

経営方針説明

2013年2月7日

富士通株式会社
代表取締役社長

山本 正巳

1. 2012年度業績見込み
2. 攻めの構造改革
 - 課題への対応
 - さらに踏み込んだ攻めの構造改革
～成長への強靱な基盤を築く～
3. 成長シナリオ
垂直統合型ビジネスモデルの追求
 - 垂直統合による既存事業の収益改善
 - 垂直統合による新ビジネスの立ち上げ
4. 中期目標
 - 改革シナリオの直接的な効果
 - 2015年度中期目標

1. 2012年度業績見込み

2012年度 業績見込み

■海外、パソコン、デバイスビジネスが悪化

(単位：億円)		2012年度 (見込)	2011年度	前年比	年初 予想比	10月 予想比
連結 業績	売上高	43,700	44,675	▲975	▲1,800	▲500
	営業利益	1,000	1,053	▲53	▲350	0
	特別損益	▲1,700	▲243	▲1,457	▲1,700	▲1,600
	純利益	▲950	427	▲1,377	▲1,550	▲1,200
営業 利益 (内訳)	テクノロジー ソリューション	1,800	1,712	88	0	0
	ユビキタス ソリューション	200	199	1	▲50	0
	デバイス ソリューション	▲120	▲101	▲19	▲270	0

特別損失の内容について

特別損失の内容（12年度見込み）		内訳		
		3Q実績	4Q見込	
連結		▲1,700	▲870	▲830
	事業構造改善費用	▲1,420	▲590	▲830
	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体 ・海外、その他 	▲1,120 ▲300	▲570 ▲20	▲550 ▲280
	減損損失	▲280	▲280	

2. 攻めの構造改革

急速な回復に向けた取り組み

■回復に向けた具体的な施策を決定

課題への対応

半導体ビジネスの構造改革

欧州ビジネスの再構築

さらに踏み込んだ攻めの構造改革

人事施策

効率的な
コーポレートへ

徹底的なコスト
構造の見直し

市場構造の変化
への対応

成長シナリオ

垂直統合型ビジネスモデル
の追求

サービスビジネスをより強く

リソースシフト

課題への対応

- 半導体ビジネスの方針と再編
- 欧州ビジネスの再構築

■市場の状況

- ・半導体業界は「専門化・ファブレス化」「汎用品(ASSP)へのシフト」が進行

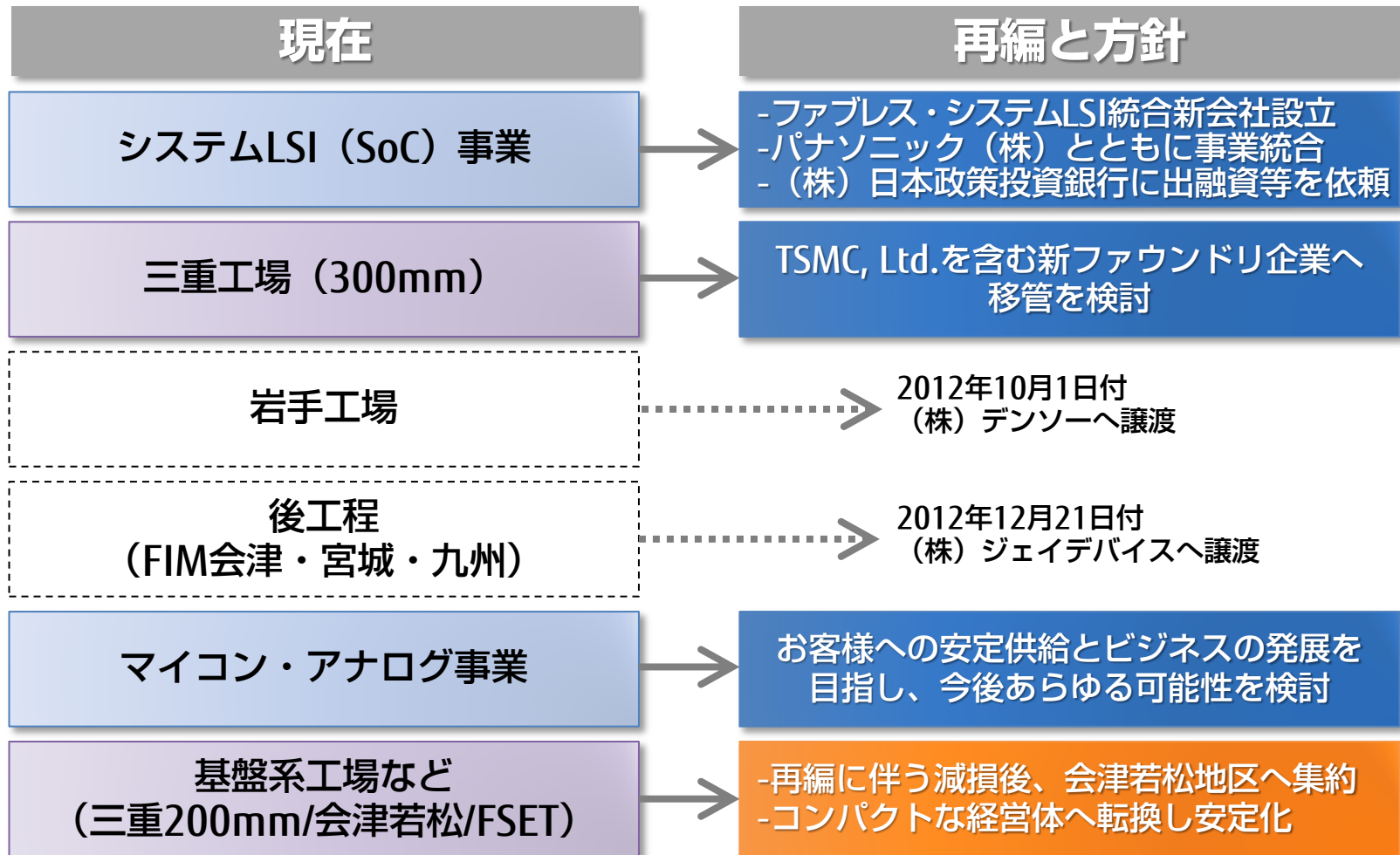
■再編の狙い

- ・日本の半導体技術・ノウハウのベースを絶やさない
- ・お客様への安定供給を維持する
- ・雇用と地域コミュニティの要請に最大限応えながら、かつ適正な規模で今後自立して発展していく

■再編後のスキーム

- ・システムLSI（SoC事業）は「ファブレスSoC新会社」を設立し、当社、パナソニックの事業を統合していく方向で基本合意（独立した専門メーカーとして、カスタムLSI・画像SoCを中心に強化）
- ・三重工場の300mmラインはTSMC, Ltd.を含む新ファウンドリ企業へ移管を検討

半導体事業の方針と再編 (2)



TSMC: Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited
FIM:富士通インテグレートッドマイクロテクノロジー、FSET:富士通セミコンダクターテクノロジー
FIM, FSETは富士通セミコンダクターの100%子会社です。

*上記再編に伴い、合計約2,000名の人員対策を実施する予定です。
また、上記以外の国内FSLグループ企業は、富士通グループ内で事業を継続いたします。

■ Fujitsu Technology Solutions (FTS) の構造改革

- ・ ハードウェアの競争激化に対応したコスト削減
- ・ プロダクトビジネスの基盤の上に、サービス、ソリューションビジネスの拡大
- ・ 可視化やプロセス改善を通じた効率化

■ 英国の年金資産積立不足への対応

- ・ 年金基金への追加拠出
- ・ 債務拡大リスクの軽減

さらに踏み込んだ攻めの構造改革

- 成長への強靱な基盤を築く
～サービスビジネスをより強く～
 - ・ 人事施策
 - ・ 効率的なコーポレート
 - ・ 徹底的なコスト構造の見直し
 - ・ 市場構造の変化への対応

経営効率の改善で、サービスビジネスをより強く

人事施策

効率的な
コーポレートへ

徹底的な
コスト構造の見直し

市場構造の変化
への対応

効率と成長を目指したリソースシフト

成長シナリオ

垂直統合型ビジネスモデルの追求

■国内外の人員対策

・ 転進支援施策

※今後、労働組合と協議

・ 外部リソースの削減

5,000名程度

■半導体事業再編

・ 新会社設立、事業譲渡に伴う転籍

4,500名程度

※上記の他、岩手工場、後工程（FIM）については、デンソーおよび、ジェイデバイスへの転籍、再配置施策等（退職含む）を実施（2,400名）

■緊急人事施策

・ 役員/幹部社員の報酬カット

・ 制度/運用の見直し

※今後、労働組合と協議

効率的なコーポレートへ

■小さな本社への改革

- ・ 本社機能の見直し
- ・ 直接部門への人員配転
- ・ 戦略投資分野の精査、事業部門へのシフト

■業務プロセス改革による効率の向上

■外部支払い費用の削減

■グループ経営の効率化

- ・グループIT投資の最適化
- ・サービス機能の集約

■SCM改革

- ・グループ会社間連携によるバリューチェーンの再構築

■ものづくり革新

- ・エンジニアリングクラウドとビッグデータアナリティクスを取り入れた独自の生産革新

■営業、その他成長分野の強化

- ・新規商品の拡販に必要な営業リソース確保（500名規模）
- ・垂直統合型ビジネスモデル構築に向けたリソース/スキルのシフト

■ユビキタスビジネスの取り組み

市場環境の変化

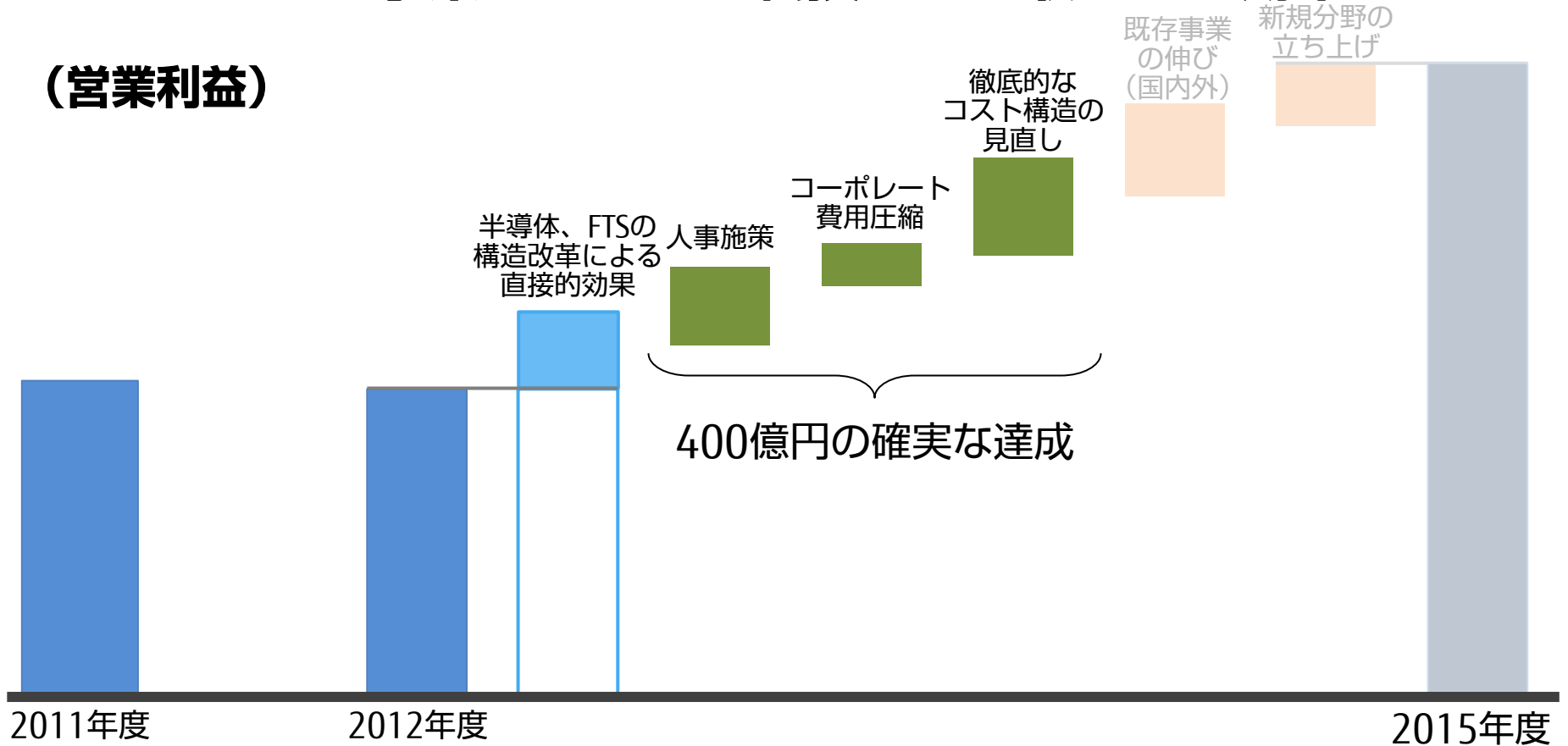
- ーコンシューマPCからスマホ、タブレットへの需要シフト
- ーモバイル端末を活用した新たなサービスの拡大
- ー新製品投入、買い替えサイクルの変化

- ・サービスビジネス、次世代端末開発への人員シフト（100名規模）
- ・ものづくり革新によるコストダウン
- ・戦略ターゲット市場の絞り込み

約1,000名規模のリソースシフト

■ “ムダのない事業基盤” への転換による収益への効果

(営業利益)



課題への対応

攻めの構造改革

成長シナリオ

3. 成長シナリオ

- 垂直統合型ビジネスモデルの追求
 - ・ 垂直統合による既存事業の収益改善
 - ・ 垂直統合による新ビジネスの立ち上げ
～B to Bから、B to B to Frontへ～

■市場認識

- ・ 企業システム領域でのクラウド導入の本格化フェーズ
- ・ ビッグデータ等の新ICT活用が成長領域

■ICTベンダーに対する期待

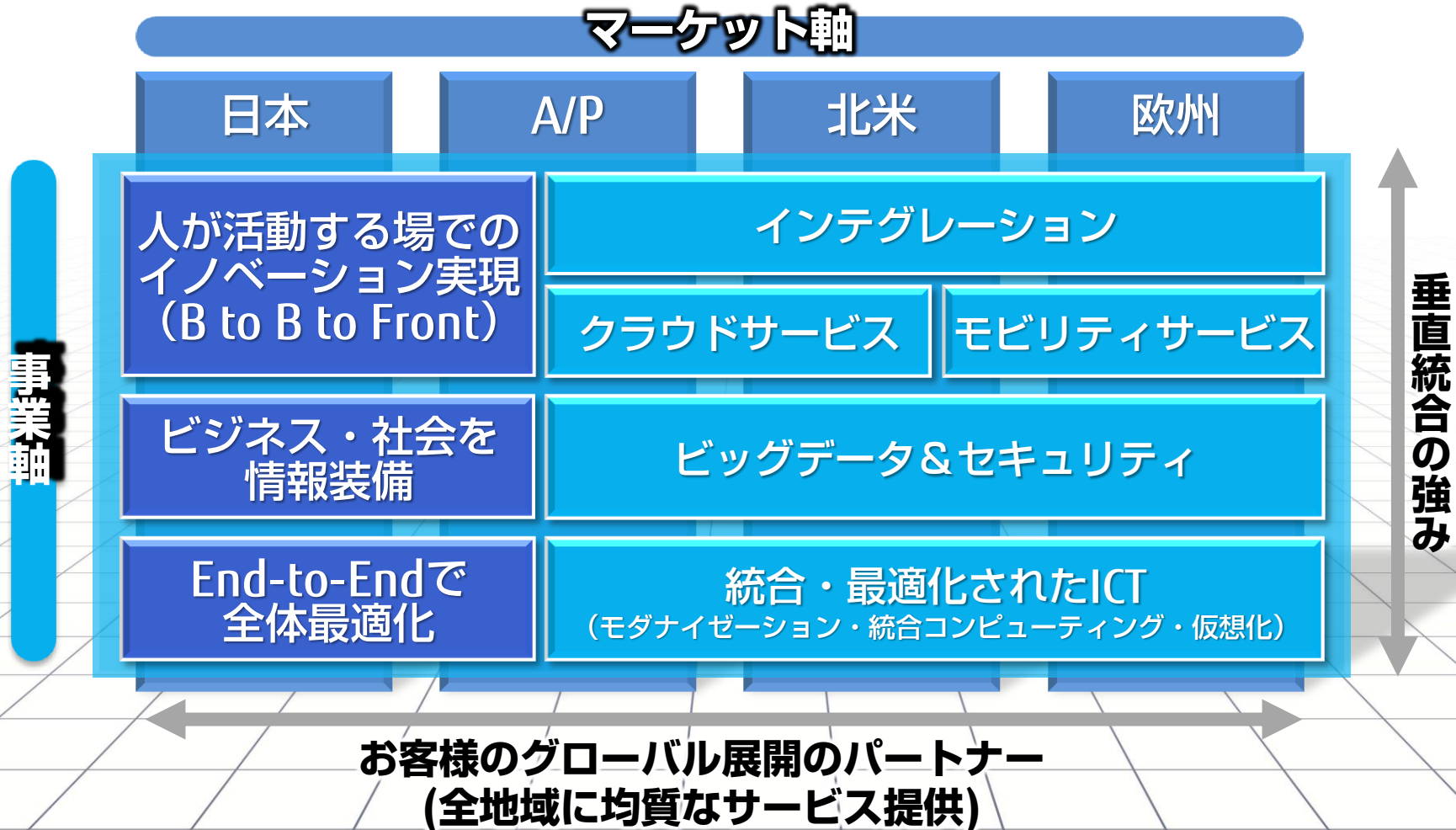
- ・ 顧客ビジネスをサポートするインテグレーション能力
- ・ モバイル、ソーシャル、ビッグデータを活用した新たなICT活用の提案力
- ・ 共に事業価値創出を担うビジネスパートナー



垂直統合力を持ったICTサービスベンダー

垂直統合型ビジネスモデルの追求

- 垂直統合による事業軸の強化/グローバルに統一サービスを提供
～お客様のICTサービスニーズに応える～



垂直統合による既存事業の収益改善

- **豊富な実績・ノウハウをベースに、製品・サービスに磨きをかける**
 - ・ **既存IT資産の圧縮／運用コスト削減ニーズへの取組み**
 - ⇒ モダナイゼーションサービス
 - ⇒ 運用ノウハウを組み込んだ垂直統合型製品
 - ・ **成長・変革を支援するシステムの提供**
 - ⇒ ビックデータ等のソリューション・ソフトウェアの拡充
 - ⇒ ビジネス変革の提案力（営業力・オファリング力強化）

エンタープライズ向け
システムを最適化



富士通の豊富な導入実績
ノウハウを組み込んだ
垂直統合製品



ソリューション・ソフトウェア
の拡充
～SI効率化・高度化～



垂直統合による新ビジネスの立ち上げ

■ B to Bから、B to B to Frontへ ～垂直統合を活かした新しいサービスモデルの追求～

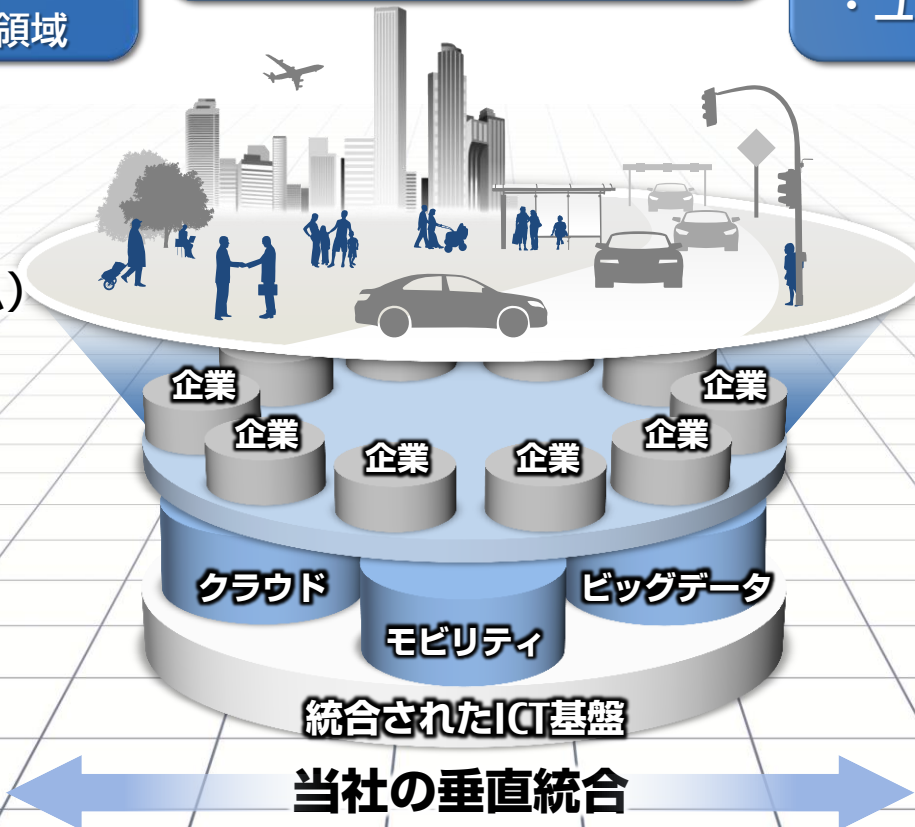
ビジネスプラットフォーム
・エンジニアリングクラウド
・ヘルスケアクラウド
・ビッグデータ／CMO領域

エコシステム
・ICTパートナー連携
・マーケットプレイス

顧客との協業ビジネス
・スマートシティ
・ユビキタスフロント

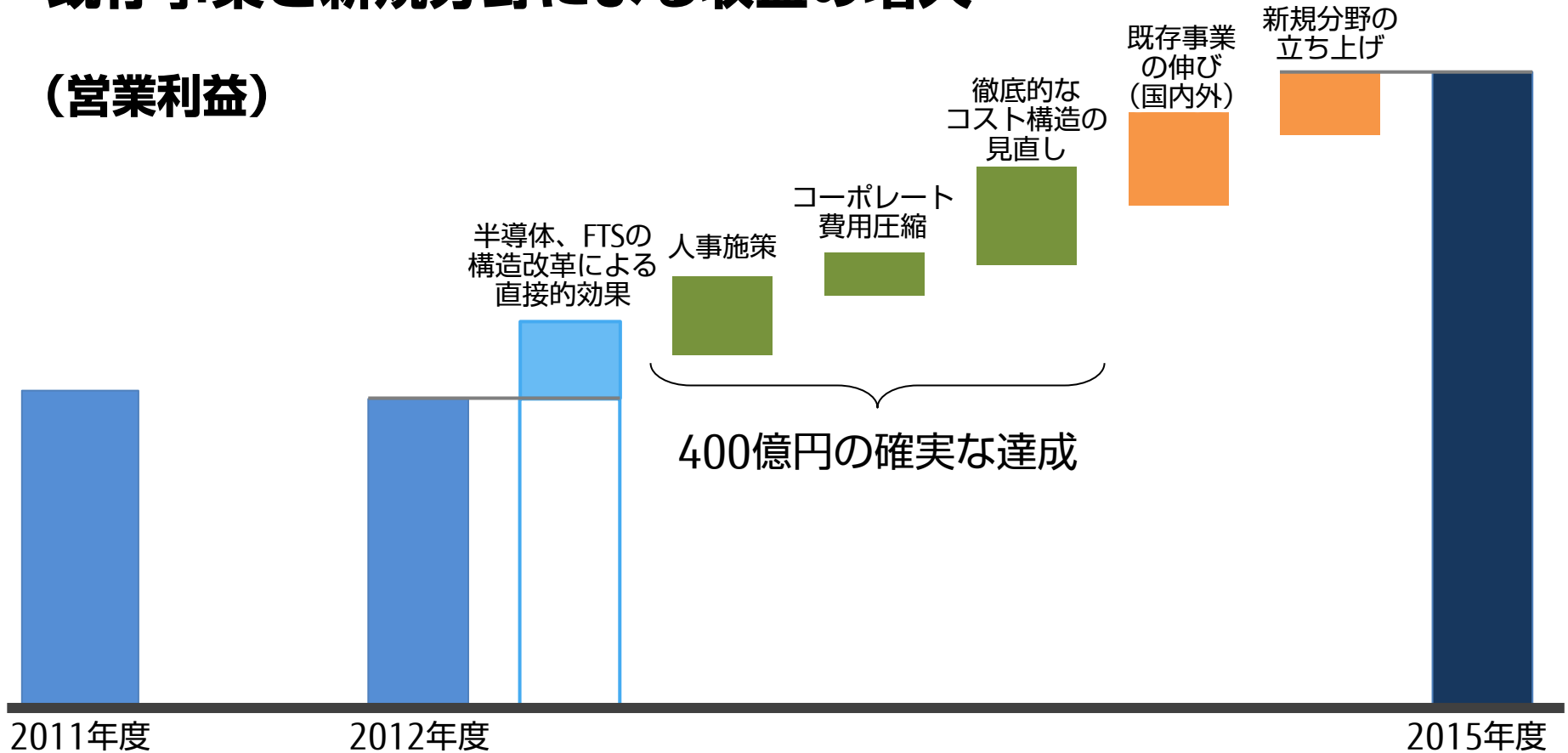
BtoBtoFront
(フロントシステム)

BtoBシステム



■既存事業と新規分野による収益の増大

(営業利益)



課題への対応

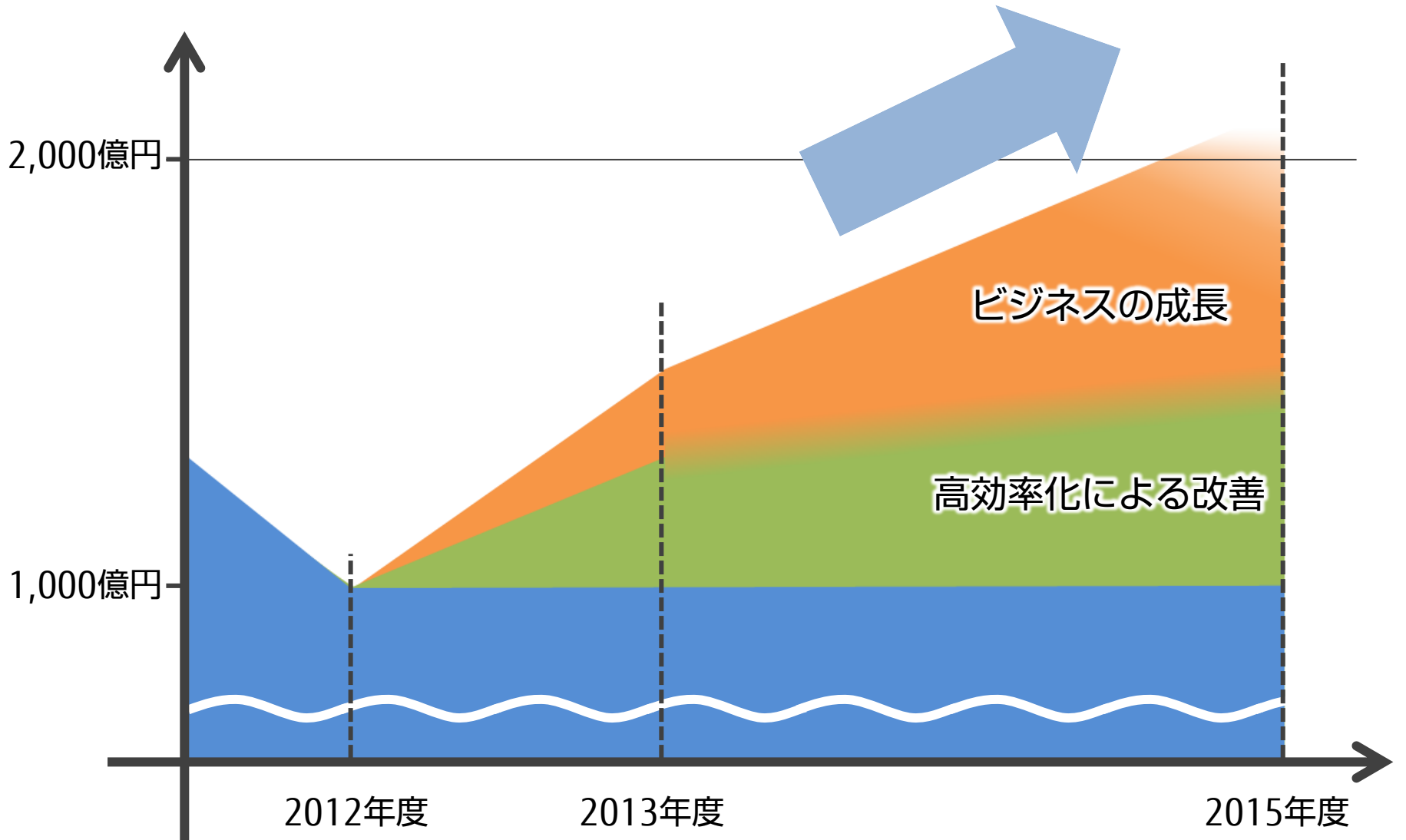
攻めの構造改革

成長シナリオ

4. 中期目標

- 改革シナリオの直接的な効果
- 2015年度中期目標

改革シナリオの直接的な効果



営業利益	2,000億円以上
純利益	1,000億円以上
FCF	1,000億円以上

□ 連結自己資本

本業での利益回復を着実に実行することで、速やかに自己資本比率を20%超（年金未認識債務オンバランス後）まで回復させていく。

□ 単独自己資本

コーポレートのスリム化と本業での利益回復を着実に実行することで、早期に健全なレベルへの回復を目指す。

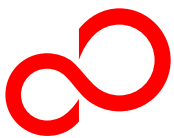


**テクノロジーをベースとした
日本発のグローバル企業**

**垂直統合型ビジネスモデルを軸に、
サービスビジネスをより強く**

B to Bから、B to B to Frontへ

攻めの構造改革、経営効率化



FUJITSU

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)