

●2017 年度経営方針進捗レビュー説明会（IR）質疑応答議事録

日時 : 2017 年 6 月 6 日（火）16 : 30～17 : 35
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
同席者 : 取締役 執行役員副社長 谷口 典彦
: 取締役 執行役員副社長／CFO 塚野 英博
: 執行役員専務／CSO 佐々木 伸彦

■質問者 A

- Q. 説明資料 3 ページの図の中で、富士通総研がありますが、私は富士通総研の位置付けはむしろグローバルフロントというか、お客様に近い位置にくるのではないかと考えます。富士通研究所も、ソリューション系の研究については、やはりお客様に近い方がいいのではと思います。あえてこの二つの研究組織が独立していることのメリット・デメリットを教えてください。
- A. (田中)それぞれ、富士通の成長のために必要な技術・ノウハウがあり、富士通研究所の特徴、あるいは富士通総研の将来の持っていく方を含めて、特色を出していきたいと思っています。その中で、人材獲得競争になっていくと思うので、人事政策を含めて今の段階では 2 社は独立させておいた方がいいのではないかと考えています。必要な技術研究開発を強化しながら、事業部門や営業部門との連携を果たしていきたいと考えています。
- Q. 富士通総研はビジネスモデルの研究だと思しますので、お客様、あるいはグローバルプレイヤーに近い組織に配置したほうがよいのではないのでしょうか。
- A. (田中)この図では独立した形で描いていますが、実際には国内の営業部門と密接に連携しており、そうした動きをグローバルにも展開できるようにしていきたいと考えています。
- Q. さきほどご説明頂いたエコシステムによるオープンイノベーションが今後成功した時に、お客様あるいはパートナーとの利益シェアとコスト配分がどうなるのか教えてください。
- A. (田中)今回の富士通フォーラムでも、従来の情報システム部門の方々より、むしろ事業部門の方々が多く来場されました。そうした動きの中で、我々としては、新たなビジネスチャンスが生まれてくるだろうと見ています。事業そのものをお客様と一緒に考え、製品・サービスを考えていく、それには ICT が必須になり、チャンスが広がると考えています。その中で、契約がどのようになっていくのかは、まだ手探りですが、今までの下請け的な形ではなくなるだろうと考えています。
- Q. 今後、オープンイノベーションで色々と成功事例が出ると、契約力がすごく重要になってくると思います。御社は知財が強いですけれども、契約力が富士通はどれくらい強いのかを何かの機会でご教えていただけますでしょうか。
- A. (田中)わかりました。

■質問者B

- Q. 説明資料の9ページに、今回新しく利益率6%ゾーンと公約で掲げてありました。2017年度の会社計画が営業利益1,850億円ですが、仮に利益率6%とすると営業利益は2,500億円になります。そうすると2017年度計画から更に650億円の増益が必要になりますが、現行のセグメントの中でどこが一番増益となるのでしょうか。
- A. (田中) 牽引役はシステムインテグレーションです。特に日本市場での期待感がより高まっていますし、ビジネスも好調に推移しています。ビジネスの対象について、お客様の事業部門に食い込んでいく、お客様の対象を広げていくということを進めていきます。また、こうした取組みを海外地域毎の特徴を勘案しながらグローバルにも展開していきます。
- Q. 知財でグローバルで稼ぐということは、日本企業は不得意だと思います。弁護士、知財、契約書、ネゴシエーションで稼ぐような部分があって、今までのものづくりと全く違うセンスが経営者や現場に必要なってきます。そうした人材や知財弁護士が富士通にはいないのではないかと思います。どうやって充実するのでしょうか。
- A. (田中) 外部人材を取り込んでいきたいと考えています。すでに富士通には知財・法務関係に優れた人材はおり、しかもグローバルに活躍できる人材がおります。そこはますます重要になりますので、引き続き強化していきます。アライアンスでは、お客様との契約や大きなプロジェクトの契約内容は大きく変わってくるので、それに対応した人材の強化を図るべきだと思います。

■質問者C

- Q. 説明資料10ページ目の図について教えてください。本業成長による利益率改善について利益額に換算するとそれなりの規模になると思うのですが、この利益が売上規模の拡大による部分と、利益率そのものの改善による部分に分けたとき、こういったイメージになるのでしょうか。
- A. (田中) 日本市場ではシステムインテグレーションビジネスが好調に推移しており、更にビジネス対象を広げていくということを考えています。併せてもっと利益体質を強化するためにグローバルデリバリーセンターの体制を拡充し、拡大した分に合わせてオフショアを十分に活用していきます。一方でグローバルビジネスは、利益体質化していくことが何より重要と考えます。よりソリューションサービスの方へシフトすると共に、世界中に展開を進めているグローバルデリバリーセンターの活用を進めており、コスト競争力を高めてビジネスを強化していきたいと考えています。
- Q. 変革費用と打ち返しについて、中期目標の10%を達成する要因に入っているように見えます。これは今期中に出てくるものと思っていてよいのでしょうか。打ち返しの金額が大きいように見えるのですが、この短期間に出てくるのでしょうか。
- A. (田中) 4月末の決算説明会でもお話をさせて頂きましたが、2017年度に織り込んでいる打ち返しは、ニフティの売却益分だけです。それ以外は織り込んでいません。2017年度の利益は本業を中心に計画しています。打ち返しについては、いろいろな要素があるので、具体的なコメントを控えますが、将来の成長へ向けた投資に振り向けていきたいと考えています。

Q. 2017年度に限らず将来に渡って変革活動が続いていくということでしょうか。それとも変革費用と打ち返しについては、2017年度でやり切るつもりなのでしょうか。

A. (田中)当初予定していた計画については、先般お話したとおり若干遅れ気味ではありますが、2017年度にやり切るつもりです。併せて、環境がどんどん変化していく中で、最適解を求めていくので、あらゆる選択肢を視野に入れて取組みたいと思っていますので、2017年度だけではなく、引き続き発生する変革もあると考えています。

■質問者D

Q. 前回(2016年10月の説明会)資料の中には、ユビキタスは中長期的には点線で結ばれ、デバイスは点線がないといった違いがありましたが、今回の資料3ページではユビキタスとデバイスは並列に表現されています。これは、見通しに何か変化があったということでしょうか。また、2018年度6%ゾーンという計画ですが、仮にユビキタスとデバイスが連結から外れれば、7%ゾーンが見えてくると思うのですが、6%ゾーンということは非連結化が起こらないという前提なのでしょうか。

A. (田中)大きな方針は変わっておりません。今の段階で具体的なことを申し上げることはできませんが、独立事業に関しては、まず子会社として独立させて強い事業体にしていきます。テクノロジーソリューションとのシナジーを模索し、状況を見ながらもっといい選択肢があれば積極的に取組んでいく、という考えです。発表できる段階になりましたら速やかに発表させていただきます。6%ゾーンは、ある程度変革が進捗している前提で考えています。

Q. フリー・キャッシュフロー1,500億円、営業利益率10%を達成したときに、どういった水準の株主還元を我々は期待できるのでしょうか。御社より規模の小さいITサービスの会社で配当性向が35%という水準感です。今期の御社計画では配当性向15%ですが、今後倍増していくようなイメージを期待してよろしいのでしょうか。

A. (田中)配当性向については意識しており、株主還元も非常に重要だと考えております。当社の方針は、株主様に安定的に、しっかりと利益に基づいた還元をしていきたいと考えております。一方、必要なときはしっかりと投資したいと考えております。安定的な成長に従って、増配も含めて状況に応じて実施していく方針です。

■質問者E

Q. 「アジアナンバーワン」の定義や注目している領域について教えてください。

A. (田中)アジアに限りませんが、国によって違いがあります。それぞれの国において、きちんと富士通のプレゼンスを出していく、その中でナンバーワンを作っていくということです。それをトータルにして、アジアナンバーワンになると言っています。当社は、システムインテグレーション、ナレッジインテグレーションで勝負していきたいと思っています。

■質問者F

- Q. 株主還元について確認させてください。もう少し配当性向を上げたいと思っているが、IT 専業会社と同じレベルは考えていない、もしくはそうなるのはもう少し先なのか、ご説明をお願いします。また自社株買いも、選択肢の一つなのでしょう。
- A. (田中) 経営とは安定的に成長して、それを株主様に還元することだと考えます。しっかりと利益を上げる体質を優先して作り、それに見合った形で安定的に株主様に還元していくことを考えています。配当性向は当然意識をしており、高い方が良いですが、一方で成長を優先することによって、株主様への還元につながっていくと思います。自社株買いについては、今は考えていません。
- Q. グローバルデリバリーセンターについて、17 年度末に 18,000 人という数字を一つの目安として出されていたと思いますが、そんなに人を増やすのは簡単ではないと思いますが、その進捗はいかがでしょうか。加えて、18 年度以降まだ引き上げられるレベルだと思いますが、次はどのような数値目標を持っていますでしょうか。
- A. (谷口) 16 年度末でのグローバルデリバリーセンターの状況は、全世界 8 箇所のセンターで、合計 10,000 人強の体制になっています。EMEIA や Americas のグローバルデリバリーセンター活用は着実に進んでいまして、日本からの活用も 16 年度後半から本格的に始めており、17 年度で 3,000 人規模に展開する予定です。着実に増える計画です。
- Q. 仮に営業利益率 10%を一つの目安とした場合、グローバルデリバリーセンターの人数がどうなっているのが富士通にとってあるべき姿なのでしょう。
- A. (谷口) グローバルデリバリーセンターとオフショアは生産性との見合いだと思います。我々の中でコストダウンの目標があり、グローバルデリバリーセンターへのシフトと生産性の掛け算の結果で目標達成を計ります。生産性が上がっているのであれば、計画より少ない人数で達成できると考えています。達成度を見ながら、人数は調整していきたいと思います。

■質問者G

- Q. 説明資料の 10 ページの図について教えてください。変革による費用と打ち返しについて、過去 2 年間で 900 億円使っていて残りが 500 億円、打ち返しが 1,100 億円残っているというご説明だったと思います。この図にある「変革による打ち返し」とは、変革による効果のことなのでしょう、それとも事業売却などによって一過性で得られる利益のことなのでしょう。
- A. (田中) この図はこれからの構造を総括的に書いています。変革による打ち返しは一時的に出る利益です。実際に変革を進めて得られる「本業に対するリターン」は、本業の中に出てきます。2016 年度に取り組んできたことによるリターンは、今年度から順次出てきます。
- Q. 2017 年度の売上は伸びない計画になっており、本日の説明の成長戦略と内容が合っていないように思えます。どうすればこの二つが繋がるのか、方向性や、こういった時代の流れがくることで増収出来るのかを教えてください。
- A. (田中) 日本における事業はまだ広がりがあると考えています。お客様の対象を情報シス

テム部門から事業部門へ変えていき、ビジネスを拡大すると共に、我々自身もデジタル化や自動化、あるいはオフショア活用を含めてトータルでコスト競争力あるいは生産性を上げていくことで、日本における高収益性の形を作っていきます。

もう一つの課題としてグローバルで、ハードウェア中心のビジネスから脱却しようとしています。それによる利益率の改善を図り、国内・海外のトータルで目標とする利益率を達成しようと考えています。

■質問者H

Q. レノボとの協業について、アップデート出来るお話があれば教えてください。また、今年2月に富士電機との株式持合いの見直しが正式に発表されましたが、富士電機側は速やかに売却されましたが、御社がまだ売却されない理由について教えてください。

A. (田中)レノボとの関係においては、大詰めの段階です。将来のシナジーをどう出していくかという詰めの協議をしていますので、そう遠くない時期に合意出来ると考えております。何か大きな問題が起きているということではありません。

富士電機株については、あるターゲットをもって考えていますので、その中の動きだと捉えていただければと思います。

Q. 専門力を強くして下請けではない形というお話でしたが、例えば Google では、ADAS に対して膨大な資金を投入しています。御社は IT ベンダーとしては非常に大手ですが、例えば創薬にしてもどこまで踏み込んでやるのか。いろいろな業種・事業について全体的に万遍なくやっていくというと、どうも専門性とは違うように感じます。その濃淡をどう外部から理解すれば良いのでしょうか。

A. (田中)わかりやすい表現をしますと、当社の場合は、エッジよりセンターの方を取っていくことを戦略としていきます。センターであれば色々なものが繋がって、横串でみて、トータルなセキュリティをちきんと持って、運用品質を確保しながらサービスを提供していく形になります。ただし、単純にセンターを運用します、ということだけでなく、日々お客様の事業形態の変化に対して先手で提案できるぐらいの事業理解を持った運用をしていきたいと思っています。我々の今持っている技術や経験で、得意分野であればもっと幅広くお客様の事業に入っていきたいと思っています。

Q. 車の例だと、車自体の自動運転ではなくて、例えば交通管制センターなど、必ず車と社会インフラとのコネクションが必要となるので、御社としてはそちら側の専門性、そういう色付けでやっていくという理解で良いのでしょうか。

A. (田中)比重としてはそうです。

以 上