

## ●2010年 経営方針説明会（IR）質疑応答議事録

日時 : 2010年7月9日（金）16:00～17:30  
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 山本 正巳

---

### 質問者A

- Q. 欧州のビジネスは Fujitsu Technology Solutions が連結され前期で1兆円規模となりましたが、その分、為替変動が利益に与える影響も大きくなったと思います。欧州ビジネスの足もとの動向から、どのようなビジネスリスクを感じられていますか？最近感じられている変化等あれば教えてください。
- A. 欧州の為替の影響は、1円変わるとにポンドで1億円、ユーロで2億円の営業利益へのインパクトです。
- Fujitsu Services のビジネスでのリスクとしては、英国政府の政権交代の影響を考えなければいけません。リスクとチャンスの二つがあると見ています。リスクとしては、歳出削減の方針が打ち出されており、当社が提供しているアウトソーシングサービスでも値下げ要求が考えられます。一方で、英国政府が構造改革を進める中でコストダウンを図るためのアウトソーシング需要が今後ますます増えることも想定され、当社としてもビジネスチャンスがあると考えています。欧州景気の動向とリスクを常に意識しながら、適宜判断してビジネスを進めていきたいと思っています。2010年度の当社利益へのマイナス影響は現時点では、全社レベルで十分に吸収できる範囲内にあります。
- Q. ネットワークビジネスの方針として、短期的な収益を犠牲にしても売上拡大を目指すのか、それとも収益重視の姿勢でいくのか教えてください。特に AT&T のドメイン・サプライヤープログラムについて、リスクを負ってでも富士通としては獲りにいくのでしょうか？また北米以外のどの地域でネットワークビジネスを拡大していくのでしょうか？
- A. ネットワークビジネスは、ここ 2～3 年構造改革を進めてきました。それは当社が持つ強い技術に集中するためです。いろいろな方面に規模を拡大するのではなく、得意分野に集中して規模を拡大していきます。従来赤字事業であったネットワークは 09 年度に黒字化しました。10 年度も黒字と見ています。AT&T のドメイン・サプライヤープログラムも当社としては積極的に参加していきたいと考えています。北米以外の地域でのビジネスは、日本と米国と英国の 3 拠点をベースにグローバルにネットワークサービスのチャンスを探っていきたいと思っています。具体的には英国からサウジアラビアや中近東を攻めるといった方向性を検討している最中です。
- Q. 11 年度の各セグメントの売上の伸び率と営業利益の内訳について教えてください。また、サービス事業の営業利益率は 09 年度には 6.5%でしたが、これが 11 年度までにどれくらい改善するのでしょうか？クラウド化が進むことで、収益性がどのように変化するか教えてください。
- A. 2,500 億円のセグメント別の内訳については、今回はご容赦頂きたいと思っています。それ

それぞれの分野で従来からの構造改革を進めることで10年度から11年度の利益改善額650億円の内、350億円を確保したいと思っています。そしてグローバルビジネスの拡大で約300億円、さらに新規ビジネスで約100億円の利益改善を図りたいと考えています。戦略投資等の100億円程度を踏まえて、合計で650億円の拡大を図り、2,500億円の営業利益を達成したいと考えています。サービスの収益性は、営業利益率7%台を目指しています。

クラウド化が進むことによる収益性の変化ですが、クラウドはパブリック、プライベート、それらが混在するハイブリッド等いろいろありますが、富士通のもつ垂直統合モデルはそれらクラウドへお客様が安心して移行して頂ける環境を提供出来ると思っています。これは富士通にとっては大きいチャンスだと思っています。当社収益性も下がらないと見ています。しかしながら売上の絶対値で言いますと、クラウド化が進むというのはプラットフォームの集積化につながるものなので、売上の絶対値は必ずしも伸びていかないと思います。だからこそ、新しいビジネスモデルを作り、そこで売上を拡大することが重要だと考えています。既存のビジネスのクラウド化と新しいビジネスの創出の2本立てで、ビジネスの拡大を図っていききたいと思っています。

#### **質問者B**

- Q. 社長は、富士通が5年後～10年後にどのような姿になっていれば、社長として合格点を与えられると思いますか。
- A. 5年後に真のグローバルICTカンパニーになっていることです。それには2つすべきことがあります。1点目は、グローバルカンパニーとして足もとの目標である海外売上高比率40%レベルで満足せず、過半数の50%以上を海外で達成することです。2点目は、海外売上が伸びていくことだけではなく、富士通本体がグローバルに対応できる考え方や行動様式に変革していくことです。この2点を実現することで、真のグローバルICTカンパニーになれると考えます。
- Q. ビジネスの在り方として、サービスで利益を出し、プロダクトは赤字でなければよいという考えなのでしょうか。セグメント別の収益性のバランスをどう見えていますか？
- A. クラウドになったときにサービスを軸にしてと言いましたが、プロダクトの利益率が高くなくてもいいというわけではありません。サービスが重要と申し上げているのは、お客様から当社のビジネスを見たときに、全てがサービスとして受け取られるビジネスを展開していきたいということです。全てのセグメントにおいて営業利益率を確実に上げていきます。
- Q. 社長就任後顧客回りなどをしていると思いますが、社長という立場になって改めて自社のどのようなところがポジティブで、どのようなところがネガティブと感じるようになったか、教えてください。
- A. 100社以上のお客様を回り、お客様のトップの方と話をさせていただきました。特に強く感じているのは、ICTにおける日本国内でのリーディングカンパニーとしての当社に対する期待の高さです。これは現場で仕事をしていたとき以上に感じています。逆に富士通に対する要求も厳しいと考えています。今後は日本のお客様自身がどんどん

グローバルに出て行きます。日本のお客様は海外で日本と同じようなシステムを使いたい方が多数おられます。その要求に対して着実にこたえられるのが当社です。

- Q. 富士通は日本では存在感があると思いますが、グローバルでは売上 5 兆円ではそれほど規模ではないと思います。中国やインドは今後伸びると考えると、5 年後、10 年後グローバル ICT カンパニーを目指すなら、新興国に打って出ていく必要があります、一番の経営課題と考えます。こういったビジネス戦略を考えていますか。1~2 年のうちに戦略を決めておかないと間に合わないと思いますか。
- A. 現状で、日本で売上 3 兆円、欧州で 1 兆円強です。市場規模を考え、新興国でもそれなりの規模の売上が上げられれば、当社のポテンシャルとしては 15 兆円~20 兆円の売上を生み出すことができるのではないかと考えます。ICT 企業の中でトップ 3 に入り、分野によっては上位 2 社を凌駕するようにしたいと思っています。
- Q. 新興国について、こういった地域や事業領域を伸ばすか社内では具体的な話が進んでいますか。
- A. 新ビジネスやグローバルビジネスの具体的な戦略については、来年早々に計画している副社長クラスによる中長期戦略の説明会の場で、説明をさせたいと考えています。

#### **質問者 C**

- Q. ネットワーク事業やデバイス事業で、さらにもう一步踏み込んだ事業構造改革や業界再編の可能性を考えていますか。
- A. 端的にいうと考えはあります。やはり日本市場だけで生き延びることのできる時代は終わったと思っています。これからは日本に加え、いかにグローバルでビジネスを伸ばせるかということがネットワーク、デバイス事業を含めたあらゆる事業に共通する課題です。一時的に日本市場でうまくいったからと安心はできません。しかし、まずは自分自身の足もとをしっかり固めることが重要だと考えています。ネットワーク事業では、2、3 年をかけて徹底的に集中と選択で強化し、黒字化を達成しました。グローバルに布石を打っていますが、これを確実に実行し、強くものを言えるネットワーク事業にしたいと思っています。デバイス事業に関しては、赤字体質を黒字体質に転換するべくさまざまな構造改革を進め、その結果 10 年度は全体の利益に寄与する予定です。現在も構造改革を継続的に実施しており、今後も続ける予定です。このようにまずは自分自身の足もとをきちんとさせ、業界でのリーダー的な立場としていろいろなことにチャレンジしていきたいと思っています。
- Q. 構造改革を実施する時期について、また、国内外の他社とのパートナーシップについてはどうお考えですか？
- A. 富士通だけですべてをやろうとは全く思っていません。先ほど「リーダー的な」と言ったのは、業界でのオピニオンリーダーになりたいということです。政府の施策なども大きく絡んでくるので、時期については具体的にはお答えできません。今はとにかく足もとを強くして次のステップを検討していきたいと思っています。

#### 質問者D

- Q. 北米では、現地に新しい CEO を迎えたとの事ですが、その効果はでていますか？
- A. 北米では、サービスを中心とした富士通コンサルティング、流通分野向けソリューションを得意とする富士通トランザクションソリューションズ、プロダクトを中心とした富士通コンピューターシステムズの3社を2009年4月に統合しましたが、方向性がはっきりと定まっていませんでした。そのため、新しい CEO を迎え、サービスを中心としたビジネスへの転換を現在進めているところです。もともと富士通の各拠点では、お客様との深いリレーションをもってビジネスをおこなってきており、アメリカでも良いお客様との関係があります。お客様との深いリレーションこそが富士通の財産であり、これを活かすことで北米ビジネスを再生させたいと考えています。昨年アライアンス・データ社から大型アウトソーシング商談を受注しましたが、こういったビジネスをさらに増やしていきたいと考えています。
- Q. 最近では、政府がバックアップして社会インフラの輸出を進めるなど、官民一体となったビジネスが話題になっていますが、富士通が関係する分野で、国民 ID など国が重点的に進めようとしているものはありますか？
- A. 政府が ICT を核とした新しい日本再生の取り組みを発表されていますが、当社も政府と一体となってビジネスを行いたいと考えています。スマートグリッドでは、官民一体となり、トライアルを始めています。国民 ID についても、ICT という側面から様々な形で貢献していきたいと考えています。
- Q. 昔は OASYS や TOWNS、PDP など新しい製品を生み出すカルチャーがあったと思いますが、そういった汎用品の分野で、今後新しい製品に対してどのように取り組んでいくのですか？
- A. 富士通はこれまでテクノロジーを核に新しい製品を世に送り出してきました。その DNA は現在も残っていると思います。世の中では、スマートフォンなどが騒がれていますが、テクノロジーという面では、決して当社も他社に対して引けをとっていません。今後は、様々なテクノロジーをいかに組み合わせる新しい製品をつくるか、という新しい発想が重要になってくると思います。新しいものにチャレンジする DNA を、富士通の社員はもっていますので、数年後に世界を驚かせる商品が出てくることを私は期待しています。

#### 質問者E

- Q. 昨年の中期計画発表時には、10年度から11年度で500億円の営業利益改善というお話でしたが、今回の計画では650億円の改善となっています。利益の中身として前回計画と今回計画にどういった変化が起きているのでしょうか？外部環境の変化によるものと、内部努力による変化と分けて教えてください。
- A. まず最初にお話しておきますが、今年度営業利益計画1,850億円は我々の最低ノルマだと思っています。我々は昨年発表の中期計画にある10年度2,000億円という目標を諦めたわけではありません。1,850億円はあくまで公表値であります。150億円目減りし

ているため、11年度目標への増益幅が650億円となってしまっています。では、増益幅が150億円増えている分を何で実現するのかというと、新ビジネスの創造だと考えています。この1年でクラウドをベースにした新しい動きが非常に加速していると感じています。従来のインフラをクラウド化するというのは当時から考えられていましたが、クラウドサービスをいろいろなジャンルに広げていって新しいビジネスを創造するという事は、当時は中期計画の中には織り込んでいませんでした。そして我々は11年度計画を見直す中で、増益額650億円の中に新規ビジネスの創造ということで100~150億円の増上を入れました。今回の11年度2,500億円という目標はこうした積み上げで出来た数字であり、達成出来ると考えています。

Q. では、従来の500億円分の増益の中身については、考え方は変わっていないと解釈していいのでしょうか？

A. 考え方は変わっていません。内容は順次変わることもあります。構造改革によって強い体質を作って利益をあげる、またクラウドに向けて富士通の強みを持っていくという考え方は変わりません。

Q. クラウド時代は富士通にとってチャンスとのことでしたが、一方でリスクとしてはどういったことをお考えですか？

A. クラウドというのは諸刃の剣というところがあり、ICTインフラの効率化が進むとお客様にとっては非常に使いやすくなりコストダウンが図れますが、一方でICTベンダーから見ると、売上面では厳しくなることも予想されます。その中で、我々としては、当社のお客様を守りながらマルチベンダーを採用されているお客様のシステムを積極的に取りにいくことで、クラウド環境を採用されるお客様の母数を増やしていきます。富士通にはそうした準備が出来ていると思っています。結論として、従来型のビジネスだけでは売上は伸びないというリスクがあると考えています。

#### **質問者 F**

Q. ミドルウェアについて、IBMやHPと差がありますが、キャッチアップしていく戦略はありますか。

A. IBMやHPに比べ、ミドルウェアビジネスが弱いのは正直なところ。垂直統合モデルにおいて、ミドルウェアは重要だと考えており、核となる部分や、差別化できる部分は自社でやっていきたいと思っていますが、世界の競合に比べ弱いところはM&Aやアライアンスを考えています。幸いなことにミドルウェアのトップベンダーは当社の垂直統合モデルや技術力に興味を示しており、アプローチしてきています。当社にとってもチャンスです。

Q. 富士通は欧州ではサービス、北米ではネットワーク、アジアでは日本からのサポートなど地域毎に戦略が異なりますが、地域間にシナジーを生む戦略はあるのでしょうか？

A. 富士通の海外子会社は、各地域で独立会社だったところを買収した歴史から、それぞれ地域独自のカルチャーを持ち、お客様を持っています。富士通のグローバルビジネスはマルチカルチャーで、地域のお客様からの信頼関係が強みでした。今後の戦略はデ

ータセンターや、サービスビジネスの基本部分のグローバル統一を図っていき、その上にマルチカルチャーの強みをのせていきます。それが徐々に浸透していき、オーストラリアのデータセンターのノウハウも日本と共有され、ビジネスに活かされています。

Q. 富士通は再びパソコンや携帯電話でボリュームを追いかけるのですか。

A. パソコンや携帯電話は、人の行動に密着したセンサーとして、当社が考える今後のインテリジェント・ソサエティの重要な事業になると見えています。これがなければ当社が言っているヒューマン・セントリックなインテリジェント・ソサエティは実現できないと考えています。したがって PC や携帯電話は、お客様との接点として持ち続けたいと考えています。しかし持ち続けるには、ビジネス単体としても強くなくてはなりません。これは日本だけでなく、グローバルでやっていきたいと考えています。

#### 質問者 G

Q. 本日のプレゼンを聞いて今後は B to C も注力していかれるという印象を抱きましたが、いかがでしょうか？また、たとえばヘルスケア分野などでビジネスを進めるにあたり、いろいろな端末を出していく予定ですか？

A. B to B と B to C というような区別はあまりしないようにしています。というのも、あらゆるビジネスは最終的には Consumer に向かうものなので、「C」は常にウォッチしておく必要があるからです。「C」の動向が大きく影響してくるという前提でビジネス戦略を練らなければいけません。端末については、得意な分野に関しては自身でやるものもあるかもしれませんが、基本的にはいろいろなベンダーとアライアンスしてサービスを作りあげていくつもりです。たとえばヘルスケア分野では、体重計や血圧計は自社では作れないので、タニタ様と連携し、それらの計測データを自社の携帯電話で吸い上げるというようなビジネスをおこなっています。

Q. 国内の顧客の下期の IT 投資回復について、現時点ではどういう感触を持っていますか。

A. 下期以降の ICT 投資は、参院選前までは確実に回復すると思っていました。上期は部品や PC などお客様に密着した製品について市場は回復してきており、ソリューション/SI に関しては経験上、半年程度遅れて回復すると見ていたからです。ただ、政治の不安定さを若干心配しています。下期、自動車や家電のエコポイント制度が終了する中、市場の動きに敏感に注意を払い、的確な対策を打たれなければ、消費マインドが低下してしまうことが、考えられるからです。

以 上