

●「SIの強みと展望」説明会 質疑応答議事録

日時 : 2018年7月9日(月) 10:00~11:30

場所 : 富士通汐留本社 6階ユーザコミュニティサロン

説明者 : デジタルフロントBG担当 シニアフェロー 宮田 一雄

■質問者A

Q. 今後10年くらいの国内ITサービス市場の市場規模のイメージを教えてください。課題解決型が思いのほか減っていないとのことですが、今ビジネスが好調なのは、一定程度クラウドへのマイグレーションがビジネスとして大きいからなのではないでしょうか。マイグレーションが終わった後、ある程度クラウドネイティブになった後の、市場規模と競争優位性の変化の長期的な展望を教えてください。

A. 10年後どうかということですが、クラウドネイティブにお客様が移っているかということ、大手のお客様に関してはまだ移っていないと思います。今後5年くらいの間に進んでいくと思います。それが富士通にとってネガティブかということ、そうではないと考えます。すでに富士通のハードビジネスの規模はそれほど大きくないですし、インテグレーションをするプラットフォームはクラウドであっても、今のビジネスの利益等はSIの方が重要で、クラウド化が富士通の業績にネガティブかということ、あまり影響はないと感じています。日本の特殊性があるので、10年後にお客様が今のアプリケーションを全部捨てられるかということ、10年では捨てられないと思います。今の日本社会のインフラでは、サービスレベルを上げきっているんで、これを落とすということはできません。BtoCをやられているお客様は絶対にサービスレベルを落とせないんで、これがグローバルなパッケージに置き換わることはないと思っています。こうした背景から、10年というレンジでは、既存の課題解決型ビジネスは一定規模が継続し、富士通はシェアをもっと増やせるのではないかと思います。

Q. インキュベーションのご紹介がありましたが、何か定量的な目標があれば教えてください。

A. 定量的な目標はあまり持っていませんが、まず1,000人のエンジニアがプロフェッショナルになり、1人年間2,000万円の売上をあげ、コンサルテーションの裏にインテグレーションとかBPOがあるというビジネスをやることで、まず数年後1,000億円の売上を目指して、人材を市場に投入し始めたところです。

■質問者B

Q. プレゼン資料P38にあるように、今後のアプローチにはビジネスコンサルティングや戦略コンサルティングが重要になってくると思います。富士通には富士通総研(FRI)があ

りますが、提案相手が情報システム部門長ではなく、経営者やマーケティングのヘッドなどに提案ができる人材が、FRIには何人くらいいるのでしょうか。

A. FRIにお客様経営層に対峙するパートナークラスのコンサルは数十人はいます。そのコンサルタントはLOB(Line Of Business)に入っています。FRI自身のコンサルティングに占める外部顧客への割合は増えています。今の課題は、コンサルティングで終わりになっていて、後ろのSEがついていけません。今回はデジタルイノベーターの中から選抜した人材を、FRIのコンサルタントに付けて、コンサルタントを増やしていきます。それとは別に外部からもコンサル能力を持った人材の獲得を進めていきます。

Q. デジタルイノベーターの中でも顧客のビジネスに踏み込める方もいると思いますが、その方も含めてどのくらいいるのでしょうか。

A. 経営者と直接仕事をするパートナークラスのコンサルは数十人くらいです。SEの中でコンサルティングができる人材は、16,000人の中で1割くらいですが、これは業務ノウハウを有しているという意味です。今までコンサルタントとしてやってきていないので、今後、FRIのエース級のコンサルタントに付けてトレーニング・実践して育てていきます。

Q. K5/MetaArcを導入することによって、ナレッジを蓄積して横展開し採算性を上げる方の取り組みは遅れているのでしょうか。

A. 遅れてはいません。ナレッジの共有はSIビジネスのなかで過去からずっとやってきていることで、採算性が急激に変わる話ではありません。

Q. 富士通は事業会社にITサービスを提供していくという立場ですが、一部ITサービスベンダーでは決済業務や入金出納まで含めてサービス自体を切り出すような形で、場合によってはBPOという形で請け負っています。富士通はそういう形態は目指さない、あくまでもITサービスのベンダーというスタンスなのでしょうか。

A. そういうスタンスではありません。従来から、そうしたことをやっいてこうしていますが、どうしても今までは受託型モデルで来ていますので、新しいリスクを取る契約の問題などを詰めて、今年はデジタルフロントからそういうことをやりたいと思っています。

■質問者C

Q. 冒頭の説明で2nd Platform市場が減っていつている一方、課題解決型サービスに対する認識という意味ではそんな変わらないあるいは増えていると捉えています。そうするとその差はどこにありますか。富士通の場合は2nd Platform市場ではお客さんとの関係が

強い中で非常に多くのビジネスを持っていると思いますが、今後の変化に関してはどのような風に捉えたらいいのでしょうか。

A. 2nd Platform 市場に対して、IDC は CAGR ではマイナス 9%での減少と予測していますが、去年から今年では 4%の減少と、少しずつ減っていきます。そこに対して富士通は既に沢山のお客様がいらして、そのお客様の中で今のビジネスを継続するとともに、競争が大規模 SI をやらなくなってきましたので、我々がこの領域のビジネスを継続することで付加価値もあげていき、ビジネスボリュームを維持、もしくは増やしていけると考えています。

Q. プレゼン資料の P.13 ですが、世界・日本・富士通との構成比の比較の中でコンサルと BPO(Business Process Outsourcing)を強化しなければならないと話がありました。コンサルについては十分説明して頂きましたが、BPO の強化に関してはどういう風に理解すればいいかを教えてください。

A. BPO 市場は構成比では世界にも日本にも十数パーセントがありますが、富士通はほとんどやれていません。しかし、我々がやっている SI ビジネスの流れの中で、お客様の運用まで含めてビジネスをやれば、BPO のマーケットはあるということになります。例えばコールセンターの事業は我々がソリューションを作っていますが、BPO も含めてお客様に提案するという事です。BPO の専門ベンダーが沢山いますので、富士通がともに市場に入って行って、ビジネスを拓げていきたいと考えています。

Q. 今まで、なぜ運用の部分でそうしたビジネスが出来ていなかったのでしょうか。

A. 今まで SI をビジネスの主体としてやっていたので、富士通や他の大手企業があまり運用系をやっていませんでした。一方、多くの専門ベンダーがそこでビジネスをしてきましたが、今後は富士通もそのマーケットに入っていきたいと考えています。

■質問者 D

Q. FRI はコンサルの人材もそれほど多くなく、また富士通は比較的製造業に強いですがそれはコンサルビジネスの強化において、あまり強みにならないのではないかと思います。金融や証券系に対してコンサルティングができるのでしょうか。

A. 富士通の場合は、外から人材を獲っているというより、SE が FRI に行きコンサルタントになっています。数十年間、苦勞しながらコンサルのビジネスを立ち上げてきています。もともと SE の業種知識をベースにコンサルをやって、その結果パートナークラスのコネクターが数十人ということだと思っています。今までは SI そのものが事業の柱だったので、その優秀な SE をコンサルに回すということを過去にできていませんが、これからは 16,000 人の母体の中から例えば 0.5%でもトップ人材を FRI のコンサルの下

につけて、コンサルのビジネスを拡大し、お客様の価値創造につなげていくというのに 10 年をはからず、5 年くらいで実現できると思っています。もともと SE として業種の知識、システムの知識は持っているので、そういう人材をコンサルタントに育成し直して、コンサルのビジネスを強化していきたいと考えています。

- Q. プレゼンでは日本と米国・欧州との比較でしたが、今後広がるという視点では、中国、アジア、アフリカ、南米の市場ではないでしょうか。それらの国々の SI や IT の認識や構造はどうなっているのでしょうか。日本と同じような発想なののでしょうか、それとも欧州もしくは米国型なののでしょうか。
- A. 中国は明らかに欧米型で自分たちでシステムを作るということはほとんど考えていませんし、いいものは自分たちでどんどん買って使うというモデルです。またブラジルもアメリカと一緒にアジャイル開発しています。何十メガという大規模なアプリケーションシステムを作るということ自体、多分日本人以外はできないと思います。
- Q. 先般経産省が出した IT 人材の給与比較を見ると、米国のトップ人材は 5,000 万円ほどの年収をもらっている一方、中国やインドの年収は安く、日本と同じ下請け構造があるのではないかと思います。そうすると、当然資本主義と共産主義という違いもありますので、欧米と同じアプローチでいいのでしょうか。
- A. たとえばインドは 2000 年対応の際、米国のメインフレームのビジネスを全部アウトソーシングする流れの中で学んで成長し、Infosys や Tata のような巨大な IT 会社が生まれました。その中は多重下請けではなく、Up or Out で、優秀な人達は生き残り、だめな人達はどんどん外れ、Tier 2 や Tier3 に落ちていきました。日本のモデルとは違います。人材流動性が高い中で、人を入れ替えるモデルがインドでは出来上がっているように思います。中国は IT エンジニアがトップクラスはすごい年収をもらっています。平均するとそうでもないように見えますが、日本人並にはもらっていて、国の給与水準からすると高いと言えると思います。それは IT エンジニアが個として評価されている市場が日本以外にはあるからで、そういう時代が日本に来るのはこれからだと私は思っています。

■質問者 E

- Q. プレゼン資料 P.13 に関連するのですが、富士通がやろうとしていることは、日本市場に合わせてビジネスを変えていく、という理解で良いのでしょうか。また、競合も指をくわえて見ている訳ではないので、富士通の思い通りにいかない点も出てくると思いますが、何を差異化してシェアを拡大していくのでしょうか。
- A. 競合の中でも日本市場で SI ビジネスモデルをやる会社が減っています。労働集約型でマネジメントも難しいので、色々な企業が撤退しています。我々はしっかりやることで生

き残ります。何を差異化するのか、ということですが、今まで富士通は **SI** を中心にやってきて、コンサルや **BPO** をビジネスの主軸に置いていませんでした。コンサルをやることによって、もっと付加価値の高いところに入り込めて、顧客の **LOB** を含めた全体の予算でビジネスをやっけていき、**BPO** も事業としてやっていく。そういう会社が減ってきているので、我々は差異化を持ってやれると考えていますし、バックには色々なテクノロジーが使えます。今までは **SI** やモノを売っていたビジネスから、お客様の課題を解決するコンサルタントを前面に立てることによって、バックのテクノロジーを活かしビジネスを拡大します。特に **AI** は製品に埋め込めるわけではなく、**AI** というテクノロジーを使って長く運用していくことでお客様の課題を解決していくことに価値があります。ビジネスモデルを変えることで、富士通の総合力が活かれます。踏み込んでいなかったコンサルまで踏み込んで、実現していきたいと考えています。

Q. 3~5年後に日本市場で価値創造型が増えることで、構成がどう変わるのでしょうか。

A. コンサルと **BPO** を少なくとも 10% くらいに増やしていき、付加価値の高いビジネスに替えて、利益率を上げていきたいと考えています。

BPO についても、単純なコストダウンということだけでなく、これから日本のお客様自身が、例えばコールセンターなども人がいなくなって出来なくなってしまう。そこに対して、チャットボットのソリューションを使って、有人の **BPO** センターも含めて、お客様の課題解決全体に対して提案していきたいと思っています。

Q. お客様別で見た場合、富士通は金融のメガバンクや官公庁が大きな割合を占めると思いますが、デジタルと言った時、そう言っているお客様は個別に言えば、IT 投資枠も大きくないように思えます。メガバンクや中央政府はデジタルと言った時、同じスピードで進むのでしょうか。そういう小さい案件も獲って、積み上げていかなければならないと思いますが、どうアダプトしていくのでしょうか。

A. メガバンクは自分たちでフィンテックの会社を作って、ディスラプトされる前に取り組み始めたところで、お客様が内製でやろうとしています。官公庁はデジタルの流れの中で、この 10 年あまり大きな動きはないので、富士通は今のビジネスをしっかりとやっていけば良いと思います。製造と流通のお客様はグローバルに出ていく、新しいことをやらないとディスラプトされる側になるので、今は人を採用し新しい組織を作って、内製化を進めています。事業部門で作ったシステムというのは、最終的な実運用になると、やはり安心・安全といったことも考慮する必要が出てくるため、情報システム部門が支えることになるかと思っています。情報システム部門と一緒に富士通が支えていくことで、デジタルビジネスもやっていけると考えています。

■質問者 F

- Q. 日本市場の特異性の中で富士通が強いという説明がありましたが、その強さを海外に出していくとあまり通用しないのではないかと思います。国内と海外ビジネスのシナジーが出にくいと見えてしまいますが、それに関するお考えを教えてください。
- A. 富士通の海外事業の中では **Infrastructure Managed Services** が強く、一方でビジネスアプリケーションは従前からあまり強くありません。なぜかという、アプリケーション開発を各拠点がやっておらず、標準化が進みやすい、インフラに近いビジネスをグローバルにやってきた為です。国内の強い **SI** の中で蓄積している業種・業務ノウハウは一足飛びにというわけではありませんが、海外に展開していきます。日本企業がどんどん海外に展開していますので、まずはそうした日本企業のパートナーとして拠点のエンジニア達にアプリケーション領域を教えて、日本でやっているようなアプリケーション領域の開発やコンサルとかを少しずつ増やしていくことを進めていきます。
- Q. インフラが強くて、アプリケーションが弱い。ハードインフラ、仮想化を含めて **Linux Group** や **Windows** はかなり標準化を進めていると思いますが、これは差別化が難しい領域だと考えてよろしいでしょうか。
- A. その通りだと思います。どんどん自動化が進んでいる領域なので、富士通のグローバル拠点の一つである英国の **Fujitsu Services** もビジネス領域に出ていく方向に人を入れ替えています。
- Q. 海外クラウドへの対抗策ですが、**AWS** などは毎週のように新しいアプリケーションを出しています。インフラ側も完全最適されるような形で提供されてきています。国内のお客様はそういうことをしないから、うちは大丈夫だというロジックはわかりますが、効率を考えればどう考えても向こうのほうが効率がいいので、対抗策がないようにもみえてしまいます。これに対する考え方を教えてください。
- A. 富士通がクラウドで提供していくのはやはりお客様がプライベートクラウドを構築される中でのパートナーという役割になると思っています。パブリックに関してはおっしゃる通り **Azure** や **AWS** がどんどん機能強化をしていくので、そうした部分は彼らと連携して、お客様の更に上のレイヤのビジネスを作っていく、という方向感で進め始めています。
- Q. 日本のソフトウェア投資は少し伸びていますが、人的リソースが足りない、人口が減っていく、工場の稼働率を上げないといけない、だからソフトが大事だというテーマがある割には市場が伸びないなという感触を個人的に持っています。なぜ日本のソフト/IT市場が伸びにくいのでしょうか。

A. 富士通は今まで **SIer** として情報システム部門の下で受発注関係でシステムを作ることをしてきました。お客様の中には優秀な **CIO** もたくさんおられて、そういう **CIO** はいままでかかっていたコストを減らして、新しいところに投資を持っていく、**IT** が経営の武器だとして、経営とリンクした投資がされていました。

しかし現在は、残念ながらそういう大きな変革に対するチャレンジは若干弱いと思います。富士通は最大の **SIer** でもありますが、我々がお客様の経営にちゃんとアドバイスして、**IT** はコストではなく、投資しないと負けるという危機感を含めて、変革を促すコンサルティングを我々ができるようにならないといけないと思います。

もう一つが **IT** エンジニアに対する価値評価です。アメリカの大学を出て、新入社員として会社に入ったエンジニアの年収が大体二千万円ですが、日本の場合は数百万円です。このモデルですと、**IT** エンジニアになりたい人たちが増えないと思います。採用や報酬面の制度も含めて変えていかないと、今までの製造業モデルで少しずつ価値を上げて報酬も上げていくというモデルで捉えていると、新しい **IT** イノベーションを起こすことは難しいと思います。

■質問者G

Q. **IT** 業界は一人当たりの粗利の考え方が大事だと思っています。今の富士通の戦略をお聞きしていると、どうしても人の投入量を増やさないと粗利が上がっていかないという理屈になります。シェアを上げていくというのも一つの戦略だと思いますが、これから人不足になっていく日本で2~3年、たとえば2020年まではできても、それ以降できるのかという疑問があります。従来の **SIer** で拡大していく時に何ができるのかということをお教えてください。

A. まず今私が思っているモデルは富士通の中に16,000人のエンジニアがいて、その配下にパートナーがいらっしゃって、安い労働力を使ってインテグレーションをやるというビジネスモデルでここまでやってきました。ただ、この16,000人がそのビジネスモデルにおいて全員必要かというところではなく、トップクラスのエンジニアをコンサルの領域に持っていき付加価値の高いビジネスを徐々に増やしていくことがまず出来ると思っています。また、大規模 **SI** に関してもまだまだ無駄な部分が非常に多いと思っています。それはお客様と **SIer** が受発注しているからであり、コンサルから入ると **RFP** 通りで作らない提案というのができます。お客様は色々なコンサル会社に **RFP** を作成させ、それをベンダーに投げて、価格を含めて競争させて採用しています。お金で決めている部分も大きく、それにより何が起きているかというところ、ものすごく無駄なリスクを積んでベンダーは提案しており、お客様は無駄なお金を使っています。ですので、今の付加価値をどんどん上げていくことを狙っています。それは冒頭にお話した **TOC/CCPM** の理

論をお客様にご理解頂ければお客様が得をするということです。啓蒙していくことで、一人当たり粗利が少ない SI 事業から、もっと粗利を増やす SI に変えていくことが出来ると思っています。また、コンサルという付加価値の高いビジネスで一人月 300~400 万円もらうことを目指します。アジャイリストの育成を始めているのもその一環ですが、今、アジャイリストのスクラムマスターであれば月 300~400 万払ってでも欲しいという需要がすごい勢いで増えています。16,000 人の内の 1 割くらいはそのようなビジネスモデルで付加価値を上げる一方で、今の SI 事業もプロジェクトマネジメントをきちんとやれば工数を減らして付加価値を上げるということが出来ると思います。

- Q. 富士通は国内トップシェアの企業なので既存案件を一番持っていると思います。ユーザーにヒアリングすると攻めの IT 案件にお金を使いたいので既存案件のスペンディングを減らしたい、効率を上げたいという要望があると思いますが、値段を下げた時に富士通としてうまくコストも下げられるのでしょうか。
- A. 多分 5%くらいであれば、付加価値の低いビジネスモデルにおいては色々な効率化やオフショア化などでコストを下げられるのではないかと思います。人を沢山投入して沢山作った方が儲かる今のビジネスモデルはお互いにとって良くないので、契約モデルを変えることが日本にとって正しいと思うので、そういう風にできればいいと思います。

以 上