●コンサルティング事業戦略説明会

---

1. 日　時：2025 年 6 月 26 日（木曜日） 10 時 00 分 ～ 11 時 30 分
2. 会　場：Fujitsu Marunouchi Office
3. 登壇者：執行役員副社長 CRO 大西 俊介
   Global CEO & Senior Managing Partner,Uvance Wayfinders 習田 晋一郎
   Head of Japan, Managing Partner,Uvance Wayfinders 工藤 晶
   Head of Global Technology Practice,Managing Partner,Uvance Wayfinders 三原 哲
   執行役員副社長 COO 高橋 美波（トークセッションのみ参加）
   執行役員常務 古濱 淑子（トークセッションのみ参加）
   Ridgelinez 株式会社　取締役会長 今井 俊哉（QA セッションのみ参加）

質疑応答（要旨のみ、敬称略）

■ 質問者 A

Q1. コンサルタントの人材拡充について、M&A はあまり考えていないという印象を持ちましたが、一昨年にはオーストラリアでのコンサルティング会社の買収をされていると思います。今後、人材の拡大にあたって M&A が国内外で可能性があるのかをお聞かせください。

A1.（大西）もちろん考えています。国内はもちろん次の中期経営計画も含めて、海外事業をさらに成長させるために、海外の M&A についてもアグレッシブな議論は進めています。
（西）時田もよく、あらゆる選択肢を検討しています、と言っていますが、本当にあらゆる選択肢を検討しています。

■ 質問者 B

Q1.コンサルティング事業における実績の推移を今後はどう示していくのか、売上、顧客数など、もしくは別の指標なのか。客観的にみて、富士通のコンサルティング事業の成長、実績をどう見せていくのか、数字として示せるようでしたらお願いします。

A1.（大西）数字として示すのはなかなか難しいと思います。結局、富士通の 3 兆円のグローバルなスケールと人員 11 万人で、コンサルティング事業の規模を考えたときに、その人数や売上目標に、どういう意味があるかを問いたいのかと思います。私としては、このチームが作っていくことによって事業の構造がどう変わっていくか、Fujitsu Uvance の、例えば 25 年度売上目標 7,000 億円の中がどう変わっていくか、もう一つはその内部の変革として、顧客フロントにもコンサルティングケイパビリティを植え込んでいくことが、どう変わっていくのかということを提示していくということかなと思います。

Q2. おっしゃることはわかりますが、やはり一般的に多くの人がわかるように示すには数字があるとよいと思いますが、どうでしょうか。

A2.（西）そこは引き続き検討します。当然、内部的には数字の管理は行いますが、やはり目的と手段で言うと、コンサルティング事業を立ち上げるということが目的ではなく、Fujitsu Uvance の進化、当然 2025 年度以降も続きますので、そこが目的になっています。

ではそれにどのぐらい貢献しているのかということは今後示していきたいと思います。

■ 質問者 C

Q1. 2025 年度のコンサルタント人員 1 万人の目標は、旗を降ろしていないとのことですが、足元で何人くらい人員がいるのでしょうか。また、目標達成の確度や課題を教えてください。

A1. （西）人数や売上については、特段目標を決めては動いていません。ただ当面は 7,000 億円に向けて変化をしていかないといけない。そして Vertical の売上をどう作っていくかについて、内部的にはこだわっています。

（大西）決算発表や株主総会では 3,500 名という数字は出しています。そこから先どう伸ばしていくか。それ自体もリーダーシップを持って、Uvance の Vertical の比率を高めていくことだと思うので、そちらに重きを置きたいです。

（習田）量よりも質かと思います。Uvance の 7,000 億円のターゲットの中身を改善していきたいし、業種別に深掘りしていくと業種別のアプリケーションやソリューションができますので、そういうところを深掘りしていきたいと思います。

ターゲットとして、1 万人は変な数字ではないと思っています。ただ、現在加速して人を増やすことはターゲットにはしていません。土台作りが大事なので、そちらの対応を優先しています。

■ 質問者 D

Q1. 習田さんは、米国のアクセンチュア、ユニクロの CMO など経験されていると思いますが、どういった経験をし、それを踏まえて富士通の Uvance とどう結びつけて、どうチャレンジしていくかを教えてください。

A1. （習田）ユニクロはずいぶん前ですが、私はマーケティングを担当し、日本の文化、日本の良さを海外に発信していくということに、非常に熱意を持って取り組んでいました。それは今富士通でやろうとしていることに少し関係してくると思います。

アクセンチュアでは、戦略系を担当しましたが、5 人、15 人の部隊から始め、全世界で 3,000 人、売上 25 億ドルまでもっていきました。もちろん一人ではありませんが、私のチームで、米国本社からグローバルにやっていたので、日本、アジア、欧州、南アメリカに事業を拡大するには何をしなければいけないかというところを、失敗や苦労をしながら取り組んだ実績があります。そこからのインサイトを活かせればと思っています。

Q2. 今度は富士通で、日本起点でグローバルに進めることに対する確からしさや勝算はありますか。

A2. （習田）他社と同じことをしていても勝てません。外資系コンサルには長くいましたが、謳い文句が非常に大事。実際のデリバリーは色々課題もあります。富士通は逆で、デリバリーや実装は強い。地に足の着いたコンサルティングができるのが強みだと思います。とはいえ海外では静かに何も発信しないでコンサルティングはできません。言うことは言わないといけないし、ソートリーダシップも出していかなければ関心を持ってもらえませんので、そういうところをしっかりとやっていきます。

■ 質問者 E

Q1.Uvance の Vertical をいかに拡大していくかという話があったかと思いますが、前期は国内のモダナイズの需要が多くそちらが優先になって、なかなかVerticalが伸びなかったという話だったかと思います。お客様のモダナイズ需要が終わってからVerticalに移行するかというとそういうわけにもいかないと思います。お客様の課題と社会課題を複合的にUvance の Vertical で解決できますという提案がコンサルティングとして必要になってくると思いますが、そこの戦略、取り組み方針をお伺いできますか。

A1.（工藤）お客様と変革の議論をしていく時に、個別の企業ではどうしても解けない課題がボトルネックになり、企業の変革ができないというケースが多くあります。そのような時にお客様とのリレーションシップが非常に強いことが富士通の強みです。まず個社の改革をする中から社会課題が出てきて、それを解決するために富士通の大きな顧客基盤の中のお客様にお話をして、賛同していただいたお客様とエコシステムとしてやっていくというところが、まだ公表できないところも含めて少しずつ増えてきています。クロスインダストリーのVerticalだけを目指してしまうと誰のためか、というところがはっきりしなくなるので、まずは個社を変革するために社会的な課題をみつけ、関係する様々な企業に提案する形でVerticalを進めています。

（三原）テクノロジーカットでVerticalという意味だと、AIを活用していくというのは、業務を変える必要があります。モダナイゼーションの取り組みも重要ですが、単なるモダナイゼーションではなく、付加価値を出すモダナイゼーションというのを我々は提案しています。具体的には、データとAIを活用するような仕組みに変えていったり、人が動かす前提のシステムを AI が動かすシステムに変えることで付加価値をつけ、それを Vertical に展開しています。

■ 質問者 F

Q1. Enterprise Agentic Foundationについて、どういうものか教えていただけますか。エージェント思考型業務は今の業務と何が変わるのでしょうか。

A1.（三原）大きく違うのは、今までは人が操作をするという前提のIT環境、人が何かをするという業務プロセスが前提になっていましたが、これからは人とAIが一緒になって業務を遂行する必要があると思っています。そのために必要な IT の環境やデータ、AI の個々の機能、その上に乗る業務などを総称して、Foundation という呼び方をしています。単純にAI のプラットフォームを指しているわけではなく、ものすごく幅広い漠然とした概念だと今のところは捉えていただければと思います。

（西）ちなみに AI 自体のプラットフォームは Uvance が先にありますが、今回言っているのは、お客様のところで実装して変革をしていく、ある意味 Foundation、基盤を作り上げていくということでご理解ください。

■ 質問者 G

Q1.富士通自体がコンサルを行うということに、これまでお付き合いのあったユーザーの中には戸惑う方もいたのではと思います。一年経過してどう変わったのか、もしくはこれから伝え方や接し方など、日本のお客様との接点をどう変えていくのか教えてください。

A1.（大西）全体的に見れば、富士通のお客様のポートフォリオ、規模も多岐にわたりますので、まだまだ発信は足りていないと思います。ポジティブに受け止めている方もいるだろうし、Uvance の次に Wayfinders かと言われて、じゃあなんだっけ？と思う方も中にはいるかもしれません。好意的に受け止めている方の中には、Uvance のオファリングを当社の経営課題にどういうふうにマッチングされるのか、課題解決策と言ってくださるお客様もいます。 そういったお客様を広げていきたいと思っています。もちろん富士通全社として取り込んでいくので、マーケティングプロモーションも含めてどんどんやっていきたいと思っていますが、この世界はワードオブマウスだと思います。そういった意味で、Vertical のこれぞという発表できる案件を、このチームと Uvance のチームが作っていくということが一番のマーケティングになるかなと思います。

Q2. 好意的な受け止めをしている方は何割くらいでしょうか。

A2.（大西）お客様毎にポートフォリオが違うので、一律に回答するのは難しいと思います。
（今井）どのセグメントで何割とお示しするのは、なかなか難しいと思います。ただ、少し斜めの立場から見ていると、富士通グループとして、これまでのお客様に対して、もっとお手伝いできるはずなのに、やってこなかったという部分はあると思います。おそらくお客様としても、いろいろな相談をしたかったと思います。今回の Wayfinders という形で、こういうこともやってくれるのだなと、良い意味でのサプライズが増えると思います。ここで一つ大事なのは、コンサルティングはプロダクトと違って、本当に何をしてくれるかわからないという認識が一般のお客様にはあるので、きちんと定義してやっていくことが重要です。したがって、その辺のビジネスの回し方をよく理解している、習田や工藤、三原にこのリードをやってもらっています。
（西）これまでも、トップ同士のリレーション、もしくは役員層のリレーションは、日本企業、グローバルでもかなりあります。当然お客様の資産を預かっているという意味では、継続した接点というのはあります。ここにこれから、Uvance Wayfinders のケイパビリティが入っていくことで、今まで聞けていなかった話も含めて議論できるようにしたいと考えています。

■ 質問者 H

Q1. コンサル事業は、以前よりソフトウェアサービス事業の中で上流工程を提案する機能として持っていたもので、今回それを組織的に全社に広げていると理解しているのですが、富士通の中でコンサル事業をどういう位置づけにしていきたいのでしょうか。

A1.（大西）時田が社長に就任した際、DX というコンセプトを表明し、2021 年に Fujitsu Uvance を発表しましたが、そのキーは Vertical です。社会課題を解決するということはテクノロジーだけでは限界があるということだと思います。ただ、戦略ファームやオペレーションコンサルタントのチームがそれを解決できるものでもありません。それは、テクノロジーの可能性をビジネスにどのようにインプリメンテーションして生かすかという時代になっているということだと思います。富士通全体のバリューチェーンの中に、それを届けるチームが必要です。例えば、お客様と一緒にサプライチェーン変革のプロジェクト

をおこして、コンサルタントがそれを可視化できるようにしようとした途端、社内の抵抗勢力がでてくることがあります。その抵抗勢力から打たれる役として、時にはその作戦を与える役として、伴走していくことが必要だと思います。それは今の富士通だけではできません。それをやろうとすると、そういうチームが必要です。富士通がコンサルティング会社になることはありません。富士通が価値を届けるための一つのピースだと思います。（西）富岳も含めて新しいリリースがありましたし、コンピューティングも量子もテクノロジーのリリースが続いていますが、それを社会に使っていただかないといけないという課題も、当然我々も日本も直面しているので、そういったことも経営陣と一緒にお客様と解決できるような体制を作っていきたいと思っています。

以上