



経営方針 —富士通の成長に向けて

富士通グループは、
デジタル技術とデータを駆使して
革新的なサービスやビジネスプロセスの変革をもたらす
「DX企業」として、成長を目指します。
デジタルトランスフォーメーションによって、
社会から求められる価値を
お客様をはじめとするパートナーと共創し、
人びとに幸せをもたらすことが、
私たちの目的です。

市場認識

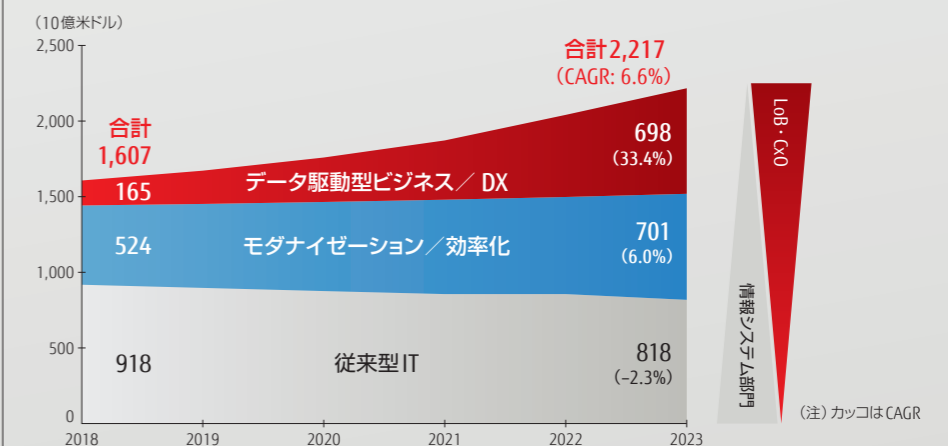
世界の法人向けIT市場において、企業が自社で運用するサーバやソフトウェアなどからなる情報システムは近年「レガシーシステム」「従来型ITシステム」と呼ばれるようになり、その市場規模は、縮小傾向にあります。代わって増加しているのが、自社内にハードウェアや独自のシステムを持たずに、オンデマンドでサーバ機能やアプリケーションなどを必要に応じて使用するクラウドコンピューティングです。この変化を反映し、従来型のITシステムをクラウドベースのサービスなどに置き換えて更新する、いわゆる「モダナイゼーション」の需要は、今後も着実に増加すると見られます。

加えて、今後市場の急成長が続くと見られるのが、デジタルトランスフォーメーション (DX) ビジネスです。DXビジネスは、事業活動を通じて蓄積した膨大なデータを活用した新たなビジネスの創出や、人工知能 (AI) をはじめとするデジタル技術を駆使した事業の変革を目指すものであり、自社内にある様々な情報を収集・管理し、適切にアウトプットすることを目的としていた従来型ITシステムとは目的が大きく異なります。

こうした目的の違いを反映し、企業におけるIT投資に関しても、従来型ITシステムは情報システム部門が主幹部署であるのに対し、DXビジネスは多くの場合事業部門 (ライン・オブ・ビジネス: LOB) や経営層が関与しています。

法人IT市場の動向 (世界)

- ▶ 従来型IT (=情報システム部門) の市場は年々減少 (CAGR-2.3%)
- ▶ モダナイゼーション (CAGR6.0%) や、データ活用ビジネス/DX (CAGR33.4%) 市場は急成長



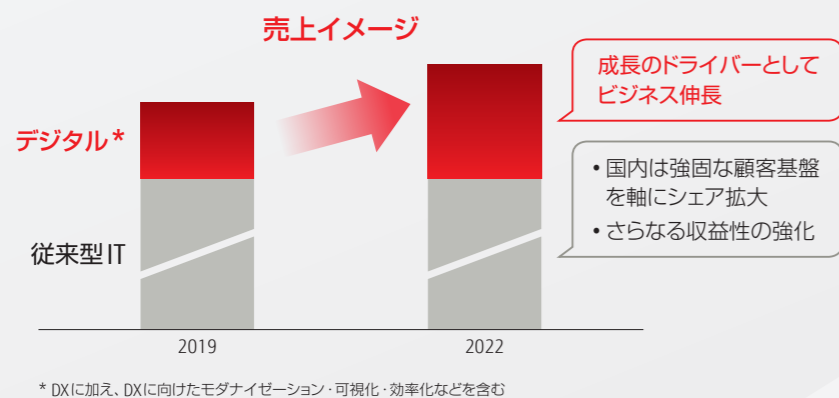
出所:調査会社各社のデータを基に富士通で推計

基本方針

富士通は、DXビジネス、およびDXビジネスに向けたモダナイゼーションやデータの分析・可視化、システム運用の効率化などを含む「デジタル領域」を成長ドライバーと位置付け、市場の成長を取り込んで事業を拡大します。Uber、Airbnb、Netflix、あるいはAmazonやFacebookといった企業の例に見られるとおり、デジタル技術の活用は、まったく新しいサービスの提供やグローバルなユーザーの獲得を実現し、飛躍的な成長機会をもたらします。デジタル領域にしか見出せない、こうした高い付加価値を実現するポテンシャルを追求し、将来の利益拡大につなげます。

一方で、従来型IT領域に関しても、事業規模を維持し利益を確保する方針です。私たちは、企業の業務の中核部分に関わる「基幹システム」と呼ばれる大規模なシステムを中心とする従来型ITシステムの構築（インテグレーション）や、運用サービスを提供するITベンダーとして、産業や流通をはじめとする様々な業界において、日本で市場シェア1位を占める確固たる地位を築いてきました。また、足元では市場が堅調に推移しており、従来型IT領域が当面の当社グループの収益基盤であることは確実です。これまで築いた強みと既存の顧客基盤を活かし、市場が縮小傾向にあっても着実な収益性の強化を図ります。

DXを含むデジタル領域を成長させるとともに、従来型ITについても強固なビジネス基盤をベースに収益拡大

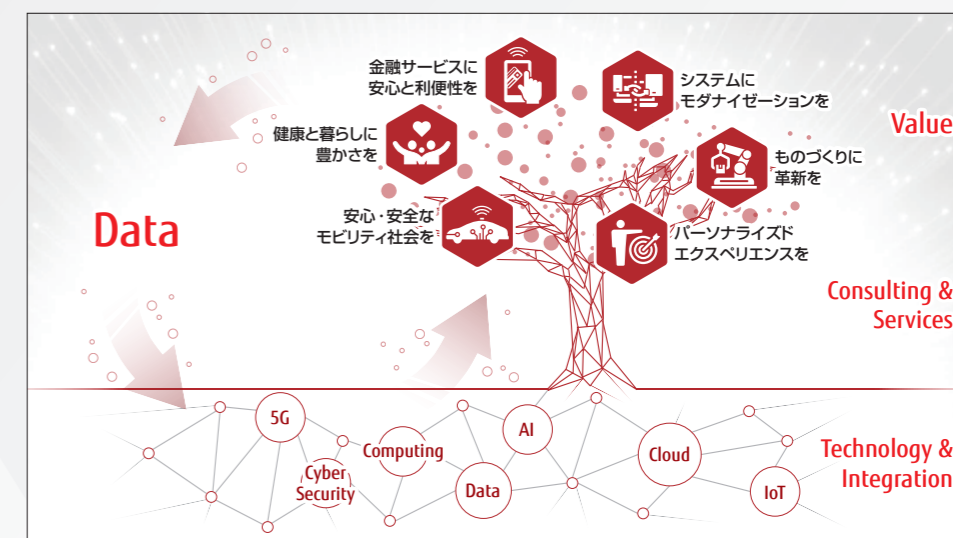


富士通が目指すDXビジネス

DXのポテンシャルに対する注目が高まる中、DX関連サービスには当社グループを含めたITベンダーだけでなく、産業技術を持つメーカー、金融機関、ベンチャー企業など、様々な事業者が参入しており、競争が激しくなっています。そうした中で私たちは、富士通の特徴や強みを活かしたDXビジネスに取り組みます。

私たちの競争優位性は、1950年代にコンピュータ事業を開始して以来培ってきた技術力、そして、強固な顧客基盤に支えられた様々な業種や業務に関するノウハウです。お客様の業務に合わせてITシステムを開発するためには、例えば食品メーカーのお客様であれば、商品のライフサイクル、在庫管理の仕組み、配送方法、販売方法など、事業の特性を深く把握する必要があります。長年にわたるお客様との取引関係を通じて蓄積したこうした豊富なノウハウは、一朝一夕では得られない洞察となり、業種特化型ソリューションの開発にも活かされてきました。

私たちは、こうした洞察を業種や業務の壁を越えてクロスインダストリーに活用し、デジタル領域で求められる広範な技術と組み合わせることで、DXビジネスを通じてお客様や社会の価値創出を追求します。



DXビジネスを牽引する新会社

富士通グループにおけるDXビジネス本格化の牽引役となるのが、2020年4月の業務開始に向けて準備を進めている新会社です。お客様のDXを進めるための経営戦略・事業戦略や、カスタマーエクスペリエンスやサプライチェーンなどの切り口からの業務変革に関する戦略立案支援をはじめ、AIなど最新技術を駆使したITシステムの構築、業務運用評価までのサービスを、ワンストップで提供します。

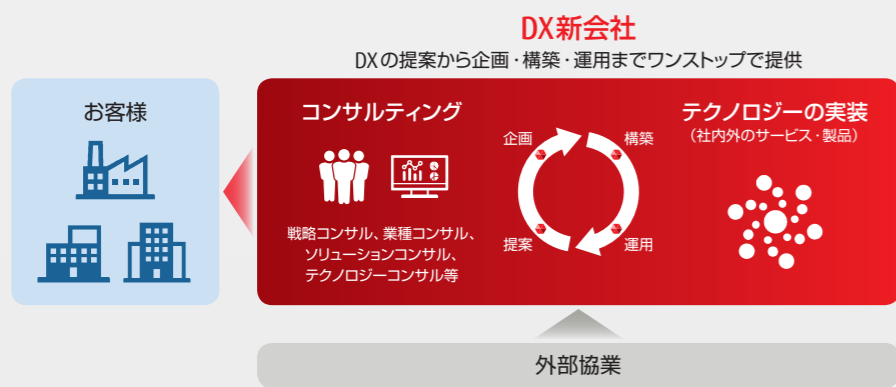
新会社のメンバーには、グループ内の営業やSE、富士通総研から、十分な知見や実績を持つ適任者をコンサルタントとして抜擢します。加えて、ミドルウェアやソフトウェア開発、データ分析、AIのスペシャリストといった技術者も参画し、上流コンサルティングだけでなくテクノロジーの実装まで、機動的にサービスを提供できる体制で業務をスタートします。グループ内での職種転換や人材育成のほか、外部のコンサルタント等も積極的に獲得し、人員体制を強化していく計画です。

富士通の一部門ではない自立した企業とすることで、お客様にとって最適なサービス・製品を、富士通からだけでなく外部パートナーとのアライアンスにより提供します。また、当初はDXの取り組みが進んでいる製造・流通・金融業界からサービスを提供する一方で、これまで富士通とは接触が少なかった業種やお客様の中における部門にも、積極的にアプローチします。

富士通グループ全体として、新会社の事業展開による成長も含め、デジタル領域において2023年3月期に連結売上高1兆3,000億円まで伸ばすことを目標にしています。

富士通グループの枠を超えてビジネス展開

▶ 2020年4月業務開始予定



テクノロジーソリューション部門
デジタルソフトウェア&ソリューションビジネスグループ長
執行役員常務

長堀 泉

▶ デジタルビジネスで「企業の生業」の変革を起こす

お客様の事業への直接的貢献が前提

富士通グループも含めた従来型のITベンダーが、これまでアプローチしなかった、あるいはできなかった「ITシステム構築以外」のサービスを積極的に手掛けることが、新会社の目的です。それは平たく言えば、「企業の生業」を変えるような仕事であると、私は考えています。膨大なデータに基づく意思決定の効率化や、ユーザーとの双方向のつながりを活用した新たなサービスの創出など、デジタル技術の活用によってビジネスの革新を実現する取り組みです。

ITベンダーとしての富士通グループは、お客様のご要望に沿って定義した範囲でITシステムを構築し、その工数に見合った費用をいただく事業に従事してきました。しかしデジタルビジネスにおいては、ITシステムの完成は終わりではなく、その先のお客様の事業への直接的貢献がゴールとなります。従ってサービスへの報酬についても、「どのような価値を生んだか」が評価の基本的な考え方になるはずで

す。デジタル領域において存在感を発揮するために、また社外に共創パートナーのネットワークを広げていくためにも、新会社スタート後、早い段階で象徴的な案件を3、4件手掛けることが目標になるでしょう。富士通グループの変革を牽引するからには、案件からの波及効果も視野に入れ、売上規模も追求したいところです。

人材は人数よりも質を重視

「企業の生業」を変えるには、経営方針や事業戦略が検討される、一連の企業活動の中の最も上流の過程に参画する必要があります。従って新会社には、デジタル技術への理解はもとより、本当にお客様に必要なイノベーションは何か、イノベーションによってどのような価値を生むのかを、将来も見通しながら戦略的な視点で経営課題を共有し、助言・提案ができる優秀な人材をそろえねばなりません。新会社では人数を増やすことよりも質を重視し、グループ内外から精鋭を集める方針です。

富士通グループ全体で始まった人事制度改革は、新会社の方針にも適ったものです。富士通グループ内で、従来型のITサービスの範囲を超えるイノベーションを実現したい、新たな価値を創出したいという強い意欲とそれに見合った能力を持つ人材が、新会社を集結することを期待しています。グループ内外のコンサルティングやデジタル技術の専門性と実績を持つ人材は、高度人材処遇制度に基づいた条件で採用します。

富士通グループ全体がデジタルビジネスへと変革を遂げねばならないのですから、ほかのグループ社員も新会社がどのような取り組みを行っているのか常に追いかけ、そこに採用されるような技術やサービスを生み出すべく発奮してほしい。そうした社員の熱意が、グループ全体の変革を推進するエネルギーを生み、富士通自体の「生業」を変えることになるのです。

DXを支えるテクノロジー

DX推進を支えるデジタル技術にリソースを集中し、より一層強化します。お客様と社会に価値をもたらすサービスを提供するために不可欠な以下7つの重点技術領域において、最先端技術の開発・実用化で実績を築いてきた富士通の強みを活かします。

重点7技術領域にリソースを集中

コンピューティング

デジタルアニーラ、HPC

お客様の経営課題の解決、あるいは社会課題の解決に貢献するインフラストラクチャーとして、デジタルアニーラ^{*1}やスーパーコンピュータの開発・実用化に、引き続き取り組めます。

^{*1}量子コンピューティングに着目したデジタル回路で、現在の汎用コンピュータでは解くことが難しい「組合せ最適化問題」を高速に解く富士通独自の技術。

AI

Explainable AI、Wide Learning

実ビジネスでの活用に向けて、AIが導出した判断の理由と根拠を「見える化」して示す技術である「説明可能なAI」を提供し、信頼性を担保します。

5G

Local 5G、ネットワークスライス

デジタル技術と通信インフラを支える技術を統合したサービスを提供し、業種や業界を超えた新たなビジネスモデルの創出を促進します。

サイバーセキュリティ

マルチ生体認証、セキュリティ・バイデザイン

サイバー防御の運用はもとより、高い専門性を備えた人材が、取り扱うデータのリスクに応じた対策を企画・設計段階から講じる「セキュリティ・バイデザイン」に取り組みます。

クラウド

ハイブリッド／マルチクラウド

お客様企業の既存基幹システムの、マルチクラウド化やハイブリッドクラウド化を支えます。同時に、マルチクラウドの運用サービスにも一層注力します。

データ

Virtuora DX、データレイク、Chain Data Lineage

経営・事業戦略の実現に向けたAIの活用とデータの信頼を担保するVirtuora DX^{*2}やChain Data Lineage^{*3}などを提供します。

^{*2} 企業や組織が保有するデータのうち、データの価値を可視化した情報だけをブロックチェーン台帳で管理する富士通独自の技術。

^{*3} 現在のデータからデータ提供の大元まで、企業をまたがったデータの生成・加工履歴を追跡することができる、富士通独自の技術。

IoT

Dracena、エッジコンピューティング、リアルタイム・デジタルツイン

Dracena^{*4}やエッジコンピューティングなど、大量かつ迅速なデータ処理を可能とする技術を活用し、IoTソリューションを提供します。

^{*4} データ処理を継続しながら、処理内容の追加・変更を実行できる、富士通独自のストリームデータ処理技術。



各事業における競争力強化

◆ サービス

既存のサービスビジネスについては、主に日本に有する盤石な顧客基盤を維持・強化し、一層のシェア拡大を図ると同時にコスト削減も進め、利益を最大化します。この領域において、2023年3月期までの累計で、700億円以上の利益改善を達成します。

その具体策の第1は、国内における堅調な需要を捉えたトップラインの伸長です。お客様の既存のITシステムや業務に対する豊富な知見を活用し、オンプレミスシステムのクラウド化を柱とするモダナイゼーションを信頼性の高いサービスで支え、国内サービス市場におけるシェア拡大を目指します。

同時に、サービスデリバリーの競争力をさらに高めます。そのカギとなるオフショア開発拠点であるグローバルデリバリーセンター（GDC）については、2019年3月期末時点で約1.4万人であった規模を2022年までに2万人に拡充する計画です。GDCの戦略的な活用を通じ、以前から継続している国内のシステム構築（インテグレーション）案件の開発コスト削減をさらに進めます。同時に、当社グループのナレッジを集約することで、単なるローコストな開発センターではなく、付加価値を提供するグローバルビジネスの要として高度化を進めます。これに伴い、GDCの受託業務の範囲についても、従来のアプリケーションの開発から、設計・運用フェーズを含むITシステムのライフサイクル全般に拡大する方針です。併せて、従来システムエンジニア（SE）が行っていた開発や運用に関わる作業も見直し、テンプレート化を進めるほか、AIやRPA^{*1}の活用による自動化を推進し、生産性を向上させます。

さらに、品質保証をサービスビジネス全体に浸透させることを目的に、社内に点在する品質ガバナンス機能を統合した組織を設置します。新組織には、社内の異なる部門が持つ業種別・業務別のノウハウを横断的に集約し、サービス提供現場にまで踏み込んで品質を管理する権限を付与します。これにより、お客様との商談中やプロジェクト開始後の過程で起こりうるリスクを早期に見極め、プロジェクトの健全な推進を徹底し、サービス全体の安定的な利益率を確保します。

*1 ロボティックプロセスオートメーション。ソフトウェアロボットを使って業務プロセスを自動化する技術。

◆ システムプロダクト

富士通にしかつくり得ない価値を生むサービスという観点では、サービスを支えるインフラストラクチャーを構成するシステムプロダクトは重要な役割を持ちます。あらゆる産業においてIoTで集積したデータをAIでより高速に分析し、リアルタイムにビジネスプロセスを変える必要が高まる中、最先端のコンピューティングパワーを開発・提供できる技術力は、当社グループの優位性の1つです。

その証左といえるスーパーコンピュータ「富岳」は、2014年に着手した開発が完了し、製造を開始しました。2021年から2022年ごろの供用開始に向けて、着実にシステム開発と導入を推進します。また、広い範囲で活用される商業機としてのスーパーコンピュータの提供も開始します。「富岳」で使われた技術を活用した商業用のスーパーコンピュータである「PRIMEHPC FX1000」、およびそのエントリー機である「FX700」を、2019年11月に販売開始し、グローバルに展開する計画です。従来研究者がユーザーの中心であったスーパーコンピュータを、創薬や素材開発をはじめとする幅広い業種のお客様に提供し、企業競争力の強化に貢献します。

◆ ネットワーク

5G（第5世代移動通信システム）の本格化は、ネットワークビジネスに大きな事業機会をもたらします。基地局制御装置および無線装置については、当社グループはすでに投資フェーズを終え、いち早く国内通信キャリア向けの供給を始めています。無線アクセスネットワークについても、2018年に締結したエリクソン社との戦略的パートナーシップに基づき、開発の効率化と市場特性に合わせたスピーディな製品投入に向けた取り組みが進展しています。また、5Gのバックボーンを支える光通信については、当社の強みである高速光処理技術に投資を集中します。

当社グループの事業がサービスへとシフトするのに合わせ、ネットワークに関しても、ネットワーク仮想化やエッジコンピューティング、運用自動化といった領域を強化するほか、ローカル5G^{*2}に関する提案も積極化します。

社内の異なる部門の連携を深め、長年にわたる通信キャリア向けビジネスで培った技術・人材を、エンタープライズ向けネットワークコンサルティングサービスに活用する方針です。

*2 地域や個別の多様なニーズに応じて、自治体や企業が主体となって運営する5G。

◆ 海外ビジネス

海外ビジネスは、売上規模が大きい欧州を優先して、ハードウェアの販売とその運用・保守を中心とした事業から、サービスを中心とした事業へのビジネスモデルの転換を着実に実行します。

構造改革に取り組む欧州では、2020年9月までにドイツ・アウグスブルグ工場の生産を終了する方向で従業員代表との合意が成立し、生産終了に向けたステップを進めています。ドイツや英国など当社グループが強い顧客基盤を持つ地域に経営資源を集中するため、これまで事業を展開してきた国のうち約半数において、チャンネル販売モデルに移行する計画であり、現地子会社の再編作業に入っています。

また、サービスビジネスに強い、英国・アイルランドを中心とした北欧・西欧（NWE）と、従来のハードウェア販売を柱としたビジネスからサービスへの移行を進めている、ドイツを中心とした中央・東欧（CEE）の2つの区域に分け、それぞれに責任者を置いて機動的にビジネスを展開します。

富士通としてグローバルに統一化された内容・品質のサービスを提供するため、海外ビジネスとGDCの連携強化にも取り組みます。その具体策の1つとして、NWEのデリバリーグループについては、GDCと指揮命令系統を一体化しました。新体制の下でデリバリーのオフショア率を高め、コスト競争力を強化します。欧州をレファレンスとしながら、Americasについても現在GDCとの連携強化に取り組んでいます。

グローバルなデリバリーとサービスビジネスの強化

グローバルデリバリーセンター（GDC）は、グローバルデリバリーグループのもとでITサービスデリバリーを担う組織です。世界8カ国に置かれた拠点から、100以上の国と地域に40以上の言語で提供するサービスは、エンタープライズ向けのアプリケーションやマルチクラウドサービス、ワークフォース・ワークスペースマネジメント、サイバーセキュリティ、ビジネスアプリケーションの運用保守、顧客情報管理から、会計・人事・受発注処理などの業務プロセスアウトソーシング（BPO）やヘルプデスクまで、多岐にわたります。約1.4万人の優秀な技術者を擁し、24時間365日、コスト効果と付加価値が高いサービスをお客様に提供しています。

デジタル変革がビジネスにとって必須となる中、デリバリーは、品質・価格・スピードのすべてにおいて新たな競争の場になっています。GDCは、全拠点にわたって取り込んだアジャイルなアプローチと、設計・開発・移行・運用保守の各分野における戦略的パートナーとの連携を強みに、富士通グループのサービスビジネスの強化と収益性向上のカギを握る存在であるといえます。

GDCのケーパビリティを強化する施策として、6千人の有能な人員を追加し、合計2万人体制を目指します。あわせ

て、各GDCのサービスメニューの内容・品質を均一化するとともに、日本において蓄積したシステム開発や業種・業務ノウハウの共有も進めています。GDCの活用度を高めることで、従来日本で行ってきたソフトウェア開発も含め、ITシステム開発・運用に関わる業務をこれまで以上に広範にGDCで行い、国内ITサービスの収益性強化につなげます。同時に、海外ビジネスに関しても、GDCのインテグレーション機能の強化とリージョンをまたいだサービスの提供を通じ、ITインフラストラクチャーの運用保守サービスからより付加価値の高いサービスへの移行を加速させます。グローバルに統一されたデリバリーモデルと技術・ノウハウの共有により、すべての国やリージョン、あらゆるお客様に対し、高品質でコスト競争力が高いサポートを提供し、継続的に改善していきます。

グローバルデリバリーグループの競争力の源泉は、人材です。グローバルな体制を反映し、当グループは富士通グループの中でも特に人材の多様性が高く、ダイナミックで活発な部門です。様々な経歴を持つ人材が異なるスキルや経験を持ち寄り、組み合わせることで、お客様に高い価値を持つサービスを提供します。



テクノロジーソリューション部門
グローバルデリバリーグループ長
理事

Tim White

“Bringing delivery centers to the forefront” で富士通のグローバル化と成長に貢献する

時田社長のリーダーシップの下、グローバルデリバリーグループ、とりわけGDCをテコにサービスビジネスの強化と収益性の向上を実現しようという機運が高まっています。私自身も、テクノロジーソリューション部門のビジネスグループ長と緊密にコミュニケーションを取り、各ビジネスグループが日本で蓄積してきた業種ノウハウや知見を全GDCで共有し活用すること、あるいは各ビジネスグループが今後推進するビジネス戦略にGDCがどのように貢献すべきかについて、情報やアイデアを交換しています。

従来型のインフラストラクチャーサービスの急速なコモディティ化を受け、グローバルデリバリーグループは、アプリケーションの開発やERP*サービス、セキュリティサービスなど、お客様が求める機能を強化し、新たな価値提供に取り組んでいます。同時に、GDCではデリバリーのすべてにアジャイル手法を取り入れ、既存のお客様に対してより効率的でより高度なサービスを提供し、“Bringing delivery centers to the forefront”を合言葉に、サービスデリバリーの変革に取り組んでいます。

GDCは、今後も当社グループにとって極めて重要な戦略的役割を担い続けます。例えば、インドやフィリピンなどアジアのGDCは、日本を中心とするサービスビジネスの収益性強化に貢献しています。また、ポルトガルやポーランドなど欧州のGDCは、欧州におけるサービス化加速を支えます。今後欧州のGDCは、ケーパビリティの強化を通じてお客様に高い価値をもたらす新しいサービスの標準化に取り組み、各国のお客様フロント部門との連携の下、グローバルに通用する価値をローカルに提供するサービスを具現化します。デリバリーを通じて蓄積した技術・ノウハウを基に積極的にお客様と共創することで、当社グループの強みを活かしながらお客様の個別の経営課題の解決に資するサービスを提供します。

日本をはじめとするすべてのリージョンにおける競争力強化を支えるとともに、富士通が持つエンジニアリングのDNAを受け継ぎ、富士通グループの収益性向上とグローバルな成長に貢献します。

* エンタープライズ・リソース・プランニング。人員、物的資産、資金、情報などの経営資源を、最適に配置・配分することで効率的な経営活動を目指す考え方。多くの場合、SAPに代表される統合業務ソリューションを指す。

