

## ●中期経営計画進捗状況および2024年度決算説明会 質疑応答議事録

日時 : 2025年4月24日(木) 16:00~18:00

場所 : Fujitsu Technology Park 20階 Boardroom A 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. 24年度の営業利益(調整前)実績が、3Q決算発表時に修正された年間予想から下振れて着地しています。グローバルソリューションと営業利益の調整項目が大きく下振れているので、4Qの間で大きく見方が変わったものと思いますが、一過性の要因があるかどうかも含めて背景をお伺いしたいです。
- A. (磯部) まず、調整後営業利益は3Q決算時の年間予想から上振れています。サービスソリューションのサブセグメントでは、グローバルソリューションが計画未達となった一方、リージョンズ(Japan)が計画超過と凹凸はありましたがサービスソリューション全体としては予想以上、ハードウェアソリューションもほぼ計画並みで着地しています。一方、営業利益の調整項目で200億円ほど悪くなっています。これはリソース施策の費用を上期に200億円、下期に追加で200億円計上しているからです。下期だけで申し上げますと、本業の調整後営業利益が170億円上振れた一方、追加のリソース施策で調整項目に200億円程マイナスが出て、調整前営業利益が差し引き若干ショートしたという構造です。
- Q. 24年度はグローバルソリューションが計画を大きく下振れましたが、25年度は増益を見込む背景を教えてください。
- A. (磯部) 3Q決算発表時の年間予想と比較すると、グローバルソリューションが下振れてリージョンズ(Japan)が上振れて着地しました。トータルすると国内ビジネスはプラスですが、グローバルソリューションが140億円ほど目標未達で、リージョンズ(Japan)が200億円ほど計画を上回りました。この要因としてはFujitsu UvanceのVerticalとHorizontalの伸びが想定と異なっていて、Verticalオフアリングの伸びが計画に若干届かず、一方Horizontalオフアリングの伸びは計画を大きく上回って着地していることが挙げられます。Verticalが想定ほど上手くいっていない側面も多少はありますが、HorizontalオフアリングのSAP、ServiceNow、Salesforceのほか、Hybrid ITに含まれるシステムのクラウド化需要が非常に強く、そちらに注力していきました。Horizontalオフアリングはリージョンズ(Japan)の人員が付加価値を付けて販売しているものが多いです。結果としてVerticalオフアリングを作って販売するグローバルソリューションの売上が落ちて、リージョンズ(Japan)の売上が増えるという入り繰りが起きたことで業績に凹凸が生まれてしまいました。特にVerticalオフアリングは利益率の高い高付加価値ビジネスのため、それが計画を下回ったことによりグローバルソリューションは利益面でも大きくマイナス影響が生じました。利益率の良いものが増えず、悪いものが増えたので本来ならトータルでマイナスになりそうですが、リ

ージョンズ（Japan）では不採算の抑制など通常の利益率の改善施策を計画以上に進めることができたことで、より一層計画比で良くなっているように見えています。Fujitsu Uvance の売上目標は、足元の状況を踏まえ 25 年度 7,000 億円から変えていませんが、Vertical を下方修正した分 Horizontal を上方修正するという見直しを行いました。それに伴い 25 年度の計画値について、グローバルソリューションは少し下振れ、リージョンズ（Japan）は少し上振れとしています。25 年度は元々費用を少し絞る計画でしたが、現在デマンドが非常に強い状況のため、売上と利益を積み上げていきながら、モダナイゼーションや Fujitsu Uvance、生成 AI によるデリバリー変革にもう少し投資しようと考えています。モダナイゼーションのナレッジ活用や Fujitsu Uvance のオフリング開発を担っているのはグローバルソリューションの部隊であり、グローバルソリューションへの投資が若干強めに入るということです。従って、25 年度のグローバルソリューションの調整後営業利益率も 5%と、国内サービスビジネスとしては全く十分な水準ではないものとして考えています。健全にはなりつつありますが、未だ投資フェーズは終わっていないという計画になっています。

- Q. 国内 IT サービスの需要環境について、4Q 受注は昨年度の高いハードルを踏まえても強い数字が出ていますが、こういった業種が牽引しているのでしょうか。また、25 年度に入ってマクロ環境も変わってきており、現実として恐らくユーザ側の投資に慎重さが見られ始めていると思いますが、プロジェクトの中止や中断といった動きはあるのでしょうか。
- A. （機部）受注の状況は本日のプレゼンテーション「2024 年度決算概要」の P.11 に記載の通りではありますが、国内は全領域で強いデマンドが続いていると考えています。4Q ではファイナンスで大型商談が獲得できていますが、どこが弱いということでもありませんし、四半期ごとでも超大型商談があると数値が大きくなってしまふことがあります。そのため表の右側に 22 年度～24 年度の CAGR を出していますが、基本的に数値の通り全領域で強いと考えています。エンタープライズも大手のお客様については需要が強いですし、ナショナルセキュリティでも強い状況が続いています。上期は受注の数字が伸びずにご心配をおかけしたと思いますが、実際のビジネストレンドは 110%程度でここ 2 年間伸び続けている状況で、ものづくりの効率化・標準化も含めて、デリバリーに苦慮しながら懸命に取り組んでいる状況とご理解ください。足元については色々な声が聞こえてきているのが正直なところですが、一方でどうなるか分からないのが現状だと思います。ご質問のように、この状況の中で進み始めている、あるいは企画がはっきり決まっているプロジェクトが突然止まってしまうようなケースはあまり聞こえてきていません。例えば関税や金利、為替が中長期的に悪い方向に向かうことが見えてくると景気減速感や現実のものとなってくるとは思いますが、今の段階で明確に我々の IT のプロジェクトが止まってしまう、あるいは大きく予算を絞り込まれてしまうというところまでは聞こえてきていません。そういった意味で、この影響については一定程度売上の伸びが弱くなるかもしれない部分は見込んでいますが、明確に落としているわけではありません。
- Q. 1FINITY 株式会社を設立して各種業務を集約することで、PL 上にコスト効率化などの効果は出てくるのでしょうか。また、25 年度のネットワーク売上が前年度比 300 億円以

上下がる計画ですが、この要因は国内と海外のどちらでしょうか。

- A. (磯部) 主に国内の需要が厳しいという前提で計画を立てています。もう少し需要は回復してくるのではと思う一方、厳しめに見ています。この厳しい状況の中、1FINITYが独立体として経営の効率化を図る効果も含めて、需要は一段落ちるものの利益的にはダメージを受けないように計画している次第です。独立会社化することで突然損益が改善するわけではありませんが、これまでバラバラに施策を展開してきたものを着実に生産性改善の効果を出すようにすることも企図し、一つの事業体として対応していくということです。間接機能の効率化、営業とものづくりの部隊の情報共有を密にする、棚卸資産を減らすなどの効果を見込んでいます。

#### ■質問者 B

- Q. 25年度のキャピタルアロケーションプランを見ると、アロケーションが5,000億円となっており、ベースCFの計画値6,100億円よりも、1,100億円少なくなっています。これは、1,100億円をキャッシュのまま留保するということを意味しているのでしょうか。それとも、本日の説明の中でM&Aの可能性について言及がありましたが、そのようなものが追加の投資先として発生する可能性を考慮しているのでしょうか。
- A. (磯部) キャピタルアロケーションは常に23年度から25年度の3年間の総額の中で考えており、ここまでのところ計画通りに進んでいます。ノンコア資産のリサイクルによる3,000億円程度のキャッシュインがあることも見越して計画していたとご理解ください。3年間の内、23年度と24年度はキャッシュポジションが一定程度低下することを認識した上で、先行的にアロケーションを実施してきました。24年度の場合は、23年度と比べ自社株買いのペースを大きく上げたことなどを要因に、約3,900億円のベースCFに対し、約4,500億円をアロケートする結果となりました。以前に比べると、今の現預金の水準は若干悪くなっていると思われるかもしれませんが、サービスビジネスが中心になってきたため、手元資金をそれほど多く残しておく必要はなく、もう一段キャッシュポジションが下げても特に問題はないと考えています。25年度の成長投資の枠は、M&Aも含め少し大きめにみているのは事実ですが、次の成長に資するものであるかをしっかりと見極めて実施していきます。そのような使い道が見つけれなかったり、キャッシュインが想定以上に増加した場合には、アロケーションを見直すことを検討します。
- Q. 調整後ROEの25年度計画は、24年度の13.8%から13.7%へと低下する計画となっています。業績改善がこれだけ進んでいるにも関わらずROEが悪化してしまうのは残念に思います。次期中期経営計画を見据えたとき、今後目指すべきROEの水準をどのように考えていますか。
- A. (磯部) 調整後ROEについては、このレベルで十分だとは思っておらず、もう少し上を目指しています。現在の当社の利益の積み上がり方は、以前と比べるとかなり強くなってきていますが、23年度と24年度にかけて株主還元をかなり先行して実施した結果、資本の減少スピードが利益の増加スピードよりも少し早くなってしまいました。その結果、調整後ROEは23年度に一時的に高くなり、その後若干低下したように見えてしまっているとご理解ください。今後の方向性については、次期中期経営計画の中でしっかりと整理して示したいと思っています。

## ■質問者 C

- Q. 25 年度、ハードウェアソリューションは、大幅減収となる一方、減益幅はそこまで大きくならない計画となっています。どのように収益性改善を図るのでしょうか。1FINITY の設立が寄与するのでしょうか。
- A. (機部) ネットワークプロダクトについては、減収計画の一方、利益は前年度比で若干改善する見立てとなっています。元々事業が厳しい状況にある中、事業効率を高めるための施策を展開しています。しかし、組織や機能が点在していると、施策が十分効果的に発揮できないため、1FINITY に一体化することで、施策を実現していくことを考えています。施策の実行力を高めるための一つの方策としての 1FINITY 設立とご理解ください。
- 一方、システムプロダクトは、大幅減収に対して減益幅がそこまで大きくなっていません。その要因は、欧州のビジネスが縮小すると見込んでいることです。このビジネスは収益性が高くなく、売上が下がっても利益へのダメージが大きくなるということが背景です。
- Q. 24 年度においては、セルフ・プロデュース施策拡大があり、結果として調整前営業利益計画の下振れ要因となりました。一方、25 年度の業績予想においては、営業利益調整項目が見込まれていませんが、24 年度同様、何らか計画に織り込まれていない調整項目が発生する可能性はあるのでしょうか。
- A. (機部) 今年度は昨年度のような大きなものはないと考えています。景気の急激な減速などがあった場合には、何らかの対策を強力に打つことを考えることは当然可能性としてはありますが、現時点では想定していません。

## ■質問者 D

- Q. サービスソリューションの粗利率が毎年改善しており、40%程度の高い水準まで上がってきていますが、次期中計期間（26 年度以降）も更なる改善余地があるのかどうか教えてください。
- A. (機部) ここ 2~3 年のサービスソリューションの粗利率改善の要因は主に 3 つあります。1 つは以前から取り組んでいる開発の標準化と自動化です。JGG (Japan Global Gateway) や GDC (Global Delivery Center) のオフショア活用により、標準化を図ったり単金を下げたりすることを進めてきました。また、複数の SE 会社を集約したことによって稼働率の上昇やものづくりの標準化が進みました。2 つ目は品質の確保です。製造過程や運用過程のトラブルの予兆検知に AI を適用し始めており、その結果、原価率が当初の想定より悪くなるようなケースが少なくなっています。従来では原価率が高い一定のプロジェクトが全体の粗利率を下げていましたが、そのようなものが排除されてきています。3 つ目は Fujitsu Uvance に代表されるような価値ベースのプライシング戦略が少しずつ進展してきたということです。一部には人件費アップの価格転嫁という意味での価格交渉もありますが、単に同じ価値のものの値段を上げるということではなく、価値を訴求した提案やレートカードの適用が少しずつ進んでいます。開発標準化、価値ベースの価格施策はまだ十分にできているとは思っておらず改善余地はあると思っていますが、一方で改善率は次第に鈍化すると想定してい

ます。このような状況を踏まえ、ものづくりにも生成 AI を適用して、更なるものづくりの標準化、品質の担保にチャレンジしているところです。特にモダナイゼーションについては解析に生成 AI を適用しながら、単なる効率化によるコストダウンだけでなく、より高い価値をよりスピーディーにお客様に提供することを目指しています。結果的にその価値に応じたプライシングをさせていただくということです。この点はまだ端緒に就いたばかりと捉えていますので、少なくともこの先 2~3 年は改善していけるのではないかと考えています。海外については、粗利率は 20%程度しかないためポートフォリオを変えることにより改善することは可能だと思っています。

（時田）生産性を上げる余地はまだあると思っています。標準化やガバナンス強化といった、従来のやり方に対するプロセス改革により生産性を向上してきましたが、当社の本業である IT 化、デジタル化、自動化に対する取り組みはまだ十分ではないと思っており、それだけ改善の余地があると考えています。

- Q. 世界的に企業向け AI が今後の成長要因であり、AI のアプリケーションの広まりが期待されている一方で、現実的には大企業が導入するにはセキュリティやデータ整備などの壁がありなかなか進んでいないと認識しています。国内市場で、AI エージェントを含む大企業向けの AI ソリューションの進捗は、想定しているより早いか遅いか、また、どのようなサービスが今後成長すると考えているかなど、感触を教えてください。
- A. （時田）聞けば答えてくれるというプロンプトタイプの AI の時代から、AI エージェントの時代に既に変わっているという認識が世界的にあると思いますし、当社内でも使い始めています。そこまで広がりが進んでいないという観点では、2 つの壁があると思います。1 つは、マルチエージェントの時代を見越して慎重になっているということです。色々なデジタルツールを企業内で動かしたときに、複数のツール類や複数のアウトプットをどのようにマネージするかということに CIO は苦心しており、そのハードルが高いです。プロンプトに対して答えるという生成 AI のレベルでは狙った業務革新は起きませんので、一定のハードルを越える必要があるということです。もう 1 つは、AI の性能を最大化するために最も効果を発揮するのはデータであり、その確からしさを確保するためには業務プロセスの整流化などやるべきことがあります。またその域に達していない企業が少なからずあるということだと思えます。社内実践においても実感しているところです。ハードルはありますが、労働人口が減っていく中で AI を使わない企業には競争力は生まれないということも世界的な共通認識ですから、どのようにチャレンジするか、そしてチャレンジする企業を当社がどのように支えるかというのは当社の成長にとっても重要な課題となっています。

#### ■質問者 E

- Q. サービスソリューションの投資拡大等について、24 年度は 421 億円増となっていますが、3Q までの累計を差し引きすると 4Q だけで 230 億円ほど使っていることになると思います。元々コンサルタントの採用の遅れなどもあり費用を使い切らないようなトーンだったと思いますが、4Q だけでこれほど費用を計上したのは何か背景があるのでしょうか。また、何に費用を使ったのでしょうか。
- A. （磯部）投資拡大等は 421 億円まで増えましたが、元々計画していた 520 億円増には届いていません。4Q では年度末の検収などもあり積みあがってしまいましたが、元々の

計画ほどは使い切れなかったということです。費用の中身としては、ある領域に多く投資したというわけではなく、モダナイゼーション、コンサルティング、リスクやセキュリティなど、押しなべて使っているという状況です。また、本来は外部人材採用に対するコストも見込んでいましたが、こちらについては全て使い切れなかったのは事実です。

Q. 25 年度ではサービスソリューション全体で 150 億円投資を増やす計画となっていますが、150 億円程度の増加で良いのかどうか、ご見解を伺えますでしょうか。

A. (磯部) 25 年度で増加を見込んでいるのは、セキュリティも一部見込んでいますが、ほとんどがモダナイゼーションとコンサルティングの領域です。元々の中期経営計画では、24 年度で大きく費用が増えて、25 年度でピークアウトして費用を抑えるという考え方でしたが、100 億円程度は 24 年度から 25 年度にスリップしてしまったことに加えて、モダナイゼーションや Fujitsu Uvance などは非常に力強く売上が伸長しており、且つ利益率改善効果が出ていることもありますので、投資を絞るよりも少し投資側にアクセルを踏み、さらに利益を増やす方向に設計を変更しました。24 年度に 400 億円増やし、さらに 25 年度に 150 億円増やすこととなりますので、毎年強めにアクセルを踏んでいると考えています。固定費を増やすというよりかは、プロジェクトの費用を強めに積んでいるという部分もあり、新しいことに取り組もうとしているという要素が多いとご理解ください。

Q. 為替の影響についてお伺いします。新光電気が非継続事業となり、円高メリットになっていると思います。例えばユビキタスソリューションは基本的には円高メリットだと思いますが、25 年度で 110 億円ほどの減益を見込んでいます。ハードウェアソリューションやユビキタスソリューションで為替の影響がどう織り込まれているのかを教えてください。

A. (磯部) 円高に 1 円振れるとユビキタスを中心に、10 億円程度のメリットが出て来ます。一方で、全体としてはそれほど為替インパクトを受ける状況ではなくなってきています。システムプロダクトとネットワークプロダクトは輸出もあるので部材の購入と輸出でオフセットがあります。ユビキタスソリューションは 25 年度の売上・利益計画をあまり良くない数字で織り込んでいますが、24 年度にロット商談があったことに加えて、景気の減速感の影響を受ける領域と考えており、売上や利益は一定程度コンサバティブに見ています。25 年 10 月まで Windows10 のサポート切れ対応で需要が盛り上がり、その後も通常だと一気に減速せず若干需要が残ると思いますが、ベースラインそのものが少し落ちてしまうのではないかと保守的に想定したものです。

以上