

●2014年度 経営方針説明会（IR）質疑応答議事録

日時 : 2014年5月29日（木）16:30~18:00

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 山本 正巳
執行役員常務 CFO 塚野 英博

質問者A

Q. 定期的に経営方針説明会を行いたいというお話がありましたが、毎年、5月末のこの時期に行っていただけるのでしょうか。

A. (山本) タイミングとしては、新年度になって年度の計画を発表し、株主総会を控えたこの時期が適切だと思っていますので、基本的にはこの時期に開催したいと考えています。

Q. 16年度の当期利益目標が1,500億円以上となっていますが、そうすると営業利益2,500億円に占める割合が60%であり、13年度実績や14年度計画と比較するとやや低めに見えます。その背景を教えてください。

A. (塚野) 概数でご説明をします。営業利益2,500億円に金融収支等で若干のプラスを想定して税引き前利益を見込んでいます。税金費用は600億円強、さらに支配持分控除として300億円強を見込んで、当期利益が1,500億円以上となります。

Q. M&Aは海外企業を想定しているのでしょうか。国内には多くのITプレーヤーがいますが、トップメーカーとして富士通がそれらを集約していくようなことは考えていないのでしょうか。また、地域的なM&A戦略を教えてください。

A. (山本) 現在考えているM&Aの方向性としては、ビジネスイノベーション領域については、当社はノウハウの蓄積が進んでおり、市場としてもオープンの世界で進展していますので、M&Aの必要性はそれほどないと思っています。一方で、農業や医療に代表されるようなソーシャルイノベーションの分野は、富士通が持っていないノウハウが必要なジャンルであり、M&Aで事業展開をスピードアップするということが考えられます。具体的な事例として、最近では、横河医療ソリューションズの一部に投資を行いました。このように違うジャンルとのコラボレーションといった形のM&Aを今後も検討していきます。海外では、今後市場成長が期待されるASEAN地域で、M&Aを含めた積極的な投資を検討していきたいと思っています。

質問者B

Q. プレゼン資料のP.11とP.47を見比べて質問です。13年度から16年度の増益要因の内、売上拡大に伴うものは700億円くらいでよいのでしょうか。

A. (山本) 売上拡大で大体700億円位出るとしています。しかし、投資が14年度に比べて100億円程度、16年度の方が多くなるため、600億円程度の増益と見ています。

- Q. 16年度 ROE は 14 年度の数值より上がらないのではと思っています。ROE の目標も含めてバランスシートの考え方を教えてください。
- A. (山本) 14 年度から 16 年度に向けての具体的な数值は持っていません。しかし、富士通はまず自己資本比率を上げることが必要です。13 年度は 20%を切りましたが、16 年度には 30%までもっていきたいと思っています。利益以外のバランスシート上の大きなテーマと捉えています。
- Q. 富士通フロンテック、FDK、富士通テン、富士通ゼネラルなどの子会社の事業は、この中計の中でどう位置づけられていますか。累計で 2,000 億円投資されますが、この中に M&A が入っているのでしょうか。
- A. (山本) 富士通フロンテック、PFU などのテクノロジーソリューションに所属している子会社は、今後の富士通グループの新たな成長の一役として投資も含め強化していきます。しかし、デバイスソリューションに所属している FDK、富士通コンポーネントなどの子会社は、すぐに結論を出すのではなく、色々な方面から検討していく必要があります。今回の利益計画では現状維持を想定しています。富士通ゼネラルなどの非連結の会社については、市場の変化に合わせて、適切な対応を検討していきます。
- Q. 少数株主持分が結構ありますが、もしもそれに関連した子会社を完全連結にすれば、当期利益は 1,800 億円レベルになると思います。親子上場の問題もある中で、上場子会社にしている意味は何でしょうか。
- A. (山本) 例えば、富士通フロンテックは独立した面白いビジネスを持っています。表示系など独立していれば出来るということもあります。100%子会社にしたからといって、必ずしもシナジーがあるとは限りません。親子上場の問題がある中、我々は富士通グループとしての経営を考える中で、各子会社が最大の効果を出せる方法を考えています。例えば、PFU は 100%子会社にした方が良いということで実施しました。

質問者 C

- Q. 資料 P.47 の売上拡大の図において、クラウド、モバイル、ビッグデータ、ソーシャルの新規事業で拡大していかれることは納得がいくのですが、既存ビジネスが 700 億円ほどしか伸びていないようです。統計情報や競合他社計画と比較すると伸び率が低くみえるのですが、その背景を教えてください。
- A. (山本) 既存ビジネスの範囲をどう考えるかですが、統計上伸びると言われている分野にはビッグデータ、クラウドなども全て入っています。そういった意味では、我々も既存のお客様向けにクラウドやビッグデータでビジネスを伸ばしていくことは当然やっていきます。また、お客様が現在のシステムを長くお使いになる場合は当社はそれをしっかり守っていきましますし、そうしたお客様に対してはモダナイゼーションといった新たなビジネスチャンスもあると考えます。そうしたところをしっかりとやって既存ビジネスを伸ばしていきます。
- Q. クラウド、モバイル、ビッグデータ、ソーシャルをやっていない会社でも結構伸びていますが、業界他社並みには伸びていかれるということでしょうか。

- A. (山本) 今の IT 産業の中でクラウドをやっていないところはほとんどないと思います。いずれにせよ、それぞれのビジネスを着実に進め、売上拡大を図ります。

質問者 D

Q. 16 年度目標において半導体ビジネスはどういう前提で考えていますか。売上、損益への見込みはどうでしょうか。

- A. (山本) 新 SoC 会社は 16 年度計画には織り込んでいません。それ以外の事業については横ばい前提です。営業利益は 14 年度計画比で 100 億円程度減少すると見えています。

Q. M&A についてお話がありましたが、一方で新光電気やニフティといった子会社に関してはご説明がありませんでした。ニフティは引き続き必要で新光電気は状況を見ながら考えるということでしょうか。また、ここ数年、富士通は M&A に慎重だったと思えますが、今日の説明はターゲットマージンのハードルを下げてでも売上拡大を目指していくというメッセージなのでしょうか。それとも、慎重な姿勢は変わらないのでしょうか。

- A. (山本) ニフティと新光電気は大きく違います。ニフティはテクノロジーソリューション配下で新光はデバイスソリューション配下です。ニフティについては、いろいろ検討していますが、この場で方針をお答えできません。新光電気は今後どうするか判断しなければなりません、今の段階では判断していません。

M&A について、過去慎重だったという話ですが、それは時代と共に変わっていて、2000 年以前はかなり積極的にやっていました。IT バブル崩壊後は若干慎重にやりました。今後、富士通が成長していく過程では M&A はスピードを買うという意味も含めて避けて通れないと思っています。そうした意識をしながら 16 年度の戦略を考えています。

Q. 半導体事業に関しては時間をかけて撤退していく方向と理解していますが、その方針は維持していますか。

- A. (山本) 考えは変わっていません。ただし、早急にファウンドリ事業から撤退するとは思っていません。急激に進めて既存のお客様にご迷惑をおかけするほうが問題だと思っています。少し時間を掛けながら最適な撤退方法を考えたいと思っています。ファウンドリに関しては、従来は富士通の製品がほとんどでしたが、今後は富士通製品以外も対象として、本当のファウンドリ会社としてどう生きていくかを考えています。

Q. この数年の営業キャッシュ・フローの創出力が低下しているように見えます。例えば、この 3 年くらい売上債権の回転期間が徐々に悪化しているように見えます。それも景気サイクルに関係なくそうした状況になっています。どういう理由でこうなっているのでしょうか。また今後は運転資金の回転差異の負担はどうなるのでしょうか。中期計画上の考え方を聞かせてください。

- A. (山本) 過去は携帯電話事業が富士通のキャッシュ・フローをかなり助けてくれていましたが、13 年度は携帯電話事業が下方修正を繰り返し、キャッシュ・フローも悪化してきました。いろいろな対策をとって足下は普通のキャッシュフロー状態に戻ってき

ました。

(塚野) 13年度はフリー・キャッシュ・フローの目標を600億円としてましたが、結果は466億円となりました。構造改革関連の支出等があつて凹みましたが、今後は回復できると見えています。

質問者E

Q. 16年度のユビキタスソリューションとデバイスソリューションの売上・営業利益はどう想定されているのですか。

A. (山本) ユビキタスソリューションの16年度売上は13年度比で若干のマイナスになると見えています。デバイスソリューションの16年度売上は13年度比で2~3,000億円のマイナスになると見えています。16年度のそれぞれの営業利益に関しては、デバイスソリューションは14年度比で100億円くらいのマイナスのイメージで、ユビキタスソリューションは14年度並みと見えています。

Q. 16年度までの国内IT市場の環境についてはどう考えていますか。

A. (山本) 計画を作る上では、全体的な経済の動向よりも、どちらかというところではIT需要の見通しを考慮しています。SEリソース不足の話が出ていることから分かる通り、この傾向は来年、再来年と継続すると思っています。国内のIT市場全体は3%前後の伸びを見込んでいます。

Q. 海外では政府予算の削減や、IBMが苦しんでいるような状況もありますが、そういったことを踏まえても成長できると考えていますか。

A. (山本) 成長できると見えています。企業経営の中での、ICTに対する比重が増えていきますので、昨今では景気に関わらずICTへは投資せざるを得ない状況だと思います。

Q. 伸びる部分として、新規分野はなかなか見立て通りにいかないこともあると思いますが、そのリスクはどう見ているのでしょうか。逆に既存分野の減少については慎重に見ているようにも思うので、全体ではバランスをとっているのでしょうか。

A. (山本) ビジネスイノベーション分野については、現状の企業のビジネスをどう変えるか、という点であり、達成確度の高い分野だと思います。問題はソーシャルイノベーションです。医療や農業などは、今までICTが入り込めていなかった部分を伸ばすという意味で未知の部分があります。農業のところでも述べましたように、実際にAkisaiも200以上のお客様にご利用頂いています。14年度、15年度はまだ厳しいかもしれませんが、16年度あたりになるとビジネスとして大きな成果が出てくるのではないかと考えています。

質問者F

Q. 以前は国内シェアでダントツのナンバーワンを目指すと行ってましたが、今、どういう考え方をしているのでしょうか。

A. (山本) 国内でダントツのナンバーワンを狙うという考え方は変わっていません。昨年

IA サーバで国内ナンバーワンになりました。それ以外にも、それぞれのジャンルごとに現状を踏まえたシェアの目標を定めています。

Q. グローバルな組織体制を変更し、各リージョンにある程度権限を与えるというお話ですが、権限を与えた際のリスクコントロール、例えば不採算案件の抑制のための対策をどう取っていかれるのですか。

A. (山本) リージョン長が毎月私にダイレクトにレポートする他、私の専門スタッフがリージョンごとの商談を常に追いかけています。不採算事業が二度と起こらないような体制を社長直轄で構築しています。

Q. M&A に対しては、ソーシャルイノベーションというような分野ごとの考え方とは別に、以前は地域を広げるための考えがあったように思います。今はどうでしょうか。

A. (山本) ソーシャルイノベーションといった分野別の M&A 戦略に加え、リージョン別の M&A 戦略は必要と考えます。特に ASEAN における M&A の検討を進め、チャンスがあれば領域を広げていきたいと思っています。

質問者 G

Q. 2013 年末頃から国内 IT 市場が盛り上がっています。富士通が前提としている CAGR 約 4% も 3 年前には想定できなかったのではないかと個人的には感じています。この状況はアベノミクス効果だけではないと思いますが、なぜ今 ICT に投資しなければならないのでしょうか。構造的な要因があれば教えてください。

A. (山本) 皆さんも少しは感じられているかもしれませんが、ICT の環境が正に変わりつつあると思っています。ビッグデータについても過去にも話はありましたが、具体化されていませんでした。これまではバックエンドシステムにおける単なる生産性向上や効率化が ICT 活用の主流でした。それがここに来て、お客様が攻めを行う際に ICT を活用した新たな武器を欲しがっています。それがビッグデータであり、クラウドです。今までは自分たちが使えるところまで来ていなかったものが、ここ数年で一気に使えるところまで ICT が進化しました。これが大きい要因と考えます。ICT を武器にビジネスを伸ばしているお客様が海外をはじめ色々なところで出始めています。日本企業も指をくわえてただ見ているわけにはいかないのだと思います。もう 1 つは、車をはじめ色々なものがつながる社会になってきました。「つながる」イコール ICT です。つながった世界でどのようにして付加価値を出していくかをお客様が真剣に考えられるようになり、ICT の投資が増えているのではないかと思います。

Q. ユビキタス事業は業績が悪くなったというだけでなく、グローバル市場で見た時に競争力の観点で厳しいと思います。他のネットワーク企業や端末企業と提携するなど策はあると思いますが、御社はユビキタス事業を、5 年後ないしは 10 年後にどういった位置付けにしたいのでしょうか。

A. (山本) 富士通は BtoB の会社であり、今後も BtoB をメインに BtoBtoC を意識しながらビジネスをやっていきたいと思っています。したがって携帯電話も PC も BtoB の世界の中でどのように活用できるかということを考えながら富士通としてのシナジーを出

していくことがテーマだと思っています。5年、10年単位で考えた時、BtoBをやる上で携帯電話やPCはヒューマンインターフェースであることは変わらないので、そこをしっかりと抑えて置かなければお客様の要求されるBtoBの色々なサービスも提供出来ないと考えます。

最近の例では、銀行ではタブレットを使った顧客対応の仕組みがあり、生保ではタブレットを使った加入・勧誘などを始めています。そういったところでは我々は端末からソフトウェアなども含めて全体のスキームをサービスとして提案しています。そういう時に端末を持っていなければスピードが落ちますし、富士通らしさも出てこないと思います。富士通はヒューマンセントリックを掲げていますが、その中で端末というジャンルは重要と考えています。ただ誤解がないように言いますと、端末ビジネスとしても赤字というわけにはいきませんので、BtoCでも魅力ある製品を出していくという二兎を追わざるを得ないと思っています。

- Q. グローバルにおける競争力として劣位しているところを平均並みにしようとした場合に今からどうしていくのでしょうか。方向性や具体案があれば教えて下さい。
- A. (山本) 当然この世界はある程度のボリュームがなければ厳しいことは分かっています。しかしながら、スマートフォンで言いますと、これはテクノロジーの進化の歴史であり、当然その進化の中でテクノロジーをいち早く捉えて、我々としては新しい提案をしていく以外に生きる道はないと思っています。かつ、テクノロジーについては携帯だけの技術ではなく、色々な総合力としてのテクノロジーですので、富士通の総合力を使えば競合他社に負けたいと思っています。

質問者H

- Q. テクノロジーソリューションの売上計画について、海外が大きく伸びるようになっていますが、海外の増収は市場が成長するから富士通も成長するのか、それとも富士通がシェアを拡大するから伸びるのかどちらでしょうか。
- A. (山本) 富士通のシェアを上げることで売上を拡大させていきます。そのための準備をしてきました。
- Q. 競合他社と戦ってシェアを上げられる、富士通が持つ他社に対する優位性は何でしょうか。モバイル、クラウド等ありますが、社長はどこがシェア拡大のエッジになるとお考えでしょうか。
- A. (山本) これまで、我々はソリューション提案が海外でほとんど出来ていませんでした。電子カルテのようなソリューションの成功例が海外にあまりありません。今後はこうした成功しているソリューションをしっかりとグローバルに展開していきます。なぜ今まで出来なかったかという点、デリバリー体制がきちんと整備されていなかったためです。今後はグローバルデリバリー体制をしっかりと整え、ソリューションを展開していきます。

競合他社にどう勝っていくか？我々の強みは日本と同じで、お客様に提案型でやっていくということです。我々はPCからサーバからミドルから全て持っています。これらを統合して、SAPをはじめ、世界のキープレイヤーと組んでお客様の要求されるサー

ビスに最適解を持って行けると思っています。

質問者 I

- Q. 富士通の強みは、これまでハードもソフトも通信もコンピュータもすべてやるというような、垂直統合型のビジネスモデルだと理解していましたが、この時代においてもそれは変わらないでしょうか。
- A. (山本) 富士通の強みの垂直統合型が今後も通用するかというご質問だと思いますが、通用すると思って突き進みます。富士通らしいテクノロジーを磨き、富士通が出来ない部分に関しては世界のトップベンダーとのエコシステムをしっかりと作ることで、世界に通用するビジネスモデルだと信じています。
- Q. ソーシャルイノベーションの分野で、いろんな企業とパートナーシップを組む際に、特定の相手を決めて組むのでしょうか。それとも、色々な相手と広く浅くパートナーシップを組むのでしょうか
- A. (山本) ソーシャルイノベーション分野において、どのように他ジャンルと組むかはケースバイケースだと思います。たとえば、井関農機様と提携して、Akisai 事業に取り組んでいます。井関農機様の農機具と我々のソリューションの Akisai で組んで、農家へ提案をするということは、今までだと出来なかったことです。医療の世界では、もう少し幅広くやろうということで、横河医療ソリューションズと提携しましたが、こういう例は今後どんどん増えてくると思っています。
- Q. 例えば、横河医療ソリューションズの競合企業があると思いますが、富士通としては、その分野で一社だけと組むのでしょうか。それとも多方面展開をするのでしょうか。
- A. (山本) まずは特定の企業と組んで、強いソリューションを作ることに取り組みます。その後、ある程度のシェアを取って優位になれば、色々な企業と組めると思っています。

以 上