

# 中期経営計画進捗状況および2023年度決算説明会 質疑応答議事録

日時 : 2024年4月25日(木) 15:30~17:15  
場所 : 富士通汐留本社 24階大会議室よりライブ配信  
説明者 : 代表取締役社長 CEO 時田 隆仁  
代表取締役副社長 CFO 磯部 武司

## ■質問者 A

- Q. 国内 IT サービスが好調で 23 年度の国内受注が二桁成長でしたが、この力強い国内 IT サービスの市場拡大は今後も続くのでしょうか。減速する可能性、懸念要因などがあれば教えて下さい。
- A. (磯部) 国内 IT サービスの今の状況は、かなり幅広い業種のお客様において、DX やモダナイゼーションのデマンドが非常に強い状態が続いています。そのようなデマンドに対して、Uvance やモダナイゼーションナレッジセンターなど当社のケイパビリティがマッチしているというところだと思っています。国際情勢や経済の激変といった特殊な要素がなければ、今のトレンドがしばらくは続くと考えています。そのデマンドに対応できるリソースやケイパビリティ、そして当社のサービスに対する信頼性をしっかり確保し、ニーズに応じていければ、受注や売上に結びついてくると考えています。
- Q. デバイスソリューションの今年度計画には、新光電気も含まれていると思いますが、売却により連結から外れると、その分の営業利益などを見直すのでしょうか。
- A. (磯部) 新光電気については、譲渡の方向性はすでに発表していますが、様々な関係当局の承認が下りるのを待っているところです。うまくいきますと公開買い付けが今年度のどこかで始まりカーブアウトということを想定していますが、現時点ではまだそのタイミングを見通せていないということで、一旦は今までの事業ポートフォリオベースで見えています。デバイスソリューションの 24 年度営業利益計画 400 億円の大半が新光電気ですので、新光電気がカーブアウトし、期の途中で非継続事業の取り扱いになりましたら、その数字が外れるかたちになります。一方で、当期利益については、50%の連結会社ですので当期利益の半分程度が影響します。このようにノンコア事業をカーブアウトしていく中で、サービスソリューションのビジネス拡大、利益拡大を図り、しっかりとその穴を埋めていくという構造で考えておりますし、売却した暁に得られるキャッシュをまた有効に活用していくことを考えています。

## ■質問者 B

- Q. 23 年度計画に対して、調整後営業利益が未達となった要因、および当期利益が上振れた要因を教えてください。
- A. (磯部) 調整後営業利益の実績で見ると、売上収益は約 500 億円、営業利益は約 350 億円の未達となりました。一方、当期利益は約 300 億円上振れました。調整後営業利益の未達要因は主に国内サービスとデバイスソリューションで、影響の大きさは概ね半々です。国内サービスは受注残高やパイプラインの強さを背景に、もう少し上積みができ

るものと見ていたのですが、その見立てが強気すぎたと反省しています。営業利益が未達だったにもかかわらず当期利益が上振れたのは、欧州での構造改革を実施した結果、税効果の見込みが変化したのが要因です。企業会計基準における繰延税金資産の回収可能性の分類が変更されたことで、従来よりも繰延税金資産の計上対象となる期間が延長された影響が大きいです。調整項目については、前回公表時に営業利益の調整項目として約 700 億円のマイナスがあると説明しました。その主な内訳は、3Q に実施したドイツのプライベートクラウド事業のカーブアウトと、欧州 CCD 事業の撤退コストです。これらを 4Q で何らかの形で打ち返すと説明しましたが、4Q に欧州の低採算地域からの撤退やコーポレート機能のダウンサイジングなどを進めた結果、マイナスはさらに 500 億円増加し、最終的には年間で約 1,200 億円となりました。一方、それを打ち消すものとして、欧州の法人体系の再構築による税効果を中心に約 1,400 億円のプラス効果を得ることができました。その結果、ネットで 200 億円程度のプラス効果を得ました。

Q. キャピタルアロケーションに関して教えてください。株主還元の総額は 3 年間、6,000 億円に変更はないとのことですが、原資となるベースキャッシュフローは 23 年度実績が 3,030 億円でした。これは中期経営計画公表時の計画を下回ったものと推測しますが、元の計画に対してどの程度下回ったのでしょうか。また、中期経営計画の初年度がこのようなスタートとなりましたが、3 年間で 1.3 兆円のベースキャッシュフローを創出するという計画の達成に向け、心配はないのでしょうか。

A. (磯部) 確かにフリーキャッシュフローは計画に対して若干の未達となりました。しかし、ベースキャッシュフローに対しては、成長投資を強くやってきたということもあり、それほど大きな影響はなかったと考えています。元々のキャピタルアロケーションポリシーの中で、ベースキャッシュフローは概ね毎年 3,000 億円強で見ており、それがビジネスと利益の拡大に合わせて増えるという考え方です。さらにその上乘せとして、資産リサイクルが加わります。具体的には新光電気の売却収入などが該当し、それによって 3,000 億円程度が加わり、それらの合計で 1.3 兆円を創出する計画です。様々なトランスフォーメーションを実施していく中で、費用の発生と税効果の獲得などのプラス要素の両方が出てくるものと思います。それらを十分考慮した上でも、1.3 兆円は達成できると考えています。税効果の獲得はだいぶ先になると思いますが、引当てなど今後支出をしていくことになるであろうものが約 1,200 億円、税効果を中心としたキャッシュセーブが 1,400 億円というバランスになっています。発生時期は精査が必要な部分もありますが、アロケーションの大枠に変更はありません。

#### ■質問者 C

Q. ソリューションサービスは順調に成長し採算性も改善している一方、その他のハードウェア関連ビジネスの状況が厳しいように見受けられます。ハードウェアソリューションとデバイスソリューションの今年度の見立てを教えてください。

A. (磯部) ハードウェア事業については、なかなか明るい材料が見えてきていません。ネットワークビジネスは、23 年度は正直苦戦しました。元々デマンドは弱いという想定のもと計画していましたが、想定以上にデマンドが弱かったということです。22 年度の数字が高かったこともありますが、国内外においてフォトリソグラフィ・モバイルが両

方とも全体的に売上低調でした。今後大容量伝送や低消費電力に対するデマンドは国内外において継続して強く、また0-RANの取り組みも今後のプラス要因として考えていますが、24年度はまだ準備段階と捉えています。この先25年、26年というタイミングでは一定程度の伸長を期待していますが、デマンドの盛り上がりによって過度な期待はせず、24年度は慎重に見ているということです。デバイスソリューションについては現時点では新光電気も含まれていますが、24年は世界の半導体市況は前年比で10~12%程度伸びると言われており、一定程度底は打ち、今後は拡大していく方向だと思っています。実際主要な顧客からはそのような話が出てきており、ある程度の回復を見込んでいます。一方、24年度の1年間で22年度の高水準まで回復するのは難しいと考えています。前年度からの増益幅という意味ではハードウェアソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューションを合わせて23年度並みの利益水準となることを覚悟しながら、手堅く進めているということです。

- Q. ユビキタスソリューションの見立てはどうでしょうか。Windows 新バージョンの話や自治体クラウド対応の特需など、国内においては追い風がある可能性もあると思いますが、欧州撤退による縮小の影響の方が大きいのでしょうか。
- A. (磯部) 売上の減少については欧州撤退の影響が大きいです。元々欧州は黒字ではなかったため、利益影響という意味ではプラスの効果こそあれ、マイナスの影響はありません。そういう意味では、ユビキタスソリューションの想定は保守的に見ているとも言えます。
- Q. ユビキタスソリューションの想定を保守的に見ているということですが、増益を確保できる可能性はあるのでしょうか。
- A. (磯部) 特段値崩れが起きなければ、増益確保も見込めるとは思っています。

#### ■質問者D

- Q. リージョンズ(海外)の4Qの状況を見ると、利益については昨年度の引当金の戻りの剥落などの影響がある中で比較的健闘したと思いますが、欧州の売上高の動きについて教えてください。現地通貨ベースだと相当な減収になっていると思いますが、4Qの状況としては、四半期ベースの大型案件の反動といった一時的な要因なのか、欧州の事業環境がオーガニックに悪くなっているのか、確認させてください。
- A. (磯部) 欧州の状況は、残念ながら良くなってもいませんし、特段悪くなっているわけでもありません。四半期ごとに見ますと、大型案件の計上のタイミングによって凸凹があるとお考え下さい。
- Q. 英国のポストオフィスの件で、英国以外の国における富士通のビジネスへの影響は出ていないという理解で正しいでしょうか。
- A. (磯部) 特段影響は出ておりません。少し補足しますと、4Qの売上が少々少なく見えるのは、24年1月末にクローリングしたドイツのプライベートクラウド事業のカーブアウトの影響で、2月と3月の売上分が落ちているとご認識ください。ポストオフィスのレピュテーションの影響で、欧州全体で地盤沈下が起きている感覚では受け止めていません。

Q. Uvance について、受注や売上実績が強く、想定を上回って着地しましたが、改めてこの理由をお伺いしたいです。また、今期も売上伸長を見込まれていますが、開発費が増えている中でどういう形で収益性が改善しているのか、今期の見込みも含めて解説して頂けないでしょうか。

A. (磯部) Uvance は力強く拡大できていると思っています。DX や SX (サステナビリティ・トランスフォーメーション)、クロスインダストリーなどがマーケットのデマンドに合致していると認識しています。特に、Sustainable Manufacturing のマーケットは非常に拡大しており、こういったものが影響しています。それに合わせて Vertical オファリングは一生懸命にリリースを行っており、23 年度で 37 種のオファリングをリリースし、24 年度には 64 種まで増やす予定です。マーケットのニーズに合った形でオファリングを重点的かつスピーディーに提供していくことによって、デマンドに応えられると考えています。23 年度が非常に強く見えている要素として、GK Software の買収があります。GK Software は Uvance のオファリングと合致する領域であり、年間で約 300 億円の影響があります。ただ、仮に GK Software の買収がない場合でも約 170% 近い売上伸長があり、Uvance はお客様に受け入れられ始めていると認識しています。Uvance は全体感が見えにくいところもありますが、現在は比較的大手のお客様に対して、具体的な内容をひざ詰めでご説明させて頂きながら適用しており、まだ立ち上げの状況ですが、23 年度は売上が 2,000 億円から 3,600 億円まで伸長し、GK Software の買収を抜きにしても 3,300 億円であり、引き合いが大変強かったと認識しています。一方、24 年度の計画は 4,500 億円ですので、少々成長が鈍化しているようにも見えます。現在の実績や注残の積み上がり方から、Uvance の拡大は 24 年度も 1.5 倍程度は十分に狙えると個人的に大変期待しています。加えて、オファリングのリリーススピードを上げることや、少なくとも 50% 以上の標準化率を目指すこと、提供するリソースを確保することが成功要因ですが、今の計画の一段上を狙いたいです。

また、採算性の向上についてですが、オファリングですと、標準化率が仮に 50% であれば、残りの 50% を作ればその後は売上が増えると利益が増える構造になります。もちろんそのような単純な構造ではありませんが、基本的なコンセプトはそういったイメージで、売上が増えると採算性がしっかり上がってくるということです。Vertical オファリングのグロスマージン率は残念ながらまだ 30% 半ばになりますが、売上が増えていくことで 25 年度ないしは 26 年度に 40% を超えることをターゲットとして取り組んでいます。旧来のシステムインテグレーションビジネスもグロスマージン率が良くなってきていますので、中々その水準に届いていない状況ではありますが、売上が上がればより高い水準が狙えると理解しています。

Q. Uvance の開発費用を考慮した後の営業利益ベースでの収益性については、増収効果でレバレッジが効くことで利益が既に改善しているのか、またそれが継続するのか、実際の動きと今期の見通しについて補足でお伺いしたいです。

A. (磯部) もちろん改善しており、十分利益は出ています。Vertical オファリングのマージン率が 40% 弱、Horizontal オファリングはまだ 20% 程度で、Uvance 全体では 20% 台半ばのグロスマージン率であり、3,600 億円の内 1,000 億円程度は粗利が出ています。限界利益という意味では、オファリングの開発投資は数百億円ベースの下の方ですの

で十分利益が出ています。インプリメンテーションもありますが、そういったものも含めてお伝えした粗利率を算出しています。ただ、30%を下回っているということは、当社のサービスビジネスとしてはまだ粗利率は十分な水準には達しておらず、全体としては営業利益率の足を引っ張っている状況ですが、既に十分利益自体は出ているとご理解ください。Uvance 売上が 7,000 億円規模になりますと、全体の利益の押し上げにつながると考えています。

#### ■質問者 E

- Q. 発表資料（決算概要）の 30 ページを見ると、24 年度はサービスソリューションの先行投資が増加する計画ですが、中身の詳細について教えてください。
- A. （機部）主な内容としてコンサルティングケイパビリティ拡充のために 200 億円強増やすことを考えています。このうち半分程度が人を確保するための投資、もう半分がリスキリングのための投資です。上流工程を強化することが Uvance の売上拡大につながると考えており、外部採用やリスキリングなどに力を入れ、現時点で 2,000 人規模のコンサルタントを短期間で 1 万人体制にしたいと考えています。リソースが育てば費用の増加は鈍化していくため 24 年度を上回り費用をかけていくことはないと考えています。
- Q. サービスソリューションの中期計画目標である営業利益 3,600 億円の達成に向け、25 年度は先行費用が減少する計画なのでしょうか、それとも費用増を相殺したうえで 3,600 億円を目指すのでしょうか。
- A. （機部）23 年度は前年比で約 750 億円の増益を実現できましたが、24 年度は 400 億円強、25 年度は約 800 億円の増益を見込んでいます。24 年度、25 年度と今と同じ勢いで売上拡大できれば十分狙える内容だと考えています。25 年度に向けて 24 年度比で約 1,500 億円売上が伸びると増収効果で約 600 億円増益になります。また、これまで毎年約 2%の粗利率改善を実現していますが、仮に半分の 1%に留まったとしても約 240 億円増益となります。売上成長を確実にするためにコンサルのケイパビリティ強化を図ることにより 24 年度は増益幅が鈍化しますが、25 年度以降の売上成長のために投資のアクセルを踏んでいきます。

#### ■質問者 F

- Q. 23 年度の Uvance は売上目標を達成しましたが、どのような施策が貢献したのでしょうか。また、Uvance の Vertical では、どの分野の売上が貢献したのでしょうか。
- A. （機部）SX やクロスインダストリーといった領域でお客様も悩まれており、Uvance のオファリングがそのニーズにマッチしたということだと思います。Uvance オファリングでデータを連携することによって、より多くの付加価値や生産性を上げていけるということをお客様がご理解頂き始めているということが一番だと思っています。また Vertical オファリングについては、Sustainable Manufacturing が一番多いです。オファリング自体も Sustainable Manufacturing から作りはじめたところもあるので、一番強い状況です。今年度の実績としては、売上の半分ぐらいが Sustainable Manufacturing 領域で、大変力強く伸びています。
- Q. Uvance のデマンドについて、国内と海外で傾向の違いがあれば教えてください。

- A. (磯部) 元々、Uvance の Horizontal オファリングは海外が非常に多かったのですが、今は国内の伸長が非常に強く、売上では国内と海外が半分ずつくらいです。24 年度は 55% ぐらいが国内の計画です。これは当社が主戦場としている国内の大手のお客様に提案がしっかり出来ており、理解が進んできていることが影響してきていると思っています。この先にしっかりとした価値訴求、あるいは Uvance とは何かということ stakeholder の皆様にもしっかりとご理解していただくようなフェーズになっていきます。大手のお客様からという実態ですが、裾野が広がっていくことを狙っており、だからこそリージョンズ (海外) のビジネスについても、こういったオファリングビジネスに転換させようとしており、型が出来てしっかりと広げていけるような形に早くしていきたいと思っています。まだまだ立ち上げ時期なので、Vertical オファリングは Sustainable Manufacturing から、なおかつ日本の大手のお客様からというのが現状ですが、これをさらに獲得することによって、富士通を支える一本の大きな柱になり得ると考えています。
- A. (時田) 私から補足します。Uvance はソリューションのリブランドやニューブランドとして立ち上げたのではなく、新しい事業モデルだと申し上げてきましたが、Uvance がこれだけ伸びている理由の一つは、お客様が Uvance の価値を理解し始めて頂いているということだと思っています。それはデータの活用によって企業活動が変わり、それがサステナブルな経営に向かうということの理解であり、この Uvance のオファリングの拡充ということが、売上に繋がっていることは間違いありませんが、今までのソリューションと全く売り方が違います。富士通の本社は川崎になりますが、そこに Uvance を体験するゾーンを作り、お客様の CEO やサステナビリティオフィサー、もしくはチーフデジタルオフィサーというトップをお迎えし、私も含めた富士通の経営トップが直接その効果を訴えるというように、プロモーションのやり方を変えました。それに加えて、研究所のテクノロジーを同時に見せることや、リアルなデータをお客様からお借りし、実際の効果を体験して頂いています。この手法は同時に海外でも実施しており、国内外で変わりなく同じ理解で非常に大きな賛同を得ています。端的に言えば、カタログを持って情報システム部門に営業が売りに行くというスタイルをとっていないということです。今後、拡充するコンサルタントがお客様のトップに向かってしっかりと伝えていくというフェーズに変えていくことが、さらにこの Uvance の事業拡大を牽引することになります。

以上