

●2020 年度経営方針説明及び第 1 四半期決算説明会 質疑応答議事録

日時 : 2020 年 7 月 30 日 (木) 15:20~16:20、17:00~18:00

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

取締役執行役員専務/CFO 磯部 武司

■質問者 A

- Q. 受注動向について大型案件の影響の出方に遅行性があり、これから先が心配ということですが、7~9 月の受注に関して足もとの動向はいかがでしょうか。大型案件が落ち込んでいるのが実際に観測されているのでしょうか。
- A. (磯部) 受注あるいは商談動向について、勿論、若干の懸念はしています。第 1 四半期までは全体としてずっと強い動きがありましたが、業界によっては少し弱い動きが出ました。官公庁・自治体には規模の大きなお客様も多く、あまり影響がありませんでした。ヘルスケアは別の理由でお客様の業務がひっ迫して動きがスローになったところがありました。製造や流通、小売り等は少し動きが鈍っていたところがあったと思います。これが 1Q の感覚ですが、これがそのまま続いていく、もしくは 1Q は新型コロナの対応で手一杯で影響も遅れて出てくるとすれば、やはり心配せざるを得ない状況ですが、格別大きな商談が皆スリップしたという状況ではありません。
- Q. キャピタルアロケーションについて、5 年間で 1 兆円のフリー・キャッシュフローの内、5~6,000 億円が投資にまわり、残り 4,000 億円が株主還元という理解でいいでしょうか。そうすると、5 年で割ると、年間 800 億円くらいになると思いますが、直近の実績からすると、これは著しい増加です。安定配当増加だけであればこういう考えにならないと思います。巨額の株主還元を考えているのであればどういう形で実施するのでしょうか。
- A. (磯部) 1 兆円のフリー・キャッシュフローの内、5~6,000 億円を戦略投資に回すのであれば、4~5,000 億円を株主還元に充てるというのはその通りです。おおよそ成長投資と株主還元を 6 対 4 の割合で行う、今はそういう構造で考えています。したがって、6,000 億円の成長投資をする場合、4,000 億円を株主還元に戻すのかと言われたら、ご指摘の通りです。4,000 億円を 5 年間で単純に割ったら年間 800 億円の規模になります。20 年度の配当は 200 円を予定していますが、これを株数で掛けると約 400 億円の配当規模になります。年間の株主還元が 800 億円だとすれば、残りの 400 億円を自己株買いをするのかというように見えると思います。ただ、これは 5 年というレンジでおおよそで考えていることです。いつどのようにして還元するか、については、利益ベースが当然上がっていくことを考えているので利益ベースに沿った形でそれなりの配当性向を維持する形でやっていきたいと思っています。配当も利益のステージに合わせて安定的に増やしていくことを考えています。現状の水準の利益がずっと続いていたらこんな規模は考えられませんが、当然全体の持続的成長を想定したアロケーションプランをご理解ください。

■質問者B

Q. これまで欧州の低採算地域の撤退などを進めてきたと思いますが、再編は今のようない進捗ステージに来ているのでしょうか？当然売上の規模は下がっていると思いますが、次の四半期あたりでもう一段沈んだらある程度規模の縮小が終わり、下半期からは攻められるところは攻めていけるようになるのでしょうか？

A. (時田) 海外の構造改革については、コロナの影響を心配したものの、順調に進んでいます。欧州の工場の閉鎖や、低採算拠点からの撤退も予定通り進んでいるという状況です。今年度いっぱいくらいはかかる見込みです。海外はそれでようやくスタートラインに立つというレベルです。グローバルのオフリングのポートフォリオをしっかりと整えるということも並行してやっており、21年度からしっかりと、成長に向けたステップが踏めるのではないかと期待しています。コロナの影響を海外は相当受けており、20年度の下期に反転できるかということ、そこまでの期待はできないと考えています。

Q. 20年度にビジネスモデル変革費用として100億円を見込んでいますが、これは何に使うのでしょうか。

A. (磯部) 半分は欧州の再編の総仕上げのために使うコストです。元々アウグスブルグ工場の閉鎖や低採算国の撤退は夏までに完了させる予定で、今まさに仕上げをしています。これに関して少しずつ出てくるものが積み上がると見えています。残りの半分は、国内の効率化のための枠と考えています。国内にも手をつけなければいけない課題がいくつかありますので、そのための枠をみえています。国内の効率化については、色々な再編や、製造体制の見直しも随時行っています。また営業体制についても富士通 Japan の話もあり、全体をもう一度整備しています。

Q. 今後行われる成長投資との切り分けと微妙なところがあると思いますが、実はバッファということはないのでしょうか。

A. (磯部) 何もしなければ短期的にはバッファとなるかもしれませんが、整理すべきものは整理するつもりでいます。余裕を持つため最初から貯金を持っている、というものではありません。

■質問者C

Q. 1Qの着地に関してシステムプロダクトとネットワークプロダクトが大きく増収になっていますが、今一度それぞれの増収要因を確認させてください。通期の計画ではネットワークプロダクトはコロナ影響をプラスで織り込まれていると思いますが、この数字の作り方についても教えてください。

A. (磯部) 1Qは確かにシステムプロダクトもネットワークも好調の数字で着地しております。大きく言いますと、1Qに採算のいい汎用機の大型案件がいくつかありました。ネットワークについては昨年の後半あたりから5G基地局の配備が進んでおり前年度の1Qに比べると多いです。ですから、格別に神風が吹いているということではなく、我々から見ると想定範囲内です。特にシステムプロダクトでは、例年、メインフレームの大型案件は四半期単位で見ると有る期と無い期がありますので、一喜一憂する

ような内容ではないとお考え頂きたいです。そういったことがあって積み上がったものですので、年間についてもシステムプロダクトは今年は堅調に推移すると思っておりますし、ネットワークプロダクトについてはしっかり立ち上がってくる算段をしています。ネットワークでプロダクトで年間の新型コロナ影響をプラスで見ている点に関しては、19年度の4Qに調達の遅れで所要がスリップしたということがありました。これについての挽回が20年度の計画に入っており、これがコロナの影響でプラスのように見えるということです。コロナのおかげでデマンドが凄く増えたということではありません。そういう部分についてはユビキタスの領域で、テレワーク関連で一部出ておりますが、ネットワークについてはそういうものではありません。

Q. 富士通ゼネラル、新光電気、FDKの見方を教えてください。23年3月期あるいは、5年後までというタイムラインで切り離すことをお考えなのか、その辺の感触を少し教えてください。

A. (磯部) テクノロジーソリューションに経営資源を集中していく、裏を返すと他事業については独立を進めるという方針にまったく変更はありません。より強い独立ビジネスとするためにはどこと組むのがいいのか、あるいはより高い価値をつくるタイミングがいつなのかということ考えています。もう一つは、成長投資などに必要なキャッシュもどの程度必要なのかということもやはり影響してくると考えています。それぞれ名前の挙げた会社につきましても、全方位で継続的に考えています。それにつきましては、今までは口頭で同様なことを申し上げていましたが、今回、キャッシュアロケーションのプランニングの中でキャッシュフローを生み出す一つの要素として、そうした保有資産の最適化がまさに含まれています。我々はしっかりとコアに集中していくために、保有資産の最適化を図っていくという意思表示をしました。今年やるのか来年やるのかといった具体的なところはかなり微妙な内容ですので明快なお答えはできないことをご理解ください。

■ 質問者 D

Q. グローバルオフショアリングを最適化していくというご説明がありましたがこの最適化の意味を教えてください。海外の外注比率を上げていくことでコスト削減につながっていくのでしょうか。

A. (時田) オフショアリングについてはジャパン・グローバルゲートウェイを立ち上げて8カ国に展開しているGDCの稼働を一層高めていきたいと思っております。特に、日本への適用を注力して高めなければなりませんので、ニアショアセンターを作ってGDCとの距離を縮めていきます。これは日本だけでなく国ごとの規制や言語対応が必要な地域では同じような仕組みが必要と考えており、実はドイツでも昨年から作っています。そういったことを進め、グローバルにコスト競争力を高めていきます。

Q. 田中社長の時からグローバルビジネス体制の最適化という話がありました。今回の発表における新しい内容は何でしょうか。それとも従来からの流れを踏襲しているのでしょうか。

A. (時田) 従来グローバルマトリクス体制からは随分と変わっています。従来グローバ

ルマトリクスでは横串を通してガバナンスを効かせるという考え方でしたが、内実はリージョンごとの負担でサービスオフリングを作って、ポートフォリオとしてもリージョンの中に閉じていました。グローバルに統一して富士通全社の力を結集すると言う観点では課題、弱点が残っていました。今回はサービスオフリングの開発およびそれに関わる投資は本体側で引き受けて、販売とデリバリーの責任をリージョンに任せるということで役割分担を変えています。大きくストラクチャーを変えているとご理解下さい。

Q. 5～6,000 億円の成長投資というご説明がありましたが、投資判断において ROIC のような投資規律は考えていらっしゃるのでしょうか。そういうものがあると、どの水準の利益ターゲットを狙っていくのかが外から見ても分かりやすくなると思います。

A. (磯部) 全てを一律で測るようなものは現時点ではありませんので少し整理したいと思います。価値創造のための投資と言った時、サービスオフリングに関する投資もありますし、M&A についてはハイリスクハイリターンでテクノロジーを狙うものもあれば、ローリスクローリターンでデリバリー能力を得るためのものもありますので全てを一律の指標で測るとするのは難しいと思います。また自らの変革のための投資についても One ERP やリスクリング、ESG 投資などもありますので、これらについては今後どのような投資をしてどのように回収していくかを整理をしていきたいと思っています。

Q. 今年度のシステムプロダクトに関しては良い案件があり、スパコンの富岳もあるので増収というご説明でした。一方、21 年度はどのような見通しでしょうか。富岳も終わって減収減益となる可能性はありますでしょうか。今年度には何か一過性のものが入っているのでしょうか。

A. (磯部) メインフレームについては年度によって山谷ありますが、20 年度が特別に大きいわけではありません。Q1 は比較的寄与度が高かったですが、それが通期見通しの底上げになっているというわけではありません。開発体制の変更や費用の効率化を進めることで年間の利益の底上げにつなげていきます。これは 21 年度以降も続くと考えています。またネットワークビジネスも 5G 基地局の本格展開が 20 年度、21 年度、22 年度と続くと考えており、20 年度だけの一過性で萎むとは考えていません。

■ 質問者 E

Q. 5G 基地局の海外展開について教えてください。例えば欧州で Huawei が排除されたり、NEC と NTT が提携してグローバル展開を進めていくという話がありますが、富士通は海外展開についてどう考えているのでしょうか。

A. (時田) 北米は既に長期に渡り通信事業を展開してきた拠点です。今回、北米の第 4 のキャリアである DISH Network 社に当社の 5G 基地局のご採用を頂いたということは 5G ビジネスのグローバル展開において大きな一歩と捉えており、しっかりとやっていきたいと思っています。北米については、これを足掛かりにして拡大をしたいという期待感を持っています。一方富士通のネットワーク事業において、欧州への展開はこれからです。今後欧州においてビジネス展開をする機会があれば積極的に体制づくりを含めて始めていきたいと思っています。その際、当社だけでできない部分があれば、他社

との協業やアライアンスをオプションから外さずやっていきたいと考えています。5G 基地局のオープン化をグローバルに打って出る大きな足掛かりの一つにしていきたいと思っています。

Q. 1Q の固定費削減について、研究開発や償却などを足していくと前年よりかなり減っていると思います。一方で年間で見ると減価償却費が増え、研究開発は横這いと書いてあります。1Qについて、ご解説を頂けますか。

A. (磯部) 研究開発費用となると、プロジェクト費的などところもありますので、外注費を含めて少し凸凹があります。資料のウォーターフォールチャートの中の 1Q の費用減 150 億円の半分弱がいわゆる間接経費減というイメージです。間接経費と申し上げていますのは国内旅費、海外旅費、交際費、イベント関係の費用などですが、1Q は海外出張はまったくなかったという事情があります。下期にも全部ゼロにはなりませんので、1Q に出た固定費削減効果が将来も出てくるというようには考えておりません。一方で従来通りの規模で出張やイベントがあるかということとそれも違います。「Work Life Shift」という考え方の中で出張費用など従来より減るコストもあると思いますが、一方で必要なコストを別のところに使うということになっていくと思います。1Q では大体 50~60 億円程度の効果があり、2Q にも下期にもある程度で出てくるとおもっていますが、減衰しながら出てくるというイメージです。

■ 質問者 F

Q. 第 1 四半期のコロナ影響の 120 億円がかなり厳密に出てきたという印象です。これは自己申告の数値なのでしょう。なんらかの算定基準があつて、通期の 380 億円の影響についても確度高く見えているのでしょうか。また、第 1 四半期のダメージは先送りされているだけで回収できるのでしょうか。

A. (磯部) コロナ影響については難しい質問です。実績については、厳密に本当にコロナでスリップしたのかと言うと、ちょっと怪しい案件もあるかもしれません。なかなか見極められないで苦しんでいるのが正直なところ。基本的にはお客様要因によるもので、下期にずらそうというようなものの積み上げで、一定の正確性はあると思っています。これは下期です、とか、これは当面凍結、これは 2Q です、というような情報を踏まえて、年間のコロナの影響を算出しています。一方で、マーケットやお客様自身もどこまでのダメージとなるのか、見極められていないところもあります。かなり大きなダメージを受けている業界もあると考えており、今後、どこまで ICT 投資を絞り込んでくるのかは見極められていません。官公庁、あるいは自治体向けで、こういう状況を打破するビジネスについても拡大していきますが、それも十分に見極められていません。プラスマイナスがあると思いますが、今のコロナの影響についてはそういう考え方です。サービス事業への影響は遅行性があるとは言いつつ、まずは上期に大きく出て、下期はマイナスはあるものの挽回分も出て少しずつ回復していくというシナリオです。

Q. PC の反動減が第 1 四半期に出ていないようですが、ハイエンド品に対するひっ迫感を考えると売上高はともかく、採算性はそんなにダメージが出ないのではないのでしょうか。

今の予想に対して変動レンジがあれば教えてください。

- A. (磯部) ユビキタスに関しては、昨年採算性が1年をかけてだいぶ改善した効果が残っているというのとも考えていますが、2Q以降ある程度下ぶれる覚悟をしています。物量についても1Qは当初想定よりは大幅強いところもあったので、減殺されてくることを2Q以降想定しています。コロナによるプラス効果を既にある程度見込んでいますので、今の計画線からかなり強く上振れるといった余裕はそれほど感じておらず、それなりの確度と思っています。

■質問者G

- Q. 今回、キャピタルアロケーションや、KPIとしてのEPSについて説明がありましたが、タックスプランニングはどういう考え方なのでしょう。海外ビジネスの収益性が上がっていく想定をした場合、どのような税率に落ち着くのでしょうか。
- A. (磯部) 先々、税率はおおよそ25%~30%の間、概ね25%と計算しています。海外ビジネスの改善に向けて頑張っていきますが、まだ国内の利益のバランスの方が大きいというところもあり、大変動は起きないという計算です。
- Q. 基地局ビジネスは、ソフトウェアオリエンテッドに変わってきた印象がありました。一方、富士通の5G基地局については、いわゆるCUやDUといった制御系がソフトウェア化する部分はエリクソン社と組み、RUについては、どちらかというハードウェア的なものとして、ボリュームを取りに行くビジネスだと理解していました。今後グローバル展開するにあたり、こういった方向性でビジネスを拡大しようとしているのでしょうか。
- A. (時田) ハードウェアとしての基地局については、CU、DUはエリクソン社と組むという選択肢をし、富士通としてはRUに注力したビジネスとなります。一方、そのRUについても、ソフト基地局についてのアプローチを他社と一緒に開発を進めている段階にあります。北米で今回DISH Network社に採用頂いたビジネスは、ソフトウェアと当社のRUとの組み合わせのビジネスです。色々な組み合わせの中で対応できるようなポートフォリオが組めれば良いと考えています。グローバルに展開していくことを前提とすると、色々ところで色々なニーズが起きており、オープン化の推進とそうでないものがあり、今は我々としてどこに比重を置くかを見極める大事な時期でもあると思っています。ただ当社は、先行してRUのユニットを製造して出せた、ということで大きなアドバンテージを持っています。このアドバンテージを生かすべく、色々なオプションに対応できる手を打っていきたいと思っています。一方、来年度から恐らく本格的に出てくるローカル5Gについて、富士通のトータルのケーパビリティを生かすという意味では、ハードウェアの販売や、ネットワーク周辺のインテグレーションだけでなく、その上で動かすアプリケーションや、その上に付随するサービスという統合型のインテグレーションサービスを一緒に展開していきたいと強く思っています。その意味においても5G Vertical Service室という名前で組織を作りましたが、ローカル5G、海外というプライベート5Gの領域で、サービス展開できる5Gビジネスというところにチャレンジしていくべく準備を進めています。

■質問者 H

Q. プレゼン資料 10 ページの 1Q の受注の状況と 22 ページの景況感について、若干業種毎の 2Q 以降の見方が違うような印象を受けますが、改めて業種別で今後の動きをどのように見ておけばよいのかご教示ください。

A. (磯部)それほど感覚的にはギャップはないと思いますが、1Q の受注は 91%、PC を除くと 97%です。前年が極めて高かったということを考えますと、全体感としてはそれほど落ちてはいない感覚はありますが、業種別を見ますと、やはり強弱はあるということがお分かり頂けると思います。公共・社会インフラ、社会基盤・官公庁のところは比較的強いのですが、エンタープライズ、ファイナンス&リテールは金融系の大口の反動はあるものの、少し弱いです。22 ページに定性的に書いてありますが、エンタープライズは受注が少し弱含みで、下期以降の正常化を期待するものの今まで通りの勢いまではまだ戻らないというように見えています。下期・年間はエンタープライズと、JAPAN リージョンがヘルスケアの領域が比較的弱含みで推移してくると思っています。一方で、官公庁、自治体あるいはキャリア様向けのビジネスにつきましては、しっかりとコロナ対応も含めて力強くやっています。

Q. 5~6,000 億円を投資した後の姿をどの様に考えておけばよいでしょうか。どこのセグメントをどの様に伸ばすのか教えてください。

A. (時田) 5 年をかけて 5~6,000 億円の投資する分野としてはソフト・サービス強化、それもリージョンに特化した、とか、あるインダストリーに特化して強くするというような投資ではなく、少なくともグローバルに波及効果のある、全体の底上げが出来るようなソリューションへの投資、M&A を狙っています。特定のセグメントや地域を狙った投資は考えていません。5~6,000 億円の投資が終わった後の姿は、グローバルにサービスが統一的にオファリング出来るテクノロジーカンパニーになっているという姿と言えましょうか。ただその時に、現在コンペティターといえるソフトウェア・サービス企業、IT 関連企業の姿もきっと変わっていくと思いますので、富士通らしい差異化要素はきっちり伸ばさなければいけません。そういう意味では、テクノロジーをしっかりと持っていきたいと思っています。ただし、従来の箱売り、モノを売るだけ、それを保守サービスに繋げるようなビジネスではなく、やはりコトを売っていくんだという中で位置づけられたコンポーネントであるべきだと考えています。

■質問者 I

Q. 中期目標では営業利益で 3,500 億円がターゲットになっています。この達成に向けて 1 年ほど前のご説明では、国内サービス事業で 700 億円、海外ビジネスで 600 億円、ネットワーク事業で 200 億円、DX ビジネス 500 億円、全社費用の見直しで 300 億円の増益計画という内訳だったと思います。1 年経ちましたがこの内訳におけるアップデートはありますか。また成長投資の 5~6,000 億円ですが、大半は投融資ということだと思いますが、一部は P/L への影響があるというご説明が以前ありました。これについても何か変化があれば教えて下さい。

A. (時田) 営業利益率 10%の達成に向けて 2019 年度期初計画ベースから約 2,000 億円の増

益についてお話ししたと思います。この考え方は変わっていません。2019年度は、Q4でコロナの影響が若干ありましたが、良いかたちで終わることができましたので目標達成期限の22年度に向けて少しは前倒してきたと捉えています。国内サービス事業の改善は300億円ぐらいには届いていますし、全社費用の見直しも進んできています。一方、海外事業の改善についてはまだまだ遠い道のりです。ネットワーク事業への期待は大きく、DX事業はRidgelinezが本格的に立ち上がれば1,000億円以上の波及効果を期待しています。

Q. 5G基地局の海外拡販に関する意気込みをお聞かせ下さい。4兆円程度の市場規模ですのでシェア1%でも取れば400億円ほどのビジネスになります。今回の北米キャリア向けビジネスがどれぐらいだったか、また今後どれぐらいのビジネスサイズを目指しているのかイメージがありましたら教えて下さい。

A. (時田) 北米の商談獲得については良いステップになったと思うのでこれを着実にやり上げたいと思いますし、これを足掛かりに拡大していきたいと考えていますが規模感については個別には申し上げられませんのでご想像にお任せします。またグローバルビジネスでどのぐらいということですが、5G市場には強いプレーヤーがいくつもあって、我々はまだ海外でこれぐらいにしたいと言えるレベルにまで来ておりません。ですが、グローバルに確実に足跡を残すようにやっていきたいと考えています。

以 上