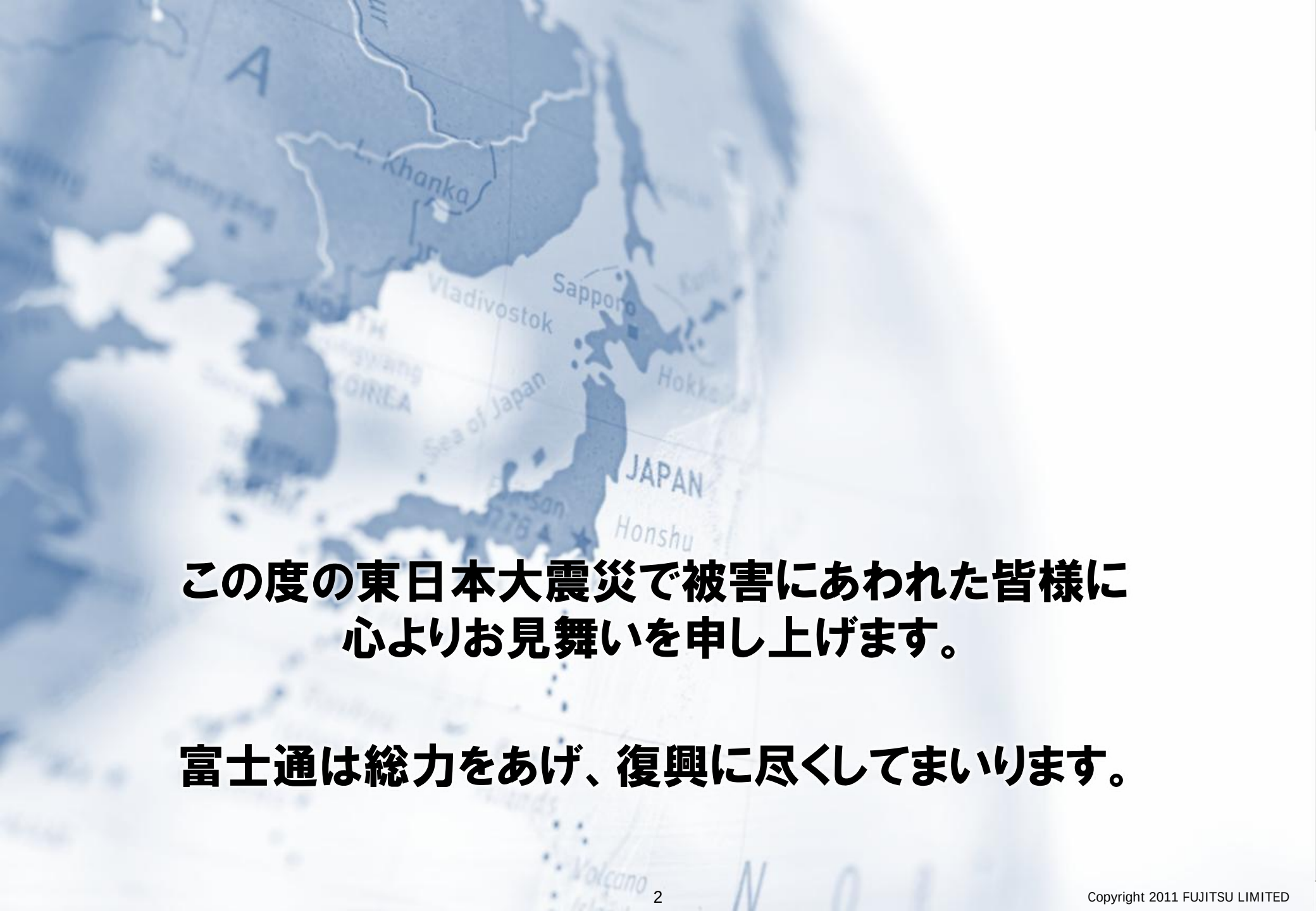


2011年度 経営方針説明会

2011年6月17日

富士通株式会社

代表取締役社長 山本正己



**この度の東日本大震災で被害にあわれた皆様に
心よりお見舞いを申し上げます。**

富士通は総力をあげ、復興に尽くしてまいります。

I. 2010年度 決算総括

II. グループ基本戦略

－ グローバル・インテグレーションの実現 －

III. 2011年度 実行方針

IV. 中期に目指す方向性

I. 2010年度 決算総括

II. グループ基本戦略

－ グローバル・インテグレーションの実現 －

III. 2011年度 実行方針

IV. 中期に目指す方向性

2010年度 – 決算総括

営業利益は増益を確保、公表予想には未達

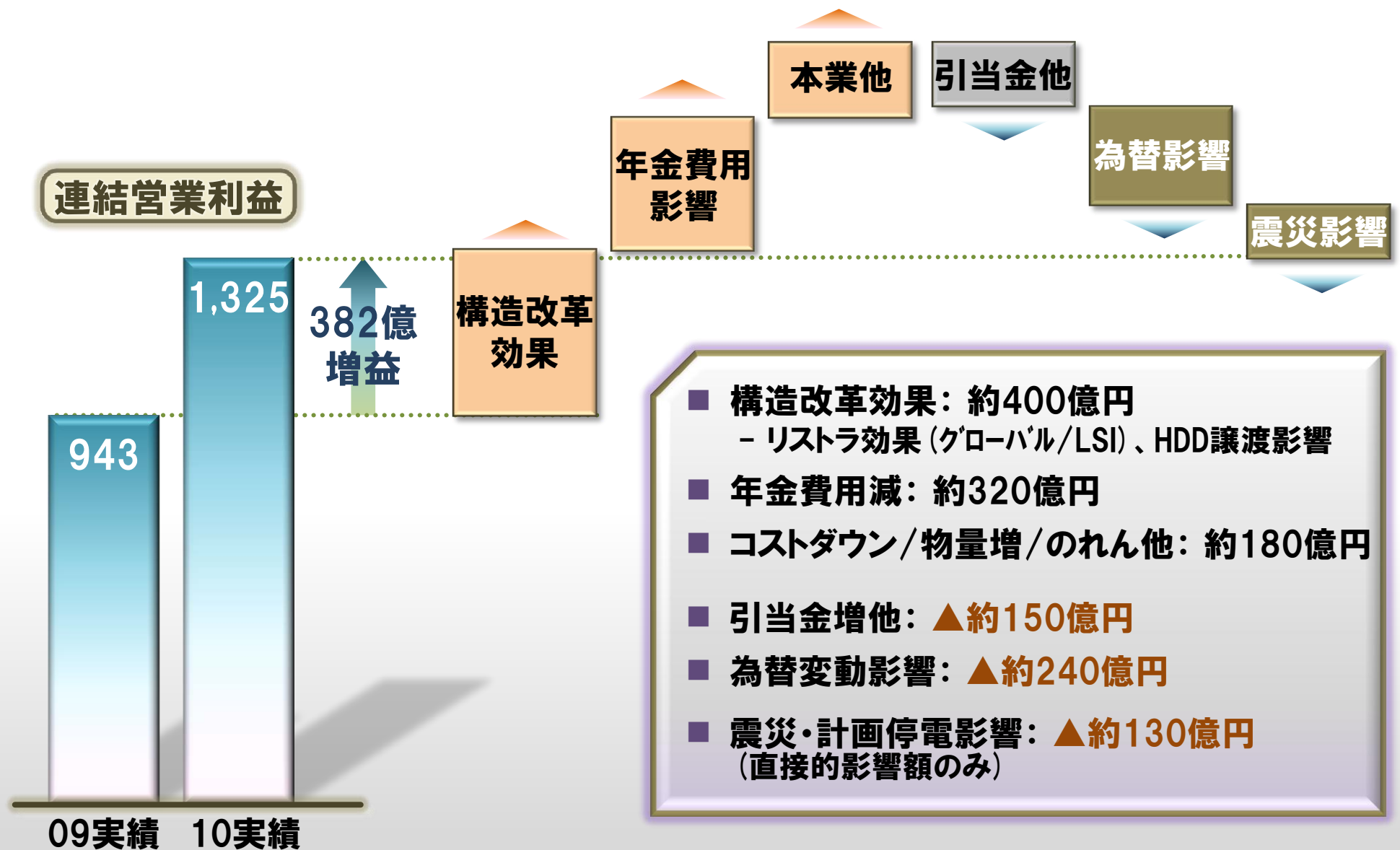
		2009年度	2010年度	前年比	1月公表比
連結業績	売上高	46,795	45,284	▲1,511	▲416
	営業利益	943	1,325	+ 382	▲125
	当期純利益	930	550	▲380	▲200

※09年度は「投資有価証券売却益」として、896億円を計上

営業利益内訳	テクノロジーソリューション	1,535	1,628	+ 93	▲22
	サービス	1,275	1,173	▲102	▲77
	システムプラットフォーム	259	455	+ 196	+ 55
	ユビキタスソリューション	406	226	▲180	▲74
	デバイスソリューション	▲90	209	+ 299	▲21

(単位: 億円)

2010年度 – 前年度からの増益構造



(単位: 億円)

2010年度 – 震災・計画停電の影響

税引前利益

震災影響
▲245

1,127

1,022

09実績

10実績

(単位:億円)

2010年度震災影響額：主な内容

- 震災・計画停電影響：税引前利益ベース ▲245億
– 復旧・資産損失・操業ロス・移転費用など
- 被災工場の復旧状況

LSI前工程 (FSL岩手)

LSI後工程 (FIM宮城)

LSI前・後工程・テスト
(FSL会津・FSET・FIM)

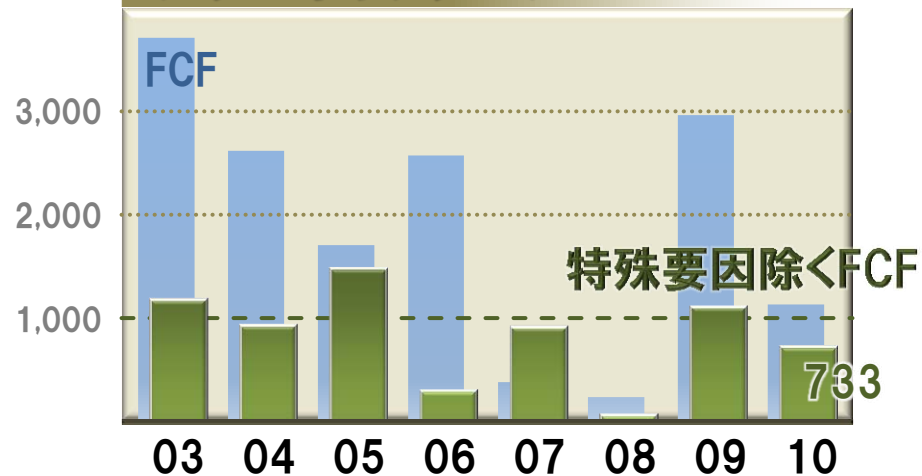
PCサーバ・
デスクトップPC (FIT)

電源関連 (FTN)

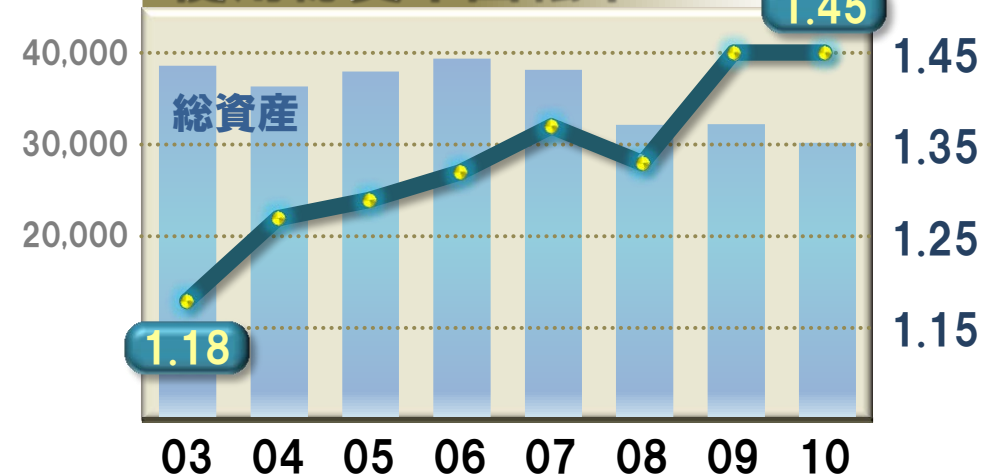
4/20迄に全工場が
100%復旧済
現在、通常操業中

2010年度 – 財務体質の継続した強化

フリーキャッシュフロー



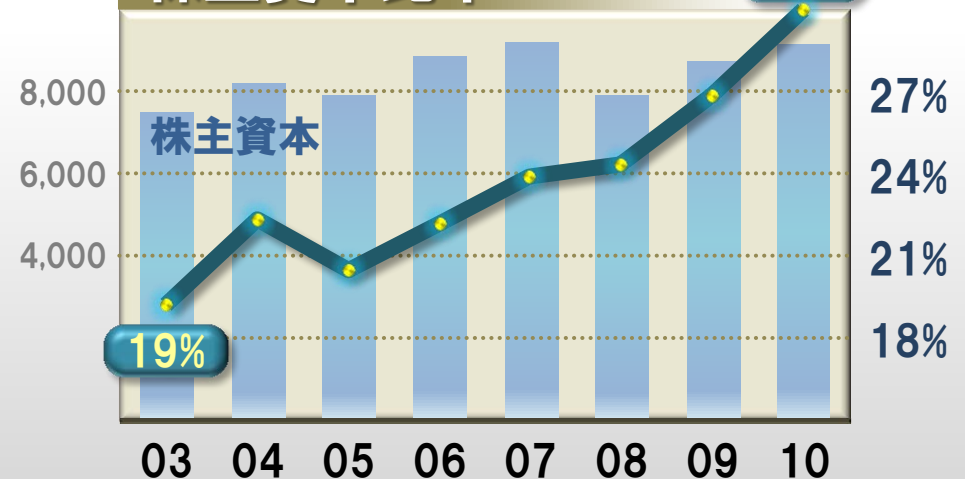
使用総資本回転率



ネットD/Eレシオ



株主資本比率



(単位: 億円)

次の成長に向け、ビジネスの基盤を固めた年



グループ事業構造の強化

- 携帯電話事業の統合会社を発足
- ネットワーク製品の製造部門を再編
- 中堅民需市場向け中核会社立上げ

ビジネス成長基盤への投資

- クラウドサービスの展開基盤を確立
– 新サービス商品提供、人材育成
- 次世代スパコンを開発・出荷開始
- 独自性ある新商品をグローバル展開

新規ビジネス領域への提案

- グローバルベンダとのアライアンス強化
- 先進サービス商談を積極獲得

I. 2010年度 決算総括

II. グループ基本戦略 － グローバル・インテグレーションの実現 －

III. 2011年度 実行方針

IV. 中期に目指す方向性

“グローバル・インテグレーション”の実現

トランスフォーメーション（3つの成長テーマの実行）



グローバル人材の育成・ビジネス基盤の確立

“グローバルなサービス企業”

お客様への提供価値の統一

ソリューションの統合

プロダクト・サービスの統合

ビジネス基盤の統合

垂直統合

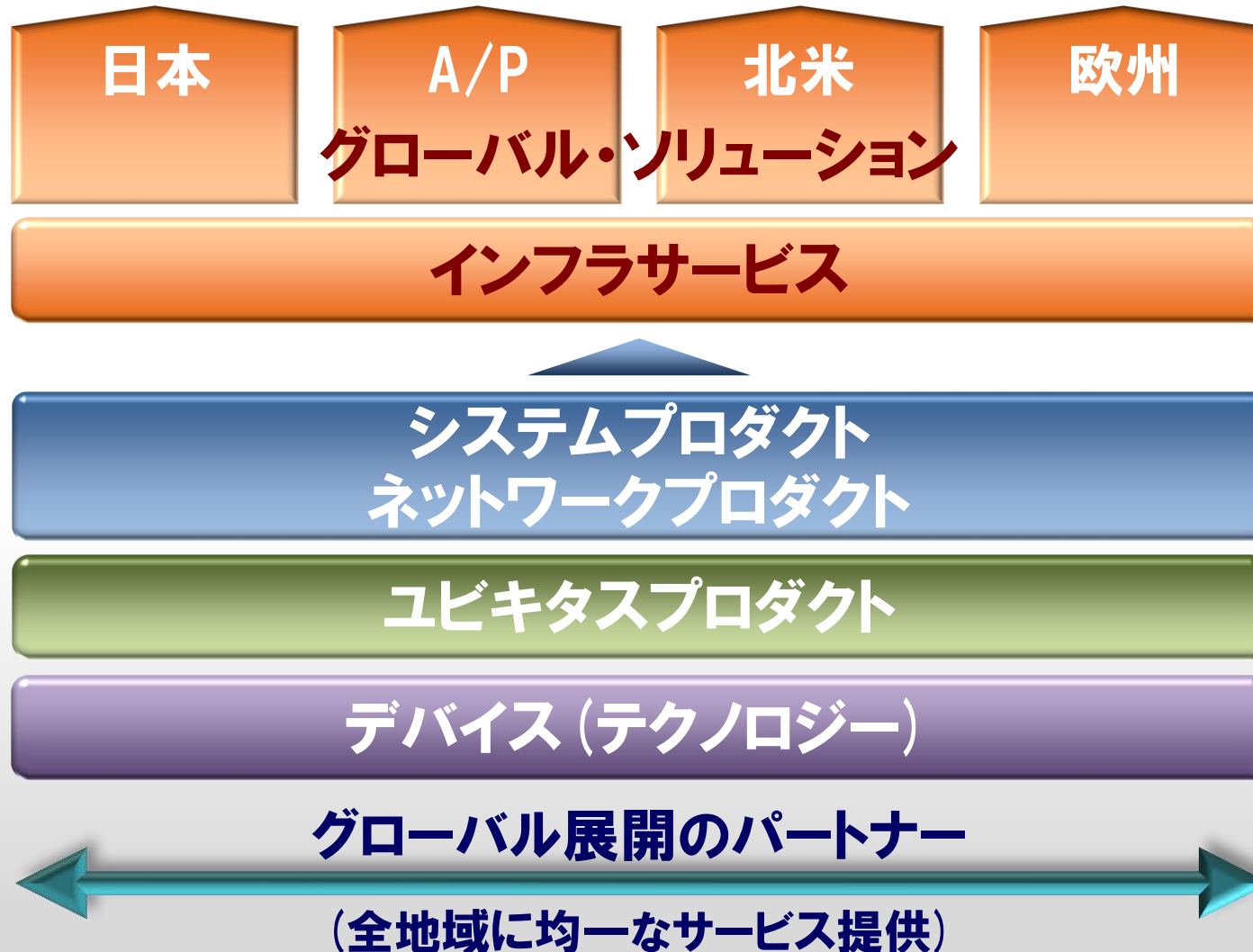
グローバル展開のパートナー

業績ターゲット（経営の意思）

	早期 達成水準	成長 ビジョン
連結営業利益率	5%超	〔10%超〕
海外売上比率	40%超	〔50%超〕
フリーキャッシュフロー	1,500億円超/年	

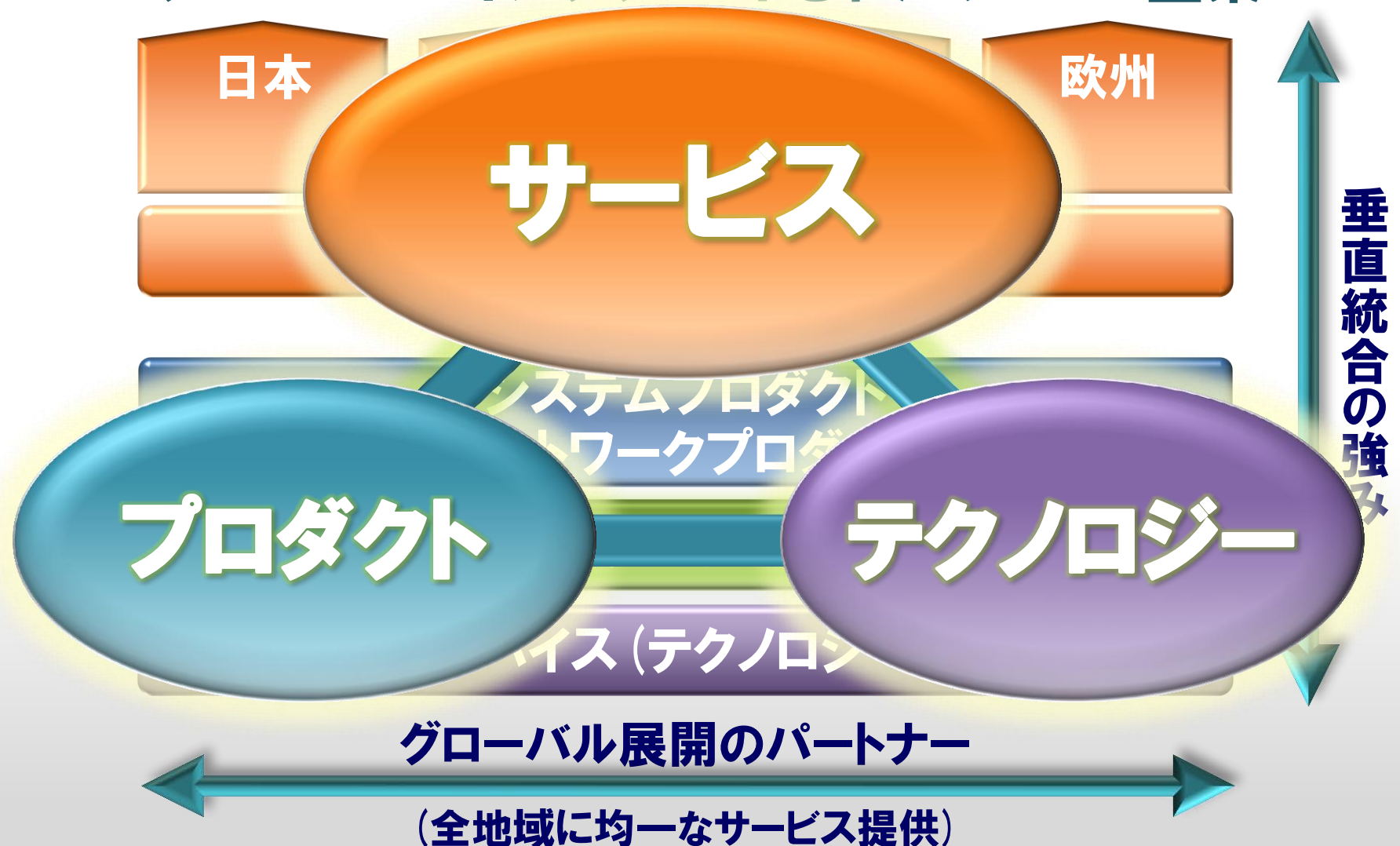
グローバル・インテグレーション – 持続的成長へ

テクノロジーをベースとした、
グローバルにインテグレートされたサービス企業



グローバル・インテグレーション – 目指す姿

テクノロジーをベースとした、
グローバルにインテグレートされたサービス企業



成長テーマへは既に着手、取組みをさらに加速

攻めの構造改革

真のグローバル化

新サービスの創造

サービス

- ✓ 強い国内ビジネスを挺子に、グローバルな成長へ
 - 横串の構造改革による効率化・収益力強化と、成長領域へのシフト
- ✓ グローバルに高品質かつ均一なサービスを提供
 - グローバル顧客を確実にサポートできる、グローバルTop3プレーヤ

システム プラットフォーム

- ✓ グローバル化を加速 - ボリューム拡大とコストダウン
 - サービスを支えるバックエンドシステム

ユビキタス ソリューション

- ✓ クラウド時代のサービスを創るユビキタスフロント
 - 新サービスを支えるテクノロジー：大規模データのデジタル化ゲート

デバイス ソリューション

- ✓ 収益力の徹底した強化
 - 強いビジネスコンポーネント：強い領域への徹底した集中投資

I. 2010年度 決算総括

II. グループ基本戦略 － グローバル・インテグレーションの実現 －

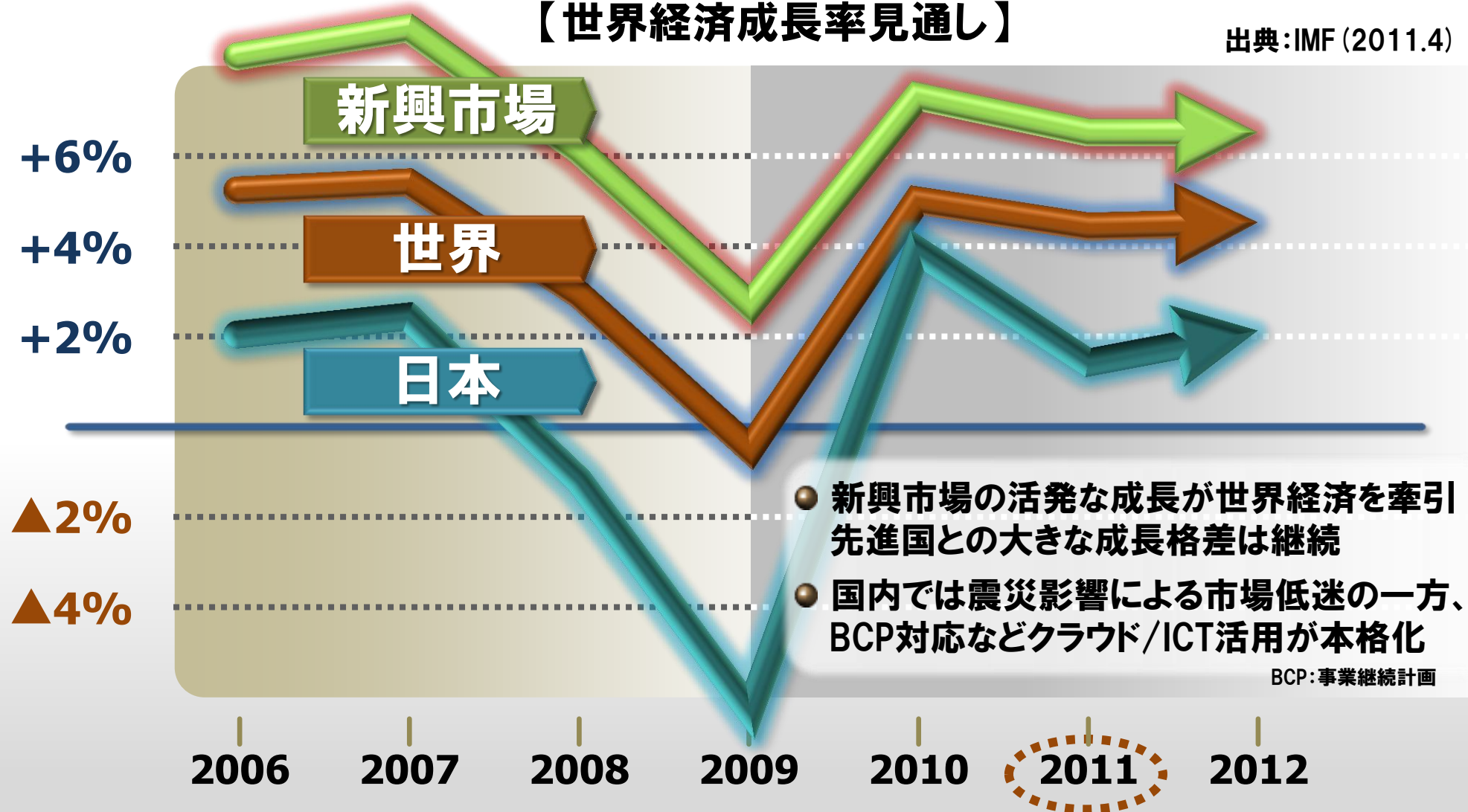
III. 2011年度 実行方針

IV. 中期に目指す方向性

世界経済は緩やかな回復傾向が続く

【世界経済成長率見通し】

出典:IMF (2011.4)



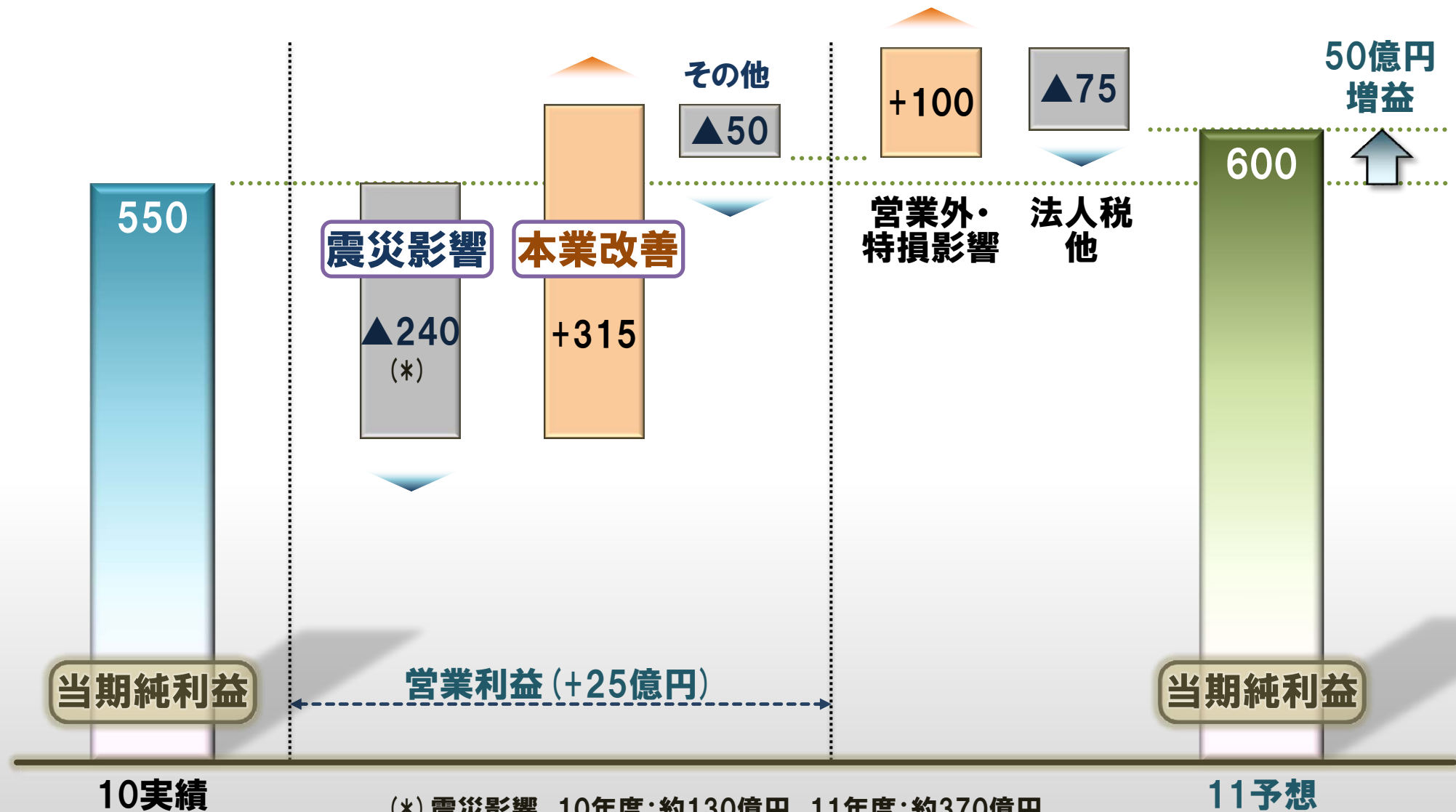
2011年度 - 業績予想

前年度からの増収・増益を堅守する

		2010年度	2011年度	前年比	震災影響 除くベース
連結業績	売上高	45,284	46,000	+ 716	[+1,055]
	営業利益	1,325	1,350	+ 25	[+264]
	当期純利益	550	600	+ 50	
営業利益内訳	テクノロジーソリューション	1,628	1,850	+ 222	[+351]
	サービス	1,173	1,350	+ 177	[+276]
	システムプラットフォーム	455	500	+ 45	[+74]
	ユビキタスソリューション	226	150	▲76	[+3]
	デバイスソリューション	209	150	▲59	[▲39]

(単位: 億円)

2011年度 – 純利益ベース増益を重点目標

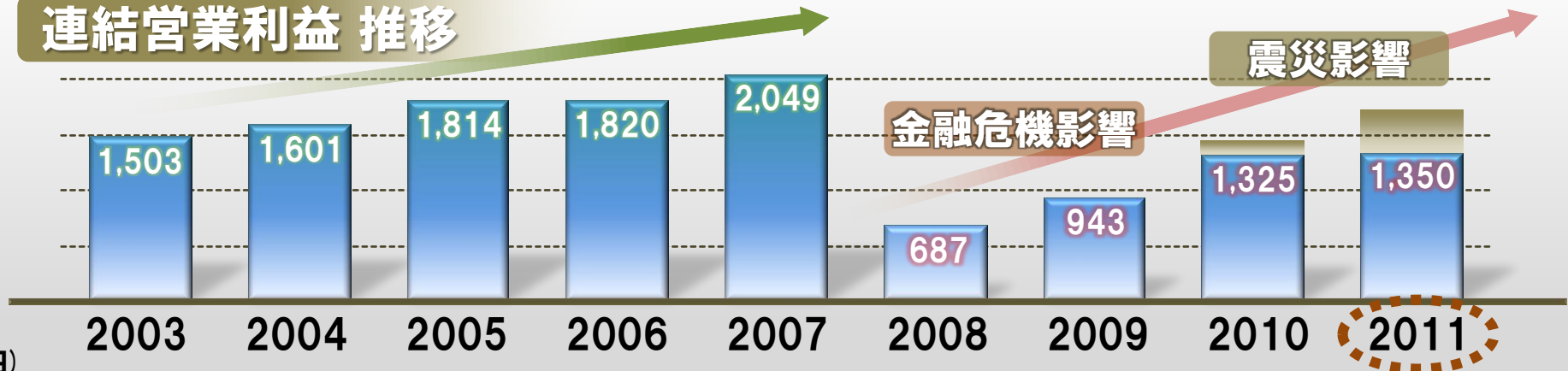


(単位: 億円)

グループ基本戦略 - 2011年度の位置づけ

- ネットワーク社会の高度化に伴い、市場の複雑性と変化のスピードは加速
リスクをコントロールしつつ、機会を確実に捉え、日本復興に貢献する
- 経営環境変化の中、成長へ向けた、新しい萌芽を明確にする年とする
- クラウド需要拡大、社会的課題へのICT適用加速、次世代商品への期待
- プラスを更に伸ばす攻めの戦略で、金融危機からの回復を確実にする
- 08年以降の増益基調を加速、過去最高益の早期更新へ道筋を固める
- 持続的成長への基盤をグローバルに固める（インフラ、商品、人材）

連結営業利益 推移

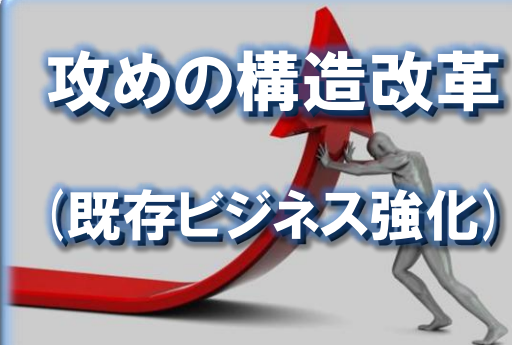


グループ基本戦略 – 2011年度の実行

“トランスフォーメーション”へ向けた、今年度の実行

攻めの構造改革

(既存ビジネス強化)



- クラウド重点市場攻略をスピードアップ
- ソリューションビジネス実行基盤を確立
- 事業構造強化を通じ、震災復興へ貢献

真のグローバル化 の加速



- ビジネスボリュームの着実な拡大
- 不採算プロジェクト撲滅へ対応強化

新しいサービス ビジネスの創造

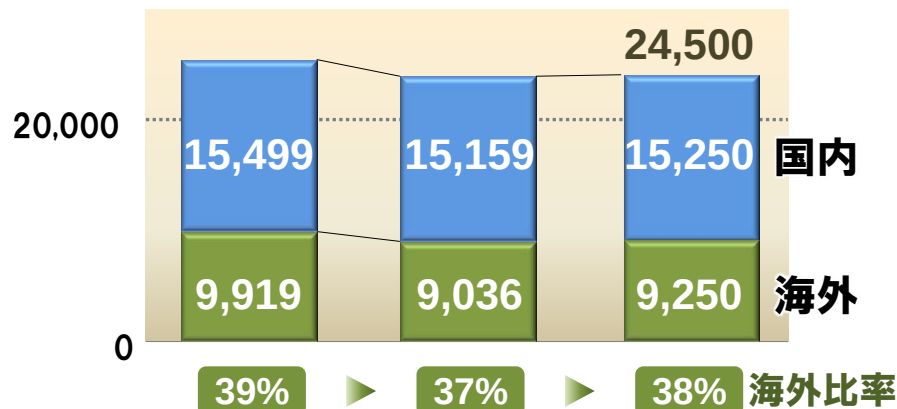


- 先進サービスモデルの開発を加速
- 垂直統合モデル強化 (アライアンス含め)

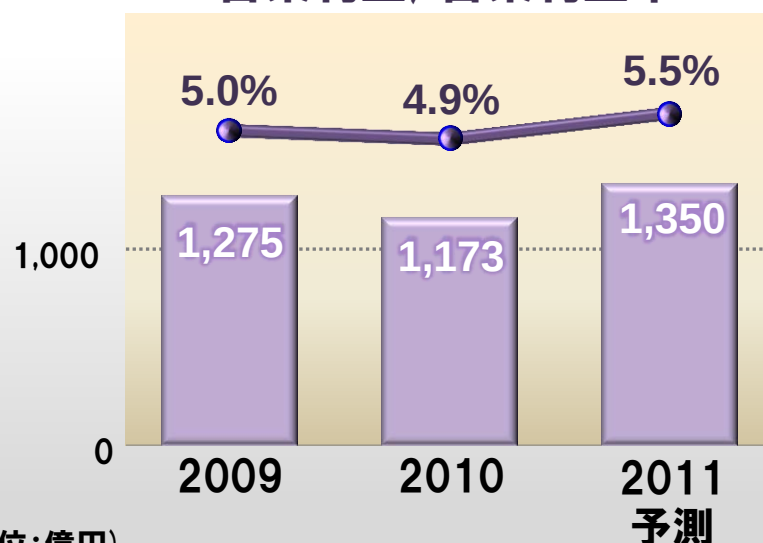
各セグメントで具体化
▼
全社総力で実行

強い国内ビジネスを梃子に、グローバルな成長へ

連結売上高



営業利益 / 営業利益率



(単位: 億円)

ソリューション/SI

- 国内シェア拡大へ業種軸戦略強化 (ACTION5)
 - 既存市場縮小の中で成長持続 (新規領域・業種横断)
 - 公共・地域BG統合: 地域連携ビジネスへ対応強化
- SEフォーメーション再編と機能強化
 - 製販一体化、民需本部機能、共通技術機能
- アジア・中国JOCビジネス拡大: 日本発ソリューション

インフラサービス

- インフラサービスを機軸としたソーシングビジネス展開
- コンバージェンスサービス: 国内シェア獲得を急ぐ
 - データサービスアプリ、大量データ収集分析基盤

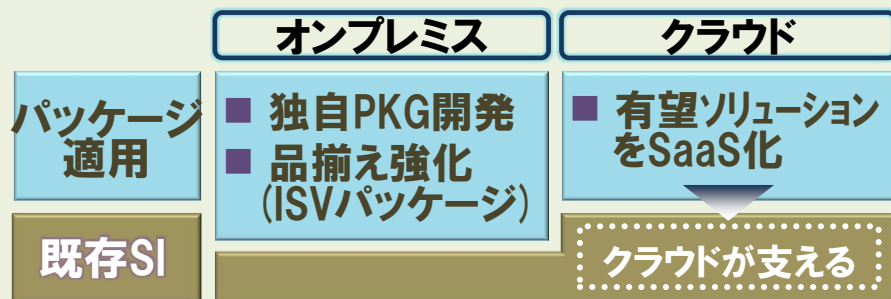
クラウドサービス

- 商談数・受注件数を拡大、市場を一気に囲い込む
- 次のビジネスへの仕込み (先端技術の取り組み)
- クラウド人材: 11年末迄にグローバル5,000名育成

富士通のサービスの”型”をつくりあげる

ソリューション事業構造を強化（例：製造業）

- 強いパッケージを活かし、新たな市場を開拓
ビジネス効率と、国内市場シェア拡大を追求



「インフラ工業化」によるスピードアップ

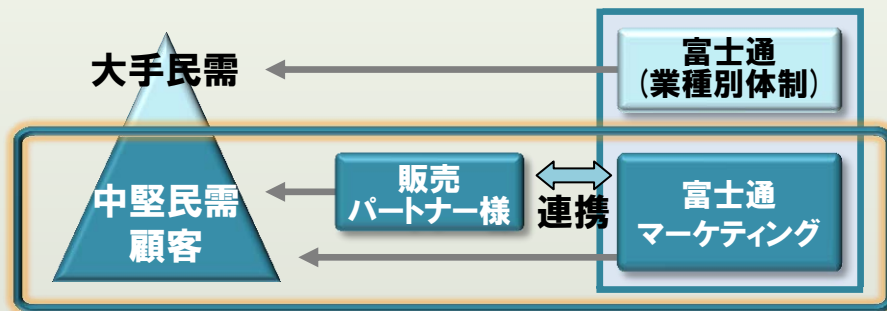
- 営業/SE/CE/ものづくり現場が連携強化
高品質なITインフラを短納期で提供
- IAサーバ直販ロット商談：適用率100%目標



沼津工場に拠点拡大（11/4月）

民需・中堅市場向けフォーメーション強化

- 民需ビジネス全体の戦略策定組織を新設
- 中堅民需ソリューションの商品力を強化



開発プロジェクトの生産性向上・品質強化

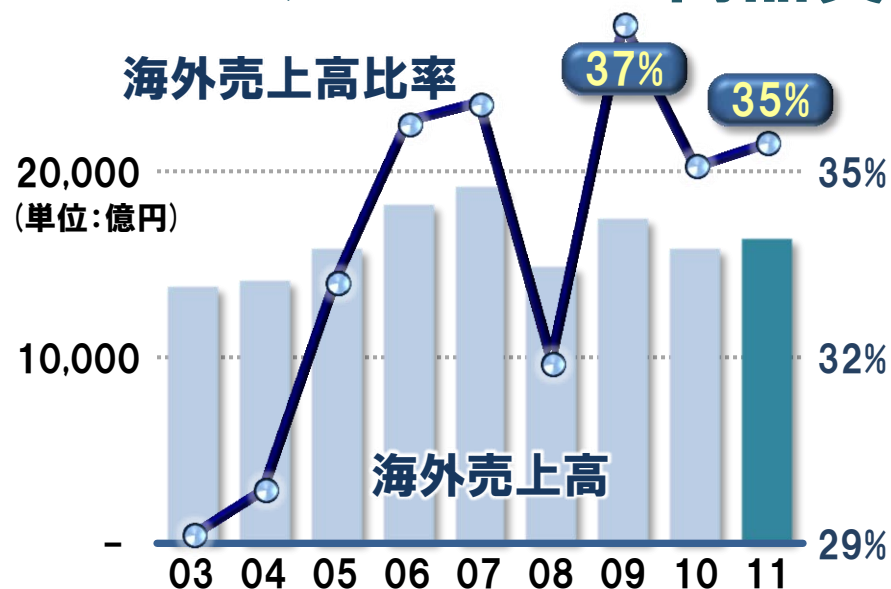
- アプリケーションフレームワーク (INTARFRM)
適用を拡大、プロジェクトコスト10%削減へ
- 11年度適用目標：1,000プロジェクト



クラウド時代に対応した
ソフトウェアライフサイクルを支援します。



グローバルに高品質かつ均一なサービスを提供



グローバルサービスビジネス

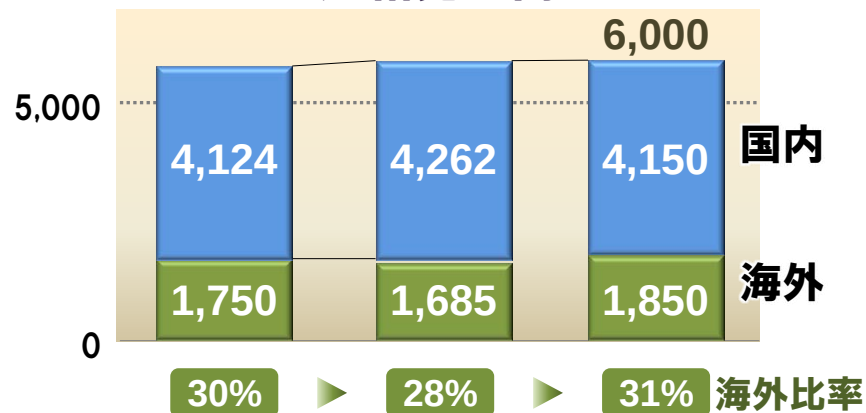
- クラウドビジネス: マーケットシェアを拡大
 - SOPビジネス: 日本の市場戦略・ISV展開をベース
 - 日本の業種クラウドアプリ活用のビジネスサービス
- プロダクトビジネス: ビジネス規模と収益性の向上
 - IAサーバ: 北米での拡販へ向け体制強化
 - FTSとの事業再編、国内部隊との協力体制強化
- オファリングごとに拠点が連携、タスクフォース結成
 - ビジネスサービス、アプリサービス、インフラサービス、プロダクト
- サービスデリバリによる競合力強化・品質向上
 - オフショア/ニアショアセンタ強化 (印、フィリピン、欧州他)
- 海外大型商談でのアシュアランススキームを確立
 - グローバル・マネジメント・フレームワーク



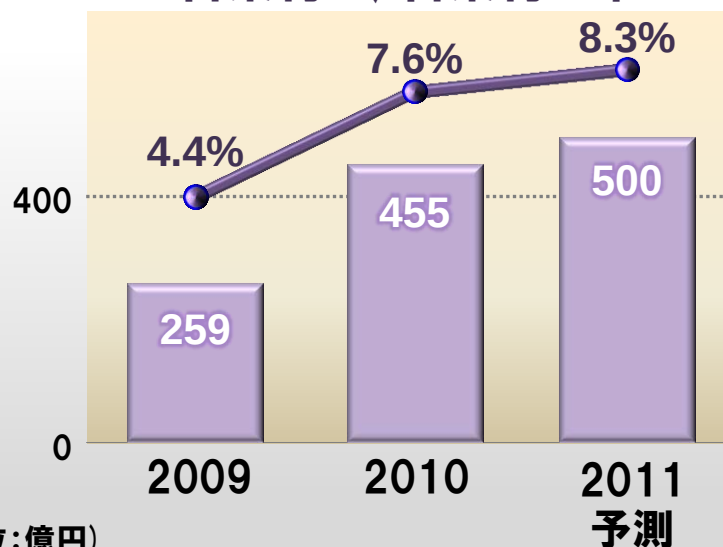
MNE = Multi National Enterprise

グローバル化を加速 – ボリューム拡大とコストダウン

連結売上高



営業利益/営業利益率



サーバ/ストレージ

- IAサーバ: グローバル目標40万台 (国内13万台)
 - 当社One Stopの安心感、グローバル同一仕様
 - FTSとの業務統合による開発費用効率化
- UNIX: Oracle協業によるトータルな製品力強化
- ストレージ: 商品力の強化 (ETERNUS DX series)

ソフトウェア

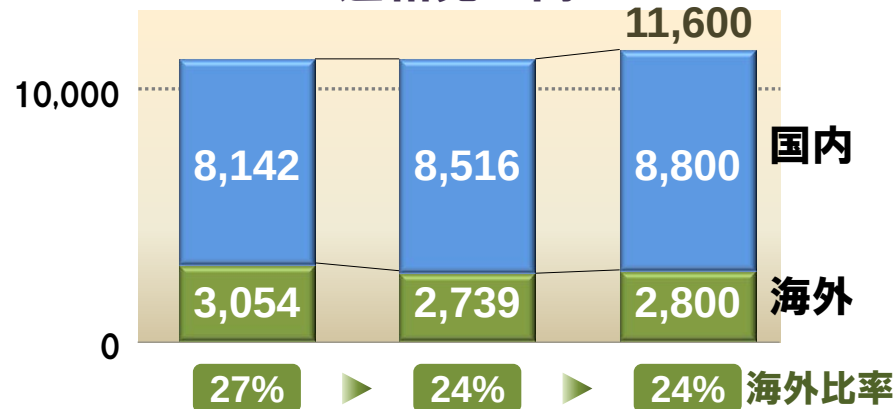
- PaaS領域の商品提供とビジネス開拓に積極投資
 - クラウド分野へ成長シフト (Azure、Cordys)

ネットワークプロダクト

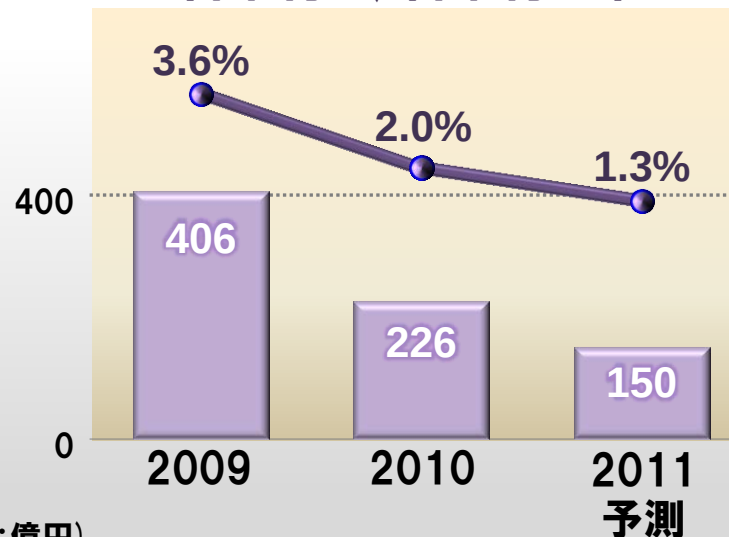
- グローバルキャリア向けビジネスの強化
 - 北米光伝送 (Metro・Long-haul) でシェア拡大
 - 新ビジネス対応 (北米マネージドサービス展開)
- 国内LTE市場でのシェア拡大
- 本格的に立ち上がるホームICTエリアへの展開

クラウド時代のサービスを創るユビキタスフロント

連結売上高



営業利益/営業利益率



(単位: 億円)

パソコンビジネス

- 11年度売上目標: 660万台 (122%伸長)
- 世界で戦える商品力強化: 新カテゴリ商品の投入
 - 企業向けスレート型PC、ハイブリッドシンクライアント
- グローバルなボリューム確保: 各拠点と目標共有
 - 中国/APAC (FPCA)、EMEA (FTS)、北米 (FAI)

携帯電話ビジネス

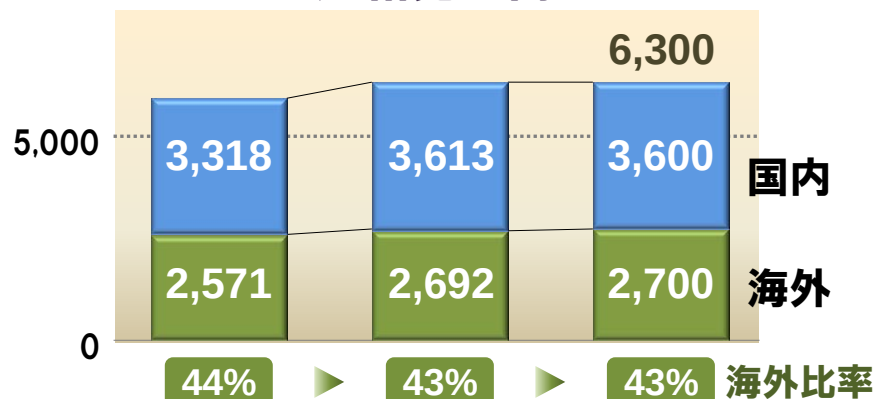
- 11年度売上目標: 700万台 (104%伸長)
- 市場のスマートフォン化に対応したリソースシフト
 - スマートフォン開発体制の強化と効率化
 - 差異化技術を集約: ヒューマンセントリックエンジン
- グローバル展開を加速 (北米、欧州、中国)

モバイルウェアビジネス

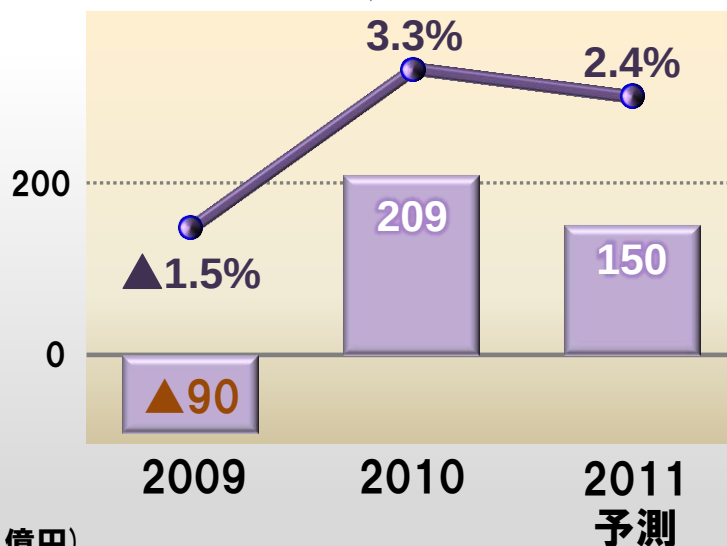
- 新興国市場 (特に中国) の体制強化
- 車載化技術とICT技術の融合 (スマホ/カーナビ連携)

強いビジネスコンポーネントとして収益力を強化

連結売上高



営業利益/営業利益率



(単位: 億円)

LSIビジネス

- グローバル展開を強化
 - 新興国市場へ参入 (中国拠点を核にWW展開)
- 戦略的な開発投資拡大: 顧客起点の商品戦略
 - 携帯電話ソリューション、マイコン (ARMコアライセンス)、パワー半導体 (GaN)
 - 商品力強化により社外ファブの粗利率を向上
- 継続的な構造改革を進め、コスト競争力を高める

電子部品ビジネス

- 新光電気: 増収増益目標 (売上+7%、純利益+12%)
 - 強い製品の市場投入に注力、生産革新活動強化
- FDK: リチウムイオンキャパシタでの合併会社設立

デバイス 設備投資推移



I. 2010年度 決算総括

II. グループ基本戦略 － グローバル・インテグレーションの実現 －

III. 2011年度 実行方針

IV. 中期に目指す方向性

グループ基本戦略 – 中期に目指す方向性

テクノロジーをベースとした、 グローバルにインテグレートされたサービス企業

3つの成長テーマ

2011

2012

2013

・・・

攻めの構造改革 (既存ビジネス強化)



クラウド重点攻略
ソリューション基盤
震災復興へ貢献

- 国内で圧倒的に強い存在となる
 - グループの総力をサービスに結集
 - ソリューション提供機能の変革

真のグローバル化 の加速



ボリュームの拡大
アシュアランス強化

- グローバル・インテグレーション加速
 - 横串機能による国内外の一体化

新しいサービス ビジネスの創造

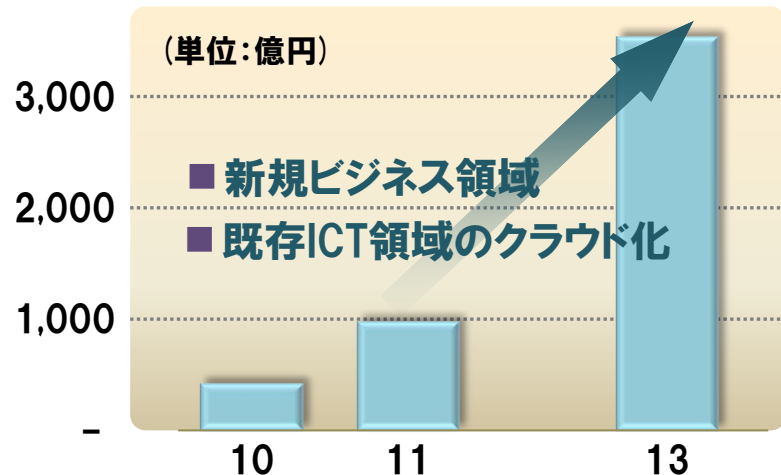


先進サービス開発
垂直統合強化

- “ヒューマンセントリック・
インテリジェントソサエティ”の実現
 - ビジネスモデル確立と成長貢献

攻めの構造改革 – クラウドのコアビジネス化

クラウドビジネス 国内売上目標



クラウドビジネス 中期展開指針

- クラウドビジネス展開を通じ、変革への対応を推進。
– サービス化、スピード革新、グローバル化
- グループ全事業領域を統合した新しいサービスモデルの機軸を確立。新規ビジネス領域で成長する。
- クラウドをトリガーに他社攻略と新ビジネス創出により、グループ全体の成長を目指す。

グローバルなサービスラインナップ拡充



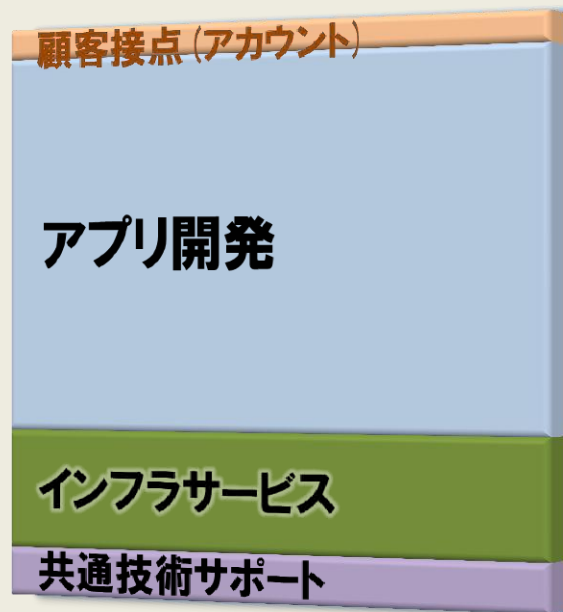
クラウドでの利益創出のスコープ



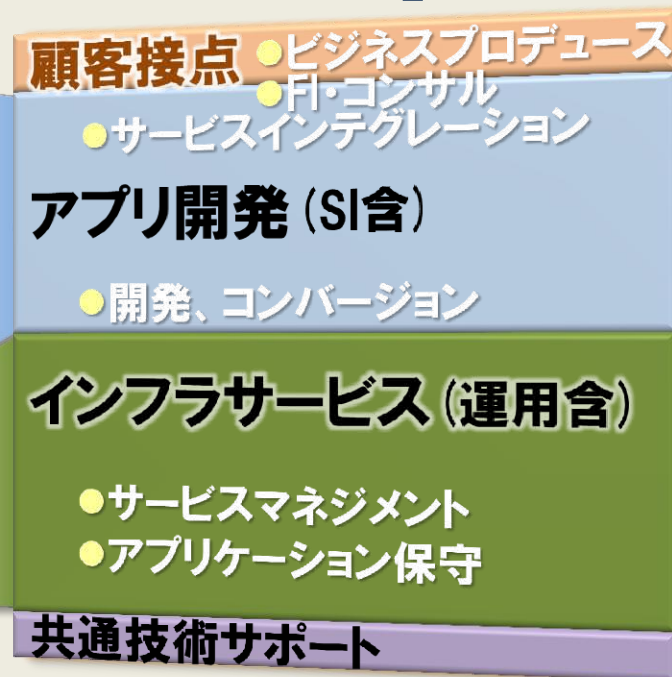
■ SE機能の強化・再定義

– SI開発中心から、顧客接点・サービス機能へリソースシフト

【現在】SE人員構成 約2.7万人



【将来のイメージ】SE人員数は維持



■ 営業リソースの強化

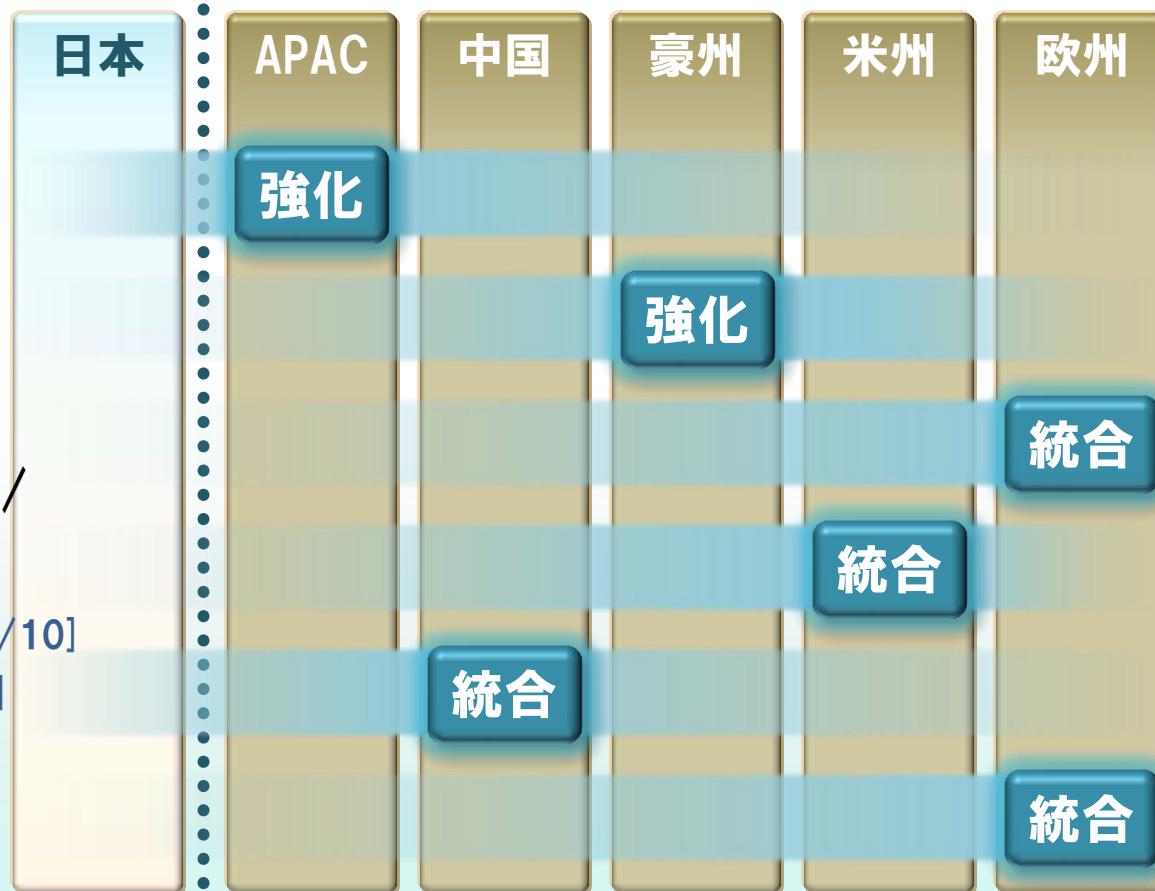
– 人材配置を含めた戦力強化、フィールドイノベータの活用

真のグローバル化の加速 - これまでの取り組み

各地域拠点が主体となり、統合・事業強化を推進

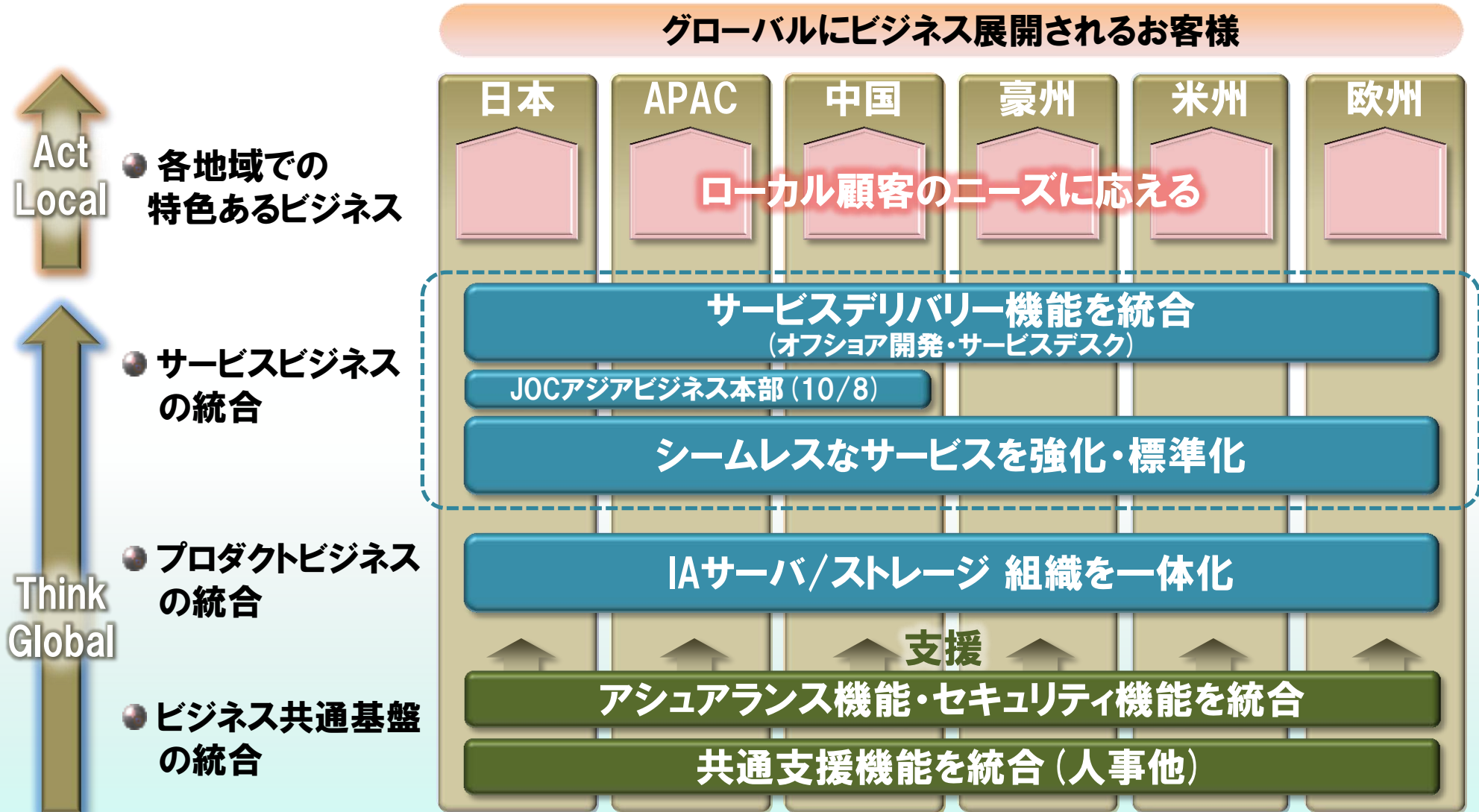
- ASEAN地域横断での営業/
デリバリー体制構築 [09/10]
- 豪州M & Aによる事業基盤強化
(KAZ, SCC, Infinity) [07-09年]
- FSCの完全子会社化 [09/4]
- 北米3社 (プロダクト/アプリサービス/
流通ビジネス) 統合 [09/4]
- 華南地域と香港ビジネスの統合 [09/10]
広東省 南海区DC設立合意 [09/11]
- 欧州におけるサービス事業 (FS) と
プロダクト事業 (FTS) の統合 [10/1]

“トランスナショナルモデル” による
海外ビジネス体制の強化



真のグローバル化の加速 - 国内外の一体化

グローバル・インテグレーションを加速



新しいサービスビジネスの創造 - 目指す方向性

“ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ”の実現



新しいサービスビジネスの創造 - 垂直統合モデル

コンバージョン・サービス

位置情報サービス
『SPATIOWL』
を提供開始

モビリティ

コミュニティ

ものづくり

ワークスタイル

重点領域

食・農

医療、健康

エネルギー、環境

お客様

ディンジョン

プローブ情報
コンテンツ/サービスプロバイダー

ユビキタスフロント

カメラ

マイク

タグ

センサ

タブレット

スマホ

POS

GPS

カーナビ

デジタコ

モバイルウェア

各種アプリ

大量データ収集分析基盤

強固な
セキュリティ

安心の
運用管理

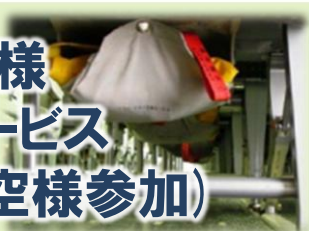
情報統合・実行基盤

強力なバックエンドシステム(HPC、クラウド)

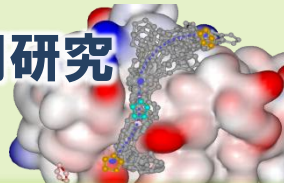
新しいサービスビジネスの創造 – 先進モデル開発

FUJITSU

米ボーイング様
整備業務サービス
(アラスカ航空様参加)



東京大学様
IT創薬の共同研究



米キット・カーソン様
遠隔検針システム
実証実験



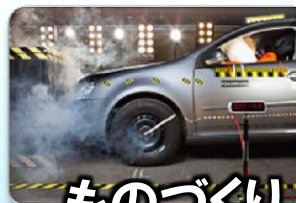
ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ



モビリティ



コミュニティ



ものづくり



ワークスタイル



食、農



医療、健康



エネルギー、環境



牛歩ソリューション
畜産農家支援サービス



Human Bridge

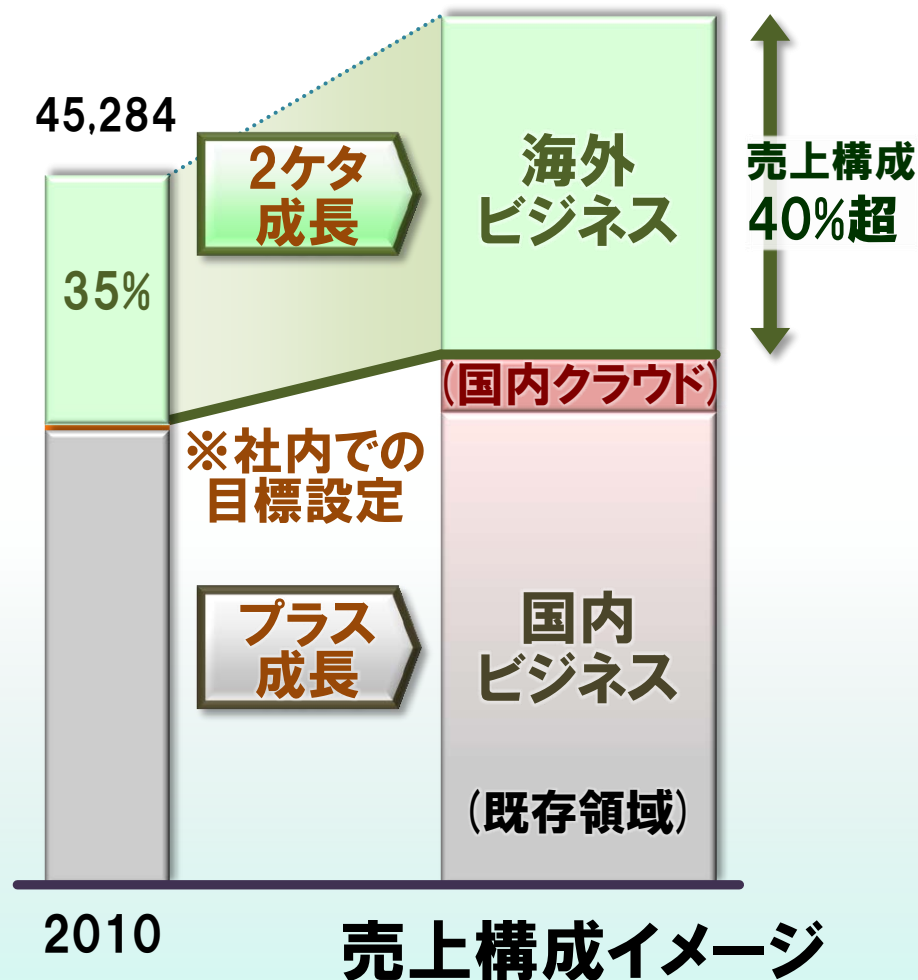
Human Bridge
SaaS型
地域医療ネットワーク



からだライフ
糖尿病患者支援サービス
(アークレイ様)



営業利益率5%超 早期達成へのチャレンジ



早期達成を目指す業績水準

既存の延長線を超え、成長軌道を確認にする為のミニмумライン

- 連結営業利益率：5%超
- 海外売上比率：40%超
- FCF：1,500億円超/年

経営環境変化を踏まえ、水準は適宜見直し

人材・技術重視と成長投資を両立
早期年度での達成を目指す

持続的な成長へ – 磐石な軌跡

2010年度実績

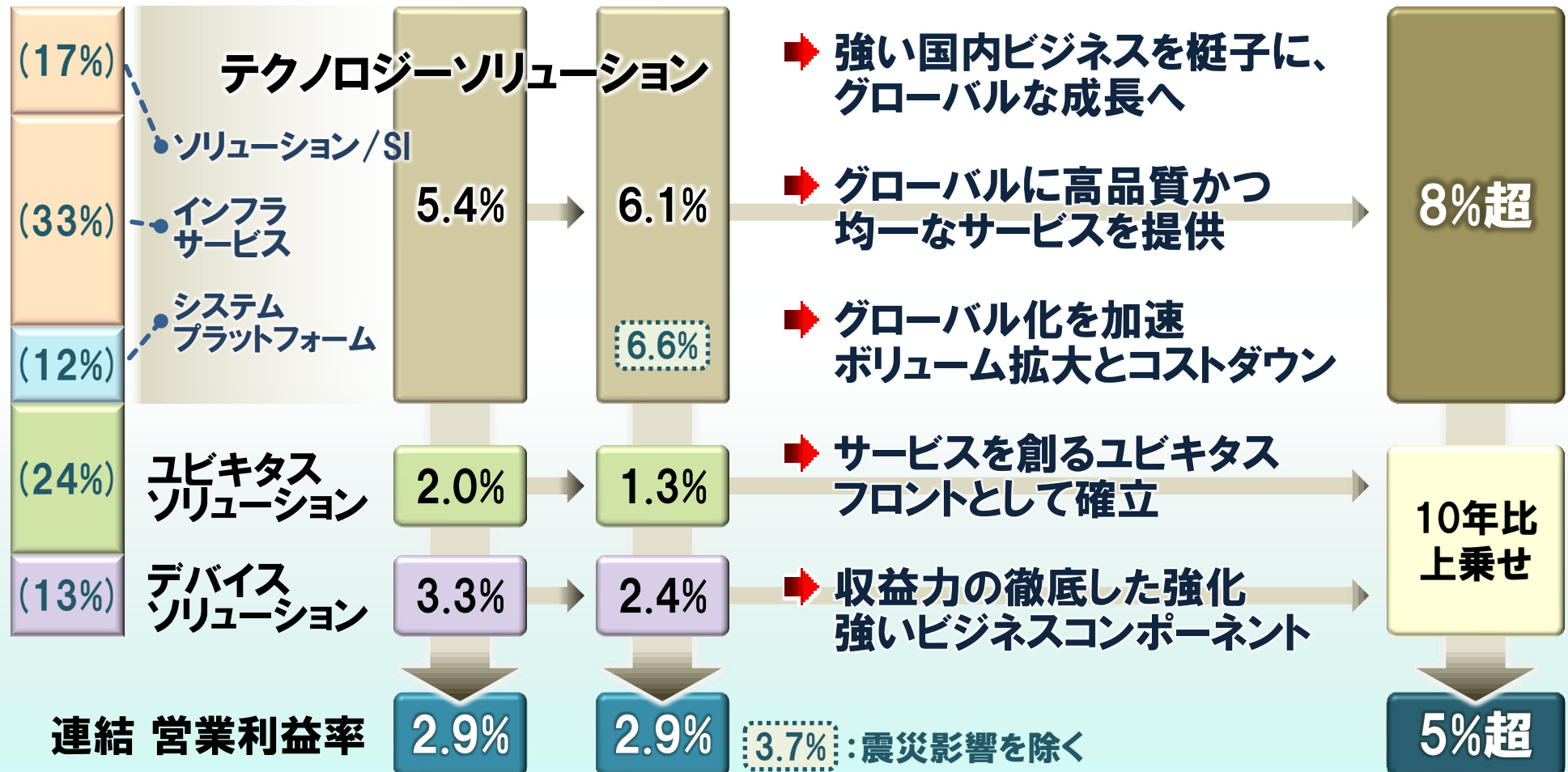
11予測

早期達成水準

売上構成比(*)

営業利益率

営業利益率



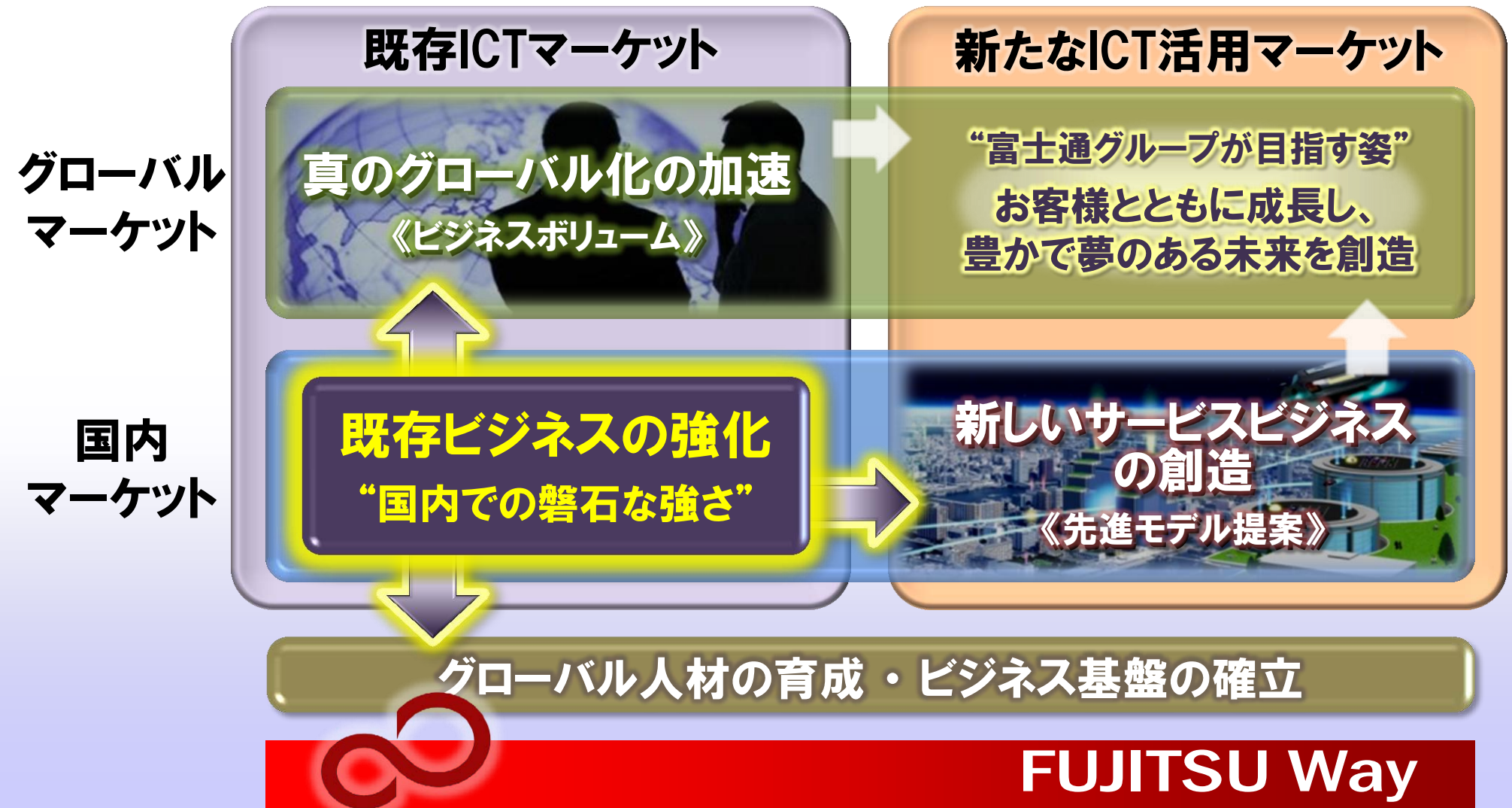
(*)、「その他/全社」を除いての比率

持続的な成長へ – 戦略のマトリクス

	攻めの構造改革	真のグローバル化	新サービスの創造
サービス ビジネス	● ソリューション提供機能の変革と、営業力強化 ● クラウド領域への戦略シフトによるコアビジネス化 ● 国内主要業種シェア拡大	● 横串機能によるサービスポートフォリオの統合 ● 日本の強さを活かしたクラウドのグローバル展開 ● グローバル人材の育成	● クラウド機軸の垂直統合ビジネスモデルの確立 ● コンバージェンスサービスの創出 (お客様と共に)
プロダクト ビジネス	● ボリュームの着実な拡大 IAサーバ: WW50万台超 ● クラウド提案を支える 高信頼・高品質プロダクト	● グローバルプロダクト化 (IAサーバ、ストレージ) ● アライアンスによる垂直統合ポートフォリオの強化	● 大量データ収集・分析プラットフォームの確立 ● 次世代データセンター・アーキテクチャの革新
ボリューム ビジネス	● パラダイムシフトへの対応 (スマートフォン・新端末) ● ボリューム拡大に対応した ビジネスモデルの改革	● 世界で戦える商品力強化 PC/携帯: 1,000万台へ ● グローバルオペレーションの統合 (コスト・販売)	● ヒューマンセントリックを実現するフロントテクノロジー ● サービスと一体となった 新たなビジネス構築

持続的な成長へ – 成長シナリオの起点

国内での磐石な強さと、“経営の基本スタンス”の共有



お客様とともに豊かな未来を創造する

FUJITSU

ブランドプロミス – 富士通グループのお客様への約束

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

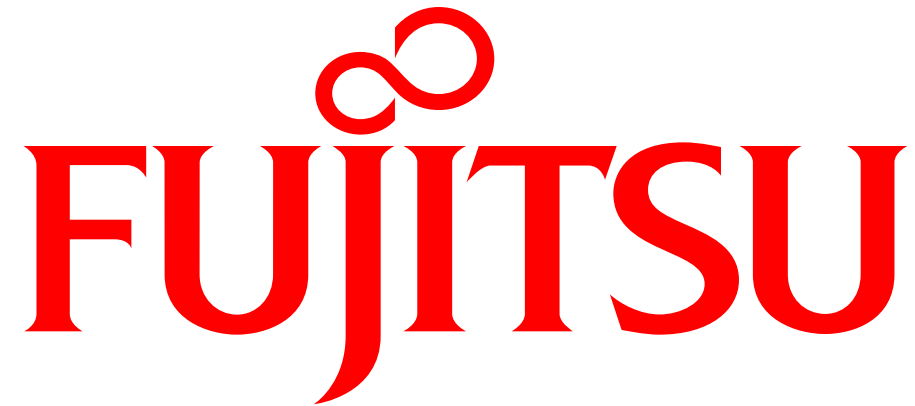


- 長期的なパートナーシップで、お客様の成功に貢献します。
- 豊富な経験による現場力で、新たな発想を生み、お客様・パートナー様とともに、ICTの力で豊かな社会を実現します。

成長にこだわる“攻めの姿勢”

**ICTの新しい可能性をリードする
“かけがえのないパートナー”**

**ステークホルダの皆様に信頼され
“未来を託して頂ける存在”**



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)