

●2016 年度決算説明会質疑応答議事録

日時 : 2017 年 4 月 28 日 (金) 17 : 15~18 : 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 執行役員副社長/CFO 塚野 英博

■質問者 A

- Q. ビジネスモデル変革費用が 2 年間で 1,400 億円、打ち返しの益が 1,100 億円というお話が以前ありました。ビジネスモデル変革費用として 2015 年度に 415 億円、2016 年度に 447 億円の実績となりましたが、2017 年度にどれくらいの費用が入っていて、打ち返しがどれくらいあるのでしょうか。
- A. (塚野)変革費用 1,400 億円、打ち返し 1,100 億円というシナリオに基本的な変更はありません。ただし、強調させて頂きたいのは、2017 年度の 1,850 億円という営業利益計画は本業だけで生み出されるものであり、今後は本業だけをご注目頂きたいということです。2 年間で累計 862 億円の費用をかけ、1,400 億円との差額が残っていますが、一方で 1,100 億円の打ち返しは、かなりの部分がまだ残っています。これから先に発生するビジネスモデル変革費用は、ほとんどが残る打ち返しで相殺できます。そのため、今後は変革費用と打ち返しについては、一旦外して考えて頂きたいのです。変革の実績については、その都度、個々に出てきたものをしっかりご説明してまいります。
- Q. 現場感として、今年の国内 IT サービス市場の見方について教えてください。
- A. (田中)当社のお客様の色々なプロジェクトを勘案しますと、2017 年度は少し端境期になる年と見ていますが、2018 年から 2019 年には回復していくと見ています。端境期の落ち込みは、デジタルサービスの新規提案や他社市場攻略などでリカバリしていきます。(塚野)国内 IT 景況感ですが、2016 年度は全体で前回予測が前年比 102%に対して、実績が 103%と 1%ポイント上回りました。特に産業・流通系が大きく伸び、更に社会基盤(ネットワーク系ビジネス)領域が全体を牽引しました。一方で 2017 年度は、通期で 99%と見ていますが、上積みを図っていくつもりです。
- Q. デバイスについて、御社にとって一番大きな顧客に対する CMOS センサー需要が、かなり回復してきているのに、御社の 1-3 月の売上実績があまり強くないように見えます。顧客との関係が変わってきたのでしょうか。また、昨年 10 月末にお話し頂いた経営方針進捗報告の中で、デバイスとの関わりが薄くなっていくという方針でしたが、非連結化といった可能性があるのでしょうか。
- A. (塚野)お客様との関係は、何も変わっていません。2016 年 12 月までは、どちらかというとスローな状態が続いていましたが、1-3 月期に急上昇し始めました。それが実際の売上に反映されるのには少しずれがあり、結果として売上実績に反映されていないように見えるかもしれません。(田中)半導体について、大きな方針は全く変えておりません。三重及び会津 200mm の会社共に更なるビジネス拡大のために、それぞれのパートナーである UMC 社、およびオンセミコンダクター社とビジネスにおけるシナジーの最大化を図っているところで

す。三重については、UMC と協調した 40nm のラインの立ち上げを順調に進めており、新規顧客の開拓も含めて特定商品に頼らないビジネス構造を目指しています。会津 200mm の会社については、業界で 200mm 製造ラインが不足してきているということもあり、非常に需要が高いと思っています。パートナーのオンセミコンダクター社の製品の取り込みを加速させている状況です。

Q. 今は 40nm が先端投資だと思いますが、ロジック系で先端化が進み 28nm になると対応できなくなり、顧客との関係を維持できなくなるのではと懸念しております。需要が旺盛といいながら他の顧客が探せるのか、それとも既存顧客との関係維持のために、先端投資を行うのか、それよりも前に半導体事業を EXIT するのか、ということを確認させて下さい。

A. (塚野)決して 40nm に頼っているわけではなく、そこまでのテクノロジーを必要としない商品の需要が旺盛です。しかもこれから先かなり急激に需要が増えていくと見えています。現在の製造能力で考えれば、ほとんど心配はしていません。2年から3年は需要旺盛な状況が続くのではないかと見えています。一方で、これから先の投資ですが、必要最低限の設備投資以外は、基本的な設備拡大や生産能力拡大の投資は予定していません。

■質問者B

Q. システムプラットフォームの営業利益率が 17 年度 9.6% と非常に良くなるようですが、これが実力値と見て良いのでしょうか。DRAM や NAND といった部材の価格が上がっており、コストが厳しくなると思うのですが、それを踏まえて 9.6% という計画なのでしょうか。

A. (塚野)部材のコストアップについては総需要の問題で、インパクトとしては PC や携帯電話といったユビキタス系の方が大きいです。サーバ系は所要としては小さめですから、部材コストアップの影響は小さく、それらを補えるだけの実力は持っていると思っています。

Q. 今回のビジネスモデル変革費用の中にあるデータセンター再編は、他の費用項目と考え方が違う気がします。今後、毎年データセンターに対する有形固定資産の投資負担と定期的な償却をしていかないといけないのでしょうか。富士通はミッションクリティカルが中心だと思いますが、今後の戦略の中でこの費用負担についてどう考えればよいのでしょうか。

A. (塚野)やはりサービスの提供ですから、データセンターに対する考え方は変えていかないといけないと思っています。本来であれば、スクラップ・アンド・ビルドの発想でやっていくべきですが、その中で従来あまり手を付けられていなかった老朽化が進んだものについては、減損に踏み切ったとご理解ください。

Q. 今回のデータセンター関連で発生した費用は、あくまでここ数年間の分が一気に出たということで、今後は毎年これが出る訳ではないということでしょうか。一定期間ごとに償却していくということでしょうか。

A. (塚野)そうです。

Q. かつてのニフティもそうですが、富士通は総合電機でありながら子会社育成をするのがうまいと思うのですが、今後の子会社政策の考え方を教えてください。

A. (田中)基本的に経営方針に従って、テクノロジーソリューションに資源を集中させていきます。テクノロジーソリューション以外の子会社は独立会社として、本体とのシナジーがあるかをよく見ていきます。その結果、うまくいくケース、うまくいかないケースとあると思いますので、適宜判断していきます。デジタル化や IoT など色々なつながるサービスの中で、色々なシナジーが出せる所は積極的に活用していくことも見ていきます。

Q. 例えば今後、本業に近い事業会社を作る時に、内部でやるのか、オープンイノベーション的にベンチャーを使うのかは、どうお考えですか。

A. (田中)市場が変わっていく中で、富士通の中で育ってきた事業だけを見てはリスクがあると思っています。富士通の良いものを維持しながら、発想の違うスタートアップであるとか、特徴的な企業とのアライアンスを通じて、シナジーが出るのかしっかり検討していきたいと思っています。あくまで富士通が目指すコアはテクノロジーソリューションという観点で、シナジーを考えていきます。

■質問者C

Q. オフショア、グローバルデリバリーセンターについて確認させて下さい。人員数は12月末時点で約1万人だったと思いますが、3月末時点でどれぐらいまで増えているのでしょうか。また2018年3月の1万8千人という目標に変更はないでしょうか。さらにそこから先については、もっと増やさなければならないとお考えでしょうか。

A. (塚野)3月末時点の実績は1万人規模です。また2018年3月の目標は変わっていません。オフショアの考え方ですが、もともとはコスト削減が目的ですが、我々はむしろ優秀な人材を集めたいと考えています。また加えて、今後は人員数も確保したいと思っています。力を定着させてフルに活用できるように質をあげていくことが今後の1つのチャレンジと考えています。

Q. 確認ですが、オフショアが収益性改善のドライバーの1つということで間違いはないですか。

A. (塚野) はい。そのとおりです。

Q. 先ほど社長の話の中で、社内実践を進めて価値を確かめてからお客様に提供するという話がありましたが、そのようなスピード感で本当に大丈夫なのでしょう。先ほどの話を聞くと富士通のスピード感は昔とあまり変わっていないように感じるのですがいかがでしょうか。

A. (田中)当社としては、昨年10月の経営方針で説明したように、コアの技術については研究所、事業部門を通じた開発・製品化をさらに加速し、お客様に提供していきたいと考えています。一方でお客様から要望のあったものを単純に提供するだけではなく、富士通の中で実践して確かめながらそれを提供するという、スピードと実践の両面を意識しながらやっていきます。

- Q. その他／消去・全社ですが、2017年度の計画を見るかぎり 2016年度とあまり変わっていないようです。ここについてはマネジメントの皆さんが問題意識を持っていると理解していましたが、この期初計画には反映されているように見えません。今後どのような時間軸で減らしていこうと考えているのでしょうか。
- A. (塚野)現在の数字で十分とは考えていませんし、今後もっと圧縮していくべきと考えています。今期が終わった段階で、実数でお示しできるようにしたいと思っています。

■質問者D

- Q. ビジネスモデル変革費用で、今まで860億円使われたとのことですが、その効果について教えてください。特にサービスにおいて2017年度は収益性改善が見込まれていますが、人員削減などの一般的な構造改革とビジネスモデル変革による効果、これをどのように考えているのでしょうか。
- A. (塚野)2015年度は微小ですが、2016年度からは150億円超の効果を楽しんできています。ただし、施策の効果が直ちに出てくるわけではなく、やはり2年間くらいはかかってまいります。その意味で、2016年度はフルには享受できておらず、おおよそフルに出てくるのは2017年度からで、300億円超くらいの効果を見込んでいます。主に固定費の部分に効いてくるので、本業の部分でのコスト改善のようにしか見えてこないのは、ご承知おき下さい。
- (田中)追加でコメントしますと、ビジネスモデル変革は人材育成にもお金をかけています。テクノロジーを、当社の人材を通じてお客様にインテグレートして納めます。そのリターンが出てくるには、やはりタイムラグがあります。2016年度は出てきませんでしたが、今のCFOの説明のように2017年度から徐々に出てきます。

- Q. 確認ですが、仮に売上が2017年度にかけてフラットに推移した場合、150億円くらいの増益効果が出てくる可能性がある、と端的に捉えてよろしいでしょうか。
- A. (塚野)はい。

- Q. 2017年度の配当について、通期だと10円が過去最高だったと思います。11円に増配するのはよいのですが、配当性向としては、去年よりもさらに一昨年よりも下がっています。今後、営業利益率10%を目指していく中で、営業利益は増えていくのだと思いますが、今後の配当をどのように考えればよいのでしょうか。今回なぜ11円にしたのか、考え方を教えてください。
- A. (田中)過去最高と言われましたが、会社の草創期には11円より高い時期もありました。我々の配当に対する基本的な考え方は、株主様に対して安定的に還元していく、というものです。いろいろな状況を総合的に勘案して、2016年度期末配当は1円増配とし、2017年度も通期で前年度から2円増配を決めました。あくまで一過性に終わらずに長期的に収益の拡大を継続し、併せて株主様への還元も継続していきたいと考えています。

■質問者E

Q. 2017年度のサービスセグメントの営業利益計画が2,020億円となっていますが、この中にNIFTYの売却益は含まれているのですか。

A. (塚野) 全社として織り込んでいますが、売却益に相当する変革費用も入っています。結果として、本業としての営業利益1,850億円ということになります。

Q. 実額として、どれくらいの売却益が含まれているのですか。150億円くらいですか。

A. おおよそ、それくらいだとお考えください。

Q. 2017年度の投資キャッシュフローが、ネットでマイナス1,400億円の予想となっていますが、株式持ち合いの見直しを発表された富士電機の株式売却分は、この中に含まれているのですか。

A. 富士電機株の売却分は一切織り込んでいません。

以 上