

●IR Day 2025 質疑応答

日時 : 2025年9月9日(火) 10:00~12:30
場所 : Fujitsu Marunouchi Office (会場参加およびライブ配信)
説明者 : 代表取締役副社長 CFO 磯部 武司
執行役員副社長 CRO 大西 俊介
執行役員副社長 COO 高橋 美波
執行役員副社長 COO 島津 めぐみ
執行役員副社長 CTO ヴィヴェック マハジャン

■質問者 A

- Q. 米国ではAIモデルを作っているAnthropicやOpenAIが付加価値を獲得し、3SをはじめとするSaaS企業の株価が低下している現象があります。富士通はコンサルティングやUvanceで付加価値を追求することですが、特に、UvanceのHorizontal領域は利益率が低い領域で、AIが本当に付加価値になるのでしょうか。重要な部分をAIに奪われるのではないかという懸念に対し、今後どのように対応していくのでしょうか。
- A. (高橋) AIエージェントの世界ではSaaSの使われ方が変わってくると考えています。オペレーターがソフトウェアを使うのではなく、AIエージェントが複数のソフトウェアを同時に活用するようになり、さらには企業内、企業間、そしてクロスインダストリーでエージェント同士が繋がる世界が生まれると思います。その中で当社の優位性は、第一に業種特化型AIエージェントの構築能力にあると考えています。当社が大手の製造や流通、金融のお客様の業務知見を保有しているのは大きいと考えており、例えば製造業では設計業務だけでなく、付随するBOM管理や調達管理など様々な業務プロセスを理解しながらAIエージェントを開発できるのは当社ならではの強みです。
- 第二に、AIが安全に稼働するための技術も非常に重要です。エージェントが自走する中で、プロンプトインジェクションによる不適切な出力やハルシネーションを防ぐ必要がありますが、当社は研究所が開発したガーディアンエージェントという技術を活用し、AIエージェントが安全に駆動することを実現していきます。そして第三として、当社のパートナーエコシステムも強みと考えています。SAPやServiceNowに加え、ハイパースケイラーを含む戦略的パートナーシップを築いており、エージェント間の結合についても議論を進めている状況で、我々はむしろ有利に事業を進められると考えています。

(マハジャン) ほとんどのAIモデルは現時点でTransformerモデルをベースにしており、非常に重いものです。しかし、AIエージェントにとって最も重要なのは、エッジで即座に処理できること、そして高速に動作することです。Transformerの次の生成AIやエージェントでは、モデルの量子化や軽量化が進み、GPUが1つか2つでも動作するようなモデルが重要になります。そして、セキュリティ技術や信頼性、あるいはエンタープライズ向けのソブリンAIの領域も目指すべきところであり、当社はそれらの領域で十分に価値を出せると思います。

(大西) コンсалティングの立場から補足すると、従来の生成AIからAIエージェントの世界へ移行する中で、これまでのエンタープライズのお客様は、どちらかというところ Tips 的な業務でAIを活用していましたが、今後はミッションクリティカルな業務、例

例えばサプライチェーンの災害復旧のような領域にも適用されていきます。今後エージェント同士が会話して意思決定し、対策を実行していくため、その際に人はどうビジネスプロセスに関与していくのか、ビジネスの品質やセキュリティをどのように担保していくのかを描いていく必要があります。これは新しいビジネスプロセスを構築する必要があるということであり、そこにコンサルティングの機会があると考えています。当社がこれを行えるのは、ビジネスとテクノロジーの両方を理解しているからです。また、当社のコンサルティングクオリティは現在成長途上にあります。これに対して、コンサルのビッグ4やアクセンチュアのような企業はすでに人材を抱えており、従来のピラミッド型のビジネスモデルでプロジェクトを進めています。しかし、我々は従来の型ではない、新しいリソースのピラミッドモデルでプロジェクトを進めようと考えており、これまでのしがらみがない分、柔軟に考えることができるのが強みだと考えています。

- Q. 量子コンピュータや FUJITSU-MONAKA を手掛けていることから、データセンターのインフラ技術を深く理解していると思いますが、将来的にはさくらインターネットのように AI データセンターをビジネスとして展開できる可能性はありますか。
- A. (マハジャン) 量子コンピュータはもう少し時間のかかる話ですが、FUJITSU-MONAKA は 2027 年から実用化が始まる予定です。CPU と GPU の組み合わせはデータセンターで利用できるテクノロジーであり、さくらインターネットなどの AI データセンター事業者にもこれらの技術を提供していきます。データセンタープロバイダーをはじめ、国や行政機関向けのデータセンター領域を、富士通のコンフィデンシャルコンピューティングを含めて狙っていくと思います。量子コンピュータについては、2030 年には 250 論理量子ビットを目指しており、これが実現すれば、量子コンピュータは本格的にマテリアルサイエンスや医療の分野で活用されるようになると思います。さらに量子コンピュータと HPC を組み合わせることで、ワークロードの最適化が可能になるため、保守的に見ても 2030 年に 4 兆円規模の市場が生まれると予測しており、我々はこの市場を狙っていきたいと考えています。

■質問者 B

- Q. 次期中期経営計画における投資としては OPEX が多くなり、CAPEX はあまり必要ない印象を持っています。各分野の投資で CAPEX と OPEX はどのようなものが必要になるのでしょうか。
- A. (磯部) 量子コンピュータのように分野によっては CAPEX もあると思いますが、通常の部分は OPEX が多くなります。一方で M&A のようにビジネス基盤を拡大するための投資も出てくるため、その場合 CAPEX もそれなりにあると考えています。国内外において投資をするための体力も整ってきており、規模の成長を考えていく中で ROI を見極めながら検討していきます。

(大西) コンサル領域では、ほぼ磯部の回答と同じになります。海外は構造改革がひと段落しようとしており、今後成長軌道に乗せていきます。国内は人材があまり多くない中でシェアを獲得していきます。そのために、どういう観点でどのカテゴリーのどの機能を買収するか議論は必要ですが、M&A も考えていきます。

(高橋) 具体的な領域としてはデータエンジニアリングに注力しています。Vertical の IP を保有しているスタートアップなどは常に見ています。買収ではなく出資することによって IP を統合するときに優位に働くと考えており、幅広く IP や技術を見えています。

(島津) モダナイの領域においては人への投資が中心になります。生成 AI を使いこなせる人材の育成やテクノロジーの進化に追随するための教育、モダナイゼーションやデリバリーを推進するための自動化ツールなどの開発投資もあります。

(マハジャン) テクノロジーの領域での投資は主に 3 つあります。1 つ目は量子、FUJITSU-MONAKA、AI などの技術、2 つ目は Arrcus 社や Cohere 社のようなパートナーシップ、3 つ目は人材です。これらの技術をつくるためにはトップクラスのタレントが必要なため、日本のみならず、シリコンバレー、UK、スペイン、インド、イスラエルなどにおいて人材獲得のために投資をしています。

(磯部) M&A も積極的に考えていきますが、それだけではなく人への投資が最も重要になります。人材獲得・ケーパビリティの拡充を図るやり方として M&A であれば CAPEX になり、採用のコストであれば OPEX になります。

Q. 量子コンピュータは商用化できるとしたときに消費電力やスペースなどのキャパシティの問題はどれだけ削減できると考えていますか。

A. (マハジャン) 現状、量子コンピュータが業務課題を解決するかということそこまでは至っておらず、回答は難しいです。10,000 量子ビット・250 論理ビットをつくるためには 3 つの技術が必要になります。1 つ目はエラーコレクション、2 つ目は阪大と共同開発している STAR アーキテクチャ、3 つ目はダイヤモンドスピンのアーキテクチャです。ただしインフラだけではなくもっと重要なのは量子のアプリケーション/ソフトウェアです。インフラと同時にアプリケーション、例えば金融で使うモンテカルロアプリケーション、材料探索、半導体会社がシミュレーションできるようなアプリケーション、医療向けなどアプリケーションがそろえば 2030 年から展開できると思います。

■質問者 C

Q. 昨年の富士通のモダナイゼーション案件では、50%程度がリビルドだったとのことでしたが、その割合は変化してきていますか。また、顧客側のデータ基盤の整備がどの程度進んでいるのかに関心があるのですが、顧客側が AI Ready になっていくタイミングはいつ頃だと見えていますか。

A. (島津) モダナイゼーションにはリビルド、リライト、リホストの 3 つの方式がありますが、現在もリビルドが 50%を超えており、残る部分はリライトとリホストが半々くらいで推移しています。お客様が AI Ready な状態になるタイミングは、お客様ごとに異なるため一概には言えません。まずはリビルドを行ってから、その先で AI 活用を考えるとお客様もいれば、すでにモダナイゼーション対象となっているレガシーシステム以外ではデータ&AI をどんどん活用しているというお客様もいます。

Q. Uvance の Vertical 領域の売上が伸長していますが、全てのオファリングがバランスよ

く伸びているのでしょうか。それとも、特定のオフリングが売上の 70~80%を占めているのでしょうか。後者ならば、どのようなオフリングがそれに該当しているのか教えてください。また、富士通は前倒しで開発費をかけてオフリング開発を進め、資産計上してきたと思いますが、売れ行きの良いオフリングはいつ減損するのでしょうか。

- A. (高橋) 引き合いが強く成長が期待できる分野のオフリングへの投資を優先する一方で、売上が伸び悩んでいるものについては適切な処理を行っています。

何らかインシデントが発生した際のプロアクティブな対応を可能にするレジリエントサプライチェーンに関連したオフリングや、画像解析エンジンを活用したセーフティーの実現を支援するようなオフリングの売れ行きが好調です。また流通分野では、従来型の POS などではなく、顧客とのエンゲージメントを増やし、ライフタイムバリューを向上させることでさらなる購買意欲のアップへ繋げる、カスタマーエンゲージメント領域のオフリングの引き合いも増えています。

一方で、想定していたほど売れ行きが伸びていないものも多少あり、それらの一部はすでに減損済みです。日本でうまくいかなかったものの要因を分析すると、市場の成熟が想定していたほど進展しなかったという面もあります。まだ減損はしていませんが、医療機関向けのデータプラットフォームがその一例です。医療関連のお客様を取り巻く足元の厳しい経営環境など、様々な要因によってユーザーベースの獲得に苦労しています。しかし、先を見据えればそれでもなお、お客様は合理化を進めていかなければ経営が成り立たなくなってしまうのも事実であるため、いずれはそのようなオフリングへのニーズも増えてくるはずです。そのため、市場の立ち上がり時期に対して早期に立ち上げてしまったオフリングについては、いかに好機がくるまで温存させていくかも重要な検討事項となっています。

(磯部) Uvance のオフリング開発、および取捨選択はかなりタイムリーに行っているため、時々減損や資産廃却が生じているのは事実です。しかし、大きな影響が出る可能性があるものを残しておき、最後にそれが爆発するような事態にはしたくないため、悪い芽は小さいうちに摘むということを定常的に実施しています。従って、現在の業績予想にもそれらがすでに反映されているとご理解ください。

- Q. 再確認ですが、Uvance の Vertical の売上には特定製品への偏りがあるのか、それともバランスよく全体が伸びているのか教えてください。

- A. (高橋) Uvance のオフリングは、細かく見ると 70 近いバリエーションがあると以前お伝えしましたが、先ほど触れたレジリエントサプライチェーンやセーフティーなどは、それらをもう少し大きな括りでカテゴライズしたものです。そのようなカテゴリーの内、コアな 7~8 カテゴリーが牽引しています。

■質問者 D

- Q. ご説明のあった Uvance およびモダナイゼーションの市場成長率見込みに対し、富士通の成長率は非常に大きく、大きな乖離があるように見えます。市場定義の違いによるものなのか、詳細を教えてください。また、今後の Uvance の成長率が市場成長率並みに収斂していくのかについても教えてください。
- A. (大西) マーケットデータに基づいた定義で市場成長率を算出しています。Uvance の

成長率は、基盤となるプラットフォームビジネスの安定成長と、標準化されたソリューションの売上拡大によるものです。標準化ソリューションは案件のサイズなどに効いてくるため、非常に成長率が高いです。また島津が進めているモダナイゼーションのリビルドの先に、その標準化ソリューションがあるといった側面もあります。それらが成長要因だとお考え下さい。今後の見通しに関しては、そういったものが一巡した後にはどのようなテーマが出てくかということだと思います。新たなテクノロジーを取り込むことで、市場を上回る成長を目指したいと考えています。

(高橋) 市場成長率 19%とは、現状の市場における Uvance のユースケースシナリオに基づいたものです。今後 5 年間では、AI との融合により、新たな市場が生まれる可能性があります。例えば、デジタルマニュファクチャリングや設計効率化といった分野では、市場が爆発的に拡大する可能性があります。当社は、こうした新しいユースケースを特定し、市場を再定義することで、さらなる成長を目指していきます。次期中期経営計画で改めてご説明したいと思います。

- Q. マハジャン副社長の説明でフィジカル AI や工場ロボットの話がありましたが、富士通はロボットや FA の事業を持っていません。その中で、この領域でどのように競争力を高めていくのでしょうか。
- A. (マハジャン) フィジカル AI は物理的なロボット単体ではなく、「ロボットの脳」となるソフトウェアや AI、コンピューティング、そしてセンサー技術が重要です。当社はロボットメーカーとのパートナーシップを組み、これらのソフトウェア技術に注力します。特に、エッジでのリアルタイム処理が可能なソフトウェアや、低消費電力で高性能なチップの FUJITSU-MONAKA は当社の強みです。物理ロボットの製造は行いませんが、AI とコンピューティングの融合により、工場や店舗での活用を推進し、新たな付加価値を創出していきます。今後の展開としては、2030 年や 2035 年という時間軸に限らず、2、3 年ごとに物理の世界とソフトウェアの世界がどんどん融合していくと想定しています。富士通はそこで付加価値を出していきたいと考えています。

■質問者 E

- Q. Uvance のマージン改善の道筋について、特に Horizontal の改善幅が非常に大きいですが、どのように実現するのでしょうか。また、標準化もマージン改善につながりますが、日本の顧客を中心にカスタマイズを要求するケースが 24 年度の実績としてもあったので、標準化は本当に進められるのか、何かハードルがある場合、その改善策を教えてください。
- A. (高橋) Horizontal のマージンに関しては、24 年度比では伸びています。一つ大きな要因としては、マージンが中々取れない 3S の中でも上流のワークロードを展開することによって、当社ならではのインプリメンテーションが可能になるなどの取り組みを通じてマージンを改善しています。また、当社の強みは 3S を社内実践していることにあり、お客様に展開する際に 1 つのソリューションだけを提供するのではなく、SAP からプロセスマイニングをした後に、ServiceNow の自動化サービスに繋げていくシナリオを描いたりするなど、面で展開することによってマージンを上げられるという事例が出てきています。Vertical についてはご指摘の通り、大手の製造業のお客様はカスタマイゼーションの要求が未だに強く、また、自前のソリューションを活用したいと

いう要望が強いため、2024年度はSIに少し寄ってしまったというのが事実です。しかしその中でも、AIを活用して設計の自動化からプロセスの自動化まで持っていくような新しいソリューションの提供などを通じて、標準化率も上げられると考えています。100% Fit to Standard なものを日本のお客様に届けるのは困難ですが、標準化率が6割～7割であれば十分だと考えています。標準化により品質が安定化し、新しい機能をタイムリーに提供できるようになるので、今後大手のお客様でも標準化率を少しでも上げることにチャレンジしていきたいです。

- Q. FUJITSU-MONAKA について、実際に入っていきそうなポテンシャルのある顧客層や領域はどこになるのでしょうか。データセンターの市場規模が資料には書かれていましたが、ハイパースケーラーのお客様なのか、エンタープライズなのか、狙う領域のシナリオについて教えてください。
- A. (マハジャン) FUJITSU-MONAKA の出口として、データセンターと安全保障分野の2つの領域を申し上げました。ソブリンのニーズがあれば、FUJITSU-MONAKA は非常に高い価値を出せると思います。FUJITSU-MONAKA はチップレベルでセキュリティを確保していますので、例えばその上に動いているVMWareの環境がもし侵害されても、データは安全です。また、データセンターとして価値があるのは、消費電力が非常に良い、価値を出せるチップであることです。我々のシミュレーションでは、FUJITSU-MONAKA は、例えばAMDやIntelのCPUよりも半分程度の消費電力で済むと予測しています。加えて安全保障分野では例えば、防衛や行政などの機密性の高いデータをOpenAIなどの米国企業に出して良いのかという問題があり、ソブリンであることは非常に重要になってきます。Made in Japanの技術のため当然日本で価値がありますが、加えて、チップを持っていないヨーロッパからの引き合いも多いです。地政学的な部分も踏まえ、日本の技術が安心して提供できるという歴史的な背景も考慮されています。

■質問者 F

- Q. Uvance の Vertical の標準化率の定義を教えてください。また、数年以内に何%まで上げられるのか、標準化率が10ポイント上がったなら粗利率はどのように改善するのでしょうか。
- A. (高橋) 標準化率の定義はどれだけアーキテクチャーが共通化されているか、データサイエンティストの役務の標準化された型があるか、インプリメンテーションするときのテンプレート、この3つをあわせて標準化と呼んでいます。型化されたオフリングを展開することでお客様に届けやすくしていくと同時に収益性・品質を担保することにつながるため標準化率は上げていきたいと考えています。限界点は未知数ですが、SaaSベンダーは90%が標準化されていると聞いています。当社はそこまでにはならないと思いますが限界点がどこにあるのか丁寧に考えながら見極めていきます。標準化率が10ポイント上がると最大で2%粗利改善につながるという実感はありますが、様々な要素が影響するので一概には言えません。ただし、一定量標準化率が上がると粗利率に効いてくることは間違いありません。
- Q. 量子コンピュータについて富士通はインフラ構築では先行していますが、アプリケーションでもリーディングポジションにつながるのでしょうか。

- A. (マハジャン) 2年前に量子シミュレーターを発表したときから富士フィルム様や東京エレクトロン様、その他金融や製造のお客様と量子アプリケーションの開発を進めています。アプリケーションをつくってもハードウェアがなければテストもできません。量子は昔のメインフレームのように垂直統合の世界だと考えています。そのため量子のハードウェアが非常に重要であり、当社がフルスタックを持っていることは強みになると考えています。

■質問者 G

- Q. 自らの担当領域の中で推進してきた様々な取り組みの内、失敗した、あるいは計画通りに進まなかったと感じていることがあれば、登壇者の皆さんから一言ずつ教えてください。
- A. (磯部) M&A を含め、インオーガニックな成長分野への踏み出しが遅れた、あるいは良い機会を見出せず、実行まで至ることができたかった点です。見方によっては石橋を叩いて渡りすぎた部分もあったと言えるかもしれません。今後も軽々に判断するつもりはありませんが、より幅広い視点でしっかりと見極めながら進めていきたいと考えています。

(大西) 私はこの6年間で、お客様と向き合うフロントの改革はかなり進めることができたと思っていますが、コンサルティングを富士通の会社全体のストラクチャーの中にどう導入するかという点では、グローバルにケーススタディがなかったため苦労しました。Ridgelinez や NTT データのような形で立ち上げるのは比較的シンプルですが、そうではなく、社内でそのような組織を形作るのは、組織ストラクチャーやインセンティブスキームなどの観点からかなり頭を悩ませました。ただ、今年の2月から3月にかけての活発な議論を経て、新たなコンサルティング組織を立ち上げましたが、そこに所属するコンサルタントたちだけではなく、その周囲のセールスや Uvance の事業化を担当しているチーム、デリバリー担当者などの中にも、コンサルティングの経験者や認定者がいるということが見えてきました。そのようなリソースが全体的な底上げにつながってきています。ようやく進むべき組織モデルが見えてきたと感じています。

(高橋) 全体としてそれなりに成果は出てきていると思っていますが、事業推進のスピード感はさらに上げられたのではないかと感じています。Unance 売上は 2024 年度で 4,800 億円を達成しましたが、内訳をみると当初計画に比べ Vertical 領域よりも Horizontal 領域の伸びが牽引しました。これ自体は悪いことではないですし、マーケットの成熟度や社内の KPI に起因する部分もあったと思いますが、もっとスピード感を持って手を打つこともできたように感じています。この3年間は、マーケットの様子を見極めるために時間を費やし判断が遅れた部分もあったと思うため、そのような反省を今後に活かしていきたいと考えています。

(島津) 2022年2月14日にメインフレームとUNIX事業の終息について発表をしましたが、その際のお客様への配慮が足りず、一方的な発表になってしまったことで、お客様から厳しいコメントやお叱りをいただきました。ただ、そのような経験が、今社内でモダナイゼーションビジネスを推進しているメンバー達の原動力とな

り、様々なツールの開発やマイスター制度の立ち上げなどに繋がったとも感じていません。

(マハジャン) まず1つ目は、富士通は量子や MONAKA、AI などで日本でナンバーワンの技術を有していますが、それだけでは不十分だということです。我々のパートナーとなる相手は、海外、特に米国にあり、彼らとより強固な関係を構築して事業を進めていく必要があります、そのような取り組みをもっと早く進められればよかったと感じています。ようやく NVIDIA や AMD、Broadcom、Supermicro といった企業が、富士通を非常に重要なパートナーだと認識し始めてくれているので、今後より強力に進めていきたいと思えます。2つ目は、我々の技術はお客様の成長を支えるためのものであり、また富士通の成長を支えるための大きなドライバーであるため、テクノロジーそのものにより注力していく必要があると感じています。自社の持つテクノロジーを中心としてビジネスをさらに拡大させていけるポテンシャルがある会社だと思っているため、その実現を目指していきます。3つ目は、我々自身が自社のテクノロジーにもっと高いプライドを持ち、グローバルで誰にも負けないという雰囲気を作っていく必要があると思っています。世界トップレベルの技術を開発しているにもかかわらず、そのアピールがまだ十分にできていません。NVIDIA や AMD、Supermicro のような企業が富士通を重要なパートナーと認識し始めたのは最近のことです。もっと早く世界に存在感を示すべきでした。また、当社の技術者に対して、自分たちの持つ技術がお客様の成長にどう貢献しているかを実感させる機会も不足していたかもしれません。

(磯部) 現状に満足しているわけではなく、常に改善の余地はありますが、経営の風通しとスピード感はかなり良くなっていると思います。富士通はかなり大規模な企業だと言えらると思いますが、権限の移譲と健全なコンフリクトがうまく機能していると感じています。

- Q. 役員報酬は、2024年に利益、収益性、株価などに連動する仕組みに変更されたと思います。これまでのところこの仕組みうまく機能しているように思いますが、今後1~2年を見据えた時、この仕組みをさらに変化させるとしたらどのようなことが考えられるでしょうか。
- A. (磯部) 役員報酬の仕組みは、EPS や TSR が LTI (長期インセンティブ) に連動し、単年度業績や従業員エンゲージメントスコア、お客様 NPS、女性幹部社員比率などの非財務指標が STI (短期インセンティブ) に連動します。非財務指標については、業績との因果関係分析などを通じて何が最も適切かを検討し、調整していく必要がありますが、現時点で大きく変更する必要はないものと考えています。LTI については、個人的には TSR だけにしてもよいと思っています。現在の TSR の水準はゴールではありません。EPS の CAGR も ROE、ROIC もまだまだ改善余地があり、それを実現できれば TSR も自ずと上昇すると考えています。そのため、我々を評価いただく際の指標、特に長期的な目線で評価いただく際の指標としては、TSR を軸とするのが良いのではないかと考えています。