

●2016 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 : 2016 年 10 月 27 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 田中 達也
取締役執行役員専務/CFO 塚野 英博

■質問者 A

Q. 経営方針資料 26 ページのコストダウンの進捗について、合計 360 億円のコスト削減効果をご説明されていますが、これは今期の利益計画に反映されているのでしょうか。その場合、仮にこの効果がなければ相当利益が少ないということになりますが、コスト削減効果を除いた事業実態について解説をお願いします。

A. (塚野) まずコストダウンですが、たとえば人件費のアップや、お客様に対するコストダウンの提供という部分があります。そのため、事業の中で吸収されてしまう部分もあり、コストダウンが全額利益増になるわけではありません。

しかし、この施策がなければ利益は減少していくとご理解ください。

Q. 全社横断でのコストダウンプロジェクトというのは、長年に渡って行われている日常的なコスト削減努力ということでしょうか。

A. (塚野) おっしゃる通りです。たとえば調達する部品のコストダウンを計上したり、本社管轄の費用の抑制分を計上しています。

Q. 5%の営業利益率が 2017 年度は見えてきたと説明がありましたが、仮に売上高が 4 兆円になったとして、5%の営業利益率ならば 2,000 億円の営業利益という計算になります。今期計画の 1,200 億円に、ビジネスモデル変革費用 450 億円を足し戻した 1,650 億円を起点として 2,000 億円になるとすれば、350 億円の増益分の中身は何になるのでしょうか。

A. (塚野) 5%は「形を変える」ことで想定できる数字であるにご理解ください。これに本経費等の削減を図るなどで上乗せをして、ベースとなる利益を作りたいと思います。さらにその上に本業を改善して利益率を改善していきたいと考えています。

Q. コスト削減と体質改善で 2017 年度は増益ということですか。

A. (塚野) そうです。

■質問者 B

Q. 田中社長が就任されてから、従来に比べてスピード感を持って構造改革を進めている印象を受けましたが、この 1 年間、特に苦労したことや大変だったこと、またそれをどう打破して実行してきたのか、教えてください。

A. (田中) 経営方針を発表するにあたり、私がこうしていくという想いだけでは実行できません。テクノロジーソリューションに経営資源を集中し、デジタルサービスの中でグローバルに収益を上げていける会社にしていくと掲げ、それに対して具体策をいくつか提示しながらコンセンサスを得て、実際に実行してリターンを得なければいけません。全

社が一丸となる時間は必要でした。単純にこれとこれを切り、これとこれをくっ付けるという話ではなく、総合的に連携しあってシナジーを生むような形で社内を動かすということを中心掛けてやってきました。きちんと実行されるという段階に社員全員の意識を持っていくことに苦心しました。今は全社でそういうイメージを共有できるようになってきたと思います。

■質問者C

- Q. 経営方針資料の 28 ページにある、デジタルトランスフォーメーション費用とは、人員関連費用という理解で正しいでしょうか。また先ほど約 3,300 ロールを削減し、約 1,200 ロールを増やすという話がありましたが、約 1,200 ロールは英国中心でしょうか。そしてこれは既に増やしたのでしょうか。
- A. (塚野) ビジネス変革費用 450 億円の中の 300 億円というのは、スキルセットを変えるための費用で人員に関連したものです。
教育費用や既存組織の中に組み入れていくためのコストも含んでの費用です。
なお、300 億円というのは欧州中心ですが、他の地域での費用も入っています。
人員強化は始めているところですが、目処は立っています。
- Q. 営業利益率 5%達成のタイミングはいつでしょうか。2018 年度になる可能性もあるのでしょうか。また、ビジネスモデル変革費用として 2015~2016 年度の 2 年間で 1,400 億円を使って、さらに 1,100 億円の「打ち返し」があるというのがこれまでの説明でしたが、これはどうなっているのでしょうか。
- A. (田中) 営業利益率 5%達成の詳細については、社内で取り組んでいる施策だけでなく、社外も関わってくる案件もあるので現時点ではお答えできないこともあります。その中で当社が想定している「形を変える」ということを実際にやりきれば 5~6%台は見えてくると想定しています。その先の 10%を目指す過程では、成長に向けて質を確実に変えていかなければならないと思っています。
1,400 億円の費用についても同じように社外が関わってくるので現時点では具体的に申し上げられませんが、できる限りスピーディーにやりきりたいと考えています。さらに 6%から 10%に成長する施策ですが、1 つ目は、国内 SI ビジネスの収益性をさらに高めていきます。これはオフショアやデジタルテクノロジーを使った自動化などを進めていきます。2 つ目はデジタルサービス部門がきちんと立ち上がることで収益性が改善されていきます。3 つ目はグローバルですが、デジタル化の流れに乗って EMEIA の再編や米国においても収益性を高めていきます。この 3 つの施策ができることで 5~6%のゾーンから 10%になっていくものと考えています。
- A. (塚野) 「打ち返し」と言っているものの中には、営業利益に影響するもの、金融損益に影響するもの、そしてキャッシュ・フローに影響するものがあり、その和で考えています。この上期にわずかな資産売却を行っていますが、まだ説明に足るレベルではありませんので、下期の分も含めて然るべきタイミングで説明したいと考えています。
- Q. 経営方針説明資料の 7 ページ目の実線、点線、線がないもののそれぞれの意味を教えてください。田中社長は構造改革に対して 2016 年度中に考えていたことはやりきるというお考えでしょうか？

- A. (田中) 経営資源を集中させていくテクノロジーソリューション以外は強い独立ビジネスにするという考えで進めています。強い独立ビジネスと言った時に、完全に切り離すということではなく、テクノロジーソリューションがより強化されるようなシナジーがあるビジネスについては連携を深めていきます。個々の独立ビジネスを見ながら関係性を見ていきたいと思っています。それをやるためにも、まず基本の形を作っていきます。2015年度、2016年度でやりきるということを想定しており、私自身はやりきりたいと考えています。

■質問者D

- Q. 経営方針資料の7ページにある図表ですが、ユビキタスソリューションで3つ、デバイスソリューションで3つの小さな丸があります。これはそれぞれ、ユビキタスはPC、携帯電話、富士通テン、デバイスは半導体、新光電気、FDK、と見えます。これが17年度以降になると、点線に変わったり線が無くなったりしています。これは、今後更に踏み込んだ改革が出てくるということでしょうか。

- A. (田中) この図は、イメージを表しているだけで、具体的にそれぞれの丸が何かの事業に対応しているわけではありません。繰り返しになりますが、独立したビジネスについてはあらゆる選択肢を考えており、本体のビジネスとのシナジーを見て、判断をします。

- Q. PCでレノボと提携とありますが、レノボはIBMからIAサーバを買収して更なるコスト削減やシナジーが出ることが期待されています。また、SDNやNFVといったネットワーク分野でも汎用サーバが広がってくる可能性があります。そうした状況を踏まえて、システムプロダクト分野で今後レノボと更に踏み込んだ提携があるのでしょうか。

- A. (田中) レノボとはPC事業の協議が始まったばかりなので、これ以上のコメントについては、今後何か発表があるかということも含めて一切差し控えさせていただきます。

- Q. デジタルサービスでAIやIoTやビッグデータを活用するというのは解りますが、デジタル化が進むと、本当にICT市場が拡大するのかわかりません。足下ではコンサルティング会社が伸びているように見えます。富士通として、デジタル化の波が来たときに乗れるのでしょうか。

- A. (田中) AIに関してお話すると、お客様もまだ本格的にAIを基幹系の核として入れていないのが現状です。コンサルティングや実証実験といったアプローチで段階的に導入していく状況にあります。我々も人員を増やして対応を進めていますし、多くのお客様と実証実験を開始しております。しかし、それはあくまで第一ステップです。AIは、人の知的作業を自動化していく手段になります。そこからブレイクスルーが起き、ビジネスモデルが生まれると考えています。それがどういう形になるかは、各社の競争の中でのアイデアだと思います。そのためにも、当社は社内実践をやっていきます。例えばSEの知見をAI化するという取り組みを通じてビジネスモデルを考えていきます。デジタル化のステップの中で見極めていきますが、将来AIが浸透し、確実にICT市場も大きくなると思っています。

■質問者 E

Q. 2年間でビジネスモデル変革費用が1,400億円という従来からのご説明についての確認です。2015年度の415億円と今年度の450億を足して865億円ですが、残りの535億円は下期に具体的な内容が見えてくるという理解でよろしいでしょうか。また「打ち返し」の1,100億円についても、昨年度は何もなく今年度も富士通テンのデンソーへの一部譲渡による100億円程度の譲渡益しか想像できません。下期に1,000億円についての具体的な内容が見えてくるのでしょうか。

A. (塚野) さきほどお話しましたが、今年度計画している費用の450億円が確定した額ではないと考えています。色々とやるべきことをしっかりとやっていきたいと考えています。費用は先に出てきて、その打ち返しはタイムラグがあり、今年度の後半から出始めるものがありますし、17年度、場合によっては18年度に計上される可能性もあるとご理解ください。ただ、基本はキャッシュ・フローだと思っており、そういう目線で見していきたいと思っています。

Q. キャッシュ・フローで見たときに、打ち返しはどれぐらいですか。キャッシュアウトがまだ生じるということでしょうか？

A. (塚野) 415億円、450億円と計上していく中で、必ず何かキャッシュアウトは出てきません。

Q. 15年度、16年度と言っていた時間軸が延びるかもしれないということでしょうか？

A. (塚野) 伸びる可能性はあります。

Q. 17年度に富士通テンはデンソーに一部譲渡されるので、連結から外れると考えてよろしいでしょうか。パソコン事業に関しても、来期の業績を予想する時に連結から外して考えて良いのでしょうか。

A. (塚野) 富士通テンに関しては、最終契約が成立した後に外れるのは事実です。パソコン事業に関しては、今現在戦略的提携の手法を色々考えてる状態にあるので、今現在は答えられません。

Q. 営業利益率5%への道のりですが、今回の改革が終わると全社消去が一気に数百億円減って、この分で一気に増益するというイメージは合っていますか。

A. (塚野) その通りだと思っています。逆に言うとそれをやらなければいけません。

■質問者 F

Q. 経営方針には理想論が描かれていて、実行のタイムラインはどんどん遅れているという感覚があります。その中で、2017年度営業利益率5%を掲げていますが、これは理想論なのでしょうか、それともコミットメントなのでしょうか。

A. (田中) 実際にシミュレーションして、5%のゾーンが見えてきました。我々の計画だけであればその要因を示せますが、相手がある案件はお話できないものもあります。計画していることについては、17年度以降にずれのものもあるかもしれませんが、意思決定については16年度中にやりきります。

以上