

## ●2014 年度決算説明会（IR）質疑応答議事録

日時 : 2015 年 4 月 30 日（木）17 : 15～18 : 15  
場所 : 富士通汐留本社 24 階大会議室  
説明者 : 執行役員副社長 田中 達也  
執行役員常務／CFO 塚野 英博  
財務経理本部 経理部 統括部長 磯部 武司

### ■質問者 A

Q. 構造改革で 300 億円を使うとのことですが、現時点で話せる範囲で内訳を教えてください。

A. (田中) 私は営業出身で常にお客様と接してきましたが、富士通の長所や短所を考えると、これからのサービス化の時代にグローバルも意識した形で、富士通が持っている色々な事業セグメントを統合して基盤を作り、その上に強いアプリケーションを載せていく形を作らないといけないと思っています。セグメントによっては、利益が出ている強い所もありますが、客観的に見るとまだプロダクト・アウトであり、マーケット・ドリブンになっていません。個別の改革だけでなく、統合的な改革をやっていかないといかせないので、そこに費用がかかるとご理解ください。

Q. つまり組織体を全世界的に変更するため、費用が 300 億円発生するというをおっしゃっているのでしょうか。

A. (塚野) ご質問の中で、構造改革という言葉が使われていましたが、構造改革ではなく、あくまでビジネスモデルを変えていくということです。従来の富士通は、どちらかと言うとプロダクト・アウトでした。これに対して新しい形態は、マーケット・ドリブン、カスタマー・ファーストという発想のもと、マーケットサイドから自分のプロダクトを見直すということをやっていきます。これを全世界的に、かつグローバルマトリクス体制で新しいビジネスモデルを再構築するうえで、商流を含め色々と考えていく必要があります。現時点ではビジネスモデルの変容としか言えませんが、具体的な施策については、何が課題で何をすべきなのかということをしっかり固めています。現在数字を精査しており、具体的な内容については差し控えさせていただきます。

### ■質問者 B

Q. 戦略投資費用の 300 億円についてですが、田中副社長が山本社長と議論していく中で、決まったことなのでしょう。それとも、今までは気づかなかった課題に対する費用ということで、田中次期社長のご意思で決定されたのでしょうか。

A. (田中) 本件につきましては、山本社長とはきちんと相談しましたが、私が決断しました。もう一度ビジネスモデルを改革して、富士通の持っている強みでマーケットにチャレンジしたいという思いがあります。それを今年スピーディーに実行したいという私の考えから決断したものです。

- Q. ご説明の中に、ユーロ安の為替リスクの話も出ていますが、欧州において何かの減損を行うとか拠点を減らすというようなことなのでしょう。もしくは、サプライチェーンを見直す中で、場合によっては、減損や拠点の見直しなどを行う可能性もあるのでしょうか。
- A. (田中) 為替については、これからも常に影響を受けますので、それに影響されない強い体質を作りたいと思っています。詳細については別途ご説明する機会を作りたいと思います。
- Q. ビジネスモデルの変革は特定のセグメントで、というよりは事業全体が対象ということでしょうか。
- A. (田中) そうです。全体を強くしていきたいと思っています。
- Q. 通信事業について、前回発表の中期計画でソリューションや SI には非常に明快な方向性が示されましたが、ネットワークプロダクトについては不透明なイメージがあります。その中で、通信ネットワークのハードビジネスが消えてクラウド化していくような流れがありますが、そういった大きな流れを踏まえた通信事業の方向性についてご説明をいただけないでしょうか。
- A. (塚野) 当社はソフトウェア・デファインド・ネットワーク・クラウドのような世界を目指していきます。箱物商売が中心の通信業界に対して、どういうハードウェアをソフトウェアと一緒にサービスとして構築し、お客様に提供していくかを、プロダクト・アウトではなくあくまでもマーケット・ドリブンで考えていきます。
- Q. 今期の設備投資の金額ですが、テクノロジーソリューションの 300 億円増はデータセンターに対する投資と推察しますが、一方でユビキタスソリューションも高水準です。デバイスソリューションも SoC 事業が分社化した中で、600 億円という金額は大きく、まだハード中心的印象です。有形固定資産に対する 1750 億円の投資は、ソフトウェアやサービスビジネスの流れを考えると違うのではないのでしょうか。
- A. (塚野) ご指摘の通りで、当然、有形固定資産は落としていくべきものと思っています。富士通が、サービスやソフトウェア、あるいはソフトウェア・デファインド・ネットワーク・クラウドを志向していく中で、何故デバイスソリューションにそんなに巨額の投資が発生するのかというのは当然の疑問だと思います。将来のオフバランスを見据えながら、今現在はその事業を適正に伸ばすための投資が必要と思っています。

## ■質問者 C

- Q. 中期計画の 16 年度営業利益 2,500 億円という目標は一旦取り下げて、新たな目標を提示し直すということでしょうか。
- A. (田中) 今後の経営方針をしっかりと見定めて、中期計画の数字については見直したいと考えています。
- (塚野) 2,500 億円を取り下げるということではなく、もう一度見直した上で改めてご説明したいということです。

- Q. それは、2,500 億円の目標に対して、今年度手を入れれば来年度達成できるということでしょうか。それとも時間軸としてもう少しかかるということでしょうか。
- A. (塚野) 今年度に戦略費用を計上したことも含めて、富士通は長期的な価値の創造に対してしっかりと取り組んでいきたいと考えています。それがスピードの勝負であることは理解していますが、時間軸についてはもう少しお時間を頂きながら検討していきたいと思います。
- Q. 新たな経営方針の発表はいつ頃でしょうか？
- A. (田中) 今日の段階では明確に申し上げられませんが、速やかに発表したいと考えています。
- Q. 今回のビジネスモデルの変革にはかなりの唐突感があります。山本社長も半導体事業の構造改革などに取り組んできたと思いますが、ここにきて、またもこのような話が出てくるのは何故でしょうか。
- A. (田中) 山本社長は半導体事業や携帯電話事業など事業セグメントにおける構造改革を推進し、その成果は出てきたと考えています。一方で、昨年からグローバルマトリクス体制を構築し、様々な議論を進めてきましたが、競合するグローバルプレーヤーが変化を続ける中で、富士通が彼らと戦うためには統合的に事業全体を見直さなければならぬとの思いに至り、これをスピーディーに実行する必要があると考えました。
- Q. 従来型の海外 IT ベンダーも Google には太刀打ちできていません。そういった危機意識を田中副社長もお持ちで、そこを何とかしたいということでしょうか？
- A. (田中) ある意味ではそうですが、富士通が Google と全く同じビジネスモデルで戦うわけではありません。富士通が持っている強みで、戦えるビジネスモデルが何なのかということのをこれまで議論してきました。その方向性も見えてきたので、それを形にして実行したいと考えています。
- Q. PC 事業の構造改革について教えて下さい。ビジネスモデルを見直すにあたり 200~300 億円程度で済むのでしょうか。また、PC 事業の位置付けをどのようにお考えでしょうか。
- A. (塚野) 先ほど構造改革という言葉が出ましたが、構造改革を考えているわけではありません。ドイツの拠点は、欧州のサービスビジネスを拡充していく上で重要な拠点です。その上で、PC を含むハード事業の考え方、持ち方についてビジネスモデルを変えていくことを考えています。申し訳ありませんが、今はまだ明確に申し上げられませんが、具体的な説明はもう少しお待ち下さい。
- Q. 具体的な説明時期が先延ばしになるリスクはありませんか？
- A. (塚野) それはございません。

## ■質問者 D

- Q. 15 年度の営業利益計画に費用として織り込まれた 300 億円の内、従来から言及していた

先行投資に当たる分と、ビジネスモデルの変革に当たる分は 2015 年度でそれぞれの程度になるのでしょうか。また 2016 年度以降も継続的にかかるものはどの程度あるのでしょうか。

A. (塚野) 成長に向けた投資は当然必要であり、それ自体は従来から申し上げてきたとおり継続していきます。一方で、今回申し上げたビジネスモデルの変革は 2015 年度中にきちんと仕上げる事ができれば、それによるリターンは 2016 年度中にも見えてくるものと考えており、そのためにどのようなことをどのような順番で進めていくべきか検討しています。その費用が 300 億円程度になると見ているということです。

Q. 300 億円は 2015 年度限りのものであると理解しました。それでは、従来から進めてきた先行投資について、2014 年度の実績と 2015 年度の見通しを教えてください。

A. (塚野) 先行投資は 3 ヶ年で 700 億円程度を見込んでおり、そのうち 2014 年度と 2015 年度が 250 億円、2016 年度が 200 億円程度を計画しています。実績は 2014 年度で約 300 億円の投資を行いました。2015 年度も若干絞り込むべきかどうか検討している部分もありますが、概ね前年度並みを見込んでいます。

Q. ビジネスモデルのさらなる統合化、あるいはサービス化を進めていくとのことでしたが、サーバやネットワークプロダクトも含め、ハードウェアビジネス自体の競争力が低下しているのではないかと危惧しています。その点についてどのような認識を持っていますか。

A. (塚野) 富士通の持つ製品・サービスのインテグレーション、あるいはオーケストレーションを考えた時、まだ弱い部分があると認識しています。プロダクトビジネスに関して従前より投資家・アナリストの皆様からご指摘をいただいている問題点については経営陣も十分に理解しており、それに対してどのような手を打っていくべきかの大きなシナリオもすでにあります。それを今後実行に移していきたいと考えています。富士通にとって、ハードウェアが全く必要ないかということ、そうではないと思っています。例えばネットワーク構築一つをとっても、光伝送やワイヤレス機器、場合によっては端末機器としての PC や携帯電話など、かなり多くのインフラとなる機器が必要になります。この時、富士通は競合となるグローバルプレイヤーと比較して、恐らく最も多くのもを持っていると思いますが、それぞれの分野で最も優れたものをどれほど持っているかという面では、疑問もあります。そのため、将来を見据えて今後もしっかりと持ち続けなければならないものと、そうでないものを明確に色分けしていくことが必要だと考えています。

## ■質問者 E

Q. 国内サービスの売上高の伸びが 14 年度 1%と、他社と比べて小さかったようです。2Q から 4Q にかけても 0~1% くらいの伸びでした。懸念しているのは、競合する海外ベンダーがクラウドビジネスで高い伸び率を示しており、アメリカで起きているように SI 市場が縮小してしまうのではないかと、ということです。クラウドの国内でのインパクト、さらに将来に渡って、今回のビジネスモデルの転換も含めて、どういうことを考えているのか教えてください。

A. (田中) クラウドは市場として重要な基盤ですので、これについては製品体系、それに対する体制の手を打って準備をしています。どのような形で提供していき、数字をどのように考えていくのか、別途報告させていただきます。

Q. 今後、M&A だけでなく提携などで外部と組んで柔軟に動いていくという方針の有無を教えてください。

A. (田中) 今具体的に何かあるわけではありませんが、M&A は経営方針を定めた後に一つの手段として考えられると思っています。

Q. 昨年、山本社長が中期計画を出された際に、毎年アップデートしていくと話がありました。新しいビジネスプランは、3ヶ月以内もしくは次の1Q決算までに解説を頂けると思っていますよろしいでしょうか。

A. (田中) 具体的な発表の日程については別途ご案内させていただきます。

## ■質問者F

Q. 通信関連のご説明で SDN などのキーワードが出ていましたが、富士通はすでに海外ベンダーと協業して展開しているように見えています。それを、もう一度自前主義にしようと考えているのですか。

A. (塚野) 全部自分でやるという発想はありません。自社だけで全てを賄えるプレイヤーはいないと思います。当社も他社との協業などによって、組み合わせてビジネスを進めていきます。

Q. 為替影響についてですが、例えば、富士通にとって好ましくない為替環境時に部材を積んでしまって、そのためにマイナス影響が大きく出たのでしょうか。コンペティターも同じ環境なのに、なぜ為替影響がクローズアップされるのでしょうか。

A. (塚野) 在庫問題ではありません。PC ビジネスの構造は各社共通で、ドルで CPU や OS を調達して、それを安い労働力を確保できる場所で作り、最終消費先へ送るのが基本的な流れです。当社は、ドルで調達したものをユーロで売るという流れであったため、ユーロ/ドルの為替影響を大きく受けてしまいました。この影響が 2015 年度はより大きく出てくると見えています。

Q. ビジネスストラクチャーを変えるにあたり、「ある種のビジネスについて減損をする」と言って頂いたほうが判り易いです。また、ビジネス変革が 1 年でメドがつくというのは違和感があります。それでも 1 年でビジネス変革をやるというメッセージなのでしょうか？

A. (田中) 具体的なリターンが出るのかという点については、今考えている計画の中で議論しています。競合もあるため、2015 年度、16 年度、17 年度にどれだけリターンが出るかは判りませんが、スピード感をもって対応していきます。具体的な見通しについては、別途お話させていただきます。