

Section 02

さくらインターネットの成長戦略

- 18 経営資源・投資を循環させる成長モデル
- 19 中長期的な成長戦略の全体像
- 20 成長戦略メッセージ

- ガバメントクラウド 特集
- 22 ガバメントクラウドとは
- 23 正式採択までの軌跡
- 25 座談会

- 28 営業戦略メッセージ
- 30 CFOメッセージ

経営資源・投資を循環させる成長モデル

非連続的な成長を実現する収益構造

さくらインターネットが培ってきた人材・技術・設備基盤を事業間で循環させ、持続的な成長と収益拡大を実現します。



中長期的な成長戦略の全体像

顧客起点で、使われ、選ばれ、稼ぐソリューションを提供し続ける

「つくる・揃える」から「使われ、選ばれ、稼ぐ」へ。

「国産クラウド×AI基盤」という独自ポジションを活かし、時代の要請に応えながら中長期的な収益成長を実現します。

～2026年3月期

2027年3月期～

経営課題 外部環境

- ガバメントクラウド採択に向けた開発と生成AI需要への対応
- 競争力強化に向け、スピーディーで大規模な投資を推進

- これまでの投資成果の最大活用による価値・収益創出
- 国産クラウドでの独自ポジションを確立

成長戦略の 実践

選ばれる存在へ、 クラウドサービスへの集中

- 生成AI需要への即応
- 国産クラウドの提供
- 新市場開拓

営業力強化とパートナー戦略を軸に 案件創出力を強化

- 開発・販売・サポートが連動した組織体制へ再編
- 共創型エコシステムと戦略的アライアンスによる販売チャネルの飛躍的拡大
- 社内でのAI活用を推進し、新規顧客獲得力を高めるとともに、LTVの最大化を実現

成長戦略を 支える 基盤強化

人材確保と育成、 インフラ基盤の拡充を両輪に 成長を加速させる体制を構築

- 優秀人材の獲得
- 社員育成の強化
- サービス基盤の整備

戦略的投資と需要変動に即応する体制を構築

- GPU・データセンター・人材基盤を活かし、成長領域への重点的かつ効率的な資本配分を推進
- 新規投資は市場動向を見極めながら迅速かつ柔軟に判断
- 既存データセンター資産の活用で、最新GPU提供への柔軟かつ迅速な対応力を確保

顧客起点での
ソリューション
提供を加速

デジタルインフラ
トップ企業へ

成長戦略メッセージ



館野 正明 副社長 / 上級執行役員

茨城県出身。金沢大学経済学部卒業後、味の素株式会社に入社し、国内食品事業を中心に営業を10年経験。2002年にさくらインターネットに入社し、2004年に執行役員就任。以降ほぼ全ての事業・サービスに企画担当・事業責任者として関わる。2008年に副社長就任。現在、上級執行役員として全社の事業プロダクト開発を掌管。ゲヒルン株式会社取締役兼任。

デジタルインフラの提供を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する。

高性能GPU基盤を安定的に提供し、
拡大するAI需要に対応

2026年3月期は、2026年2月から稼働を開始したGPU基盤、NVIDIA B200の導入（約1,100基）とコンテナ型データセンターの整備が進み、より多くの計算資源を提供できるようになりました。提供予定枠に対する顧客獲得も順調に進んでおり、2027年3月期通期業績予想における業績のV字回復も確実性を増しています。これまで先手を打って積み上げてきたリソースを活用して、拡大する需要を確実に取り込んでいけそうです。

特に、2025年から提供を開始したNVIDIA H100/H200基盤は、学習用途での提供後も推論用途での需要を取り込むことで、中長期的な活用を見込んでいます。大規模学習用途へは最新のGPU基盤の提供を進めながら、一世代前のGPUの価値を最大化するサービス拡充も進めているところです。このように、AI時代のデジタルインフラを支えるため、常に計算資源を供給し続けられる状態を維持することが、さくらインターネットへの信頼の源泉だと考えています。

当社は生成AI向けサービスのラインアップを、この1、2年で大幅に拡充しました。大規模学習のニーズに対しては「高火力 PHY」「さくらONE」といったベアメタルベースの最先端インフラを、そして近年顕在化してきた推論ニーズに応えるべく、「高火力 DOK」「高火力 VRT」「さくらのAI

Engine」といったサービスを提供しています。

推論領域では、大手が提供する生成AIアシスタント・エージェントなどをそのまま利用するのではなく、自社専用の推論環境を構築・運用する「LLM サービング」と呼ばれる手法が広がりつつあり、その中で「さくらのAI Engine」を活用いただくと、大手LLMのトークン課金と比較して、利用コストが大幅に削減されたという声もいただいています。

こうした期待に応えるためにも、今後はさらに推論向けや小規模学習向けのサービスを拡充し、中小規模の顧客にも広く使っていただける環境を整えていきます。月額数万円台で使えるサービスから、大企業向けの大規模インフラまで、幅広い規模感に対応できるプロダクト体系を構築することで、当社がAIを活用したい全てのユーザーにとっての選択肢になることを目指しています。

GPU基盤を核に、生成AI向けサービスへとプロダクトの幅が大きく広がってきました。加えて、お客さまの業種やユースケースも着実に多様化しており、当社が目指してきた事業の広がりがかたちになりつつあることを実感しています。一方で、当社が提供する多彩な選択肢や、それぞれのサービスがもたらす価値は、まだ十分に伝え切れていません。だからこそ今後は、プロダクトの進化に一層磨きをかけるとともに、その価値をよりわかりやすくお伝えし、多くのお客さまに活用いただける環境づくりを進めていきたいと思っています。

成長戦略メッセージ

ガバメントクラウドを起点とした事業領域の拡大

ガバメントクラウドの採択後は公共分野をはじめとした案件機会が拡大しており、エンタープライズ、官公庁・自治体などの新たな顧客セグメントへの展開が加速しています。例えば、ガバメントクラウドの要件への対応で培った技術力・運用力・セキュリティ対応力は、公共分野にとどまらず、エンタープライズ領域の高度なニーズにも応えるものであり、公共分野での実績と民間分野への展開の両輪で、当社のクラウド事業を次のステージへ引き上げていきます。

外資系クラウドと肩を並べてデジタルインフラを支えていく中では、価格の安定性・ソブリンティ（主権）への対応・クラウドとオンプレミスの組み合わせ提案を、一社で実現できることが当社の大きな特徴です。レンタルサーバーの提供から出発し、データセンター事業者でもある当社だからこそ、基幹システムなど、すべてをクラウドに置き換えられたいという企業の現実的なニーズにも最適なソリューションを提供していきたいと考えています。

積み重ねた技術と経験が生む競争優位性

当社がこのように安定的にGPU基盤やクラウドサービスを提供できているのは、昨今のLLMやAIエージェントといったサービスのニーズが顕在化する以前、2015年頃のディープラーニングブームから積み上げてきた経験があるからです。

NVIDIA Hopper世代やBlackwell世代といった新しいGPU基盤が登場するたびに、ハードウェアの選定・設計・構築・運用を自社でやりきってきました。その中で、どのような冷却方式で運用するか、膨れ上がる消費電力にどう対応するか、といった数々の難題がありましたが、当社の社員はさまざまな障壁を乗り越えてきました。こうした柔軟で地道な課題解決の積み重ねが、今の高い品質を生んでいるのです。

パートナー企業との共創型エコシステムが拡大していく中で、自前主義によるネットワーク構成からストレージまですべて自社で設計できる強みは、より一層当社の独自性として大きな価値を発揮します。マルチテナントのクラウドとして小口の複数の顧客に同時に使っていただくために、自社で構成・構築・運用をやり切るという選択が、今では強固な競争優位になっています。

例えばGPUサーバーは、光ファイバーのわずかな汚れが通信不良につながる繊細なマシンであり、設計・運用は想像以上に技術力が必要です。だからこそ、実際には同じスペックにもかかわらず「さくらは他社より性能が良い」というユーザーからの声をいただいていることを、とても誇りに思っています。自社でコントロールする範囲が広いからこそ、問題が起きても自社で解決でき、その学びがプロダクトに反映されていく。このサイクルが、実際にユーザーに体感いただけるレベルで品質の高さ、他社サービスとの違いを生んでいます。

このように培われた強みの表れとして、外資系クラウドとは逆の発想で、「ホワイトボックスの安全性」を大事にしています。これまでも、社員立ち会いのもと、他社では外部に公開しないデータセンターの見学も実施

しており、実際にサーバーやストレージを確認できる環境を提供しています。2011年の石狩データセンター開所式以来続けてきたこのスタンスは、ユーザーから「納得感がある」と言っていただけますし、見学を経てからの成約率の高さにも表れています。これは単なる営業施策ではなく、当社のインフラがどういうものを正直に見せるという、プロダクトとしての誠実な姿勢が、お客さまからの信頼につながっているのだと感じています。

IT産業のコアを支える人・技術・サービスを育て続ける

自前主義の重要な成果のひとつが、人材の獲得と育成です。クラウドの基盤領域までを自社開発・運用する企業が少ない中で、「自分たちで設計・実装したい」というエンジニアが、次々と当社に集まってくれることも当社の独自性になっています。クラウドをつくる仕事、物理ネットワークの設計・構築をする仕事は、ITのもののづくりがクラウド前提になればなるほど求人も学ぶ場も限られてきます。一方でAI時代に突入するに当たり、デジタルインフラのコアを支える重要性は高まり続け、なくてはならない仕事になりつつあります。そういった時代背景において、コアの技術を本気で学べる場所、継承できる場所としての、当社の社会的な価値も形成されつつあると感じています。

当社には、長年培ってきた運用のノウハウと、真摯に技術と向き合う文化があります。創業以来大事にしているこの「自前主義」の軸のもと、デジタルインフラの領域でシナジーを生み出し続け、これからもお客さまの「やりたいこと」を「できる」に変えるための挑戦を続けていきます。

特集

ガバメントクラウド | ガバメントクラウドとは

便利と安全をつなぐデジタルインフラ

ガバメントクラウドは、デジタル庁が整備し、政府や自治体が共通して利用する、安全性と効率性に優れたクラウド環境です。

従来、国や自治体ごとに構築・運用してきたシステムについて、仕様や利用基盤を標準化・共通化し、共通のクラウド環境へ移行する取り組みです。

期待される効果



重複投資の抑制



仕様・運用の共通化

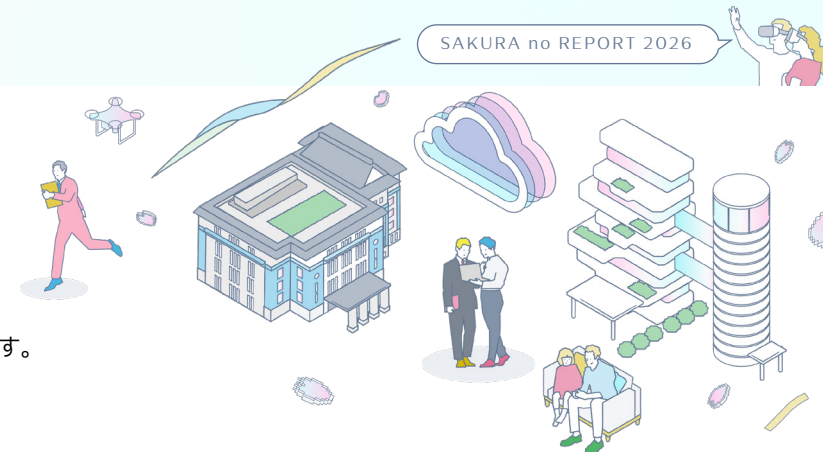


セキュリティ水準の底上げ

セキュリティ評価制度「ISMAP」について → P.43



最適化・迅速な展開



中央省庁や外郭団体・地方自治体などが利用するクラウド

クラウド提供事業者

ガバメントクラウドとして選定されるには、デジタル庁が定めた300項目以上におよぶ厳格な技術基準を全て満たす必要があります。

技術基準の例

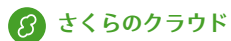
世界最高レベルのセキュリティ／日本国内でのデータ保管／サービス移行のしやすさ

外資系メガクラウド4社



国産事業者初

さくらインターネット



2026年3月27日、ガバメントクラウドサービス提供事業者に採択

クラウド環境でのシステム構築・運用

デジタル庁



認定／契約

クラウド環境の提供

中央省庁



外郭団体



地方自治体



自治体は、20の基幹業務について、インフラから業務アプリケーションまでをひとつの基盤上で利用できます。

20の業務の例

各種税／住民基本台帳／印鑑登録／子ども・子育て支援／児童手当

現在の移行状況については、デジタル庁HPにて確認できます

[➡ デジタル庁HP](#)

約300の要件と向き合った、2年半の道のり

2026年3月のガバメントクラウドサービス提供事業者に採択されるまで、さくらインターネットはクラウド開発チームを10人から100人超へと拡大し、約300件におよぶ技術要件への対応を進めてきました。その過程は、当社が大切にする「『やりたいこと』を『できる』に変える」という理念のもと、挑戦を続ける当社の姿勢と実行力を示すプロセスでもありました。SRE本部 本部長の長野雅広とともに、その歩みを振り返ります。

長野 雅広 SRE本部 本部長

株式会社ミクシィ、株式会社ライブドア、メルカリなど複数のWebサービス企業で信頼性向上やパフォーマンス改善に従事、ライブドアにてISUCONの創設、メルカリにてSRE組織の立ち上げにも携わり、2021年にさくらインターネットへ入社。26年4月、新設のSRE本部本部長に就任。



特集

ガバメントクラウド | 採択までの軌跡

ひと月あたりの
リリース数が500件
超へ増加

- 以前は50～60件/月

開発チームは10名規模から
100名超へと拡大し、
組織も8つのチームへ発展

- 数多くの面談を重ね、志をともに
する仲間を見つけた

仲間を増やして、
開発を加速させよう！

機能開発を加速

- デジタル庁との継続的
な対話を通じて、要件
理解の精度向上に取り
組む

2023年11月28日
令和5年度 ガバメントクラウド
サービス提供事業者に
条件付き
採択

約300件の技術要件
を読み解く

- 「読書合宿」を3回実施
(計14時間)

提案資料の作成が
本格化

- ISMAP（政府情報シス
テムのためのセキュリ
ティ評価制度）の開発
リードタイム・採用人
数・計画・開発スケ
ジュールを整理

Phase
02

オンラインMTGを
つなぎながら資料作成

応募！

2025年12月
令和8年度
ガバメントクラウド
公募開始

想いをつなぎ、チームの力を高める
数々の挑戦を経て、採択へ。

自分たちのためではなく、お客さまの「『やりたいこと』を『できる』に変える」、
「日本のクラウドをより良くしていく」という、このプロジェクトの根幹を何度も確かめ合いながら前進しました。

ガバメントクラウドに
求められているものが
何かを理解しよう！

私たちにとって、
ガバメントクラウドへの採択は
ゴールではなく、通過点です

これからも、
お客さまの期待に応える
サービス開発を続けよう！

2026年3月27日

令和5年度および令和8年度
ガバメントクラウドサービス提供事業者に

採択

国産唯一

Phase
03

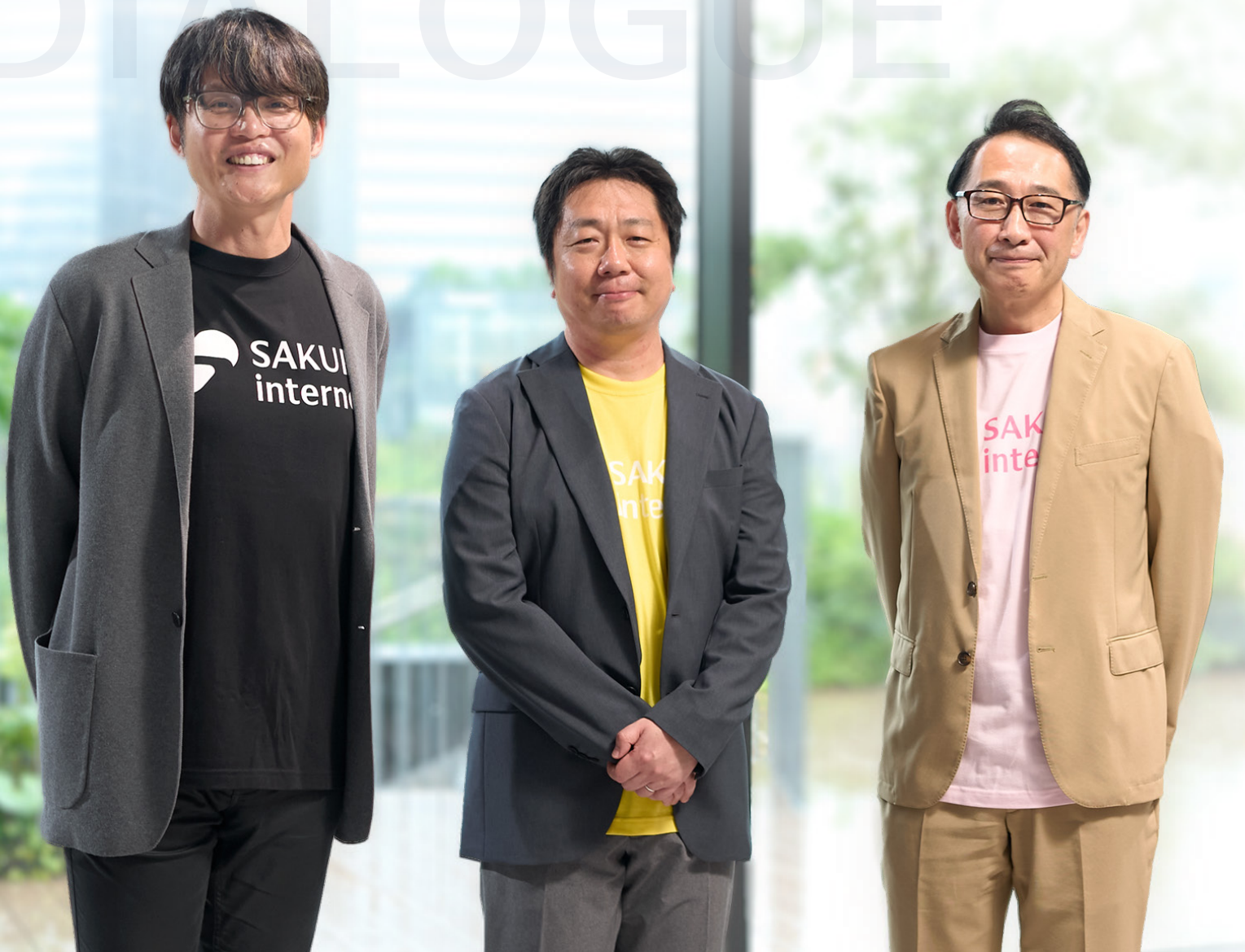
チーム力・技術力が
格段にアップ!!

さくらインターネットのこれから

国産唯一のガバメントクラウドサービス提供事業者として。

当社の強みである高い技術力と「ものづくり」へのこだわりに加え、
ガバメントクラウド開発を通じて培われた「顧客起点で課題解決に取り組む力」が新たな競争力に加わりました。
今後も、お客さまの課題を解決するサービス開発を推進、信頼される国産クラウドを提供していきます。

DIALOGUE



「到底無理」から始まった挑戦が、
最高の成功体験に。
自分たちならできるという自信と
誇りで、これからも成長を続けます。

2026年3月、「さくらのクラウド」が国産クラウドとして唯一、ガバメントクラウドに採択されました。政府基準の非常に高い技術要件を満たすという大きな挑戦は、いかにして成し遂げられたのか。代表取締役社長 田中邦裕、プロジェクト全体の推進を担った成嶋健一、デジタル庁との調整を担当した山田宏行の3名が、条件付き採択から採択までの2年半の軌跡とその先に見据える未来を語り合いました。

田中 邦裕 (左) 代表取締役社長 / 最高経営責任者

成嶋 健一 (中) クラウド事業戦略本部 事業推進部 プロジェクトマネジメントオフィス
1997年、SEとしてキャリアを始動。建材や金融分野でのPMを経て、2016年にさくらインターネットへ入社。技術本部のマネージャーや「Tellus」などの開発PMを歴任し、2026年3月までのガバメントクラウド開発プロジェクトを推進。現在は社内別プロジェクトを担当。

山田 宏行 (右) ソリューション本部 セールスエンジニア部

2002年、ソニー株式会社へ入社。システム開発、商品企画、事業企画などに従事し、電子マネー、デジタルシネマ、放送・医療事業など幅広い領域を担当。これまでの豊富なキャリアを生かし、2025年にさくらインターネットへ入社。現在はガバメントクラウド関連および公共系プロジェクトのPM/PMO業務を推進。

Topic
01

再構築した組織で、開発の仕方そのものをアップデートし続けた日々

山田 採択の知らせを受けた時は、素直にうれしいというのが一番初めに感じた気持ちでした。ただ、もうひとつ本音を言えば安堵感も大きくて。私はデジタル庁様とセキュリティ関係や手続き面の最終調整を担当していたので、「ここで失敗して採択を逃したらどうしよう」と、リレーの最終走者がバトンを受け取ったようなプレッシャーを感じていましたね。ガバメントクラウドの条件付き採択をきっかけに入社したので、中心的な業務に携われること自体がうれしかった一方で、最後は本当に緊張しました。2026年3月27日、記者会見でデジタル庁大臣がさくらインターネットの採択を発表されたときは、肩の荷が下りました。

成嶋 私は開発側として一足先に完成のめどが立っていたので、「やれることはすべてやり尽くした。」という状態でした。特に、あとは結果を待つしかないという最後の約半月間は、本当に長く感じましたね。

田中 私も結果が出るまでの最後の数週間は落ち着かない気持ちで過ごしていま



したよ。思えば、2021年のガバメントクラウド公募が発表された時から、当社もガバメントクラウドを担いたいという考えはありました。ただ、当時は業績が厳しい時期で、構想はあっても踏み出せなかったのです。

そして2022年には採択事業者4社がすべて外資となり、

国産クラウドを求める声がいよいよ高まっていました。そこで社内では調査をすると「要件のハードルが高すぎて到底無理」という結論が返ってくる。とはいえ、必要な実力を備えていない段階で「要件が厳しすぎる」と主張しても、説得力を持たせることはできません。

だからこそまず、一定の猶予期間があればフルスペックの要件を満たせる見通しを示し、条件付き採択というかたちで挑戦の機会を獲得しました。

成嶋 当時の社内には、正直「本当にできるのか」という空気が漂っていましたね。2022年はちょうどGPUサーバーの大規模構築の時期で、とてつもないプロジェクトを2つ同時に進めることになりますから。その時に、田中さんが「どちらを優先するのですか」と社員から問われて「どっちもやる」と即答した場面があって。私はあの一言でここまで来られたと思っています。経営の意志が明確なら、あとは「できるようにするためにどうするか」を皆で知恵を絞るだけです。

技術的な課題は、他社が実現している以上、何かしら解決する方法があると考えていました。一方で、さくらインターネットに圧倒的に足りなかったのは人手とマネジメントの体制。だから最初の半年間は、体制づくりを最優先に進めていました。機能開発に必要な工数から逆算すると、1日10件ほどの採用面接をこなさなければ間に合わない計算で、採用担当と頭を抱えたのを覚えています。

田中 その過程で「自分より給与の高い人」を採用の覚悟が、既存のメンバーに備わっていったことも大きな変化でした。実際、給与水準を大幅に引き上げたことで、外資大手からも続々と人材が加わってくれた。働き方の多様さや会社としての信用も含めて、社員の皆さんとそのご家族にも安心していただける環境を整えられたことが効いたのだと思います。

成嶋 特にエンジニアを束ねるマネージャーや、要件を咀嚼して開発に落とし込むテックリードを早期に採用できたことが、成功の大きな要因になったと思います。エンジニアリングマネージャーが自らチームを動かす意識を持ち、現場の中で開発の仕方そのものをアップデートし続けてくれました。

田中 以前の体制では本当に実現できなかったと思います。この3年で隔世の感がありますね。



Topic
02採択はスタートライン。
ユーザーとともに成長しながら、
選ばれ続けるサービスへ

山田 「さくらのクラウド」は国内の統治の下にデータを持つ国産クラウドであること、為替変動の影響を受けにくいことは、他の外資系クラウドに対して明確な優位性です。加えて私が実感している差別化のポイントは、操作のシンプルさですね。オンプレミスで仮想化技術を使ってきた方が、違和感なくクラウドの世界に移行できる。外資系サービスは独自の用語が次々と増えて学習コストが高くなりがちですが、「さくらのクラウド」は既存のIT知識がある人ほど学びやすいと感じています。

田中 ユーザー自身に直感的に「これはいいね」と思ってもらえるか、というエンドユーザー志向は重要ですね。短期的にはユーザーを囲い込んだほうが儲かるかもしれませんが、ユーザー自身のスキルを底上げするサービスこそが、長く愛されると思っています。魚を与えるのではなく、魚の釣り方から教えたいのです。

成嶋 提供開始後は、課題もはっきり見えてきました。実際の運用場面では「ここまで対応してほしい」というフィードバックを、デジタル庁様からも一般企業様からも数多くいただいています。今年度はそうした声に応え、アップデートに集中する一年になります。さらに今後、一般企業様への展開を本格化するには、わかりやすさに加えてフォローアップの体制も欠かせません。その時には、国産事業者として利用者のニーズや利用環

境を深く理解し、きめ細かなサポートを提供できることも、さくらならではの強みになるはずです。

山田 自治体への導入では、先行する事業者が存在する中での参入となるため、一定のハードルはあるでしょう。だからこそ、まずは当初の想定以上の引き合いをいただいている国の機関で、きちんと実績をつくります。その実績からパートナーを増やし、中長期的に自治体のお仕事につなげていく。そんなアプローチを描いています。

成嶋 このプロジェクトを通じて改めて良いなと感じたのは、挑戦する人を全社で応援する文化です。これまでの自分の枠を超える挑戦をする人に対して「何やってるの」とは誰もならず、「どう支えたらいいか」を皆が考えてくれる。私が10年近く在籍している中でもずっと育まれ続けている、さくららしさだと思います。

山田 私はまだ前職の記憶も新しいのですが、さくらは平均年齢も若いので、皆さんハツラツと働いていますよね。会議中も積極的に発言が飛び交い、明るく議論を交わす雰囲気がとても新鮮でした。個人的には高

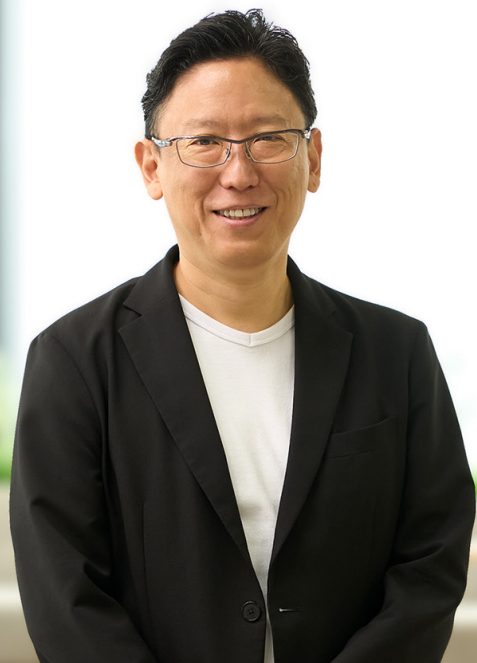
い目標でもきちんとチャレンジすれば達成できるということを実感できたのは、とても大きな経験になりました。長い会社員生活でも、それほど高い目標を本当にやり遂げられることはなかなかありません。この経験は今後のエンタープライズ領域への展開など、さらなる挑戦にも必ず生かせるはずです。

田中 お二人の話を聞いて、今回の最大の資産は「成功体験」だと改めて感じました。自分たちはできるという自己効力感があれば、次の大きな目標にも向かっていけると思うのです。

考えてみれば、当社はずっと挑戦を続けてきた会社です。社員の皆さんにとっては、毎回まるで転職したかのように新しい仕事に向き合う日々の連続だったと思います。しかし、挑戦を乗り越えた先にこそ、会社の成長と、社員一人ひとりのキャリアの広がりがあがるはずです。ガバメントクラウドへの採択は当社が積み上げてきた挑戦のひとつの到達点であり、また次の挑戦への出発点でもある。この成功体験を糧に、これからも新しい挑戦を続けていきたいと思います。



営業戦略メッセージ



高橋 隆行 上級執行役員

東京都出身。カスタマーサポート、プリセールスエンジニア経験を経て2006年にさくらインターネットに入社。運用現場業務に従事したのち、2011年に運用執行役員に就任。2016年に営業管掌として異動、非営利団体KidsVentureの立ち上げ、グループ会社代表取締役経験を経て、テクニカルソリューション本部を管掌し、パートナー戦略策定やユーザーへの教育支援に従事。現在、上級執行役員として全社の営業およびCSを管掌。

顧客起点の営業力強化と、共創型エコシステムで
国産クラウドの価値を届ける。全社横断で「つくる・売る・支える」を一本化、
持続的な事業成長へ

さくらインターネットは現在、顧客の課題を起点に最適な価値を提供する「進化型ソリューション営業」への転換を強力に推進しています。その実現に向け、2026年3月期より、開発・営業・サポートが部門の垣根を越えて連携する全社横断体制へと組織を再編しました。これまでは、営業部門とプロダクト部門をはじめとした各部門の連携が十分ではなく、顧客への提案やサービス改善が部分最適に陥るという課題がありました。そこで、プロダクト、セールス、サポート、コーポレート部門が連携し、顧客起点で事業を動かす仕組みへの転換を進めています。その一環として、営業、プリセールス、カスタマーサポートなどの顧客接点を担う機能を私の管轄下に集約しました。また、事業環境の急速な変化に対応するため、外資系クラウド企業での経験を有する高度専門人材の積極採用や、プロダクト部門からプリセールスの責任者を抜擢するなど、営業と技術が一体となって顧客の課題に向き合う体制を強化しています。さらに、2026年4月のカスタマーサポート部門の統合を契機に、顧客の成功を能動的に支援する「カスタマーサクセス」への変革にも着手しています。顧客のインフラ利用状況から変化の兆候を捉え、課題の早期解決や継続利用、利用拡大につなげ

ていきます。同時に、顧客の声（VoC）をプリセールス部門に一元化し、整理・分析した上でプロダクト部門へ還流する体制も整備しています。この「つくる・売る・支える」の循環を高速化することで、新規顧客の獲得に加え、既存顧客の継続利用や利用拡大、クロスセル・アップセルを促進し、LTVの最大化を図ります。この循環を当社の成長エンジンとして定着させ、顧客価値のさらなる向上と持続的な事業成長につなげていきます。

ガバメントクラウド採択を契機に、
エンタープライズ市場へ顧客基盤を拡大

「さくらのクラウド」がガバメントクラウドとして採択されたことは、当社にとって大きな転機となりました。政府・自治体での利用を想定した高い水準の要件に対応するクラウドとして認められたことで、公共分野にとどまらず、民間企業においても当社サービスへの認知や信頼が大きく高まっています。実際、採択後には多くのお問い合わせをいただくなど、市場からの反響を強く実感しています。また、国際情勢の不確実性が高まり、経済安全保障やデータ管理への関心が一段と高まる中、国内事業者が提供するクラウドを選択できることの重要性も増しています。特に、機密性の高いデータを扱う企業や組織にとって、「データをどこに置き、誰が運用し、どのような技術でサービスが成り立っているのか」は、クラウドを

営業戦略メッセージ

選択する上で重要な判断軸になりつつあります。こうした市場環境において、当社は機能や価格だけではない、新たなクラウドの価値を提供していきます。その中核にあるのが、3つの主権からなる「デジタル主権」という考え方です。国内で完結する運用体制による「運用主権」、国内にデータを保管し適切に管理できる「データ主権」、そしてオープンソースを活用し、自ら技術を選択・発展させていく「技術主権」。これらを国内で確保できることが、当社ならではの価値だと考えています。さらに、顧客に寄り添ったきめ細かなサポートも当社の強みです。クラウドという「基盤」の提供だけでなく、導入から運用まで顧客に伴走し、安心して利用できる環境を提供することで、サービス全体としての価値を高めていきます。こうした強みを生かし、IT企業や中小企業に加え、高度なセキュリティやデータ管理が求められるエンタープライズ企業や公共分野へと、顧客基盤を広げていきます。

GPU基盤を起点に、 お客さまのAI活用を支えるサービスへ進化

生成AIの急速な普及により、高性能な計算資源への需要が拡大する中、当社は、国内におけるAI開発・利用を支える計算資源の提供に取り組んできました。私たちが目指しているのは、GPU基盤を起点とし、お客さまが実現したいこと、その先にある事業課題の解決まで伴走できる存在であることです。AI市場では、モデルの「学習」に加え、AIをサービスや業務で活用する「推論」の重要性が一層高まると考えています。エンタープライズ領域では、自社データや業務に合わせたローカルLLMの活用の拡大、中長期的にはフィジカルAIやエッジ領域など、AIの活用領域そのものが大きく広がっていきます。

こうした市場の変化を見据え、当社はベアメタル型のGPU基盤に加え、クラウド型マネージドサービスの拡充に注力し、GPUをより幅広いお客さまが必要とときに必要なだけ計算資源を利用できる、「つくる・動かす・活用する」ための環境を提供していきます。また、「日本GPUアライアンス」をはじめとする戦略的なアライアンスを通じ、GPUをはじめとする計算資源を相互に活用できる供給体制の構築を進め、将来的には、日本国内にとどまらずアジアも視野に入れたAIインフラのエコシステム形成を目指します。

パートナーとの共創で、 持続的な成長を支えるエコシステムを構築

当社の営業戦略におけるもうひとつの重要な柱が、パートナー企業との共創型エコシステムの構築です。お客さまのニーズや課題が多様化・高度化する中、各領域に強みを持つパートナー企業と連携することで、より幅広い課題に对应していくことが重要だと考えています。単に当社サービスの販売を拡大するためのパートナーシップではなく、パートナー企業と当社が相互に成長しながら、お客さまへの価値提供を継続的に拡大していく。そんな好循環を生み出すことが、当社の考える「パートナーサクセス」です。2025年に開催したパートナーカンファレンスには約130社にご参加いただき、当社との協業に対する関心の高まりを実感しました。今後は、パートナー企業のビジネス拡大を支える営業・技術面での支援については、さらなる強化が必要だと認識しています。さらに、共創型エコシステムを持続的に成長させるため、「さくらのクラウド検定」をはじめとする教育プログラムの充実にも取り組んでいます。短期的な事業拡大だけを目的としたものではなく、パート

ナー企業や技術者とともに知識や技術を蓄積し、新たなサービスやビジネスを生み出せる土壌を国内に広げ、日本のデジタルインフラを支える力を高めていきたいと考えています。パートナー企業との共創と人材育成を通じて、当社だけでは届けられない価値をより多くのお客さまへ届ける。その積み重ねによって、パートナー企業、お客さま、そして当社がともに成長できる持続的な事業基盤を築いていきます。

顧客理解を軸とした継続的な価値提供で、 あらゆる挑戦を支える

事業成長の実現に向けて何より重要なのは、顧客を深く理解し、そこから得られた声を次の価値提供につなげるサイクルを継続的に回していくことだと考えています。そのため、2027年3月期にはデータ分析の専任チームを新たに設立しました。サービスの利用状況をはじめとするさまざまなデータと顧客の声（VoC）を統合的に分析し、ニーズや課題の兆候をいち早く捉え、営業戦略やサービス改善へと反映する取組みを進めています。お客さまやパートナー企業をはじめ、当社に関わるさまざまな方々の「やりたいこと」に寄り添い、その実現を技術とサービスで支えることが、私たちの使命です。当社自身がすべての答えを持つのではなく、人や企業、技術、アイデアが集まり、互いの強みを持ち寄るとで、新たな挑戦が生まれるような存在でありたいと考えています。例えるなら、ゲームの世界で新たな仲間と出会い、ともに冒険へ出発する「出会いの酒場」のような場所です。多様な仲間とともに「やりたいこと」を「できる」に変えていく。その積み重ねを通じて、より多くの挑戦を支え、日本のデジタル社会の発展に貢献していきます。

CFOメッセージ

CFO Message

AI・クラウド時代のニーズに応え続けるために、 先行投資を継続し、長期的な成長を目指す。

長期的な企業価値向上を支える成長投資

AIやクラウドの重要性が世界的に高まるなか、さくらインターネットが国産デジタルインフラ企業として果たす役割も、これまで以上に大きくなっています。当社はこの変化を一時的な追い風ではなく、中長期の競争力につなげる機会と捉え、AI・クラウド・人材への投資を継続してきました。

2026年3月期は、生成AI向けサービスおよびクラウド領域への成長投資を進め、将来の需要拡大に備える事業基盤を強化しました。その結果、GPUインフラストラクチャーサービスおよびクラウドサービスが成長を牽引し、連結売上高は前期比12.4%増の353億円となり、過去最高を更新することができました。2026年2月以降、生成AI向け大型案件の獲得が続いており、これまで積み重ねてきた取組みが事業成果として具体的に表れ始めています。また、人材や設備への積極投資が実を結び、2026年3月には「さくらのクラウド」が唯一の国産クラウドとしてガバメントクラウドの対象クラウドサービスに採択されました。

当社が重視しているのは、短期の利益だけでなく、中長期の成長と資本効率の両立です。持続的にキャッシュを創出し、そのキャッシュを次

※本メッセージに記載の金額は、億円未満を切り捨てて表示しています

の事業投資へ適切に振り向けることで、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。この方針のもと、成長性と収益性を示す経営目標として、売上高成長率10%以上、売上総利益率30%以上、売上高対経常利益率10%を掲げています。

私が2008年4月に当社へ合流した当時は、財務基盤の再構築と本業への集中を進める重要な局面にありました。その後、石狩データセンターへの大型投資をはじめ、事業環境の変化に応じた投資と財務運営を積み重ねてきました。こうした経験を通じて、投資の意思決定においては、将来需要、投資回収の蓋然性、資金調達余力、財務規律の4点を見極めながら、攻めと守りのバランスを保つことが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

事業拡大と収益力向上に向けた取組み

当社は、クラウドサービスなどの安定収益事業を土台としながら、急速に拡大する生成AI需要を重要な事業機会と考え、AIインフラ領域での収益基盤の強化を進めています。生成AI市場の成長は一過性のものではなく、今後もさまざまな産業や業務領域へ活用が広がっていくと見ています。

川田 正貴 取締役 / 最高財務責任者

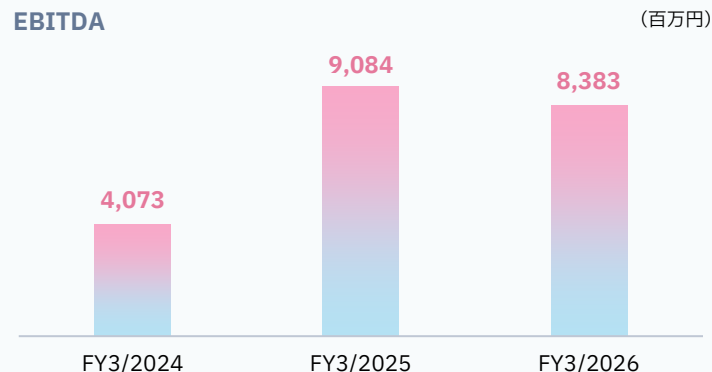
東京都出身。早稲田大学商学部卒。都市銀行での融資渉外担当後、会計事務所、経営支援ベンチャー立上げなどにより顧客の成長を支援。2005年さくらインターネットに入社、IPOに尽力後、米国に本社を置くクラウド関連企業日本法人の財務責任者、代表を経て、2008年に再度当社入社。財務責任者として適時適切な資金調達、財務報告に従事。プラナスソリューションズ株式会社監査役兼任。

CFOメッセージ

そのなかで、当社は国内で安定した計算資源を提供できる強みを活かし、さまざまな活用領域への対応を進めています。

需要拡大の局面では、お客さまが必要とするタイミングで安定的にサービスを提供できるかどうかが問われます。当社は、GPU資源の確保やインフラ環境の整備を通じて供給力の拡充に取り組んでおり、大規模なAI学習案件からAI推論用途まで、幅広いニーズに対応できる体制を整えています。このような供給力の確保を通じて、成長機会の獲得と競争優位性の向上を図っています。

また、ガバメントクラウド提供事業者への採択は、これまで継続的に取り組んできた技術開発や運用体制の強化が評価された結果であると受け止めています。公共分野における利用拡大に加え、エンタープライズ領域においても当社サービスへの信頼性向上につながるものと期待しています。今後は、この実績を起点としてより多くのお客さまへクラウドサービスを提供していくとともに、生成AI向けサービスの提案機会拡大にもつながっていきます。



※EBITDAは、経常利益に減価償却費、支払利息を加算して算出しています

こうした取組みの成果は収益面にも表れ始めており、2026年3月期のEBITDAは83億円と、過去最高となった2025年3月期に次ぐ高い水準を確保しました。この収益創出力を将来の競争力強化に向けた投資へと循環させながら、生成AI向けサービスのラインアップ拡充、クラウドサービスの機能強化、営業体制の充実に加え、パートナー企業との連携拡大を進めることで、持続的な成長と収益力の向上に努めてまいります。

投資の進捗、リスク認識と投資判断

2026年3月期は、AI向けサービス用機材やデータセンター関連を中心に368億円の設備投資を実施し、今後の事業拡大に必要な基盤整備を進めました。2027年3月期も、市場環境や需要動向を見極めながら、必要な投資を実行していく方針です。

もっともAIインフラ市場では、技術革新のスピードが速く、先を読むことが容易ではありません。そのため、投資判断にあたっては市場動向に加え、案件の確度や稼働見通し、収益性などを総合的に評価しています。

特に投資規模の大きいGPU投資では、将来需要の動向に加え、契約期間、単価、損益分岐点、回収期間などを踏まえ、投資回収の確度を十分に検証したうえで意思決定を行っています。また、需要変動や販売単価の下落、稼働率の低下に加え、設備や機材を適切なタイミングで確保できないリスクも伴います。そのため、投資時期や投資規模を機動的に見直しながら、リスクを抑えつつ成長機会を逃さないよう努めています。こうした方針のもと、GPUインフラストラクチャーサービスでは、2026年2月にB200 GPU約1,100基を新たに導入し、幅広いお客さまのニーズに応え

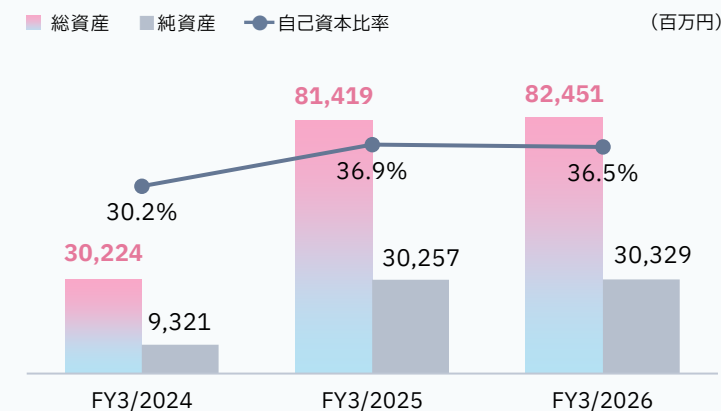
られる提供体制を強化しました。加えて、保有するGPU全体の稼働率向上と投資回収の進捗を、継続的に注視しています。

経営目標の実現とあわせて資本効率を高めていくには、成長機会を的確に捉えたうえで、必要な資金を適切なタイミングと条件で確保することが欠かせません。同時に、資金余力、返済能力、流動性を確保しながら、環境変化に機動的に対応できる財務基盤を維持していく必要があります。今後も従来型の資金調達に限定せず、事業特性や投資回収期間に応じた多様な資金調達手段の活用可能性を検討していきます。

財務健全性と資本配分

事業投資を継続するうえでは、健全な財務体制の維持が前提となり、自己資本比率、手元流動性などを踏まえながら、財務規律の維持に努め

自己資本比率



CFOメッセージ

ています。2026年3月期は、生成AI向けサービス用機材への投資を中心に投資キャッシュ・フローが先行しましたが、安定した収益基盤を背景に、財務の健全性を確保しながら事業投資を実行することができました。

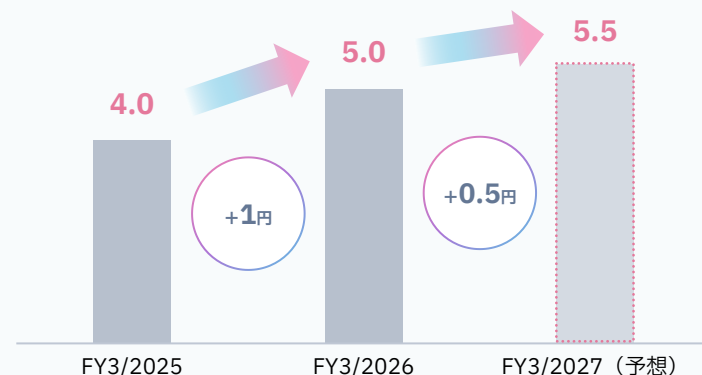
今後は、GPU稼働率の向上やクラウドサービスの成長、継続収益基盤の拡大を通じて営業キャッシュ・フロー創出力を高め、財務基盤の一層の強化を図っていきます。そのうえで、資本配分においては、成長投資、財務健全性、株主還元のバランスを適切に取りながら、資本効率を高めることで企業価値の向上を目指します。

株主還元と企業価値向上

株主還元については、持続的な成長と収益力強化に必要な内部留保を確保しつつ、業績の進展に応じた利益還元を行うことを基本方針としています。2027年3月期は、1株当たり年間配当金5.5円を予定しています。

1株当たり配当金

(円)



現在はAI・クラウド分野への投資を優先するフェーズにありますが、中長期的には、これらの取り組みによって将来の収益力を高め、その成果を株主の皆さまへ還元していく方針です。

今後も、安定的な配当の継続と中長期的な企業価値向上の両立に取り組んでまいります。

さらなる成長を見据えて

当社は、2026年12月に創業30周年を迎えます。これまで、インターネットとデジタル社会の発展を支えるインフラサービスを提供し、社会やお客さまの変化に対応しながら成長してきました。現在、当社は「『やりたいこと』を『できる』に変える」という企業理念のもと、AI・クラウド時代における国産デジタルインフラ企業として、社会に求められる役割を果たしながら、持続的な成長を目指しています。

ガバメントクラウドへの採択を契機に、当社に対する認知や期待は一段と高まっています。それに伴い、投資家の皆さまから寄せられる関心も、短期的な利益水準だけでなく、AI・クラウド市場における成長可能性や国産クラウド事業者としての競争優位性、さらには投資回収の進捗へと広がっています。こうした期待に応えるためにも、成長投資の実行力と財務規律の双方を高めていくことが重要だと考えています。

AI・クラウド基盤は、今後ますます社会や経済活動を支える重要なインフラとなっていくでしょう。国内においてその基盤を整備・運用することは、日本のデジタル競争力の向上や海外依存の低減といった構造的課題への対応という観点からも意義があります。当社は、国産デジタル

インフラ企業として培ってきた技術力と運用力を強みに、お客さまと社会の挑戦を支えながら、持続的な企業価値向上を目指します。ステークホルダーの皆さまには、今後も結果でお応えできるよう、着実に取り組みを進めてまいります。

IR活動報告

当社は、中長期的な企業価値の向上を目指し、投資家の皆さまとの対話を重視しています。2026年3月期は、機関投資家を対象とした決算説明会やカンファレンスに加えて石狩データセンターの見学会を開催し、年間のIR面談数は179回となりました。

石狩データセンター見学会は、2025年9月に3日間連続で実施し、24社34名のアナリスト、ファンドマネージャー、機関投資家の皆さまにご参加いただきました。参加者の皆さまには、当社の強みである石狩データセンターへの理解を深めていただくことができました。

また、決算説明会やカンファレンス、見学会などの広く投資家の皆さまと向き合う場には、代表取締役社長、CFO、IR担当執行役員といった経営陣も参加し、率直な質疑応答や意見交換を通じて一方通行にとどまらない対話を実現しています。今後もこうした姿勢での対話を継続し、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係をさらに深めてまいります。