

●IR Day 2023 (2日目)

日時 : 2023年5月30日(火) 10:00~11:40

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 CRO 大西 俊介

執行役員 SEVP 堤 浩幸

■質問者 A

- Q. リージョンズ(海外)における MIS (マネージドインフラサービス)ビジネスについて教えて下さい。ハードウェア保守を除いたサービスであることを踏まえると、一般的には効率的な運営をすれば利益率が高いビジネスという印象があり、収益性が低いのが理解できません。富士通の MIS ビジネスの中身は何なのかと、なぜ収益性が低いのかについて教えて下さい。MIS から BAS (ビジネスアプリサービス)への転換のためにエンジニアのリスキルを進めるよりこのビジネスの収益性改善を図った方が早いのでしょうか。
- A. (古田) MIS については、データセンターアウトソーシングサービスや、お客様サイトのインフラ環境の監視・運用・管理、サービスデスクなどです。利益率が低い背景ですが、この領域は競争環境が厳しいです。特に欧米においては、インドの ICT ベンダーが低価格で攻めてきています。ここ5年以上になりますが、売値が下がっていく構造になっており、競争環境は劇的に変わっています。MIS において特徴的なのは、システムインテグレーションや BAS と違い契約期間が5年や10年と長期であることです。我々も年々コストダウンしながらお客様の TCO を削減するというビジネスモデルです。我々も GDC を使いコストは下げてきましたが、追従できない場合、粗利が小さくなっていく構造でした。この認識は以前から持っており、ここ数年 GDC の活用を徹底してきましたのですが、市場環境の変化に追いつけなかったということです。なお、ハードウェアの保守はハードウェアソリューションのセグメントに含まれます。
- Q. MIS ビジネスの内容を伺うと、スキルは BAS で求められるものとは異なり、3年でリスキリングを進めるのは非常に大変な印象を持ちましたが、どうお考えでしょうか。
- A. (古田) 構造的には GDC への人員移管も進めていますが、一部の国においては、オンサイトのフロント人員が多いのも事実です。GDC 側の要員は多能化を進めていますので、リスキリングのハードルはフロント要員に比べ低いと思います。各国にいるフロントのデリバリー要員については、ご指摘の通りリスキルはハードルが高いかもしれませんが、今リスキリングのプログラムを作っています。会社としては、リスキリングの場を徹底的に提供する方針です。
- Q. MIS の人材はフロント系であり、それら人員が顧客をしっかりと握り、BAS は GDC を活用しながら収益性を改善させていくというシナリオという理解で正しいでしょうか
- A. (古田) その理解の通りです。MIS ビジネスを担っている各国は日本と同じく顧客ベースが大きいので、そのお客様をエンゲージしながら、しっかりと BAS にシフトしていくということです。

■質問者 B

Q. 日本における御社のマーケットシェアが少しずつ下がっている印象を受けています。今後シェアを上げていける可能性があるかどうかを教えてください。

A. (堤) 今日の資料にある当社シェアについては、ガートナー様のデータを使用しており、非常にフェアなデータと考えています。我々としては、ビジネスチャンスは非常に大きいと思っています。中期経営計画説明会でも磯部がお話しましたが、日本の IT マーケットは 6~7%の成長率を見込んでいます。そういった中で、当社は Uvance、モダナイゼーションなどを提供していくことで、エンタープライズ系を中心に間違いなくシェアを上げていけると考えています。逆にパブリック系はある一定の機軸が出来上がっています。ここをいかに強固にし、さらにジャンプアップするかということで、横展開だけではない、新たな価値創造が重要になってくると認識しています。従って、シェアを上げていくことが自分のミッションであると考えています。

Q. マーケットがプラス成長していたのに対し、御社の国内サービスが停滞していたように見え、この 1 年半~2 年は正直売り負けていたように感じました。今後 1~2 年で市場成長に対してアウトパフォームしていける可能性はあるのでしょうか。

A. (堤) 我々は、ハードウェア中心からソリューション中心の事業に転換しているところで、その下支えになるような基軸をしっかりと構築しているところです。従って、もしシェアが下がっているというような状況があるならば、これからその基軸をベースに大きなジャンプアップができると考えていますし、Uvance、モダナイゼーションという 2 つの大きな柱で実現していくとご理解ください。

(大西) 少し補足します。この 2 年間では、もちろんコロナという動きがありました。部材影響もあり、また富士通の事業ポートフォリオの変革もあって、日本において売り負けというような言葉に相当するようなことがあったかもしれません。一方、堤のプレゼンテーションでもありましたが、モダナイゼーションが非常に大きなトレンドとして動きつつあります。お客様自身が過去のレガシーにこだわることなく、2027 年の崖を超えて、2030 年を超えていこうという強い意志を感じます。その先に DX があるわけです。そのお客様の大切な稼働資産を富士通は守ってきましたので、この機運を活かしていくことによって日本の市場においても大きく成長することが出来ると思っています。また、戦略パートナーということについてもお話をしましたが、パートナー自身も日本市場の動きに対しては非常にポジティブと考えています。SAP、AWS、昨日、戦略的なアライアンスも発表した Microsoft は、日本法人だけでなく、グローバルのヘッドクォーターが日本のマーケットに対して、非常に熱い視線を送ってくれていますし、富士通との協業において投資する意欲を見せています。そういった意味で、この機運というのを我々としては逃してはならないですし、次の 3 年というのは非常に大きな成長の可能性を持っていると認識しています。

Q. 海外は長年苦勞していたこともあり、すぐに改善していくのは簡単ではないと思いますが、Americas が成功事例になってきたというのは希望が持てるとも感じました。Europe が Americas のように安心して方向性が見える状況になるためには、どのくらいの時間軸が必要なのでしょう。少なくとも 5 年くらいはかかるというイメージでしょうか。

- A. (古田) Americas の再生は 21 年度の 1 年でやり切りました。ただ、規模が他のリージョンに比べると小さいので、やり易かった部分もあります。今回、中期経営計画においては Europe、Asia Pacific を中心に Americas のリファレンスを活かしながら計画を立案しましたが、1 年だけではできないと思っています。計画に基づきこれから Uvance への構造転換の実行段階に入るところですが、これが 25 年度までに完了するかどうかというところです。今の内部的な計画では営業利益率 3%以上を狙っていますが、その達成のためには今年度が正念場と思っています。構造転換に 5 年をはかからないと思いませんし、かけてはいけないと思っています。リージョンズ（海外）の営業利益率目標がわずか 3%というのは我々経営陣としても忸怩たる思いなのですが、その後の 26 年 27 年にしっかり繋がっていく道筋を今年度中に必ず立てていきます。

■質問者 C

- Q. リージョンズ（Japan）の 25 年度目標である営業利益率 19.3%はどのように達成するのでしょうか。競合他社と比べても高く、業界最高水準を凌駕する営業利益率となりますが達成に向け何か富士通固有の要因があるのでしょうか。

- A. (堤) 今日示した 5 つの施策をしっかりとマネージし、これらの施策の相乗効果や横展開の可能性、さらには例えば今日示したようにデータ利活用によりリカーリングやレベニューシェアの新たなビジネスモデルがでてくると思っています。我々はプラットフォームの構築もできますし、個別インテグレーションや Uvance、モダナイゼーションなどのパイプラインも豊富にあり、価値創造をしていくことで売上収益目標は実現可能なレンジだと考えています。プラス部分は加速させ、削減すべき部分は削減し、生産性・信頼性を確保しオペレーションの抜本的な改革により目標数値を達成していきたいと思えます。

(大西) 富士通の 3 年間の改革をコスト効率の観点で見ると、まず原価の面では日系の大手 IT 企業でこれだけの規模の内製化を達成した企業はほぼないと思えますし、これによりこの 3 年間で大きく粗利率を押し上げてきました。そしてグループ会社の統合も進めてきており、このスケールと内製化の徹底が収益の向上につながっています。また、営業費用の面では 1 人あたり売上高やプリセールスのコスト効率化を KPI として定めています。この 3 年間で営業のリスクリングを進め、グローバルな CRM の導入も進めてきました。今年度からは AI を搭載した CRM も活用してきます。また、デジタルセールスなど効率的な営業活動を行い、これらを通じて営業費用の効率性を担保することができると思えます。売上については 3 年間で Uvance へのシフトなどポートフォリオの変革を進め、価値あるサービスを提供することにより収益を上げていきます。これらにより営業利益率 19%を達成できると信じています。

- Q. 高い利益率を達成するためには今後 3 年間で販管費はほとんど増加しない想定だと思いますが、構造改革など一過性の費用削減は含まれているのでしょうか。教えてください。
- A. (古田) 人員削減のような構造改革は考えていません。スケールの拡大やフロントのデジタル化等により営業効率をあげていくことで、営業費用率が下がってくるという目論見です。

- Q. CRO の責任・権限の範囲は富士通全体でしょうか、それとも今日説明があった範囲でしょうか。
- A. (大西) 富士通全体の収益に対して責任を持ちます。
- Q. 3 年後に向けて外部からは何を KPI として見れば進捗が確認できますか。また、CRO としても目標が達成できなかった場合の責任はどのようなのでしょうか。
- A. (大西) 当然責任を負っています。何はともあれ結果を出していくことだと思います。開示の仕方につきましては検討を進めてまいります。

■質問者 D

- Q. 平均顧客単価は前年比でどれくらい上昇しているのでしょうか。御社は1年以上のプロジェクトも抱えていると思いますが、人件費コスト増をカバーできるような、顧客単価引き上げが期待できるのでしょうか。
- A. (大西) 当社は IT サービス業であるため、顧客単価というよりビリングレートの方が適切かもしれません。コンサル企業やグローバル IT 企業にとってビリングレートは重要な KPI です。我々自身こういった KPI を追っていきます。但し、本日の説明でお伝えしたバリューベースでのプライシングに変えていくというお話は、所謂、全面的な値上げとは全く異なります。競争力のあるサービスやお客様にとって価値の高いサービスについてはそれ相応の対価を頂く、メリハリの効いた価格戦略をとるということです。昨年度、このようなプライシングを SAP や ServiceNow、Salesforce の領域に限定的に導入してみたところ、具体的な金額は差し控えますが、一定の成果が出ています。今年度はこういった施策を JAPAN リージョンのみならず、グローバルにも展開していこうとしています。
- Q. 前年比で価格がどのくらい上昇したかを定量的に教えていただくことは可能でしょうか。
- A. (大西) 本格的にこの価格戦略の仕組みを導入するのは今年度であるため、これから社内で KPI を設定し進めていきます。
- Q. 21 年度や 22 年度は不採算額が 200 億円強あったと理解しています。不採算のコントロールは収益性を上げるための大きなミッションであると思います。大規模な不採算額が発生した年度が続いているため、新中期経営計画では不採算額を年間でどれくらいに抑制する想定で、それを実現するためにどのような体制を考えているのでしょうか。
- A. (堤) 本日のプレゼンにおいてもいくつかの品質マネジメント強化施策についてご説明しましたが、Fujitsu Developers Platform で集約された知見を現場で利活用していく仕組みができ、これは不採算撲滅のための有効な手段の一つとなります。また、パイプラインマネジメント CRM の強化についても、単にパイプラインやお客様の動向だけでなく、プロジェクト管理も含まれています。今般、発足する CQO のガバナンスにもアラインさせながら、1 件 1 件のプロジェクトで確認するチェックポイントを多く設けます。更に生産性を高めるためにトレーニングも展開していきます。どのようにプロマネし、どこにリスクがあり、どこが足りないか、どこが無駄なのかをきちんとマネジメントすることで、フロント側からもしっかりとリスクの洗い出しやヘッジをして

いるところです。このような不採算を減らす取り組みは今後も強化していきたいと思
います。

（大西）この3年間の取り組みの中で変えようとしてきたこと、あるいは効果が出て
ると感じるものが2つあります。1つは作り方です。特に製造業向けのマーケットを中
心に SAP や ServiceNow といったグローバルなパートナー様との協業が増えてきました。
カスタムメイドではなく、グローバルな製品を使ってサービスを提供するというプロ
ジェクトが増えました。当初はそういったプロジェクトに苦戦しましたが、今ではそ
のプロジェクトの大半がオンタイム・オンバジェットで進んできています。このよう
なポートフォリオ自体の変化が効いてきたと感じています。2つ目は社内ガバナンス
です。昨年よりグローバル品質保証本部の権限を変えました。例えば要件定義フェ
ーズにおいて現場の本部長だけでなく、私や品質保証本部長、ジャパングローバルゲ
ートウェイのデリバリー部門のトップといった全てのステークホルダーによる合議が
取れないのであれば、その案件を次のフェーズに進めることができない仕組みにし
ました。多くの不採算案件は上流工程に問題があり、要件定義のフェーズでストップを
かけられるかどうか長い目で見るとお客様にとっても結果的に良い判断になります。
昨年、実際その要件定義フェーズの終盤で案件を止めた事例もあります。来年度以降、
クロスリージョンでのプロジェクトも開始し、これは品質マネジメント面から大きな
挑戦になりますが、こういった施策やデータ利活用も含めマネジメントを進化させ
ていきます。不採算案件をゼロにするのは難しいかもしれませんが、極小化に努めて
いきます。

（古田）ステークホルダーによる合議制の観点を取り入れた仕組みは社内で One
Delivery と呼ぶ体制であり、昨年度から導入しています。先般発表しました通り、グ
ローバル品質マネジメント本部長であった塚原がCQOに就任し、各ビジネスグループや
各リージョンにいる品質マネジメント部隊を統括する体制になります。

■質問者 E

- Q. 社内の評価体系についてお伺いします。フロント、オフアリング、デリバリーがうまく
連携できれば相乗効果で非常に良い循環を生んでくると思う一方で、ボタンを掛け
違いと互いを非難し合うような構図にもなりかねないと思います。どこにボトルネッ
クがあるのかを見ていくような社内の機能や、客観的な社内評価体系はどのようにな
っているのでしょうか。
- A. （古田）Uvance を立ち上げて丸2年経ちましたが、おっしゃられたような事が実際に
起きていました。財務目標、非財務目標含めて、我々トップからリージョン長、BG
長、本部長とカスケードダウンしていますが、そのような2年間の経験を受け、バラ
ンススコアカードの中での組織個別目標の見直しや、全社共通目標という項目におい
ても、他組織のことも含めて考えられるような KPI を作ろうと検討しています。今ま
さに議論しているところで、具体的には内部の話ということもあり申し上げにくいで
すが、コンフリクトが起きないような工夫をしていこうと検討しているところです。
- Q. 外部からも進捗がトラックできるような開示方法をぜひ検討いただければと思います。
特に Uvance の Vertical は競争力が高く、あとは売ってくるだけというソリューション
ではなく、これから強化して事例も積み上げていくことで完成形に近づくものだと理

解しています。新しいセグメントの売上だけでなく、それが Uvance という切り口ではどのように各々進捗しているかというところを含めてぜひ開示をご検討いただければと思います。

A. (古田) はい、検討します。

以 上