

# 中長期経営 ビジョン2035

富士通株式会社

代表取締役社長CEO

時田 隆仁

2026年5月28日

- I 中長期経営ビジョン2035の位置づけ
- II テクノロジーによる事業創出
- III サービスソリューションの事業拡大と進化
- IV 富士通の変革
- V 経営指標

# 2035年の世界に向けて

世界は今、地政学的な分断や気候変動の深刻化、労働人口の減少、テクノロジーの進化に伴う新たな脅威など、様々な課題と向き合っています。また、AIをはじめとするテクノロジーの急激な進化は、産業構造における破壊的変革を一層促し、既存の業種ルールや価値を根本から覆していきます。

これを背景に、当社は、「Technology-drivenの価値創造」をテーマとする、2035年に向けた中長期での経営ビジョンを定めました。これからの10年間で、社会や経営がAI-drivenへと変容していきます。

2035年の世界では、人の能力や可能性の拡張、高性能でエネルギー効率の高いコンピュータを用いた地球のあらゆる活動のシミュレーション、データ主権と高度なセキュリティに基づく情報の安全保障が重要なテーマになり、当社は、その実現に向けて大きな貢献を果たしていけると確信しています。

信頼できるテクノロジーで新たな市場を切り拓き、産業革新を促していきます。そして、カスタマーゼ口のAI-driven経営で、実践知のお客様への提供と当社自身の持続的成長に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様と共に、テクノロジーでより安心安全で豊かな世界を築いていきます。



富士通株式会社  
代表取締役社長CEO 時田 隆仁

# 中長期経営ビジョン2035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

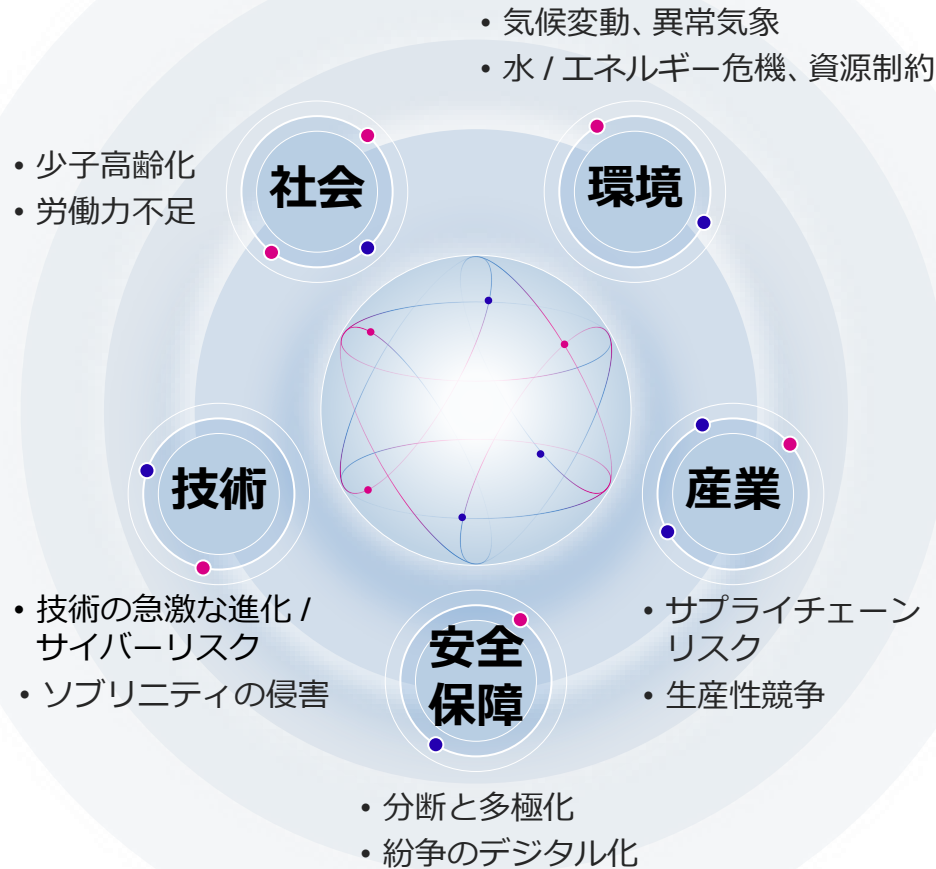
## 中長期経営ビジョン2035

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

# 今後10年で直面する 社会の構造変化に対して 信頼できるテクノロジーで解を導く



# Technology-drivenの価値創造

社会課題に対し、3つの領域でテクノロジーを起点に解決

## 社会の課題

AIの利用拡大により急増する電力需要  
グローバル依存による技術主権のリスク

労働人口減少による生産性・競争力の低下  
熟練技能者のノウハウ・暗黙知の断絶

自然災害の常態化による社会への被害拡大  
高齢化や財政逼迫が招く社会運営の複雑化



## 富士通のソリューション



### Sovereign Platform

信頼と省エネルギーを実現する計算基盤



### Physical AI

人とロボットが協調・自律的進化



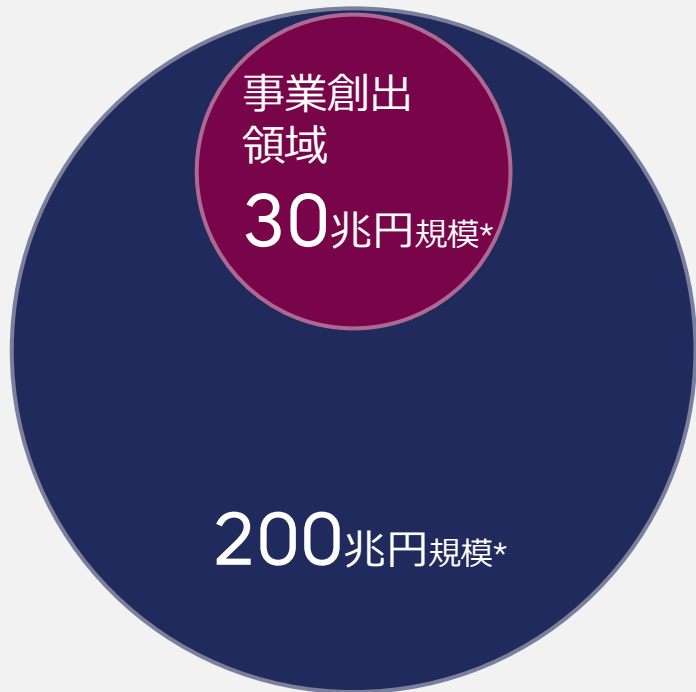
### Intelligent Society

デジタルツインによる施策の高度化

# AIによる市場拡大

テクノロジーによる事業創出と事業拡大に挑戦

2035年 AIサービス市場



## 新たな事業創出領域

- Sovereign Platform
- Physical AI
- Intelligent Society

## AIによる事業拡大領域

- AIサービス（コンサルティング・デリバリ）
- AIアプリケーション
- AIプラットフォーム
- AIを実装するモダナイゼーション

テクノロジーによる新たな事業の創出と、サービスソリューションの事業拡大・収益性向上により、持続的な成長を実現

戦略

テクノロジーによる  
**事業創出**

サービスソリューションの  
**事業拡大と進化**

強み

**お客様基盤**

お客様の“ラストワンマイル”に価値を届ける実行力

**業種ドメイン知見**

あらゆる産業セクターで培った深い**業種業務知見**

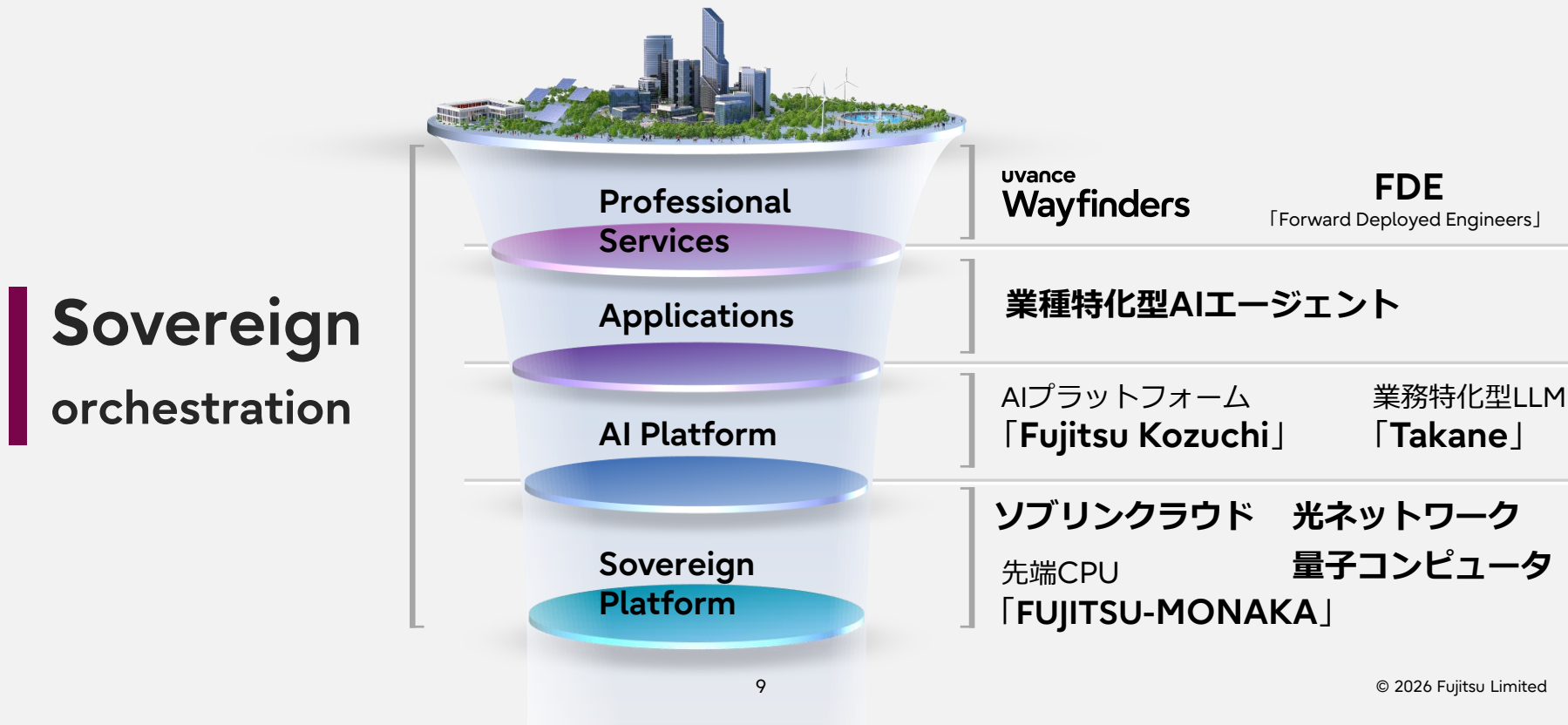
**テクノロジー基盤**

ソブリンティを担保する**独自の先端テクノロジー**



# 信頼できるテクノロジーの提供

独自技術でCPUからAIプラットフォームまでを構築、実践知をもってお客様に実装



# グローバルエコシステムの進化

グローバルパートナーの技術をオーケストレーションし、お客様に最適な価値を提供

## Applications



servicenow®



## AI Platform



OpenAI



Google Cloud

## Sovereign Platform



ORACLE



# プレスリリース [AI Platform]



2026年5月27日

[富士通株式会社/Anthropic, PBC]

## 富士通とAnthropic、戦略的パートナーシップ契約を締結

日本のAIトランスフォーメーションと重要インフラのサイバー防御を加速

2026年5月27日

富士通株式会社

当社は、Anthropic PBC（以下、Anthropic）（注1）と2026年5月27日に戦略的提携を発表しました。本協業により、当社はAnthropic戦略的パートナーとなり、Anthropicの先端的なAI技術と、当社が長年培ってきた業種・業務ノウハウ、ミッションクリティカル領域のシステム構築・運用力を融合することで、日本企業のAIトランスフォーメーションを本格的に加速するとともに、重要インフラをはじめとする社会基盤の安全性・信頼性の強化に貢献します。



ANTHROPIC

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/05/27-01>

# プレスリリース [AI Platform]

2026年5月27日

[富士通株式会社/米国OpenAI社]

## 富士通、OpenAIとの連携を開始、日本のエンタープライズ領域におけるAIトランスフォーメーションを加速

OpenAIの技術を富士通のAIサービスラインアップに戦略的に位置付け、エンタープライズ向けAI活用を強化

2026年5月27日

富士通株式会社

当社は、2026年5月27日、米国OpenAI社（以下、OpenAI）（注1）との連携を開始しました。本連携を通じて、OpenAIの先進的なAIを当社のAIサービスラインアップに位置付け、日本におけるエンタープライズ領域のAIトランスフォーメーションを加速させます。OpenAIの先進的なAI技術と、当社が長年培ってきた業種・業務ノウハウ、大規模かつ多様な業務領域に対応するシステム構築・運用力を組み合わせることで、日本企業のAI活用を強化するとともに、社会基盤の安全性・信頼性の強化に貢献します。



OpenAI

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/05/27-02>

I 中長期経営ビジョン2035の位置づけ

**II | テクノロジーによる事業創出**

III サービスソリューションの事業拡大と進化

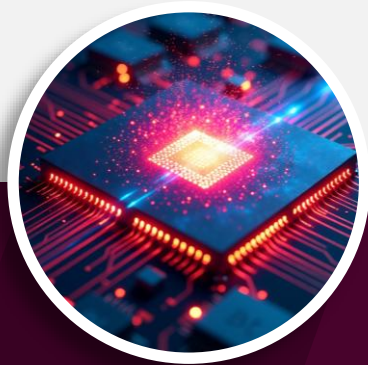
IV 富士通の変革

V 経営指標

# テクノロジーで創り出す新たな事業

30兆円の市場に対し、3つの領域から社会変革を牽引し10%のビジネスを獲得

## Sovereign Platform



信頼と省エネルギーを  
実現する計算基盤

## Physical AI



人とロボットが  
協調・自律的進化

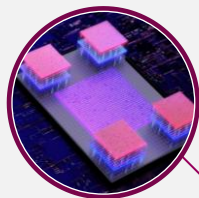
## Intelligent Society



デジタルツインによる  
施策の高度化

# Sovereign Platform

## CPU FUJITSU- MONAKA



2020年度

7nm

SIMD\*1、高速メモリ

A64FX  
Fugaku

\*1 SIMD: 単一命令・複数データ

2027年度

2nm

3次元積層、機密計算

FUJITSU -  
MONAKA

2029年度

1.4nm

NPU、GPU密結合

FUJITSU-  
MONAKA-X

2031年度

最先端  
プロセスノード

Co-Packaged Optics

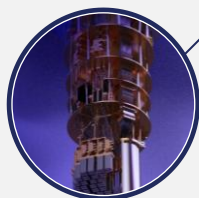
FUJITSU-  
MONAKA-XX

2020

2025

2030

2035



## Quantum Computer

2024年度

256

量子ビット  
量子コンピュータ

2026年度

1,024

量子ビット  
量子コンピュータ

2030年度

10,000<sup>+</sup>

量子ビット  
(250 論理ビット)  
量子コンピュータ

2035年度

1,000

論理ビット  
量子コンピュータ

富士通独自の強み

競合他社比(2027年度)

実行性能 2倍<sup>\*2</sup>

電力効率 2倍<sup>\*2</sup>

<sup>\*2</sup> CPU性能(当社推定値)

高信頼性 /  
高セキュリティ

ハイブリッド計算技術  
で世界をリード

独自技術  
STARアーキテクチャ

限られた少ない量子ビットで  
実用的な量子計算を実現

# Sovereign Platform

社会インフラと安全保障の両面に応える高信頼なコンピューティング基盤を提供

2035年  
ターゲット市場

8兆円<sup>\*</sup>

2035年度  
想定売上

1.5兆円

CPU  
FUJITSU-MONAKA

量子・HPC



ロボット



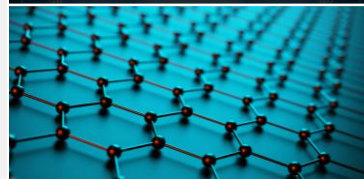
ドローン



データセンター



政府 / 大学 / 研究機関



創薬・材料開発



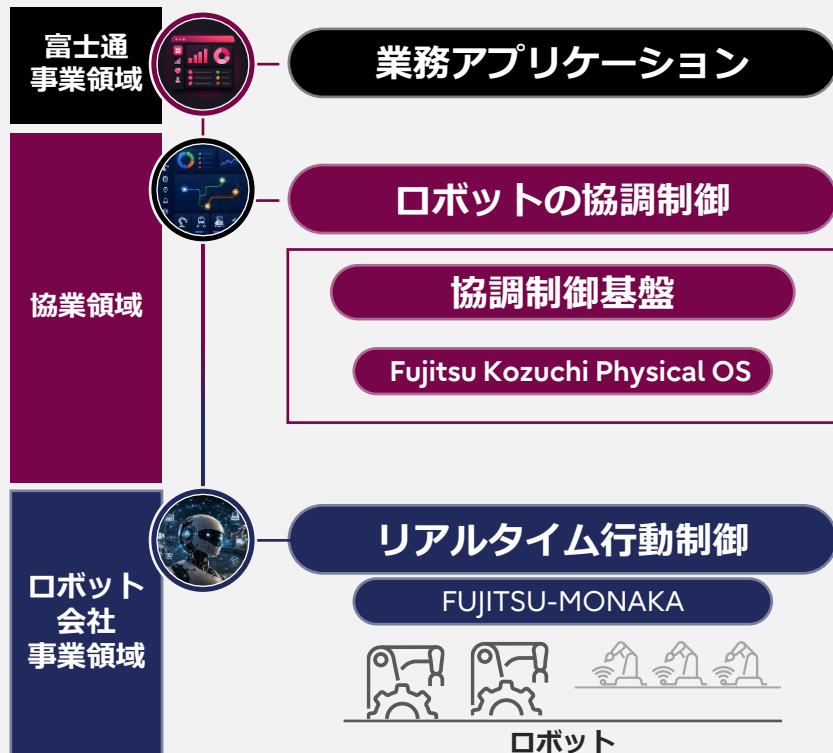
金融

<sup>\*</sup>Source: 富士通調べ、One-Market Data Global IT Market - Market Forecast 2025 V1.00 (2025-9-25)  
対象市場は日本及び欧州



# Physical AI

Fujitsu Kozuchi Physical OSでデジタルとフィジカルをつなぎ、  
現場知見の自律的学習、生産性向上、ノウハウ継承を実現



## ターゲット業種



## 富士通の強み

- Fujitsu Kozuchi Physical OS
- FUJITSU-MONAKA
- 垂直統合による最適化
- 企業・研究機関とのエコシステム
  - NVIDIAとの戦略的協業の拡大 (プレスリリース 2025年10月3日)
  - カーネギーメロン大学との共同研究 (プレスリリース 2026年4月23日)
  - 産業ロボット、サービスロボット展開企業との連携

# プレスリリース [ソブリンAIサーバ]

2026年2月12日

[富士通株式会社]

## ソブリンティを実現するAIサーバの国内製造開始

2026年2月12日

富士通株式会社

当社は、富士通グループ（注1）の国内工場で、ミッションクリティカルを支えるソブリンAIサーバをMade in Japan製品として2026年3月より製造を開始します。また、当社が開発する高性能かつ省電力性を追求した「FUJITSU-MONAKA（注2）」を搭載したサーバを、Made in Japan製品として2026年度中（注3）に製造を開始します。

### 背景

近年、国際情勢の変化、サイバー脅威の増大、および海外法規制への対応に伴い、重要情報の保護が急務となっています。日本国内においても、経済安全保障推進法に基づく特定社会基盤事業者の指定が進むなど、重要インフラを担うお客様にとって、システムにおけるリスク対応の重要性や、経済安全保障およびリスク対応の観点からソブリン性への注目が急速に高まっています。ITインフラにおけるソブリン性として、データ流出リスクの最小化、自律的な運用、国内法への準拠、セキュリティリスクの透明性確保、テクノロジーのコントロールなどが挙げられますが、これらを多角的な観点から健全性を確保することが重要です。

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/02/12-01>

## データとAIで、未来を予測し社会運営を最適化

グローバル最適化

### 地球規模のデジタルツイン



気候変動・政変・紛争による影響を  
リアルタイムでシミュレーション



予測・提案  
実績  
フィードバック

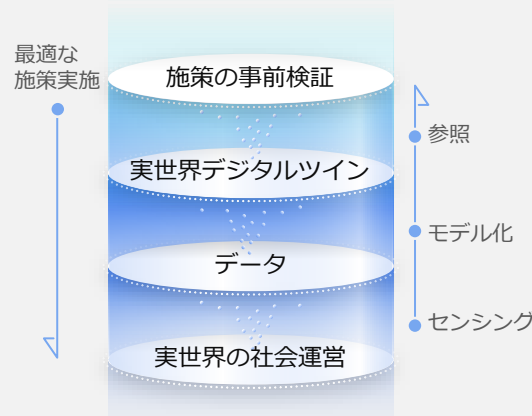


影響範囲の予測と可視化  
最適なシナリオの生成

地域連動・需給調整

### レジリエントな社会運営

大規模データ基盤を構築し、AIの自律的学習により  
データ基盤を進化させ、パーソナライズを実現



生産・需給の再配分  
医療資源の自律配分

### ターゲット業種

官庁・行政、ヘルスケア、  
物流、製造、防衛、他

2026年5月15日

[富士通株式会社 / 日本アイ・ビー・エム株式会社]

## 富士通と日本IBM、ヘルスケア領域における協業を具体化

**医療向けソブリンクラウド基盤の構築と複数医療機関のデータ連携・AI活用により、持続可能な医療提供体制の実現へ**

2026年5月15日

富士通株式会社

日本アイ・ビー・エム株式会社

富士通株式会社（以下、富士通）と日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）は、2025年9月に発表した協業検討のうち、「ヘルスケア」領域における協業を具体化し、データ連携を加速化させるための医療向けソブリンクラウド基盤の構築と医療AIソリューションの相互活用を推進します。

具体的には、富士通のソブリンクラウド基盤上で、富士通および日本IBMの電子カルテソリューションを稼働させるとともに、医療機関のニーズに基づき、複数の医療機関にまたがるデータ連携とAI活用を実現します。これにより、日本国内で利用する技術をコントロールできるソブリン性を確保したクラウドベースの医療情報システムの選択肢を医療機関に提供し、医療業界が抱える構造的課題の解決と社会的価値の創出を目指します。

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/05/15-01>

2026年5月19日

[株式会社三井住友フィナンシャルグループ / 富士通株式会社 / ソフトバンク株式会社]

## SMBCグループ、富士通、ソフトバンク、健康・医療分野での業務提携 に合意し、持続可能な医療の実現に向けて国産ヘルスケア基盤を構築

国民の健康寿命延伸と医療機関の経営効率化、国の医療費抑制に寄与

2026年5月19日

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

富士通株式会社

ソフトバンク株式会社

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（本社：東京都千代田区、執行役社長グループCEO：中島 達、以下グループを総称して「SMBCグループ」）、富士通株式会社（本店：神奈川県川崎市、代表取締役社長 CEO：時田 隆仁、以下「富士通」）、ソフトバンク株式会社（本社：東京都港区、代表取締役 社長執行役員 兼 CEO：宮川 潤一、以下「ソフトバンク」）の3社は、国民皆保険を基盤とする日本の医療を今後も持続可能なものとするために、健康・医療分野での業務提携（以下、「本提携」）に関する基本合意書を2026年5月18日に締結しました。持続可能な医療の実現に向けて国産ヘルスケア基盤を構築し、国民の健康寿命延伸と医療機関の経営効率化、国の医療費抑制に寄与します。

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/05/19-01>

# データプラットフォームが生み出す価値

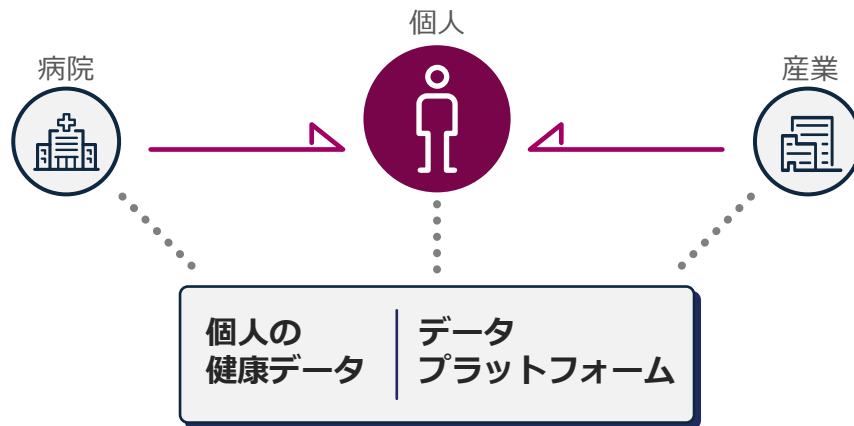
- 健康寿命の延伸
- 一人ひとりに添った医療サービス
- 自身のデータを意思に基づき流通
- 豊富な健康サービス

プレスリリース 2026年5月19日

三井住友フィナンシャルグループ、ソフトバンクと共同発表

## 個人起点の医療へパラダイムシフト

——— 持続可能な医療の実現 ———



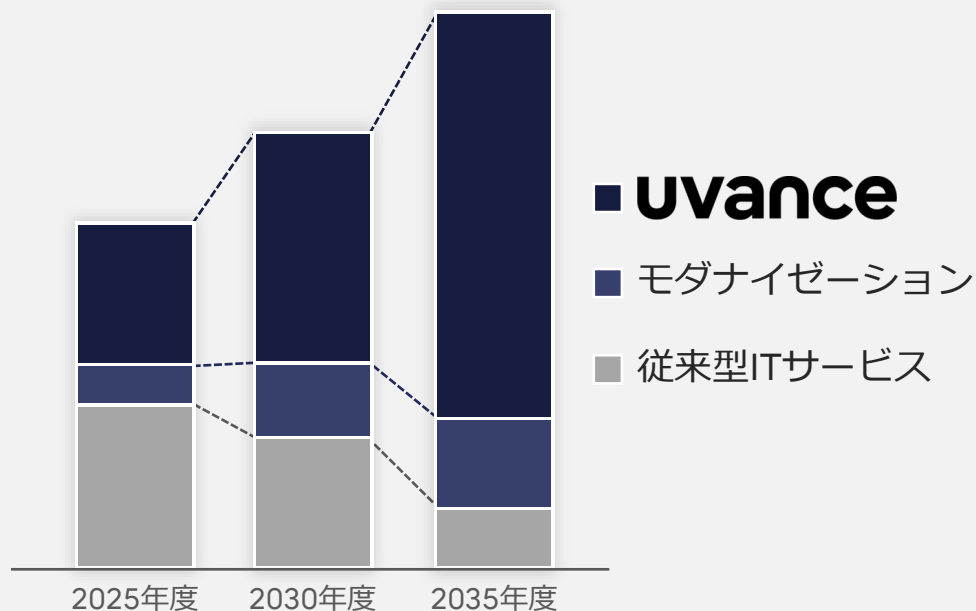
国産ヘルスケア基盤

.....医療データ

- I 中長期経営ビジョン2035の位置づけ
- II テクノロジーによる事業創出
- III | サービスソリューションの事業拡大と進化**
- IV 富士通の変革
- V 経営指標

# 事業モデル転換の加速

AIをサービスに取り込み、すべてのサービスをAIで駆動させ、価値・成果ベースの事業モデル転換を加速



- Uvanceは業種ドメイン知見 × 特化型AIエージェントで進化
- モダナイゼーションは自社資産から他社資産へのスケール展開
- すべてのサービス開発をAI-drivenで実施

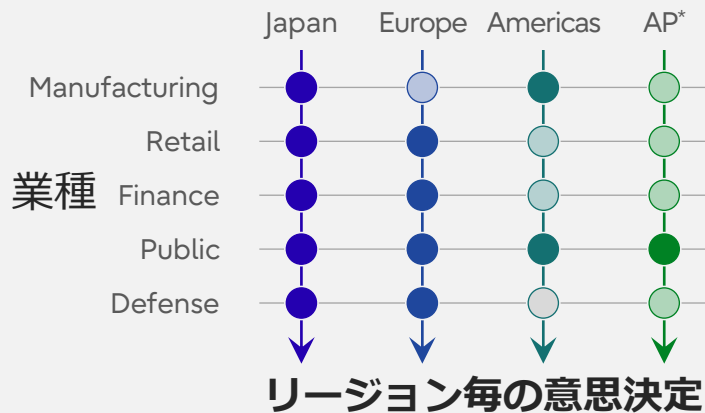


# 業種を軸としたマネジメント

業種ドメイン知見を競争優位の中核に据え、  
グローバル全体で「リージョン軸」から「業種軸」のマネジメントへ転換

## リージョン軸マネジメント

### リージョン

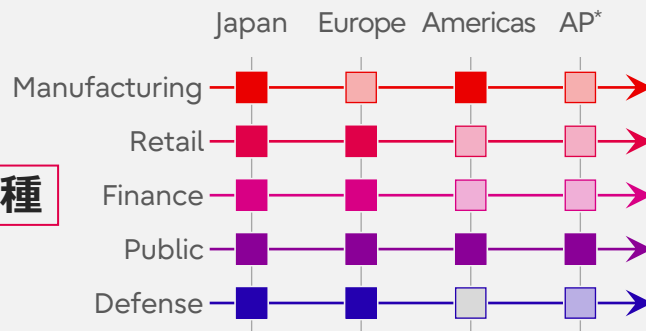


\*AP: Asia Pacific

## 業種軸マネジメント

### カントリー

### 業種



業種毎の  
意思決定

業種ドメイン知見を業種特化型AIエージェントで提供、お客様の事業変革に伴走

お客様



製造



生産



運輸



小売



金融



ヘルスケア



公共

Manufacturing

- サプライチェーン強靱化
- 工場の自動操業
- 商品開発力の強化

Retail

- タッチポイント価値向上
- ハイパーパーソナライゼーション

Finance

- 量子 x 金融AI
- AIリアルタイム審査
- エンクリプト資産

Public

- サイバー防御
- 防災 / 減災対策の高度化
- インフラ自動保全

業種特化型  
AIエージェント



FDE\*



テクノロジー

2025年8月19日

[富士通株式会社/ Palantir Technologies Japan株式会社]

## Palantirとの戦略的なグローバルパートナーシップを強化し、企業における生成AIの業務実装と業務変革支援を加速

2025年8月19日

富士通株式会社



当社は、Palantir Technologies Japan株式会社と、生成AIを容易に業務に組み込むためのプラットフォーム「Palantir AIP」（Artificial Intelligence Platform、以下、Palantir AIP）に関するライセンス契約を2025年8月5日に締結しました。本契約により、当社は「Palantir AIP」を国内外のお客様に提供（注1）できるようになるとともに、「Fujitsu Uvance」のオフアリングへ組み込み提供することが可能となります。これにより、当社は、お客様の業務における生成AIの実装や経営の意思決定の高度化を支援し、業務変革に貢献します。

当社とPalantirは、2020年より日本市場におけるデータ統合および業務DX支援に関する協業を開始し、2023年にはグローバルパートナーシップを締結するなど協業を強化しています。本契約により当社は、現在提供している様々なシステムに分散した大規模データを統合管理するプラットフォーム「Palantir Foundry」に加え、「Palantir AIP」の提供を開始します。本契約は、Palantirとの戦略的なグローバルパートナーシップを一層強化するものです。

「Palantir AIP」は、「Palantir Foundry」との連携により、企業内で収集したデータの分析および意思決定において迅速な生成AIの機能実装を実現するプラットフォームです。企業内のネットワークに任意の大規模言語モデル（LLM）を呼び出すことができ、金融や防衛など機密性の高い分野での豊富なグローバル導入実績を持っています。「Palantir AIP」の活用により、短期間で生成AIおよびAIエージェントを活用するシステム設計・開発が実施可能となり、サプライチェーンの最適化、業務フローの自動化、経営層の意思決定などにおける迅速化が可能になります。 <https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2025/08/19-01>

安全保障環境の変化を捉え、先端技術で防衛領域の価値創出を拡大

## 日本

- SNOC (防衛情報インフラ)
- C4ISR (指揮統制システム：陸上 / 海上自衛隊)
- サプライロジスティクス (海上 / 航空自衛隊)
- 搭載コンピュータ (艦艇 / 航空機)
- 電磁波管理装置 / 電波妨害装置
- 宇宙状況監視
- 赤外線検知器

## United Kingdom

- ネットワーク & サイバー防衛
- HPC
- セキュアクラウド
- サプライロジスティクス
- エッジテクノロジー
- ミッションクリティカルSI

## Australia

- 配備型ICTシステム
- 爆発物在庫管理システム
- 医薬品管理システム



## 独自性

- 日本初の防衛テック・オープンイノベーションプログラム  
-Fujitsu Accelerator Program for Defense Tech-

2026年2月2日

[ロッキード マーティン / 富士通株式会社]

## ロッキード マーティンと富士通が連携し、デュアルユース技術開発を 加速

2026年2月2日

ロッキード マーティン

富士通株式会社

Lockheed Martin Corporation（以下、ロッキード マーティン）と富士通株式会社（以下、富士通）は本日、複数の重要分野における技術開発を共同で加速させることを目的とした新たなMOU（覚書）を締結しました。本MOUは、ロッキード マーティンの統合システムに関する専門性と、富士通の世界をリードする技術力および商用規模での展開力を活かし、デュアルユース分野における技術イノベーションの推進を目指すものです。

本MOUを通じて、両社は、量子コンピューティング、高度なセンシングおよびリアルタイムデータ融合を活用したエッジコンピューティング、人工知能および機械学習（AI/ML）、先進マイクロエレクトロニクス、ならびにマルチドメイン対応の次世代ネットワークソリューションといったデュアルユース分野における技術基盤の強化を目指していきます。

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/02/02-02>

# プレスリリース [防衛ビジネス]



2026年5月26日

[富士通株式会社]

## 富士通、海上自衛隊様の全物資情報をリアルタイムで管理する基幹業務システムを提供

データ利活用による意思決定の迅速化で継戦能力強化に貢献

2026年5月26日

富士通株式会社

当社は、海上自衛隊様約4万5,000名が利用する艦艇や航空機などの部品供給、弾薬・医薬品・食料などの調達、整備に関わる全物資情報をリアルタイムで管理可能な基幹業務システムを構築し、2026年5月に提供しました。

本システムの導入により、海上自衛隊様に取り扱う膨大な物資品目のデータを一元管理することで、リアルタイムで全物資情報の可視化が可能となります。これにより、物資の調達・整備・補給計画の立案、データ利活用による需給予測や省人化などの業務全体の効率化、意思決定の迅速化が図られることで、日本の防衛力における継戦能力強化に貢献します。

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2026/05/26-02>

# モダナイゼーション

自社モダナイで培った知見、人材 (モダナイゼーションマイスター)、  
およびツール(Fujitsu Application Transform Powered by Kozuchi含む) を  
基盤として他社領域・AIネイティブ領域へ展開

更新 から 価値創出基盤 へ

創発型モダナイゼーション

## Modernization for AI

- AIが業務を実行する前提への転換
- システムが自律的に最適化・進化

制約対応型モダナイゼーション

## Legacy Modernization

- レガシー機器からの脱却
- EOL対応
- オンクラウドへの移行
- 2025年度他社市場攻略実績

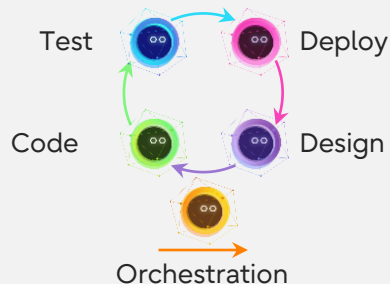
# AI-drivenによるデリバリモデルの変革

自律的なAIエージェントによるデリバリへ進化し、圧倒的な生産性向上を実現

人がAIを使って  
開発を効率化



マルチエージェントが  
自律的にシステム開発





# AI時代のセキュリティ基盤

AI時代の脅威に対し、多角的なアプローチでサイバーセキュリティリスクに対応

これまで培ってきた  
セキュリティインサイト



お客様の事業を  
新たな脅威から守り抜く

## 富士通の提供価値

ライフサイクル全体で実践知を型化し  
伴走型でお客様の自走をご支援

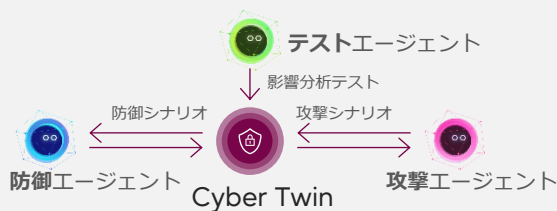


## AI for Security

マルチAIエージェントによる  
プロアクティブな自動セキュリティ対処

## Security for AI

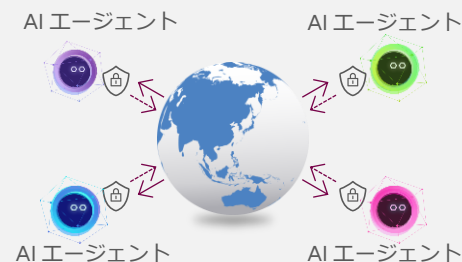
業界トップレベル9,000超ナレッジを  
活用したAI脆弱性への対処



Multi Agent Framework

## ソブリンAI連携

異なる企業を跨るセキュアな  
データ×AI連携技術を世界に  
先駆け実現



新たな仕組み作りをリード

- I 中長期経営ビジョン2035の位置づけ
- II テクノロジーによる事業創出
- III サービスソリューションの事業拡大と進化
- IV | 富士通の変革**
- V 経営指標

# 経営基盤の高度化

AIを前提に、組織・意思決定・ガバナンスを含めた経営を再設計し、継続的な価値創出を支える基盤を強化



## 人的資本

- 事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオ設計
- AI前提の人材役割・スキル再定義
- 生産性の飛躍的な向上



## Data × AI-driven

- データとAIに基づく自律的な意思決定
- 業務プロセス変革
- 経営のスピード・質向上



## トラスト

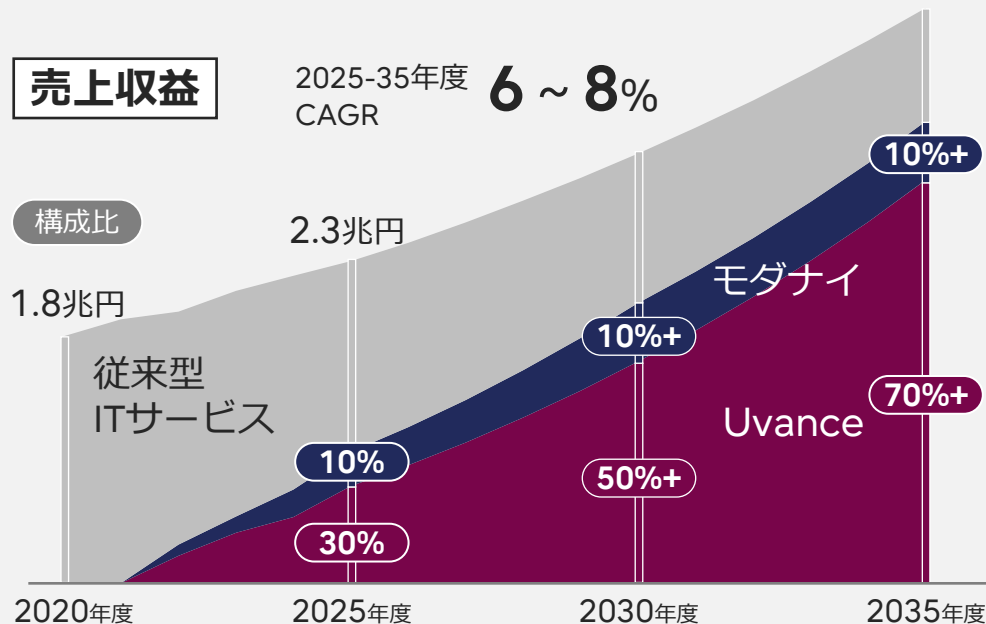
- 予兆型リスクマネジメント
- AI時代のセキュリティ基盤
- レジリエントなガバナンス

- I 中長期経営ビジョン2035の位置づけ
- II テクノロジーによる事業創出
- III サービスソリューションの事業拡大と進化
- IV 富士通の変革
- V | 経営指標**

# サービスソリューションの事業拡大と進化

## 事業モデル転換の加速：収益基盤の拡大 [ 売上伸長 CAGR 6 ~ 8% ]

AIをサービスに取り込み、すべてのサービスをAIで駆動、事業モデル転換を加速



### Uvance

2025-30年度 CAGR +20%超

- 業種ドメイン知見を業種特化型AIエージェントで提供、お客様の事業変革に伴走

### モダナイゼーション

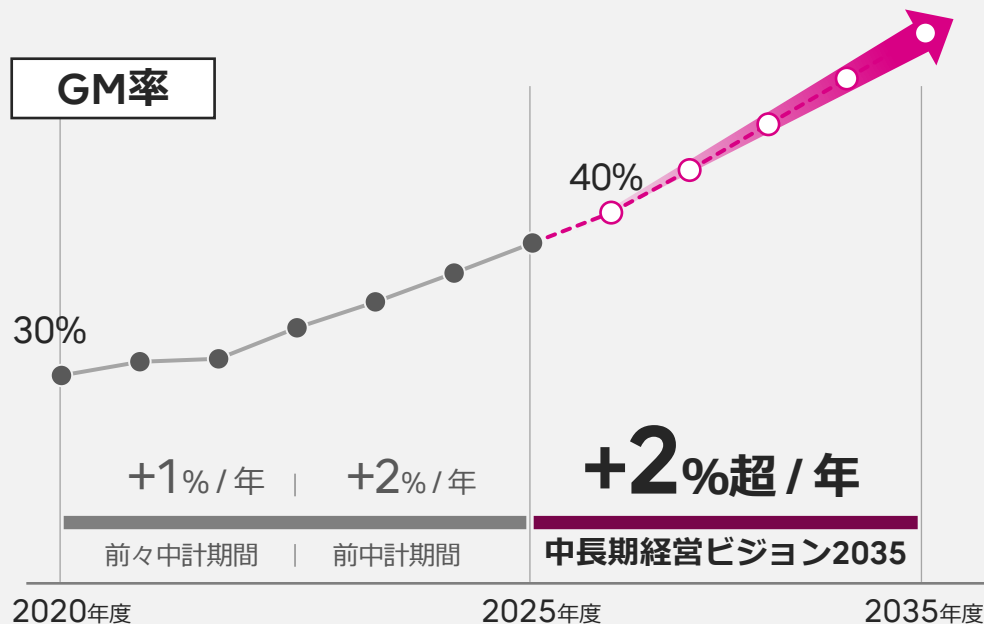
2025-30年度 CAGR +10%超

- 自社モダナイによる知見 / 人材 / ツールを他社領域・AIネイティブへ展開

# サービスソリューションの事業拡大と進化

## AI-drivenデリバリ：生産性の向上〔GM率改善+2%超/年〕

自律的なAIエージェントによるデリバリへ進化し、圧倒的な生産性向上を実現



### AI-drivenデリバリへの変革

- 各組織に分散するデリバリ人員を集約し、更なる標準化・効率化〔Oneデリバリ体制〕
- マルチAIエージェントが自律的にシステム開発  
〔全プロジェクトの90%超でAI活用  
適用工程の拡大により生産性は2倍超を目指す〕

### プライシングモデルの変革

- 人月モデルから脱却、顧客価値提供モデルへ  
〔データコンサンクション・ビジネスアウトカム等〕

# テクノロジーによる事業創出

サービスソリューションの進化で獲得したキャッシュを原資に新たな事業を創出  
社会課題に対し、3つの領域から変革を牽引

## テクノロジーによる事業創出

2035年度 新たな事業

売上**3兆円**規模

創出したCFを新事業に投資  
[ **3兆円**規模 ]

サービスソリューションの事業拡大と進化

## 新たな事業創出領域 **30兆円**

10%のビジネス獲得 (3兆円) を目指す

- **Sovereign Platform**  
信頼と省エネルギーを実現する計算基盤
- **Physical AI**  
人とロボットが協調・自律的進化
- **Intelligent Society**  
デジタルツインによる施策の高度化

2020年度

2025年度

2035年度

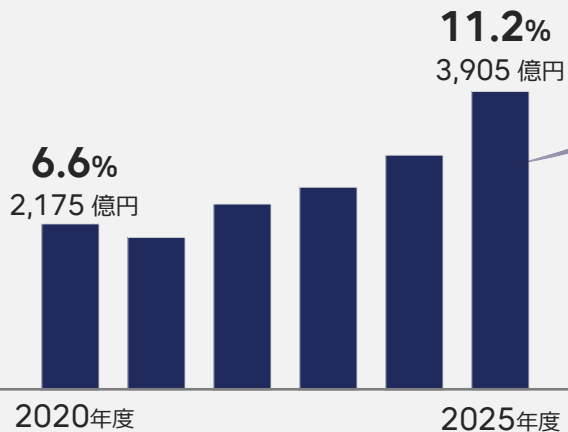
# 事業成長の姿（連結）

売上収益



調整後  
営業利益率

調整後  
営業利益



コアFCF\*

1,844 億円

2,899 億円

売上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



# キャピタルアロケーション

[サービスソリューションの事業拡大と進化]

## 利益拡大を上回る ベースCF\*の拡大

- ・ 収益基盤の拡大と生産性向上
- ・ 事業効率/資金効率の改善

ベースCF

成長投資

株主還元

キャッシュイン

キャッシュアウト

## サービスソリューションの 進化に向けた投資の実行

- ・ Uvance・モダナイの拡大
- ・ AI-drivenデリバリの拡充

## 株主還元の拡大

- ・ 利益成長に合わせた安定的な増配

\* 成長投資前のFCFにリース料支払等を加えたCF

# キャピタルアロケーション

[テクノロジーによる事業創出]

## 新規事業創出によるCF獲得

## 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



資本効率を意識した  
機動的な自己株取得

## テクノロジーによる 事業創出への投資

- 今後10年間で  
3兆円規模の投資枠

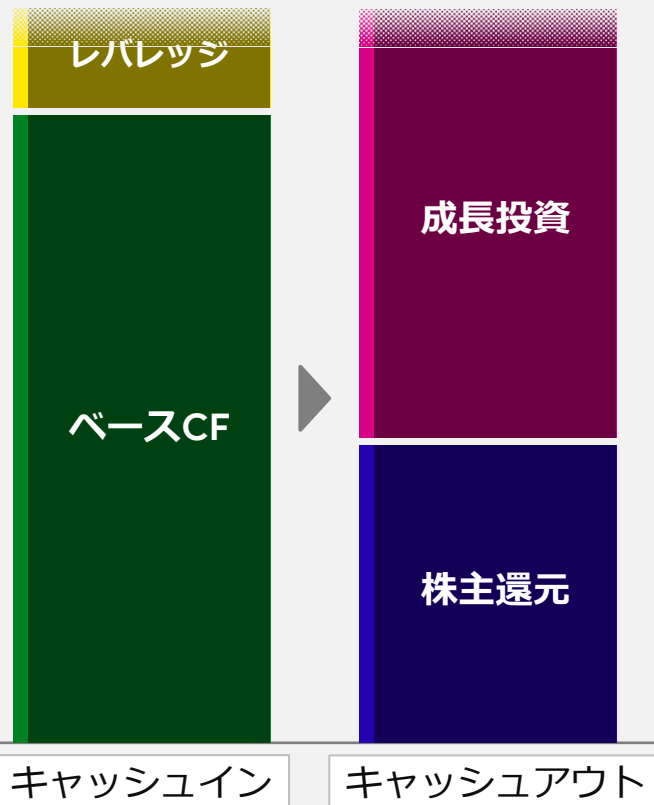
[研究開発 / 先端人材獲得]  
[資本業務提携 / M&A 等]

## 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  
自己株取得
- [ 還元ベースの拡大・資本効率の改善 ]

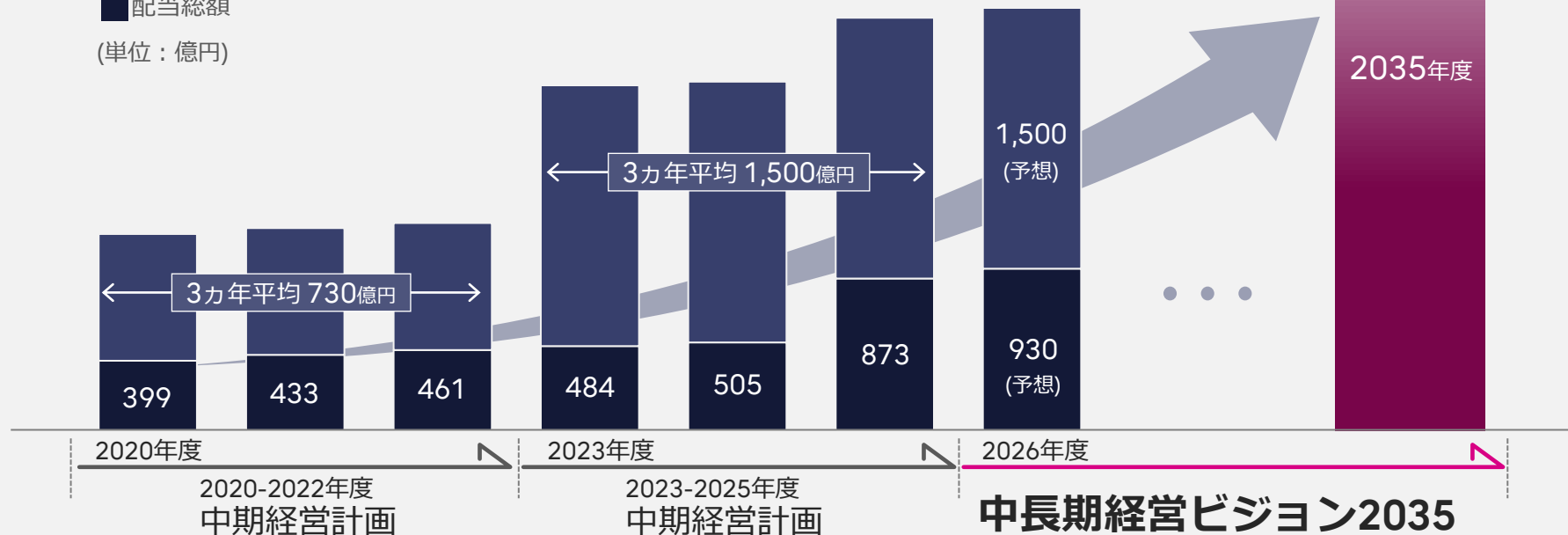
# 株主還元 [ 総還元性向 60%を目安 ]

配当 : 利益成長に合わせた安定的な増配を継続  
自己株式取得 : 資本効率改善を意識して機動的に実施

■ 自己株式取得額

■ 配当総額

(単位 : 億円)



# 企業価値の持続的な拡大に向けて

## 成長投資の積極的な実行

- 収益基盤の拡大と生産性向上
- 新規事業の創出・確立

## 株主還元の拡大

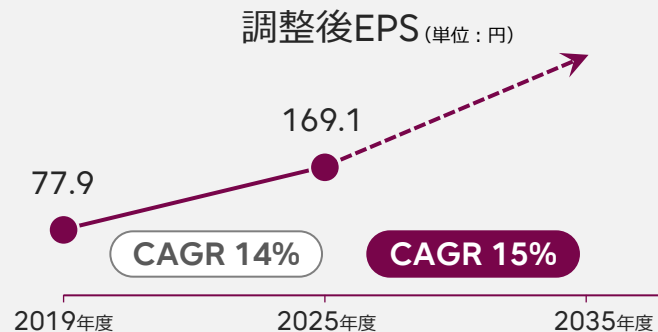
- 利益水準に見合う安定的な増配
- 機動的な自己株取得

# 目指す財務KPI

## 事業の成長と最適なキャピタルアロケーションの帰結

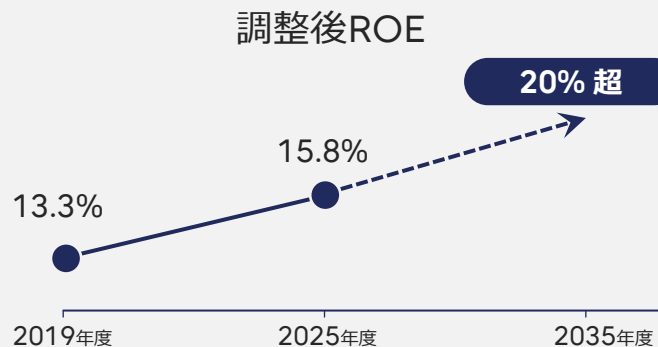
**EPS**  
CAGR

**15%超**



**ROE**

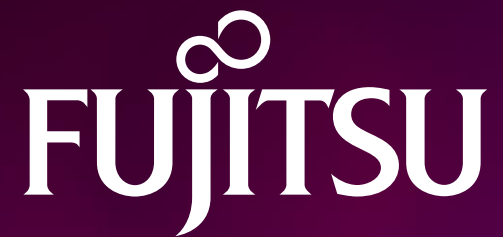
**20%超**



\* 一過性の損益を除いた調整後利益で算定

# Our Purpose

わたしたちのパーパスは、  
イノベーションによって社会に  
信頼をもたらし、世界をより  
持続可能にしていくことです。





# 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