

経営方針説明会

-夢をかたちに-

2006年6月9日

富士通株式会社
代表取締役社長

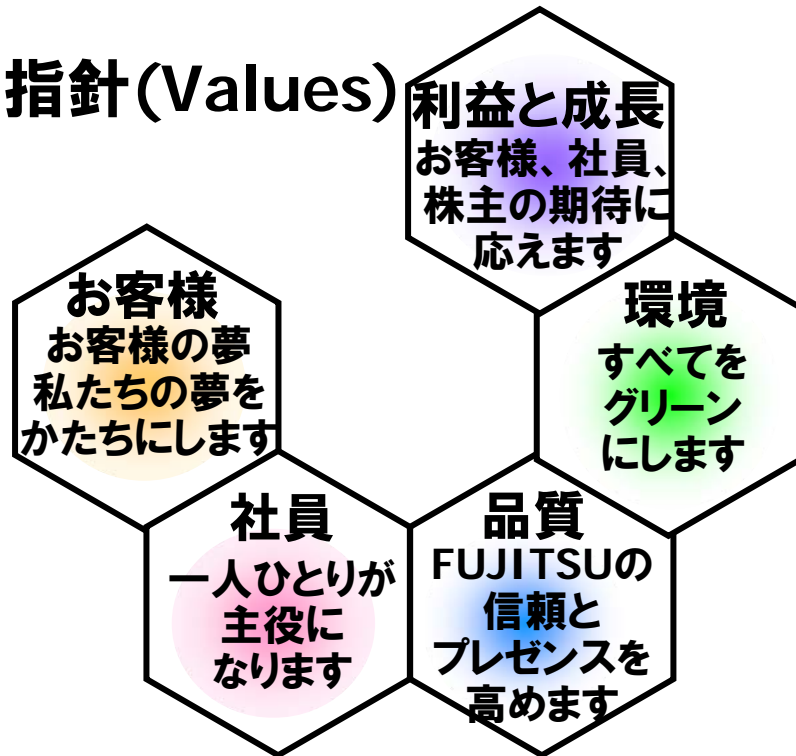
黒川 博昭

The FUJITSU Way - 夢をかたちに-


■ 目標 (Mission)

FUJITSUは、常に新しい価値の創造に努め、強いインフォメーションテクノロジーをベースに、お客様の求める高性能・高品質の製品、サービスによるトータルソリューションを永続的に提供することにより、利益と成長を実現し、国際社会・地域社会との共存共栄を図ります。

■ 指針 (Values)




■ 行動の規範 (Code of Conduct)


 人権を尊重します (Respect human rights)

 知的財産を保護します (Protect intellectual property)

 法令を遵守します (Comply with laws and regulations)

 収賄等を行いません (Do not engage in bribery, etc.)

 機密を保持します (Maintain confidentiality)

 公正な商取引を行います (Engage in fair trade)

2005年度総括

2005年度 業績

利益成長は目標を達成、売上成長が課題

(億円)

	04年度 実績	05年度 実績	前年比 増減率
売上高	47,627	47,914	+0.6%
営業利益	1,601	1,814	+13.3%
経常利益	890	1,260	+41.6%
純利益	319	685	+114.8%

セグメント別営業利益

サービスの収益回復が大きく牽引

(億円)

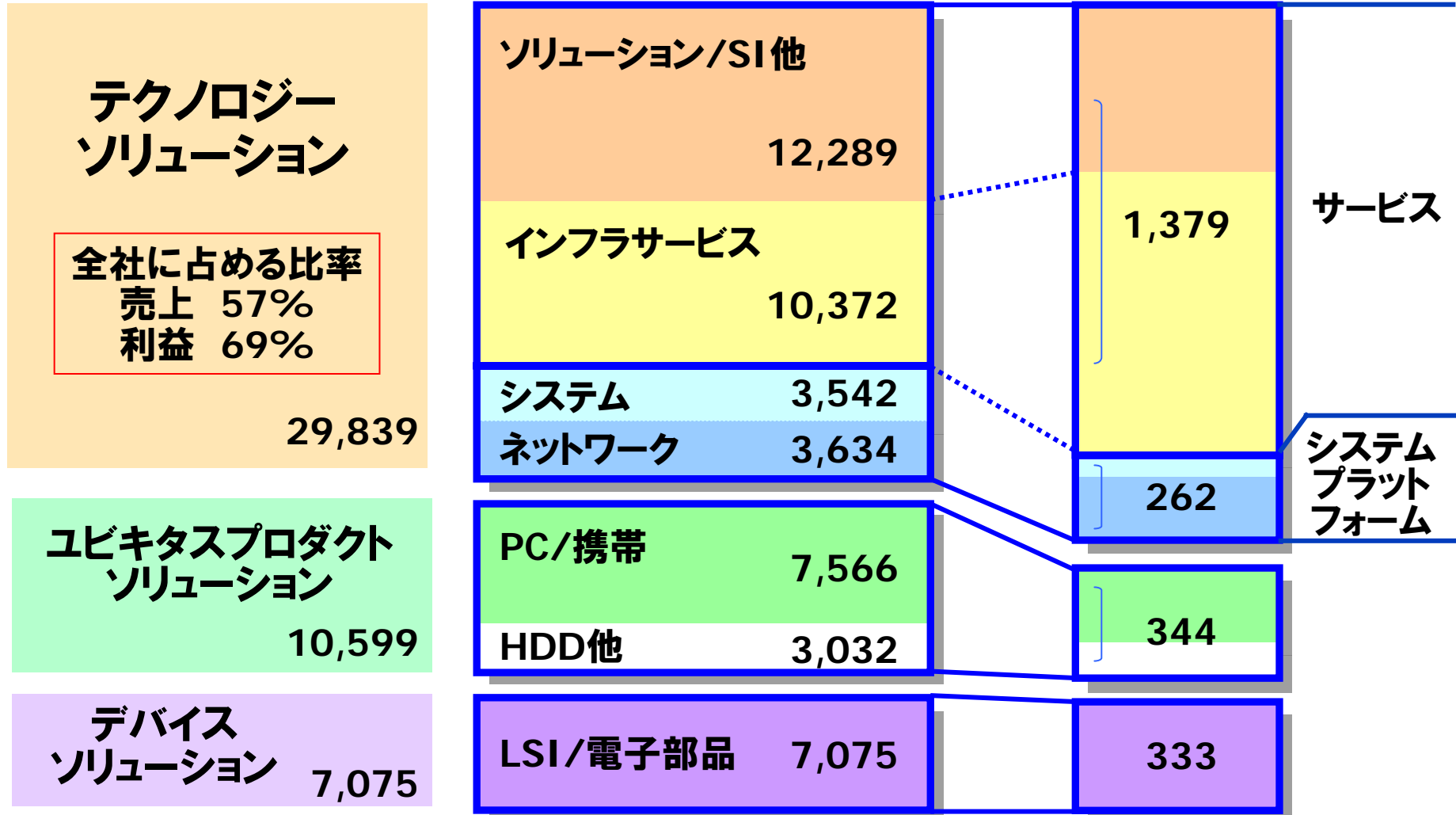
	03年度	04年度	05年度	
	実績	実績	実績	前年比
テクノロジーソリューション	1,390	1,420	1,642	+222
サービス	1,262	968	1,379	+411
システムプラットフォーム	127	451	262	▲189
ユビキタスプロダクトソリューション	319	313	344	+31
デバイスソリューション	275	325	333	+8
その他	124	90	77	▲13
合計	1,503	1,601	1,814	+213

富士通のビジネス構造

テクノロジーソリューションを中核とした事業展開

連結売上(05年度)

営業利益 (億円)



営業外損益の負担軽減

年金費用負担の軽減、金融収支の改善

(億円)

	03年度	04年度	05年度	
	実績	実績	実績	前年比
営業利益	1,503	1,601	1,814	+213
営業外損益	▲1,006	▲711	▲554	+157
退職給付積立不足償却額	▲569	▲393	▲282	+111
金融収支/その他	▲437	▲318	▲272	+46
経常利益	498	890	1,260	+370
純利益	497	319	685	+366

財務体質の改善

財務は健全化、棚卸資産の継続的圧縮がターゲット
(億円)

	02年度	04年度	05年度
有利子負債残高	17,637	10,827	9,286
D/Eレシオ	2.51倍	1.26倍	1.01倍
株主資本比率	16.6%	23.5%	24.1%
株主資本当期純利益率	▲16%	3.8%	7.7%
棚卸資産	5,959	4,785	4,087
(月当たり回転数)	(0.59回転)	(0.71回転)	(0.88回転)
営業キャッシュフロー	1,177	2,772	4,055
フリーキャッシュフロー	533	2,621	1,708

2005年度を総括する

成長に向けたベースはできつつある

■ テクノロジーソリューション

- 国内事業の収益拡大の余地はまだ大きい
- プロダクトは一段の販売努力とQCDの向上が必要
- グローバルビジネスは成長軌道に入りつつある

■ デバイスソリューション

- デバイスは市場変動に対応できる体質になりつつある
- 事業のスピードを更にあげ、早期投資回収が課題

■ ユビキタスプロダクトソリューション

- 独立事業としての運営が軌道に乗りつつある
- 更なる収益性の強化が必要

2006年度の方針

2004年中期ビジョン – 4つのチャレンジ

2006年は仕上げの年

(1) 既存ビジネスの徹底した体質強化

- 利益を固定費と考える
- 原価(率)を下げ続ける
- 経営スピードを上げ続ける

(2) 新しい事業を創り、育てる

- グローバルビジネスに再挑戦
- ユビキタス分野でのビジネス創出

(3) フォーメーションの革新

- お客様から見て最適なフォーメーションの実現

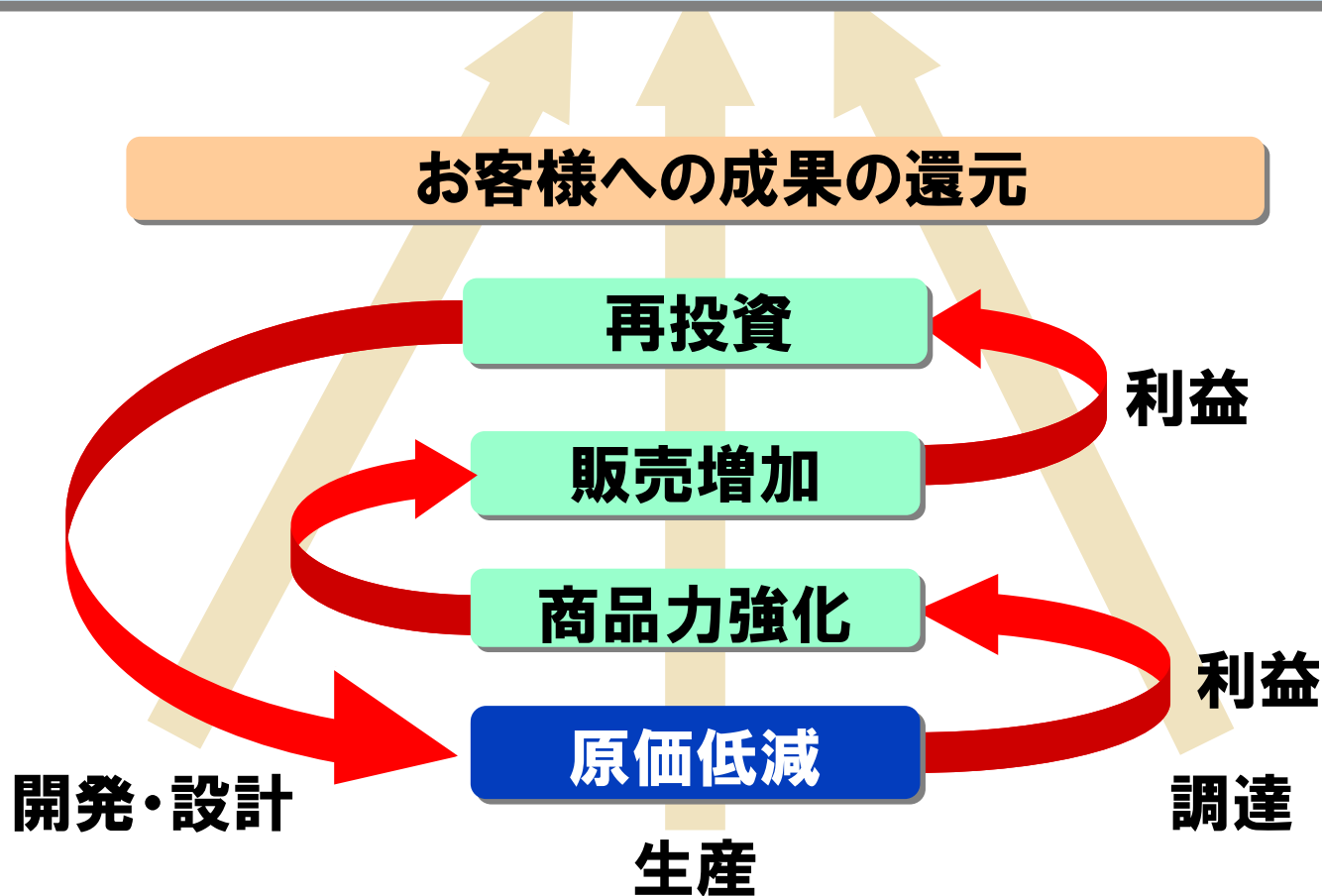
(4) マネジメントシステムの革新

- 見える化、簡素化

プラス・スパイラルの経営を実現する

原価(QCD)低減を起点

ITを軸に、お客様のかけがえのないパートナー



これまでの取り組み

2001

2002

2003

2004

2005

2006

危機意識の共有

現場・現物・現実重視

オープンな情報開示

2004.1
中期目標提示

2004.6
The FUJITSU Way
改定

構造改革

営業/SE一体化

グループ会社の再編・統合

電子デバイス事業の集中(LSI)

事業拡大への挑戦

海外・中堅市場

新事業の創出

お客様の深耕

意識・行動改革

基本の徹底(お客様起点・スピード・納期/品質/コスト)

プロダクト部門の復活 - テクノロジー回帰

工場の再生 - TPSによるものづくり/人づくり

チーム重視の行動-目標管理評価制度の見直し

富士通のビジネス構造

テクノロジーソリューションを中核とした事業展開

(億円)

連結売上(05年度) 営業利益

利益成長テーマ

テクノロジー
ソリューション

ソリューション/SI他

12,289

インフラサービス

10,372

システム 3,542

ネットワーク 3,634

1,379

262

ユビキタス
プロダクト
ソリューション

PC/携帯 7,566

HDD他 3,032

344

デバイス
ソリューション

LSI他 7,075

333

- 国内サービス事業
採算向上

- 海外ビジネス拡大

- プロダクト事業
物量拡大

- 新規事業拡大

- QCDの更なる追求

- 早期投資回収

テクノロジーソリューション

テクノロジーを基盤として
グローバルなサービスを展開

テクノロジーソリューションの方向性

地域密着型のサービスデリバリ (ローカル)
サービスインフラの共通化 (グローバル)



テクノロジーソリューション事業の構造

マーケット別/顧客別

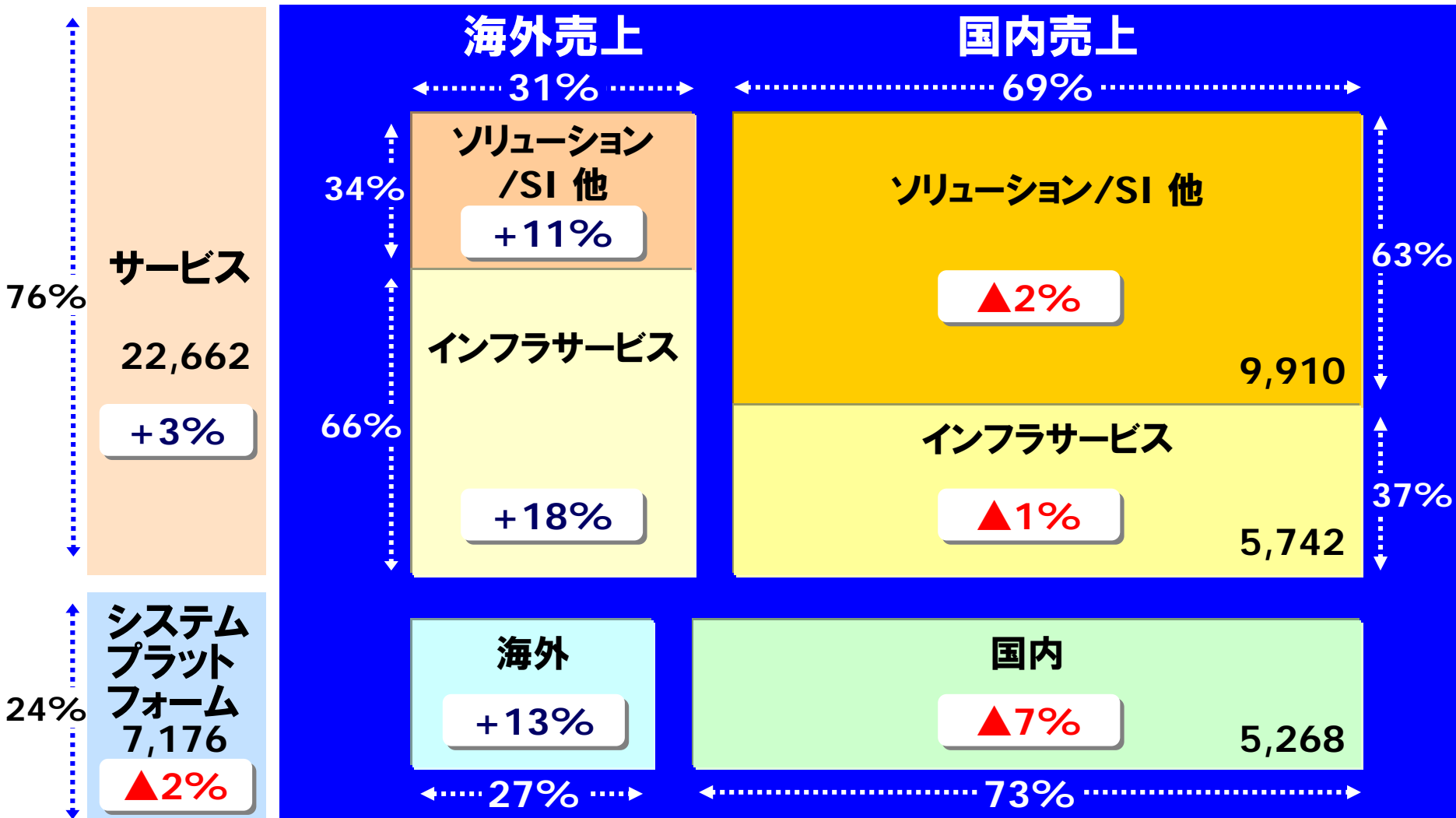


テクノロジーソリューション事業の構造

事業構造別

テクノロジーソリューション: 29,839億円 (05年度)

売上前年比



2006年度 重点項目

■ 国内サービスビジネスの収益向上

- SIからサービスへのパワーシフト
- SIプロジェクトのリアルタイムマネジメントの一層の強化
- 中堅・中小企業市場の開拓

■ 海外ビジネスの拡大
















- 地域別での戦略展開
- グローバルアカウント対応の強化

■ システムプラットフォームの販売強化とQCDの更なる追求

- チャネルビジネスの拡大、海外ビジネスの拡大
- 全社SCM、設計革新

国内IT市場の当社としての見方

全体的には回復基調

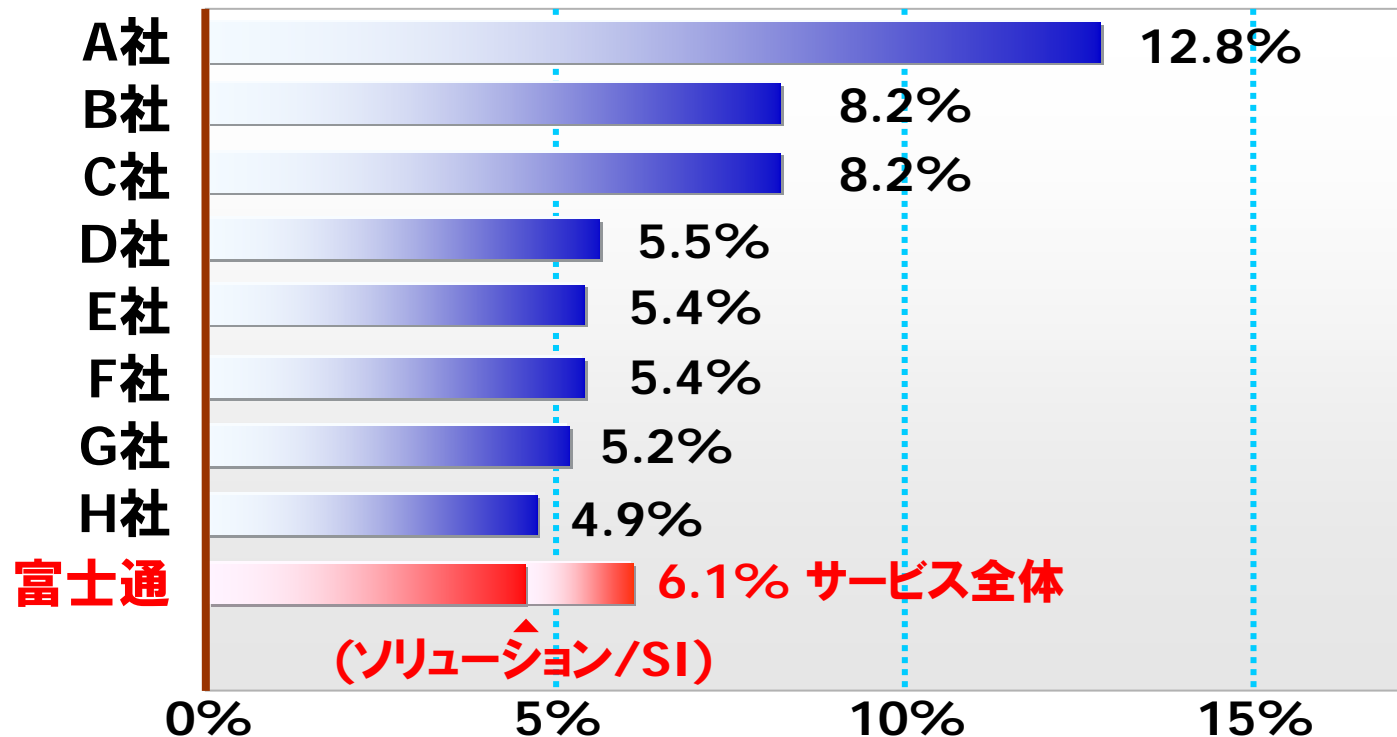
	04年度	05年度	06年度
産業・流通			
社会基盤 (キャリア、エネルギー)			
金融分野			
公共分野			
地域市場			

収益力向上余地は大きい

国内ITサービス市場における当社の売上シェア

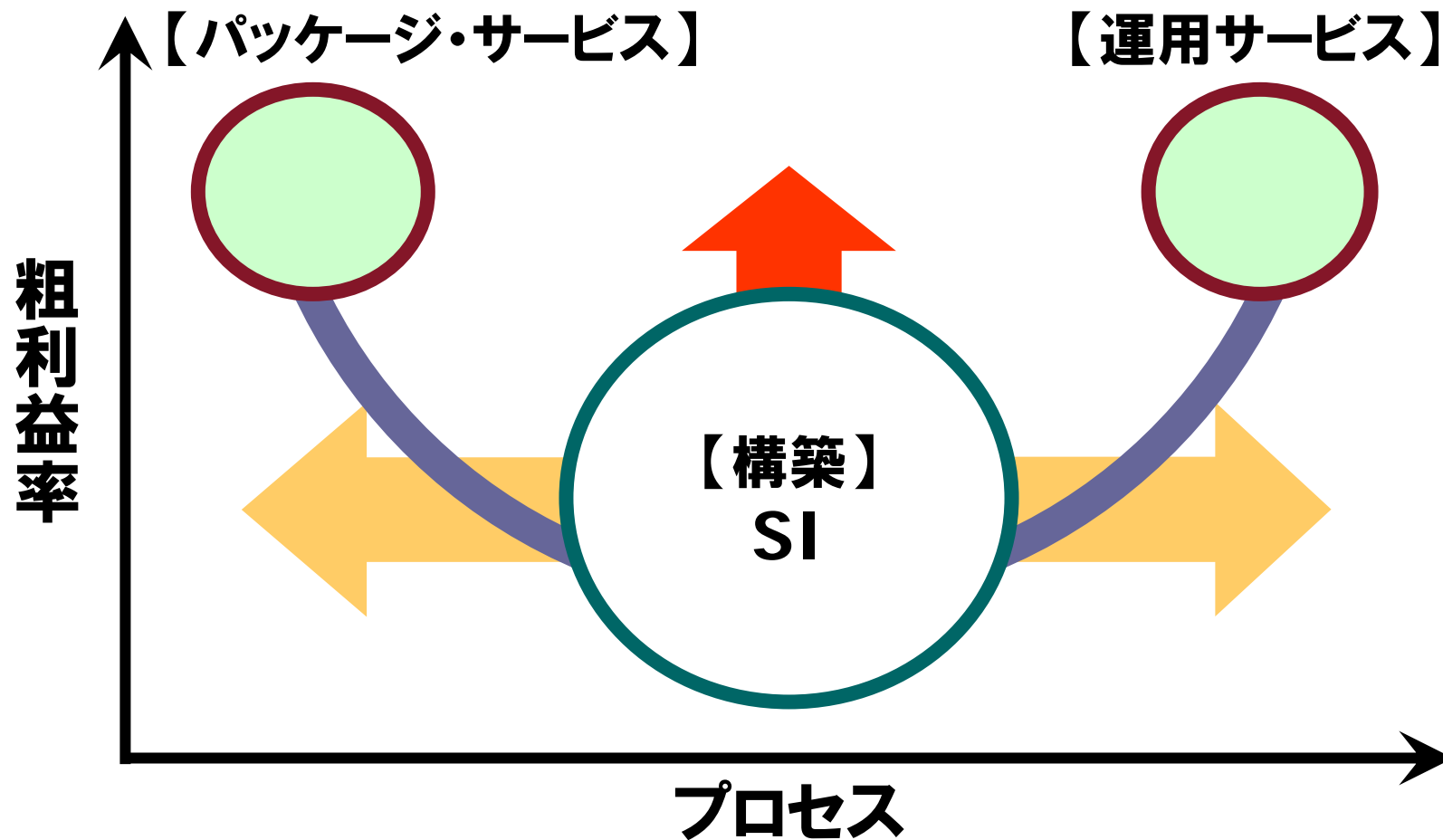
	03年度	04年度	05年度
ITサービス全体	1位	1位	1位
ソリューション/SI	1位	1位	1位
アウトソーシング	2位	1位	1位

国内主要ソリューションベンダー 営業利益率(05年度)



サービスビジネスの収益力向上

安定的な収益につながるパッケージ/サービスへのシフト



SIビジネスの収益力向上

SIプロジェクトのマネジメント力強化

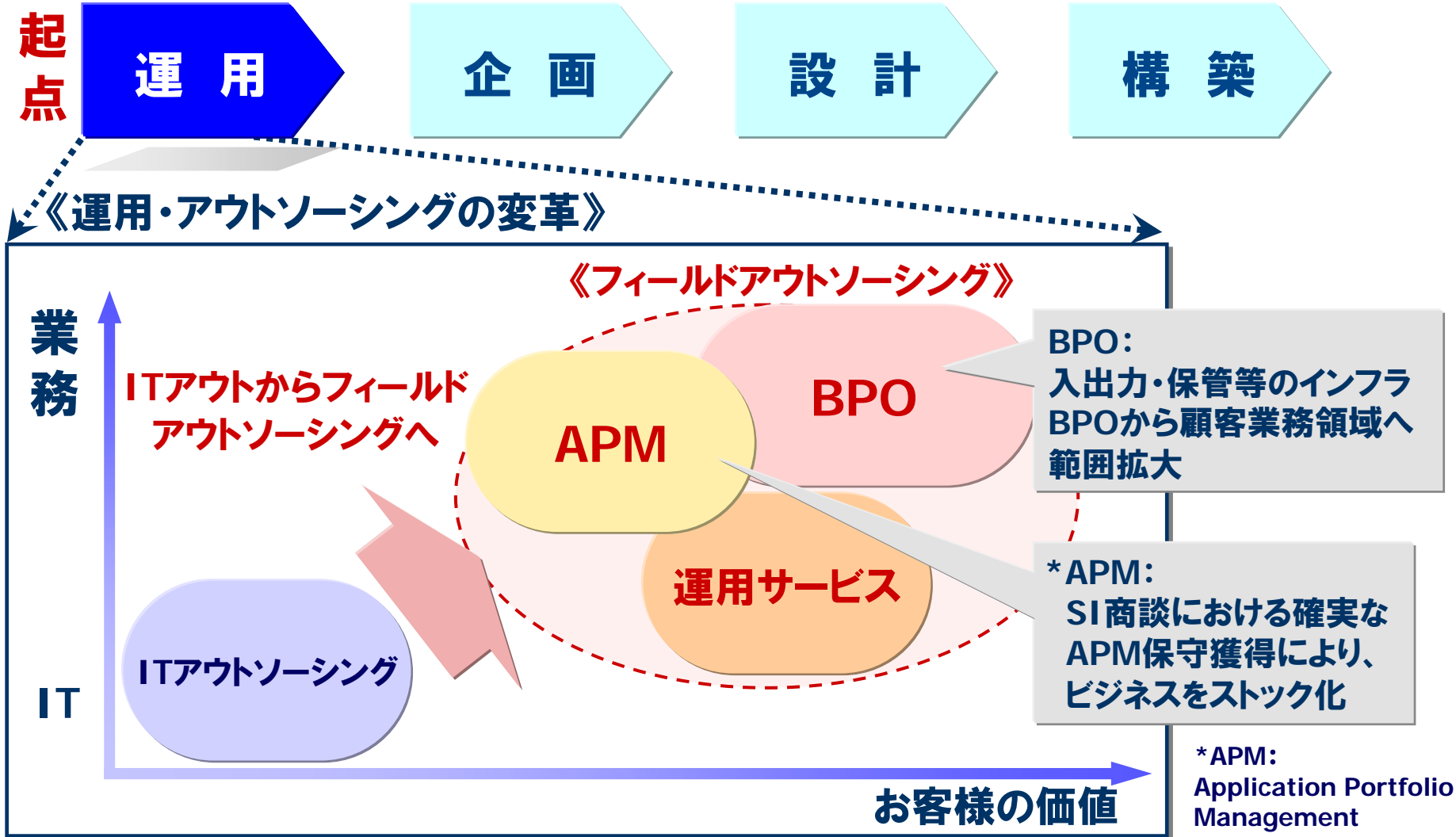
- SI不採算プロジェクトの更なる低減(SIアシュアランス)
(全体プロジェクト数の約1.5%)

	04年度	05年度	06年度(目標)
損失額	400億円	100億円	50億円

- SIプロジェクト管理の更なる高度化
 - Project WEBとFace to Faceによるコミュニケーションの徹底
 - プロジェクト管理の原理・原則の遵守
- SI進行基準の契約内容のレベルアップ
 - お客様への進捗状況の見える化
 - 代金回収の平準化

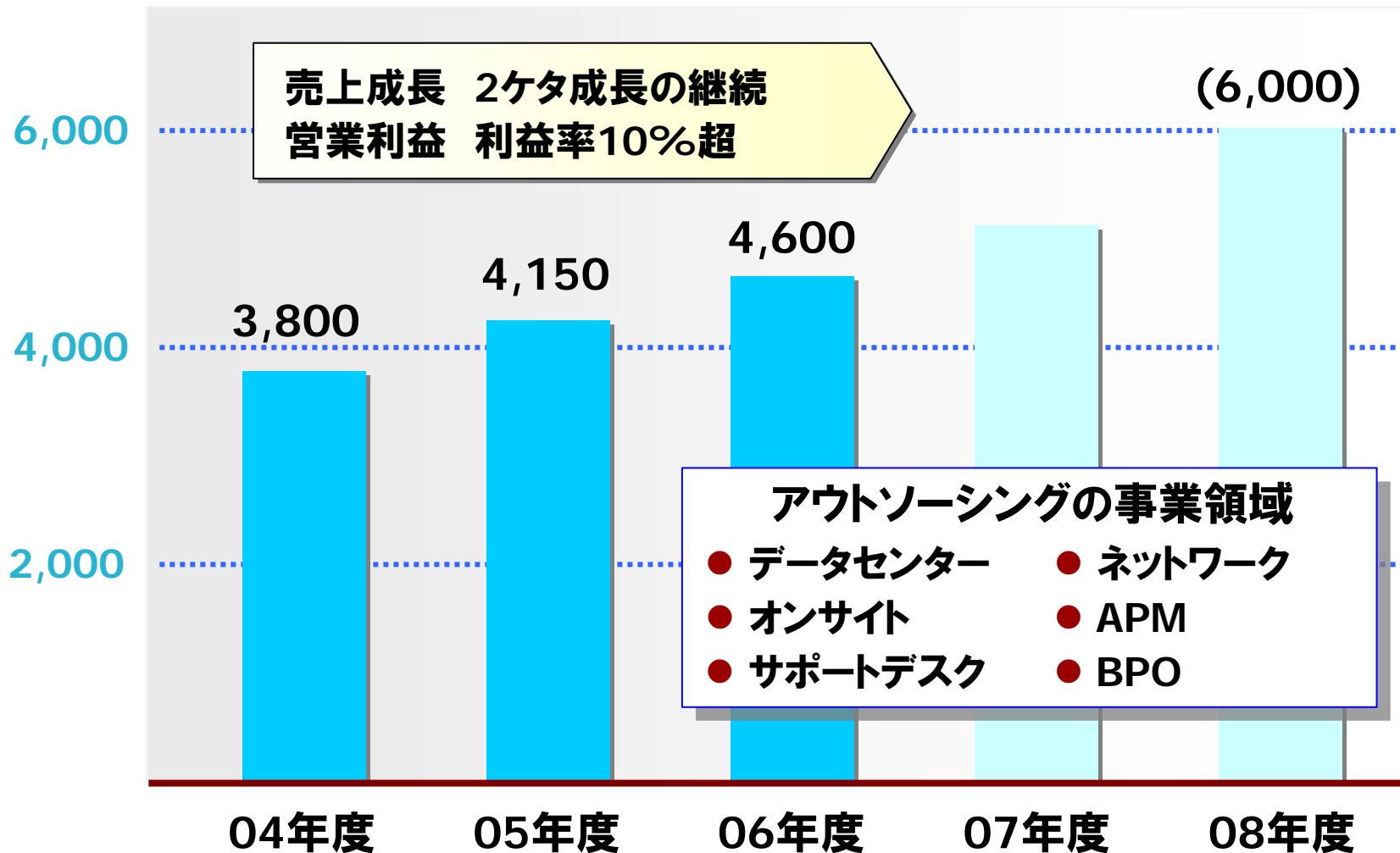
運用を起点としたビジネスの拡大

お客様の更なる深耕

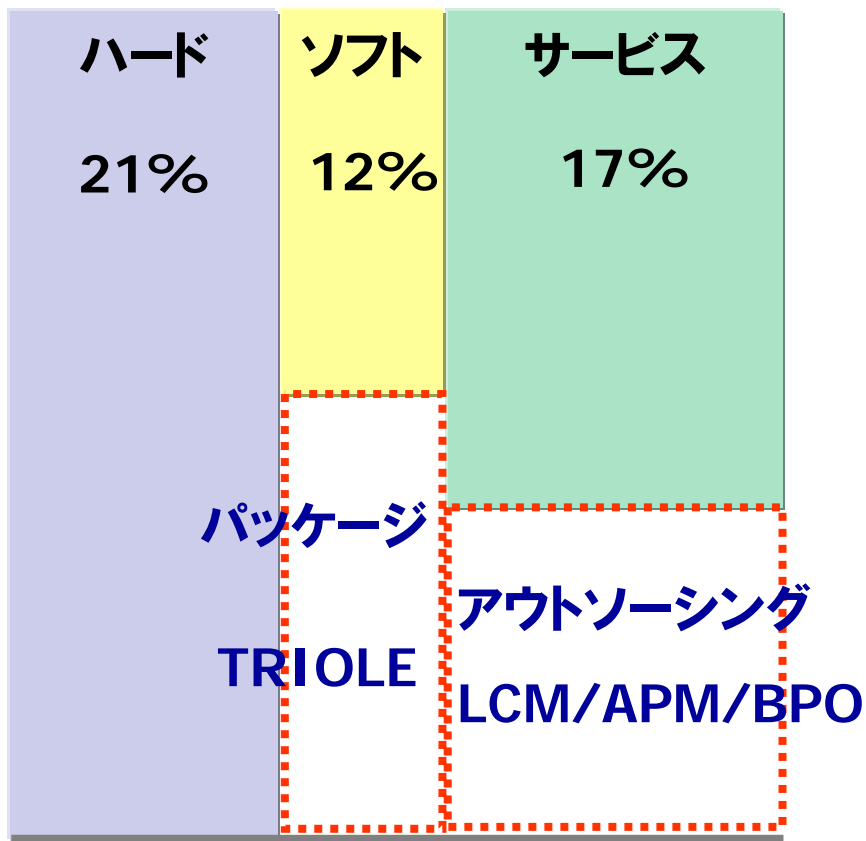


アウトソーシングビジネスの拡大

売上目標(億円)



地域での当社シェア (※当社試算)



お客様

営業 パートナー様

SE

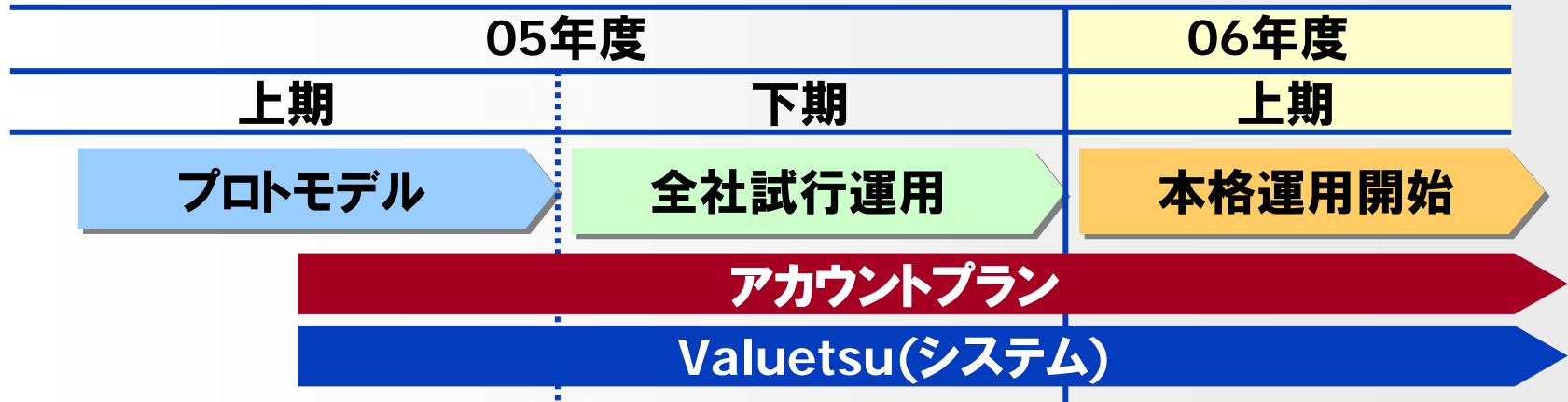
中堅ソリューション事業本部
 共通基盤 商品企画/開発 販売推進
 (グループ会社全体の統括)

中堅新ブランド *GLOVIA smart*
 パッケージ統一開発とSOAの基盤確立
 LCMサービスモデルの開拓

お客様の深耕とスピードアップ

営業活動の改革

■ パイプライン/アカウントプランの全社展開と徹底



■ 運用を重視したビジネス活動の変革

■ 従来の発想(作りを重視)



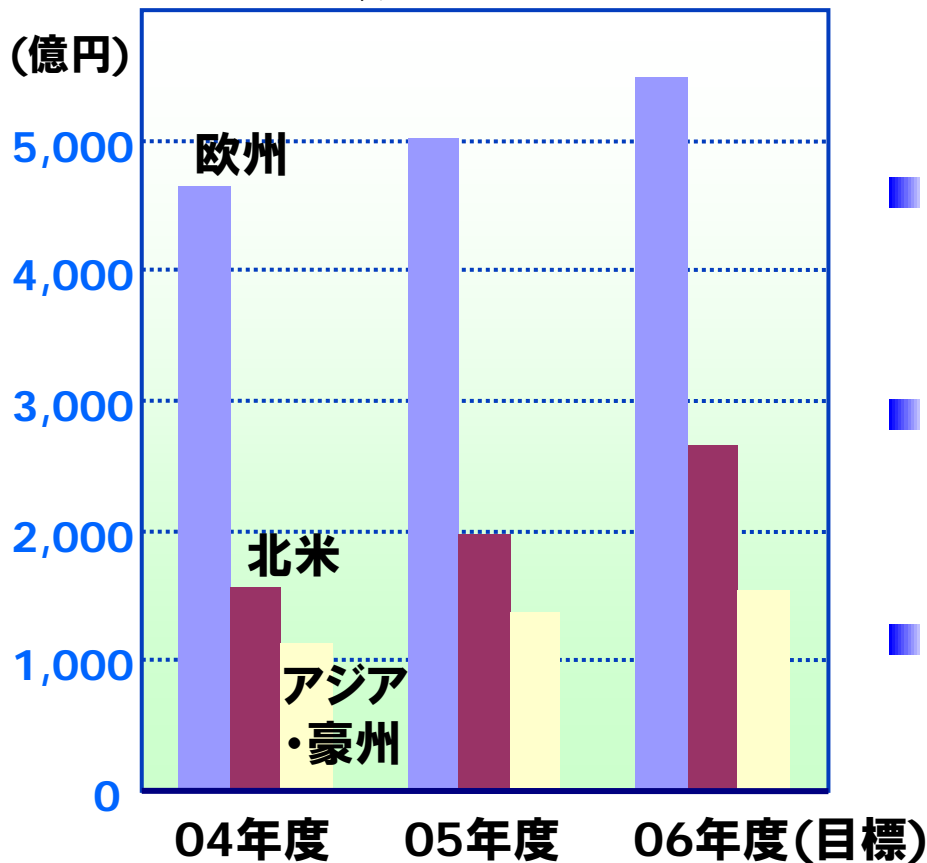
■ 運用を重視、資産を活かす



海外での成長を加速する

地域別での戦略展開

テクノロジーソリューション 地域別売上推移



■ 北米

製品別事業展開から、共同販売・統合ソリューション事業展開へ

■ 欧州

サービス事業(FS)とプラットフォーム事業(FSC)の成長加速

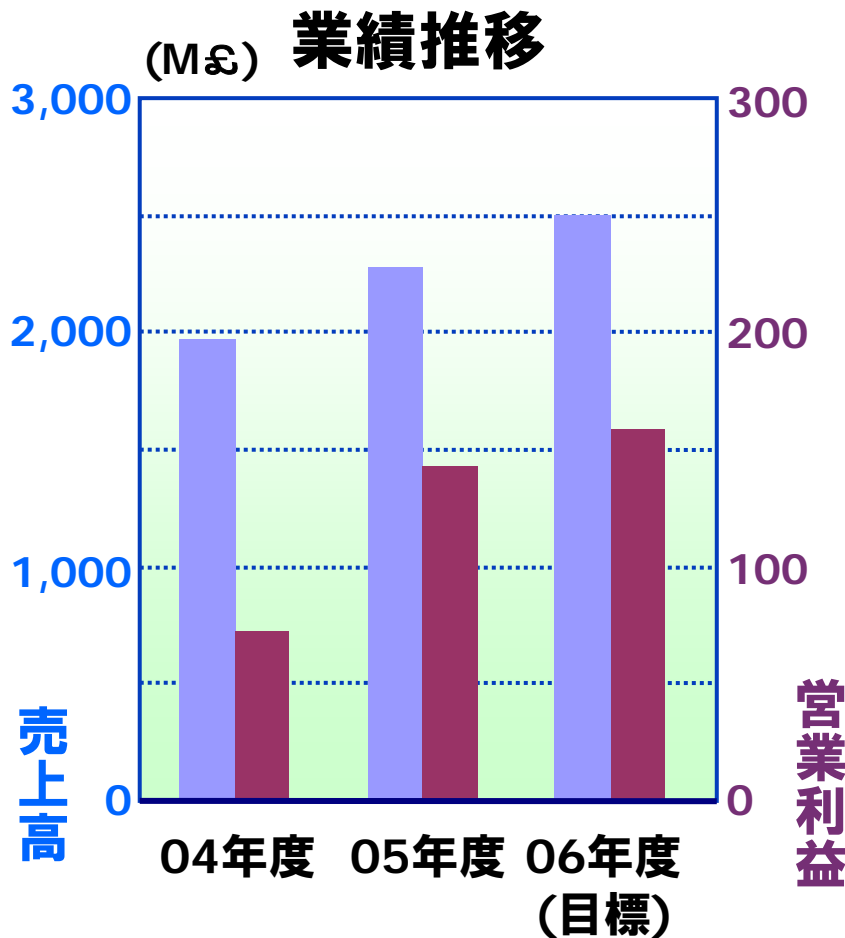
■ アジア・豪州他

各国市場に密着したソリューション事業を展開

■ 中国

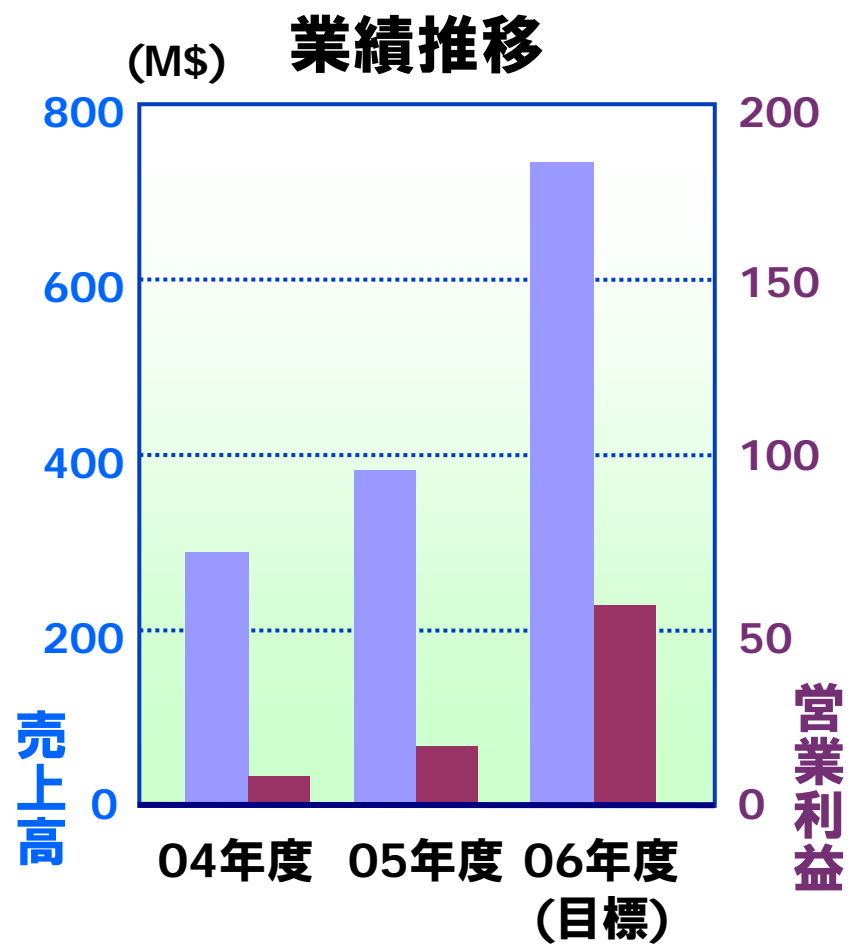
日系企業対応の強化、プラットフォーム事業の本格立ち上げ

欧州サービスの拠点



- 英国公共分野における強いポジションの維持・強化
- 英国・欧州大陸の民需ビジネスの強化
- 欧州でのTier1ベンダーとして必要なケイパビリティ開発
 - アプリ、コンサル、BPO

北米サービスの拠点



- **買収による成長戦略と事業構造の転換**
 2004年11月から7件
 Cendera社 (コールセンターBPO)
 BORN社 (ERP、MSテクノロジー)
 Rapidigm社 (ERP、BI、オフショア)
 GIM社、M3K社 (リスク管理コンサル)

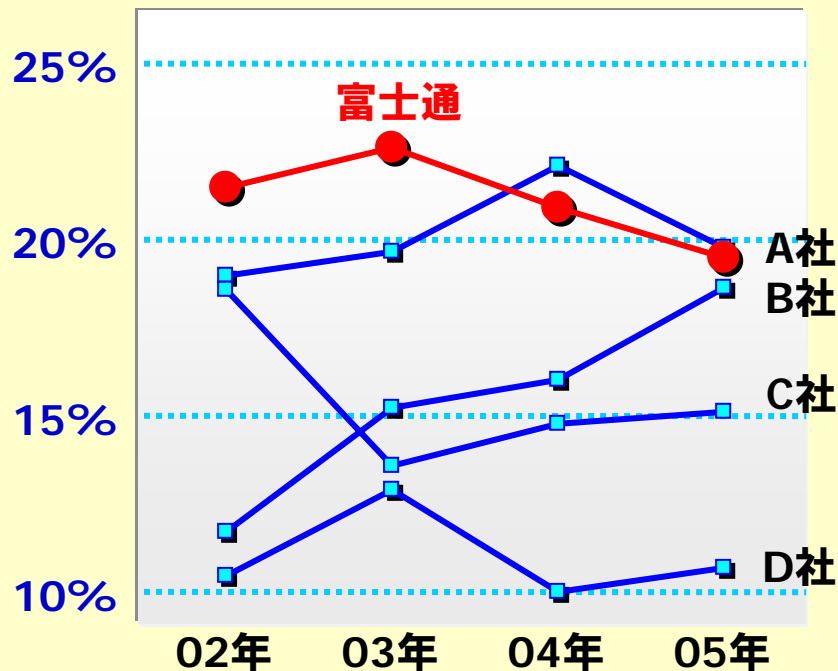
- **SAP/Oracle/PeopleSoft/BI (Business Intelligence)等をサービスプラットフォームにした「プラクティス」ビジネスへ**

- **インド・コスタリカを活用したBPOビジネス**

一段の販売努力が必要

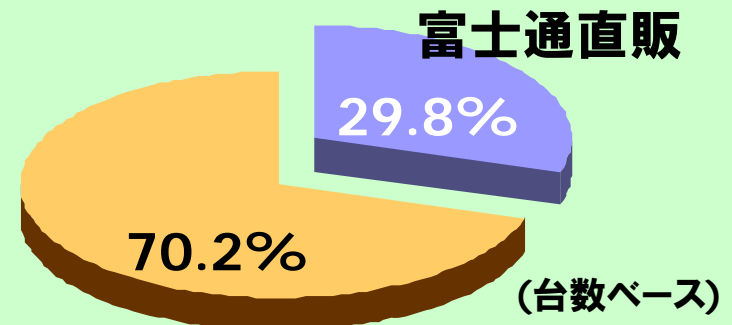
- 物量は増加するものの売上減
- 拡販強化により05年度下期にかけて回復基調

サーバ 国内シェア(金額)



Source: IDC Japan, Japan Server Quarterly Model Analysis, Q1 2006

PCサーバの販売経路

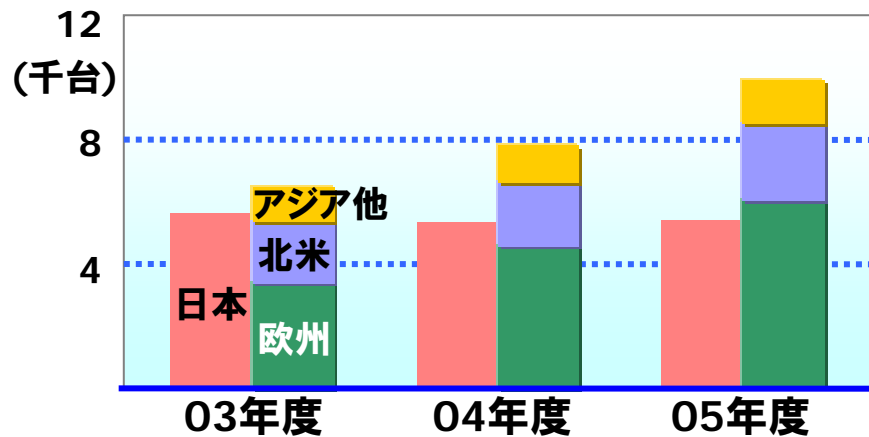


パートナー様販売

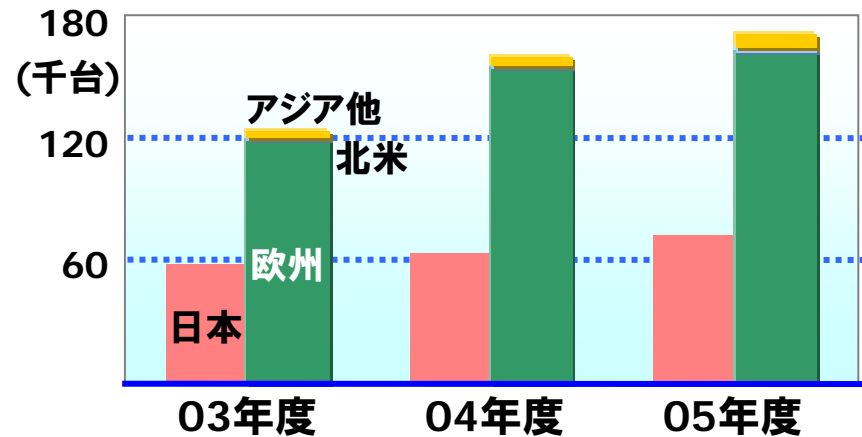
- パートナー様との連携強化
- プラットフォーム専任チーム設置
- Web販売／テレセールスの強化

北米・欧州を中心にグローバルビジネスを強化

UNIXサーバ(PRIMEPOWER)
出荷台数



PCサーバ(PRIMERGY)
出荷台数



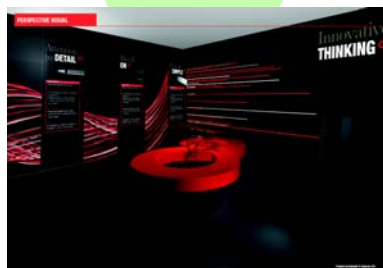
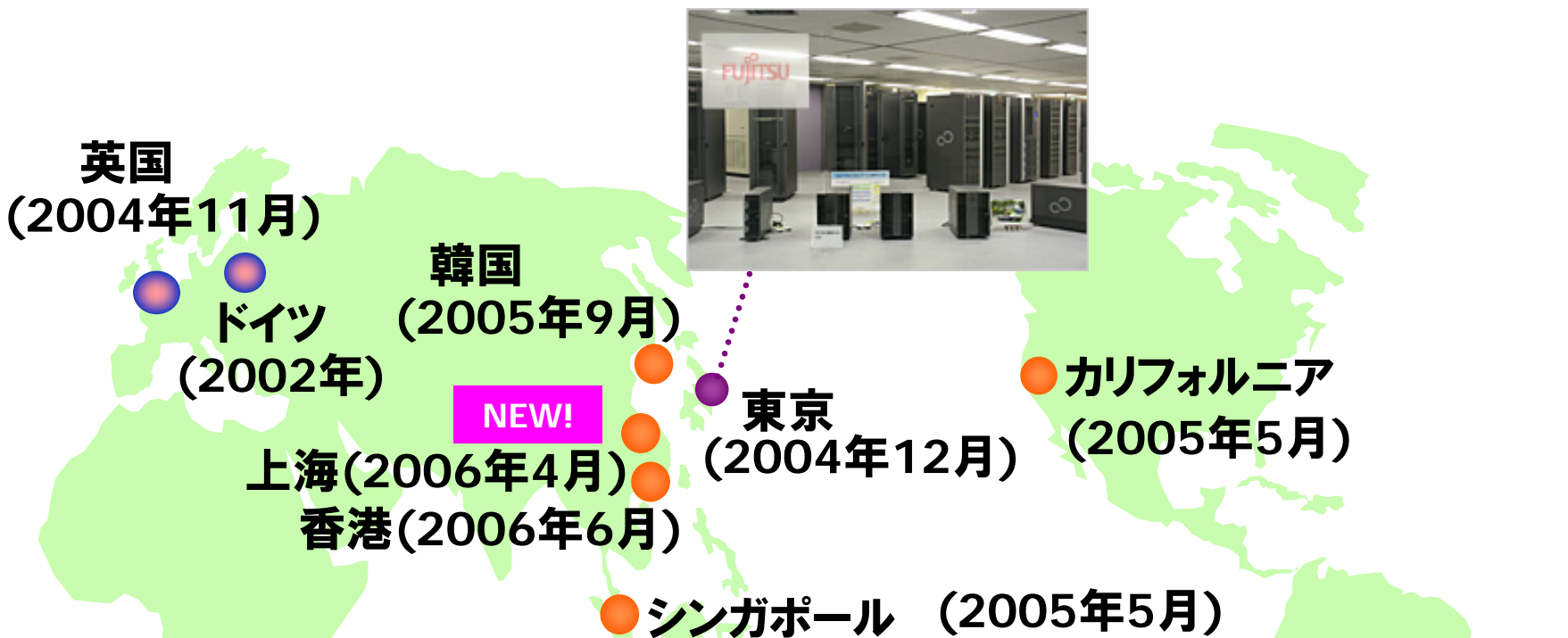
- サーバ事業のグローバル展開を加速
基幹IAサーバPRIMEQUESTをEDSソリューションに組み込み
- グローバルサポート体制の構築
SBSの製品サポート部門(PRS)を取得

SBS :Siemens Business Services

PSCのグローバル展開

お客様サイトに密着した活動を展開

PSC : Platform Solution Center



キャリア向けプロダクト事業

世界の主要な先進キャリア市場への集中
リーディングエッジ・テクノロジー分野の追求

FTEL

No.1
UK ADSL
(50%*)



FUJITSU

No.1
日本キャリア向け製品
(光伝送、3G基地局 他)
(23%*)

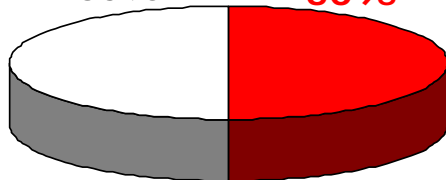


FNC

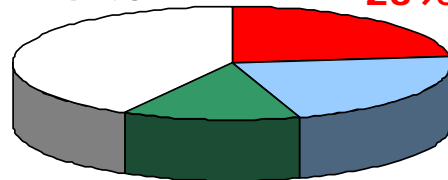
No.1
North American
Optical Systems
(32%**)



Alcatel他 50%
富士通 50%

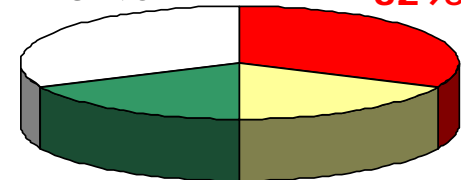


他 42%
富士通 23%



Cisco 13%
NEC 22%

他 32%
富士通 32%



Lucent 18%
Cisco 18%

* 出典: 富士通 ** 出典: Ovum-RHK 2005

NGN構築に向けた、次世代ハイエンドルータ製品強化

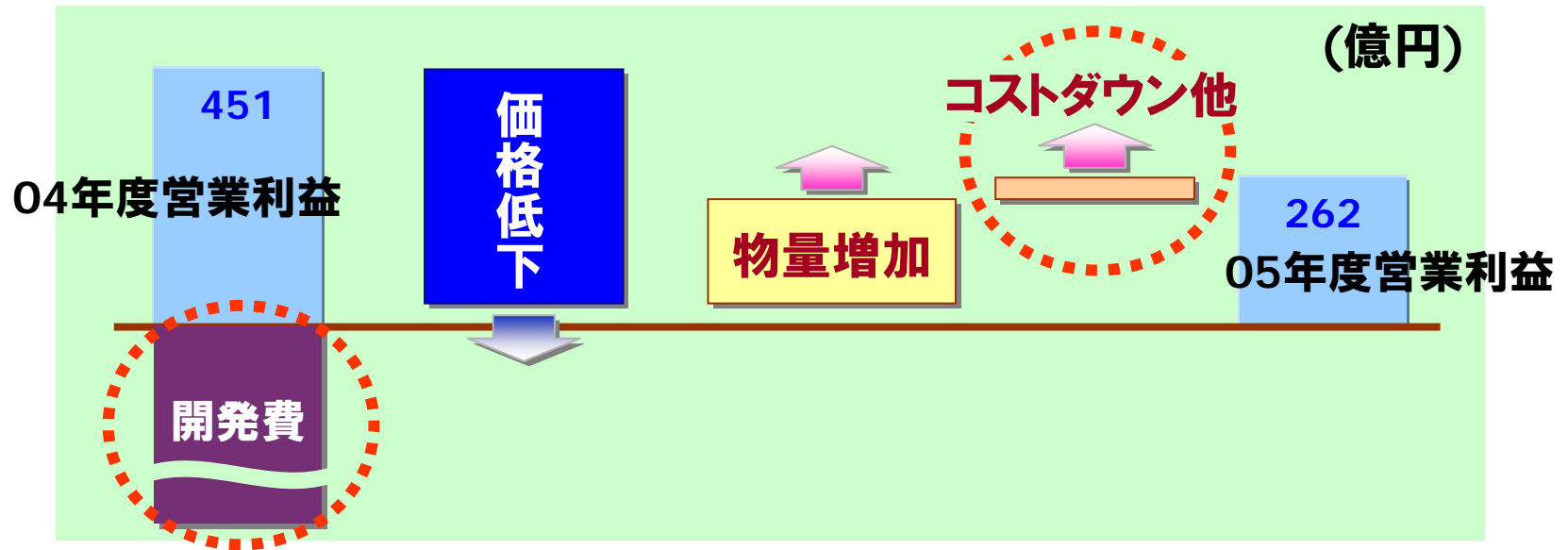
- 次世代ルータOS「Cisco IOS XR」
機能強化(共同開発)
日本の通信事業者による要求機能盛り込み
- 製品ラインナップ強化
- 品質の向上
Joint Quality Teamによる品質管理
日本での利用形態を想定した出荷試験実施
- インテグレーション力の強化
上級SE(CCIE)育成に基づく、
業界トップレベルのサービス提供
※CCIE:2006年6月5日現在62名(富士通グループ)



Fujitsu and Cisco XR12400

Fujitsu and Cisco CRS-1
マルチシェルフ

システムプラットフォームビジネス減益の構造



■ SCM全体でのコストダウン

平準化の効果試算(サーバ関連ビジネス/年間)

損益改善 約35億円 棚卸資産圧縮 約50億円 他

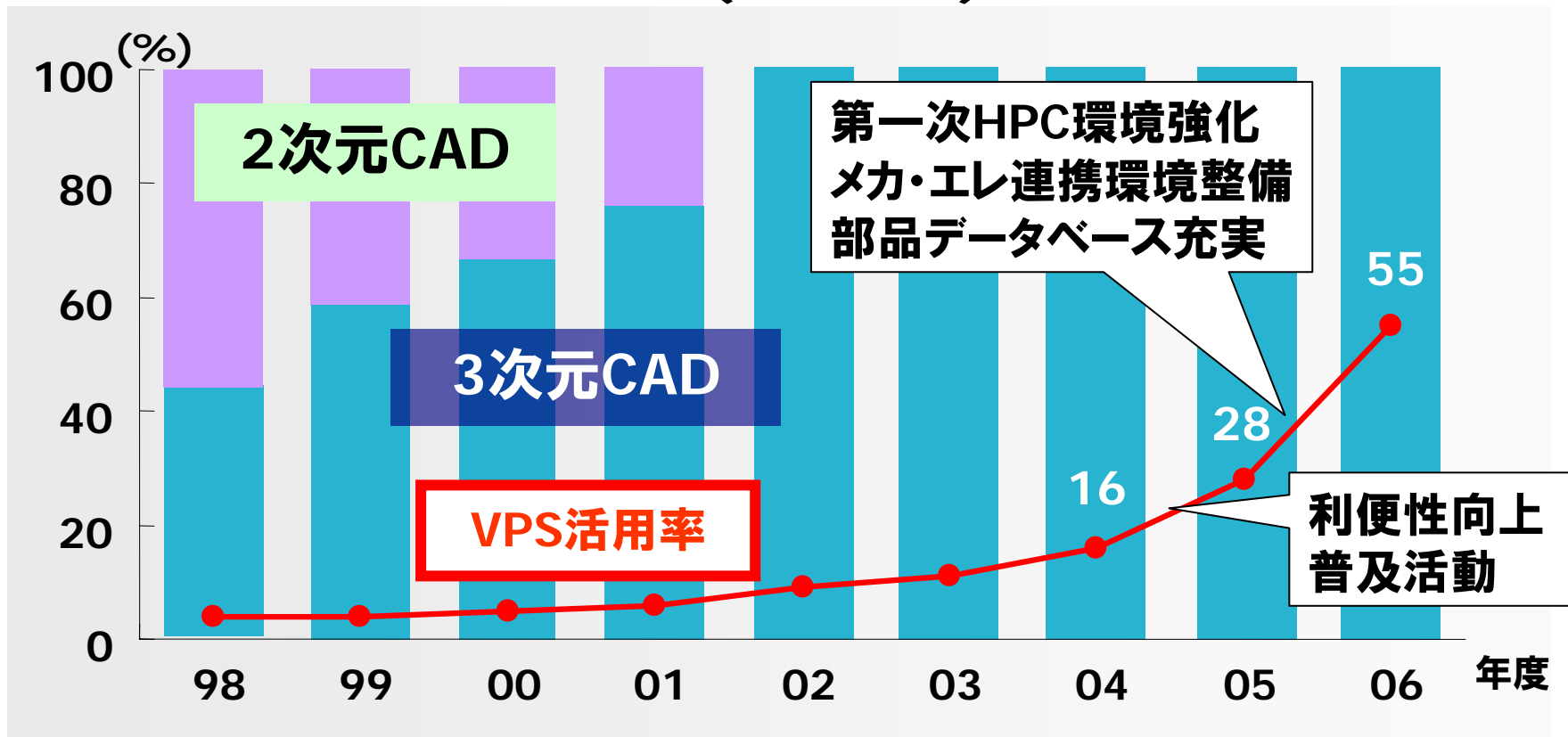
■ 開発革新(テクニカルコンピューティングの活用推進)

プロセスとITの革新で時間と品質を稼ぐ

プロダクト部門での開発革新

全プロセスのデジタル化を推進

3次元CAD/VPS(構造設計)の浸透状況



VPS開発強化

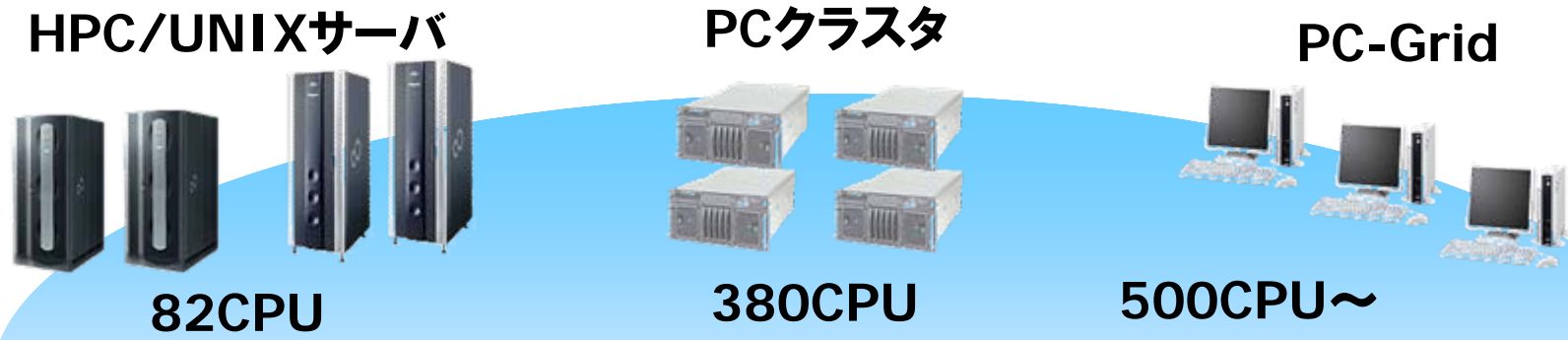
設計者全員教育

スキル認定開始

VPS : Virtual Product Simulator

開発革新を支えるIT環境の強化

グリッド技術の活用



約1000台のCPUグリッド(TRIOLE実践)

ASP運用
最新システム提供
運用効率化

**HPCポータルサイト
(川崎工場)**

目標(2008年まで)	現状比較)
CPU能力	: 8倍
計算スピード	: 10~20倍

- … **長野** **沼津** **明石** **小山** **那須** **川崎研究所** **厚木研究所** **YRP** …
- 工場/研究所/設計拠点

テクノロジーソリューションの地域別業績推移

ビジネスはグローバルに成長軌道に乗りつつある

(億円)

		04年度	05年度	06年度(目標)
テクノロジーソリューション	日本 売上高 (売上成長率)	22,160	21,783 (▲2%)	22,480 (3%)
	欧州 売上高 (売上成長率)	4,657	5,022 (8%)	5,480 (9%)
	北米 売上高 (売上成長率)	1,558	1,978 (27%)	2,660 (35%)
	アジア他 売上高 (売上成長率)	1,132	1,375 (21%)	1,550 (12%)

所在地別セグメント (セグメント間の内部売上含む)

テクノロジーソリューションの他社比較

サービス/ソフト/プラットフォーム事業領域での比較 (05年度)

(M\$)

	IBM	HP	EDS	富士通 1\$=113円
売上高	90,070	33,314	19,757	26,406
売上成長率	3.2%	11.6%	▲0.5%	1.7%
営業利益率	(税前利益率) 11.4%	5.7%	2.7%	5.5%

※各社 決算公表値より

テクノロジーソリューションの業績目標

グローバルな成長力の確保

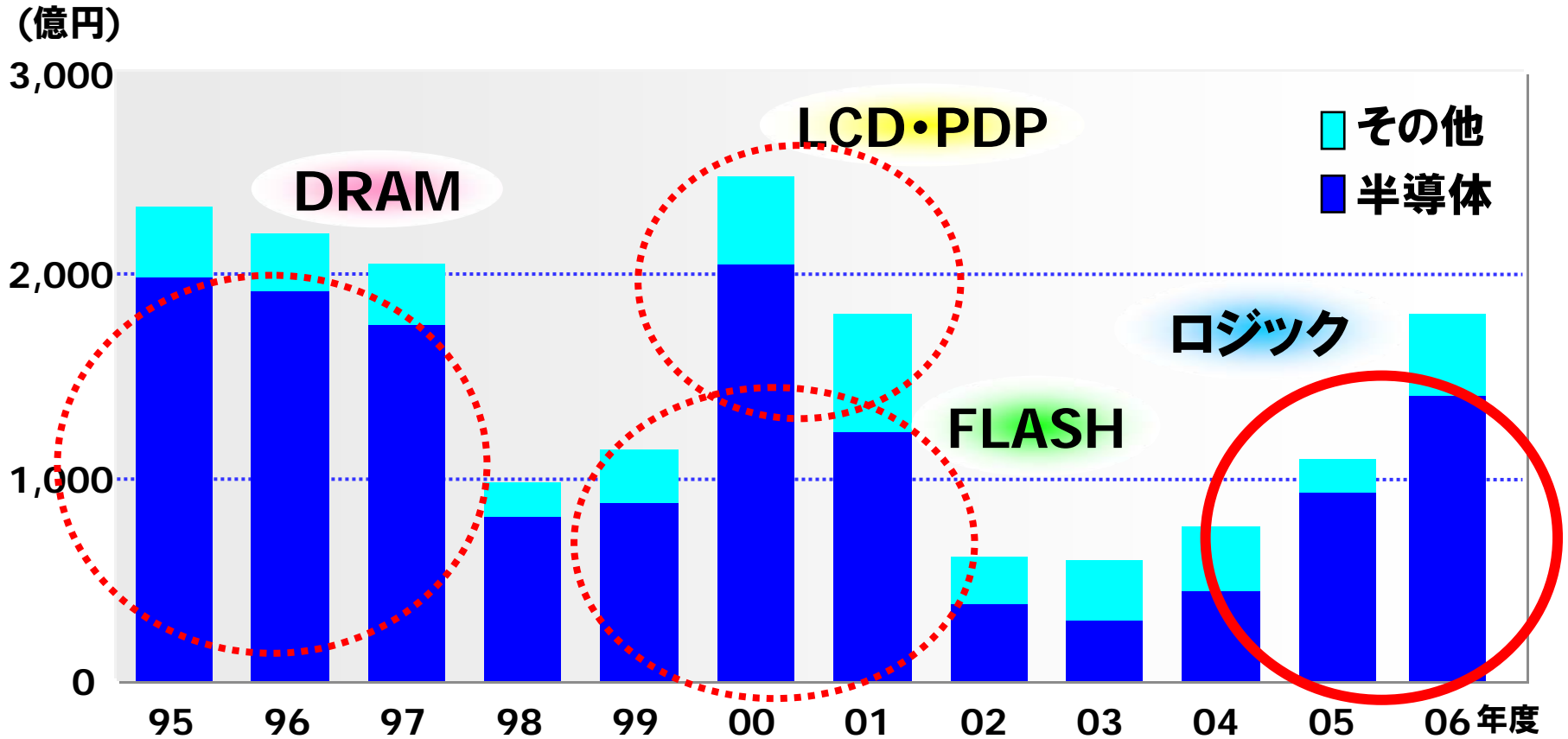
	04年度実績	05年度実績	06年度目標
売上高	29,344 億円	29,839 億円	31,800 億円
売上成長率	0.2%	1.7%	7%
売上成長率(海外)	3%	15%	16%
営業利益	1,420 億円	1,642 億円	1,850 億円
営業利益率	4.8%	5.5%	5.8%
設備投資	658 億円	931 億円	1,200 億円

デバイスソリューション

テクノロジーのコアとして
ロジックLSIへの集中とASSPへの挑戦

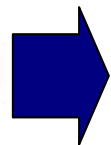
ロジック事業に集中した投資戦略

デバイスソリューション設備投資額推移(連結)



投資の
主軸

DRAM



LCD・PDP
FLASH



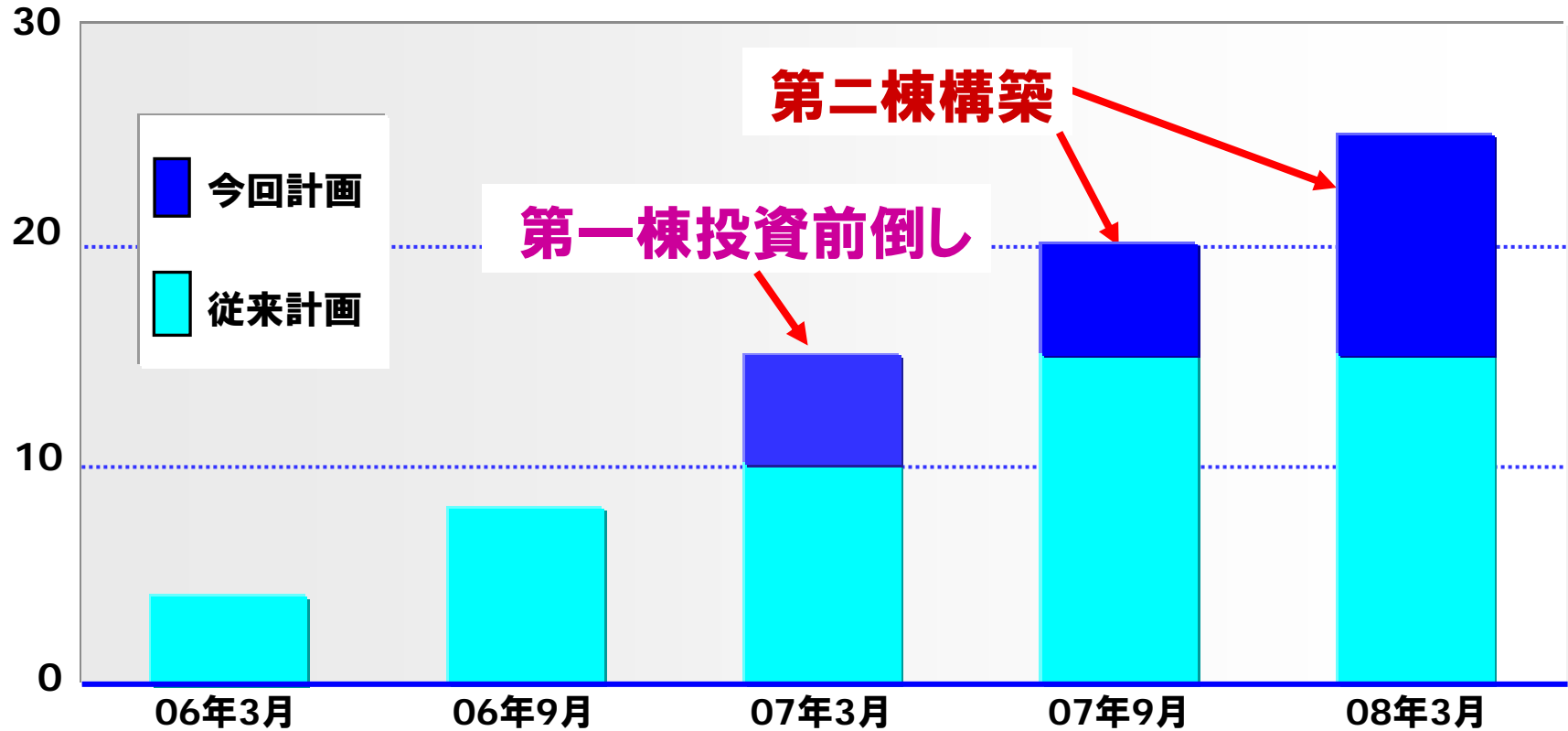
ロジック

300mm工場(65nm/90nm) 製造能力の強化

先端ロジックの製造能力としては世界トップクラスへ

生産能力(千枚/月)

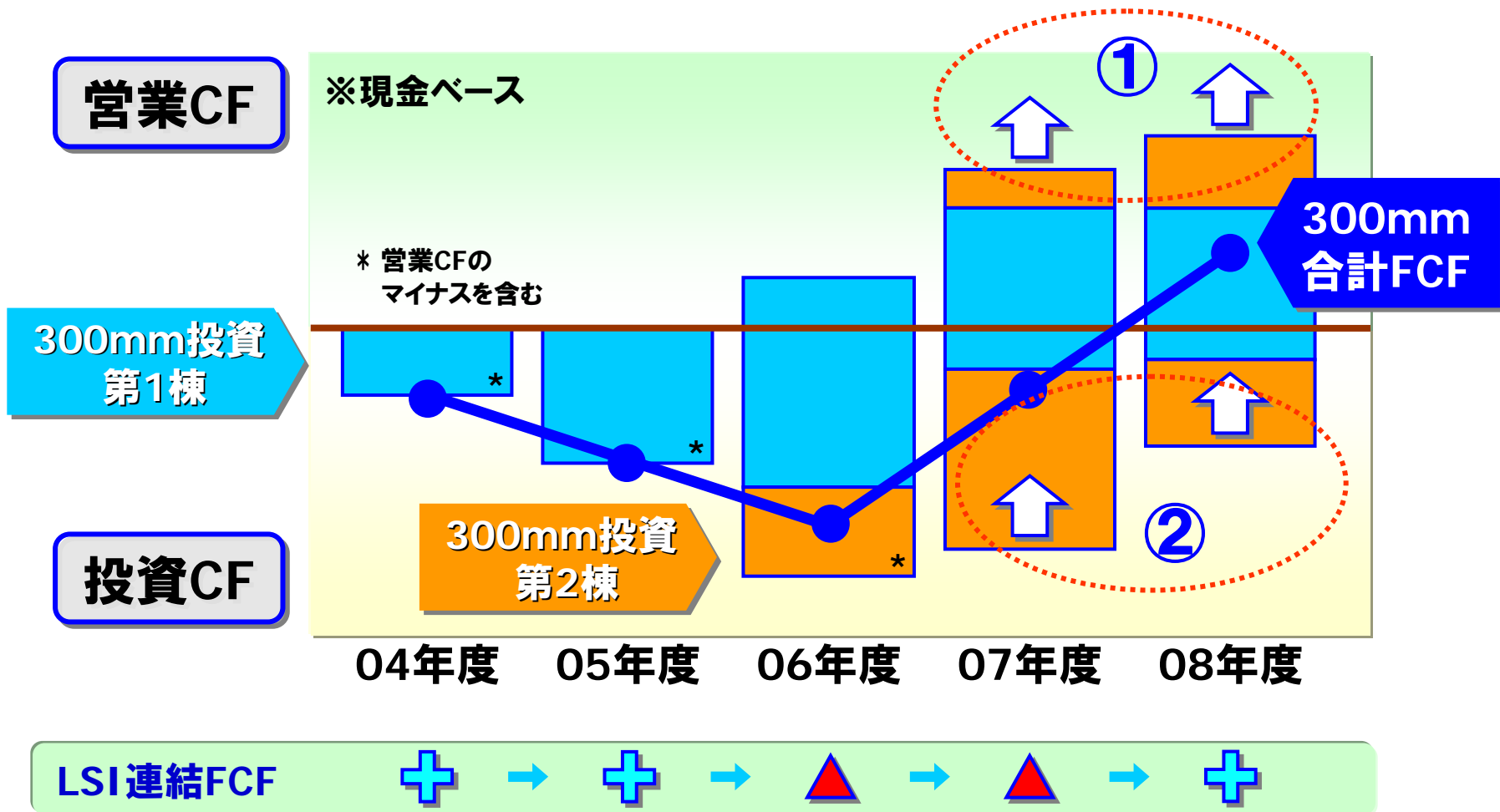
300mm製造能力計画



➡ 投資金額: 第一棟 1,600億円 第二棟 1,200億円

新規投資の考え方(300mm投資)

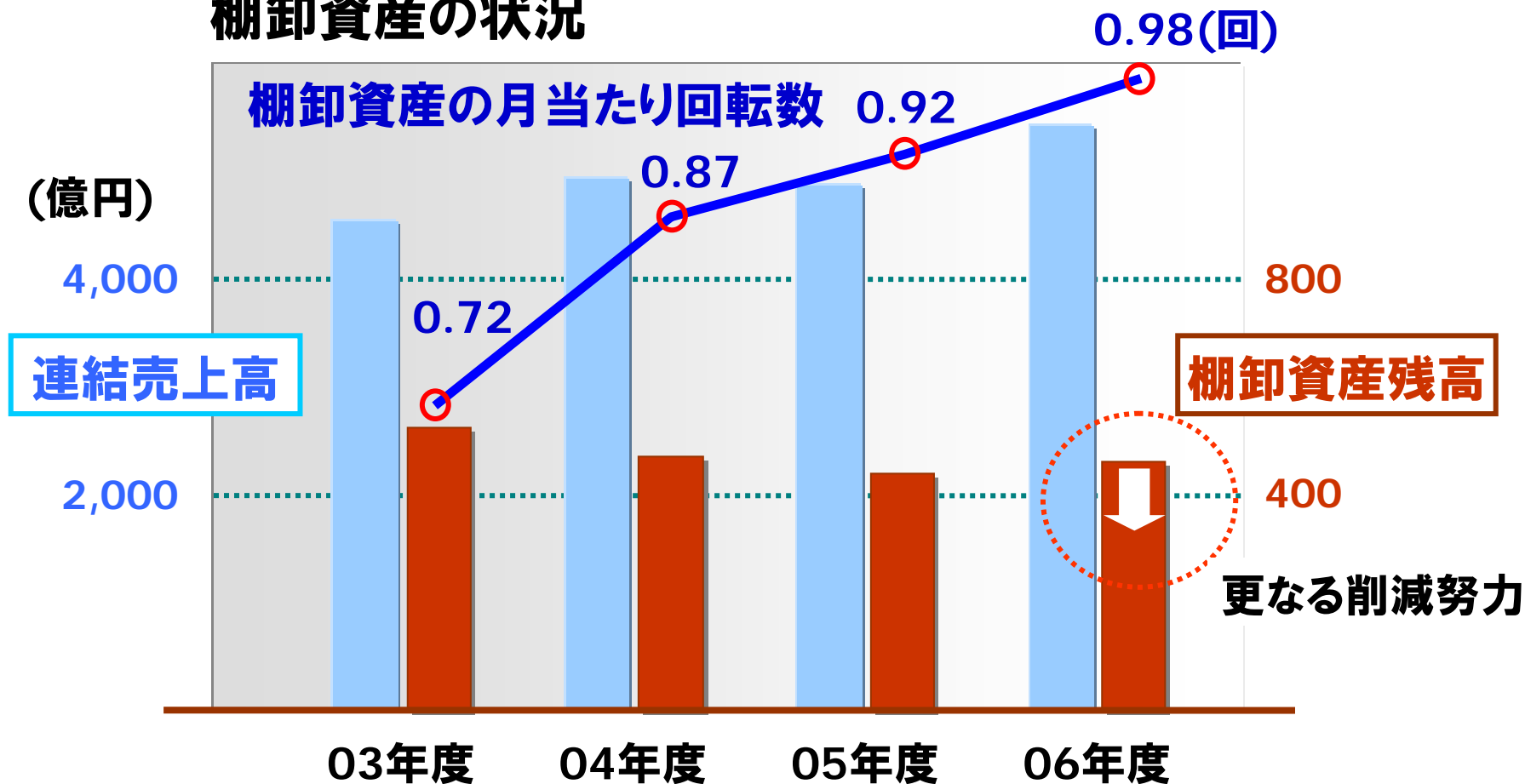
- ① 利益率の向上が、積極投資の条件
- ② 市況に応じた、臨機応変な投資判断



市場変動に対応できる体質を更に強化

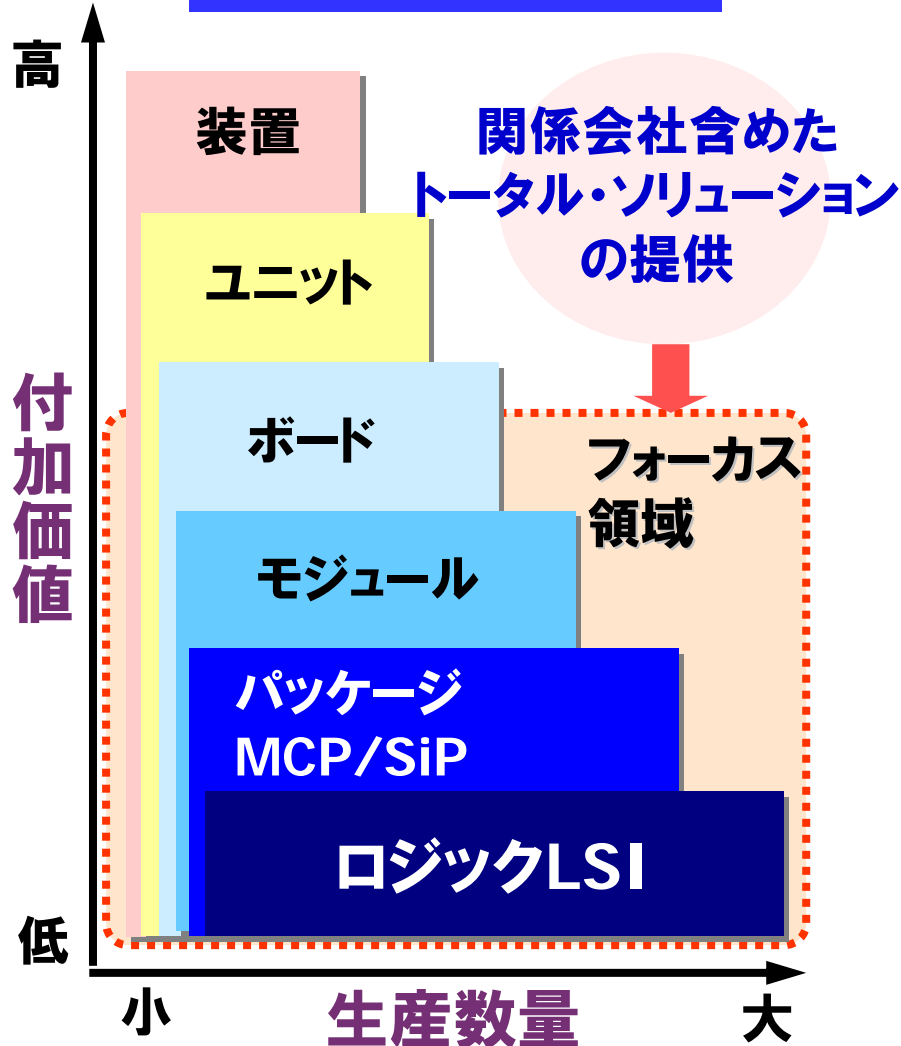
TPS(後引き生産方式)による利益体質の強化

デバイスソリューション(除く上場会社)
棚卸資産の状況



電子デバイス事業のフォーカス領域

事業領域の拡大



グローバルASSP投入

注力分野
画像・ワイヤレス・セキュリティ

主な実績

- 車載端末/カーナビ用
3次元グラフィックLSI
WWシェアNo.1
- テレビPC用MPEGエンコーダLSI
WWシェアNo.1
- セットトップボックス用ASSP
WW累計出荷2000万個以上
- デジカメおよび携帯電話用ASSP
WW累計出荷2000万個以上

デバイスソリューションの業績目標

キャッシュフローの早期回収

	04年度実績	05年度実績	06年度目標
売上高	7,947 億円	7,075 億円	8,100 億円
売上成長率	▲1%	▲11%	14%
売上成長率(海外)	▲10%	▲4%	13%
営業利益	325 億円	333 億円	350 億円
営業利益率	4.1%	4.7%	4.3%
設備投資	761 億円	1,155 億円	1,800 億円

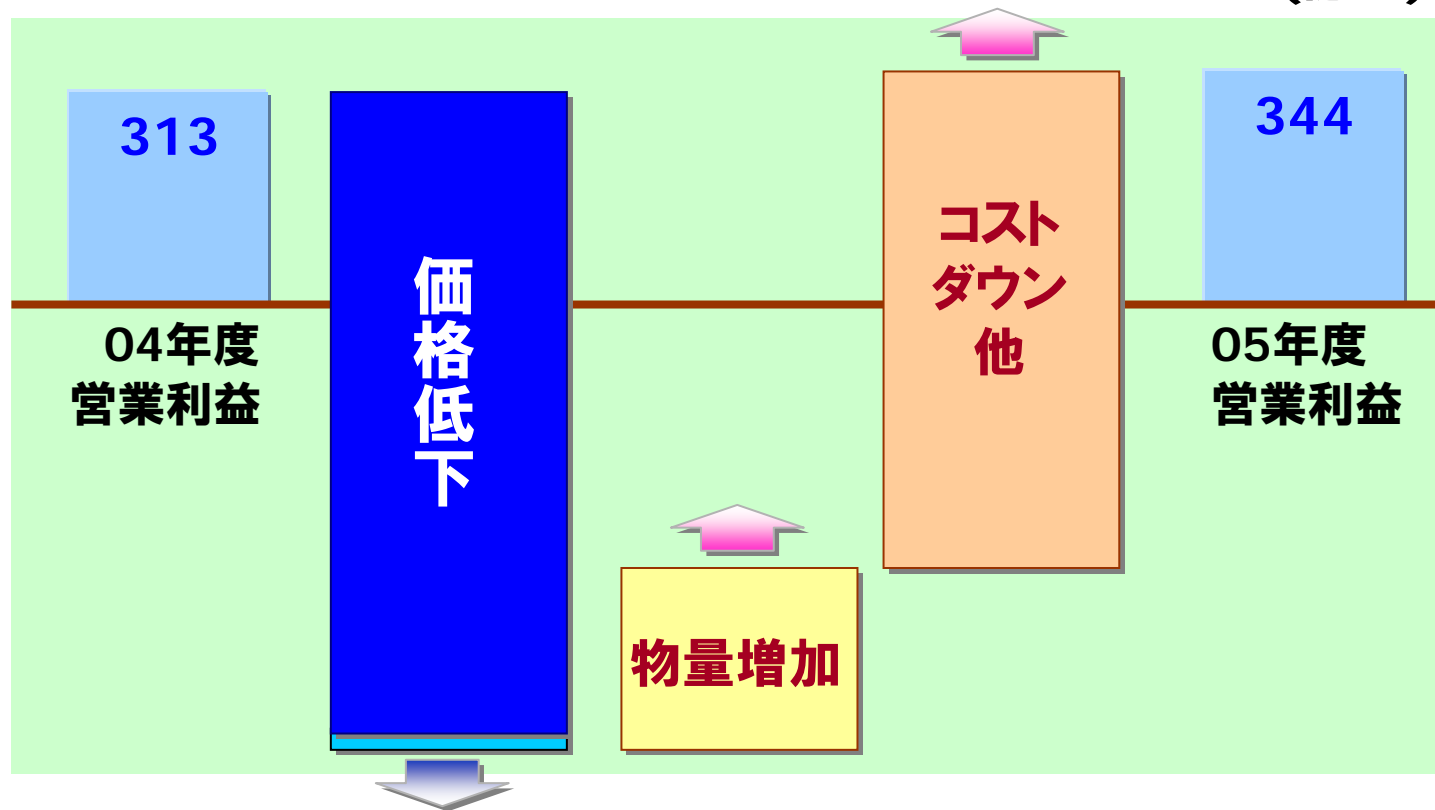
ユビキタスプロダクト ソリューション

独立事業として
グローバル・オペレーションを追求

事業環境の変化に対応できる体質

■ ユビキタスプロダクトの利益構造

(億円)

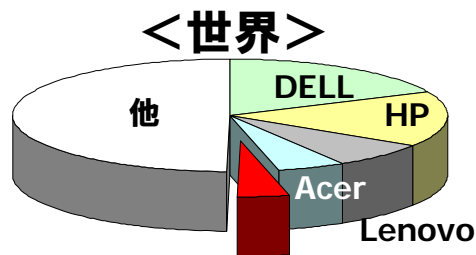


■ キャッシュフローの範囲内での成長の実現

PCビジネス

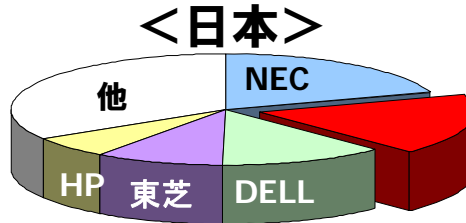
差別化製品、SCMの高度化を追求

2005年度クライアントPC出荷台数シェア



富士通/FSC:5位(4%)

市場規模 2億717万台



富士通:2位(18%)

市場規模 1,429万台

	05年	06年
出荷台数 (万台)	825	900
海外比率 (台数)	68%	70%

Source: IDC, Worldwide Quarterly PC Tracker, Q1 2006
IDC Japan, Japan PC Quarterly Model Analysis, Q1 2006

世界で認められた革新的製品

- 2006 PC World Innovations Awards受賞

セキュリティ機能拡充、 AV機能強化による差別化

Made in Japanの最高品質の提供(ノートPC)



2006 PC World
Innovations Awards受賞製品
【LifeBook P1510D】

携帯電話ビジネス

先進技術と独自製品を核に、将来のPCとの融合商品へ

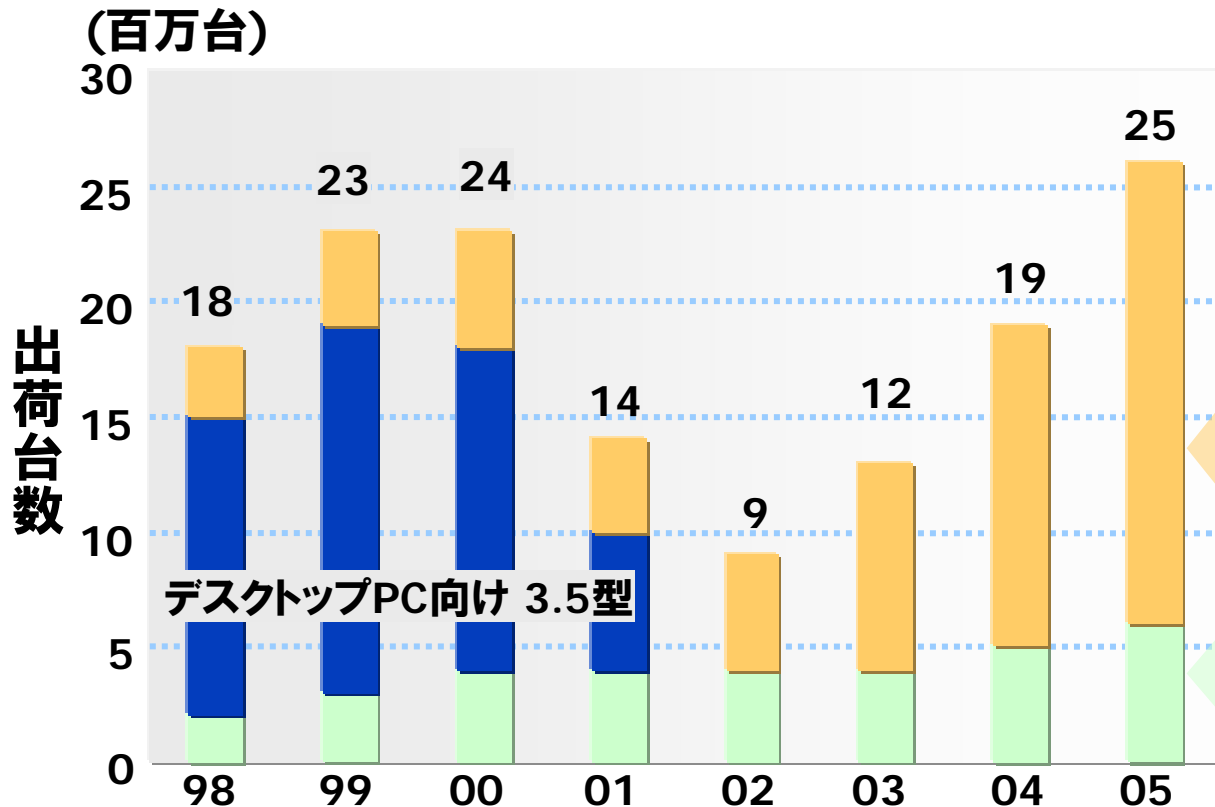


	05年	06年
出荷台数 (万台)	362	350

- 無線コア技術、プラットフォーム技術の自社開発
- Symbian陣営の連携強化による開発コスト削減
- 独自製品によるビジネス基盤の維持・安定化
 - らくらくホン
 - 標準プラットフォーム化による開発の効率化
- 次世代融合製品への展開
 - IP技術、WiMAXとの連携による利用シーン創出

ハードディスクドライブ事業

高品質ブランドの確立、First to Marketの実現



	05年	06年
販売台数 (百万台)	25	34
海外比率 (台数)	86%	86%

モバイルPC向け 2.5型

- 1.HGST(32%)
- 2.富士通(23%)
- 3.東芝(23%)

企業向け 2.5型+3.5型

- 1.シーゲート(52%)
- 2.富士通(21%)
- 3.マックストア(14%)

Source: IDC, 5/2006,
Worldwide Hard Disk Drive 2006-2010
Forecast and Analysis:
Record-Breaking Years Lie Ahead (201478)

製品ラインの拡充、生産能力増強

1.8型 HDD市場参入

将来への成長に向けた強いテクノロジー開発

ユビキタスプロダクトソリューションの業績目標

市場の変動リスクを常に吸収できる体質強化

	04年度実績	05年度実績	06年度目標
売上高	10,314 億円	10,599 億円	11,600 億円
売上成長率	9%	3%	9%
売上成長率(海外)	24%	20%	20%
営業利益	313 億円	344 億円	300 億円
営業利益率	3.0%	3.3%	2.6%
設備投資	172 億円	194 億円	300 億円

06年度以降の飛躍に向けて

お客様の「経営とITの一体化」を支える

自ら実践し、ビジネスを変える

■ 富士通自身がリファレンスモデルになる

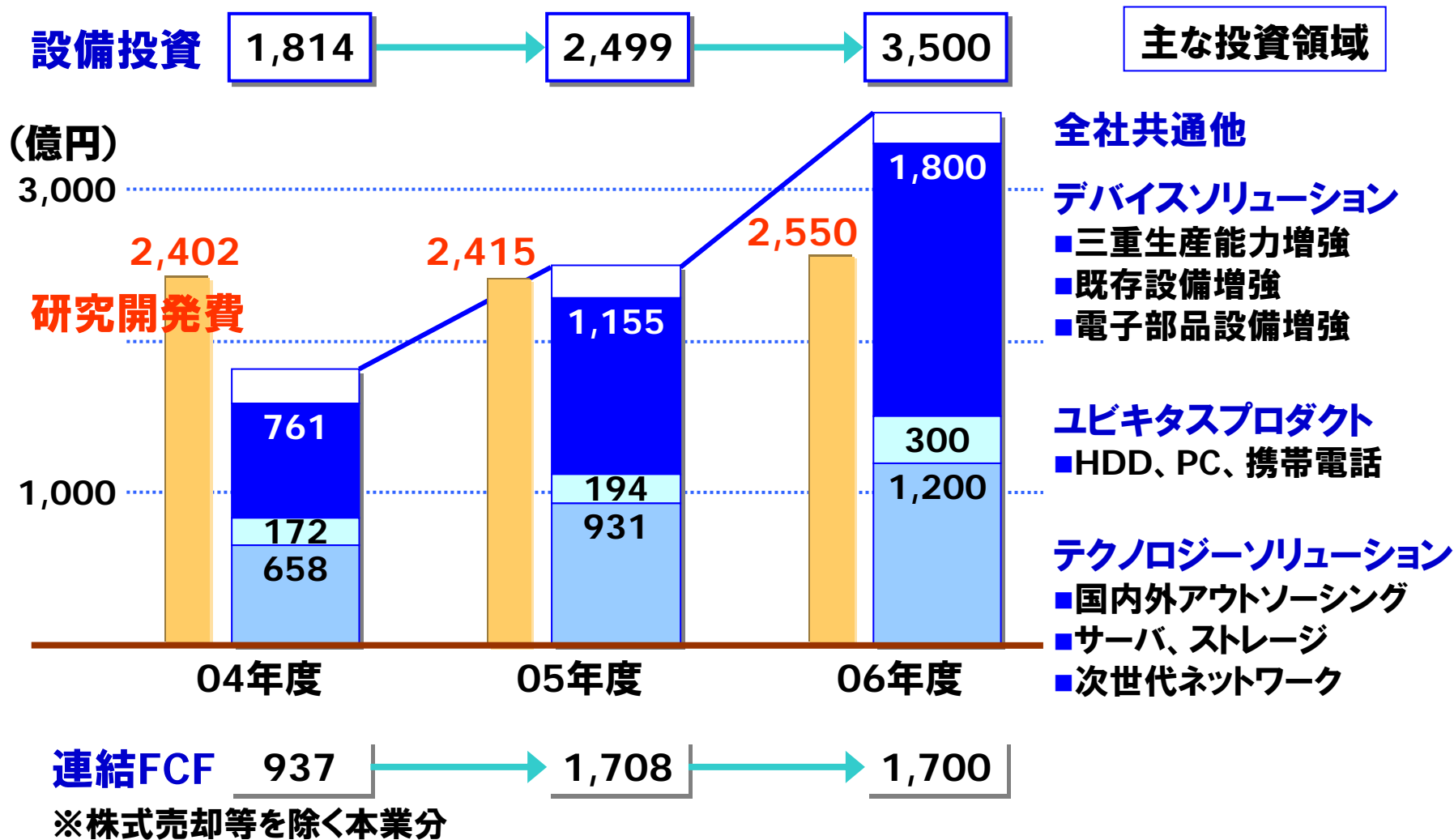
- 業務プロセス改革 (Project EAGLE)
- 社内ITの革新

■ 富士通のビジネスを変える

- ITの価値をスピードをもって提供する
プロダクト販売型から付加価値提供型へ
- 業務とITの継続的な改善を支援する
LCM (ライフサイクルマネジメント)
BPO (ビジネスプロセス・アウトソーシング)

成長に向けた投資

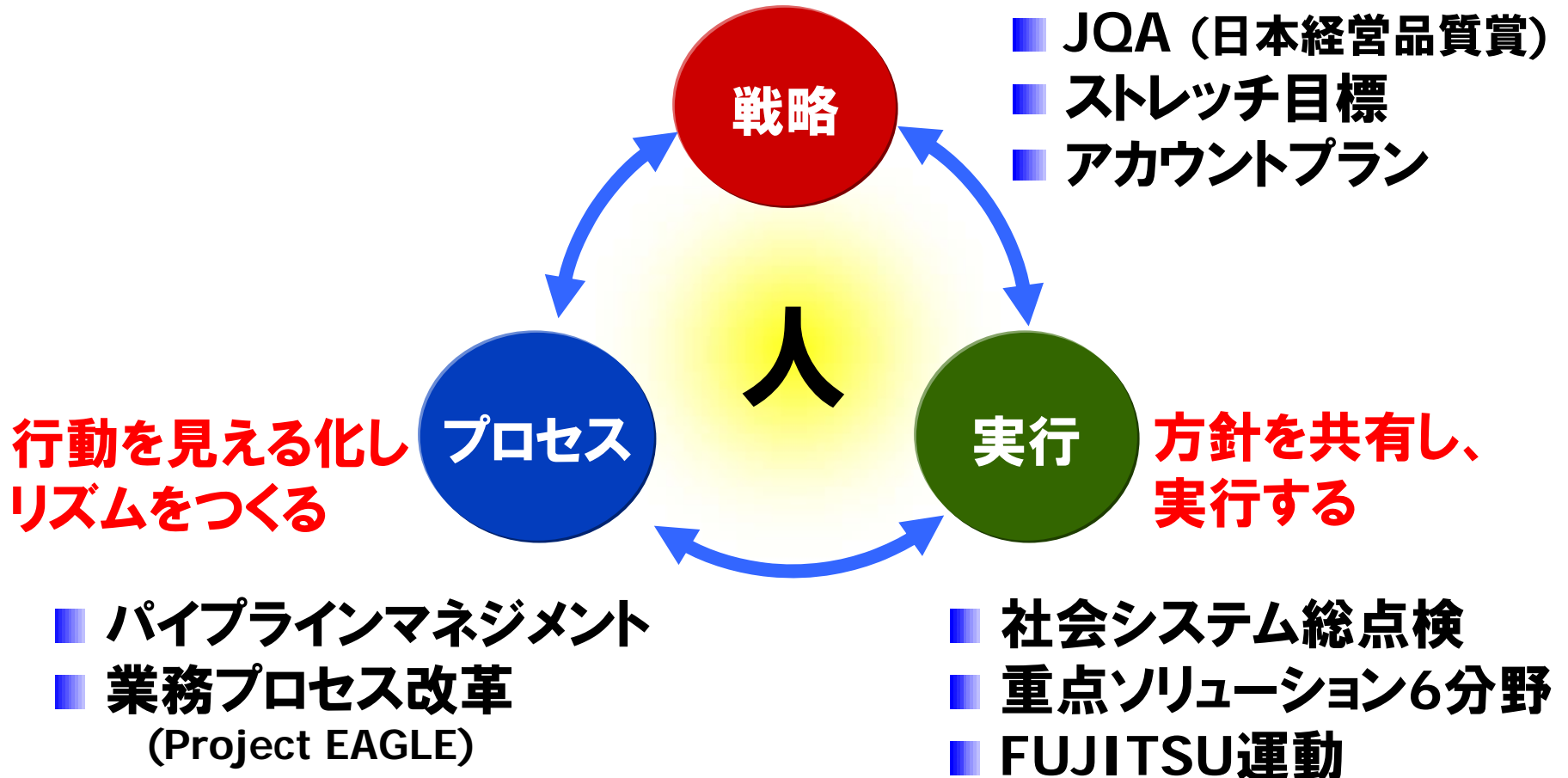
設備投資、R&D費用の増額



富士通は人が最大の財産

人を育て、活かし、強くする

自らを変え、意識を変える



2006年度 業績目標

2006年度の事業目標

グローバルな成長性の確保と市場変化への適応

■ 事業の効率化の更なる徹底

- コスト競争力：棚卸資産の月当たり2回転を中期的に目指す
- 強い財務体質(変化への耐性):FCF 1,700億円以上

■ グローバルにビジネスを深耕

- テクノロジーソリューションはグローバルな成長力確保
- デバイスソリューションはキャッシュフローの早期回収
- ユビキタスプロダクトソリューションは市場の変動リスクを常に吸収できる体質強化

2006年度 財務指標目標

事業の効率化の更なる徹底

(億円)

	05年度	06年度	
	実績	目標	前年比
棚卸資産	4,087	3,000台	
営業キャッシュフロー	4,055	5,300	+1,245
フリーキャッシュフロー	1,708	1,700	
営業外損益	▲554	▲400	+154

セグメント別 営業利益目標

グローバルにビジネスを深耕

(億円)

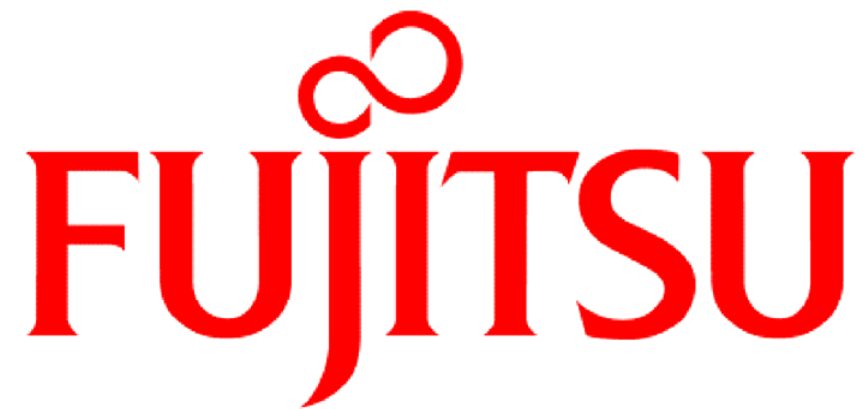
	05年度	06年度	
	実績	目標	前年比
テクノロジーソリューション	1,642	1,850	+207
サービス	1,379	1,600	+220
システムプラットフォーム	262	250	▲12
ユビキタスプロダクトソリューション	344	300	▲44
デバイスソリューション	333	350	+17
その他	77	100	+22
合計	1,814	1,900	+85

2006年度 全社業績目標

基本は増収・増益

(億円)

	業績目標
売上高	52,000
営業利益	1,900億円
経常利益	1,500
純利益	800



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）