

FUJITSU

【交付書面】

株主の皆様へ

# 第126期 報告書

自 2025年4月1日 至 2026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126期（自 2025年4月1日 至 2026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つの分野において様々な重点課題を設定し、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中期経営計画を定め、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まいりました。

この中期経営計画の最終年度となった当期においては、主力セグメントであるサービスソリューションでは、Uvanceおよびモダナイゼーションビジネスの拡大を進め、事業モデル変革と収益性向上を実現しました。当期のUvance売上収益は、当初計画を超え前期比47%増の7,093億円となり、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前期の21%から30%に拡大しました。ハードウェアソリューションでは、主要事業における製造、販売等の機能集約および分社化により、グローバルでの競争力強化を図る等、基盤強化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、外部パートナーとの戦略的提携も行いながら、サービスの差別化につながる技術の強化を行いました。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、継続的に各評価の改善に取り組ましました。

2026年度からの新たな経営計画は、2035年度をゴールとする10年での中長期ビジョンとして策定します。2026年度以降を成長の期間と位置づけ、これまでの変革によって整えた環境を最大限に活用し、テクノロジーによって新たな事業を創出しながら、さらなる企業価値向上に取り組んでまいります。

当期の業績について、営業利益および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は、サービスソリューションにおける増収効果および採算性改善を着実に進めたことにより、いずれも大幅な増益となりました。また、当期利益は、上記の増益要因に加え、新光電気工業株式会社および株式会社富士通ゼネラルなどの株式売却益が大きく寄与し、過去最高益となりました。当期における一過性の損益等を控除した調整後当期利益も増益となりました。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、1株当たり50円とさせていただきます。前期の年間配当から22円の増配であり、10期連続の安定的かつ着実な増配となります。

2026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、利益成長に合わせた安定的な配当を行うとともに、資本効率改善を意識した自己株式の取得を機動的に行い、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。

（注）株式会社富士通ゼネラルは、2026年1月1日付で、株式会社ゼネラルに商号を変更しております。



2026年5月

代表取締役社長

崎田 隆仁

# 事業報告

## 1 企業集団の現況 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

### (1) 主要な事業内容 (2026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。

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
<b>サービスソリューション</b>  <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)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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)</li><li>● クラウドサービス (IaaS、PaaS、SaaS等)</li><li>● 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)</li><li>● ソフトウェア (業務アプリケーション・ミドルウェア)</li><li>● ソフトウェアサポートサービス</li><li>● ビジネスプロセスアウトソーシング</li><li>● 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)</li><li>● 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)</li></ul>
<b>ハードウェアソリューション</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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)</li><li>● 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)</li><li>● 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)</li><li>● 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)</li></ul>
<b>ユビキタスソリューション</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● パソコン</li></ul>

## (2) 事業の経過および成果

### > 一般的な概況

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
3兆5,029億円	3,483億円 [9.9%]	3,905億円 [11.2%]	4,494億円	2,982億円
[前期比] △471億円 (1.3%) 	[前期比] 832億円 (31.4%) 	[前期比] 833億円 (27.1%) 	[前期比] 2,296億円 (104.5%) 	[前期比] 573億円 (23.8%) 

(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、前期より「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。

当期の売上収益は、3兆5,029億円（前期比1.3%減）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」では国内市場を中心にUvanceやモダナイゼーションビジネスなどの受注が増加したことなどにより増収となりましたが、「ハードウェアソリューション」における前期の公共分野での大型商談の反動、「ユビキタスソリューション」におけるOS更新需要の一巡などの影響により、全体では減収となりました。

当期の営業利益は、3,483億円（前期比832億円増）となりました。この営業利益には、欧州および国内ハードウェア事業関連の構造改革等に伴う一過性の損失422億円が含まれており、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、3,905億円（前期比833億円増）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、採算性改善を着実に進めたことが、大幅増益の要因です。

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、株式会社富士通ゼネラルの株式売却に伴う持分法による投資利益400億円を計上したことにより、607億円（前期比523億円増）となりました。

この結果、当期の税引前利益は、4,090億円（前期比1,355億円増）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、4,494億円（前期比2,296億円増）と、過去最高益となりました。上記で述べた各増益要因に加え、非継続事業からの利益として、新光電気工業株式会社の株式売却益1,415億円を計上したことによるものです。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は、2,982億円（前期比573億円増）となりました。

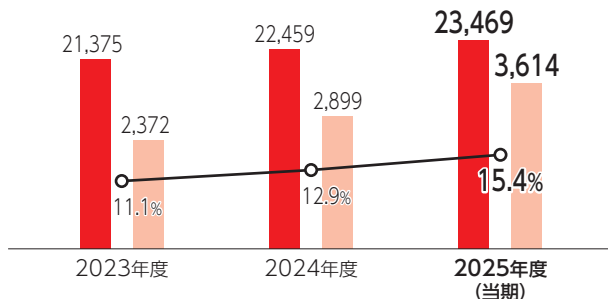
なお、当社は、前期より「デバイスソリューション」を非継続事業に分類しております。これにより、売上収益、営業利益、調整後営業利益、金融損益、持分法による投資利益および税引前利益は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しております。

(注) 株式会社富士通ゼネラルは、2026年1月1日付で、株式会社ゼネラルに商号を変更しております。

## > セグメント別の概況

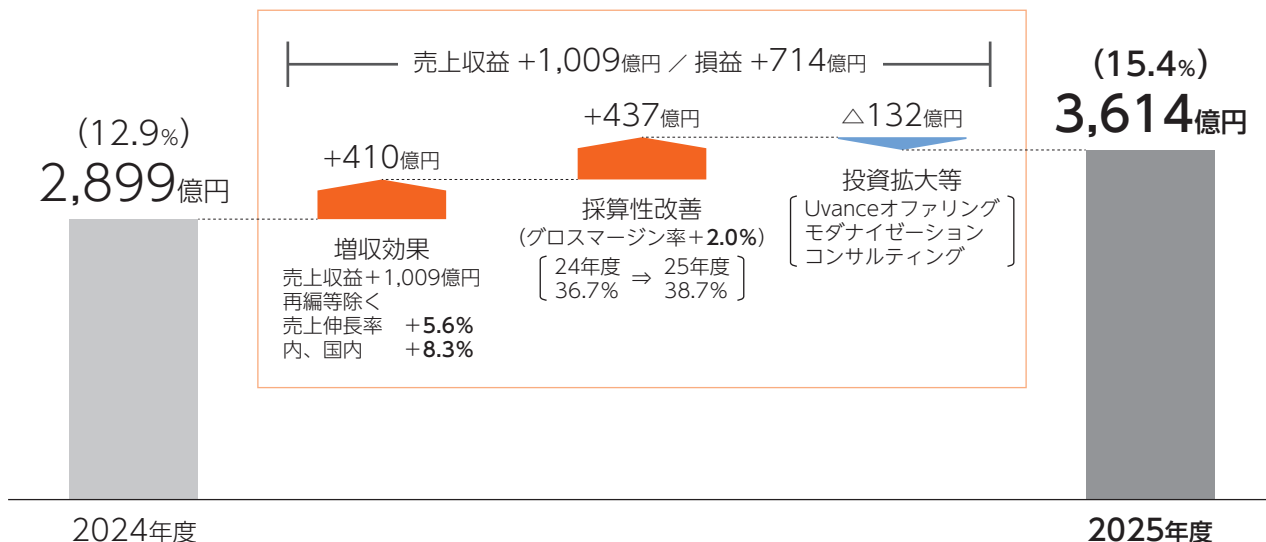
### サービスソリューション

■ 売上収益 (億円)   ■ 調整後営業利益 (億円)   ○ 調整後営業利益率 (%)



	2023年度	2024年度	2025年度
<b>売上収益内訳</b>			
グローバルソリューション	4,803	5,112	5,406
リージョンズ (Japan)	12,621	13,104	13,668
リージョンズ (海外)	6,041	5,897	5,752
セグメント内消去	△2,091	△1,654	△1,356
<b>調整後営業利益内訳</b>			
グローバルソリューション	137	56	333
リージョンズ (Japan)	2,131	2,603	2,939
リージョンズ (海外)	103	239	341

### 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、2兆3,469億円（前期比4.5%増）となりました。国内市場を中心にUvance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Uvanceの売上収益は、7,093億円（前期比47%増）となり、受注実績も7,275億円（前期比33%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Uvanceの売上構成比は、前期の21%から30%に拡大しました。また、モダナイゼーションビジネスの売上収益は、2,497億円（前期比24%増）と大きく増加しました。

調整後営業利益は、3,614億円（前期比714億円増）となり、前期に引き続き、過去最高益を更新しました。国内市場の増収効果に加えて、開発プロセスの標準化による生産性向上および生成AIの適用によるスピード向上や品質安定化の取り組みなどを着実に進めたことにより、採算性が改善し、大幅な増益となりました。

### <サブセグメント>

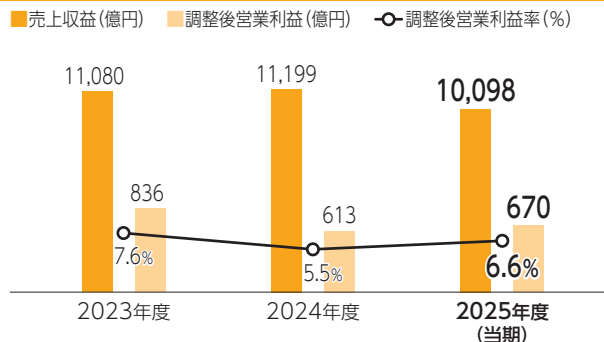
「グローバルソリューション」においては、Uvanceを中心に売上収益を拡大したことにより、前期比5.7%の増収となりました。調整後営業利益は、前期から276億円の増益となりました。

「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4.3%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336億円の増益となりました。

「リージョンズ（海外）」においては、前期の公共分野での大型商談の反動などにより前期比2.5%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101億円の増益となりました。

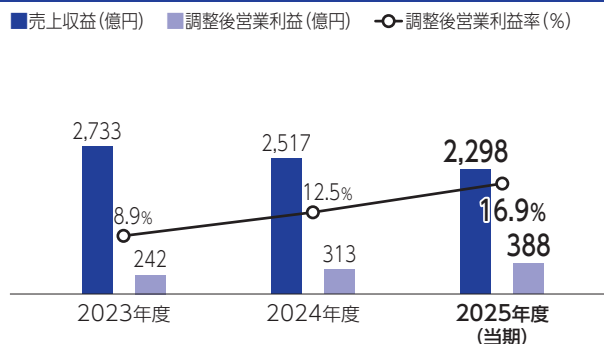
## ハードウェアソリューション

「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、1兆98億円（前期比9.8%減）となりました。ネットワークプロダクトでは、基地局納入スケジュールの前倒しにより前期比6.6%の増収となりましたが、一方で、システムプロダクトでは、前期の公共分野での大型商談の反動などの影響により前期比13.0%の減収となり、全体では減収となりました。調整後営業利益は、エフサステクノロジーズ株式会社の製販一体体制による事業効率向上やネットワークプロダクトの増収効果および1FINITY株式会社の事業効率改善により670億円（前期比57億円増）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、OSサポート終了に伴う更新需要の一巡に加え、前期の大型商談の反動により、2,298億円（前期比8.7%減）となりました。調整後営業利益は、高付加価値商品の販売へのシフトを進めたことにより、388億円（前期比74億円増）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、共用資産等の売廃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767億円の損失となり、前期比で13億円の費用増となりました。AIやコンピューティング等の先進的先行研究の強化および中長期的な事業成長投資を計画的に実施しております。

(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、前期（第125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、前期および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、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		2022年度 (第123期)	2023年度 (第124期)	2024年度 (第125期)	2025年度 (当期)
売上収益	(億円)	37,137	34,769	35,501	35,029
営業利益	(億円)	3,356	1,493	2,650	3,483
営業利益率	(%)	(9.0)	(4.3)	(7.5)	(9.9)
親会社所有者帰属当期利益	(億円)	2,151	2,544	2,198	4,494
基本的1株当たり当期利益	(円)	110.76	135.59	120.93	254.83
資産合計	(億円)	32,655	35,148	34,978	33,997
親会社所有者帰属持分	(億円)	15,868	17,523	17,409	20,249
親会社所有者帰属持分比率	(%)	(48.6)	(49.9)	(49.8)	(59.6)
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	842.54	952.76	979.53	1,167.25
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	1,775	1,519	2,147	4,826

(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123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 (2026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
<b>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)</b>			
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、設計および施工管理ならびに運用および保守ならびにサービスの提供
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
Ridgelinez(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 Europe Holding B.V.	100	オランダ	
Fujitsu North America, Inc.	100	米国	
Fujitsu Australia Limited	100	オーストラリア	コンサルティングならびにシステムの構築、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 Asia Pte. Ltd.	100	シンガポール	
GK Software SE	100 (100)	ドイツ	小売業向けソフトウェア製品の開発および販売ならびに関連サービスの提供
<b>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)</b>			
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
1FINITY(株)	100	川崎市中原区	通信機器、装置およびシステムの研究、開発、設計、製造、企画ならびに保守および修理サポート
Fsas Technologies GmbH	100	ドイツ	データセンターソリューションおよび関連サービスの提供
<b>ユビキタスソリューション</b>			
(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) Fujitsu Technology Solutions (Holding) B.V.は、2025年10月1日付で、Fujitsu Europe Holding B.V.に商号を変更しております。

(注) Fujitsu Services Holdings PLCは、2024年3月28日開催の当社取締役会において清算することを決議しており、現在清算手続中のため、上記の表には含めておりません。

#### <持分法適用関連会社>

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、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6月11日付で、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しました。これにより、新光電気工業は当社の連結子会社ではなくなりました。
- ②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。その後、2025年5月28日付で株式会社パロマ・リームホールディングスによる上記公開買付けが成立したことに伴い、当社は2025年8月22日付で、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しました。これにより、富士通ゼネラルは当社の持分法適用関連会社ではなくなりました。
- ③当社は、2025年7月1日付で、フォトニクスシステムおよびモバイルシステム等のネットワークプロダクトの研究、開発、設計、製造、販売、企画、保守および運用事業を1FINITY株式会社に承継させる新設分割を行いました。  
(注) JICC-04株式会社は、2025年12月1日付で、新光電気工業を吸収合併し、その商号を新たに新光電気工業株式会社に変更しております。  
(注) 富士通ゼネラルは、2026年1月1日付で、株式会社ゼネラルに商号を変更しております。

## (6) 設備投資の状況

当期において、503億円（前期比2.3%減）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172億円を投資しました。

(注) 当社は、前期より「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。

## (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は、当社の経営におけるマテリアリティの必要不可欠な貢献分野である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分野において、重点的に取り組むべき課題を設定し、ビジネスをはじめとする全ての企業活動において取り組みを推進しております。これを通じて、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。

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ナイゼーションや、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中期経営計画を定めました。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、目標達成に向けた取り組みを進めてまいりました。

#### <2025年度の進捗>

2025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、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Uvanceの割合が伸長しています。Uvanceの2025年度の売上収益は、当初計画の7,000億円を上回る7,093億円となり、2024年度の4,828億円から47%増と大幅に伸長しました。これにより、サービスソリューション全体に占めるUvanceの売上構成比は、2024年度の21%から30%に拡大しました。2025年度は、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たデジタルサービスを提供するVertical領域の売上収益がデータ&AI領域を中心に大きく伸長し、Uvance全体の売上収益に占めるVertical領域の売上収益の割合が4割を超えました。また、当社のコンサルティング事業ブランド「Uvance Wayfinders」の拡大に注力し、コンサルティング主導によって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、UvanceのオフアリングへのAIの適用やパートナーソリューションを組み合わせたオフアリングの開発、グローバルでのオフアリングの拡充など、商談のリカーリング比率も着実に伸長しました。

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月に設立したサーバ・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は、製販一体体制により事業効率が向上し、ハードウェアソリューションセグメントにおける採算性の改善につながっています。また、2025年7月には、フォトニクスシステムおよびモバイルシステムなどのネットワークプロダクト事業を担う1FINITY株式会社が発足し、事業を開始しました。企業におけるAIの活用が拡大し、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。

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、2025年度の売上収益は前期比24%増の大幅伸長となり、当初計画を達成しました。2025年度は、2024年度に引き続き、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。Uvanceにつながるモダナイゼーションとして、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進めました。また、生成AIを活用した開発基盤の整備も行いました。

海外ビジネスについては、2025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5,752億円、2024年度から約2.5%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2024年度の4.1%から、5.9%へと改善しました。引き続き、Uvanceを中心とするサービスビジネスの拡大を図っており、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、マルチAIエージェントの社内実践やUvanceのオフラインへの実装も進んでおります。量子コンピューティングでは、256量子ビット機を開発し、2025年度第1四半期に提供を開始しました。また、2025年9月に本社であるFujitsu Technology Park（川崎市）に量子コンピュータの専用施設を竣工しました。2026年度には世界最大規模となる1,024量子ビット級の機器を開発し、本施設に設置予定です。

また、パートナーとの戦略的な協業も行いながら、次世代プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」の開発を進めております。2025年10月には、当社CPUとNVIDIA CorporationのGPUを搭載したコンピューティング基盤上で動作する、領域特化型のAIエージェントを組み合わせたAIインフラストラクチャの構築を目指す戦略的協業の拡大について発表し、開発を進めております。

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。

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しております。2020年度に導入したポストイン制度はキャリア形成の手段として定着し、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ぶリスク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。また、2025年10月には、グローバル共通の人事プラットフォームであるOnePeopleが日本で稼働し、順次グローバルに展開していく予定です。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。

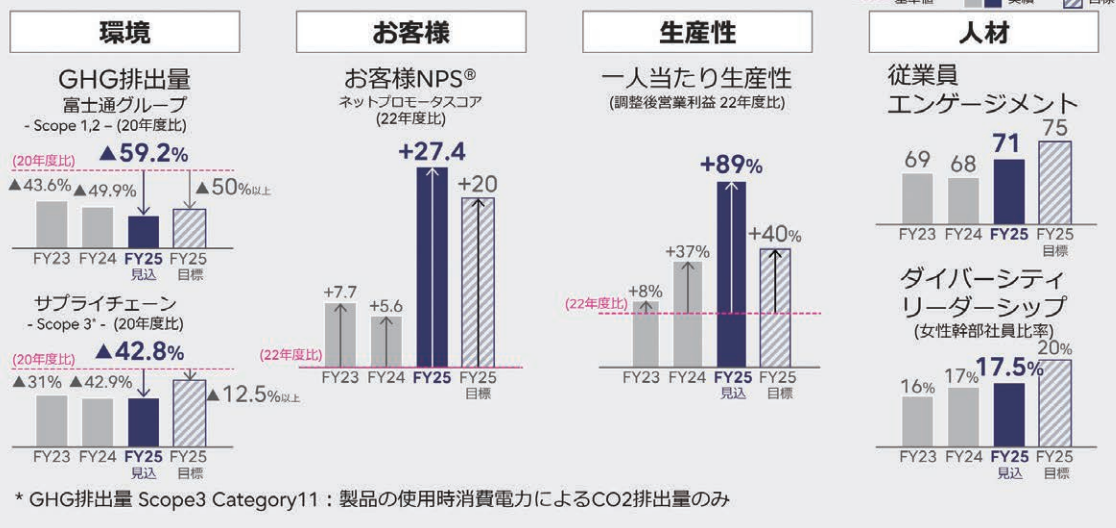
以上4つの重点戦略に加えて、全社的な取り組みとしてサービスソリューション全体の収益性向上に向けた取り組みを継続して進めてまいりました。オフショアのシステム開発およびデリバリーを行うグローバルデリバリーセンターおよび海外の開発拠点を日本側で統括するジャパングローバルゲートウェイを中心にデリバリーの変革を行い、サービスソリューション全体の収益性の向上に努めました。2025年度は、ジャパングローバルゲートウェイのさらなる活用の拡大や、標準デリバリーモデルの拡充等を進めました。お客様への提供価値に基づくプライシング戦略を拡大し、継続的な収益の増加に取り組みしました。これらの施策を進めた結果、2025年度はグロスマージン率が2%改善しました。また、生成AIを活用した開発の効率化・標準化として、セキュアな状況で活用できる生成AIを用いた開発環境を整備し、まず日本国内のSE約3万人および当社の協力会社に対し提供、2025年度下期からは海外36カ国への提供も開始しました。

#### <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まいりました。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59.2%削減、Scope3ではサプライチェーンで42.8%の削減を達成する見込みです。お客様については、お客様NPS<sup>®</sup>において2022年度比で20ポイント上昇を目指し、2025年度で27.4ポイントの上昇となりました。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、2025年度で89%の上昇を達成する見込みです。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、全従業員を対象としたサーベイの結果などをベースに様々な施策を進め、2022年度から2ポイント改善し2025年度はスコア71となりました。また、ダイバーシティリーダースhip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したが、2025年度は17.5%となる見込みであり、いずれも目標達成には至らない見込みです。また、2024年度に引き続き、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を進めました。

# 非財務指標の推移

すべての非財務指標はデバイスソリューションを除いて算出しております。



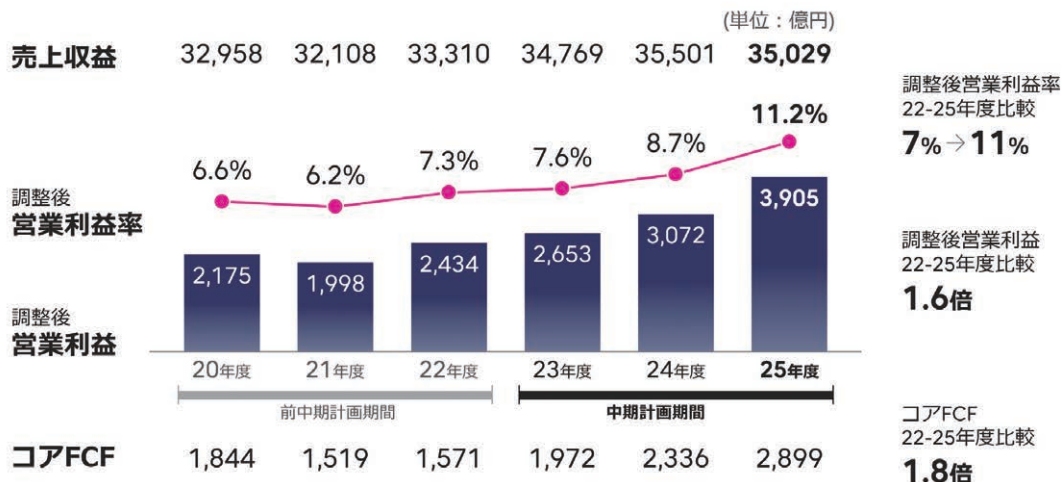
- (注) 1. お客様NPS®：お客様Net Promoter Scoreの略。顧客体験＝カスタマー・エクスペリエンス（CX）の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。
2. 従業員エンゲージメント：会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。

## <2025年度までの3年間の振り返り>

2025年度までの3年間で、事業および人材のポートフォリオ変革および経営基盤の強化をグローバルに進めた結果、収益力が着実に向上しております。調整後営業利益は、全社連結で4期連続過去最高益を更新しました。同じく、中核となるサービスソリューションにおいても、調整後営業利益は金額、率ともに着実に改善しており、2020年度からの中期経営計画の期間も含めて6期連続での伸長となりました。このように、本業での利益拡大に加えて運転資本の効率化によりコア・フリー・キャッシュ・フローはスタート地点となる2022年度と比較して1.8倍となり、キャッシュ創出能力が大きく改善されました。また、本業での改善に加えて、新光電気工業株式会社や株式会社富士通ゼネラル（現 株式会社ゼネラル）、FDK株式会社などノンコア事業のカーブアウト等の施策を行った結果、フリー・キャッシュ・フローは2022年度と比較して2.7倍まで改善し、今後の成長投資に向けた基礎体力が向上しました。

## 調整後営業利益の推移 (連結)

4期連続過去最高益



\*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。

### <中長期経営ビジョン2035>

当社では、2023年度から2025年度までの中期経営計画の期間を持続的に成長できる企業となるための基盤づくりを行う準備期間と位置づけ、事業および経営基盤において、そのための変革に取り組んでまいりました。2026年度以降は成長の期間と位置づけ、これまでの変革によって整えた環境を最大限に活用し、さらなる企業価値向上に取り組んでまいります。これまでは、3か年のサイクルで経営計画を策定し、目標達成に向けて取り組んでまいりましたが、2026年度からの新たな経営計画は、2035年度をゴールとする10年での中長期ビジョンとして策定いたします。昨今、社会情勢は予測が難しい速さ、複雑さで変化しており、3か年での中期経営計画では、計画の策定時とゴールとなる3年後で戦略立案の前提としてきた事業環境が大きく変わり、施策や目標が実際の状況に沿わなくなること、また、将来の成長につながる新規ビジネスと現状からの拡大および効率化に取り組む既存ビジネスは時間軸を分けて投資や施策の検討および実行を行う必要があることから、10年後の当社のあるべき姿を定め、そこに向かって1年ごとに目標を定め、軌道修正しながら少し先の目標に向かう方針としました。

2035年度に向けて、当社の強みであるAI、コンピューティングといったTechnology-drivenでの価値創造を進めてまいります。信頼できるテクノロジーをコアに、スピードと規模を一層追求し、お客様や社会と共に成長する企業となることを目指してまいります。また、AI-driven経営の支援を成長の柱として、施策の検討および実行を進めてまいります。当社の顧客基盤は、公共分野を含む全産業分野に及び、50年以上にわたって業務アプリケーション開発やその運用保守に携わってまいりました。AIをはじめとするテクノロジーの社会実装には、現在の業務やそれを支えるITの理解を通じての新たな業務設計や新技術の適用・実装が不可欠です。多様な業種・業務のお客様の経営から現場まで届く知見や対応能力をもって、Technology-drivenの顧客業務や社会の変容をリードすることを目指してまいります。

当社は、AIを生み出し実用化する企業として、当社自身が全ての企業活動をAI-drivenに変革し、その技術や経験ノウハウを、お客様のAI-driven経営実現への貢献に活かしてまいります。そのために、次の3つの取り組みに注力してまいります。1つ目は、AI-driven開発の拡大です。2026年1月より、要件定義から実装、テストまでをAIで自動化する

開発基盤の運用を開始しました。本基盤を適用可能なプロジェクトへ順次拡大し、生成AIも活用しながら、お客様の経営や事業のスピード向上と、当社自身の継続的な収益性向上の両方に取り組んでまいります。2つ目は、人材ポートフォリオの進化です。2026年度からは、人とAIの協業を前提とする人材の高度化を進めてまいります。コンサルティング、データ&AI、先端技術研究など、成長と高い付加価値を生み出す領域に人材を重点的に投入してまいります。3つ目は、経営基盤の高度化です。OneFujitsuプログラムによって築いたグローバルで標準化されたデータ基盤をベースに、自社のAIを活用したAI-driven経営の本格化を進め、意思決定、経営判断のスピードと質を高めてまいります。

## 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



### <2026年度の取り組み>

2026年度は、サービスソリューションにおいて、引き続きUvanceおよびモダナイゼーションビジネスによる拡大に注力してまいります。また、これまでのリージョンごとのマネジメントから、業種軸でのマネジメントにシフトしてまいります。お客様や業種・業務への理解を深め、それぞれの課題に対しお客様と共に解決に取り組むビジネスモデルをグローバルで展開し、そこからクロスインダストリーでの社会課題解決への取り組みにつなげることを目指してまいります。採算性の向上では、開発プロセスの標準化や生成AIの活用拡大などの取り組みにより、引き続きグロスマージン率2%の改善を目指してまいります。また、大規模言語モデル [Takane] や、AI Platform Kozuchiを活用したAI技術、1万量子ビットを超える超伝導量子コンピュータの開発、次世代プロセッサ [FUJITSU-MONAKA] 等の先進的研究を中心に、投資をさらに強化してまいります。1年ごとの目標を着実に達成していくことで実績と信頼を積み上げ、テクノロジーによって新たな事業を創出しながら、2035年のビジョンに沿った施策を推進してまいります。

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・安全で豊かな社会づくりに貢献してまいります。

## 2 会社の現況

### 会社役員状況

①取締役および監査役の氏名等（2026年3月31日現在）

地位	役位	氏名	担当	社外役員	独立役員
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 専務	平松 浩樹	CHRO		
取締役	会長	古田 英範	指名委員会委員		
取締役	—	古城 佳子	取締役会議長、指名委員会委員長	○	○
取締役	—	佐々江 賢一郎	指名委員会委員	○	○
取締役	—	パイロン ギル	報酬委員会委員長	○	○
取締役	—	平野 拓也	報酬委員会委員	○	○
取締役	—	小林 いずみ	報酬委員会委員	○	○
常勤監査役	—	小関 雄一			
常勤監査役	—	湯浅 一生			
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126回定時株主総会のご案内」21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) 2025年6月23日開催の第125回定時株主総会において、新たに小林 いずみ氏は取締役に、湯浅 一生氏は監査役に、それぞれ選任され就任しました。

(注) 2025年6月23日開催の第125回定時株主総会終結の時をもって任期満了により、向井 千秋氏は取締役に、広瀬 陽一氏は監査役をそれぞれ退任しました。

(注) 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。  
常勤監査役 湯浅 一生氏は、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。

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状況は、「第126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.社外役員の兼任の状況、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。

## 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。

当期に係る本決定方針（2025年3月27日開催の取締役会にて改定）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。
- ・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。

(注) 2026年6月29日開催の第126回定時株主総会において「第126回定時株主総会のご案内」22頁に記載の第3号議案をご承認いただいた場合は、監査役の「基本報酬」の上限額は年額2億5千万円以内となるため、本決定方針においても同内容の改定を行う予定です。

### 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	10人	407百万円	258百万円	983百万円	33百万円	1,682百万円
（うち社外取締役）	(6人)	(75百万円)	—	—	(27百万円)	(102百万円)
監査役	6人	145百万円	—	—	—	145百万円
（うち社外監査役）	(3人)	(55百万円)	—	—	—	(55百万円)
合計	16人	552百万円	258百万円	983百万円	33百万円	1,827百万円
（うち社外役員）	(9人)	(130百万円)	—	—	(27百万円)	(157百万円)

(注) 上記の表には、2025年6月23日開催の第125回定時株主総会最終の時をもって退任した社外取締役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) 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. 取締役および監査役の報酬等についての株主総会決議に関する事項 (2026年3月31日現在)

区分	報酬等の種類	対象者	決議年月日	当該決議内容の概要	当該株主総会終結時の対象役員の員数
取締役	金銭報酬 (基本報酬 および賞与)	取締役 (社外取締役を 含む)	2021年6月28日 第121回定時株主総会	【上限改定】 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)	取締役9名 (うち社外取締 役5名)
	非金銭報酬 (業績連動型 株式報酬)	業務執行取締役	2024年6月24日 第124回定時株主総会	【上限改定】 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	業務執行取締役 3名
	非金銭報酬 (譲渡制限付 株式ユニット)	非執行取締役	2023年6月26日 第123回定時株主総会	【上限設定】 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6万株以内	社外取締役5名
			2024年6月24日 第124回定時株主総会	【対象者改定】 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	非執行取締役 6名 (うち社外 取締役5名、社 内出身の業務を 執行しない取締 役1名)
監査役	金銭報酬 (基本報酬)	監査役	2011年6月23日 第111回定時株主総会	【上限改定】 年額1億5千万円以内	監査役5名

(注) 取締役に対する非金銭報酬 (譲渡制限付株式ユニット) については、2023年6月26日開催の第123回定時株主総会において、社外取締役を対象として導入しましたが、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会において、社外取締役を含む全ての非執行取締役を制度の対象とするよう改定しております。なお、第124回定時株主総会における本改定に際し、当該制度における上限の改定は行っておりません。

(注) 2023年6月26日開催の第123回定時株主総会において決議した上限株数については、2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき10株の割合で株式分割を実施したことから、株式分割後の株式数に換算して記載しております。

(注) 2026年6月29日開催の第126回定時株主総会において「第126回定時株主総会のご案内」22頁に記載の第3号議案をご承認いただいた場合は、監査役の「基本報酬」の上限額は年額2億5千万円以内となる予定です。

## エ. 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<sup>®</sup>、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、業務執行取締役に対して、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、業務執行取締役に対して、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	3兆5,300億円	3兆5,029億円
調整後連結営業利益	3,800億円	3,905億円
コア・フリー・キャッシュ・フロー	2,600億円	2,899億円
調整後EPS	132.2円～139.2円	169.1円

(注) 調整後EPSとは、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です。当該指標については、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、また、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事業年度）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。

オ. 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126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】政策保有株式について

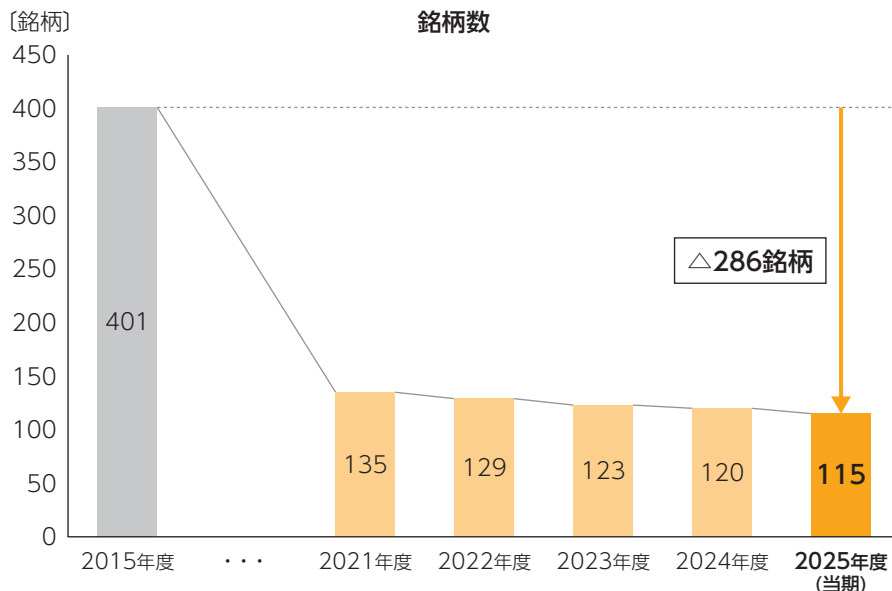
当社は、保有目的が明確であり、積極的な保有意義がある場合のみ政策保有株式を保有します。取締役会において、当社の加重平均資本コストを基準として、それに対するリターン（配当や取引状況等の定量要素）やリスクが見合っているかを定量的に評価し、定量的な保有意義がない場合には、なお保有することに合理性があることを根拠づける定性的な理由がないかを評価し、保有の継続を議論しております。当期においては、8銘柄を売却しました。

なお、当期末における政策保有株式の貸借対照表計上額の合計は863億円となり、資本合計（連結純資産）に占める割合は4.2%となっております。

〈政策保有株式の保有状況の推移（各期末時点）〉

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
銘柄数	135	129	123	120	115
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	91,420	121,728	69,064	56,008	86,349
資本合計（連結純資産）に占める割合	5.3%	7.0%	3.6%	2.9%	4.2%

（注）当期末における貸借対照表計上額の増加は、経営戦略に沿った事業成長のための投資に加え、保有する上場株式の時価評価額が変動したこと等によるものです。



以上



#### 「表紙の写真」

北ボヘミア地方の中心都市リベツェツへと向かうローカル列車。  
柔らかな日差しのもと、ドイツ国境から続く山あいを駆け抜ける。  
100年以上の歴史を持つ全長202mのノヴィナ高架橋に差し掛かると、車窓には色鮮やかな秋のパノラマが広がる。  
(チェコ)

## 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://global.fujitsu/ja-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。

