【交付書面】

FUJITSU

株主の皆様へ

第124期 報告書

自 2023年4月1日　至 2024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あげます。

ここに第124期（自 2023年4月1日　至 2024年3月31日）の報告書をお届けするにあたりまして、ご挨拶申しあげます。

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つの分野において気候変動、情報セキュリティの確保、生活の質の向上にむけた医療ヘルスケアの推進といった11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。

2023年5月に発表した新たな中期経営計画では、2023年度から2025年度の3年間を、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、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つの重点戦略を定めるとともに、財務・非財務両面で2025年度の全社目標を設定し、これに沿って施策を推進しております。

当期においては、業種を超えたクロスインダストリーで社会課題の解決に挑むソリューション「Fujitsu Uvance」が、SX（サステナビリティトランスフォーメーション）の高いニーズを取り込み、売上収益は前期比84%増と大幅に伸長しました。今後も、「Fujitsu Uvance」を中心とする事業モデル・事業ポートフォリオの変革に加え、お客様のモダナイゼーションの確実なサポートや海外ビジネスを含む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などを継続してまいります。

当社グループ自らのDXについては、データドリブン経営の実現に向けてプロセスやシステムを刷新する「OneFujitsu」プログラムを実践するなど、経営基盤の強化を着実に推進いたしました。また、非財務分野における評価指標については一部見直しを行い、新たに環境、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んでまいりました。

当期の業績については、主に海外リージョンを中心とした構造改革に伴う一過性の損失を計上したことにより営業利益は減益となりましたが、当社の主力セグメントであるサービスソリューションの増収効果や採算性改善に加え、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もあり、当期利益は過去最高益となりました。当期の業績の詳細につきましては、本報告書の4頁をご覧ください。

こうした実績や財務状況、今後の経営環境などを踏まえ、当期の年間配当については、2023年4月に公表した計画のとおり1株当たり260円（注）とさせていただきます。前期の年間配当から20円の増配となり、8期連続の増配です。

2024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、お客様にご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、今後も安定的な配当に加え、資本効率も意識した自己株式の取得を積極的に行い、総還元額の拡大を継続してまいります。

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あげます。



2024年5月

代表取締役社長　時田 隆仁

（注）当社は2024年4月1日を効力発生日として1株につき10株の割合で株式分割を実施しましたが、当期の年間配当については当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。株式分割後の基準で換算した年間配当金の額は26円です。

1 企業集団の現況（自　2023年4月1日　至　2024年3月31日）

（1）主要な事業内容（2024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」、「ユビキタスソリューション」、「デバイスソリューション」の４つのセグメントにより構成されており、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。

なお、当期よりセグメントを一部変更しております。詳細については、次頁「【ご参考】セグメントの一部変更について」をご覧ください。

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、フォトニクスシステム、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
デバイス ソリューション	●電子部品（半導体パッケージ、電池等）

【ご参考】セグメントの一部変更について

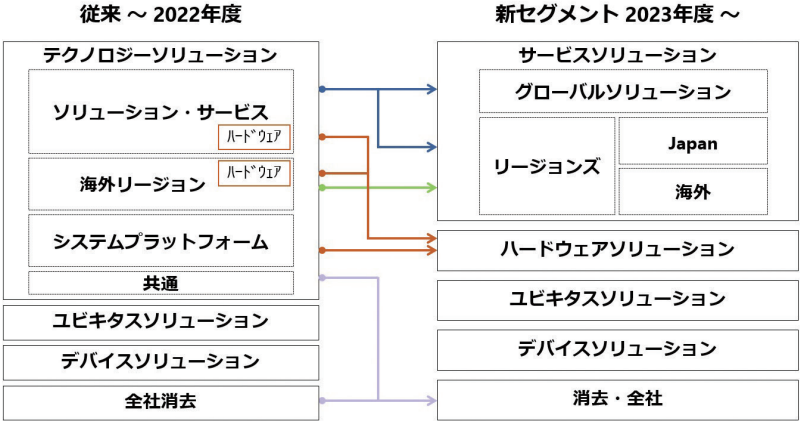
当社は、当期よりセグメントを以下のとおり変更しております。この変更に伴い、本事業報告におけるセグメント情報は過年度を含め変更後のセグメントにて表記し、過年度との比較については、過年度の数値を変更後のセグメントに組み替えて比較しております。

1．変更の目的

本変更は、中期経営目標の達成に向けた進捗をより明確に示すとともに、現状の組織体制と情報を開示するセグメント区分を一致させるマネジメント・アプローチの視点をより厳密に反映させることを目的としております。

2．主な変更点

従来の「テクノロジーソリューション」のセグメントを廃止し、2つのセグメントを新設するとともに、従来の「全社消去」セグメントを変更します。



（1）「サービスソリューション」の新設

従来の「テクノロジーソリューション」に含まれていたサブセグメント「ソリューション・サービス」、「海外リージョン」からハードウェア販売およびハードウェア保守サービスを分離し、「サービスソリューション」とします。

内訳として、以下3つのサブセグメントを新設します。

グローバルソリューション	Fujitsu Uvanceを中心とした、グローバル共通の価値提供サービスの創出・提供
リージョンズ（Japan）	日本市場に向けたサービスビジネスの提供・実装 （Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）
リージョンズ（海外）	海外市場に向けたサービスビジネスの提供・実装 （Fujitsu Uvanceのインプリメンテーションも含む）

（2）「ハードウェアソリューション」の新設

従来の「テクノロジーソリューション」に含まれていたサブセグメント「システムプラットフォーム」とハードウェア販売およびハードウェア保守サービスを集約し、「ハードウェアソリューション」とします。

（3）「全社消去」の変更

従来のサブセグメント「テクノロジーソリューション共通」に含めていた、富士通研究所など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「消去・全社」（従来の「全社消去」を名称変更）とします。

(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
3兆7,560億円	1,602億円[4.3%]	2,836億円[7.6%]	2,544億円
[前期比] +422億円 (+1.1%) ↗	[前期比] △1,753億円 (△52.2%) ↘	[前期比] △371億円 (△11.6%) ↘	[前期比] +392億円 (+18.3%) ↗

(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等に伴う損益ならびに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。

当期の売上収益は3兆7,560億円（前期比1.1%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）やモダナイゼーションなどのビジネスの受注が大きく増加したことや、SX（サステナビリティトランスフォーメーション）などの高い需要を取り込みFujitsu Uvanceの売上収益が前期から84%伸長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1,602億円（前期比1,753億円減）となりました。この営業利益には、事業再編・事業構造改革等に伴う一過性の損失1,234億円（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2,836億円（前期比371億円減）となりました。「サービスソリューション」では増収効果に加え、国内サービスの採算性改善を着実に進めたことにより増益となりましたが、「ハードウェアソリューション」におけるネットワークプロダクトの前期の高い需要の反動減や、「デバイスソリューション」における半導体パッケージ等の物量減および操業低下が影響し、全体では前期比で減益となりました。

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あわせた金融損益等は、主に前期に株式会社PFUが持分法適用関連会社となったことに伴う公正価値評価益を77億円計上した反動減により、持分法による投資利益が168億円減少し、179億円（前期比183億円減）となりました。

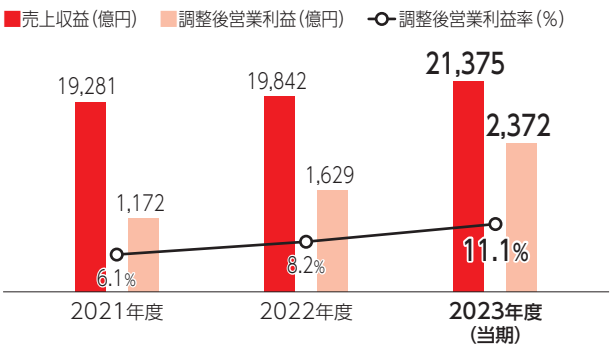
この結果、当期の税引前利益は1,781億円（前期比1,936億円減）となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、「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に加え、上記の事業再編・事業構造改革等の一環としての欧州子会社（Fujitsu Services Holdings PLC）の清算決定に伴い、繰延税金資産1,405億円を計上したことによる税金費用減少の影響もあり、2,544億円（前期比392億円増）と、過去最高益となりました。

(注) 主に、ドイツのプライベートクラウド事業を譲渡したことに伴う一過性の損失（約300億円）、欧州の低採算地域からの撤退やコーポレート機能のダウンサイジングに伴う一過性の損失（約300億円）、欧州のCCD（パソコン等）事業の終息対応に伴う一過性の損失（約300億円）等。

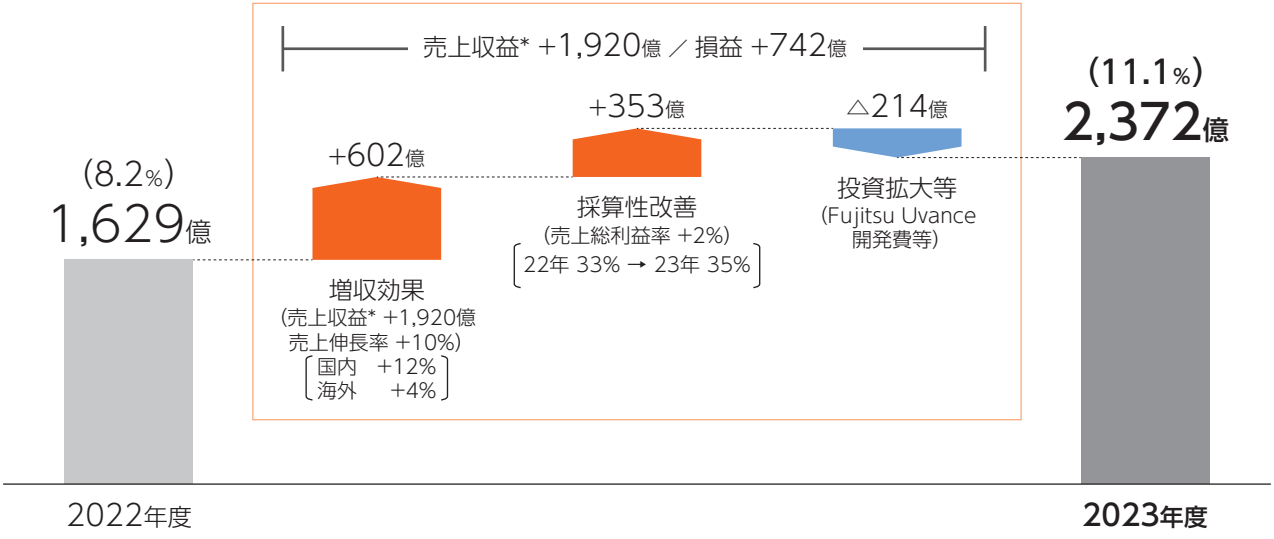
> セグメント別の概況

サービスソリューション



	2021年度	2022年度	2023年度
売上収益内訳			
グローバルソリューション	4,115	4,072	4,803
リージョンズ（Japan）	11,977	11,946	12,621
リージョンズ（海外）	5,352	5,817	6,041
セグメント内消去	△2,163	△1,993	△2,091
調整後営業利益内訳			
グローバルソリューション	△90	50	137
リージョンズ（Japan）	1,095	1,477	2,131
リージョンズ（海外）	167	103	103

調整後営業利益の変動内訳



*事業再編影響を除く継続事業の売上収益

「サービスソリューション」における当期の売上収益は、2兆1,375億円（前期比7.7%増）となりました。国内市場を中心にDXやモダナイゼーションのビジネスが力強く伸長しました。また、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、SXなどの高い需要を取り込み、目標売上収益の3,000億円を大幅に上回る3,679億円（前期比84%増）となり、受注実績も4,493億円（前期比80%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10%から17%に拡大しました。

調整後営業利益は、2,372 億円（前期比742億円増）と大幅な増益となりました。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（注）を通じたオフショア活用ならびに開発プロセスの標準化、自動化および内製化などを着実に進めたことにより、採算性が改善しました。Fujitsu Uvanceのオファリング開発、専門人材育成、リスキリングおよびセキュリティ強化など、事業成長に直結する投資を拡大したものの、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。

＜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加え、モダナイゼーションを支えるソフトウェアの売上収益などが牽引し、前期比17.9%の増収となりました。調整後営業利益は、成長に向けた投資としてFujitsu Uvanceに積極的に投資しつつも、増収効果および採算性の向上により損益水準が大幅に改善し、前期から86億円の増益となりました。

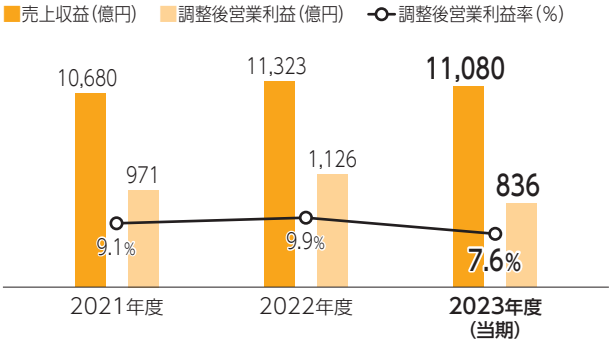
「リージョンズ（Japan）」においては、金融や公共およびヘルスケア分野を中心に幅広い分野でDXビジネスやモダナイゼーション案件の受注が拡大し、前期比5.7%の増収となりました。調整後営業利益は、増収効果に加え採算性改善も進展し、前期から654億円の増益となりました。

「リージョンズ（海外）」においては、Fujitsu Uvanceの売上収益の拡大や為替の影響により前期比3.9%の増収となりました。調整後営業利益は103億円と前期並みとなり、採算面では厳しい状況が継続していますが、事業ポートフォリオの転換を着実に進め、採算性改善を加速してまいります。

（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。

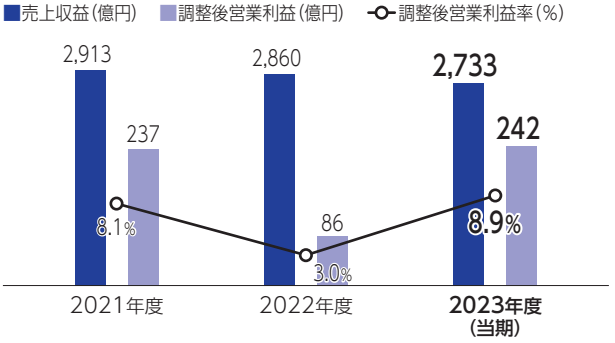
ハードウェアソリューション

「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1兆1,080億円（前期比2.2%減）となりました。システムプロダクトは主に為替の影響により前期比7.2%の増収となりましたが、ネットワークプロダクトではモバイルシステムやフォトニクスにおいて前期の高い需要の反動減が続き、前期比32.2%の減収となりました。減収の影響に伴い、調整後営業利益は836億円（前期比289億円減）となりました。



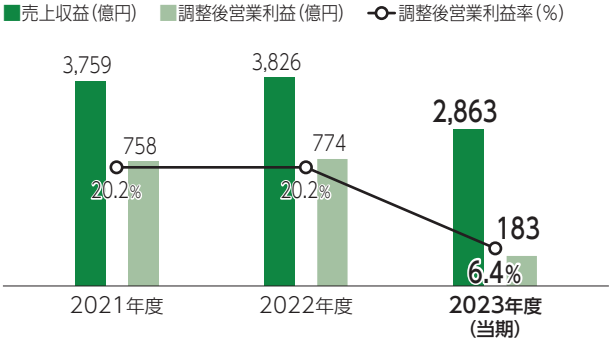
ユビキタスソリューション

「ユビキタスソリューション」における当期の売上収益は2,733億円（前期比4.4%減）となりました。調整後営業利益は、為替影響を含めた部材価格上昇に対して、コストダウンや価格転嫁といった取り組みを進めた結果、242億円（前期比155億円増）となり、前期比178.4%増の大幅な増益となりました。



デバイスソリューション

「デバイスソリューション」における当期の売上収益は2,863億円（前期比25.2%減）となりました。半導体パッケージの需要は前期の上期まで好調でしたが、下期から大きく減速し、当期も継続して低い水準で推移しました。その結果、物量減に伴う工場操業の低下も加わり、調整後営業利益は183億円（前期比590億円減）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するセグメントです。

「消去・全社」の調整後営業利益は797億円の損失となり、前期比で388億円の費用増となりました。AIや量子コンピュータ、省電力プロセッサ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、グローバル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拡大しております。

(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。
(注) 当期よりセグメントを一部変更しております。詳細は本報告書3頁「【ご参考】セグメントの一部変更について」をご覧ください。

(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

区分		2020年度 (第121期)	2021年度 (第122期)	2022年度 (第123期)	2023年度 (当期)
売上収益	(億円)	35,897	35,868	37,137	37,560
国内	(億円)	24,176	22,698	22,902	24,376
海外	(億円)	11,720	13,169	14,234	13,184
海外売上収益比率	(%)	(32.7)	(36.7)	(38.3)	(35.1)
営業利益	(億円)	2,663	2,192	3,356	1,602
営業利益率	(%)	(7.4)	(6.1)	(9.0)	(4.3)
親会社所有者帰属当期利益	(億円)	2,027	1,826	2,151	2,544
基本的1株当たり当期利益	(円)	101.38	92.42	110.76	135.59
資産合計	(億円)	31,902	33,318	32,655	35,148
親会社所有者帰属持分	(億円)	14,501	15,907	15,868	17,523
親会社所有者帰属持分比率	(%)	(45.5)	(47.7)	(48.6)	(49.9)
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	728.71	809.47	842.54	952.76
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	2,363	1,890	1,775	1,519

(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121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（2024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㈱	100	東京都港区	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
㈱富士通エフサス	100	川崎市中原区	情報システムの構築ならびに保守および運用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
富士通ネットワークソリューションズ㈱	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㈱	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㈱	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
㈱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	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 Services Holdings PLC	100	英国	
Fujitsu North America, Inc.	100	米国	
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	72.07 (72.07)	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）			
富士通フロンテック㈱	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
富士通アイソテック㈱	100	福島県伊達市	PCサーバの製造ならびにプリンタの開発、製造および販売
富士通テレコムネットワークス㈱	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			
㈱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
デバイスソリューション			
新光電気工業㈱	50.03	長野県長野市	半導体パッケージの開発、製造および販売
ＦＤＫ㈱	58.93	東京都港区	各種電池および電子部品の開発、製造および販売

（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）富士通Japan㈱は、2024年4月1日付で本店を川崎市幸区に移転しております。
（注）㈱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㈱に商号を変更しております。
（注）当期よりセグメントを一部変更しております。詳細は本報告書3頁「【ご参考】セグメントの一部変更について」をご覧ください。

＜持分法適用関連会社＞

㈱富士通ゼネラル〔44.06〕、富士通クライアントコンピューティング㈱〔49.00〕、FLCS㈱〔20.00〕、㈱PFU〔20.00〕等

（注）会社名の後の〔 〕内の数字は議決権比率（単位：%）です。
（注）富士通クライアントコンピューティング㈱は、開発、製造する法人向けパソコン等の一部を当社に納入しております。

(5) 重要な企業再編等の状況

当社の連結子会社であるFujitsu ND Solutions AGは、ドイツ企業であるGK Software SEに対する公開買付けを実施し、2023年5月16日付で完了しました。この結果、GK Software SEは同日付で、当社の連結子会社となりました。

(6) 設備投資の状況

当期において、1,297億円（前期比7.2%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315億円を投資しました。「デバイスソリューション」では、新光電気工業株式会社の工場新設や電子部品の製造設備を中心に785億円を投資しました。

(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資金調達を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、気候変動、情報セキュリティの確保、生活の質の向上に向けた医療ヘルスケアの推進など、重点的に取り組むべき11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ナイゼーションやクラウド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・活用といったデジタル化に向けた投資は、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、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。

【2023年度の進捗と2024年度以降の取り組み】

主に3つの取り組みを進めております。1つ目は、事業モデルと事業ポートフォリオの変革です。Fujitsu Uvanceを中心に、従来型のSI（システムインテグレーション）ビジネスから、オンクラウドやビジネスアプリケーション、クロスインダストリーといった事業モデルおよび事業ポートフォリオへの変革を進めております。

Fujitsu Uvanceの2023年度の売上収益は、当初計画の3,000億円を大きく上回る3,679億円となり、前期の2,000億円から84%増と大きく伸長しました。2022年度はお客様のDXを支えるためのテクノロジーやソリューションを提供するHorizontal領域の売上収益が中心でしたが、2023年度は市場をクロスインダストリーで捉えるVertical領域のオファリング強化を進めた結果、Vertical領域の売上収益がFujitsu Uvance全体の売上収益の3割を超えてきております。

また、クロスインダストリーの取り組みはデータの連携と活用が重要な要素となりますが、2023年度は、当社のAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をベースに、AI機能を活用したFujitsu Uvanceの高度化にも取り組み、Vertical領域を中心に22のオファリングにFujitsu KozuchiのAIエンジンを実装しました。2024年度は、引き続きオファリングを拡大してまいります。

また、2月に発表した当社の新たなコンサルティング事業モデルである「Uvance Wayfinders」のコンサルティング・リードによるビジネスの拡大や、海外での本格展開を見据えたグローバル共通サービスの拡充を図ってまいります。

2つ目は、お客様のモダナイゼーションの確実なサポートです。モダナイゼーションビジネスは、国内を中心に順調に拡大しております。2023年度は、デマンドに対するリソース要件の可視化や、2022年に設置したモダナイゼーションナレッジセンターによる商談およびプロジェクトの効率化、グローバルで実績のあるツールの展開などを行いました。

2024年度以降も既存システムのモダナイゼーションの需要は継続していくと予想しております。当社グループにおいては、可視化されたリソース要件をベースに、商談状況に応じた機動的なリソースのアサインメントを行い、プロジ

ェクトを確実かつ効率的に遂行してまいります。また、モダナイゼーションに必要なスキルを保有する人材も継続して拡充し、ビジネスの変化に対応しながら、クラウド化やDXを見据えたモダナイゼーションをサポートしてまいります。

3つ目は、海外ビジネスの収益性向上です。2023年度の「サービスソリューション」のサブセグメント、「リージョンズ（海外）」全体の売上収益は6,041億円と前期から微増となりました。調整後営業利益率は1.7%と依然採算性が課題となっておりますが、事業ポートフォリオの変革などの取り組みにより回復を見込んでおります。Americasリージョンは、事業ポートフォリオの変革が順調に進み、サービスビジネスの割合が増加しており、2023年度は調整後営業利益率は改善傾向にあります。2024年度はビジネス規模の拡大と、さらなる収益性の向上に取り組んでまいります。Europeリージョンは、ドイツにおけるプライベートクラウド事業のカーブアウトや、より採算性の高い地域に集中するための低採算地域からの撤退、サービスビジネスとハードウェアビジネスの分離のための法人体系の再編といった構造改革を実行しており、2025年度中に完了予定です。施策の効果により、調整後営業利益率は2023年度の0.5%から2024年度は4.3%まで回復すると見込んでおります。Asia Pacificリージョンでは、競争の激しいインフラビジネスから脱却し、ビジネスアプリケーションといったサービスビジネスへシフトするための構造改革を検討しております。いずれの地域においても、Fujitsu Uvanceを中心とするサービスビジネスへのシフトを進めてまいります。

以上3つの施策に加えて、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。サービスソリューションにおける売上総利益率改善のため、デリバリーの変革とお客様への提供価値に基づくプライシングの2つを中心に進めております。

グローバル標準でのオフショア開発やサービスデリバリーを行うグローバルデリバリーセンター（GDC）は人員を拡大し、内製化率やオフショア率の改善に取り組んでおります。また、日本固有の商習慣やニーズを踏まえてデリバリーを標準化するジャパングローバルゲートウェイにおいて、全社共通の開発プラットフォームの活用による開発作業の標準化や自動化を進めており、工数削減などの効果が出始めております。

また、従来のコストベースの見積もりから脱却し、提供価値に基づくバリュープライシングへのシフトを進めております。2023年度からは、SAP、ServiceNowといったサービスにおいて、グローバル共通のレートカードを設定し、全リージョンに展開しており、一定の効果が出ております。これらの取り組みを進めた結果、売上総利益率が年間で2%改善しました。

今後も、競争力のあるサービスやお客様にとって価値の高いサービスの提供に必要な人材育成に投資を行い、当社による提供価値を高め、外部環境の変化によるコスト増も加味しながら適正なプライシングも行い、さらなる収益性と生産性の向上に努めてまいります。

【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%の上昇を目指しております。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の達成を目指しております。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。2024年度は上記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も進めており、2023年度は非財務と財務の各項目の相関関係の見える化に取り組みました。2024年度は、さらなる分析を進めてまいります。

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

会社役員の状況

①取締役および監査役の氏名等（2024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	古田　英範	COO		
取　締　役	執行役員 SEVP	磯部　武司	CFO		
取　締　役	シニアアドバイザー	山本　正已	指名委員会委員		
取　締　役	－	向井　千秋	報酬委員会委員長	○	○
取　締　役	－	阿部　　敦	取締役会議長、指名委員会委員長	○	○
取　締　役	－	古城　佳子	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	○	○
常勤監査役	－	広瀬　陽一			
常勤監査役	－	山室　　恵			
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124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）取締役シニアアドバイザー　山本 正已氏は、JFEホールディングス株式会社および株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役を兼任しております。

（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　山室 恵氏は、裁判官として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。
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124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、COOは最高執行責任者、CFOは最高財務責任者を指します。

（注）SEVPは、当社グループの役員および従業員の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）の一つです。

（注）2024年4月1日付で、古田 英範氏および磯部 武司氏について、以下のとおり地位、役位および担当を変更しました。

地位	役位	氏名	担当
取　締　役	会　　長	古田　英範	－
代表取締役	副　社　長	磯部　武司	CFO

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、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会において「第124回定時株主総会のご案内」20頁に記載の第3号議案および23頁に記載の第4号議案をご承認いただいた場合は、本報告書19頁に記載のとおり本決定方針を改定する予定です。

　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他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	
	経営監督分	業務執行分		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(4)	○	○	○	○	—
社外取締役(4)	○	—	—	—	○
上記以外の取締役	○	—	—	—	—
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。
・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、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銘柄入り、最高評価獲得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）

・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数を設定し、それに対して経営目標財務指標である連結売上収益、連結営業利益および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に応じた係数を乗じて年度毎の株式数を計算の上、業績判定期間の終了をもって、その合計株式数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りの株式を割当てる。

② 譲渡制限付株式ユニット（リストリクテッド・ストック・ユニット）
・社外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）を経て、その株式ユニット数の一部を時価相当額の金銭で支給し、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（経営監督分を除く業務執行分のみ）」、「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1：1：3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に設定する。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12億円以内、割当てる株式総数を年7万5千株以内（注）とし、社外取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、第123回定時株主総会で決議したとおり、年額1億円以内、割当てる株式総数を年6千株以内（注）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）割当てる株式総数については、2024年4月1日を効力発生日として1株につき10株の割合で株式分割を実施しておりますが、当期にかかる方針の内容とするため、株式分割前の株式数を記載しております。

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	313百万円	125百万円	411百万円	12百万円	862百万円
（うち社外取締役）	（6人）	（66百万円）	－	－	（12百万円）	（79百万円）
監査役	5人	117百万円	－	－	－	117百万円
（うち社外監査役）	（3人）	（45百万円）	－	－	－	（45百万円）
合計	15人	430百万円	125百万円	411百万円	12百万円	979百万円
（うち社外役員）	（9人）	（111百万円）	－	－	（12百万円）	（124百万円）

（注）上記の表には、2023年6月26日開催の第123回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役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で表記しているため、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。業務執行取締役の非金銭報酬額は、同第121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12億円以内、割当てる株式総数を年7万5千株以内（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75万株以内）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、業務執行取締役は3名、社外取締役は5名）です。社外取締役の非金銭報酬額は、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。監査役の報酬額は、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（うち、社外監査役は3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、業務執行取締役に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（DJSI（注1）、CDP気候変動（注2））を評価指標として選定しております。

（注1）DJSI：Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。
（注2）CDP気候変動：国際的な非営利組織であるCDPが、投資家等の要請に基づき気候変動への取り組みを調査、評価し、結果を公表するもの。

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売上収益、営業利益およびEPS（1株当たり当期利益）を評価指標として選定しております。

（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、事業構造改革およびM&A等に伴う損益ならびに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）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、業績目標ならびに職務および職責に応じた基準賞与額を提示します。そして、当該事業年度の終了をもって、基準賞与額に、当社の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®、従業員エンゲージメント、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銘柄入り、最高評価獲得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満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。

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）および業績目標を提示します。そして、基準株式ユニット数に当社の連結決算における売上収益、営業利益およびEPSの業績判定期間（3事業年度）中の業績目標の達成度合いに応じた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	3兆8,600億円	3兆7,560億円
調整後連結営業利益	3,400億円	2,836億円
コア・フリー・キャッシュ・フロー	2,250億円	1,972億円

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	2021年度を始期とするものの3年目	124.5円	125.6円
	2022年度を始期とするものの2年目	124.5円	
	2023年度を始期とするものの1年目	116.0～118.0円	

（注）調整後EPS：事業再編、事業構造改革および M&A 等に伴う損益ならびに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調整後当期利益を用いて計算したEPS。
（注）「2021年度を始期とするものの3年目」および「2022年度を始期とするものの2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。

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社外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として株式の交付を行っており、その状況は「第124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。なお、譲渡制限付株式ユニットは、3年間の継続勤務期間を経て株式を交付する株式報酬制度として2023年より導入していることから、当期における株式の交付はありません。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」のとおりです。

【ご参考】役員報酬基本方針（第3号議案および第4号議案が承認された場合）

当期の本決定方針は本報告書14頁に記載のとおりでありますが、2024年6月24日開催の第124回定時株主総会において第3号議案および第4号議案をご承認いただいた場合は、以下のとおり当該方針を改定する予定です。

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（リストリクテッド・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に設定する。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。

以上

メ　モ

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**

株式事務お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	
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お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お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次ぎいたします。
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」
ルクセンブルクからベルギー東部のリエージュへ向かう国際列車。ルクセンブルク国鉄の列車が、山と森に囲まれた自然豊かな路線を走る。車窓にはワロン地方に点在する古城が見えてくる。（ベルギー）

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/

UD FONT
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。

FSC
www.fsc.org
ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK