

## ●中期経営計画説明会

日時 : 2023年5月24日(水) 15:30~17:30  
場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室よりライブ配信  
説明者 : 代表取締役社長 CEO 時田 隆仁  
取締役執行役員 SEVP/CFD 磯部 武司

### ■質問者 A

Q. 中期経営計画の期間において、リージョンズ（海外）とハードウェアソリューションは伸びないというメッセージと受け止めましたが、この理解で正しいでしょうか。海外において、次の3年でやるべき施策や目標などを教えて下さい。

A. (時田) リージョンズ（海外）とハードウェアソリューションは決して伸ばしませんというつもりはありませんが、中期経営計画の期間において成長領域と位置付けられるセグメントではないと定義をしました。だからこそ、サービスソリューションにリソースを集中していきます。改めて、ハードウェアソリューションというセグメントに分離し、サービスビジネスの実力というものをしっかりと把握し、その伸びにのみ着目して、今後次なる成長の土台を築くということです。海外については、大変厳しい状況が数年続いています。どのように策を講じていくのかということについて、この場でのご説明は控えさせていただきますが、グローバルソリューションの中に含まれる Uvance を成長のドライバとして、サービスビジネスへのシフトに向け今まで以上にアクセルを踏んでいきたいと考えています。

(磯部) セグメント別の概観としては、サービスソリューションのビジネスを伸ばすことに注力すると受け止めて頂きたいと思います。ここでしっかりと利益成長を図っている間に、例えば海外ビジネスについては構造の転換を図っていくということです。構造の転換というと、いわゆる事業構造改革とお考えになるかもしれませんが、各リージョン戦略ではなく、Uvance などのグローバルなオファリングを共通で展開していくことと、グローバルデリバリの体制によって共通的に後押しをしていくということです。Uvance については、今オファリングの整備を強力に進めています。日本を中心としてオファリングを作った上で、海外の各リージョンについても、イメージ的には手を伸ばしていくようなかたちでしっかり支援し、展開していきます。まず、このようなグローバルなソリューションの割合を大きく高め、Uvance 比率を高めるとご説明しましたが、リージョンごと、地域ごとで個別に頑張っていくことの限界は身に染みて感じているため、そのような体制に転換するという事です。これは過去3年間においても、おおよそその方向性でやってきましたが、なかなか事業環境の変化のスピードに追い付いていけなかったというのが結果でした。冷静にそれを反省して見極めて、本腰を入れてもう一回取り組んでいくことになります。従って、リージョンズ（海外）は、それ程大きな規模の成長を見込んでいませんし、利益の成長としてはこの3年間ではとても不十分なターゲットですが、2025年の次にしっかりとドライバの一つになれるように変えていきたいと考えています。ハードウェアソリューションについては、ネットワークビジネスが次のサイクルに向かうタイミングで、この3年間でボリューム的な大きな成長はなかなか見込めないサイクルにきています。諦めて伸ばさない、伸びないと言っているわけではなく、そのようなサイクルの中でもしっかりと次の投資を行い、その先の成長に向けて進めていきたいと考えています。結果的に3年間だけで

見ますと、昨年度の利益水準となりますが、そのような戦略だとお考え下さい。

- Q. 新しいセグメンテーションで、リージョンズ（Japan）の方がグローバルソリューションよりも粗利率が高いように見えます。グローバルソリューションとリージョンズ（Japan）は、粗利率がどのように変わっていくのでしょうか。また、コストダウンの寄与についても教えて下さい。
- A. （機部）現状は、若干グローバルソリューションの方が粗利率は高いです。グローバルソリューションは Uvance を中心としたグローバルオフリングを提供していくとご説明しましたが、例えば Hybrid IT などは、ミドルウェア・ソフトウェアのライセンス事業や作って売る事業なども入っています。ミドルウェアがそれなりのボリュームがあり、少しだけグローバルソリューションの方がリージョンズ（Japan）よりベースとなる粗利率は高いです。ただ、それ程大きな差はありません。両方とも 35%強です。更に、グローバルソリューションは、Uvance を拡大し、もう一段利益率改善を考えています。採算性の改善で 800 億円という大きな数字については、グローバルデリバリセンターやジャパングローバルゲートウェイによるサービスデリバリの標準化・効率化を更に高度化していくことを中心に考えています。標準化あるいはグローバルデリバリセンターを活用するという観点では、オフリングを作るところでもやはり標準化・効率化が必要ですし、従来型のシステムインテグレーションについても、標準化・効率化がまだまだ出来る余地があります。そういう意味で、昨年も 1%以上粗利率が改善されましたが、デリバリの高度化によって毎年 1%強は共通的にグローバルソリューションもリージョンズ（Japan）も行っていけると考えています。どちらかが急激に良くなるということではないと思います。敢えて言うと、Uvance のソリューションが非常に大きく拡大していくと、利益率を押し上げる効果がありますが、Uvance ソリューションを作って提供していくのはグローバルソリューションですので、そちらへの利益率改善効果が強めに出てきます。ただ、リージョンズ（Japan）でもそのようなオフリングをインプリメンテーションして提供していきますので、成果はグローバルソリューションだけでなくリージョンズ（Japan）にも出てきます。グローバルソリューションは投資でたくさんお金を使っていますので、営業利益率は大変厳しい状況ですが、しっかり仕込みが終わって売上が拡大してくれば確実に利益率は上がります。今 10%をターゲットとしていますが、これも当然中間地点と考えています。2030 年には、リージョンズ（Japan）の採算性、営業利益率を超えることを目指していきます。

#### ■質問者 B

- Q. グローバルソリューションの売上収益について教えてください。機部 CFO の説明資料 P.5 に新セグメントベースに組み替えた 23 年度計画が掲載されています。それを見ると、前年同期比 12%程度の増収計画になっていますが、達成確度や受注状況、どの地域、またはサービスが伸びるとみているのかを教えてください。また、中期経営計画の達成には、23 年度の増収計画を達成した上で、24 年度と 25 年度にそれぞれ 15%程度の成長が必要になると思いますが、オフリングメニューが揃っただけで売上が大きく伸びていくというイメージは持ちにくいです。具体的に何が成長するのでしょうか。
- A. （機部）増収のエンジンとなるのは、やはり Uvance です。22 年度の Uvance の売上は約

2,000 億円でしたが、そのうち国内分は 900 億円程度しかありませんでした。23 年度に Vertical オファリングを拡充することで、ここを大きく伸ばしていく計画です。またグローバルソリューションには、M&A を実施した GK Software も連結される予定ですので、それも成長のエンジンになっていくものと見ています。

- Q. ベース・キャッシュフローが 1.3 兆円になるとの説明がありました。コア・フリーキャッシュフローは 7,800 億円なので、5,000 億円強はノンコア事業の整理によるものになるかと思いますが、足元でよく話題に上がるノンコア資産と呼ばれるものを時価で見た場合、税金等も考慮すると足りないと思います。ハードウェアソリューションの切り離しなども考慮に入れた数字になっているのでしょうか。
- A. (磯部) コア・フリーキャッシュフローはご理解のとおり M&A などの影響を除いたものです。一方、ベース・キャッシュフローはキャピタルアロケーションをするための母体という考え方であり、成長投資をする前の状態です。そのため、Uvance の開発や OneFujitsu プロジェクトなどへの成長投資は除いたものになっています。それを成長投資と株主還元とに分離するという考え方です。コア・フリーキャッシュフローが 8,000 億円近くあるとした場合、その中にはすでに成長投資が含まれているので、ベース・キャッシュフローはそれよりもだいぶ大きくなるものとお考えください。ノンコア資産の売却によるキャッシュインも織り込んでありますが、コア・フリーキャッシュフローとベース・キャッシュフローの差額ほど大きくは見ていません。

#### ■質問者 C

- Q. リージョンズ(Japan)の売上の 22 年度実績と 23 年度計画について、それぞれ For Growth と For Stability の内訳を教えてください。また For Growth はどのような事業領域でどれくらいの伸び率か等を教えてください。
- A. (磯部) 何を伸ばすかという観点では、まずは Uvance です。リージョンズ(Japan)にも Uvance のインプリメンテーションが含まれるので、例えば SAP ビジネス等を展開するとリージョンズ(Japan)の売上が増加します。もう 1 つのポイントはモダナイゼーションの伸長です。モダナイゼーションは汎用機だけではなく UNIX も行っているので 25、26 年度の山に向けて拡大していきます。リージョンズ(Japan)は平均伸長率で 7%弱を見込んでおり、この 2 つが大きく牽引し日本のマーケット成長率とされる 6%を上回り拡大できると見ています。今後は For Growth、For Stability という単純な分け方よりも Uvance やモダナイゼーションがどの程度拡大したかご説明したいと考えています。
- Q. 平均で 6.7%売上が伸長する計画のリージョンズ(Japan)の中にも、Uvance のインプリメンテーションやモダナイゼーションなどグローバルソリューションと同等の 10-15%の売上成長率が計画されている領域があるという理解で正しいでしょうか。
- A. (磯部) リージョンズ(Japan)に含まれている部分は少し伸び率は低いかもしれませんが、構造的には概ねそのとおりです。

#### ■質問者 D

- Q. リージョンズ(海外)について、Fujitsu Uvance の売上比率を 22 年度の 20%から 25 年度の 45%に高める一方、営業利益率は 22 年度に 1.8%、25 年度に 3.3%と小幅な改

善目標に留まっています。過渡期ということかもしれませんが、3年後の営業利益率が3%であれば、リージョンズ（海外）は撤退も視野に入れた方が良いという印象を受けました。リージョンズ（海外）はサービスを切り出したセグメントであるにもかかわらず、営業利益率がここまで低い理由を教えてください。また、ミックスが改善するにも関わらず利益が大きく改善しない背景も解説してください。

A. （磯部）リージョンズ（海外）は利益率が低いですが、いかに非効率なビジネスを展開し、付加価値が少ないビジネスを広く薄く展開してしまっているかということが表れています。根本的に治すにはエネルギーを要しますが、それなりの規模の顧客ベースを持つ地域もあります。これを Fujitsu Uvance に置き換え、もう一度立て直すことをこの3年間でしっかり行っていきます。3年は過渡期であり、内部の営業利益率目標は3%以上ですが、まず構造を変えることを優先し、この目標になりました。リージョンズ（海外）では取り扱う地域やオファリングの内容を変えることはあるかもしれませんが、リージョンズ（海外）全体としての撤退は現時点では全く考えていません。この3年間で冷静に捉え、構造を変化させ、2030年に向けてしっかりとした成長ドライバにできると考えています。

Q. リージョン（海外）において、高付加価値ビジネスの Fujitsu Uvance の売上比率が20%から45%に高まる一方、営業利益率が1%から3%とあまり高まらない理由を教えてください。

A. （磯部）Horizontal 領域のオファリングは利益率が低いということがあります。リージョンズ（海外）の営業利益率3%は最低限達成すべき下限値として設定し、まずはUvanceの構成割合を高めることを経営方針としました。社内的には3%以上の営業利益率を目標にしており、可能であれば計画より高い利益率を上げることを当然考えています。

Q. 22年度通期決算説明会において、旧セグメントベースでは23年度のテクノロジーソリューション共通費用は社内DXへの投資が拡大し、960億円に増加する計画でした。今後3年間において、PLに影響を与える共通費用はどのように推移しますか。例えば今年度の共通費用負担は大きいですが、3年後はその負担が軽くなるということはあるのでしょうか。

A. （磯部）共通費用はセグメントを組み替えているため以前の見え方とは異なっています。説明会資料9ページの通り、25年度は600億円を計画しており、22年度から約200億円増額します。これはAIを中心とした研究所の開発投資と社内DX投資の増加が要因です。今後3年間において前半2年間の投資負担が重いですが、それほど極端な軽重はなく、3年間継続的にアクセルを踏み続けるとご理解ください。

Q. 旧セグメントベースでいうと、テクノロジーソリューション共通の費用が23年度960億円に増額し、25年度に負担が軽くなるイメージでしょうか。

A. 説明会資料5ページにある通り、旧セグメントベースにおいて23年度計画ではテクノロジーソリューション共通の費用は960億円でしたが、これが新セグメントに組み替えられ740億円となります。この740億円を起点として少しずつ減らしていき、25年度に600億円になるということです。

## ■質問者 E

Q. Fujitsu Uvance の競争力や強みを教えてください。3 年間で 5,000 億円増収を計画されていますが、内容が少し抽象的で掴みにくいです。IT ビジネスとして考えますと、IBM 型モデルのハード・ソフト・サービスが一体型のハイパースケーラーが非常に強く、富士通のビジネスモデルとするには構造的に厳しいと考えます。更に SI アプリケーション開発では富士通は規模は大きいですが、専門 SIer と比べて秀でた得意分野がなかなかありません。そういったビジネスの「良いところ取り」をし、集合知やノウハウを体系化し、仕組みも含めて販売するサービスが Uvance と理解しています。社長説明会資料 6~7 ページにある業種別において、より競争力があり、5,000 億円増収のけん引役となりそうなソリューションを教えてください。

A. (磯部) 足元、Uvance の売上高は Horizontal 領域が殆どで、Hybrid IT や Business Applications に含まれる SAP や ServiceNow といったサービスが中心です。23 年度に Vertical 領域のオフリングの面揃えをしていきます。22 年度では Vertical 領域のオフリングは 100 億円程度しかありませんが、25 年度には 4,000 億円規模に拡大させます。一番期待しているのは Sustainable Manufacturing というサプライチェーン・製造を中心としたオフリングです。Consumer Experience は GK Software の買収もエンジンとして拡大させます。Horizontal 領域についても SAP や ServiceNow といったパートナーシップと我々のケイパビリティで大きく伸長することを期待しています。来週の IR Day においても Uvance のセッションがあるため、お聞きいただきたいです。

Q. ベース・キャッシュフローには資産リサイクルが織り込まれていますが、この資産リサイクルは中期経営計画において、どれくらいの時間軸で実現される前提ですか。資産リサイクルが遅れた場合は株主還元原資に影響がありますか。それとも、株主還元原資は既に目途が立っていますか。

A. (磯部) ノンコア資産の売却は中期計画期間内で実行したいと考えています。仮にノンコア資産のリサイクルが中期計画期間内に収まらなかったとしても、軽微な延伸であれば株主還元モードを大きく変更することは考えていません。もちろん、単年度ごとに考えますと、何らかのインオーガニックな投資を沢山する年度もある可能性があり、機動的に株主還元を実行します。ただ、全体の設計としてはそれほど大きく変更しようとは思ってません。株主還元は極力自社株買いも含めて安定的に行いたいと考えています。

## ■質問者 F

Q. Fujitsu Uvance の需要・引き合い状況を確認させてください。大きな増収を図る計画となっていますが、顧客からの関心はある程度見えているのでしょうか。中期経営計画の前半においては需要の掘り起こしから取り組む必要があるのでしょうか。

A. (磯部) 需要の喚起をするべき部分と、すでに十分喚起されている部分、両方あります。22 年度あるいは 23 年度において、Horizontal の領域については需要がすでに喚起されています。分かりやすい例としては SAP のビジネスです。これらは、リソースを積極的に増強しないと対応できないくらいの需要があります。これを進めていながら、Vertical 領域のオフリングのラインナップを 23 年度中に揃えていきます。ここは新

しい内容の部分もありますので、大きく伸びていくのは 24 年度以降かもしれません。23 年度でラインナップを揃え需要を喚起して、24 年度以降に大きく立ち上がっていくということです。従い、中期経営計画の前半は Horizontal 領域のオフリングが十分なパイプライン・注残を持っているところからスタートし、Vertical 領域のオフリングのラインナップが揃ってくることで、Uvance 売上全体がドライブされていくことを想定しています。

- Q. 時田社長説明資料 22 ページにあるコンサルのケイパビリティ拡大についてお聞きします。これまで富士通はコンサルタントに限らず、リスクリングの取り組みを進めてきたと思いますが、その過程で得られたリスクリングに関する知見やノウハウをどう整理されているのでしょうか。また、これから更にこの取り組みのギアをもう 1 段上げるにあたってのハードルについて教えてください。併せて、従業員がこのリスクリングの動きをどう受け止めているか、もしフィードバックあれば教えてください。
- A. (磯部) コンサルティング能力の拡充については、Ridgelinez というこれまでの富士通グループとは一線を画したピュアなコンサルティング会社を設立しました。設立後 3 年で益転を果たし、現在 400 名弱のコンサルタントを有しています。設立当初は富士通の社員を母体にしていましたが、今は外部から採用したコンサルタント中心に入れ替わっています。これまでの富士通の制度と全く異なる、外資系のコンサルファームに近い形の、いわゆるアップオアアウトのような厳しい人事制度によって構築されている組織能力を富士通グループに統合しました。これらからの学びは非常に大きいです。そのようなコンサルティング会社をどう作り、どう魅力的な人材を呼び込むのか、そしてどういう人事制度にすればコンサルビジネスにドライブがかかるかを身をもって研究しました。それを富士通グループ全体にフィードバックして、1 万人の拡充に近づけていきたいと思っています。リスクリングについては、グローバルにおける営業部門 11,000 人のうち、8,000 人程に対し施しました。富士通全体のトレーニングプログラムはこの 3 年の間に大きく変え、自律的に学ぶ仕組みを用意しています。リスクリングへの取り組みに関し世代ごとに見ると、一番積極的に自ら学ぶ姿勢を示しているのは、40~50 歳台の層です。決して 20~30 歳台だけが新しいことに取り組むという雰囲気ではなく、ジェネレーションの既存の概念を超えるような大きな動きが出てきています。リスクリングについても、前向きに多くの従業員が取り組んでいると実感しています。

以 上