

●2009 年 経営方針説明会 (IR) 質疑応答議事録

日時 : 2009 年 7 月 23 日 (木) 16 : 00 ~ 18 : 05
場所 : 経団連会館 2F 国際会議場 ゴールデンルーム
説明者 : 代表取締役社長 野副 州旦

質問者 A

Q: 09 年度の厳しい状況の中で、11 年度に過去最高益を更新する計画を立てた背景について教えてください。

A: 03 年から前社長の黒川と一緒に取り組んできた当社の柱であるソリューションビジネスの収益体質強化を実感してきたことや、グローバル展開をしていく体制が整いつつあり、過去議論だけで終わっていた課題案件で結果が出せるようになったことが、過去最高益を目指そうという考えに至った背景です。

Q: 現在の課題事業を教えてください

A: 構造改革が必要な事業は、半導体と通信です。しかし半導体は他社と連携することなく、三重工場の減損処理により、09 年度下期からの益転が見えてきました。通信については、子会社の富士通ネットワークソリューションズの社長として同社を立て直した長富を、ネットワークビジネスグループのグループ長とし、構造改革を行い 10 年度中頃から益転するように事業計画を立てています。

Q: 中期計画目標の前提となる 10 年度・11 年度の国内 IT 市場の伸びをどう見えていますか。

A: お客様企業のトップの皆様は、内部統制や企業体質強化などに関して、クラウド化などを含めた、今まで違う形の IT 投資の活用を考えています。手持ち商談のデータベースを分析すると、古いシステムから新しい IT システムに更新するニーズは根強く、十分手ごたえがあり、ビジネス拡大が期待できます。

質問者 B

Q: 昨年 8 月の経営方針説明会において、月当たりのたな卸資産回転数 2 回という目標は挑戦的な目標であるとのコメントがありました。また SE 回転数についても言及されていたと思います。今回の新中期計画では、それぞれの数字をどのように見えていますか。

A. 月当たりのたな卸資産回転数 2 回という数字は、前社長の時代に作られた目標ですが、私自身は元々その実現について懐疑的でした。昨今の経済状況などを勘案すると、やはり 2011 年度までは少なくともかかるものと考えています。

SE の回転率については、大規模システム構築のプロジェクトマネジメントをこなせるような上級 SE の回転率は確実に改善してきています。不採算案件の発生による業績悪化が大きな問題となっていた 2003 年頃は、不採算が発生しているプロジェクトに対して上級 SE が次々と投入され、長い期間そのプロジェクトに拘束されていました。その結果、その他のプロジェクトは中級レベル以下の SE が担当することとなり、プ

プロジェクトマネジメントがうまくいかずにまた不採算が発生する、という悪循環となっていました。現在はこの問題が一定水準以上まで改善され、その結果として上級 SE の回転率が改善してきているものと考えています。

- Q. 前回の中期計画では、テクノロジーソリューションで営業利益率7%、システムプラットフォームで4%を目標とするとのことでしたが、今回の中期計画ではどうですか。
- A. 2009年度のシステムプラットフォームの営業利益率は4%を下回るものと思いますが、2011年度には、テクノロジーソリューションで8%以上を目指します。主にサービスが利益を牽引し、システムプラットフォームについても、サービスほどの利益率とはいきませんが、利益貢献できる数字を目指したいと思っています。
- Q. グローバルの本格展開を目指していく上で、現在の自己資本比率で十分だという認識でしょうか。
- A. 現在の自己資本比率で十分だとは全く思っていません。2008年度業績において、今の自己資本比率の状態ですら仮に同業他社並の当期純損失を計上していたならば、富士通は非常に厳しい状況に陥っていたであろうと思っています。ただし、キャッシュフローについては手応えを感じており、事業を進めていく上で必要となる資金調達は問題ないと考えています。
- 当然、この場で増資や自社株買いを実施するかどうかについてコミットすることは出来ませんが、2009年度末までにROIや自己資本比率をどの程度の水準にするべきかという指示は、社内の関連部門に対して早急に出す予定です。

質問者C

- Q. 2011年度目標の売上5兆円は、09年度計画の4兆8,000億円からの伸び方が少ないように思えます。2年の間にさらにビジネスの切り出しを想定しているのでしょうか？
- A. 5兆円は、利益を優先して計画を立てたときに、営業利益率5%を達成する上での最低の売上額として考えました。グループ全体の営業利益に貢献するビジネスの切り出しは一部考えていますが、売上に大きな影響があるものではありません。グループ企業の再編統合とミッションの明確化により、売上也営業利益ももっと上がると思っています。こういった経済環境にあるので、5兆円がどこまで実現可能な数字であるかはもっと見極める必要があると思いますが、ただ、これを下回ることはないという実感を持っています。
- Q. グローバル化を進めるにあたり、米国とアジアのどちらを優先的にヨーロッパの売上5,000億円規模に近づけたいですか？また、そうするためにどれくらい時間がかかるとみていますか？また、現在、M&Aの準備は進めていますか？
- A. 米国では富士通サービスのビジネスモデルに倣った商談も獲れてきていますが、やはり人的リソースに大変依存するモデルであり、米国では富士通サービスに匹敵するほどの固定資産を抱えることは難しいため、ビジネスの広がりには限界があると思っています。そのため、EMEAを日本並みの利益率を上げられるよう強化し、その次はBRICsだと思っています。日本から中国への進出は考えないと申し上げましたが、EMEA

から中国に出て行くという道はあると思います。また、完全子会社化した富士通シーメンスはロシアへのチャネルも豊富に持っており、それらの活用も今後調整する予定です。ロシア、中東、ヨーロッパ大陸系の国々を含め、まずは EMEA の体制を早急に作り上げる必要があります、2009 年度中に方向性を明確にする予定です。

質問者D

Q. IA サーバをグローバルに売っていくとのことですが、他社製品との差別化がしづらいつと思うのですが、どのような戦略を考えているのですか？

A. プロダクトについては、それだけで利益を上げる時代は終わったと思っています。IA サーバ 50 万台という目標も、その先にあるストックビジネスが狙いです。サーバを売ること、そのあとの運用・保守ビジネスやアウトソーシングを請け負うことで利益をあげていきます。また、サーバの導入をきっかけに、システムやネットワークの二重化提案や、ストレージシステム等の拡張提案といった「プロダクト・リレーテッド・サービス(PRS)」を展開することでトータルとして利益を生み出すことを目指しています。

Q. 富士通はクラウドについてどのような取組みをしていくのですか？

A. クラウドについては、サーバ統合、ネットワーク統合、セキュリティ等の技術・ノウハウが今後ますます重要になると考えられます。当社はメインフレーム時代から培ってきたそれらの技術・ノウハウがあります。自社で IT 資産を抱えていた時代から、ネットワークを介した利活用の時代に移行していく中で、当社の持つ技術力、ノウハウはクラウドコンピューティングを実現する上で大きな強みと考えており、トラステッド・クラウドとしてビジネスを展開していきます。

また、当社のお客様のシステムは約 20 万もあり、これらをクラウドへ移行するにも大変な技術力が必要です。さらに、クラウドコンピューティングは多くのアプリケーションを組み合わせることで最適なシステムを作り上げる世界であり、富士通のアプリケーションだけでは足りないと考えられます。そうすると 1 社単独でクラウドビジネスを展開することは非常に困難であり、アプリケーションやネットワーク等様々なベンダと協調してビジネスを進めることが非常に重要だと考えております。しかし、大規模システムを擁するお客様への浸透はまだまだ時間がかかると思われ、まずは中堅規模のお客様から展開されていくと思われま。

以 上