

富士通グループは、サービスとプロダクトを両輪として、お客様起点経営を軸にグローバルにビジネスを展開し、お客様にとってかけがえのないパートナーとなることを目指します。我々は、お客様、株主の皆様、お取引先の皆様、そして社員にとって、誇りにできるような会社であり続けるために、様々な変革にチャレンジしています。

代表取締役社長 野副 州旦

## Q.1 2009年3月期の業績に対する、野副社長ご自身の評価を教えてください。

**A.1** 予想を超える経済環境の悪化に直面し、全社の業績結果は、大変厳しいものとなりました。しかし、主力であるテクノロジーソリューションについては、着実に改革の成果が表れており、この厳しい環境下で、若干の減収になったものの、増益を実現することができたことは、大きな成果で、富士通の強さを証明できたと考えています。

予想を超えた経済危機の中で、2009年3月期決算は、前期に比べ大幅な減収減益となりました。特に半導体、電子部品、HDDといったボリューム製品は、世界的な経済環境の悪化の影響を直接的に受け非常に厳しい結果となりました。その結果として、半導体の先端設備の減損など2010年3月期の負担を軽減するための損失計上を含むものの、最終損益で1,000億円以上もの損失を計上したことは、経営者として責任を感じています。

一方で、当社の主力であるテクノロジーソリューションは、為替影響により売上高は前期比6%減(為替影響を除くと1%増)となりましたが、厳しい経済環境下ながら、営業利益は4.7%伸長しました。同事業は、2003年にサービスの不採算プロジェクトの増加による危機を経験し、「お客様起点経営」を軸に着実に改革を進めてきました。その成果が、数字として表れてきたのではないかと実感しています。

### 業績の推移

#### 連結業績

	(十億円)		
	2008	2009	前期比
売上高	5,330.8	4,692.9	-637.8 (-12.0%)
営業利益	204.9	68.7	-136.2 (-66.5%)
当期純利益(損失)	48.1	-112.3	-160.4 (-)

#### 事業セグメント別業績

	(十億円)		
	2008	2009	前期比
テクノロジーソリューション	売上高	3,272.2	3,077.0 -6.0%
	営業利益	180.1	188.7 +4.7%
ユビキタスプロダクトソリューション	売上高	1,188.9	949.1 -20.2%
	営業利益	52.5	0.5 -98.9%
デバイスソリューション	売上高	796.7	587.6 -26.2%
	営業利益(損失)	18.2	-71.9 (-)

**Q.2 社長就任後1年が経過しました。社長として富士通をどのように変革しようとしているのか、中期的な経営の方向性を教えてください。**

**A.2 引き続き「お客様のお客様起点」「グローバル起点」「地球環境起点」という「三つの起点」からの変革に取り組みます。**



富士通は以前から「お客様起点経営」を目指してきました。1年前に前社長の黒川からバトンを受け取って以来、私はこの方向性を踏襲しつつ、新たな目標に沿った改革を推し進めています。それは「お客様のお客様起点」「グローバル起点」「地球環境起点」という「三つの起点」からの変革です。

既に述べたとおり、「お客様起点経営」は、富士通にとって永遠のテーマです。しかし、その起点を「お客様のIT」から「お客様のビジネス」へと拡大することが、第一の起点「お客様のお客様起点」です。

二つ目の「グローバル起点」では、今までの日本中心の考え方から、グローバルな発想へと変えていくことを目指しています。グローバルな

視点で考え、各地域で着実に行動に移すという意味で、「Think Global, Act Local」というスローガンを掲げています。これに基づいて、既に大規模な変革が始まっています。（詳細は22-25ページの特集をご参照ください。）

三つ目は「地球環境起点」です。ITは、社会全体の環境効率を改善できる力を持っています。その能力を活かして環境負荷低減に取り組んでいきたいと考えています。これから企業にとってサステナブル経営は確実に大きなテーマとなります。富士通も一企業として自らの活動の環境負荷低減を図ることに加えて、お客様や社会全体の環境負荷低減をITで実現していくという考え方です。

**Q.3 「お客様のお客様起点」について、もう少し詳しく教えてください。**

**A.3 お客様に「ITを提供する」ということに留まらず、「ITを活用して、お客様のビジネスに貢献する」という発想に変えていきたいということです。**

富士通は、お客様のITだけではなく、お客様のビジネスに貢献したいと考えています。そのことを「お客様のお客様起点」と呼んでいます。お客様のビジネスに貢献するためには、お客様にとってのお客様の視点で考えることが不可欠からです。

その取り組みの一つとなるのが、富士通がご提案する「フィールド・イノベーション」です。ビジネスを改善するためには、ITのみならず、人やプロセスも含めた改善が必要です。フィールド・イノベーションは、具体的なビジネスの課題を「見える化」し、ITだけでなく人の仕事のやり方やスキル、そして、業務プロセスを含めた改革を行う活動です。これをお客様と一体と

なって推し進めることのできる人材「フィールド・イノベータ」の育成に取り組んでいます。社内で様々なビジネス分野で経験を積んだ人材を選抜し、2007年10月から第一期の約150名、2008年10月からは、第二期として約170名の教育を行ってきました。第一期の約150名については、社内やお客様先でのトライアルを完了し、2009年4月から、お客様向けの本格的な活動を開始しています。フィールド・イノベータは、お客様の現場・現物・現実を見て、お客様と一緒に改善していく役割を担っています。同時に、お客様との直接対話を通して、お客様のITの活用を、業務運用の視点からウォッチして、モニタリングし、その活動によって得られる

お客様の本当の課題、ニーズを掘り起こし、それを提案活動や商品の開発につなげていくというサイクルを作り上げていきます。

フィールド・イノベータは、お客様がITから最大限の価値を得られるように、営業・SEやコンサルタントとチームとして取り組んでいきます。富士通は、決してシステムを作りっ放しにしない、ということです。

もう一つの取り組みは、富士通自身をお客様にとっての「リファレンスモデル」にすることです。例えば、大規模なシステムの再構築のような複雑なプロジェクトは、実際に経験

してみないと分からない様々な課題があります。こうしたチャレンジングなプロジェクトを富士通の社内で積極的に実践し、その経験から得られたノウハウをお客様に提供すると共に製品開発やサービスのレベルアップにつなげていきたいと考えています。

フィールド・イノベーションの推進や社内のリファレンスモデル化をドライバーとして、これまで以上にお客様の事業や業務に、より深く関わり、お客様の課題解決の真のパートナーになれることを目指していきます。

## Q.4 「グローバル起点経営——Think Global, Act Local」について教えてください。

### A.4 経済やお客様のビジネスがグローバル化する中で、お客様に価値を提供し続けるためには、富士通自身がグローバル化していくことが不可欠です。そして、富士通のグローバルなプレゼンスを高めることにより、グローバルなパートナーとの協業を進め、さらに価値の高いソリューションを提供していきます。

お客様のビジネスが一層グローバル化する中で、富士通自身がグローバルな企業にならなければ、お客様に価値を提供し続けられません。また、オープン化が進み、ITの領域が拡大し続ける時代に、お客様のITの全てを一社でサポートすることは現実的ではありません。グローバルなパートナーとの協調関係を強め、補完関係を構築していくことも必要不可欠です。そのためにも、富士通がグローバルなプレゼンスを高めることが重要になります。

海外ビジネスについては、2008年6月、地域別だったマネジメント体制を一本化しました。シンプルな構造として意思決定のスピードをあげ、グローバルな視点でビジネスの変革を進めています。

その中で、もっとも大きな変化は、ドイツに本拠地をおき、システムプロダクトに強みを持つ富士通シーメンス・コンピュータズを完全子会社化したことです。この統合を、富士通グループ全体の「変革の軸」として位置づけ、

サーバビジネスの変革、国内販売体制の再編、海外拠点の見直し、グローバルパートナーとの関係の強化などに鋭意取り組んでいます。

これからのグローバルなビジネスの拡大には、グループ全体として共通の目標を持ち、人材の交流やノウハウの共有を進め、グローバルな観点で、製品やサービスの標準化・共通化を進めていくことが必要です。そして、それぞれの国、地域においては、よりお客様に密着した「Act Local」を徹底していきます。

富士通グループは、お客様に価値を提供し続けるために、「Think Global, Act Local」で考え、行動できる企業を目指します。



Q.5 「地球環境起点」についてご説明ください。

A.5 ITの提供を通じてお客様、社会、ひいては地球規模での環境負荷低減に貢献します。

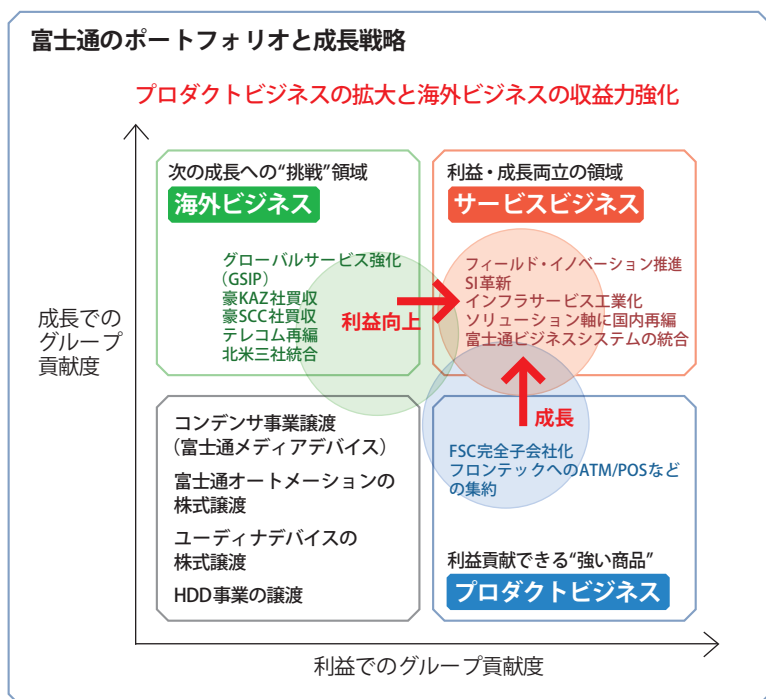
地球温暖化防止を中心とする環境負荷低減において、ITが非常に大きな役割を果たしうるといことは、世界的な共通認識になりつつあります。

富士通グループは、このようなITの可能性を新たなイノベーションへと結実させていくために、2007年12月にお客様の環境負荷低減を目標にした新たな取り組み「Green Policy Innovation」を発表しました。2008年3月期から2011年3月期の4年間で累計700万トン以上のCO<sub>2</sub>削減を目指して、環境負荷低減プロジェクトを実行しています。2008年3月期～2009年3月期の累計で、約223万トンの排出量削減に貢献し、目標を上回るペースで活動が進んでいます。

さらに、2008年7月に開催されたG8(北海道洞爺湖サミット)における「2050年までに、世界全体の温室効果ガス排出量を現状から半減する」という宣言を受けて、富士通グループの中期環境ビジョンである「Green Policy 2020」を策定しました。このビジョンは、「創造」「協働」「変革」をキーワードに、自らと社会の環境イノベーションを起こすことで、低炭素で豊かな社会の実現を目指すものです。富士通グループは、このビジョンの達成に向けて継続的に活動を推進し、2020年には国内で年間約3,000万トンのCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献することを目指します。

Q.6 厳しい経営環境のなかでの、今後の成長戦略および、2010年3月期の見通しについて教えてください。

A.6 重要なテーマは「サービスビジネスをさらに強くすること」、「プロダクト事業を軌道に乗せること」、「海外事業の利益を向上させること」です。そして、2011年3月期は、構造改革の成果を反映させ、増収増益を目指します。



私は社長就任以来、事業ポートフォリオのバランスを強く意識しながら経営を行っています。具体的には、「サービスビジネスをさらに強くすること」、「プロダクト事業を軌道に乗せること」、「海外事業の利益を向上させること」が重要なテーマとなります。そして、自社では今後収益や成長の望めない事業については、選択と集中を進めていきます。

こういった取り組みを進め、富士通のビジネスをもっとシンプルにして、今後利益と成長が見込める領域へリソースを集約することで、より強い企業体質を実現していきたいと考えています。

そして、スピード感をもってこれを実行していくことが私の使命だと思っています。

例えば、2009年4月1日付けでソリューション系のプロダクト (POSなどの店舗システム製品や公営競技向け発売・払戻機、RFIDタグ、手のひ

ら静脈認証装置など)を富士通フロンテックに、フロントテクノロジー事業として集約しました。また2009年4月30日には、課題事業の一つであったHDD事業の譲渡について正式契約しました。半導体事業についても、40nm世代の先端ロジック製品の量産を外部ファウンドリ(製造専門会社)に委託するビジネスモデルに転換するなど、課題事業に対して着実に対処し、強いところ

をより強くする、つまりテクノロジーソリューションをより強くしようと手を打ってきました。

2010年3月期の数値目標は、連結売上高4兆8,000億円、営業利益800億円、純利益200億円としました。現在の厳しい経済環境を考えると、この目標も決して簡単な目標ではないと考えています。当期は、テクノロジーソリューションのさらなる強化、半導体事業の構造改革などを進めながら、この目標を確実に達成することに全力を挙げたいと考えています。

経営環境の厳しさはある程度織り込んでいますが、社内には、2010年3月期は耐え忍ぶ時にはしない、景気が回復した時に大きな飛躍ができる変革の年にすると言っています。いずれにしろ、こういう時にしか見えないものがある、こういう時だからこそ気づくことがあるとの認識を持って前へ進みたいと思います。

## 2010年3月期の連結業績目標

	(十億円)		
	2009	2010(目標)	前期比
売上高	4,692.9	4,800.0	+107.0 (+2.3%)
営業利益	68.7	80.0	+11.2 (+16.3%)
当期純利益(損失)	-112.3	20.0	+132.3 (—)

## Q.7 テクノロジーソリューションの強化策について教えてください。

### A.7 「フォーメーションの改革」「フィールド・イノベータの実戦投入」「グローバル・ビジネスの拡大」という、三つの取り組みに注力します。

テクノロジーソリューションをさらに強くするために、私は三つの取り組みを念頭においています。一つ目は、フォーメーションの改革です。この4月から、営業体制も、従来の業種と地域という二つの軸から、全国を業種軸にシフトし、よりお客様のビジネスにフォーカスする体制にしました。業種ノウハウの強化を図り、提案力を一層強化していきます。すでに述べた

フロントテクノロジー事業の富士通フロンテックへの集中や、ITS事業の富士通テンへの集約、8月に予定している、中堅ソリューションビジネス強化のための富士通ビジネスシステムの100%子会社化も、これに相当します。

二つ目は、「フィールド・イノベータ」の実戦投入を成功させること。お客様との関係によって変え、他社にない取り組みをトリガーにして、お客様の持つ、お客様起点経営を実現させていくことです。

三つ目は、グローバルにビジネスを拡大すること。特に2011年3月期には、グローバルでのIAサーバ販売台数を50万台とする目標を掲げています。海外ビジネスについては、執行役員副社長のクリストウの進める構造改革を業績に結びつけていくことが非常に大切だと考えています。

#### テクノロジーソリューションを、さらに強くする

フォーメーションの改革  
(ポジティブな構造改革)

フィールド・イノベータの実戦投入  
(お客様との関係を変える)

グローバル・ビジネスの拡大  
(Think Global, Act Local)

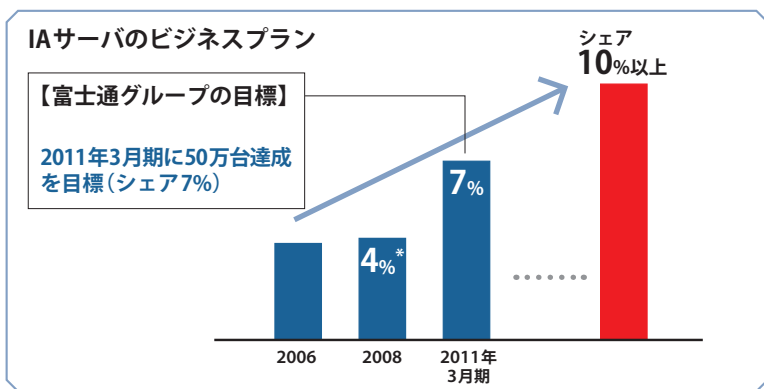
**Q.8 2011年3月期の目標であるIAサーバのグローバルでの販売50万台をどのように達成しますか？**

**A.8** 2011年3月期にIAサーバをグローバルで50万台販売し、シェア7%とすること、これに合わせて国内では20万台販売し、シェア30%を目指すという大きな目標を掲げました。この経済状況下で、厳しい目標であることは認識していますが、これを富士通変革の軸と位置づけ、達成に向けて、研究開発からパートナー戦略に至るまで、あらゆる変革に取り組んでいきます。

これほどの目標を達成するためには、従来のやり方を大きく変える必要があります。目標を共有しそれを実現しようと取り組む過程において、富士通社内で、あるいはパートナー様との関係を含めた形で、何を変えなければいけないのが自ずと明確になってくると信じています。国内20万台の販売目標達成に向けて、パートナー様との関係を含めた営業体制の見直しや商品力の強化など、大きな変革に取り組んでいきます。

グローバルシェア7%は最終目標ではありません。中長期的にはさらに上を目指すことができる体づくりをしていきたい。今回の目標は、富士通がグローバルで一つの目標を持って行動するという意味で、富士通始まって以来の試みだと思います。私が就任以来言っている「Think Global, Act Local」を実行するという意味でも大きな一歩となります。

具体的に何を変えるのか。単にサーバ部門だけを変えるわけではありません。関連する研究開発体制や部材調達、マーケティング、海外拠点の組織体制、国内の販売体制の再構築が必要と考えています。加えて、マイクロソフト社、あるいはSAP社といったグローバルなパートナー様との協調関係も、新しいビジネス体制を前提とした形に発展させていきたいと考えています。国内でも、IAサーバの拡販に責任を持つビジネスグループを新設するなど、いろいろな改革に既に着手しています。



\* IDC's Worldwide Quarterly Server Tracker, 2009 Q1 より引用

**Q.9 富士通の強みは、総合的なテクノロジーがあることだと思いますが、方針転換があるのでしょうか？**

**A.9** いいえ。引き続き、サーバやネットワーク、それを支える半導体などのデバイス技術まで、テクノロジーに裏打ちされた多様なサービスとプロダクトで、私達ならではの価値を創造します。

テクノロジーをベースとした多岐にわたるサービスとプロダクトの両輪を持っていることが強みです。例えば、ネットワーク技術や高性能・高信頼なサーバを実現する技術、ミッションクリティカルな業務に対応できるシステム構築技術、さらにスーパーコンピュータや世界トップクラスの性能を持つプロセッサなどもその一つです。

プロダクトにこだわるのは、やはりプロダクトを持たないと、テクノロジーへの投資が続かないからです。自分でテクノロジーをコントロールできることが、より高い価値を提供するために重要です。そしてプロダクトと一体になってこそ、サービスもより高い価値を提供できます。

## Q.10 半導体には技術が集積されていますが、収益面で厳しい状況が続いています。今後、どのようなビジネスモデルをお考えですか？

**A.10** 半導体事業は、ファブライツ(Fabrication-Light)モデルに転換します。もう一つは、半導体のテクノロジーを持つ強みを、今後、富士通の最終商品(サービスとプロダクト)にいかに関わりつけていくかという観点で、富士通グループ全体としての活用拡大も大きなテーマだと思っています。

厳しい市場環境の中でも利益をあげられるビジネス構造へ変革すべく、体制を見直しました。特に基盤テクノロジー製品(130nm世代以前)は、生産体制を最適化すると共に、既存設備の活用を図りながら、グローバル市場に向けた汎用製品に注力していきます。同時にグループ内の人員の再配置も行っています。

半導体プロセス技術の微細化により最先端の量産設備に係る費用は一層巨額化しており、投資を回収することは非常に困難になってきています。最先端テクノロジーの40nm世代以降のLSIは、台湾のファウンドリに製造委託する方向で合意しました。LSIはSoC(System on Chip)に代表されるように、ますますソフトの重要性が増しており、当社は強みであるソフト開発力を活かし、事業強化を図ります。

一方で、半導体テクノロジーがあるからこそ、

富士通グループのサービスやプロダクトが強くなれるという事実があります。当社のUNIXサーバに搭載されている「SPARC プロセッサ」は、富士通が持っている半導体の強さをインプリメントすることで、世界に通用する強い商品を提供することができるという好例です。当社独自に開発したプロセッサを搭載することで、高性能・高信頼のサーバが実現し、さらにそのサーバがシステム全体の信頼性を高め、テクノロジーソリューションの競争力を高めることにつながるのです。「SPARC プロセッサ」を持っているからこそ、海外有力企業との新しい協業が生まれてくるという側面もあります。

半導体事業そのものの競争力強化に加えて、半導体の持つテクノロジーを富士通全体の競争力強化につなげることにもさらに注力していきます。

## Q.11 株主、投資家の皆様に対して、また社員に対してのメッセージをお願いします。

**A.11** 富士通グループは、常に変革に挑戦し続け、快適で安心できるネットワーク社会づくりに貢献し、豊かで夢のある未来を世界中の人々に提供することを企業理念としています。そのためには、富士通グループの理念・指針であるFUJITSU Wayの実践を通じ、健全な利益と成長を実現し、企業価値を持続的に向上させることが重要と考えています。

株主であることで、「わくわくするような気持ちになる、成長を見守っていききたい、支援したい」と思っただけのような会社にしていきたくて考えています。

企業にとって重要なことは、常に変革に挑戦し続けることで、継続的な成長を実現していくことだと考えています。

社員にとっては、誇りと生きがいを持てる会社にしていきたくて考えています。

利益分配につきましては、株主の皆様へ安定的な剰余金の配当を実施すると共に、財務体質の強化および業績の中長期的な向上を踏まえた積極的な事業展開に備えるため、内部留保を充実させていく方針です。また、利益水準を勘案しつつ、内部留保を十分確保できた場合には、自己株式の取得など、より積極的な株主の皆様への利益還元を行うことを目指しています。

\*「FUJITSU Way」については、54ページをご参照ください。

