

●2024 年度 第 3 四半期 決算説明会 質疑応答議事録

日時 : 2025 年 1 月 31 日 (金) 16:00~17:20

場所 : Fujitsu Technology Park 20 階 Boardroom A よりライブ配信

説明者 : 代表取締役副社長 CFO 磯部 武司

■質問者 A

- Q. サービスソリューションについて 2 点お伺いさせてください。1 点目が受注環境についてです。上期で弱く感じられた Fujitsu Uvance やリージョンズ (Japan) の受注が 3Q で回復してきていますが、これは 4 半期のブレの範囲で回復したというレベルでしょうか。それとも本質的にトレンドの変化があったのでしょうか。業種別の強弱感も含めて整理して教えてください。
- A. 大きく捉えると受注環境の変化は起きていないと思っています。上期は苦しいところもありましたが、昨年度の高い受注水準並みの数字だったと捉えています。1 点挙げるとすると、ミッションクリティカルな領域について、昨年度も今年度も非常に強い勢いで受注を獲得しています。これはナショナルセキュリティ、いわゆる防衛分野においてここ数年で非常に力強く受注を獲得できているのがトレンドと言えるかもしれません。Fujitsu Uvance やモダナイゼーションについても需要は非常に強い状況が続いています。数字の凹凸については、どのタイミングで大きな受注の計上に至るかというタイミングの違いが表れているとご理解ください。
- Q. パブリック&ヘルスケアは 3Q も反動減が懸念されていましたが、1 割以上伸びています。これは自治体システムの標準化案件の影響なのか、あるいは別の案件なのか、どちらでしょうか。また、Fujitsu Uvance の受注についてもどの領域が強いのかを教えてください。
- A. パブリック&ヘルスケアは自治体の標準化の取り組みもありますが、特段その領域が増えているというよりも、官公庁の大型案件や大手の病院の案件といった上期に勢いがなかった分野が 3Q にある程度入ってきたイメージです。Fujitsu Uvance はまだ立ち上がりの時期でもありますので、受注は全方位で伸びているとお考え下さい。オフリングも揃ってきましたので、お客様の評判が良いものと中々うまくいかないものの強弱が少し表れており、より価値の高いものに注力していこうという調整をしています。小売のオフリングは非常に上手くいっていますが、Sustainable Manufacturing の領域はお客様のニーズに応じて商談を進めるという習慣が強く、オフリングビジネスが中々うまくフィットできてないという一面もあります。そういった意味では強弱は少しありますが、全体として伸びているとご理解ください。
- Q. 2 点目の質問です。収益性のトレンドは大きく変わっていないと思いますが、リージョンズ (Japan) に加えてリージョンズ (海外) も構造改革の効果以上に収益性が改善しており、会社計画を上回っているような数字という印象です。リージョンズ (Japan) とリージョンズ (海外) の粗利率改善の要因とその継続性について教えてください。
- A. リージョンズ (Japan) の粗利率の改善は、サービスソリューション全体よりも高くなっ

ています。要因としては3つあり、1つ目は開発の標準化と自動化です。これは継続的に取り組んでいるものですが、オフショアやJGG（Japan Global Gateway）へのリソースシフト、あるいはAIを活用してシステム構築の一部を自動化しているという要素です。2つ目は品質の確保です。製造過程のトラブルの予兆検知や、CQO（Chief Quality Officer）を中心に品質を担保しており、不採算や原価率悪化を一定程度防いでいます。3つ目がポートフォリオです。より採算性の良いサービスあるいはマーケットへのシフト、Fujitsu Uvance を中心とした付加価値の高いサービスによって価格の上昇につながっています。以上3点のミックスです。受注時の採算管理を強化・徹底していることも非常に効果があると思います。開発の標準化は以前から取り組んでいるうえ、品質の確保も徐々に良くなっています。ポートフォリオについては価格も含めた取り組みの効果が昨年度下期から力強く表れています。どの要素についても天井とは考えていません。25年度以降も3%の改善を維持できるかどうかは分かりませんが、一定程度は改善できると考えています。リージョンズ（海外）についても今年度累計で粗利率は2%ほど改善しています。ただ、昨年度に実施したドイツのプライベートクラウド事業撤退の影響が大きいのも事実です。また、Fujitsu Uvance へのシフトを増やすことで不採算案件が減少している効果もあります。リージョンズ（海外）は絶対値としての粗利率は低いです。本質的にはグローバルオフリングへのシフトを徹底して推進し、より良いものを提供していくことが必要だと思えます。

- Q. 中計の売上目標は進捗を踏まえるとややアグレッシブに見えますが、一方国内を中心とした利益率の改善に継続性があるとすると、来年度にサービスソリューションで掲げている3,600億円の調整後営業利益の達成確度は高まったのでしょうか。それとも引き続きアグレッシブな計画なのでしょうか。
- A. 少なくともサービスソリューションについては十分に達成確度があると思っており、今年度の粗利率改善の進捗を見るとその確度は高まっていると思っています。例えば来年度のFujitsu Uvanceの売上収益7,000億円などの難しいハードルはありますが、総量としての売上の拡大と粗利率の継続的な改善によって、来年度のサービスソリューションの調整後営業利益の目標は十分に達成できると考えています。

■質問者B

- Q. サービスソリューションの採算性改善について教えてください。3Qのリージョンズ（Japan）の調整後営業利益率は、23年度が16.1%だったのに対し、24年度は19.4%へと飛躍的に改善しました。従来からの改善の取り組み以外に、何か非連続的に生じた改善要因もあったのでしょうか。
- A. 開発の標準化やオフショア活用の拡大の取り組みはここ数年取り組みを継続しており、それによって粗利率を毎年1%強ずつ改善してきました。23年度下期からは提供価値の売値への転嫁などによる受注時の採算性改善が進んだことで、さらに1%強の改善に効くようになりました。こちらの取り組みは23年度初めから推進していましたが、新規受注した案件にしか効かないため、効果として現れ始めたのは23年度の下期となりました。24年度はそれが年初から効いている状態です。あとは、品質管理を強化したことが、不採算プロジェクト減少に寄与してきています。それらの3つの効果が揃って出てきたことで大きな改善に繋がっています。ただ不採算プロジェクトは、油断をする

と 100 億円を上回るようなものが発生する可能性は否定できないため、安心しきることはできませんが、これまでのところはそれらの要素が上手く効果を出していると言えます。

- Q. それらの3つの要素で、それぞれ1%ずつ改善に寄与しているイメージでしょうか。
- A. 不採算プロジェクトの減少効果はそこまでは大きくはなく、残る二つの要素がそれぞれ1%強ずつ寄与しています。
- Q. 来期以降を見据えた時、継続して改善していける余地はどれくらい残っているのでしょうか。
- A. 24年度は、これまでのところ不採算プロジェクトの発生をかなり抑制できているので、この要素でのさらなる改善効果を期待するのは困難です。一方で、オフショア適用の拡大などによる生産性改善と、提供価値の売値転嫁などによる採算性改善はまだまだ改善余地が残っていると考えています。デマンドが非常に強い中、前述の売値転嫁や Fujitsu Uvance ビジネスのオフリング、およびリカーリングビジネスの拡大を進めています。Fujitsu Uvance ビジネスの利益率は従来型の SI ビジネスよりまだ低い状況であり、そこにはまだまだ改善の余地が残されています。強いデマンドを背景として、提供価値の売値転嫁は想定よりもよいペースで進められていますが、その一方で、開発の標準化やオフショア適用の拡大は少し足踏みしているところがあると認識しており、今後まだまだ改善可能です。JGG の活用によって拡大を図っているオフショアの適用率は現状約 15%程度の水準であり、こちらも改善余地が残っています。粗利率の年 3%ずつ改善を今後 3~5 年と継続し続けるのは難しいと思いますが、1~2%程度の改善を今後 3 年以上継続していくことは十分可能であり、その程度はやらねばならない水準だと考えています。
- Q. 粗利率 1~2%の改善の継続でも、計算上は増収効果を除いても、毎年 10~20%程度の増益効果になるはずですが、その理解で合っていますか。
- A. はい。それを狙っているとご理解ください。
- Q. これだけ採算性の改善が進んでおり、4Q もここまでの進捗が順調ということなら、1Q ~3Q 累計が前年同期比でこれだけ増益で来ていることを踏まえると、4Q の調整後営業利益が前年同期並みの約 1,200 億円に留まるという見立ては若干違和感があります。通信キャリアの 5G 投資が 4Q に偏る傾向が非常に強いため、そこでの下振れリスクを勘案した結果の見立てだと理解すればよいでしょうか。
- A. 確かにそのようなリスクもあるとは思いますが、サービスソリューションは 5G 投資の影響を受けることはあまりないので、費用をある程度使う計画は勿論あるものの、計画をしっかり守る、さらにはそれを上回ることを目指していきます。ハードウェアソリューションのネットワークプロダクトについては、毎年 4Q にビジネスが偏重する傾向があり、また大手キャリアのお客様との間で常に様々なやり取りがあることも事実です。ハードウェアソリューションの業績見通しを下方修正しましたが、4Q の利益水準は大きいので、まずはそれをしっかりと守れるように注意深く状況を見ながら、期末に向けての追い込みをしっかりとやっていきたいと考えています。

- Q. ハードウェアソリューションにリスクがあるとしても、全社では調整後営業利益の目標を何とか達成できると見ていると見ているということでよいでしょうか。達成可能レンジの下限くらいで見えていると思えばよいでしょうか。
- A. しっかり達成できる水準にあると思っています。

■質問者 C

- Q. 営業利益の調整項目についてお伺いします。計画上 4Q は調整項目をいくらで想定されていて、具体的に何を計画しているのかを教えてください。
- A. 調整項目については、上期に約 200 億円、3Q に約 100 億円計上し、3Q 累計実績で約 300 億円強となっています。年間の公表値は 200 億円になりますので、逆算しますと 4Q に 100 億円戻す計算となります。4Q についても色々やろうと思っていることはありますが、実行できるかどうか見極めているところです。一方で、すでに案件として発表している事業売却に伴う売却益など、プラス目に寄与するものもあり、総じて言えば、100 億円程度のマイナスは今の時点では打ち返すネタはあるということです。4Q に具体的に何を考えており、どのくらい変革にアクセルを踏むかについて、現時点ではお伝えすることができないことはご認識頂いていると思いますが、しっかりと実行していきたいと思っています。
- Q. 新光電気、富士通ゼネラル、富士通オプティカルコンポーネンツ (FOC) のカーブアウトに伴う利益は、今年度の 4Q に見込んでいるのでしょうか。
- A. これらについては来年度の計上を見込んでいます。
- Q. キャピタルアロケーションについて、ベースキャッシュフロー創出に 1 兆 3,000 億円に目途がついたとのコメントがありましたが、その意図を教えてください。またキャピタルアロケーションポリシーを発表し 1 年 9 か月経ちましたが、成長投資枠 7,000 億円の進捗は如何でしょうか。
- A. ベースキャッシュフローの 1 兆 3,000 億円については、ノンコア事業のアセットリサイクルで約 3,000 億円程度、通常の事業によるベースキャッシュフロー創出を約 3,000 億円/年程度で想定していました。事業によるベースキャッシュフロー創出は巡航速度で来ていましたが、今回ノンコア事業のアセットリサイクルに目途が立ち、全体の 1 兆 3,000 億円が見通せた、ということです。株主還元はこの 1 兆 3,000 億円のベースキャッシュフロー創出を想定して、先行して実施していましたので、仮にベースキャッシュフローが確定しないとショートする可能性もありました。今回そのベースが確定したということをお伝えしたかったということです。成長投資と株主還元のバランスについては、株主還元は計画通り進捗している一方、成長投資についてはまだ枠としては余裕があります。M&A についても、常にリストを持って検討しており、当然その部分の枠を持ちながらやっており、そういう意味では進捗が悪いと見えているかと思います。勿論枠があるから使うということはしませんので、しっかり用途を見ていきます。その上で結果、成長投資を使い切れる目途が立たない、もしくはベースキャッシュフローが超過するということがあれば、その見極めがついた時点で、全体のアロケーションのバランスを変えることも当然考えます。

■質問者 D

- Q. グローバルソリューションが9か月累計で黒字化しなかったことは、損益改善ペースとして想定より上でしょうか、下でしょうか。もし下の場合は、Uvance の投資のリターンが想定を下回っているのか、あるいは案件が想定より大きく見えてきていて先行投資のアクセルを踏んでいるところなのか、そのあたりの感触を教えてください。
- A. グローバルソリューションは、3Q では黒字化していますが、計画を若干下回っています。Uvance 全体としては計画通りに推移していますが、Uvance の種であるオフリングを作って提供しているグローバルソリューションは少しビハインドです。主な要因は2つあります。1つはオフリングのデリバリーに力を入れていることです。オフリングを作ることや、販売をするためのコストもかけてアクセルを踏んでいるところで、これらは覚悟の上の先行投資なのでネガティブなものではありません。もう1つは、オフリングに付加価値をつけてリージョンズ（Japan）で提供している部分はうまくいっているものの、より標準化を進めなければならないということです。オフリングの種の部分と付加価値の部分のうち、付加価値の部分が多くなっています。お客様にお届けする価値としては同じだと思いますが、より効率を上げ採算性を上げていくためには、グローバルソリューションが作って提供している標準化された部分のボリュームがもう一段増えて、リージョンズ Japan でつけている価値の部分が少し減るというバランスの変化が必要だと思います。サービスソリューション全体では利益を確保できていますが、計画比でグローバルソリューションが少しショートしていて、リージョンズ（Japan）が少しプラスになっています。そのため、標準化をより進めなければいけないということと、ようやく Vertical オフリングの数も増えてきたので、よりお客様に刺さっているオフリングについてはアクセルを強く踏んで、刺さっていないオフリングについては方向転換をするなど、メリハリを利かせる必要があります。グローバルソリューションも、4Q は売上が増えてきますし、年間を通せば黒字とし、前年度を上回ることはできると思っています。
- Q. OneERP+が3Q に国内7万人を対象に稼働したとのことですが、これが4Q以降の業績において、国内ITサービスの収益性改善の追加のドライバーになるのかどうか教えてください。
- A. OneERP+は、全体で1,000億円強の投資規模で2020年から始めています。ようやく一番大票田の日本のサービスビジネス（SE、BP、ファイナンス、購買など）に展開したところで、まだこれからヨーロッパなどにも同じものをグローバルワンインスタンスで展開するという工程が残っています。かなり大規模なシステム構築ですので、いざ自分たちでやると様々な苦労もありながら進めているというのが現実です。本来オペレーショナルエクセレンスとデータドリブンを標榜していますが、まだ両方とも効果を出すには至っていません。即効性があるものではないため、OneERP+を導入した効果が4Qに数字面で表れてくることはなく、2,3年はかかると思います。コーポレート部門の生産性アップへの寄与など全社の損益数字に表れてくるのは、データドリブン経営を進めることによって経営や事業部門がよりタイムリーに判断できるようになり、全体のマネジメントがうまくいくようになるという効果が一番強いと思っています。ROIについてももう少し明確にお示しするようにできればと思っていますが、ようやくその

スタートラインに立ったということです。お客様にも同様の提案をしていますので、当社の社内実践の苦労や、うまくいったところいかないところも含めて社内リファレンスとしてお客様にも提供していきたいと思っています。

- Q. コンサル人材を1万人に増やすという目標に向けてのリスクリングや採用の状況を教えてください。
- A. コンサル人材の獲得は当初の計画通りには進んでいません。昨年度末に約2,000人いましたが、現在3,000人程度に増えています。外部からの採用には苦戦していますので、内部人材のリスクリングを進めたり、発掘・認定したりしているところです。今年度中に昨年度の倍に増やせればと思っていますが、なかなか難しいというのが現状です。社内でも大きくドライブをかけるという意味でも1万人という規模を標榜してきましたが、一方で人数ありきではないというのも事実です。25年度にその半分程度は確保したいと動いていますが、そのコンサル人材によってアウトプットをどのくらい出すかが重要だと思っています。ようやく3,000人規模になってきましたので、モダナイゼーションやFujitsu Uvanceの提案をする際の上流に少しずつコンサルの人材が活躍しつつあります。外部採用も費用をかけてでも進めていきますが、実を取りながら進めています。M&Aももちろん考えています。ただ箱だけを買っても人がいなくなってしまうので、しっかり内部人材の育成と両輪で進めていく必要があると考えています。

■質問者 E

- Q. ハードウェアソリューションの業績予想修正についてですが、3Qまでの実績の結果として修正に至った部分と、4Qの受注で見えている部分とで切り分けるとどういうイメージでしょうか。また北米における0-RANについて見通しは変わりましたでしょうか。
- A. 基本的にはほとんどが4Qの見通しを踏まえてです。システムプロダクトについては3Qまでの累計で売上が少し増えています。コストアップにより採算が悪くなっている部分もありますので、利益面ではあまり大きな変動はありませんでした。最も大きく効いているのは4Qのネットワークで、厳しい状況ながらもソフトウェアの案件などを積んできましたが、幾つかのキャリア様のデマンドが見通せなくなってきました。その代わりにハードウェアや他社製品を購入いただくことで売上のダメージはそれなりに抑えておりますが、ソフトウェアからハードウェアに代わった影響で損益としては大きなダメージを受けています。加えて、ハードウェアが低調ですと棚卸資産の評価減などもあり、利益面で大きくダメージを受けた結果が今回の修正とご理解ください。また、北米での0-RANについては特に変わった動きはありません。そもそも北米の0-RANは今年度下期に大幅に売上が予定されているわけではありません。25年度以降の大きなトレンドの中で我々を選んでいただいているものであり、今回の修正については北米の0-RANの動向が変わった結果ではありません。
- Q. ノンコアアセットの資産リサイクルについて、今年度で大型のものは目途が立ったと仰っていたと思います。サイズ感は変わるとは思いますが、資産リサイクルについては来年度以降もまだ発生するのでしょうか。それとも一通り終わったのでしょうか。
- A. 何をノンコアというのは変わるところもありますが、元々ノンコアとしていたものについてはほぼ目途が付きましましたので、大型のものはないかもしれません。ただ、事業

のポートフォリオは常に変えながら進めています。あくまで例えばですがサービスビジネスにおいても Fujitsu Uvance の進捗に伴い SI がノンコアになるかもしれません。そういう意味で、こういった再編はもう二度とないと言われるとそうではないと思います。来年度についても、大きな規模のものはないと思っています。ノンコアの話とは少し異なりますが、政策保有株式の売却も進めており、来年度も引き続き圧縮していく予定です。総じて、来年度は今年度ほどの大型の資産リサイクルはありませんが、中長期的に考えると、我々はポートフォリオ変革を続けていくという文脈となります。

- Q. FOC や富士通コミュニケーションサービス (GSL) 規模の資産リサイクルの想定はありますかでしょうか。
- A. グループ会社や社内の事業について、一定程度サイズの小さいものは、他の企業と組んだほうがより成長するのであれば売却の可能性は当然あります。FOC や GSL はそこそこの規模でしたが、この規模感であればポートフォリオを変えていく中で発生する可能性はあります。

以 上