

## ●2019 年度決算説明会質疑応答議事録

日時 : 2020 年 5 月 14 日 (木) 15 : 15~16 : 05、16 : 40~17 : 35  
場所 : 富士通汐留本社 24 階大会議室よりライブ配信  
説明者 : 代表取締役社長 時田 隆仁  
執行役員専務/CFO 磯部 武司

### ■質問者 A

Q. 20 年度の業績予想は未公表ですが、定性的でいいので、それぞれのセグメントに新型コロナウイルスが与え得る影響をポジティブ・ネガティブ面の両方教えてください。また、その影響がなかった場合の事業機会・見通しについて教えてください。

A. (磯部) コロナの影響は大変難しいです。定性的な話を含めて少しお話させていただきます。富士通にとって影響は大きく二つあります。一点目は、モノづくりやデリバリーについてで、これについては比較的限定的で十分対処可能だと今のところ考えています。例えば、モノづくりに関してサプライチェーンの混乱、工場の操業低下、物流の問題ということがありますが、これはある程度収束傾向にあり、年間を通して抑え込めると考えています。サービス事業においても、リモート環境での作業に大幅にシフトしており、生産性の一時的な低下が懸念されます。直近で考えれば、プラスかマイナスということでは、急激な働き方、作業の仕方が変わっていますので勿論マイナス方向ではありますが、この領域はまさに我々の主戦場の領域ですので、逆に IT の力で社会やお客様を支援すべきところということで、こちらについても十分対応可能と考えています。我々のデリバリー面も十分対応可能な水準と考えています。読みにくい所、影響が大きそうなのは、やはり国内外の経済活動の低迷を起点とした市況悪化影響です。これについては、業種業態、あるいはマーケットポジションなどによって影響の強弱が非常に大きいと考えており、グローバル規模、かつ幅広いマーケットにかなりの長期間の影響が出てくると考えています。こちらの方が我々の業績に大きく影響してくると思っています。仮にコロナの影響が比較的早期に抑え込めても、消費の仕方、消費動向は勿論のこと、ビジネスの進め方も今までと大きく変わってくることも予想しています。当社のビジネスインパクトについても、ご質問の通りポジティブとネガティブが大きく両方あると思っています。業種業態、マーケットポジションに応じて違いがあり、産業流通のお客様における影響と、官公庁自治体のお客様における影響はかなり違うと考えています。同じ業種でも厳しい影響を受けて、IT 投資を再考しないといけないケースも出てくると思います。一方でこの状況を打破すべく DX 投資のスピードを上げるお客様もいますし、そういうデマンドも足もとですで見えています。こういったプラスマイナスをどう計算するかをまだ見極めをしているところです。従来の考え方だと我々のような IT を中心としたプロジェクトベースのビジネスへの影響は、景気動向から半年程度の遅行性があるとされてきました。やはり景気が悪くなると投資動向が弱まって、半年くらい先に受注売上が落ちてくるという影響がありました。今回に関しては、急速に影響が進んだことに加え、これに対処するプラス面も我々の業種業界にはあるだろうということを考えているので、必ずしもネガティブだけを見ているわけではないところが、先の見方をより難しくしているのご理解ください。日本の緊急事態宣言の状況や、海外も場所によっては感染拡大をしている一方で、外出自粛の緩和が行われている地域もあり、日々状況が変化しています。定量的な回答をお望みと理解していますが、足もとの動向をしつ

かり注視して見極めていきたいというのが現状です。また、コロナ影響がなかったらどうだったかというご質問ですが、もともと、20年度にもそれなりに成長が見込めるという計画を立てていました。ユビキタスソリューションについては19年度にPC事業でかなり大きな特需がありましたので20年度は大きな減収減益となる一方で、デバイスソリューションが立ち直り始めることである程度相殺でき、コア事業であるテクノロジーソリューションについては採算性の目線を確実にもう一段上げるということで考えていました。19年度はテクノロジーソリューションとその他消去又は全社で5.9%の営業利益率でしたが、中期計画として掲げている10%への道筋として20年度は7%前後の営業利益率を目線としていましたし、それを十分達成できると考えていました。新型コロナウイルスの影響で、これが大幅に狂うというより、テクノロジーソリューションの中で、お客様のダメージ、あるいは投資意欲がどのように動くか、ユビキタスソリューションについても特需がなくなり大きく減少する中でテレワーク等の所要が出てきているということもありますので、このあたりをしっかりと見極めていきたいというのが今足もとで考えていることです。

#### ■質問者B

- Q. 新型コロナウイルスの影響を受けて主なGDC（グローバルデリバリーセンター）拠点の機能低下が起きていないか、確認させてください。
- A. (時田) 現在、GDCからのサービスに大きな問題は起きていないという認識です。かえって、GDCからリモートサービスを受けられているお客様からは、このコロナ感染拡大の中、お客様自身も各国でテレワークが強化されている流れにおいて、従前からリモートワークによる効率性を高めているGDCを活用していることに大きなメリットを改めて感じていただいているという声もあがってきています。GDCの内部では勿論ソーシャルディスタンスを確保することや交代制などをもって従業員の安全を十分確保した上でオペレーションを進めています。
- Q. 新型コロナウイルスによる影響を受けて、事業モデルや事業ポートフォリオについて変更すべき箇所があるとお考えでしょうか。
- A. (時田) コロナ影響の有無に関わらず、昨年からは海外・日本含めて全体のソリューション、サービスデリバリーのフォーメーション、ポートフォリオを組み替えるというお話はさせていただいています。この4月からグローバルソリューション部門という新部門に編成を変えています。このグローバルソリューション部門を中心として、日本を含めた全リージョンの事業ポートフォリオを組み替える作業に入っています。これからはサービスデリバリー、オフリングもグローバルに統一された製品体系、各リージョンや国に適したインプリメントに変え、各国リージョンの細やかな対応でサービスデリバリーを統一していく方向で、すでに舵を切ったところです。
- Q. 田中会長が取締役から外れましたが、これにより富士通のガバナンスはどのように変化するとお考えですか。コーポレートガバナンスの観点で、よりクオリティの高い意思決定ができるようになるために、現在の達成度と今後の課題についてどのようにお考えですか。

A. (時田) すでに発表させていただいた通り、田中前会長についてはこの4月をもって現・富士通マーケティングの会長として異動していただきました。この背景は、ジャパンリージョンの強化であり、新会社をもって日本のマーケットに今まで以上に貢献していくという目的に向けて、自身の経験や各地域のお客様・パートナーとのリレーションをフル活用してこの取り組みにより一層注力したいという田中前会長からの意向を受け止めたというものです。これにより富士通のガバナンス体制は勿論変更になりましたが、当社のガバナンス体制は健全化、強化するという道筋をずっと辿ってきていると自負しており、本件に関してそこに影響は特にないと思っています。今後さらに、ということにおいては、よりダイバーシティ、多様性の観点をコーポレートガバナンスの中に入れていく必要があると思っています。例えば、外国人の取締役ですとか、女性の目線をより入れていくということは考えていることの1つです。

### ■質問者C

Q. 国内 IT 投資環境の見通しについてどのようなシナリオを想定しているか、定性的でもいいのでコメントをいただけますか。また、厳しい事業環境になった時のコストコントロールの考え方について教えてください。

A. (磯部) やはり経済環境は一時的にダメージを受けるだろうと想定しています。富士通に対しても、どちらかと言えば、やはり短期的にはネガティブに働くと考えています。ただし、大きな方向性としては今回の危機に対応して、IT に関しては DX へのスピードが速まるのが大きな流れではなかろうかと思っています。足もとでダメージは受けることはあると思いますが、我々が目指していた、DX を進めていくという大きな方向性に対して逆にスピードアップを要求されるという動きが出てくるであろうと考えています。コストコントロールは事業の好調・不調に関わらず当然しっかりやっていくということに変わりはありません。短期的に業績ダメージが若干なりとも現れるリスクは感じていますが、短期的な業績のダメージコントロールを優先して過度に身をすくめるようなマネジメントをする方針はありません。中期的な成長につながる、DX に向けて成長していくというトレンドは全く変わっていないと考えていますので、成長につながる投資はしっかり進めてまいりたいと考えています。強固とはまでは言えませんがある程度健全になってきた財務基盤をベースとして、投資も継続的にしっかり進めていきたいというのが今の考え方です。

Q. Ridgelinez の立ち上げ当初に、対面活動ができないのは厳しい状況だと思いましたが、どのような対応をしているのでしょうか。

A. (時田) ご指摘の通りです。4月に Ridgelinez をスタートし、今井社長をトップに体制は作りましたが、お客様、特に Ridgelinez の目指すべき姿であるお客様や団体のトップに向けた色々なご提案、サジェスション、我々の強みを紹介するアプローチが十分に出来ない状況にあり、大変残念な機会損失と考えています。テレワークでやっているような色々なツールを活用して、徐々にビジネスを立ち上げていきたいと考えています。今井社長も大変苦勞していると思いますが、この状況においても、富士通全体の活動を変えていくのと同じように、お客様へのアプローチを工夫できると思います。現在、富士通総研がノウハウを蓄積してビジネスをしてきたリスクマネジメントという分野に関

してはお客様からお問い合わせを沢山いただいております。サービスメニューをきちんとご提示する準備は出来ています。新型コロナウイルスの脅威をビジネスリスクと捉えた時に、どのようにマネージし、コントロールしていくのかというお問い合わせには応えられると思っており、Ridgelinez の立ち上がりにおける大きな一つの梃子になるのではないかと考えています。また、色々な方から Ridgelinez に入りたいというお問い合わせを想定以上にいただいております。今はお客様対応に集中する時期ではありますが、加えて新たな仲間作りに関しても、テレワーク環境でもビデオを使った面談を精力的に行っています。状況が落ち着いてくれば、新たなケーパビリティを獲得した Ridgelinez になることに大いに期待しています。

## ■質問者D

Q. 1 年間経営トップを務められて、富士通の強みと弱みをどう捉えていらっしゃるでしょうか。特にこの 1 年で変化があればご教示いただきたいです。また、それらを活かす、また改善するためにどのような経営を意識されているのかについても教えてください。

A. (時田) この 1 年はあっという間に過ぎたという印象です。新型コロナのような大変な危機は想像だにしていなかったのですが、そういった中でも事業をきちんと継続出来ており、そして、色々なお客様の事業継続をサポート出来ていることこそがまさに富士通の強みと考えています。新型コロナウイルス感染対応から派生した新たな課題、取り組みについても、ニューノーマルの時代にどれほどの貢献ができるか、ということは私自身大きな責任を感じているとともに楽しみでもあります。全従業員が富士通の能力というものについてそのように認識していると思います。それこそが強みであり、それを下支えするテクノロジーが富士通にはあります。そうしたことをお客様と対話するポテンシャルも高いと思っています。一方でまさにこの時代にお使いいただきたい様々なソリューションやノウハウがあり、富士通の社員全員が真面目に、ひたすらにお客様・社会のことを考えている反面、「こうできるんだ」と手を挙げるということにささか消極的な姿勢が見られることが弱みです。そういった前向きなポジティブマインドを全社の大きなムーブメントにしていかないといけないということを今、強く考えています。この 1 年で、フレッドレスコードにしたり、ジョブ型人事制度にしたり、高スキル者への処遇を改革して、個人がより強くなり、社会に大きく貢献するための投資を思い切りやっけていくというメッセージを社外のみならず、社内にも発信しています。全世界の従業員 13 万人全員の力を結集して大きなムーブメントにして、お客様に寄り添うだけでなくお客様に大きな変化をもたらす、そして、お客様にニューノーマルの新しい時代の新しいビジネスの仕方について、我々自体がリファレンスになるような企業の活動をしていきたいと思っています。そのためにも 13 万人全員が参加する富士通自身の改革と、我々がお客様へのリファレンスになるんだという強い想いの共有を、益々進めていきたいと思っています。

Q. 国内の 4Q の受注には新型コロナウイルスの拡大影響はみられなかったとのことですが、4 月に入って、国内 IT の受注環境に何か変化は感じられているのでしょうか。引き続き適正な価格で受注をできる環境にあるのか、足もとの状況についてご教示いただきたいです。

A. (時田) 4月については、若干の減はあったものの、大きなコロナ影響と認められる変化はありませんでした。先ほどから磯部 CFO が話していますが、この ICT のビジネスは他の産業に比べて少し遅れて影響が出るということからかもしれないです。そういう意味では4月だけを見てこれから予測するのは大変難しいとも考えています。そもそも世界は大きく変わってしまった、価値観も相当変わってしまったと思っています。今までの常識的な我々の経験をベースに影響が遅れて出てくるという考え方自体も改めないといけないかもしれません。それほど世の中が変わったという認識を持っています。IT 投資の考え方も恐らく大きく変わってくるだろうと思っています。DX については日本は遅れていると一般的に言われていましたが、世界がこういう状況になると、日本も世界と同じような目線で ICT を考え始めるのではないかと考えています。その時に他産業から遅れて影響が出てくるという考え方は違うのかもしれないと考えています。確かに大きな SI 案件などのスケジュール変更、様々なプロジェクトの検討の後ろ倒しが起きているという現場の声はあり、数字上もネガティブな影響になるかもしれませんが、一方でデジタルワークプレイス、仮想空間での仕事の仕方に関するサービスへのお問い合わせはコロナの影響が明確に出てくる前の数十倍も頂戴しています。それがどうポジティブに働くか見定める必要があるかと思えます。海外については、IT インフラサービスに対しての価値観を考えると、やはりコスト削減圧力が強く、より効率的にできるサービスベンダーへの乗り換えがしばしば起こっていました。日本はまだそういう状況になっていませんが、今あるシステムの価値や投資する価値についてより強弱が付き、いわゆる選択と集中がより進むような IT 投資の考え方が一層強まると思っています。昨年9月の経営方針で、従来型の IT ビジネスは国内においてもいまだ堅調とご説明しましたが、従来型の、事業継続・安定性に重きを置いたところから、次なるデジタルの世界への踏み出し、このようなリスクに備えた事業プロセスの改革をベースとした、色々な ICT の新たな使い方、まさにニューノーマルにシフトするかもしれません。そういった中では、デジタルと従来型、これをこれからグロースとスタビリティという言い方に変えようとしています。その成長の度合いは、お客様の IT 投資における価値観の強弱の変化に大きく左右されると見えています。

#### ■ 質問者 E

- Q. 19年度4Qの営業利益実績について、その他全社消去が1月時計画よりも大きく改善している点と、サービスは計画比で下振れている点の要因をそれぞれ教えてください。特にサービスは18年度の水準が高い印象もあるので前年比で減益するのは理解できませんが、3Qまでの好調なトレンドに変化がないか、今後の採算性を考える上で考慮しないといけない事象が起きていないか、等も教えてください。
- A. (磯部) 少しテクニカルでわかりにくい所があって大変申し訳ないです。まず、1月計画比に対して、「その他消去又は全社」が200億円以上と、非常に良くなっているように見えますが、大きな要因が二点あります。一つは特殊事項であるビジネスモデル変革費用について、その他消去全社に枠を持っておいて、実績が計上されると各セグメントに振り分けていますが、1月計画時点で140億円ほど「その他消去又は全社」に含まれていた費用が、全額、海外や工場再編などの費用として主にテクノロジーソリューションに振り分けられました。また、もう一点は賞与のインパクトです。業績の改善に伴い、

想定していたより一段高い賞与を支給すべきという考え方があり、全体に上乘せすべき額として「その他消去又は全社」に 90 億円ほど上乘せして計画していました。実際に想定よりも利益が増えましたので、この賞与を各セグメントで支給することになり、「その他消去又は全社」の費用が減った一方で、各セグメントの悪化要因となりました。この二点を除くと「その他消去又は全社」は想定通りでした。サービス事業は、今ご説明したことの裏返しとして、特殊事項としてビジネスモデル変革費用で 50 億円ほどの計上があり、さらに 70 億円ほど賞与費用の増加があったことで悪化したように見えています。こういった費用の組み換えやコロナ影響を除くと計画から数十億円の上ぶれで着地しました。あと、サービス事業について後半に悪化したのではないかという点については、前年比で見たときにやはり賞与の影響が大きく効いています。最終コーナーで良くなった分も含め、4Q だけで見てもサービス事業での賞与増加の影響が前年比で 150 億円ほどあり、あとはコロナの影響で 10 億円ほどありました。また不採算が若干出しており、前年は不採算がほとんどなかったので数十億円の悪化のインパクトとなりました。18 年度の 4Q は大変業績が良かったのですが、19 年度の 4Q はこれらの特殊要因がなければなんとか前年の実績に届いた程度で、大きなトレンドに変化はありませんでした。

Q. 20 年度のガイダンスを提示されなかった背景について、富士通として新型コロナウイルスの影響が読みにくい領域や、現時点でリスクとして懸念されている事業やアイテムについて解説してください。ICT 投資意欲の減退懸念は民間と公共で違いはありますか。欧州事業や高コスト体質と思われるコンサル事業などもリスクと見ておいた方がよいでしょうか。

A. (磯部) ICT 投資意欲の減退懸念は、民間と公共で、ある程度違うと考えています。一方で、同じ民間でも業種業態によって、あるいは、同じマーケットでも強いポジションを持たれているお客様と弱いポジションにおられるお客様でもだいぶバラつきが出てくると考えています。欧州事業はインフラサービスが中心であるので、コスト低減圧力が強まるのではないかとということと、大きな流れとして構造改革の真っ最中であるということもありまして、こちらのダメージについては若干懸念しています。コンサル事業は新型コロナウイルスの影響が出る前と後で、どのように変革していくかといった提案に対するデマンドが強いと考えており、こちらはリスクというよりデマンド先行ではないかと足もとでは感じています。

## ■質問者 F

Q. 19 年度のシステムプラットフォームとユビキタスソリューションの増益のうち、パソコンの更新特需などの一過性の影響はどの程度あったと考えていますか。増益要因で挙げていたキーデバイスの部材安メリットは足もとで逆転し始めていないでしょうか。

A. (磯部) 19 年度の増益が一過性だったかどうかは判断が難しいところですが、システムプラットフォームについては一過性ではないと考えています。粒々では商談の大小があるものの、20 年度はサーバなどの大口案件がなくなりますが、一方でネットワークの 5G サービス案件が増えてくるなど、元々のプランでは増益は狙えると考えています。ユビキタスについては全般的に一過性の影響があったと考えています。今後、テレワー

ク需要増が想定されますが、新型コロナウイルス前の想定では 19 年度が増益になった分、20 年度は減益を覚悟しています。全体の構造としてはパソコンの需要減を電子部品の需要増がある程度補った上で、テクノロジーソリューションが確実に成長するというシナリオです。これに対して、新型コロナウイルスの影響が各セグメントでどのくらい出るか、見極めきれない状況です。キーデバイスの部材安については下げ止まりと想定しています。この先は穏やかに上昇するというシナリオを考えていました。キーデバイスについて需給がどう動くかということについては、前提条件としては足もとで下げ止まり、若干逆転し始めているといったシナリオで考えています。

#### ■質問者G

- Q. 仮に、新型コロナウイルスによって 20 年度の業績が悪化する場合に、固定費の削減などの追加施策を取りますか。
- A. (磯部) 新型コロナウイルスのような特殊な影響があろうがなかろうが、無駄な固定費の削減は今後も継続的に実施していきます。新型コロナウイルスがあつたので身をすくめる経営ということではなく、成長のために必要な投資は、短期的に業績のダメージがあつてもしっかり投資していくということ、一方で贅肉の部分は業績が好調でもしっかり見直しをかけていくというスタンスに変わりはありません。

#### ■質問者H

- Q. 欧州でこれまで実施してきたビジネスモデル変革だけで、中期計画を達成する上で十分と考えていますか。増収前提での利益改善と見受けられますが、足もとの収益構造が海外競合他社比では利益率が低い中、まだ構造改革が足りないように思いますがどのように考えていますか。
- A. (時田) 欧州については従前より改革を進めています。英国をはじめとするサービスビジネス中心の NWE (Northern & Western Europe) リージョンと、ドイツをはじめとするメインフレームなどのプロダクトビジネス中心の CEE (Central & Eastern Europe) リージョンに分かれます。プロダクトビジネスについては生産拠点の改革を進めているところであり、特にサービスビジネスへのシフトに向けてフォーメーションを変えて、サービスファクトリー構造と呼んでいるサービスの企画段階からデリバリーまでを含めてきちんとした体制の中で GDC と連携したフォーメーションの整備に、昨年より着手しています。採算性についても GDC を中核としてさらに効率性を高めています。モダナイゼーションや、メインフレーム中心からハイブリッド IT へのシフトが海外のトレンドです。今回の新型コロナウイルスの影響でどのように変わるかは注視しなくてはなりません。トレンドを捕まえるための改革を着実に進めているということに変わりはありません。先んじて、サービスビジネスで比較的大きなボリュームを持っている NWE においてより一層サービスの効率性を高めるため、従前からの取り組みですが自動化を進めて生産性の向上を図っていくとともに、弱点だったお客様とのエンゲージメントを強くするべく、フロントとお客様とのコミュニケーションの強化や、デリバリーとの分断がないようなフォーメーションに変えています。特にリージョンのデリバリー部隊と GDC 部隊を一体化することによるノウハウの共有や IP (Intellectual Property) の水平展

開については効果も出始めており、より一層ソリューションのハブとしての機能強化に努めていき、日本を含めグローバルのポートフォリオ再構築の中で仕上げていくことを考えています。

- Q. 自らの改革として、データドリブン経営とありますが具体的にはどういうことですか。実際に現時点でデータドリブン経営の強化とかけ離れている事業とは具体的に何がありますか。
- A. (時田) 私共のデータに対して活用度合いを自己評価しています。機会がありましたらそういったこともきちんと公表し、その成長度合いを皆様にレビューしていただきたいと考えています。社内システムは今までの事業構造の変化や統廃合により、特に国内外のグループ会社で統一されたシステムの構成になっていないといった弱点があります。データをベースに分析し、様々な角度で次なるトレンドを捕まえるということですが、トレンドにリソースを配置し、各個人の評価に連動させるという大きなサイクル、メカニズムがグローバルに作れていません。今あるシステムを長く守り続ける、かつ不足部分をマンパワーで補ってきたという構造そのものは、世界中、特に日本の多くのお客様も同じような悩みを抱えていたと思いますが、まさに富士通もその中にいます。皆様のリファレンスとなれるような経営ができていないということが私が1年見てきた結論です。新たな外部からの知見も入れて、富士通自身がDX企業となるべく大きな改革を進めています。ビジネスプロセスやカルチャーの変革はもとより、我々のITインフラそのものを大きく、グローバルに変えていく必要があると考えています。この変革に向けてこの状況下においても社内に対して投資を緩めるつもりはありません。人の投資と合わせて、人の活動を支えるICTの投資は引き続き計画通りやっています。お客様に対しての大きなリファレンスになると考えています。

#### ■質問者 I

- Q. トラフィックが増えています。これに伴い、国内の固定通信網の追加投資やプラス要因が出てくる可能性はありますか。19年度のネットワークプロダクト事業の好調は5G基地局向けが主体と理解していますが、新型コロナウイルスのプラス要因はありますか。
- A. (時田) ネットワークトラフィックについては、富士通自らも大きなインパクトを受けています。富士通社内の最低限のトラフィックの増量に対応する対処は進めておりますが、一部のお客様には私共のネットワークサービスにおいてご迷惑をおかけした部分もあります。次なる時代、ニューノーマルと呼ばれる新しい世界、これは今の状態がより加速する世界だと思いますが、ネットワークインフラやサービスの強化をきちんと果たしていきたいと考えています。5Gについて19年度は基地局製品等で先駆けて提供できたこともあり、業績に大きく寄与しました。5Gに引き続き投資およびローカル5Gに代表されるような5G上での新たなアプリケーションサービスを構築するための新たな専門部隊を立ち上げました。来年あるいは再来年、本格的な5Gビジネスに向けた新たなサービスを立ち上げます。ネットワークを中心にしたサービスビジネスの大きな柱になると考えています。お客様のご要求にもつぶさに耳を傾けながら、我々独自のサービスとして形作っていききたいと考えています。

以上