

コーポレート・ガバナンス

経営理念の実現に向けて、経営の透明性や監督機能の向上を図り、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

基本方針

株主の権利・平等性の確保、株主以外のステークホルダーとの適切な協働、適切な情報開示と透明性の確保、取締役会

の責務の遂行、株主との対話を基本方針とし、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

コーポレート・ガバナンス体制

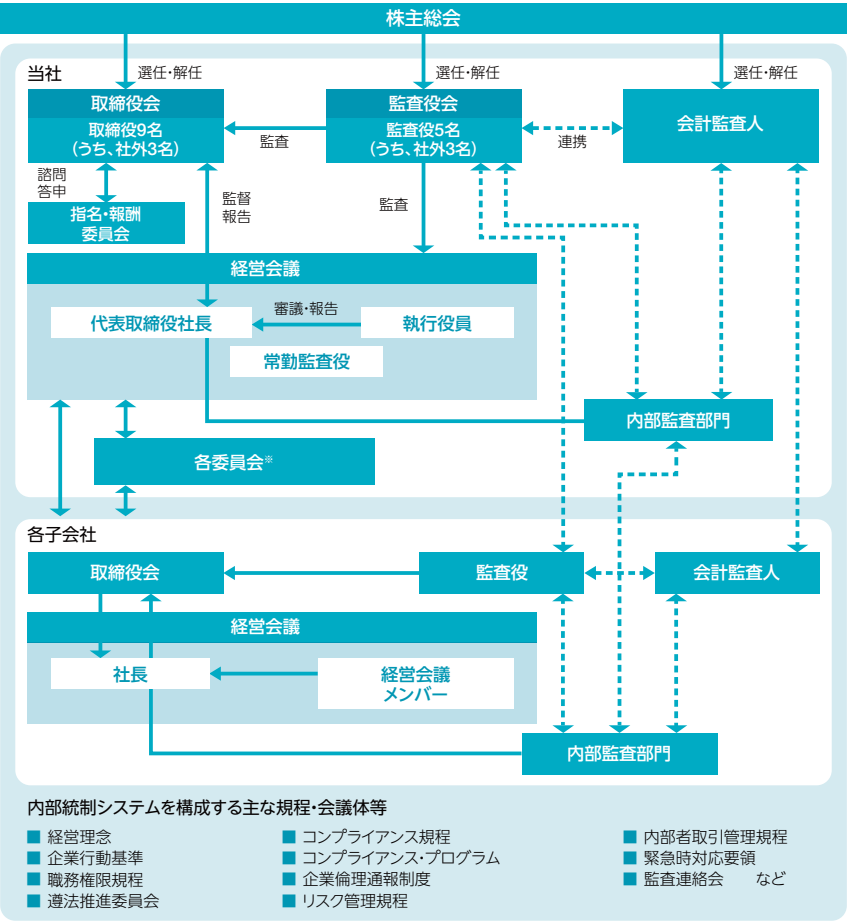
富士電機のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役会」を設置しています。監査役設置会社として、監査役会が取締役・執行役員を適切に監査し、客観性および中立性を確保しています。

独立役員の要件を満たす社外役員を積極的に招聘し、経営監督、経営監査機能の強化を図るとともに、取締役会の諮問機関として社外役員を過半数とする指名・報酬委員会を設置

しています。

また、経営と執行の役割を明確化するため、執行役員制度を導入し、各事業の責任の明確化および業務執行の効率化を図っています。代表取締役社長の諮問機関として経営に関する重要事項の審議、報告を行う「経営会議」、事業戦略上の重要課題や法対応等の対外的重要課題の企画・推進を担う各委員会を設置し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



- ※各委員会
- 【SDGs視点による当社の重要課題】
- SDGs推進委員会
- 【法対応などの対外的重要課題】
- 遵法推進委員会
 - 安全衛生推進委員会
- 【事業戦略上の重要課題】
- 能力開発委員会
 - 生産技術委員会
 - 技術開発委員会
 - 国際標準化委員会

指名・報酬委員会

取締役および監査役の指名・報酬等に関する手続きの公正性、透明性および客観性を強化し、当社のコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。

- 諮問事項
- (1) 取締役会の構成に関する考え方
 - (2) 取締役および社長ならびに監査役の選任または解任に関する方針・基準
 - (3) 取締役および社長ならびに監査役の選任または解任
 - (4) 社長の後継者計画の策定および運用に関する事項
 - (5) 取締役および監査役の報酬に関する方針・基準
 - (6) 取締役および監査役の報酬等の内容

指名・報酬委員会は、取締役である委員3名以上で構成し、その過半数は社外取締役から選定するとともに、委員長は、社外取締役である委員の中から選定することとしています。

指名・報酬委員会(2020年度)			
委員長	社外取締役	丹波	俊人
委員	社外取締役	立川	直臣、林 良嗣
	社内取締役	北澤	通宏、菅井 賢三

2020年度の指名・報酬委員会は計2回開催し、諮問事項について議論し、取締役会に答申しました。

取締役・監査役の選任

取締役および監査役候補の指名方針は、取締役会の全体としての資質・経験等のバランス、多様性等を勘案し、候補者を決定しています。

常勤取締役は、当社の経営方針の遂行に必要な資質・経験等を有する者が就任しています。営業、ものづくり、経営、コア事業であるパワエリシステムを所管する役員に加え、今回、新たに技術開発部門の責任者を加えました。

社外取締役は、上場会社の経営者、富士電機の事業に関連深い学術領域の専門家といった富士電機の経営に対する

理解と、多面的な経営判断に必要な見識・経験を備えた人物に就任いただいています。なお、事業年度に関する経営責任の明確化および環境変化に迅速に対応できる経営体制とするために、取締役の任期は1年としています。

常勤監査役は、当社の業務全般にわたり精通するとともに、専門知識・経験等を有する者が就任しています。

社外監査役は、企業経営者、上場会社の常勤監査役経験者、法律専門家といった富士電機の経営に対する理解と、監査に必要な専門知識・経験を備えた人物に就任いただいています。

社外役員にかかる独立性基準

東京証券取引所をはじめとした国内金融商品取引所が定める独立性基準に加え、以下の各要件のいずれにも該当しない場合に、当該候補者は当社に対する十分な独立性を有すると判断しています。

- (1) 主要株主
当社の主要株主（議決権保有割合10%以上の株主）またはその業務執行者である者
- (2) 主要取引先
当社の取引先（弁護士、公認会計士もしくは税理士その他のコンサルタントまたは法律事務所、監査法人もしくは税理士法人その他のコンサルティング・ファームを含む）で、過去3事業年度において毎年、取引額が当社または相手方の年間連結総売上上の2%を超える取引先またはそ

- (3) メインバンク等
当社の資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者またはそれらの業務執行者である者
- (4) 会計監査人
当社の会計監査人である公認会計士または監査法人の社員等である者
- (5) 寄付先
過去3事業年度において毎年、1,000万円を超えかつその年間総収入の2%を超える寄付を当社から受けている組織の業務執行者である者

役員一覧 (2021年9月1日現在)

取締役



北澤 通宏
代表取締役社長

取締役会議長
指名・報酬委員会 委員
執行役員社長
経営統括



菅井 賢三
代表取締役

指名・報酬委員会 委員
執行役員副社長
社長補佐



丹波 俊人
社外取締役

指名・報酬委員会 委員長
東京センチュリー(株)
取締役



立川 直臣
社外取締役

指名・報酬委員会 委員



林 良嗣
社外取締役

指名・報酬委員会 委員
中部大学 持続発展・
スマートシティ
国際研究センター
卓越教授、センター長



安部 道雄
取締役

執行役員専務
生産・調達本部長
発電プラント事業担当



友高 正嗣
取締役

執行役員専務
パワエレ営業担当
パワエレ エネルギー／
インダストリー事業担当

監査役



荒井 順一
取締役

執行役員専務
経営企画本部長
輸出管理室長
コンプライアンス担当
危機管理担当



近藤 史郎
取締役

執行役員常務
技術開発本部長



奥野 嘉夫
常勤監査役

監査役会議長



松本 淳一
常勤監査役



平松 哲郎
社外監査役

中央日本土地建物
グループ(株)
代表取締役社長
中央日本土地建物(株)
代表取締役社長



高岡 洋彦
社外監査役



勝田 裕子
社外監査役

ITN 法律事務所
パートナー

執行役員

役職	氏名	所管部門
執行役員社長	北澤 通宏	経営統括
執行役員副社長	菅井 賢三	社長補佐
執行役員専務	安部 道雄	生産・調達本部長、発電プラント事業担当
//	友高 正嗣	パワエレ営業担当、パワエレ エネルギー／インダストリー事業担当
//	荒井 順一	経営企画本部長、輸出管理室長、コンプライアンス担当、危機管理担当
執行役員常務	宝泉 徹	半導体事業本部長
//	角島 猛	人事・総務室長
//	近藤 史郎	技術開発本部長
//	河野 正志	パワエレ エネルギー 事業本部長
//	鉄谷 裕司	パワエレ インダストリー 事業本部長
執行役員	五嶋 賢二	パワエレ エネルギー 事業本部副本部長
//	森本 正博	富士電機機器制御(株) 代表取締役社長
//	堀江 理夫	発電プラント事業本部長
//	三吉 義忠	社長室長、SDGs 推進担当、広報・IR 担当
//	三宅 雅人	経営企画本部法務室長
//	浅野 恵一	食品流通事業本部長
//	大日方 孝	生産・調達本部副本部長
//	石井 浩司	パワエレ営業本部長

2020年度社外役員の活動状況

当社の経営監督・監査機能の強化および重要な意思決定における妥当性・適正性の確保に向け、下記の通り、適切な役割を果たしています。

社外取締役

氏名	取締役会出席状況 指名・報酬委員会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
丹波 俊人	13回／13回 2回／2回	取締役会 上場会社の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ● 市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定 ● IR活動のあり方 指名・報酬委員会 客観的・中立的立場で富士電機の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しました。
立川 直臣	13回／13回 2回／2回	取締役会 上場会社の経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ● 経営計画の進捗管理 ● 大口案件の進捗管理 指名・報酬委員会 客観的・中立的立場で富士電機の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。
林 良嗣	13回／13回 2回／2回	取締役会 当社の経営方針に関連の深い環境工学の専門的見地と高い見識に基づき、次の事項をはじめ、富士電機の経営全般にわたり適宜必要な意見を述べました。 ● 環境負荷低減に向けた取り組み ● 研究開発戦略のあり方 指名・報酬委員会 客観的・中立的立場で富士電機の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担いました。

社外監査役

氏名	取締役会出席状況 監査役会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
平松 哲郎	13回／13回 7回／7回	金融機関の経営経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。また、監査役会において、事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
高岡 洋彦	9回／9回* 5回／5回*	上場会社の常任監査役等の経験者としての豊富な経験と高い見識に基づき、取締役会において議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。また、監査役会において、事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。
勝田 裕子	9回／9回* 5回／5回*	弁護士としての専門知識に基づき、取締役会において議案の内容や富士電機の事業活動の状況を確認し適宜必要な意見を述べました。また、監査役会において、事業活動全般に関し適法性確保の観点から適宜確認を行うとともに意見を述べました。

※ 高岡洋彦および勝田裕子の両氏は、2020年8月6日開催の第144回定時株主総会終結の時をもって新たに監査役に就任したため、上記の取締役会および監査役会出席状況は、当該就任以降に開催された取締役会および監査役会を対象としております。

取締役・監査役の報酬

報酬決定プロセス

指名・報酬委員会が取締役会の諮問を受けて報酬に関する方針・基準、報酬等の内容について議論し、取締役会が指名・報酬委員会から受けた答申内容を尊重し、決定方針を決議しています。

個人別の具体的な報酬額の決定については、株主総会で決議された範囲内、かつ答申内容を踏まえたうえで、代表取締役社長に一任することを決議しています。

報酬等の内容の決定に関する方針

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、報酬水準を勘案して決定しています。

これらの体系、水準は、経営環境の変化や外部の客観データ等を勘案しながら、その妥当性や見直しの必要性を常に検証しています。

役員区分別報酬体系

役員区分	報酬体系
常勤取締役	常勤取締役の報酬に占める業績連動報酬の額は、中期経営計画における重要な目標値として設定している連結売上高営業利益率の上昇に伴い、業績連動報酬の割合が高くなる支給基準を基本とし、前年度の連結業績(売上高、営業利益、当期純利益、配当金額等)を勘案し決定しています。2020年度業績の連結売上高営業利益率は5.5%となり、報酬に占める業績連動報酬の割合は約35%となりました。
	定額報酬 役位に応じて、予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給します。また、株主と利害を共有し、株価を意識した経営のインセンティブとするため、本報酬額の一部は役員持株会への拠出を義務付けています。
	業績連動報酬 株主に剰余金の配当を実施する場合に限り毎年、一定の時期に支給します。総支給額は、各年度の連結業績との連動性をより明確とするため、支給日の前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内としています。
常勤監査役 社外取締役・社外監査役	定額報酬として、役位に応じて予め定められた固定額を毎月、一定の時期に支給します。なお、自社株式の取得は任意としています。

役員区分別報酬制度(2020年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象役員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	
常勤取締役	384	243	140	5
常勤監査役	58	58	—	2
社外取締役・社外監査役	51	51	—	8

役員持株会への拠出金額および取得株式持分(2020年度)

役員区分	役員持株会への拠出額(百万円)	取得株式持分(百株)
取締役	20	60
監査役	4	12

取締役・監査役のトレーニング方針

常勤役員に対しては就任前に法務・税務を含むコンプライアンス研修を実施し、就任後も継続的に必要な知識を習得する機会を提供しています。

社外役員に対しては就任前に会社状況・役割期待についての説明を行っています。また、就任後においては社員向けに実施している技術成果発表会、生産拠点の視察等を通じて、事業理解を深める取り組みを行っています。



高岡社外監査役および勝田社外監査役が川崎工場を視察している様子

取締役会の実効性評価

取締役会に期待されている役割・機能が十分に果たされているかを検証し、その向上を図るため、第三者機関による取締役会の実効性に係るアンケートを実施し、評価を行っています。

なお、アンケート結果は、取締役会に報告し、今後、改善すべき課題について共有を図っています。

本実効性評価を踏まえて共有した課題は、課題ごとにスケジュールを明確に定めて順次対応し、取締役会の機能を高め

る取り組みを継続的に進めていきます。

2019年度取締役会実効性評価での意見・指摘事項と対応

意見・指摘事項	2020年度の主な取り組み
中長期的な課題(中期経営計画、ESG等)の更なる議論	下記テーマに関する議論 ・各セグメントの事業計画・事業戦略 ・研究開発戦略
機関投資家との対話状況の報告	IR活動状況およびアナリスト・機関投資家の意見・要望の報告

評価対象	2020年度取締役会(計13回)
対象者	すべての取締役・監査役(計13人)
実施方法	第三者機関によるアンケート(無記名方式)
実施期間	2021年1月から2月
主な質問項目	① 取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能 ② 取締役・監査役に対する支援体制、トレーニング ③ 株主との対話 ④ 取締役・監査役自身の取り組み
評価プロセス	① 第三者機関による対象者へのアンケートを実施 ② 第三者機関による結果報告と助言を踏まえた課題抽出 ③ 取締役会において分析・議論・評価を実施
評価結果の概要	取締役会の議論、取締役・監査役に対する支援体制等、全体を通しておおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性は確保されています。
今後の課題	取締役会の運営の更なる改善や、中長期的な課題の更なる議論が必要である等の意見が出され、取締役会機能の更なる向上、議論の活性化に向けた課題を認識しました。

内部統制

「法令等の遵守」「損失の危険の管理」「職務執行の効率性の確保」などを目的として、会社法に定める「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。また、内部統制システムの運用状況の概要を開示し、取り巻く社会的要請に迅速かつ的確に応えています。

内部統制システムに基づく主な体制

▶コンプライアンス体制(P41)

取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制に基づき、業務執行の透明

性、健全性の確保を図るため、コンプライアンス体制を確立・推進しています。

▶リスク管理体制(P43)

損失の危険の管理に関する規程その他の体制に基づき、事業上のリスクを組織的かつ体系的に管理するため適切なリスク管理体制を整備しています。横断的な特定のリスクについてはリスクごとに担当部署を定め、リスク管理体制を整備しています。

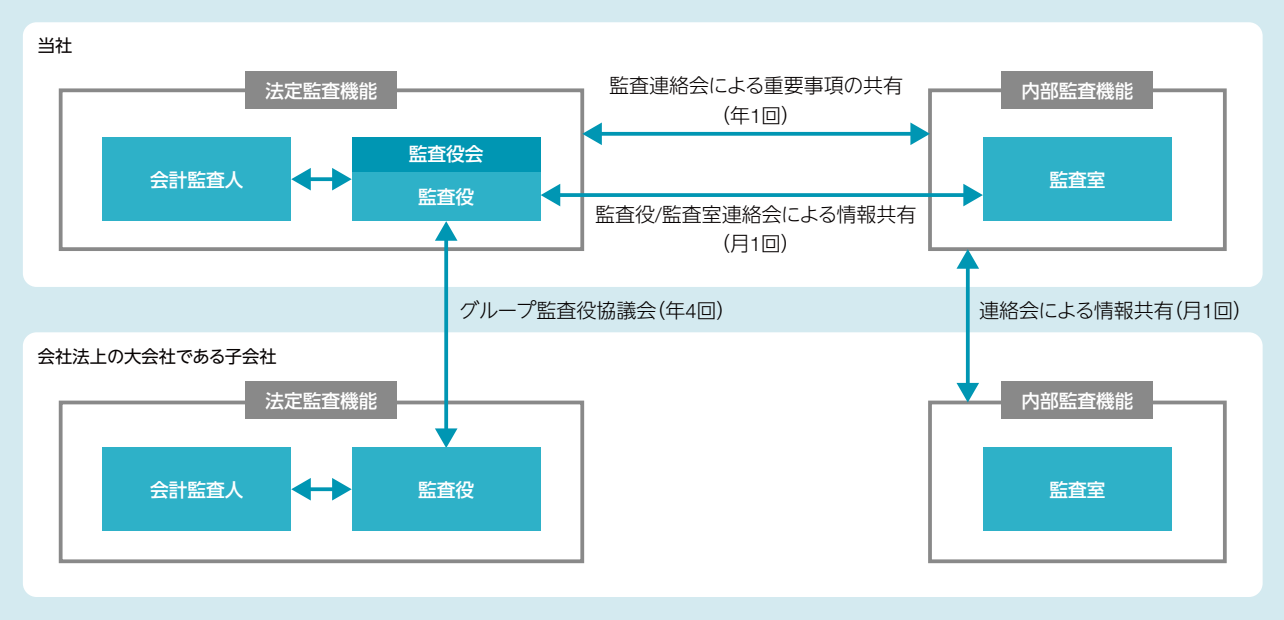
監査役・内部監査の状況

三様監査の全体像

富士電機の監査機能において、法定監査機能（監査役、会計監査人）および内部監査機能（監査室）の連携強化により監査の実効性を確保しています。大口案件のプロジェクトマネジ

メント、コンプライアンス監査、海外子会社監査等を注力ポイントとして取り組み、今後も強化していきます。

連携強化の主な取り組み



監査役監査

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、業務の分担等に従って監査を行い、その内容および結果を監査役会に報告しています。

2020年度は、監査役会を合計7回開催し、監査役の出席率は100%となっています。監査役会においては、主に監査の方針および監査計画、会計監査人の監査の方法・結果の相当性、会計監査人の評価等の検討を行うとともに、常勤監査役から

社外監査役への重要な事項の報告・検討等を行いました。

主な実施事項

- 取締役会、経営会議、遵法推進委員会その他重要な会議への出席と意見表明
- 重要な決裁書類等の閲覧
- 取締役、内部監査部門等からの職務執行状況の聴取
- 富士電機本体、国内外連結子会社、M&A実施会社の業務および財産の状況等の調査(適宜リモート方式を活用)

2020年度は、海外を中心としてリモート監査に切り替えながら34拠点の監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクがない状況です。

内部監査

内部監査部門は、社長直轄組織として、内部監査基準および年間の監査計画に基づき、富士電機の各部門、子会社等に対し、隔年で下記の監査を実施しています。

監査内容	主な実施事項
組織運営監査	管理運営(規程類の整備、決裁手続き、業績管理等)の適切性評価
リスク管理監査	リスク管理体制およびリスク対応の有効性評価
コンプライアンス監査	コンプライアンス・プログラムに基づく関連法令の遵守状況点検、適法性確認
業務執行監査	業務執行(売上・仕入計上、投資、キャッシュフロー等)の適正性、効率性、有効性評価
会計監査	経費処理の適正性評価および資産負債の健全性評価

政策保有株式に関する方針

富士電機は、投資先企業との関係維持・強化等を目的として、上場株式を政策的に保有しています。これらの政策保有株式については、保有合理性が認められない場合は売却するとともに、一定の合理性が認められる場合でも、経営や事業への影響に留意しつつ縮減を図っていきます。2020年度においても複数銘柄の保有上場株式を売却しました(2021年3月31日現在の保有上場株式銘柄は74銘柄)。

なお、保有合理性については、「投資先企業との関係維持・

強化等の必要性」「資本コストとリターンの比較」の観点から定期的に取締役会で評価し、その評価内容を開示します。

政策保有株式の議決権に関しては、発行会社の適切なコーポレート・ガバナンス体制の整備や中長期的な企業価値の向上に資する提案であるか、また当社への影響等を総合的に判断して行使します。必要がある場合には議案の内容等について発行会社と対話します。

株主・投資家との対話

基本方針

富士電機は、各種法令・規則に基づいた情報開示を行っています。法令などに基づいた情報開示に該当しない場合でも、株主・投資家の皆様の正しい理解と信頼を得るため、投資判断に重要な影響を及ぼすと判断した企業情報については、適時、公正・公平な情報開示に努めています。

2020年度の主な取り組み

新型コロナウイルス感染症拡大により、2019年度通期決算と2020年度経営計画の対外開示延期が余儀なくされました。このような状況のなか、株主・投資家の皆様に、当社の事業環境や事業戦略をよりご理解いただくために、電話会議やウェブを活用した取材対応の強化、IR説明会における情報開示内容の充実、ウェブサイトでのIR情報発信強化に取り組みました。

また、拡大するESG投資への対応強化のため、ESG投資家の関心が高いテーマに絞ったESGスモールミーティングを開催しました。

適時開示(一例)

- 2019年度通期決算発表の延期に関するお知らせ(2020年4月)
- 半導体製品不具合に伴う損失の発生について(2020年11月)
- 投資有価証券売却に関するお知らせ(2021年1月)
- 投資有価証券売却結果に関するお知らせ(2021年3月)

アナリスト・機関投資家向け説明会

- 決算説明会(2020年5月、7月、10月、2021年1月)
- 経営計画説明会(2020年10月)
- 事業戦略説明会(2020年10月)
- ESGスモールミーティング(2021年2月)

アナリスト・機関投資家の意見

アナリスト・機関投資家との対話を積極的に行い、説明会で共有した情報や個別面談でいただいた主な意見・要望を執行役員ならびに取締役会と共有し、経営課題として議論しています。2020年度にアナリスト・機関投資家からいただいた主な意見・要望は下記の通りです。

主な意見・要望

▶ **経営全般・事業**

- 脱炭素に向けた事業機会と成長戦略の情報発信強化
- パワー半導体の更なる成長投資の推進
- 器具・ファクトリーオートメーション事業の収益性改善施策の推進
- 発電プラント案件のリスクマネジメントの強化

▶ **ESG**

- 脱炭素に向けた環境方針の見直し
- TCFDの検討状況の情報開示
- 女性取締役および女性管理職の登用
- 政策保有株式の更なる縮減

コーポレート・ガバナンスの実効性向上に貢献する 監査役会の取り組み

当社は、上場会社の機関設計として監査役設置会社を選択しています。その狙いは、常勤監査役の実査型監査により監査の実効性が確保できる、監査役が独任制である、自己監査リスクを排除しつつ経営判断原則に照らした実質的な妥当性監査も期待できるなどのメリットによるものです。

今回は、こうした機関設計のもと、コーポレート・ガバナンスの更なる実効性向上に向けた監査役会の取り組みの現状と課題について、監査役による座談会を行いました。



監査役活動の評価と課題

ポイント

- 監査の実効性確保のため、監査役、内部監査部門、監査法人の綿密な連携や常勤監査役の現場監査を重視
- 更なる実効性向上のためには、監査計画段階でのリスク認識の共有化が重要
- 社外監査役の更なる事業理解向上のため、常勤監査役の現場監査への同行の機会も検討

奥野

監査の実効性確保のため、監査役、内部監査部門、監査法人の連携、いわゆる三様監査による各監査機能の強化と現場監査を重視していますが、現状の監査役活動に対するご認識と課題についてご意見をお聞かせください。

松本

まず、三様監査については、内部監査部門とは、常勤監査役との月次の連絡会に加え、年1回、監査役会において監査結果などの報告を受け意見交換を行っています。また、監査

法人とは、監査計画、四半期レビュー、年度監査報告の節目で、監査役会として綿密な説明を受けて意見交換を行うなどの連携をしています。

それから、現場監査については、常勤監査役は基本的に当社各部門と国内連結子会社を毎年、海外連結子会社を当該拠点の位置付けに応じて毎年または隔年で往査していますが、前期はリモート監査も含め、のべ83部門・拠点を往査しました。往査の概況などについては、三様監査の要点などを含め、毎月、活動報告書を社外監査役にお送りし、情報共有に努めています。

平松

当社の監査役活動は、監査役監査基準をはじめとする各種規範にかなり忠実に運営されていると認識しています。また、昨年度より、監査役スタッフとして執行部門から独立した専任者（監査役付）1名を配置いただいており、監査の実効性向上に向けた監査環境の整備も順次図られています。

三様監査のうち内部監査部門は監査役にとって最も重要なパートナーであり、社外監査役としては、個々の案件の細部よりも、経営の役に立っているかという観点から見るようにしています。一方、監査法人に期待するのはひとえに公正・厳正な意見を出してもらっているかであり、その際、強制的な捜査権的なものを持たない監査法人がどれだけ当社の円滑な協力を得て判断しているかを注意深く見ています。また、常勤監査役の現状の往査頻度などについては適正なレベルと理解しており、その結果は随時ご報告を受け大変参考になっています。

社外監査役としてさまざまなご報告を受ける際は、ある事象についてその裏側、いわば氷山の大きさがどの程度なのかに留意して伺うようにしています。あとウィズコロナでの往査に関しては、オンライン方式では代替できない部分をいかに捕捉し監査の実効性向上に結び付けるか、今後更に磨きをかけていただければと思います。

高岡

当社の社外監査役としてまだ1年ですが、今までお話がありましたように監査役設置会社として重要である三様監査、現場監査、そして情報の共有化は、規定通り適切にできていると思います。

経営リスクの多様化に対する注力監査事項

ポイント

- 海外展開拡大に伴い、海外子会社のコンプライアンスはますます重要
- サプライチェーンリスク、品質リスクなどにも改めて留意

奥野

昨年度からKAM（監査上の主要な検討事項）の制度が導入され、また、執行部門で行っている遵法推進委員会においては、中期コンプライアンス方針の重要課題として新たに「海外子会社のコンプライアンス活動強化」が挙げられており、監査

これからの課題としては、海外を中心に事業を拡大していくなかで、限られた人員で行う監査役監査の実効性を高めるため、特に三様監査における監査計画段階での連携を強化することが挙げられると思います。つまり、パートナーである内部監査部門や監査法人に対して、「こういうところを重点的にチェックしてほしい」などの監査役のリスク認識に基づく要望を先行して伝えておくことが今後より重要になってくるのではと思います。

勝田

私も当社の社外監査役になり1年になりますが、当社の事業範囲が幅広い分野にわたるなか、常勤監査役には本当に精力的に数多くの現場実査を実施いただけており、その内容も月次で共有いただいています。内部監査部門や監査法人からも定期的にお話をお聞きする機会があり、それぞれ自己監査ツールやデジタル監査によるデータ分析などの新しい手法も活用しながら、現状は基本的にバランスの取れた三様監査が実現できていると認識しています。今後は、他社の事例なども参考にしつつ、さらに当社の監査をより効率的で精度や実効性を高めることを目指した取り組みを継続していくことが重要と思われる。

当社の事業理解の面では、取締役会での担当執行役員による事業戦略説明や工場視察会などの機会に加え、毎月の社内報には、新製品の技術内容や、各事業所での活動やSDGsへの取り組みなどが紹介されており、大変有意義に拝見しています。今後は、富士電機グループ監査役協議会での活動内容の共有や社外監査役が常勤監査役の現場監査に立ち会う機会なども設けていただけるとより理解が深まると考えております。

役会としても注視しているところです。経営リスクの多様化に伴い監査役会としてフォローすべき事項も増えていますが、現状のご認識と課題についてお聞かせください。

松本

リスク管理体制の監査については、執行部門が社内規程に基づいて作成するリスク管理シートの運用(リスク管理PDCAサイクルの実施)状況を確認しています。また、コンプライアンスについては、遵法推進委員会などを通じて、規制法令ごとのコンプライアンス・プログラムへの取り組み・推進状況や内部通報制度の状況などを監査していますが、海外展開の拡大に伴い、今後は海外子会社におけるコンプライアンスがますます重要になると思います。

コンプライアンスで一番大切なのは教育であり、経営層・管理者がコンプライアンス徹底のメッセージを従業員に繰り返し発信し続けることによって、組織の隅々まで遵法意識を絶やさないようにすることが極めて重要です。

平松

我が国企業で大きな不祥事が起こる度に監査役の法的権限が強化されてきた歴史があるわけですが、多様化するリスクにどう対処するかというと、やはり3つのディフェンスラインによる統制が基本になると思います。まず、現場の業務執行部門における日常の内部統制(第1防衛線)、次に、財務、法務、経営企画その他の然るべき内部統制部門による専門的見地からの監視(第2防衛線)、そして、内部監査部門によるモニタリング(第3防衛線)です。

社外監査役としては、特に他社でのトラブルの報道などに接する都度、当社ではあり得ないなどと先入観を持たず虚心坦懐に、各防衛線がその機能を適切に発揮しているかを確認するよう心掛けています。

高岡

今後グローバルに事業を拡大していくことを考えると、私も海外子会社のコンプライアンス強化が大きな課題になると考えています。海外子会社は国内に比べどうしても目が届き難

いですし、法制度や文化なども日本と異なります。とりわけ、注力地域と位置付ける東南アジアの子会社については、コンプライアンス監視機能の強化に向けた新たな体制・仕組みづくりを考えてもよいのではないのでしょうか。

また、さまざまな経営リスクのなかでも、特に注視しているのはサプライチェーンのリスクです。サプライヤーに対するアセスメントの取り組みを強化していると聞いていますが、今後は、2次・3次サプライヤーまでどのようにカバーしていくかが課題でしょう。また、一社購買というのは購入部材がコアであればあるほどリスクが高い。安定的な部材調達のため、購入部材のマルチソース化に取り組まれているとは聞いておりますが、遺漏なく対応いただければと思います。

情報リスクに関しては、サイバー攻撃についてはさまざまなセキュリティ対策が講じられていると理解していますが、特に海外子会社での情報資産の物理的な持ち出しリスクにも留意が必要かと思います。

それから、メーカーとしての信頼性に大きく関わる品質リスク。昨年度、製品不具合対策費用として多大な損失を計上しましたが、先ほどお話のありました「冰山の一角」を意識しつつ、3つのディフェンスラインで万全の対策を取っていただければと思います。

勝田

当社のKAM項目にも挙げられた、昨年度のパワー半導体の一部製品の不具合問題に係る一連の対応は適切に行われており、お客様や株主からも一定のご理解は得られたのではないかと感じています。

海外子会社のコンプライアンスという点では、一番不正が起こりやすいのは調達の場面かと思います。調達不正は各国の汚職防止法とも絡み、また域外適用なども視野に入れながら対応していく必要があります。

監査役会あるいはコーポレート・ガバナンスの更なる実効性向上に向け、どのように貢献していきたいとお考えか、お聞かせください。

平松

金融機関での業務経験を通じて非常に多くの企業を見てきましたし、現役の社長として経営者の苦労というのも些かは理解しているつもりですので、そういう観点から経営判断に役立つような意見を申し上げていきたいと考えています。コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた一助として、監査役監査報告の重み、つまり、監査報告書を型通り出せないことは企業にとって重大な事態につながるという事実を改めて自覚するとともに、その辺りを社内の方々にも忘れられないよう努めていきたいと思います。

高岡

監査役に求められる役割として、独立性、専門性に加え、取締役に対し言うべきことは言うといった倫理性も必要となります。ただ、極端にリスクを強調して、保守的なリスクテイクをやり過ぎるのも問題ですので、リスク管理を予防的にきちんとやっていくという点での助言を心掛けたいと思います。私自身は、総務部門、会社経営者、監査役を経験してきましたので、そこで得たコーポレート・ガバナンスの構築やリスク管理面での知見を生かし、ステークホルダーからの期待に応えられるような務めを果たしていきたいと思っています。

勝田

監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査することが職責です。その意味で、一般的に取締役会では、ある程度議論や方針が固まった段階で案件が

挙がる形になりがちなので、意思決定に際して検討すべき情報や資料は十分か、他の選択肢の有無や付随するリスクについてそれぞれのメリット・デメリットを踏まえて十分に議論は尽くされたか、という見地からの質問や意見をすることを心掛けており、取締役会での合理的な経営判断の意思決定プロセスの妥当性を確認する立場として貢献できればと思っています。まだまだ当社の業務内容について理解が不十分な点は多いのですが、社内弁護士経験や企業法務を通じて弁護士として培った知見や専門性を生かして引き続き必要な助言をしたいと思っています。

それから本日のテーマである「ガバナンスの実効性向上」ということでは、ダイバーシティという観点から、女性や外国籍の方の役員や管理職登用も含め、まだ少し弱い面があるとは感じています。女性活躍推進についてはすでに社内ですでさまざまな取り組みがなされていることは承知していますが、成果が出るまで時間がかかる問題でもあるので、中長期的な計画策定に踏み込み、社外にも開示しながら進めることも検討するとよいのではないかと思います。当社が社会からの期待に更に応えていけるよう、社外監査役として貢献できればと考えています。

奥野

貴重なご意見・ご指摘ありがとうございました。ご指摘いただいたことも念頭に、監査役としての活動を一層強化していくとともに、監査役会としてコーポレート・ガバナンスの更なる実効性向上に貢献していければと思います。



撮影時以外はマスクを着用し、新型コロナウイルス感染症への対策を行った上で座談会を実施しました。