

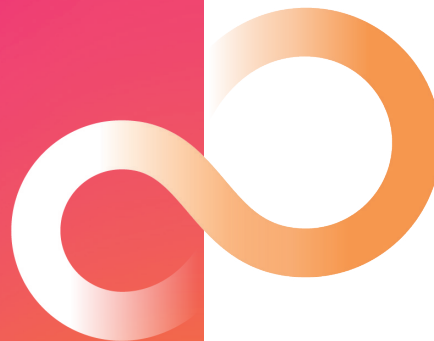
FUJITSU

【交付書面】

株主の皆様へ

第125期 報告書

自 2024年4月1日 至 2025年3月31日



富士通株式会社



株主の皆様へ

平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

ここに第125期（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）の報告書をお届けするにあたりまして、ご挨拶申し上げます。

当社グループは、「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」というパーパス（存在意義）の実現に向けて、「地球環境問題の解決」、「デジタル社会の発展」、「人々のウェルビーイングの向上」の3つの分野をマテリアリティ（必要不可欠な貢献分野）として定め、この3つの分野において13の重点課題を設定し、全ての企業活動を通じて取り組んでおります。

また、当社グループは、2023年度から2025年度までの3年間で2030年およびそれ以降の目指す姿の実現に向けて持続的な成長と収益力向上のモデルを構築する期間として位置付けた3か年の中期経営計画を定めており、その達成に向けた取り組みを進めております。2025年における当社のあるべき姿と、ステークホルダーへの提供価値の最大化を実現するため、事業モデル・ポートフォリオ戦略、カスタマサクセス戦略/地域戦略、テクノロジー戦略、リソース戦略の4つの重点戦略に沿って施策を推進しております。

当期においては、主力セグメントであるサービスソリューションでは、Fujitsu Uvanceおよびモダナイゼーションビジネスを中心に、事業の拡大を進めました。当期のFujitsu Uvance全体の売上収益は、当初計画を超え前期比31%増の4,828億円となり、サービスソリューションの売上収益全体に占める割合も着実に拡大しました。ハードウェアソリューションでは、経営判断の迅速化と徹底した効率化を追求すべく主要事業の分社化を実施しました。ノンコア事業の譲渡についても計画通り進捗し、事業ポートフォリオ変革を確実に進めております。また、AIやコンピューティングを中心に、サービスの差別化につながる技術の強化および戦略的な提携を実施しました。

さらに、非財務分野における評価指標として環境、お客様、生産性、そして人材の4項目に関する目標を定めたうえで、継続的に各評価の改善に取り組みしました。

今後も、コンサルティングビジネスやAIなどを活用してFujitsu Uvanceを拡大し、生成AIを積極活用してグローバルで最適なデリバリー体制を確立させるなどして、サービスソリューションの拡大と事業ポートフォリオのシフトを進めてまいります。

当期の業績について、営業利益は、主に前期において構造改革に伴う一過性の損失があった影響により増益となりました。当期における一過性の損益等を控除した調整後営業利益についても、サービスソリューションにおける増収効果および生産性向上の着実な取り組みにより、増益となりました。また、当期利益は、前期に上記構造改革に伴う繰延税金資産の計上による税金費用の減少があった影響により減益となったものの、当期における一過性の損益等を控除した調整後当期利益では過去最高益となりました。当期の業績の詳細は、本報告書の3頁をご覧ください。

こうした当期の実績・業績や財務状況などを踏まえ、当期の年間配当については、2024年4月に公表した計画のとおり1株当たり28円とさせていただきます。前期の年間配当から2円の増配であり、9期連続の安定的かつ着実な増配となります。

2025年度も、経営方針の達成およびその先のパーパス実現に向け、社会全体やお客様に提供する価値の創造とそのための変革をより一層推進し、当社の企業価値向上に邁進していく所存です。また、当社のキャピタルアロケーションポリシーのもと、安定的な配当および資本効率も意識した自己株式の取得を積極的に行い、総還元額を拡大してまいります。

株主の皆様におかれましては、なにとぞ倍旧のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2025年5月

代表取締役社長

時 田 隆 仁



1 企業集団の現況（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

（1）主要な事業内容（2025年3月31日現在）

当社グループ（当社および連結子会社）は、日本を含む世界の各地域で事業を展開し、グローバルにデジタルサービスを提供しております。当社グループの主要な事業は、「サービスソリューション」、「ハードウェアソリューション」および「ユビキタスソリューション」の3つのセグメントにより構成されております。

なお、当社は、新光電気工業株式会社およびFDK株式会社により主に構成される「デバイスソリューション」に関し、当期において、①当社が保有する新光電気工業株式会社の株式の全部を2025年度に譲渡する見込みとなったこと、および②当社が保有するFDK株式会社の株式の一部を譲渡したことなどに基づき、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。

（注）当社による新光電気工業株式会社の株式の全部譲渡の予定および当社によるFDK株式会社の株式の一部譲渡の概要については、9頁の「（5）重要な企業再編等の状況」に記載しております。

各セグメントにおける主要な製品およびサービスは次のとおりです。

セグメント	主要製品・サービス
サービスソリューション <サブセグメント> ・グローバルソリューション ・リージョンズ（Japan） ・リージョンズ（海外）	● コンサルティングサービス（ビジネスコンサルティング、テクノロジーコンサルティング） ● クラウドサービス（IaaS、PaaS、SaaS等） ● システムインテグレーション（システム構築、モダナイゼーション等） ● ソフトウェア（業務アプリケーション・ミドルウェア） ● ソフトウェアサポートサービス ● ビジネスプロセスアウトソーシング ● ITサービス（データセンター、ネットワークサービス、セキュリティサービス、車載情報システム等） ● マネージドサービス（システム運用管理、アプリケーション運用管理、サービスデスク等）
ハードウェアソリューション	● システムプロダクト（UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ、OS、ストレージ、メインフレーム、フロントテクノロジー等） ● ネットワークプロダクト（モバイルシステム、フォトリクスシステム、IPネットワーク機器等） ● ハードウェアサポートサービス（システムプロダクト・ネットワークプロダクトのサポート） ● システムサポートサービス（情報システムおよびネットワークの保守・監視サービス等）
ユビキタスソリューション	● パソコン

（注）当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。

(2) 事業の経過および成果

＞ 全般的な概況

売上収益	営業利益 [営業利益率]	調整後営業利益 [調整後営業利益率]	親会社所有者 帰属当期利益	調整後親会社所有者 帰属当期利益
3兆5,501億円	2,650億円 [7.5%]	3,072億円 [8.7%]	2,198億円	2,409億円
[前期比] +731億円 (+2.1%) 	[前期比] +1,157億円 (+77.5%) 	[前期比] +419億円 (+15.8%) 	[前期比] △346億円 (△13.6%) 	[前期比] +51億円 (+2.2%) 

(注) 売上収益は外部顧客に対する売上収益です。

(注) 調整後営業利益は、営業利益から、事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益および制度変更等による一過性の損益を控除した、本業での実質的な利益を示す指標です。

(注) 調整後の親会社の所有者に帰属する当期利益は、親会社の所有者に帰属する当期利益から、事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益および制度変更等による一過性の損益ならびにこれらに係る税金相当（調整項目）を控除した利益指標です。

(注) 当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。これにより、売上収益、営業利益および調整後営業利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。なお、前期比は、前期の金額を同様に組み替えたうえで算出し、表示しております。

当期の売上収益は3兆5,501億円（前期比2.1%増）となりました。当社の主力セグメントである「サービスソリューション」において、国内市場を中心にDX（デジタルトランスフォーメーション）ビジネスやモダナイゼーションビジネスなどの受注が大きく増加したことなどにより、増収となりました。

当期の営業利益は2,650億円（前期比1,157億円増）となりました。主に前期において、海外リージョンを中心とした構造改革の実施に伴う一過性の損失があった影響により、増益となりました。また、この営業利益には、当期に実施した人事施策およびM&A等に伴う一過性の損失421億円（注）が含まれております。この一過性の損失を控除した、本業での実質的な利益を示す調整後営業利益は3,072億円（前期比419億円増）となりました。「サービスソリューション」における増収効果に加え、国内サービスの採算性改善を着実に進めたことなどにより、増益となりました。

当期の金融収益、金融費用および持分法による投資利益を合わせた金融損益等は、主に、持分法による投資利益の減少により、83億円（前期比79億円減）となりました。

この結果、当期の税引前利益は2,734億円（前期比1,078億円増）となりました。

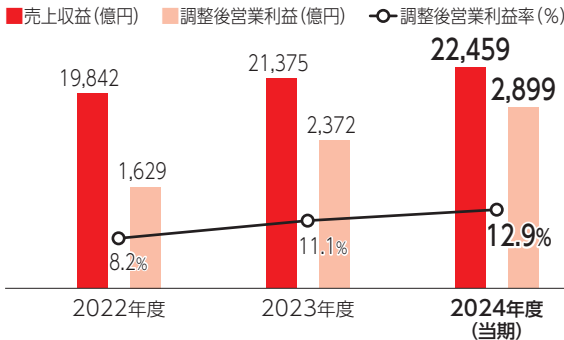
また、親会社の所有者に帰属する当期利益は、2,198億円（前期比346億円減）となりました。主に前期において、海外リージョンを中心とした構造改革の実施に伴う繰延税金資産の計上による税金費用の減少があった影響により、減益となりました。また、この当期利益から、当期における一過性の損益等を控除した調整後の親会社の所有者に帰属する当期利益では2,409億円（前期比51億円増）と、過去最高益となりました。

なお、当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。これにより、売上収益、営業利益、調整後営業利益、金融損益、持分法による投資利益および税引前利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。また、前期比は、前期の金額を同様に組み替えたうえで算出し、表示しております。

(注) 主に、人材ポートフォリオ変革に向けた一過性の費用（約400億円）、富士通コミュニケーションサービス株式会社の株式譲渡に伴う一過性の利益（約140億円）およびM&A関連費用等の当期における一過性の損益を合計した金額です。

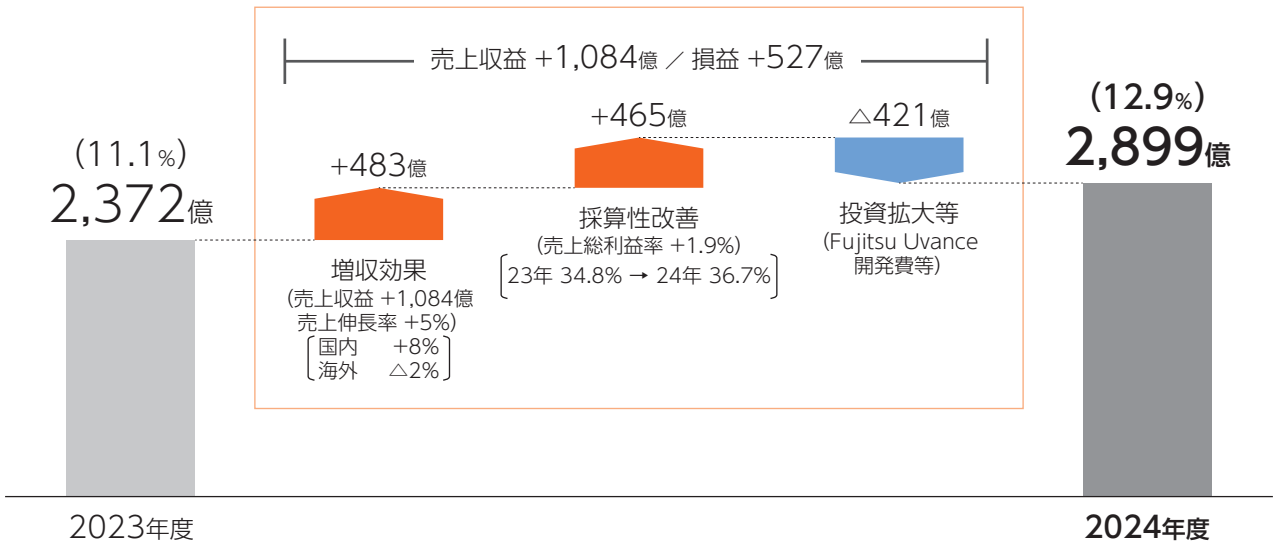
> セグメント別の概況

サービスソリューション



	2022年度	2023年度	2024年度
売上収益内訳			
グローバルソリューション	4,072	4,803	5,112
リージョンズ (Japan)	11,946	12,621	13,104
リージョンズ (海外)	5,817	6,041	5,897
セグメント内消去	△1,993	△2,091	△1,654
調整後営業利益内訳			
グローバルソリューション	50	137	56
リージョンズ (Japan)	1,477	2,131	2,603
リージョンズ (海外)	103	103	239

調整後営業利益の変動内訳



「サービスソリューション」における当期の売上収益は、2兆2,459億円（前期比5.1%増）となりました。国内市場を中心にDXビジネスやモダナイゼーションビジネスが力強く伸長しました。事業成長とポートフォリオ変革の要と位置付けているFujitsu Uvanceの売上収益は、4,828億円（前期比31%増）となり、受注実績も5,486億円（前期比31%増）と大きく増加しました。これに伴い、「サービスソリューション」全体に占めるFujitsu Uvanceの売上収益構成比は、前期の17%から21%に拡大しました。また、モダナイゼーションビジネスは当期より需要が本格化し、売上収益は2,010億円（前期比70%増）と大きく増加しました。

調整後営業利益は、2,899億円（前期比527億円増）と、過去最高益となりました。国内市場の増収効果に加えて、グローバルデリバリーセンターを通じたオフショア活用や開発プロセスの標準化および自動化などの生産性向上の取り組みを着実に進めたことにより、採算性が改善しました。Fujitsu Uvanceのオフアリング開発、モダナイゼーションビジネスに関わる知見の集約など、事業成長に直結する投資を拡大したほか、セキュリティ対策やリスクリングへの取り組みも拡大したものの、上記の増益要因の影響が大きく、全体では大幅な増益となりました。

（注）「グローバルデリバリーセンター（GDC）」：当社が世界に展開している、オフショア開発その他のサービスの提供を行う拠点。

<サブセグメント>

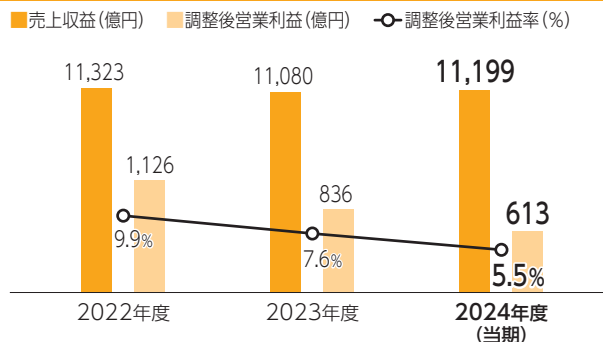
「グローバルソリューション」においては、Fujitsu Uvanceが順調に売上収益を拡大したことにより、前期比6.4%の増収となりました。調整後営業利益は、オフアリング開発投資やモダナイゼーションビジネスに関わる知見の集約などのサービスデリバリーの標準化に向けた投資を強化した結果、前期から80億円の減益となりました。

「リージョンズ（Japan）」においては、DXビジネスやモダナイゼーションビジネスの受注が拡大し、前期比3.8%の増収となりました。調整後営業利益は、増収効果に加え、採算性も向上し、前期から471億円の増益となりました。

「リージョンズ（海外）」においては、ドイツにおけるプライベートクラウド事業の譲渡などにより前期比2.4%の減収となりました。調整後営業利益は、事業ポートフォリオ変革の効果により、前期から136億円の増益となりました。

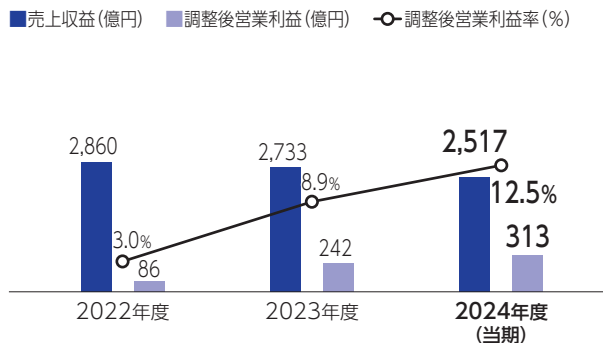
ハードウェアソリューション

「ハードウェアソリューション」における当期の売上収益は1兆1,199億円（前期比1.1%増）となりました。システムプロダクトでは前期の国内におけるサーバおよびストレージの大型商談の反動影響があった一方で、為替の影響もあり前期比1.4%の増収となりましたが、ネットワークプロダクトでは基地局および伝送装置の需要が低調であったこともあり、前期並みの売上収益となりました。調整後営業利益は、システムプロダクトにおける為替影響による部材調達コストの増加およびネットワークプロダクトにおける次の成長サイクルに向けた開発投資の影響等により613億円（前期比223億円減）となりました。



ユビキタスソリューション

「ユビキタスソリューション」における当期の売上収益は、2024年4月をもって、低採算であった欧州ビジネスを終息したことにより、2,517億円（前期比7.9%減）となりました。調整後営業利益は、国内ビジネスへの集中により、採算性が改善し、313億円（前期比71億円増）となりました。



●消去・全社について

「消去・全社」は、各セグメントに属さない全社共通の先進的先行研究開発、グローバルグループベースでの社内DX投資等のグループ共通の事業成長投資、共用資産等の売却およびセグメント間売上収益の消去を計上しております。

「消去・全社」の調整後営業利益は753億円の損失となり、前期比で43億円の費用減となりました。AIやコンピューティング等の先進的先行研究の強化や経営基盤強化に向けたOneFujitsuプログラムの推進、セキュリティの強化等、中長期的な事業成長に資する投資を計画的に実施しております。一方で、人材ポートフォリオ変革につながる人材最適配置などを進めることで、生産性の向上も進めました。

（注）各セグメントの売上収益にはセグメント間の内部売上収益を含みます。

(3) 企業集団の直前3事業年度の財産および損益の状況の推移

当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。これにより、当期の売上収益および営業利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。なお、前期（第124期）についても同様に組み替えて表示しております。

区分		2021年度 (第122期)	2022年度 (第123期)	2023年度 (第124期)	2024年度 (当期)
売上収益	(億円)	35,868	37,137	34,769	35,501
営業利益	(億円)	2,192	3,356	1,493	2,650
営業利益率	(%)	(6.1)	(9.0)	(4.3)	(7.5)
親会社所有者帰属当期利益	(億円)	1,826	2,151	2,544	2,198
基本的1株当たり当期利益	(円)	92.42	110.76	135.59	120.93
資産合計	(億円)	33,318	32,655	35,148	34,978
親会社所有者帰属持分	(億円)	15,907	15,868	17,523	17,409
親会社所有者帰属持分比率	(%)	(47.7)	(48.6)	(49.9)	(49.8)
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	809.47	842.54	952.76	979.53
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	1,890	1,775	1,519	2,147

(注) 当社は、会社計算規則第120条第1項に基づき、IFRS（国際財務報告基準）に従って連結計算書類を作成しております。

(注) 当社は、2024年4月1日付で1株につき10株の割合で株式分割を実施しました。「基本的1株当たり当期利益」および「1株当たり親会社所有者帰属持分」については、第122期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、算出しております。

(注) フリー・キャッシュ・フローは、営業活動および投資活動によるキャッシュ・フローを合わせたものです。

(4) 重要な子会社等の状況 (2025年3月31日現在)

各セグメントに属する重要な子会社等の状況は、以下のとおりです。

会社名	議決権比率 [%]	所在地	主要な事業内容
サービスソリューション（ハードウェアプロダクト、ユビキタス製品の販売を除く）			
富士通Japan(株)	100	川崎市幸区	自治体、医療・教育機関、および民需分野のソリューション・SI、パッケージの開発から運用までの一貫したサービス提供。AIやクラウドサービス、ローカル5Gなどを活用したDXビジネスの推進
富士通ネットワークソリューションズ(株)	100	川崎市幸区	ネットワークシステムの企画、コンサルティング、設計・施工管理、運用・保守およびサービスの提供
富士通ディフェンス&ナショナルセキュリティ(株)	100	川崎市中原区	安全保障に関する情報通信システムの研究、開発、構築および保守ならびに情報通信システム向け機器およびソフトウェアの開発、製造、販売
Ridgeline(株)	100	東京都千代田区	デジタルトランスフォーメーションに関するコンサルティングおよび調査研究活動
(株)トランストロン	51.00	横浜市港北区	自動車関連エレクトロニクス製品および車載用情報機器の開発、製造および販売ならびにサービスの提供
Fujitsu Technology Solutions (Holding) B.V.	100	オランダ	
Fujitsu Services Holdings PLC	100	英国	
Fujitsu North America, Inc.	100	米国	コンサルティングならびにシステム構築、保守および運用に関する各種サービスの提供ならびに情報システム向け機器およびソフトウェアの販売
Fujitsu Australia Limited	100	オーストラリア	
Fujitsu Asia Pte. Ltd.	100	シンガポール	
GK Software SE	96.33 (96.33)	ドイツ	小売業向けソフトウェア製品の開発、販売ならびに関連サービスの提供
ハードウェアソリューション（ユビキタス製品の製造販売を除く）			
エフサステクノロジーズ(株)	100	川崎市中原区	サーバおよびストレージの開発、製造、販売および保守ならびにネットワーク製品の販売および保守。法人向けPCの販売
富士通フロンテック(株)	100	東京都稲城市	フロントテクノロジー製品および関連ソリューション・サービスの提供
富士通テレコムネットワークス(株)	100	栃木県小山市	ネットワーク機器およびネットワークシステム等の製造
Fujitsu Network Communications, Inc.	100	米国	ネットワーク機器・システムの開発、製造、販売および工事ならびに関連するサービスの提供
ユビキタスソリューション			
(株)富士通パーソナルズ	100	川崎市中原区	パソコン等の販売およびサービスの提供

(注) 議決権比率の（ ）内の数字は間接保有割合を示しており、議決権比率の内数です。

(注) (株)富士通エフサスは、2024年4月1日付で、エフサステクノロジーズ(株)に商号を変更しております。

(注) 当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。

<持分法適用関連会社>

(株)富士通ゼネラル [44.04]、富士通クライアントコンピューティング(株) [49.00]、FLCS(株) [20.00] 等

(注) 会社名の後の〔 〕内の数字は議決権比率（単位：%）です。

(5) 重要な企業再編等の状況

- ①当社は、2024年4月1日付で、当社のサーバ、ストレージおよびエンタープライズネットワークの開発・製造・販売・保守事業ならびに法人向けパソコンの直接販売事業を吸収分割により当社連結子会社であるエフサステクノロジーズ株式会社へ承継し、また、エフサステクノロジーズ株式会社のメインフレームおよびUNIXサーバの保守事業ならびにインフラ構築サービス事業を吸収分割により当社が承継しました。
- ②当社は、2025年2月12日付で、閼暉實業股份有限公司との間で、同社によるFDK株式会社（以下、FDK）に対する公開買付けに応募する旨の応募契約を締結しました。その後、2025年3月13日付で閼暉實業股份有限公司による上記公開買付けが成立したことに伴い、当社は2025年3月21日付で、当社が保有するFDK株式の一部を閼暉實業股份有限公司に譲渡しました。これにより、FDKは、当社の連結子会社ではなくなりました。
- ③当社は、2023年12月12日付で、JICC-04株式会社との間で、同社による新光電気工業株式会社（以下、新光電気工業）に対する公開買付けが成立することを前提として、新光電気工業による自己株式取得を通じて、当社が保有する新光電気工業株式の全部を新光電気工業に譲渡する旨の取引基本契約を締結しました。その後、2025年3月18日付でJICC-04株式会社による上記公開買付けが成立したことに伴い、当社は2025年度において、当社が保有する新光電気工業株式の全部を新光電気工業に譲渡する見込みとなっております。
- ④当社は、2025年1月6日付で、株式会社パロマ・リームホールディングスとの間で、同社による株式会社富士通ゼネラル（以下、富士通ゼネラル）に対する公開買付けが成立することを前提として、富士通ゼネラルによる自己株式取得を通じて、当社が保有する富士通ゼネラル株式の全部を富士通ゼネラルに譲渡する旨の取引基本契約を締結しました。株式会社パロマ・リームホールディングスによる上記公開買付けの期間は、2025年4月28日から2025年5月28日までを予定しております。

(注) 閼暉實業股份有限公司 (Silitech Technology Corporation) は、電子部品の製造を手掛ける台湾拠点の企業グループであるPSAグループを構成する企業の1つです。

(注) JICC-04株式会社は、株式会社産業革新投資機構の完全子会社であるJICキャピタル株式会社が運営するファンドの子会社です。

(6) 設備投資の状況

当期において、515億円（前期比0.5%増）の設備投資を行いました。

「サービスソリューション」では、データセンター設備を含むサービス事業の関連設備等を中心に250億円を投資しました。

(注) 当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。これにより、設備投資額は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。なお、前期比は、前期の金額を同様に組み替えたうえで算出し、表示しております。

(7) 資金調達の状況

当期において、募集株式の発行、社債の発行などによる特記すべき資金調達は実施しておりません。

(8) 対処すべき課題

当社グループは、社会における存在意義、パーパスを「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」と定めております。パーパス実現に向けて必要不可欠な貢献分野であるマテリアリティを、地球環境問題の解決、デジタル社会の発展、人々のウェルビーイングの向上の3分野に定め、この3分野において重点的に取り組むべき13の課題を設定しました。全社でマテリアリティへの取り組みを推進し、当社グループの企業価値向上と持続可能な世界の実現を目指しております。

また、2030年に向けて、クロスインダストリーでサステナビリティに貢献するデジタルサービスを提供して、社会・お客様・株主様・社員などのステークホルダーにとってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる、というビジョンを定めております。このネットポジティブとは、社会に存在する富士通が、財務的なリターンの最大化に加え、地球環境問題の解決、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というマテリアリティに取り

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こと、と定義しております。
財務資本、人的資本といった資本を投入し、重点戦略に沿ってマテリアリティに取り組み、財務・非財務の両面でアウトプットやアウトカムを生み出し、それをまたインプットとして投じる、これを継続することでステークホルダーへの提供価値の向上を図ってまいります。

【市場環境】

当社グループをとりまく市場環境については、従来型の基幹システムなどの既存IT市場は、引き続き緩やかに縮小していくと予測されています。一方で、レガシーシステムのモダンイゼーションや、クラウド化・デジタル化への投資は、今後も堅調に増えると予測されています。さらには、生成型AI（人工知能）に代表されるAIなどのテクノロジーやデータ分析・活用といった業務の高度化に向けた投資は、社会や企業の成長・発展へのニーズに加えて、社会システムや産業構造の変化に対するニーズも加わることで、今後も拡大すると想定されています。

【2025年度までの中期経営計画について】

このような状況のもと、当社グループは、2023年度から2025年度までの3年間を2030年およびそれ以降の目指す姿の実現に向けて持続的な成長と収益力向上のモデルを構築する期間として位置付けた3か年の中期経営計画を定めており、その達成に向けた取り組みを進めております。

2025年における当社のあるべき姿と、ステークホルダーへの提供価値の最大化を実現するため、事業モデル・ポートフォリオ戦略、カスタマサクセス戦略/地域戦略、テクノロジー戦略、リソース戦略の4つの重点戦略に沿って施策を推進しております。

【2024年度の進捗と2025年度以降の取り組み】

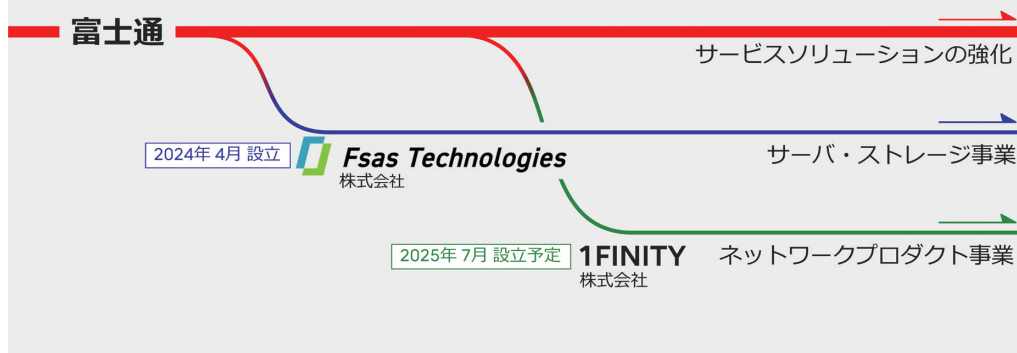
2024年度における、4つの重点戦略ごとの主な取り組みは以下の通りです。1つ目は、事業モデル・ポートフォリオ戦略における、Fujitsu Uvanceを中心とするサービスソリューションの拡大およびハードウェアソリューションの基盤強化です。

サービスソリューションでは、売上収益に占めるFujitsu Uvanceの割合が伸長しています。Fujitsu Uvanceの2024年度の売上収益は、当初計画の4,500億円を上回る4,828億円となり、2023年度の3,679億円から31%増と伸長しました。2024年度は、2023年度より堅調に伸長しているテクノロジー基盤のHorizontal領域の売上収益に加えて、市場をクロスインダストリーでとらえるVertical領域の売上収益が伸長し、Fujitsu Uvance全体の売上収益に占めるVertical領域の売上収益の割合が2023年度の32%から36%へと増加しました。また、当社のコンサルティング事業ブランド「Uvance Wayfinders」が立ち上がり、コンサルティング主導によって従来のSI商談から商談の質が変化し、お客様経営変革のアジェンダ策定から実装までをリードする商談も生まれております。また、Fujitsu Uvanceのオフアリングのグローバルでの標準化や、商談のリカーリング比率も着実に伸長しました。2025年度は、コンサルティングビジネスや、AI、パートナーソリューションなども活用したFujitsu Uvanceのオフアリングの拡充を進め、商談の質・量ともに改善を図ってまいります。

また、ハードウェアソリューションでは、当社グループ内に分散するハードウェアソリューションに関する研究開発から製造、販売、運用・保守といった一連の機能を集約・分社化することで、グローバルでの競争力強化を図っております。2024年4月にサーバ・ストレージ事業を担うエフサステクノロジーズ株式会社を設立しました。2025年7月には、ネットワークプロダクト事業を担う1FINITY株式会社を設立予定です。AIが、今後ますます存在感を増し、欠かせないものとなっていく中、そのデータ活用を支えるハードウェアソリューションも、同じスピードでの進化や実用化が求められています。テクノロジー企業として、今後も各ソリューションの最適な提供体制を検討してまいります。

ハードウェアソリューションの経営基盤強化

主要事業を分社化し、経営判断の迅速化と徹底した効率化を追求



2つ目は、カスタマサクセス戦略/地域戦略における、モダナイゼーションビジネスの推進および海外ビジネスの変革です。

モダナイゼーションビジネスは、受注、売上ともに順調に拡大しており、2024年度の売上収益は前期比86%増の大幅伸長となりました。2024年度は、リソースの効率的かつ機動的なアサインや、当社でモダナイゼーションマイスターと認定している専門人材の育成のほか、言語の自動変換ツールの整備など、業務の高度化、効率化を図りました。2025年度は、Fujitsu Uvanceにつながるモダナイゼーションとして、Fujitsu UvanceのHorizontalのソリューションを統合した、デジタルトランスフォーメーションの提案を加速させます。併せて、引き続き生成AIを活用した効率化、自動化を行い、競争力を高めてまいります。

また、海外ビジネスについては、2024年度のリージョンズ（海外）セグメントの全体の売上収益は5,897億円、2023年度から約2.4%減となりましたが、事業ポートフォリオ変革や構造改革の効果により、営業利益率は2023年度の1.7%から、4.1%へと改善しました。各地域の状況として、Europeリージョンは、2025年度の構造改革完了に向けて、引き続き採算性の低い事業のカーブアウトや地域戦略の見直しなどを行いました。Americasリージョンは、サービスビジネスに注力しており、2024年度にコンサルティング事業を立ち上げました。Asia Pacificリージョンは、より採算性の高いビジネスおよび地域にフォーカスしていくため、構造改革に着手しております。その一環として、2025年4月より、リージョンではなく、各国ごとの体制へと変更しております。2025年度は、引き続き利益体質に向けた構造改革を進めるとともに、Fujitsu Uvanceを中心とするサービスビジネスの拡大を図り、全エリアにおいて収益性の向上を図ってまいります。

3つ目は、テクノロジー戦略におけるコアテクノロジーの強化です。AI、コンピューティングを中心に、外部パートナーとの戦略的な提携も行いながら、サービスの差別化につながる技術の強化を行っております。

AIは、引き続き生成AIを中心に強化を進めております。2024年7月に、カナダのCohere Inc.との戦略的パートナーシップを発表し、同社と共同開発した、高い日本語性能を持つ企業向け大規模言語モデル「Takane」を、当社のAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」のラインナップの1つとして、提供を開始しました。AIエージェントおよびマルチAIエージェントの提供も開始しており、生成AIによるお客様事業の高度化に取り組んでまいります。

また、量子コンピューティングでは、256量子ビット機を開発しました。2025年度第1四半期中に、企業や研究機関に向けた提供の開始を予定しております。また、2026年度には、1,000量子ビット機を開発し、2025年9月に本社であるFujitsu Technology Park（神奈川県川崎市）に竣工予定の量子コンピュータの専用施設に設置する予定です。

また、次世代プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」の開発を進めており、Super Micro Computer, Inc.およびAdvanced Micro Devices, Inc.との戦略的な協業も行っております。

引き続き、新たなテクノロジーの創出と実用化の両方を目指し、研究開発を加速させてまいります。

コアテクノロジーの強化

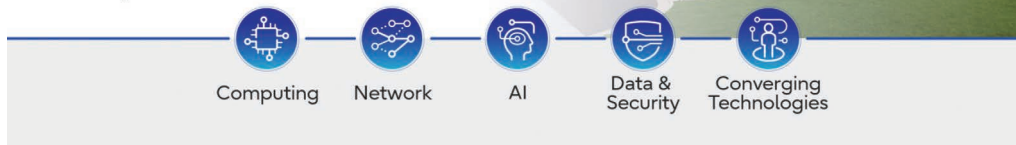
AI、Computingを中心にサービス差別化につながる技術強化、戦略的提携を実施

- AIプラットフォーム「**Fujitsu Kozuchi**」の強化：
Cohereと共同開発したLLM*「**Takane**」を発表

*LLM:大規模言語モデル

- 256量子ビットの超伝導量子コンピュータを開発
今後、専用施設の竣工(25年9月末)、
1,000量子ビット機を開発予定(26年度)

- 「**FUJITSU-MONAKA**」の開発：
Supermicro、AMDと戦略的協業



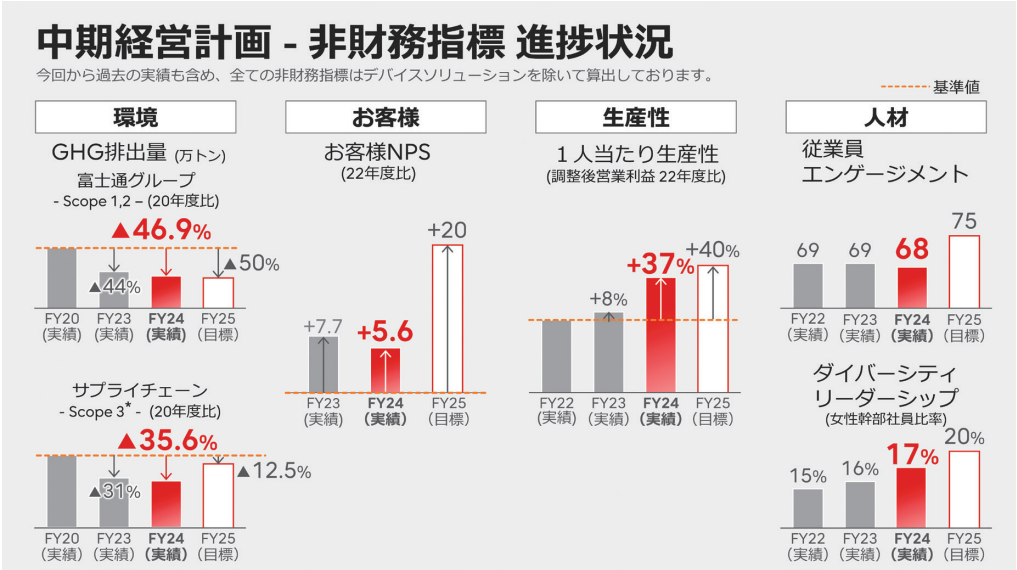
4つ目は、リソース戦略における、事業と連動した人材ポートフォリオの実現です。当社は、事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオの変革を進めており、そのために必要な制度や人材マネジメントの見直しを継続して行っております。グローバルで人材の流動性を高めるために、ジョブ型人事制度に移行しており、2026年4月からは、新卒入社者に対しても、ジョブ型人事制度を適用し、ジョブレベルに応じた処遇を実施いたします。また、国内の従業員を対象に、グローバルで競争力のある報酬水準を取り入れております。2023年度から2024年度でおよそ20%の引き上げを行っており、市場のトレンドを見ながら継続して見直していく予定です。2020年度に導入したポスティング制度は、キャリア形成の手段として定着しており、2024年度までに、年間平均約3,000人が本制度を活用して異動しました。それに伴い、注力事業領域やキャリア形成に必要なスキルを自律的に学びリスキリングも活発になっており、制度や環境の整備が社員の行動変容につながっております。今後も、注力事業領域のリソースの強化やコーポレートの効率化、外部転身を含むリソースシフトなどを行いながら、事業成長と生産性の向上に向けた取り組みを継続してまいります。

以上4つの重点戦略に加えて、全社的な取り組みとしてサービスソリューション全体の収益性向上に向けた取り組みを継続して進めております。引き続き、グローバルデリバリーセンターおよび海外の開発拠点を統括するジャパングローバルゲートウェイを中心にデリバリーの変革を行い、サービスソリューション全体の収益性の向上に努めております。2024年度は、ジャパングローバルゲートウェイや共通の開発基盤の活用により、開発の標準化および自動化を進めました。また、お客様への提供価値に基づくプライシング戦略を拡大し、継続的な収益の増加に取り組みました。こ

これらの施策を進めた結果、2024年度は売上総利益率が1.9%改善しました。2025年度は、サイバーセキュリティやAIの倫理的な活用にも十分に配慮しながら、生成AIをデリバリーに積極的に取り入れることでさらなる効率化・標準化を進めて、グローバルで最適なデリバリー体制を確立し、引き続き年間で2%程度の改善を図ってまいります。

【非財務面での取り組み】

当社グループは、非財務の領域においても、環境、お客様、生産性、そして人材の4つの項目において2025年度のKPIを定め、達成に向けて取り組んでおります。環境でのKPIとして温室効果ガス削減量を定めており、2020年度と比較しScope1・2では当社グループで50%削減、Scope3ではサプライチェーンで12.5%の削減を目指しております。お客様については、お客様NPS®において2022年度比で20ポイント上昇を目指してまいります。生産性については、従業員1人当たりの調整後営業利益において、2022年度比40%の上昇を目指してまいります。人材では、従業員エンゲージメントについて、グローバルでのスコア75の達成を目指してまいります。また、ダイバーシティリーダーシップの指標として、グローバルでの女性幹部社員比率を2022年度の15%から2025年度で20%に拡大することを目標としております。2025年度においても、上記2025年度のKPIのいずれも変更はなく、引き続き達成に向けて取り組んでまいります。また、非財務面での取り組みが財務面に対しどのように寄与するかについての定量的な分析についても、2024年度に引き続き、2025年度においても、さらに進めてまいります。



* Category11：製品の使用時消費電力によるCO2排出量のみ

当社グループは、引き続きデータを活用して迅速な意思決定を行いながら、デジタルテクノロジーと、これまで培った多様な業種への実績・知見を活かし、安心で安全で豊かな社会づくりに貢献してまいります。

(注) お客様NPS®：お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験＝カスタマー・エクスペリエンス (CX) の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。

(注) 従業員エンゲージメント：会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。

2 会社の現況

会社役員の方況

①取締役および監査役の方名等（2025年3月31日現在）

地位	役位	氏名	担当	社外役員	独立役員
取締役	会長	古田 英範	指名委員会委員		
代表取締役	社長	時田 隆仁	CEO、リスク・コンプライアンス委員会委員長		
代表取締役	副社長	磯部 武司	CFO		
取締役	執行役員 SEVP	平松 浩樹	CHRO		
取締役	—	向井 千秋	指名委員会委員長	○	○
取締役	—	古城 佳子	取締役会議長、指名委員会委員	○	○
取締役	—	佐々江 賢一郎	報酬委員会委員	○	○
取締役	—	バイロン ギル	報酬委員会委員長	○	○
取締役	—	平野 拓也	報酬委員会委員	○	○
常勤監査役	—	広瀬 陽一			
常勤監査役	—	小関 雄一			
監査役	—	初川 浩司		○	○
監査役	—	幕田 英雄		○	○
監査役	—	キャサリン オコーネル		○	○

（注）当社の独立性基準（詳細については「第125回定時株主総会のご案内」7頁をご参照ください。）に基づき、独立性を判断しております。

（注）2024年6月24日開催の第124回定時株主総会において、新たに平松 浩樹氏および平野 拓也氏は取締役に、小関 雄一氏は監査役に、それぞれ選任され就任しました。

（注）2024年6月24日開催の第124回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、山本 正己氏および阿部 敦氏は取締役に、山室 恵氏は監査役にそれぞれ退任しました。

（注）常勤監査役 広瀬 陽一氏は、当社の財務経理本部長を務めるなど財務・経理部門における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。また、同氏は株式会社富士通ゼネラルの社外監査役を兼任しております。

常勤監査役 小関 雄一氏は、当社の事業部門における管理会計の業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

監査役 初川 浩司氏は、公認会計士としてグローバル企業の豊富な監査経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

監査役 幕田 英雄氏は、検事、公正取引委員会の委員などを歴任し、経済事案を数多く取り扱った経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

（注）社外役員の重要な兼職の方況は、「第125回定時株主総会 電子提供措置事項（交付書面非記載事項）」5頁「8.社外役員の兼任の方況、主な活動状況等」に記載しております。

（注）CEOは最高経営責任者、CFOは最高財務責任者、CHROは最高人事責任者を指します。

（注）SEVPは、職責の大きさを示すグローバル共通の基準であるFUJITSU Level（他にはEVP、SVPなど）の1つです。なお、FUJITSU Levelをグローバル共通の基準とする考え方は変更しておりませんが、2025年4月1日より、日本においては、SEVPを専務とする呼称を利用しております。

②取締役および監査役の報酬等

ア. 役員報酬額等の決定方針

当社は、より透明性の高い役員報酬制度とするべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しております。下記「イ.当期に係る報酬等の総額」に集計された取締役および監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定められた報酬等総額の範囲内において、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定した役員報酬基本方針（取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を含む役員報酬に関する方針であり、以下「本決定方針」といいます。）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定し、各監査役の報酬等については、監査役の協議に基づき決定する運用としております。

また、当期における取締役の個人別の報酬等の決定にあたっては、取締役会で決定された本決定方針に基づき、独立社外取締役で構成される報酬委員会が多様な視点からの検討を行っており、また、報酬委員会の答申を受けた取締役会は、当該報酬等の内容の決定が上記の運用に則していることを確認しているため、本決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、本決定方針は、2025年3月27日開催の取締役会において、情報開示の拡充を目的として、20頁に記載のとおり改定されており、改定後の本決定方針は2025年度以降の役員報酬の決定より適用されます。

当期に係る本決定方針の内容は次のとおりです。

役員報酬基本方針

当社は「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」というパーパス実現のために必要な富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬基本方針を定める。

1. 報酬体系および報酬水準の考え方

- ・役員報酬は、職務および職責に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成する体系とする。
- ・報酬水準および種類別構成割合は、優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、事業内容、事業規模等の類似する国内外のグローバル企業の報酬構成割合および職務・職責毎の報酬水準をベンチマークとして比較し、当社の財務状況を踏まえて設定する。
- ・業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績および株主価値との連動性を高めるものとする。
- ・取締役の個人別報酬は、報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定することで、客観性、透明性、公正性を確保する。

【役員報酬項目と支給対象のマトリクス図】

対象	基本報酬(1)	賞与(2,6)	株式報酬	
			業績連動型株式報酬 (3①,5,6)	譲渡制限付株式ユニット (3②,5)
業務執行取締役	○	○	○	—
非執行取締役	○	—	—	○
監査役	○	—	—	—

2. 各役員報酬項目の考え方

(1) 基本報酬

すべての役員（取締役および監査役）を支給対象とし、それぞれの役員の職務および職責に応じて月額の設定額を支給する。

(2) 賞与

- ・業務執行取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- ・具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、調整後連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー*1の当期の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標であるお客様NPS®*2、従業員エンゲージメント*3、ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）の前期からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の最高評価獲得等に応じた係数を乗じて支給額を決定する『オンターゲット型』とする。

*1 事業再編、事業構造改革、M&Aに伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー

*2 お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験＝カスタマー・エクスペリエンス（CX）の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標

*3 会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標

(3) 株式報酬

① 業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）

- ・業務執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。
- ・具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式ユニット数を設定し、それに対して経営目標財務指標である調整後連結営業利益および調整後EPS（1株当たり当期利益）の業績判定期間（3年間）中の業績目標の達成度合い、ならびにTSR（株主総利回り）のTOPIX成長率に対する優劣およびあらかじめ選定したピアグループ各社のTSRとの業績判定期間終了時での比較結果に応じた係数を乗じて算出した数の株式ユニット数を事業年度毎および業績判定期間終了時に計算し、業績判定期間の終了をもって、上記株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算の上、その合計株式数の一部を報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

② 譲渡制限付株式ユニット（リストラクテッド・ストック・ユニット）

- ・非執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）を支給する。
- ・あらかじめ年度毎に職務に応じた株式ユニット数を設定し、継続勤務期間（3年間）の終了をもって、株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算の上、その合計株式数の一部を報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

(4) 報酬の構成割合の目安

業務執行取締役の「基本報酬」、「賞与」、「業績連動型株式報酬」の比率は、代表取締役社長において1：1：4を目安とし、他の業務執行取締役よりも業績連動報酬の割合を高め設定する。また、社外取締役の「基本報酬（手当除く）」、「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7：3を目安とする。

(5) 株式保有ガイドライン

当社は、株主との長期的な価値共有の促進を目的とした株式保有ガイドラインを定める。株式報酬の支給対象である取締役は、職務毎に定められた一定数以上の当社株式を在任期間中保有するよう努める。代表取締役社長は、就任後4年経過時までに基本報酬年額の2倍に相当する当社株式を保有し、在任期間中その保有を継続するよう努める。

(6) 報酬の返還等（クローバック・マルスに関するポリシー）

退任2年以内の者を含む業務執行取締役に対して、過年度決算の重大な事後修正を含む不適切な会計または在任期間中に重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合に、報酬委員会の審議を経て取締役会の決定により、当社は業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）を減額しまたはその返還を求めることができる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額は年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とする。業務執行取締役の「業績連動型株式報酬」は、年額25億円以内、割当てる株式総数を年100万株以内とし、非執行取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、年額1億円以内、割当てる株式総数を年6万株以内（うち社外取締役分は年額9千万円以内、割当てる当社株式の総数は年5万3千株以内）とする。

監査役の「基本報酬」は年額1億5千万円以内とする。

イ. 当期に係る報酬等の総額

区 分	人 員	報酬等の種類				報酬等の総額
		基本報酬	賞与	業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式ユニット	
取締役	11人	406百万円	222百万円	705百万円	26百万円	1,361百万円
（うち社外取締役）	(6人)	(72百万円)	—	—	(24百万円)	(96百万円)
監査役	6人	138百万円	—	—	—	138百万円
（うち社外監査役）	(3人)	(52百万円)	—	—	—	(52百万円)
合計	17人	544百万円	222百万円	705百万円	26百万円	1,499百万円
（うち社外役員）	(9人)	(124百万円)	—	—	(24百万円)	(148百万円)

(注) 上記の表には、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち、社外取締役は1名）および社外監査役ではない監査役1名を含んでおります。また、報酬額は百万円未満を切り捨てて表記しているため、取締役または監査役などの区分毎に、報酬等の種類欄に記載の各報酬額を合算した金額と報酬等の総額欄に記載の金額が一致しない箇所があります。

(注) 取締役の金銭報酬の額は、2021年6月28日開催の第121回定時株主総会において、年額12億円以内（うち、社外取締役分は年額1億5千万円以内）とすることを決議いただいております。同第121回定時株主総会終結の時点の取締役の員数は9名（うち、社外取締役は5名）です。

業績連動型株式報酬の額については、業務執行取締役を対象として、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会において、上記金銭報酬とは別枠で、当社普通株式を年額25億円以内、割当てる株式総数を年100万株以内とすることを決議いただいております。同第124回定時株主総会終結の時点の業務執行取締役の員数は3名です。

譲渡制限付株式ユニットの額については、社外取締役を対象として、2023年6月26日開催の第123回定時株主総会において、上記金銭報酬とは別枠で、当社普通株式を年額1億円以内、割当てる株式総数を年6千株以内（2024年4月1日を効力発生日とする1株につき10株の割合の株式分割後は6万株以内）とすることを決議いただいております。同第123回定時株主総会終結の時点の社外取締役の員数は5名です。また、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会において、社内出身の業務を執行しない取締役を対象者に加え、社外取締役を含む全ての非執行取締役を本制度の対象とするよう改定しました。同第124回定時株主総会終結の時点の非執行取締役の員数は6名（うち、社外取締役は5名、社内出身の業務を執行しない取締役は1名）です。

監査役の報酬の額は、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、基本報酬を年額1億5千万円以内とすることを決議いただいております。同第111回定時株主総会終結の時点の監査役の員数は5名です。

当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しております。

(注) 業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式ユニットは、当期に費用計上した金額を記載しております。

ウ．当期の業績連動報酬等に係る事項

i) 算定の基礎とした業績指標の内容および当該業績指標を選定した理由

a. 賞与

当社は、業務執行取締役が1事業年度の業績目標達成に対するインセンティブとなるように当社の経営目標財務指標として掲げる連結決算における売上収益、営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フローを評価指標として選定するとともに、業務執行取締役の経営目標達成へのコミットメントを高めるため、当社の経営目標非財務指標であるお客様NPS[®]、従業員エンゲージメントおよびダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）とESGに関する第三者評価を評価指標として選定しております。

b. 業績連動型株式報酬

当社は、業務執行取締役に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与えるとともに、株主の皆様の視点での経営を一層促すために、当社の経営目標財務指標として掲げる連結決算における営業利益およびEPS（1株当たり当期利益）ならびにTSR（株主総利回り）を評価指標として選定しております。

（注）「b.業績連動型株式報酬」については、経営目標財務指標として掲げる連結決算における売上収益、営業利益およびEPSを評価指標としておりますが、中長期においては、収益性および株主の皆様との価値共有をより重視することを目的に、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会の決議に基づき、2024年度を業績判定期間の始期とするものから、評価指標を連結決算における営業利益およびEPSならびにTSRに変更しております。

（注）「a.賞与」「b.業績連動型株式報酬」の評価指標とする営業利益およびEPSにおける当期利益は、当社の中期経営計画において財務面の経営目標として掲げる調整後営業利益および調整後当期利益（営業利益および当期利益から、事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益および制度変更等による一過性の損益等を控除した、本業での実質的な利益を示す指標）を用いております。

ii) 算定方法

a. 賞与

当社は、1事業年度の開始時に、業務執行取締役に對して、職務および職責に応じた基準賞与額、評価指標および業績目標を含む評価方法を提示します。そして、当該事業年度の終了をもって、基準賞与額に、業績達成水準等の評価結果に応じた係数を乗じて、支給賞与額を算出します。なお、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した下限未達となる場合には賞与は支給されません。また、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した上限以上となる場合には、基準賞与額にあらかじめ設定した係数の上限を乗じた額を支給します。

（注）「a.賞与」においては、業績目標の達成度合い等に応じて0～200%の範囲で変動する係数を用いて支給率を算出します。

b. 業績連動型株式報酬

当社は、業務執行取締役に對して、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式ユニット数、業績判定期間（3事業年度）、評価指標および業績目標を含む評価方法を提示します。そして、業績達成水準等の評価結果に応じて基準株式ユニット数に係数をかけて算出した数の株式ユニット数を事業年度毎および業績判定期間終了時に計算し、業績判定期間中に継続して本制度の対象者の地位にあったこと、その他取締役会で事前に定めた一定の要件を充足することを条件として、業績判定期間の終了をもって、対象者毎に、上記株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算し、その合計株式数の一部は、本制度に係る報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは当社株式を割当てるものとします。このとき、対象者には、上記合計株式の時価相当額を金銭報酬債権および金銭で支給し、対象者は、前者の金銭報酬債権の全部を割当てられた株式に対し現物出資して、当社株式を取得します。なお、合計株式数に占める金銭で支給する部分の割合は、対象者の納税資金等負担相当分を考慮して、取締役会で定めるものとします。

（注）「b.業績連動型株式報酬」においては、株主の皆様と価値を共有し持続的な企業価値向上に資することを目的に、業績連動部分だけでなくベースとして支給される固定部分を設けています。これに基づき、業績目標の達成度合い等に応じて50～150%の範囲で変動する係数を用いて支給率を算出します。

iii) 当期の業績連動報酬に係る指標の目標および実績

	目 標	実 績
連結売上収益	3兆4,250億円	3兆5,501億円
調整後連結営業利益	2,900億円	3,072億円
コア・フリー・キャッシュ・フロー	2,200億円	2,336億円

(注) 当社は、当期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。これにより、連結売上収益および調整後連結営業利益の目標および実績については、非継続事業を除いた継続事業の金額を算定に使用しております。

また、業績連動型株式報酬の評価指標に用いるEPS（1株当たり当期利益）は、以下のとおり、業績判定期間（3年間）の始期毎に目標を設定しております。

	業績連動型株式報酬の対象期間	目 標	実 績
調整後EPS	2022年度を始期とするものの3年目	139.4円	132.6円
	2023年度を始期とするものの2年目	132.2円～136.9円	
	2024年度を始期とするものの1年目	132.2円～136.9円	

(注) 調整後EPS：当期利益から、事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う損益および制度変更等による一過性の損益等を控除した、本業での実質的な利益を示す調整後当期利益を用いて計算したEPS。

(注) 「2022年度を始期とするものの3年目」は、前中期経営計画（2020年度～2022年度）のEPS経営目標 CAGR 12%、「2023年度を始期とするものの2年目」および「2024年度を始期とするものの1年目」は、現中期経営計画（2023年度～2025年度）のEPS経営目標 CAGR 14%～16%を達成した場合の数値を目標として設定しております。

(注) 当社は2024年4月1日付で1株につき10株の割合で株式分割を実施したことから、株式分割後の発行済株式総数で算出した目標値と実績値を記載しております。

なお、業績連動型株式報酬の評価指標に用いるTSR（株主総利回り）については、業績判定期間（3年間）終了時での、TOPIX成長率に対する優劣およびあらかじめ選定したピアグループ各社のTSRとの比較結果で評価するものであり、期初における目標値の設定は行いません。また、当該指標については、2024年度を始期とする報酬から評価指標に適用しており、業績判定期間（3事業年度）終了時点の結果のみで評価を行うことから、当期における評価実績もありません。

エ. 当期の非金銭報酬等に係る事項

当社の役員報酬における非金銭報酬は、業務執行取締役への業績連動型株式報酬および非執行取締役への譲渡制限付株式ユニットからなり、導入の目的や内容については、「ア. 役員報酬額等の決定方針 役員報酬基本方針」に記載のとおりです。当期においては、業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式ユニットとして株式の交付を行っており、その状況は「第125回定時株主総会 電子提供措置事項（交付書面非記載事項）」4頁「(6) 当期中に職務執行の対価として当社役員に交付した株式の状況」に記載のとおりです。また、非金銭報酬について、当期に費用計上した金額は「イ. 当期に係る報酬等の総額」に記載のとおりです。

【ご参考】 2025年3月27日開催の取締役会にて改定された役員報酬基本方針

役員報酬基本方針

当社は「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ける」というパーパス実現のために必要な富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬基本方針を定める。

1. 報酬体系および報酬水準の考え方

- ・役員報酬は、職務および職責に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成する体系とする。
- ・報酬水準および種類別構成割合は、優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、事業内容、事業規模等の類似する国内外のグローバル企業の報酬構成割合および職務・職責毎の報酬水準をベンチマークとして比較し、当社の財務状況を踏まえて設定する。
- ・業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）の割合は、職責の重い取締役ほど高くなるように決定し、業績および株主価値との連動性を高めるものとする。
- ・取締役の個人別報酬は、報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定することで、客観性、透明性、公正性を確保する。

【役員報酬項目と支給対象のマトリクス図】

対象	基本報酬(1)	賞与(2,6)	株式報酬	
			業績連動型株式報酬 (3①,5,6)	譲渡制限付株式ユニット (3②,5)
業務執行取締役	○	○	○	—
非執行取締役	○	—	—	○
監査役	○	—	—	—

2. 各役員報酬項目の考え方

(1) 基本報酬

すべての役員（取締役および監査役）を支給対象とし、それぞれの役員の職務および職責に応じて月額の定額を支給する。

(2) 賞与

- ・業務執行取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- ・あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、各評価指標における業績達成度合い等に応じた0%～200%の範囲での係数を当該基準額に乗じて支給額を決定する『オンターゲット型』とする。具体的な評価指標については、経営目標における財務指標および非財務指標等とし、それらのウェイトおよび評価方法は以下のとおりとする。

評価指標		ウェイト	評価方法
財務指標	連結売上収益	15%	当期の業績目標の達成度合い
	調整後連結営業利益	40%	
	コア・フリー・キャッシュ・フロー*1	25%	
非財務指標	お客様NPS®*2	5%	前期からの伸長度合いまたは 当期のスコア結果等
	従業員エンゲージメント*3	5%	
	ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）	5%	
	ESGに関する第三者評価	5%	

*1 事業再編、事業構造改革、M&Aに伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー

*2 お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験＝カスタマー・エクスペリエンス（CX）の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標

*3 会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標

(3) 株式報酬

① 業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）

- ・業務執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。
- ・あらかじめ職務および職責に応じた基準株式ユニット数を設定し、業績判定期間（3年間）の終了をもって、各評価指標における業績達成度合い等に応じた50%～150%の範囲での係数を当該基準株式ユニット数に乗じて、株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算の上、その合計株式数の一部を報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。具体的な評価指標については、中長期における収益性および株主との価値共有をより重視したものとし、それらのウェイトおよび評価方法は以下のとおりとする。

評価指標	ウェイト	評価方法
調整後連結営業利益	40%	業績判定期間（3年間）中の業績目標の達成度合い
調整後EPS（1株当たり当期利益）	30%	
TSR（株主総利回り）	30%	TOPIX成長率に対する優劣およびあらかじめ選定したピアグループ各社のTSRとの業績判定期間（3年間）終了時での比較結果 ※ウェイトは各15%

② 譲渡制限付株式ユニット（リストラクテッド・ストック・ユニット）

- ・非執行取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）を支給する。
- ・あらかじめ年度毎に職務に応じた株式ユニット数を設定し、継続勤務期間（3年間）の終了をもって、株式ユニット数1単位につき当社株式1株に相当するものとして合計株式数を計算の上、その合計株式数の一部を報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金等負担相当分の金銭で支給し、残りは株式を割当てる。

(4) 報酬の構成割合の目安

業務執行取締役の「基本報酬」、「賞与」、「業績連動型株式報酬」の比率は、代表取締役社長において1：1：4、代表取締役副社長において1：1：2.5、取締役執行役員において1：1：2を目安として設定する。また、社外取締役の「基本報酬（手当除く）」、「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7：3を目安とする。なお、かかる割合は、当社における一定の業績および株価を基に設定するおおよそのものであり、実際の支給額における割合は、当社の業績および株価の状況によって上記の割合から変動する。

(5) 株式保有ガイドライン

当社は、株主との長期的な価値共有の促進を目的とした株式保有ガイドラインを定める。株式報酬の支給対象である取締役は、職務毎に定められた一定数以上の当社株式を在任期間中保有するよう努める。代表取締役社長においては、就任後4年経過時まで基本報酬年額の2倍、代表取締役社長以外の業務執行取締役においては、就任後4年経過時まで基本報酬年額の1.5倍、非執行取締役においては就任後5年経過時まで基本報酬年額（手当除く）の0.5倍に相当する当社株式を保有し、在任期間中その保有を継続するよう努める。

(6) 報酬の返還等（クローバック・マルスに関するポリシー）

退任2年以内の者を含む業務執行取締役に対して、過年度決算の重大な事後修正を含む不適切な会計または在任期間中に重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合に、報酬委員会の審議を経て取締役会の決定により、当社は業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）を減額しまたはその返還を求めることができる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額は年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とする。業務執行取締役の「業績連動型株式報酬」は、年額25億円以内、割当てる株式総数を年100万株以内とし、非執行取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、年額1億円以内、割当てる株式総数を年6万株以内（うち社外取締役分は年額9千万円以内、割当てる株式の総数は年5万3千株以内）とする。

監査役の「基本報酬」は年額1億5千万円以内とする。

以上

株式事務のご案内

株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関
〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
三菱UFJ信託銀行株式会社

同事務取扱場所
〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

同連絡先、同郵送先
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
(0120)232-711 (通話料無料)
(9:00~17:00 (土日祝日は受付を行っておりません。))
〒137-8081
新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株式事務手続き用紙のご請求
上記の証券代行部テレホンセンターのほか、
三菱UFJ信託銀行ホームページからご請求いただけます。
<https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
基準日 3月31日
定時株主総会関係 3月31日
配当金受領株主確定日 3月31日および9月30日
公告方法 電子公告
当社は公告を下記ホームページに掲載しております。
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/kk/>

上場証券取引所 東京、名古屋

ご注意

1. 株主様の住所変更、配当金の振込指定、買取請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっておりますので、口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行）ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
2. 特別口座に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、三菱UFJ信託銀行が口座管理機関となっておりますので、上記特別口座の口座管理機関（三菱UFJ信託銀行）にお問い合わせください。
なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店でもお取り扱いいたします。
3. 未受領の配当金（除斥期間が経過したものを除く。）につきましては、三菱UFJ信託銀行本支店でお支払いいたします。

ご存知ですか？配当金の口座振込制度

■配当金のお受取りは、
口座振込のご利用が
便利です。

■配当金のお受取り方法変更の手続は、以下までお問合せください。
・証券会社で株式をお持ちの場合：証券口座を開設された証券会社
・証券会社で株式をお持ちでない場合：三菱UFJ信託銀行株式会社



「表紙の写真」

フィンランド北部、ボスニア湾に面した港町オウルから首都ヘルシンキへ向かう特急列車。
初夏の日差しを浴びて、色鮮やかな田園地帯を駆け抜ける。2階建て車両の上部の車窓には、平原と青空のパノラマが広がる。
(フィンランド)

富士通株式会社

〒211-8588
神奈川県川崎市中原区上小田中四丁目1番1号
<https://www.fujitsu.com/jp/>



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

