

富士通 経営方針説明会 質疑応答議事録

日時 : 2007年6月8日(金) 16:30~18:00
場所 : グランドプリンスホテル赤坂 五色の間
説明者 : 代表取締役社長 黒川 博昭

質問者A

Q. 事業再編について、現場レベルではなく、経営者の観点でHDD事業、半導体事業に対する考えを聞かせてください。

A. 利益率の低い事業の分社化、売却については、選択肢の一つだと考えていますが、まずは自分たちで事業を継続する前提に立って考えています。各事業の利益をいかに高めるか常に努力をしています。一方で、携帯のOSを他社と組んで開発する等、他社と連携してビジネスをすることに対しては常に前向きに考えています。富士通の事業として利益を上げることとは別に、ビジネスとして更なる成長をすることについて現場レベルよりもう一つ上の次元で考えて経営をしています。

Q. 経営について、現場的、短期的視点とは別に業界全体や長期的視点での検討もされていますか。

A. もちろん考えています。今の事業をどう良くしていくかという考えと、中長期的な考えを平行して検討しています。

Q. バランスシートも改善し、フリーキャッシュフローも安定的に出るようになりましたが、今後の中期計画における設備投資の水準はどれくらいですか。

A. 中期的にはグローバルに事業を拡大するために、もっとキャッシュを増やしたいと考えています。現在の事業の強みを維持しつつ、堅実に積極的に事業を拡大していきたいと考えています。

07年度の設備投資計画は2900億円と前年より下がっておりますが、これは事業毎にキャッシュフローの範囲内で投資をするという方針に沿ったものです。キャッシュフロー経営を徹底するために、各事業部門に対し厳しく計画をさせています。

質問者B

Q.2009年度中期目標の営業利益率5%について、セグメント別で教えてください。

特にシステムプラットフォームについて、利益率改善の具体的な施策を教えてください。

A. サービスは06年度で営業利益率6.4%実績を09年度は8%程度に、システムプラットフォームは1.1%実績を09年度は3%程度に、電子デバイスは2.5%実績を09年度は7~8%にあげていきます。HDDは、生き残るために垂直磁気記録の次のテクノロジーへの開発が必要になるなど、引き続き厳しい状況が続くと認識しています。

システムプラットフォームの利益率向上のために必要なのは、「内製化」、「徹底したムダの排除」、「営業の行動を変える」、そして「お客様が望むものを営業、SE、事業部一体となって作る」という4点だと考えています。

具体的には、サーバ関連のオプション等を1/3にする事で、外部に出ているコストを内部に取り込み、原価率を下げたり、営業の意識を変え自社のプロダクトを適正な価格で売っていくようにする事で対応していきます。

Q.子会社の資本政策について教えてください。

A.富士通のビジネスはグループ経営でなければ成り立ちません。テレコムや半導体等の子会社を100%子会社化する事で、グループ内での重複を減らし、また人材の流動性を高める事で、利益率の高いビジネスへのリソースシフトを柔軟に行うことができます。

逆にニフティは、上場する事で富士通以外でのビジネスの可能性を求め、成長を目指します。

Q.半導体の先端への投資について黒川社長の考え方を教えてください。

A.これから45nm、32nmと微細化技術が進んでいきますが、これらのビジネスを一社で出来るとは思っていません。アライアンスによってお互いメリットを享受できるようなスキームがあれば、検討します。

質問者C

Q.09年度営業利益率目標の5%は必達目標という認識でよいですか。また、その際の売上高の目標はどれくらいと考えればよいでしょうか。

A.5%は必達目標です。これを軸にしないと、構造改革を進めるためのベクトルが定まらないと考えています。

売上高の目標については、04年度と06年度の営業利益を比較した際に、約6000億円の価格低下影響があり、それを物量増加とコストダウンで必死にカバーし、300億円の増益を何とか達成したという事実を踏まえると、売上高での目標設定はやめるべきだと考えました。売上高を増やし続けるには、M&Aなどをし続けられない限り、いつか限界がきてしまう可能性もあります。そのため、今回は営業利益率5%にこだわって経営をし、その結果として売上高は5兆円から5兆5000億円程度に収まるのではないかと考えています。

Q. サービスの営業利益率目標8%は、今後このままビジネスを継続していけば自然と達成可能でしょうか。それとも何か工夫をしなければ困難でしょうか。

A. 決して楽に出来る訳ではなく、努力と次のレベルの改革が必要だと考えています。ITソリューションは、何を作るのかをお客様の立場、業務の面から記述できない限り決して作ることはできません。それを可能にするためには、フィールドイノベーターの役割をより強化していかなければならないと考えています。

また、現在展開中のグローバルビジネスについても、ラピダイト社が保有する約4000人のインドのオフショアリソースをさらに活用すれば、サービスのパフォーマンスはより向上できるものと考えています。

もう一つは、サービスを標準化し、自動化することにこだわっていきます。そのために、プラットフォームソリューションセンターの大部分と、共通技術部門の優秀なリソースの、合計300~400人のリソースをFsasに移します。これによって標準化と属人的な仕事の工業化を進め、工場スタイルに変え、コストとスピード、ナレッジを蓄積する構造に変えていきます。

サービスでの営業利益率目標を8%と言っていますが、私個人としてはもっと高いところを目指したいと考えており、そのためにはかなりの努力と構造改革が必要だと思っています。それをやるのが富士通のような遅れをとった会社がグローバルビジネスを展開する際に重要な鍵になるものと考えています。

Q. 現在のSEと09年度のSEの人数が同じ状態の前提で営業利益率8%を達成しようとしているのでしょうか。それともリソースを強化する必要があると考えているのでしょうか。

A. 富士通自身ではそれほどSEの人数は増えないと思います。だからこそ、富士通の現業をやっているリソースを、外向きに変えていかなければならないと考えています。また、間接部門のスタッフを、BPOとして外向けに付加価値を与えられるように変えていかなければならないとも思っています。そうした取り組みによって、SEの絶対数は増えなくても、ビジネスソリューション、ITソリューションとしてのリソースを増やしていきたいと考えています。

また、業務の上流の仕事を、確実にグローバルで通用するように変えていくことによって、インドなどのオフショアを使えるようにしていきたいと思っています。

質問者D

- Q. 中期経営計画の営業利益率 5%超に対するマネジメントの認識を教えてください。
- A. この数字は、各事業部門が考えた 3 ヶ年計画の数字を吟味して出したものです。営業利益率 5%は当社にとって超えなければならない壁です。この計画を軸にマネジメントをしていきます。
- Q. 海外ビジネス、特にプロダクトビジネスの損益は低いようですが、損益を改善させていくための施策を教えてください。
- A. 日本国内と同じように、海外でもサービスビジネスの利益率は良くなっており、プロダクトビジネスをどうするかが課題になっています。海外子会社の社長は、損益に対する意識に優れているので、きちんとした目標と富士通本体からの支援を行えば、損益は改善すると考えています。
- また富士通の強みはなにかを国内海外問わず考えなければ、将来のビジネス展開を語れません。今プロダクトはグローバルにビジネス展開をしなければならないというコンセンサスができるよう会社の舵を切っています。今まで日本で行っていたビジネスをそのまま海外に持っていくという考え方を根底から変えることで、損益を良くしたいと考えています。
- Q. ポジティブな構造改革とは、事業売却などを示唆しているのでしょうか。
- A. 事業売却を行うことで、その事業部門の従業員のモチベーションが上がり、業績が良くなるのであれば考えます。売却という選択は頭の中にはありますが、まずはそれぞれの事業部門に業績を良くしようということを厳しく言っています。
- Q. 電子デバイス部門の資本政策について、今後どのようにするのか教えてください。
- A. 新光電気、富士通コンポーネントについては資本政策の変更はありません。上場し独自でビジネス展開をしている子会社については、自ら考えてビジネスを進めていただきます。

質問者E

- Q. HDD 事業の売上や台数の伸びに対して、利益が伸びないのはなぜですか。いつになると利益につながるようになるのですか。
- A. HDD 業界は寡占状態にありますが、価格競争が非常に競争が厳しい状況にあります。しばらくは厳しい状況が続くと思われま。ただし、富士通は価格競争に追随するようなことはせず、お客様から評価していただいている技術力を差別化要素として、事業を展開していきます。

以上