

# 経営方針

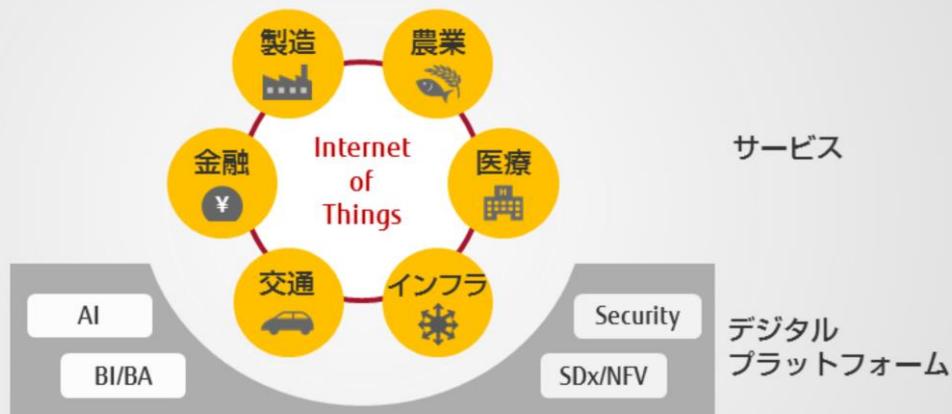
2015年10月29日  
富士通株式会社

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- 本日は、ご多忙の中、ご参集いただきありがとうございます。
- まず始めに、この経営方針説明会につきましては、社長就任後、できる限りすみやかに発表したいとの思いがありました。
- しかし、経営課題を把握しながら、着手すべきは即着手する方針で臨んでおりますと、色々と関係する事項が発生し、全体を整理して発表できる時期が、今日になってしまいました。
- 皆さまをお待たせすることになりましたが、本日はしっかりとご理解をいただきたいと思っております。
- それでは、「経営方針」についてご説明いたします。

# 市場認識 - デジタル化の加速

より付加価値の高いICTサービス提供への期待



お客様の課題：デジタル社会を担う専門的な人材の確保

1

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- まず、市場認識からお話いたします。
- 現在、デジタルテクノロジーの進化が、あらゆる産業に変革をもたらしています。
- この進化は、人々の生活や企業を取り巻く環境を、急速に変化させています。
- 政府や企業は、常にこの変化の対応に迫られ、また、この進化を取り込むことによって、サービス品質やビジネスモデルの競争力を向上させようとしております。
- このような中、今までのやり方をブレイクスルーし、もう後戻りできないような画期的で優れた製品・サービスが生まれます。このようなイノベーションを目指して、あらゆる分野で競争が激しくなっております。
- 一方で、この競争を勝ち抜くための人材や技術力を確保することは、企業にとって重要な課題です。
- 特に、ICT分野に於いては、その複雑さ、変化の速さから、企業などが自らリソースを保有し続けることは難しく、付加価値の高いICTサービスへの期待が、より一層高まっていると認識しております。

## デジタル社会に生み出される"場"



2

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- この変化と市場ニーズは、当社にとって大きなビジネスチャンスであると考えます。
- このチャンスを活かすため、このようなイノベティブな製品やサービスが、どのように生まれるのかを考えてみました。
- このスライドは、その簡単な例示ですが、例えば、ある企業が企画した事業を実現するために、自社、あるいは複数の企業と共同で、テーマ毎に「場」が形成されます。
- この「場」が、必ずしもビジネスモデルではないのですが、「場」=ビジネスモデルと考えると、これが革新的で価値が高ければ高いほど、より社会に貢献でき、ビジネスとしても成功することができます。
- 現在、その「場」すなわちビジネスモデルに対して、ICTが果たす役割は、大きく、益々重要となっています。
- よって、当社がこのチャンスを捉えるためには、この「場」に対して、その検討や企画の早い段階から、しっかりとしたIoTテクノロジーをベースに、より専門性を持って参画していくことが大切だと考えています。
- そうすることで、ビジネスやプロジェクトがスタートした後も、今まで以上に、信頼性の高い、安心安全な運用サービスを提供し、欠くことのできないパートナーとして、ビジネスに深く貢献できるものと考えます。



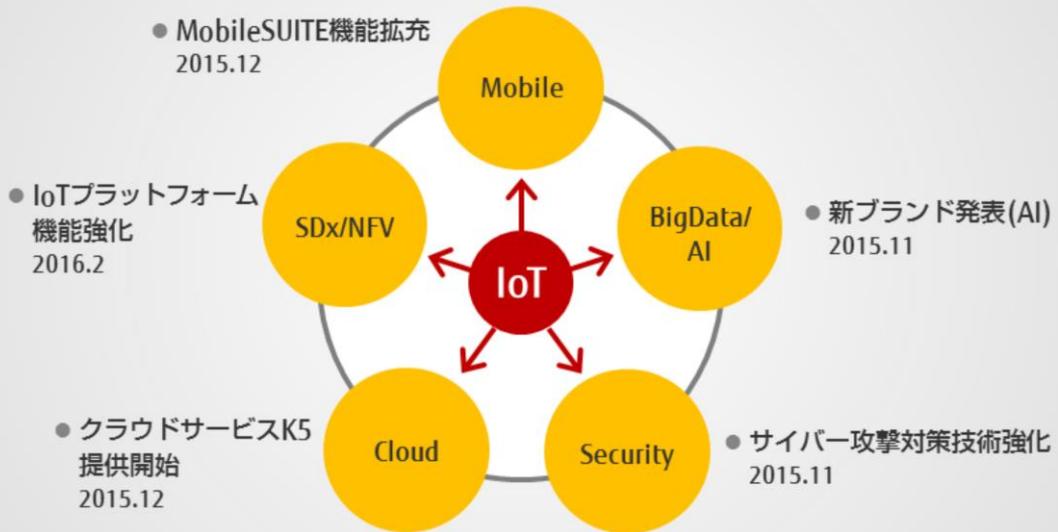
\*PA: Predictive Analysis

3

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- こうした「場」における、お客様の意思決定を、富士通はパートナーとして、支えていきたいと考えております。
- この図は、当社が基本と考えるサービスモデルです。
- 上流からお客様に深く入ることで、お客様にとっての経営課題や価値、また、戦略や施策を理解します。
- そして、例えば、戦略的投資分野、コスト競争力強化に関する、多種多様なデータを見ることから始めます。
- 膨大なデータは、デバイスを通して収集されます。デバイスは、IoTの進化と共に、PCや携帯だけではなく、センサーやカメラなど、ネットワークにつながっている、あらゆるハードに広がっていきます。
- そして、全てのデータをICT技術によってアルゴリズムでつなぎ、お客様の意思決定をデジタルに支援したり、意思決定そのものを「自動化」していきます。
- 富士通は、このサイクルを繰り返す中で、お客様のビジネスを強くし、お客様のかけがえないパートナーとして成長していきたいと考えております。

# "つながる"IoTテクノロジーの充実

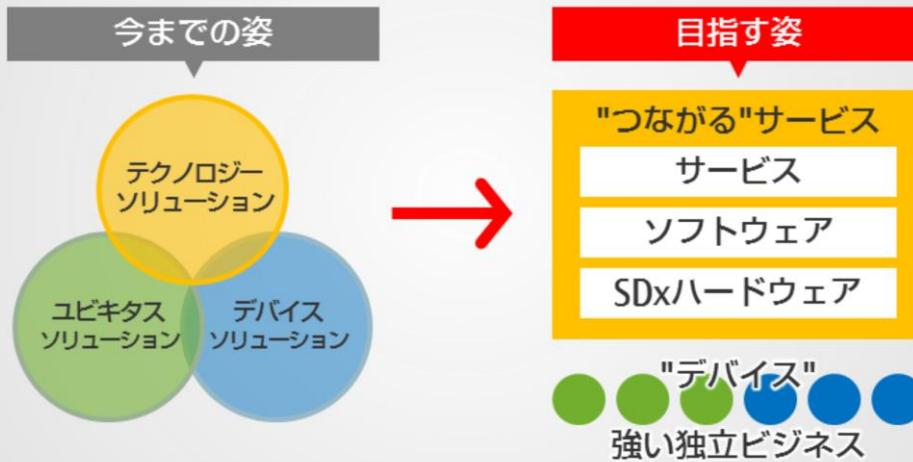


- 当社は、そのサービスモデルの実現に向けて、IoT時代をリードする“つながる”ためのコアテクノロジーの研究開発に、集中的に投資をしていきます。
- スライドには、現在開発を加速している代表的なテクノロジーを示しています。
- 当社の課題として、これら事業の開発体制が分散していることが挙げられます。今後事業部体制の統一を図り、一貫した戦略の元で開発力を向上させます。
- そのために、富士通研究所や富士通総研とのシナジーを高めると共に、外部との協業も強化し、今以上に、質の高い開発と市場投入のスピードアップを目指します。



- 当社のビジネスを持続的に成長させるために、取り組むべき事項として、この3つの方向をにかけております。
- 第一に、「つながるサービス」にフォーカスした、ビジネス構造に変えていくこと。
- 第二に、ICTがもたらす「デジタル・イノベーション」の可能性を追求していくこと。
- 第三に、このサービスやイノベティブなアプローチを、「グローバル」に実行することです。
- これら3つのシナジーによるビジネスモデルの変革が実現できた時に、
- “全てがつながる”サービスによる市場への浸透を果たし、当社の課題である事業収益力を向上させることができると考えております。
- 本日の方針は、この3点に沿って、今現在、どのように取り組んでいるのかについて、ご説明させていただき、経営方針をご理解いただきたいと思います。

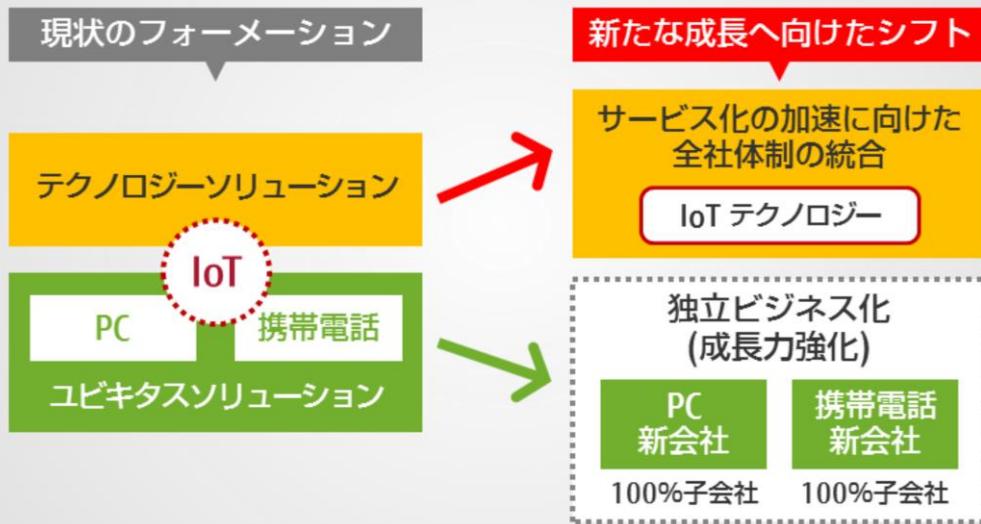
## テクノロジーソリューションへの経営資源集中



6

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- まず、目指すビジネスモデルの全体像についてお話しします。
- 当社の事業は、「テクノロジーソリューション」「ユビキタスソリューション」「デバイスソリューション」が、垂直統合された構造でした。
- 今後、IoTが進化する市場で、当社が優位性を持つ「テクノロジーソリューション」に経営資源を集中させ、「つながるサービス」として、グローバルに展開し、競争力を高めて参ります。
- ここで、「つながるサービス」とは、ソリューション/SI、インフラサービスによって蓄積されたノウハウ、クラウド、ミドルウェアなどの豊富なソフトウェア、サーバー/ストレージ/ネットワークといったコアハードのソフトウェア化により、
- お客様に、より統合され、洗練されたワンストップサービスの提供を目指すものです。
- これにより、全てがつながるデジタル社会において、お客様の新しい価値創造を実現します。
- また、ネットワークにつながるハードは、全て「デバイス」として位置付けます。
- デジタル社会、IoT市場では、より水平分業が進みます。
- コアとなる技術は、本社で醸成しつつ、「ユビキタス」「デバイス」のように、より機動性を求められる事業は、グループ会社として独立させ、単独でも競争に勝ち抜く製品開発と、ビジネス展開を目指していきます。



7

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- 「強い独立ビジネス体制」を確立していく意義は、広範囲なデジタル市場において、当社の目指す「つながるサービス」に対して、テクノロジーの広がりを見直し、事業競争力を高めることにあります。
- また、独立した事業とすることで責任が明確となり、甘えの構造をなくし、持続的な利益成長に向けてのマネジメントを強化できます。
- そのために、パソコン事業と携帯電話事業を、独立ビジネスとして分社化する方針を決定いたしました。
- コモディティ領域の分社化により、経営判断を迅速化すると共に、子会社は、独立した事業として、確実な利益体質と成長を目指します。
- 一方で、現在、グループ内に分散している、IoT関連テクノロジーや人材を、本社に集約し、体制の統合を進めます。
- 将来の成長が見込まれるIoT事業への投資を強化し、全社を挙げて、関連ビジネスをキャッチアップして参ります。

## サービスへのビジネスモデルシフト

## EMEIAビジネス

## サービス化加速

- EMEIA全体でサービス提供体制を統合
- デジタル化に向けたサービス専門営業の増強
- EMEIA共通部門の効率化
- Fortune 500社への対応強化

## プロダクトオペレーション

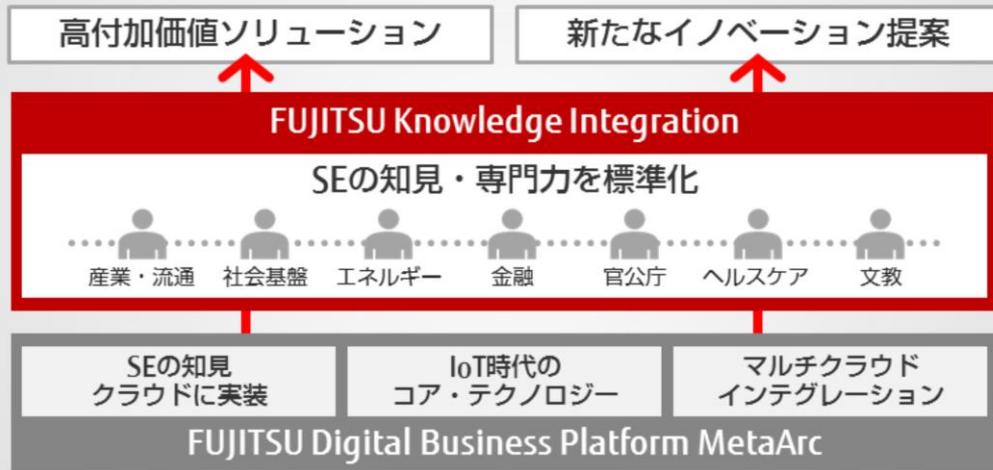
## コスト構造強化

- 開発拠点 独パダボーンの閉鎖
- 研究製造・物流拠点 独アウグスブルグの効率化

Subject to consultation and negotiation with employee representative bodies

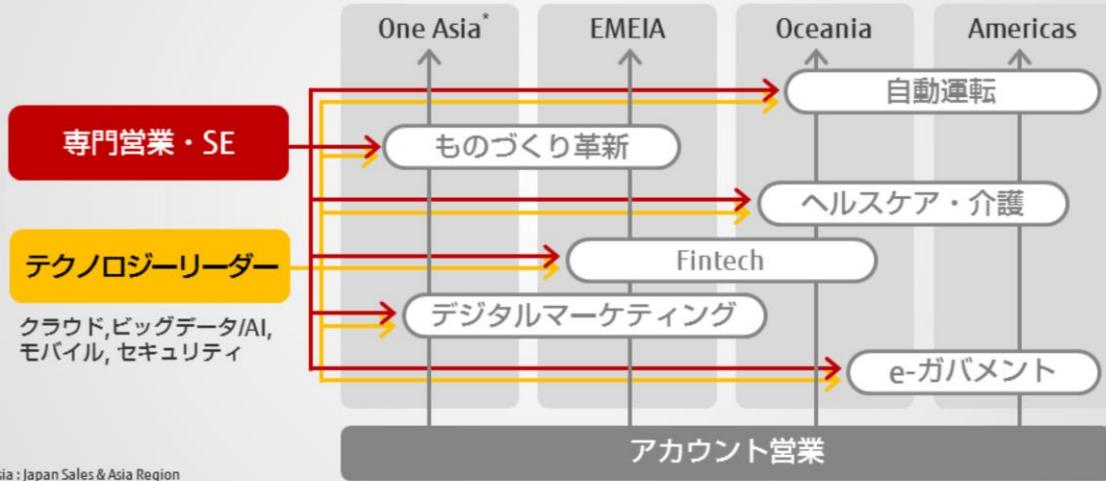
- 次に、EMEIAビジネスの体質強化についてご説明いたします。
- 大きく、ビジネスのサービス化とプロダクトオペレーションの2点です。
- まず、サービス化についてですが、富士通にとって、EMEIAは、日本に次ぐ大きなマーケットであり、サービスを基軸としたビジネスモデルに変革することにより、全社の利益成長を底上げできるものと考えております。
- 現在、EMEIAは、四つの地域的なサブリージョンに分かれておりますが、それらを統合して、営業軸及び、サービス軸、プラットフォーム軸に再編することにより、地域縦割りの弊害を排し、共通部門の効率化も進め、サービス化に向けた柔軟な提案力、サポート力を強化いたします。
- この統合プロセスは、すでに着手しており、今年度中に完了予定です。
- また、デジタル化を支える専門営業を強化し、特に、Fortune500のお客様へ、より高い価値提供を目指していきます。
- また、プロダクトビジネスに関しましては、利益率向上の視点から、コスト構造の強化を進めております。
- プロダクトのR&Dでは、グローバルな開発効率の最大化を進めるため、日本を中核にR&D拠点を集約する一環として、ドイツのパダボーンを閉鎖する予定です。
- また、固定費削減の観点から、製造・物流拠点であるアウグスブルグの効率化も検討を進めております。

## 新しいデジタル社会での"場"をとらえる力



- サービスの原動力として、テクノロジーソリューションの中核である、SEサービスを進化させることが重要であると考えています。
- これまでに蓄積したSEの知見や専門力を標準化して、当社のデジタルビジネス・プラットフォーム MetaArc 上で展開するに当たり、サービスの差別化を図って参ります。
- 一つ目は、より高付加価値のソリューションを提供するために、事業部門と連携して、IoT、BigData、Mobile、AI、セキュリティといった最新のコア技術が常時取り込まれ、お客様に提供されると同時に、MetaArc も進化し続けること。
- 更に、もう一つは、お客様やパートナー様と「共創」関係を構築し、これは、共に作り出す関係ですが、デジタル革新が進むなかで、ご一緒にビジネスモデルを企画し実行していくことです。
- 当社は、従来から、システムインテグレーションプロジェクトで、最後まで逃げない富士通と言われてきました。これからは、始めの始めから最後の最後まで完遂する富士通との評価を得て、かけがえのないパートナーになりたいと考えております。
- このためには、始めにお話した通り、新しいデジタル市場で発生する「場」を捉える力を持つことが大切であり、これこそが、Knowledge Integration の本質であると考えます。

## 地域・業種横断で活動する専門営業・SE（展開イメージ）



- 次に、この「場」を捉えるための営業力強化についてご説明いたします。
- このように、お客様の事業や新規プロジェクトの構想段階から、パートナーとしてより深く参画できるよう、専門営業をグローバルに強化いたします。
- この専門営業は、アカウント営業とは異なった働きを行います。
- 特定の業種や事業、サービス分野、または、コア技術分野に深い知識・経験を有し、お客様の企画からサポートを行います。
- 例をあげますと、当社では、既に、ものづくりやヘルスケア、農業分野で、専門営業を有しております。
- 今後は、自動運転やFintech、デジタルマーケティングといったプロジェクトが推進されます。こういった分野にも専門営業を投入いたします。
- 今後、IoTの進化と共に、更に新たな領域が増えると考えており、提案からサービスまで、一貫サポートを実現するため、専門営業は、専門SEとチームとして活動します。
- アカウント営業は、従来からのお客様軸でしっかりとサポートしながら、専門営業と一体となって新たな領域での協業関係を構築していきます。
- このようなワンストップのサポートは、元々当社の得意とするところであり、これに専門力が加わることで、より差別化を図れるものと確信しております。

## お客様と"共創"する300件超の実証プロジェクト



- こうした専門領域での活動は、既にグローバルに進めており、商談獲得につながる実証プロジェクトだけでも、300件を超えるレベルになっています。
- ここで、いくつかの例をあげますと、
- インドネシアの高速道路における渋滞緩和、事故・災害時のドライバー誘導
- アイルランドやフィンランドの医療機関における患者の行動見守り、治療経過観察
- また、マンホールに取り付けたセンサーによって、下水道氾濫の兆候を高精度かつ低コストに検知するインフラ保全、などの実績につながっております。
- このように、多くの実証プロジェクトから得た知見、技術を付加価値の高いサービスとして、グローバルに提供していきます。



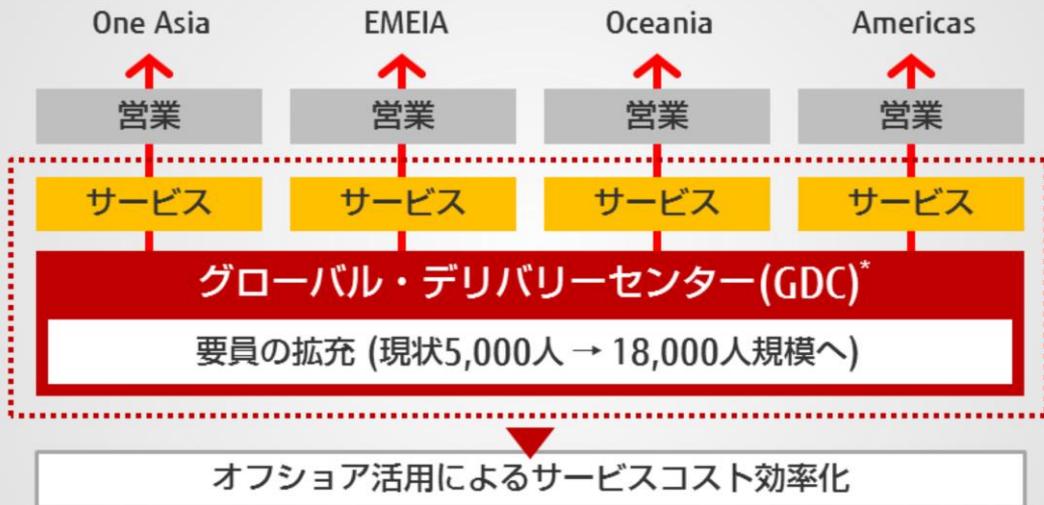
- アジアビジネスの成長を加速
- 日本の強いデリバリー能力を活用
- 日本、アジアでの人材融合

\*One Asia : Japan Sales & Asia Region

12

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

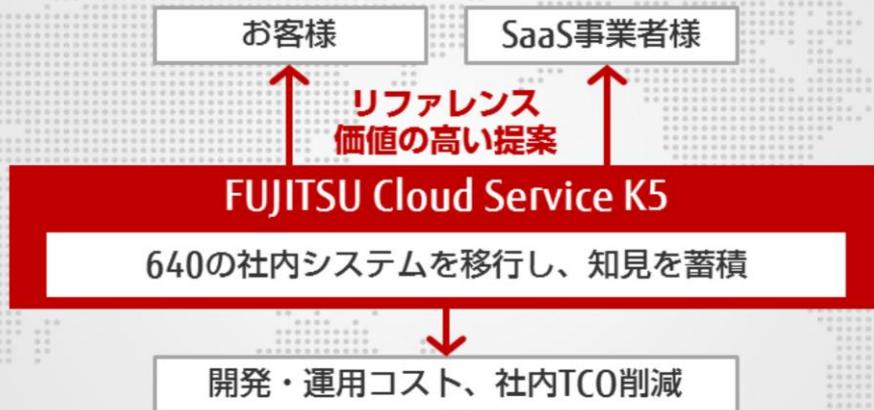
- このようなデジタル・イノベーションの大きな市場として期待される、アジアに対する営業体制を強化いたしましたので、ご説明いたします。
- 10月1日から、日本とアジアリージョンを統合した「One Asia」体制をスタートいたしました。
- 日本の営業責任者である小野専務に、アジアリージョン長である斎藤執行役員がレポートすることで、営業戦略の統一を図ります。
- あわせて、SEサービスを中心として、テクノロジーソリューション事業も、連携を強化します。
- 成長するアジアビジネスを全社一丸となって獲得していくことが目的であり、日本の有するノウハウをアジアに浸透させると共に、投資や商談などの意思決定のスピードアップを図ります。
- また、ダイバーシティの観点で、日本、アジア各国共にグローバル人材の育成と融合が加速するものと期待しております。



\*GDC：グローバル・デリバリーセンターは、グループ共通オフショア拠点として、アプリケーション・サービス、多言語対応サービスデスク、リモートインフラ管理などを顧客に提供

- 昨年スタートした「グローバルマトリックス体制」の大きな目的の一つが、グローバルデリバリーの充実でした。
- 一年間取り組んできた結果、この体制を進化させることとし、今年度より、グローバルデリバリーセンター・GDCを拡充することといたしました。
- 具体的には、このGDCの要員を、2017年度までに、現在の5,000人から、18,000人規模に増やします。
- このリソースを、統一管理のもと、世界複数か国でプールし、各リージョンから柔軟に活用できるようにすると共に、大幅なコスト効率化を図ります。
- また、各リージョン内のSEは、お客様との接点を強化し、より専門力のある体制にシフトいたします。

グローバル全ての社内システムをK5に移行、リファレンス展開



- また、社内実践のリファレンス化により、クラウドサービスの提案力を、グローバルに強化いたします。
- 富士通では、国内外に分散する640の社内システムを、当社の新たなクラウドサービス・K5上に移行するプロジェクトをスタートしました。
- この社内プロジェクトにより得られるノウハウとして、
  - 各種システムのクラウド移行ノウハウ
  - オープンスタック上でのサポートノウハウ
  - 大規模なグローバルクラウド運用ノウハウなどが挙げられます。
- こういった実践的なプロジェクトで培ったノウハウやスキルを、グローバルに共有し、お客様への提案やサービスに活かすことによって、高信頼、高品質のサポートを実現したいと考えております。
- また、このプロジェクトを通して、これからの新技術へのトライや、グループ全体のTCO削減にもつなげて参ります。

# コスト構造の変革

## 全社横断プロジェクトによるコスト競争力の強化

オフショアの徹底活用	→ 300 億円	コスト削減 (3年累計)
社内全システムのK5移行	→ 350 億円	コスト削減 (5年累計)
全社横断での コスト削減プロジェクト	→ 400 億円	コスト削減 (3年累計)

- コスト競争力を高めることは、グローバルで勝ち抜くために、大変重要なテーマです。
- このスライドは、今までご説明した施策を含み、既にスタートしている主なプロジェクトでの、コスト削減目標を示しております。
- ここにあげました、3つのプロジェクトだけでも、トータルで1,000億円超の削減が可能となりますが、これ以外でも、積極的にテクノロジーの進化を取り込むことで自動化を進めます。
- 加えて、今後とも競争力を向上させるための、あらゆるコスト低減努力を継続いたします。

## 連結業績目標 - 目指す姿

営業利益率	→	10% 以上
フリー キャッシュフロー	→	1,500 億円 以上
自己資本比率*	→	40% 以上
海外売上比率	→	50% 以上

\*自己資本比率：親会社所有者帰属持分比率

- 今までご説明してきた、当社が目指す「ビジネスモデル変革」を実行するにあたり、目指す姿の連結業績目標を、このように設定いたしました。
- この目標は、当社の体質が変化し、ICTサービス企業としてグローバルに戦える域に達したと判断できる数値です。
- 当面優先すべきは、この目標に近づくための変革のスピードであり、数字達成ありきではなく、まずは、体質の変化を見ていきます。
- この後お話しするマネジメント方法によって、今後この体質変化の状況を評価し、スピーディに対策を打っていきたいと考えております。

# 目標に向けてのマネージメント

FUJITSU



## グローバルサービスインテグレータ

### 利益率向上スピード

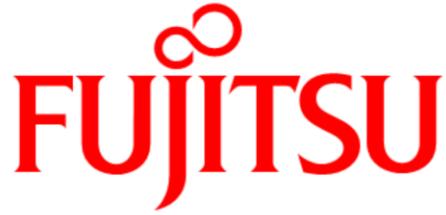
安定収益基盤の確立

コアビジネスの収益力拡大  
デジタル社会でお客様とともに成長

17

Copyright 2015 FUJITSU LIMITED

- 最後に、この目標に至る過程のマネージメントについて、ご説明いたします。
- 経営に影響を与える環境の変化が激しい状況下、今までの様な3年毎の中期計画によるマネージメントは、現実的では無くなってきております。
- 私は、大きな「目指す姿」への質的变化と、その「目指す姿」に達した時の数値目標を設定し、当社がその姿にステップアップしていく道筋を、一年毎にきめ細かく見直していきたいと考えております。
- この方法は、今回のご説明のように、まず、大きな方針を株主様はじめステークホルダーの皆様にお示しし、その方針が実行されて成果が出ているか、年度毎に公表していくものです。
- これからも、経営は、外部環境の影響にさらされていきます。だからこそ、長期的戦略に基づいた「変革」が重要であり、それを出来る限りスピード感をもって実施したいと考えております。
- そして、その状況と対策については、適宜、関係の皆様と共有させていただきます。



shaping tomorrow with you

- これからも、富士通のビジネスに対して、ご理解とご支援の程、何卒宜しくお願い申し上げます。
- 私からのご説明は以上です。
- ありがとうございました。

## 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（日本、EMEA、アメリカ、アジア、オセアニアなど）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衛に関する不確実性。
- 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、損益計算書や財政状態計算書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。
- 富士通が売上収益及び利益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、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影響（特に、日本円と、ユーロ、英ポンド、米ドルとの間の為替差損益の影響）。