

●2019 年度経営方針説明会（IR）質疑応答議事録

日時 : 2019 年 9 月 26 日（木）13 : 00～14 : 30
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 時田 隆仁

■ 質問者 A

Q. 経営目標について、デジタルで今後売上を伸ばしていくということですが、このデジタルの定義とは何でしょうか。また、どう伸ばしていくのでしょうか。

A. デジタル領域と定義しているのは、お客様との接点を変革するためのデジタルソリューションに加え、デジタルトランスフォーメーション(DX)に向けたモダナイゼーションもデジタル領域と定義しました。今後このセグメントの成長をきちんとお示しできるような指標の定義と管理をしていきたいと思っています。

Q. 実際のビジネスで、サービスの中のデジタル領域をどうカウントするのでしょうか。

A. DX か従来型 IT かという切り分けについてはこれからも引き続き議論をしていかなければいけないと思っています。大まかには、デジタルトランスフォーメーションと広義に定義されている部分、従来の既存の SI ビジネスの延長にある、例えば保守サービスなど、そういうところから大きく分けていって、徐々に細分化を進めていきたいと考えています。

Q. DX 新会社で 3,000 億円の売上を目指すということですが、これがここの増収を支えるということでしょうか。収益性についてはどうお考えですか。

A. 増収についてはその通りです。利益率についての言及はこの場では避けますが、少なくとも従来の SI ビジネスよりも高収益なビジネスの構造にすることを目指します。

Q. 2022 年度の目標売上が 31,500 億円から 35,000 億円に拡大しましたが、水準を変えたのは、今の外部環境を踏まえてのことでしょうか。社内改革も上手くいっているからでしょうか。昨年掲げた数字は凌駕できるという自信が出てきたのでしょうか。目標値を引き上げた理由を教えてください。

A. 両方あります。昨今の事業環境が大きく変化していることと、社内の体制が整ってきたことの両面を踏まえ、目標値を引き上げました。

■ 質問者 B

Q. 2022 年度の営業利益率 10% 達成のために、3 年間で 2,000 億円程度の営業利益の増加が必要ですが、どのように達成するのでしょうか。具体的な項目に分解して教えてください。また、事業拡大によるものと、コスト削減によるものについても分けて教えてください。

A. まず、国内サービスにおいては一層のコスト削減を進める必要があると考えています。当社はコンペティターに比べて、オフショア比率やコスト削減に繋がるデリバリー体制に関する構造改革が遅れています。グローバルデリバリーセンターを用いたオフシ

コア活用を一層進めるとともに、テクノロジーを使った、サービスの現場における自動化などの生産性の向上に取り組み、約700億円の利益改善を図ります。また、海外ビジネスは、約1兆円の売り上げを見込んでおりますので、営業利益率目標としている7%で考えて足下から約600億円の増益を目指します。ネットワークについては、ビジネス拡大に加えて構造的な改革も進め200億円の増益、中核となるDXについては、高付加価値を捉えた高収益モデルという前提で約500億円の利益を出す計画です。さらに、「その他消去又は全社」費用の削減で300億円の費用改善です。これらを合わせて2千数百億円の増益という考えです。もちろん大変難しいチャレンジも沢山ありますが、これに向けた社内体制は整いつつあり、改めてこのように目標を定めさせていただきました。

- Q. 計画達成まで今から3年半という時間軸になりますが、どのようなステップで利益が拡大していくのでしょうか。足下の利益は約1,500億円なので、そこから3,500億円となると倍以上にならないといけないですね。これが最後の2年ぐらいで増益するのか、足下ですでにvisibilityが出てきていて、来期はこのペースでいけば700億円ぐらい増えても、といった先々の増益が見えているのでしょうか。
- A. DXに特化した新会社がどれくらい新しい領域を引っ張れるか、という点に大きく期待をしているのが正直なところですね。足下では、国内でデジタル化に向けたモダナイゼーションに対する要請は増えています。そういう意味では、すでにこの上昇基調というか、好循環を生む環境にはあると考えているので、最後に急激に利益が伸びるといような想定にはならないと考えています。ただし、先ほど申し上げた通り、来年1月以降に設立される新会社が、どのような立ち上がりで、どのようにDX領域を牽引できるか、ということに尽きるかと思っています。

■ 質問者C

- Q. DX新会社についてお話を聞いていると、関連人員は従来の仕事をせずに新しいビジネスを獲りにいくように聞こえます。場合によっては、当面は収益を生まず、固定費を暫く抱えることになると思うのですが、新会社の建付けについて教えてください。
- A. DX新会社は500名超から始めますが、ベースとするのは富士通本体にいる営業、SE、ソフト開発に携わっているメンバー、データビジネスやAIビジネスに関わっている者も含まれます。それに富士通総研の上流を担当しているコンサルタントで構成されます。基本的には新しいビジネス、リーチ出来ていないところにリーチする集団と考えています。既存のビジネスに引っ張られないことを堅持したいと考えています。
- Q. 5年間で5,000億円の投資について教えてください。例えば投融資と期間費用に分けた場合のイメージはどのようになりますか。また、直近3年間に同じ定義でどれくらいの投資をされてきたのでしょうか。
- A. 5,000億円の投資のうち、2,000~3,000億円程度が真水で増える分で、デジタル領域や社内変革に投資をしていきます。内訳は2,000億円弱がデジタルテクノロジー分野、400~500億円が社内変革や人材育成等に振り向けたいと考えています。
- 一方で、その他全社/消去の費用削減は継続して進め、現状の1,000億円水準から600億

円へ圧縮を進めます。

- Q. 配当性向の目標や、どういう時に自社株買いが実行されるのか教えて下さい。また、フリー・キャッシュフローの目標が1,500億円以上とありますが、リース会計の基準が変更されたことで、テクニカルには500億円ほど増えると思うのですが、この目標はそれを前提としているのでしょうか。
- A. 従前から安定的な配当を目指しており、配当性向は一般的な水準である30%を意識しています。自社株買いは全体のバランスを見ながら順次実施していきたいと考えていますが、規模については今日の段階では申し上げられません。
- フリー・キャッシュフローは全体のバランスを見ながら1,500億円以上を目標としていますが、これは従前の基準で考えています。

■ 質問者D

- Q. 5,000億円の投資について、年度ごとの数字をイメージでも良いので教えて下さい。
- A. 金額については年度により増減がありますが、平均して年間1,000億円程度とお考え下さい。
- Q. 財務目標の一つに、社会インフラを支える企業にふさわしい安定的な財務基盤、というご説明がありましたが、一方で昨年度あった40%の自己資本比率がなくなっています。それについてはどのような考え方なのでしょうか。
- A. 成長への投資、株主還元等をバランス良くやっていく結果として適正な自己資本比率を確保していく、という考え方です。
- Q. サービスで700億円の増益を22年度までに狙うという点について、これは国内サービスという理解で良いのでしょうか。また、ご説明のあったオフショア化・テクノロジーを使った自動化等のいくつかのアイテムの中でどれが一番寄与するか、インパクトが大きい順に教えてください。
- A. 700億円の増益は国内サービスです。一番寄与するのはオフショア活用の拡大です。ツール類による生産性向上策についても継続して進めますが、やはりいかに外注費を削減していくか、オフショアの比率は他コンペティターに対し、後塵を拝していると言わざる得ないため、ここに一層注力していきます。

■ 質問者E

- Q. DX 新会社で特にコンサルを強化していくということですが、これまでもそういう話はずっとあり、例えば富士通総研や、フィールドイノベーターなどがありましたが、なかなか立ち上がっているように外からは見えません。何が課題で、新会社でなぜ立ち上がるという前提でお考えになるのか、変化する点を教えてください。
- A. コンサルタントの育成には以前から取り組んできました。フィールドイノベーターについても、当社の事業に対してある一定の成果がもたらされていると考えています。ただ、今まで、コンサルティングビジネスとその下流に位置するSIビジネスは組織的に

も分かれています、今求められているデジタルの波の中で、お客様の求めるスピードに対して十分な価値を提供することができなかったと思っています。新会社では、コンサルだけでなく、テクノロジーの実装もワンストップで行うことができますようになります。そして、新会社のプロセスやそこで使われるテクノロジーについても、DXを加速することにフォーカスした制度設計や仕組みにしていきますので、スピードを妨げる要因になっていた組織的な課題を持たないという点で、新会社は加速できるポテンシャルを持ってスタートできますし期待もしています。

Q. 先ほどスーパーコンピュータのご説明がありましたが、富士通はコンピューティングのハードをメインフレームから IA サーバまで全方位でやっていますが、これに関して方向性は変化するのでしょうか、それとも継続していくのでしょうか。

A. 富岳は前製品の京とは違うアーキテクチャーで構成されたスーパーコンピュータです。それと同じアーキテクチャーで「PRIMEHPC FX1000」ならびに「PRIMEHPC FX700」を構成し、新製品として投入しました。アーキテクチャーを変えた理由は広く、ある種業界のスタンダードとなっているアプリケーション・ソフトウェアを搭載できることのできるアーキテクチャーだからです。特に、今後最も利用が期待されている人工知能のデジタルテクノロジーの搭載に適したアーキテクチャーを持っています。富岳の利用も相応に色々な研究機関で使われることを期待していますが、様々な業種・産業においてスーパーコンピュータが手が届く範囲で大きな成果を上げるコンピューティングパワーをもたらすインフラとなるという風に考えています。単体のハードウェアのソリューション提供ではなく、サービスも含めた提供をしていき、色々な業種で使っていただきたいと考えています。逆に、単体で勝負するのが極めて難しいビジネスの状況だということを理解してこの製品を投入しました。

Q. 海外ビジネスについて、6~7%の営業利益率を目指すというお話がありました。なかなかビジネスが改善しない中でどうやったら減収が下げ止まり、収益性が上がっていくのか、見えづらいです。今見えている範囲で、3、4年後は中身がどう変わって売上1兆円をキープできるのか、その道筋についてコメントをください。

A. Northern & Western Europe (NWE) で最初に取り組みましたが、デリバリー体制を Global Delivery Center (GDC)と一体化しました。併せて、Central & Eastern Europe (CEE) と切り離しました。この2つには大きな特徴の違いがあります。NWEはUKとIrelandを中心とした、もともとサービスに強い地域です。反して、CEEはドイツを中心とした、プロダクトに特化した地域です。それらを同じリージョンにしていますが、今回それを分けて、おのおのの特性に合わせたマネジメントにしました。NWEについてはGDCと一体化しましたが、この狙いは欧州の競合に比べてデリバリーの構造が大きく遅れをとっている要因となっているオフショア率、これをもっとコストコンペティティブにデリバリー出来る体制に加速するためにこの仕組みを取り入れました。CEEは大変厳しいプロダクトビジネスの状況を脱するための構造改革とサービスへのシフトを進めています。まだ立ち上げの状況だが、NWEの例を参考にサービス型へのビジネスにシフトしています。米州についてもGDCとアラインメントを取った構造に変えようとしています。同様の取り組みを全リージョンに広げていきます。このマネジメントのラインは本社直轄です。富士通ジャパンの業種ノウハウが、NWEに届くような体

制に変えたので、この効果が出ることを期待しています。

■ 質問者 F

- Q. 海外で 600~700 億円の利益水準を実現するために、リストラコストが追加で発生するのでしょうか。海外の 19 年度は予定されている 150 億円の構造改革費用の範囲内に収まるのでしょうか。
- A. 現時点で大きなリストラコストをかける考えはなく、19 年度も 150 億円の範囲で済むという考えです。
- Q. 22 年度の姿を想像した時にデバイスを含めてテクノロジーソリューション以外はすっかりなくなっている姿を想像しているのでしょうか。それとも時間軸は特に決めていないのか。
- A. テクノロジーソリューション以外の事業についての方向感は今も変えていません。今着々と進めています。双方の都合だけで出来ないこともあるのでコミットできる段階にない部分もあり、時期についての言及は控えますが、方向性を変えたわけではありません。

■ 質問者 G

- Q. 御社のテクノロジーがお客様の付加価値に届かなかった、という説明がありましたが、どうしてなのかもう一度整理して教えてください。
- A. 特に国内サービス、SI ビジネスは業種ごとに大変強い縦のストラクチャーを持っていて業種ごと、単体のビジネスについては強さを発揮しました。これからデジタル、お客様自身もエコシステムづくりに取り組んでいく中で、点でのテクノロジー提供、サービス構造では大きくビジネスを伸ばすことが出来なくなったということです。やはり業種横断、クロスインダストリーのサービス提供ができるフォーメーションにする必要があったということです。
- Q. GDC の人員を 20,000 人体制にするということで現状から 8,000 人くらい増やすことになると思いますが、これはパートナーを増やすのでしょうか。また、これに絡む投資はどのくらいかかるのでしょうか。どういった地域を特に強化するのか。
- A. 現在約 14,000 名強ですが、すべて富士通の従業員です。インドが最大規模で、ポーランド、ポルトガル、フィリピンなど 8 か国で 20,000 人体制にしますが、これはすべて富士通の社員としての採用になります。増員のためのコストはここでは申し上げられません。
- 欧州からの利用で最大なのはインドで、日本からはインドとフィリピンの利用が増えています。インドを ERP ビジネスのソリューションハブと位置付けており、そのサブセンターとしてフィリピンを位置付けています。GDC は各々のセンターに強みを持ち、ソリューションハブとして機能させていきます。グローバルに統一したオファリングおよびデリバリーが出来る体制を整えています。

- Q. コストをかけてパートナーを増やす戦略はあるのでしょうか。
- A. すでに国内では沢山のパートナー様に支えていただいています。今後のデジタルビジネスについても多くのパートナーの皆様にご協力を得て進めていくものと考えています。特段コストをかけてパートナーを増やすという施策は今現時点では考えていません。非常に多くのケーパビリティをすでに持っているという認識です。

■ 質問者H

- Q. 海外事業について、これから不採算拠点を閉鎖していき、売上としては規模が減っていく一方、2022年に向けては売上が1兆円規模になり収益性もあがるということですが、この利益が上がっていく要因はどのようなものなのかを教えてください。
- A. 今も、海外において大きな売上、利益につながっているのはグローバルのアカウントと言われる大きな企業のお客様、及び政府系のお客様です。この事業については、引き続きサービス及び必要なプロダクトを提供していくとともに、デリバリーの構造を変えることで、収益性を上げていくということです。確かに、ハードウェアビジネスでいくつか販売拠点を閉じていますが、もともと大きな規模の収益を上げている拠点ではありませんので、それによる大きな損失は考えていません。欧米で先行しているモダナイゼーション、ハイブリッドクラウドのビジネスは今後も増えていくと理解しており、サービス体制・デリバリー体制を強く維持していくことで、ビジネス機会を獲得できると考えています。
- Q. グローバルデリバリー体制を強化されるということがメインの改善要素なのでしょうか。競合は10万人~20万人規模のオフショア部隊を抱えているところもあり、それに対し富士通が1万人から2万人に増やすことで、どのくらい競争優位性を確保できるのでしょうか。
- A. コンペティターは確かに10万人規模のオフショアリソースを抱えているところがありますが、グローバルに見れば、当社のオフショアの範囲は限定的ですので、2万人の体制でも十分にコストコンペティティブなデリバリー構造にできると考えています。問題はオンサイトとオフショアのコストのバランスが、コンペティターに比べまだまだ弱いということです。
- Q. 先ほど、国内SIのコストを下げるという点について。システムライフサイクル全体をオフショア化していくという説明でしたが、逆にこれまでできなかった背景と、今後なぜそれができるようになるのかのご説明をお願いします。
- A. 当社の欧米におけるオフショア率は3割で、一方コンペティターは7割です。このくらいオフショアに対しての構造的なギャップがあります。日本はオフショア率が1割に届くかどうかというレベルです。ここ数年来オフショア化に取り組んできており、国内のパートナーとの連携も強め、また役割分担を変えながら、強みを発揮できる構造に変えていき、海外でできる分野を増やしてきましたが、一番の障壁は技術者のメンタリティ、もしくはコミュニケーションの仕方です。同じ富士通社員でありながら、日本と海外の技術者でコミュニケーションが取りづらかったということがあります。勿論言葉の問題が大きく横たわっていましたが、先ほど言及しましたが評価制度を含む

人事の制度の違いもあります。そういう意味では、グローバルに統一したマネジメント体制が築けていなかったことが大きな問題でした。一つ一つ、品質のマネジメントや開発プロセスなどを、日本に合わせる、またはグローバルに寄せる取り組みが進んできています。それを加速できるかどうか、国内サービスのコスト競争力を上げられるかどうかの最大のキーと考えています。

Q. M&A の枠について、予算があれば教えてください。

A. M&A は継続的に考えています。今後成長させる領域に大きく寄与する案件を探し実行したいと考えています。これは国内外で考えています。ただ、今の時点で大規模をやる、という考え方はありません。

■ 質問者 I

Q. 海外ビジネスについて、ビジネスモデルが違う、言葉が違う、今までうまくいっていない、という条件もあり、マネージするのが大変難しいのではないのでしょうか。M&A も枠を定めないとありましたが、投資の観点では、単純に海外の資産を売って現金化して国内に投資すれば効率がいいと思いますが、そういった思い切った動きというのは議論として社内にあるのでしょうか。社長が時田さんになって、直近で海外に2年いらっしゃって見てきた中でそういった大きな変化を出そうというのはないのでしょうか

A. 今、おっしゃっていただいた通りの認識は勿論持っています。すべてのオプションをテーブルにおいて議論しています。今まで海外については、私の目線ではやはりヘッドクォーターたる富士通本体の関与があまりにも少なかったと思います。今一度、本体からのマネジメントを強めるマネジメントライン、レポートラインを再構築して、どこまで伸ばせるかをまず見極めていきたいという考えでいます。海外については思い切ったオプションも常にテーブルに置いて議論しています。

Q. 今持っている資産の売却についてお聞かせください。具体的には3つあります。

1つ目は持ち合い株です。有価証券報告書を見る限り減っているようですが今後も持ち合い解消は進めるのでしょうか。2つ目は FDK、新光電気、富士通ゼネラル、ソシオネクストなど連結子会社、持分法子会社を今後どうするのでしょうか。3つ目は三重工場の交渉がまだ続いていると思います。交渉期限が10月1日となっていると思いますが、交渉状況でアップデートできるものがあれば教えてください。

A. 持ち合い株についてはコーポレートガバナンスコードに則って対処していくということに変わりはありません。ご案内の通り18年度末402銘柄から320銘柄に減りました。同様の観点で、保有しておくべきかどうかを精査した上で考えていくということに変わりはありません。2点目、現時点でまだ新光電気、FDK等については方向性は変えておらず、従前の説明の通りです。三重についてはすでに昨日、先方からのリリースが出ているのでそれをご覧ください。

以 上