

2010年度経営方針説明会

2010年7月9日
富士通株式会社
代表取締役社長 山本正己

- **北米経済の先行き不透明感、欧州のソブリンリスク等、世界経済はまだ懸念材料が多い**
- **ただしICT市場は、新興国が牽引し緩やかに回復国内も、下期に回復を期待**
- **お客様の課題認識は、守りから「攻め」へ社会変革等、ICTが担う役割に新たな期待**

**富士通グループとして「攻め」の経営へ舵を切る年
お客様と共に、成長戦略をかたちにする**

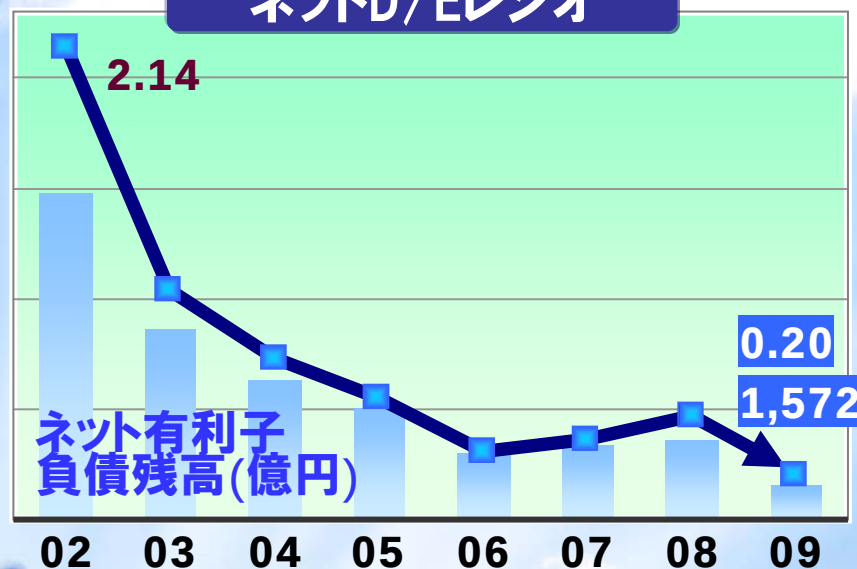
攻めの経営へ向かうベースはできた

構造改革を通じた、経営基盤の強化

連結営業利益率



ネットD/Eレシオ



棚卸資産回転数



使用総資本回転率



攻めの構造改革

- 本業の収益力を強化（増収・増益基調の確立）
- クラウド関連ビジネスの立上げを加速

- 真のグローバル化の加速

- 新しいサービスビジネスの創造

“ 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 ”

攻めの成長シナリオ

2010

2011

...

2010年度目標

－ 攻めの構造改革 －

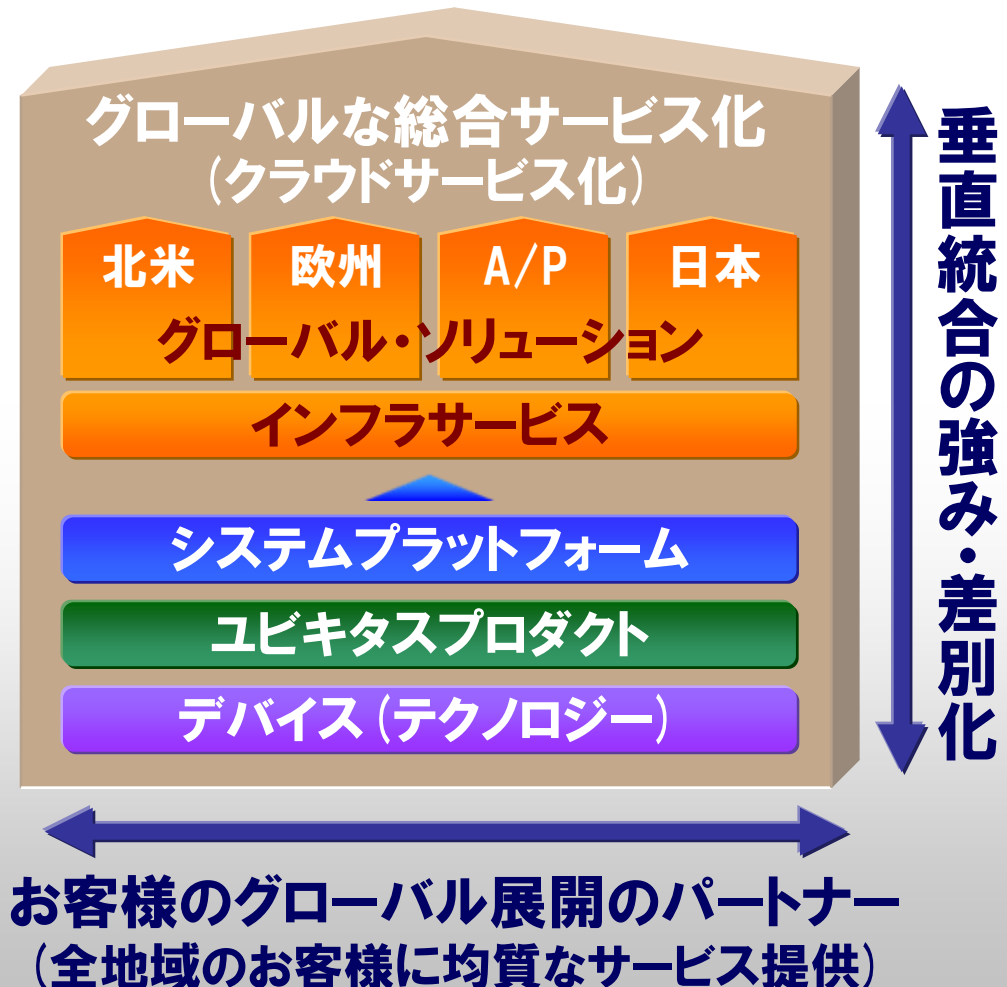
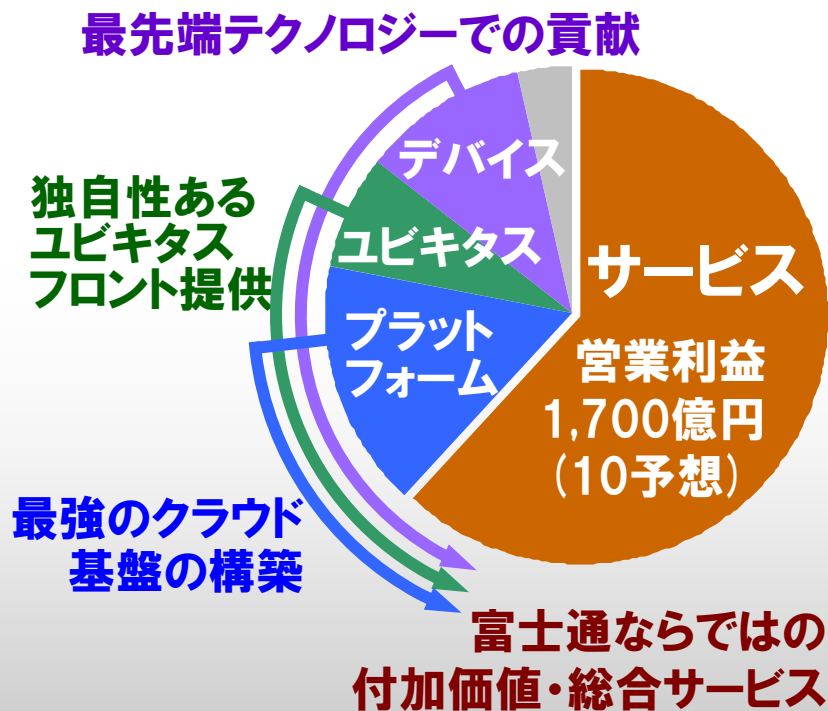
2010年度目標 - 「増収・増益」基調を確立

	09実績	10予想	前年比
連結売上	46,795	48,000	+1,204
(国内売上)	(29,312)	(30,000)	(+687)
(海外売上)	(17,483)	(18,000)	(+516)
営業利益	943	1,850	+906
経常利益	711	1,700	+988
当期純利益	930	950	+19

(単位:億円)

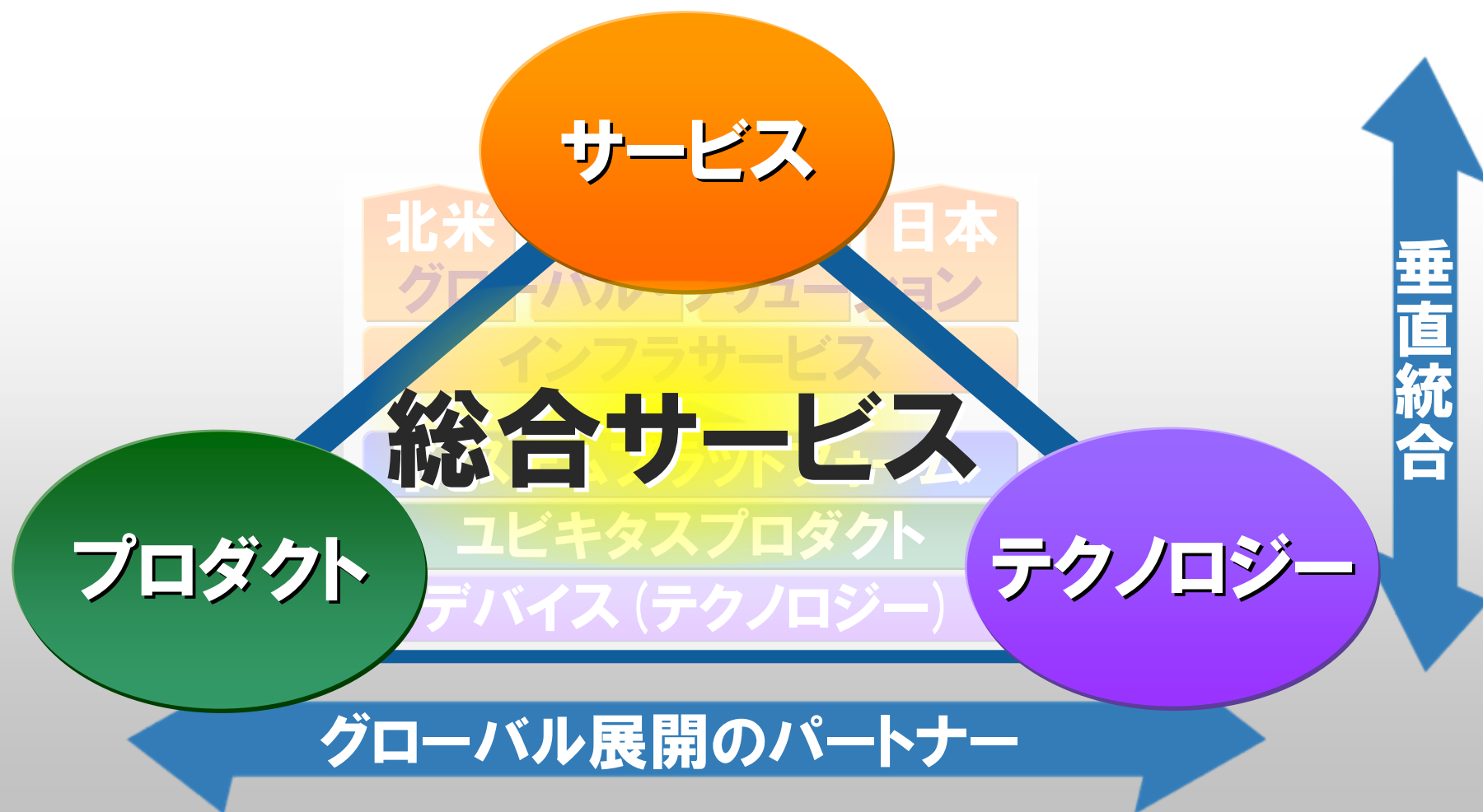
クラウド時代の新しいサービスモデル

“強いプロダクトとテクノロジーが支える総合サービス”
富士通ならではの垂直統合が強み



クラウド時代の新しいサービスモデル

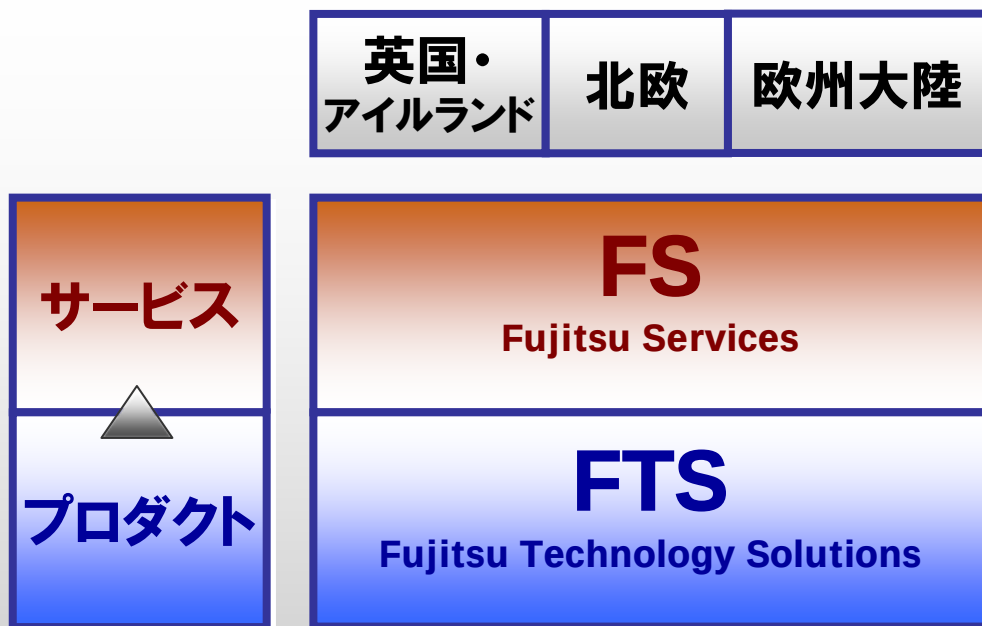
“強いプロダクトとテクノロジーが支える総合サービス”
全社の軸をサービスに置く、新しいモデルへ進化



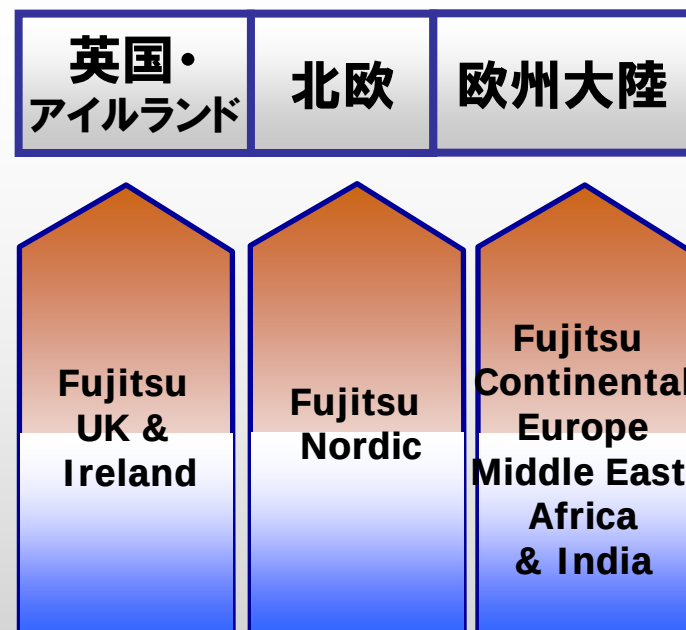
新しいサービスモデルのグローバル展開

欧州と日本における、サービスモデルの統合

欧州再編前（09年初）



欧州再編後（10年～）

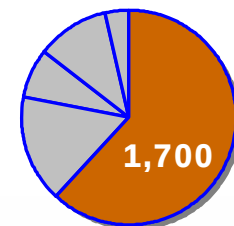


■ 欧州主要2社の体制を、サービスの傘の下に
プロダクト・ソリューション事業がある営業体制へ再編

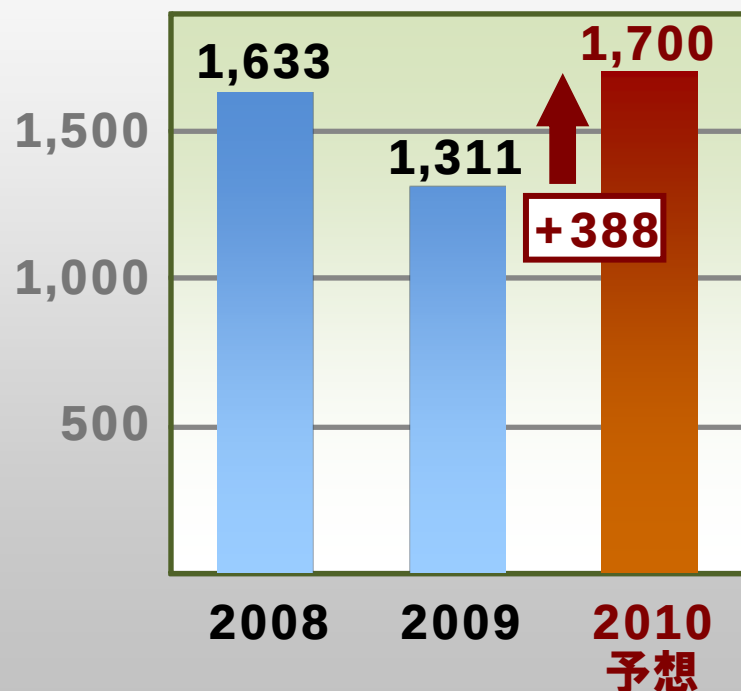
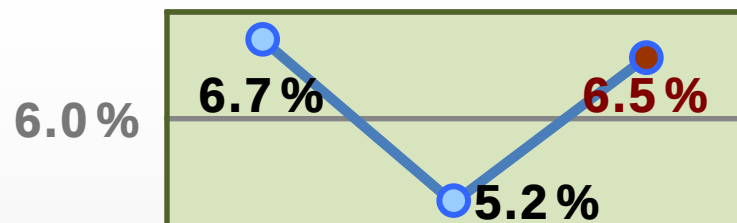
日本・欧州を起点としてグローバルに展開

2010年度目標 - サービス

クラウド基盤の上に、新たなサービスを提案



営業利益/利益率



(単位:億円)

ソリューション/SI

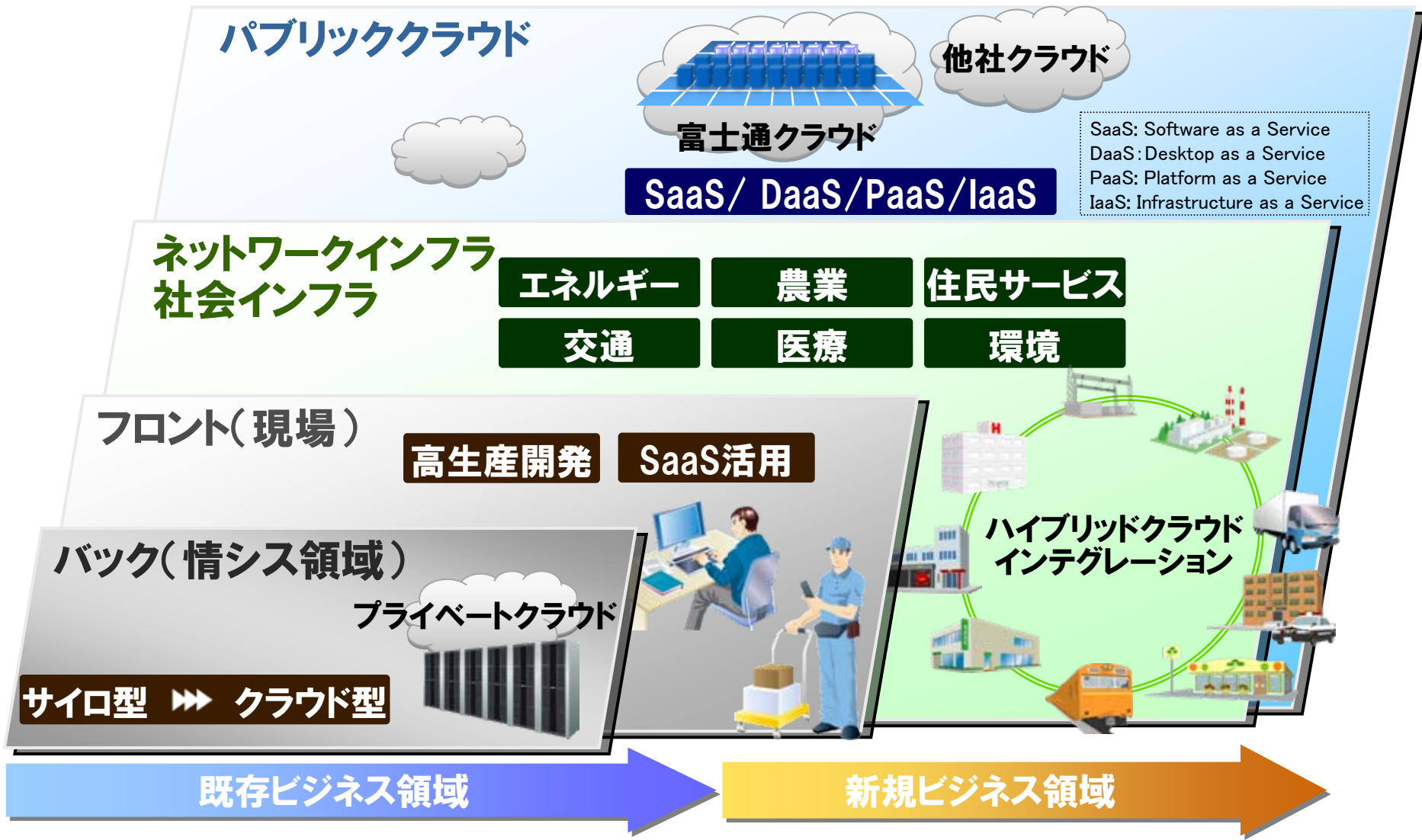
- お客様のIT投資再開を確実に捉える
- グローバルへのビジネス展開
 - 日系企業を始めとする多国籍企業のグローバル展開をサポート
- プライベートクラウドでの攻めの提案
 - お客様の期待に応えるクラウド提案
 - クラウド・スペシャリストを1,000名育成

インフラサービス

- ソーシングビジネスの確立
 - 先端技術を使った新サービスの展開
- グローバルクラウド事業の展開
- データセンターのグリーン化

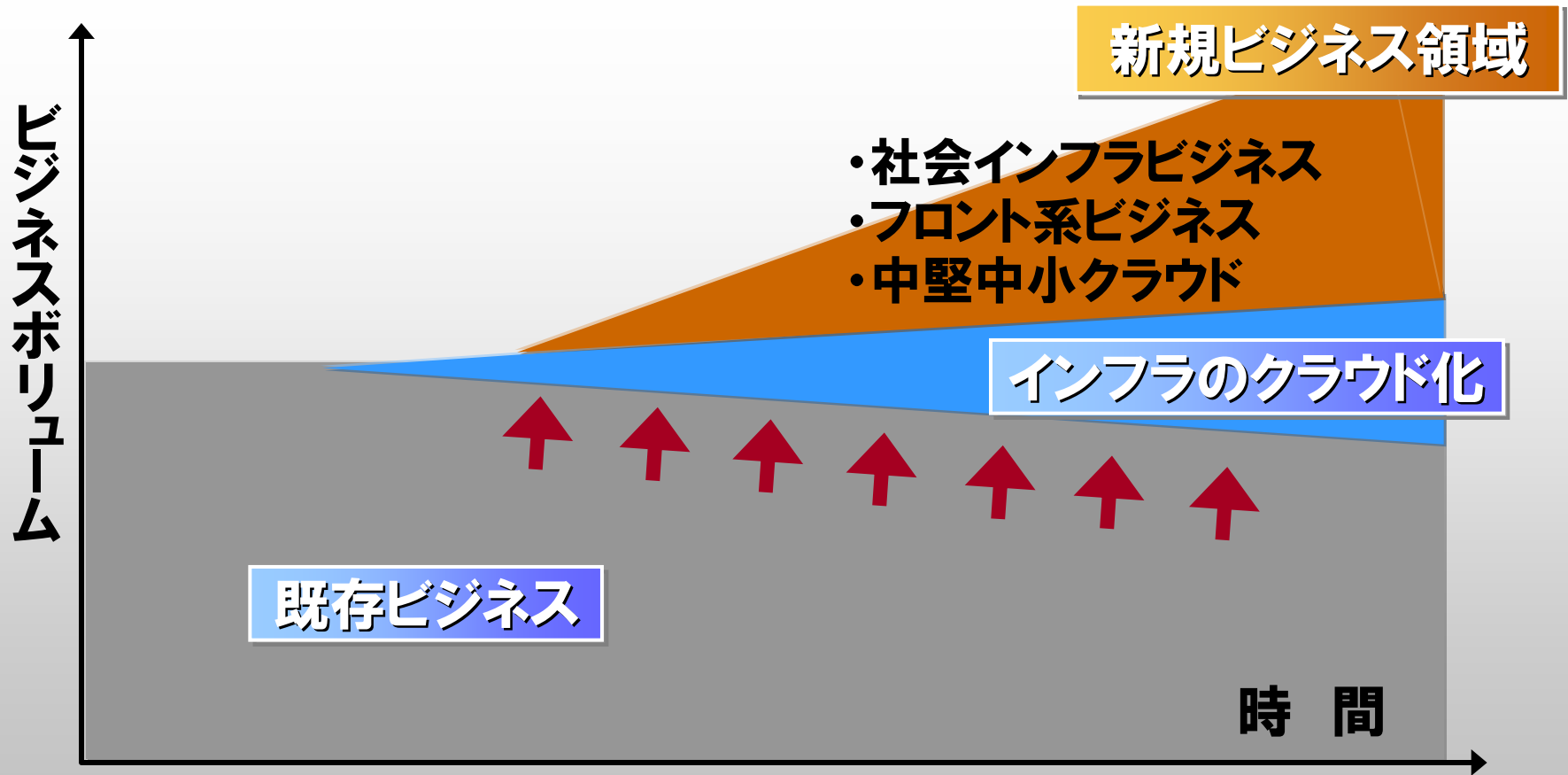
クラウド関連ビジネスの立上げを加速

新たなビジネスを創出する価値創造型のICT基盤



クラウド関連ビジネスの立上げを加速

ICT市場トレンドのイメージ



クラウド関連ビジネス - 富士通の強み

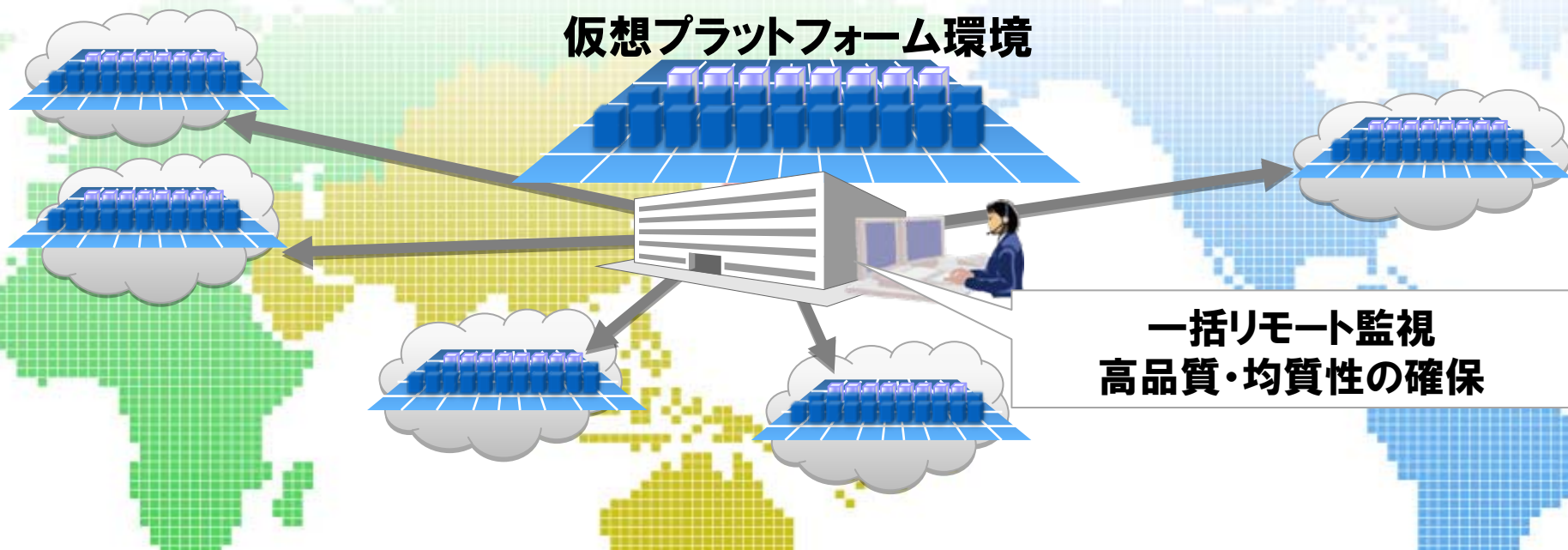


日本と同品質のクラウド・プラットフォームをグローバルに展開

- グローバル戦略に基づき、2010年度中に海外5拠点へ展開
英国／オーストラリア／シンガポール／ドイツ／米国
- 世界7地域で同時発表（10年4月）

統合ポータルからの配備指示により、
海外にも同品質のICT基盤を容易に構築可能

仮想プラットフォーム環境



お客様起点の強化

お客様にとってかけがえのないパートナー

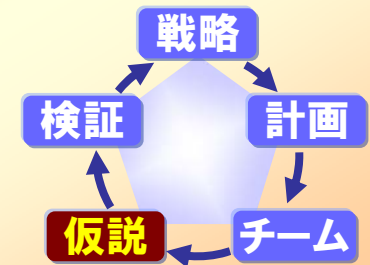
フィールド・イノベータ お客様提案の本格展開



 Field Innovation

- 300名体制
- 取組実績：
149社/356件

お客様とのリレーション 強化活動 (ACTION5)



中堅のお客様向け フォーメーションの確立

販売パートナー様と一体となり
商品・サービス体制を強化

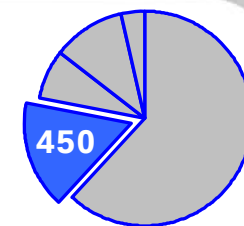
グローバルでのお客様の サポート体制を強化



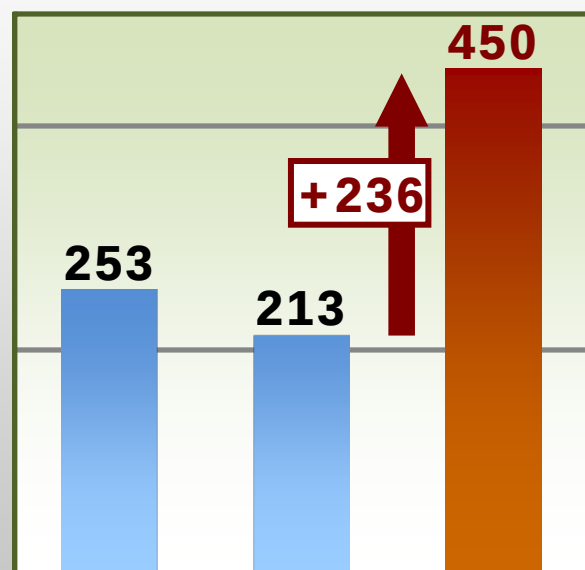
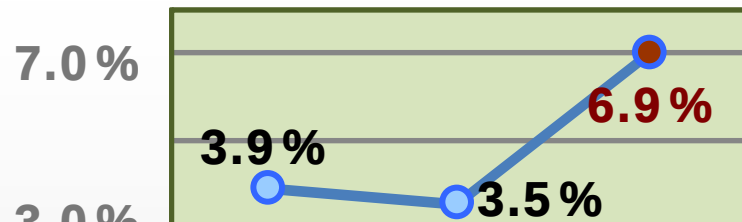
- “One FUJITSU”
- クラウド基盤の
グローバル展開

2010年度目標 - システムプラットフォーム

最強のクラウド基盤を構築する、グローバル商品



営業利益/利益率



2008 2009 2010
予想

(単位: 億円)

- IAサーバ 世界販売50万台へ
 - FTS一体での “One PRIMERGY”
 - 収益力の大幅な改善
- UNIXサーバ: 規模拡大と収益力強化
 - Oracle/SUNとのパートナーシップ
- ストレージシステム: グローバル拡販
 - 戦略的アライアンスと差異化商品
- ソフトウェア: クラウド分野を拡大
 - グローバル市場への商品展開
- ネットワーク: 事業構造の変革
 - 新規サービスビジネスの立上げ

IAサーバ - グローバル50万台がターゲット

グループ全体バリューチェーンのキープロダクト

■ IAサーバ市場における目標

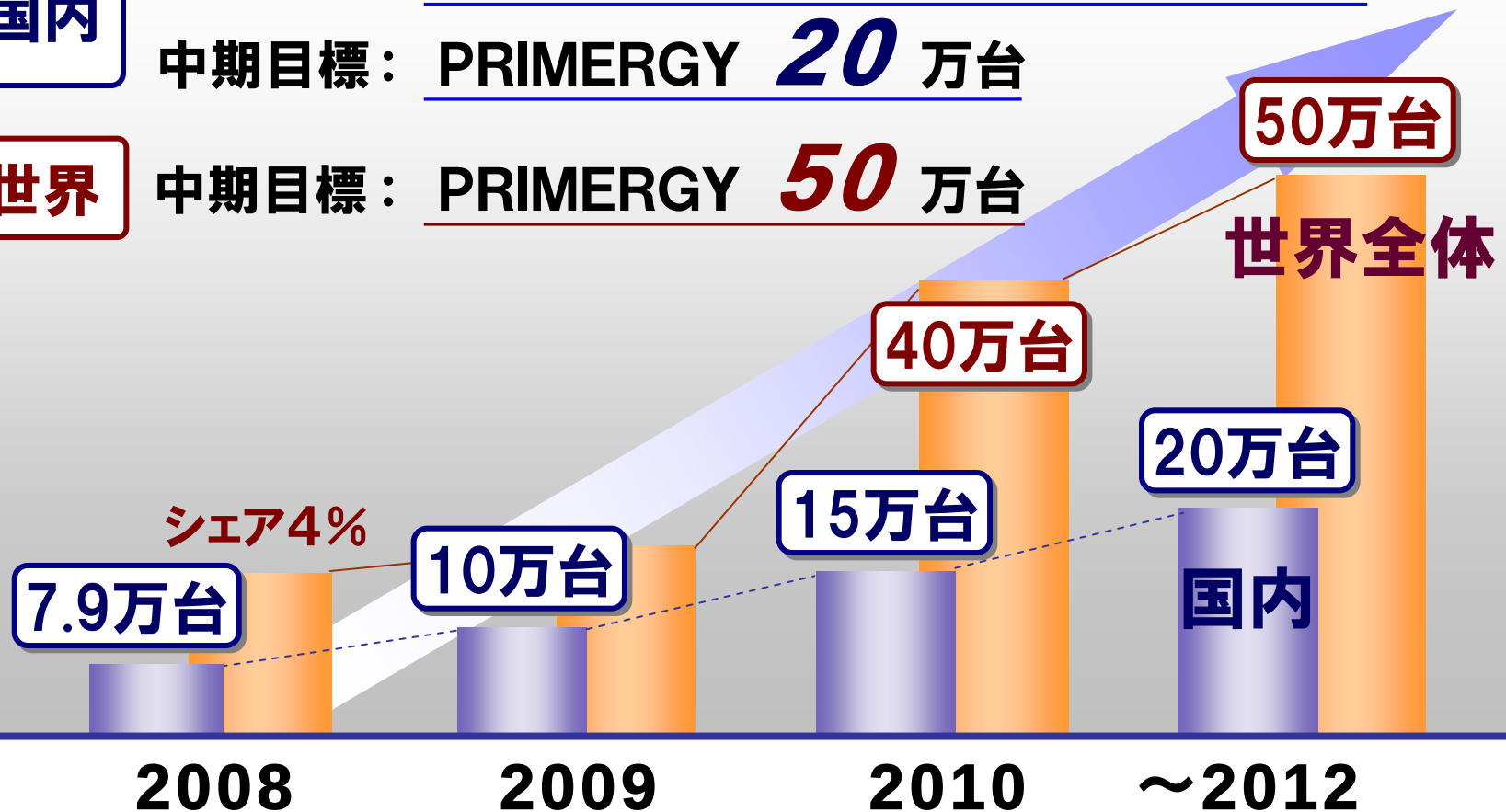
国内

2010年： PRIMERGY **15** 万台 シェア **1** 位

中期目標： PRIMERGY **20** 万台

世界

中期目標： PRIMERGY **50** 万台



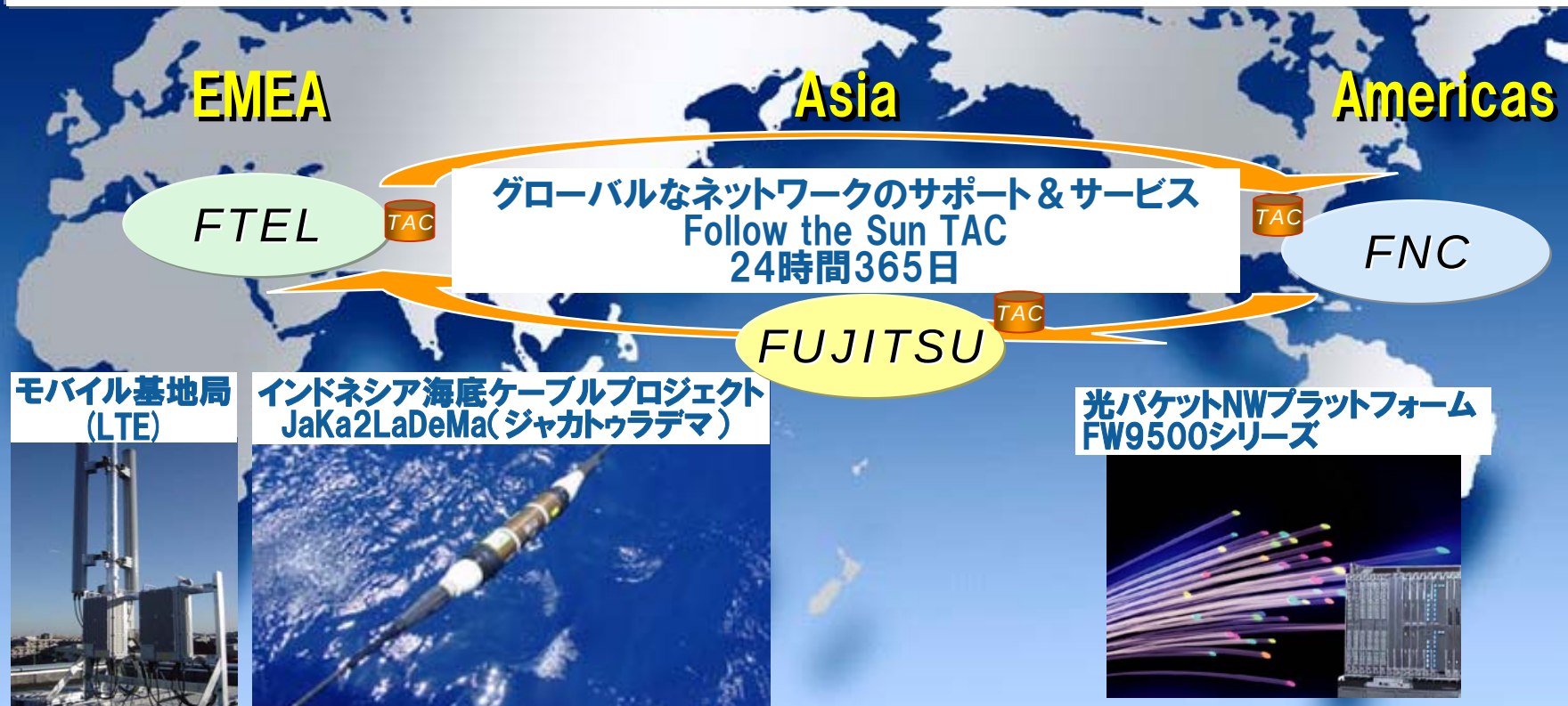
システムプラットフォーム - 新しい商品

最強のクラウド基盤を構築する、グローバル商品

ミドルウェア		ServerView ETERNUS SF		Systemwalker		Interstage		Symfoware			
システム規模		メインフレーム		オフコン		UNIXサーバ		Windows/Linuxサーバ			
大規模 基幹システム		GS21/ PRIMEFORCE  【MSP/XSP】		PRIMERGY 6000  【ASP】		SPARC Enterprise  【Solaris】		PRIMEQUEST  PRIMERGY  【Windows/Linux】		PRIMERGY CX1000  【IDC向け】	
中規模 基幹システム											
部門サーバ											
ストレージ						ネットワーク					
ETERNUS  SANストレージ						IPCOM FLASHWAVE 					
NASストレージ											

グローバルベースの製品 & サービス展開

- ▶ 北米光伝送No.1、国内光伝送Top3の市場シェア
- ▶ データセンター事業等でもグローバルキャリアと戦略提携を推進



FNC=Fujitsu Network Communications Inc.
FTEL=Fujitsu Telecommunications Europe Limited

TAC=Technical Assistance Center

A pie chart representing the distribution of 1000 people across five categories. The categories are: 200 (green), 100 (blue), 300 (grey), 200 (white), and 300 (light grey). The green slice is labeled '200'.



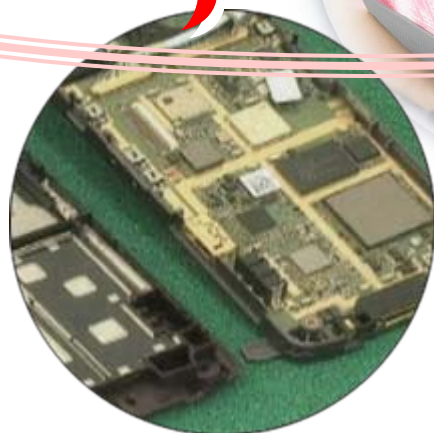
***出荷台数には東芝モバイル事業の統合効果は含まず**

東芝 携帯電話事業の統合 - 成長戦略

FUJITSU

FUJITSU

TOSHIBA



開発基盤強化



マルチキャリア対応



生産効率向上

ユビキタスフロントとしての魅力を更に高め、
次世代スマートフォンを、付加価値・総合サービスの核として展開

ユビキタスプロダクト - 新しい商品

ユビキタスフロントとして富士通のテクノロジーを牽引

携帯電話

モバイルウェア

PC

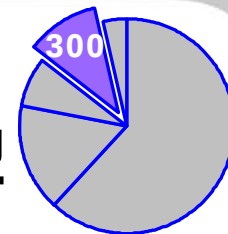
ハイエンド

ユニバーサル

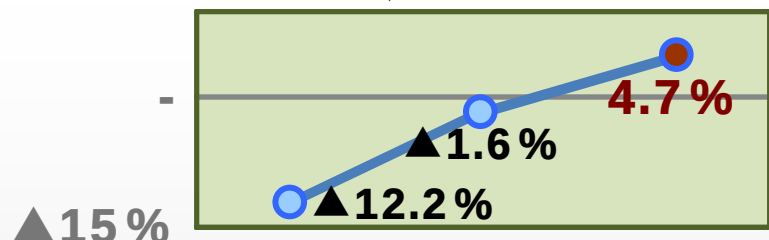


2010年度目標 - デバイスソリューション

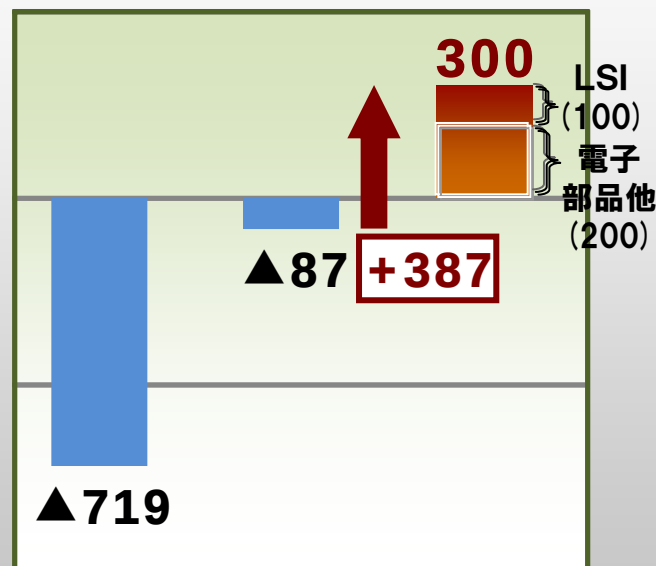
「攻め」の構造改革による収益体質の強化



営業利益/利益率



▲15%



■ 富士通セミコンダクター型 ファブライト・モデル

- 最先端プロセス技術（外部パートナーの活用）
- 自社ファブの差異化・コストダウン
- 商品開発（IP・ソフトの充実）

■ コアビジネスへの集中

- 4つの注力分野（モバイル/エコロジー、自動車、映像機器、ハイパフォーマンス）
- グローバル強化（中・印などの新興国）
- 海外開発拠点の活用

■ 更なる事業構造の改革・強化

- 電池事業の買収効果（FDK）
- 赤字事業の譲渡（通信デバイス）

（単位：億円）

攻めの構造改革 - 増収・増益

全セグメントにおいて攻めの戦略を実行

2010年度予想	連結売上	営業利益		営業 利益率
	前年比	10予想	前年比	
テクノロジーソリューション	+4.1%	2,150	+625	6.6%
サービス	+3.6%	1,700	+388	6.5%
システム プラットフォーム	+6.4%	450	+236	6.9%
ユビキタスプロダクト ソリューション	※ -0.8%	200	-29	2.4%
デバイスソリューション	+17.0%	300	+387	4.7%
全社連結	+2.6%	1,850	+906	3.9%

(単位:億円) ※HDD売却影響を除く

中期成長へ向けて

－ 攻めの成長シナリオ －

攻めの構造改革

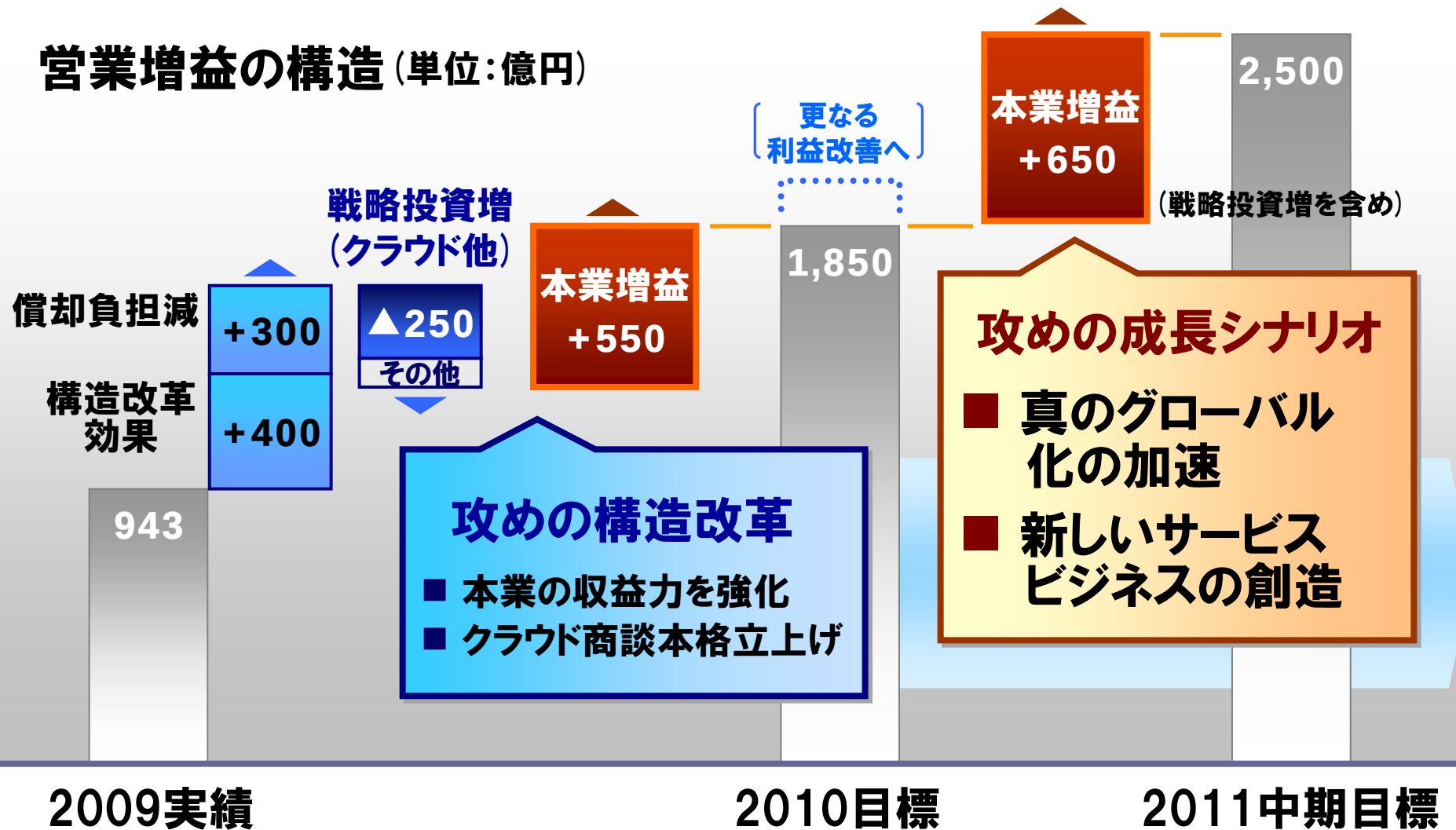
- 09年:
- HDD事業を譲渡
 - FTSを完全子会社化
 - FJBを完全子会社化
 - FDKを連結子会社化
 - 豪システム会社を買収
- 10年:
- 三洋電機からニッケル水素電池事業（自動車向けを除く）を買収
 - 通信デバイス事業を太陽誘電に譲渡
 - 株式交換で、PFUを完全子会社化
 - 環境測定ソリューション会社を子会社化
 - 東芝携帯事業を統合

：

**更なる体質改善・利益率向上に向けて、
攻めの構造改革を継続**

本業の収益力強化が、新しい成長へのスタートライン

営業増益の構造 (単位: 億円)

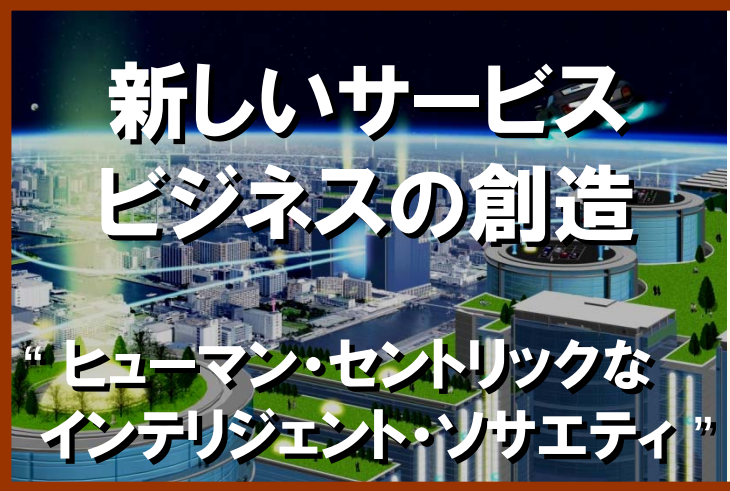




真のグローバル化 の加速

“真のグローバル
ICTカンパニー”

- 世界のあらゆる地域のお客様に、均質かつ最適なサービスを提供する
- “One FUJITSU” グループ全体のグローバルな商品作りと戦略実行

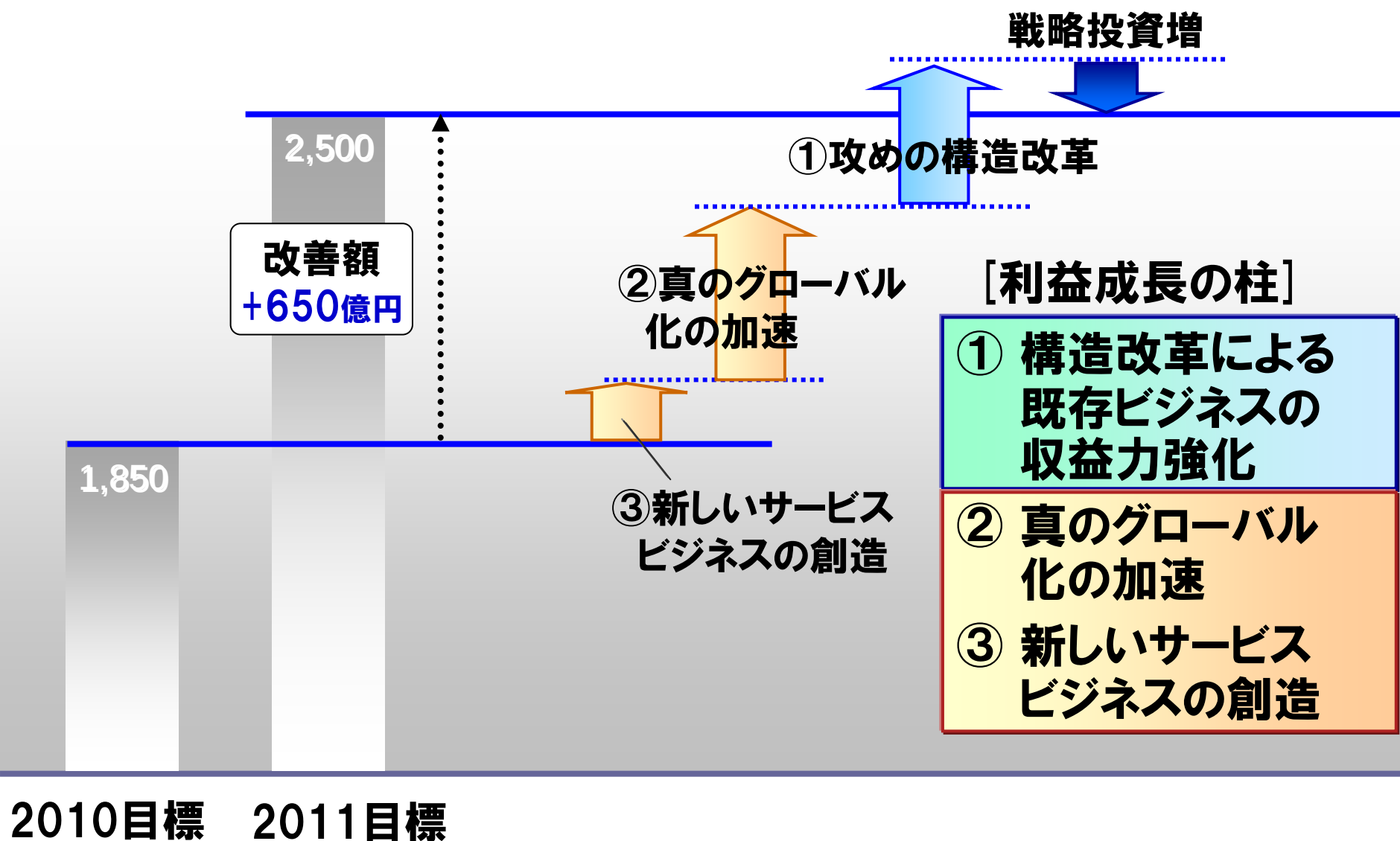


新しいサービス ビジネスの創造

“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”

- クラウドを活かした新しいサービスモデルを創り、新たな価値を提供
- より豊かで安心できる社会生活を実現する、ICTの新しい可能性

11年度目標達成にむけた計画



真のグローバル化の加速 (1)



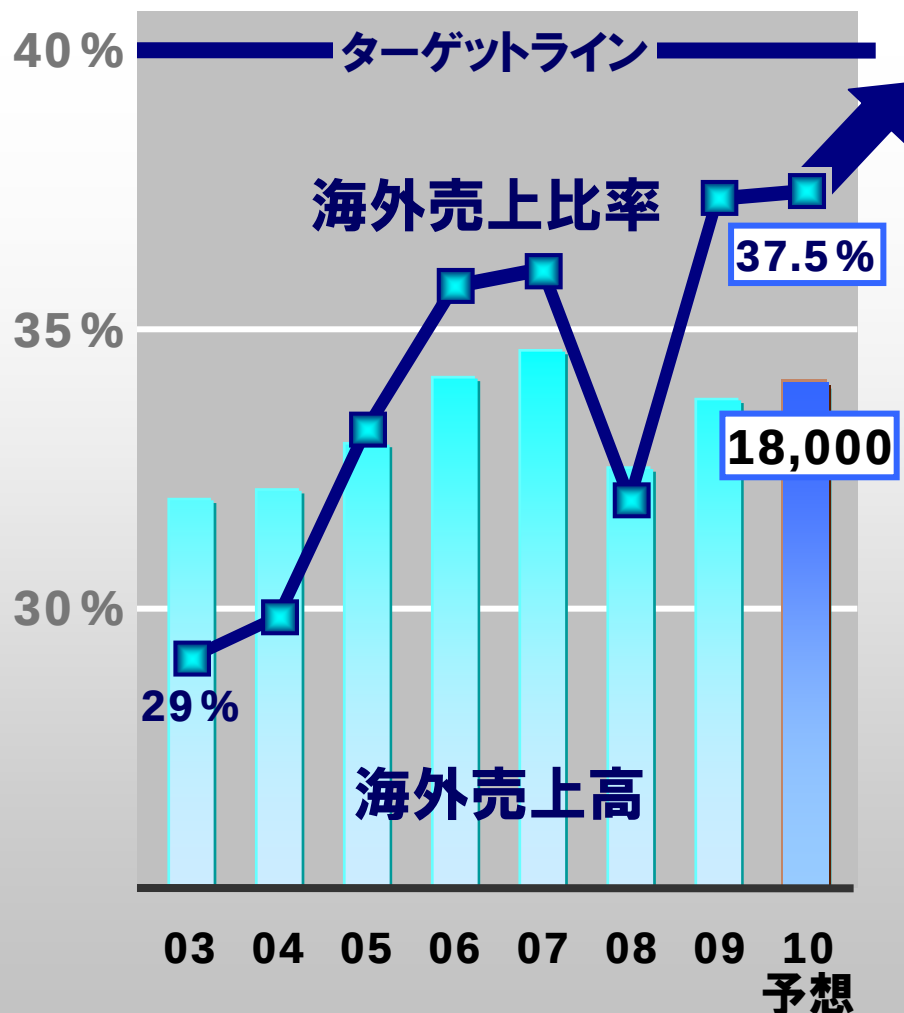
真のグローバル化の加速 (2)

グローバルカスタマーとのリレーション



真のグローバル化の加速 (3)

“One FUJITSU” 海外売上比率40%超がターゲット

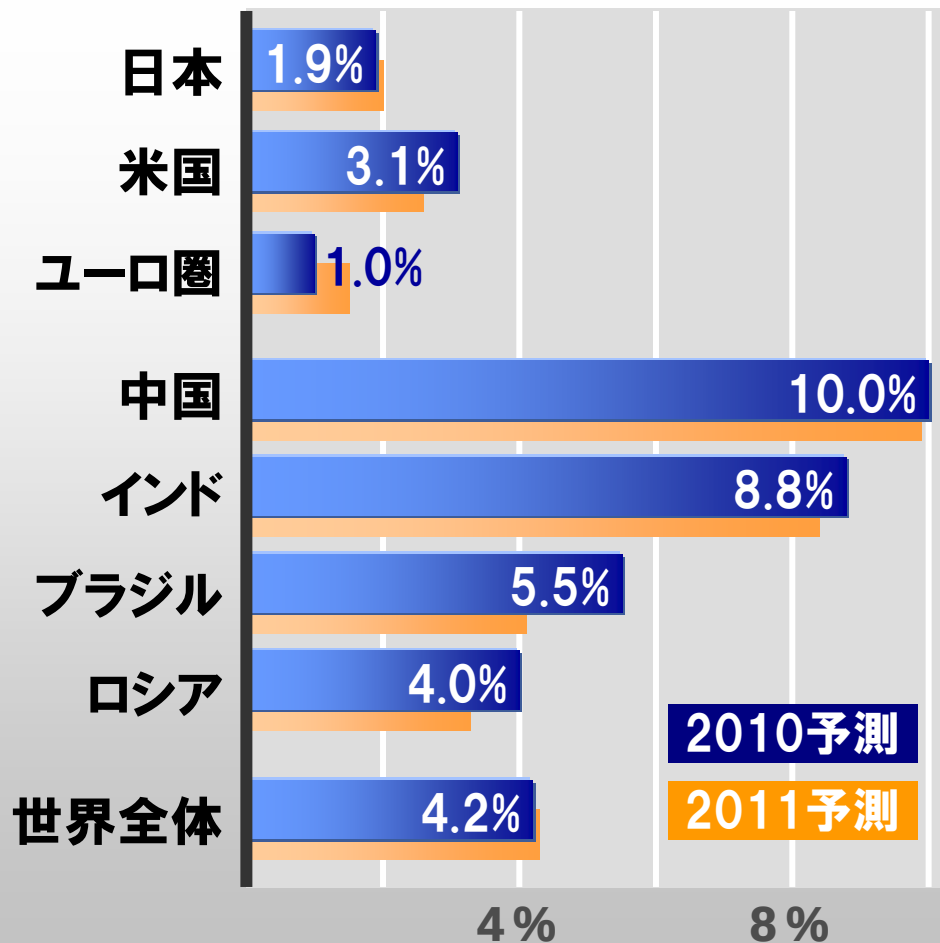


(単位:億円)

- グローバルな商品作りと顧客拡大
 - クラウドビジネス (SOP他)
 - マネージドサービス
 - IAサーバ、ストレージシステム
- 成長市場でのビジネス展開を強化
 - アジア/中国 (日系企業)
 - 中国での新ビジネス開拓
- 各地域での成功モデルを横展開
 - 製造業、流通業、テレコム等
- グローバル重点顧客の対応強化
 - 重点15社 (含む日系5社) → 40社へ
- IAサーバ 海外で30万台を目標

成長市場でのビジネス展開を強化

経済成長率見通し (IMF 2010/4)



アジア/中国市場における 国内企業の進出拡大を支える

- 日系企業顧客へ日本同様のサービスをボーダーレスに提供（現地体制の強化、人員増強）
- 日本発共通ソリューション

中国での新ビジネスへの 取り組み

- 幅広い成長産業分野（物流、食品等）
- 異業種・ローカルパートナーとのアライアンス、政府との協調

グローバルなパートナーシップを強化

SaaS	 情報分析SaaSを共同提供(10/4月)  クラウドでのグローバル協業(10/5月)
PaaS	 ミドルウェア分野の戦略協業(09/8月)  グローバル戦略パートナーシップ(10/2月)  サーバ運用自動化ソフトウェア(09/10月)  サーバー仮想化技術(09/4月)
IaaS	 次世代型ITインフラ共同推進(10/3月) SPARC Enterprise 性能強化(10/1月)  グローバルパートナーシップ拡大(09/11月)
NaaS	 ユニファイド・コミュニケーション(09/4月)

新しいサービスビジネスの創造 (1)

クラウド基盤を活かし、お客様に新たな価値を提供

食料

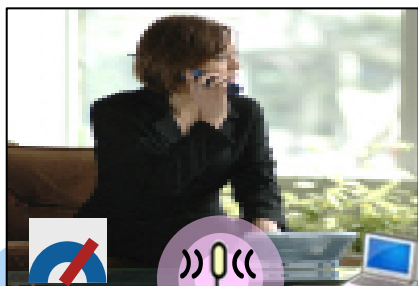
健康

エネルギー

交通

流通

環境



リアルワールド

様々なデバイスからの情報
(センサー、携帯、機器)

ネットワーク

実践知の提供

状況に応じた
サービス提供

バーチャルワールド

IaaS

PaaS

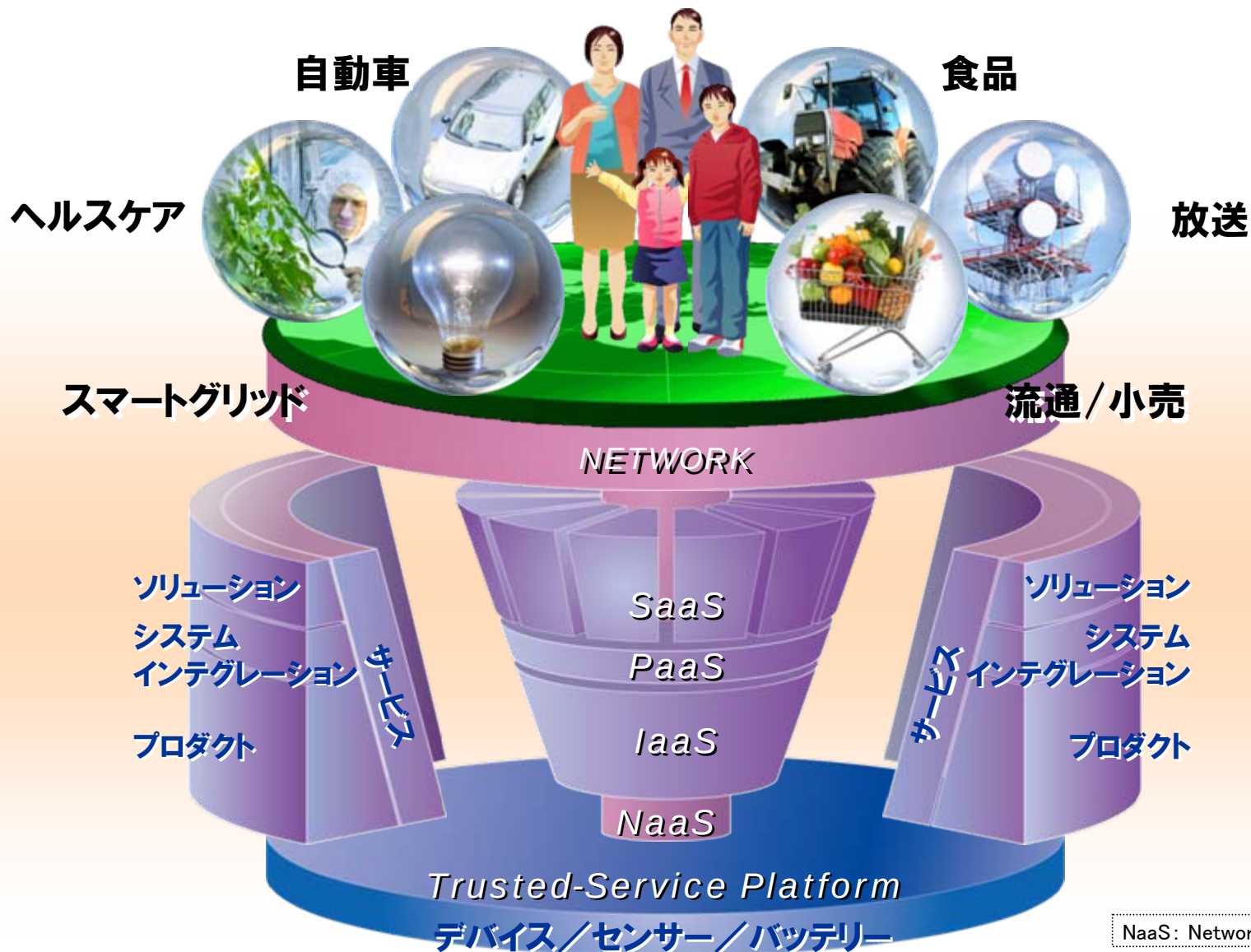
SaaS

情報
解析状態
把握



新しいサービスビジネスの創造 (2)

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



NaaS: Network as a Service



新しいサービスビジネスの創造 (3)

社会的課題の解決、サービス融合がビジネスの鍵

社会的課題の解決

業界
横断

スマートグリッド
ヘルスケアネット
水クラウド
...

高度交通
食の安全
医療革新

環境との共生
...

事業コンセプト革新 (サービス融合)

単独

基幹システム
フロントシステム
...

従来のICT領域

電子カルテ 電子書籍
eラーニング 音楽配信
インテリジェント・カー
デジタルサイネージ...

データ処理

知識処理



新しいサービスビジネスの創造 (4)

企業連携によるサービス融合が、新たな価値を創造

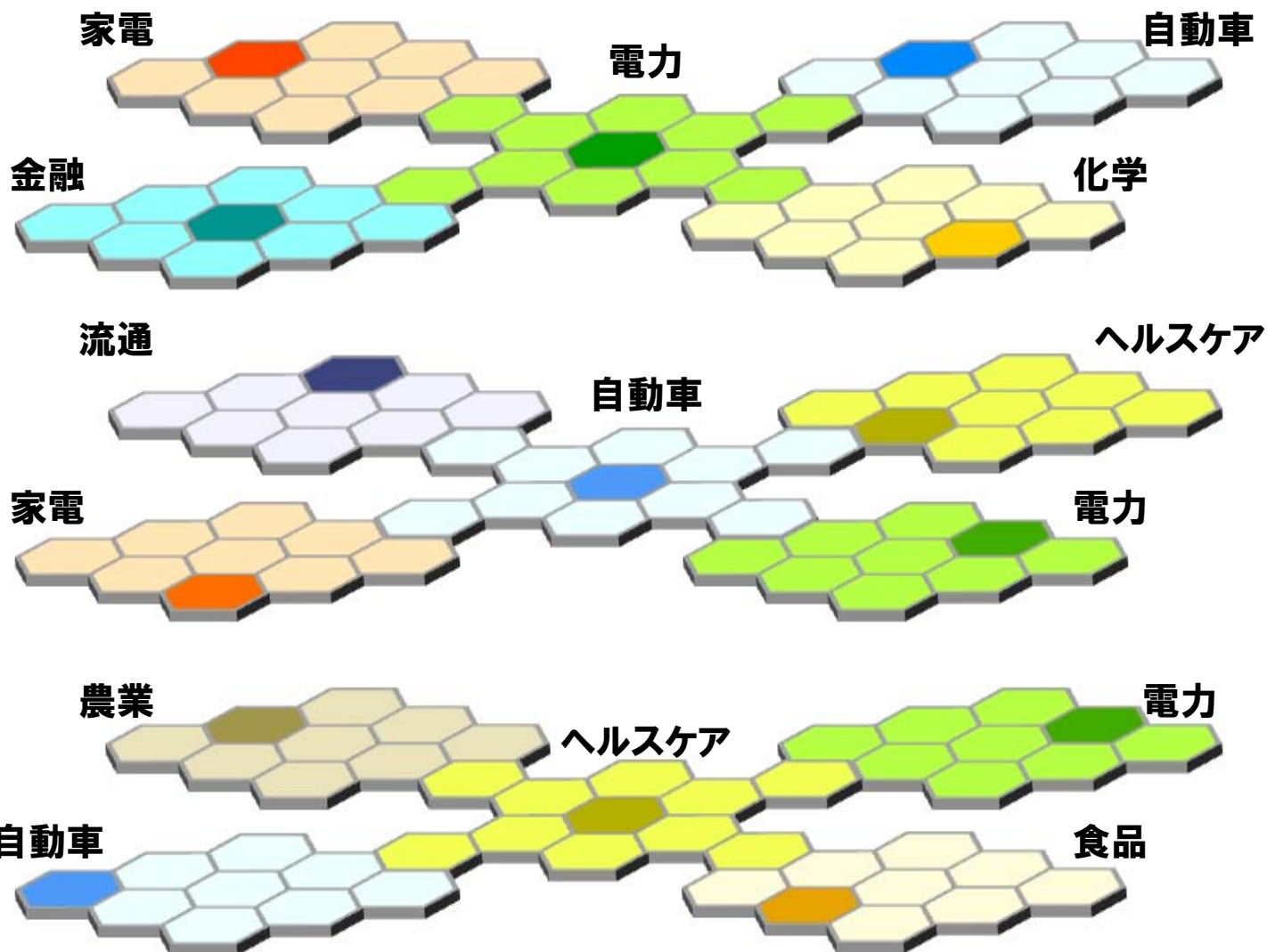
スマートグリッド



自動車



ヘルスケア/食品





新しいサービスビジネスの創造 (5)

「自動車」を中心とした、サービス融合のイメージ



流通、食品、金融

ハイタッチサービス



移動情報
お気に入り



心拍、体温
バイタル情報



ヘルスケア、医療、保険

安全安心



家電、ゲーム

エンターテインメント

健康情報
生活嗜好

運行情報
メンテナンス

電力、通信

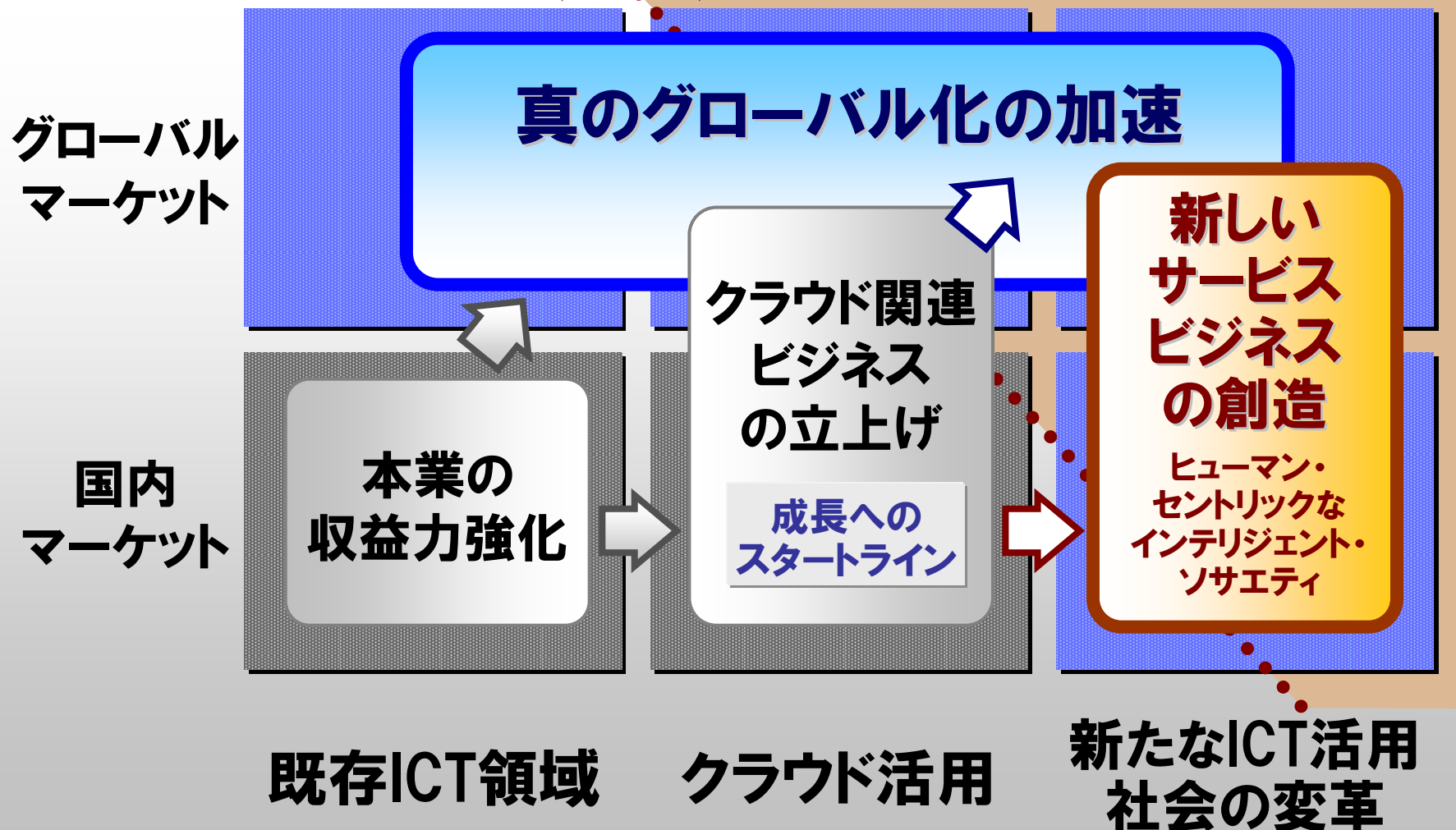
低炭素



攻めの成長シナリオ - マイルストーン

新しい成長領域が、グループ全事業の収益力底上げをリード

2010 ➡ 2011以降 利益に本格貢献



クラウド関連ビジネス立上げへの投資を加速

(単位: 億円)		09実績	10予想	前年比
	設備投資	1,264	1,700	+435
	内) テクノロジーソリューション	747	1,000	+252
	研究開発費	2,249	2,350	+101
設備投資+研究開発費		3,513	4,050	+537

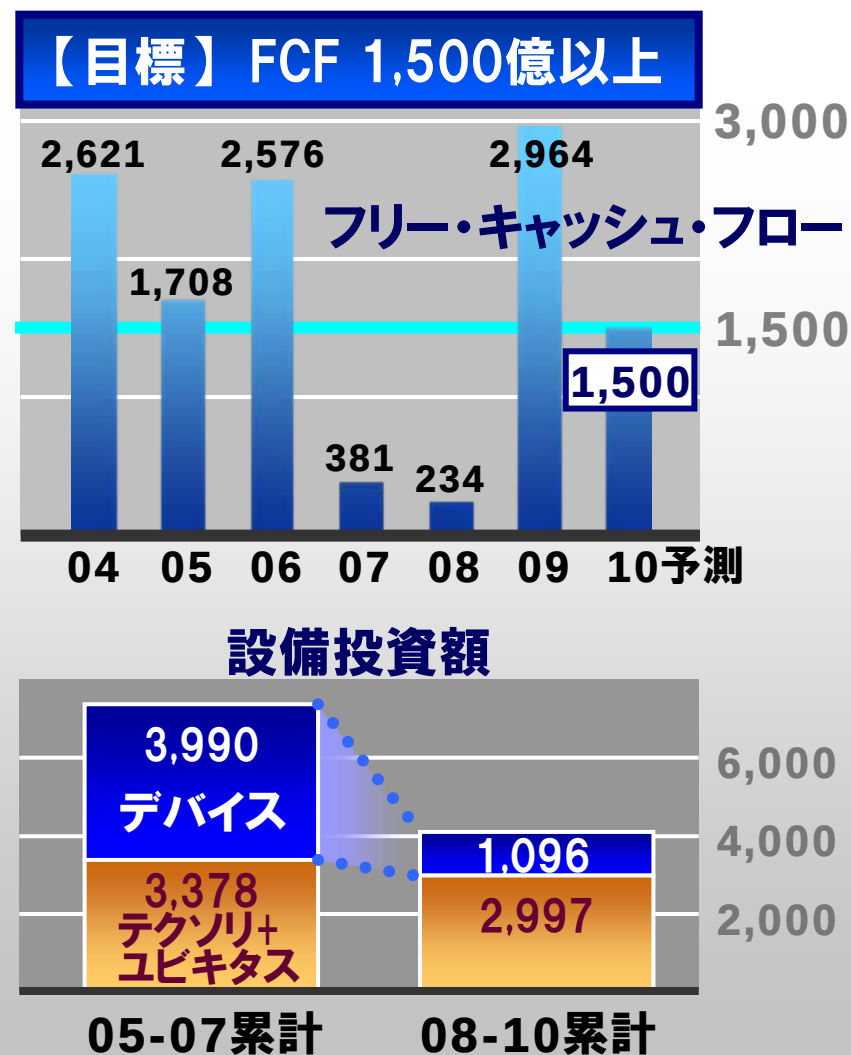
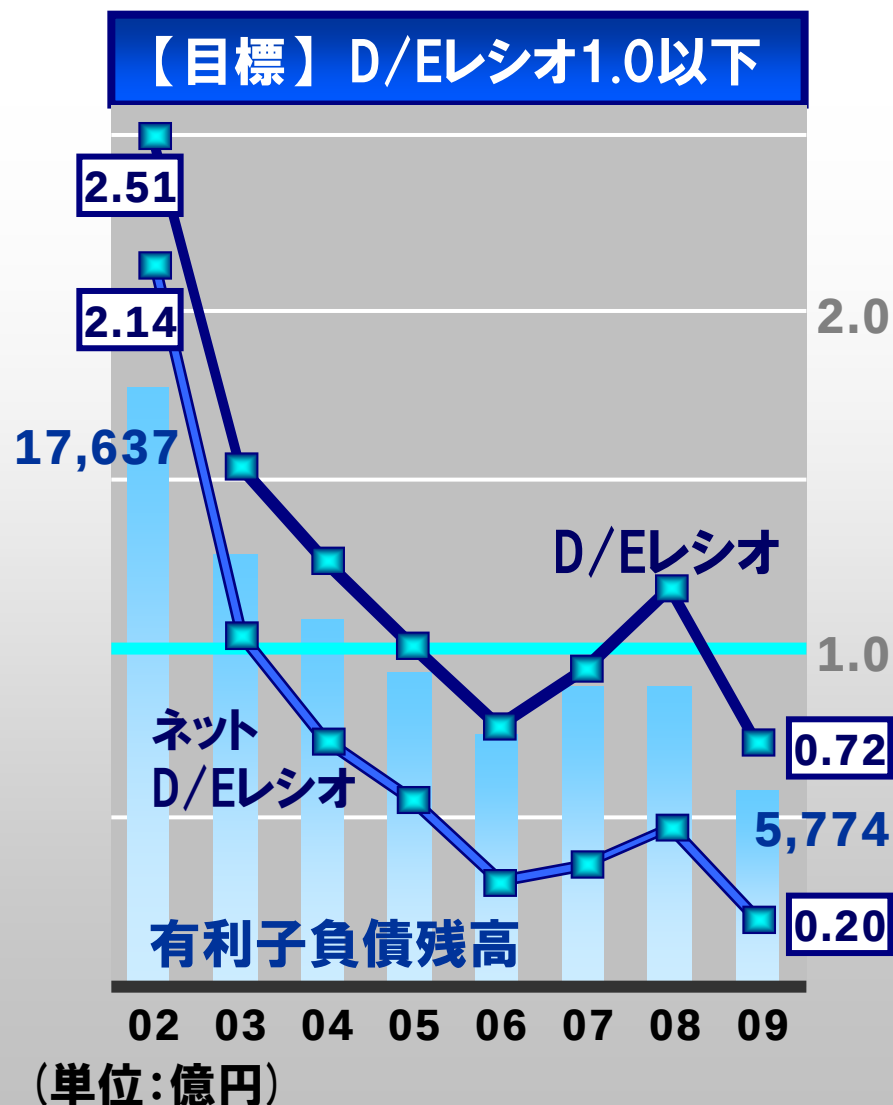
クラウド関連投資	650	1,000	+350
----------	-----	-------	------

- 10年度、クラウド関連に1,000億円を投資
- クラウド基盤のプラットフォームとして、次世代スパコンの投資も継続
- クラウド・スペシャリストを5,000名育成(11年度末まで)

※上記設備投資/研究開発費等の内数として、大枠での試算値

強い財務体質が成長戦略を支える

これまでの構造改革の成果を活かす



グローバルICTカンパニーとしてのベースライン

	09実績	10予想	11中期
連結売上	46,795	48,000	50,000
営業利益	943	1,850	2,500
当期純利益	930	950	1,300
営業利益率	2.0%	3.9%	5.0% 超
海外売上比率	37.4%	37.5%	40% 超
棚卸資産回転数	1.04	(09比改善)	※ 2.0回 以上
D/Eレシオ	0.72	(09比改善)	1.0倍 以下
FCF	2,964	1,500	1,500 以上

(単位:億円)

※中長期での達成目標



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)

Intelligent Society

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

- **長期的なパートナーシップを大切にし、お客様の成功に貢献していきます。**
- **豊富な経験から培われた現場力で、新たな発想を生みだし、お客様とともに、ICTの力でより豊かな社会を実現していきます。**

変化への柔軟な対応と、意思決定のスピードアップ



社長 山本 正己



**専務 CFO (財務)
加藤 和彦**



**専務 CSO (経営戦略)
肥塚 雅博**



**副社長
リチャード クリストウ**
主として 海外ビジネス担当



**副社長
石田 一雄**
主として サービスビジネス担当



**副社長
藤田 正美**
主として コーポレート担当

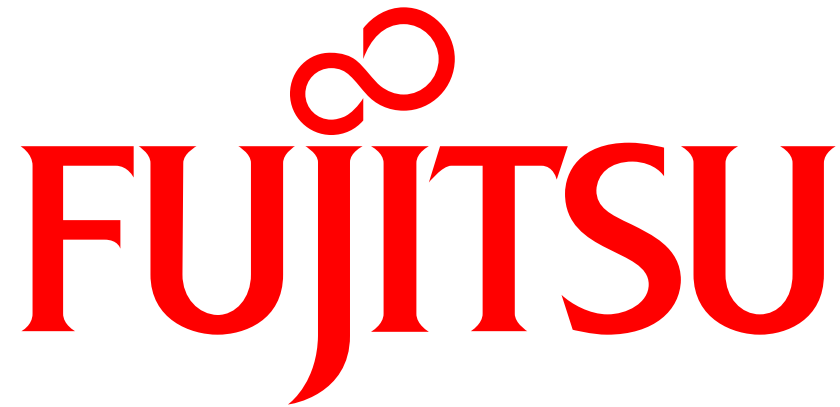


**副社長
佐相 秀幸**
主として プロダクトビジネス担当



**副社長
生貝 健二**
主として ソリューションビジネス担当

- **お客様のかけがえのないパートナー**
お客様とともに、新たな成長へ挑戦する
- **真のグローバルICTカンパニー**
お客様のビジネスをグローバルにサポート
- **明るく元気な会社をめざす**
“スピード&チャレンジ” 自らを変革し続ける



shaping tomorrow with you

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)