

キャッシュ創出力の強化と 最適なアロケーション

持続的な企業価値向上に向けて

富士通株式会社
代表取締役副社長 CFO

磯部 武司

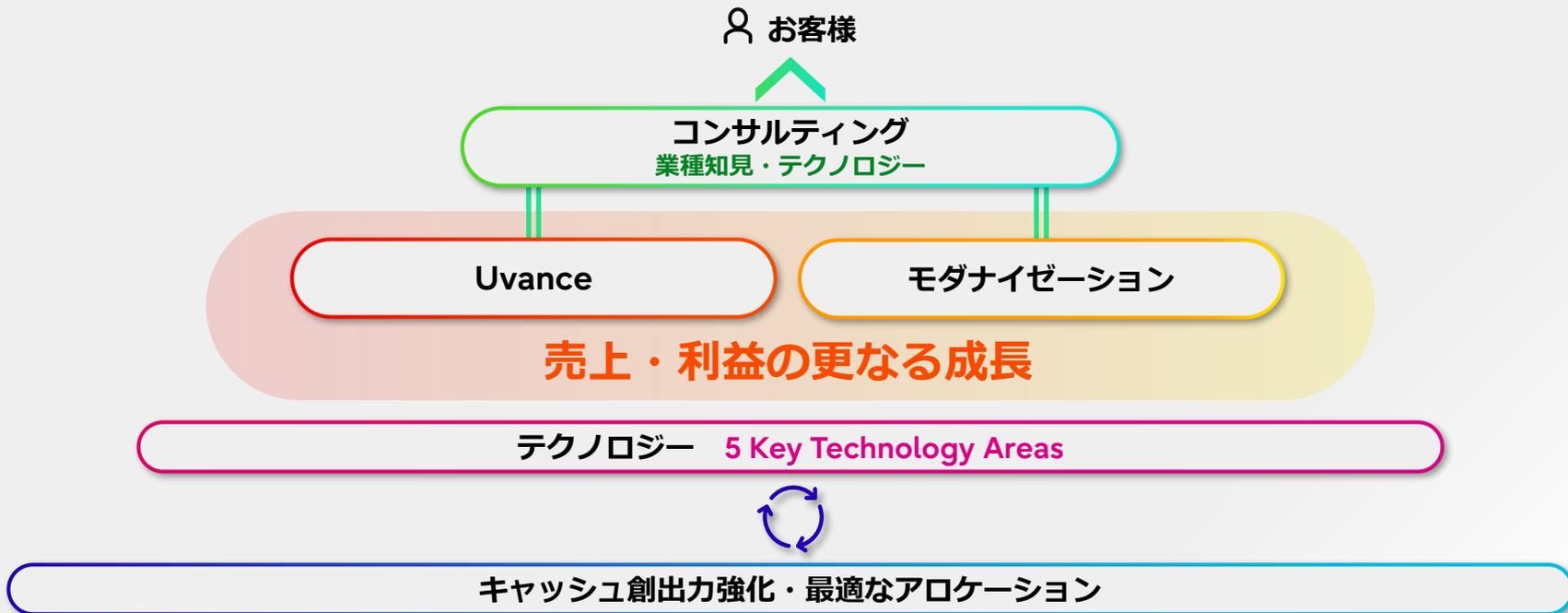
2025年9月9日

計画達成と中長期的な成長のドライバー

再掲



コンサルティングに後押しされたUvanceとモダナイゼーションの更なる成長、
全体の成長を加速させるテクノロジー、そして持続的な成長に向けた最適なアロケーション



中期経営計画の進捗：収益計画

再掲

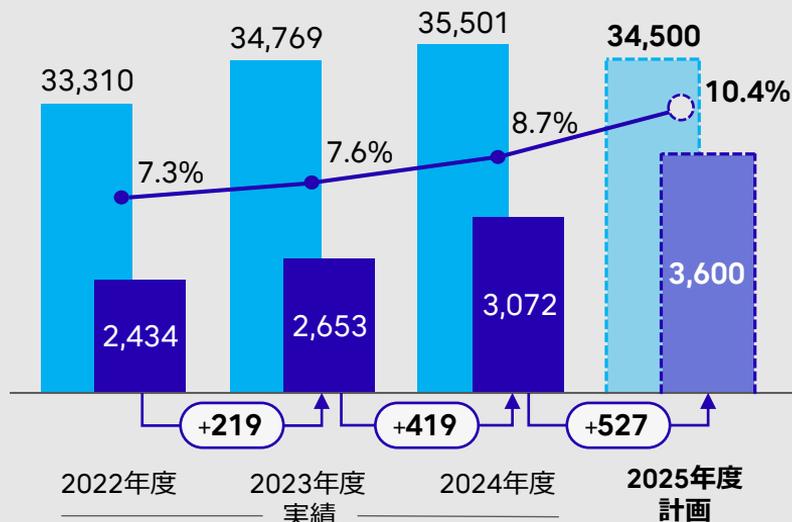
FUJITSU

計画達成に向けて順調に進捗 / 売上・利益の成長はサービスソリューションが牽引

■ 売上収益 ■ 調整後営業利益 ● 調整後営業利益率

連結

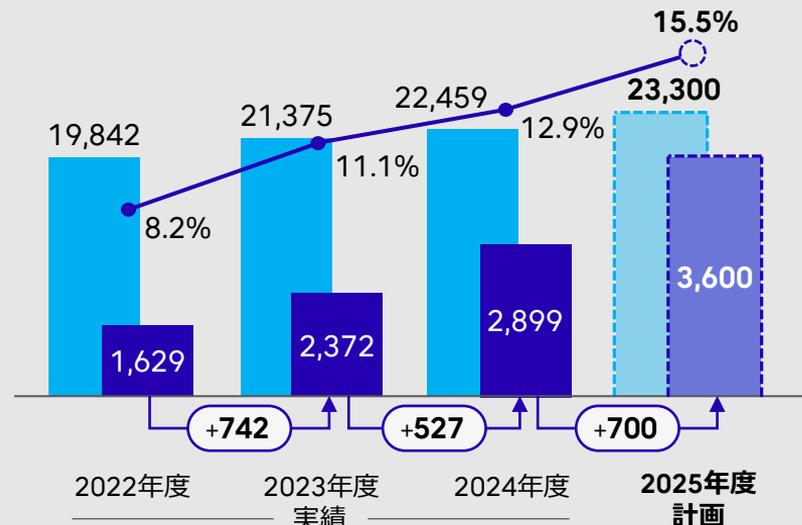
(単位：億円)



※ デバイスソリューションの業績を除く

サービスソリューション

(単位：億円)



中期経営計画の進捗：CF拡大

サービスソリューションの着実な利益成長に加え、事業効率の向上による資金循環の効率化やアセットリサイクルを推進し、ベースCFが拡大

1 利益の拡大

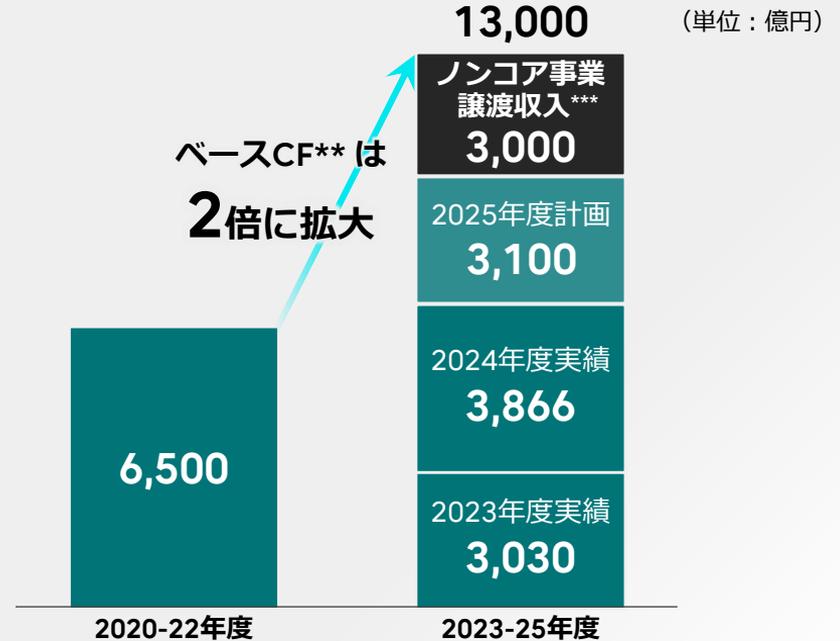
サービスソリューションの利益成長
 調整後営業利益* 2020-22年度累計：6,607億円（実績）
 2023-25年度累計：9,325億円（計画）

2 事業効率の向上

サービスソリューションへのシフトによる
 投資回収効率の向上

3 アセットリサイクル

ノンコア事業のカーブアウト



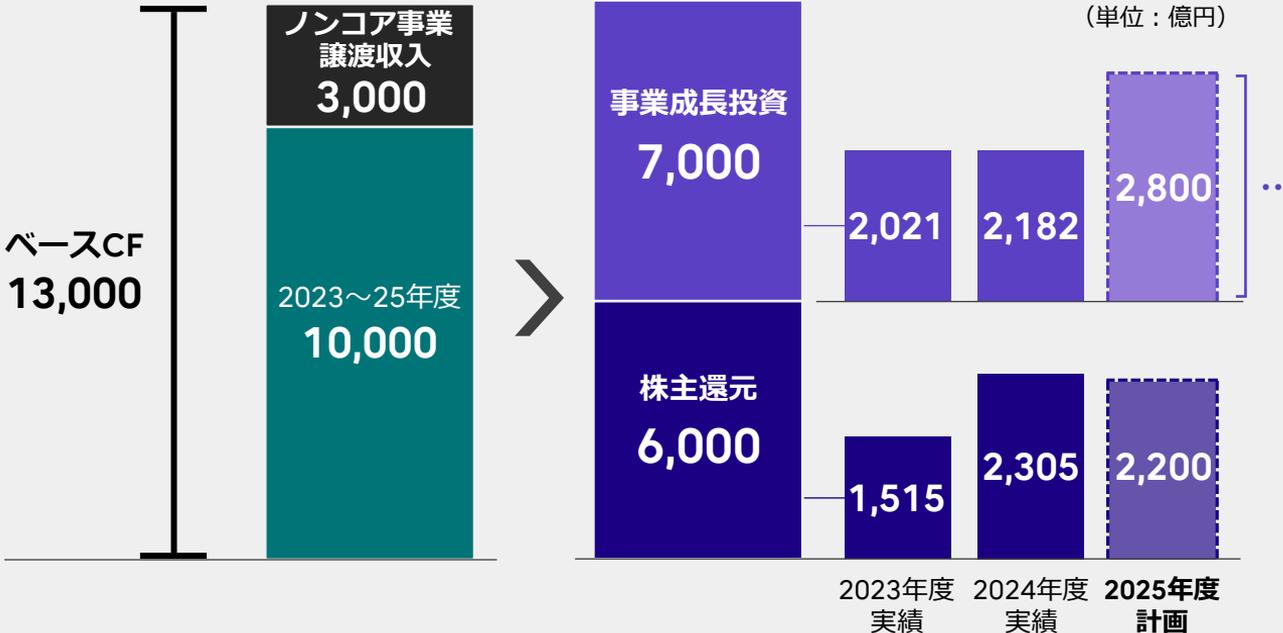
* デバイスソリューションの業績を除く

** 成長投資前のFCFにリース料支払を加えたCF

*** デバイス事業（新光電気工業、富士通オプティカルコンポーネンツ、FDK）、富士通ゼネラルの譲渡

中期経営計画の進捗：キャピタルアロケーション

事業成長投資と株主還元：中期経営計画通りに進捗



主な成長投資

- 事業拡大/強化
(Uvance、モダナイ、コンサル等)
- 先行研究開発
(量子、MONAKA等)
- 経営基盤強化 (OneFujitsu)
- 品質/セキュリティ強化



**計画通り順調に進捗、オントラック
中計目標の確実な達成に繋げる**

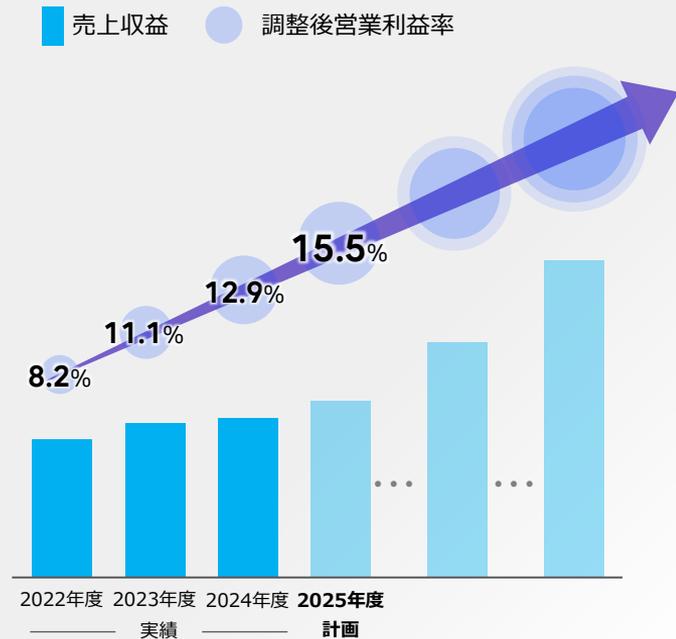
持続的な利益成長に向けて ～中期経営計画の達成、その先へ～

持続的な利益成長に向けて

今後も持続的な売上成長・採算性向上を見込

持続的成長のドライバー（中長期の目線）

コンサルティング	商談化率	新規商談の商談価格		国内市場優位性
	新規商談の商談化率Up	国内 25年度 37百万円 → 40 百万円+	海外 25年度 48百万円 → 50 百万円+	各業種 市場を超える成長 (金融 / 自動車 / 製造 / 公共 / 防衛)
Uvance	Uvance売上比率	リカーリング率	GM率	
	サービスソリューション 25年度 30% → 50%+	Vertical 25年度 1Q 44% → 70%	Vertical 25年度 45%+ → 50%+	Horizontal 25年度 25% → 40%+
モダナイゼーション デリバリー変革	モダナイ市場シェア	モダナイGM率	生成AI適用効率化 (24年比)	
	25年度 22% → 30%+	25年度 40% → 50%+	20 - 50%+ デリバリー全工程への適用	
テクノロジー	コンサル・Uvance・モダナイを支える 5 Key Technology Areasの強化 (AI、コンピューティング)			

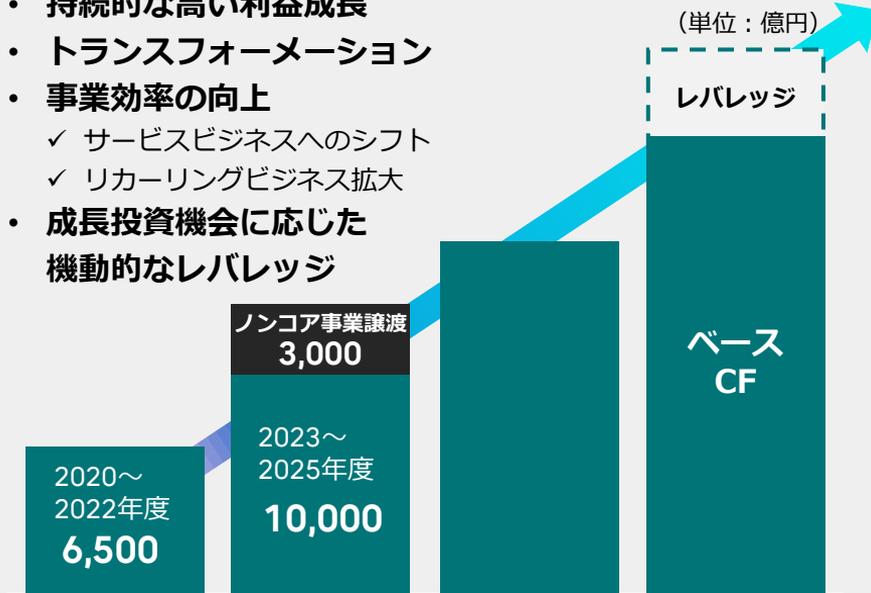


キャピタルアロケーション

1. CF拡大

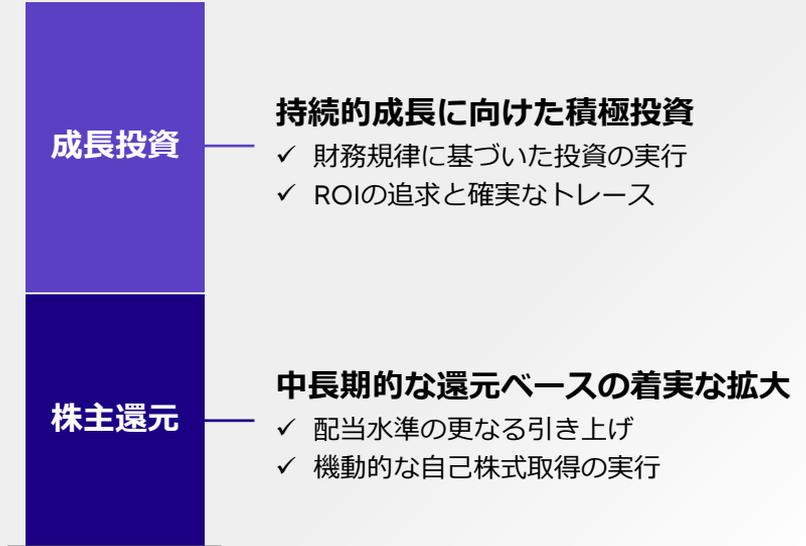
持続的な利益成長に加え、資金効率の向上により、キャッシュ創出を加速度的に拡大

- 持続的な高い利益成長
- トランスフォーメーション
- 事業効率の向上
 - ✓ サービスビジネスへのシフト
 - ✓ リカーリングビジネス拡大
- 成長投資機会に応じた機動的なレバレッジ



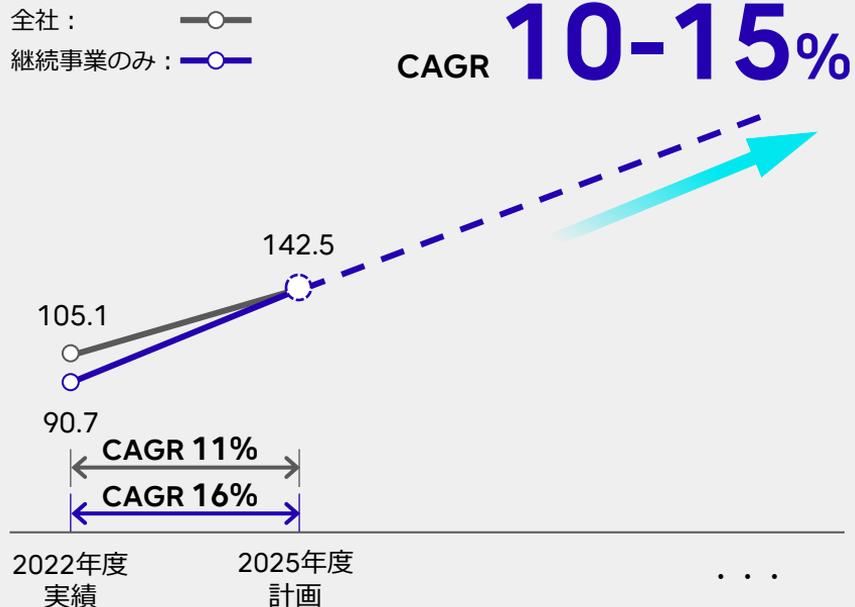
2. 最適なアロケーション

拡大したキャッシュから、成長投資を積極的に推進すると共に、中長期的に株主還元を拡大



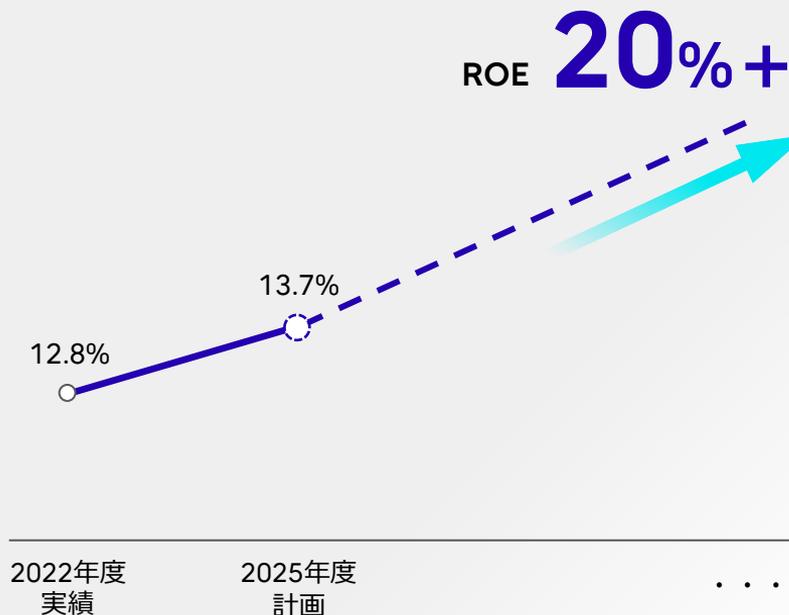
財務KPIの目線

調整後EPS (単位：円)



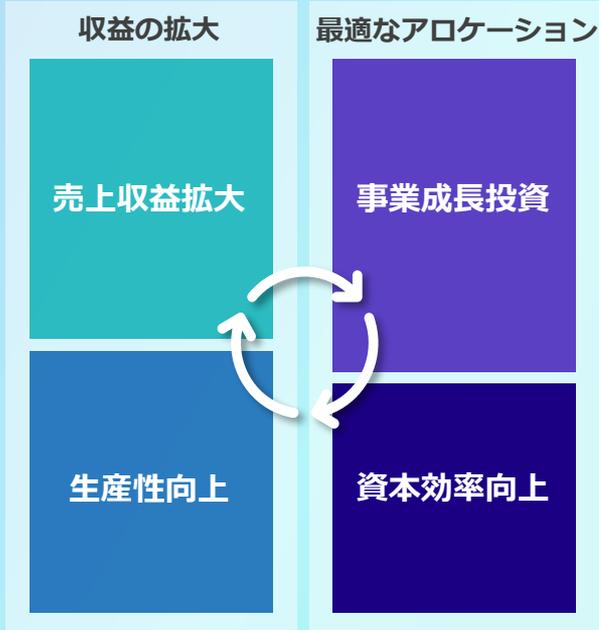
※一過性の損益を除いた調整後利益で算定

調整後ROE



※一過性の損益を除いた調整後利益で算定

持続的な企業価値向上に向けて



持続的な成長

成長のドライバー



2035
富士通創立100周年

2030
ネットポジティブ* を実現する
テクノロジーカンパニー

2025 中期経営計画の達成

- 事業モデル・ポートフォリオ戦略
- テクノロジー戦略
- カスタマサクセス戦略/地域戦略
- リソース戦略

2022 前中期経営計画

- 収益改善
- 企業文化・組織風土変革

*ネットポジティブ：

財務的なリターンを最大化に加え、地球環境問題の解決やデジタル社会の発展、そして人々のウェルビーイングの向上に取り組み、テクノロジーとイノベーションによって社会全体へのインパクトをプラスにする

Thank you

免責事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。実際の業績等に影響を与える可能性のある重要な要因には、以下の事項があります。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

- 主要市場における景気動向(特に日本、欧州、北米、オセアニア、中国を含むアジア)
- 為替動向、金利変動
- 資本市場の動向
- 価格競争の激化
- 技術開発競争による市場ポジションの変化
- 部品調達環境の変化
- 提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化
- 公的規制、政策、税務に関するリスク
- 製品、サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- 不採算プロジェクト発生の可能性
- 研究開発投資、設備投資、事業買収・事業再編等に関するリスク
- 自然災害や突発的事象発生のリスク
- 会計方針の変更