

●2018 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 : 2018 年 10 月 26 日 (金) 16 : 15~17 : 45
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. 海外の利益率が長らく低迷しているのが課題だと思いますが、2022 年度に海外事業の利益率が 10%になるような計画なのでしょうか。

A.(田中) これはテクノロジーソリューション全体が対象なので、海外事業で営業利益率 10%ということではなく、国内と海外合わせた加重平均で 10%ということです。

Q. 営業利益率 10%時の海外事業の利益率のイメージはありますか。

A.(田中) 今、詳細のプランに落とし込んでいるところですが、22 年度に国内事業で 13%前後、海外事業で 7%前後のイメージです。テクノロジーソリューションですのでハードウェアも込みの数字です。

Q. 北米の通信事業に関する言及がありませんでしたが、何か対策があれば教えてください。

A.(塚野) 北米のネットワーク事業の主軸は光伝送装置と、それを動かすソフトウェアの開発です。すでに発表させて頂きましたが、エリクソン社は無線の会社で、非常に長い歴史、文化、技術を持っています。一方で当社はサイズこそ小さいですが、無線も光通信もやっており、開発協業として、最初は日本市場中心になりますが、徐々に海外に伸ばしていきたいと思っています。その時、当社の国内外の工場が力を発揮してくれるのではないかと期待しています。

Q. 今年度の第 1 四半期に年金制度変更影響と PC 事業売却益で約 1,000 億円の一過性の利益がありましたが、下期にこれをどう使うのでしょうか。

A.(塚野) 数字は確定していなかったものの、年金制度の変更でかなり大きな益が出ることは想定していました。その規模がある程度固まってきたのと同じ時期に、今回の経営方針の中でご説明したような施策が必要であることも見え始めました。今は始めたばかりの段階にあるので、各施策の具体的な数字が固まっておらず、精査しながら数字を固めていく状況です。一方で、今は本業をしっかりと見ていきたいと考えており、そのため下期にほぼ同等の費用を想定してオフセットしています。徐々に費用が確定し計上されていくこととなりますが、計画としては一過性の利益とほぼ同程度か、少し抑え込むレベルの費用総額になると見えています。

■質問者 B

Q. 19 年度に営業利益率 5%ということですが、国内・海外に分けた時、それぞれの程度を想定されているのでしょうか。またスライドに書かれていない 20 年度、21 年度が

なり尻上りに改善する計画になっており、10%に到達するのが少し想像し難いのですが、どのように改善していくのでしょうか。

A.(田中) これだけ大がかりな人員シフトを含む施策を打っていくので、改善効果は時間がかかると見ており、現時点では数字的にも保守的に見ています。海外については、色々な拠点に手を入れていくので売上は減っていくものと考えていますが、利益率を確保する想定です。国内は施策の効果も含め、堅調な需要により売上は伸びていくと考えています。これはオーガニックな成長によるものです。

A.(塚野) 尻上りとなる要因ですが、押し上げ要素は4つほどあり、効果は全て後半でないと出てきません。1つ目はアウグスブルグの閉鎖です。計画では完全に閉鎖するのは恐らく20年度前半で、その効果が取れ始めるのは20年度後半、効果が1年間フルで出てくるのは21年度だと見ています。2つ目は大規模な要員シフトです。これは費用が落ちていく反面、要員シフトのために半年ほどの教育が必要になり、また外部で教育を受けていただくことなどを考えていますので、その方たちがしっかりと貢献できるようになるまでには1年ぐらいかかると思います。この取り組みは既に始めていますが、19年度は大きな効果は期待できず、フルに効果が出るのは20年度以降になると思います。3つ目はネットワークビジネスでエリクソンと開発協業を始めることです。イベントとしては、19年にはラグビーW杯、20年には東京オリンピックが控えていますが、20年度以前はリアル5Gに対する大きな投資は期待できず、それが出てくるのは21年度以降になると思います。最近では、それが前倒しされるという噂もありますが、期待し過ぎてはいけませんので今は保守的に見ています。4つ目は全社費用の圧縮です。取り組みは既に始めており実際に減ってきていますが、目標とするレベルに届いておらず、これもフルに効果がでるのは21年度、22年度になると思います。このように、施策の効果が出てくるのが後半に偏っていますので、5%から10%に向けて直線に伸びていくというよりは放物線のようなイメージになると思います。

Q. アウグスブルグの工場には何名の従業員が働いていて、バランスシート上のアセットはどの程度で認識されているのでしょうか。また、EMEIAの拠点を半分にするということですが、現状の拠点数、従業員数はどの程度なのでしょうか。そして拠点整理とは、単純にある国からは撤退し、ある国は残すということなのでしょうか。それとも研究開発拠点や生産拠点を集約するという意味なのでしょうか。

A.(田中) EMEIAの拠点整理・統合は販売拠点に関する計画です。ただ、これからサービスビジネスにシフトしていく中で、現状は事業部門が日本に偏っていますのでこれを改めていく必要があると思っています。事業部門や研究部門も海外に出っていますがまだ不十分です。サービスビジネス考えた時、ローカルのニーズをきちんと把握してそれに対応するサービスを立ち上げて行きたいと考えています。そのために事業部門や研究部門を世界に配置したいと思っています。それによって、日本と同じようにお客様をしっかりと見ながら、質の高い商品・サービスを前線のデリバリ部隊や営業部隊と一緒に開発していきたいと思っています。ただし司令塔は、日本に限らず適切な場所において、各リージョンの情報を集約しながら商品はグローバルに開発し、それをつかったサービスはローカルに適用できるようにしていきます。例えば、AIの開発においては、ヘッドクォーターをバンクーバーに作りましたが、技術開発は英語がベースになりますので多様な人材が開発チームに参加し、それによってグローバルに強い製品を作り、日本に逆輸入

してやっっていこうとしています。

A.(塚野) アウグスブルグ工場の具体的な人数については控えさせて下さい。理由は、工場という名前がついていますが、必ずしも全従業員が開発・製造ではなく、販売など他の仕事をしている人もいます。工場の在籍人数がそのまま整理されるということではなく、今後、ワークカウンスルと協議を進めていかなければならないので今は控えさせて下さい。EMEIA の全従業員ということであれば約 24,000 人です。東はインドから中東、大陸欧州、北欧、UK・アイルランド、アフリカ全域が含まれます。拠点整理についてですが、現状の拠点は、数千人規模のところもあれば、1 人のようなところもあります。拠点というより国の数で考えていただいた方がより具体的ですが、完全にシャットダウンする場合もあるかもしれませんし、販売だけやっっているようなところはそれをサードパーティーに渡すような手法も考えられます。表現は良くないですが、ビジネスの良いところだけを選んで残していくというイメージです。EMEIA 全体で約 40 か国でビジネスをしていますが、今考えているのは人数が少ない国を整理していこうとしています。事業規模は全然関係ありません。アウグスブルグのアセットについては、過去に少しずつ減損してきているので現時点ではあまり大きな規模ではありません。

Q. EMEIA の拠点整理は、アセットや人数は必ずしも大きく削減されるわけではないのでしょうか。それとも金額的にはドラスティックに半分になると考えた方が良いでしょうか。

A.(塚野) 売上で考えれば、オペレーションの人数が小さい国の方がビジネスが痛んでいるので、規模的にいうとそれに応じた規模が減っていきます。いきなり半分になるというイメージではありません。

■質問者C

Q. 22 年度の国内の利益率 13%を牽引するのはどのような事業ですか。現在どの事業で利益率 10%を超えていて、それがどのようになっていくのでしょうか。また、顧客の売上を伸ばすサービスの提供については数年前から聞いていますが、現在そのようなサービスの売上がどれぐらいあり、利益率 2 桁を取れているのかについて教えてください。また、GSI 部門の売上比率について教えてください。

A. (田中) 牽引するのは、インフラサービスやアプリケーション開発、運用を担っている中核のグローバルサービスインテグレーションという部隊です。今回の取り組みは、パワーをもっと強めたいということです。これまでのシステムインテグレーションでは、お客様のニーズに従って RFP が出て、それに対して品質の高い開発とサービス、運用を展開してきました。さらに、お客様自体が業務効率化ではなく、サービスを高度化するために ICT を活用していくようになってきていますので、これに対しては、従来のように RFP は出ません。我々は ICT のプロフェッショナルとしてお客様の事業のパートナーとなり、より深く入っていくことでビジネスを拡大し、従来のシステムとのシナジーも出せるよう目指していきます。営業部門は専門営業として多様化し、適材適所でチームを組んで入っていきます。SE も、それに従った形で人材をシフトしていきます。そのためには、上流からお客様の事業を共に進めていくための人材も必要となりますので、上流のコンサルも強化していきます。国内においては、お客様に深く入り込むことによ

って利益拡大を図っていきたいと考えています。また、具体的な数字については申し上げられませんが、グローバルサービスインテグレーションでは2桁の利益が取れており、それをさらに伸ばしていきたいと考えています。

(塚野) 国内だけで言えば利益率は10%以上、10から11の間くらいです。先程SAPの話が出たと思いますが、従来ほとんど手を付けていない小さいビジネスについて、2025年に向けてしっかりと取っていき、また、地道に不採算を圧縮していきます。特に国内のエンジニアはマルチタレントで能力を持っていますので、リソースシフトも含めて、一番稼げるところ、あるいは利益が高く出るところにできるだけ多く、配置していきたいと考えています。

(田中) 利益という観点では、コストパフォーマンスを上げないといけません。先ほど説明しましたGDC(グローバルデリバリーセンター)の活用や、アジャイル手法を取り入れることで、単純なオフショアではなく専門領域に入り、それを支える開発部隊もより専門力を持って支援機能を充実させて、合わせ技として利益率を上げていきたいと考えています。

(塚野) グローバルサービスインテグレーション部門の売上比率は約3割です。ソリューション/SIのセグメントが一番近く、18年度上期は約4,900億円でした。一方でインフラサービスには約7,100億円と入っていますがこれは国内と海外のコンビネーションになっています。国内において、富士通のドル箱となっているのはソリューション/SIだと言われていますが、実は国内のインフラサービスも高い利益率を持っています。

Q. 22年度に向けて、EMEAと国内で取り組む間接費用の削減効果は、どのような形でどれだけの規模になるのでしょうか。

A.(塚野) 国内はリソースをシフトさせて、人事・購買・経理などエンジニアというよりも業務経験、業務知識を豊富に持っていて、使う人がどうやって使うかを理解してお客様に提案できる、そうした間接部門の人材にコンサル業に移ってもらうことなどを考えています。しかし、コンサルは個人ごとの向き不向きもあります。会社として大体これくらいの規模の人をシフトしたいという思いはありますが、全てがシフト出来ないケースも考えられるので、その場合は新しい道を切り拓いてもらった方がいいのではないかとこの発想はあります。そうしたこともあり、まだ実態の数値はお答えできません。

また、海外は不採算拠点をなんらかの形で整理していく過程で売上規模は下がりますので、当然SG&Aの費用はそれなりに圧縮しないといけません。ここも精査中です。

国内、海外とも効果を享受できるのは2020年後半だろうと見ています。国内はリソースシフトなので人件費は一緒ですが、事業側のコスト、いわゆる原価に組み入れられるようになります。規模はこれから進めて行く話なので具体的には申し上げられませんが。

Q. フリー・キャッシュフローの目標1,500億円は達成し、バランスシートもネットキャッシュのポジションですが、用途については言及がありませんでした。M&Aを含めた成長投資、また株主還元などフリー・キャッシュフローの用途について、今の考え方をお聞かせください。

A.(田中) 基本はしっかりと利益を出すビジネスをして高い水準の配当で還元したいと思っています。本日の経営方針の中では、オーガニックな成長ということで、M&Aを挙げられていませんが、経営のスピードアップを図る上ではM&Aも考えています。こういった

事業を伸ばしたい、あるいは自分が持っている技術と非常にシナジーが高い技術を持っている企業は、規模の大小に関わらず積極的に検討していきたいと思っています。そういった機会を捉えていくことに加え、人材面への投資も含めて、事業を伸ばすところにおいてキャッシュを活用したいと思っています。

■質問者D

Q. 今回の説明内容について具体性に欠けると思うのですが、今年の4月5月に思い描いていらっしやったことに対して、事業環境が変化したことで具体的に出来なかったのでしょうか。それとも工場閉鎖といった、時間を要する案件だからなのでしょう。

A.(田中) 我々が2015年度に定めたテクノロジーソリューションに経営資源を集中する、ということの具体的な策として、ユビキタス事業やLSI事業を独立ビジネス化して、然るべきところと組んでいくという動きは取ってきたと思います。国内ビジネスでは、色々な環境の変化を見て、我々の今持っているテクノロジーソリューションに経営資源を集中させたときに、どうすれば更に強く出来るかを検討して今回の方針を策定したつもりです。今回お話しした施策を着実に実行すれば、国内ビジネスのシェアと利益をアップできると考えております。海外については色々な課題があり、対策のスピード感が少し遅かったという反省はあります。EMEIAを中心にいくつか手を打ってきたのですが、効果が得られなかった理由を分析し、いくつか挙げた項目について、今回対策をお話しました。役員人事も早めて、早急にガバナンス体制を敷き、実行に移れるようにしました。

Q. 数値目標について、従来は全社で営業利益率10%という目標を、今回、テクノロジーソリューションで10%とされました。この場合の、全社費用はどういう扱いになるのでしょうか。

A.(塚野) 今回の目標はテクノロジーソリューションの利益にその他・消去全社の費用を含めて設定しています。

Q. 5Gでエリクソンと組まれるとのことですが、国内の基地局事業においてエリクソンと組むことで富士通の業績面でのメリットはどのようなところにあるのですか。

A.(塚野) 今後は、キャリアの求める全方位対応をするには、1社では開発費がかかり、全てをカバーすることはできません。エリクソンと組むことで、単独で全方位をカバーすることなく、自分の強い部分にリソースを集中できます。夢としては国内だけではなく、海外についても一緒にどんどん広げていきたいと考えています。また、エリクソンはIoTも取り組んでいる会社なので、そうした領域でも一緒に色々なことを今後進めていくということを期待しています。

以上