

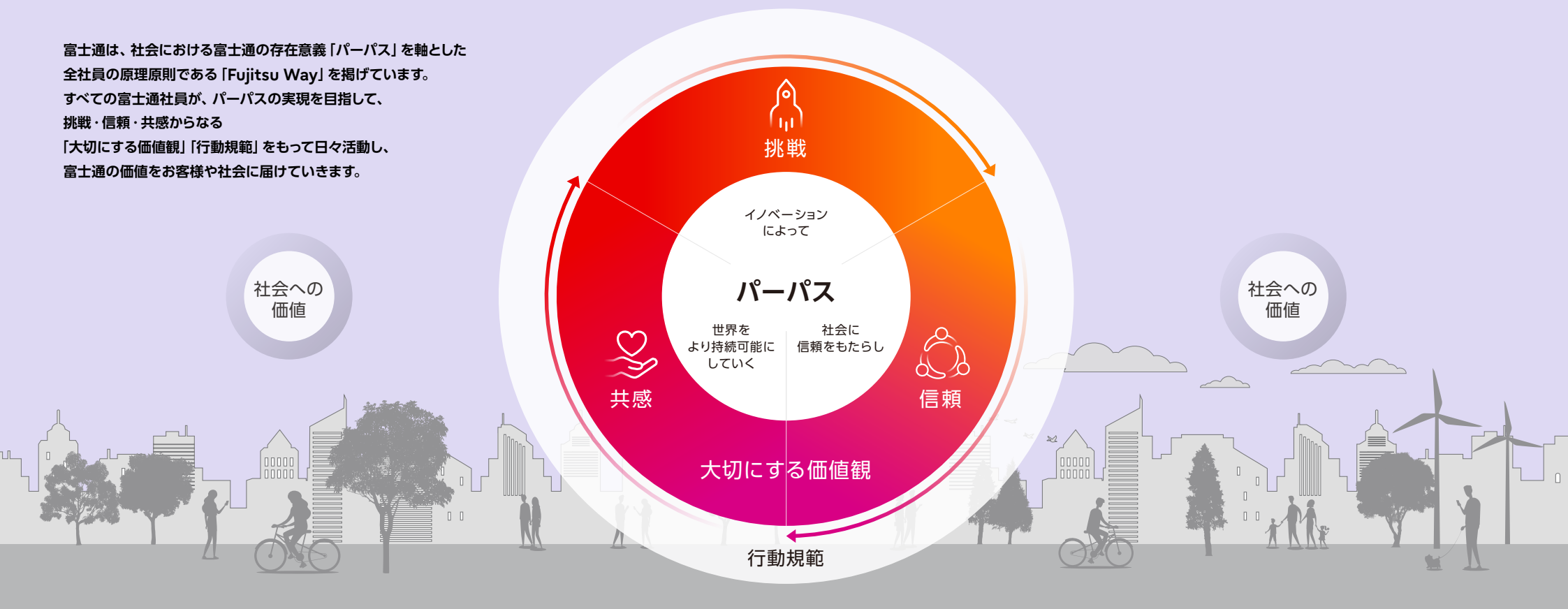
富士通 統合レポート 2026

FUJITSU



Fujitsu Way

富士通は、社会における富士通の存在意義「パーパス」を軸とした全社員の原理原則である「Fujitsu Way」を掲げています。すべての富士通社員が、パーパスの実現を目指して、**挑戦・信頼・共感**からなる「大切にする価値観」「行動規範」をもって日々活動し、富士通の価値をお客様や社会に届けていきます。



パーパス

わたしたちのパーパスは、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こうことです。

大切に する 価値観

挑戦

- 志高くターゲットを設定し、スピード感をもって取り組みます
- 多様性を受け入れ、斬新なアイデアを生み出します
- 好奇心を持ち、失敗や経験から学びます
- ヒューマンセントリックなイノベーションにより、より良いインパクトをもたらします

信頼

- 約束を守り、期待を超える成果を出します
- 倫理感と透明性を持って誠実に行動します
- 自律的に働き、共通のゴールに向けて協力します
- テクノロジーを活用し、信頼ある社会づくりに貢献します

共感

- お客様の成功と持続的な成長を追求します
- すべての人々に耳を傾け、地球のことを考えて行動します
- グローバルな課題を解決するために協働します
- 社員、お客様、パートナー、コミュニティ、株主に共通価値を創造します

行動規範

- 人権を尊重します
- 法令を遵守します
- 公正な商取引を行います
- 知的財産を守り尊重します
- 機密を保持します
- 業務上の立場を私的に利用しません

目次

01 富士通の全体像と経営方針

- 01 Fujitsu Way
- 02 目次
- 03 編集方針／情報開示体系図
- 04 About Fujitsu
- 05 変革の軌跡
- 06 事業ポートフォリオ
- 07 CEOからのメッセージ
- 12 価値創造モデル
- 13 マテリアリティ(概論)
- 14 マテリアリティ(項目)
- 15 マテリアリティ(必要不可欠な貢献分野)
- 16 CSSO (Chief Sustainability & Supply Chain Officer) からのメッセージ

17 中長期経営ビジョン2035

- 18 2023—2025年度中期経営計画
戦略的テーマの実績
- 19 2023—2025年度中期経営計画
財務・非財務指標の実績
- 20 中長期経営ビジョン2035
- 27 CFOからのメッセージ
- 30 財務・非財務指標の因果関係分析
- 31 財務非財務分析プロジェクト

**32 持続的な発展を可能にする土台
—成長の加速—**

- 33 テクノロジー
- 36 人材マネジメント
- 40 DX・Data × AI-driven経営

**42 持続的な発展を可能にする土台
—盤石な経営基盤—**

- 43 コーポレートガバナンス
- 44 役員一覧
- 46 社外取締役座談会
- 49 コーポレートガバナンスの状況
- 56 リスクマネジメント
- 57 情報セキュリティ
- 58 AI倫理
- 59 環境
- 61 TCFDに基づく情報開示
- 62 人権／サプライチェーン

63 データセクション

- 63 パフォーマンスハイライト
- 68 国際規範への賛同・国際団体への参画／
社外からの評価
- 69 ステークホルダーとのエンゲージメント
- 70 会社概要／株主メモ



「Technology-drivenの価値創造」を追求することで、新事業の創出とコア事業の進化による持続的な成長を実現し、AIがもたらす産業構造の変化をリードしていきます。

代表取締役社長 CEO 時田 隆仁

編集方針／情報開示体系図

編集方針

富士通では、当社グループの事業活動と価値創造に向けた取り組みを総合的かつ簡潔にステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的として統合レポートを発行しています。財務情報と非財務情報を統合し、一貫したストーリーとして示すことで、持続的な成長と企業価値向上への取り組みを分かりやすくお伝えすることを目指しています。

統合レポート2026では、これまで積み重ねてきた変革の成果を踏まえ、新たに策定した中長期経営ビジョン2035の下で、富士通が目指す成長の姿と、その実現に向けた取り組みを示しています。また、経営戦略とマテリアリティ、財務・非財務の成果、人的資本やテクノロジー戦略とのつながりを一貫したストーリーとして描いています。さらに、投資家の皆様との対話を通じて寄せられた期待やご意見も踏まえ、非財務の取り組みが中長期的な企業価値向上につながる構造について説明の充実を図りました。なお、本レポートの制作過程では生成AIを活用していますが、掲載内容の確認および編集上の判断は関係部門と編集チーム（CEO室 広報IR・AR室、Sustainability Division）が行い、人とAIの協調を推進しています。

本レポートを通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深めるとともに、忌憚のないご意見をお寄せいただければと考えています。今後も、皆様との相互理解を大切にしながら、企業価値向上に努めてまいります。

参考としたガイドライン

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」をはじめとする各種ガイドラインを参照しています。

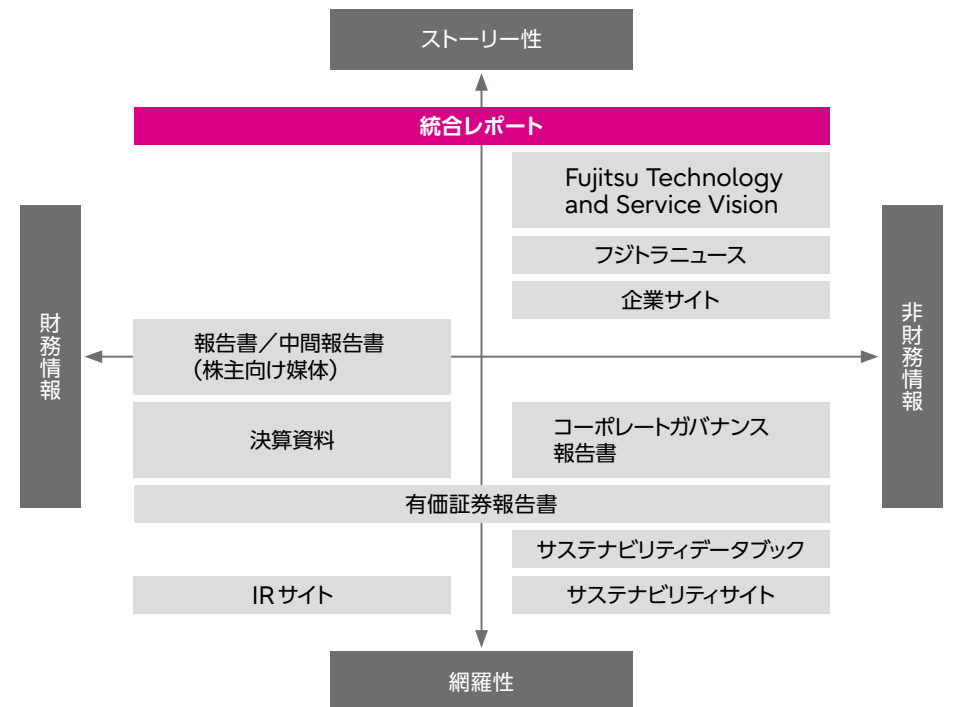
見通しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている内容には、発行時点の経営予測や仮説に基づく、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの将来の見通しに関する記述において明示または黙示されていることは、既知または未知のリスクや不確実な要因により、実際の結果・業績または事象と異なることがあります。実際の結果・業績または事象に影響を与え得るリスクや不確実な要素には、以下のようなものが含まれます（ただし、ここに記載したものはあくまで例であり、これらに限られるものではありません）。

・主要市場における景気動向（特に日本、欧州、米州、中国を含むアジア）・ハイテク市場における変動性（特に半導体、PC、携帯電話など）・為替動向・金利変動・資本市場の動向・価格競争の激化・技術開発競争による市場ポジションの変化・部品調達環境の変化・提携、アライアンス、技術供与による競争関係の変化・不採算プロジェクト発生の可能性・会計方針の変更

情報開示体系図

当社では統合レポートをはじめとした様々な媒体で情報開示を行っています。「Fujitsu Technology and Service Vision」では、テクノロジーを活用したビジネスや社会の未来ビジョンについて、「フジトラニュース」では、パーパス実現に向けた富士通の取り組みをタイムリーに発信しています。より網羅性の高い情報は、「IRサイト」や「サステナビリティサイト」、また「有価証券報告書」や「サステナビリティデータブック」なども併せてご覧ください。



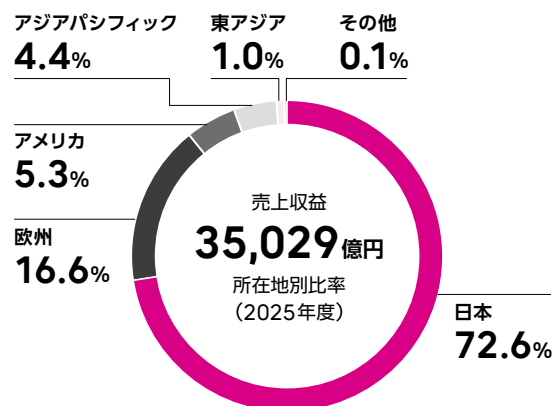
2014年度決算から国際会計基準（IFRS）を任意適用しています。ただし、一部の項目では前年度との比較のため日本基準の数値を記し、その旨を記載しています。本統合レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。

対象組織：富士通株式会社および連結子会社

About Fujitsu

富士通は、連結従業員約9万9千人を擁して日本を含む世界各地で事業を展開し、グローバルに信頼できるテクノロジーを提供しています。高度な技術力と豊富な実績で、大規模かつ先進的なシステムを構築してきた私たちは、ITサービス分野において、日本国内トップシェア、世界でも上位クラスの地位を確立しています。

富士通の事業規模（地域別）



富士通の事業を知るためのキーワード

信頼できるテクノロジー
の提供



AI-drivenの実践

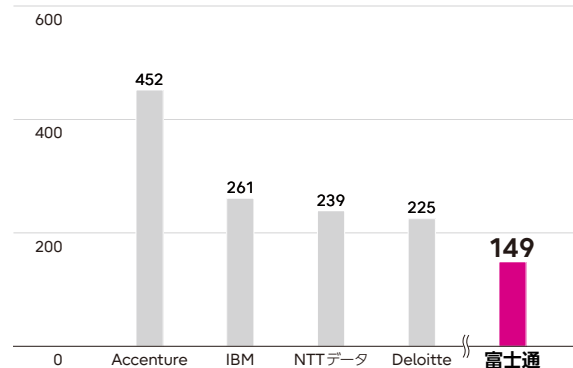


実践知に基づく
テクノロジーの実装

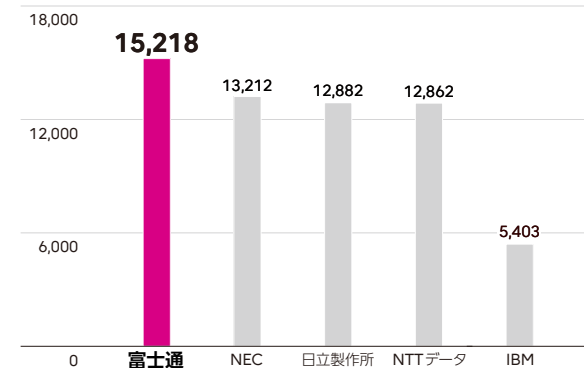


ITサービス市場における富士通のポジション

世界ITサービス売上高 (億米ドル)



国内ITサービス売上高 (億円)

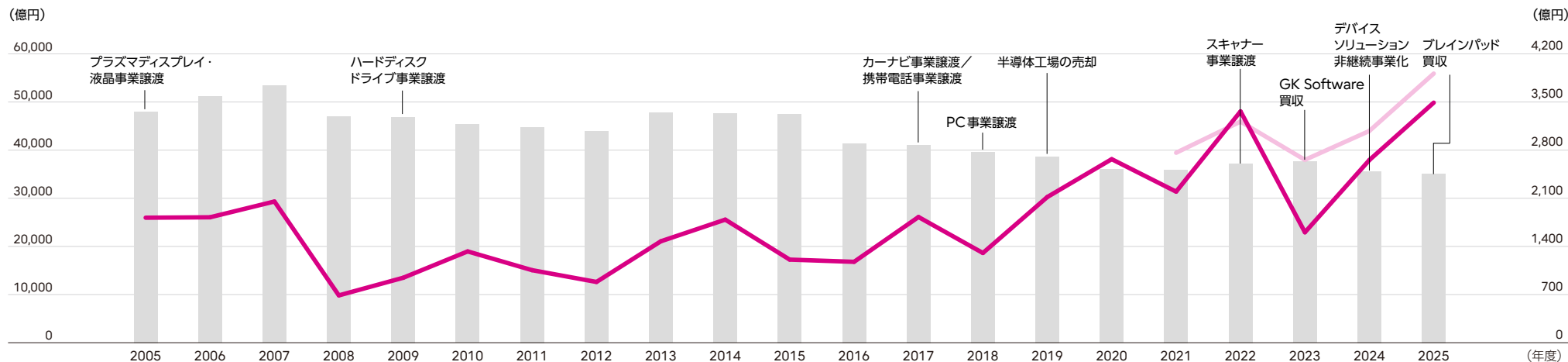


出所：「IDC Semiannual Services Tracker 2025H2, April 2026」

(注) IDCのサービス定義に基づく暦年ベースでの推定値(米ドルベース)、順位は2025年の売上高に基づく

変革の軌跡

当社は、創業から91年の間、革新的なテクノロジーで社会やお客様が抱える課題を解決し、新たな価値を提供してきました。ビジネス環境が変化中、プロダクト事業などの分社化や譲渡を実施し、成長領域へ経営資源の集中を進めています。こうした変革は株式市場からも評価されており、直近5年間の株価は大幅に上昇しています。

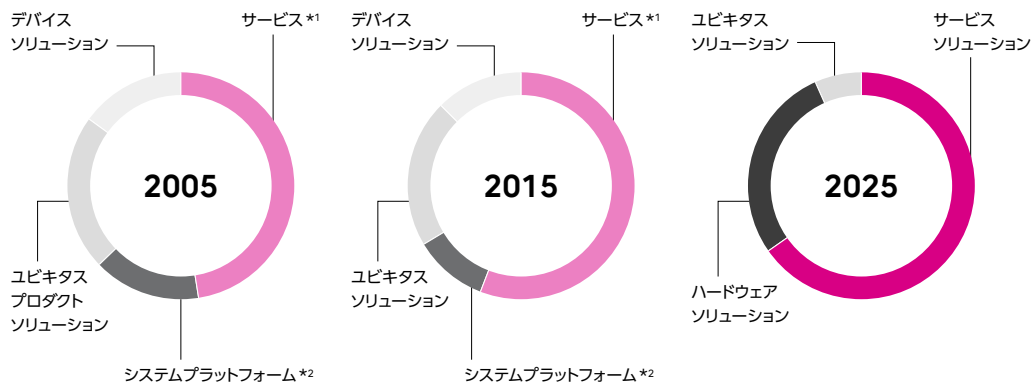


● 売上高/売上収益 (左目盛り) ● 営業利益 (右目盛り) ● 調整後営業利益 (右目盛り)

(注) 1. 2013年度までは日本基準、2014年度以降はIFRS

2. 2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。これに伴い、2024年度以降の売上収益、営業利益および調整後営業利益は継続事業の金額を表示しています。

サービスソリューションの売上高/売上収益の割合が拡大

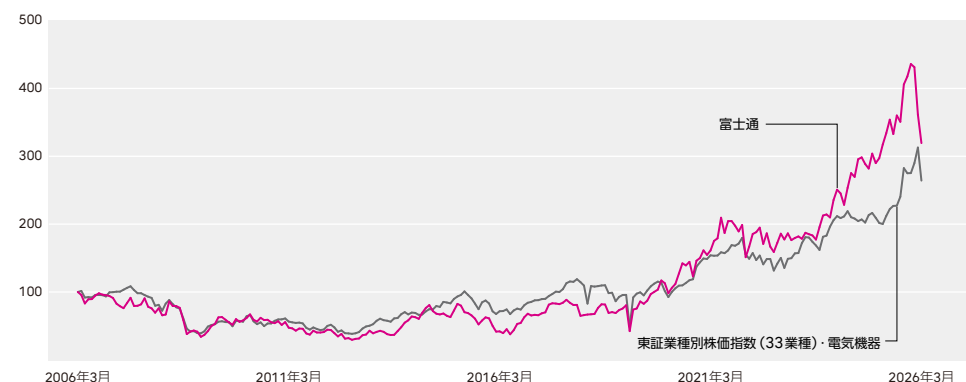


*1 2025ではハードウェアソリューションに分類される、サービス一体型ハードウェア販売および保守を含む。

*2 現ハードウェアソリューション

(注) その他/消去または全社(2005、2015)、消去・全社(2025)を除く事業セグメントの売上高/売上収益の単純合計に対する割合。セグメント間取引を含む。

株価の推移



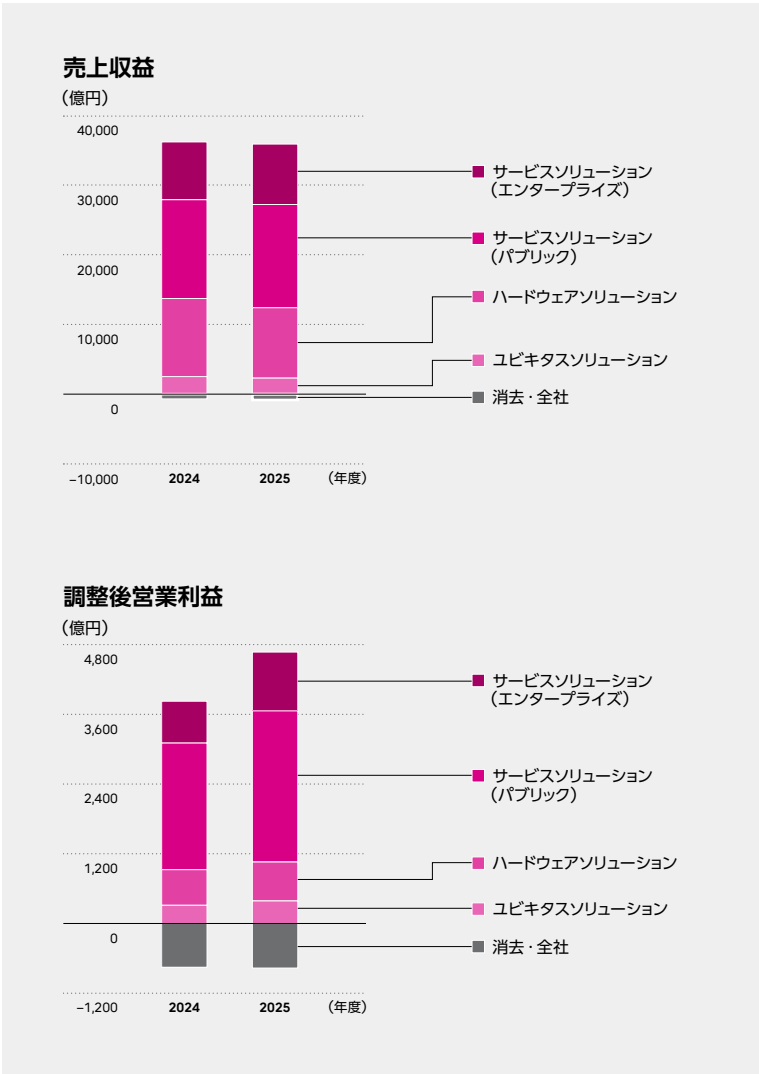
出所: LSEG

(注) 1. 当社は、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ました。グラフの数値は、株式分割後の基準で換算しています。

2. 2006年3月末の終値を100とした株価の相対値の月末値を表示しています。

事業ポートフォリオ

セグメント	サブセグメント	主要製品・サービス
サービスソリューション	■ エンタープライズ (自動車、製造、流通・小売 他)	- 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) uvance
	■ パブリック (官公庁・自治体、防衛、金融、ヘルスケア 他)	
■ 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
■ 消去・全社		先行研究開発、セグメント間の売上消去等



CEOからのメッセージ

「Technology-drivenの価値創造」を追求することで、
新事業の創出とコア事業の進化による持続的な成長を実現し、
AIがもたらす産業構造の変化をリードしていきます。

2026年5月、富士通は「Technology-drivenの価値創造」をテーマとする[中長期経営ビジョン2035（経営ビジョン2035）](#)を発表しました。

AIをはじめとするテクノロジーの劇的な進化は、私たちの生活とそれを取り巻く社会を根底から変えようとしています。この変化の中で当社が果たすべき役割は何か、お客様にどのような価値を提供するのか、そしていかに「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」というパーパスを実現するのか、私たちは自らを問い直しました。経営ビジョン2035は、こうした問いに対する私たちの答えを集約したものです。

足元では、AIエージェントがソフトウェアサービスに破壊的な変化をもたらす可能性が、急速に現実になりつつあります。また、ハイパースケーラーを含めた、技術力と巨大な市場シェアを持つ企業群との共存・共創を前提としない経営は現実的ではありません。このような当社を取り巻く厳然たる現実への認識もまた、経営ビジョン2035に反映しました。

今後10年間の社会構造の変動の中で、当社は産業構造の変革をリードするポジションを築けると確信しています。その姿を見据えながら、「Technology-drivenの価値創造」に邁進し、企業価値向上を目指します。

時田 隆仁

代表取締役社長 CEO



CEOからのメッセージ

2023—2025年度中期経営計画の成果

経営ビジョン2035の内容に先立ち、[2023—2025年度中期経営計画（前中計）](#)の成果についてご報告します。

当社は前中計を、「2030年およびそれ以降に向けて、持続的な成長、収益力向上に向けたモデルを構築する3か年」と位置付けました。事業面では、3つの主な取り組み、すなわち事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上に注力しました。これらに取り組んだ結果、持続的な成長と収益力向上を可能にする事業モデルへの転換が前進したと、自信を持ってご報告できます。

これは、[財務面の結果](#)にも表れています。前中計のスタート直前の2022年度と、終了時の2025年度を比較すると、コア事業であるサービスソリューションの売上収益は18.3%増、調整後営業利益は121.9%増、調整後営業利益率は7.2ポイント増となりました。全社連結の業績についても、非コア事業の譲渡などにより売上収益は5.2%増収し、調整後営業利益は60.4%増と着実に収益力を向上させました。その結果、調整後ROEも2022年度の12.8%から15.8%へと伸長しました。

[テクノロジー基盤](#)については、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」を強化したほか、次世代プロセッサ「FUJITSU-MONAKA」や量子コンピュータの開発を進め、先端領域で高い技術力を持つ日本企業として存在感を示すことができました。当社が幅広い産業のリーディング企業と結んでいる協業・連携パートナーシップは、当社のテクノロジー基盤が評価されている証左にほかなりません。

このような前中計での成果に基づき、当社は2035年に向けた経営ビジョンの下で、テクノロジーをコアに成長のスピードと規模を拡大しようとしています。

2035年の社会における富士通の役割

今後10年間、社会はAI-drivenに変容していきます。企業経営の観点では、AIを活用して社会が求める価値を創出すること、社会課題を解決することが、最重要課題となるでしょう。

それでは2035年の社会で必要とされる価値、解決を求められる課題とは何か。当社は、人間の能力や可能性を拡張するHuman Augmentation、高性能でエネルギー効率の高いコンピュータを用い地球のあらゆる活動のシミュレーションを可能とするPlanetary Computing、データ主権と高度なセキュリティに基づき情報の安全を確保するSecurity Trustが重要なテーマになると想定しています。これらのテーマの実現に貢献するとともに、今後社会が直面

する構造変化や課題に対して、当社だからこそ提供可能な「信頼できるテクノロジー」で解を導くこと。これが私たちの考える富士通の役割であり、パーパス実現に向けた手段です。

これら3つのテーマの実現への貢献は、地球環境の保全(Planet)、デジタル社会の発展(Prosperity)、人々のウェルビーイングの向上(People)という[マテリアリティ](#)の必要不可欠な貢献分野への取り組みの先に見えてくるものです。こうした考えに基づき、当社は経営ビジョン2035の下、テクノロジーによる事業創出と、収益基盤であるサービスソリューションの事業拡大と進化という、テクノロジーを中核に据えた2つの戦略を推進することを打ち出しました。

AIを軸とした事業モデル転換の加速

前中計で進めた事業モデル変革をさらに加速し、成長軌道に乗せたサービスソリューションを拡大・進化する。それによってキャッシュ創出力を持続的に強化する。そこで得たキャッシュを投資し、テクノロジーによる事業創出を実現

今後社会が直面する構造変化や課題に対して、
当社だからこそ提供可能な「信頼できるテクノロジー」で解を導くこと。
これが私たちの考える富士通の役割であり、
パーパス実現に向けた手段です。

CEOからのメッセージ

する。これが、経営ビジョン2035で当社が描く成長シナリオです。

事業モデル転換のドライバーとなるのはAIです。サービスソリューションの成長を牽引する [Uvance](#) (ユーバンス) はもとより、[モダナイゼーション](#) を含めたすべてのサービスにAIを組み込みお客様への提供価値を高めます。同時に、当社自身があらゆる業務、すべてのサービス開発をAI-drivenで実行することで、事業モデル転換を加速します。特に後者については、自律的なAIエージェントを使ったサービスデリバリモデルへの進化によってコストを削減しながら圧倒的な生産性向上を実現し、今後10年間にわたって毎年2ポイント超売上総利益率 (GM率) を改善する計画です。

並行して、お客様への課金モデルも転換します。2025年度時点でUvanceの売上収益の70%程度を占めた人月課金モデル、すなわち、エンジニアの延べ人数とサービス

提供に要する時間をベースに対価を算出する仕組みを再構築し、お客様に提供する価値やお客様が当社サービスを得た結果として得る成果をベースとした課金モデルを拡大します。前中計では現場の自主性に委ねるところが大きかった課金モデルを再構築することで、より経営の意思を反映させていきます。

AIを前提に磨きあげる競争優位性

テクノロジーによる事業創出と、収益基盤であるサービスソリューションの事業拡大と進化の2つの戦略は、当社の競争優位性を鮮明にし、磨きあげ、それによって独自の価値創造を実現して成長に結び付けていくことを意図したものです。

当社の競争優位性の第1は、独自の先端テクノロジーです。特に、防衛やヘルスケアなどクリティカルな情報を扱う領域において求められるソブリンなテクノロジーを、プラットフォームからサービスまでトータルで提供できることは他社との大きな違いであり、富士通独自の価値創出の源泉です。グローバル社会において日本が勝ち筋を描き具体化するためにも、ソブリンなテクノロジーの提供価値は大きいと確信しています。

第2の競争優位性は、テクノロジーを実装する「ラストワンマイル」を届けられることです。AIの進化に伴い、お客様自身によるテクノロジーの内製化が今後拡大することは確実です。とはいえ、常に進化し続けるテクノロジーを検証し、最適な組み合わせを選び、スピーディに実装するのは容易なこと

**防衛やヘルスケアなど、
クリティカルな情報を扱う領域に
おいて求められるソブリンな
テクノロジーを、プラットフォームから
サービスまでトータルで提供できる
ことは、富士通独自の価値創出の源
泉です。**

ではありません。AIエージェントだけでは埋めきれない「実装のラストワンマイル」をつなぎ、お客様によるテクノロジーの価値享受を支えます。

第3の競争優位性は、あらゆる産業セクターにわたるお客様との取引を通じて蓄積した、業種や業務に関する深い知見です。この強みがあるからこそ「ラストワンマイル」での価値提供が可能であり、また特に、後述するUvanceをはじめとするアプリケーションレイヤーでの提供価値の高度化においても不可欠な要素です。一方で、人間・組織が持つ知見を貪欲に学習し続けるAIの進化スピードに鑑みれば、業種業務知見が今後も差別化要因であり続けるとは限りません。見方を変えれば、業種ドメイン知見を業種特化型AIエージェントに統合し、産業構造の革新やお客様の変革に貢献するサービスとして提供することが、競争優位性を維持するうえでのカギを握ると言えます。

すべてのサービスにAIを組み込み、お客様への提供価値を高めます。同時に、当社自身があらゆる業務、すべてのサービス開発をAI-drivenで実行することで、事業モデル転換を加速します。

CEOからのメッセージ

**経営ビジョン2035において
テクノロジーによる事業創出、
および売上収益3兆円という目標を
掲げたのは、従来の延長線上にない
挑戦を自らに迫らなければならない
と考えたからです。**

テクノロジーによる事業創出

当社はテクノロジーによる事業創出を目指し、信頼性と省エネルギー性が高い計算基盤である〈Sovereign Platform〉、人とロボットが協調し自律的に進化する〈Physical AI〉、デジタルツインによる施策の高度化を可能にする〈Intelligent Society〉という3つの新領域をターゲットとして提示しました。2035年にはグローバルに約30兆円規模に達すると推計されるこれらの領域において、その10%に相当する3兆円の売上収益目標を掲げています。

テクノロジー領域では、〈Sovereign Platform〉に必須のソブリンなCPU（中央演算処理装置）やAIサーバ、〈Physical AI〉においてデジタルとフィジカルをつなぐOperating System（OS）、〈Intelligent Society〉の前提となるデータ基盤などの開発が進行中です。また、これ

らの技術が幅広く活用されるうえで不可欠な、企業・研究機関との戦略的パートナーシップ、いわゆる「エコシステム」も急速に拡大しています。

1960年代にメインフレーム開発に参入以来、当社は技術イノベーションの実績を築いてきました。「Technology-drivenの価値創造」という経営ビジョン2035のテーマの背景には、独自のCPU開発をはじめ、日本では当社だけが持つテクノロジーを事業モデルの中核に据えることで、「信頼できるテクノロジー」を軸に、市場において独自のポジションを確立するという狙いがあります。

率直に申し上げれば、現時点においては、新領域を収益化する事業モデルは模索中です。それでもあえて経営ビジョン2035においてテクノロジーによる事業創出、および売上収益3兆円という目標を掲げたのは、従来の延長線上にない挑戦を自らに迫らなければならないと考えたからです。テクノロジーの進化を踏まえれば、新事業は一夜にして旧事業となるかもしれません。100%、120%の力を発揮しなければ淘汰される。そうしたヒリヒリするような切迫感と新たな可能性開拓へのワクワク感を併せ持つ、あえて言えばスタートアップ企業のような熱量で新事業に取り組みます。

サービスソリューションの事業拡大と進化

サービスソリューションに関しては、2035年度にかけて年平均成長率（CAGR）6～8%の成長を計画しています。この拡大を牽引するのは、社会課題を起点とする当社の事業モデルであるUvanceです。前中計期間中にサービスソ

リューションの30%を占めるまでに成長したUvanceを2025年度から2030年度にCAGR20%以上で拡大し、サービスソリューションに占める割合を70%以上に引き上げることを目指します。そのカギを握るのがAIであることは、前述のとおりです。業種ドメイン知見に基づく業種特化型AIエージェントをサービスに統合することで、お客様への提供価値を高めます。

この事業戦略に合わせ、2025年度に日本国内で導入した組織マネジメントを拡大し、2026年4月からはグローバルな組織マネジメントをリージョン軸から業種軸へ改めました。業種軸への組織マネジメントの転換は、成長ポテンシャルを有する事業やリージョンにリソースを集中していくことを意味します。あえて強い言葉を用いれば、成長ができない事業やリージョンの淘汰を辞さないという経営の意思表明でもあります。

業種軸への転換を機に、防衛ビジネスへの注力も明示しています。当社は日本の防衛を支える企業の1社として、これまでも指揮統合システムや防衛情報インフラを提供してきました。近年の安全保障環境の変化を踏まえ、日本のみならず欧州などにおいても高まる「信頼できるテクノロジー」へのニーズを捉え、当社にしか担えない役割を果たします。

モダナイゼーションに関しても、2025年度から2030年度にCAGR10%以上の成長を掲げました。2029年にピークに達すると想定する当社のメインフレームおよびUNIXサーバを利用するお客様のモダナイゼーションに加え、他社製のIT資産のモダナイゼーション、AI前提のシステムへのモダナイゼーションへと事業ドメインを拡大します。

**「Technology-drivenの価値創造」を実現し
お客様への提供価値を高めるには、当社自身が「カスタマーゼロ」となり、
自らAI-drivenな経営と意思決定、事業戦略立案と推進、
業務プロセス変革を実践し、
知見と洞察を更新し続けることが大前提となります。**

経営基盤の高度化

「Technology-drivenの価値創造」を実現しお客様への提供価値を高めるには、当社自身が「カスタマーゼロ」となり、自らAI-drivenな経営と意思決定、事業戦略立案と推進、業務プロセス変革を実践し、知見と洞察を更新し続けることが大前提となります。当社はAIを前提に組織・人・セキュリティ基盤を再設計し、経営基盤を高度化します。

中でも [AI-driven](#) の実践を担うという点で重要なのは [人材](#) です。AIによる生産性の飛躍的な向上には、卓越したケイパビリティを持つ1人の人材がAIを使うことでイノベーションを実現したり、100人分の仕事をこなしたり、従来の100分の1の時間で成果を生んだりする可能性が開けることも含まれます。これからAIを前提にした人材の役割・スキルの再定義を進める中で、当社内で活躍の場を見出していく人材、社外での活躍機会を見出していく人材が出てくるのは必然でしょう。

2022年度末時点で12万4,000人強だった連結グループ従業員数は、2025年度末時点では9万9,000人あまりになりました。自律的に自らの価値を高めていける人材の獲得と維持強化を重視し、前中計において成果を生んできた事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオ設計を実行した結果であり、今後もそれを継続する方針です。専門性ある人材の積極採用、自ら課題意識を持ってケイパビリティを高め続ける人材を適切に評価する仕組みづくりにも取り組み、人的資本を強化します。

実績で示していく経営ビジョン2035の実現可能性

経営ビジョン2035、成長シナリオ、その実現に向けた戦略を練る過程では、取締役会においても議論を重ねました。結果として、成長ストーリーを描くうえで抽象度を上げるべき

ところ、具体的に数字までブレイクダウンすべきところの強弱のありようが明確になったと考えています。

今回当社が、経営ビジョン2035において3年、5年単位での業績目標を掲げなかった理由の1つは、目標にとらわれず自らが持つ力を100%、120%発揮する、周囲の期待をはるかに上回る成果を上げる組織をつくり上げていきたいという私の意思、そしてそれは可能であるという確信を反映したものです。

当社の経営ビジョン2035に対してステークホルダーの皆様のご評価を得るには、成長と収益性改善を継続的に達成し、着実にキャッシュ創出力と資本効率性を高めるという実績が求められるということを、私たちは強く自覚しています。「Technology-drivenの価値創造」を実現しなければ10年後の富士通はないという覚悟を持って、新事業の創出、コア事業の拡大と進化、自らの変革に挑戦する私たちの姿と実績に、ぜひご注目ください。

代表取締役社長
CEO

時 田 隆 仁

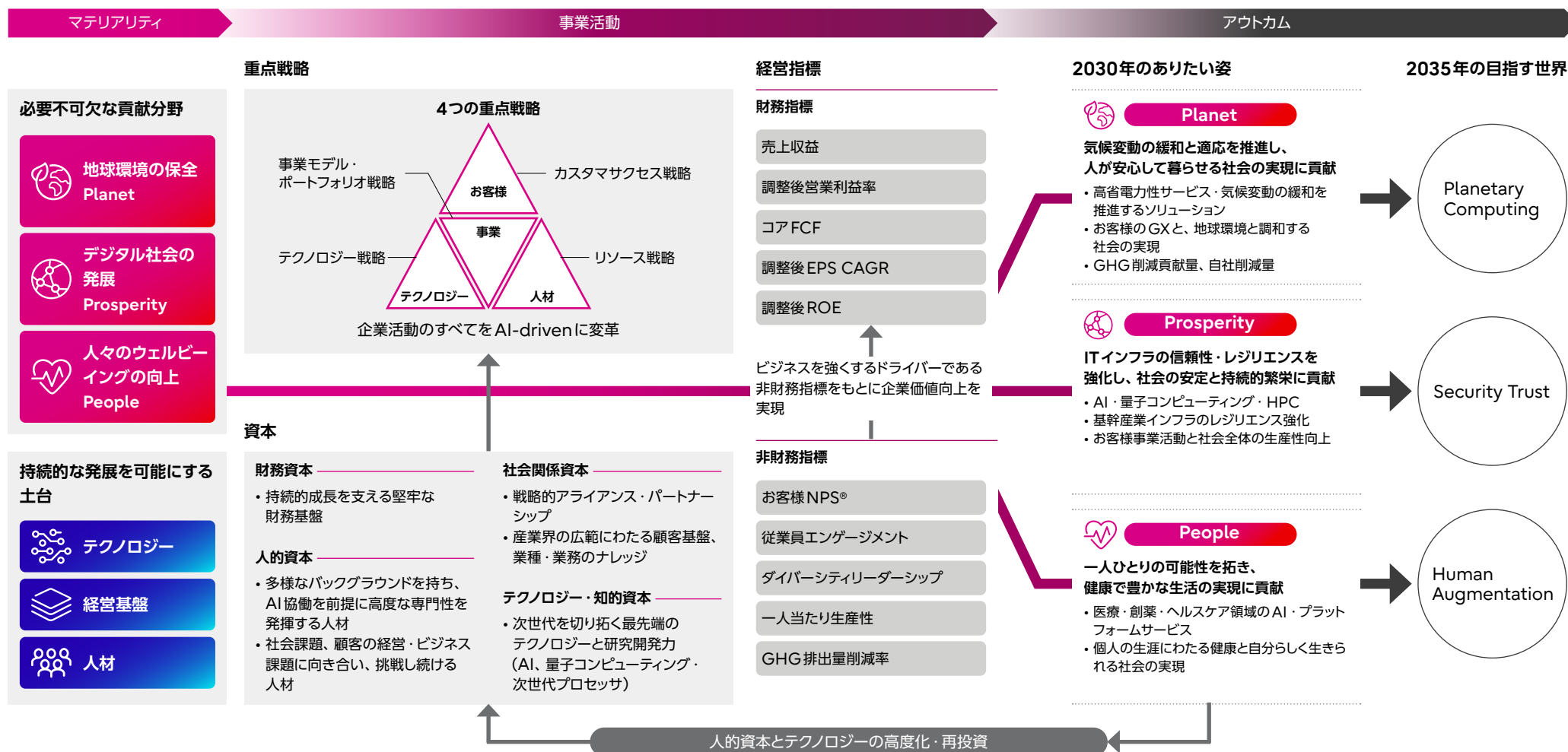
価値創造モデル

パーパス

わたしたちのパーパスは、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ことです。

2030年に向けたビジョン

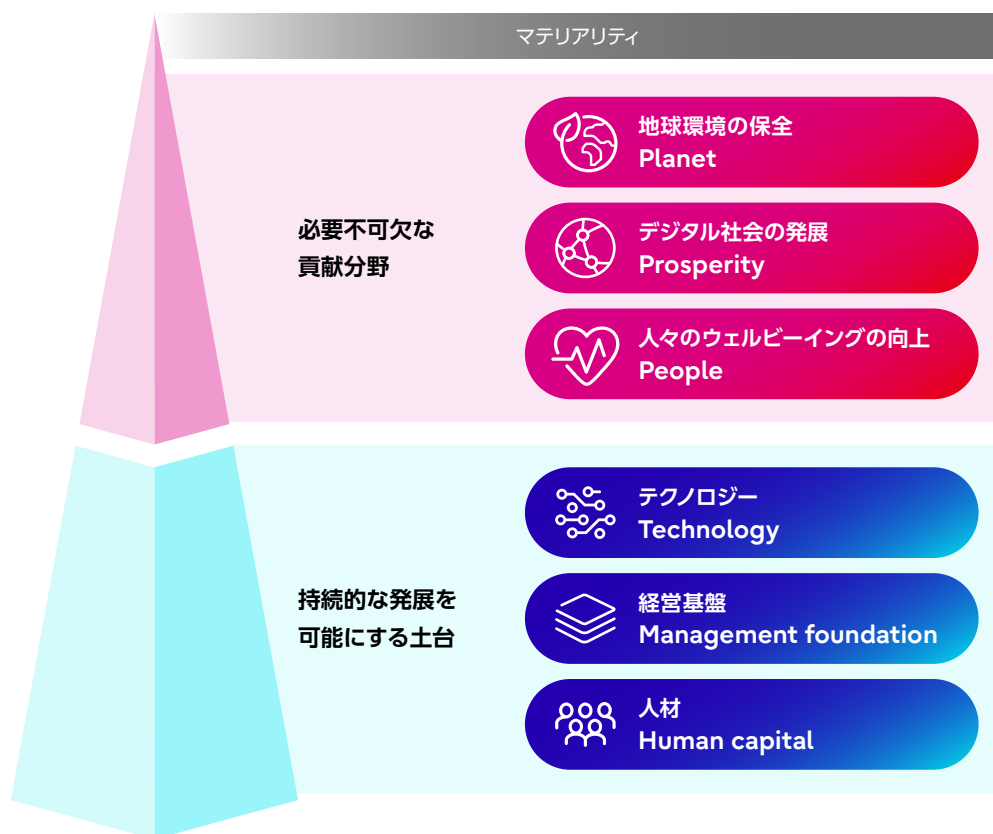
デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる。



マテリアリティ(概論)

富士通は、持続的な成長に向けて注力すべき課題をマテリアリティとして捉え、「必要不可欠な貢献分野」「持続的な発展を可能にする土台」の2つのカテゴリーを特定しています。「必要不可欠な貢献分野」は当社の注力事業領域そのものであり、事業活動を通じて「地球環境の保全 Planet」「デジタル社会の発展 Prosperity」「人々のウェルビーイングの向上 People」に貢献する価値をお客様・社会に提供します。また、「持続的な発展を可能にする土台」は、富士通グループの価値創造の源泉として「テクノロジー」「経営基盤」「人材」を強化し、新たなビジネスモデルやイノベーションの創出を支えます。

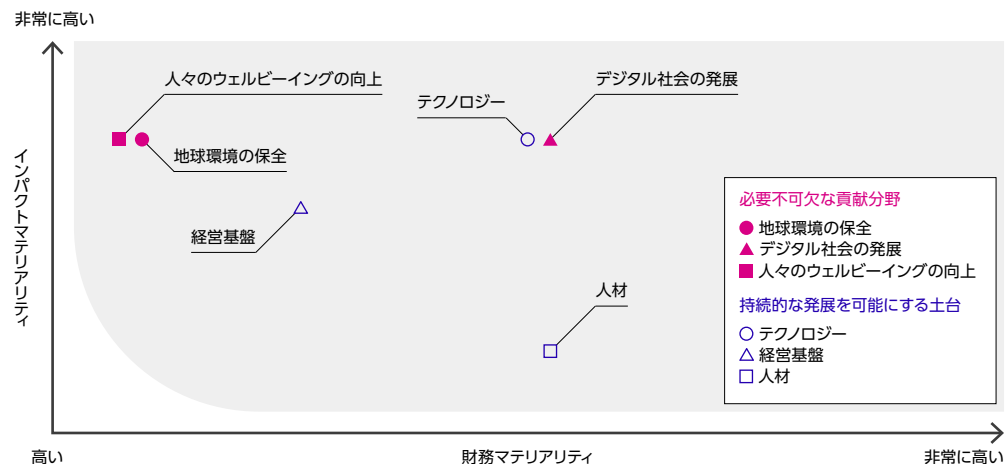
[マテリアリティの詳細はこちら](#)



特定プロセス

Step 1	自社を取り巻く背景状況の検討	社内外の情報を踏まえ、主要なステークホルダーを特定。バリューチェーンとビジネスモデルの整理を通じた事業の現状・将来像を把握。
Step 2	サステナビリティトピックリストの作成	2035年を見据えたメガトレンド情報、ESG情報開示のグローバルスタンダード等を基に、社会課題を整理して抽出。
Step 3	インパクト・リスク・機会(IRO)の分析・評価	抽出された社会課題を基に、IRO評価の初期案を作成。社内外のステークホルダーへの個別インタビューを実施。評価値の調整および重要度の閾値の討議を実施。閾値は財務マテリアリティとインパクトマテリアリティの両方が重要と定義し、マテリアリティを特定。

2035年を見据えて社会課題を整理し、幅広く社内外のステークホルダーに対するインタビューを実施し、財務マテリアリティ（サステナビリティトピックが及ぼす財務影響額に基づく影響度に、発生可能性および短・中・長期における発生時期を掛け合わせて評価値を算出）とインパクトマテリアリティ（企業活動が環境や社会に及ぼす影響の、規模・範囲に基づく深刻度に、発生可能性および短・中・長期における発生時期を掛け合わせて評価値を算出）を考慮し、マテリアリティを特定しています。また年1回レビューを行い、社会動向の変化や経営方針の進捗を踏まえて見直しています。



マテリアリティ(項目)

当社は、2018年にマテリアリティを特定して以来、事業環境の変化やステークホルダーの期待を踏まえて定期的に見直しを行っています。2026年度にスタートした[中長期経営ビジョン2035\(経営ビジョン2035\)](#)においても、マテリアリティを全社戦略の起点となる基本的な考え方として位置付けています。2025年度には、日本のサステナビリティ開示基準(SSBJ)、EUの企業サステナビリティ報告指令(CSRD)をはじめとするサステナビリティ開示基準を踏まえた対応、および外部環境の変化への適合を目的として、マテリアリティを見直しました。課題の重要度を評価する軸も刷新し、「財務マテリアリティ」と「インパクトマテリアリティ」の2つの観点を導入しました。

2025年度の見直しの結果、「必要不可欠な貢献分野」「持続的な発展を可能にする土台」というこれまでの枠組みを踏襲しながらも、特に「必要不可欠な貢献分野」については、テクノロジーの進化や世界情勢、環境の変化を見通したビジネスの優先度、「富士通らしさ」を反映して特定しています。

当社は今後も、マテリアリティへの取り組みを通じて社会価値創出と企業価値向上の両立を目指します。

[マテリアリティの詳細はこちら](#)

マテリアリティ	2030年のありたい姿	主な取り組み領域
必要不可欠な 貢献分野	 地球環境の保全 Planet	気候変動の緩和と適応を推進し、人が安心して暮らせる社会の実現に貢献
	 デジタル社会の発展 Prosperity	ITインフラの信頼性・レジリエンスを強化し、社会の安定と持続的繁栄に貢献
	 人々のウェルビーイングの向上 People	一人ひとりの可能性を拓き、健康で豊かな生活の実現に貢献
持続的な発展を 可能にする土台	 テクノロジー Technology	最先端デジタル技術を創出し、持続可能な社会システムへの変革を牽引する
	 経営基盤 Management foundation	高い倫理観に基づく堅固な経営基盤で社会からの信頼を築くとともに、DXで高効率な経営を実現する
	 人材 Human capital	社内外の多才な人材が俊敏に集い、社会の至るところでイノベーションを創出する
		1 カーボンニュートラリティへの貢献(気候変動の緩和と適応、エネルギー効率の改善) 2 AI・情報通信基盤とデータの信頼性・健全性確保 3 安全保障の強化 4 情報セキュリティの確保 5 レジリエントで責任あるサプライチェーン 6 自動化・人の能力拡張による生産性の向上 7 医療・創薬・ヘルスケアへの貢献 8 スポーツ、コミュニティ、教育などを通じたQoL向上、インクルーシブな社会の実現
		1 最先端デジタル技術(AI、量子とHPC、ネットワーク等)の開発とイノベーション創出 2 AIインテグリティの推進 3 重大リスクへの盤石な対応と信頼構築(ビジネスインテグリティ、品質、情報セキュリティ) 4 レジリエントで責任あるサプライチェーン 5 人権の尊重 6 AI-drivenでのDXによる生産性の向上 7 事業ポートフォリオに連動した人材ポートフォリオの実現 8 持続的に企業価値向上に貢献するための社員エンゲージメント向上、DE&I推進、ウェルビーイング実現

マテリアリティ(必要不可欠な貢献分野)

当社は、マテリアリティとはすなわち事業の注力領域であるとの考えに基づき、事業部門ごとに策定する計画の中でマテリアリティを通じた価値提供について記載し、その計画に基づいた活動を推進しています。年に2回開催するサステナビリティ経営委員会において、活動の進捗を価値提供の視点からレビューし、モニタリングしています。

モニタリングにあたっては、事業活動がお客様・社会にもたらす価値を多角的に捉えることを重視しています。例えば「必要不可欠な貢献分野」においては、お客様提供価値を含めた社会価値の創出までのストーリーを、各事業の代表的な事例を通じてナラティブな視点で確認し、計測

可能な範囲で定量的に実績確認を行うよう進めています。「持続的な発展を可能にする土台」については、各領域を担う関連部門が定めた方針や計画の着実な実行をサステナビリティ経営委員会で確認し、事業の進捗や発展段階に応じて指標が柔軟に見直される仕組みを導入しています。

お客様への提供価値が多様化する中で、それがどのような社会価値の創出につながり、当社のパーパス実現に貢献するのかを明らかにすることは1つの挑戦です。

必要不可欠な貢献分野	お客様への提供価値	サービス事例
 地球環境の保全 Planet	環境データの可視化、企業・業界をまたぐデータ連携、システム運用の最適制御を通じて、お客様のGHG排出量削減、エネルギー効率向上、環境情報開示への対応を支援します。これにより、お客様のグリーントランスフォーメーション推進と、社会全体のカーボンニュートラリティ実現に貢献します。	製品カーボンフットプリント(CFP)の算定ソリューションを導入し、CFP算定業務の効率化・標準化と、サプライチェーン全体の脱炭素化を支援。 製品カーボンフットプリント算定ソリューションを導入し、サステナビリティ経営の加速を支援
 デジタル社会の発展 Prosperity	Made in Japanの技術に基づく高信頼なAI基盤やソブリンクラウドなどの提供を通じて、AI、データ、情報通信基盤の信頼性・安全性・健全性とデータ主権の確保を可能にします。これにより、お客様が安全に安心してAIやデータを活用できる環境を整え、業務プロセスや意思決定の高度化、生産性・品質・事業継続性の向上に貢献します。	ソブリン性を確保した協調制御基盤の開発を推進し、様々な産業分野におけるフィジカルAIの社会実装を加速。人とロボットが共存・協働する社会の実現を図る。 富士通が、ファナック、安川電機、川崎重工の各社と、NVIDIAの技術を取り入れたフィジカルAIの社会実装に向けた事業検討を開始
 人々のウェルビーイングの向上 People	医療・健康データの利活用やAIによる状態把握・予測を通じて、予防医療、創薬・治験、ヘルスケアサービスの高度化を支援します。また、人の動きのデジタル化・解析により、スポーツや身体活動を通じた健康増進と生活の質(QoL)向上に貢献します。	業界の垣根を越えて医療・健康データをつなぐ国産ヘルスケア基盤を構築し、持続可能な医療と新産業の創出を実現。 SMBCグループ、富士通、ソフトバンク、健康・医療分野での業務提携に合意し、持続可能な医療の実現に向けて国産ヘルスケア基盤を構築

CSSO (Chief Sustainability & Supply Chain Officer) からのメッセージ



実践を起点にレジリエントな
事業基盤を強化し、
社会インパクトと企業価値の
向上を追求します。

執行役員常務
CSSO
* Sustainability & Supply Chain

山西 高志

私自身もCSSOとして、サプライヤーへのデータ提供の働きかけや支援といった地道な活動を通じて蓄積した実践知と、業種ごとの課題やバリューチェーン全体を俯瞰した当社ならではのナレッジを統合したAIを組み合わせることで、サプライチェーンマネジメントの強化に取り組みます。また、お客様への提供価値が社会価値に波及するプロセスの可視化にも挑戦し、非財務の活動を財務成果に結び付けることで、企業価値向上の新たなドライバーの確立を目指します。サステナビリティ領域における専門性を高めながら世界の潮流を踏まえた戦略立案に寄与するとともに、CSSO自らが実践者としてアクションを起こすことを重視し、インパクトの最大化を追求する考えです。

企業価値向上ロジックの解明

現在当社では、非財務の活動が企業価値向上にどのように貢献するかをデータで可視化し、因果関係を解明する[財務・非財務分析プロジェクト](#)が進行しています。財務経理、CRO*室、社内IT部門、事業部門など多様な部門から幹部が集結し、人事施策、デジタルツールの活用、お客様への向き合い方の変容といった非財務活動と財務指標を結び因果関係の解明と、仮説の高度化および検証に取り組んでいます。人事施策を起点とした非財務領域の施策が、社員の行動変容を促し、お客様への提供価値向上や受注拡大につながる可能性が、少しずつ明らかになっています。同プロジェクトの推進を通じてサステナビリティ経営の社内実践を加速すると同時に、そこから得た知見や洞察をお客様や社会と共有し、価値の共創にも取り組んでいきます。

* Chief Revenue Officer

マテリアリティと事業の統合

[2023—2025年度中期経営計画（前中計）](#)を振り返ると、サステナビリティを理念から実行へ移し、マテリアリティを事業そのものとして捉え直す転換期となりました。

マテリアリティの「必要不可欠な貢献分野」の推進は事業の注力領域への取り組みにほかならず、お客様への提供価値を含めた社会価値の創出がその成果であり、パーパス実現につながるという考えが社内の共有認識となりつつあることに、確かな手応えを感じています。

例えば[サプライチェーン](#)可視化の取り組みは、温室効果ガス排出量の削減、地球環境の保全という社会価値を創出するとともに、レジリエンスの強化を通じてリスクの低減、ひいては資本コストの低減に寄与します。また当社自身の取り組み

を通じて得たお客様や社会からの信頼は、事業継続性と競争優位性の向上につながります。さらに当社は、[Uvance](#)をはじめとするサービスに自社実践から得た知見を反映することで、お客様への提供価値を高めています。

カスタマーゼロとしてAI-drivenを実践

[経営ビジョン2035](#)においても、社会課題の解決と企業価値向上の両立は重要なテーマです。2035年に向けて、信頼できるテクノロジーの提供を通じて成長を加速すべく、まず当社自らが「カスタマーゼロ」として[AIを自社の業務に実装](#)し、そこで得た知見をお客様への提供価値に転換する方針を掲げています。これは単なる効率化やコスト削減ではなく、仕事のスピードと価値創出の質そのものを変革する挑戦です。

Section

1

中長期経営ビジョン 2035

このセクションのポイント

- 2026年度にスタートした中長期経営ビジョン2035のポイントと経営指標について解説
- CFOからのメッセージでは、持続的な成長の実績、2035年に向けた事業成長の姿とその実現に向けたキャッシュアロケーションの方針を提示
- 財務・非財務指標の因果関係分析の狙いと現在地をプロジェクトメンバーが語る



2023—2025年度中期経営計画 戦略的テーマの実績

当社は、2023—2025年度中期経営計画（前中計）を持続的な成長と収益力向上に向けたモデルを構築する期間と位置付け、事業モデルと事業ポートフォリオの変革、お客様のIT資産のモダナイゼーションの確実なサポート、海外ビジネスの収益性向上という3つの戦略的テーマに取り組みました。また、これらのテーマで成果を生むために不可欠な[テクノロジー](#)、[人材](#)

[マネジメント](#)、自らの[DX・データドリブン経営](#)も継続的に強化・更新してきました。この結果、コア事業であるサービスソリューションの成長と収益性向上を実現し、安定的にキャッシュを創出しながらさらなる成長と収益拡大を見通すことができる段階に至っています。

戦略的テーマ	主要施策	前中計期間中の変化と成果	次期計画への引き継ぎ
事業モデルと事業ポートフォリオの変革	- Uvanceを中心とした価値の高いデジタルサービスの創出・提供によるサービスソリューションの成長 - デリバリ変革によるサービスソリューションの収益性向上 - 事業ポートフォリオマネジメントの推進	- Data & AIの活用によってビジネス課題と社会課題を解決するサービスUvanceが2025年度収益目標を上回り、サービスソリューションの成長を牽引 - コンサルティングブランド「Uvance Wayfinders」の下で質の高い商談の実績を蓄積 - 開発プロセスの標準化、生成AIの適用、付加価値ベースの価格戦略、人材ポートフォリオの最適化を通じ、生産性とグロスマージン率が継続的に改善 - ノンコア事業のカープアウト、および分社化を完了し、コア事業であるサービスソリューションに経営資源を集中	- 業種知見と自社実践知を掛け合わせた業種特化型AIエージェントとコンサルティングにより、Uvanceの提供価値を強化 - サービスソリューション全体でAI活用を推進し、AI-driven開発・デリバリへの移行で生産性を劇的に改善 - 価値／成果ベースの事業モデルへの転換を加速
お客様のモダナイゼーションの確実なサポート	IT資産を最適化するモダナイゼーションの強化	- モダナイゼーションが2025年度収益計画を超過し、Uvanceと並んでサービスソリューションの成長と収益性改善に貢献 - 専門人材、商材・ツール、エンジニアのリソースマネジメントのシステム等、さらなる成長に向けた事業基盤を構築	2029年度に想定される需要ピークに向け、事業基盤・ビジネスモデルを確立 - 自社モダナイゼーションで培った知見・人材・ツールを他社資産領域へ展開 - AIを動かせる環境にしていけるオープンモダナイゼーション、AIネイティブなモダナイゼーションへ進化させ、新たな成長領域を創出
海外ビジネスの収益性向上	- 海外事業の変革 - Uvanceの拡販	- Europe、Americas、Asia Pacificのすべてのリージョンで構造改革を実施、事業の選択と集中が前進 - 売上収益に占めるUvanceの割合が拡大	- 業種を軸にグローバルに事業を推進する体制にシフト - 収益性の継続的改善
テクノロジーによるビジネス貢献	AI、コンピューティングを中心とするコアテクノロジーの開発とサービス実装	サービスの高付加価値化と差別化につながるテクノロジー基盤とエコシステムを強化 詳細はテクノロジーへ	- ビジネスモデルの進化を支えるテクノロジー基盤の高度化 - AI、コンピューティング等の先端テクノロジーを活用し、〈Sovereign Platform〉〈Physical AI〉〈Intelligent Society〉を中心とする新規事業を創出

2023—2025年度中期経営計画 財務・非財務指標の実績

			2023—2025年度中期経営計画				
財務目標			2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2025年度／2022年度増減
事業成長 収益力の強化	売上収益		33,310億円	34,769億円	35,501億円	35,029億円	+5.2%
		うちサービスソリューション	19,842億円	21,375億円	22,459億円	23,469億円	+18.3%
		うち Fujitsu Uvance	2,000億円	3,679億円	4,828億円	7,093億円	+254.7%
	調整後営業利益*1		2,434億円	2,653億円	3,072億円	3,905億円	+60.4%
		うちサービスソリューション	1,629億円	2,372億円	2,899億円	3,614億円	+121.9%
		調整後営業利益率		7.3%	7.6%	8.7%	11.2%
		うちサービスソリューション	8.2%	11.1%	12.9%	15.4%	+7.2pp
キャッシュ創出力強化	コア FCF*2 (全社)		1,571 億円	1,972億円	2,336 億円	2,899 億円	+84.5%
			2019—2022年度			2022—2025年度	
資本効率の向上	調整後 EPS CAGR		12%			17%	

非財務目標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2025年度目標
GHG排出量 富士通グループ Scope 1、2 (2020年度比)	-43.6%	-49.9%	-71.5%	-50%以上
GHG排出量 サプライチェーン Scope 3*3 (2020年度比)	-31.0%	-42.9%	-46.0%	-12.5%以上
お客様ネット・プロモーター・スコア (NPS®*4) (2022年度比)	+7.7ポイント	+5.6ポイント	+27.4ポイント	+20ポイント
一人当たり生産性 (調整後営業利益 2022年度比)	+8%	+37%	+89%	+40%
従業員エンゲージメント*5	69	68	71	75
ダイバーシティリーダーシップ (女性幹部社員比率)	15.8%	16.8%	17.5%	20.0%

(注) 1. 売上収益および調整後営業利益から、2024年度以降非継続事業に分類したデバイスソリューションを除く。

2. 非財務指標から、2024年度以降非継続事業に分類したデバイスソリューションを除く。

*1 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。

*2 事業再編、事業構造改革、M&A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

*3 Category 11：製品の使用時消費電力によるCO₂排出量のみ。

*4 ネット・プロモーター®、NPS®、NPS Prism®としてNPS関連で使用されている顔文字は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc. の登録商標です。

*5 サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。

中長期経営ビジョン2035

中長期経営ビジョン2035の位置付け、戦略、ターゲット市場

2035年に至る今後10年間には大きな社会構造の変化が起こり、分断と多極化、労働力不足、気候変動といったグローバル社会が直面する課題が先鋭化する可能性もあります。このような変化と課題に向き合い、信頼できるテクノロジーで解を導き、価値を創造すること。これが、当社が今後果たしていきたい役割です。その実現に向け、当社は2026年5月に「Technology-drivenの価値創造」をテーマとする中長期経営ビジョン2035（経営ビジョン2035）を発表し、テクノロジーをコアにした成長の加速と事業規模拡大を打ち出しました。

経営ビジョン2035は、過去の中期経営計画の実行を通じて築いた基盤を足掛かりに、一段の飛躍を期すものです。信頼できるテクノロジーの提供、およびAI-drivenの実践を通じて、2035年の未来に向けた価値創造を追求します。

持続的な成長に向け、当社が掲げたのがテクノロジーによる事業創出、そしてサービスソリューションの事業拡大と進化という2つの戦略です。2035年には、AIサービスの市場規模は約200兆円に達すると予想され、そのうち当社が事業創出のターゲット領域として定めた〈Sovereign Platform〉〈Physical AI〉〈Intelligent Society〉については約30兆円が見込まれています。これらの市場において、お客様に高く評価される価値を提供する存在を目指し、従来の富士通像を超える新たな事業に挑戦していきます。

テクノロジーをコアに、 成長のスピードと規模を高める

2020—2022年度 中期経営計画

収益改善、
企業文化、組織風土変革

準備

2023—2025年度 中期経営計画

生産性向上、
事業構造の変革

2026—2035年度

中長期経営ビジョン2035

Technology-drivenの価値創造

成長

- ・信頼できるテクノロジーの提供
- ・AI-drivenの実践

テクノロジーによる
事業創出

サービスソリューションの
事業拡大と進化

2035年 AI サービス市場

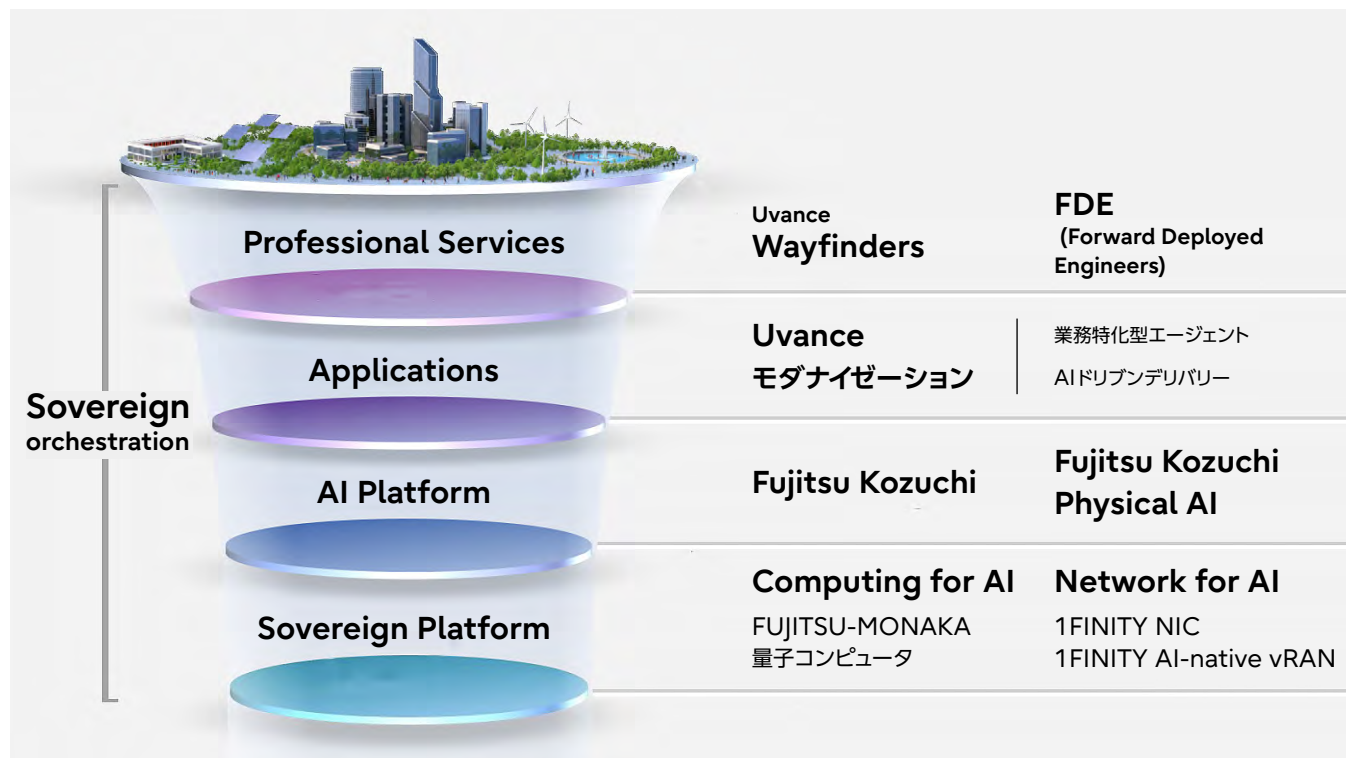
事業創出領域
30兆円規模*

- ・ Sovereign Platform
- ・ Physical AI
- ・ Intelligent Society

AIによる事業拡大領域
200兆円規模*

- ・ AIサービス（コンサルティング・デリバリー）
- ・ AIアプリケーション
- ・ AIプラットフォーム
- ・ AIを実装するモダナイゼーション

信頼できるテクノロジーの提供による社会課題の解決



お客様基盤

お客様の事業現場の「ラストワンマイル」に価値を届ける実行力

業種ドメイン知見

幅広い産業セクターにわたるお客様のシステム構築を通じて培った業種業務知見

テクノロジー基盤

ソブリン（主権）性を担保する独自の先端テクノロジー

当社は、日本においてAIの基盤構築からサービス提供までを一貫して担える有数のテクノロジー企業であり、先端テクノロジーの社会実装に必須の、上流から下流までのすべての階層において独自の技術・サービスを開発する力を有します。特に、データ主権を重視するお客様が関心を寄せるソブリンプラットフォームと、その中核的テクノロジーであるCPU（中央演算処理装置）および量子コンピュータを自社開発できる企業は、世界でも限られます。

これらのテクノロジー開発の起点となっているのが、「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」というパーパスです。パーパスに基づき磨きあげてきたテクノロジーは、当社がお客様に提供するあらゆる価値の土台です。AIをはじめとする信頼でき

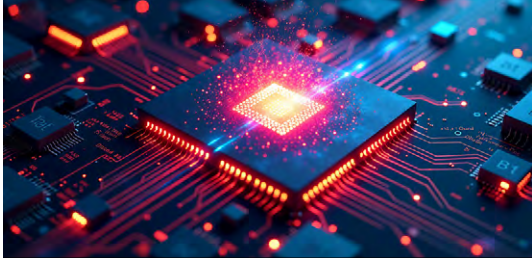
るテクノロジーを当社が「カスタマーゼロ」として自ら活用・適用し、そこから得た実践知を体系化・サービス化しています。

お客様基盤、業種ドメイン知見、[テクノロジー基盤](#)という当社の競争優位性を活かし、テクノロジーによる事業創出、およびサービスソリューションの事業拡大と進化という2つの戦略を推進することで、「カスタマーゼロ」を通じて蓄積した実践知をお客様への提供価値に転換していきます。

テクノロジーによる事業創出

当社は、人間の能力や可能性を拡張する Human Augmentation、高性能でエネルギー効率の高いコンピュータを用いて地球上のあらゆる活動のシミュレーションを可能にする Planetary Computing、データ主権と高度なセキュリティに基づく情報の安全保障に寄与する Security Trust が重要なテーマになると想定しています。当社はこれらのテーマの

実現につながる3つの領域において新たな事業創出を戦略に掲げ、長年にわたる研究開発の成果である先端技術の事業化に取り組みます。ソブリン性、信頼性、セキュリティをはじめ、当社ならではの価値創出を目指します。

	Sovereign Platform  信頼と省エネルギーを実現する計算基盤	Physical AI  人とロボットが協調・自律的に進化	Intelligent Society  デジタルツインによるシミュレーションを通じた施策の高度化
ターゲット業種	データセンター、政府／大学／研究機関、創業・材料開発、金融、ロボット・ドローン関連 その他	製造、小売、物流、医療、建設 その他	公共・自治体、ヘルスケア、物流、製造、防衛 その他
富士通の強み	- 高性能、高信頼性、省エネルギー性、高セキュリティを併せ持つCPU「FUJITSU-MONAKA」の開発力 - 世界をリードするハイブリッド計算技術 - 独自のSTARアーキテクチャで実現する実用的な量子計算	- 独自に開発した Physical AI プラットフォーム「Fujitsu Kozuchi Physical OS」 「FUJITSU-MONAKA」 - すべてのテクノロジー階層の統合的な運用による最適化 - 世界有数の企業・研究機関とのエコシステム形成を通じた先端技術開発とサービス連携	- 先進技術に行動科学、認知科学、実証経済学といった人文科学の側面を統合するアプローチで高度化してきたコンバーGING・テクノロジー - デジタルツインとリアルタイムのシミュレーションを支える計算基盤 - 大規模データ基盤にAIを組み合わせる実装力
解決を目指す社会・経営課題	AIの利用拡大により急増する電力需要や、自国外原産の技術への依存の高まりに伴う技術主権の喪失リスク	労働人口減少による生産性・競争力の低下や、熟練技能者のノウハウや暗黙知が断絶するリスク	自然災害の常態化による人的・物的被害の拡大や、高齢化・財政ひっ迫などが招く社会運営の複雑化

サービスソリューションの事業拡大と進化

当社は、Uvanceとモダナイゼーションをはじめ、コア事業であるサービスソリューションで提供するあらゆるサービスにAIを取り込み、またすべてのサービスの開発と高度化をAI-drivenで推進することで品質と提供スピードを向上させ、お客様への提供価値を高めます。前中計

Uvance



ビジネス課題と社会課題の同時解決に挑むオフリング型のサービスであるUvanceは、業務現場への適応性が高い業種特化型AIエージェントを統合し、さらなる成長を目指します。お客様への提供価値の源泉は、製造、運輸、小売、金融、ヘルスケア、公共・自治体など、あらゆる業種にわたるお客様のミッションクリティカルなシステムを構築・運用する中で当社が蓄積した業種ドメイン知見です。自社テクノロジーとお客様の現場に精通したForward Deployed Engineer (FDE) や、専門的な知見・経験に基づく経営課題への深い洞察を持つコンサルタントがAIの業務実装にコミットし、お客様の事業変革に伴走します。

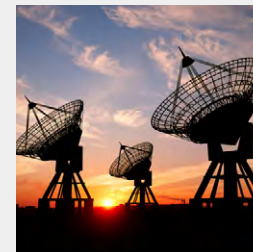
モダナイゼーション



OneFujitsuプログラムの下で進めた当社自身のモダナイゼーションで培った知見に加え、専門人材「モダナイゼーションマイスター」、商材・ツール、エンジニアのリソースマネジメントのシステム等、前中計期間中に整備した事業基盤を活用し、モダナイゼーションの持続的な成長を目指します。2029年にピークを迎えると想定する当社製IT資産のモダナイゼーションに加え、他社製IT資産のモダナイゼーションのニーズや、AI前提のシステム・プロセスへのモダナイゼーションにサービス領域を拡大し、単なるシステム更新を超え、お客様の経営変革と価値創出を支える基盤整備に貢献します。

で実現したサービスソリューションの成長をさらに追求するとともに、価値・成果ベースの事業モデルへの転換とAI-drivenなデリバリモデルへの変革を加速することで、収益基盤を拡大します。

防衛ビジネス

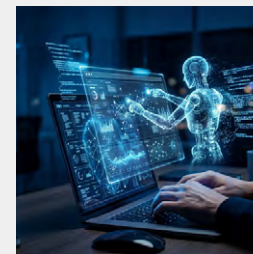


安全保障環境の変化を受けて拡大する、データ利活用による意思決定の迅速化などのニーズにイノベーションで応え、価値創出を拡大します。日本の防衛省をはじめ、英国、豪州においても情報通信、指揮統制、情報処理、運用支援のテクノロジー基盤を提供してきた実績に基づき、世界をリードする防衛・航空宇宙企業との連携^{*1}によるデュアルユース技術の開発や、防衛テック・オープンイノベーション^{*2}にも挑戦し、安全保障上の課題解決に貢献します。

^{*1} ロッキード・マーティンと富士通が連携し、デュアルユース技術開発を加速

^{*2} 日本初の防衛テック・オープンイノベーションプログラムを開始

デリバリモデル／セキュリティ基盤



人がAIを使ってシステム開発を効率化する従来型アプローチを変革し、マルチAIエージェントが自律的にシステム開発を行うデリバリモデルへと進化します。当社独自の大規模言語モデル「Takane」を中核に、AIエージェント群が開発工程を自動化する「AI-Driven Software Development Platform」を活用し、圧倒的な生産性向上を実現します。

信頼できるテクノロジーを支えるセキュリティ基盤の高度化にも取り組みます。マルチAIエージェントによる自動的なセキュリティ対応を含めた多角的なアプローチでサイバーセキュリティリスクに対応し、お客様の事業を新たな脅威から守ります。

注力分野の最新動向

当社は、中長期経営ビジョン2035の実現に向けた注力分野の成長戦略を説明するIR Dayを、2026年9月16日に開催しました。当日紹介された注力分野の最新の取り組みと今後の方針の概要は、以下の通りです。IR Dayの詳細は、統合レポートサイトの[IR Dayページ](#)で開示しています。



Technology-drivenの事業モデルへの変革により、持続的成長と企業価値向上を実現

売上収益の拡大とGM率の継続的な改善を図り、キャッシュ・フロー創出力を強化します。創出したキャッシュ・フローを原資に、事業成長に向けた積極的な投資と株主還元の拡大を両立するキャピタルアロケーションを実行して資本効率を改善し、その結果として調整後ROE20%超、調整後EPS CAGR15%超を達成します。

[持続的成長と企業価値向上に関するプレゼンテーションの詳細はこちら](#)



AIとSovereigntyを軸にテクノロジーによる競争力を強化し優位性を確立

AIとSovereigntyを軸に、中長期経営ビジョン2035にて示した新規事業領域における技術開発および事業拡大に向けた戦略を実行します。AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」、Made-in-Japan CPU「FUJITSU-MONAKA」、量子コンピュータなど、独自技術の優位性を発揮します。

[テクノロジーによる事業創出に関するプレゼンテーションの詳細はこちら](#)



価値創造を成長につなげるプライシング変革を推進

AIの浸透による業種別のDX／AXのデマンドの変化を、Uvance WayfindersのコンサルティングとFDEを通じて捉え続け、お客様への提供価値向上によって市場を上回る成長とシェア拡大を実現します。同時に、AIが創出する価値を成長につなげるプライシング変革を推進し、成長機会と収益性の最大化を目指します。

[プライシング変革に関するプレゼンテーションの詳細はこちら](#)



Uvance for Industryを通じてお客様のAI Transformationを実現

当社の強みである業種ごとのコンテキスト（暗黙知）をベースに、Sovereigntyを兼ね備えた自社AIとフロンティアAIを組み合わせたマルチAI戦略で業種軸のUvanceを展開し、お客様のAI Transformationを実現します。またUvanceにおける収益の質的転換を図り、サービスソリューション全体の成長をリードします。

[Uvanceの進化に関するプレゼンテーションの詳細はこちら](#)

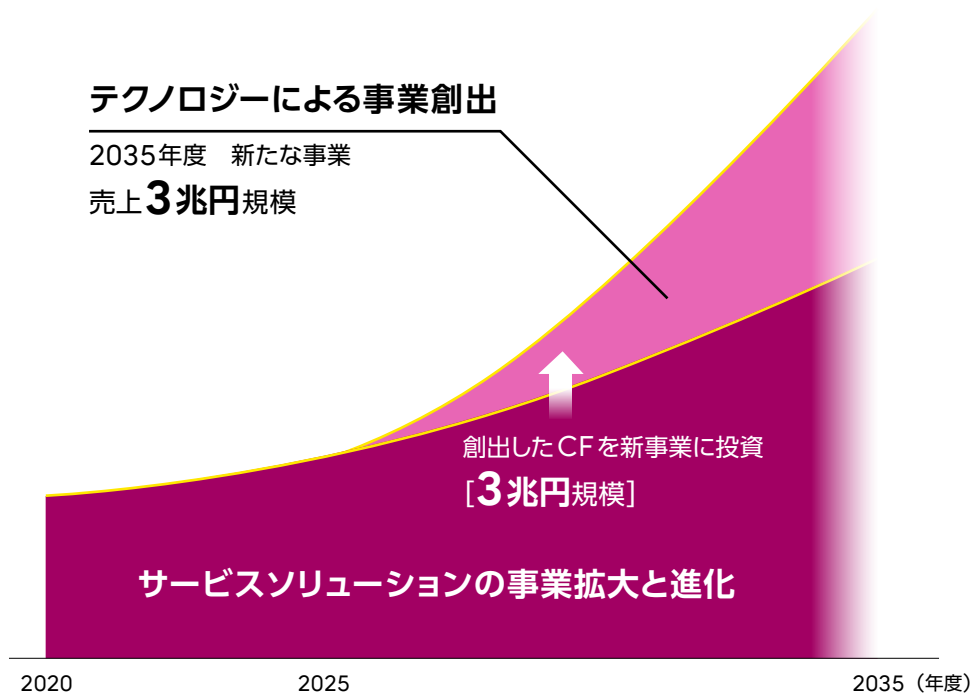


AIドリブンデリバリーによる提供価値向上とモダナイゼーションの拡大で、成長と収益性強化を追求

開発工程におけるAIエージェントの活用範囲を拡大するAIドリブンデリバリーの深化により、品質・スピードのさらなる向上による売上拡大を図ります。また、レガシーIT資産のモダナイゼーションを通じて培った知見と人材を徹底活用し、市場シェアの伸長と収益性強化を実現するとともに、次世代の新たなビジネス領域であるModernization for AIを創出します。

[AIドリブンデリバリーとモダナイゼーションの進化に関するプレゼンテーションの詳細はこちら](#)

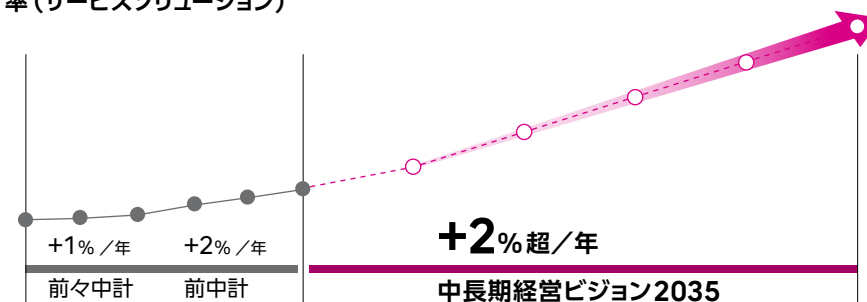
経営指標（財務）



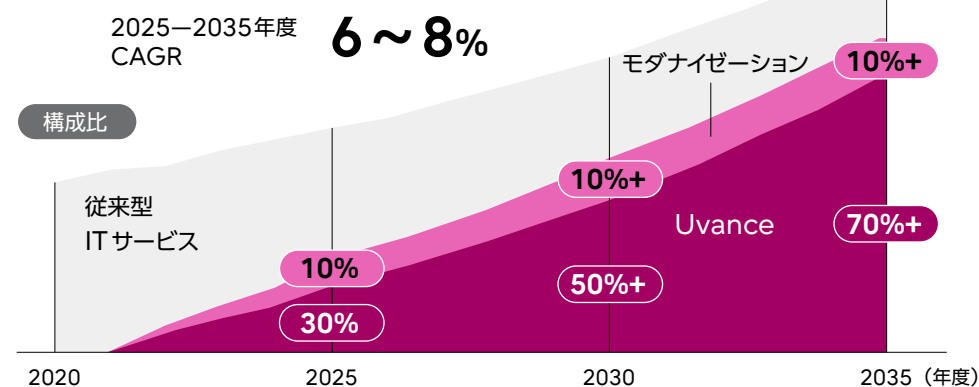
経営ビジョン2035では、2035年度までの10年間ににおける事業の成長と最適なキャピタルアロケーションがもたらす成果を表す財務KPIとして、調整後1株当たり親会社所有者帰属当期利益（EPS）の年平均成長率（CAGR）15%超、および調整後ROE20%超を設定しました。

当社は、テクノロジーによる事業創出とサービスソリューションの事業拡大と進化という2つの戦略を組み合わせることで、AIの浸透に伴う市場成長を捉え、成長を実現するシナリオを描いています。その土台となるのは、Uvanceとモダナイゼーションが牽引するサービスソリューションの事業拡大と進化です。これによって収益基盤の確保とキャッシュ創出力の強化を図りつつ、創出したキャッシュを投資に充てることで新規事業領域を創出し、新規事業領域におけるシェア10%以上という、確固たる市場ポジションの獲得を目指します。

GM率（サービスソリューション）



売上収益（サービスソリューション）



サービスソリューションは、全サービスをAI-drivenにすることで、2035年度までの10年間の売上収益CAGR6～8%を目指します。このうち、Uvanceとモダナイゼーションは、それぞれ2025年度から2030年度の売上収益CAGR20%超、10%超を計画しています。2025年度にサービスソリューションの売上収益の30%を占めたUvanceは2035年度に70%超へと拡大する想定です。

デリバリの変革を通じて、全プロジェクトの90%超でAIを活用し、サービスデリバリの生産性2倍超を目指します。また人月型の収益モデルから脱却し、データ量課金や成果報酬などお客様への価値提供をベースにしたプライシングモデルへの転換を進めます。これらの取り組みにより、売上総利益率（GM率）を毎年2ポイント以上改善する計画です。

経営指標（非財務）

パーパスの実現に向けて長期的かつ安定的な貢献を行うためには、すべてのステークホルダーと信頼関係を築き、自らがサステナブルに成長していくことが必要です。富士通は、非財務の経営指標を事業活動の中核に統合し、取り組みを推進しています。これらの取り組みは、ビジネスを強くするドライバーであり、また企業の社会的責任を遂行するものです。

指標	内容	目標値
お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS®）	「お客様ネット・プロモーター・スコア（NPS®）」は、お客様との信頼関係や継続利用意向を示す顧客ロイヤルティ指標です。持続的な成長にはお客様から選ばれ続けることが不可欠であるため、お客様の声を起点に体験価値の向上を図り、顧客ロイヤルティの向上を通じた持続的な価値創出と企業価値向上につなげます。	2026年度目標値 2025年度比+5ポイント
		2030～2035年度目標値の水準 継続検討
従業員エンゲージメント	「従業員エンゲージメント」は、従業員が会社の向かう方向性・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です。価値創出の源泉は人材であるとの考えのもと、一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境づくりを推進し、従業員の成長と企業成長の好循環による持続的な価値創出を目指します。	2026年度目標値 75
		2030～2035年度目標値の水準 エンゲージメントサーベイにおける該当項目のグローバルベンチマークを参照した水準とする
ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）	「女性幹部社員比率」は、多様な価値観や経験を持つ人材による意思決定と価値創出を促進する指標です。複雑化する社会課題やお客様ニーズへの対応には多様な視点が不可欠であるため、公平でインクルーシブな組織文化を醸成し、イノベーション創出力の向上と持続的成長につなげます。	2026年度目標値 女性幹部社員比率 20%
		2030～2035年度目標値の水準 女性幹部社員比率 30%
温室効果ガス（GHG）排出量削減率	「GHG 排出量削減率」は、カーボンニュートラルの実現に向けた進捗を示す指標です。気候変動への対応は重要な経営課題であり事業継続の前提でもあることから、事業活動およびバリューチェーン全体での GHG 排出量削減を推進し、持続的な社会の構築に積極的に取り組みます。	2026年度目標値 ・ Scope 1、2：2020年度比▲60%以上 ・ Scope 3（全カテゴリー）：2020年度比▲25.2%以上
		2030～2040年度目標値の水準 ・ Scope 1、2：事業活動における GHG 排出量を2030年度末に実質排出ゼロ ・ Scope 3：バリューチェーン全体の GHG 排出量を2040年度末にネットゼロ (注) 詳細は備考参照
一人当たり生産性	「一人当たり生産性」は、従業員一人ひとりの価値創出力を示す指標であり、企業全体の収益への貢献（一人当たりの調整後営業利益）で表しています。持続的な成長と競争力強化には生産性向上が不可欠であることから、AI活用をはじめとする業務変革や人材育成を推進し、付加価値創出力の向上と企業価値向上につなげます。	2026年度目標値 結果指標として実績値から算出する。目標値は財務指標の検討と連動する

備考：当社の目標は、SBTi*1のネットゼロ認定を取得しています。また2030年度および2035年度の間目標についても、2040年度のネットゼロ目標からバックキャストして設定しており、パリ協定の1.5°C目標と整合した水準としています。

(Science Based Target) 事業所における GHG 排出量 (Scope 1、2) および、バリューチェーン全体からの GHG 排出量 (Scope 3) を2040年度までに2020年度比90%以上削減*2。

*1 Science Based Targets initiative。2015年に国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所 (World Resources Institute：WRI) などの団体が共同で設立したイニシアチブ。

*2 残存排出量の10%以下は、大気中のCO₂を直接回収する技術の活用や、植林などによる吸収で除去・貯留。

CFOからのメッセージ



中長期経営ビジョン2035の下でキャッシュ創出力の強化を図り、事業成長投資と株主還元拡大への最適なアロケーションにより持続的な企業価値向上を実現します。

代表取締役副社長
CFO

磯部 武司

調整後営業利益が最高益を更新

2025年度の連結業績は、売上収益が前年度比1.3%減の3兆5,029億円、調整後営業利益は同27.1%増の3,905億円と大幅な増益を達成しました。調整後営業利益は前中計直前の2022年度から4期連続で最高益を更新、調整後営業利益率は11.2%となり2022年度比で約4ポイント改善しました。また、本業の増益に加え新光電気工業や富士通ゼネラルの事業売却益等も加わり、調整前の親会社の所有者に帰属する当期利益も4,494億円と前年度比2,296億円の増益、こちらも過去最高となりました。

本業の好業績を牽引したのは、Uvanceとモダナイゼーションを中心とするサービスソリューションです。Uvanceの売上収益は前年度比46.9%増の7,093億円を達成し7,000億円としていた計画を超過、モダナイゼーションの売上収益も3,300億円の計画を大きく上回る3,921億円と前年度比

*1 事業再編、事業構造改革、M & A等に伴う一過性の収支を控除した、経常的なFCF。

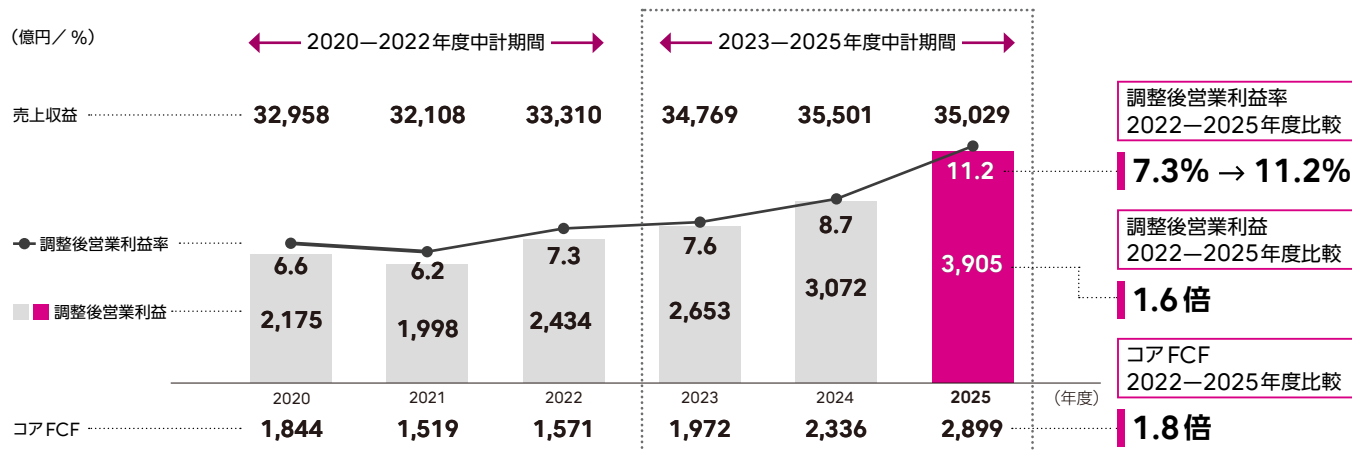
*2 成長投資前のFCFにリース料支払等を加えたCF。

32.0%の増加になりました。また、採算性改善も着実に進展、開発工程の標準化・自動化や付加価値ベースの価格戦略の推進も奏功し、サービスソリューションの売上総利益率(GM率)は中計期間を通じて毎年度約2ポイントの改善を続けることができました。

業績拡大に加え、資金効率改善によりキャッシュ創出力も着実に拡大しました。2025年度のコア・フリー・キャッシュ・フロー(コアFCF) *1は、2022年度比で1.8倍に拡大、事業再編などの一過性収支も含めた資金配分の出発点となるベース・キャッシュ・フロー *2は前中計3年間累計で1兆3,491億円となりました。

キャピタルアロケーションでは、このうち約6,700億円を事業成長投資に、約6,400億円を株主還元配分に配分しました。事業成長投資としては、ポートフォリオ変革の要であるUvance、モダナイゼーション、コンサルティングなどの事業成長に直結する投資に加え、量子コンピュータやAI、次世代

連結業績(調整後営業利益の推移)



CFOからのメッセージ

プロセッサなどの先端技術の[研究開発](#)、[経営基盤](#)や[セキュリティ](#)強化などに積極的な投資を実行しました。また、株主還元では安定的増配と機動的な自己株式取得を進め、総還元額を大きく拡大しました。

財務目標の達成だけでなく事業の内容によっても、私たちは今後の成長への自信を深めています。[経営ビジョン2035](#)で目指す力強い成長の持続性を実績で示し、資本市場からの評価を得ていく考えです。

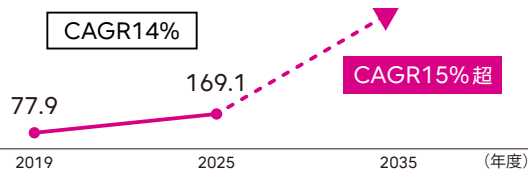
2035年に向けた価値創造と持続的な成長

経営ビジョン2035では、テクノロジーによる事業創出と、サービスソリューションの事業拡大と進化を成長戦略として、今後10年間で目指す財務KPIを調整後EPSのCAGR15%

調整後EPS／調整後ROE*

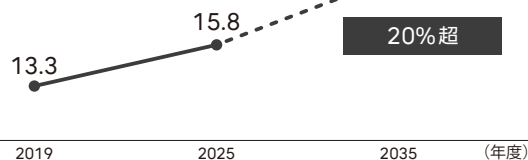
(円)

調整後EPS



(%)

調整後ROE



* 一過性の損益を除いた調整後利益で算定。

超、調整後ROE20%超としました。なお売上収益はCAGR6～9%、持続的な生産性向上と併せ調整後営業利益率は25～30%を目指します。

サービスソリューションの売上構成としては、成長を牽引するUvanceが2025年度の30%から70%以上に伸長、モダナイゼーションも同10%以上を維持する計画です。前中計の下でUvanceの売上収益が7,000億円超まで拡大した背景には、オフリングの機能や経営課題解決に対するお客様の高い評価があります。また、市場性のあるオフリングを選別し、開発投資を確実なリターンに結び付ける力も獲得してきました。テクノロジーを実装するケイパビリティの高さという私たちの強みを発揮すれば、今後10年間Uvanceを軸に収益基盤を拡大できるとみています。

サービスソリューションのGM率は、2035年まで毎年2ポイント以上の持続的な改善を図ります。前中計でGM率

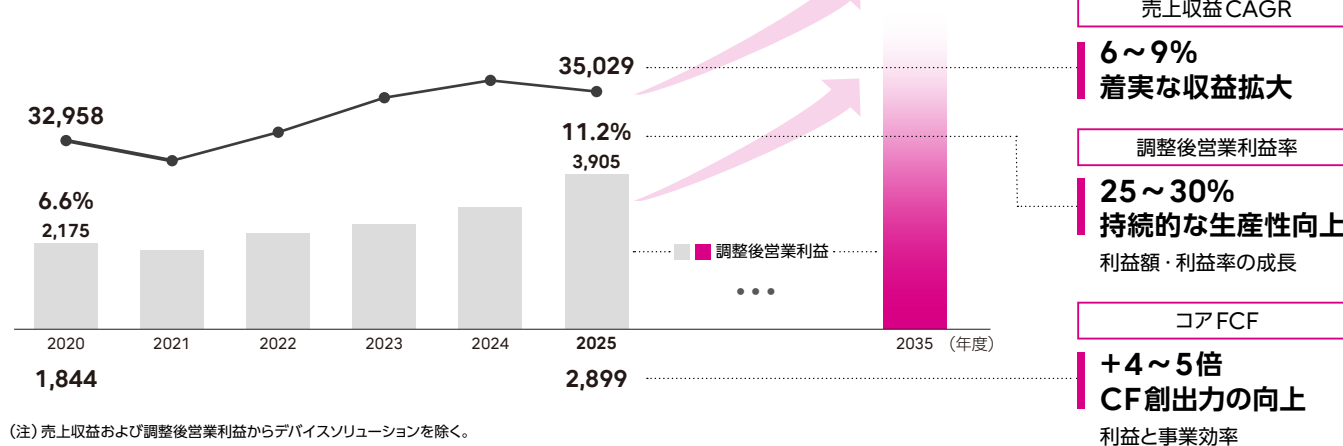
改善に寄与した開発標準化・自動化を、AI-drivenでより強気に推進します。今後はさらに、マルチAIエージェントによる自律的なシステム開発を拡大し、サービスデリバリの生産性を2025年度比で2倍以上に引き上げる計画です。同時に、人月課金モデルからの脱却に向け、価値ベースのプライシングモデルへの移行を進め、それを後押しする[人材](#)評価制度の見直しも検討していきます。

新たな事業領域で目指す3兆円のビジネス創出

テクノロジーによる事業創出に向けて、当社は今後10年間で3兆円規模の投資を実行する計画です。2035年のAIサービス市場は約200兆円規模、その中で新たな事業創出領域は30兆円規模と想定しています。私たちは新領域の中

事業成長の姿 (連結)

(億円)



CFOからのメッセージ

で10%のシェア、すなわち3兆円の新たな売上収益の獲得を目指します。この目標は、投資に対するリターンとして確保すべき事業規模、そして当社が優位性を持つ領域において築くべき市場シェアという2つの考えから導き出しました。

事業創出のターゲットは〈Sovereign Platform〉〈Physical AI〉〈Intelligent Society〉の3領域です。次世代CPU「FUJITSU-MONAKA」が2027年度の製品リリースを計画するほか、量子コンピュータや〈Physical AI〉などの取り組みも進み、並行してグローバルなエコシステムの構築も進化しています。サービスソリューションの事業拡大によって得たキャッシュを原資に積極的な成長投資を実行することで、新事業領域でも2030年度以降をめぐに収益を拡大する成長シナリオを実現します。

キャッシュ創出力強化と最適なアロケーションによる企業価値向上

収益基盤の拡大と生産性の向上、そして新事業創出により、2035年度のコアFCFは2025年度比で4～5倍とする計画です。このキャッシュ創出力の拡大を背景に、事業成長投資と株主還元拡大を図ります。

事業成長投資にあえて優先順位をつけるとすれば、キャッシュ創出の源泉であるサービスソリューションの事業拡大、次に新事業創出かもしれません。いずれにおいても重要なのはスピードです。健全な財務規律を守りつつ、必要に応じた財務レバレッジの活用も視野に入れてスピードを重視した取り組みを進めます。投資実行にあたってはそのリターンが加重平均資本コスト(WACC)を上回することは最低条件、それだけでは全く不十分と認識しています。株主・投資家の

皆様に当社がグロース銘柄であると評価していただけるよう、持続的かつ力強い事業成長力を実績で示したいと考えています。

株主還元に関しては、利益水準に見合う安定的な増配と機動的な自己株式取得という基本的スタンスには変更ありません。年度ごとに見れば資金需要のボラティリティによって自己株式取得の変動はあるかもしれませんが、総還元性向60%を目安に株主還元総額は拡大していきます。

成長投資の積極的実行と株主還元拡大の両輪をしっかりと進め、事業の成長と最適なキャピタルアロケーションの帰結として財務KPIを達成し、企業価値の持続的な向上を実現する決意です。

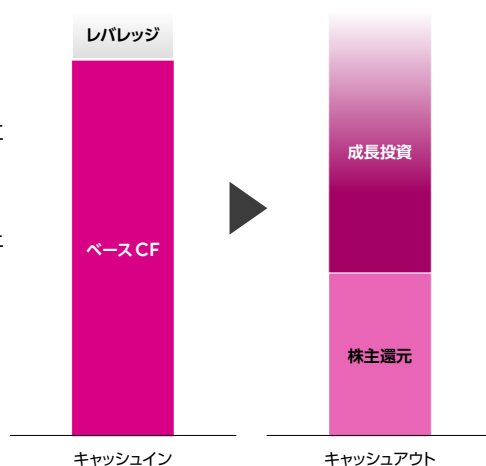
キャピタルアロケーション

事業成長に向けたレバレッジ

- ・成長加速に向けた資金調達
- ・財務健全性と資本効率の両立

CF創出力の拡大

- ・収益基盤の拡大と生産性向上
- ・新規事業領域の創出
- ・事業効率／資金効率の改善



事業成長に向けた積極的な投資

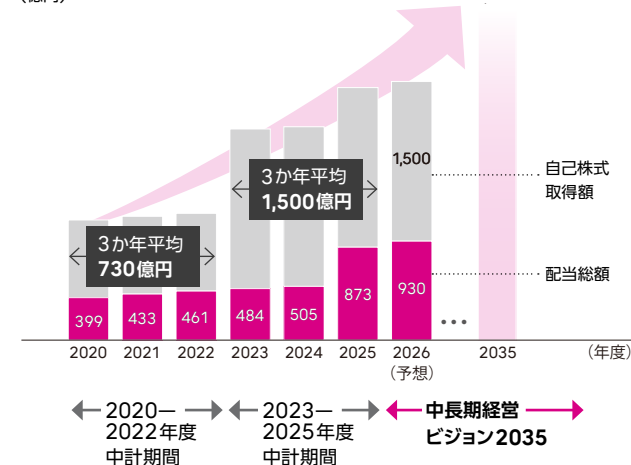
- ・サービスソリューションの事業拡大と進化
 - ・テクノロジーによる事業創出
- [投資内容に即した ROIC 管理]

株主還元の拡大

- ・利益水準に見合う安定的な増配
 - ・資本効率改善を意識した機動的な自己株式取得
- [還元ベースの拡大・資本効率の改善]

株主還元

(億円)



財務・非財務指標の因果関係分析

「中間因子」に注目した因果分析がスタート

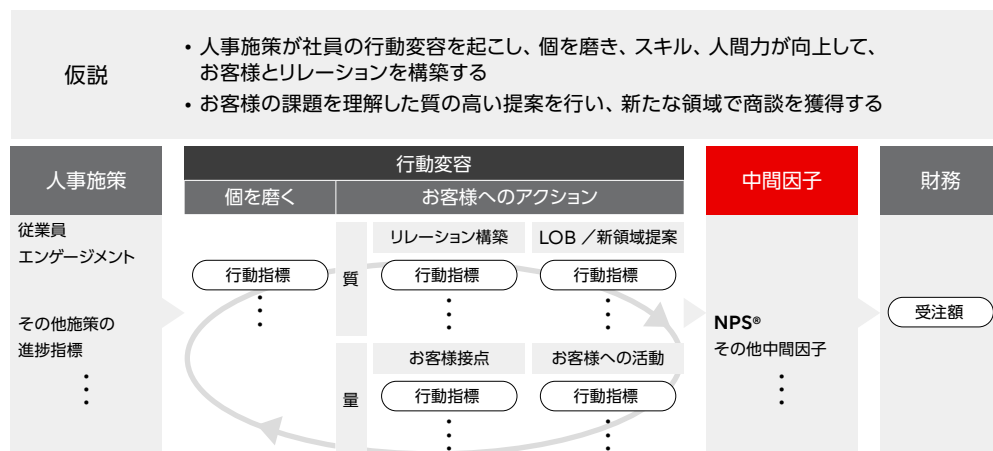
2021年度から富士通が取り組んできた財務・非財務指標の関係性の分析は、2025年7月から新たなフェーズに入りました。現在取り組みを牽引する「[財務非財務分析プロジェクト](#)」が注目するのが、財務指標と、組織カルチャーの醸成に寄与し、かつ社会的責任の遂行を示す非財務指標をつなぐ「中間因子」です。非財務指標に関する取り組みを「戦略を推進するための施策」と広く捉え、それらの施策のうち何が中間因子の変化に働きかけ、財務パフォーマンスや持続的な企業価値の向上に寄与しているのかを明らかにすることを目指しています。

戦略を推進するための施策として、財務非財務プロジェクトは、まずは事業活動が財務パフォーマンスに直結するマーケット部門*が参加して分析を進めています。

マーケット部門の管理指標の1つが受注額です。初期の因果関係の分析から、受注額と因果関係がある中間因子として商談創出数と商談獲得率が特定されました。しかしこれら2つの因子の改善が受注額の増加につながることは想定範囲内です。そこで高い成果を挙げているハイパフォーマーにインタビューし、成果につながる社員の行動の把握を試みました。商談創出数と商談獲得率を含めた中間因子にポジティブに効く行動について仮説を立て、社員の行動を指標化したうえで、行動指標に関するデータを取得して分析を行っています。

* お客様／ビジネスを担当する部門

ハイパフォーマーの行動を標準化し、分析を実施する

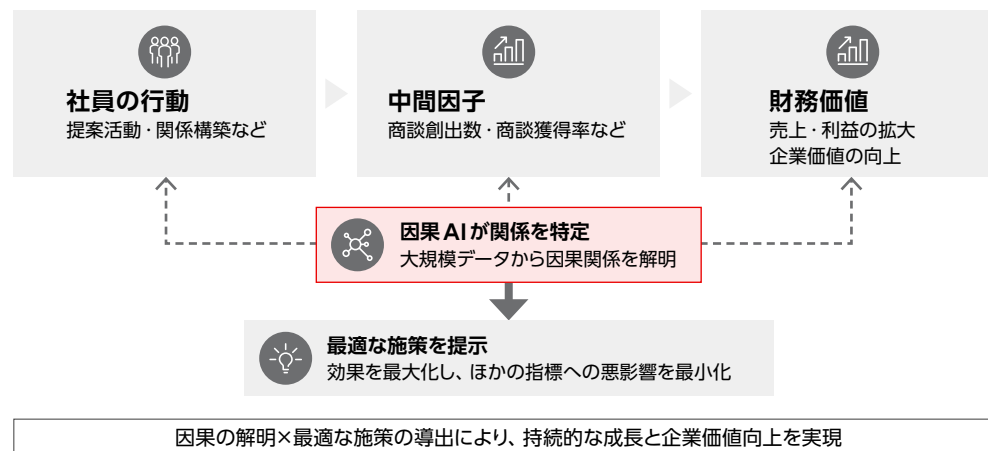


独自技術の活用で因果関係を解明

財務価値の創出につながる非財務指標を明らかにすることで、より高い成長と企業価値向上を目指すという実践的なアプローチは、当プロジェクトの大きな特徴です。もう1つの特徴が、当社独自の先端テクノロジーの活用です。中でも、当社研究所が開発し[AIプラットフォーム \[Fujitsu Kozuchi\]](#)でコア技術として提供している「Fujitsu因果AI」は、分析精度を飛躍的に高めています。当社独自のアルゴリズムにより大幅な高速化を実現し、従来の因果分析手法では困難だった大規模データの分析ができるようになりました。ほかの指標への影響を抑えつつ目的指標を改善する施策を導出する最適化技術と併せ、分析から意思決定支援まで、一貫して活用できます。

マーケット部門でのデータ収集と分析が進めば、社員の行動がどのように変わればお客様とのコミュニケーションの量や質、ひいてはお客様との信頼関係の構築に寄与するのかがデータで可視化されます。それが「中間因子」である商談創出数と商談獲得率につながることで明らかになれば、社員の行動変容を促す組織マネジメントがより効果的に行えるはずで。今後、社員の行動指標に関するデータ分析の結果を参照して施策の効果を検証するとともに、データの蓄積も継続し、新たな分析を行う計画です。

テクノロジー活用とデータドリブン経営の実践を通じて、当社は持続的な企業価値向上を目指していきます。



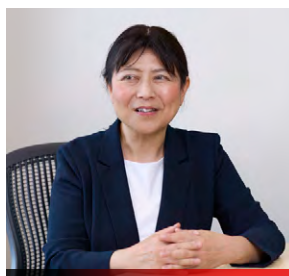
財務非財務分析プロジェクト 企業価値向上の新方程式を解明する

財務非財務分析プロジェクトに参加するキーパーソンに、プロジェクトの狙いや分析への期待について聞きました。

(この記事は座談会の内容を一部抽出して構成しています。座談会の全内容については[当社ウェブサイトの記事](#)をご覧ください。)

事業戦略に基づく施策、そしてその実行を担う社員の行動変容がどのように財務パフォーマンスにつながっているのかを解明し、経営に活かすことに主眼がある点が、当プロジェクトの特徴です。これまで当社は人的資本やDXが企業価値に寄与するとステークホルダーに説明してきましたが、そうした非財務面での施策がどう財務パフォーマンスに効くのかはブラックボックスに入っただけでした。そこを、データを使って可視化するのが私たちの狙いです。

お客様を担当するマーケット部門としては、受注パイプラインのメカニズム、つまり社員のどのような行動が潜在的案件の発掘につながり、パイプラインを形成し、最終的に受注に至るのかを解明しようとしています。そのため現在、高い営業実績を継続的に挙げている「ハイパフォーマー」などのセールスの行動について、量や質に加えスキル面まで踏み込んでデータ化しています。因果AIの活用によって



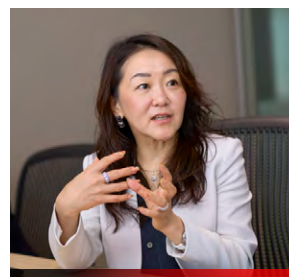
Sustainability Division
Head of Sustainability Division

山田 真理子

メカニズムの一端が明らかになりつつあり、今後の分析の進展に大いに期待しています。

お客様企業のどなたと、どんなタイミングでコミュニケーションを取っているのかといったマーケット部門の社員としての活動だけでなく、お客様の事業への理解を深める、あるいは当社の技術をお客様のビジネスにどう活かせるのかをご説明するために、社内ではどんな行動をしているのか、データを収集し、当社の強みであるお客様との信頼関係構築力を独自のテクノロジーを使って検証するという方法も、非常に面白いところです。

本プロジェクトが事業創出や受注につながる行動を可視化できれば、「ハイパフォーマー」のみならずすべての社員が行動変容を「自分事」として捉える契機になると思います。当社は人材マネジメントを通じて、社員一人ひとりが成長を続けるための自律的なアクションを取り、それがチームや



CRO室
Head of CRO Office

田島 佳奈



人事部門
Head of Employee Success Unit

阿萬野 晋

組織としての強さにつながる状態を目指しています。この実現に向けた課題の本質がどこにあるのかを、このプロジェクトを通じて見出したいですね。

現在当社は全社的に業務へのAI導入を進めていますが、AI導入がどのように財務効果、アウトカムにつながるかとすると、答えはそう単純ではない。例えば、AIの導入が人をエンパワーして、行動変容を促し、それが業績に寄与して企業価値を上げる。この道筋の中にどのような因子があるかを、因果分析を利用してしっかりと捕まえて可視化していくことも、当プロジェクトの大きなテーマです。



CDU
Head of Corporate Digital Unit

和田 昌之

当社が変革を進める中で、AI活用や人的資本への投資がどのようにPLに寄与するのか、非財務指標の向上が組織のイノベーション強化を示すのかといった点へのステークホルダーの関心が高まっています。財務経理部門のみならず、事業・人事・技術など社内の知見を結集した横断的な取り組みによって、こうした関心に応えたい。また、自社実践を通じて得た洞察をお客様との共創を通じて社会へ還元し、日本企業全体の企業価値向上に貢献していくことを志しています。



財務経理部門
Head of Corporate Finance Unit

益田 良夫

Section

2

持続的な発展を
可能にする土台
—成長の加速—

このセクションのポイント

- ・AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をはじめとする、「Technology-drivenの価値創造」を可能にするテクノロジーの進化を解説
- ・CHROからのメッセージでは、AIを前提とする人材マネジメントの方向性と、AIの活用を通じた人のケイパビリティの拡張への展望を提示
- ・「カスタマーゼロ」として取り組むAI-drivenの経営変革と、そこで得た知見・洞察の活用によるお客様への価値提供を描写



テクノロジー

ソブリンを実現するエンタープライズ向け技術

富士通は、AIを軸にした価値創出の基盤技術として、5 Key Technology Areas(5KTA: 重点技術領域)に注力した研究開発を行っています。当社の技術群は、お客様が主権性を持ってAIを業務に適用できる技術基盤を志向しており、フィジカルAIを含むAI、データ & セキュリティ、コンバージングテクノロジーの技術を統合したAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」と、コンピューティング、ネットワークの高性能かつ省電力なAI向けのインフラ技術を継続的に進化させています。当社はAIからコンピューティング、ネットワークのインフラまでフルスタックで最先端の技術開発を行っているグローバルでも数少ない企業であり、ソブリンを実現する技術基盤にサービスを掛け合わせて垂直統合型事業として提供することで、AI推論需要に応えます。カスタマーゼロのAI-driven 経営を行うことにより、実践知のお客様への提供と当社自身の持続的成長に取り組んでいきます。

富士通の5KTAの特長

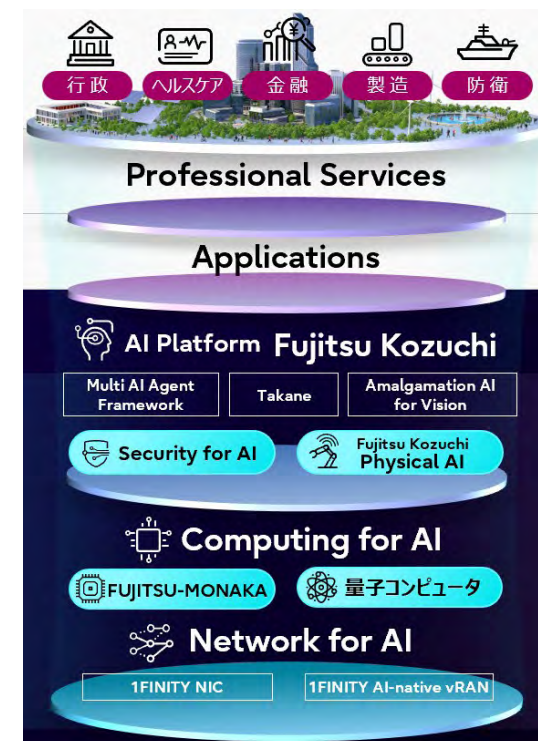
AI		AIエージェントからフィジカルAIまで、お客様主権を確保しながらエンタープライズの業務プロセス全体を高度化し、自律的な業務遂行を可能にするAIプラットフォームを提供
	データ & セキュリティ 	AIにより高度化するリスクを、サイバーセキュリティ、AI・フィジカルAIセキュリティ、ソーシャルトラスト、AIガバナンスなど国際的連携と専門知識の多角的アプローチで解決
	コンバージングテクノロジー 	先進技術に人文・社会科学を融合し、人と社会の行動変容を通じて複雑かつ多様な社会課題を解決
コンピューティング		高性能かつ省電力性をAI向けに追求したMade-in-Japan CPU「FUJITSU-MONAKA」や量子コンピュータ、量子古典ハイブリッド計算技術で世界をリード
ネットワーク		毎秒1.6テラビットpluggableの大容量光伝送システム、光スマートNIC、AIアプリケーションと携帯ネットワーク機能を共通プラットフォームで実装する「AI-native vRAN」、AIによるネットワーク運用監視自動化・高度化など、次世代の分散データセンター実現に貢献する技術を開発

AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」

AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」において、当社はエンタープライズに特化するとともに、防衛へのデュアルユースにもフォーカスした最新AI技術を提供しています。

「Fujitsu Kozuchi Multi AI Agent Framework (MAAF)」はマルチAIエージェントシステムを開発・運用するための基盤です。業務知識／データとタスク記述から自動的にAIエージェントを生成することを特徴としており、ゴール設定や自己進化のループにより自律的・継続的にAIエージェントが進化する技術を開発・搭載しています。ソブリン環境でも動作し、信頼性の高い業務特化型AIエージェントを短期間で作成・適用可能という価値をお客様に提供します。

エンタープライズ向け生成AI「Takane」は、お客様が業務に合わせて自社専用の大規模言語モデル(LLM)としてチューニングでき、安心して使い続けられるという価値を提供します。「Fujitsu Kozuchi」のAI技術である、業務データとタスク技術を入れるだけで業務特化型のLLMを自動生成する業務特化AI学習技術と、精度を維持しながら軽量化を実現する1ビット量子化技術を適用することで、自律的な業務遂行と経営スピードの向上に貢献します。メモリ消費量を最大94%削減する1ビット量子化を「Takane」に適用し、世界最高の精度維持率である89%と、量子化前の3倍の高速化を実現しています。



テクノロジー

Vision AI領域では「Amalgamation AI for Vision」を開発しました。画像数枚とテキスト指示のみで画像認識AIを短期間で構成できる点が特徴です。完全なオンプレミス環境で動作し、専門家の関与がなくても簡単に実装が可能であることから、機密性を重視するエンタープライズの現場業務を効率化します。

Security for AIでは、LLMからマルチエージェントまでのスキャナとガードレールを提供します。当社がベンブリオン大学と共同研究している適応的AI攻撃・脆弱性スキャン技術と、MITRE / OWASP^{*1}などのデファクト業界団体の業界ナレッジを統合した、9,000超の攻撃ナレッジが強みです。このナレッジに動作ログ解析から動的にガードレールを設定する技術を掛け合わせ、エージェント／ツール連携／データ／LLMすべての継続防御を実現します。

フィジカルAIでは、人間とマルチロボットが活動する空間全体を管理する協調制御・タスク実行基盤「Fujitsu Kozuchi Physical OS」を発表しました(2026年12月公開予定)。「Fujitsu Kozuchi Physical OS」は、業務理解を踏まえた「全体計画・データ連携」、環境変化に追隨する長期・短期の記憶と現場適用を行う「行動知能」、空間の理解／予測、デジタル空間生成技術である「空間知能」、Physical AIの潜在リスク検知・対策技術などから構成されます。これらの機能の掛け合わせにより、お客様が望む場所での人とマルチロボットの安全な協働を実現します。適用にあたっては、当社グループの石川県笠島工場や様々なパートナーとの協業を通じた実環境での実証を重ねることで知見を蓄積し、技術を成熟させていきます。また、2026年4月には米国のカーネギーメロン大学と研究拠点を設立しました。

^{*1} サイバーセキュリティのフレームワーク構築やソフトウェアの安全性確保を目的とする非営利組織。

コンピューティング

2027年に高性能かつ省電力性をAI向けに追求したMade-in-Japan CPU「FUJITSU-MONAKA^{*2}」をリリース予定です。最先端の2nm Armベースプロセッサであり、3Dメニーコアアーキテクチャ、超低電圧動作技術により、高性能と高電力効率を両立します(競合CPU比2倍^{*3})。70B程度の中規模LLMを単独で実行可能であり、CPUベースAI推論によりGPUリソースの最適化やハードウェア・電力コストの削減を実現します。2026年夏以降、「FUJITSU-MONAKA」を搭載した試作機を多数のお客様とトライアル実施中です。また、2029年には1.4nmプロセスの「FUJITSU-MONAKA-X」を後継製品として提供予定であり、NPU・GPU密結合も実現していきます。

量子コンピュータでは、ハードウェア、ミドルウェア、アプリケーションの全レイヤーで研究開発を進めています。ハードウェアでは、2026年度に1,024物理量子ビット、2030年度に250論理量子ビット

を開発予定である超伝導を中心に、ダイヤモンドスピンや中性原子など幅広い方式の提供が特徴です。ミドルウェアでは、処理に応じて最適な資源配分を実現する量子・HPCハイブリッド計算技術、ハードウェアに依存せずに実用計算に必要な量子ビットを大幅に削減可能なSTARアーキテクチャ、量子アルゴリズムライブラリをOSS化した「Open Quantum Application Research Package(OpenQARP)(code name)」が強みです。独自プラットフォーム上で、材料、創薬、金融などのお客様や研究機関とアプリケーションの共同研究も加速しており、量子コンピューティング実用化をリードしていきます。

^{*2} この成果は、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の補助事業の結果得られたものです。

^{*3} 2027年リリース時期を想定した当社性能推定値に基づく。性能は、使用状況、構成、その他の要因によって異なります。

ネットワーク

AI推論需要を支える分散データセンターに必須となる独自技術を開発しています。

フォトリクス領域では、「1FINITY NIC」を2026年秋にリリース予定です。10kmを超える長距離の光伝送距離でも高スループットを維持できる点が最大の強みであり、RDMA方式^{*4}でのデータセンター間通信(Scale-Across)を実現します。

モバイル領域では、「1FINITY AI-native vRAN」を提供します。AIワークロードを理解し共通プラットフォーム上でRANとの協調でリアルタイム制御する「Intelligent RAN for AI」と、AI技術によりRANを高性能化する「AI for RAN」の両面で取り組みを進めており、AIとRANの垂直統合の融合技術でAIインフラ実装を実現できる点が強みです。無線ネットワークは現在の通信インフラからフィジカルAIをはじめとする新たなAI社会基盤に進化すると当社は考えており、最先端の取り組みを通じてその実現に寄与していきます。

^{*4} Remote Direct Memory Access。OSやCPUを介せずに、ネットワーク経由で直接データを読み書きする高速通信技術。



知的財産

知財マネジメント方針の転換

「Technology-drivenの価値創造」を掲げた経営ビジョン2035、特にテクノロジーによる事業創出の加速に向け、当社が持つ先端技術の知的財産（知財）のマネジメントも変化しています。具体的には、従来の自社製品・サービスへの実装を前提とした権利化から、他社動向を踏まえた活用を念頭に置いた権利化・知財マネジメントへと軸足を移す方針としました。

知財マネジメントに関する基本的な考え方の変化は、知財を取り巻く環境や他社動向から、当社ビジネスに関わる技術領域ごとに知財の価値を見直し、当社技術の競争優位性の維持・強化に資する特許ポートフォリオの最適化・再構築を図る戦略を反映したものです。今後特許ポートフォリオは、当社の技術力や他社との差異をお客様に訴求するという従来の役割から、市場における参入障壁の構築や開発自由度の確保をより重視した評価・管理とする計画です。

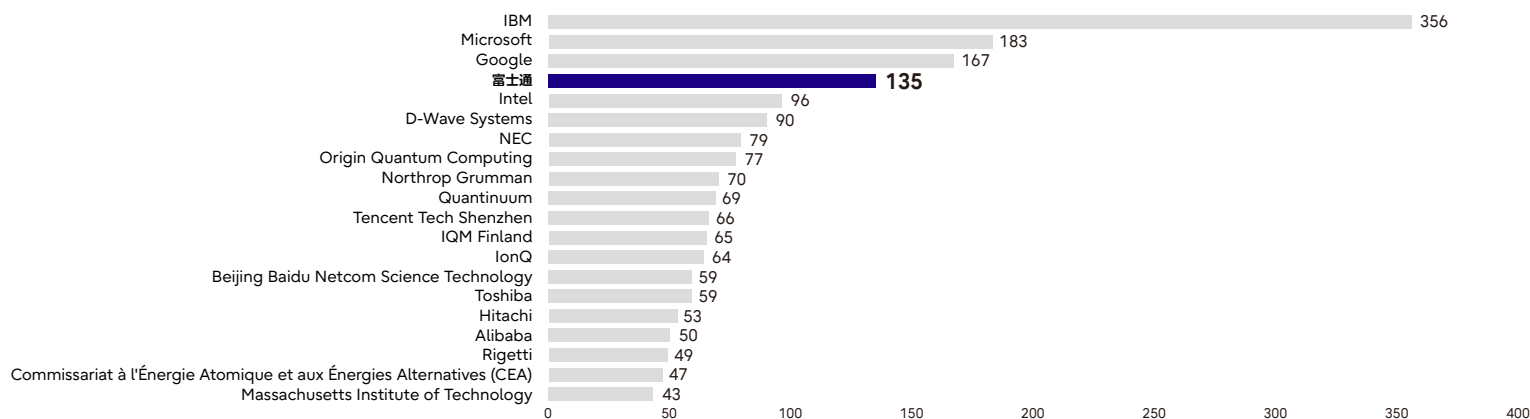
例えば、当社が開発する次世代CPU「FUJITSU-MONAKA」が早期に市場を獲得し、〈Sovereign Platform〉の事業化を牽引する存在となるには、技術開発のみならず、市場や競争環境を見据えた知財マネジメントが重要となります。共同開発などを含む他社との連携において、知財の面でも競争力を示すことに貢献します。

戦略的な特許ポートフォリオの構築

知財マネジメント方針を実行する基盤となるのが、当社の特許ポートフォリオです。前中計において、AIとコンピューティングを中心とする基盤技術5KTAにリソースを集中するテクノロジー戦略の下、当社の特許ポートフォリオに占める5KTAの割合は着実に拡大してきました。5KTAの一角を占めるコンピューティング、中でも量子コンピューティングは、〈Sovereign Platform〉領域のコア技術の1つです。この量子コンピューティング分野において当社は、2005年から2024年までの特許ファミリー（IPF）件数の国際比較で世界の上位に位置し、世界的にも有力なプレイヤーの一角を占める知財基盤を有しており、国内競合他社と比較しても先行的な研究開発の成果を蓄積しています。またAI分野において長年にわたって研究開発を行ってきた当社は、コア技術を中心とする競争力のある特許ポートフォリオを形成しています。これらは、研究開発部門との連携の下、将来の事業の方向性を見据えた知財マネジメントが行われてきた1つの証左です。

当社は、オープンな協業を前提とするビジネスモデルの構築を目指す経営ビジョン2035の下で、共創やアライアンスを視野に入れながら知財マネジメントも進化を続け、当社が魅力的なパートナーとして選ばれる戦略的な特許ポートフォリオ構築を進めます。

量子コンピューティング関連技術における特許ファミリー（IPF）件数上位出願人ランキング



出所：European Patent Office and Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2025). Mapping the global quantum ecosystem: A comprehensive analysis based on innovation, firm, investment, skills, trade and policy data.

人材マネジメント

CHRO (Chief Human Resource Officer) からのメッセージ

AI時代に適した
人材ポートフォリオ転換と、
人の能力を最大限に
引き出すAI活用を通じて、
持続的な企業価値向上を
目指します。

取締役執行役員専務
CHRO
* Human Resource

平松 浩樹



企業競争力のドライバーとしての人的資本価値向上

AIは私たちの予測をはるかに超えるスピードで進化し、あらゆる産業にAI-drivenな変革をもたらす可能性が高まっています。こうした変化の中でお客様に価値を提供し成長を続けるには、当社自身も変革を遂げなければなりません。[中長期経営ビジョン2035 \(経営ビジョン2035\)](#) で掲げた「Technology-drivenの価値創造」に向け、私たちはAIを前提とした人材ポートフォリオ設計に着手しました。

AI時代の企業の競争力を左右するものは、特定のケイパ

ビリティを持つ個人の数のみではなく、組織全体としてどれだけ人がもたらす価値を拡張できるかにかかっていると私たちは考えています。この考えに基づき、当社はAIを「人を置き換えるもの」ではなく、人の能力を拡張し、より価値の高い仕事への移行を可能とするパートナーと位置付けています。[AI-drivenの実践](#)による業務プロセスの変革と効率化を推進し、持続的な価値創造を実現します。

当社が見据えるのは、すべての社員がAIを前提に自らの業務を見直し、新たな価値を生み出す企業文化をつくることです。その中核となる取り組みが「全社AI実践イニシアチブ」

です。「AI Practice Drives Growth」をスローガンに、9万9,000人あまりの社員がAIを使いこなすだけでなく、価値を創造する存在へと進化することを目指しています。

戦略推進を支える人材ポートフォリオ変革

人事部門のミッションは、大きく2点に集約されます。第1が、事業戦略との連動を踏まえ、人材の役割およびスキルの定義を明確化し、あるべき人材ポートフォリオと現状とのギャップをデータに基づいて可視化することです。そして第2が、育成、配置、採用、実践機会を一体的に設計して連動させ、そのギャップを埋めることです。当社が[2023—2025年度中期経営計画 \(前中計\)](#) で進めた人材マネジメントもまさにこれを具現化したものであり、成長事業領域への戦略的な人材採用・配置や、リスクリング・アップスキリングを含めた人材育成施策が、Uvanceをはじめとするサービスソリューションの成長に寄与したと考えています。

今後も引き続き、テクノロジーによる新たな事業の創出とサービスソリューションの事業拡大・収益性向上という、経営ビジョン2035で打ち出した戦略の推進を支える人材ポートフォリオを整備していきます。特に新たな事業の創出に関しては、〈Sovereign Platform〉〈Physical AI〉〈Intelligent Society〉の3つの新事業領域やAIによる事業拡大領域を支える職種・スキルを定義して解像度を高め、人材ポートフォリオ設計に反映していきます。

また、お客様への提供価値の高度化という観点でとりわけ当社にとって重要なのは、長年お客様との信頼関係の中で蓄積してきた業種ドメインに関する知見や洞察を、急速に変化

人材マネジメント

する事業環境に合わせて進化させることです。お客様自身によるAI利活用やシステム内製化が加速する中では、テクノロジーの実装スピードや経営に対するインパクトで「富士通ならではの」付加価値を生むことが必須だからです。AIやデータを活用してお客様の現場で経営課題・事業課題を解決し、お客様の変革をリードするForward Deployed Engineer (FDE) の強化は、この方向性を象徴する重要な取り組みです。

さらに、価値・成果ベースの事業モデルへの転換を加速する事業方針を踏まえ、「人とAIの協調」を前提とした組織・働き方変革を推進します。AI-drivenの実践を通じて社員一人ひとりの能力を拡張し、より付加価値の高い業務へのリソースシフトを可能にすることで、一人当たりの生産性を飛躍的に高めます。同時に、新事業領域や成長領域については、高度な専門スキルや高付加価値を発揮する人材を積極的に採用していく方針です。

育成・リスクリングを通じた人材基盤の強化

人材育成・リスクリングは、単に新しいツールの使い方を学ぶ活動ではありません。事業戦略を実現するために必要なケイパビリティを可視化し、現在地とのギャップを把握したうえでそのギャップを埋めるために行う、人材マネジメントの中核的な取り組みです。

当社の競争優位性である業種知識を土台にしながら、今後はより高度な経営課題の把握やLine of Business (LOB) へのアプローチを担えるコンサルティングスキルを一段と強化する必要があります。また、グローバルに事業展開されるお客様への対応力を高めるため、異文化理解の

深化やグローバル組織・人材マネジメント支援に関する知見の共有も欠かせません。その実行基盤として、既存の学習プラットフォームや研修プログラムを活用しつつ、業種特性に応じた育成体系を整備し、社内で培った暗黙知や実践知をグローバルに展開していく計画です。

人的資本投資と成果のモニタリング

人的資本への投資は、コストではなく成長のための基盤投資であり、その成果は現場での実装度合いによって判断されるべきです。重要なのは、業務変革、顧客価値向上、人材ポートフォリオ上のギャップ縮小に結び付いているかどうかです。育成・リスクリングの成果についても、単に「学んだか」ではなく、ロール(役割)別スキル充足率やAI関連資格取得者数といったケイパビリティ向上指標、AI実践事例数や業務時間削減といった実践効果指標につながっているかをモニタリングしています。

社員一人ひとりがもたらす価値を高め、多様で多才な人材を確保するためには、人材育成の強化や競争力のある報酬水準の維持に取り組む必要があると考えています。同時に、持続的な生産性向上という経営ビジョン2035が目指す事業成長の姿の実現に向け、競争力をさらに高めていくため、間接費用についてはグローバルに市場動向を加味しながら、適切な水準で維持する方針です。AIやシェアードサービス活用推進による業務標準化・効率化とともに、固定費とのバランスを踏まえた人材ポートフォリオ最適化を目指します。

AI実践による進化

ジョブ型人材マネジメントを柱とする現在の基本的な枠組みは、今後も機能し続けると私は確信しています。しかし、その機能を最大限に引き出すためには、制度を運用し、組織・人材マネジメントを適切に実行するためのケイパビリティも不可欠です。事業モデルの変革やAIを前提とする働き方の変化に伴い、組織・人材マネジメントに求められる役割はより高度化・複雑化していくことが予想されます。この変化に合わせ、マネージャー層へのマネジメント変革支援や人事システム基盤・業務プロセスのグローバル標準化を進めています。

特にミドル・シニアマネジメント層には、AIを使いこなす力だけでなく、自組織の業務をAI前提で再設計し、AIに任せる範囲、人が判断すべき範囲、責任の所在を明確にする力が求められます。そのため、組織単位で変革を実行に移す「AI-driven変革ワークショップ」を実施し、現場の行動変容につなげています。

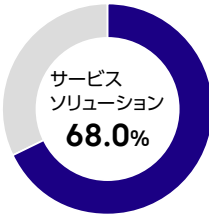
人とAIが協調し、一人ひとりが能力を拡張し続ける組織への進化こそが、当社の持続的な成長と価値創造を支える根幹です。テクノロジーの変化がいかに加速しようとも、その中心には常に人の力があります。この変革を全社一体で力強く推進していきます。

前中計のレビューと経営ビジョン2035の人材施策

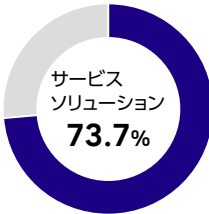
前中計の主要施策と成果

前中計の主要な施策	主な成果
事業戦略と連動した人材ポートフォリオの強化	- 重点強化領域へのリソース・スキルシフトを推進し、収益性向上に直結する人材配置を加速 - SAP・ServiceNow・Salesforce等の高付加価値領域における専門資格保有者を育成し、スキルポートフォリオを高度化 - コンサルティング事業強化に向け、グループ会社 Ridgelinez の実践知を活用した育成プログラムを展開
人材流動性の向上による組織活性化	- 事業ポートフォリオの転換に対応した機動的な人材マネジメントを支える基盤を確立 - 社内ポスティング制度により、前中計期間中に累計22,145人の応募、7,694人の異動を実現 - キャリアオーナーシップ意識、および働きやすさや働きがいといった働き方に対する社員の満足度が向上
従業員エンゲージメントの向上	- グローバル共通の従業員エンゲージメントサーベイを定期実施、非財務指標として経営管理に組み込み - 自社開発の因果AI技術を活用したデータドリブンな課題分析により、経験・勘に依存しない組織改善を実現
グローバル人事基盤OnePeopleの整備	- 採用・評価・報酬・後継者管理等の中核人事プロセスをグローバルで一元化・標準化、2025年度末時点で約9万人が利用可能な環境を整備 2026年度よりグローバル共通の評価プロセスをOnePeople上で運用開始、事業戦略と人材戦略の連動を強化
報酬競争力の強化による人材確保	労働市場における競争力向上を目的とした報酬水準の引き上げにより、報酬を起因とした離職が低減

人員数の変化



2019年度
従業員数*： 129千人
従業員一人当たり
調整後営業利益： 174万円



2025年度
従業員数*： 99千人
従業員一人当たり
調整後営業利益： 394万円

* 正規従業員のみ

経営ビジョン2035の人的資本に関する主要施策

経営ビジョン2035の方針	主な施策
事業ポートフォリオと連動した人材ポートフォリオ設計	- あるべき人材ポートフォリオと現状とのギャップをデータに基づいて可視化する 2026年度にOnePeople上で運用を開始したグローバル共通の人事業務プロセスを活用し、事業戦略と人材戦略の連動を一層強化する - 新卒・キャリア採用の区分にこだわらず、計画数を定めずに通年で機動的に採用する方針を継続する - 新卒採用では、実ビジネスを経験して成長できる数か月の有償インターンシップの機会を提供する - キャリア採用では、社員自ら自分たちの仲間となる優秀人材を獲得する機運醸成のため、リファラル採用を活性化する
AI前提の人材役割・スキル再定義	- 新事業領域やAIによる事業拡大領域を支えるための職種・スキルを新たに定義する - 既存のロール・事業領域についても求められる人材像・スキルを再定義する - 再定義した人材の役割・スキルを、学習機会、実践機会、成果共有、評価・称賛の仕組みと連動させる - 再定義したロールごとに実践的な育成施策・トレーニングを実施し、期待した役割を果たすために必要なスキルの習得を促す - 既存の学習プラットフォームや研修プログラムを基盤として、業種特性に応じた育成体系の整備を進める - 社内で培った業種ドメインに関する暗黙知や知見をグローバルに共有する仕組みを構築する - ミドル・シニアマネジメント層を対象に「AI-driven変革ワークショップ」を開催し、各組織の業務をAI前提で再設計する取り組みを促進する - ロール別スキル充足率・AI関連資格取得者数などのケイパビリティ向上指標、およびAI実践事例数・業務時間削減などの実践効果指標をモニタリングし、人的資本への投資に対する効果を可視化する 「全社AI実践イニシアチブ」を展開し、約9万9,000人の社員のAI活用と価値創造を加速する - AIを前提に自らの業務を見直し新たな価値を生み出す企業文化を醸成する

AIを前提とした人的資本の変化

AI-drivenによる業務オペレーティングモデル変革

生成AIやAIエージェントの進化は、人材の役割とスキルに大きな変化をもたらしています。大規模言語モデル「Takane」とAIエージェントを活用し、要件定義から設計、実装、結合テストまでをAIエージェントが協調して実行する、当社独自の「AI-Driven Software Development Platform」はその実例です。同Platformを活用したある実証案件では、従来1人のエンジニアが3か月かかった改修作業をわずか4時間に短縮し、生産性を100倍に向上する効果を確認しました。

今後は、AIに情報収集、要約、文書・コード生成、パターン抽出などを実行させ、人が目的設定、問いの設計、お客様への提供価値からの評価・判断、倫理・リスク判断、お客様との信頼関係の構築、最終意思決定に注力する「協働」が加速すると想定されます。中でも人に求められるのが、業務プロセス全体を設計・統制する役割です。AIエージェントを活用しながらお客様の事業変革に伴走するFDEは、人ならではの付加価値創出を担うロールの代表例です。

当社におけるAI-drivenの業務効率化と業務プロセスの変革は、定量データにも表れています。全社員を対象にAI活用を推進する「全社AI実践イニシアチブ」の下、月間アクティブユーザー数は約9万8,000人に達しており、AIによる業務効率化・生産性向上の事例も数多く蓄積されています。この中には、営業活動支援エージェントの導入によって提案書作成工数が67%削減された事例や、社内サービスデスクへのAI活用によって一次回答にかかる工数が75%削減された事例も含まれます。またスキル面でも、2025年度に主要ベンダーのAI関連資格の取得件数が前年度比約2倍の2,500件超となりました。当社は今後も人とAIの「協働」を推進し、組織変革に取り組みます。

9万8,000人

業務におけるAIのアクティブユーザー数（月間）

AI時代のエンジニアの付加価値



グローバルソリューションビジネスグループ
Forward Deployed Engineering事業部
シニアマネージャー

寺島 眞生

どの業務をAIに任せ、どの判断を人が担い続けるべきかを見極め、業務プロセスやシステム全体をデザインし実装する力が、これからのエンジニアに不可欠なケイパビリティだと私は考えています。AI活用に取り組む企業は増える一方で、「導入しただけでは思ったほど成果が出ない」という声も聞かれます。現場の業務や文化にフィットした使い方を設計し、運用まで一気通貫に導くFDEへのニーズが高まっていると感じています。

従来のシステムエンジニアが「定義された要件を確実に実装する」役割を担ってきたのに対し、FDEは要件が決まる前の段階から関わります。成果の基準も「仕様どおりにつくること」ではなく、「お客様の意思決定や業務の成果をどれだけ変えられたか」。前提が変われば問いや解決策自体を見直す柔軟性を持ち、お客様と同じチームで課題に向き合うパートナーとして共創します。

私がFDEとして磨いてきた力は、大きく3つあります。第1は、表面的なお客様の要望だけでなく、その背景にある組織文化や暗黙知まで含めて構造的に捉え、「本当に解くべき問い」を再定義する力。第2は、数理最適化・機械学習・生成AIなどを目的に応じて組み合わせ、短いサイクルで実装・検証を回すエンジニアリング力。第3は、工場やオフィスの現場に入り込み、お客様と対話を重ねながらシステムをつくる伴走力です。

当社では、FDEとして必須のスキルを体系的に習得できる環境が整っています。私自身も、育成・認定プロセスやオンデマンド研修を通じて基礎力を身に付けました。何より決定的に重要なのは、現場での実践です。今後もお客様との共創を重ねることでFDEとしてのケイパビリティを磨き続けるとともに、社内においてFDEの共創スタイルを広げることで、当社がお客様に提供できる課題解決の幅を2倍にも3倍にもしていきたいと考えています。

DX・Data × AI-driven経営

Data × AI-driven経営への転換

富士通は2026年度を、経営ビジョン2035が掲げる「Technology-drivenの価値創造」の実現に向けた重要なマイルストーンと位置付け、AIをはじめとするテクノロジーを起点としたData × AI-driven経営への転換を加速しています。その実践にあたり、当社は自らを「カスタマーゼロ」と定め、お客様への提案に先立って自社内での実装・検証を重ねています。そこで得られた成果だけでなく課題や学びも含めた実践知を蓄積・体系化し、[自社テクノロジー](#)やサービスの進化、お客様への価値提供へ継続的に還元しています。現在、当社では[社員](#)のほぼ全員が生成AIを日常的に活用しています。2026年度は、AIを使うことから、AI起点で事業を変革し価値を創出することへ焦点を移した取り組みを実行しています。

変革の土台：フジトラとカルチャー変革

当社は、2020年にパーパスを策定し、挑戦、信頼、共感を大切にする価値観としながら全社DXプロジェクトであるFujitsu Transformation（フジトラ）を本格化しました。2025年から

はここにAI-drivenを加え、フジトラを土台とした「全社AI実践イニシアチブ」を開始しました。

フジトラは、経営・事業・現場を一体として全社的な変革を実行するため、パーパスドリブンと、データに基づく経営を支えるデータドリブンを両輪としています。パーパスドリブンを加速するため、社員一人ひとりが自身のパーパスを策定して会社の変革を自分自身の挑戦・成長として捉える組織文化を醸成するとともに、全組織からDX活動を牽引するDX Officer（DXO）を選任し、全社横断的なネットワークを形成しています。また、ジョブ型人材マネジメントの全社展開により、社員一人ひとりのキャリアオーナーシップと人材の流動性を高めてきました。2026年度には、AI時代に求められる人材・スキル像を定義するとともに、経営層自らがAIエージェントによる業務変革を実践するTOP FIRSTプログラムを完了しました。現在、全社向けの育成施策として「AI-driven変革ワークショップ」を展開しています。これまで培ってきた組織文化と全社横断的なネットワーク、そして高いキャリアオーナーシップを持つ人材を原動力として、当社はAI-drivenな変革を実行しています。

富士通のカスタマーゼロ

Data × AI-driven変革の価値をお客様に提供



エンタープライズAI 変革プラットフォーム

AI Initiatives
(変革推進のフレーム)

AI Workforce
(人材・スキル体系)

AI Infrastructure
(自己進化するAI エージェント基盤)

Responsible AI
(ガバナンス・セキュリティ・オプザバビリティ)

AIを前提とした経営基盤

2020年以来的の変革の過程で培ったDNAを土台として、当社はAIを前提とした経営基盤への進化にも取り組んでいます。具体的には、グローバルにマネジメントプロセス、IT、データの標準化を行うOneFujitsuを進めるとともにシンプル化を実行しています。2020年当時は4,000以上存在した社内ITシステムを2025年度までに半数以下に集約し、約100億円のIT運用費削減を実現しました。また、全社データ基盤であるOneDataには2,000件を超えるデータ群が集約され、経営から現場まで共通のデータに基づく迅速な意思決定を支える基盤が整備されています。

2026年度は、OneDataをAI時代に適したデータ基盤へ進化させるとともに、急速に拡大するAIエージェントについて、利用状況、業務効果、リスクをグローバルに可視化・管理する仕組みを整備しています。これにより、AIの導入状況にとどまらず、業務成果や経営インパクトまでを継続的に把握し、データとAIに基づいて改善を回し続ける経営基盤を構築していきます。

AI実践による業務成果と経営インパクト

AI実践は定型業務の自動化や効率化を超えて、AI前提の業務プロセス変革へと進化しています。例えば、社内サービスデスクでは、年間約30万件の問い合わせ対応にAIを適用し、有人対応を75%削減しました。また、営業の受注計上業務でも60%の自動化を実証したことから、AI起点のプロセス再設計により90%の自動化を目指しています。

今後は、AIエージェントが実務を担い、営業、購買、財務経理などの基幹業務を含む主要業務の50%以上をAI化する方針です。加えて、業務に特化したマルチAIエージェントシステムを開発・運用するための基盤である自社テクノロジーの「Fujitsu Kozuchi Multi AI Agent Framework (MAAF)」を活用し、基幹業務の実行結果から継続的に学習・改善することで、業務プロセス自体が進化し続ける業務モデルへの転換を進めます。この転換により、人は課題設定や重要な判断に集中し、意思決定のスピードと精度を高めることが可能になります。こうしてAIが実務を担うほど、業務知見が蓄積され、それがAIの高度化と次の変革の加速につながります。つまり、適用領域の拡大とともに実践価値が積み上がる循環が実現するのです。

一方で、AIによる価値創出には、それを支えるコストが伴います。AI時代には、アウトプット量と人員数・人件費が必ずしも連動しなくなり、経営の視点は「何人で仕事をするか」から、「どれ

だけの価値を、どれだけのコストで創出できるか」へ移りつつあります。当社は、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」や業務特化型LLM「Takane」などの自社テクノロジー、外部LLM、ソブリンAI環境を用途に応じて組み合わせて使用し、品質、コスト、リスクを管理するとともに、トークン使用料を含むAIコストを新たな経営管理項目として設定しています。

信頼できるAIの確立

AIを経営や事業活動の中核へと広げ、AIやAIエージェントの社会実装を進めるためには、その活用を支えるセキュリティ、ガバナンス、オブザーバビリティ(可観測性)が必須となります。当社はセキュリティ、ガバナンス、オブザーバビリティを備えた「信頼できるAI」を重要な経営基盤の1つと位置付け、AI活用の拡大とリスクマネジメントの両立を図っています。

その土台として、AIエージェントの自律性の高まりに合わせ、AIエージェント固有のリスクを予兆的に把握し、管理する仕組みの整備を進めています。特に機密性の高い領域では、データ主権やセキュリティ要件に対応したソブリンAI環境の構築に取り組んでいます。

お客様への提供価値の高度化

当社は、実践知を資産として蓄積・再利用しながら企業活動そのものを自律的に進化させ、継続的に価値を提供するモデルへの変革を進めています。例えば、全社AI実践を通じて得た業務プロセスに関する洞察、AI活用の効果測定、AIガバナンスなどの知見を蓄積し、お客様価値の創出へつなげています。サービスデスクの自動化や運用統合などの取り組みをすでにお客様案件に適用しているほか、先行実践で実証したAI起点の業務変革の知見は再利用可能なアセットとして体系化し、お客様向けサービスへ広げています。多数のAIエージェントを安全かつ効果的に運用・管理するガバナンスの仕組みについても、AI活用を本格化させるお客様に共通する課題への実践解として将来提供することを視野に入れ、社内での知見を蓄積しています。また、お客様との共創や変革支援を通じて得た示唆や実装課題を自社テクノロジーへ継続的に還流し、機能強化や高度化につなげています。自社テクノロジーに加え、戦略的グローバルパートナーのテクノロジーとも組み合わせながら、お客様や業務の特性、機密性に応じた最適なAI活用を実現していきます。

Section

3

持続的な発展を 可能にする土台

― 盤石な経営基盤 ―

このセクションのポイント

- ・ 中長期経営ビジョン2035 策定過程における取締役会での討議のポイント、およびビジョンの実現と持続的な価値創造に向けて富士通に求められるものを社外取締役が座談会で議論
- ・ サステナビリティ経営の進化と取り組みの進捗を解説



コーポレートガバナンス



(後列左から)

湯浅 一生
常勤監査役

幕田 英雄
監査役*

鈴木 国正
取締役*

小林 いずみ
取締役*

平松 浩樹
取締役執行役員専務

磯部 武司
代表取締役副社長

キャサリン オコーネル
監査役*

初川 浩司
監査役*

小関 雄一
常勤監査役

(前列左から)

バイロン ギル
取締役*

古城 佳子
取締役*
取締役会議長

時田 隆仁
代表取締役社長

佐々江 賢一郎
取締役*

平野 拓也
取締役*

* 社外役員かつ独立役員

役員一覧

(2026年10月1日現在)

[役員の経歴の詳細はこちら](#)

業務執行取締役

時田 隆仁

代表取締役社長 CEO

取締役就任年数：7年

所有する当社株式の数：100,400株^{*1}

取締役会への出席割合：100%

当社金融システム事業本部長、グローバルデリバリーグループ長などを経て、2019年に代表取締役社長就任、2021年よりCEO。

磯部 武司

代表取締役副社長 CFO

取締役就任年数：6年

所有する当社株式の数：61,386株^{*1}

取締役会への出席割合：100%

当社財務経理本部経理部長、財務経理本部長を経て2019年にCFO就任、2024年より代表取締役副社長。

平松 浩樹

取締役執行役員専務^{*2} CHRO

取締役就任年数：2年

所有する当社株式の数：40,042株^{*1}

取締役会への出席割合：100%

当社グローバルコーポレート部門人事本部長、総務・人事本部長兼健康推進本部担当などを経て、2021年よりCHRO。

^{*1} 2026年3月末現在の保有株式数

^{*2} 2022年4月1日付で執行役員の役位（専務／常務）を、2023年4月1日付で理事の役位をそれぞれ廃止し、職責の大きさを示すグローバル共通の基準であるFUJITSU Level（SEVP、EVP、SVP等）に呼称を変更しました。FUJITSU Levelをグローバル共通の基準とする考え方は変更していませんが、日本においては、2025年4月1日以降、SEVPを専務、EVPを常務とする呼称を利用しています。

^{*3} 現 シティグループ証券株式会社

非執行取締役

古城 佳子

独立社外取締役

取締役会議長

東京大学名誉教授

取締役就任年数：8年

所有する当社株式の数：16,415株^{*1}

取締役会への出席割合：100%

国際関係論・国際政治経済学の研究者として、國學院大學助教授、東京大学大学院総合文化研究科教授、財団法人日本国際政治学会理事長、青山学院大学国際政治経済学部国際政治学科教授を歴任。

佐々江 賢一郎

独立社外取締役

公益財団法人日本国際問題研究所

理事長

取締役就任年数：5年

所有する当社株式の数：3,864株^{*1}

取締役会への出席割合：92.3%

外交官として、外務審議官、外務事務次官、特命全權大使アメリカ合衆国駐節を歴任。2018年より公益財団法人日本国際問題研究所理事長。セーレン株式会社社外取締役、三菱自動車工業株式会社社外取締役、アサヒグループホールディングス株式会社社外取締役を兼任。

バイロン ギル

独立社外取締役

Indus Capital Partners, LLC

マネージング・パートナー

取締役就任年数：3年

所有する当社株式の数：0株^{*1}

取締役会への出席割合：100%

日興ソロモン・スミス・バーニー証券会社^{*3}、Soros Global Advisors, LLC日本支社を含む外資系証券会社で要職に就く。2016年からIndus Capital Partners, LLCのマネージング・パートナーとして、アジア市場に特化したファンドを率いる。

平野 拓也

独立社外取締役

Three Fields Advisors, LLC

共同創業者

取締役就任年数：2年

所有する当社株式の数：0株^{*1}

取締役会への出席割合：100%

日本マイクロソフト株式会社代表取締役社長、Microsoft Corporation ヴァイスプレジデントを歴任。2022年からThree Fields Advisors, LLC共同創業者。横河電機株式会社社外取締役、ルネサスエレクトロニクス株式会社社外取締役を兼任。

非執行取締役

小林 いずみ

独立社外取締役
オムロン株式会社 社外取締役

取締役就任年数：1年
所有する当社株式の数：237株^{*1}
取締役会への出席割合：100%

メルリリンチ日本証券株式会社^{*2}代表取締役社長、世界銀行グループ 多数国間投資保証機関長官として活躍後、日本を代表する複数の企業で社外取締役を務める。オムロン株式会社社外取締役、ARCHION株式会社社外取締役（監査等委員である取締役）を兼任。

鈴木 国正

独立社外取締役
株式会社リコー 社外監査役

取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株^{*1}

ソニーモバイルコミュニケーションズ株式会社^{*3}代表取締役社長、Sony Entertainment Inc. (USA) EVP などを経て、インテル株式会社代表取締役社長、同代表取締役会長を歴任。株式会社JTB社外取締役、半導体後工程自動化・標準化技術研究組合理事長、株式会社リコー社外監査役を兼任。

監査役

小関 雄一

常勤監査役

監査役就任年数：2年
所有する当社株式の数：37,804株^{*1}
取締役会への出席割合：100%
監査役会への出席割合：100%

当社ビジネスマネジメント本部長、ビジネスマネジメント本部 Co-Headなどを歴任。2024年6月まで6年間大興電子通信株式会社^{*4}社外取締役を務める。

湯浅 一生

常勤監査役

監査役就任年数：1年
所有する当社株式の数：42,591株^{*1}
取締役会への出席割合：100%
監査役会への出席割合：100%

当社財務経理本部長を経て、執行役員常務として経営戦略室、事業開発室、デバイスソリューション室を担当。2024年3月まで3年間Ridgelinez株式会社取締役副社長を務める。

初川 浩司

独立社外監査役
公認会計士

監査役就任年数：13年
所有する当社株式の数：23,636株^{*1}
取締役会への出席割合：100%
監査役会への出席割合：90%

中央青山監査法人代表社員、あらた監査法人^{*5}代表執行役 CEO、農林中央金庫監事、武田薬品工業株式会社社外取締役（監査等委員である取締役）を歴任。

幕田 英雄

独立社外監査役
銀座中央法律事務所 弁護士

監査役就任年数：6年
所有する当社株式の数：0株^{*1}
取締役会への出席割合：100%
監査役会への出席割合：100%

検事を経て2017年弁護士登録。公正取引委員会委員、日本原子力研究開発機構契約監視委員会委員を歴任。2023年3月より銀座中央法律事務所弁護士。株式会社ダイセル社外監査役を兼任。

キャサリン オコーネル

独立社外監査役
オコーネル外国法事務弁護士事務所 プリンシパル

監査役就任年数：4年
所有する当社株式の数：0株^{*1}
取締役会への出席割合：100%
監査役会への出席割合：100%

ニュージーランド法弁護士として、アンダーソンロイド法律事務所、日本モレックス合同会社などで活躍後、2018年よりオコーネル外国法事務弁護士事務所プリンシパル。

^{*1} 2026年3月末現在の保有株式数
^{*2} 現 BofA 証券株式会社
^{*3} 現 ソニー株式会社
^{*4} 現 DAIKO XTECH 株式会社
^{*5} 現 PwC Japan 有限責任監査法人

社外取締役座談会



(左から)

独立社外取締役
取締役会議長

古城 佳子

独立社外取締役

佐々江 賢一郎

独立社外取締役

小林 いずみ

独立社外取締役

バイロン ギル

独立社外取締役

平野 拓也

2025年6月に開催の株主総会で承認された5名の独立社外取締役に、富士通の中長期的な価値創造に向けた戦略的方向性と課題についてお聞きました。

——2026年6月までの1年間の取締役会の活動についてお聞かせください。従来の取締役会の議論からどのような変化があったでしょうか。

古城：取締役会が特に注力したのは2つの論点です。第1は、[2023—2025年度中期経営計画\(前中計\)](#)の最終年度として、

サービスソリューションが成長し、当社が目指してきた事業ポートフォリオの変革が進んでいるかを確認すること。第2が[中長期経営ビジョン2035\(経営ビジョン2035\)](#)の策定に向けて、当社の新しい成長領域をどこに見出すべきかを明確にすることです。AIをはじめとする技術革新や国際情勢の変化といったビジネスに影響を及ぼす「変数」が増える中で

どのように成長を実現するか、様々な角度から意見を交換して執行側の経営層と認識を共有することを重視し、通常の実務以外にも成長戦略に関する集中討議を2回実施しました。

平野：執行側の経営層が提示した成長戦略に納得できないときには同じテーマで再度議論をしましたし、投資に関しても、株主・投資家に対する説明責任を果たせるのか、投資からどんなアウトカムを確保し得るのか、それに対するリスクはどこまで取るのが適切なのか、よりロジカルで具体性のある対話ができたと感じます。

ギル：前中計では構造改革が議論の焦点でしたが、今後は、すべての事業の前提にAIを置いて成長ストーリーを描き、お客様に価値を届ける必要がある。そうした共通の認識をベースに、[キャピタルアロケーション](#)についても、成長投資を実行するにあたってどこが一番ROIを確保できるのか、本当に5年先、10年先の成長を見込めるのかといった議論をしました。

佐々江：アンビション(高い志)がない組織は成長しませんから、経営ビジョン2035で当社のアンビションが示せたことは良いことだと思います。日本企業の中計は過去の実績を起点に策定されるケースが一般的でしょう。もちろん実績は非常に重要な要素ですが、将来の方向性が過去の実績の延長線上にあると

経営ビジョン2035で当社のアンビションが示せたことは良いことだと思います。



社外取締役座談会

成長ストーリーをつくり、その中で実績を活用する、そんな考え方が必要ではないかという意見も出ました。

小林：私は2025年6月に取締役に就任する前は、富士通はいわゆる「日本の伝統的企業」であるというイメージを持っていたので、取締役会で鋭い議論が交わされていることに驚きました。執行側経営層の提案に納得できない場合は厳しい質問も出ましたし、それぞれ異なるバックグラウンドを持つ取締役から意見や助言がどんどん投げかけられて、議論に取締役会のダイバーシティが反映されていることを実感しました。

古城：議長としても、転換期にある当社にとって多様な視点で成長を検討することは重要だと考えていますので、様々な意見が交わされることに重点を置いて取締役会を運営しています。皆さんにそうした理解とカルチャーが共有されているのも心強いことです。

——経営ビジョン2035が掲げる「Technology-drivenの価値創造」の実現に向けて、今後富士通には何が必要でしょうか。

ギル：私たちはまだAI時代の入り口にいます。その中で当社がどのようなバリュープロポジション（価値提案）をすべきか明確にしなければなりません。そして、競合他社ではなく、時間との競争をしているという意識を持つことが必要だと私は考えています。この切迫感を持って、いわゆる Go To マー



競合他社ではなく、時間との競争をしているという意識を持つことが必要だと考えています。

ケットのアプローチをもっと加速しなければいけないと思います。資本市場に評価されるためには実績を示していくしかありませんから、早期に調整後ROE20%も達成したいですね。

平野：世界ではものすごいスピードでテクノロジーが進化していて、その後追いをしているだけでは価値提供ができません。その中で当社は、ソリューションありきではなく、どのような価値をお客様に提供するか、その中でAIを含めたテクノロジーをどう使うかという発想を徹底して追求する必要が

あります。お客様が輝くかを徹底的に問いながら、あらゆる壁を取り払ってテクノロジーを事業化していくことが求められていると思います。

佐々江：協業も重要ですね。当社の競争優位性の1つであるお客様基盤やお客様が持つデータを活かして高い付加価値を創出するという方向性を具体化するためには、どの市場を取りに行くのか、その場合のパートナーは誰なのか、戦術的にアライアンスを考える必要があるでしょう。

平野：テクノロジーがクラウドにシフトして、さらにAIがテクノロジーの進化を加速させる中で、1社ですべての事業を行う時代は完全に終わったと私も思います。だからこそ、お客様を輝かせられるか、パートナーも輝かせられるかという視点でパートナーエコシステムや協業の事業モデルを構築しなけれ



お客様が輝くかを徹底的に問いながら、テクノロジーを事業化していくことが求められます。

ばなりませんし、投資の優先順位も決めるべきでしょう。そして優先順位が高い投資は勇気を持って実行していく。取締役会でも、そういう視点で今後もっと対話をしたいですね。

小林：日本で幅広いお客様基盤を持っていること、それらのお客様が膨大なデータを持っていて、例えばサービス開発にあたってデータ収集から始める必要がないことは、当社の大きな優位性ですね。どのようにデータを集めるかという議論を飛ばして、ビジネスモデルの検討に入れますから。

ギル：特定の業種ドメインに関して深い知見を持っているところも優位性です。お客様が豊富なデータを持ち、当社が業種ドメイン知見を持っています。その強みを活かして提供する業種特化型サービスに、当社がリーダーシップを握るチャンスがあるはずです。言い換えると、業種ドメインごとに独立事業として上場して発展できるぐらい力をつけないとしないし、それができない領域で事業を続ける意味はないでしょう。

——社会における富士通の役割と、その役割を果たすために強化すべき経営資本についてどのようにお考えでしょうか。

古城：過去数年間、国際社会では緊張と分断が顕在化し、安全保障に対する考え方が変化しています。そうした中で当社は、経営ビジョン2035において防衛ビジネスへの取り組みを明示しました。パーパスに信頼を掲げる当社だからこそ可能な貢献の仕方があると思いますし、そこに競合他社との差異やビジネスチャンスもあると思います。

社外取締役座談会



佐々江：安全保障は、市民の日常的な生活とピースオブマインド、つまり「安心」を守ることに繋がっているという意味で、当社のパーパスに直結しています。安全保障上の現実的な要請に日本だけでなく海外でも応えることができれば、当社の持つテクノロジーの応用範囲やビジネスの幅が広がるという期待があります。

パーパスに信頼を掲げる当社だからこそ可能な貢献の仕方があると思います。

ギル：私が住む米国では、一般の市民がAIに対して抱く不信感が強くなっていると感じています。信頼できるテクノロジーやAI倫理を重視する当社は、テクノロジー企業の中でも際立つ存在になれるはずで、信頼を守り、中立的なパートナーとしてステークホルダーに認められることが、当社独自の価値創出につながると思います。

小林：そうした役割を果たすためにも、サービスを受ける側が何を求めているのか、それをどのように提供していくのかを考え続けることが求められますね。結局のところ、社員一人ひとりが「コンペティティブ・グレートネス」、つまり厳しい競争の中でも自分の持つ真価を発揮できるか、そのために終わりのない努力をし続けられるかが問われるのではないのでしょうか。



社員一人ひとりが「コンペティティブ・グレートネス」に向けて終わりのない努力をし続けられるかが問われるのではないのでしょうか。

——今後の取締役会の役割についてはどのようにお考えですか。

平野：今回経営ビジョン2035として10年という長期的な視野を持って戦略を示しながら、オペレーションについては機動的に動くスペースをつくることができました。一方で硬直的な計画がなくなったということは、執行をモニタリングする取締役会の責任も増すということを意味しますので、従来とは違うレベルの緊張感を持ってガバナンスを効かせたいと思います。

ギル：戦略の進捗をしっかりとモニタリングして、当社を取り巻く環境の変化に合わせて方向性を調整し続けることが今後の取締役会の重要な役割だと私も考えています。戦略的な方向性が少し逸れるだけでも結果が大きく違ってきますし、方向転換するのは容易ではありませんから、私たちが目指すところに向かってまっすぐ進んでいるか、注視していきます。

古城：コーポレートガバナンスについては、これで完璧ということはありません。さらなる収益性向上や新事業創出という意欲的な内容を盛り込んだ経営ビジョン2035の下で、取締役会の議論も変化していきます。成長への意思や課題感を執行側の経営層と共有しながら議論の一層の活性化に努め、経営の変革を推し進めていきたいと思っています。

新任社外取締役からのメッセージ



独立社外取締役

鈴木 国正

「イノベーションによって社会に信頼をもたらす」という富士通のパーパスは、AIの普及によって真実と虚偽の境界が曖昧になる現代において、一層重みを増しています。

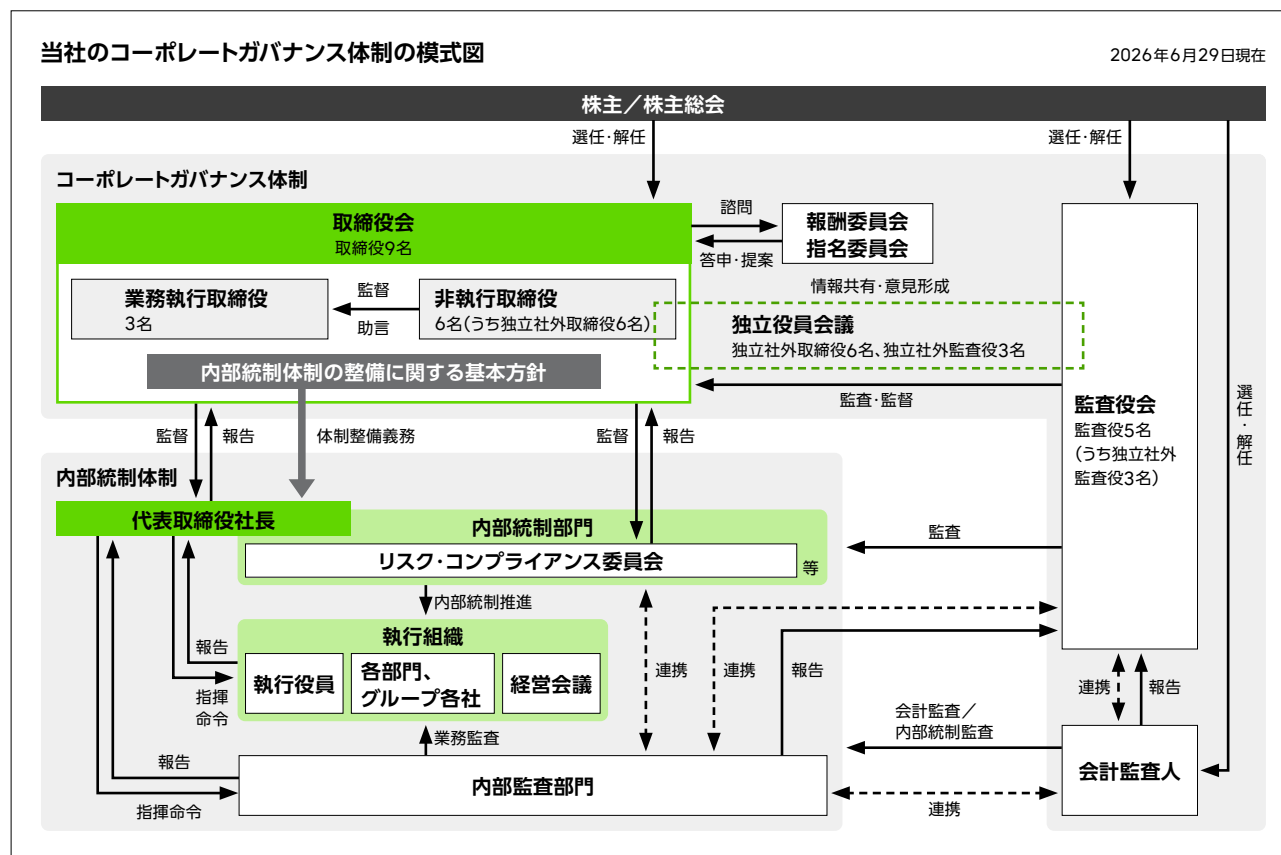
私はかねてより、テクノロジーを基盤とするグローバル企業の経営に長く携わる立場から、富士通の研究開発資産と業種ドメイン知見が次世代の競争力へどう翻訳されるかに注目してきました。不確実な経営環境下で発表された「中長期経営ビジョン2035」は、テクノロジーを核に社会課題の解決を目指す野心的な試みであり、その中核にある「Technology-drivenの価値創造」という方針、そしてAIを「速さ」ではなく「信頼」で差別化する思想に強く共鳴しています。

社外取締役としての私の使命は、富士通が「AI-driven経営」へと進化する過程で、ガバナンスが健全に機能し、イノベーションが社会の倫理や信頼に裏打ちされた形で進んでいるかを注視することにあります。人的資本の高度化や、提供価値ベースの収益モデルへの転換が着実な成果として結実しているか、執行側と議論を重ねながら客観的な視点から監督していきます。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応え、富士通が「信頼できるテクノロジー」を社会に届ける企業として持続的な企業価値を創造できるよう、適切な助言を通じて貢献してまいります。

コーポレートガバナンスの状況

1. コーポレートガバナンス体制の概要

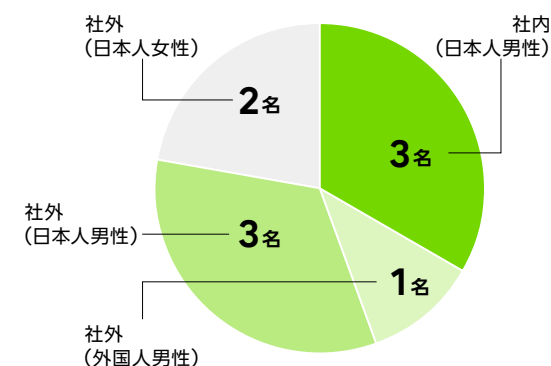


富士通のコーポレートガバナンスの特徴

- 取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することにより、監督の実効性を担保
- 取締役会および監査役会としての役割・責務を実効的に果たすために必要な多様性およびスキルを備えた取締役および監査役を選任
- 監査役による取締役会の外からの監査、監督と、非執行役員で構成する任意の指名委員会、報酬委員会および独立役員会議により、取締役会を補完
- 独立役員の情報共有と意見交換の場として、独立役員会議を設置し、中長期の会社の方向性に関わる議論を活発化
- 取締役会議長および指名委員会、報酬委員会の委員長は独立社外取締役とし、議論の客観性および透明性を担保

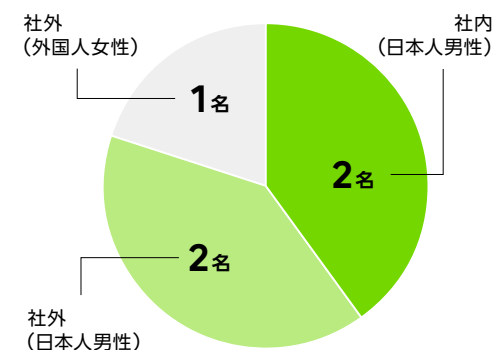
取締役会ダイバーシティ

2026年6月29日現在



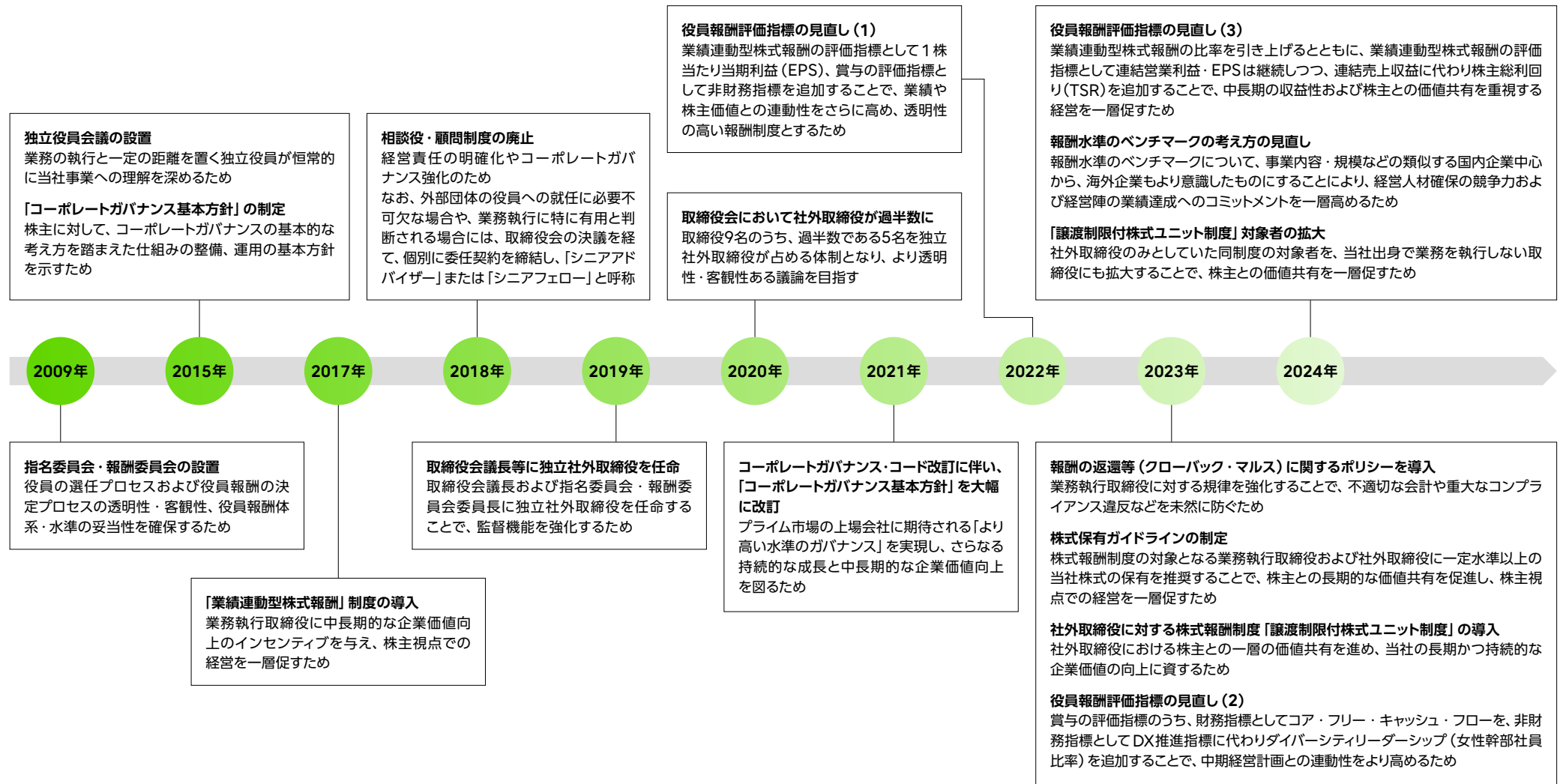
監査役会ダイバーシティ

2026年6月29日現在


[コーポレートガバナンス基本方針の詳細はこちら](#)
[コーポレートガバナンスの詳細はこちら](#)

コーポレートガバナンスの状況

これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み



2. 取締役・監査役

取締役・監査役のスキルマトリックス（2026年6月29日現在）

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グローバル企業として、取締役および監査役が業務執行、助言または監督機能を有効に発揮するのに必要と考えられる多様性およびスキルをそれぞれ特定し、スキルマトリックスとして開示しています。なお、各取締役・監査役が有するスキルのうち、当社の取締役会が特に期待するスキルに「○」を記載しています。

	取締役 氏名	独立社外	多様性		スキルマトリックス				
			ジェンダー	国籍	企業経営	財務・投資	グローバル	テクノロジー	ESG・学識・政策
代表取締役社長	時田 隆仁		男性	日本	○		○	○	
代表取締役副社長	磯部 武司		男性	日本	○	○	○		
取締役執行役員専務	平松 浩樹		男性	日本	○		○		○
取締役	古城 佳子	○	女性	日本			○		○
取締役	佐々江 賢一郎	○	男性	日本			○		○
取締役	パイロン ギル	○	男性	米国		○	○		
取締役	平野 拓也	○	男性	日本	○		○	○	
取締役	小林 いずみ	○	女性	日本		○	○		○
取締役	鈴木 国正	○	男性	日本	○		○	○	

	監査役 氏名	独立社外	多様性		スキルマトリックス		
			ジェンダー	国籍	法務・コンプライアンス	財務会計	業務プロセス
常勤監査役	小関 雄一		男性	日本		○	○
常勤監査役	湯浅 一生		男性	日本		○	○
監査役	初川 浩司	○	男性	日本		○	○
監査役	幕田 英雄	○	男性	日本	○	○	
監査役	キャサリン オコーネル	○	女性	ニュージーランド	○		

スキル項目の定義

	項目	定義
取締役	企業経営	経営トップまたは経営幹部として培った企業経営に関する経験
	財務・投資	企業における財務、資本または投資の戦略立案・実行の経験あるいは金融業界や投資業務における経験
	グローバル	企業における海外ビジネス担当経験、海外拠点マネジメント経験、海外企業勤務経験または国際的な団体での活動・リード経験
	テクノロジー	テクノロジー企業・団体における技術戦略立案または研究開発に関する経験あるいは先端科学技術分野における経験
	ESG・学識・政策	行政機関、業界団体、大学・研究機関等における代表者または研究に従事した経験あるいは ESG・学識・政策に関連する対外発信の経験
監査役	法務・コンプライアンス	法曹、法律学者または企業法務・コンプライアンスの責任者等の経験
	財務会計	公認会計士、税理士等の専門資格保有者または財務会計・ファイナンス全般の経験
	業務プロセス	企業の業務プロセス全般の統括管理に関する経験

指名委員会・報酬委員会・独立役員会議のメンバー

（2026年6月29日現在）

指名委員会

委員長：佐々江 賢一郎（独立社外取締役）
委員：古城 佳子（独立社外取締役）
鈴木 国正（独立社外取締役）

報酬委員会

委員長：パイロン ギル（独立社外取締役）
委員：平野 拓也（独立社外取締役）
小林 いずみ（独立社外取締役）

独立役員会議

すべての独立役員
（独立社外取締役6名、独立社外監査役3名）

3. 役員報酬

[役員報酬基本方針の詳細を記載した、2025年度\(第126期\) 有価証券報告書はこちら](#)

当社の現在における役員報酬制度の概要は以下のとおりです。以下の各項目における目的や考え方等については、[50 ページ \(これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み\)](#) をご参照ください。

報酬体系および報酬水準の考え方		- 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・職責ごと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。 「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。																									
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。																									
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。 評価指標および 評価ウェイト 基準額 X 財務指標による係数 ・連結売上収益：15% ・調整後連結営業利益：40% ・コア・フリー・キャッシュ・フロー：25% + 非財務指標による係数 ・お客様NPS®：5% ・従業員エンゲージメント：5% ・ダイバーシティリーダースhip*：5% ・ESGに関する第三者評価：5% * 女性幹部社員比率のこと = 金銭支給																									
株式報酬	業績連動型 株式報酬	- 業務執行取締役を支給対象とし、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うえ、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。 評価指標および 評価ウェイト 基準株式 ユニット数 X 係数 ・調整後連結営業利益：40% ・調整後EPS：30% ・TSR：30% = 金銭支給および 株式での割当て																									
	譲渡制限付 株式ユニット	- 非執行取締役を支給対象とし、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。 - あらかじめ年度ごと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うえ、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。																									
報酬の構成割合の目安*		<table><tr><td></td><td>基本報酬</td><td>賞与</td><td>業績連動型株式報酬</td></tr><tr><td>代表取締役社長</td><td>1</td><td>1</td><td>4</td></tr><tr><td>代表取締役副社長</td><td>1</td><td>1</td><td>2.5</td></tr><tr><td>取締役執行役員</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td></tr><tr><td></td><td colspan="2">基本報酬（手当を除く）</td><td>譲渡制限付株式ユニット</td></tr><tr><td>社外取締役</td><td colspan="2">7</td><td>3</td></tr></table>			基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	代表取締役社長	1	1	4	代表取締役副社長	1	1	2.5	取締役執行役員	1	1	2		基本報酬（手当を除く）		譲渡制限付株式ユニット	社外取締役	7		3
	基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬																								
代表取締役社長	1	1	4																								
代表取締役副社長	1	1	2.5																								
取締役執行役員	1	1	2																								
	基本報酬（手当を除く）		譲渡制限付株式ユニット																								
社外取締役	7		3																								
* 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右図の割合から変動する。																											

4. 経営トップのサクセッションプランニングについて

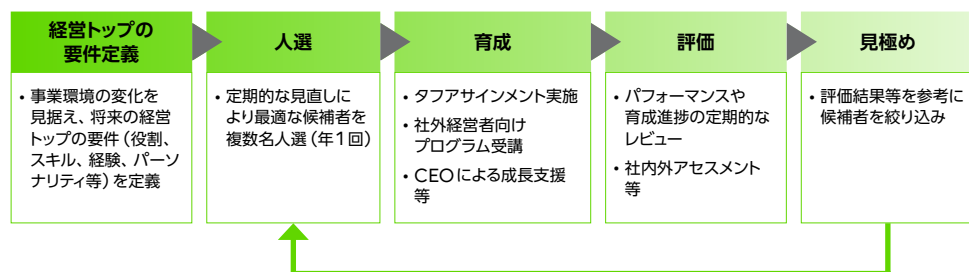
富士通では、CEOをはじめとした経営トップのサクセッションプランニングを、当社グループの企業価値の持続的な向上のための最重要課題の1つとして位置付けています。

サクセッションプランニングにおいては、独立社外取締役が委員長かつ過半数を占め、非執行役員のみで構成される任意の指名委員会が主体となって審議・評価を重ね、その結果を取締役に報告し監督を受けることで、透明性と客観性のあるプロセスになるよう努めています。

指名委員会では、当社経営トップに求められる要件を定義したうえで、候補者に対するレビューおよび社内外のアセスメントによって、将来期待される役割に対する適格性、スキルや経験を含めた準備状態を多角的な情報に基づき定期的に確認するとともに、指名委員が、候補者について人となりも含めて知るための直接のコミュニケーションの機会を設けるなど、将来の経営トップ候補者を継続的に育成・評価し、最適な後継者を見極めるべく、議論を重ねています。

また、本プロセスにおけるCEOの役割には、候補者案と育成計画案を策定し指名委員会へ説明すること（年1回）、指名委員会での審議・助言を踏まえて各候補者の成長に必要なチャレンジの場や育成施策を提供すること、候補者のパフォーマンスや育成進捗について定期的に指名委員会に報告することなどがあります。CEOは指名委員会にオブザーバーとして出席し、指名委員会と常に連携しながら、本プロセスに参画しています。

サクセッションプランニングのプロセス

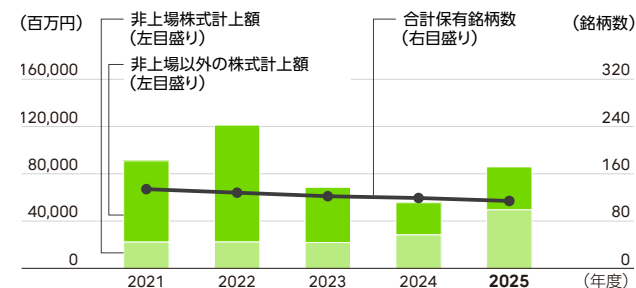


5. 政策保有株式に関する取り組み

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付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います。2025年度は、8銘柄を売却し、2025年度末時点で保有する政策保有株式について、2026年6月25日の取締役会で議論しました。

なお、当社は、政策保有株主との取引について、政策保有株主でない取引先と同様の独立当事者間取引を行っています。また、当社は、政策保有株主から売却意向を示された場合、売却を妨げませんが、売却時期、方法などに関して要請する場合があります。

政策保有株式の貸借対照表計上額と保有銘柄数



(注) 2025年度末における貸借対照表計上額の合計額の増加は、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。

6. 2025年度のコーポレートガバナンスの実績(レビュー)

2025年度における取締役会は、当社グループの事業環境等を踏まえてフォーカスすべき以下の5テーマを設定し、これらのテーマについて年間を通じて集中的に議論を行うとともに、継続的な監督を行いました。

(1) 中期経営計画最終年の見通し、(2) 今後の成長戦略、(3) テクノロジー戦略、(4) 非財務指標・人材育成、および(5) 内部統制・リスクマネジメント。

独立役員会議・指名委員会・報酬委員会の主な取り組み

独立役員会議	独立役員会議を10回開催し、経営方針に関わる重要な事業および提携の進捗、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編、ならびに当社のコーポレートガバナンスなどの経営上の重要な事項を継続的に議論するとともに、情報共有と意見交換を行いました。また、取締役会決議を要する重要案件の事前説明を議題とする場合は、常勤監査役もオブザーバー参加する会議体である「案件事前説明会」として、当事業年度において4回開催しました。
指名委員会	2025年6月の指名委員の選任後から2025年度末までに、指名委員会を9回開催し、CEOを含む代表取締役の選定案、取締役および監査役候補者ならびに取締役会議長候補者の選任案等について検討を行い、2025年度末までに取締役会に答申しました。なお、監査役候補者については、指名委員会が監査役会と協働して検討を行いました。また、スキルマトリックス、CEO等のセッションプランや社外役員候補者の選定の検討、および非執行取締役の相互評価の実施を行いました。
報酬委員会	2025年6月の報酬委員の選任後から2025年度末までに、報酬委員会を7回開催し、取締役の報酬水準および報酬ミックス、業務執行取締役の業績連動報酬における評価指標の内容、ならびに監査役の報酬等について検討を行い、2025年度末までに取締役会に答申しました。なお、監査役の報酬については、報酬委員会が監査役会と協働して検討を行いました。また、取締役報酬の総額枠についても検討を行いました。

取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額

役員区分	人数	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(社内)	4	332百万円	258百万円	983百万円	6百万円	1,580百万円
社外取締役	6	75百万円	—	—	27百万円	102百万円
監査役(社内)	3	90百万円	—	—	—	90百万円
社外監査役	3	55百万円	—	—	—	55百万円

1. 上記の表には、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選任した社外取締役1名および社外監査役ではない監査役1名を含んでいます。
2. 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います。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います。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います。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、社外取締役を含むすべ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。
- 当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の取締役の報酬を支給しています。
3. 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います。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、上記の表の監査役の報酬を支給しています。
4. 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います。

当年度における業績連動報酬にかかる指標の目標および実績(財務指標)

指標	2025年度目標	2025年度実績
連結売上収益	35,300億円	35,029億円
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

1. 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います。
2. 業績連動型株式報酬の評価指標に用いるTSR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。

7. 取締役会の実効性

2024年度の評価を踏まえた2025年度の取り組み

2024年度アンケートによる評価ポイントの平均値は前年度よりさらに上昇傾向となり、取締役会の実効性は継続的に高い水準にあることを確認しました。また、取締役および監査役へのインタビュー結果を踏まえ、当社における「取締役会の実効性が高い状態」について、次のように定義しました。1) 多様なスキルを持つ取締役および監査役が、おのおのの職責の立場から適切に監督・助言・執行を行いつつ、相互尊重の下でチームとしても協働・機能し、2) 建設的な批判を許容する自由闊達な議論を通じて、経営の果敢な判断および実行が攻め・守りの両面において後押しされ、これらがいずれも欠くことなく機能することで、中長期での持続的な企業価値向上を目指すという取締役会の役割が果たされている状態。

また、取締役会で取り上げる重要な議題の選定とその取り扱い方法や議論の質向上に向けた情報提供・議事運営の高度化について具体的な意見が多く寄せられたため、2025年度は主に以下の取り組みを実施しました。

- ・取締役会で取り上げる重要なテーマをフォーカスポイントとして整理し、合宿形式の「集中討議」の機会を活用し、より計画的かつ充実した議論の場を設定した。
- ・中期経営計画の進捗および重要案件等については、モニタリング対象を明確化して年間の付議スケジュールを策定し、重要なマイルストーンや変化点に応じてタイムリーに報告・議論を行うことで、監督機能の実効性向上を図った。
- ・会議運営のさらなる効率化と議論時間の確保を目的として、議案説明ビデオの活用を一層推進するとともに、議案資料において議論ポイント明確化の改善を実施した。
- ・社外役員への情報提供や社外役員の意見形成、議論機会の充実を目的として、社長と独立社外役員との定期的な意見交換の場の設定や外部有識者の招へいを実施した。

さらに、取締役会メンバー間の実質的なコミュニケーション充実の観点から、①独立社外役員間での意見交換および情報共有を目的とする独立役員会議、および②非執行役員のみで開催するプライベートセッションを2025年度も継続実施しました。

2025年度の評価

(1) 評価の方法

2024年度と同様に、アンケートと個別インタビューを実施しました。評価項目は、「取締役会の実効性が高い状態」の定義に基づき、その到達度を測る観点で設問を新設したほか、運営や形式面に関する設問の整理・縮減を行い、今後の取締役会のあり方についての意見・提言をより深く把握する観点で構成と内容を見直しました。具体的には、コーポレートガバナンス体制、取締役会付議基準、取締役会の構成、議題、議長、会議運営、指名委員会・報酬委員会、情報提供、自己評価等の観点から意見聴取を実施し、取締役会の実効性向上に向けた課題認識や具体的な改善提案を把握するための定性的分析の充実を図りました。

(2) 評価

2025年度の評価では、「取締役会の実効性が高い状態」への到達度について定量評価を実施し、各取締役・監査役の期待水準を満たしていることを確認しました。また、聴取した意見を総合的に検討した結果として、上記の定義に照らし、自由闊達かつ建設的な議論を通じて、監督・助言機能が適切に発揮されている状態にあると評価しました。さらに、当社取締役会のあるべき姿、コーポレートガバナンス体制、取締役会付議基準、取締役会の構成などに関する意見・提言をより幅広く把握し、さらなる実効性向上に向けた課題認識および改善の方向性を具体的に整理しました。この整理を踏まえ、2026年度は主に以下の対応を進めます。

- ・中長期的な企業価値向上に資する観点から、取締役会で取り上げる重要なテーマをさらに明確に絞り込み、重点的に議論を行うとともに、当該テーマ設定自体も機動的に見直すことで、時宜に合った実効的な議論の充実に努める。
- ・経営環境の変化に一層迅速に対応できる体制および監督機能のあり方を考慮し、執行側への適正な権限委譲の検討を進める。
- ・取締役会として重要事項に集中した質の高い意思決定の実現を目指すべく、議事運営のさらなる効率化を進める。
- ・取締役会における議論の質向上に向け、独立社外役員への情報提供の充実および多様な視点の取り込みに努める。取締役会の監督機能と監査役による監査機能がそれぞれ効果的に発揮されるよう連携を図り、取締役会全体としてのガバナンス機能をさらに強化する。

リスクマネジメント

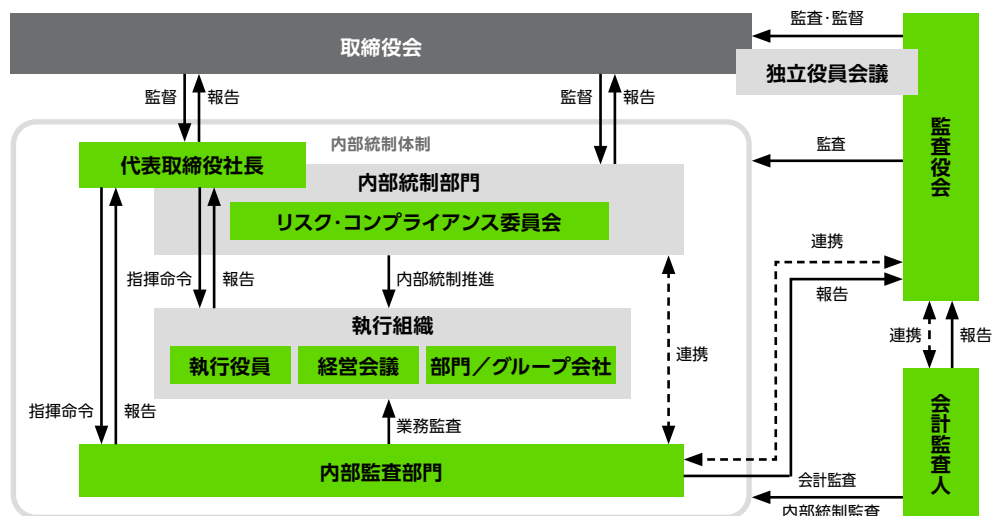
リスクマネジメントの方針・推進体制

当社は、事業継続性、企業価値の向上、企業活動の持続的発展を実現することを目標とし、その実現に影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、これらのリスクに対処するために、取締役会が決定した「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、取締役会に直属し、グループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括する「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

リスク・コンプライアンス委員会は、代表取締役社長を委員長として業務執行取締役などで構成しており、当社グループに損失を与えるリスクを常に評価、検証し、認識された事業遂行上のリスクについて、未然防止策の策定等リスクコントロールを行っています（潜在リスクマネジメント）。また、リスクの顕在化により発生する損失を最小限にとどめるため、顕在化したリスクを定期的に分析し、取締役会等（独立役員会議含む）へ報告を行い、再発防止に努めています（顕在化したリスクのマネジメント）。

リスク・コンプライアンス委員会は、グローバルな地域に基づく業務執行体制の区分であるリージョンごとに、下部委員会としてリージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置し、国内

内部統制体制におけるリスク・コンプライアンス委員会の位置付け



外の部門（第1線）やグループ会社にリスク・コンプライアンス責任者を配置するとともに、これらの組織が相互に連携を図りながら、グループ全体でリスクマネジメントおよびコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

また、グループ全体のリスク管理機能強化のため、事業部門から独立した代表取締役社長直下の組織である全社リスクマネジメント室（第2線）にリスク・コンプライアンス委員会事務局機能を設置し、CRMO(Chief Risk Management Officer)の下、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応を行っています。さらに、代表取締役社長主導によるリスクマネジメント経営を徹底し、リスク・コンプライアンス委員会を毎月開催することで、施策実行の迅速性と実効性を担保するよう努めています。

なお、リスクマネジメント・コンプライアンス体制について、毎年、監査役監査、監査部門（第3線）による内部監査を行い、体制が正常に機能していることを確認しています。

リスクマネジメントのプロセス

当社は、まだ発生していない将来のリスク事象である「潜在リスク」と、実際に発生したリスク事象である「顕在化したリスク」の両面でリスクマネジメントを実施するとともに、毎月、リスク管理部門・部門・グループ会社による確認を行うことで、グループ全体のリスクの低減と顕在化した際の影響の極小化に努めています。

- [潜在リスクマネジメントプロセス](#)
- [顕在化したリスクへの対応](#)

当社の重点対策リスク

潜在リスクマネジメントにおける評価結果に加えて、顕在化したリスクの状況を踏まえたうえで、当社グループの事業戦略およびビジネス目標達成への影響に鑑み、重点的に取り組むリスクを「重点対策リスク」として選定しています。2026年度における重点対策リスクは以下2つを定めています。

- セキュリティに関するリスク
- 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク

当社における重要リスクについての詳しい情報は、「[リスクマネジメント](#)」をご覧ください。

情報セキュリティ

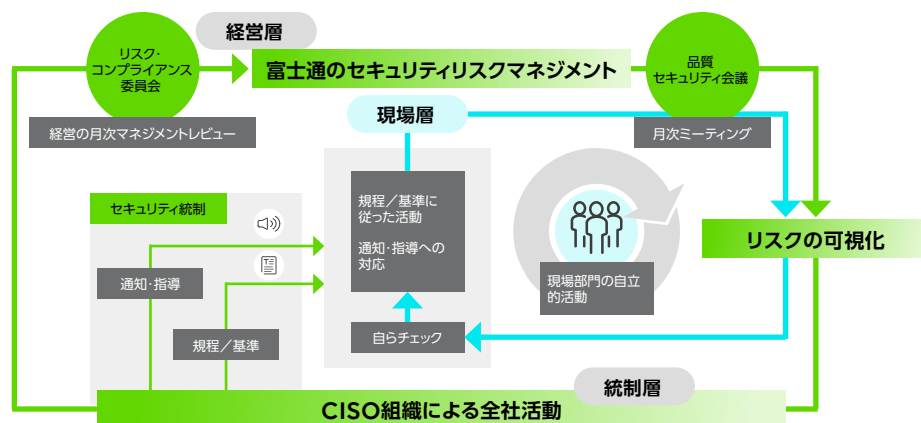
セキュリティマネジメントの考え方

富士通は、セキュリティを重要な経営課題と位置付けています。デジタル社会とAI技術の進展に伴うサイバーリスクは、企業価値や事業継続性に直接影響するため、当社はセキュリティをIT課題ではなく経営課題として捉え、全社的なリスク管理体制を確立しています。AIによる攻撃の高度化・高速化に対し、実践知と脅威インテリジェンス、自動化技術を通じ、AIエージェントによる自動対処、AI脆弱性への対処、ソブリンAI連携による仕組みづくりを推進しています。こうした取り組みを通じて、予防中心から先回り・能動的な防御への転換を図り、対応の高度化を進めています。また、攻撃発生後の迅速な封じ込めや再発防止に加え、攻撃者視点の検証を継続し、脆弱性の発見・改善により、予兆段階での対処と顕在化後の迅速な対応の両面からリスクマネジメントを強化しています。

全社セキュリティリスクマネジメントスキーム

当社は、過去の事案分析を通じ、セキュリティインシデントがお客様・社会に与える影響の重大さを認識しています。AI時代のセキュリティにおいても、潜在リスクの早期把握と迅速な対応を実現するには経営の関与が不可欠です。そのため、技術的側面だけではなく、経営層・現場層・

二重ループによる全社セキュリティリスクマネジメントスキーム



CISO組織（統制層）が一体となって、全社的なリスクマネジメントスキームを構築し、運用しています。

全社のリスクやセキュリティ対策の状況は、毎月開催されるリスク・コンプライアンス委員会および取締役会に報告され、取締役会からの要請に応じてCISOより個別報告も実施しています。これにより、事業責任者を含めたガバナンスを効かせ、実効性のあるセキュリティ対策を推進しています。

第三者評価

グローバルにITサービスを提供する企業として、当社はセキュリティ対策の継続的な実施とステークホルダーの皆様へのセキュリティ健全性に関する説明責任を重視しています。その一環として、客観的なセキュリティ評価を可能とするセキュリティレーティングサービス SecurityScorecardおよびBitsightを導入し、活用しています。これらのサービスは、攻撃者視点でのリスク評価や公表されたセキュリティインシデントを加味したセキュリティの健全性をスコアとして示します。こうしたセキュリティ対策を行うことで、SecurityScorecardおよびBitsightにおいていずれも高水準の達成・維持を実現しています。

SecurityScorecard : A ランク

Bitsight : Advanced ランク

(2026年4月時点)

情報セキュリティについての以下内容を含む詳しい情報は、サステナビリティデータブックの「[情報セキュリティ](#)」をご覧ください。

- 基本方針（セキュリティ対策のスコップ、実行レベルの体制、規程／基準等）
- サイバーセキュリティ対策
- 情報管理
- 現場層の自立化に向けた取り組み（人材育成等）

AI倫理

AIのもたらす可能性

昨今、AIは、AIエージェントやフィジカルAIの登場により自律性や身体性を獲得しつつあり、生活者にとっての存在感がより一層身近になっています。AIエージェントは業務の自動化や意思決定支援を高度化し、フィジカルAIについても製造、物流、介護などの現場において、さらなる価値創出への貢献が期待されています。

一方で、AIの活用領域が広がるほど、従来指摘されてきたAIリスクがより顕在化しやすくなり、その影響は社会や企業活動の様々な場面に及ぶ可能性があります。AIの便益を社会全体で適切に享受するには、AIの利活用とリスクコントロールを一体的に捉え、信頼性を確保する仕組みの構築が不可欠です。当社は、AIを開発・提供する者の責務として、AI倫理に即した安心・安全な利用を社会全体で実現すること、すなわちAIインテグリティの実現が不可欠であると考えます。

AI倫理に関する富士通の取り組み

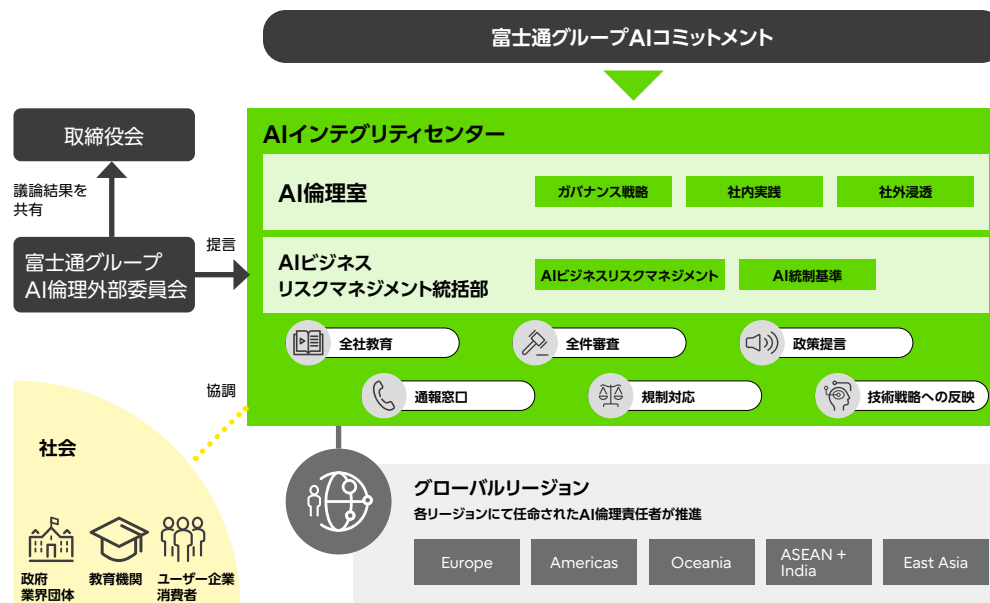
当社は2019年、Human Centricの理念の下、「富士通グループAIコミットメント」を策定し、AIの開発者・提供者の役割と責任を踏まえて自らを律しながら、信頼されるビジネスパートナーとしてお客様のビジネス変革を支えることを社内外に示しました。同時に、幅広いステークホルダーとの対話を重ね、AIがもたらす豊かな価値を広く社会に発信する取り組みも進めてきました。2025年には「Fujitsu AI倫理かるた」を無償公開し、AI利用企業だけでなく生活者にも向けて、AI倫理を身近に学ぶ機会を提供しています。

2025年7月にはAIインテグリティセンターを新設し、AI倫理とAIビジネスリスクマネジメントの取り組みを統合的に主導する体制を整え、実効性のあるAIガバナンスの構築を推進してきました。同センターでは、従業員への継続的な教育・研修を通じたAI倫理に関する意識向上、AIビジネス全件に対するAI倫理審査の推進に加え、2026年1月からはAIリスクマネジメントシステムを稼働しました。これにより、お客様向けの全AIビジネスを一元的に管理し、AIライフサイクル全体を通じて、倫理の観点にとどまらない幅広いリスクに対応しています。AI倫理の取り組みは、グローバルに配置された「AI倫理責任者」によって各拠点でも展開され、グループ全体で一貫性のある体制を構築しています。

AI倫理を経営課題と認識

近年、AIの社会的影響の拡大に伴い、AI倫理とAIガバナンスを企業に要請する動きが一層強まっています。こうした動向を踏まえつつ、当社はかねてよりAI倫理を経営課題と認識し、経営者自身がAI倫理にコミットしてきました。

当社は、AIインテグリティの推進をマテリアリティにおける経営基盤に位置付け、企業経営で優先すべき項目であることを宣言しています。また、AI技術やその他の自然科学・社会科学などの外部の識者で構成される「富士通グループAI倫理外部委員会」を2019年から毎年開催し、社長をはじめとする関係役員の同席の下、同委員会の識者からAI倫理の取り組みについて客観的な評価を受けています。さらに、この委員会の議論を取締役会と共有することにより、AI倫理に関する組織運営における透明性も確保しています。



[「富士通グループAIコミットメント」についての詳細はこちら](#)
[富士通のAI倫理の詳細についてはこちら](#)

環境

第12期環境行動計画目標(2026—2030年度)

第11期環境行動計画では、「お客様・社会」と「自社・サプライチェーン」の2軸で取り組み、すべての目標を達成しました。第12期環境行動計画でも、この2軸を継続しながら、世界のGHG排出削減への貢献拡大と、2030年度のScope 1、2排出量実質ゼロの達成を目指します。「お客様・社会」領域ではAI基盤を活用した環境負荷低減を支援し、「自社・サプライ

チェーン」領域では省エネや電化・燃料転換を推進、残余排出はカーボンクレジット等で中和します。また再生可能エネルギーの導入拡大と追加性ある電源創出の普及に貢献します。Scope 3では対象をバリューチェーン全体へ拡大し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

第12期環境行動計画(2026—2030年度) 目標

項目			目標	2030年度目標	基準年度
お客様・社会			世界のGHG排出削減の貢献拡大	検討中	検討中
自社・サプライチェーン	気候変動	Scope 1、2	・事業拠点のGHG排出量を2030年度末までに実質ゼロ ・事業活動で使用する電力を2030年に再生可能エネルギー使用率100%とし、質の高い再エネを拡大	実質ゼロ	—
		Scope 3	バリューチェーン全体で2030年度末までに42%以上削減	42%以上削減	2020
	資源循環		・連結売上収益当たりの新規資源投入量を2023年度比30%以上削減 ・サーキュラリティ指標を2027年度までに策定し取り組みを推進	30%以上削減	2023
	自然共生		バリューチェーンを含む自社の企業活動の領域において、生物多様性への負の影響を42%以上低減、加えて生物多様性への正の影響を増加させる活動を推進	42%以上低減	2020

(注) 水資源保全の取り組みは、事業変革に伴う水使用量の変化を踏まえ、水削減目標は設定せず保全活動や水リスク対応など、取り組み開示に注力する方針。

[環境の詳細はこちら](#)

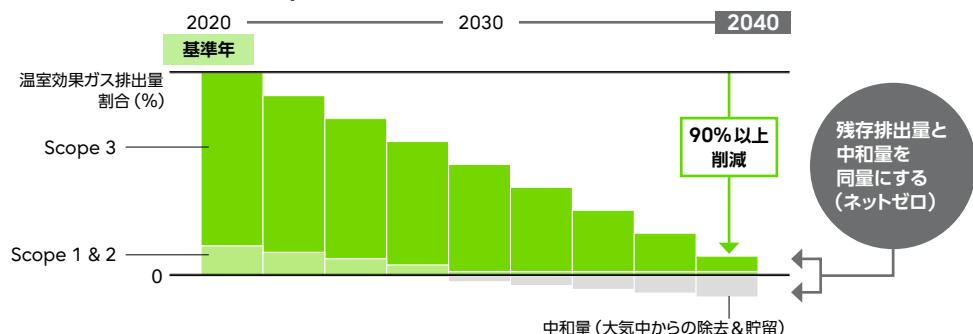
環境

気候変動

ネットゼロ目標に向けた取り組み

当社は2030年度のScope 1、2カーボンニュートラルおよび2040年度のScope 3を含むネットゼロ達成を目指しています。まず電力使用量の大きい国内データセンターにおいて、2025年に再生可能エネルギー100%化を実現しました。これにより自社の環境負荷を大きく低減しています。今後は、カーボンプレジットの活用による残余排出への対応に加え、PPAを活用した追加性ある再生可能エネルギー電源の確保を拡大するなど、社会全体の環境負荷低減に貢献します。また、AI基盤を活用した需要予測・最適化などにより、電力需要の増加を踏まえた排出削減を加速します。

バリューチェーン全体（Scope 1、2、3）の温室効果ガス排出削減



2025年度の環境貢献活動

当社の2025年度におけるScope 1、2の排出量は2020年度比71.5%減、再生可能エネルギー導入比率は67.5%に達しました。Scope 3についても製品の省エネ性能向上等により46.0%削減を達成しています。また自社実践から得た知見を活用し、データに基づく排出量の可視化と削減支援を通じてお客様・社会のサプライチェーンの環境負荷低減にも貢献しています。

お客様・社会

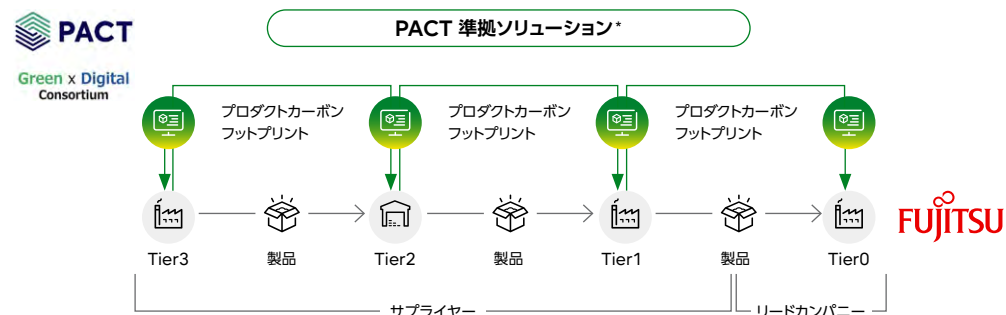
SXリーダーとしての評価獲得と価値創出

富士通はサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) を事業として推進するとともに、SX実現に不可欠なグローバルスタンダードのルール形成に参画し、バリューチェーン全体のネットゼロ

に向けたGHG排出量算定やデータ連携の仕組みづくりに貢献してきました。これらの知見を社内実践に適用し、オフリングの開発・高度化を進めるとともに、国際会議での情報発信を通じて外部評価を獲得しています。その結果、欧州の調査会社Pierre Audoin Consultants (PAC)のINNOVATION RADARにおいてサステナビリティに関する事業評価で最高ランク (Best in Class) を獲得し、IDCやForresterからも高い評価を受け、「SXリーダー」としての認知を確立しました。これらの評価を背景に、お客様からの信頼向上や提案力の強化、新たなビジネス機会の創出へとつなげています。

脱炭素の課題解決に向けたSXに資するソリューションの開発と取り組み

当社はマテリアリティである「地球環境の保全」と「デジタル社会の発展」を推進しており、バリューチェーンのネットゼロ達成を実現するため、社内実践のカスタマーゼロの取り組みを通して、Uvance オファリング「Sustainability Value Accelerator」を展開しています。本ソリューションは、サプライヤーの一次データを活用し、部素材単位での製品カーボンフットプリントを算定・可視化します。また、企業間データ連携とAIの活用により、サプライヤーによる製造時の施策の努力を反映し、生産性向上の効果も明確化します。さらに、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) のPartnership for Carbon Transparency (PACT) と国内Green×Digitalコンソーシアムの移行フェーズでの方法論も実装し、サプライヤーとの日本、台湾、フランス、米国など国・地域を越えたデータ連携を実現しています。これにより優先施策の特定と具体的なGHG排出量の削減行動を促進し、お客様のサプライヤーの強靱化やESG対応力強化と競争力向上に貢献しています。



* Fujitsu Uvance オファリング「ESG Management Platform」を活用

TCFDに基づく情報開示

当社は、長期にわたって社会の持続可能性に多大な影響を及ぼす気候変動を経営の重要課題として認識し、中長期的なリスク・機会の分析・把握を行っています。自社の気候リスク対応に加え、お客様の気候変動の潜在リスクを洞察し、デジタルテクノロジーを強みとした価値創造の提案を行うことが、ビジネス機会にもつながると考え、気候変動対策の経営戦略への組み込みを積極的に推進し、ガバナンスの強化も図っています。

[シナリオ分析を含めTCFDに基づく情報開示の詳細はこちら](#)

項目		対応状況
ガバナンス (Governance)	リスクと機会に対する取締役会の監督体制	・ サステナビリティ経営委員会において、気候変動に関わるリスクと機会の共有、中長期的な課題の検討や方針を策定。これらの結果は、経営会議を通じて取締役会に報告。2021年度、1.5℃を含む複数の気候変動シナリオを用いた分析結果をサステナビリティ経営委員会にて報告・討議 ・ 気候リスクを含むグループ全体で特定された重要リスクについて、リスク・コンプライアンス委員会より定期的に取締役会に報告
	リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割	・ 代表取締役社長は、サステナビリティ経営委員会の委員長を務め、最高位の意思決定の責任と業務執行の責任を担っている。取締役は、経営会議を通じた報告を基に監督する責任を有する。CSSOはサステナビリティの最高責任者として、取締役、経営幹部への変革提案とサステナビリティ関連業務執行を推進 ・ 業務執行取締役の賞与に気候変動課題を含むESG指標を導入
戦略 (Strategy)	短期・中期・長期のリスクと機会	・ 気候変動の「緩和策」や「適応策」に貢献するサービスやICT製品の提供は売上拡大の機会をもたらし、物理リスクや規制リスク等は、自社オペレーションやサプライチェーン対応における運用コスト等に影響を与える
	事業・戦略・財務に及ぼす影響	
リスク管理 (Risk Management)	2℃目標等の様々な気候シナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	・ 2021年度に、1.5℃、4℃シナリオを用い、気候変動の影響を受けやすい事業を対象に、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施 ・ 当社にとってのリスク対応およびお客様の課題解決支援による機会獲得の面で分析した結果、中長期的な観点から当社の事業は戦略のレジリエンスがあると評価
	リスク識別・評価のプロセス	・ リスク・コンプライアンス委員会にて、全社のリスクマネジメントを推進。各部門のリスクアセスメント結果を基に、影響度・発生可能性の2側面でマトリックス分析を行い、リスクを選別・評価し、結果を取締役に報告
	リスク管理のプロセス	・ ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを用いて、リスクモニタリングを実施。気候変動対策の進捗管理は、サステナビリティ経営委員会が担当
指標と目標 (Metrics and Targets)	組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標	・ GHG排出量、再生可能エネルギー導入比率を指標として管理
	Scope 1、2*および該当するScope 3のGHG排出量 (2025年度実績)	・ Scope 1：13千トン-CO ₂ ・ Scope 2：83千トン-CO ₂ [マーケット基準] ・ Scope 3：2,476千トン-CO ₂ [Category 1：購入した製品サービス]、1,872千トン-CO ₂ [Category 11：販売した製品の使用]
	リスクと機会の管理上の目標と実績 (2025年度実績)	・ 自社事業活動におけるGHG排出量を2030年度に、またバリューチェーン全体のGHG排出量を2040年度にネットゼロ（排出量削減は90%以上）とする目標 ・ Scope 1、2（2020年度比）：2030年度までにネットゼロ相当の目標に対し、2025年度71.5%削減 ・ Scope 1、2、3（2020年度比）：2040年度までに90%削減目標に対し、2025年度34.5%削減 ・ 再生可能エネルギー利用率を2030年までに100%導入する目標に対し、2025年度に67.5%導入

* SBTiルールに従い、GHG排出削減目標の対象外となった拠点の排出量を除外して算定。

人権／サプライチェーン

人権

当社は、バリューチェーン全体を通じて事業活動の人権への影響を特定し、負の影響を防止・軽減していく「人権デューデリジェンス」を推進しています。

サプライチェーンでは、強制労働・児童労働の問題に対処すべく、取引先に「富士通グループサステナブル調達指針」の遵守を求め、毎年「サステナブル調査」を実施しています。2025年度には1,240社から回答を得て強制労働や児童労働がないことを確認しました。また、紛争地域からの原材料調達によるリスクに鑑み、高リスク鉱物の排除を方針とし、定期的に調査を実施しています。2025年度には804社の製錬業者を調査し、338社がRMAP*に準拠していることを確認しました。

お客様・エンドユーザーについては、当社が提供するAIシステムに関連して差別やバイアスなどの予期せぬAI倫理リスクが発生することを予防・低減するために、品質やセキュリティ観点などのAIセーフティ統制に加えて、AIビジネス全件に対するAI倫理審査を実施しています。

[社員](#)に向けては、誰もが自分らしく活躍できる企業文化の醸成に向けてDE&I（多様性、公平性、包括性）を推進しており、年間を通じて様々なイベントを開催しています。また、教育や相談窓口を通じて、ハラスメント防止や障がいのある従業員への配慮を含む人権尊重にも努めています。

さらに、2025年度には、グループ会社57社を対象に人権調査を実施するとともに、労働組合や一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）などの社内外のステークホルダーとの対話を行い、自社を含むバリューチェーン全体における人権リスクの把握を進めています。

当社は今後も、バリューチェーン全体における人権課題の解決に向けた取り組みを継続していきます。

* Responsible Minerals Assurance Process（責任ある鉱物保証プロセス）。グローバルな業界団体であるResponsible Business Allianceの取り組みであるResponsible Minerals Initiative 認定の評価プロトコル。

[人権の詳細はこちら](#)

[ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの詳細はこちら](#)

サプライチェーン

強靱で持続可能なサプライチェーンの構築

近年、企業のサプライチェーンは「自然災害・気候変動」「情報セキュリティ」「地政学」「ESG」「与信・コンプライアンス」に加え、AI需要の高まりによるグローバルでの半導体供給不足も

含め、様々なリスクに直面しています。こうした中、あらゆる状況に備えた強靱で持続可能なサプライチェーンの構築が求められています。

当社では、自然災害や気候変動に備え、複数の取引先の確保や、取引先製造拠点の分散化、在庫保有など、リスク軽減に向けた多面的な取り組みを推進しています。2007年以降、取引先に事業継続マネジメント（BCM）を要請し、実態調査・支援を継続的に実施することで、供給の安定性向上に努めてきました。2021年からは、主要部材の製造拠点情報をデータベース化し、有事の際の代替部品の検討、納期確認等の迅速化を図り、「回復力」の強化に努めています。

自社サプライチェーンにおける社内実践

2025年1月からは、地図上の気象災害・地震災害のリアルタイム情報を可視化し、当社内で保有している製品構成部品データ、顧客からの需要ならびに当社の供給予測等のデータと結び付けています。

このような様々なデータの可視化と連携により、有事の際も問題の早期解決に向けたアクションで被害を最小限にとどめ、迅速な復旧のための土台を築きました。またこの仕組みは平時における影響予測やデジタルリハーサルにも活用でき、より適切なサプライチェーン設計へとつながられます。

統合リスクマネジメント基盤の構築

当社は、情報セキュリティリスク、与信・コンプライアンスリスク、制裁を含む地政学リスクへの対応も進めています。外部機関が公表しているサプライチェーンリスク情報およびその耐性の評価データと、当社内で保有している販売・生産・調達データ等の情報を統合リスクマネジメント基盤（Third Party Risk Management プラットフォーム）に連携することで、多角的リスクの一括検知、分析、早期アクションを実現しています。また、この取り組みも自社サプライチェーンを活用した社内実践と位置付けており、そこで得た経験や実践知を当社Uvanceへとフィードバックしています。また、半導体の確保についてもAIを活用した需要予測やプロセス自動化によりグループ横断でスピードを上げ、需要予測・計画を高度化していきます。

今後も当社は、高度なデジタル技術を駆使しながら、外部環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるレジリエントなサプライチェーンの構築に注力し、継続的な価値創造と持続可能な社会の実現に貢献します。

[サプライチェーンの詳細はこちら](#)

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社
2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を譲渡したことに伴い、富士通テンを非継続事業に分類しました。これにより、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。
2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。これにより、2023年度と2024年度の数値を組み替えています。

	(億円)										(%)
	IFRS										
会計年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度／ 2024年度対 前年度増減率*1
財務情報											
売上収益	¥41,329	¥40,983	¥39,524	¥38,577	¥35,897	¥35,868	¥37,137	¥34,769	¥35,501	¥35,029	(1.3)
海外売上収益	14,612	15,068	14,354	12,285	11,720	13,169	14,234	11,021	10,372	9,613	(7.3)
海外売上比率 (%)	35.4	36.8	36.3	31.8	32.7	36.7	38.3	31.7	29.2	27.4	
営業利益	1,174	1,824	1,302	2,114	2,663	2,192	3,356	1,493	2,650	3,483	31.4
営業利益率 (%)	2.8	4.5	3.3	5.5	7.4	6.1	9.0	4.3	7.5	9.9	
Point 1 親会社所有者帰属当期利益	884	1,693	1,045	1,600	2,027	1,826	2,151	2,544	2,198	4,494	104.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,503	¥ 2,004	¥ 994	¥ 3,472	¥ 3,079	¥ 2,483	¥ 2,203	¥ 3,092	¥ 3,038	¥ 3,381	11.3
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,454)	(225)	41	(1,142)	(715)	(592)	(428)	(1,572)	(891)	1,444	—
Point 2 フリー・キャッシュ・フロー	1,048	1,778	1,035	2,330	2,363	1,890	1,775	1,519	2,147	4,826	124.8
財務活動によるキャッシュ・フロー	(988)	(1,124)	(1,366)	(1,931)	(2,196)	(1,936)	(3,135)	(1,814)	(2,404)	(3,797)	—
現金及び現金同等物の期末残高	3,839	4,526	4,167	4,530	4,818	4,840	3,559	3,421	3,200	4,503	40.7
棚卸資産	¥ 2,931	¥ 2,416	¥ 2,260	¥ 2,380	¥ 2,370	¥ 3,098	¥ 3,370	¥ 2,988	¥ 2,059	¥ 2,040	(0.9)
棚卸資産回転率 (回転)	13.96	15.33	16.90	16.62	15.11	13.12	11.48	10.94	14.07	17.09	
資産合計	31,914	31,215	31,048	31,874	31,902	33,318	32,655	35,148	34,978	33,997	(2.8)
親会社所有者帰属持分	8,812	10,877	11,320	12,409	14,501	15,907	15,868	17,523	17,409	20,249	16.3

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

Point 1 親会社所有者帰属当期利益
親会社の所有者に帰属する当期利益は4,494億円と2024年度比で大幅増益となりました。主に2025年度において、サービスソリューションを中心に増益を達成したほか、新光電気工業をはじめとした子会社の売却益を計上した影響によるものです。

Point 2 フリー・キャッシュ・フロー
営業活動によるキャッシュ・フローは、増益に加え、売掛債権の回収が進んだことで増加、投資活動によるキャッシュ・フローは、新光電気工業をはじめとした子会社株式の売却による収入増が寄与し改善した結果、フリー・キャッシュ・フローは大幅収入増となりました。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

2017年11月1日に富士通テン株式会社の株式の一部を譲渡したことに伴い、富士通テンを非継続事業に分類しました。これにより、2016年度と2017年度の数値を組み替えて表示しています。

2024年度からデバイスソリューションを非継続事業に分類しました。これにより、2023年度と2024年度の数値を組み替えています。

会計年度	IFRS										(%)
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度／ 2024年度対 前年度増減率*1
財務情報											
Point 3 ROE (%)	10.6	17.2	9.4	13.5	15.1	12.0	13.5	15.2	12.6	23.9	
調整後 ROE (%)				13.3	12.9	12.7	12.8	14.1	13.8	15.8	
親会社所有者帰属持分比率 (%)	27.6	34.8	36.5	38.9	45.5	47.7	48.6	49.9	49.8	59.6	
ROA (総資産利益率) (%)	2.8	5.4	3.4	5.1	6.4	5.6	6.5	7.5	6.3	13.0	
有利子負債 (億円)	4,867	4,022	3,162	4,055	3,163	2,853	2,111	2,456	2,470	1,330	(46.2)
D/E レシオ (倍)	0.55	0.37	0.28	0.33	0.22	0.18	0.13	0.14	0.14	0.07	
ネット D/E レシオ (倍)	0.12	-0.05	-0.09	-0.04	-0.11	-0.12	-0.09	-0.06	0.01	-0.16	
研究開発費 (億円)	1,700	1,586	1,349	1,233	1,138	1,053	1,095	1,157	1,012	1,373	35.7
設備投資額*2 (億円)	1,206	940	835	964	875	889	1,210	512	515	503	(2.3)
減価償却費*2 (億円)	1,086	1,070	969	845	760	895	896	525	475	477	0.4
1株当たり情報*3 (円)											
1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS)*4	¥ 42.8	¥ 82.5	¥ 51.2	¥ 79.1	¥101.3	¥ 92.4	¥110.7	¥135.5	¥120.9	¥ 254.8	110.7
Point 4 調整後 EPS				77.9	86.6	97.6	105.1	125.6	132.6	169.1	27.5
配当金	9	11	15	18	20	22	24	26	28	50	78.6
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)*5	429.8	528.3	558.5	619.7	728.7	809.4	842.5	952.7	979.5	1,167.2	19.2

Point

3

ROE

親会社の所有者に帰属する当期利益を親会社の所有者に帰属する持分を除いて算定したROEは、2025年度の親会社の所有者に帰属する当期利益が2024年度比で大幅増益となった影響で、2024年度の12.6%から2025年度は23.9%となりました。

Point

4

調整後1株当たり親会社所有者帰属当期利益 (EPS)

調整後EPSは2024年度132.6円から2025年度は169.1円に増加し、前年度比27.5%増となりました。

*1 実績の数値については億円単位で記載していますが、増減率は百万円単位で計算しています。

*2 設備投資額、減価償却費にはIFRS16号（リース）適用の影響を含んでいません。

*3 当社は、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ました。1株当たり情報は、株式分割実施後の値に調整して表示しています。

*4 親会社所有者帰属当期利益÷自己株式を除く期中平均株式数

*5 親会社所有者帰属持分÷自己株式を除く期末発行済株式数

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

2026年度にサービスソリューションのサブセグメントを変更しました。2025年度までのサブセグメントと、組み替え後の新サブセグメントを併記しています。

Point
5

		(億円)				
会計年度		2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
セグメント業績						
サービスソリューション		売上収益	19,842	21,375	22,459	23,469
		調整後営業利益	1,629	2,372	2,899	3,614
		調整後営業利益率 (%)	8.2	11.1	12.9	15.4
		減価償却費及び償却費	851	802	696	707
グローバルソリューション		売上収益	4,072	4,803	5,112	5,406
		調整後営業利益	50	137	56	333
		調整後営業利益率 (%)	1.2	2.9	1.1	6.2
リージョンズ	Japan	売上収益	11,946	12,621	13,104	13,668
		調整後営業利益	1,477	2,131	2,603	2,939
		調整後営業利益率 (%)	12.4	16.9	19.9	21.5
	海外	売上収益	5,817	6,041	5,897	5,752
		調整後営業利益	103	103	239	341
		調整後営業利益率 (%)	1.8	1.7	4.1	5.9
ハードウェアソリューション		売上収益	11,323	11,080	11,199	10,098
		調整後営業利益	1,126	836	613	670
		調整後営業利益率 (%)	9.9	7.6	5.5	6.6
		減価償却費及び償却費	197	158	206	185
ユビキタスソリューション		売上収益	2,860	2,733	2,517	2,298
		調整後営業利益	86	242	313	388
		調整後営業利益率 (%)	3.0	8.9	12.5	16.9
		減価償却費及び償却費	2	2	1	1
消去・全社		調整後営業利益	(409)	(797)	(753)	(767)

		(億円)	
会計年度		2024年度	2025年度
セグメント業績			
サービスソリューション	売上収益	22,459	23,469
	調整後営業利益	2,899	3,614
	調整後営業利益率 (%)	12.9	15.4
	減価償却費及び償却費	696	707
エンタープライズ	売上収益	8,290	8,663
	調整後営業利益	720	1,012
	調整後営業利益率 (%)	8.7	11.7
パブリック	売上収益	14,169	14,806
	調整後営業利益	2,179	2,601
	調整後営業利益率 (%)	15.4	17.6

Point
5

サービスソリューション調整後営業利益

2025年度におけるサービスソリューションの調整後営業利益は3,614億円と2024年度比で増益となりました。主に2025年度において売上高が増加したほか、開発プロセスの標準化による生産性向上や、生成AIの適用によるスピード向上、品質安定化などの取り組みにより粗利率を2024年度比で2ポイント上昇させたことによるものです。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

											(%)
会計年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度／ 2024年度対 前年度増減率
非財務情報（ESG 指標）											
経営指標（非財務指標のうち、下記の温室効果ガス排出量を除く）											
お客様NPS®*6（2022年度比）（ポイント）	—	—	—	—	—	—	—	+7.7	+5.6	+27.4	
従業員一人当たり生産性*7（一人当たり調整後営業利益 2022 年度比）（%）	—	—	—	—	—	—	—	+8	+37	+89	
従業員エンゲージメント*8	—	—	—	63	68	67	69	69	68	71	
ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）（%）	—	—	—	—	—	—	15.0	15.8	16.8	17.5	
環境（Environmental）											
温室効果ガス（Scope 1）の排出量*9（万トン）	20.8	19.8	14.7	8.7	7.5	7.0	6.5	6.4	6.9	2.0	(71.0)
温室効果ガス（Scope 2 [ロケーション基準]）の排出量*9（万トン）	102.1	93.9	80.8	71.5	58.3	53.0	47.6	45.1	42.9	24.9	(41.9)
温室効果ガス（Scope 2 [マーケット基準]）の排出量*9（万トン）	—	91.2	77.1	66.3	54.0	42.8	34.1	26.8	23.7	10.7	(54.8)
温室効果ガス（Scope 3）の排出量*10（万トン）	780.0	627.1	610.5	588.6	539.5	719.1	537.2	364.5	501.4	458.6	(8.5)
エネルギー使用量*11（PJ）	—	—	—	—	5.88	5.57	5.09	4.88	4.90	2.47	(49.6)
うち再生可能エネルギーの割合（%）	—	—	—	—	10.1	20.7	30.0	42.9	47.5	67.5	
水使用量（万m³）	1,687	1,554	1,383	991	677	689	615	609	640	180	(71.9)

*6 ネット・プロモーター®、NPS®、NPS Prism®そしてNPS関連で使用されている顔文字は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc. の登録商標です。

*7 2024年度から非継続事業に分類したデバイスソリューションを除いて算出。

*8 サーベイの質問に対する回答の5つの選択肢に0点から100点で配点を行い、算出した平均点。

*9 当該年度の途中まで存在するグループ会社の排出量を含みます (2022年度から連結データに差し替えています)。

*10 2024年度からCategory 1の算出範囲を拡大。

*11 2020年度以降のデータにおいて電力の熱量換算係数を変更しています。

パフォーマンスハイライト

富士通株式会社および連結子会社

会計年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
非財務情報 (ESG 指標)										
社会 (Social)										
期末従業員数 (人)	155,069	140,365	132,138	129,071	126,371	124,216	124,055	123,527	112,743	99,203
うち海外	56,622	47,889	46,791	46,839	44,946	47,371	51,414	51,478	45,931	39,926
うち単体	33,095	32,969	31,827	32,568	32,026	34,430	35,092	35,924	34,850	32,224
従業員平均年齢 (単体) (歳)	43.1	43.3	43.2	43.6	43.8	43.6	43.7	43.6	43.1	42.7
従業員平均勤続年数 (単体) (年)	20.0	20.0	19.2	19.5	19.6	19.2	19.1	18.8	18.2	17.6
従業員平均年間給与 (単体) (円)	7,970,455	7,900,199	7,985,114	8,036,835	8,651,494	8,594,757	8,789,575	9,654,460	9,291,084	10,122,665
男性労働者の育児休業取得率 (単体) (%)	—	—	—	—	—	—	85.1	86.2	86.2	94.1
労働者の男女の賃金の差異 (単体) *12 (%)	—	—	—	—	—	—	76.9	76.8	79.0	79.2
ポスティング応募者数 (単体および日本の連結子会社) (人)	—	—	—	—	4,299	7,217	7,902	7,582	7,869	6,694
うち異動者数 (単体および日本の連結子会社) (人)	—	—	—	—	1,458	2,691	3,419	2,725	2,826	2,143
リスクリング (オンデマンド型研修受講者数) (人)	—	—	—	—	13,194	26,485	36,764	63,683	67,697	64,557
企業統治 (Governance)										
Point 6 社外取締役比率 (単体) (%)	40.0	40.0	40.0	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6	55.6	66.7
女性取締役比率 (単体) (%)	20.0	20.0	20.0	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2	22.2

Point
6

社外取締役比率 (単体)

2026年6月の株主総会において、取締役9名、うち社外取締役6名が承認され、取締役会において社外取締役が過半を占めています。当社は、独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役を積極的に任用することで、監督機能および助言機能を強化しています。

*12 男性労働者の賃金に対する女性労働者の賃金の割合を示しています。なお、同一労働の賃金に差はなく、ジョブ(職責)レベルごとの人数構成の差によるものです。

国際規範への賛同・国際団体への参画／社外からの評価

国際規範への賛同・国際団体への参画

国連グローバル・
コンパクト (UNGC)



持続可能な開発のための
世界経済人会議 (WBCSD)



世界経済フォーラム (WEF)

外部団体との協業はこちら



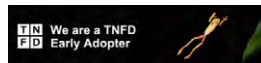
Science Based
Targets initiative (SBTi)



Renewable Energy 100% (RE100)
ゴールドメンバーとして加盟



気候関連財務情報開示
タスクフォース (TCFD) 提言に賛同



自然関連財務情報開示タスクフォース
(TNFD) Adopterに登録

社外からの評価

グローバルなESG評価機関等から高い評価を得ています。



Sustainability
Yearbook



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series



MSCI Selection Indexes

CDP
最高評価のサプライヤーエンゲージメント・
リーダーに選定

MSCI ESG Ratings
最高評価の「AAA」に選定

The inclusion of Fujitsu Limited in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Fujitsu Limited by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.



EcoVadis Sustainability Rating



ISS ESG Corporate Rating

GPIFが採用している、6つのESG株価指数すべてに選定されています

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MORNINGSTAR GenDi
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

TOP CONSTITUENT 2026



ステークホルダーとのエンゲージメント

投資家との対話

当社は、国内外の機関投資家（ファンドマネージャー、バイサイドアナリスト、ESG担当、議決権行使担当等）および証券会社アナリスト向けに、決算説明会をはじめとする各種説明会を定期的に開催しています。説明会は原則英語の同時通訳を行っているほか、プレゼンテーション資料や動画、質疑応答議事録を日本語、英語で当社ウェブサイトにて公表しています。また、役員やIR担当者によるスモールミーティングや個別面談を通じてコミュニケーションを図っています。個人投資家向けには、専用ウェブサイトを設け、お問い合わせフォームの設置やメール配信を実施し、当社からの公表情報を直接お届けしています。

主なIR活動状況（2025年度）

活動	回数	概要
決算説明会 中期経営計画説明会	4回	アナリスト・機関投資家向けに四半期ごとに開催（通期決算時は中期経営計画説明会を同時開催）。社長、CFOが説明
社長／CFOラウンドテーブル	2回	セルサイドアナリスト向けに社長およびCFOによるスモールミーティングを実施
社長／CFO海外ロードショー	4回	海外機関投資家との個別面談を実施
IR Day、各種説明会 等	4回	アナリスト・機関投資家およびメディア向けに、CFOや各担当役員による次の説明会を実施：IR Day、Uvance説明会、サステナビリティ説明会、Fujitsu Technology Update
個別面談（日本、アジア、北米、欧州）	約650件	アナリスト・機関投資家とIR担当やESG担当および事業部門担当との個別面談を実施

「日経統合報告書アワード2025」グランプリ受賞

株式会社日本経済新聞社が主催する「日経統合報告書アワード」は、国内で最も権威ある表彰制度の1つです。トップマネジメントの強いコミットメントの下で作成してきた当社の統合報告書が、2025年度、応募総数504社の中から最高位であるグランプリに選出されました。審査では、パーパスを起点にビジョン、中期経営計画、重要業績評価指標（KPI）などが有機的に結び付けられ、経営の変化が定量的に把握できる点や、社外取締役から見た変化や経営陣の議論が共有されている点が、投資家にとって分析に資すると評価されました。



お客様

富士通は、[お客様NPS®](#) 調査を通じてフィードバックを収集し、製品・サービスの改善に活用しています。お客様総合センターやウェブサイトを通じた対話を重ね、共創による社会課題解決と顧客満足度の向上を図っています。

社員

グローバルで約9万9千人を対象とし、年2回の従業員エンゲージメント調査を実施しました。また、タウンホールミーティング等の経営トップとの意見交換やイントラネットを通じた双方向の対話により、働きがいのある職場づくりと[人的資本経営](#)を推進しています。

取引先

2025年度は1,240社からサステナブル調査の回答を得て、人権・環境・安全衛生に配慮した責任ある調達を推進。定期的な説明会や情報交換会を通じて、持続可能な[サプライチェーン](#)と信頼関係の構築に努めています。

コミュニティ・行政

地域社会や行政との連携を通じて、[コミュニティ](#)との共生や社会への価値提供を行っています。社会貢献活動や政策提言、行政開催の委員会参加などを通じて、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

ステークホルダーダイアログの開催 ～外部有識者との対話を経営に活かす～

2025年10月、富士通は「外部環境の変化とサステナビリティをビジネスに統合する企業戦略」をテーマに、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）のPresident & CEOであるPeter Bakker氏を招き、当社経営層と意見交換を行いました。対話では、地政学リスクや気候変動、AIの進展が企業経営に与える影響や、サステナビリティを競争力へと転換する経営のあり方について議論しました。これらの示唆を今後の経営に活かしていきます。

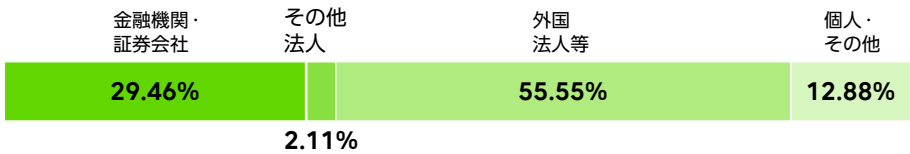
[ステークホルダーダイアログの詳細はこちら](#)

会社概要／株主メモ

(2026年3月31日現在)

資本金 325,638,181,205円
発行可能株式総数 5,000,000,000株
発行済株式の総数 1,739,778,265株
株主数 210,900名

所有者別持株比率の状況



大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	281,476	16.23
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	115,888	6.68
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	48,117	2.77
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	45,287	2.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	33,900	1.95
富士通株式会社従業員持株会	28,006	1.61
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	27,770	1.60
朝日生命保険相互会社	26,380	1.52
GOVERNMENT OF NORWAY	25,582	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781	25,086	1.44

(注) 1. 持株比率は自己株式 (5,000,060株) を除いて計算しています。
2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) および株式会社日本カストディ銀行 (信託口) の持株数は、各行の信託業務に関わるものです。

本店所在地： 〒211-8588
神奈川県川崎市中原区上小田中四丁目1番1号
TEL：044-777-1111 (代表)

株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

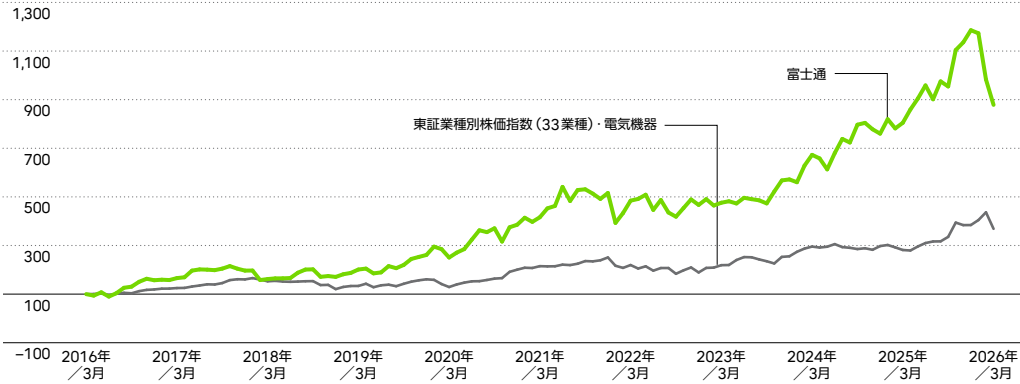
上場証券取引所： 東京、名古屋

独立監査人： EY新日本有限責任監査法人

お問い合わせ先： ご質問などは下記サイトのお問い合わせよりご連絡ください。

株主・投資家向け (IR) サイト
<https://global.fujitsu/ja-jp/ir>

株主総利回り (Total Shareholder Return : TSR)



出所：LSEG
(注) 1. 当社は、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ました。グラフは、株式分割実施後の値で表示しています。
2. グラフは2016年3月末の終値を100とした配当込株価 (配当再投資) の相対値の月末値を表示しています。