

●中長期経営ビジョン説明会 質疑応答議事録

日時 : 2026年5月28日(木) 15:45~17:25

場所 : Fujitsu Technology Park 2階 大会議室 23, 24

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(質疑応答より同席)

■質問者 A

Q. AI 戦略の中で触れられた Anthropic や OpenAI との連携について伺います。富士通は「Takane」や「Fujitsu Kozuchi」、ソブリン基盤やミッションクリティカル領域での構築運用力も強みに掲げていると思います。直近では国内の大手 IT ベンダーが相次いでグローバル AI 企業と提携を発表しており、外から見ると各社の違いがやや見えにくくなっている部分もあるかと思えます。AI の中核モデルがアメリカのフロンティア AI 企業に集約されていく中で、単なる導入支援に留まらず、どこで主導権を握り、どこで付加価値を取っていくのか、また、他社モデルに加えて自社モデルをどのように使い分けていくのかなど、富士通だからこその勝ち筋をどのように見ているかを教えてください。

A. (時田) 当社が提供している AI プラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」は、自社技術にこだわって提供しているものではありません。お客様の成長に寄与するため、そして価値を提供するために、優れた技術を取り込んでいくというコンセプトのもとで開発したものです。その意味において、Anthropic、OpenAI、そして当社の「Takane」とそれぞれの AI モデルの強みを発揮することが大事だと考えています。AI モデルは、画一的に標準化されたものではありません。それぞれに強みを持っています。当社の「Takane」は日本語の解釈の機能に加えて、先般発表した Takane-Driven Initiative は開発生産性を飛躍的に向上させるとともに、日本の法規制については圧倒的な強みを持っています。一方、Anthropic や OpenAI、その他いわゆるグローバルなジャイアント企業が提供する AI モデルは、多くの汎用性を備えています。それらの良い点を組み合わせ、「Takane」の持つ業種特化型の能力を共に最大限の価値を高めること、そのインテグレーションが最重要だと考えています。各社が Anthropic や OpenAI などと提携し、区別がつかないとおっしゃるのはその通りかもしれませんが、ぜひ当社の AI を持ったソリューションについて、より深く知っていただければと思います。

Q. 人月モデルを脱却して価値創出モデルにシフトするという点について伺います。AI エージェントが要件定義や設計、運用の一部などを自律化していくと、従来のシステム開発や運用の前提は変わっていくと思います。人月モデルの脱却とは具体的に何をやめて、何で稼いでいく会社になることを意味するのか、AI 時代に富士通はどういうビジネスモデルで利益を生んでいくのかを、改めて時田社長ご自身の危機感も含めてお聞かせください。

A. (時田) 人月モデルの脱却と言ってから、随分と時が経ち、皆様にもいつ人月モデルから脱却するのかと期待も高まっていると思います。当社の考えにおいては、人月をベースにした対価のいただき方では、これ以上の成長は見込めないという強い危機感を持っています。当社が成長を見込めなければ、多くのお客様にもご迷惑をおかけし

ます。その意味においては、当社の持続的な成長を支えるための収益モデルを確立するという事は、非常に重要なことです。人月モデルは、人の数、月数で決まるものですが、今や企業経営にとって最も重要なのはスピードで、月数は短いことに越したことはないわけです。当社はそのスピードがもたらす価値をしっかりと訴求していきたいと思えます。そのためにはお客様を説得するのではなく、お客様と共にそのようなビジネスモデルを構築していかなければいけないと思っています。テクノロジー企業としての当社の弱点は、使っていただければ価値を創出しないということです。それはまさに、お客様とのエコシステムが必須なビジネスモデルでもあります。お客様が当社のテクノロジーを使うことによって、大きな成長、大きな収益をもたらされれば、そのための対価がどれほどなのかということが、実は当社よりもお客様の方がよく分かると考えています。人月をベースにして、何を課金するのかといえば、今一番狙っているのはデータ量です。当社はテクノロジー、そしてプラットフォームを提供する会社により一層シフトしていきます。もちろんプロフェッショナルサービスと呼ばれるサービス事業、それがなければお客様の業務、ラストワンマイルには届きません。そこはある一定のテーブルを持った収益モデルになる、もしくはならざるを得ないかもしれませんが、そこにレベニューシェアのような考え方も積極的に取り組んでいきたいと思えます。そして、それを支えるプラットフォーム、ビジネス基盤は、やはりデータ量の課金、もしくはコンピューティングパワーのワークロードで課金するという事を、しっかりと築いていきたいと考えています。これはまだ一例ですが、お客様ともしっかりと合意しなければいけませんし、このようなモデルが、特に日本の商習慣にしっかりと根付くということ、これに賛同するお客様が多く現れることに期待をしています。

■質問者 B

- Q. 10 年を対象としたビジョンは非常に長期のため、マイルストーンの考え方を教えてください。サービスソリューションの売上の CAGR を 6~8%と計画しているとの説明でしたが、特に高い伸び率を想定しているのはいつでしょうか。テクノロジーによる事業創出に向けて今後 10 年で 3 兆円を投資する計画ですが、その効果は計画期間の後半により大きく表れるという前提に立ち、売上成長も前半よりも後半が高くなると思っているのでしょうか。それとも、前半はモダナイゼーションと Uvance でかなり高い成長率が見込まれており、後半はまだ見極めきれないものの、テクノロジーによる事業創出に向けた投資効果がある程度見込んでいる、という考え方が妥当でしょうか。
- A. (時田) 新たな経営方針の策定に当たっては、その対象期間を 10 年と長く設定し、単に中期の目標値をコミットする形ではなく、経営ビジョンとして説明させていただきました。皆さんもすでに実感されているとおり、今日の勝者が明日も勝者であるかは分からない事業環境です。今使われている技術が来月には新しい技術によって上書きされている可能性も大いにある状況の中で、事業の成長をリニアに描くこと、予測することが難しくなっています。しかし、そうはいつでもある程度の水準でリニアに進んでいくという目線を持つ必要はあると思っています。我々マネジメントも従業員も、ある一定の目標がないと中々モチベーションされないとあるのも事実です。しかし、私はこれまでの経営を通じて、目標を与えるとその目標を越えなくなるというネガティブな作用が生じることがあるとも感じています。つまり、ちょうど良い案

配で止めてしまうということです。これはテクノロジー企業にとって非常にネガティブです。やはりその時々で徹底的に伸ばしきることが大切だと考えています。一方で、その時々で良いテクノロジーをスピーディーに提供していくことによって、リニアに売上が上がっていくのではなく、来年突然に富士通の事業が花開くということが起こるかもしれません。そのため、いつどうなるかを約束することはできませんが、目線としてはリニアに売上成長していくものと考えていただければよいと思います。昨今では Anthropic の Claude Mythos のような、天地が入れ替わるほどの技術が出てくることも起こり得ます。そのようなことも踏まえて、我々は今回 10 年間という目線を持たせていただきました。しかし、2026 年度の目標値については、4 月 28 日の決算発表時に示したとおりにコミットしています。毎年確実に増収を積み重ね、成長していきたいと考えています。

- Q. 今後のリソースの量と配分の方向性を教えてください。本日のプレゼンテーションでは、経営資源の規模ではなく、AI による効率化に重きをおいていく方針であるという印象を受けました。そのため、リソースの絶対量を増やしていくことは意図していないと感じたのですが、その理解に相違ないでしょうか。富士通はおそらく日本国内において最大規模の人的リソースや技術リソースを持っている企業ですが、それら経営資源の規模感や中身を変えていくのでしょうか。また、今後はグローバルに業種軸でマネジメントしていくとの説明がありましたが、どちらかという、日本国内よりもそれ以外のリソースを追加していくのでしょうか。
- A. (時田) 当社はこれまでの中期経営計画の中で、事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオの組み替えを推進してきました。これは着実に進んでいます。そして本日の説明においても、AI-driven 経営を実現していく中で、それをさらに実践していくと説明しました。今後 AI がほとんど代替できるような部門も出てきます。そのような環境の中、社内では Role and Responsibility と呼んでいる従業員一人一人が果たすべき役割も確実に変わっていくので、当然人材ポートフォリオも変化していきます。2023 年度まで当社の従業員数はグローバルで約 124,000 名でしたが、現在では約 99,000 名です。この減少は、もちろん事業ポートフォリオの入れ替えによる影響も大きかったかもしれません。また、自然減に任せてきたところもあります。さらに当社は今年から、いわゆる一括採用を止めました。必要なスキルを持つ人材だけを登用するという採用方針に変えました。それも一つの要因となり、このトレンドは今まで以上に大きくなっていくものと考えています。何年度にどうなっているか、この場で具体的に申し上げることはできませんが、皆さんの想像に難くない範囲で、当社のリソースは大きく変わっていき、それによって当社の生産性も飛躍的に伸びていくと思います。
- Q. 特に米国においては、AI Disruption とはソフトウェアやサービスが終焉を迎える前に、人がいなくなるという議論がスタート地点になっていると言われていています。富士通が持つ現在の巨大なリソースは、AI Disruption が進んでいく中で、有効活用できる水準、足りなくなっていく水準、どこかで見直さねばならなくなる水準など、様々なシナリオが考え得ると思いますが、どのように想定していますか。
- A. (時田) 人的資本経営における各々の人材に求められる役割は間違いなく大きく変わっていきます。当社がこの 10 年間で目指すテクノロジー領域、例えばハイパフォーマンス

ンスな GPU の開発や量子コンピュータの技術者は、日本だけで採用するのは非常に難しいです。もちろん当社は日本企業ですが、グローバルに事業を展開しています。そのことを踏まえても、量子コンピュータや HPC を開発する人材は広く世界に求めることとなります。その際、特別な能力を持った人材に対しては当然相応の報酬を支払うことになるでしょう。しかし、人数の絶対数は確実に変わっていきます。そのため、いわゆる固定費としての人件費という今までの考え方は、通用しなくなっていくのではないかと考えています。報酬水準もおそらく一部の分野においては大きく変わっていくでしょう。しかし、人の数を必要とするプロジェクトはどんどん減っていきます。そして最先端のソフトウェア開発においては、一人の秀でた人材が AI を使いこなせば、100 人分の仕事ができるようになるかもしれません。先ほど人月ビジネスの話が出ましたが、そのような世界観の中で、富士通はプライシングモデルをどう変えていくかに積極的にチャレンジしていきます。

■質問者 C

- Q. 新しい事業領域で 3 兆円の売上を創出するために、新事業領域への先行投資はどれくらいの規模を想定していますか。
- A. (時田) スーパーコンピュータや量子コンピュータの開発等テクノロジー領域への投資は、この分野における投資規模としては必ずしも大きな額ではありませんが、継続して投資をしていきます。国の支援などもいただいて開発を進めていますが、そのような取り組みが継続するかは情勢によって大きく変わります。当社としては自らの成長性をもって、成長投資の中でそのテクノロジーの開発を賄っていきたいと考えています。一方、これらの技術は経済安全保障上、非常に重要だと思っていますので、関係各所としっかりとコミュニケーションを続けていきたいと考えています。投資規模については、勝てる領域をしっかりと見極めながら 3 つの新規事業領域および 5 Key Technology Areas に積極的に投資をしていく方向性は変わりません。
- Q. Uvance の売上がサービスソリューションの構成比 50%を超えることが見えてきている中で、2035 年に向けて Uvance の進捗が順調かを図る指標はどのようなものになりますか。
- A. (時田) Uvance の収益モデルは約 7 割が人月モデルに支えられており、価値創造モデルと言われる、データ量課金やコンピューティングパワーのワークロード・使用量に基づいた課金モデルは約 3 割しか実現できていません。この人月モデルと価値創造モデルの比率を KPI として重要視しています。ビジネスモデルの転換が進むことで Uvance の収益がさらに上がることを期待しています。Uvance がサービスソリューションの売上構成比率 50%になることは難しい目標ではなく、2030 年には 50%を超えたいと思います。これから AI エージェントが各業種に、より一層実装され、必ず業種の壁を越えて機能するようになりますが、そのときに Uvance の効果が発揮されると考えています。単一業種だけで売上を伸ばすことは非常に難しいと思っていますので、クロスインダストリーが成長の大きな鍵になると思います。また、モダナイゼーションと Uvance をわけてご説明しましたが、オンクラウドのシステムを AI エージェント化する新しいモダナイゼーションが Uvance をさらに牽引すると想定しています。

■質問者 D

- Q. 売上 3 兆円達成のための 3 兆円の投資枠は具体的にどのような分野に配分されるのでしょうか。プレゼンテーションの P. 43 では研究開発や先端人材獲得と記載されていますが、その配分や領域について教えてください。
- A. (時田) 3 兆円規模の成長投資をする領域は、新規事業として掲げている Physical AI や Intelligent Society、Sovereign Platform と考えています。この投資における要素としては、もちろん FUJITSU-MONAKA プロセッサへの投資や、10 年後には STAR アーキテクチャによって、もっと量子コンピュータがより早期に実現されるかもしれませんが、そのような投資も、Physical AI や Intelligent Society に寄与するものと考えています。これらの投資がどこにどのようにアロケーションするかということは、これからの話としてお聞きいただければと思います。
- Q. 防衛事業について、日本、UK、オーストラリアの 3 カ国で展開されているというお話もありましたが、今後の拡大において、具体的にどのようなサービスを展開されるのか、例えば人員の増員や、設備投資の計画などあれば教えてください。
- A. (時田) 日本、UK、オーストラリアの 3 カ国で事業展開していますが、当社の本業と非常に密接な領域において貢献をさせていただいています。いわゆる IT システムの構築や通信機の製造によるシステム提供などです。したがって、当社にとって防衛事業は極めて当社の本業に近いとお考えいただければ結構です。

■質問者 E

- Q. 中長期経営ビジョンの中で FDE に関する説明がありましたが、富士通における定義や役割について、もう少し教えてください。富士通は、Takane 以外の AI モデルも含めて、顧客への実装支援を進めてこられたと思います。その観点から言いますと、海外の AI モデル開発企業としての FDE ともまた動き方が異なるのではないかと思います。位置づけや役割について改めて教えてください。
- A. (時田) 誤解を恐れずに言いますが、現在、FDE というのは非常にバズワード的に流行っておりまして、正直私自身も整理しているところです。そもそも FDE は、自社プロダクトをもって、お客様に届けるエンジニアであって、厳格な定義を守ると、他社の製品を担いで FDE というのは少し無理があるとも思っています。富士通の FDE は、もちろん富士通の Takane や Kozuchi をベースにしています。ただし、2020 年からお付き合いをしている Palantir 社から始まったのが FDE で、富士通には、Palantir の認定を受けた FDE もたくさんあります。そういった背景も踏まえつつ、富士通の中でも FDE に対して、先ほどの人材ポートフォリオ、ロールアンドレスポンスビリティを改めて見直す必要があると思っているところです。やはり自社の製品や自社のサービスをどのように提供していくか、そのためのエンジニアリング能力や業種ノウハウ、ナレッジが備わっているものを、少なくとも FDE と呼ぶべきだと私は思っています。富士通内でも若干混乱しているところがありますので修正を急いでいるところでもあります。
- Q. 現段階で、例えば「Takane」を積極的に提供していく、そのための FDE という位置づけということではないのでしょうか。「Takane」に限らず、他の AI モデルも提供していくということは変わらず進めていくのでしょうか。
- A. (時田) 富士通の自社プロダクトは「Takane」だけではありません。「Takane」に特

化した FDE もあれば、「Fujitsu Kozuchi」に特化した FDE もいます。これからは量子コンピュータや HPC、もしくは 3 つの領域 (Physical AI、Intelligent Society、Sovereign Platform) について、富士通がサービスソリューションとして形成する Physical AI の FDE、もしくは Sovereign Platform の FDE という定義をするかもしれません。

Q. それは、これから検討されていくということでしょうか。その場合、富士通はどのような勝ち筋を考えているのでしょうか

A. (時田) FDE の役割は、やはり非常にカッティングエッジなテクノロジーをどのように業種・業務・社会に実装していくかということに大きな価値があり、そこに勝ち筋があると思っています。先ほどから少し言葉にしていますが、まさにラストワンマイルです。そのラストワンマイルに届かせるための、重要な富士通の人材、リソースとして FDE は定義されるべきものだと思います。単にプロダクトを渡して、お客様でどうぞということだけでは、やはり実装は届かないのではないかと考えています。ただ、数が多ければ良いとも思っていません。

Q. 数は増やさないということでしょうか。

A. (時田) たくさんいれば助かると思いますが、一人で 100 人分のパフォーマンスを発揮できる世界が今です。そのため、数にどこまでこだわるかは、先ほどの人材ポートフォリオをどのように組み上げていくかということと合わせて考えていきます。

Q. 売上や営業利益率の目標のところ、2035 年度の目標として CAGR や利益率の目安というところを上げていただきましたが、この数値は改めて強気に掲げられているものなのか、それとも最低限達成されたい目標なのか、この位置づけを含めてお伺いできますでしょうか。

A. (時田) この目標は最低限の位置づけとなります。

■質問者 F

Q. 2030 年度の数字について、先ほどリニアな成長と仰っていたと思いますが、売上を CAGR6%で伸ばしつつ、調整後営業利益率の改善等も含めると、2030 年度の調整後営業利益の目標としては 8,000 億円から 9,000 億円という力強い数字となります。この理解で正しいでしょうか。また、関連して自社株買いについて、事前の話ですと、前回の中期経営計画の平均である 1,500 億円を継続するといったお話があったと思いますが、この認識で正しいでしょうか。

A. (磯部) 2030 年度の調整後営業利益のレベル感はまさに仰る通りで、これから色々と大きな変化が起きると思います。2030 年度に向けてはサービスソリューションのビジネスがリニアに力強く伸びていくのがベースラインになっています。従い売上 CAGR が 6%から 7%程度で利益率が 2%ずつ良くなっていくのが、大きな絵として表れており、仰っていただいた数字に近いと思います。自社株買いも、2026 年度は 1,500 億円とひとまず発表いたしました。ここでのメッセージは今までと株主還元の考え方はあまり変えませんと申し上げています。当然キャッシュフローも拡大し、資本効率も意識してまいります。成長投資はその多寡によって年ごとには少し凸凹はあると思

いますが、現在の1,500億円というベースからはさらに拡大していくと考えています。

- Q. 防衛事業について、国ごとの事業内容を解説いただき大変分かりやすかったです。売上や営業利益規模などについて、何らかの示唆を頂くことは可能でしょうか。加えて、日本はまだ防衛費の拡大に関しては不明瞭なところはあると思いますが、富士通はNATOの拠点にも今後事業を拡大させていくのであれば、売上の成長イメージとしてCAGR6%から7%を超える伸びも期待できると思っています。いかがでしょうか。
- A. (時田) 当社のビジネスの規模感については、各国が公表している範囲内ですが、調べていただければ数字が分かるかと思えます。日本ではプライムコントラクトの数字が開示されていますが、サブコントラクトの部分が含まれていないので、全てを申し上げることはできません。ただ、各国が公表している数字を合算すると、もちろん年によって凸凹はあるものの、2,500億円ないしは3,000億円ほどになります。利益率については申し上げることはできませんが、持続可能な範囲で事業をしているとご理解をいただければと思います。少なくとも日本、英国、オーストラリアの3カ国に加え、特に欧州からは非常に期待感を持たれています。それは富士通というよりは日本であることが理由だと思えますが、その日本の中で、技術を有していることで注目度が上がっているの、相応にその期待に応えていきたいと思えます。富士通は既にスーパーコンピュータをスペインなどの欧州に提供している企業であり、これから量子コンピュータも提供していけるよう取り組んでいます。それらが必ずしも民生ではなく、防衛で使われることも当然我々の頭の中にありますし、先方もそのようなことを描いて我々とコミュニケーションが続いています。

■質問者 G

- Q. ソフトバンクなどが設立すると言われているAIの会社に関して、一部報道で富士通が出資を検討しているという話もありましたが事実でしょうか。出資する場合、富士通にとってどのようなメリットがあると考えられますか。
- A. (時田) 日本が国産AIのモデルを持つということに対しての意義は感じており、重要なことだと思えます。それを以て、出資は検討しています。
- Q. それは安全保障的なものも含まれますか。
- A. (時田) その通りです。
- Q. 人的資本の考え方として、事業ポートフォリオと連携して人材ポートフォリオも設計していくということですが、例えば、早期退職による人員の適正化やキャリア支援プログラムの実施などについて、現時点で検討していたり、実施する構想などがあれば、ぜひお聞かせください。
- A. (時田) 以前、同様のプログラムを実施したことは皆様もご存知かと思えますが、現時点で具体的に考えていることはありません。経営において、事業ポートフォリオの変更に連動して人材ポートフォリオを見直すことは、これまでも実践しており、常にあり得ることです。ただ、今お話しされたような特別なプログラムは予定していません。

■質問者 H

Q. AI ドリブンによるデリバリーモデルの変革について伺います。色々と目標値があると思うのですが、自己進化マルチ AI エージェントが適用されていくのが、2035 年までという認識でよろしいでしょうか。その上で、完全自動化の前に一旦自己進化 AI、つまり人間が支援に入りつつも、AI がシステムを作っていく段階にも入ると思うのですが、それはいつ頃までに 100%適用を目指されるのでしょうか。

A. (時田) 自律型のマルチエージェントは先般発表済みであり、そして既に使っています。これは開発生産性 100 倍と発表した Takane-Driven Initiative で使ったエージェントそのものであり、今このエージェントをもって開発にすでに着手しています。最初は、ターゲットとしているヘルスケアと行政サービスがその領域ですが、全ての産業に発展をさせていく計画です。必ずしも 2035 年の話ではありません。

Q. 全ての案件に適用するのが 2035 年かと思ったのですが、そうではないのでしょうか。

A. (時田) 全ての産業・プロジェクトに到達するかどうかは、この 1 年、そして来年の進捗を見たいと思っています。エージェントを動かして開発したもので、多くのご迷惑をおかけしてはいけませんので、その点についてはしっかり取り組みます。現在、全ての産業にまたがってプロジェクトを選定し、2、30 ほどは既に始まっています。Takane-Driven Initiative に相当するような結果は、ヘルスケアや行政サービスでは 1 年を待たずに効果を出せましたが、現在このエージェントシステム自身も成長していますので、もう少し早い段階で効果が確認でき、さらなる広がりにより早い時期から取り組めると期待しています。

■質問者 I

Q. 技術の進歩と富士通の数字の計画に少し乖離があるように見えます。売上はリニアに伸びていくという先の回答を基に計算しますと、調整後営業利益は今の 5、6 倍の 2 兆円を超えるという計画ですので、実際そうなれば素晴らしいと思いますが、量子コンピューティングを除きますと、例えば開発への AI の適用や AI エージェントなどの技術要素はもうすでに他社からも次々に出ている状態の中で、なぜ今回のようにタームの長い目標にするのでしょうか。5 年ぐらいで考えると、技術要素は出揃う一方で、顧客側はモダナイゼーションの需要が活況で、個々のアプリケーションやデータベースがバラバラで AI Ready となること自体がまだ難しい環境という状況でしょうか。技術動向と富士通の数字のスピード感に乖離があるように思いますが、何か思い違いがあるようでしたら教えてください。

A. (時田) 思い違いはありません。先にも触れましたが、技術が急速に進展しており、使う側がどう思おうが使わざるを得ないという状況に来ています。それを奇しくも Claude Mythos が証明してしまいました。今掲げている数字は 2035 年を待たなければ達成できないのか、あるいはもしかすると 2030 年を待たずして達成してしまうかもしれないということは、頭の中に描きながらこのビジョンを作りました。やはり今、いつ達成するかということをしつかりコミットするのは難しい状況だということをご理解いただきたいと思います。

- Q. 感覚的なお答えでいいのですが、時田社長から顧客、技術、社内の体制を見て、本日説明された技術要素やビジネス転換などは5年程度で見えるのではないのでしょうか。一方、売上として顧客側に浸透するには10年かかるかと思うのですが、いかがでしょうか。
- A. (時田) 技術要素としての進展はもちろん早いと思います。それが売上に転化されるのが遅いかというと、そんなことはないと思います。その差はどこで生まれるかというと、どこのセグメントを見ているかだと思います。製造業を中心としたいいわゆる大手企業で、AI活用をすることは待ったなしの状況になっているところは、当社と共に既に積極的に取り組んでいます。一方で、例えばClaude Mythosのニュースを見たとしても、まだピンとこない会社もたくさんいるかもしれないということは否定しません。積極的に取り組んでいる企業が当社のお客様に占めるポジションが大きいことを考えれば、もう少し早く達成するかもしれません。

■質問者 J

- Q. 2035年度にサービスソリューションに占める「Uvance」の割合が70%、モダナイゼーションが10%、依然として、従来型のITサービスが20%残っていますが、あえて残しているのでしょうか。あるいは、この割合をゼロにするために必要なことなど、どのように考えているのかを教えてくださいませんか。
- A. (時田) ゼロになるかもしれません。2035年は富士通のメインフレーム事業が終息している年にもなりますので、少なくともメインフレーム上での従来ITサービスはゼロになっているということです。それ以外に、いわゆるオンプレミスや、クラウド上であっても顧客のリクエストに基づいてゼロベースで作る開発も従来型ITサービスとすれば若干残っているかもしれないですし、全てAIが開発しているかもしれませんが、正直読み切れません。ゼロになっているという目標を掲げるほどに急激に進むかどうかは正直分かりません。

■質問者 K

- Q. テクノロジー事業についてお伺いします。先ほど将来的に30兆円市場のシェア10%を取りたいというお話がありましたが、AIやコンピューティングを始めとして、世界的に見ても競争が激しい領域だと思います。ソブリティといったキーワードも上げられていましたが、改めて中長期的に富士通として、どのような形で競争力を発揮していきたいのか、どのような勝ち筋を考えているのでしょうか。
- A. (時田) ソブリティが当たり前のように語られるような状況になりましたが、それは地政学的事項や色々な紛争、ある意味の保護主義的なこと、色々な要素が相まってソブリティの重要度が増していると思います。先ほどの質問の中に、誰もがAnthropicやOpenAIと提携して区別がつかないのではないかと質問がありましたが、だからこそ富士通は、自身が唯一日本企業で持っているテクノロジーを非常に大事にし、コアもしくは強みとして成長エンジンにさせ、持続可能性を担保しようとしています。そして、このような世界の情勢の中で、富士通が持つCPUや量子コンピュータといった技術があることで他国と同じ目線でコミュニケーションができるのではないかと考えています。少なくとも、他国のクラウドやAIを使い、それらの他国のコントロール下で事業をせねばいけない企業が、国の安全保障に関わるようなことがあれ

ば、非常に厳しい状況になるだろうと思います。これをもってソブリティを体現できる唯一の企業とあって、このようなテクノロジー・ドリブンの経営ビジョンを掲げたということです。もちろん日本には IT セクターではないソブリティを確保している企業もたくさんありますが、特に製造業をこの AI プラットフォームを使っていただくことによって、日本の大きな力になることを私は描いています。

Q. シェア 10%という目標は、日本の市場をベースに考えているのでしょうか。その目標設定の理由やイメージも教えていただけますでしょうか。

A. (時田) テクノロジー領域でターゲットとするのを日本、欧州と申し上げました。アメリカや中国、インドを始めとするグローバルサウスと言われる国々は、あえて抜きました。日本でのシェアは相当数取ろうと思っています。ヨーロッパでは、二桁いけば嬉しいというような目論見はしましたので、その程度の数字だと思っていただければと思いますし、シェア 10%を達成する 2035 年度は、先ほども申し上げました通り、メインフレーム事業は終息しています。もしかすると富士通は従来型 IT にそんなに力を入れていないかもしれません。現在のセグメントで言えば、ハードウェアソリューションセグメントの売上規模に匹敵するのが、この 1 兆円もしくは 1.5 兆円です。10 年後に今のハードウェアソリューションセグメントがどのような形に変容しているかは申し上げることはできませんが、それに匹敵する事業を 2035 年には作ることをもって、少なくとも今のトップラインの目線は崩さないという考え方や意思があるとお考えいただければと思います。

■質問者 L

Q. 「Uvance」の収益モデルについて、7 割ほどは人月モデルが残っており、3 割ほどが課金を中心とした新しい収益モデルにシフトしているというお話がありました。今後その割合をさらに 6 割、7 割に上げていくのに 10 年は長すぎると思います。ある程度の段階で割合を上げていかないと、富士通がビジネスモデルを変革できていないのではないかという風にも受け取れますが、いかがでしょうか。

A. (時田) 現在の「Uvance」の収益モデルの、6 割～7 割ほどは人月単価ベースのモデルになっていることは事実です。ここはインテンションをかけて早く転換すべき領域だと考えています。10 年後に達成する目標が人月モデルの脱却であると申し上げたわけではなく、早期に人月モデルの比重を下げていきたいと思っています。逆に、富士通がそんなインテンションをかけずとも、AI エージェントを中心としたビジネスプロセスに変わっていくという方が早いので、間違いなく人月単価のビジネスモデルというのは持たなくなると思います。

以 上