

## 「事業モデル変革を加速させるコンサルティング事業に関する説明会」質疑応答議事録

- 
1. 日 時 : 2024年2月22日(木曜日) 13時30分~15時00分
  2. 形 式 : ハイブリッド形式(会場: 汐留32階EBC、オンライン: Zoomウェビナー)
  3. 説明者 :  
執行役員 SEVP CRO 兼 グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ長 大西 俊介  
執行役員 SEVP グローバルビジネスソリューションBG長 兼 全社 Fujitsu Uvance 担当 高橋 美波  
Ridgelinez 株式会社 代表取締役 CEO 今井 俊哉  
(トークセッション時のモデレーターおよびQAセッション進行: 西 Co-Head)
- 

### 【質疑応答】

#### ■質問者 A

- Q. 今回、2025年度のコンサルタント1万人規模の内訳を示されました。ビジネスコンサルが3,000人で、テクノロジーコンサルが7,000人とのことですが、現状はそれぞれのどのぐらいで、どうやって3,000人、7,000人になるのかを教えてください。
- A. (大西) 現在、グローバルで約2,000人の規模と想定してください。ビジネスコンサルは、基本的にRidgelinezがベースになりますので、400人ぐらいですが、海外にもビジネスコンサルをしているメンバーがおりますので、それを合わせると600人程度です。
- Q. ビジネスコンサルが600人とテクノロジーコンサルが1,400人ということですか。
- A. (大西) そうです。
- Q. ビジネスコンサルで、3,000人の規模になると、いわゆる戦略コンサルティング会社と競合することもあると思います。ビジネスコンサル、テクノロジーコンサルそれぞれのどのようなところが競合になると想定されているのか教えてください。
- A. (今井) ビジネスコンサルは、実際にこれまでも競合は起きています。従来の外資系の戦略コンサルティング会社や、大手の総研もあります。ビッグ4といわれる大手の会計監査法人系コンサルティング会社も我々は競合することがあります。ただ、必ずしも競合するだけでなく、テーマによっては協業することもあります。
- (高橋) テクノロジーコンサルについて、(競合に関して)実はあまりイメージがなく、富士通はIPや量子など、コンピューティング技術を自社で持っているわけです。それに加え、自社の導入のスピードや、サードパーティーのIPも社内実践していますので、富士通のテクノロジーコンサルの特色としては、他社IPも社内で徹底的に使いながら、自社のIP、特に量子シミュレーション、画像解析などが特色だと思います。ここまでの幅広いアセットを持っているテクノロジーコンサルは競合にはそれほどないと思います。
- (西) 部分的に競合していくような会社があればお伝えいただけますか。
- (高橋) いくつかは競合するかと思います。他社IPの中でもPalantirのようなところはどちらかというと、我々がデータサイエンティストを多く輩出しており、グローバルに見ても他社にはないなど、富士通の持つ優位性はいくつかあります。
- (大西) 例えば、戦略ファームでいうとマッキンゼー、ボストンコンサルティング、テクノロジーコン

サルでいうと Accenture であったりします。そこは広く競合することもあれば、協業することもあると想定しています。もう一つ考えないといけないのは、サステナビリティの世界に行くと、新しいプレイヤーが入ってきています。例えば、米国やヨーロッパを中心にサステナビリティをテーマに起きてきたコンサルティング会社あるいは事業会社、ラインビルダーの会社などが、実は SX コンサルティングの世界に入ってきています。彼らの方が具体的な処方箋を持っているケースが多く、グローバルで競合していく時には、どうやって勝っていくかを考えないといけない相手かと思えます。

- Q. 今回の発表の位置付けですが、「ビジネスとテクノロジーで人数をこれだけ用意します」、「13 の重点領域を定めます」、「これらの内側の体制、枠組みを用意しました、スキームを用意しました」ということだと思います。これは 13 の領域で改めてコンサルティングサービスを始めるということなのか、中期経営計画で 1 万人という数字も出されていますので、今回の位置づけを簡単に教えてください。
- A. (大西) 我々の事業ポートフォリオの変革という話をしました。行き着く先は Uvance だと考えています。Uvance 売上で、2025 年度に 7,000 億円という数字を発表しました。その 7,000 億円のビジネスに対する貢献になります。そして、提供価値を高めていくための Uvance と両輪になる事業ポートフォリオの創出というイメージで捉えていただければと思います。その 7,000 億円に対して、それなりの期待効果を見込んでいますし、それなりの規模も必要になると考えています。
- (西) 中期経営計画における事業モデル変革の最後のワンピースとなる、ここで最後のワンピースを埋めたいと考えています。

#### ■質問者 B

- Q. コンサルティング人材は市場では高止まりしていると思いますが、今回外部からも人を取るにあたって、報酬体系をどう考えているでしょうか。
- A. (大西) すでに富士通では、これまでいろいろな人事改革をしてきました。それと合わせて報酬もアップしてきました。そして今回、コンサルティング事業への戦略的な進出ということで、CHRO の平松ともこれまで検討を進めてきました。市場にマッチした報酬を提供していくことで、制度設計を進めています。
- Q. それはコンサルティング人材用の報酬体系でしょうか。
- A. (大西) 完全に独立か、富士通の報酬体系の中で 1 つのピースとしてジョブカテゴリーにするのか。どちらかというとな後者のイメージになりますが、実際の経済的価値としては市場価格にマッチしたものになっていると想定しています。
- Q. 関連してリスクでの育成や採用も投資だと思います。M&A も含めて 1 万人達成のために何百億円用意している、など投資の観点で教えてください。
- A. (大西) 投資については、具体的な金額を言うのは難しいですが、その中で期待効果も含めてリターンが出ると想定しています。1 万人をリスクするわけではないので、当然 M&A と採用があります。それがどのくらいかというのを想定していただくと、それなりの大きな金額にはなります。
- Q. 数百億円でしょうか。
- A. (西) コンサルティング人材が取れないような報酬体系にはしていないですし、1 万人を実現する投資

計画にしています。

■質問者 C

Q. 先ほど富士通の変革にも言及されたので、さらに一步踏み込んで、今、富士通の変革はどの辺りで最大の問題は何か、プロパーではなく、しかもコンサルタントの立場として、忖度なく話していただきたいというのが一つです。それと若干関連しますが、リスキリングする 6,000 人というのはかなりの数だと思います。今までも富士通は現場のエンジニアや営業に散々提案しろとおっしゃっていて、（リスキリングが）できなかった人としての課題や問題は何だったのでしょうか。その中からどういう方をリスキリングして、育てていかれるのか。どのように説得し人を育てていくのでしょうか。

A. (大西) 壁はたくさんあります。点数でつけると人によって点数が違ってくると思いますが、大体 3 合目くらいだと思います。半分までまだ来てないかなと。というのは、やはり国内の大きな組織体の行動変容が、まだ終わっていません。一定程度の行動変容がされてきた人たちも含めて、このコンサルティングのビジネスに繋げていくということですが、そこを変えていくということが、まだまだこれから残された課題です。従来からの行動から抜け出していないチームもまだあるということですし、もちろんご想像の通り海外もいろいろやっていけないといけません。では、どのような人材を育てていくのか、人材変革を持っていくのかですが、例えば過去現在もそうですが、営業と SE というのが一つあります。富士通の営業の良さは、ある意味本当にお客様に寄り添うところですが、これをやめた方がいいですよ、というのは、なかなか言えないです。でも、これやめた方がいいですよ、と言ってあげないといけませんお客様もいらっしゃいますし、そういうことを求められます。そういったようなことを言えるようなフロント人材を作らなければいけないと考えています。SE については、大きなプロジェクトをきちっと作っていくということについては非常に長けていると思っておりますが、これ以上のことは絶対やりません、というようなところがあります。お客様と SE の距離が相対的に遠いことが多いのではないかなと思います。これは富士通だけではなく、他社も含めてですが、これは契約の仕方の問題などもあるかと思えます。そういった距離感の取り方というのがあり、そのお客様との距離感を縮めるということと、そして No と言えるフロントに変えていくというのは、これまでやってきたフロントの構造改革でそれの上に組織を統合して新しいフロントのロールモデルのようなものを作ってきました。大手企業のお客様の先頭に立って相手をする AGM (アカウントゼネラルマネージャー) であったり、いくつかそういったような取り組みをしてきたのですが、その中で育ってきた人材はある意味、やっちゃいけないですよとか (No と言える)、この間もお客様と同席して驚いたのですが、こんなに綺麗に話ができるのかと、そのような人材が結構増えてきたと思います。ただそれが半分を超えているかということ、そうとも思っていないので、3 合目付近かなと思いました。

(西) 私は、外の立場のときに育成に携わっていたのですが、感想で言うと、能力がないとかではないです。何をすべきかということのイメージがないだけで、イメージさえできれば実現できる人が非常に多かったという印象です。あとはどのぐらいの数をどのぐらいのスピードできちんとリスクリングできるか、だと思います。

(今井) 私は実は新卒で入社したのが富士通です。その中で SE 営業をやっていて、4 年弱ぐらいでしたが、それ以来はずっと社外にいました。久しぶり戻って富士通は変わろうとしているなというのを横で見えていました。おそらく、今の西が言っている 3 合目くらいというのは結構辛口かもしれないと思います。半分ぐらいは来ているのではないかと個人的に思います。今の最大の問題は、これまでの従業員の behavior が SI を中心にしたビジネスのビジネスモデルに過剰適応しているということです。

コンサルティングというのは、決められた、約束した成果物を納入するのが目的ではなくて、お客様に何らかの意思決定をしていただくとか、何らかの納得を持っていただいて違う行動に移ってもらうことが成果物になります。ですから、大西が言った通りで、契約の中身、契約書の文言そのものは相当違うと私は思っています。Ridgelinez には中途で入ってくる人がたくさんいますが、アンラーン（unlearn）とリラーン（Relearn）の話をいつもしています。今までのやり方のままで何かを変えようと思うとたぶん変わらないので、一回アンラーンして頭を空っぽにして、そこでもう一回新しい考えをリラーンしてもらおう。おそらくそれぐらいのことはやらなきゃいけないと思います。実際に、それは先ほど大西が説明したリスクリングのプログラムの中で、意識して設計しているつもりです。

（高橋）私は商品開発の視点で少し話をさせていただきます。今、今井が言ったように、システムインテグレーションから SaaS やアプリケーションベースにポートフォリオを変えていく点、日本からグローバルという点、この二つの視点で言うと、やはり 3 合目ぐらいなのかなと思います。日本で開発していますが、やはりヨーロッパやアメリカで売れるような商品やソリューションの企画など、そういったモノ作りがもっとできなければならないし、作っただけではなくお客様が何を求めているかという感度（カスタマーインサイト）はまだまだ少ないかなと思います。これは Fujitsu Uvance を通じてフロントにどんどん海外にも人を出して開発拠点も GK Software SE や Enable Professional Services のような外部のところも使いながら知見をどんどん入れていく必要があると思っています。富士通は、よりグローバルガバナンスのプレゼンスを高められると思っており、商品やソリューションを強化するためには、どんどんグローバル人材も育成しなければならないですし、1 対 N の関係性の中でより良いサービスを出していく、そのためには業種知見だけでなく、クロスインダストリーに対する知見でどれだけお客様より早く提案ができるかが勝負だと思っています。

（西）私は全社戦略を担っています。その立場で感想を述べると中期経営計画前半の時田体制 3 年間は、組織変革とカルチャー変革というのは behavior が変わることに対して皆さん受け入れていただいています。この 3 年間で、まさに事業モデルを変えようとしています。縦割りの組織の中で、中期経営計画の目標を達成しようとする横串で連携しながら動かしていくことはかなりあります。ただ、何をすればいいかというのが見えていないわけではなく、重点施策を 16 個設定して、それなりの規模で横串の活動を通じてすすめており、コンサルティングの拡充は中期計画を実現するための一つです。この 16 個をきちんと議論しながらローリングしていけば、実現できるんじゃないかなという意味では、確かに 3 合目から 5 合目くらいには来ている理解です。あと 2 年間で実現できると思いますし、しようと思います。

#### ■質問者 D

- Q. クロスインダストリーの観点でターゲットとしている企業の事業規模の目線があれば教えてください。
- A. （大西）日本では富士通のお客様のポートフォリオや社会的なインパクトを考え、大手のお客様を中心に始めることを考えています。海外も注力すべきは比較的大手のお客様になるかと思いますが、ミドルサイズのマーケットもターゲットとするべきと考えています。例としてアメリカでコスメティックやペット向けのサービスを提供する会社など、変革や新しいビジネスに対するモチベーションが高いお客様とも一緒に取り組んでいきます。
- Q. 事業モデル変革の観点ではこれまでと今後で具体的に何が変わってきているのかを教えてください。インセンティブやアプローチの方法など。

A. (高橋) 例を挙げますとヨーロッパの大手の量販店のお客様が GK ソフトウェアのソリューションに興味を持たれており、GK ソフトウェアのソリューションと富士通の需要予測の IP 統合をしています。このように、M&A により新しい IP を獲得し、我々が保有している IP を統合させお客様に展開するということが起きており、クラウド型のアプリやマネージドサービスなど提供の仕方も従来型の SI とは異なってきました。先ほどの大手量販店様に対応するときは包括的な事業モデルで展開する必要がありますので、組織体制は大西と相談しながら進めています。2025 年度の Uvance の売上目標 7,000 億円を大部分をアプリベースや SaaS 型に転換しようとしており、今までのような 1:1 の関係性ではなく、1:N の関係性の中で品質基準を担保し、スケーラビリティを上げていくように事業モデルを変えていきます。

(大西) 1 月末に来年度の経営体制を発表しましたが、垂直統合型の組織モデルではなく、セールス、サービス、デリバリー、テクノロジーの中でリーダーを定めマネジメントする体制にしています。これまで、例えばとある業種のお客様に対してその業種専用のチームがデリバリーをする垂直統合型のモデルは機能しなくなっており、セールス、サービス、デリバリー、テクノロジーの切り口でマネジメントをする体制でビジネスを推進していくことがクロスインダストリーを加速させる 1 つの施策だと考えています。

#### ■質問者 E

Q. 「Uvance Wayfinders」について、これまでもコンサルタントの拡充に向けて取り組みをされてきたと思いますが、コンサルタントのブランドとして敢えて銘打たれた狙いについて改めて教えてください。例えば人材をこれから獲得していくためなのか、もしくは顧客に対して、いわゆる従来型の SI からのイメージを脱却するためでしょうか。

A. (大西) そういう意味では、最後のワンピースだという話がありますけれども、今まで取り組んできた変革をつないで、Uvance の世界を実現させるチームであるという位置づけで、改めてこのブランドにメッセージを込めました。

(今井) プレゼンテーション資料の最後のページにブランドメッセージがあったと思います。まさに Uvance 自体がそもそも社会課題解決型と銘打っています。そもそもの課題をどういう形で構造化して理解するか、それを理解した課題に対して、どういう具体的な解決策を提案できるかということがないと、Uvance ソリューションの球出しをやっていても、おそらく途中でディスコネクトすると思います。その間を文字通りブリッジするための「Uvance Wayfinders」ということだと思います。

(大西) それで、Ridgelinez とは非常にいいビジネスと一緒にできてきたということになりますが、よくある IT 企業におけるコンサルティンググループ会社のように、片利共生的なモデルにはなっておらず、独立独歩でやっています、ただし、Ridgelinez は規模が限定的。もう少しスケールアウトすることが今回の一つのポイントであり、1 万人ということにこだわります。やはりブランドを作って、それをグローバルに統一して、しかもそれは Uvance にアラインしている、というメッセージになります。

#### ■質問者 F

Q. 説明の中で提供できるプラクティスに Wave1、2、3 というカテゴリがあったと思いますが、それぞれどういう段階を示していて、今のコンサルティング人材のうち、より上位のカテゴリを提供できる人がどの程度いるのかを教えてください。

A. (大西) 詳細な数字は提供できませんが、これはタイムラインとして見ていただければと思います。ビジネスコンサルティングが6つ、テクノロジーコンサルティングが7つのプラクティスを用意しています。全部一度にリリースできれば良かったのですが、昨年から時間優先でやってきました。まずWave1の3つのプラクティスは認定プロセスも含めてロールモデルも出来上がっています。何名かのコンサルタントも認定されて、スタートしています。

今はWave2が進行中で、これからWave2のコンサルタントをマーケットに出していきます。全体の規模感としては2,000名~10,000人のフレームとなります。

(今井) Ridgelinez 自体はサービス提供していますので、Wave2で入っているものもサービス提供しています。

Q. 富士通グループ全体で1万人のコンサル人材を育てていくことだと思いますが、今はグループ内ではRidgelinezがコンサルティングサービスについて先を行く形でリードしているかと思いますが、今後、富士通本体にもシニアレベルのコンサルタントが充実してくるものと想定しています。その場合のRidgelinezとのすみ分け、役割分担、人材配置をどう考えていますか。Ridgelinezは出島なのでベンダーフリー、富士通本体は富士通ソリューションを提供するためのコンサルティング、ということではないと思いますので、グループ内での役割分担について教えてください。

A. (今井) 富士通がこれだけのスケールでコンサルティング事業を本格的にアクセルを踏んでいくとなるとRidgelinezとの関係について当然聞かれると思います。Ridgelinezは、1つはビジネスコンサルティングにフォーカスしています。ただし、少し小さいことによる強みは、新しいことを試しやすいこと。いろいろなコンサルティングサービスをRidgelinezの中で試してみて、スケールした方が世のため人のためになる、となれば富士通と協力して、「Uvance Wayfinders」で展開してもらおうというのがおそらく良い関係性かと思っています。

(大西) 包括的なブランドなので、Ridgelinezも含めての「Uvance Wayfinders」。そういう中で独立性と、テクノロジーまでの一貫性で今は分けています。中期的に見て本来的にどうあるべきかというのはもう少し考えていくということはありません。

(西) 組織はあくまで手段で、目的に応じて手段は変わる可能性がありますので、実行しながら変えていくことは多分にあると思います。

以上