

【交付書面】

株主の皆様へ

第123期 報告書

自 2022年4月1日 至 2023年3月31日

FUJITSU



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123期（自 2022年4月1日 至 2023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。

当社は、パーパス（存在意義）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る」ことと定め、お客様の価値を創造し、事業成長と安定に貢献するとともに、社内DX（デジタルトランスフォーメーション）のさらなる実践により自らの変革に取り組んでおります。

当社グループは、あるべき世界の実現に向けて解決すべき社会課題を起点に、クロスインダストリーの視点とデジタルテクノロジー基盤によってイノベーションを継続的に生み出すことで、新たな価値を提供し、ビジネスの変革と持続可能な社会の実現への貢献を目指しております。

当期においては、サステナブルな世界を実現するためのグローバルな事業ブランド「Fujitsu Uvance」を中心とするビジネスをさらに推進してまいりました。

また、お客様事業のDX化・グローバル化をより一層後押しするために、DXをリードする国内ビジネスプロデューサーのデザイン思考による商談スタイルの変革や、グローバルで統一された手法によるソリューション・サービスの開発標準化などにも注力してまいりました。

当社グループ自らのDXとしては、データドリブン経営の強化に向け、社内の業務プロセスや業務システムをグローバルで統一されたものに刷新する「OneFujitsu」プログラムや、新たな働き方を実現する「Work Life Shift」など、人員、体制の強化も含めた社内変革に取り組んでおります。また、非財務分野における評価指標として「お客様NPS®」、「従業員エンゲージメント」および「DX推進指標」を掲げ、継続的に各評価の改善にも取り組んでまいりました。

これらの取り組みは、富士通グループのさらなる成長につながるものであると確信しており、今後も継続していく所存です。

当期の業績については、デジタル化などのDX関連ビジネスの受注が増加したことによる利益改善に加え、ソリューション・サービスの開発標準化に伴う生産性向上などが寄与し、営業利益および当期利益ともに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、当報告書の3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、2022年4月に公表した計画のとおり240円とさせていただきます。7期連続の増配であり、前期の年間配当から20円の増配となります。

2023年度は新たな中期経営計画のもと、パーパスの実現および経営方針の達成に向け、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。そして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、なにとぞ倍日のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年6月

代表取締役社長

時 田 隆 仁



(注) 「Fujitsu Uvance（フジツウ ユーバンス）」：「あらゆる（Universal）ものをサステナブルな方向に前進（Advance）させる」という2つの言葉を重ね合わせた、当社の事業ブランドの名称。

(注) 「お客様NPS®（ネット・プロモーター・スコア）」：企業やサービスに対する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) 「DX推進指標」：経済産業省が定める、デジタル経営改革の推進状況を成熟度という形で評価する指標。

事業報告

1 企業集団の現況 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)

(1) 主要な事業内容 (2023年3月31日現在)

当社グループ（当社および連結子会社）は、ICT分野において、各種サービスを提供するとともに、これらを支える最先端、高性能、かつ高品質の製品および電子デバイスの開発、製造、販売から保守運用までを総合的に提供する、トータルソリューションビジネスを行っております。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。

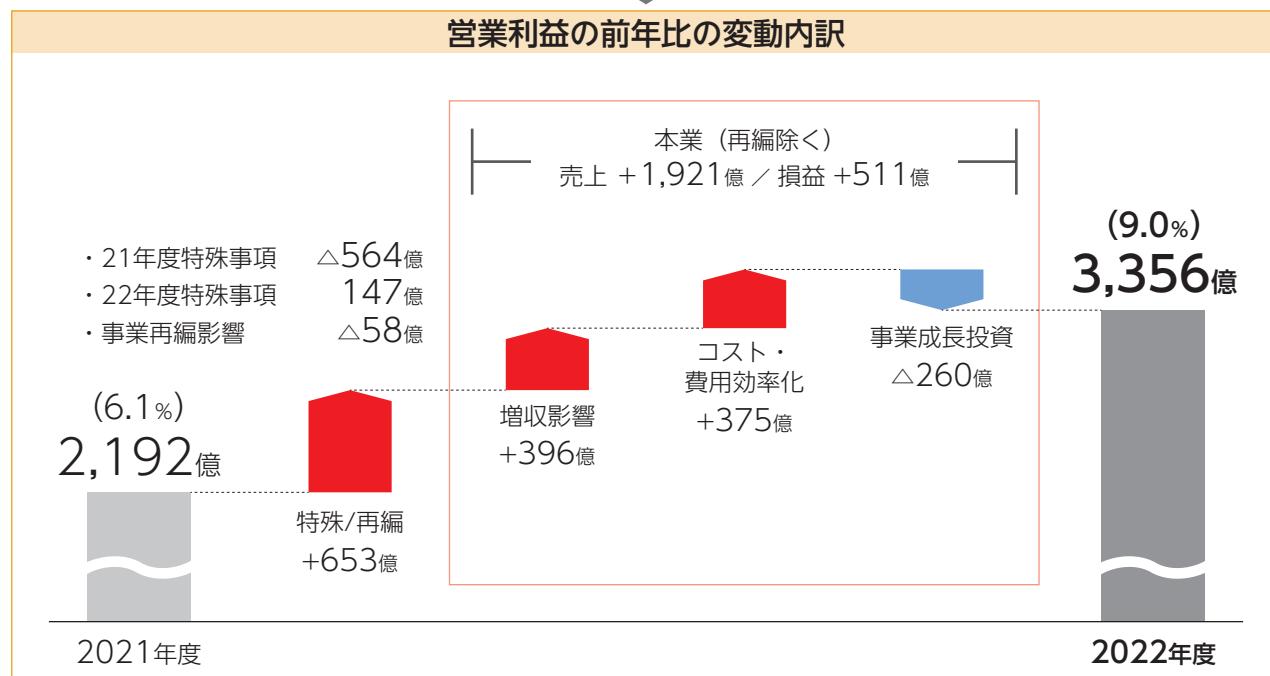
セグメント	主要製品・サービス	
	ソリューション・サービス	システムプラットフォーム
テクノロジーソリューション	<ul style="list-style-type: none">● システムインテグレーション (システム構築、業務アプリケーション等)● コンサルティング● アウトソーシングサービス (データセンター、ICT運用管理、アプリケーション運用・管理、ビジネスプロセスアウトソーシング等)● クラウドサービス (IaaS、PaaS、SaaS等)● ネットワークサービス (ビジネスネットワーク等)● システムサポートサービス (情報システムおよびネットワークの保守・監視サービス等)● セキュリティソリューション● 各種ソフトウェア (ミドルウェア)	<p>システムプロダクト</p> <ul style="list-style-type: none">● 各種サーバ (メインフレーム、UNIXサーバ、基幹IAサーバ、PCサーバ等)● ストレージシステム● フロントテクノロジー (ATM、POSシステム等)● 各種ソフトウェア (OS)● 車載制御ユニットおよび車載情報システム <p>ネットワークプロダクト</p> <ul style="list-style-type: none">● ネットワーク管理システム● 光伝送システム● 携帯電話基地局
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)	

(2) 事業の経過および成果

> 全般的な概況



(注) 売上収益は外部顧客に対する売上収益です。



当期の売上収益は3兆7,137億円（前期比3.5%増）となりました。事業再編に伴う651億円の減収影響を除く本業の売上収益は3兆6,750億円（前期比5.5%増）となりました。テクノロジーソリューションにおいて、デジタル化やモダナイゼーションなどのDX関連ビジネスの受注が増加したことや、半導体不足に起因する部材供給遅延による減収影響からの回復が進んだことにより、増収となりました。

また、北米向けの5G基地局などのネットワークビジネスの売上が好調であったことや、海外リージョンにおいて、M&Aによりサービスビジネスが拡大したことも増収の要因となりました。

当期の営業利益は3,356億円と前期比1,164億円の増益となりました。テクノロジーソリューションの増収効果による利益改善に加えて、グローバルデリバリーセンター（GDC）の活用による開発および運用の標準化による生産性の向上や、インフラサービスにおける保守および運用サポートの効率化などを着実に進め、採算性が改善しました。

さらに、当期の特殊事項として、株式会社PFUの株式譲渡に伴う利益として308億円を計上したほか、前期に650億円を計上したDX人材施策の費用の反動も増益要因となりました。

一方で、Fujitsu Uvanceなどのオフリング開発やGDCの強化など価値創造に向けた投資および自らの変革に向けた社内DX投資による費用負担はあったものの、上記の増益要因の影響が大きく、営業利益は過去最高益となりました。

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、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77億円の計上を主要因として、前期比154億円増の362億円となりました。

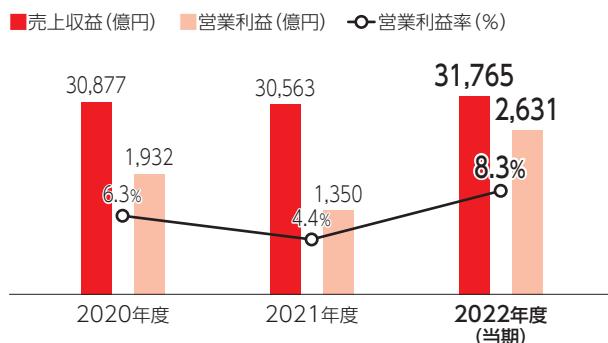
この結果、当期の税引前利益は3,718億円（前期比1,318億円増）となりました。

また、親会社の所有者に帰属する当期利益は2,151億円（前期比324億円増）となり、営業利益だけではなく、当期利益においても過去最高益となりました。

（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。

> セグメント別の概況

テクノロジーソリューション



	2020年度	2021年度	2022年度(当期)
売上収益内訳			
ソリューション・サービス	18,836	18,405	18,193
システムプラットフォーム	6,337	6,175	6,781
海外リージョン	7,237	7,293	8,124
共通	△1,533	△1,310	△1,334
営業利益内訳			
ソリューション・サービス	1,907	1,887	2,337
システムプラットフォーム	388	566	689
海外リージョン	116	239	59
共通	△478	△1,344	△454

当社は、IT企業からDX企業への変革を掲げ、「テクノロジーソリューション」において、デジタル領域（For Growth）を成長させるとともに、従来型の基幹システムなどの既存IT市場（For Stability）については、強固なビジネス基盤をベースに収益拡大を目指すことを基本方針としております。

「テクノロジーソリューション」における当期の売上収益は、3兆1,765億円（前期比3.9%増）となりました。

「ソリューション・サービス」においては、前期比1.1%の減収となりましたが、事業再編の影響を除いた本業の売上収益は、製造業や流通業などの基幹システムの刷新やモダナイゼーション商談を中心に売上が堅調に推移し、前期比2.5%の増収となりました。

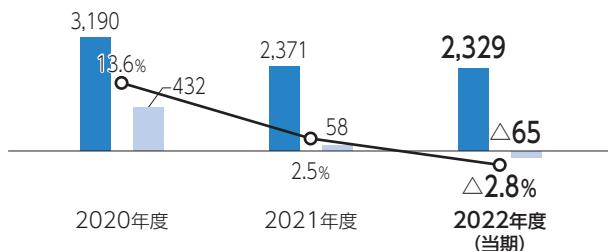
「システムプラットフォーム」においては、下期以降、半導体不足に起因する部材供給遅延の売上や損益への影響から着実に回復し、サーバやストレージシステムを中心とするシステムプロダクトの売上が前年を上回ったことに加え、ネットワークビジネスでは北米向けの5G基地局や光伝送システムの売上が増加したことにより、増収となりました。

「海外リージョン」においては、M&Aにより、デジタル領域のサービスビジネスの売上が増加したことに加え、為替影響もあり、増収となりました。

営業利益は2,631億円（前期比1,281億円増）となりました。「ソリューション・サービス」の本業および「システムプラットフォーム」の増収効果による利益改善に加え、グローバルデリバリーセンター（GDC）を活用したグローバルでの開発および運用の標準化による生産性の向上やインフラサービスの保守・運用サポートの効率化による採算性の改善が着実に進み、増益となりました。

ユビキタスソリューション

■ 売上収益 (億円) ■ 営業利益 (億円) ○ 営業利益率 (%)



「ユビキタスソリューション」における当期の売上収益は2,329億円（前期比1.7%減）となりました。国内は前期比10.6%の増収となりましたが、海外は欧州の市況低迷による需要減に伴いパソコンの売上が減少したことにより前期比16.6%の減収となりました。

営業利益は65億円の損失（前期比124億円減）となりました。為替変動による調達コストの増加の影響により、減益となりました。

(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。

デバイスソリューション

■ 売上収益 (億円) ■ 営業利益 (億円) ○ 営業利益率 (%)



「デバイスソリューション」における当期の売上収益は3,826億円（前期比1.8%増）となりました。上期までは力強く拡大した半導体需要が、下期には急激に低下したことにより、通期では前期並みとなりました。

これに伴い、営業利益も前期並みの790億円（前期比7億円増）となりました。

(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

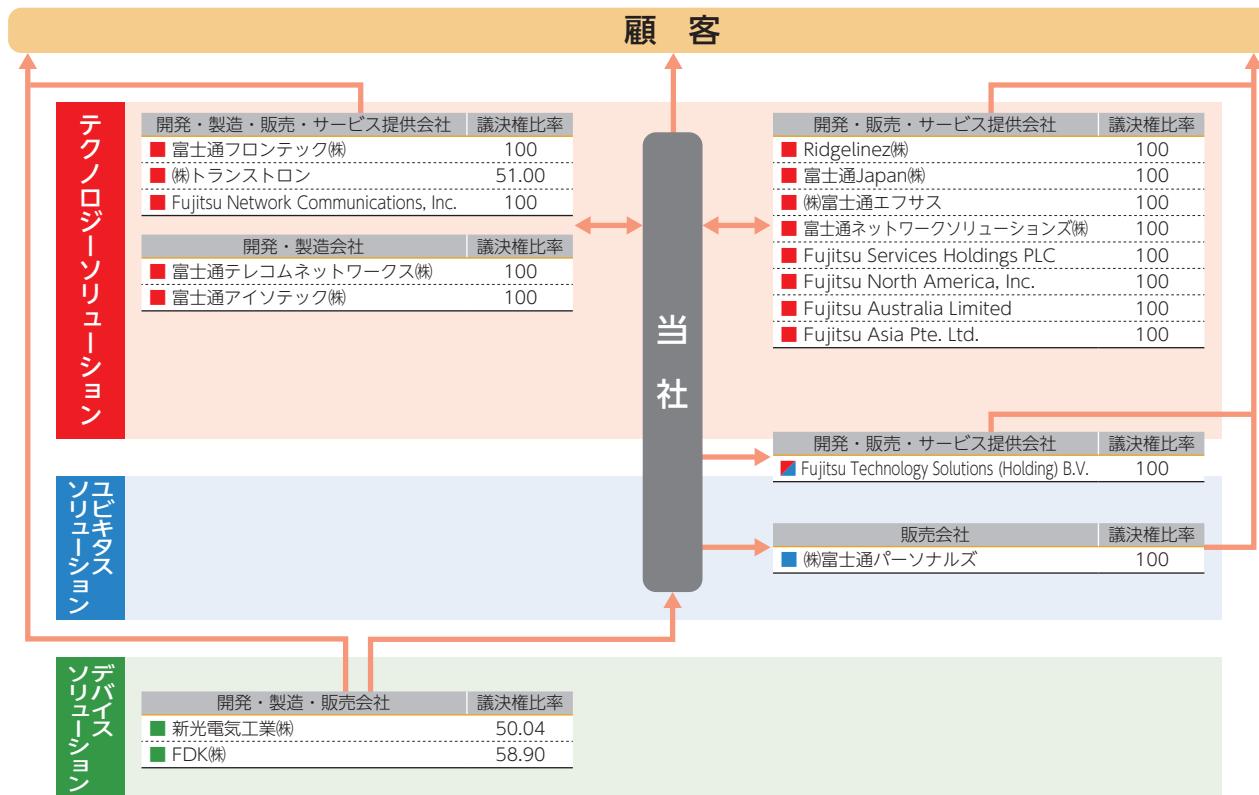
区分		2019年度 (第120期)	2020年度 (第121期)	2021年度 (第122期)	2022年度 (当期)
売上収益	(億円)	38,577	35,897	35,868	37,137
国内	(億円)	26,292	24,176	22,698	22,902
海外	(億円)	12,285	11,720	13,169	14,234
海外売上比率	(%)	(31.8)	(32.7)	(36.7)	(38.3)
営業利益	(億円)	2,114	2,663	2,192	3,356
営業利益率	(%)	(5.5)	(7.4)	(6.1)	(9.0)
親会社所有者帰属当期利益	(億円)	1,600	2,027	1,826	2,151
基本的1株当たり当期利益	(円)	791.20	1,013.78	924.21	1,107.63
資産合計	(億円)	31,874	31,902	33,318	32,655
親会社所有者帰属持分	(億円)	12,409	14,501	15,907	15,868
親会社所有者帰属持分比率	(%)	(38.9)	(45.5)	(47.7)	(48.6)
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	6,197.11	7,287.15	8,094.70	8,425.37
フリー・キャッシュ・フロー	(億円)	2,330	2,363	1,890	1,775

(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) 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 (2023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。



(持分法適用関連会社)

(株)富士通ゼネラル [44.07]、富士通クライアントコンピューティング(株) [44.00]、FLCS(株) [20.00]、(株)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(株)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。

(注) 富士通リソース(株)は、2022年4月1日付けで、FLCS(株)に商号を変更しております。

(5) 重要な企業再編等の状況

株式会社PFUは、当社による株式会社リコーへの同社株式の譲渡に伴い、2022年9月1日付けで持分法適用関連会社となりました。

(6) 設備投資の状況

当期において、1,210億円（前期比36.1%増）の設備投資を行いました。

テクノロジーソリューションでは、サービス事業の関連設備や、当社が進めているBorderless Office（オフィスのあり方の見直し）に伴う事業所の新設、改装等を中心に486億円を投資しました。デバイスソリューションでは、新光電気工業株式会社の電子部品の製造設備を中心に723億円を投資しました。

(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」と定めております。すべての事業活動をこのパーパス実現のための活動として取り組んでおり、そのためには、健全な利益と成長を実現し、企業価値を持続的に向上させることが重要と考えております。

【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、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リプレイスメントやモダナイゼーションへの投資は堅調に増えると予測されています。さらに、AI（人工知能）やデータ活用など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新型コロナウイルスの感染拡大による社会システムや生活様式の変化への対応を契機とするニーズもあり、今後も拡大すると想定されています。

このような状況のもと、当社グループは、2022年度を最終年度とする経営方針に則り、ますます需要が高まる企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）を牽引し、社会課題の解決に貢献する企業への変革を目指して活動してまいりました。

【経営方針概要】

2022年度を最終年度とする経営方針では、当社グループは、経営方針の達成に向け「価値創造」と「自らの変革」に取り組んでまいりました。

「価値創造」では、お客様の事業の変革や成長に貢献する事業領域を「For Growth」と定め、これを成長分野と位置付けて、規模と収益性の両方の拡大に取り組んでまいりました。同時に、お客様のIT基盤の安定稼働への貢献と品質向上に取り組む領域を「For Stability」と定め、一層の効率化を推し進めて利益率の向上を図ってまいりました。

「価値創造」において、次の施策に取り組んでまいりました。

グローバルビジネス戦略の再構築策として、グローバル共通のポートフォリオに沿って、重点アカウントの選定やオフショアリングの拡充を図ってまいりました。グローバルでの機動性をより高めていくため、2022年4月にリージョンの再編を行い、欧州の2リージョンを統合したEuropeリージョン、アジアとオセアニアを一体化したAsia Pacificリージョン、そしてAmericasリージョン、Japanリージョンの合計4リージョン体制としました。グローバルで市場を推進していくため、事業責任者のグローバルワイドでの最適配置にも着手しており、欧州にソリューションビジネス、北米にネットワークビジネスの責任者を配置しました。引き続き、グローバルビジネスの拡大に向け、取り組んでまいります。

日本国内での課題解決力の強化策として、日本の社会課題解決やデジタル化に貢献するための体制強化を継続して進めております。デザイン思考でお客様の潜在ニーズを掘り起こし、お客様との共感を通じてDXをリードするビジネスプロデューサー8,000人の研修を完了しており、このビジネスプロデューサーを中心に、商談スタイルの変革を進めております。持続可能なデジタル社会の実現に向け企業や自治体との連携も強化しており、引き続きエコシステムの拡大を目指し、こうした連携から得られる成果を最大限活用するとともに、社会インフラなどを中心に日本のDXを促進してまいります。

お客様事業の一層の安定化にも、継続して取り組んでまいります。

グローバルで統一された手法での開発を促進するため、サービスデリバリーの標準化および最適化を行うとともに、効率化によるコスト競争力の強化を図っております。こうした手法で開発・デリバリーを行うグローバルデリバリーセンター（GDC）の人員数を増強するとともに、米Palantir Technologies Inc.のデータ分析プラットフォーム（Palantir社プラットフォーム）を活用した人的リソースのアサインメントの大幅効率化と有効活用を進めており、これをグローバルで統一し、活用を拡大してまいります。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Japan Global Gatewayと、GDCとの連携を進め、日本のお客様のグローバル化を一層後押ししてまいります。

品質管理とリスクマネジメントの強化については、Palantir社プラットフォームの活用や、AIによる分析を行い、品質低下の予兆を検知する取り組みを進めております。リスク検知のためのダッシュボードの整備など、トラブルの未然防止の高度化を進めてまいります。また、情報管理や情報セキュリティに関する機能の強化として、専任のCISO（最高情報セキュリティ責任者）のもと情報管理に関する規程が厳格に運用されるように、監査のあり方も含めて強化を図っております。

お客様のDXのベストパートナーとなるべく、お客様の事業や変革の達成をカスタマーサクセスと定義し、その実現に向けたサポートの強化に取り組んでおります。開発や営業機能を一体化した組織において、お客様サポートを一元的に担い中長期の視点でお客様とともに動くAccount General Managerを育成するとともに、社会課題の解決や、お客様のサステナブルな経営を支えるオフアリングに今後も注力してまいります。

サステナブルな世界を実現するための事業ブランド「Fujitsu Uvance」については、2022年4月に1,000人規模のグローバルな専任組織を設置しました。市場をクロスインダストリーでとらえる「Vertical Areas」における「Sustainable Manufacturing」「Consumer Experience」「Healthy Living」「Trusted Society」の4分野と、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「Horizontal Areas」における「Digital Shift」「Business Application」「Hybrid IT」の3分野、合計7つを重点分野に定めております。これら7つの分野に対して、今後も中長期的に経営リソースを集中させ、ソリューションの開発や提供体制の整備を進めてまいります。

一方、「自らの変革」として、当社グループ自身のDXのため、人員、体制の強化も含めた社内変革を進めております。

データドリブン経営の強化策として、データを活用してグループ全体の経営を高度化するOneFujitsuプログラムを、全リージョン横断で推進しております。その一環として、2022年4月にOneCRMを始動させ、パイプラインマネジメントの統合とグローバルで統一した管理手法の導入を行いました。同じく4月に、グループ全体でERPを統合するOne ERP+が、英国およびアイルランドで先行稼働し、グローバルでの稼働に向けて準備を進めております。また、全社DXプロジェクト「フジトラ」を中心に、企業カルチャーや社員のマインドまでを含めた全社員参加型の変革を進めております。グローバルで人材の流動性を高めるため、ポスティング制度の適用範囲拡大や、パーパス実現への貢献を評価するグローバル共通の評価制度「Connect」およびジョブ型人事制度の適用拡大などを進めております。DX企業にふさわしい働き方やマインドを醸成する「Work Life Shift」では、従業員サーベイの結果に基づくデータ駆動型の施策を、グローバルで展開してまいります。また、自身の取り組みで得た知見をベースに、お客様の働き方改革も支援しており、今後も継続してまいります。

施策の実行にあたり、必要となる投資を積極的に行ってまいりました。サービス・オフアリングの開発やM&Aをはじめとする外部への投資、将来を見据えたDXビジネス拡大のための戦略的な投資に加え、高度人材の獲得や社内の人材・システムの強化のための投資を継続して実行してまいります。

財務面に加えて、非財務面での取り組みも強化しております。当社グループの掲げるパーパスの実現には、当社グル

ープ自身のサステナブルな成長が必須であり、そのためには当社グループを取り巻くあらゆるステークホルダーとの信頼関係を築くことが必要と考えております。その観点から、お客様からの信頼を示す「ネット・プロモーター・スコア」、社員との結びつきを示す「従業員エンゲージメント」、そして、組織、カルチャーの変革の進捗を経済産業省が推進する「DX推進指標」を非財務分野における評価指標と定め、改善に取り組んでまいりました。引き続き、優先的に取り組むべき重要事項を検討しながら、非財務面での取り組みを継続してまいります。

財務面での経営目標として、2023年度は、連結で売上収益3兆8,600億円、営業利益3,400億円の達成を目指してまいります。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大を契機に、テレワークを中心とする新たな働き方へとシフトし、これをグローバルに継続しております。また、昨今のウクライナ情勢については、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、ロシアの当社拠点を2022年11月に閉鎖し、提供していたサービスの他の拠点への移管を完了しました。併せて、国連難民高等弁務官事務所への寄付やウクライナ国籍の方の積極採用、社員によるボランティア活動を行っております。当社グループは、引き続き状況に応じ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、これまでに培った多様な業種への実績・知見を活かし、安心で利便性の高い社会づくりに貢献していきます。

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（2023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、CDXO、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、CDPO		
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、報酬委員会委員	○	○
取締役	—	スコット キャロン	指名委員会委員、報酬委員会委員	○	○
取締役	—	佐々江 賢一郎	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123回定時株主総会のご案内」8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123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、CDXOは最高DX責任者、COOは最高執行責任者、CDPOは最高データ&プロセス責任者、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。

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、当社は2023年5月11日開催の取締役会において、2023年6月26日開催の第123回定時株主総会での承認を条件とした本決定方針の改定を決議しております。「第123回定時株主総会のご案内」19頁に記載の第3号議案をご承認いただいた場合は、本報告書17頁に記載のとおり本決定方針を変更いたします。

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。

a. 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「業績連動型株式報酬」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。
- 業務執行を担う取締役の総報酬における業績連動報酬の割合は、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。

b. 基本報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、その支給額は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決定する。

c. 賞与

- ・業務執行を担う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および連結営業利益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従業員エンゲージメント*1、顧客NPS®*2、DX推進指標*3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。

d. 業績連動型株式報酬

- ・業務執行を担う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（一株当たり当期利益）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。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額を年額12億円以内とし、「業績連動型株式報酬」を年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7万5千株以内とする。また、監査役の「基本報酬」を年額1億5千万円以内とする。

（ご参考）役員報酬項目と支給対象について

対象	基本報酬		賞与	業績連動型 株式報酬
	経営監督分	業務執行分		
取締役	○	—	—	—
業務執行取締役	○	○	○	○
監査役	○		—	—

*1 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 顧客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 経済産業省が定める、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的とした指標

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	
取締役	9人	325百万円	124百万円	277百万円	726百万円
（うち社外取締役）	(5人)	(79百万円)	－	－	(79百万円)
監査役	5人	113百万円	－	－	113百万円
（うち社外監査役）	(3人)	(41百万円)	－	－	(41百万円)
合計	14人	438百万円	124百万円	277百万円	840百万円
（うち社外役員）	(8人)	(120百万円)	－	－	(120百万円)

(注) 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、金銭報酬を年額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。また、同第121回定時株主総会において、非金銭報酬として当社普通株式を年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7万5千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、社外取締役は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

い) 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と営業利益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従業員エンゲージメント、顧客NPS®およびDX推進指標と第三者評価として「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。

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、評価を行い、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を評価指標として選定しております。

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および営業利益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従業員エンゲージメント、顧客NPS®、DX推進指標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乗じて算出した数の株式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を条件として、業績判定期間の終了をもって、対象者毎に、①その合計株式数の一部は本業績連動型株式報酬制度に係る報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金負担相当の金銭で支給し、②残りは当社株式を割当てます。このとき、業務執行取締役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、業務執行取締役は、前者の金銭報酬債権を、割当てられた株式に対し出資して、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、対象者の納税資金負担を考慮して、取締役会で定めるものとします。

iii) 当期の業績連動報酬に係る指標の目標および実績

(単位：億円)

	目 標	実 績
連結売上収益	37,200	37,137
連結営業利益	4,000	3,356

【ご参考】 役員報酬基本方針（第3号議案が承認された場合）

当期の本決定方針は本報告書13頁に記載のとおりであります。2023年6月26日開催の第123回定時株主総会において第3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変更いたします。

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および連結営業利益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従業員エンゲージメント*1、顧客NPS®*2、DX推進指標*3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 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 顧客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 経済産業省が定める、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的とした指標

(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（一株当たり当期利益）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（リストラクテッド・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を設定する。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、割り当てる株式総数を年7万5千株以内とし、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、割り当てる株式総数を年6千株以内とする。

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

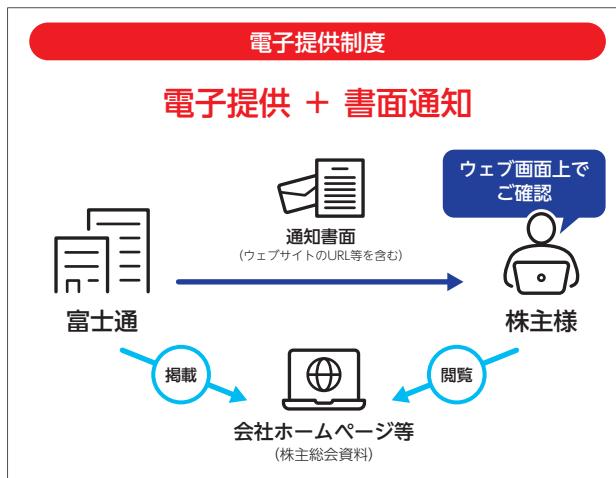
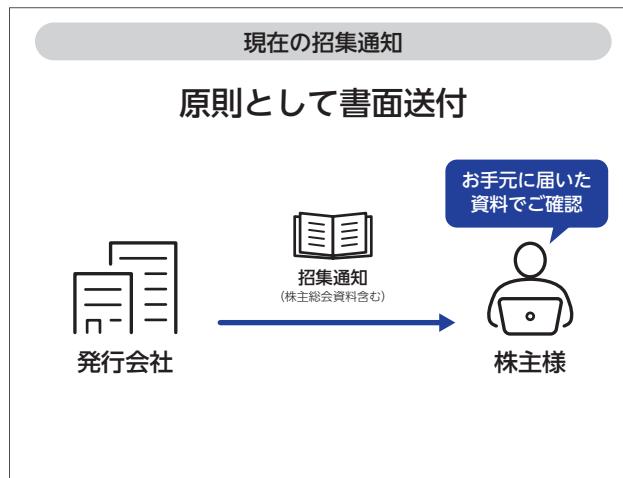
Handwriting practice lines consisting of 18 horizontal dashed lines.

株主総会資料の電子提供制度と当社対応のご案内

1. 株主総会資料の電子提供制度の概要

会社法の改正により、株主総会資料（※）の電子提供制度（以下、「本制度」といいます。）が2022年9月1日に施行されました。本制度は、株主総会資料をウェブサイトに掲載し、当該ウェブサイトへのアクセス方法等を記載した招集ご通知（以下「通知書面」といいます。）をお送りすることにより、株主総会資料を提供することができる制度です。上場会社については、本制度の適用が法令上、義務付けられており、当社では本年の第123回定時株主総会（以下、「本年総会」といいます。）より本制度が適用されます。

（※）株主総会資料とは、株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、計算書類、監査報告を指します。



2. 当社対応方針

本年総会においては、株主様への十分な制度周知の後にご提供方法の変更を行うため、電子提供制度に基づくウェブサイトへの掲載に加え、全ての株主様へ従来どおり株主総会資料を「定時株主総会のご案内」、「報告書」（※）として書面でお届けいたしました。

次回の株主総会からは、株主様にはウェブサイト上で株主総会資料を閲覧していただくこととし、書面では原則として、通知書面および株主総会参考書類からなる「定時株主総会のご案内」のみをお届けする予定です。

次回以降の株主総会についても、「報告書」の書面によるご提供を希望される株主様で、書面交付請求のお手続きをお済ませでない株主様は、次回の議決権行使基準日（2024年3月31日）までに株主様の口座がある証券会社または三菱UFJ信託銀行で書面交付請求のお手続きを行っていただきますようお願いいたします。

なお、期日までに書面交付請求をされた場合でも、請求後最初に到来する議決権行使基準日時点で1単元（100株）以上の株式を保有していない場合は請求が無効となります。

（※）「定時株主総会のご案内」：招集ご通知（通知書面）、株主総会参考書類を記載した冊子。

「報告書」：事業報告、連結計算書類、計算書類、監査報告を記載した冊子。ただし、本年総会より、法令および当社定款に基づき、事業報告の記載項目の一部、連結計算書類、計算書類、監査報告は、電子提供制度に基づくウェブサイトのみでのご提供に移行しております。



株式事務のご案内

株主名簿管理人 〒100-8212
特別口座の口座管理機関 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いません。))
〒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.mufj.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きは、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】

ウィンタースポーツの聖地、サン・モリッツから列車で30分ほどの場所で見られるモルテラッチ氷河。美しい景観で知られ、世界遺産にも登録されているレーティッシュ鉄道ベルニナ線の絶景の一つ。夏場は多くのトレッキング客で賑わう観光名所。（スイス）

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。

