

●次期社長紹介・挨拶質疑応答議事録

日時 : 2015年1月30日(金) 17:00~17:30
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
執行役員副社長 田中 達也

■質問者A

Q. 田中副社長は国内営業出身とのことですが、5年後の国内ICT市場の競合状況の変化をどのようにお考えですか。また、その状況に対してどのような対応をお考えですか。

A. (田中) いくつかの観点があると思います。富士通はハードウェア、ソフトウェア、サービスを組み合わせた総合力を強みとして垂直統合型でお客様をサポートさせて頂いておりますが、今後はお客様のシステム環境が「自ら持つ」という形から「サービスを利用する」という形態に変わっていくだろうと思っています。

さらに、お客様のビジネス対象としている市場を考えますと、国内だけでなくグローバルに投資が進んでいくことが考えられます。現在ご利用のICT資産について、お客様がきちんと棚卸して、ご自身で判断して投資の方向をグローバルに向けていくのでしょから、当社はそれに対応したサービス利用型の提案を進めていきたいと考えています。

Q. 株式市場としては、富士通がいかに収益性を上げていくのかというところに期待があります。その点についてお考えをお聞かせください。

A. (田中) 大きく二つの手を打たなければならないと考えています。

一つは、お客様を支えるインフラについてはグローバルに戦える製品に仕立てていかなければならないと考えています。これは事業部門としっかり連携して進めていきます。

もう一つは、上流のアプリケーション部分です。お客様の業務プロセスは業種によって様々です。近年では、当社が取り組んでいるソーシャルイノベーションのように、農業分野といった新たな業種・領域にまで広がりを見せています。そうした中で、お客様に一番近いアプリケーションの部分は、業種だけでなく、地域によっても違ってきます。アジアや欧米でももちろん違いがあり、インフラのように単純に一括りにはできません。各国の違いについて理解し、それぞれにきめ細かく対応できる営業、SE、サービス体制を組む必要があります。各国の業種、業務を理解した専門性が必要だと思っています。そうした専門性を武器に、インフラ部分とアプリ部分の双方が相まって、初めて利益基盤が出来ると考えています。

■質問者B

Q. 山本社長が就任してからの5年間に、ご自身がやろう思っていた、あるいはやるべきだと思っていたけれどもまだ出来ていないことは何でしょうか。

A. (山本) やろうと思っていて出来なかったことはたくさんあります。例えば、構造改革ですが、まだまだ富士通の体制が盤石だとは思っていません。細かい改革も含めて、引

き続き市場の中で戦っていく強い体制作りを継続していく必要があると感じています。もう一つは、グローバル化をもう少し加速したかったという点です。私が社長に就任した際に、早く海外の売上高比率を 40%超にしたいとお話しました。今年は為替の影響などで 40%近いところに来ていますが、まだまだ富士通がグローバル ICT カンパニーと言われるためには、海外の売上高比率は足りませんし、利益の水準も低いと思っています。今後は田中新社長の下で、富士通が持つ国内の盤石な体制を維持しながら、グローバルビジネスを拡大していくことが大きなテーマになると思います。これについては、私も引き続き会長としてサポートしていきます。私自身も海外のビッグユーザーのお客様を細かく回りたかったのですが、これまで回れなかったのが、そういうところも含めて私の仕事でもあると思っています。引き続き富士通のグローバル化をもう少し加速することに努力したいと思っています。

Q. グローバルでの競合状況の変化をどのようにとらえていますか。それについて、富士通としてどのように対応していきますか？

A. (田中) 我々の従来の競合相手である IBM、HP、アクセンチュアなどの ICT を中心としたベンダーだけではなく、サービスを提供する競合が今後も参入してくると思っています。今後もそうした状況をしっかりと見ていく必要があると考えています。

私が今担当しているアジアでは、グローバル ICT ベンダーだけではなく、それぞれの国にいる ICT ベンダー、ソフトウェアベンダーも力をつけてきています。5 年間のレンジで考えると、そうした各国のベンダーが力をつけて我々の競合になってくることが考えられます。こうした状況に対して、例えば力のある各国のベンダーと協調し、ある側面では一緒に組んでやっていくということも視野にいれて、攻略していきたいと思っています。

また、グローバルにインフラ基盤を提供出来る点がグローバルベンダーの強みです。それに加えて、我々は日本国内で様々な業種・業務ノウハウや経験を持っています。先程、専門性という言い方をしましたけれども、この専門性で差別化を図っていきます。

今、ビッグデータなどデータをいかに活用して競争力をつけていくかということをお客様自身がチャレンジされています。そこは単純に ICT 技術だけで攻められる世界ではなく、こういったところにも専門性が必ず生きてくると考えていますので、そういった部分で競合と対していきたいと思っています。

■質問者 C

Q. IR に対する田中副社長のお考えをお聞かせください。例えば、証券市場との対話をどうされるか、どういう関係を構築していきたいですか。

A. (田中) これまでも社長の山本は、社内会議で常々、株主・市場に対して約束したことは守る、株式市場からはこう見られている、と株式市場を意識した話をしており、経営方針説明会や決算説明会、個別のミーティングなどで株式市場に対してしっかり対応する姿勢をとっていました。私も同じ意見で、踏襲していきたいと考えています。当社の現状をできる限り分かり易くお伝えできるように努めていきたいと考えています。営業出身ですので、これまでもお客様とのコミュニケーションには努力してきました

ので、継続して取り組んでまいります。

- Q. 企業は、資本市場のための経営と、従業員やお客様などのステークホルダーのための経営とのバランスが必要だと思いますが、富士通は現在どういうバランスだと考えていますか。また、もっと良い方向に変える可能性もありますか。
- A. (田中) まだまだ、これから考えをまとめていかなければいけないのですが、今感じているのは、株主の皆様に対しての貢献を考えると人材は重要な要素となります。当社にも優秀な人材がいますが、今後、従業員がグローバルに活躍して、その相乗効果をきちんと出していかなければなりません。従業員への対応も非常に重要と考えていて、両方のバランスをとってやっていきたいと今は考えています。

■質問者D

- Q. 御社はグローバルの収益性が低く見えます。例えばアジアで、富士通が売上や収益が改善しなかった理由はどういった点だとお考えですか。また、現場と本社の間に温度差があったと想像しますが、田中副社長が現場から本社に戻られて、どういう違いを感じましたか。グローバルマトリクス体制になって現場で変える必要のある部分は何かありますか。
- A. (田中) 私がアジアを担当していて感じたことの一つは、各リージョンのスタッフ部門が非常に重たかったという点です。今回私が担当している間にそこを改善し、リージョナルヘッドクォーターを軽くしました。
- もう一つ感じたことは、ビジネスがハードウェア、インフラに偏っているという点です。本来なら、当社が持つソリューションを各国の状況を見ながら適用していくべきだったのですが、その部分が弱かったと思います。足下ではハードウェア、インフラ系ビジネスの売上比率が非常に高いのですが、それを急速に変えようとしております。国内のシステム部門やグローバルデリバリー部門と連携し、ソリューションを展開できる SE、営業の整備を進めています。さらにデータセンターの展開も進めておりますが、まだまだハードウェア中心という状況です。マネージドサービスにもチャレンジしていますが、市場規模を考えるとまだまだ小さいですが、それを今、急速に変えているところです。

■質問者E

- Q. 会長と社長の役割分担はどのようになりますか。
- A. (山本) 明確に会長、社長の役割分担を決めておらず、逆にある程度オーバーラップした体制も必要だと思っています。仮に決めないといけないとするならば、社長には社内を含む日常の業務をしっかりとやってもらい、会社の方向性をしっかりと見極めていって欲しいと思っています。会長の役割は、それをサポートする中で、対外的な対応を集中的にやっていきたいと思っています。
- Q. CEO としての役割は次期社長がやられるということですか。
- A. (山本) CEO の担務の大部分は社長が担うこととなります。