

2025年度決算説明会

FUJITSU

# 中期経営計画振り返りと 今後の方向性

富士通株式会社

代表取締役社長CEO

時田 隆仁

2026年4月28日







# I 中期経営計画の振り返り

## II 今後の方向性

— 今後のスケジュール

Today's  
agenda



A vertical image on the left side of the slide showing a city skyline at night. The image is overlaid with a digital network of glowing blue and white lines and dots, suggesting a smart city or digital infrastructure theme.

# 中期経営計画の振り返り



# 全社連結業績の推移

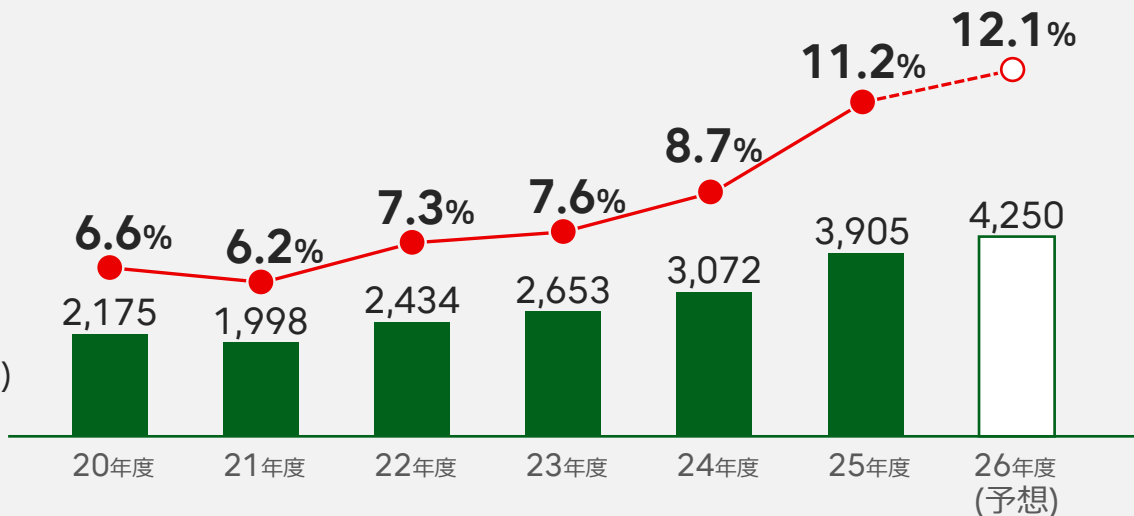
過去6年間、調整後営業利益率は上昇、また、キャッシュの創出力が拡大

売上収益<sup>\*1</sup> (億円)

32,958 | 32,108 | 33,310 | 34,769 | 35,501 | 35,029 | 35,100

調整後営業利益率<sup>\*1</sup>

調整後営業利益<sup>\*1</sup> (億円)



コアFCF<sup>\*2</sup> (億円)

1,844 | 1,519 | 1,571 | 1,972 | 2,336 | 2,899 | 3,000

<sup>\*1</sup> 売上収益及び調整後営業利益からデバイスソリューションを除いております

<sup>\*2</sup> 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



# サービスソリューションの業績推移

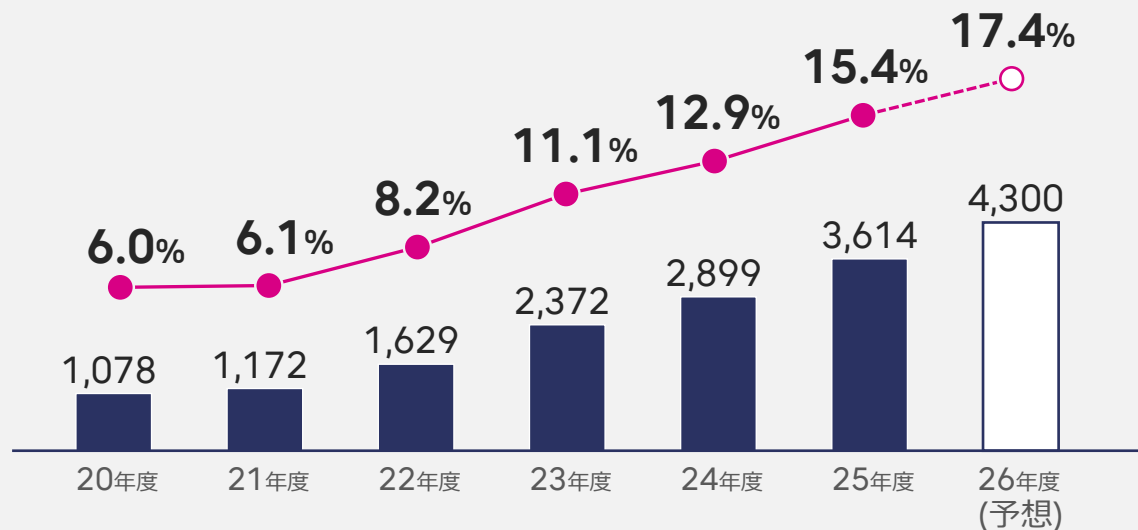
成長領域としてフォーカスしていたサービスソリューションビジネスの収益性向上を実現

売上収益 (億円)

18,047 | 19,281 | 19,842 | 21,375 | 22,459 | 23,469 | 24,700

調整後営業利益率

調整後営業利益 (億円)





## 2019年度以降の 取り組み

ノンコア事業のカーブアウト

ジョブ型をはじめとする人事制度改革

リージョンの構造改革、低採算事業・国からの撤退

	FY25売上収益	サービスソリューション売上構成比
Uvance	7,093億円	30%
モダナイゼーション	3,921億円	11%

人月ビジネス から価値・成果ベースへのシフト



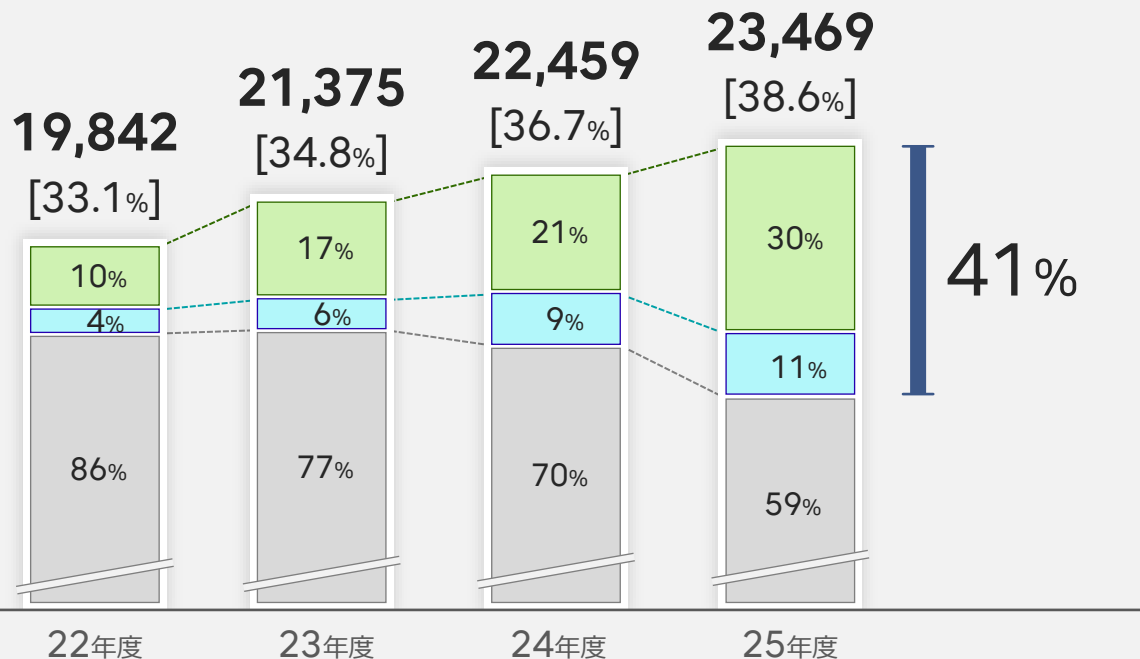
# サービスソリューションビジネスの変革

社会課題、業種・業務課題を起点とする事業モデルへと成長

売上収益 (単位:億円)  
[グロスマージン率]

構成比

- **Uvance**
- モダナイゼーション
- 従来型ITサービス





A vertical image on the left side of the slide showing a city skyline at night. Overlaid on the city are various digital elements: glowing blue and white lines, dots, and a grid pattern, suggesting a smart city or digital infrastructure theme.

# 今後の方向性



# 次期中長期経営計画の位置づけ

テクノロジーをコアに、  
成長のスピードと規模を高める

2020年度～22年度

## 中期経営計画

収益改善、  
企業文化・組織風土変革

準備

2023年度～25年度

## 中期経営計画

生産性向上、  
事業構造の変革

2026年度～35年度

## 中長期経営ビジョン2035

Technology-drivenの価値創造

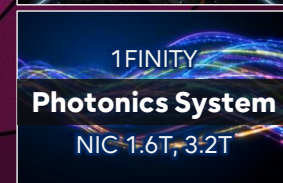
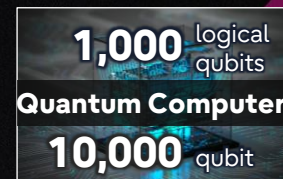
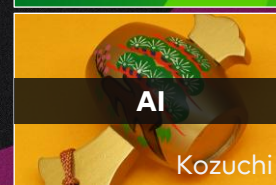
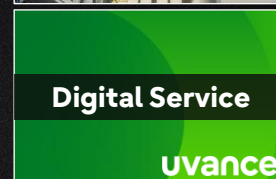
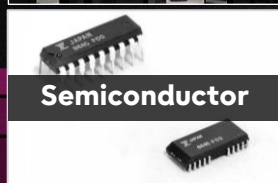
成長

- 信頼できるテクノロジーの提供
- AI-driven の実践



# Fujitsu's History and Challenges

FUJITSU



1935 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2025 2030 2035 2040

Transformation  
Communication to Computers

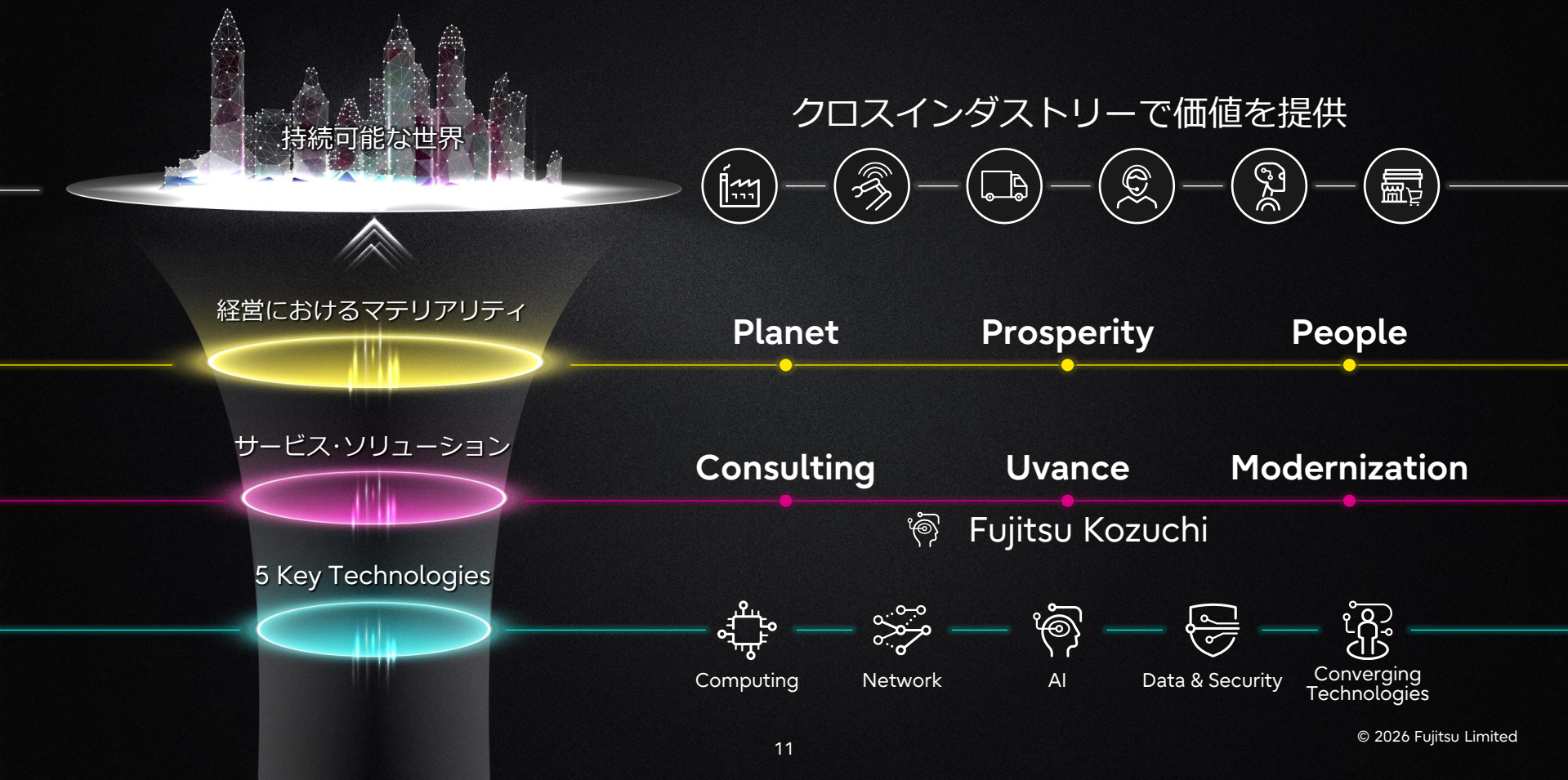
Computers to ICT

ICT to DX



# デジタルサービスで社会課題解決に挑む

FUJITSU





# AI-drivenへの変革

業種知見と自社実践知を掛け合わせた業種特化AIエージェントとコンサルティングにより、幅広いお客様のAI-drivenへの変革をリード

お客様



製造



生産



運輸



小売



金融



ヘルスケア



公共 / 防衛

Manufacturing

- ・ サプライチェーン  
物流最適化
- ・ 自動運転

Retail

- ・ 店舗経営
- ・ トレーサビリティ
- ・ マーチャンダイジング

Finance

- ・ 経営意思決定
- ・ 規制・リスク対応
- ・ パーソナライズ

Public

- ・ 統合指令
- ・ 配電最適化
- ・ 交通管制

コンサルティング

AIエージェント

Data & AI Platform / ソブリン基盤

5 key Technology Areas

Computing

Network

AI

Data & Security

Converging Technologies



# 信頼できるテクノロジーの提供

高信頼なテクノロジー基盤、業種の知見で社会・お客様の成長に貢献

## Sovereign Orchestration

コンサルティング

業種ドメイン知見

テクノロジー基盤

Professional  
Services

Application

AI Platform

Infrastructure

uvance  
Wayfinders

業種特化型AI Agent

Takane (LLM) Fujitsu Kozuchi (Platform)

ソブリンクラウド  
MONAKA(CPU)  
HPC・量子・ネットワーク

社会、お客様  
uvance

MONAKA 開発・量産準備  
▶ 2027年 リリース予定

1,024量子ビット機の構築・検証  
▶ 2026年 量子棟に設置予定



# コアテクノロジーによる事業成長機会の創出

信頼できる最先端テクノロジーを社会課題解決に向けて実装



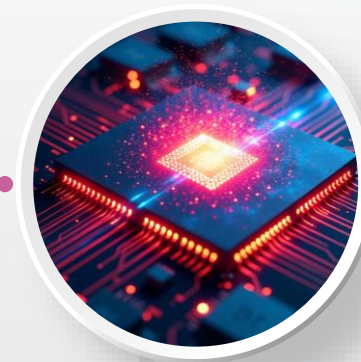
**Physical AI**



**Social Resilience**

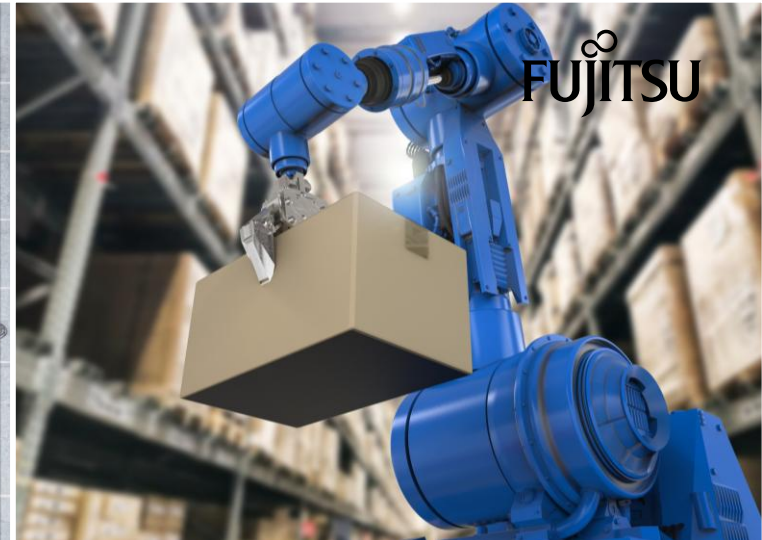
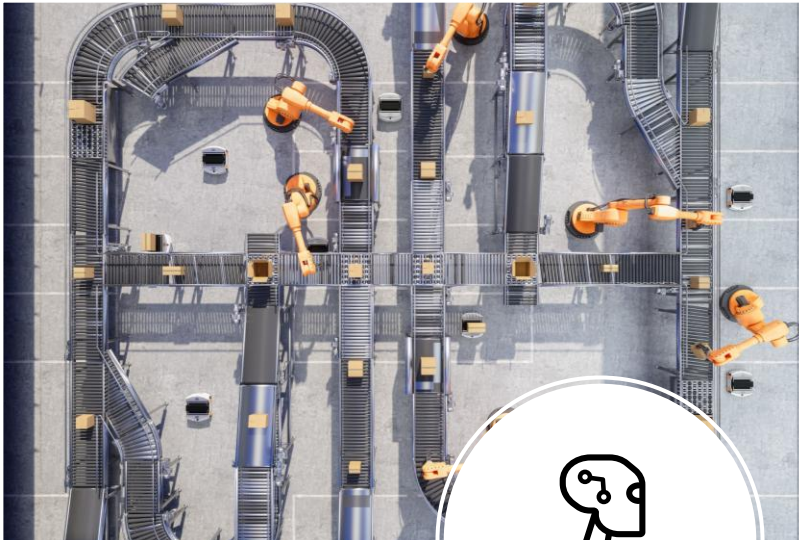


**Digital Twin**

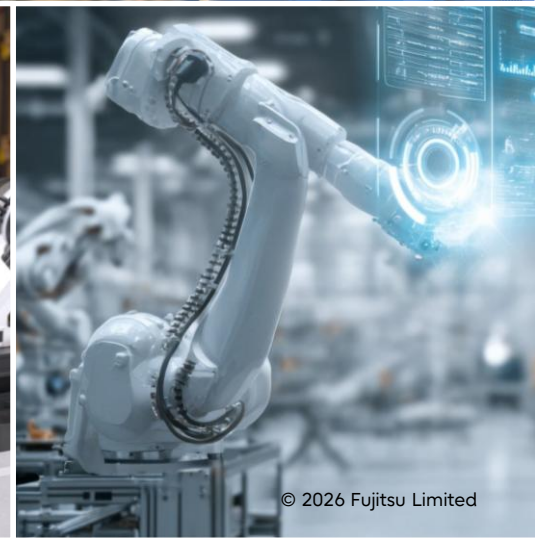
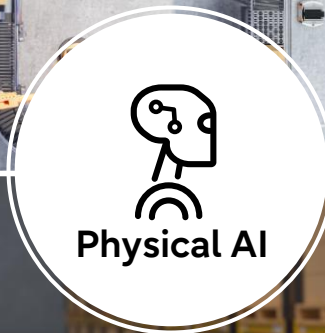


**Computing**





FUJITSU





# Integrating data, Empowering organizations





# 富士通自身の変革

企業活動のすべてをAI-drivenで強靱化

- AI-driven開発の拡大
- 人材ポートフォリオの進化
- 経営基盤の高度化





# 今後の スケジュール





# 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