

●2015 年度第 2 四半期決算及び経営方針説明会 (IR) 質疑応答議事録

日時 : 2015 年 10 月 29 日 (木) 16 : 30~18 : 15
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 田中 達也
取締役執行役員常務/CFO 塚野 英博

■質問者 A

- Q. ビジネスモデル変革は今回で終わったのでしょうか。数週間前に報道がありました海外の件も下期のマイナス 200 億円でもう終わりでしょうか。
- A. (塚野) 今後も変革の取組みは続きます。変革費用 300 億円とお話していましたが、それ以上の費用を使うことを考えており、変革を一層加速して進めていくとお考えください。一方で、この費用を補うものも考えており、マイナスとプラスをネットした結果として、当初からお話していた 300 億円の費用となります。
- Q. 上期はネットワーク再編で 50 億円、下期は欧州再編で 200 億円の費用を見ているというお話でしたが、総額 300 億円なので、あとの 50 億円の費用は何ですか。また、さらに追加で費用があるとお話でしたが、それはいつ発生するのでしょうか。また、その費用を補うものとは何でしょうか。世界中でメモリやストレージ分野で再編が起き、中国景気減速もあり、あまり時間をかけているとタイミングを逸してしまうと思います。取組みに対する時間軸を教えてください。
- A. (塚野) 社長の田中からスピード感を持って取り組むとお話していますので、スピードありきの話です。費用を伴う改革については、今期中の実行を考えています。費用を補う取組みも同じタイミングでやらないとオフセットになりませんので、今期中に実行したいと考えています。中身は具体的にお答えできませんが、資産売却等を考えています。
- Q. ネットワーク、ストレージや法人向けパソコンなどの構造改革はどう考えているのですか。
- A. (塚野) キーワードとなるのは、2 つあり、1 つは SDx です。ハードのソフトウェア化を強力に進めていきます。ネットワークについて懸念されていると思いますが、単純な垂直統合サービスから「つながるサービス」と明確に言っています。ただし、ネットワークプロダクトという意味ではなく、ネットワークサービスというイメージであり、ネットワークビジネスにおけるソフトウェア化の動きは一つの要になると思っています。

■質問者 B

- Q. 「営業利益 2,500 億円」の目標はどこに消えたのでしょうか。3 年後ではなく 5 年後の達成を目指すのか、数字自体に意味がなくなったのか、考え方をご解説ください。
- A. (田中) ストレートにお答えすると、目標を見直すということです。先程も申しましたとおり、体質の変化をしっかりと進めたいと思っております。大きな方向性を利益率という形で示しましたが、そこに向かって体質を変えられるかが重要で、その意味で 2015~2016 年度というのは非常に重要な時期だと思っております。それが達成され

れば、自ずと利益率も改善し、売上の成長も付いてくると思っておりますので、この最初の 2 年は規模というより、質的転換をしっかりと進めることを優先させて頂きたいと思えます。それに基づいた数字につきましては、先程申しましたとおり、年度毎にきちんと説明して、状況を共有させて頂きたいと思えます。

- Q. 10%の営業利益率目標について、達成時期が明記されていませんが、達成されたときの売上規模はどれくらいでしょうか。今回分社化される PC 事業や携帯電話事業、上場している電子部品の会社等も含まれているイメージなのでしょうか。
- A. (田中) 売上規模については、先程申しましたとおり、体質の変化を見ていくのが重要だと考えておりますので、現時点ではお答えできません。テクノロジーソリューションに経営資源を集中していくことは決まっておりますが、PC や携帯電話はグループ会社として独立させて機動力を持たせることで、強くなっていくことを期待しています。そうしたグループ会社の分も含めて、強い組織体にしていきたいと考えております。
- Q. 独立会社にして甘えを排除していきたいとのことでしたが、今後、子会社の財務状況が厳しくなった場合にも親会社として厳しく対応していくということでしょうか。
- A. (田中) 現時点でまだ何も決まっているわけではありませんが、事業に対しては、厳しく見ていきたいと思えます。

■質問者 C

- Q. 体質の変化を重視するということですが、我々が来年の経営方針説明会に参加する時にどのような形、どのような指標で外から見て変化を感じることができるのか、今考えられている具体的な指標を教えてください。
- A. (田中) 今回お話した大きな方針について、来年以降の計画を各事業部門、営業部門の責任者と検討を進めております。こういった指標で皆様にお示しするか、もう少しお時間をいただきたいと思えます。当社の改革については、当社の目指すビジネスが拡大することで評価して頂けると思えます。
- Q. 投資については 2015 年度、16 年度が加速の時期ということですが、この水準が今後も続くのでしょうか。また投資のリターンに対してですが、社内ではどのようにしてリターンを得られるようにしているのか教えてください。
- A. (塚野) プレゼンテーションにもありましたが、様々な実証実験、あるいはトライアル的な案件を 300 件超やっています。一つ一つは小さな事業の芽ですから、これに対しての ROI をしっかりと追いかけて管理したいと思えます。一方で、様々な取組みの中で、どれが本当にコアとして育ちうるのかを、ある時間軸の中でしっかりと絞っていきたくて考えています。投資の規模自体はフラットぐらいのイメージでお考えいただければと思えますが、特定の案件に絞った結果、ビジネス化を加速するために投資を増やしていく、という展開も考えられます。
- (田中) 追加でご説明いたしますと、我々が集中して伸ばしていきたい領域は先行投資型になると思えますので、投資というものが必要ですが、もっともっとスピードをあげて見極め等も行っていくということです。これは投資をストップする、やめる、というこ

とについても判断を早めていくということです。

■質問者D

- Q. 欧州事業のコスト構造強化の施策について、今回の2点で大きいものはほぼ手を打ったということでしょうか？もしくはもっと色々やらなければならないとお考えでしょうか。また、今期の欧州のハードウェアの赤字額と、来年度の改善幅について見通しを教えてください。
- A. (塚野)今回の取組みに加え、さらに一層の効率化を進めたいと考えています。その結果、来年度には現状の赤字を黒字に転換できるというイメージで考えています。完全な回収がたった一年で出来るという感覚ではなく、フルに回収ということであれば3年はかかるのではないかと思います。
- Q. 海外売上比率 50%を目標とされていますが、テクノロジーソリューション中心という前提にすると、海外事業規模を現状の倍くらいにしなければならないと思いますが、これはよほど大胆にM&Aをやっていくということでしょうか？
- A. (田中)当然 M&A の可能性は否定しませんが、現在具体的に予定しているものはありません。それを行うにあたり、現在、大枠を作っているところです。まずはこの枠をしっかりと作って、どういったものを買うか、あるいは売却するか、方針を立てなければなりません。今はその大枠作りを始めたところです。

■質問者E

- Q. SDx について伺います。現在はサーバ系も通信系も汎用化が進み、供給側の統合も進んでいます。一方でミッションクリティカル系のメインフレームや UNIX サーバは単価が上がる傾向にあり、今後さらなる二極化が進んで行くと思われれます。富士通はこの状況をどのように捉えているのでしょうか。
- A. (塚野)ご指摘のとおり、SDx の世界ではハードウェアは BSS (Business Support System) や OSS (Operation Support System) を担う高度化されたハードウェアとコモディティで二極化していきます。プレゼンテーション資料 P.6 の姿が 1 年でできるものではありませんが、今後は SDx のサーバやストレージ、ネットワーク機器や NFV (Network Functions Virtualization) の世界により注力していきます。
- Q. 国内市場の SDN と NFV では NEC が先行していると見ています。富士通が SDx でグローバルに戦っていくためには今の規模感では難しいと感じますが、国内市場、海外市場それぞれでどのように戦っていくつもりか教えてください。
- A. (塚野)国内では拮抗した状態が続いていますが、もちろん国内でも伸ばしたいと考えています。そして、より大きな成長が期待できるのは北米市場です。北米では以前から通信キャリアのお客様と信頼関係を築いていますので、新しいテクノロジーを導入していくことで大きな成長の核となると考えています。
- Q. テクノロジーソリューションにフォーカスするということは、PC、携帯事業は売却も

見込んでの分社化でしょうか。またこのまま苦しい状況が続くようであれば、最悪、事業撤退の可能性もあるのでしょうか。

A. (田中)現時点ではまだ何も決まっています。私自身の思いとしては、分社化を進めることで独立した事業として特徴的な商品化を進め、競争力のある商品を出して欲しいと考えています。

Q. クラウドが米国で進んでいます。日本市場は米国と産業構造が違うので日本なりのクラウドが出てくると言われていますが、富士通では 2020 年までのビジネスの中でクラウドの影響をどのように捉えていますか。

A. (田中) プライベートクラウドとパブリッククラウドで動きが違っていると考えています。パブリッククラウドは欧米企業を中心にシェアを伸ばしています。一方でプライベートクラウドではお客様から様々な要求が出てくると思っていますので、お客様のビジネスを十分に理解した上で対応しなければなりません。富士通は先日発表した MetaArc を武器にグローバルに戦っていきたくと思っていますが、一方で他社からも今後様々な製品が出てくると思っていますので他社の製品とも連携しながらクラウドビジネスを進めていきたいと思っています。

■質問者 F

Q. スピード感をもって、と言いながら 6 ヶ月経って何も決まっていない状況に見えます。

変革の内容や方針もスピード感を感じませんでした。経営指標すら決まっていない状態はスピードを重視するというお話と乖離があると思います。マネジメントの方々はどのような危機感をもってこの計画を作られたのでしょうか。

A. (田中) 私が感じている危機感をお話します。現在、足下のテクノロジーソリューション、特に SE サービスは堅調に推移しています。しかしながら、SI ビジネスがいつまで同じような形態で続いていくのかというと、そこは手を打っていく必要があると感じています。そこで、テクノロジーソリューションに経営資源を集中する中で、SE を中心としたサービスを変えていきます。その枠組みをこの数か月で作ってきました。その枠組みが固まったので、今回発表させて頂きました。今後は、この枠組みに魂を入れて加速させていくことが重要だと思っています。指標は売上・利益等いろいろありますが、我々は大きな目標に向けて動いており、その中で各種指標を社内的には検討・設定を進めています。皆様に向けてのご説明にはもう少しお時間を頂きたいと思いません。

Q. 変革を進める中で、評価プロセス、人事プロセス、投資の権限等、従業員が変わるための枠組み作りはどうされているのですか。

A. (田中) 私の感じている課題意識として、当社の場合、もう少し責任体制を明確にすることが必要だと思っています。昨年導入したグローバルマトリクス体制で、リージョンと事業部門での大きな枠組みとしての責任体制は出来ました。これからは、ビジネスを変質させていくために、事業を集中させていきます。その中で現在の体制と今後向かっていく方向性を考えて、新しいフォーメーションに合わせた責任体制が必要だと感じ、現在着手しております。それに合わせて、人材の育成も進めていきます。一方

でビジネスやグローバル環境の変化は進んでいきますので、EMEIA(欧州)やアジアといった地域ごとの改革、またグローバルデリバリー体制など、今後目指す方向性に一致している取組みについては、これを加速していきます。

Q. 今年度の 300 億円のビジネスモデル変革費用は事業部に含まれるもので、今回発表されたコスト構造の変革に示された数字とは別ということですか。

A. (塚野)別の数字です。

■質問者G

Q. ハードウェアビジネスに対するスタンスが、従来のマネジメントと何が変わっているのかが分かりづらいです。分社化は唯一の分かりやすいメッセージですが、従来のマネジメントとハードウェアビジネスに対して何が違うのか教えてください。

A. (田中)今回の我々の考え方では、ハードウェアについてはソフトウェア化を志向し、「つながるサービス」の中の位置づけを強くしていきたいと考えています。他の事業については独立させて、その中で強さを出して欲しいと考えています。

Q. 営業利益率目標 10%という数字をなぜ出したのか解りかねます。従来は 5%でしたが、随分と違う数字を言っているように聞こえます。10%を実現するうえで、プロダクトミックス、事業ポートフォリオが変わらないという前提を置くのは難しいです。仮にサービスビジネスが増えたところで、大きくポートフォリオが変わらなければ、目標は到達できないと思います。まだ 5%も到達できていないのに、なぜ 10%なのか教えてください。

A. (田中)国内の SI は堅調に進んでいますが、これに対して専門力を強化することによって、さらにこの分野を強く出来ると思っています。それをグローバルに展開していく構造を考えています。その時、基盤はますますクラウドサービス化していきますので、基盤もグローバルに展開し、相乗効果を出したいと考えます。そうしたことを進めていく時に、現状の延長線上で達成できる利益率目標を掲げても、本当の意味での質的な変化にはならないと考えます。ある程度の長期目標として、高いと言われるかもしれませんが 10%という数値を掲げ、どういった質的变化をすればいいかということを経営的に議論を進め、大きな方向を決めました。それに対する道筋をこれから実行していきます。強いものを集中して展開しながら、一つ一つのステップを実行して、成果が出ているか、今後評価していきます。

■質問者H

Q. 足元の状況を確認させて下さい。上期の営業損益が 124 億円の赤字というのは、計画どおりだったのでしょうか。不採算プロジェクトが発生したとのお話もありましたが、部門別に見た場合、どのような結果だったのでしょうか。

A. (塚野)ほぼ計画どおりでした。もう少し良い数字になるかと思っていたのですが、リスク要素として懸念していたものが発生してしまいました。

Q. 部門別で見た場合の強弱感はどうだったでしょうか。

A. (塚野)富士通が主力としているサービスは堅調で、とりわけ SI は好調でした。ただし、不採算プロジェクトが足を引っ張ったこともあって、数字は不満足なレベルでした。他のビジネスについては、上期、ユビキタスが沈んだ分をデバイスがカバーしたという見え方になっています。

Q. フリー・キャッシュフローは上期が前年比より大きく落ちているにも関わらず、年間計画の 600 億円は変えていません。少しビハインドしているのではないかという印象なのですが、CFO はどのように感じておられますか。

A. (塚野)上期の前年比についてはネットワークが低調で、PC の悪さも少し影響し、営業キャッシュフローは下振れ気味でした。投資キャッシュフローは設備投資を抑えているのですが、それでも上期のフリー・キャッシュフローの出来はよくありませんでした。下期は確実に稼ぎ返しますので、計画を変える必要はないと考えています。

■質問者 I

Q. SDx の話の中で二極化していくとあったのですが、場合によってはコモディティの方だけをとってしまうというリスクがあるのではないですか。どうやってグローバルに勝っていけるのか教えてください。

A. (塚野)当社が目指している新しい形というのは、テクノロジーソリューションという 1 セグメント、サービスのコアに対してすべての経営資源を集中していく、これが大きな方針、戦略になります。すべての物すべての人がつながっていく世界に対して、それを富士通が技術で支えていくという世界を考えています。その中で確かにソフトウェア力をもっと強化しないといけませんし、特にハードウェアをソフトウェア化していく、という世界をしっかりとキャッチアップしていかないといけません。

お客様が何を考え、富士通にどういう行動を求められているのかということを理解して、ネットワーク上のデバイスからのデータ、分析、意思決定支援につなげて、お客様のやりたいことを実現していく、というモデルを進めていきたいと考えています。

Q. 来年度のイメージの確認ですが、期初の話だと、300 億円のビジネスモデル変革費用、為替で 200 億円、合わせて 500 億円が一過性の利益押し下げ要因ということでした。今期中に改革をやりきるので、それを戻したベースが来期の利益計画のスタート位置、と考えてよろしいでしょうか。

A. (田中)この変革は今年度中にやり切るつもりでいますが、非常に大きな変革ですので色々な影響があると思っております。一方で、今年度の取組み結果が翌年にどう結果となって表れたかをきちんと見ていくという意味では、この 2 年間は非常に重要だと考えており、来年から成果を出していきたいと思っています。

■質問者 J

Q. あまり大きな費用を出したくないので、資産が実際に売れる目処が立つのに応じて構造改革をしていくというように聞こえたのですが、いかがでしょうか。

A. (塚野)売れるものがあるから、ということではなく、改革が必要だからという前提です。改革を実行したことで何らかの費用が発生して、それに対して全体の営業利益を崩したくなければ処分したり、あるいは売却するものもあると思います。

(田中)今回お示ししたのは、こういう姿にしていくことを決めたものです。何かがあるから、というものではなく、大枠を今回きちんと作ったということです。ただし、機能、業績ということに関してはいろいろなことを進めていきます。

Q. 本日のプレゼンテーションは半年前に思っていた姿なのでしょうか。理想をいえば、本日全部すっきり出したかったが、全てを出せなかったということでしょうか。

A. (田中)大枠は出しましたが、これからも環境の変化に対応していろいろなことをやっていきます。

Q. 10%の営業利益率が出せればもっとフリー・キャッシュフローが出せるのではないかと思います。この計画ですと、資産回転率は早まってないように思いますが、それはもっと設備投資を考えているからでしょうか。

A. (塚野)4 つ掲げた目標の中に多少強弱があり、フリー・キャッシュフローはこれからやりたいことを想定して若干堅くみているとご理解ください。実際は理論的にはもっと高い数字が出てくると思います。

■質問者K

Q. 海外サービスビジネスの利益はブレイクイーブンだと思いますが、これは IT ベンダーの中では非常に珍しいケースです。海外サービスビジネスの改善はこれまでの経営者がチャレンジしてもうまくいかなかった部分ですが、今後どのようにチャレンジしていくのでしょうか。

A. (田中) 海外サービスビジネスはリージョンごとに斑模様です。サービス化が先行しているリージョンとそうでないところがあります。私が担当していたアジアリージョンはハードウェアビジネスが中心でした。今後はこれをグローバルに統一してサービス化を進めていく必要があります。そのためには人材育成も含めたノウハウを浸透させなければなりませんので、EMEA とアジアを中心に改革を進めて行きたいと思っています。

Q. 年間目標と上期の利益から差し引きすると、下期の営業利益は約 1,600 億円になり、さらに 200 億円の費用を積み増すこともを含めると実質合計は 1,800 億円の営業利益が必要です。この数字は下期実績としては過去最高より遥かに高い数字であり、市場環境からしても達成は簡単ではないように感じますが、年間目標 1,500 億円は本当に達成可能なのでしょうか。

A. (田中) 下期計画は簡単に達成可能というわけではないと認識しております。特にネットワークビジネスについては下期偏重でリスクを抱えていますが、一方で SI ビジネスは堅調に推移しています。業種ごとにまだ模様はありますが、リスクがあるところについては好調なところでリカバリしようとしています。クラウドサービスについても製品体系を発表したのでリカバリをしっかりやっていきたいと思っています。

以上