

●2018年度第3四半期決算説明会質疑応答議事録

日時 : 2019年1月31日(木) 17:30~18:30

場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室

説明者 : 代表取締役副社長/CFO 塚野 英博

■質問者A

Q. 今回説明されたビジネスモデル変革費用ですが、実際に工場の方々がリソースシフトされて固定費が削減されるタイミングはいつ頃でしょうか。また、これ以外のビジネスモデル変革として、今後どのようなものが想定され、金額的に最大でどれくらいになるのでしょうか。

A. 今回、アウグスブルグ工場の人員に関わる引き当てを行いました。キャッシュフローへの影響や、あるいは効果が出てくるタイミングには時間のずれがあります。理由としては、製造能力の移行期間や、リソースシフトが段階的に進んでいくからです。実態として19年度中はあまり効果が出ません。工場を完全に閉めるのは2020年9月を想定していますので、そこから本格的に効果が出てきます。

経営方針進捗レビューの時にアウグスブルグ工場の話以外にいくつか施策を申し上げていますが、内容を詰めている最中ですので、詳細が確定できた段階でご説明差し上げたいと考えています。

Q. 国内5,000名のリソースシフトについての進捗状況を教えてください。

A. リソースシフトは基本的に間接部門から、会社が強化を必要とする直接部門、たとえばコンサルティングや、お客様のプロセスに入り色々な改善提案をする人、あるいはBPOに出来るだけ移ってもらい、コストではなく利益をきちんと作って欲しいと思っています。そういった人材は非常に不足しており、出来るだけ増やしたいと考えています。今、そのロールに対してフィットするか、一人ひとり適性を見ています。5,000人の内どのくらいフィットできるかは詰め切れておらず、具体的な数は今申し上げられません。もう少しお時間いただきたいと思います。

■質問者B

Q. 通期計画を変更していませんが、例えばサービスでは4Qが約1,100億円の利益計画になっています。これは達成できるのでしょうか。その他のセグメントも含めてここまでの進捗、見通しについて教えてください。

A. 通期計画では本業で営業利益1400億円を目指しています。確かに引き算で出てくる4Qの計画はハードルが高いですが、先ほどご説明しましたとおり、受注、売上ともに過去最高レベルで4Qにそのほとんどを積み残しています。大型商談の検収が3月に予定されていますので、その売上が計算できます。加えて費用面でも4Qにまだ削減余地がありますので、ここをしっかりと出来ればいい線まで行くであろうと思っています。

- Q. ビジネスモデル変革費用についてですが、3Q で計上した費用は 4Q からの前倒しだったのででしょうか。また、19 年度に少しは改善効果が見えてくるのでしょうか。
- A. 3Q での費用計上は概ね計画どおりです。4Q では 10 月に発表した複数の国に対する施策の費用計上を考えていますが、国ごとに法制や環境も違いますのでどこまで出来るか時間との戦いです。変革費用を計上してすぐに回収出来るものもありますが、効果が出るのに時間がかかるものもあります。今回 3Q に計上したものは効果が出るまでに時間がかかり、20 年度の下期から本格的な効果が出てきます。まだ最終的な数字は詰めているところですので効果については現時点では規模感は言えませんが、ある程度大きな効果を享受出来ると思います。

Q. 今回計上したビジネスモデル変革費用の具体的な中身は何ですか。

A. アウグスブルグ工場には約 1,500 名、近隣にも若干の従業員がいますので全体では 1,800 人程度の従業員がいます。その中の一部の人が工場閉鎖に伴い退職することになるので、そのための費用です。

Q. 割増退職金の引き当てが大半ということでしょうか。

A. そうです。しかし、当面は製品を作り続けなければならないので徐々に生産能力を絞っていきます。そのため、効果が出てくるのは後ろにずれていくような仕組みになっています。

Q. 1,800 人で 360 億円の費用ということでしょうか。

A. 違います。母数は 1,800 人ですが退職いただく方はその中の一部です。

■ 質問者 C

Q. 不採算案件について、17 年度 3Q で国内が約 50 億円、海外が約 30 億円のイメージでしたが、今回それがどうだったのかを確認させてください。

A. 大まかですが 17 年度 3Q と比較すると半分程度に抑えています。17 年度は膨らんでしまいました。18 年度は良い線で抑えられています。

Q. サービスは今期本業ベースで 88 億円の増益で、約 40 億円が不採算案件の圧縮で、約 50 億円が本業で改善したというイメージでよろしいですか。

A. そうです。サービスは増益基調にあるとお考え下さい。

■ 質問者 D

Q. 今年度の営業利益計画は一過性要因を除いたベースと理解しています。その一過性要因で約 1,000 億円の利益があり、それを打ち消すぐらいの費用を使うという前提だと認識しています。この 1,000 億円という費用は使い切る可能性があるのでしょうか。もしくはその 1,000 億円を大きく超えてもっと費用を計上する可能性もあるのでしょうか。

A. 我々が今マーケットに対してコミットしている営業利益計画 1,400 億円は本業で達成する前提です。一方で事業売却益や、あるいは年金の制度変更に伴う一時的な利益で、お

およそ 1,000 億円超あります。最終的にどうなるか、出来上がって見ないとわからないというのが正直なところですが、1,000 億円の中でできるだけコントロールしながら、やるべきことを追い込んでいくというのが今のスタンスです。

Q. 今考えていることを全部実現できた場合、費用が 1,000 億円を超えるような大きな改革になる可能性はあるのでしょうか。

A. それは答え方がちょっと難しくなりますが、基本的には同額のレベルで収まるであろうという想定はしています。逆のパターン、つまり想定通りの費用にならなかったということも十分あり得る話です。この 3Q でやっと一つの大きなものはクリアしましたが、この先もまだまだ案件はありますし、実態がしっかり見えてくるまでは明確な数字はここでは申し上げられません。1,000 億円を目安にコントロールしようと考えています。

Q. 通信分野で、中国製の技術を規制するような動きが出ていますが、この動きが御社に与える変動要因として、何か考えられることはありますか。

A. 今の環境が通信事業にとってはかなり強い追い風だという認識はしております。一方、例えば 5G ですが、実際に本格化するのには、今の想定では 2020 年以降ではないかと思えます。その間により一層の標準化やエコシステムが出来上がってこない、なかなかマーケットが広がっていきません。マーケット自体はおそらく 4G/LTE の時代よりも長くて大きいという想定はしていますが、まだまだどこに何がどういうふうに見えてくるのかというのは、はっきりしていないと思えます。今の環境は、明らかに追い風が吹いていますが、ビジネスの実態として、どこにどう影響が出てくるのかは、まだ見えていません。

Q. 国内の SI が非常に好調だということですが、実際に競合他社も好業績でしたので、景況感について教えてください。

A. 産業は 3Q が 113%、通期が 108%。流通は 3Q が 113%、通期が 105%。金融は 3Q が 114%、通期が 97%。通信事業を抱えている社会基盤は 3Q が 85%、通期で 87%。公共地域は 3Q が 109%、通期で 106%。全体では 3Q が 107%、通期 102%となります。まずマクロで言うと、従来の IT はどちらかというとコストと考えられていたのが、投資と考えられてきていると思えます。IT 投資が出てくる部門が、従来のいわゆる CIO 部門からビジネスラインに移っています。例えばマーケティングやファイナンスやセールスの部門からダイレクトにこういうアプリケーションが欲しいという声が出始めていて、そちらの方が今大きくなっていると思えます。それがその企業にとっての投資ということになると思えます。先ほどの数値でも明確だと思えますが、特に産業、そして流通は、従来だと 5%増でもかなり増えているイメージでしたが、2 桁増という数字ですのでかなり好調です。今後も同じような傾向が続くというように見えています。

■ 質問者 E

Q. ビジネスモデル変革の費用に関してですが、アウグスブルグ関連の 360 億円について、もう少し踏み込んでご説明いただけないでしょうか。

A. 360 億円の内大半が人員関連の費用と想定しています。一部に、資産に関する費用な

どがあります。人員関連費用は過去の実績と同水準ぐらいと見ています。

Q. 国内リソースシフトに関して、どのぐらいの費用がかかるというのは今年度中に決まるのでしょうか。

A. 今年度中に全ての費用は確定します。

Q. 過去何回かの事例では、特殊なキャッシュインがあった場合は一定程度還元するというのもやってこられたと思います。今一度確認したいのですが、持合解消といったことがこれからも進むと思うのですが、その際の自社株買いについての考え方を教えてください。

A. 総還元ということを考えたときに、基本の考え方はやはり配当を上げていきたいという考え方はありますが、自社株買いそのものは否定をしていません。総還元率の中で不十分であれば自社株買いも併用してやっていくとお考えいただければと思います。3年ぐらい前までは、やりませんということで、株主還元というのは基本全て配当だけと明言していたつもりですが、そこは考え方を換え、総還元の中には自社株買いも入れるというように考えています。

Q. まとまったキャッシュインがあれば自社株買いはやっていけるという事なのか、それとも今回のように費用計上してキャッシュアウトしながらビジネス構造を変えていく中で、必ずしもできないということなのでしょうか。

A. あくまで考え方ですけれども、何か大きなキャッシュが入ってきたからそれに基づいて還元を強化するという発想はしていません。できるだけより高いレベルの株主還元を考えている中で、配当プラスアルファという足し算で総還元率というものを上げていきたいと考えています。一時的に上げて、翌年になったら大きなキャッシュインがないからやりませんというような考え方ではありません。

■質問者 F

Q. 海外事業に関して少し厳しいという話がありましたが、以前いわゆる MIS(Managed Infrastructure Services)から BAS(Business Application Services)にビジネスミックスを一気にシフトしようとし過ぎたので、従来型のビジネスをまた獲りに行くことでソフトランディングさせるというような話がありました。その状況についてうまくいっているのか、それともマクロが弱くなっているとか、そのあたりの背景を教えてください。

A. 実は MIS にフォーカスしていたリソースを BAS にかなり移しましたが、移したほどには BAS のビジネスを獲り切れず、結果的に MIS を落として、BAS が増えず、全体収益を落とした事象がありました。デジタルはこれから富士通が求めていく重要なサービスでチャレンジしています。今のところ一件あたりが少額の受注になっており、件数を従来の 10~数 10 倍獲っていかないと大きな収益源にはなりません、まだ獲れず、苦労が続いている状況です。ちなみに、現在は MIS と BAS を一つの括りに戻しました。同じお客様から両方のビジネスが出てくるので考え方を換えて一つのセグメントで見ますが、一方でデジタルビジネスは違うセグメントと捉えています。

- Q. システムプロダクトのビジネスが比較的堅調に推移している背景について、特に国内外のサーバやソフトウェアが増えているということですが、投資環境が良くなっているのか、シェアが上がっているのか、今後の持続性をどう考えているのか、そのあたりを教えてください。
- A. 特にサーバ系については、主力になっているのが、x86 サーバと呼ばれているものですが、国内外ともにシェアは少し上がっているという認識をしています。金額で言うと、台数が仮に減ったとしても、一台あたりの単価は、例えばメモリがリッチになったりストレージ容量が上がったりと、上がっていく傾向です。その掛け算の収益となると、上向いていると思っています。また、今の色々な外部環境を踏まえると、国内に主力を置いた開発設計製造はお客様に大変良く受け入れられていると認識をしています。

■ 質問者 G

- Q. 新光電気や富士通ゼネラルに対する現在の考え方を教えて下さい。以前は株価が下がっているから売りたいということだったと思いますが、現在はどのようにお考えでしょうか。
- A. ノンコア事業については例外なくどこかのタイミングで独立化を進めていくという方針については何の変更もありません。ただ、その時間軸が 1 年以内なのかより長いものなのかといった差はあると思います。
- Q. では以前からスタンスに変わりはなく、ここにきて前のめりになっているということではないという理解で正しいでしょうか。
- A. 裏で何かをやっていて、それを隠しているということではありません。

以 上