

# コーポレート・ガバナンス

富士電機グループは、グループの企業価値の最大化を追求し、株主から負託された経営責任を果たすことを基本方針としており、グループ経営の透明性や監督機能を高めることによって、コーポレート・ガバナンスの強化を図っています。

## コーポレート・ガバナンス推進体制

富士電機グループは、2003年10月から「事業分野毎の自己責任経営」「事業特性や環境変化に即した機動的・スピーディーな事業運営」を目的として、純粋持株会社制に移行し、経営と事業執行を分離したグループ経営体制を構築しました。これにより、事業会社の自律的な取り組みによる収益力の向上が図れた一方、年数が経ち、また経済環境が悪化するにつれ「グループ全体の視点に立った事業開発・再編の遅れ」「複数の事業会社に跨る施策スピードの低下」といったデメリットも顕在化してきました。

こうした状況を踏まえ、それまで「経営と事業執行の分離」の観点から持株会社・事業会社間の取締役兼任は行わないこととしていましたが、2008年6月以降、ステークホルダーへの説明責任の強化、持株会社取締役会の事業執行に対する監督強化の要請に応えるため、セグメントの執行責任者が持株会社の取締役を兼任する体制に移行しました。この体制は例えば次のように機能しました。

- 世界同時不況の影響により業績悪化に見舞われたディスク媒体事業を、非常措置として持株会社社長による直接統治（ハンズオン）とすることで再建に努めた。
- 「エネルギー・環境」分野へ経営資源を集中する際、グループ視点での事業構造改革、戦略強化に繋がった。

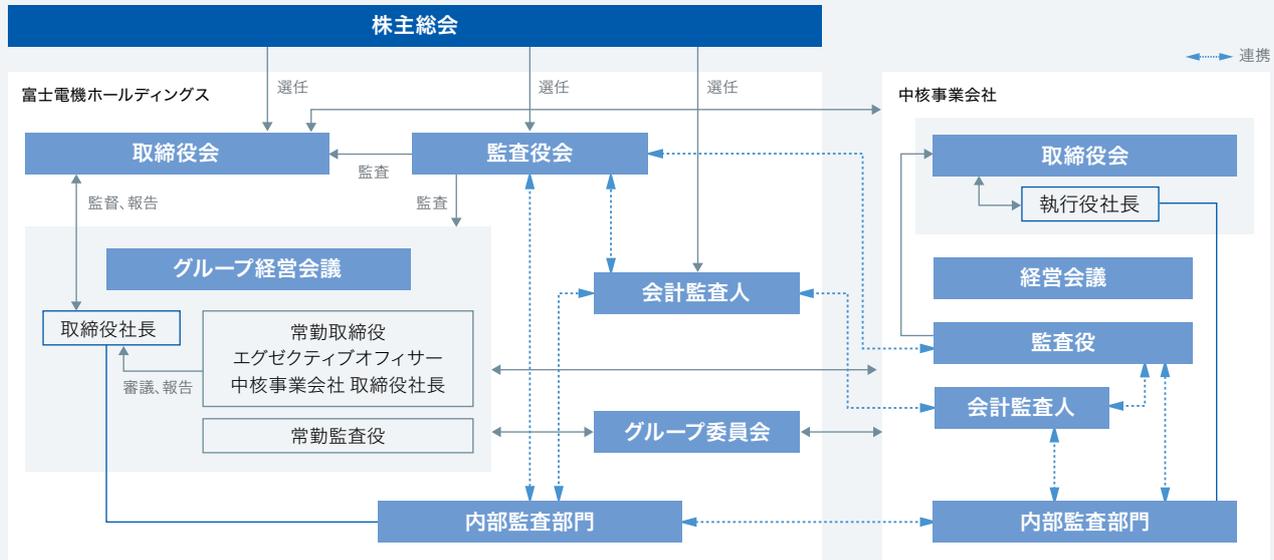
一方、社外役員の積極的な招聘による経営の透明性・監視・監督機能を高めた規律ある経営システムおよび監査役設置型の機関設計に変更はありません。

今後、当社グループが、従来の個別最適から、「エネルギー・環境事業への注力」「ソリューションビジネスの強化」「グローバル事業の拡大」といった主要施策の推進に必要なグループ全体最適への戦略シフトを行うべく、「エネルギー・環境」事業の中心的役割を担う富士電機システムズ(株)とグループ戦略機能を担う持株会社との統合準備を開始することを、2010年5月25日開催の取締役会にて決定しました。2011年4月に統合を行う予定としています。

## 近年のコーポレート・ガバナンス体制の強化に向けた取り組み

| 取り組み   | 目的   |
|--|--|
| 2003年10月<br>純粋持株会社制を導入                               | ① 事業分野ごとの自己責任の明確化<br>② 事業環境や環境変化に即した機動的・スピーディーな事業運営  |
| 2008年6月<br>セグメント責任者が持株会社の取締役を兼務する体制に移行               | ① 説明責任の明確化<br>② グループ視点での戦略強化<br>③ 部門横断的な施策のスピード向上    |
| 2009年10月<br>～2010年3月<br>持株会社社長によるディスク媒体事業の直接統治（非常措置） | ① 収益力再建<br>② グループ視点での戦略強化                            |
| 2010年4月1日<br>主要事業会社において執行役員制度を導入                     | ① 経営の意思決定と業務執行の役割分離を明確化<br>② よりスピーディーかつタイムリーな業務執行の実現 |
| 2011年4月1日<br>持株会社に富士電機システムズ(株)を統合（予定）                | ① 経営リソースを集中させ、全体最適の観点からシナジーを追求し得る体制の構築               |

## コーポレート・ガバナンス体制



### 取締役・取締役会

経営責任と環境変化への迅速な対応を図るため、任期は1年とし、持株会社には外部より取締役3名を招聘するとともに、セグメント責任者が取締役を兼任することとしています。

### 監査役・監査役会

経営に対する監査機能を充実させるため、持株会社の監査役5名のうち3名は社外監査役を招聘しています。また、持株会社のグループに対する監査機能を強化するため、各中核事業会社の監査役のうち1名は持株会社の監査役が非常勤監査役として兼務しています。

### グループ経営会議

持株会社の取締役社長の諮問機関として月2回開催され、グループ全体の経営戦略などに関する審議・報告や、経営状況の定期的なモニタリングに必要な報告を行っています。

### グループ委員会

遵法・コンプライアンス、労働・人権、品質・安全、環境など、様々な課題についてグループ横断的に推進するため、専門分野ごとに設置・運営しています。

## 役員報酬

当社グループの取締役、監査役の報酬等は、株主の負託に応えるべく、優秀な人材の確保・維持、業績向上へのインセンティブの観点を考慮し、それぞれの職責に見合った報酬体系、報酬水準としています。

常勤取締役の報酬は、役位に応じて定められた定額報酬(固定額)と業績連動報酬で構成されています。定額報酬については、役位に応じ、役員持株会への拠出額を定めています。業績連動報酬については、株主の皆様へに剰余金の配当を実施する場合に限り支給するものとし、各年度の連結業績との連動性をより明確にするため、総支給額を前年度の当期純利益の1.0%以内としています。

主要セグメントの経営執行責任者たる中核事業会社の社長については、各事業会社より各事業年度の連結および所管セグメントの業績評価に基づいた業績連動報酬を支給するものとしています。

社外取締役、監査役の報酬は、グループ全体の職務執行の監督または監査の職責を負うことから、役位に応じて予め定められた固定額を支給するものとしています。なお、自己株式の取得は任意としています。

また、持株会社については、役員退職慰労金制度を2006年度より廃止しています。

### 取締役および監査役の報酬等の総額

|           | 支給人員(名) | 支給額(百万円) |
|-----------|---------|----------|
| 取締役       | 12      | 261      |
| (うち社外取締役) | (3)     | (20)     |
| 監査役       | 6       | 74       |
| (うち社外監査役) | (4)     | (20)     |

- (注) 1. 2009年6月24日開催の第133回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役0名)、監査役1名(うち社外監査役1名)を含んでいます。
2. 2009年度における常勤取締役、非常勤取締役(主要事業セグメントの経営執行責任者)および社外取締役の定額報酬については、人員・人件費の適正化を含む事業構造改革実施に当たっての垂範率先、および2008年度の期末配当見送りに対する経営責任の明確化の趣旨により、月額報酬額を次のとおり減額しました。
- 代表取締役社長 : 30%相当額を減額
  - 代表取締役副社長 : 20%相当額を減額
  - 上記以外の業務執行取締役 : 15%相当額を減額
  - 社外取締役 : 10%相当額を減額
- 常勤監査役は月額報酬額の15%相当額を、社外監査役は10%相当額をそれぞれ自主返上。なお、減額措置および自主返上は2010年3月度報酬をもって終了しました。

## 社外役員

社外役員には客観的視点での経営監督の役割を担うとともに、当社グループの経営全般に対し、多面的視点から有用な助言・提言をすることにより経営判断の妥当性を確保する役割を期待しており、全役員15名中、6名を社外役員とし、社外役員を重視したガバナンス体制としています。

2009年度は13回の取締役会、6回の監査役会があり、出席率はそれぞれ97%、100%でした。

### 活動等の状況

| 社外取締役 (取締役会出席状況) *1   | 社外監査役 (取締役会出席状況：監査役会出席状況) *1  |
|---|---|
| <b>工藤 正</b> (12回/13回)<br>金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において客観的・多面的見地から当社グループの経営全般に関し有用な助言、提言を行うなど、経営監督機能の強化および意思決定の妥当性・適正性の確保に寄与しています。           | <b>藤田 譲</b> (12回/13回：6回/6回)<br>金融機関の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会、監査役会において客観的・専門的見地から当社グループの経営全般に関し有用な助言、提言を行うなど、経営監督機能の強化および意思決定の妥当性・適法性の確保に寄与しています。                            |
| <b>黒川 博昭</b> (13回/13回)<br>電子通信機器製造業の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において客観的・多面的見地から当社グループの経営全般に関し有用な助言、提言を行うなど、経営監督機能の強化および意思決定の妥当性・適正性の確保に寄与しています。     | <b>伊藤 隆彦</b> *2 (10回/10回：4回/4回)<br>上場会社の常勤監査役としての専門知識や、製造業の役員、経営幹部としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会、監査役会において客観的・専門的見地から当社グループの経営全般に関し有用な助言、提言を行うなど、経営監督機能の強化および意思決定の妥当性・適法性の確保に寄与しています。 |
| <b>鈴木 基之</b> (2010年6月就任)<br>当社グループの経営方針に関連の深い環境工学の専門家としての豊富な経験と高い見識を有しており、客観的・多面的見地に基づく助言、提言などにより、経営監督機能の強化および意思決定の妥当性・適正性の確保の役割を担っていただけたと考えています。 | <b>森清 圀生</b> (2010年6月就任)<br>通商産業省(現在の経済産業省)の幹部、企業経営者としての豊富な経験と高い見識、および弁護士としての専門知識を有しており、経営監督機能の強化の役割を担うとともに、取締役会等において経営全般について助言・提言をいただくことにより、意思決定の妥当性・適法性確保に寄与していただけたと考えています。 |

\*1 2009年4月～2010年3月において開催した取締役会および監査役会の出席回数/開催回数を表しています。

\*2 2009年6月就任。

### 社外役員からのメッセージ



社外取締役  
工藤 正

企業は、厳しい環境の中で競争を勝ち抜き、企業価値を向上させていくことが求められています。コーポレート・ガバナンスは、それを実現させていく上で大きな役割を担っており、株主をはじめとするステークホルダーの理解を得ながら、しっかり機能させていくことが重要だと考えています。

富士電機ホールディングスの社外取締役として、私に課せられた基本的な役割は大きく3つあると考えています。ひとつは、「経営の監視・監督」です。一例を挙げると、経営陣が掲げた経営目標の進捗状況や達成状況を常に注視しています。ふたつ目は「意思決定プロセスのチェック」です。重要な経営の意思決定に際し、十分な情報に基づき合理的な判断がなされているか、また忠実義務違反はないか、社外の視点からチェック機能を果たしています。最後に「説明責任のチェック」です。株主、取引先、従業員などすべてのステークホルダーに対し、「自社の常識」ではなく「世間の常識」に基づいた企業行動と説明責任が果たされているかが重要です。

企業経営者は日々の経営のなかで様々なプレッシャーに晒され、時に短期的な収益確保や部分最適を優先した経営判断に陥ることもあります。私の社外取締役としての使命は、富士電機グループの持続的な発展に向け、中・長期的な視点を重視した経営とグループの全体最適を追求した経営を後押しすることだと考えています。さらに「リスクマネジメント」の面からも、投資案件や新規事業については、客観的な立場から会社のリスク許容度を見極め経営陣に提言しています。

富士電機ホールディングスの取締役会は、非常に議論が活発で充実しており、実効性のあるコーポレート・ガバナンスが機能していると考えます。また、社外取締役や社外監査役も、それぞれに期待される役割を果たしていると思います。

富士電機がこれからもステークホルダーの皆様の期待にお応えしながら健全な発展を遂げていけるよう、私自身も最善を尽くしてまいります所存です。

## 内部統制

富士電機グループは、会社法に規定する内部統制システムの整備に関する基本方針を取締役会で決議し、開示しています。グループ全体の内部統制システムについて、不断の見直しによって、グループを取り巻く社会的要請に迅速かつ的確に応えるとともに、継続的に改善を図っています。

当社は富士電機グループの持株会社として、基準を定め、グループ全体にわたる業務の適正を確保するための体制の整備を図っています。

詳しくは当社および富士電機グループの「業務の適正を確保するための体制」  
[http://www.fujielectric.co.jp/about/ir/policy/governance/internal\\_control.html](http://www.fujielectric.co.jp/about/ir/policy/governance/internal_control.html)  
をご参照ください。

## コンプライアンス

富士電機グループでは、「富士電機グループコンプライアンス規程」、および国内外の規制・法令ごとに「社内ルール」「監視」「監査」「教育」の4側面を取りまとめた「富士電機グループ・コンプライアンス・プログラム」を策定し、国内外の富士電機グループ各社においてコンプライアンスの実践を通して、グローバル・コンプライアンスの徹底を図っています。

富士電機グループのコンプライアンスに関する具体的な取り組みとしては、持株会社のコンプライアンス所管取締役を委員長とし、社外有識者（弁護士）と各所管責任者からなる「富士電機グループ遵法推進委員会」において、年に2回、実施実績および実施計画の審議会を行っています。

さらに、富士電機グループ従業員が一丸となってグローバル化に取り組む基本行動指針として、「富士電機グループ CSR 憲章」を策定し、グローバル・コンプライアンスに積極的に取り組んでいきます。

しかしながら、東京国税局から、富士電機グループとして2005年3月期から2008年3月期までの連結所得に対する法人税額等の更正通知書を受領し、2009年7月に追徴税額を納付しました。

富士電機グループでは、この事態を厳粛に受けとめ、速やかに是正措置を図るとともに、関係者および監督者に対する社内処分ならびに公示を行ったほか、社内ルールの制定、日常監視の強化、監査の強化、社内教育の徹底などの再発防止措置を講じて、改めてコンプライアンスの徹底に全力を傾注しています。

## リスクマネジメント

富士電機グループは、2006年5月に策定した「富士電機グループリスク管理規程」に基づき、グループを取り巻く様々なリスクに対して、組織的・体系的に認識・評価し適切に管理・対処するとともに、危機の発生を未然に防止し、あるいは損失を低減することにより、グループの企業価値に与える損失影響の最小化を図っています。

具体的には、各事業セグメントの年間事業計画において、重要なリスク要素と定量化を実施し、四半期毎の施策検討時にフォローしています。特にディスク媒体等、多額の投資を必要とし、かつボラティリティが高い事業に係る投資回収リスクについては、市場・顧客動向を早期に把握し、迅速な対策を図ることを重視しています。

大規模自然災害、重大な人身・製品事故、感染症の流行などの緊急事態に対しては、2005年に定めた「富士電機グループ緊急時対応要領」に基づき、危機管理担当役員を定め、連絡ルート、対策本部設置などの要領を整備しています。2009年度は、新型インフルエンザ対策として、グループ緊急対策本部を設置し、すべての従業員の安全確保を最優先においた行動指針を策定し、集団感染防止や感染拡大防止に努めました。さらに、「大規模災害対策ガイドライン」「海外緊急事態対応ガイドライン」なども作成しています。