

野村インベストメントフォーラム2011

富士通の経営方針

2011年12月1日

富士通株式会社
代表取締役社長
山本正巳

世界経済の先行きとICT投資動向

■リスク・不透明感と、今後のICTに求められること

**先進国（日米欧）の
経済低迷**



- ・欧米金融・財政危機
- ・高い失業率
- ・円高

新興国市場の成長



- ・高いGDP成長率
- ・資源問題、環境負荷

自然災害の影響



- ・グローバルなサプライチェーンへのインパクト

企業のICT投資動向



- ・既存システム分野はコストダウン中心
- ・新サービス・事業を支えるICT投資は増加
- ・均一でグローバルなICTサポートを希求

社会の全体最適のためのICT投資



- ・持続可能な社会を実現する社会システム（スマートシティ）
- ・災害に強い、“しなやか”な社会インフラ

- バックエンドからフロント・社会システムへ投資の重点がシフト
- リスクや不確実性への柔軟な対応力を高める投資が増加

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

トランスフォーメーション（3つの成長テーマの実行）

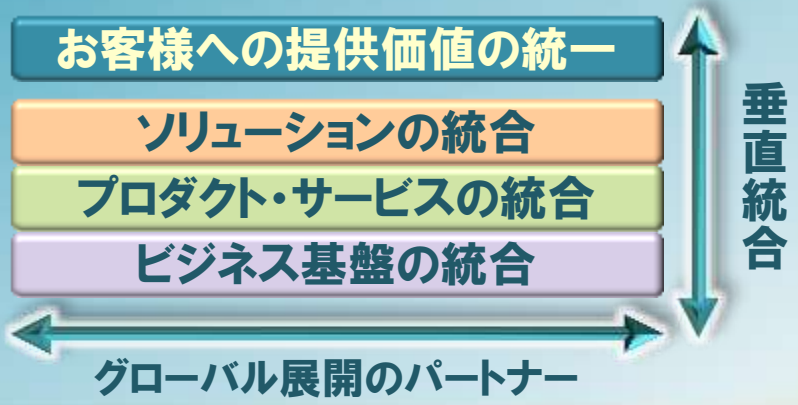
攻めの構造改革
(既存ビジネス強化)

**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**

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”

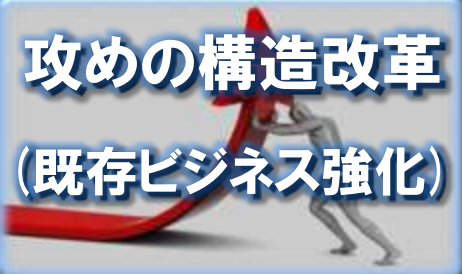


業績ターゲット（経営の意志）

	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	

グループ基本戦略

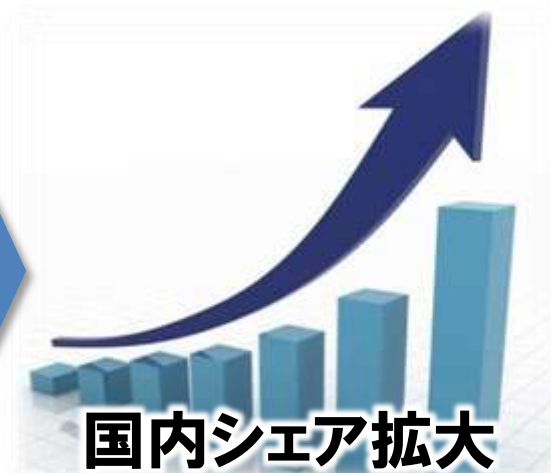
■中期に目指す方向性

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		

■国内で圧倒的に強い存在となるために

クラウドを軸としたビジネス構造改革

- ・クラウドのコアビジネス化
 - － 富士通の知的資産 (IP) をクラウドで活用
- ・中堅市場向け品揃えと営業活動強化
 - － 「中堅クラウド」「GLOVIA smart」「AZBOX」等
 - － FJMに地域民需ビジネス機能を集約 (2010年10月)
- ・国内SEフォーメーションの見直し
 - － ノウハウ結集、リソース最適化、コスト競争力強化



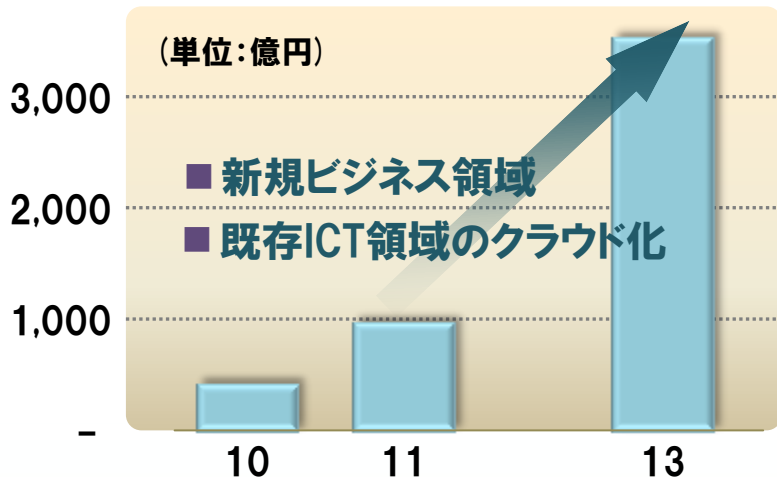
震災復興への貢献

- ・ICTを活用した、新しい社会インフラ
基盤の提案を推進
- ・復興投資から、持続的成長を実現する
「都市モデル」の提案へ展開



■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。

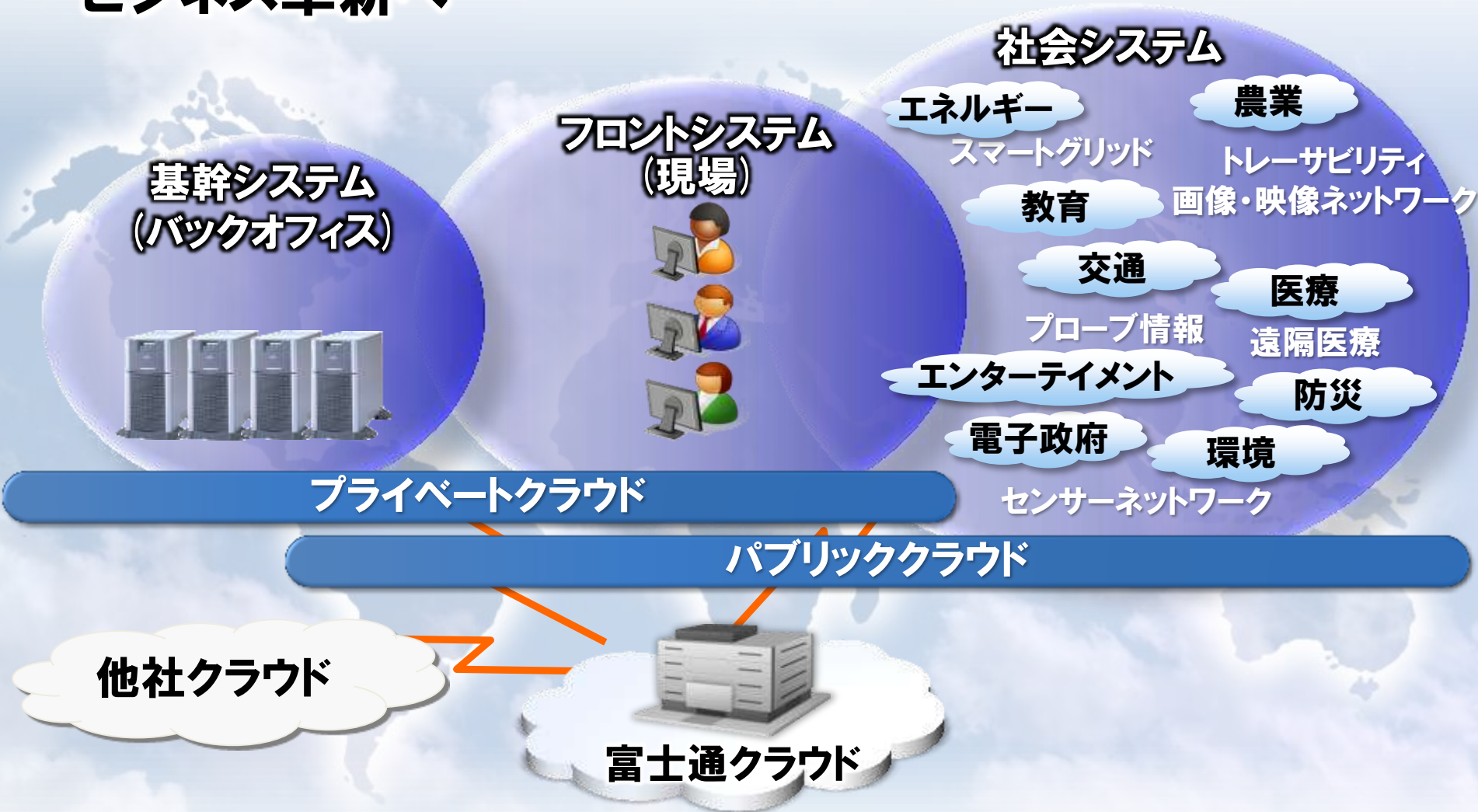
グローバルなサービスラインナップ拡充



クラウドでの利益創出のスコープ



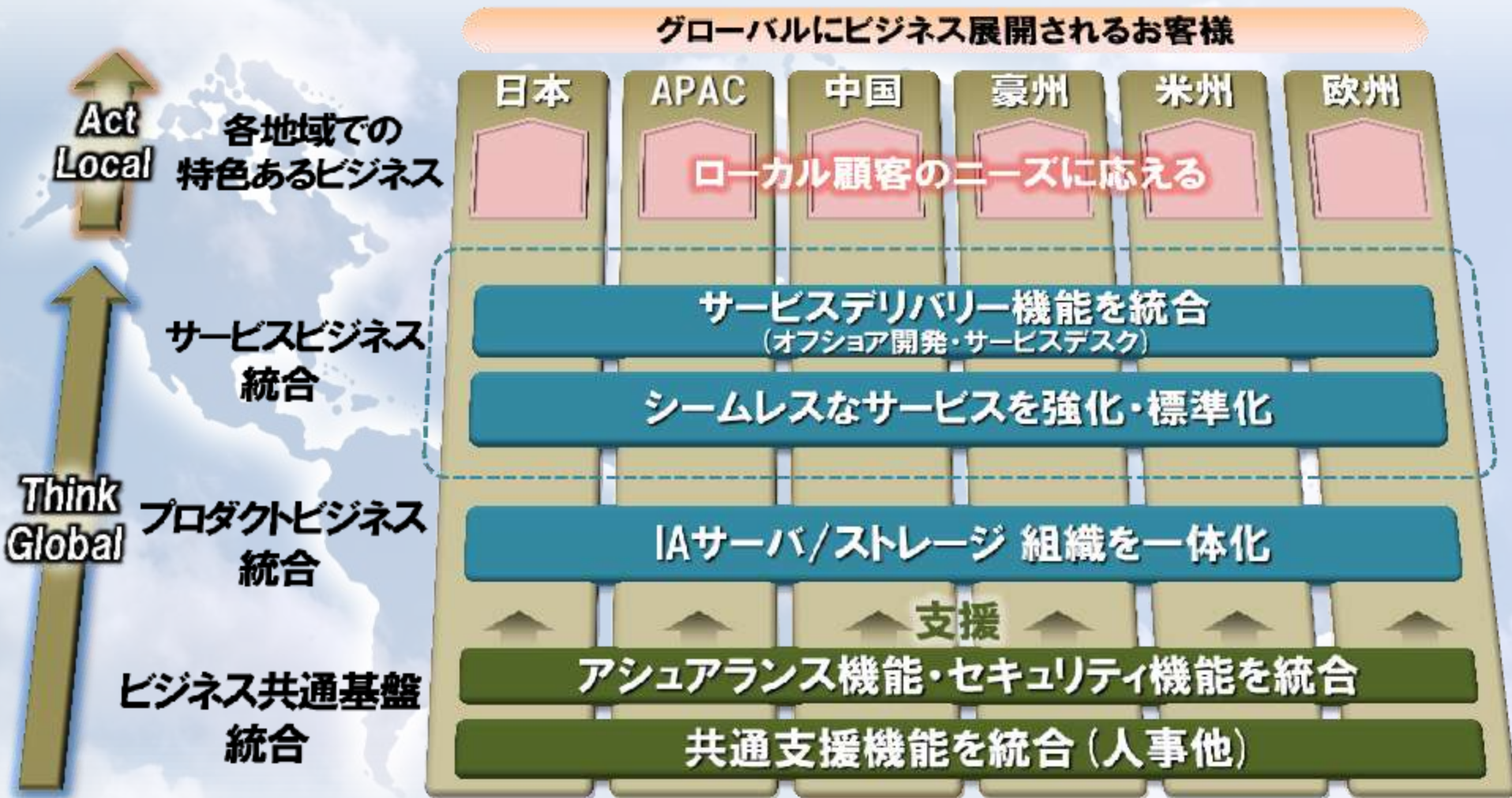
■コストダウンから、新規事業の迅速な立上げ、 ビジネス革新へ



■ キヤノン様の複合機(MFP)と富士通のクラウドを組み合わせた、グローバルな文書管理サービスの提供



■ グローバル・インテグレーション(国内外の一体化)を加速



■売上・利益成長向けての進捗状況

先進国:グローバル顧客を重視した均一サービスの提供

- 民需系ビジネスへのシフト(UK民需比率:10年度40%→11年度(予)50%)
- 大型プロジェクト管理のアシュアランス徹底
- SAP、DaaS、クラウドサービス
- ストレージ、ネットワーク機器、仮想化技術をサーバと組み合わせ、統合製品として拡販(DI Blocks)

新興国:プロダクトビジネス主導で市場を開拓

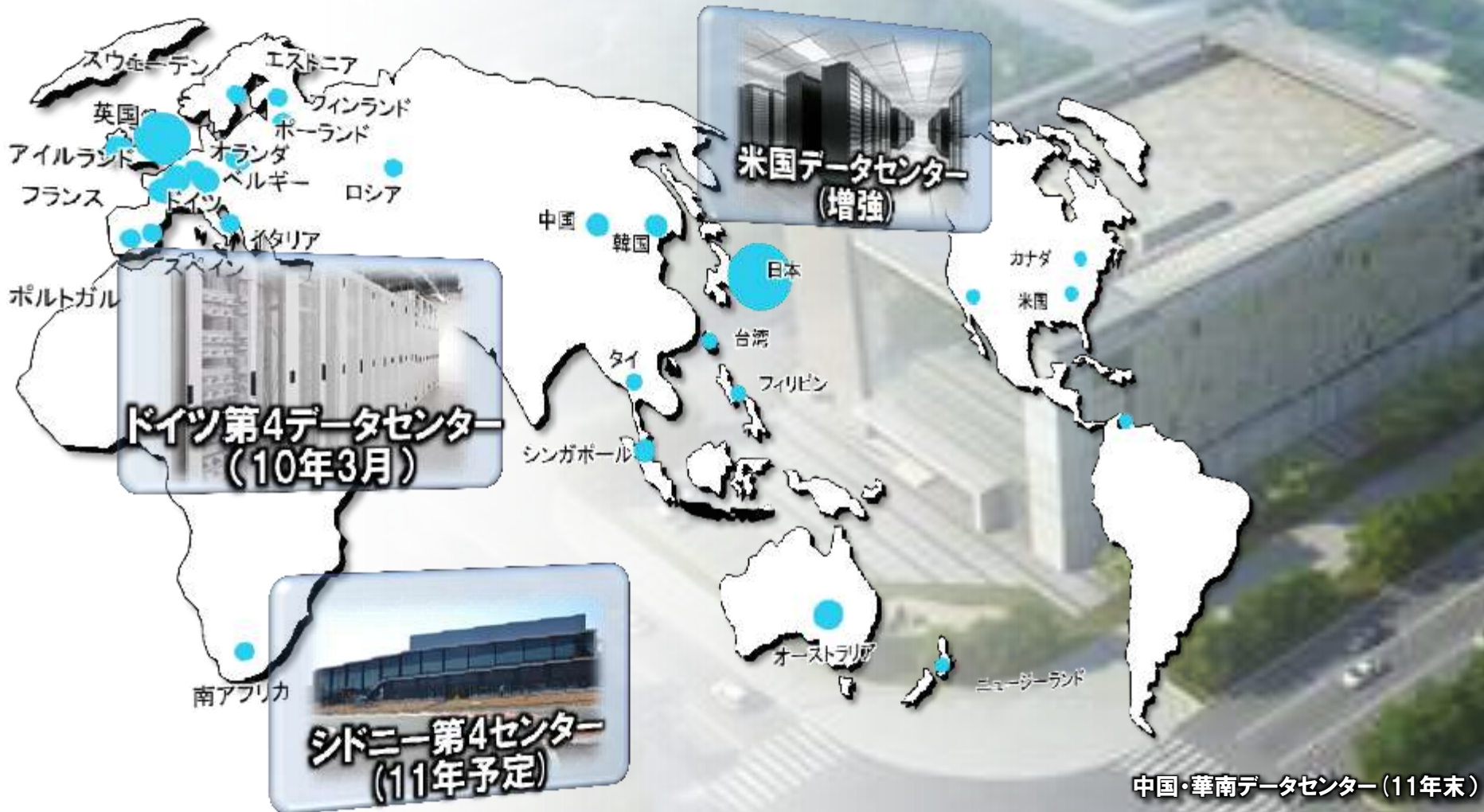
- IAサーバはグローバルHQ(ドイツ)からマーケティング展開(BRICs + 東欧、トルコ、中東/アフリカ)

グローバルなサービスデリバリー基盤の整備

- グローバルデータセンター、サービスデスク、サービスデリバリー標準

*DI Blocks = Dynamic Infrastructure Blocks

■ 100センターを世界展開。 今年、中国で初のDCを新設



中国・華南データセンター (11年末)

グローバル化 サービスデリバリ基盤を整備

■ サービスデスクをグローバルに展開 (31ヶ国語対応)
 グローバルサービスマネージャを各拠点に配置



24 / 7 / 365

サービスデリバリ標準を策定し均一・高品質なサービスを提供

■インドにおけるオフショア運用センターの活用

サービス利用者

サービスオーナー



■2050年には世界人口の70%がメガシティに居住

限られた資源を
効率よく利用

人々へ快適で豊かな
生活を提供

人口増大

世界人口
70億人 (2011) → 93億人 (2050)

高齢化

1人の高齢者を支える人口数※
4人 (2011) → 3人 (2050)

※先進国

Mega City

ICT基盤

環境

世界のCO2排出量
295億トン(2008)

都市化

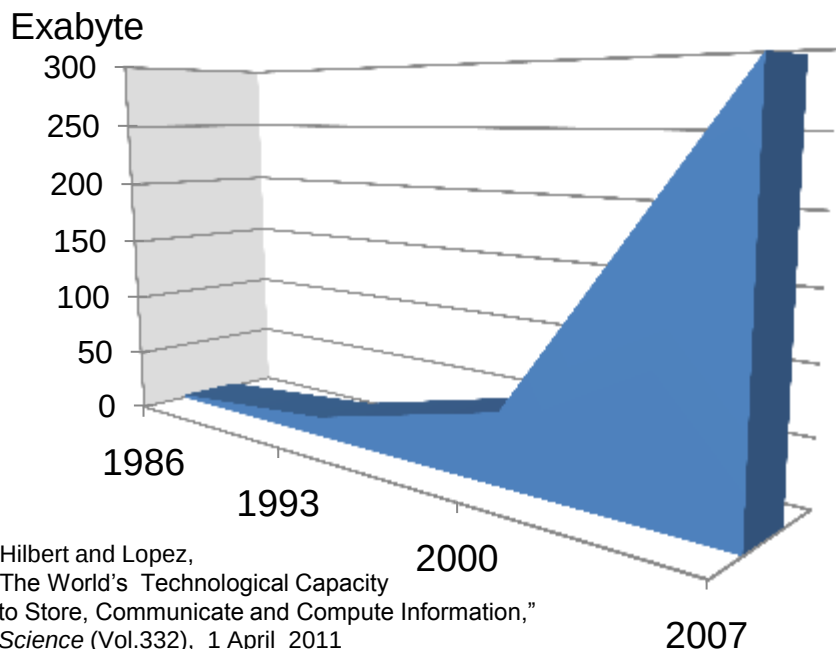
都市化率が50%以上の国の数
18カ国(2009) → 30カ国(2050)

持続的な「収容力」と「競合力」を持った都市モデルが理想

■多様なデータの活用で得られた新たな知見を、高品質なサービスとして、メガシティの生活者へフィードバック

デジタル・非構造化データの増大

- ・2000年以降、爆発的にデータが増加
米国の国会図書館6万個分／年(2010)
- ・企業の扱うデータの約80%は、非構造化データが占める



- Hilbert and Lopez,
"The World's Technological Capacity
to Store, Communicate and Compute Information,"
Science (Vol.332), 1 April 2011
- Gartner (Oct, 2009) 'Magic Quadrant for ECM'

非構造化データの活用

- ・音声、手書き文書、映像などの解析も可能に
- ・相関分析によるトレンド、予兆の把握



*非構造化データ = DBのように、予め定義された構造を持たないデータの総称。
代表例はビデオ、イメージ、音声などのデータ。

■大量データの活用で、生活者のQOL向上を実現する ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ



ビッグデータによる
意思決定支援

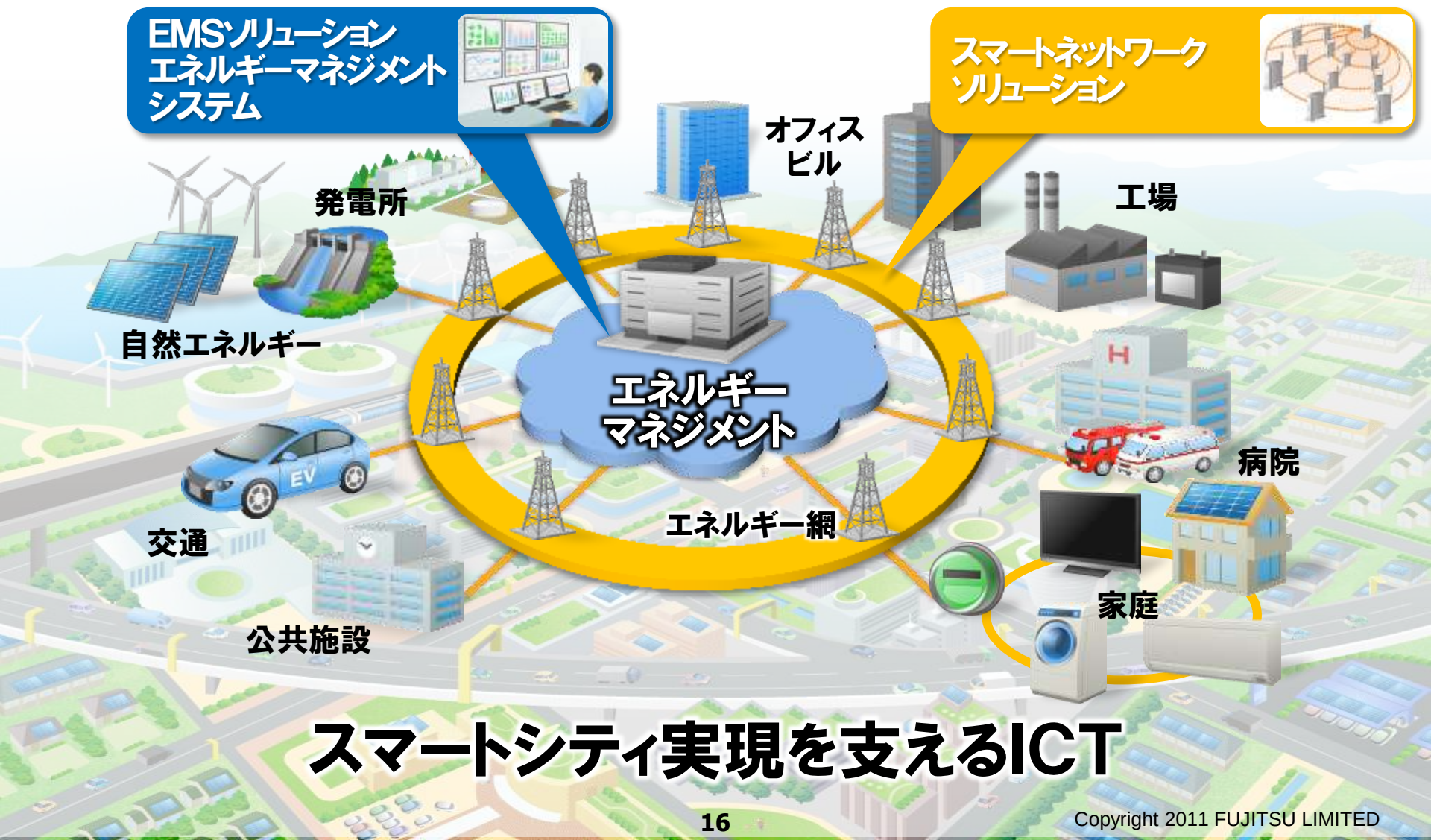
コンピューティングによる
サイエンスフロンティアの開拓

スマートシティ実現に向けた
新技術、新サービスの提案

クラウドとモバイルによる
新サービスの展開

*QOL = Quality of Life

■ICTによるエネルギー管理で、これからのまちづくり



スマートシティ実現を支えるICT

■診療所、病院間をシームレスにつなぐ

疫学研究

医療情報連携

データ収集分析

生活支援

HumanBridge

診療情報

高度先進
医療施設

薬局

医療機関

福祉施設

高セキュリティ
メール

かかりつけ
医

保健所

生活者/患者

中核病院

介護施設

日常

県内

地域連携
パス

高度先進
医療施設

専門医

高度先進
医療施設

診察・検査

県外特別医療サービス

■ 経験や技能をICTで共有し収益を拡大



ユビキタスフロントとクラウドによるビジネス化支援

■大量データの活用に最適なサービスプラットフォーム 情報から、人の役に立つ「意味」を抽出しサービスへ



コンバージェンスサービス・プラットフォーム

■ コンバージェンスサービス・プラットフォームを使って、 位置情報から、多様なデータを統合的に管理・活用

ナビゲーション

現実世界のイベントをリアルタイムに
フィードバックし、付加価値をつける

コンバージェンスサービス

予測

ノウハウ抽出



顧客分析

機器・施設制御

分析、予測、最適化

リアルタイム情報(イベント、SNS)
外部情報(施設情報、気象情報等)
大量のプロープ情報

位置情報(座標)

それぞれの情報を座標上に配置

■TOP500リスト 2期連続世界1位達成 世界最高速10.51ペタフロップス、実行効率93.2%

予測する生命科学・医療、
及び創薬基盤

物質と宇宙の起源
と構造

新物質・
エネルギー創成



5つの戦略分野

次世代
ものづくり

防災・減災に資する
地球変動予測



■世界最速レベルスパコンのグローバル市場投入

Volume

世界最高レベル
23ペタフロップス
(最大理論性能)

東京大学情報基盤センター様
より受注(12年4月運用開始予定)

ハイエンド
PRIMEHPC FX10



ミッドレンジ～ローエンド
PCクラスター
(PRIMERGY)



TCクラウド
解析シミュレーション
クラウドサービス
(2011.12販売開始)



2011

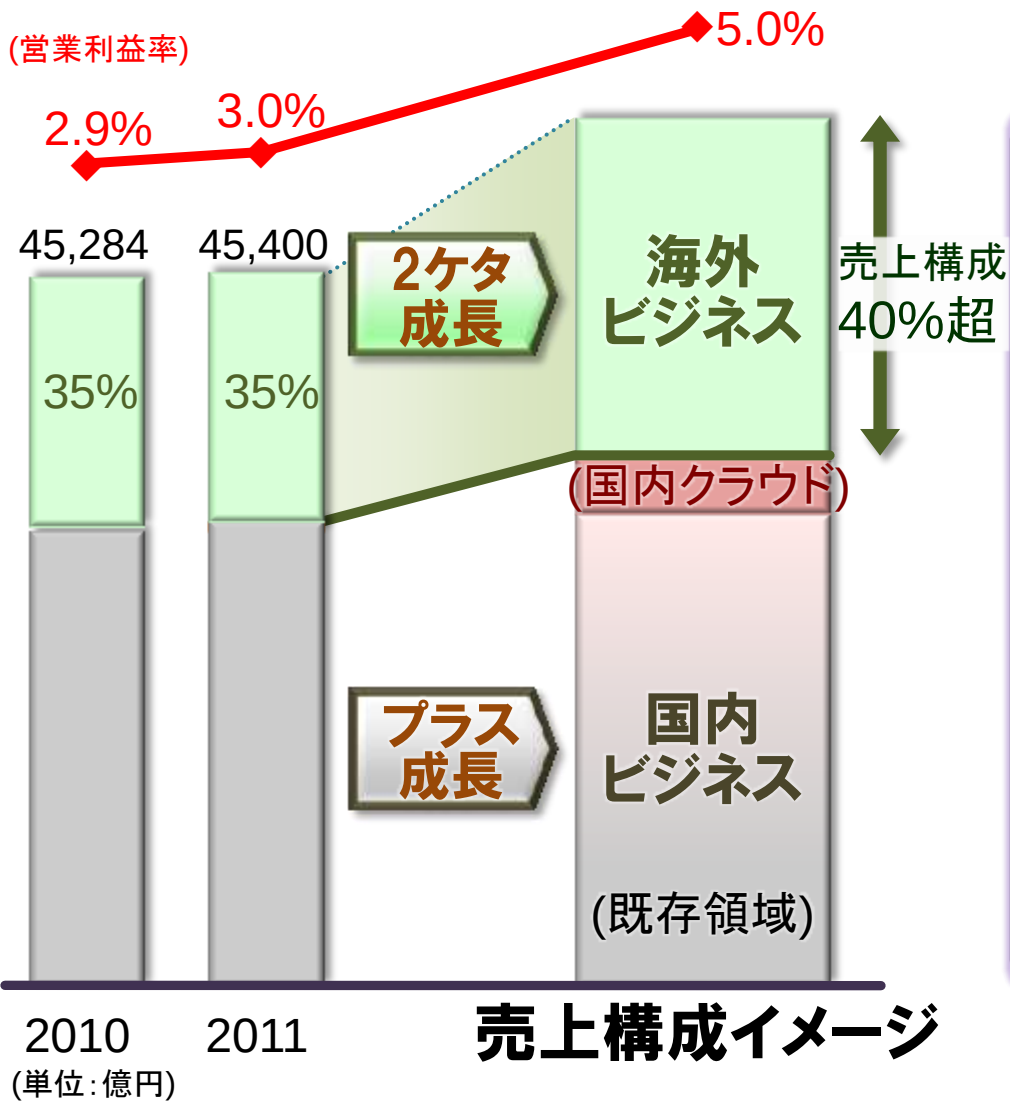
2015

Time

2015年、1兆円市場でシェアを拡大

持続的な成長へ - 経営の意志

■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マムライン

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

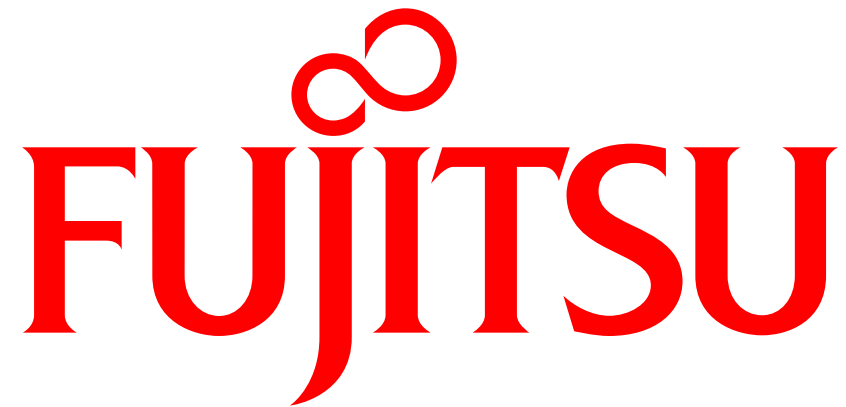
経営環境変化を踏まえ、水準は適宜見直し

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

持続的な成長へー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





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)