

●IR Day 2023 (Day 1)

日時 : 2023年5月29日(月) 10:00~12:00

場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室 (会場参加およびライブ配信)

説明者 : 代表取締役副社長 COO 古田 英範

執行役員 SEVP CTO CPO ヴィヴェック マハジャン

執行役員 SEVP 島津 めぐみ

執行役員 SEVP 高橋 美波

■質問者 A

Q. Uvance についてお伺いします。22年度 2,000 億から 25 年度 7,000 億円を目指すというのですが、国内・海外それぞれについて現状がどうなっており、今後 25 年度に向けてどう伸ばすかをご説明下さい。また、今後国内・海外においてどこと競合することになるのか、競合関係は変わってくるのかについても教えて下さい。SX 市場で 5%のシェアを目指すというご説明がありましたが、調査会社の数字によれば、富士通は国内システムインテグレーション事業で 13%程度のシェアという情報もあり、それに比べると 5%は少し控えめな数字にも見え、競争環境が変わってくるのかとも思いお伺いしました。

A. (高橋) 25 年度の Uvance 売上目標につきましては、その約 4 割を海外で構成したいと思っています。先ほどご説明した通り、SX 市場は海外主体で形成されていくため、ここでのフットプリントを確実に持つこと、そのため 25 年度をマイルストーンとして一定のボリュームを狙っていきたいと思います。競争相手につきましては、色々な企業が SX 市場に参入しています。具体名は差し控えますが、大手コンサルや国内の SI ベンダーなど、広範囲の競争があると見ています。一方、包括的にすべてのソリューション・オフリングを展開しているところはまだなく、そこは富士通に一日の長があると考えています。今の傾向を見ますと、上流コンサルがあり可視化のためのツールを提供するような会社が多いですが、そこに可視化だけでなく、マハジャンが先ほど説明したようなコネクションチェーンを使ってデータ統合し、ブロックチェーンを活用しながら様々な業種のデータを連携し、可視化して提言できるのは富士通だけと考えており、我々に優位性があると思っています。また同時に、現在富士通は 24 のオフリングを展開しており、今後も増やしていきます。その機能拡張をクラウド上で行いながら、今はない新しい課題を解決していくことも考えています。

(古田) 22 年度は Uvance 全体で 2,000 億円でしたが、その大半が Hybrid IT、Business Applications、Digital Shifts で構成される Horizontal でした。一方、Vertical における売上は Sustainable Manufacturing のみでした。海外と日本の割合については、Hybrid IT は半分が海外売上です。25 年度に向けては、高橋が言った通り、Vertical を圧倒的に伸ばしていく目標を立てています。競合については、Vertical と Horizontal それぞれで競争環境が全く違います。我々も Uvance における 7 つの Key Focus Areas に応じて、ベンチマークする企業も変え、戦略も変えています。22 年度及び 23 年度において主力となる Horizontal に関しては、従来型のコンペティターが多いです。コンピューティングを活かした Hybrid IT では、我々は優位性のあるテクノロジーを有しています。Business Applications については、SAP、ServiceNow、Salesforce に関連するアプリケーションサービスですので、リソース確保が成長の鍵になります。一方、今

後大きく伸ばしていこうとしている 4 つの Vertical については、ホワイトスペースだと思っています。競合は、スタートアップから大企業まで出てくるとは思っていますが、逆に特徴を持つスタートアップのようなところとは積極的に組んでいこうとも思っています。これらのスタートアップからすると、我々の強みは顧客ベースが広くシェアを持っていることなので、そういったところとも組み、相乗効果も期待しながら、5,000 億円の増収を目指していきます。Vertical と Horizontal ではおのずとやり方も考え方も変わり、色々な戦略があるということです。

Q. Uvance に関する開示の方法とコミットメントについてお伺いします。Uvance の年間の予想は開示頂いていますが、今後 4 半期ごとの実績を決算で開示することになるのでしょうか。また、社内において Uvance の売上ターゲット、収益責任は目標として各部門にまで落とし込まれているのでしょうか。

A. (古田) 開示方法については検討します。今までは For Growth と For Stability という形で注力領域を開示してきましたが、今後は Uvance を成長ドライバーとしていますので、この開示については前向きに考えたいと思います。また、各部門への落とし込みは実施しています。23 年度のみならず、25 年度に向け、日本、Europe、APAC、Americas のリージョンごと、また日本においては本部ごとに、23 年度の Uvance オフアリングの販売目標を設定しており、それに向かい毎日トラッキングするという形になります。

(高橋) KPI を共有することは重要と考えています。Uvance のような新規事業を立ち上げるためには、全社が同じ目標に向かって実行していくことが必要です。22 年度から一部の KPI を共有していましたが、23 年度からは古田が言った通り、全部門、全リージョン、全社で細かく重点領域別の目標値を定めています。これをもって全社的に事業を立ち上げていきたいと思っています。

■質問者 B

Q. デリバリー戦略のご説明で、内製化率が 59% から 64%、JGG 活用率が 30% から 45% など係数的な KPI はありましたが、収益性や利益率に対して具体的にどのくらい効果がありますか。例えば他社の例ですが、ソフトウェア資産を蓄えながら再利用し、簡単な導入であれば工数が 6 割減ったなどの事例もあったと聞きました。御社は、国内の IT サービスにおいて業界でもトップになるような営業利益率を目標として設定されていますが、これらのオフショアや JGG の KPI が達成されることによって、次の 3 年間でどれだけ利益に寄与するのでしょうか。もしくは、工数が減らせるのでしょうか。また、効果の見える時期、スケジュール感を教えて下さい。

A. (島津) 先週の中期経営計画発表の際、機部から費用の改善・効率化によって 800 億円という数字をご説明しました。デリバリー戦略では 3 年間で 1% ずつの粗利率改善に大きく貢献したいと考えています。詳細の数字は控えさせていただきますが、だいたい、3 年間で 3 桁億円の前半の中でも後ろの方です。スケジュールについては、年々、オフショア率、内製化率、JGG/GDC を拡大していき、収益貢献は 23 年度から年々広がっていくと考えています。

Q. 3 年間で 300~400 億円ということになると、中期経営計画における 25 年度に向けた全

体の営業増益に対して 20%前後の寄与という見方でよいでしょうか。

- A. (島津) 1%粗利率改善については、デリバリー戦略だけでなく、高橋が説明した Uvance も利益率を拡大していきますので、それによる改善効果と合わせてというかたちになります。

(古田) 補足します。サービスソリューションで 25 年度に売上 2.4 兆円を目指しています。22 年度の 2 兆円から 4,000 億円の増収となり、年率 1%改善していただいても、絶対額としては大きいです。JGG/GDC の活用、および内製化は、セットで全てに効果があります。GDC に関しては、単金差だけでなくオーバーヘッドもありますので、リソースのシェアード化なども実施し、国内の IT リソースの不足を補いながら高度化を図っていきます。年 1%の粗利率改善というのは、4,000 億円~5,000 億円の増収を狙いながら実施する効率化なので、非常に大きな額になります。

- Q. サービスソリューションで 2 兆円から 2.4 兆円、年間 1%粗利率改善ということだと、年間 200 億円超の改善、3 年間で 600~700 億円になり、先程の 3 桁億前半の中でも後ろの方というのと倍くらい差がありますが、何か他の要因がありますか。

- A. (古田) 島津がご説明したのは、この施策で効率化が図れる金額で、それ以外に自動化やソリューションそのものの増収効果もあります。高橋からご説明させて頂いた 1 対 1 のいわゆる請負モデルから、1 対 N となった時の販売の効率化なども見込んでの数字になります。

■質問者 C

- Q. 現在保有している様々な業種別パッケージは、Uvance や GDC/JGG から見てどのような位置づけや扱いとなっていくのでしょうか。

- A. (高橋) 従来のパッケージも Uvance のオフリングとして切り替えられるものは切り替えていきます。国内だけではなく、全世界を見たときに個別対応をしているものがまだまだ多く、グローバルオフリングにしていくことで R&D の効率化を進めていきたいと思っています。必ずしも 0 か 1 かではなく、お客様の状況を勘案しながら富士通として最も競争力のある形で商材を届けていきます。

(島津) 現在パッケージの開発・保守は GDC/JGG が主に担っており、今後はできるだけ Uvance にシフトしていく中で GDC/JGG の持つノウハウやナレッジで貢献していきます。

(古田) 業種パッケージは圧倒的に日本が多いですが、約 2,000 種類あった富士通独自の業種パッケージを約 1,000 にまで半減させました。今後も整理を進め、競争力のない業種パッケージは基本的に終息させ、人的リソースをもっと競争力があり、将来価値が高まるであろう Uvance などにシフトしていこうとしています。例えば、先日 TOB が成立した GK ソフトウェアの持つ高度な POS を支えるクラウドアプリケーションを今後は日本やアジアに展開していきますが、今まで日本とアジアで個別に保有していた POS アプリケーションは基本的に終息方向で計画しています。従来型で残していくパッケージももちろんありますが、基本的には Uvance にシフトしていく方針であり、既存ソリューションが約 1,000 種類残っていますがそれらは競争力のあるものだけにしていきます。

- Q. 銀行向けソリューションの FBaaS もその一部に含まれますか。

- A. (古田) FBaaS はネット銀行向けの SaaS 勘定系ソリューションですが、Uvance に入れ

ていません。自治体向けや電子カルテなどの規制業界向けパッケージは簡単にグローバルには展開できず、その中でFBaaS もリージョンオフリングという位置づけにしており、終息するつもりはありません。

■質問者 D

- Q. 資料「Fujitsu Uvance 戦略」の P.7、Business Applications について、御社は SAP や ServiceNow、Salesforce といった他社製品を展開するとの記載があります。これは他社製品の展開であるため、富士通にとっての粗利率は高くないのではないのでしょうか。更に Sustainable Manufacturing のサプライチェーンやデジタルファクトリーはグローバル ERP ベンダーも取り組んでいるソリューションです。大きな売上高が見込めるパッケージシステムでなければ高い採算性を獲得できないように思いますが、御社が Uvance で目指している粗利率 40%との整合性について解説をお願いします。
- A. (高橋) まず Business Applications について説明させて下さい。SAP や ServiceNow、Salesforce について、個々のソフトウェアに対する専門知識だけではなく、例えば ServiceNow のオートメーションをする中では、プロセスマイニングといったステップが重要です。どのプロセスをどう改善し、自動化すると、デジタル化が最大化して効率化できるのかといったフローを担うことができるのは富士通だけです。縦の専門性と、3S 全体やプロセスマイニングを活用しながら面でお客様にサービスを展開できると考えています。従って、Business Applications においてシステムインテグレーションだけでなく、その前段階であるプロセスマイニングや SAP のサクセスファクター等を富士通は展開できるため、収益性が変化していきます。他にはパートナー企業と IP 統合も実施しています。デジタルアニーラを活用した最適化とオートメーションとの掛け算であったり、カスタマーのリテンションといった CRM を活用して IP をお客様に届けることであったりと、IP を融合し付加価値全体を向上させています。Vertical については、1 対 1 から 1 対 N の関係性の中でオフリングを追加していきます。例えば SaaS 型のオフリングでは、リファレンスを活用し、フルスクラッチでお客様に提供するのではなく、6~7 割を標準化し、残り何割かをカスタマイズするようになってきています。これは既に海外のソフトウェアメーカーが取り入れていることであり、その流れの中で富士通はスケールビリティを確保し、収益の拡大を図ります。
- Q. これまで海外での事業は「モノ売り」から脱却できないという主旨の発言が御社から過去ありました。この状況を今後 3 年間で本当に変えられますか。
- A. (高橋) 海外のリソースについて Business Applications から説明します。買収した Enable 社はテンプレートを保有しています。ServiceNow の展開方法はメソドロジーであり、しっかりリバースエンジニアリングすることでケーステンプレートを富士通が扱い、リソースを作っていきます。従いまして必ずしも外部採用やリスクリングによるリソース作りだけでなく、Enable 社を活用したように新しいメソドロジーを用いてキャパシティを拡大していきます。また、テクノロジーコンサルタントをフロントに近い位置に配置するとご説明しました。23 年度から 100 名未満の規模で、プロセスマイニングやデータサイエンティストといった専門知識を持った人材を、海外を含むフロントに配置していこうと考えています。これにより専門家とフロントがサステナビリティトランスフォーメーションの案件を獲得できるようになります。

- Q. その専門家は各リージョンに 100 名未満ずつ配置するということでしょうか。
- A. (高橋) 23 年度は Uvance 関連の専門家 100 名弱をグローバル全体に配置するということです。

■質問者 E

- Q. 資料「デリバリー戦略」P. 12 のモダナイゼーション市場について、On-Cloud、モダナイゼーション、On-Premise の各領域の売上高構成比は 22 年度でどうだったでしょうか。On-Premise の市場成長を On-Cloud (DX) が上回るというご説明でしたが、御社は On-Premise の規模が大きいので全体に与える影響としてはマイナスが大きく出るのではないのでしょうか。
- A. (島津) 構成比の具体的な数字は申し上げられませんが、22 年度末では On-Premise の方が多く、この 3 年間でモダナイズするお客様が増えていくということから、26 年度くらいまでで同程度、その後は On-Cloud (DX) の構成の方が増えていくとみています。モダナイズだけではなく、その後のお客様のサポートも富士通がしっかりやらせていただきたいと考えています。また、敢えて”攻め”のモダナイゼーションという言葉を使いましたがこれは必ずしも富士通の現在のお客様だけでなく、現在、他社のシステムをお使いのお客様にも積極的にモダナイズで挑戦していこうとしています。
- Q. 競合も増えている中、モダナイズした後の On-Cloud のサポートも御社が行っていくという方針は理解しますが、実際にお客様が選んでくれているのでしょうか。
- A. (島津) モダナイズだけで終るというケースは殆どありません。基本的にはモダナイズをした後も富士通側でそのままサポートというお客様が大半です。
- Q. 人的資本への投資について背景を教えてください。富士通は他社と比べて手厚く投資されたことが印象的でしたが、どういった問題意識で取り組まれているのでしょうか。
- A. (古田) トランスフォーメーションを支えるのは技術に加え、人も重要です。我々は人の生産性を高める施策を行っていますが、一人当たりの生産性を上げることに加え、スケールを追いかけるためにリソースのボリュームも必要です。Ridgelinez が出版した書籍にも記載ありますが、2 つの Experience (Customer Experience [CX] と Employee Experience [EX]) と 2 つの Excellence (Management Excellence [MX] と Operational Excellence [OX]) といった 4 つの X を支えるのは人であり、人を中心としたトランスフォーメーションをする必要があります。先日発表した中期経営計画を設計するに当たり、人的資本が一番大事だと議論してきました。事業ポートフォリオが変化する中で、リスクリングに対する投資も相応に行う必要があります。当社社員は年代を問わず、学びの機会を求めています。そのような学びの意欲に対して投資をするということが背景にあります。
- (高橋) Business Applications における SAP や ServiceNow、Salesforce に精通した人材は逼迫しています。そういった専門人材の獲得においては、他社の報酬をベンチマークすることに加え、パートナーと連携した社内リスクリングを徹底的に実行しています。例えば、当社の人材をパートナー企業の元へ派遣し、案件をロールアウトしてもらった後、人材を当社に戻してもらうといったフローを複数のパートナーと連携し

て進めています。また、リスクリングに関しては 3S だけでなく重要だと考えています。昨今、マイクロソフトサービスアーキテクチャーをクラウド上でどう作成しアプリケーションを開発していくかが重要になってきており、具体的には買収した GK Software のトレーニングやシステムを活用し、当社のエンジニアを現地に数週間派遣するなどしています。他には Enable 社との連携によるテンプレートの活用も挙げられます。グローバルトレーニングアグリーメントをパートナー企業と締結し、富士通はグローバルにスキリングする体制を整えつつあります。どれだけ早く市場の変化に対応し、人材を展開し再配置するかが今後のビジネス拡大において最重要となります。

(島津) 高橋の説明と同様ですが、SAP や ServiceNow、Salesforce における人材獲得競争は激しくなっています。人材獲得に加え、富士通にいる現エンジニアを引き留めるためにも、外資系ファームと同等の報酬が必要だと考えています。海外の GDC は従来サービスデスクやマネージドサービスに対応するスキルセットを持つ人材が多いですが、今後はこの領域が自動化していくため、余剰人員も生まれます。今まではここに対するケアが出来ていませんでしたが、富士通を離れるのではなく、富士通がリスクルのプログラムを提供し、人材のリスクリングをしていきます。

■質問者 F

- Q. Uvance の競争力についてお伺いします。Horizontal はインテグレーションをやっている会社であればどこもやっている領域だと思いますので、やはり Vertical をどう伸ばしていくかが重要ということだと思います。そこで、Vertical の源となる強みがどこにあるのかをお聞きしたいです。例えば、ソフトウェア寄りのコンポーネントを技術的に確立してくのが強みなのか、過去のカスタマイズやインテグレーションの方法論を体系化・簡素化して導入することが強みになっていくのか、その両方なのか、など含め改めて詳しく教えて下さい。
- A. (高橋) 例を挙げますと、Customer Experience の領域については、富士通や他社が提供しているのは、トランザクション型の POS (決済を実行するための POS) となります。そこで GK Software との連携でやろうとしていることは、POS にパーソナライゼーションのエンジンを組み入れ、お客様に応じたサービスをリアルタイムで提供することで、カスタマーリテンションをしていくのが一つです。流通業界においては、トランザクションからのリテンションでお客様の囲い込みをどうしていくが喫緊の課題となっています。そういう流れの中で、需要予測のエンジンやトレーサビリティのブロックチェーンなどの自分達のテクノロジーと、GK Software の持つダイナミックプライシングなどの組み合わせを強みにして、展開しようと考えています。日本においてこういった領域をやれている会社はあまりありませんので、今ベースとなるテクノロジーと海外のユースケースの掛け算で Customer Experience のオフリングを構成していきます。また製造についてですが、スコープ 3 の領域において、自社内のサプライチェーンの中で GHG がどれだけ排出されているのかという可視化自体は、今どこの企業もやっています。一方、サプライヤーや関連企業も関係する更に広範囲において全体として GHG をどう捉えていくかについては、ブロックチェーン技術や Palantir で使うようなデータ統合、オントロジーを活用しないとアウトプットするためのデータ基盤を作れないため、ここは我々の強みだと考えています。製造領域は顧客ベースが大きいこともありますが、それに加え、当社が独自に持つテクノロジーを活用して競争力の源泉にしようと

考えています。

(古田) 富士通の強みは大きく4つあると考えています。1点目はカスタマーベースが大きいということです。これにより、顧客が今後どういう方向性に向かっていくかをリアルタイムに知れるということです。例えば、ある製造業のサプライチェーンを司るお客様がスコープ3の課題に向け、危機感満載でやらざるを得ない、といったことを肌身に感じられるということです。2点目は業務パッケージを持っていることを通じ、顧客の業務ノウハウを持っていることです。お客様がどうしなければいけないかを顧客から聞かれなくても提案することができる潜在能力を強みとして持っています。3点目は、UvanceのVerticalを実現するソフトウェア・アプリケーション群を作るためにはコンピューティングやセキュアなソフトウェア環境が必要となりますが、先ほどマハジャンが説明したように、それらのテクノロジーを自社で持っていることが大きいです。テクノロジーの持ち方については他社IPも入りますが、それらを統合化できるという力は強みになります。4点目は社内リファレンスです。OneFujitsuプログラムに投資を実施し進めていますが、それがリファレンスになっています。これはHorizontalのみならず、Verticalのオフリング生成においても、フィージビリティがあるかないかを自ら経験できていることは重要です。OneFujitsuプログラムは2030年まで続きますので、常にアップデートされていきます。社内でも活用し、お客様にも持っていけるという両面で強みになります。

以 上