1. 財務資本　CFOメッセージ

中長期を見据えた「ビジネスモデル変革」への想いと財務基盤

塚野　英博

取締役 執行役員常務／CFO／経営戦略室長
塚野　英博

Q.1 CFOに就任して2年目となりましたが、CFOとして、どのようなことを心掛けていますか。

「時を刻む仕組みを創る」ことは、CFOとしての私の重要な使命と考えています。すでに存在する経営シナリオに沿って着実に道を進んでいくこと、つまり「時を刻む」ことはもちろん大切ですが、それ以上に「時を刻む仕組みを創る」ことが重要です。これは、長期的な視点から経営の「あるべき姿」をしっかり見据え、それに向けた道筋を創り上げることを指しています。

この使命を果たす上では、2つのことが重要です。1つは、持続的な成長を視野に入れ、長期的なスパンで価値創造を捉えることです。「長期的」とは、30年先を視野に入れることだと思います。会社のカルチャーを完全に変えるためには、一つの世代が完全に変わりきる必要があります。それには30年かかります。もちろん3年、5年といった中期を見据えることも大切なのですが、価値創造の仕組みを変えていくには、さらにその先を見据えることが必要というわけです。

もう1つは、これから先の富士通を支える世代のために、「負の資産」となるものを極力残さないことです。リスク・ファクターやボラティリティといった、現在あるネガティブな要素を極力潰しておくことに注力しています。

Q.2 CFO1年目を振り返り、どういった課題を感じていますか？

2014年3月期から2015年3月期にかけては、為替の円安による追い風など、好調な市場環境にも支えられて、本来の実力以上の利益を上げることができたと思っています。もちろんサービスビジネスのように、目論見通りの良い結果が出た部分もありますが、利益水準が特殊要因に大きく左右される収益体質を相変わらず引きずっているという点では、必ずしも満足しておらず、むしろ不満の方が多くあります。2016年3月期は、収益の安定化に向けて事業構造の改善に努め、不満を一気に解消したいと考えています。

設備投資については、総じて今後のシナリオをはっきり描いている分野に投資をしました。テクノロジーソリューションにおいては、国内外のデータセンターの新設などを積極的に行いました。またデバイスソリューションでは、LSIの製造設備への投資のほか、半導体パッケージの製造設備などへの投資を加速しました。

Q.3 2016年3月期における300億円の「ビジネスモデル変革」に関わる費用の概要を教えてください。

2016年3月期の営業利益は、現時点では1,500億円を見込んでいます。期初に業績予想を発表する前の資本市場のコンセンサスは2,100億円でしたが、その差額の600億円は、半導体子会社のスピンオフにかかるコストの100億円、為替要因の200億円、そして「ビジネスモデル変革」費用の300億円の合計と合致します。

「ビジネスモデル変革」費用は、マーケット・ドリブン、カスタマー・ファーストといった発想から自社のプロダクトを見直していくためのもので、全世界的に新しいビジネスモデルを再構築していく「ビジネスモデル変革」を行うためのものです。

「ビジネスモデル変革」費用の300億円については、第1四半期で実施した国内のネットワーク事業の再編関連費用の約50億円に加え、EMEIAビジネスの体質強化に関わる費用として、約200億円を下期に見込んでいます。このほか、下期にさらなる追加費用が発生することが見込まれていますが、資産の売却などによる利益で相殺することを計画しています。

Q.4 「ビジネスモデル変革」を実施するに至った背景を教えてください。

富士通は足元の業績を見てもそれなりに利益を上げているのですが、私はこの利益水準に満足していません。さらにその上を目指すには、今、しっかり対応をしておかないと、そこから先の成長は望めないという危機感を持っています。目先の利益の追求に囚われず、改革の必要性を長期的な観点から判断したものであり、なるべく早く軌道に乗せることで持続的な成長に結びつけ、そこから先のさらなる高みを目指したいと思います。

現在の富士通のビジネスモデルは、歴代の経営陣が10年以上前から追求してきたものです。具体的には、「サービス」「ハードウェア」そして「デバイス」という3つのビジネスを軸にそれぞれのシナジー(垂直統合)を追求し、この垂直統合されたサービスをグローバルなお客様に提供することです。富士通の持つ事業ポートフォリオは、同規模のビジネスを展開するどの企業より広範囲に及んでいます。それらが相互にシナジーを発揮すれば、それ自体が強みになりますが、全ての事業で圧倒的な優位性を発揮しているかといえば、そうでもない分野もあるほか、幅広い事業投資が必要となるためにまとまった資金が必要となります。グローバルにイノベーションを継続していくためには、まずはある程度間口を狭くして選択と集中を加速させ、強い企業になることが必要だと思っています。

今後は、サーバ、ストレージ、ネットワークといった分野を中心にますますソフトウェア化が進んでいきます。さらに、こうしたソフトウェアを中心に据えた様々なサービスも広がり、「サービス+ソフトウェア」というビジネスが拡大していきます。こうした動きを受けて、ハードウェアの分野では、ハイエンドな世界に向かう動きと、逆に、パソコンや携帯電話・スマートフォンに見られるような、ローエンドに向かいコモディティ化していく動きに二極化していくでしょう。ハードウェアの事業は今後も維持していきますが、ローエンドの分野では競争が熾烈化しており、この分野での私たちのビジネスについては、今のままではだめだと思っています。またシステムインテグレーションをはじめとするサービスビジネスについては、これまでは多くのコストをかけて自社や国内のパートナーのリソースに依存してきましたが、オフショアの活用を進めるなどしてこの部分のローコスト化を大胆に進めたいと思っています。

「ビジネスモデルの変革」は、投資家・アナリストの皆様からもずっと指摘され続けてきたテーマであり、私自身もそれを見失ったことはありませんでした。そしていよいよ、この変革に本気で取り組む時が来たと思っています。今振り返れば、ここに至るまでいろいろと回り道をしてしまったのかもしれません。

Q.5 将来的なROE目標の方向性、配当などの株主還元の考えを聞かせてください。

例えばROE15%という水準を維持しようとすれば、全ての利益を内部留保する前提であれば毎年15%ずつの利益成長が必要となりますので、かなり高いハードルを越えねばなりません。そこまでの利益成長が難しければ、ROEを維持するには配当・分配を増やすしかないという発想に変わります。

私たちの「ビジネスモデル変革」の成果が表れてくるのは2018年3月期と見ています。そのタイミングでは、恐らく全ての財務指標において、我々が満足に至るレベルに達しているはずなので、ROEを中心に据えたステークホルダーの皆様への利益還元については、その時期から本格的に考えていきたいと思っています。

Q.6 CFOの視点から、研究開発・知財・人財・環境などの非財務資本に対する投資への考えを教えてください。

グローバルにイノベーションを継続するためには事業の選択と集中が必要と考えますが、事業を支える非財務資本についても同様です。例えば特許などもビジネスのポートフォリオに合わせて、数の多寡だけではなく持ち方や活用の仕方を変容させるなど、今後は非財務資本についても変革に着手します。

非財務資本の中では、最重要の経営資本が「人材」だと思います。従業員を「人的資本」として捉え、ビジネスの変容に先んじて育成することが重要であると考えています。

今後は「ビジネスモデル変革」の前提として、研究者やエンジニアの能力開発にも注力していきます。ITに関する知見の蓄積など、非財務的な資産を充実させることにも力を注いでいきます。