

## ●2017 年度決算説明会質疑応答議事録

日時 : 2018 年 4 月 27 日 (金) 17:00~18:00  
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  
代表取締役副社長/CFO 塚野 英博

### ■質問者 A

- Q. スライドの 17 ページ目の、18 年度本業で 300 億円の増益計画について内訳を教えてください。3 つの施策それぞれに、どれくらいの増益効果を計画しているのでしょうか。特に「不採算プロジェクトの圧縮」に関しては 17 年度どれくらい不採算による損失があり、それを 18 年度はいくりにする予定でしょうか。アシュアランス機能の強化とは具体的に何をされるのでしょうか。
- A. (塚野) 3 つの施策に関して、1 施策あたりおおよそ 100 億円前後の計画です。特に膨らんでいる先行投資費用に関しては 100 億円強、不採算プロジェクトは、17 年度でおおよそ 100 億円台後半の規模ありますが、これをほぼ半分くらいに減らす予定です。一方でビジネスモデル変革の効果の享受については、かなり遅れていますが、100 億円弱の規模を期待しています。合計で 300 億円の改善になります。実効性の高い施策で計画を立てました。
- Q. 「ビジネスモデル変革費用の効果享受」についてはインフラサービスセグメントを中心に 17 年度はどのくらい享受できたのでしょうか。
- A. (塚野) 17 年度はおおよそ 200 億円くらいの規模でした。本来はその分をもっと利益改善していないとおかしいのですが、そこがなかなか積みあがっていないというのが実態です。
- Q. 「その他/消去又は全社」について 18 年度に 17 年度比で費用が増える計画ですが、その中身について教えてください。17 年度は利益で 200 億円くらいリスクを織り込んでいましたが、今年度も含まれているのでしょうか。
- また、ユーロ/ドルの為替前提は 1 ドル=1.10 ユーロですが、現状からするとかなり固めの前提のように思えます。レノボとの提携などで部材価格が安定するとすれば、仮に現行の水準でユーロ/ドルが進むと 18 年度は為替メリットを享受できるのでしょうか。
- A. (塚野) 「その他/消去又は全社」1,040 億円の中にはリスクは入れていません。一点ご留意いただきたいのは、各セグメントから一部の先行投資を集約して入れていますが、これは今後整理していきます。その結果については、まだ整理しきれてないので織り込んでいません。そうした状況も踏まえて、18 年度の営業利益計画の 1,400 億円は絶対守る数字であり、ここから色々な施策の数字を積み上げていく「ボトム」の数字です。ユーロ/ドルについては、為替状況が反転した場合、市場動向として 2~3 か月遅れで値下げか、あるいは値上げが起り、一般的には為替効果の半分以上が吸収されてしまいます。そのため、楽観視はできないと考えており、効果についても織り込んでおらず、あくまで厳しく見えています。
- Q. 株主還元について、今回、増配されて配当性向が 28%になるということですが、何を

基準に配当を 15 円に引き上げられたのでしょうか。また、自社株買いについて、フリー・キャッシュフローの上ぶれを鑑みると、もう少し上の額で実施しても良かったのかな、と思います。なぜ 100 億円なのでしょう。今期もフリー・キャッシュフローが上ぶれすれば更なる自社株買いが実施されると期待していいのでしょうか。

- A. (塚野) 基本的には株主還元は配当で、と考えています。配当を急に上げて、調子が悪くなれば下げるということは絶対にしたくありません。基本的には、先々を見通して着実に引き上げていきたいと思っています。より高いレベルの配当を常に考えていきます。キャッシュフローは順調に回復してきており、財務体質も改善しています。従来、株主還元の規模はどちらかというと小さかったので、今後は株主の皆さまに確実に還元していきたいと考えております。特に今回は金融資産売却から得た利益が含まれており、そこからある一定額ということで 100 億円となりました。今後も配当を中心に高いレベルを追求していきたいと考えています。

## ■ 質問者 B

- Q. 3Q 決算説明会では、それぞれのコア事業に関して収益性を見直しはされていませんでしたが、今日のお話では、結果として高い目標を置き過ぎていたという反省の弁がありました。17 年度まで振り返ると、経営として何を間違えていたのでしょうか。現場とのギャップがあり、情報がうまく上がって来なかったために、経営判断が遅れたのでしょうか。

- A. (田中) いくつか要因があると思っています。まずネットワークですが、お客様との関係が過去から続いている状況が、結果として甘い見通しを生む結果となってしまいました。非常に厳しい投資抑制が最後まで入りました。そうした状況を踏まえて、今後もまだ状況が読めないという前提に立ってリスクを織り込む、という非常に厳しい前提で 18 年度の数字を作りました。

もう一つの要因である不採算も常時、情報は共有しています。国内の SI は好調に推移しており、社会インフラや金融の大型プロジェクトは管理できていますが、ビジネスが好調という反面、一つひとつのビジネスの規模も非常に小さくなって数も増え、プロジェクト管理が甘くなり、最終的に対応策が遅れました。

そして、海外事業はデジタル化に対して、人員シフトを含めてやってきましたが、デジタル化に人員を振り向け過ぎた結果、従来型のビジネスに対する対応が甘くなりました。18 年度はこうした対応を改めていきたいと思っています。情報共有はしていましたが、手の打ち方が遅れたことは否めません。

- Q. 18 年度の営業利益計画 1,400 億円は絶対に守る、とのことですが、10 月に向けて経営計画や今後の事業構造改革を検討されると思います。その結果、色々な費用や事業売却益などが想定されると思います。今の時点で 1,400 億円をわざわざ約束する理由は何でしょうか。状況がわからないので、業績予想のガイダンスを出さないという判断でも良かったのではないのでしょうか。

- A. (田中) 17 年度実績について、本業ベースでの数字を下方修正せざるを得なかった結果を反省をしており、一方で 18 年度も躊躇なく手を打っていきたいと思っています。これは変革によって得られる利益の充当も勘案して計画しています。しかし、それとは別

に本業での軸は作らないといけません。変革をやるから成長投資はしない、というわけではありません。新しい分野については手応えを感じている部分もありますので、その部分できちんと利益を享受することを目指します。事業部門、営業部門で 18 年度計画を厳しく見たうえで、1,400 億円は本業として絶対守るという観点で掲げました。

- Q. ネットワークやユビキタスの戦略費用を全社費用に移していますが、投資家の声として、富士通は全部、全社に集めて費用の実態が見えなくなっているという意見が多く聞かれます。各部門において身の丈にあった設備投資、開発投資が出来ず、損益管理が甘くなるのではないかと考えています。他の総合電機は全社ではなく部門に費用を管理させており、富士通は逆行している状況です。この点についてどうお考えですか。
- A. (塚野) 戦略の要にしている「形を変えること」と「質を変えること」において、時間がかかっているのは「質を変えること」です。形が変わっていくことで、当社が目指しているサービスオリエンテッドカンパニーに近づいていきます。それに従って今まで分散していた取組みや投資が絞り込まれていきます。今は費用が膨らんで見えますが、数字を時系列的に追いかけただけであれば確実に絞り込まれていく変化、つまり質の変化が見えると思います。決して、そこに全部溜めておいて、何をしているかわからない状況にしているわけではありません。

### ■ 質問者 C

- Q. 18 年度の通期計画においてユビキタス再編による減益影響が 200 億円とのことですが、なぜこの数字なのでしょう。残っている PC の販売ビジネスや携帯ショップビジネスも赤字ではないと思いますのでその理由を教えてください。何かしらのリスクを見られているのでしょうか。
- A. (塚野) 赤字の意味ではありません。再編により事業が出ていくことによる減益を表しています。
- Q. 17 年度のユビキタスソリューションズの営業利益は 113 億円ですが、それとの整合性はどうか考えれば良いのでしょうか。
- A. (塚野) 18 年度にかけて成長を見込んでいたため、おおよそ 200 億円となっています。
- Q. 18 年度の通期計画において、本業改善分として挙げられている 300 億円の利益は、売上拡大に伴うアイテムではありませんが、国内サービス事業拡大による利益増はどこにいらったのでしょうか。
- A. (塚野) とりあえず利益計画の前提として、本業を厳しく見えています。
- Q. 先行投資費用の 100 億円の見直しは、事業セグメントのどこに反映されているのでしょうか。また、そもそも「その他／消去又は全社」が大きいという議論もあると思いますが、それを今後減らしていこうという議論はあるのでしょうか。
- A. (塚野) 「その他／消去又は全社」をもう一段下げるということは確実にやります。例えば AI に関する投資について、各部門に分かれていたものを集約して取捨選択を行います。

#### ■質問者D

Q. ネットワークについては厳しいとおっしゃっているのはその通りと思いますが、ネットワークプロダクト事業を厳しめに見て利益ゼロという見通し自体が甘いのではないのでしょうか。2, 3年後、5Gなどをどう見ているか教えてください。

A. (田中) 18年度の数字に関しては、色々な情報を集約してそれをボトムと見ている、とご認識ください。その上で、グローバルな競争環境の中であって、日本でも5Gの動きもまだまだどうなるかわからない前提の中で色々な選択肢を検討して実行したい。そういう意味でもう少しお時間をいただきたいと思います。

(塚野) ネットワークの環境は、従前からご説明している通り、まったく楽観視していません。一部にはまだ4Gの投資が続くのではないかという見立てもあった一方で、かなり抑えて見ていましたが、それを大きく下回りました。規模感から言うと、ビジネスボリュームがこの3年間で10分の1程度の規模になっており、そこまでの減速は見えていませんでした。さきほどブレークイーブンで見ているのが甘いのではないかというご指摘でしたが、どん底の何もないというレベルで見えていて、そこから這い上がっていくという計画です。これをやるためにはいろいろな形でやり方、あるいは一人でやるのではない方策など、あらゆる施策を考えていかないといけないので、時間はかかってしまいます。特に4Gから5Gは非常に見立てが難しいところで、2020年に向けて出てくるのはわかっていますが、何が最初に出てくるのかはわかりません。この辺はあまり楽観視してはいけないと考え、これ以上下げられないというレベルで想定しています。

#### ■質問者E

Q. ネットワーク分野であらゆる選択肢を考えるとのことですが、基地局のビジネスからの撤退の可能性はあり得ますか？

A. (塚野) 基地局に関して、あるいはネットワークビジネスにおいて撤退する意志は一切ございません。

以 上