

## ●国内ソリューション・サービスビジネスの強化 質疑応答議事録

日時 : 2021年2月25日(木) 10:00~11:00

場所 : 富士通汐留本社よりライブ配信

説明者 : 代表取締役副社長/CTO 古田 英範

質疑対応者: 執行役員専務 窪田 雅己 (JAPAN リージョン部門長)

理事 浦元 克浩 (ジャパン・グローバルゲートウェイ本部長)

### ■質問者A

- Q. 改革の実利を出すためには組織、器を変えるだけではうまくいかないと思います。具体的な効果を出すための方策は何でしょうか。また、昨年来、段階的に改革を進めてきて見えてきた課題についても聞かせてください。
- A. (古田) スイッチを押す、加速させるために組織の器を変えますが、方策としてはソリューションビジネスにおける商品力とオフリング力の強化です。具体的には各社が持つ重複している商品群、例えばセキュリティの商品群やクロスインダストリーに開発する商品群をより強化して魅力のある付加価値のある商品群を作ること。もう一つは、富士通と富士通 Japan が、SI 系会社を使って、さらにパートナーを使うというマネジメントオンマネージメントのデリバリー対応が今までの課題でしたが、Japan Global Gateway を使ってその階層をなくします。一人ひとりの個人が活躍して高品質なサービスを提供できる形に持っていくこと。ですので2番目については個人の力量のアップということになります。
- それから、今までも SE 会社の変遷については効果がありました。直近で言うと 2017 年に富士通システムズ・イースト、富士通システムズ・ウエスト、富士通ミッションクリティカルシステムズという大きな SE 会社 3 社を合流させましたが、このコスト効率、商品力アップ、デリバリーの QCD の向上は、ここ数年の国内の SI ビジネスの成果・数字に大きく寄与しています。なので、今回の SE 会社の再編についてはそれをさらに加速するとみています。

### ■質問者B

- Q. 投資やコストの重複などの解消により収益改善を何年頃にどのくらいの規模で見込んでいるのでしょうか。また、再編の狙いとして世界共通で提供できる代表的なサービスをいつ、いくつくらい創出したい等の目標があれば教えてください。
- A. (古田) コスト効果については、今回の 3 施策 (SI 系グループ会社の再編、Japan Global Gateway の設立、富士通 Japan の本格稼働) を併せて 22 年度で約 200 億円のコスト効率効果を狙っています。コスト効率だけでなく、具体的な数字は申し上げられないですが、さらにトップラインの拡大も狙います。
- グローバルに標準化されたサービスは既に数多く存在します。グローバルオフリングの確立というイニシアチブをワールドワイドで推進しており、ものづくりやオートモバイル、リテールといった業種、SAP、Microsoft を中心としたパートナービジネスに富士通として付加価値をつけるサービス等が全部で 8 つあります。日本国内の個別受託型の SI に限らず、そういったオフリングを日本も含めてグローバルに提供していきたいと考え、21 年度以降もその拡大を目指します。具体的な数字は検討中です。

- Q. SI 子会社を本体に統合することで、今後の人件費はどう変わるでしょうか。また、人数や体制の変更が発生するのでしょうか。
- A. (古田) 4月1日時点では、15社の人件費や人事上の取り扱いについては、そのまま継続して富士通本体に合流してもらうこととしました。21年度に最適な形にシフトしていこうと考えています。富士通および富士通 Japan は幹部社員を中心にジョブ型になってきていますので、ジョブに見合った報酬、取り扱いとなります。現在、15社は歴史もあって人事や報酬の取り扱いはバラバラですが、それをどうやって富士通および富士通 Japan に合わせていくかは、4月1日以降、一年かけて検討します。

## ■質問者C

- Q. 富士通 Japan を含む国内ビジネスの活動について2点質問です。1つ目は一連の変革は顧客接点のコアとなるビジネスプロデューサーの役割が大きいのと思いますが、単なる営業からの名称変更でなく提供価値も変えていくと理解しています。そのための新しいスキルセットを獲得するなど、この1年でどの程度進んでいますか。
- 2点目はチャンネルパートナーとのビジネスについてです。先ほど物売りから SI ソリューション提供に転換していくと説明されましたが、具体的な協業の形をもう少し教えてください。発展型の協業という表現もされていましたが、どういうビジネスの形でどう収益をシェアして拡大していくのか、もう少し踏み込んで教えてください。
- A. (古田) フロント改革としてのビジネスプロデューサーの設置は、富士通 Japan だけでなく、富士通本体についても同じ施策を現在行っています。日本国内で顧客接点を持つフロントの、従来でいう営業、そしてSEも含めた改革になるということです。
- 2点目のチャンネルパートナーについては、いろいろなパートナーが富士通を支えてくれて今まで成長してきました。富士通自体の事業ポートフォリオが変わる中でパートナー様との付き合いも変えていかないといけないということで丁寧に説明して一緒にやっていきます。
- (窪田) ビジネスプロデューサーの育成について補足します。富士通グループ全体で約8,000名の営業をビジネスプロデューサーという名称に変えています。昨年「ビジネスプロデュース変革プログラム」と銘打って8,000名全員に教育をしています。ほぼ3,000名が第一次の教育を終えています。コロナ禍でテレワークのためテレセールス中心になっていますが、そうはいつでもお客様にもっと入り込んでお客様の課題と一緒に見出していくことが求められています。これは日本全体の課題だと思いますが、今までは業種ごとではなく、お客様ごとの個別最適なシステムを作ってきましたので、それが標準化を阻み新しいビジネスが生まれにくい構造となっていました。ですので、業種を超えたクロスインダストリーの発想をしていく。これらを実現するビジネスプロデューサーとして人員が着実に変化している自覚があります。
- 2つ目のパートナーの件は、今まではプロダクト中心でしたが、これをソリューションに大きく変えていこうとしています。これは私たちだけでなくパートナー様も希望されているので、パートナー様のご理解のもと一緒にビジネス拡大を進めていきます。

- Q. ソリューション型に変えていくというのは一緒にソリューションを作っていくということでしょうか？
- A. (窪田) パートナー様のソリューションを他のパートナー様が富士通のクラウド上で売っていく動きもありますし、富士通が新しい SaaS モデルを作っていくという動きもあります。いろいろなパターンがあると思っています。

#### ■質問者D

- Q. 富士通 Japan の利益率はどの程度を設定しているのでしょうか。富士通全体として 22 年度テクノロジーソリューション営業利益率目標 10%を掲げており、富士通 Japan が中核に位置することを考慮すると、10%を上回る設定が求められると推測しますが、具体的に決まっていることがあれば教えてください。
- A. (古田) 富士通 Japan の 22 年度の営業利益率目標は 10%と置いています。皆さんご承知の通り、富士通のセグメント毎の営業利益率は斑模様です。全体で 10%の目標を掲げているので、富士通 Japan の会社としての営業利益率目標は 10%と置いています。いわゆるソリューション・サービスというセグメントで考えた時には、10%を大きく超える利益率を目指しています。

#### ■質問者E

- Q. 中堅中小企業向け ERP を用いたソリューションビジネスについて、製品としては Glovia を中核製品としていると思いますが、現在の中堅中小企業向けの ERP ソリューションの売上規模とシェアのイメージを教えてください。また、その中で国内の圧倒的なポジション獲得に向け、中堅中小企業向けのシェア拡大や利益率上昇への可能性と、実現のための施策を教えてください。
- A. (古田) 製造流通業など民需分野の中堅中小企業のマーケットだけでなく、自治体、医療、文教といったマーケットを担当する機能も富士通 Japan に統合されます。その中で、いわゆるパッケージソリューション、ERP ソリューションは、現状は自治体向け・医療向けが圧倒的に強く、シェアも 20%を超えています。一方残念ながら、民需分野の中堅中小企業向けにおける Glovia の比率はそこまでではありません。今それをゼロベースで検討しようとしています。例えば会計領域については、自治体向けと民需向けを一緒にできるのではないかと、強いソリューションの基盤を標準化して、そこで民需向け、自治体向け、医療向けという形にできるのではないかと考えています。いわゆる業種が違っていただけで違う形で作ってきたものを、標準化できるものは標準化していくような商品の統合や、シェア拡大のための付加価値のある商品を作ることをゼロベースで考えています。
- (窪田) 当社の調べですが、自治体向けのシェアは 22%、医療機関向けが 33%、教育機関が 20%というのが現状の当社のシェアになります。これを 40%にもっていきたいというのが目標です。コロナ禍で今年度は自治体、医療分野は勿論、中堅中小の民需分野もかなり苦戦しています。この中で、クラウドに関しては 30%伸長で売上拡大しており、まずはクラウドシフトを進め、これをベースにして、色々な SaaS 商品を品揃えして拡大していこうと考えています。

## ■質問者 F

Q. クラウド関連の現状の売上規模と 22 年度の目標はどのくらいでしょうか。

A. (古田) 非常に難しいご質問です。クラウドを、いわゆる IaaS というインフラ領域、PaaS 領域、その上に載っている SaaS 領域も含めてどう捉えるかによります。こと、富士通 Japan に関して言いますと、自治体向け、医療向け、中堅中小向けの新しいアプリケーションに関しては基本的にクラウドが前提になっていますので、大半がクラウドビジネスと言えなくもないです。富士通全体では、ハイブリッド IT サービスを昨年体系化して発表しましたが、その範疇における売上実績は 19 年度に 5,200 億円でした。

クラウドについて少し補足しますと、日本国内向けには独自の富士通クラウド IaaS を提供していますが、その上に載る PaaS やアプリケーション群は富士通クラウドだけではなく、Microsoft の Azure や AWS など、いわゆるパートナークラウドでも動きます。それらをどう捉えるかで数字は変わってくるという事をまずご理解ください。ただ、富士通 Japan も含めて、個別の SI は別として、基本的な商品・サービスについてはクラウドを前提とします。

Q. パートナーのソリューションを売っていく中で、結果的に色々なプロダクトやパッケージが乱立する可能性もあると思いますが、どう整理をするのでしょうか。

A. (古田) パートナーソリューションについては、ご指摘の通りで、今後、富士通のアプリケーションパッケージの品揃えも含めて整理する必要があると思っています。説明の中でも触れましたが、この 4 月からパッケージ群の整理をします。富士通の独自オファリングとして、中堅中小の民需向けアプリケーションパッケージ群と公共 3 業種向けのパッケージ群を現状のままでいいかという事も含めてゼロベースで考えるというのが一つです。

パートナーさんがお持ちのソリューション群に関しては、富士通のインフラサービスを中心としたマネージドサービスを富士通および富士通 Japan が提供し、その上でパートナーさんのアプリケーションパッケージ群の得意分野を品揃えしてしてもらいます。ただ、マーケットによっては重複する機能を持つパッケージ群が出てくるでしょうから、それについては今後のパートナー戦略、商品の品揃えを考える中で、富士通独自のパッケージと同時にパートナーさんのソリューション群も併せて体系化したいと思っています。

## ■質問者 G

Q. 2017 年に富士通システムズ・イースト、富士通システムズ・ウエスト、富士通ミッションクリティカルシステムズの SE 子会社 3 社を統合し、効果が出たというお話がありました。実際にどういう部分で効率化ができたのか、またその効果の規模感などを教えてください。今回は 200 億円という効果を掲げられていますが、本当に実現できるのでしょうか。また、上振れする可能性はあるか、変動要因や、コンサバなのか等、どういう前提で 200 億円の試算をされたかの解説を頂ければと思います。

A. (古田) SE 子会社 3 社の統合をしたのは 17 年で、効果が出たのは 19 年です。システムインテグレーションの原価率で 1%強の効果がありました。国内で 7,000 億円～8,000 億円という売上を母体としての原価率改善と考えると、1%は相当大きいです。当然、それ以外に不採算など変動要因もありますが、1%の効果額としては大きかったです。ただ、今回統合される 15 社は 17 年の統合時と違い規模は大きくありません。SI 系子会社 15 社統合の効果額として、今回も原価率削減の効果を 1%として、200 億円のうち約 1/3 の 60 億円規模とみています。これは、コンサバでも強気でもなく、過去の経験から出ています。原価率 1%の改善には色々な施策が寄与しました。先ほどマネジメントオンマネジメントという言葉を使いましたが、それぞれの会社があることにより色々なプロジェクトや商談の審査などを二重で行っていたものがなくなる、品質保証に対する間接要員が一本化される、さらに効果があるのは QCD でいわゆる不採算の発生の確率が下がるなど、色々な要素があります。それらにより過去の経験では 1%強の効果があり、今回もそう見えています。補足すると今回の効果を総額 200 億円と言いましたが、SI 系グループ会社の統合の効果で 60 億円。Japan Global Gateway の設立による施策で 60 億円強。富士通 Japan 統合効果で約 70 億円近く。約 1/3 ずつの効果です。私が期待しているのは Japan Global Gateway です。GDC というオフショア拠点の活用を通じて単なる単価差ではなく、標準化し効率・生産性を上げるということで、今日同席している浦元には社内でもっと高い目標を提示しています。ただ、これは内部目標であり、組織としては 60 億円強の効果を見えています。富士通 Japan については、22 年度に 10%の営業利益率目標を内部では掲げていますが、フロントの機能も含めて統合する効果や、どこまでトップラインを伸ばせるかを鋭意検討中のため、富士通 Japan については慎重に利益率を見えています。

Q. Japan Global Gateway について浦元さんからコメントいただけますでしょうか？

A. (浦元) 当社でも標準化の取り組みを長年続けてきてます。今回 Japan Global Gateway として目指したいのは、標準化のレベルについて更に詳細化を進めることです。具体的には、一つのタスクが 1 週間か 2 週間で管理できるレベルにまで詳細化する、そういう標準化レベルです。属人性や言語の壁を越えた、グローバルリソースの活用を目指します。そうすると、プロジェクト個別の体制から、ソリューションごとのサービス体制となり、これでプロジェクトごとに回していく、ということで持続的に生産性、品質向上に寄与できると考えています。

## ■ 質問者 H

Q. SE と営業の体制についてお伺いしたいです。富士通では SE と営業が組織一体化して、離れてというのを歴史的に繰り返していると思います。今は組織が一体化していると思いますが、うまくいっているのでしょうか。うまくいっているとすればその背景は何でしょう。また、今回グループ体制が変わることで、これが中期的に変化する可能性はあるのでしょうか。

A. (古田) 歴史を繰り返すという事ですが、2004 年に Solution Business Restructuring、略称 SBR と言って、営業 SE 一体化の組織を志向しました。2009 年に解消したのですが、その時の反省をすると、「一体化」と言っても結局ビジネスグループや本部は一緒に

も営業組織、SE組織とそれぞれ内部を分けていたので、本当の融合は図っていませんでした。機能も、従来の営業機能、SE機能に分けていたので、大ぐくり化して組織は一緒になりましたが中は分かれていたということです。改めて、富士通の事業ポートフォリオがソリューション・サービスにだいたいシフトし、売るのがハードからソリューション・サービスになってきた時に従来の営業スタイルを変えないといけません。お客様に対してソリューション・サービスを提供するコンサルティングを考えた時に、アカウントSEと営業は基本的に同じ職種になってくるということで、ビジネスプロデューサーと名前を変えただけではなく、ご説明したようにリスクリングも含めてやろうとしています。今回の営業・SE一体化については、今年度、自動車業界に対応するビジネスグループについては取り組みを先行して始め、SE出身者、営業出身者に関わらずビジネスプロデューサーとして位置付けられています。この4月1日には富士通 Japan 含め、全業種のビジネスグループについてこれをやります。その際はビジネスプロデューサーという機能に対して役割を明確にして人を充てるという事をします。組織の中での機能を分けずに一体化するのでそこで効果が発揮できるだろうと見ています。業種によっては役割がSE中心だったり営業中心だったり少し斑模様ですが、それぞれの特性を生かして一体化を進めていき、4月1日から本格的に指導します。

#### ■質問者 I

- Q. クラウドビジネスにおいてパートナーと協業していく部分もあるということですが、一方で、富士通独自でやっていくソリューションの戦略はいかがでしょうか。
- A. (古田) 基本は組み合わせです。自社だけの商品や製品でソリューションをお客様に提供するという時代ではないと思っていますし、我々独自の商品群にしても中身はオープンソースを使っていたりしますので、今はそういう時代だという風にご理解ください。ただ品質保証を富士通がどこまでするかということで、組み合わせは変わってくると思います。また、業種によっても自ずと戦略は変わってきます。例えば富士通クラウドでは他社の基盤を使って我々が品質保証をしています。また、他社のパブリッククラウドに品質も含めて寄ってもいいというお客さんであればそれらを提供しますが、その上に載るアプリケーション群については富士通独自のアプリケーションを実装していこうということです。アプリケーション領域、PaaS 領、IaaS 領域を分けて考えたいと思っており、その前提で業種ごとの戦略は変わってくるという風に思っています。

(窪田) ガバメントクラウドのところが一番分かりやすい事例だと思います。やはり、その上に載るデータ、アプリケーションの品質をどこまで担保するかによって選択が変わります。ここは十分にお客様と相談しながら選定をしていきます。

以 上