

●IR Day 2024 質疑応答

日時 : 2024年9月10日(火) 10:00~12:20

場所 : Fujitsu Marunouchi Office (会場参加およびライブ配信)

登壇者 : 代表取締役副社長 CFO 磯部 武司

執行役員副社長 COO 島津 めぐみ

執行役員副社長 COO 高橋 美波

執行役員副社長 COO、CRO 大西 俊介

執行役員副社長 CTO、CPO ヴィヴェック マハジャン

■質問者 A

- Q. Uvanceについてお伺いします。2030年までにグローバル市場でトップ3を目指すというご説明がありましたが、売上規模、利益規模、オフリングの幅など、どういった視点でトップ3を目指すのでしょうか。その時に競合となるのはどのようなプレイヤーを想定しているのでしょうか。
- A. (高橋) トップ3というのは市場占有率を考えています。SXやDXの市場においては、必ずしも今までのプレイヤーとの競合に限りません。ビッグ4といったコンサルや、従来型のITサービス企業、また例えば、サプライチェーンの領域では欧米の独立系ソフトウェアベンダーなど、プレイヤーはかなり混在してくると考えています。25兆円の市場規模における7,000億円の売上で3%のシェアを目指しますが、この市場は色々な形で形成されていきます。現在のグローバルITサービス市場においても占有率が5%を超えるとトップ3に入りますので、それだけ市場がフラグメントしている状況とご理解ください。それを踏まえ、現時点では3~5%のグローバル市場の占有率でトップ3~5に入ると考えているということです。日本においては圧倒的な市場占有率を目指しますが、カスタマーベースを有し、かつ、テクノロジーを持ち、DXができ、SXの市場まで形成できるプレイヤーは日本では多くはないと考えています。一方、グローバルにおいては色々なプレイヤーと戦うことになりませんが、当社らしくしっかりシェアを取っていきたいと考えています。
- Q. コンサルティングについてお伺いします。プレゼンテーション資料のP.12に、コンサルタントを採用/M&Aで2,500人を増やすとご説明がありました。コンサルタントの採用環境は報酬水準の問題などもあり厳しいと思われ、目標として高い数字だと思えます。更にM&Aという観点では、キャピタルアロケーションポリシーを踏まえると、今中計期間中にそこまで大きな予算は計画していないと理解しています。そういった中、どのように2,500人の外部からのコンサル人材獲得を実現するのでしょうか。
- A. (大西) まず2023年にベースラインの計画を立てた時に、全社員の経歴を確認しました。その結果コンサルタントのリスクリング候補者は5万人と見ています。リスクリングがコンサルタント獲得に向けた確実性としては高いため、計画においてはリスクルを中心にした人材拡充をまず考えています。そして残りはM&Aもしくは採用をしていくということですが、どちらも簡単でないのは事実です。M&Aはオポチュニティがないと達成できないですし、それがかなわない場合は、リスクルの中から補完していくことを考えています。採用については、この5年間の中で富士通自体の人材構造が変わって

きています。全社の社員数も少しずつ減ってきており、自分達も含め外部人材も入ってきていますので、日本企業として受け入れる柔軟性や多様性は大きく広がったと思います。また、報酬レンジについても、具体的にはお伝えできないものの、他社と比べ大きく見劣りはしないと思います。いかに良いタレントを取るか、というのが採用においては重要と考えています。

■質問者 B

- Q. 「持続的な企業価値向上に向けて」のプレゼンテーション資料 P.5 のセグメント別利益計画は、1 年半前に発表された中期経営計画と 25 年度の数値が変わっていないと思いますが、これは、現在の状況を踏まえても変わっていないということなのでしょうか。それとも、単に発表時のものを変えていないというだけなのでしょうか。
- A. (磯部) 数字は中期経営計画発表時のものをそのまま入れています。この数字に対し、現状多少の変動はありますが、おおよそオントラックと考えています。
- Q. 同じ資料の P.3 「サービスソリューションの 25 年度ターゲットへの道筋 - 調整後営業利益」のスライドでは、25 年度は売上拡大による増益効果のみが見込まれていますが、採算性改善の効果はほとんど見込めないのでしょうか。それとも、計画を上回る可能性があるのでしょうか。
- A. (磯部) サービスソリューションについては、採算性改善の効果も含めて、もう一段上を狙いたいと思っています。
- Q. ユビキタスソリューションの 25 年度の調整後営業利益は 24 年度比で半減となっていますが、見通しを教えてください。
- A. (磯部) ユビキタスソリューションは、今年、欧州での PC ビジネスを終息することを決定して動いているので、それほど高いターゲティングはしていません。余裕があるというよりは堅実な水準で見ているということです。普通にやっていけば 24 年度並みの利益は出せるのではと思っています。

■質問者 C

- Q. モダナイゼーションを実施した企業はデータドリブン経営ができるようなシステムに変わっており、コンサルレディな状態になってきているのでしょうか。もしくは、以前、時田社長が「モダナイゼーションは 2028 年頃にピークになり、その後マイルドにピークアウトをする」と話されていましたが、データドリブン経営ができるシステムになりきってないのでモダナイゼーションが引き続いていくという見方をして良いのでしょうか。
- A. (島津) モダナイゼーションにはインフラ、ミドルウェア、アプリケーションの 3 層を一気に再構築するリビルド、インフラだけメインフレームから移行するリホスト、COBOL 資産のアプリケーションを Java で書き換えるなどのリライトがあります。データ構造が変わらずアプリケーションの言語が変わっただけではデータ活用は進まないため、DX/データ活用に進むためにはリビルドが必要ということになります。その割合はモダナイゼーションをしたお客様のうち 5 割程度です。モダナイゼーションのピークは 2028、2029 年頃と見ていますが、今回はリホストだけして、次にアプリケーショ

ン言語の変換対応をするケースも控えており、その後もモダナイゼーションの売上が大きく下がるということは想定していません。

(大西) モダナイゼーションは、「成長事業なのでリビルドをする」、「そうでない事業なのであえてリビルドせず延命する」など、事業戦略やポートフォリオ戦略と連動した計画づくりが必要であるため、ここにコンサルティングで関わる必要があります。大事なことはどのようにデータを活用してインサイトを見つけ出し、フォーキャストマネジメントやポートフォリオマネジメントに活用するかであり、環境ができあがればよいというわけではなく行動様式等を変える必要があると考えています。

- Q. Uvance の Vertical におけるリカーリングの部分は、ほとんどリソースがかからない売上で構成されているのでしょうか。また、ARPU (Average Revenue Per User) が高まっていくという説明がありましたが、既にそれが起こっているのかを定量的に示せる情報はありますか。
- A. (高橋) SI やサービスインテグレーションは多くのリソースを必要としますが、オンクラウドのビジネスにシフトすることで開発効率が 30-40%程度改善していきます。また、ARPU についても、例えばコミュニケーションツールの上に HR のアナリティクスを入れるなど、機能拡張をすることで ARPU が上がってきます。25 年度に向け、既存のお客様から 20%程度 ARPU を上げたいと思っていますが、具体的にこの事例でいくらということは控えさせていただきます。インパクトのある機能を付加しない限り ARPU は上がってこないの、一律に値上げをするということではありません。

■質問者 D

- Q. 磯部 CFO の説明の中でサービスソリューションにおいて従来型 IT サービスが減少するとあり、足元でも 3 年間で 2,200 億円減少していましたが、この減少分は例えば、低採算事業の削減なのか、オンプレなのか、メインフレームなのか、具体的に何でしょうか。また、今後中長期の目線においては、従来型 IT サービスの中にまだ削減すべき低採算事業はあるのか、どういう水準で下げ止まるのか、という点についても教えてください。
- A. (磯部) まず、従来型 IT サービスが無くなる、低採算事業を切る、という考え方ではなく、我々の事業モデルが、個々のお客様の事業課題に対応するソリューション型のビジネスからオフリング型のビジネスに移り変わっているというものです。お客様の立場から見ると、個々の要望に応じたものを提供してくれるのか、富士通が提案をしてくれるのかの差であり、ある意味大きな違いはないと考えています。サービスソリューションの売上計画のグラフ推移についても、我々の提供する事業ポートフォリオが変化していき、リソースの制約を受けやすいソリューション型ビジネスがオフリングに移行することで、より広いデマンドに対応できると考えています。そのため、ある領域を捨てる・止めるというわけではなく、お客様にトータルの価値をより拡大して提供していくために事業モデルの変革に取り組んでいるとご理解いただきたいと思っています。従来型 IT サービスの売上が落ちていくのはオフリングビジネスのボリュームを増やしていくため、その移り変わりが起きていくということです。その過程で、新しいお客様に移行していくわけではなく、お客様に対する提供の仕方や、提

供する価値の出し方が変わっていくと考えて頂ければと思います。事業ポートフォリオを変革した結果、トータルの売上が増え、サービスソリューションの構成が変わっていくとご理解ください。

Q. コンサルティングの人材の増え方やグロスマージン率について、昨年度はあまり加速感はありませんが、課題感があるとすればどのあたりになりますか。一方で、今年度から急激に加速する想定ですが、昨年度と戦略的に変わる部分はどこになりますか。特に、リスクリングが中心ということでしたが急速に進められるものでしょうか。また、従業員にとってリスクするインセンティブの有無や、コンサルタントのリテンションの策についても教えて下さい。

A. (大西) 収益性の部分からご説明しますと、Uvance Wayfinders の取り組みの1年程前から Ridgelinez とコラボレーションを始めました。その中で、本日ご説明したような戦略策定から実行までのフレームワークが徐々に出来上がってきて、「本質的にここまで取り組まなければならない」ということが浸透し、スコープを作り直しました。また、並行してレートカードを活用した価格施策に取り組んできました。ここで誤解頂きたくないのは、価格施策とは値上げということではなく、価値を上げるということです。IT システムだけでなく、お客様の経営に踏み込んでご提言していくことで価値を高め、対価も上げていくという施策を導入してきました。

リスクリングについては、3段階の仕組みを Ridgelinez と共同で作ってきました。最初に Induction、次にそれぞれの Practice における専門性、最後に具体的な案件で学んでいくいわゆる OJT について、日本を中心に並行稼働的に進めています。これだけの大人数で取り組もうとすると、それなりのファシリティや多重並行的に進める仕組みが必要ですが、それらは元々作らなければならないと思っていましたので、計画通り進んでおり、下期からは海外にも展開していきます。

リテンションについては、まず、Uvance Wayfinders の仕組みを作る際、認定されたコンサルタントに提供する報酬体系の仕組みも人事と共同で整えてきました。しかし、根本的に重要なことは、社員本人のモチベーションからコンサルタントに挑戦することであり、その背中を押す施策を整えることも合わせて重要です。加えて、この業界では Up or Out (昇進するか辞めるか) という話が良く聞こえてきますが、富士通なりの評価の仕方は考えていく必要があると思っており、その過程でリテンションの施策も進んでいくものと思います。

■質問者 E

Q. とても分かりやすい説明と戦略と体制になったという印象を持っています。この数年間の富士通の変化について伺います。外部から来られた高橋さん、大西さん、Vivek さんから見、外から見ていた富士通と入ってからの変化、また、磯部さんと島津さんから見この 20 年の中で最近の富士通の新体制として変わった点、良い点、悪い点あると思いますが、どう感じているでしょうか。

A. (磯部) 5 年程前と今を比べると、元々当社は変わっていくというカルチャーは持っていたと思いますが、それがより鮮明になったと思っています。外部人材という言い方が適切かどうか分かりませんが、おそらく 1 人ではなかなか大きな変化は生まれなかったと思いますが、ここにいる 3 人以外にも沢山の役員あるいは幹部クラスがいます。一

定量の人材の入れ替わり、新陳代謝が起こっていることにより、変化への対応力や変化していくことに対する許容力が高まったと思います。今回のこの5人の体制についても、非常に風通しが良くコミュニケーションも密な反面、いい意味での緊張関係を持っています。サイロに閉じこもるということがなくなってきたというのが良いところだと思っています。

（島津）この5年程、時田体制になってから経営陣にも他社からの人材が増え、外から見た当社や、当社以外で培われた経験を元に、当社の変革を進めていることをとてもポジティブに受け止めています。私自身も含め、長く当社にいる社員にとって外からの視点は勉強になり、変革に対し高いモチベーションで取り組んでいると思います。

（高橋）変革に対する意欲が高く、元々いた社員と他社から来た社員が協調して変革をしているという印象を持っています。外部の知見をうまく活用しており、それに対する反発のようなものも一切ないです。その中で、経営陣だけではなく次の世代にも新しい優秀な外部人材が入ってきています。既に入社し活躍している社員の姿を見て、当社に入って何か自己実現をしたいという方など、日本の企業においては最先端な良い人材が集まってきているという印象を持っています。少しもどかしい点としては、12万人の体制の中で、変革を一気にやるということはなかなか簡単ではないので、上位層だけでなく中間層からその下の層まで、一気に行動するために今後どうしていくかが課題だと感じています。これについても、時田を始め変革への意欲が高いので、全社一丸となって変えていくというところは変わらず継続していきます。

（大西）2019年に当社に入社し、人や組織が多様性を持ってきたということに加え、質問の冒頭に分かりやすくなったとおっしゃった点については、時田がリードしてきた中で、当社のパーパスから事業ポートフォリオに至るコンテキストの一貫性という軸がこの5年間でできたからではないかと思います。パーパスに謳っているテクノロジーとサステナビリティと共感をUvanceという事業モデルにし、サステナビリティをテクノロジーでサポートし共感をもってエコシステムを実現するという、会社としての事業戦略の一貫性ができたということで、分かりやすくなったのかなと思います。

（マハジャン）当社には2021年に入社しましたがそれ以前にも20年近く日本のお客様を担当してきました。当社に来て感じたことは2点あります。まず一つは非常にオープンな環境で働きやすく、また意思決定も早いと思いました。もう一つは、テクノロジーのポートフォリオがこれほど揃っているのかと改めて驚きました。ネットワークからプロセッサ、GPU、フォトニクス技術など、Go To Marketやグローバルに本格的に攻めていく良いチャンスかなと思います。

- Q. AIについて伺います。変化が大きい中ですが、今AIを活用できそうな産業、顧客、技術や、リスクだと思われる点は为什么呢。様々なモデルが出てきていたり、米国由来の技術が中心になっていたり、また、セキュリティのリスクがあったりと、ポジティブな面やネガティブな面があると思います。皆様のご知見からお考えをおきかせください。

- A. (島津) デリバリーに関しては、やはりセキュリティと倫理がポイントですので、何でもかんでも AI を適用していくというよりは、デリバリーの効率化に資すること、かつ、セキュリティのクリアランスや法務のチェックも受けた上で AI を適切に使うということに取り組んでいます。

(高橋) AI に関して特に注目している領域は、当社の強みでもあるダイナミック・サプライチェーンや需要予測などで、これらの領域でビジネスが増えてくると思っています。自動化をしていくのはもちろんのこと、当社らしい AI というのは Transformational AI ですので、コンピューティングのパワーを使って、新しい付加価値を作っていくということです。それは例えば創薬の領域で、治験のデジタル化によりドラッグ・ロスの最小化をしていくとか、こういうものは社会的にもインパクトを与えますし、価値が高いことだと思います。また、サプライチェーンのパイプラインや、インフラ（電力など）の案件も多くなってきています。

(大西) フロントでマーケットに接している立場からコメントしますと、今回の Cohere 社との提携は非常にオポチュニティがあると思っています。特に国内は製造、流通、通信、官公庁などにおいて当社の顧客ポートフォリオには規模が大きいお客様が比較的多いです。欧州も同様です。このような場合、どちらかというの特化型 LLM や、セキュアな環境が必要とされますので、高いセキュリティを求められるお客様に重点的に力を入れていきたいという話を社内でもしています。

(マハジャン) AI は 0 から 100 のスケールでいうとまだ 1 までも行っておらずまだまだこれから伸びていくだろうと思います。技術も進化しますし、量子コンピュータが実用化されたら市場も一気に変わっていきます。当社としても確実に技術を進化させながら、ビジネスにどう繋げていくかについてはチャレンジでもありますが大きなチャンスでもあると思います。

■質問者 F

- Q. Uvance の Vertical 領域のパイプラインカバレッジが 24 年度ですでに 177%ということですが、こちらのコンバージョンの考え方についてお伺いします。Vertical 領域は富士通の独自色をもって営業されているところで、通常のビジネスよりは高いコンバージョンレートが期待できるかと思いますが、いかがでしょうか。
- A. (高橋) 短い期間でコンバージョンレートがこうだということはなかなか難しいです。現在一定量において何割かということはお答えできますが、本来であれば複数年見た中で実際のコンバージョンレートはこれくらいという話をする必要があります。従来型のビジネスよりは当然高いコンバージョンですが、適切なコンバージョンレートまでいっているとまでは現時点では言えません。
- Q. 来年度の 4,000 億円の Vertical の売上目標について、現在すでにマーケティングしているソリューションだけでも 4,000 億円を達成できそうな勢いなのか、今後開発していくものも含めた貢献もないと達成が難しいのか、どのようにお考えでしょうか。
- A. (高橋) 4,000 億円を達成するための開発は基本的には一巡し、終わっています。先ほ

どダイナミック・サプライチェーンや、Healthy Living Platform、GK Software などのお話もしましたが、そういったものの横展開を本格化していくタイミングが 25 年度になります。ユースケースとして、ダイナミック・サプライチェーンに関しては 100 のお客様に横展開しています。その中で 6~10 億くらいのディールサイズがあり、だいたい 1 ソリューションあたりこれくらいのお客様のレンジでカバーしているとご理解下さい。そして複数の Vertical オファリングが横展開されたときに、4,000 億円相当いく見込みということです。その中の 2,000 億円についてもすでにパイプラインがあり、インクリメンタルとしてあと 2,000 億円を確保していくということを今から 25 年度に向けてやっていきます。

■質問者 G

Q. Uvance で、グローバルにおける市場シェア 3%を目指すとのお話がありましたが、国内シェアが高いことを踏まえると、海外だけ見たらシェアはもう少し低いと理解しています。長期的に見たときに富士通が海外に出て行けない理由をどのように考えているのか、海外の競合相手に対して富士通が海外でビジネスをする上でどのような不利な点があるのかを改めて教えて下さい。

A. (高橋) 先ほど GK Software の話をしましたが、この会社はすでに 66 か国に事業を展開しています。その中でもフットプリントとしては 60-70%が欧州で、それ以外にも米国や APAC でのカバレッジがあります。Uvance の海外戦略としては、GK Software のようなアーキテクチャを持っているところ、また海外のフットプリントを持っているところを軸に展開しようと思っています。圧倒的に大きなマーケットは米国ですが、米国におけるフットプリントは富士通としてはまだあまりないので、まずは欧州、APAC、そして先進事例に関しては日本のお客様を中心に作っていきます。

先ほどもいくつかの事例でご紹介しましたが、日本で作った先進事例はグローバルカンパニーに適用しているので、海外でも通用します。そういった事例もありますし、GK Software は欧州の会社になりますが、そこから出てくるソリューションをグローバルに展開していくような手法も今考えています。

Horizontal でもいくつか動きをかけています。例えば Enable という会社を買収して、ケースメソドロジーというものを持っています。これは ServiceNow のユースケース、Usage をどう高めていくか、というコンサルティングのケーパビリティになります。こういったものを横展開することで APAC だけでなく、欧州、米州に汎用的に広がっていきます。そのような買収した会社を軸に海外のカバレッジを今加速していこうと考えています。

Q. 業種特有のプロセスに阻まれるため、日本国内の市場においてはハイパースケラーのような大手が市場を取っていくことは難しく、それが富士通の日本におけるビジネスチャンスとなっていると理解していましたが、今のご説明のように海外に横展開可能だということであれば、逆に言えば海外の大手の企業は同じように自社のリソースを横展開すると日本市場にも参入できるということではないでしょうか。その時に Uvance には強みはあるのでしょうか。

A. (高橋) 例えば GK Software が単独で日本市場に入ってくるかという点と入れないと思います。それはどうしても地域性があるからです。例えば、流通の POS 一つとっても

使い方、使われ方が全く違うものなので、その中で GK Software が今回日本に入ってくるのは富士通の市場に対する知見があってそれが導入できるからです。日本に参入するときのそういった障壁がある中で、やはり富士通のケーパビリティが非常に活きています。ハイパースケーラーも日本に来てできるかというところできないので、パートナー戦略を取っているということです。

Q. 以前、富士通がキャピタルアロケーションポリシーを発表されたときは非常に先進的で驚きでした。一方、この2年間で日本においても大きな変化があり、他社もキャッチアップしてきた中で、富士通はさらにアップデートしてアロケーションの考え方について先を行く姿を維持しないといけないだろうと考えています。プレゼンテーション資料「持続的な企業価値向上に向けて」の P.6 にキャピタルアロケーションの表がありますが、アロケーションがそれほどリニアに増えていく感じにはなっておらず凸凹してもいます。今後アップデートで違う数字・姿が描かれるのではないかと考えていますが、自社株買いを増やして ROIC を高めていくのか、事業成長投資を拡大していくかなど、今後アロケーションの考え方にどのような変化があるのかを教えてください。

A. (磯部) キャピタルアロケーションは年度ごとに見ると凸凹しているのはその通りですが、発想として、ある一定の時間軸で考えているということをご理解いただきたいと思えます。凸凹する要素としては、M&A や自社株買いをどうアクセルを踏みながらやるか、できるかということもあります。従って、年度ごとの凸凹はそれほど気にしていません。全体でその設計をどう守っていくかということです。

当然事業成長に資する投資銘柄があれば、よりそちらにエネルギーをかけていきますが、我々の今のビジネスサイズで行けばこのくらいの割合でアロケートするのはある一定の時間軸の中では妥当だと思っています。株主還元についても資本効率のためだけにやっているわけではないので、全体のバランスの中でやっています。我々は自己株買いに非常に重きを置いている一方、今年株式分割もやりましたが、安定的な配当と機動的な自己株買いの割合をどのように変えていくかというあたりは少し悩みながら進めているところです。

まずは、ベースキャッシュフローの拡大のエネルギーをどのくらい高めるかが第一優先です。今回の中期経営計画の時間軸では、資産リサイクルに大きなボリュームがありましたが、次の中期計画においても利益ベースを上げることによって、ベースキャッシュフローの枠を資産リサイクルがなくてもしっかりと確保できるような体制を整えるということと、その次のさらなる成長にどういう投資をしていくかをしっかり考えていかなければならないと思っています。M&A の機会があればあるタイミングで出てくることもあります。

Q. 次期中計期間においては、資産リサイクルがなくても、3年でベースキャッシュフロー1兆3,000億円の水準を想定しても良いということでしょうか。

A. (磯部) その理解のとおりです。

以上