

富士通 経営方針説明会 質疑応答メモ

日時 : 2008年8月5日(火) 16:00~18:00

場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室

説明者 : 代表取締役社長 野副州旦

質問者 A

Q. 現在の経営環境を踏まえると、中期目標である2009年度の営業利益率5%の達成は難しいのではないかと思います。どのようにして達成するのでしょうか？

A. 2007年度の営業利益率は海外が約1.2%、国内が約5.7%となっており、海外が足を引っ張っている状態ですが、国内サービスの営業利益は2008年度にかなり向上できるものと考えており、これが全体を牽引できると考えています。他の部門については、営業利益率5%に出来る限り近づけるための努力をするように指示しています。

富士通には52のBU(ビジネスユニット)があり、それぞれのBUに損益の責任を持たせています。また、仮にBUにおいて赤字であっても、その上部レイヤーに当たるBG(ビジネスグループ)の中では、営業利益率5%を達成するように徹底させており、この目標を達成できるか否かに富士通の存続がかかっているという強い意思を持って臨んでいます。

Q. 半導体については背水の陣で望む覚悟であるとのことでしたが、半導体が事業としてうまく進捗しているのかどうかを評価するための指標は何ですか？また、他社との戦略的提携など検討していく際に、もし人員削減などが必要となった場合、それを受け入れる考えでしょうか？

A. 32nm プロセスなどの先端については、富士通単独で投資を継続していくことは困難だと考えています。そのため、半導体を今後も継続していく上での戦略的提携はあって然るべきものであると考えていますが、現時点ではまだ具体的な話にはなっていません。富士通マイクロエレクトロニクスの社長である岡田に半導体の総責任者として任にあたらせていますが、投資や人員の問題も含めて、グループ全体で取り組んでいきます。

質問者 B

Q. 個別ビジネスの営業利益率は高いのですが、共通費用が高く感じます。共通費用を抑えるために、どのような施策が必要でしょうか？

A. コーポレート部門をはじめとする間接部門の直接化を進めています。例えばフィールドイノベーターは間接部門の管理職から選抜され、その育成費用に年間20~30億円かかっています。この人たちが、可視化の技術を身につけ、ビジネスの上流コンサルのような役目を持った業務にシフトします。

また富士通が単独の中に抱えていた部門を分社化するなど、構造改革を進めています。

Q. 棚卸資産回転率を中期的に 2 回転にする目標のハードルは高く見えますが、具体的にどのような施策を考えていますか。なぜ 2 回を目標にしたのですか？

A. 高い目標かもしれませんが、中長期的な目標として掲げた以上、達成に向け努力します。今まではビジネスグループそれぞれで棚卸の管理をしていましたが、今後は富田副社長をヘッドに、その下で事業管理を行う村嶋上席常務がソリューションビジネスを含めた棚卸回転率改善のプロセス改革を進めていきます。
2回を目標に掲げた理由は、黒川前社長がグローバルに強い企業になるため、ものづくりに携わる社員に、実感できる直接的な指標を示すためです。

Q. 2012 年の会社はどのような姿になっていますか？

A. 社内から見て、社員が誇りを持てる会社、社外から見たときにこの会社の特徴を「環境に特化した会社」など、一言で語れる会社にしていきたいです。
また [FUJITSU Way](#) で語っていることが高いレベルで実現し、グローバルビジネスにおいてナンバーワンのソリューションを提供できる会社にしていきたいです。

質問者 C

Q. HDD、携帯電話の事業再編についてどのようにお考えでしょうか？

A. HDD 事業の今後の方向性については、担当の古村常務が検討しています。HDD 事業は、これまで以上に迅速な経営判断が必要になるので、古村には「これまで以上にスピード感をもってやって欲しい」とお話しています。携帯電話事業は、07 年度の連結営業利益に貢献しています。これまで携帯電話、及び携帯電話基地局については、NTT ドコモと密接にビジネスを行っており、今後グローバル展開を考えるとすれば、これまで以上に NTT ドコモと連携していく必要があります。ドコモ様と共同で開発を進めている LTE の携帯電話基地局の技術では、世界で No.1 のポジションにあると自負しており、現在展開しているマルチバンド対応基地局についても、省スペース、省電力という面で、非常に高い評価を頂いています。携帯電話単体でグローバル展開を考えるよりも、こういった強い技術力をもった携帯電話基地局と組み合わせることで、検討していきたいと考えています。

質問者 D

Q: プレゼンテーション資料の 12 ページについて、2007 年度の国内ソリューション/SI の営業利益率が 9.8%に改善したと説明がありましたが、2009 年度についてはどの程度の営業利益率を想定していますか？

A: 国内のソリューション/SI では、当初 2008 年度の営業利益率目標として 10%を設定しており、その達成の過程として、2007 年度は 8.6%を目標としていましたが、結果として 9.8%を達成できました。2009 年度の具体的な数値は公表していませんが、かなり高い数値を出せるものと見込んでいます。
国内にはグループ企業を合わせて約 22,000 名の SE がおり、2007 年度はこの人員規模で SE 回転率を 2.6 回に改善したことで営業利益率 9.8%を達成しました。これを 3.0 回

以上に高めることが可能だと考えており、それによってさらなる営業利益の伸長を実現できると考えています。また、パッケージ商談の推進やインフラ工業化なども寄与してくるものと思います。加えて、社内に **TRIOLE** ビジネス推進室という組織をつくり、IT の利用シーンに応じたパターン化を進めており、2008 年度以降はこうした取り組みが業績に大きく寄与してくるものと考えています。

Q: 同じページで、2007 年度のソリューション/SI の売上高 1 兆 2,588 億円の内、約 6,000 億円が国内 SI ビジネスによるものと示されていますが、残りの部分について教えてください。

A: 富士通ビジネスシステム、PFU、米国の富士通コンサルティングなどです。

Q: 富士通シーメンス・コンピュータとの関係も含めて、サーバのグローバル戦略についての考えを教えてください。

A: 富士通のビジネスモデルはテクノロジーソリューションが経営全体を牽引していくフォーメーションと考えており、その中でサーバをさらに強化していく方針に躊躇はありません。質問の意図は、富士通シーメンス・コンピュータについて、今後その合弁をどうするのかという点ではないかと推測しますが、我々はこのような方針に立った上で、シーメンスとの交渉を続けていきます。我々がサーバについてイニシアチブを放棄したり、弱い立場に立ったりするようなことは絶対にありません。

交渉内容について現時点では詳細に言及できませんが、これを期にサーバをより強いプロダクトにしていくためビジネス構造を構築していきたいと思っています。例えば、開発拠点もドイツに移すぐらいの大胆さも必要だと思っています。今後のシーメンス社との交渉には私も深く関わっていき、中期目標を達成する上でもグローバルでの競争力を高めていきます。

Q: 年間 1,000 億円レベルのフリーキャッシュフローを継続的に創出できる状態になってきましたが、使い道をどのように考えていますか？

A: ビジネスの強化、競争力の向上に当たって、M&A は有効な手段の一つと考えていますが、まずはフィールドイノベーターの育成などに注力していきます。次に M&A などを検討していくことになると思いますが、これについては、グローバル戦略の推進に向けて先日発足させたグローバル・ステアリング・コミッティの中で検討しながら進めていきます。

質問者 E

Q: プレゼン資料の 8 ページにある「選択・集中検討の領域」には、現在どのようなユニットがどれくらいの数あるのでしょうか？

A: SE 会社 30 社をはじめとする海外を含めたソリューション系子会社 62 社については、これまでにある程度のリストラクチャリングをしてきたつもりです。今後、この中の一部の会社について上場する可能性はあります。一方、現在上場している子会社で、上場した意味を成していない会社、損益的には黒字ですが企業価値、株価が低迷している会社について、どういう対処が必要なのか現在検討中です。また、半導体系の子会社についても、

収益面で課題のある会社については、構造改革について検討をしております。プロダクト系の子会社についても、株式持分が 50 : 50 の会社については、今後業績が良くなるという見通しが無い限り、100%子会社化するか、株式売却するかを選択を考え、中途半端な状況は改善していきたいと考えております。

- Q. これまでテクノロジーソリューションへの事業リソースのシフトを言われていましたが、今後それは加速していくのでしょうか？経営資源の配分について教えてください。
- A. フィールドイノベーターに代表されるように、テクノロジーソリューション事業の拡大につながる人材育成は必要と考えています。リソースシフトは簡単ではなく、しっかりとした人材育成が重要と考えます。そうした育成を前提として、テクノロジーソリューションへのシフトは今後も加速していくべきと考えております。テクノロジーソリューションの売上／利益の比率をもっと高めていくためには、グローバルも含めたリソースシフトが必要になると考えます。プロダクトのグローバル展開に伴うリソースシフトは今後十分にありえます。
- Q. 各事業についてキャッシュフローの範囲内でコントロールしていくという従来からの方針に変更はあるのでしょうか？
- A. 社内に 52 ある BU(ビジネスユニット)に対しては、まず利益をあげてくれとお願いしています。その利益から投資をし、そのリターンから再投資するよう指示しています。キャッシュフローは正のスパイラルを生まない限り投資にまわすことはできません。その意味では、半導体の先端製品については単独での投資は難しいと考えます。他社との協業を模索しないと、独自のキャッシュフローの範囲内では今後の投資は極めて厳しいと言わざるをえません。52 の BU が属する 10 の BG(ビジネスグループ、コストセンターを除く)に対しては、キャッシュフロー経営をビジネスグループ内で実現し、キャッシュフローの範囲内での投資をするよう指示しております。

以上