

CFOからのメッセージ



中長期経営ビジョン2035の下でキャッシュ創出力の強化を図り、事業成長投資と株主還元拡大への最適なアロケーションにより持続的な企業価値向上を実現します。

代表取締役副社長
CFO

磯部 武司

調整後営業利益が最高益を更新

2025年度の連結業績は、売上収益が前年度比1.3%減の3兆5,029億円、調整後営業利益は同27.1%増の3,905億円と大幅な増益を達成しました。調整後営業利益は前中計直前の2022年度から4期連続で最高益を更新、調整後営業利益率は11.2%となり2022年度比で約4ポイント改善しました。また、本業の増益に加え新光電気工業や富士通ゼネラルの事業売却益等も加わり、調整前の親会社の所有者に帰属する当期利益も4,494億円と前年度比2,296億円の増益、こちらも過去最高となりました。

本業の好業績を牽引したのは、Uvanceとモダナイゼーションを中心とするサービスソリューションです。Uvanceの売上収益は前年度比46.9%増の7,093億円を達成し7,000億円としていた計画を超過、モダナイゼーションの売上収益も3,300億円の計画を大きく上回る3,921億円と前年度比

*1 事業再編、事業構造改革、M & A 等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

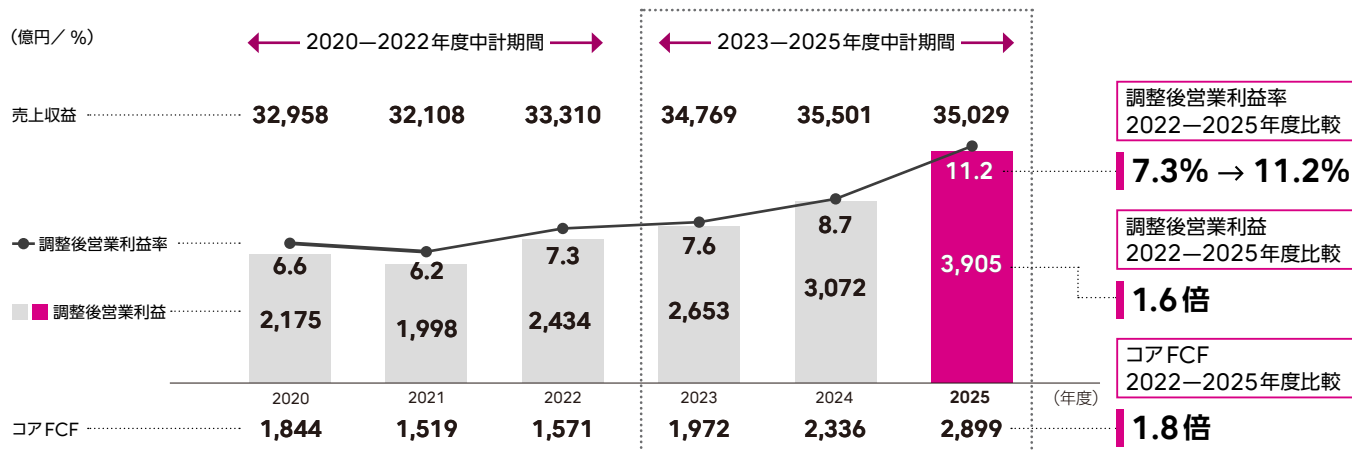
*2 成長投資前のFCFにリース料支払等を加えたCF。

32.0%の増加になりました。また、採算性改善も着実に進展、開発工程の標準化・自動化や付加価値ベースの価格戦略の推進も奏功し、サービスソリューションの売上総利益率(GM率)は中計期間を通じて毎年度約2ポイントの改善を続けることができました。

業績拡大に加え、資金効率改善によりキャッシュ創出力も着実に拡大しました。2025年度のコア・フリー・キャッシュ・フロー(コアFCF) *1は、2022年度比で1.8倍に拡大、事業再編などの一過性収支も含めた資金配分の出発点となるベース・キャッシュ・フロー *2は前中計3年間累計で1兆3,491億円となりました。

キャピタルアロケーションでは、このうち約6,700億円を事業成長投資に、約6,400億円を株主還元配分しました。事業成長投資としては、ポートフォリオ変革の要であるUvance、モダナイゼーション、コンサルティングなどの事業成長に直結する投資に加え、量子コンピュータやAI、次世代

連結業績(調整後営業利益の推移)



CFOからのメッセージ

プロセッサなどの先端技術の研究開発、経営基盤やセキュリティ強化などに積極的な投資を実行しました。また、株主還元では安定的増配と機動的な自己株式取得を進め、総還元額を大きく拡大しました。

財務目標の達成だけでなく事業の内容によっても、私たちは今後の成長への自信を深めています。経営ビジョン2035で目指す力強い成長の持続性を実績で示し、資本市場からの評価を得ていく考えです。

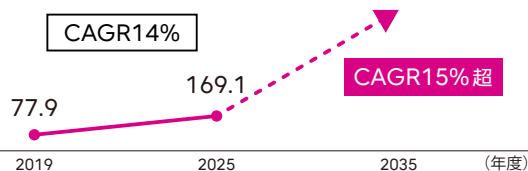
2035年に向けた価値創造と持続的な成長

経営ビジョン2035では、テクノロジーによる事業創出と、サービスソリューションの事業拡大と進化を成長戦略として、今後10年間で目指す財務KPIを調整後EPSのCAGR15%

調整後EPS／調整後ROE*

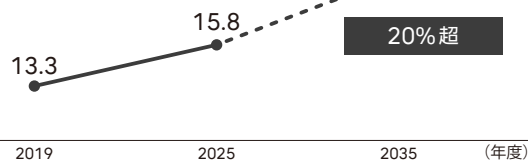
(円)

調整後EPS



(%)

調整後ROE



* 一過性の損益を除いた調整後利益で算定。

超、調整後ROE20%超としました。なお売上収益はCAGR 6～9%、持続的な生産性向上と併せ調整後営業利益率は25～30%を目指します。

サービスソリューションの売上構成としては、成長を牽引するUvanceが2025年度の30%から70%以上に伸長、モダナイゼーションも同10%以上を維持する計画です。前中計の下でUvanceの売上収益が7,000億円超まで拡大した背景には、オフリングの機能や経営課題解決に対するお客様の高い評価があります。また、市場性のあるオフリングを選別し、開発投資を確実なリターンに結び付ける力も獲得してきました。テクノロジーを実装するケイパビリティの高さという私たちの強みを発揮すれば、今後10年間Uvanceを軸に収益基盤を拡大できるとみています。

サービスソリューションのGM率は、2035年まで毎年2ポイント以上の持続的な改善を図ります。前中計でGM率

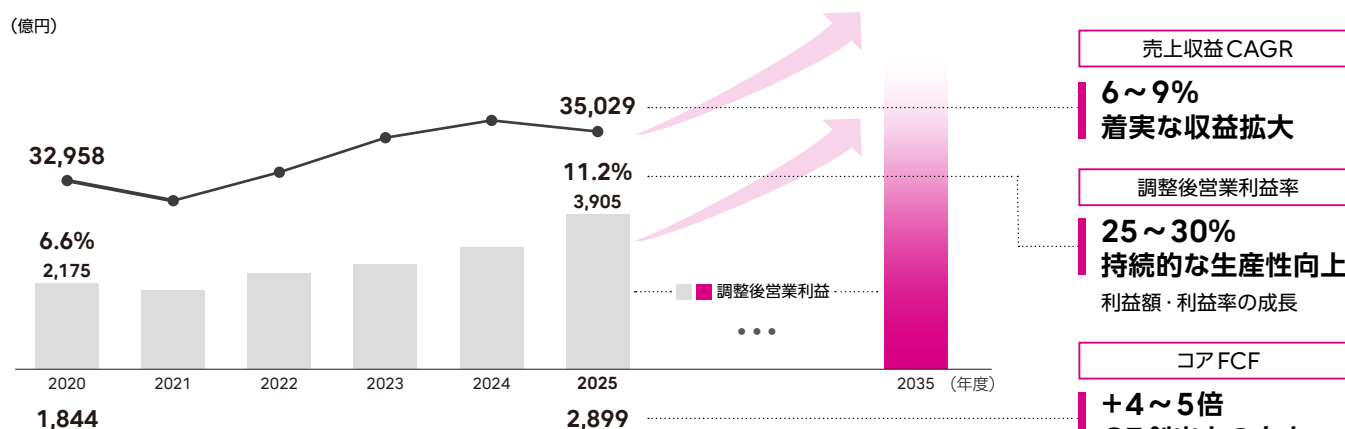
改善に寄与した開発標準化・自動化を、AI-drivenでより強力に推進します。今後はさらに、マルチAIエージェントによる自律的なシステム開発を拡大し、サービスデリバリの生産性を2025年度比で2倍以上に引き上げる計画です。同時に、人月課金モデルからの脱却に向け、価値ベースのプライシングモデルへの移行を進め、それを後押しする人材評価制度の見直しも検討していきます。

新たな事業領域で目指す3兆円のビジネス創出

テクノロジーによる事業創出に向けて、当社は今後10年間で3兆円規模の投資を実行する計画です。2035年のAIサービス市場は約200兆円規模、その中で新たな事業創出領域は30兆円規模と想定しています。私たちは新領域の中

事業成長の姿 (連結)

(億円)



(注) 売上収益および調整後営業利益からデバイスソリューションを除く。

売上収益CAGR

6～9%
着実な収益拡大

調整後営業利益率

25～30%
持続的な生産性向上
利益額・利益率の成長

コアFCF

+4～5倍
CF創出力の向上
利益と事業効率

CFOからのメッセージ

で10%のシェア、すなわち3兆円の新たな売上収益の獲得を目指します。この目標は、投資に対するリターンとして確保すべき事業規模、そして当社が優位性を持つ領域において築くべき市場シェアという2つの考えから導き出しました。

事業創出のターゲットは〈Sovereign Platform〉〈Physical AI〉〈Intelligent Society〉の3領域です。次世代CPU「FUJITSU-MONAKA」が2027年度の製品リリースを計画するほか、量子コンピュータや〈Physical AI〉などの取り組みも進み、並行してグローバルなエコシステムの構築も進化しています。サービスソリューションの事業拡大によって得たキャッシュを原資に積極的な成長投資を実行することで、新事業領域でも2030年度以降をめぐに収益を拡大する成長シナリオを実現します。

キャッシュ創出力強化と最適なアロケーションによる企業価値向上

収益基盤の拡大と生産性の向上、そして新事業創出により、2035年度のコアFCFは2025年度比で4～5倍とする計画です。このキャッシュ創出力の拡大を背景に、事業成長投資と株主還元拡大を図ります。

事業成長投資にあえて優先順位をつけるとすれば、キャッシュ創出の源泉であるサービスソリューションの事業拡大、次に新事業創出かもしれません。いずれにおいても重要なのはスピードです。健全な財務規律を守りつつ、必要に応じた財務レバレッジの活用も視野に入れてスピードを重視した取り組みを進めます。投資実行にあたってはそのリターンが加重平均資本コスト(WACC)を上回ることが最低条件、それだけでは全く不十分と認識しています。株主・投資家の

皆様に当社がグロース銘柄であると評価していただけるよう、持続的かつ力強い事業成長力を実績で示したいと考えています。

株主還元に関しては、利益水準に見合う安定的な増配と機動的な自己株式取得という基本的スタンスには変更ありません。年度ごとに見れば資金需要のボラティリティによって自己株式取得の変動はあるかもしれませんが、総還元性向60%を目安に株主還元総額は拡大していきます。

成長投資の積極的実行と株主還元拡大の両輪をしっかりと進め、事業の成長と最適なキャピタルアロケーションの帰結として財務KPIを達成し、企業価値の持続的な向上を実現する決意です。

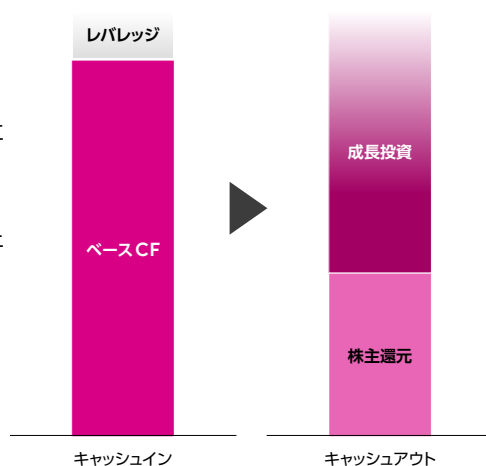
キャピタルアロケーション

事業成長に向けたレバレッジ

- ・成長加速に向けた資金調達
- ・財務健全性と資本効率の両立

CF創出力の拡大

- ・収益基盤の拡大と生産性向上
- ・新規事業領域の創出
- ・事業効率／資金効率の改善



事業成長に向けた積極的な投資

- ・サービスソリューションの事業拡大と進化
 - ・テクノロジーによる事業創出
- [投資内容に即した ROIC 管理]

株主還元の拡大

- ・利益水準に見合う安定的な増配
 - ・資本効率改善を意識した機動的な自己株式取得
- [還元ベースの拡大・資本効率の改善]

株主還元

(億円)

