

## ●2011 年度通期予測及び経営方針説明会(IR)質疑応答議事録

日時 : 2011 年 6 月 17 日 (金) 17 : 00~18 : 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 正已  
CFO 取締役執行役員専務 加藤 和彦

---

### 質問者 A

Q. 11 年度の国内テクノロジーソリューションの業種別見通しを教えてください。また、欧州地域の動向も併せて教えてください。

A. (加藤) 11 年度の上期は各業種とも苦しい状況です。その中で、製造は上期も堅調で、これが下期も続くと見ており年間で前年比 107%と見ています。製造は昨年度後半から回復傾向にあり、それが続いていると見ています。流通分野では、例えば震災で物流拠点が影響を受けたお客様は、新たに拠点をどう置くかをまず検討されており、投資が停滞しています。下期からは回復してくると考えており、年間で前年比 105%と見ています。社会基盤は、震災影響を受けた電力のお客様が含まれており、ICT 投資は当面ストップすると思われます。キャリア向けは、需要は大変強い状況にありますが、当社側の製造の本格回復が 6 月以降となっており、上期は厳しい状況です。年間では前年比 103%と見ています。震災復興需要も見込まれており、ものづくりが回復すれば、もっと伸びる可能性もあります。金融では、東北の金融機関の ICT 投資は止まっており、全般的に上期は低調です。下期に回復し、年間では前年並みと見込んでいます。更に厳しいのは公共系で、復興関連に予算が回ると見ており、年間見通しも 98%と前年割れを見込んでいます。地域も下期から回復してくると見ており、年間見通しは前年並みを見込んでいます。業種トータルでは前年比 102%と見ています。

4~5 月の需要、特にサービス系の受注は堅調に推移しました。ここからは、モノが作れるか作れないかで需要を捕まえられるかが決まってくると思われれます。

欧州市場は、ハードを含めて見ると堅調です。PC は他社の在庫調整のため価格競争が厳しい状況にありますが、当社はあまり在庫を持たないようにしているため、価格競争に巻き込まれないで済んでいます。新製品のタブレット PC の引き合いが非常に強く、生産が間に合えば需要をキャッチアップできると考えています。英国政府の予算縮減は継続しており厳しい状況が続いていますが、民需系は伸びていると見ています。また、英国や中央ヨーロッパなどで、大きなサービス商談が取れてきております。11 年度は全般的に国内より海外の需要が強いと見ています。その中で、欧州発の新興国市場向けビジネスも、ロシア、中東向けなどで引きが強いです。

Q. 中期計画の目標について、時間軸を明示されていませんが、こういった不確定要素を考慮して明示されなかったのか教えてください。

A. (山本) ご質問の意図は、「早期とはいつまでに達成するのか」ということかと思えますが私は、13 年度の達成をイメージしております。明確に書いていないのは、今回の大

震災によって ICT 市場がどうなるか完全に読みきれていないことが背景にあります。私は、13 年度を意識したスケジュールを考えており、このスケジュールは早くなる可能性もあると思っています。今回お話した各種の施策、特にグローバルの施策が進めば、加速すると考えています。

Q. 前回の中期計画の目標(営業利益 2500 億円、利益率 5%)が達成出来なかった理由について、外部要因を除いた富士通固有の課題としてどういった点があるとお考えですか？

A. (山本) 我々の見方が甘かったという部分はあると思います。リーマンショック後の ICT 投資の回復が、我々が思ったより強くなかった、また、我々の問題としてグローバルビジネスで不採算案件に対する取組みが遅く、若干の足踏みをしてしまったことが、目標を達成出来なかった大きな理由と考えております。しかし、今日お話した対策で改善できると考えております。

Q. 先ほど加藤 CFO がお話された、キャリア向け製品とは基地局向け製品でしょうか？

A. (加藤) そうです。それ以外に一部北米向け通信機器も影響を受けました。

#### **質問者 B**

Q. 富士通の海外サービスは、10 年度赤字だったと理解していますが、11 年度はどうなりますか。また国内並みの利益率水準に達するまでに、何が必要で何年かかりますか。

A. (山本) 海外サービスは 11 年度は黒字化を計画しています。

(加藤) 10 年度は海外で不採算プロジェクトが発生しましたが、11 年度はそれがなくなります。新たにアシュアランス体制を作り、現時点では不採算ビジネスは起きていません。上期は内部の体制固めの時期と考えており、現在は、採算性が低く、リスクの高い商談は取らせていません。しかし、グローバルで戦略的に受注すべき商談はとっていきます。

次に国内並みの利益水準をどうやってあげていくかです。過去、何度か大きな不採算案件が出ましたが、こうした不採算案件を出さないだけでも利益率は大きく改善します。その次にはサービスの標準化です。これまでは、サービス提供をその地域に根ざした形で行っており、サービスの標準化が遅れていました。グローバル企業のお客様は求めるサービスの均一化を求めます。グローバルに横串で見ると、標準化して行くことでコストダウンも見込め利益率を改善できます。

(山本) 真のグローバル化を達成するには、日本の成功モデルを海外でどうやって展開するかがテーマになってきます。クラウドサービスやパッケージを中心とした SI については、グローバルに共通のサービスが出来つつあります。

Q. まだ低採算の事業があると思いますが、事業再編に対する考え方を教えてください。

A. (山本) 構造改革は常に考えていますが、デバイス系については、まず、各社の利益体質強化が優先と考えています。体質強化が達成できれば、再編を含めた次のステージにいけるのではないかと考えています。

Q. 海外ビジネスの不採算はなくなりますか、11年度は黒字になりますか。

A. (加藤) 11年度の海外ビジネスは黒字化できると思います。

### 質問者C

Q. 上期のセグメント別営業利益について教えてください。また、1Qの営業利益についてもあわせて教えてください。

A. (加藤) 上期は、デバイスが若干の黒、テクノロジーソリューションは、依然震災の影響を受けており、厳しい状況ですが黒字は維持する計画です。一方、ユビキタスは震災の影響が大きく、赤字を想定しています。

1Qは、震災影響により「ものづくり」がとまってしまっていたため、非常に厳しいと考えています。数字については、7月の1Q決算までお待ちください。

Q. 「SI中心からクラウドへ」とのお話がありましたが、SIの利益の侵食についてはどのように考えていますか？テクノロジーソリューションで営業利益率8%を目指すとの事ですが、SIからクラウドへの流れが加速する中で、利益率についての考え方を教えてください。

A. (山本) SIが一気になくなるとは思っていません。SIは微減の傾向でも、それを上回るクラウドビジネスが立ち上がってくると見込んでいます。また、SIをきちんと提供できるベンダーは今後減少すると考えており、そういう意味では競合環境は改善すると思います。クラウドについては、ボリュームに依存することが多く、多くの商談を取ることで利益率は改善できます。現在は投資負担が多い時期ですが、クラウドビジネスを拡大することで、現在のSI以上の利益率を出すことが出来ると考えています。

Q. SIからサービスへのリソースシフトについて言及されていましたが、それによって富士通のSI力は弱くなってしまうのでしょうか？

A. (山本) SEについては、現在開発の効率化を進めており、それによって浮いたSEリソースをサービスへシフトします。従って、これが当社のSI力を落とすことにはなりません。むしろ、当社のSEを強い軍団に仕立て上げ、アプリケーションの開発、インフラサービスまでトータルに提供できる強い体制を築いていけると考えています。

Q. データを活用した新しいビジネスモデルについて、非常に興味深く聞かせて頂きましたが、具体的な例を用いて、収益モデルを教えてください。

A. (山本) 一つの例として、先日発表した「SPATIOWL」についてお話します。富士通は首都圏のタクシー会社と契約しており、4000台のタクシーの運行情報を把握しています。こういった情報を活用して、交通状況が分かるようになっています。これだけでは単なる渋滞情報ですが、これを拡大すると、渋滞を回避するために警察と連携して信号を制御するなど、新たなサービスが広がってきます。大切なことは、大量のデータをどう「実践知」に転換していくかということであり、それさえできれば、様々な企業と連携して新しいビジネスを作り出すことが出来ると考えています。

- Q. 富士通にとっての、ビジネスモデルはどのように変化するのでしょうか？ また、「実践知」については、知財で守れるのでしょうか？
- A. (山本) 大量データをいかに「実践知」に落としこめるかが重要なポイントです。そのためには、様々なプラットフォームが必要になるので、そのプラットフォームを提供するといったビジネスも発生します。また、「実践知」そのものが収益を生む知財になりえるので、それを必要とするお客様に対して、対価を頂いて提供するというビジネスモデルも作り出せると考えています。ただし、データが誰の物かということについては、今後いろいろと議論していかなければいけないことだと考えています。

#### 質問者D

- Q. 海外の不採算案件に対応するためのアシュアランスグループを新設されたというお話がありました。今までは海外案件の採算管理はどうされてきたのでしょうか。また、何が問題で、それを今後どう改善していられるのでしょうか。
- A. (山本) 当然、海外にも、日本でこれまで取り組んできた不採算案件への取り組みを参考にしたアシュアランスの機能はありましたが、反省点としては、日本から確実にフォローできていなかったということが言えます。例えば問題があってもそれを日本側で知ることが遅くなり、対策を立てるのが遅くなってしまっていたということです。今回新しく立ち上げたアシュアランスグループは本社直轄・社長直轄の組織で、問題に対する対応をスピードアップできる体制にしました。また、海外のアシュアランス問題の責任者としては、日本から SE 経験のある役員クラスの人材を英国に常駐させたいと思っています。
- Q. 今後のインドのベンダーの日本への進出を脅威に感じていますか。また、その場合、対抗手段として何か講じていることはありますか。
- A. (山本) 英国や米国中心に確かにインドのベンダーの進出が進んでいるようですが、日本には言葉の壁の問題があり、まだ入り込めていないという認識です。ただ、今後、我々自身の開発効率を向上させる取り組みや、そういった我々の開発にインドのリソースの活用を検討していく必要があると考えています。
- Q. 11 年度の震災のインパクトとして営業利益で 370 億円ということでしたが、上期と下期の内訳、セグメント別の内訳、対応する売上へのインパクトも教えてください。
- A. (加藤) 売上としては、年間で 800 億円くらいの震災によるインパクトがあると見込んでいます。内訳としては、上期が中心で、下期は若干、というレベルです。セグメント別にはユビキタス系が大きく影響を受けます。部材の問題を原因として、携帯電話の落ち込みが大きいほか、モバイルウェアも月の売上が半減するイメージです。大半の売上・損益のインパクトは上期に生じます。デバイスソリューションも年間の売上が大きく落ち込みます。

## 質問者E

Q. 営業利益率 10%、海外売上高比率 50%という長期目標ですが、この目標設定の意図について教えてください。山本社長が社長の間に達成するつもりで設定されているのでしょうか？

A. (山本) 海外の競合他社をベンチマークすると、米国の大手ベンダーは利益率 10%以上をしっかりと出しています。当社も、戦略を推し進めることで、高い利益率を狙えると考えています。また、今後ビジネスのサービス化が進むことで、ICT の企画から運用までをお客様から任せて頂ければ、そこに大きな付加価値がついてきます。また新規ビジネスも、最初の投資はかかりますが、軌道に乗れば、追加コストをかけずに継続的な収入が入るビジネスへ成長することが期待できます。ビジネスをしっかりとコントロール出来れば、営業利益率 10%も視野に入ってきます。5%の利益率が達成できれば、10%も段階的に見えてくると思っています。

Q. ご説明の中で、国内サービスを海外に持ち出すことで収益性を上げるとありましたが、海外の競合他社はパッケージを中心としたシステム構築やサービスで収益性を高めていると認識しています。富士通の国内サービスをそのまま適用して海外の競合他社並みの収益性を狙えるのでしょうか？

A. (山本) 例えば、日本で開発した富士通のクラウドサービス(Fujitsu Global Cloud Platform S5)は、日本と同じサービス品質を海外 5 拠点で展開しています。また、パッケージ型サービスでは、SAP や ORACLE 製品をベースに日本で作ったモデルが海外で適用されています。日本企業のお客様が海外へ事業展開されるときに、日本と同じ品質のサービスを求められます。今回新たに、グローバルに展開されるお客様に対して横串で統一したサービスを提供できる窓口・組織を作りました。これによりグローバルに均質なサービスが提供できると考えています。

Q. 北米ビジネスの直近1年の実績を教えてください。ビジネス強化のための取組みの進捗はいかがでしょうか？うまくいっていない場合はその原因及び対策を教えてください。

A. (山本) 北米ビジネスの出血は止まりました。しかしながら、当社のグローバルビジネスに利益寄与するところまでは至っていません。昨年度、北米での IA サーバの販売拡大を狙いましたが、上手くいきませんでした。今年度は IA サーバのビジネスヘッドクォーターをドイツに持って行き、ドイツから北米をマネジメントする体制にし、もう一度北米で IA サーバ拡販努力を展開したいと考えています。なぜ IA サーバにこだわるかと申しますと、1 台売れることで、関連ソフトやストレージといった製品が売れ、日本の例で考えると 4~5 倍の付加価値が付きます。そうした点から、ドイツのチームを主体に再度北米市場にチャレンジしたいと考えております。

Q. フリーキャッシュフローの今後の活用法について教えてください。

A. (山本) FCF を活用した M&A をしないのか、というご質問だと解釈します。当社の海外拠点は過去の M&A で得た企業がベースになっており、当社は M&A のノウハウを持っていると私は思っています。M&A の良い面、悪い面を充分理解していますので、慎重に考えますが、当社にとってメリットのあると考えればスピーディにやっていきたいと考えています。

## 質問者 F

- Q. 海外案件の選別を厳しくすることが、売上成長率にどの程度影響しますか。11 年度海外連結売上は 2.7%成長を計画されていますが、どのようにそれを達成するかをお聞きしたいと思います。
- A. (加藤) 海外案件の選別についてですが、入札後まずデューデリジェンスを行います。今までの案件で失敗した点として、お客様と諸条件について合意ができていなかった点が上げられます。一方、テクノロジー的にチャレンジングなものでも、グローバル企業の戦略的な案件はとっていきます。上期は案件の選別を厳しく行っていますが、体質強化が確認できれば、積極的に商談を取りに行きます。
- Q. 中長期的に医療分野向けの ICT は今後拡大していくと思われれます。この分野での取り組みを教えてください。
- A. (山本) 東日本大震災では病院が津波で流され、医療情報がなくなってしまう事態も起きました。当社の得意な電子カルテシステムの浸透を深め、さらに一病院にとどまらず、ネットワークで他の病院や診療所と繋げて行くことで災害に備えることができます。更に遠隔医療の取り組みも本格化して行くと思います。例えば岩手では地域が広く、医師が遠いところまで出向いていけないので、効果的です。遠隔医療においては、電子カルテのネットワーク化が重要とされています。このようなパッケージは日本だけでなく、グローバルにもビジネスチャンスがあるのではないかと考えています。また、現在富士通グループ内でクラウドを使って健康管理の実証実験をしています。個人の健康状態を毎日クラウドの中に取り込んで、病気の予兆をクラウド環境の中で監視し、病院や健康管理センターに相談する指示を出すなど、日々の健康管理にも ICT を使っていく時代になると考えています。

他にもこれは面白いと思う試みがあります。それは創薬を目的とした ICT によるシミュレーションです。東京大学と共同研究を始めていますが、かなり使えるレベルにまでなってきました。創薬 1 つで非常に大きな売上になるものもあり、創薬プロセスに我々のソフトが使われ、そのロイヤリティを我々がいただけるとなれば、有望な収益源とすることができます。このシミュレーションにはスパコンを活用しています。このように IT の面白い使い方が見えてきています。

## 質問者 G

- Q. アップルやグーグルなど自前でデータセンターを持つ企業がありますが、一方で個人情報の流出や震災を機に BCP (Business Continuity Plan) という観点から、自前でデータセンターを持つことのリスクを考え始めている経営者もいると思いますが、最近の動向について教えてください。
- A. (加藤) データセンターの引き合いは続いており、それに対応するためのセンター拡張作業を 10 月をめどに進めています。ただ、すぐに当社センターに移動できるわけではありません。現状は当社センターを活用して頂くために、1 件 1 件対応しているという状況です。また、データセンタービジネスは月額での売上となりますので、すぐには大きな売り上げ増にはつながりません。

Q. 今年度は、投資キャッシュフローが 2000 億となっていますが、有形固定資産への設備投資額は 1600 億円となっています。その差額は何でしょうか？

A. (加藤) ソフトウェアへの投資です。M&A やグッドウィルではありません。

#### **質問者 H**

Q. 中長期的には 10%の利益率を目指すということですが、サービスの利益率が十数パーセントとすると、ハードウェアが課題となると思います。今後そういった意味で富士通の業態は変わってくるのでしょうか。

A. (山本) サービス事業の利益率の方が確かに高いですが、プロダクトの利益率が今のままで良いとは思っていません。着実に利益改善の手を打ち、徐々に利益率を上げ、ソフト・ハードのトータルで 10%を達成したいと思っています。利益率が低い事業を売却し、利益率が高いものだけを足して 10%というのではなく、極力現状のビジネスポートフォリオのままで個々のセグメントを良くして達成したいというのが現在の考え方です。

#### **質問者 I**

Q. 国民 ID 制度商談の受注について、現在、富士通は他の有力ベンダーに対してどのあたりのポジションにいるのでしょうか。

A. (山本) 国民 ID 制度については、積極的に推進すべきと思っており、政府に対してはそういった提言をしています。実際に執行することを政府が決めれば、大変大きなビジネスチャンスとなると思います。その際は、国民 ID 制度構築の一次的なビジネスもあると思いますが、二次的なビジネス、たとえば医療分野での利用なども考えられ、さまざまな分野で IT 需要が広がると思います。我々としては一次的なビジネスでも一番手を目指して手を挙げていきますし、それが出来るだけの実績もあると思っています。

以 上