

## ●次期社長紹介・挨拶質疑応答議事録

日時 : 2019年4月26日(金) 17:45~18:15  
場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室  
説明者 : 代表取締役社長 田中 達也  
執行役員副社長 時田 隆仁

### ■質問者A

Q. 時田新社長は金融系 SE のご出身ということで、新体制では新任取締役3人の内2人が SE 出身ということになると思います。これは軸足がソリューションサービスに移っていくと考えていいのでしょうか。

A. (時田) ご案内の通り、新任代表取締役3人の内2人が SE となりますが、だからソリューションビジネスに軸足を置くということではなく、従前から富士通にはサービスオリエンテッドカンパニーになるという戦略があり、それをそのまま引き継いで推進するので、軸足を置くのは当然と考えています。

Q. テクノロジーソリューションで22年度に売上3兆円で営業利益率10%を目指すという目標がありますが、これは変わらないのでしょうか。その10%の内訳ですが、国内13%、海外が7%と以前お聞きしましたが、これが変わらないとした場合、サービスとプラットフォームでそれぞれ、どれくらいの利益率前提なのでしょうか。

A. (時田) テクノロジーソリューションの営業利益率10%の目標に関しては、それを引き継いで努力したいと思っています。国内外の営業利益率の内訳は、国内に比重を置いていることは間違いないです。また、サービスとシステムプラットフォームがそれぞれいくらになるかはなかなか申し上げられないですが、サービスに多くの比重が置かれている姿が、今の私の目標です。

Q. プラットフォームは、環境が更に厳しくなってくると思います。サービスに傾斜していく中で、プラットフォームビジネスをどうやって乗り切ろうと思っているのでしょうか。

A. (時田) サービスオリエンテッドカンパニーになるという前提は、富士通の持っているベースとなるテクノロジーが非常に重要だと考えています。サービスの勢いを押し上げるのに寄与するテクノロジーに対しては積極的にリソースを割きたいですし、サービスと一緒にお客様に価値を届けられるプラットフォームにもリソースを割きたいと思っています。

### ■質問者B

Q. 国内のサービス事業について、営業利益率は本社費用を足し戻すと恐らくまだ一桁半ばくらいだと思います。一方、同業他社は2桁の利益率があり、それと比べると大変低いように感じますが、どこをどうすれば富士通のサービス事業の利益率が高くなるかアイデアがあれば教えてください。

A. (時田) これから社内ですっかり議論をしていきたいと思いますが、富士通は従前より大変多くのお客様に支えられてサービスビジネスをやってきましたが、大きな利益を出

すビジネスもあれば、そうではないビジネスもあります。セグメントの集中と選択が重要と、社内でも従前より叫ばれている中、選択と集中が進んでいないのは事実です。今後の伸び、マーケットの期待に応えるセグメントをしっかりと見極め、強弱を付けて伸ばしていきたいと思っています。そうすることで、自然と利益率は上がっていくと思っています。

## ■質問者C

Q. 田中社長にお聞きします。これまで陣頭指揮をとられてきた中で、苦勞したこと、思っていたほど簡単ではなかったこと、その逆にこれはうまくいったという事例を教えてください。

A. (田中) 2015年に就任し、全体の事業分野を見たときにテクノロジーソリューションに集中すべきと最初から決め、かつ、グローバルに戦うということを決めました。テクノロジーソリューションに集中するという点に関しては、スピード感等の様々な評価はあると思いますが、色々なことを考慮しながらある程度実現出来たと思っています。道筋をつけて、社内全体をテクノロジーソリューション集中、サービスにシフトするというマインドに持ってこれたと思います。デジタルトランスフォーメーションはまだですが、国内のビジネスを強くできたのは成果と捉えています。一方で海外、日本以外のビジネスの改善を、自分の代で目途をつけたかったです。いろんな手を打ってきた中で、どうしてもサービスとプラットフォームの比率を大きく変えられませんでした。サービス事業で色々なお客様がいる中、幅広く富士通のサービスというブランドを浸透させるという意味では課題が残ってしまったと思います。これは新体制に引き継いでやってもらいたいと思っています、それは鋭意新体制のメンバーと詰めているところです。もう一つはこれからサービスを伸ばしていくにあたり、もっと上流、専門領域も、もっと強化しないといけません。そういったところも新体制に託すことになりました。

Q. 株式市場では、この10年くらい「どうして富士通は海外事業を改善できないんだ」という疑問があります。経営TOPが変わる度に「課題である、改善する」と言って、ずっと改善できませんでした。色々やっているのに改善できない。本質的な課題はどこにあるとお考えでしょうか。

A. (時田) 確かに海外事業に対してずっと富士通は手を変え品を変えやってきたというのは事実だと思います。私も2年ではありますが、海外を身近に見て感じるのは、今までプロダクトやハード保守に傾倒したビジネスをしてきて、環境の変化で大きくマイナスに振れ始めたものの、それを押し返す新しいビジネスを作り切れず、後手後手になったということです。今、必死に構造を変えようとしています、最も重要なのはやはり人です。サービスビジネスを支える海外リソースの育成が長期的にできていません。海外の人材の流動性の高さは、今更ここで申し上げるまでもなく、いかに人材を育てるかという手法も日本と違いますが、少なくとも業種のお客様に向き合うために必要なケーパビリティや、サービスビジネスを長期に維持していく能力をきちんと定着させることができていません。個人を育成するというよりも組織的に定着させる仕組みが弱かったと思います。この二年間グローバルデリバリーグループを率いてきましたが、やはり海外の競合とは、リソース配分において、オンオフのリソースで遅れ

を取っていると思います。オンでやるべきサービスの提供と、オフでやるべきこと、このメリハリもついていません。ここは人の問題を多く抱えていて、先ほども質問にも出ていましたが、時間がかかるところではありますが、オンオフの入れ替え・シフトをもっと迅速にしないとイケません。そのためには市場、お客様の理解をきちっと捉えていくことが必要です。これは海外に任せるだけではなく、ヘッドクォーターの役割もあると思っています。

Q. 国内の SI の強化策についてお聞かせください。

A. (時田) 詳細、具体化についてはこれからまだ詰めないといけないと思いますが、強い所をより際立たせていくということに尽きます。特に今、デジタルが叫ばれていますが、富士通はよいリソース、人、テクノロジーのアセットもあるのに、強い分野に集中できていません。特にデジタルの領域に富士通のリソースを集中させて、今まで守ってきた既存のビジネスの上に積み上げる。それに加えて、新しいお客様についても、富士通がまだお見せできていない、あるいはまだ認知度の低い、良い強いものをお見せして、新しい商談を獲得したいと思っています。

#### ■ 質問者 D

Q. 国内のサービスビジネスに関して、個人的には決して安泰ではないと思っています。金融業界への依存度が高いと思いますが銀行、証券もろもろの事情を考えると、金融業界の IT 投資予算が長期に増えていくとは考えづらいです。その点に関してご意見を伺いたいです。富士通としてどう対峙していくのが正解なのでしょうか。

A. (時田) 国内ビジネスについて、決して安泰ではないというお考えには賛同するところがあります。今まで富士通の国内ビジネスのボリュームを支えていたのは私の出身母体である金融であり、社会基盤であり、官公庁など、社会インフラグループと呼んでいるところです。ご承知の通り、色々な金融機関の再編が起こっている中で、自前でデジタルに進むところが多くある中、富士通に必ずしも声がかかっていない状況もあります。今ある顧客ベースに対しては、きちんと品質と信頼をお届けして、さらに良い提案を持って上積みし、新しいケーパビリティを示して獲っていきます。都市部は本体でしっかりやり、地域もそれを支える本体およびグループ会社のフォーメーションを再構築し、強味を際立たせることで、日本国内のあらゆるセグメントにリーチ出来る体制にしていきます。

Q. ビジネスポートフォリオの変革について、ここまでの路線を踏襲するというでいくと、おそらく株式市場としてはあまりインクリメンタルな変化はないという評価になるとと思います。海外のことを考えるにしても、もっと加速感を持ってというのも必要なのではないかと思います。そこはどうお考えなのでしょうか。加速するとすればいつから出来るのか、もう少し見極めないといけないのか、考え方を教えてください。

A. (時田) 今までの経営戦略を引き継いでというのは変わりませんが、ポートフォリオとして維持すべきところ、変えるべきところがあるだろうと思います。どこから手を付けるかは今まさに考えているところですが、少なくとも海外については、言い方が適切かどうか分かりませんが、「立て直し」はスピーディーに行います。国内もかならずしも安泰ではないのではないかとご指摘を踏まえれば、これ以上国内の利益で海

外を支えるという体制を長く維持すべきではないと思っています。

#### ■質問者E

- Q. 18年度に社内の人的リソースが、間接部門から直接部門に2,000名近く移るということを発表されましたが、サービスの中身を、質を変えるということについて、どれくらいの時間軸で成果を出していくのでしょうか。
- A. (時田) リソースシフトで富士通の中の間接の業務から営業やSE、そういったビジネスに直結するところに各自の強味を持ってシフトしてくれた従業員には大変敬意を払っていますし、大変ありがたいと思っています。各人がすぐに成果を出すことに大変期待をしていますが、やはり人材の育成には相応の時間がかかります。すべて自前の教育プログラム、自前のリソースだけでやっていくのでは、市場やお客様が求めているスピード感とは大きく乖離すると思います。社内の人材育成プログラムが加速することも期待して、富士通以外の方々の力を借り、もしくは、富士通以外の方にも富士通に入ってもらって、リソースのケーパビリティを上げていくことに取り組んでいきたいと思っています。そのためにも富士通自身が社外の方々から見て魅力のある会社にならないといけないと思っています。

#### ■質問者F

- Q. 今の中期計画には道半ばのものが多いと思います。欧州の構造改革も終わっていないですし、工場の清算も終わっていません。アメリカのネットワーク事業も赤字です。他国のサービス事業も順調ではないです。以前からお話しをされている非サービス事業の売却についても、FDK、新光電気、富士通ゼネラルと色々残っていますが、どういう風にこれらのリストラについて考えているのでしょうか。
- A. (時田) もちろん今までリストに挙がっている、取るべきアクションプランについてはきちんと仕上げていきたいと思っています。順序については今しばらく考えてみたいところもありますが、着実にそれを実行することが、従前から表明しているサービスオリエンテッドカンパニーとしての成長を目指すことにつながると思っています。

以 上