

## ●2015 年 野村インベストメントフォーラム ラージミーティング 質疑応答議事録

日時 : 2015 年 12 月 1 日 (火) 15 : 00~15 : 50  
場所 : パレスホテル東京 4F Room II  
説明者 : 代表取締役社長 田中 達也

---

Q : 今年の 10 月末に発表された経営方針についてお聞かせください。

A : 先般の経営方針発表で、持続的成長に向けたビジネスモデル変革として取り組むべき 3 つの項目をお話させて頂きました。その 3 つとは、第一に「つながるサービス」にフォーカスしたビジネス構造への転換、第二に ICT がもたらす「デジタルイノベーション」の可能性を追求する、第三はこれらサービスやイノベティブなアプローチを「グローバル」に実行することです。

一つ目はビジネスモデル変革です。目指すビジネスモデル「つながるサービス」に向けてテクノロジーソリューションに経営資源を集中します。「つながるサービス」とはソリューション/SI、インフラサービスによって蓄積されたノウハウ、クラウド、ミドルウェアなどの豊富なソフトウェア、さらにサーバーやストレージ、ネットワークといったコアハードのソフトウェア化によって、お客様に、より統合され、洗練されたワンストップサービスを提供するものです。サービスを軸にソフトウェアやハードウェアのコア技術を組み合わせ、全てが繋がるデジタル社会における新しい価値創造を実現します。

テクノロジーソリューション以外のユビキタスや LSI といった事業は、「デバイス」と位置づけ、強い独立ビジネスとして成長させていきます。

そして、強い独立ビジネス体制を構築する一環として、PC、携帯電話は、成長力強化を目的に分社化します。コモディティ領域の分社化により甘えの構造を排除し、経営判断を迅速化するとともに、子会社は独立した事業として確実な利益体質と成長を目指します。

EMEA ビジネスは体質強化を目指し、ドイツにある開発拠点を閉鎖し開発体制を集約します。また、サービス提供体制の統合や共通部門の効率化も進め、長く課題となっているグローバルビジネスの収益性を改善していきます。

SE サービスは、これまでに蓄積した知見や専門力を標準化し、当社のデジタルビジネスプラットフォーム基盤「MetaArc」に実装します。SE の知見だけでなく事業部門のコア技術も MetaArc を通じて共有し、高付加価値ソリューションを提供していきます。

変革の二つ目はデジタル・イノベーションです。IoT の進化と共に新たなビジネス領域が生まれてくると考えており、既に取り組んでいる医療や農業分野だけでなく、自動運転、フィンテック、デジタルマーケティングといった新しい分野に専門営業、SE を投入し、お客様の深化を進めて参ります。現在、こうした新たな領域への取組みを加速しており、300 件を超える実証プロジェクトを通じて新たな知見、技術を増やし、これらを生かした高付加価値サービスを提供していきます。

変革の三つ目はグローバルプレゼンスの強化です。特にアジアリージョンは大きな成長が見込まれ、私自身も昨年までリージョン長として見てきました。日本の強いデリバリー能力や営業力を活用するために「One Asia」として体制を変えました。

また、昨年導入したグローバルデリバリー体制を更に充実させるために、現状 5,000 人のオフショア要員を 18,000 人体制にし、各リージョンが柔軟に活用できるようにします。また、専門力の共有も進め、グローバルな提案力強化を実現します。

以上3つの変革に加えコスト構造の変革も行ってきます。オフショア徹底活用、社内の全システムのクラウド化移行、全社横断でのコスト削減で、トータル1,000億円以上のコスト削減を目指します。

これらの取組みを通じて達成すべき目標として

営業利益率10%以上、FCF1,500億円以上、自己資本比率40%以上、海外売上比率50%以上を設定しました。

これらの目標に対する進捗は毎年報告し、ステップアップへの道のりについて、1年毎に細かく見て、必要に応じて都度取組みの修正をします。それによって富士通の体質転換と更なる成長を確実に進めていきます。

Q：ビジネスモデル変革として目指す姿を示されていましたが、テクノロジーソリューションに経営資源を集中ということは、テクノロジーソリューション以外の事業は今後の富士通においてどういう位置づけなのでしょう。将来像を含めて教えてください。

A：富士通の目指す「つながるサービス」への転換は、長い富士通の歴史の中で大きな転換点と位置づけています。

富士通は過去2回大きな転換点がありました。最初の転換点は通信からコンピュータへ、二度目の転換点はメインフレーム中心のハードウェアビジネスからソリューションビジネスへ、そして今回、三度目がソリューションからサービスへの転換です。

これまでの垂直統合の強みから、コモディティ化されたハードウェアや、テクノロジーソリューションとシナジーがあまりない事業について、その在り方を見直すこととしました。

デバイスの一部についてはEXITしましたが、その他のテクノロジーソリューション以外の事業についても、テクノロジーソリューションとの連携を考えながら、あらゆる可能性を追求していきます。

Q：PCと携帯電話の分社化に込められた狙いと、分社化がいつ頃実行されるのかを教えてください。

A：意思決定のスピードを速め収益力を高めることで、より強い組織体とすることが分社化の目的です。

子会社化することで、自由な発想、取組みをしてくれることを期待しています。

一方で、事業部門ではなく、一会社としての自覚を持って損益管理をより厳しく意識してもらいます。分社化の実行時期は年度内を目指しています。

Q：PCと携帯電話の分社化以降のプラン、例えばEXITするといった予定はありますか。

A：現時点では決定事項は何もございません。PC、携帯電話それぞれの事業が今以上に強くなる取組みを志向していきます。その中で様々な選択肢が出てくる可能性があると思っています。

Q：EMEAビジネスの改革について、研究開発拠点を閉鎖され、更に効率化を図るということですが、これで十分とお考えですか？

A：欧州はコア地域の一つと位置付けており、継続した改革が必要と認識しています。グローバルデリバリーセンターの整備や、サービスビジネスを志向する上での取組みはここからがスタートと考えています。

Q：デジタルイノベーションは将来の成長領域という位置づけだと思いますが、事業化される時期、時間軸についてどういう考えを持っているのですか。

A：成長領域の取組みについては、社内で活発な議論をしており、実証実験についてはお客様からもいろいろな声が掛かっています。まだ始まったばかりのものが多く、事業化については、少しでも早くというのが基本的な考えです。しかし、将来の成長が期待できないもの、収益性が良くないものを事業化するつもりはなく、その見極めを慎重に行っています。

まずは今年、来年が非常に大事だと考えており、その中で見極めを進め、既存事業が収益をあげている内に次の事業の立上げを進めたいと考えています。

Q：IoT、ビッグデータなどの他に、AI や SDN など、今後広がり期待される分野として出てきていますが、富士通としてこれらの分野についてどうお考えですか。

A：IoT やビッグデータ、AI、SDN 等はこれからのコア技術として ICT ベンダーとして優位性を確保していく必要があると感じています。その中で特に大事なのは技術だけでなくお客様に価値ある形でデリバリーされなければいけないと考えています。個々の技術は当社の研究所、事業部、グループ会社等が連携して開発、製品化を進め、MetaArc にこれらを実装してSE が統合的にインテグレーションし価値ある形でデリバリーします。これらの技術を生かして、当社の掲げる「ヒューマンセントリック・インテリジェントソサエティ」を具体的に実現していきます。

例えば、SDN の取組みについては、特にキャリア向けビジネスにおいて他社を先行していると考えています。

当社は 2013 年度から SDN 関連製品・サービスの提供をしており、一部のキャリア様にご採用頂いております。当社の強みは、既存システムとの共存、マイグレーションの力です。「つながるサービス」の根幹技術として今後も取組みを加速させてまいります。

AI については、今年 11 月に「Zinrai (ジンライ)」という AI 技術ブランドを発表致しました。AI はこれから発展する技術で、当社は特にマルチメディア処理で他社に先行していると考えています。

今後、IoT 時代に多量なデータを蓄積し価値あるものにするために、重なり合うデータの分析などで技術力を高める研究を進めている。

Q：日本とアジアの営業体制を一体化されるということですが、そこに至った背景と今後の目標について教えてください。どういった時間軸で何を中核としてビジネスを拡大していくのでしょうか？

A：アジアは昨年まで自分がリージョン長として直接見てきました。その中で、アジア各国の特徴を踏まえた営業体制の構築やヘッドクォーター機能のスリム化をしてきました。また、精力的に多くのお客様を回って得た気づきがあります。アジアビジネスを牽引しているのは財閥企業です。彼らは日本の経験、技術、ノウハウに非常に期待しているということです。彼らに富士通の持っている経験や技術力、ノウハウをきちんと伝えられれば、アジアにおけるビジネスはまだまだ成長できると考えました。アジア各拠点の力はまだまだ小さいので、日本とより強く結びついて全社一丸となってビジネスを進めるために今回の取組みを考えた次第です。この取組みも最初の 2 年間で非常に重要だと考えています。

Q：海外ビジネスの利益率改善は予てからの課題だったと思いますが、どういった課題認識でどうすることによって改善できると考えているのでしょうか。

A：海外ビジネスの利益改善は重要な課題で、主な要因として一つはハードウェア中心のビジネスだということです。これについては、先ほどお話したとおり、サービスへのシフトを加速していきます。また、アジアの強化を進めていきます。さらにグローバルデリバリー体制を強化することで採算性をアップしていきます。

また、アメリカリージョンもいろいろと挑戦しておりますが、収益性はまだまだだと思っています。アメリカリージョンもグローバルデリバリー体制の活用によって改善するだけでなく、ビジネス拡大に向けたテコ入れを進めていくつもりです。

Q：営業利益率 10%は、これまでの富士通の歴史を振り返っても非常に高い目標と思われます。10%という高い目標を設定した背景について教えてください。

A：この目標については私自身の強い思いがあります。富士通は過去から高い目標を設定し、それを達成することで成長してきました。今考えている形や質の転換によって、早期に営業利益率 5~6%は実現できると考えています。しかし、それが目的ではありません。本当の意味でサービス企業として変質し、グローバルに戦っていけるようになるためには高い目標が必要と考えました。10%という目標の達成に向けて何が必要かを考え、クラウドビジネスの拡大やグローバルレベルでのオフショア開発体制のシフトなど、これから取組みを加速させていきます。

Q：今回、それぞれの目標について達成時期を明言されていないのはなぜでしょうか。具体的にいつまでに、という目標はないのでしょうか。

A：私の考えた目標ですので、私の在任期間中の達成を目指したいと考えています。とはいえ、当社は指名委員会が決めておりますので、いつまで社長を務められるか判りませんので、あえて達成時期を明言しておりません。

Q：営業利益率 10%を達成出来た場合、FCF1,500 億円は少し低い目標ではないでしょうか。

A：M&A 等によるキャッシュアウトも想定しているため、少し慎重に設定しています。

Q：自己資本比率はこれまで 30%を目標としていたと記憶していますが、これを 40%に上げた背景を教えてください。

A：安定配当を実現しながら、ビジネスを拡大するためにはもう一段上の目標にする必要を感じました。営業利益率 10%が達成できれば、自ずと自己資本は強化されると考えています。

Q：株主還元については、どうお考えでしょうか。

A：当然重視しています。私も株主です。自己資本比率を高めるために内部留保を手厚くすることと並行して、株主還元の強化も取り組んでいきます。

具体的な数字については現時点でお約束は出来ませんが、目標の達成と併せて株主の皆様にも報いていきたいと考えています。

Q：今後、投資家はこの目標達成に向けた進捗をどのように計ればいいのでしょうか。

A：当社は大きな変革に取り組んでおり、その中で形と質が変わっていくと考えています。それを踏まえ、ミスリードにならないよう具体的な数字については言及しませんが、今後は毎年定例時期、5月~6月ごろに、皆様に進捗を報告したいと考えています。

Q：コスト削減の取組みについて、必要な投資額はどれくらいなのでしょう。また、効果を楽しむ時間軸についても併せて教えてください。

A：社内に 640 あるシステムを、MetaArc 上にある K5 というクラウドに全て移行します。この費用については既に計上済みです。これによる運用コスト削減の効果は徐々に出てきます。5年間で 350 億円の効果を見込んでいます。また、オフショアの活用を拡大することで、コスト構造を変えていきますが、これについては大きな投資は必要ないと考えています。これも徐々に効果が出てくると考えています。

Q：どのようなプロセスを経て、今回の改革が決まったのでしょうか。非常に合理的な方針だと思いますが、答えを導き出すのに非常に時間を要しているように感じます。どういった会社になりたいのか最終形を明かさないのであれば社内的なプレッシャーがあるのでしょうか。

A：私は 6月に社長になりましたが、それまでは長く営業をやっておりました。私はお客様視点から今回の

改革が必要だと感じて進めております。当社はいろいろな技術を持っており、多くの関係する人達がい  
ます。その中で様々な判断がありましたが、サービスに軸足をおいて見直すべきと考え、先般の経営方  
針を発表しました。私自身が議論の中心となり、その結果は社内にきちんと共有されています。時間か  
かかったというご指摘は承知しておりますが、今後の形と質の変化を是非ご確認頂ければと考えており  
ます。

Q：長期的な ROE 目標として設定していない背景を教えてください。

A：当社は収益力が一番の課題であり、それについて目標を設定し達成することが株主の皆様のご期待に応  
えられることだと考えております。

Q：今回の経営方針は部分的という印象です。今回の取組みで全部なのでしょうか。今後、新たな施策が出  
てくるのかどうか教えてください。

A：あらゆる選択肢を考えておりますが、現状は決まっていることだけをお話しております。

Q：中長期的な国内 IT 市場をどう見ていらっしゃいますか。循環的な側面から来年頃からピークアウトす  
る懸念はありますか。それともオリンピックイヤーの 2020 年頃までは拡大基調が続きますか。また、  
企業の IT 投資比率は売上高比で見て低いので海外のように 2 倍になるまで長期的に伸びますか。

A：国内は一部の金融大型案件のピークアウトやキャリアの投資変化等がありますが、全体的にゆるやかな  
拡大基調が続くと考えています。公共関連ではマイナンバーなどの投資があり、またセキュリティ等の  
関心も高まっております。オリンピックイヤーに向けて今後順調に推移すると考えています。

以 上