

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



中期経営計画の振り返り

全社連結業績の推移

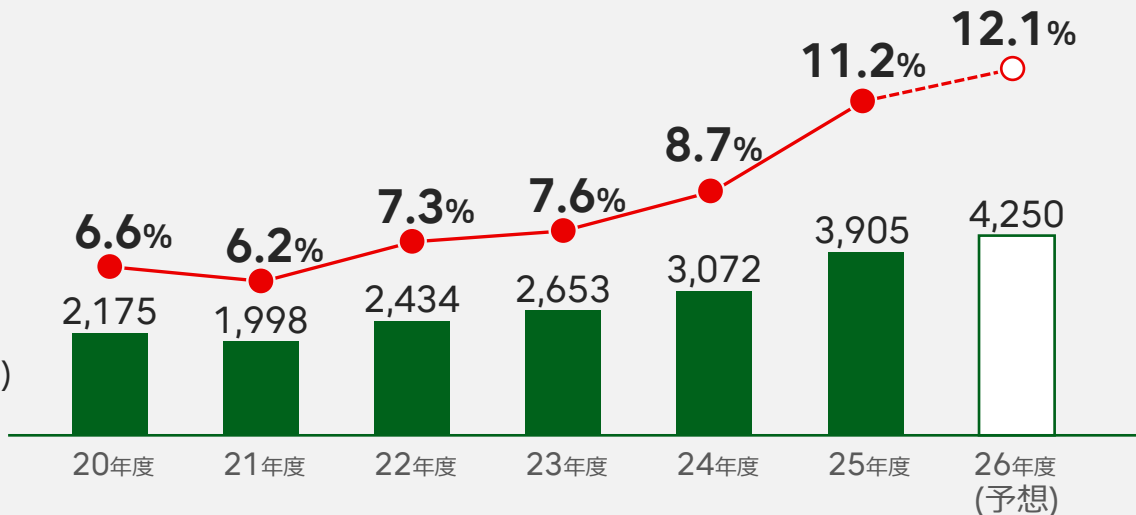
過去6年間、調整後営業利益率は上昇、また、キャッシュの創出力が拡大

売上収益*1 (億円)

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

調整後営業利益率*1

調整後営業利益*1 (億円)



コアFCF*2 (億円)

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

*1 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

*2 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

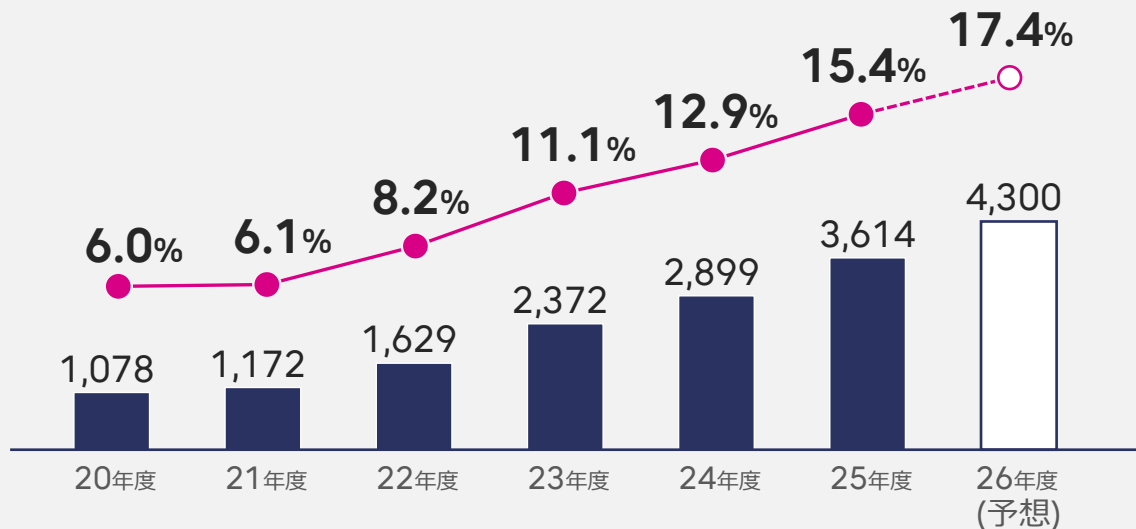
成長領域としてフォーカスしていたサービスソリューションビジネスの収益性向上を実現

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

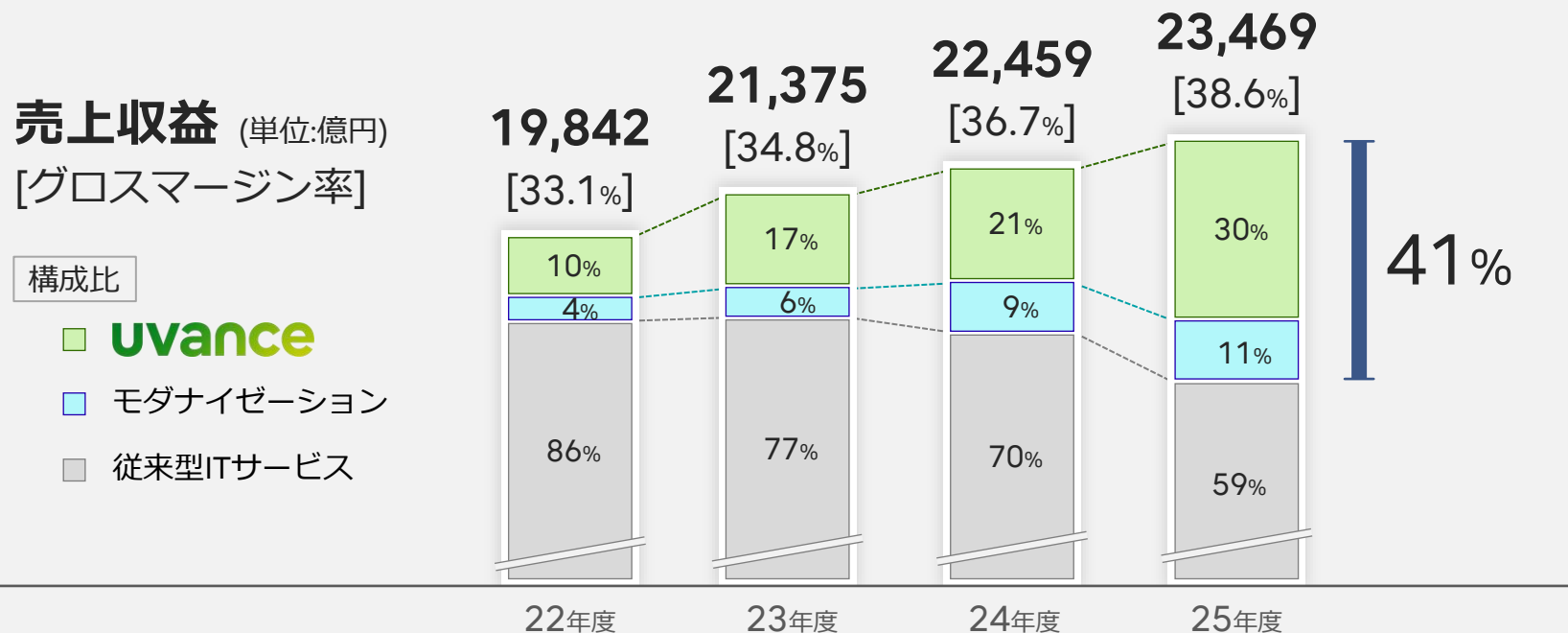
リージョンの構造改革、低採算事業・国からの撤退

	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





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

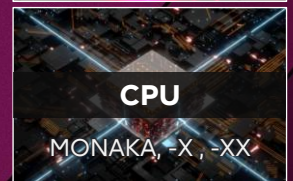
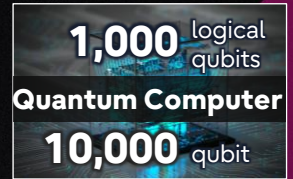
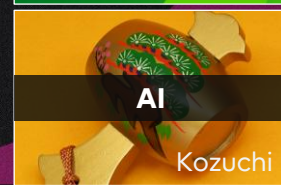
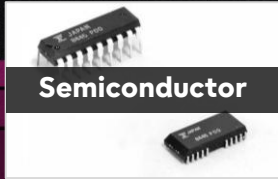
中長期経営ビジョン2035

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



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

持続可能な世界

クロスインダストリーで価値を提供



Planet

Prosperity

People

経営におけるマテリアリティ

サービス・ソリューション

Consulting

Uvance

Modernization

5 Key Technologies



Fujitsu Kozuchi



Computing



Network



AI



Data & Security



Converging
Technologies

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



コンサルティング

AIエージェント

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

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



社会、お客様
uvance

uvance
Wayfinders

業種特化型AI Agent

Takane Fujitsu Kozuchi
(LLM) (Platform)

ソブリンクラウド
MONAKA(CPU)
HPC・量子・ネットワーク

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



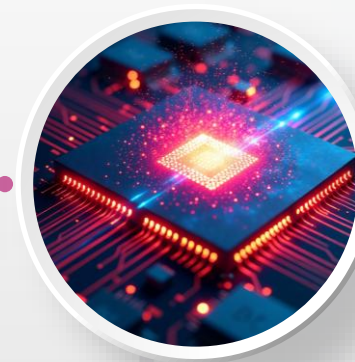
Physical AI



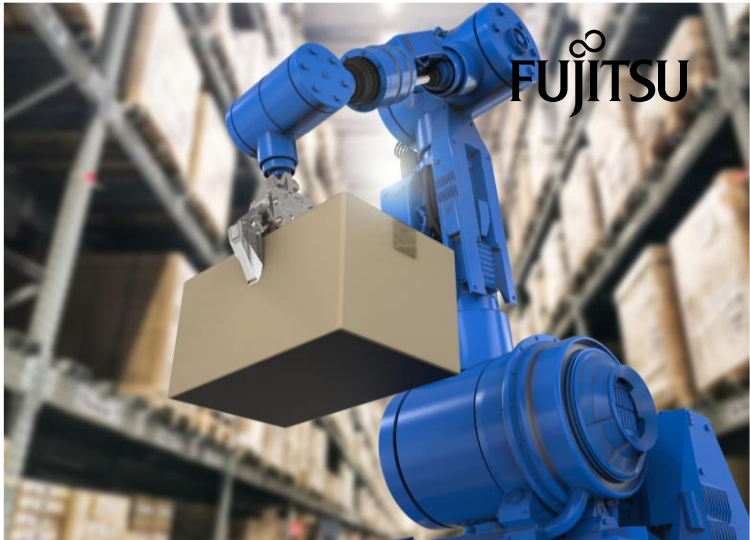
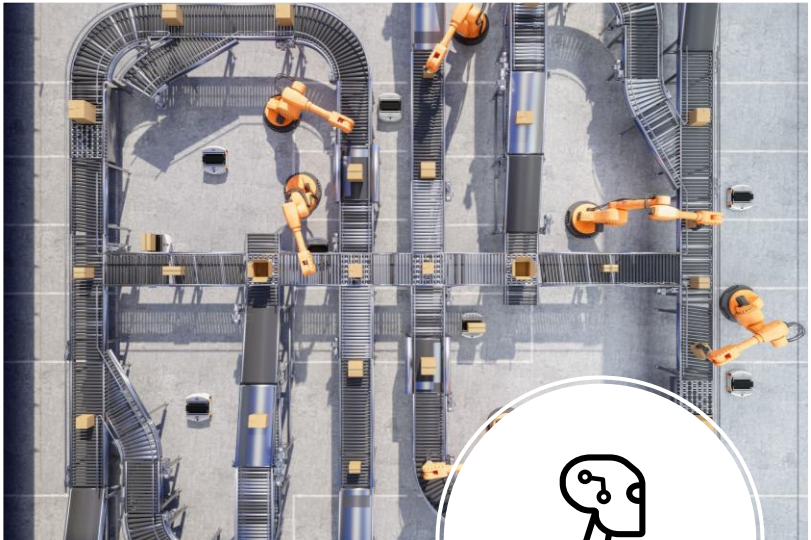
Social Resilience



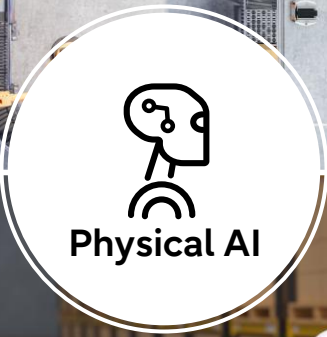
Digital Twin



Computing



FUJITSU



Physical AI



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