

副社長からのメッセージ



お客様のデジタル化をリードし得るデジタル先進企業として
インテグレーション力という強みを発揮し、
お客様との価値の共創と持続的な成長を実現します。

代表取締役副社長
谷口 典彦

「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY」で撮影

デジタルビジネスにおける富士通の強み

デジタルビジネスにおける当社の強みは、日本国内におけるトップレベルのICTサービス企業として蓄積してきた、お客様の事業・業務に関する知見にあります。デジタルサービスにおいて、AIやクラウドといったICTの先端技術に関する知識が必要なことはもちろんです。しかし、それは必要条件であって十分条件とはなりません。お客様の未来のビジネスを作り出す真のデジタル化を進めるには、ICT技術とお客様の事業戦略を結び付ける構想力が求められます。私たちが培ったお客様の事業・業務に関する知見は、この構想力に不可欠な要素です。

加えて、当社グループはICTの基礎研究を担う研究所をグループ内に擁し、また、ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェアやソリューションをゼロから開発してきた長年の実績を持ちます。こうした技術的な蓄積は、デジタル技術の最先端に立ち続けるうえで必須であるだけでなく、研究の成果や技術をお客様企業に役立つ形で提供する適応力が求められる場面で、当社の強みとなっています。

デジタルビジネス拡大に向けた組織改編

デジタルビジネスにおける競争優位性の確立に向けて、現在当社は、これまでに蓄積した知見とデジタル技術を融

合したインテグレーション力を最大限発揮すべく、組織・人材の強化と、ビジネスモデルそのものの変革にあたっています。これがすなわち、「質を変える」変革です。

「質を変える」変革の一環として、当社は過去1年間に、一連の組織改編を実施しました。まず2016年11月に、国内主要SE子会社3社を富士通本社に統合し、デジタルビジネスの最前線でお客様へのサービス提供を担うSEを、14,000人体制に増強しました。次いで2017年1月、お客様のデジタル化を支援する専門組織として、グローバルサービスインテグレーション部門内にデジタルフロントビジネスグループ（BG）を設置しました。さらに2017年4月には、富士通グループ全体のサイバーセキュリティ分野の司令塔としてグローバルサイバーセキュリティ部門を新設しました。

インテグレーション力の強化と グループ内の変化

組織の改編自体は、「質を変える」変革のスタートでしかありません。ICT技術とお客様の事業戦略を結び付ける構想力をより一層高度化するために、私たちは、部門間の連携を従来以上に進め、インテグレーション力を強化しています。その鍵を握るのが、前述のデジタルフロントBGであり、同BGが擁するデジタルイノベーターです。

デジタルイノベーターは、お客様と共に課題を検討し、デジタル技術の活用によってイノベーションを共創する役割を担い、当社グループ内外のあらゆるリソースを集約してお客様のデジタル革新を推進します。具体的には、お客様事業を熟知したSEとチームを組むことはもちろん、グローバルサイバーセキュリティ部門の設立に伴って機動力が高まったサイバーセキュリティの専門家のサポートを受け、あるいは研究開発の成果を活用し、ときには外部のパートナーとも連携することになります。

デジタルイノベーターに限らず、この1、2年間でSEをはじめとするグループ社員のデジタルビジネスへの姿勢は大きく変化しています。それは、当社自らがお客様のデジタル化をリードし得るデジタル先進企業となり、お客様と価値を共創することは、ICT企業としての私たちの努めであり、かつ、当社が持続的な成長を実現する唯一の道であるという覚悟がグループ全体に浸透してきた結果であると、私は見ています。デジタルビジネスに不可欠なオープンイノベーションが、共創の実践の場として設けた「FUJITSU Knowledge Integration Base PLY（プライ）」*をはじめとする様々な場面で目に見えて活発化していることは、こうした変化の何よりの証左です。

*東京都大田区にある富士通ソリューションスクエアに開設。日々、アイデアソンやハッカソンが実施されている。

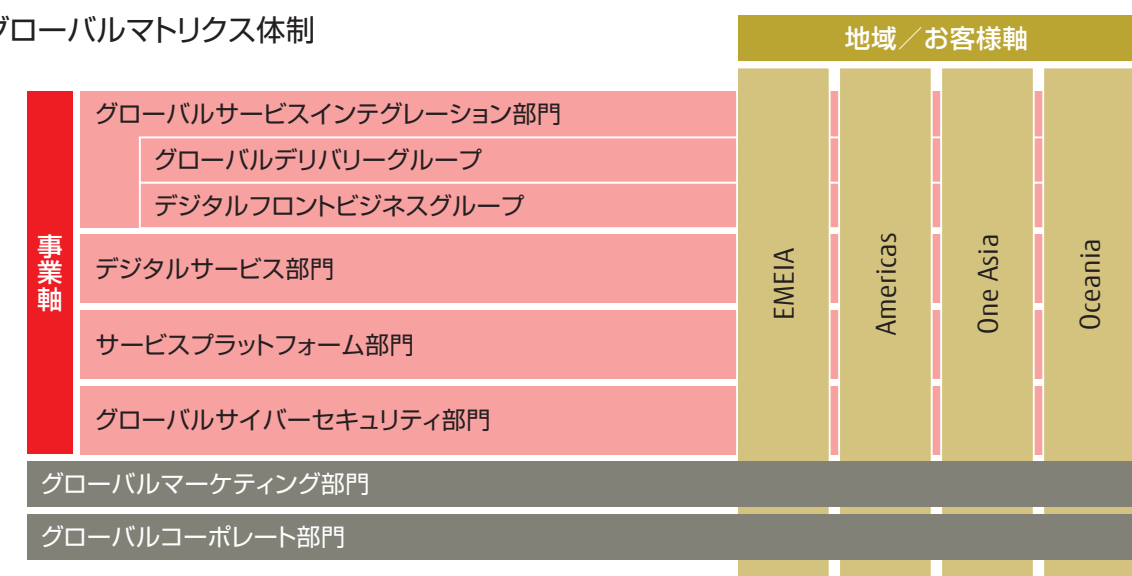
収益力向上の道筋

デジタルビジネスは、ビジネス機会の拡大を通じて収益力の向上にも貢献します。なぜなら、デジタルビジネスは、その源泉となるデータおよびデータを格納・管理・分析するシステムなしには成立せず、デジタルビジネスの拡大は、システム構築・運用に関わるビジネス機会の拡大に直結するからです。システムの構築や運用分野において、当社は収益性確保の前提となる経験・技術と競争力の点で、絶対的な強みを持ちます。したがって、新たなビジネスモデルを確立する過程においても、着実に収益力を強化することが可能だと考えています。

収益力強化に向けた最大のハードルは、海外事業です。2017年3月期に、当社グループは欧州を中心にスキルセットの入れ替えを実施しました。現時点では、コスト削減効果が収益の通減に相殺され、業績の改善効果が見えづらいことは事実ですが、今後は、新たなスキルセットが持つ能力を発揮し、デジタル技術を核としたいいわゆるBusiness Application Service（BAS）を拡大することで、収益性を高めるシナリオを描いています。

今後2年程度でこのシナリオを実現すべく、各リージョンにおいてデジタルビジネス拡大に取り組むお客様フロントの支援体制を強化しています。具体的には、デジタル技術に関するノウハウやベストプラクティスのハブとしてグローバルデリバリーセンター（GDC）の人員体制や能力を補強するほか、外部パートナーとの連携関係を深め、BAS拡大に不可欠なソリューション提供力も継続的に高めていきます。

グローバルマトリクス体制



副社長からのメッセージ



ビジネスモデル変革によって収益構造の転換と「稼ぐ力」の強化を実現しながら、変革のモメンタムを維持する組織管理を徹底し、優れた資産と事業を次世代に引き継ぎます。

代表取締役副社長／CFO
塚野 英博

汐留本社のサテライトオフィス「F3rd」で撮影

ビジネスモデル変革後の収益構造

ビジネスモデル変革によって、当社は30年後の次世代の富士通の土台となり得る競争力を築くことを目指しています。その第1歩となるのが、「稼ぐ力」の強化です。ビジネスモデル変革を柱とする経営方針を打ち出した2016年3月期までの10年間、当社の営業利益率は平均で2.7%にとどまっていた。まずは稼ぐ力を高めなければ、今日の競争環境の中で企業価値を高めていくことはできないという危機感を持って、私たちは変革に取り組んでいます。

今日の競争環境は、従来のそれとははっきり一線を画すものです。IBMやMicrosoftといった伝統的なICT企業以外にも、主にインターネットを通じて各種サービスを提供するAmazon、Google、Facebookなどのオーバーザトップ（OTT）サービス事業者、アクセンチュアに代表されるコンサルティングとデリバリーに特化したサービス事業者、さらにはサービス分野への事業領域拡大を図る国内外のテレコムキャリアがデジタルビジネスの覇を競っています。この中で、私たちが自社の優位性を改めて問い直し、選択と集中を徹底するのは必然であると言えます。

当社は、事業ポートフォリオの選択と集中を行う「形を変える」変革によってノンコア事業の分社化や譲渡を進めると同時に、コア事業の専門性とデリバリー能力を高めつつコスト構造を改革する「質を変える」変革に取り組み、収益

構造を大きく変えつつあります。今後、ユビキタスソリューション事業およびデバイスソリューション事業の独立性を高めるとともに、大規模システムの構築や更新、ソフトウェアのインテグレーションといった従来型サービスからの収益が一定のレベルを維持する期間中に、国内・海外におけるデジタルサービスが成長ドライバーとしての地位を築くシナリオを描いています。

ビジネスモデル変革の成果

2018年3月期以降に次の3つの数値でビジネスモデル変革の成果が表れ、変革の実施フェーズから巡航フェーズに移行するという見通しを持っています。

第1は、2,000億円以上の営業利益を継続的に計上できる収益体質です。グローバルデリバリーセンター（GDC）の活用をはじめとする固定費削減施策の徹底により、景気の動向といった短期的な市場の変動にかかわらず、2,000億円台の営業利益を実力値として出す収益構造が築かれつつあります。

第2は、経営方針で掲げる連結業績目標のうち「営業利益率」「フリー・キャッシュ・フロー」「自己資本比率」の3つの指標の達成です。各種のオペレーショナル指標の進捗に照らして、2019年3月期には3つの業績指標を一括して目標値レベルに近いところに持っていけるという手応えを得ています。

第3が、経営方針の連結業績目標のうちの第4の項目である「海外売上比率」の漸増です。ノンコア事業の構造改革に伴い、ビジネスモデル変革着手以前に約40%を占めていた海外収益比率が2017年3月期末には36.5%まで縮小しました。今後は、リージョンのマネジメント体制の変更が奏功し活況を呈しているサービスビジネスを伸ばし、日本国内での収益規模を維持・成長させながら海外収益比率を50%にまで引き上げていきます。

キャッシュの配分と株主還元

2017年3月期はフリー・キャッシュ・フローが1,048億円と2011年3月期以来6年ぶりに1,000億円以上となりましたが、2018年3月期はさらに1,200億円に達すると予想しています。2016年3月期、2017年3月期と2期連続でビジネスモデル変革費用を400億円以上計上しましたが、2018年3月までには何らかの事業売却収益によって当期分の費用を相殺できると想定しています。

キャッシュの配分先として優先順位が高いのは、引き続き成長投資です。デジタルビジネスの拡大に向けたM&Aも含めた事業投資、あるいは優秀な人材の確保や技術開発への充当を計画しており、AIやIoT技術を活用したデジタル革新を含めた将来の事業を担う人材に対し、自社株式を活用したインセンティブ制度を導入することを検討しています。

2017年3月期は、株主還元についても当初計画を上方

修正して年間配当金を8円から9円に増配しました。2018年3月期以降は、配当を優先しながら、事業分離やM&Aのタイミング、株価の動向も勘案したうえでより一層の還元の強化策を検討します。

成長を促す組織管理

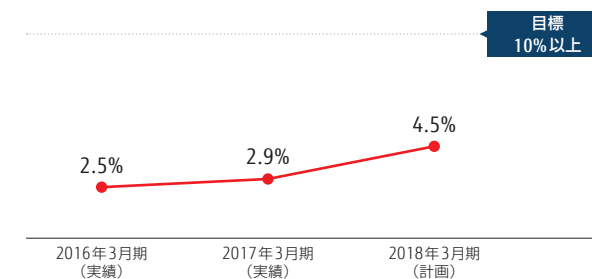
グローバルコーポレート担当の副社長として、社内のルール整備は企業価値創出の有効な手段の1つであると考えています。ここでいうルールとは、グローバルな成長を阻むバリアを突き崩し、変革のエネルギーを1つのベクトルとして集約するようなものです。例えば、国内の富士通従業員に必ず海外勤務をさせる仕組みを作り、組織の内部からグローバル化を推進していくというの、1つのアイデアでしょう。

今後の最大のリスクである「組織の緩み」を回避するために、適切なルールの運用は必須です。恒常的に利益が計上できる体質強化が進むとともに、変革に対する危機感や緊張感が薄れることを、私は警戒しています。コーポレート部門として有効な組織管理を打ち出し、変革のモメンタムを維持・強化します。

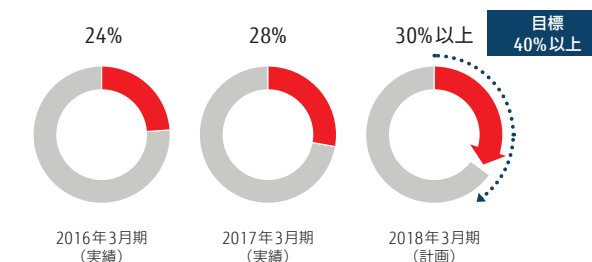
私たち経営陣は、富士通という企業体の「DNAの運び屋」と言えるのではないかと、考えています。次世代に富士通の優れた資産と事業、持続的な企業価値を創出し得る組織を継承するため、やるべきことをやり尽くす覚悟です。

2016年3月期・2017年3月期 実績／2018年3月期 計画

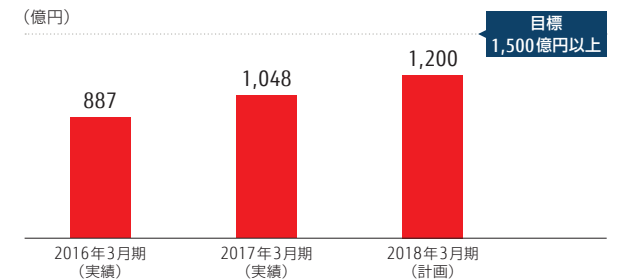
連結営業利益率



自己資本比率



フリー・キャッシュ・フロー



海外売上比率

