

環境

当社の強みであるエネルギー・環境技術の活用により、サプライチェーン全体で環境課題解決に貢献します。

執行役員専務
生産・調達本部長
安部 道雄



環境ビジョン2050

富士電機の革新的グリーンエネルギー技術・省エネ製品の普及拡大を通じ「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」の実現を目指します

脱炭素社会の実現	サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指します
循環型社会の実現	環境負荷ゼロを目指すグリーンサプライチェーンの構築と3Rを推進します
自然共生社会の実現	企業活動により生物多様性に貢献し生態系への影響ゼロを目指します

2030年度目標

産業革命前と比較した温度上昇1.5℃に抑えるため、生産時の温室効果ガス排出量46%超削減(2013年度比)、製品による社会のCO₂削減を図ります

※製品によるCO₂排出削減の目標値は、2022年に開示

国際社会においてSDGsへの取り組みが広がるなか、地球温暖化防止、天然資源の有効活用、生物多様性の保全などの環境課題への対応は、ますます重要性が高まっています。

当社は、2019年6月に環境活動の方向性を定めた「環境ビジョン2050」を策定し、実績は順調に推移しています。

一方で、世界各国は脱炭素化に大きく舵を切り、その動きは新たな成長戦略として社会・産業分野に広がりを見せています。そこで当社は2021年度、事業強化の視点で「環境ビジョン2050」の見直しを図るとともに、この実現に向けた具体的な取り組みについて検討を進めることとしました。積極的かつ長期的に取り組むべき環境目標を明確化し、脱炭素社会の実現に向けて2050年にサプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指します。

限りある資源の有効活用のために3R(リデュース・リユース・リサイクル)を徹底強化していますが、再資源化に向けセキュラー・エコノミー(循環経済)の期待が高まるなか、最終処分率の低減や、生態系への影響低減に向けた環境負荷対策も脱炭素化の視点から推し進めてまいります。

情報開示については、昨年のTCFD賛同表明後、気候変動が当社の事業活動にもたらすリスクと機会の特定と対応策、

それに伴う財務影響などの分析を行っており、順次開示を進めています。

なお、当社は、気候変動に対する取り組みとその情報開示が優れた企業として、CDPより2年連続で最高格付け「Aリス企業」に認定されています。これからも富士電機は、エネルギー・環境技術の活用で環境課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

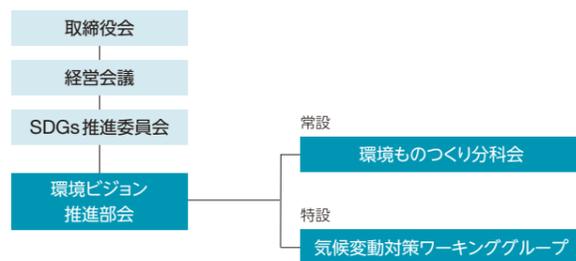


環境経営の推進体制

環境保護や気候変動対応を含むSDGs推進に関する課題の審議、施策の評価を行うため、執行役員で構成される全社委員会「SDGs推進委員会」とその下部組織である「環境ビジョン推進部会」を設けています。また、同部会の傘下には、環境経営の個別の課題ごとに専門組織を設置し、各課題の対応方針や実行計画の策定、進捗管理を行っています。

こうした取り組みの方針と結果は、「SDGs推進委員会」での審議・評価を経て、経営会議や取締役会に報告(必要に応じて審議)を行います。

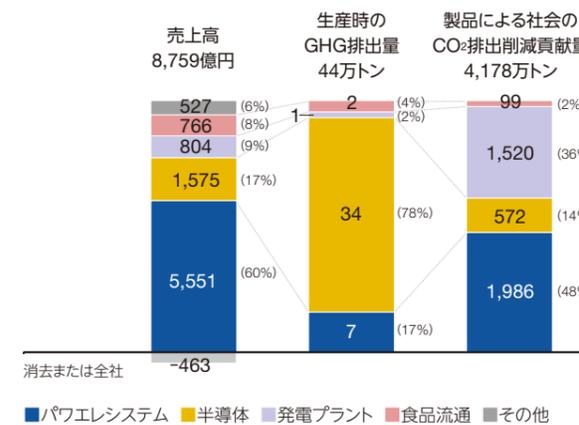
富士電機環境推進体制



主な環境指標に対する実績

環境ビジョン	指標	2019年度実績	2020年度目標	2020年度実績	2021年度目標
脱炭素社会の実現	生産時の温室効果ガス排出量	46 (万トン)	48以下 (万トン)	44 (万トン)	46 (万トン)
	製品による社会のCO ₂ 削減貢献量	3,651 (万トン/年)	3,400以上 (万トン/年)	4,178 (万トン/年)	3,600 (万トン/年)
循環型社会の実現	廃棄物の最終処分率	1.1%	2.0%以下	1.8%	1.5%未満
	水投入量売上高原単位	1.5 (トン/億円)	1.8以下 (トン/億円)	1.5 (トン/億円)	1.8以下 (トン/億円)
自然共生社会の実現	揮発性有機化学物質(VOC)排出量	1,083 (トン)	1,694以下 (トン)	819 (トン)	1,694以下 (トン)

売上高・生産時の温室効果ガス(GHG)排出量・製品による社会のCO₂排出削減貢献量(2020年度)



社会のCO₂排出削減貢献対象製品売上高(2020年度)

	パワエレシステム	半導体	発電プラント	食品流通	合計
貢献対象売上高	233	573	394	354	1,554
全売上高	5,551	1,575	804	766	8,759
構成比	4%	36%	49%	46%	18%

※2009年度以降に出荷した稼働期間中の製品について、1年間稼働した場合のCO₂削減量を貢献量として算出しています。

2020年度 サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量の算定

自社の事業活動による温室効果ガス排出量(スコープ1・2)に加え、サプライチェーンで発生する間接排出量(スコープ3*)をGHGプロトコルに基づいて算定しています。脱炭素社会の実現に向けて、サプライチェーン全体の排出量削減を目指します。

対象範囲: グローバル全拠点
単位: 千t-CO₂

スコープ1+2	スコープ3	
	上流	下流
CO ₂ : 335 (燃料・電力の使用) CO ₂ 以外のGHG: 102 (絶縁ガス・代替フロン等の使用)	購入部材*2: 1,794 <算定範囲> 全購入素材・部材・外注サービス ● 素材: 鉄、銅、プラスチック 他 ● 部材: 電子部品、機構部品 他 ● 外注サービス: 加工組立外注、工事・用役、他 資本財: 103 調達燃料: 53 移動・輸送等: 13 廃棄物: 6 出張: 4 通勤: 14 オフィス拠点の排出量: 6	製品の使用: 3,612 <算定範囲> 民生品*3 ● テレビ/パソコン用の電源部品 ● 自販機・ショーケース・釣銭機 ● 小型UPS ● 文書管理システム

スコープ1・2・3合計: 6,042

※1 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver3.0」に準拠して算定しています。
 ※2 2020年度より、全社の直接材料で調達した製品・サービスを算定しています。
 ※3 最終製品に影響が及ぶ範囲で算定しています。
 産業向け製品の算定方法を策定中です。
 2021年度中に対象カバー率を全製品における総排出量の80%以上に拡大のうえ、公開する予定です。

脱炭素社会の実現

当社は、脱炭素社会の実現に貢献することを表明しました。今後は、調達・輸送を含めた生産活動に加え、自社製品の稼働時に発生するCO₂削減に取り組むことで、サプライチェーン全体でカーボンニュートラルを目指して活動します。

生産時の温室効果ガス排出量の削減

当社は、生産時に排出する温室効果ガス(GHG)の削減を2030年目標に掲げています。その計画をもとに年次目標を作成し、達成に向けて取り組んでいます。

2020年度は、半導体の好調な売上に伴い電力および燃料の使用量が増加し、該当部門のCO₂排出量が増加しました。しかし海外の半導体工場(マレーシア富士電機社)や高圧遮断機を生産する吹上工場の生産工程で技術開発が進み、SF6など温室効果の高いガスから低いガスへの切り替えが進んだことでGHG全体の排出量を押し下げました。加えて全社で省エネ設備への切り替えが進んだことで、生産時のGHG排出量は目標を下回る44万トンに抑制しました。

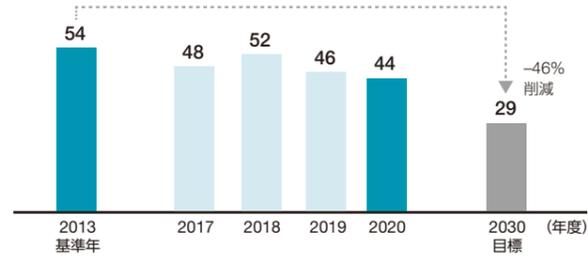
2030年度の目標値を46%超削減(2013年度比)に引き上げることが表明しています。今後、具体的な対応策を検討していきます。

製品による社会のCO₂削減貢献量

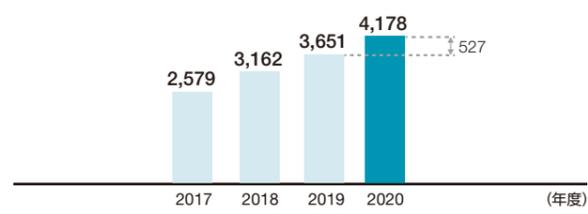
当社は、事業活動による環境価値創出の取り組みとして、「製品による社会のCO₂削減貢献量」を目標として設定しています。

当社のグリーンエネルギーや省エネ機器をお客様に使用いただくことは、稼働時に排出するCO₂排出削減に貢献します。

生産時GHG排出量の推移 (万t-CO₂)



製品による社会のCO₂排出削減貢献量 (万t-CO₂)



2020年度の前年排出削減貢献量と主な貢献製品

パワエレクトロニクス: 179 インバータ (10年) 高効率モータ (10年) 他	発電プラント: 258 バイオマス発電 (20年) 地熱発電 (30年) 他
半導体: 84 IGBTモジュール (7年) 他	食品流通: 5 自動販売機 (8年) 他

() は算出対象となる稼働年数

2020年度は、目標を上回る4,178万トン*のCO₂の削減に貢献しました。

発電プラント事業において、木屑や農業廃棄物などを燃料として得られる熱を利用するクリーンなバイオマス発電を4機納入したことが大きく貢献しました。さらに、半導体事業におけるIGBTの増産も貢献しました。

* 2009年度以降に出荷した稼働期間中の製品について、1年間稼働した場合のCO₂削減量を貢献量として算出しています。

循環型社会の実現

当社は、設計段階でのライフサイクルアセスメント、グリーン調達、廃棄物最終処分率の低減など、サプライチェーン全体で3R(リデュース・リユース・リサイクル)に取り組んでいます。「廃棄物最終処分率」「水投入量売上高原単位」の低減を2030年度目標(それぞれ1.0%未満、1.8t/億円以下)に設定しています。

2020年度の廃棄物最終処分率は1.8%です。海外の半導体工場における汚泥処理について、新型コロナウイルス感染症の影響により再資源化の受け入れが一時的に停止し埋め立てとなった結果、対前年で0.7pt悪化しましたが、現在では、汚泥の再処理化はコロナ以前の状態に戻っています。

水投入量削減に向けて力を入れているのは水のリサイクルで、水使用量が多い半導体工場に装置を設置しています。

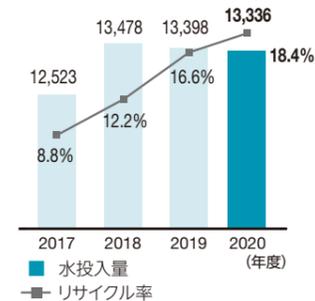
2020年度は、全社のリサイクル率が16.6%から18.4%に増加しました。松本工場では濾過膜のメンテナンス方法を改善した結果、リサイクル水の回収率が向上しています。

今後、環境ビジョンで掲げる「グリーンサプライチェーン」の構築に向けて、従来の線形経済から循環経済への移行に向けて検討を進めます。

廃棄物最終処分量・処分率 (t)



水投入量・リサイクル率 (千t)



自然共生社会の実現

生態系への悪影響を与えない設計・ものづくりの徹底により、お客様に安心して製品を使用いただくことを目指しています。環境悪化につながる化学物質(VOC:揮発性有機化合物)削減を指標に、評価を毎年実施しています。また、生物多様性

の保全に向けて、各拠点が現地ニーズに対応した自然環境保護活動を実施しています。今後は脱炭素に貢献する視点からも自然共生への貢献を検討していきます。

TCFD提言に沿った気候関連情報開示の取り組み

当社は、2020年6月にTCFD*提言への賛同を表明しました。気候関連情報の開示を順次進めています。

TCFD開示要請項目のうち、「戦略」について以下のように検討を進めています。気候関連リスク・機会の分析を、バリュー

チェーン全体について「2℃未満」「4℃」の複数の気温上昇シナリオを用いて行いました。

* TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)は、気候関連のリスク・機会や財務影響などの開示を促す国際的な枠組み。2017年に企業などに対し気候関連情報の開示を求める提言を発表。

シナリオ	概要	採用シナリオ
2℃未満シナリオ	厳しい対策を取ることにより、産業革命前に比して2100年時点での世界の平均気温の上昇を2℃未満に抑えるシナリオ	World Energy Outlook 2020 (IEA=国際エネルギー機関発行)
4℃シナリオ	現状を上回る対策を取らない場合、産業革命時期比で、平均4℃前後の気温上昇が想定されるシナリオ	IPCC第5次報告書 (IPCC=国連気候変動に関する政府間パネル発行)

事業セグメント別、バリューチェーンのプロセスごとにリスク・機会を特定したうえで、重要度が高い項目を抽出し全社視点で取りまとめています。

当社が考慮すべき主なリスク・機会は下表のとおりです。今後リスク・機会を踏まえた適応策、財務影響などの開示に向けて引き続き検討を進めます。

シナリオ	考慮すべき主な外部環境	リスク	機会
2℃未満	電化進展による電力需要増 ・省エネの強化 ・蓄電の普及 ・デジタルインフラの強化など	CO ₂ 削減技術遅れに伴う販売機会の損失	省エネ対応製品、環境配慮製品の需要増
		既存生産設備の脱炭素対応に伴うコスト増(設備投資他)	製造プロセスの脱炭素化実現による、RE100活動顧客からの需要増
4℃	エネルギーミックスの転換 ・化石燃料への規制強化 ・再エネ拡大など	温室効果が高いガス含有溶剤・冷媒などの使用禁止	温室効果ガスを使わない製造工程確立による需要増
		既存使用金属・素材(鉄・シリコンなど)の価格高騰	リサイクル素材の使用比率増
4℃	異常気象の多発 ・激甚災害の多発・深刻化 ・海面の上昇など	火力発電設備に対するCO ₂ 排出抑制技術確立遅れによる商機喪失	電源構成の変化(再エネ拡大)に伴う関連製品の需要増
		サプライヤー・物流倉庫被災による部品納品の遅延	顧客のBCP対策投資活性化による需要増



「戦略」以外の項目はウェブサイトに掲載

https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/global_environment/management_02_03.html

人財

持続的成長に向けた「経営基盤の強化」として、 人財の更なる活性化と育成強化を推進します。

執行役員常務
人事・総務室長
角島 猛



当社は経営方針に「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を掲げ、人権尊重や安全衛生、社員の健康確保をすべての基盤に置きつつ、事業の中長期的な発展に向けて、社員の活躍推進、人財の育成、人財の適正配置などに積極的に取り組んでいます。

人財施策の推進にあたっては、社内外のさまざまな課題への対処に加え、毎年実施する「社員意識調査」の結果を踏まえつつ、タイムリーに対策を講じていくことが肝要と考えてい

ます。

持続的成長に向けた対応として、注力している女性活躍の推進に加え、60歳以上の社員や障がいをもった社員などがいきいきと活躍できる環境や仕組みの整備に継続的に取り組んでいます。また、将来の経営幹部人財の育成にも積極的に取り組むとともに、多様で柔軟な働き方を実現するための制度や環境面の整備を通じ、効率的で生産性の高い働き方を目指して取り組んでいます。

人権尊重の取り組み

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、「人権を侵害しない・人権侵害に加担しない」持続可能な企業体質の構築を推進しています。当社で働くすべての人々の人権を尊重するとともに、企業活動に関わるすべての人の人権を尊重するために、人権デュー・デリジェンス*に取り組んでいます。

2020年2月に制定した従業員の人権に関する方針とガイドラインに基づき、国内外の事業所、連結子会社を対象に人権尊重状況の自己点検を実施しました。今回は人権方針に抵触

する問題はありませんでしたが、今後も定期的な評価・改善に取り組んでいきます。また、従業員に対する人権教育として、従業員のキャリアの節目に実施する「階層別研修」の中で、人権啓発教育を実施するとともに、ライン課長に対して、ハラスメント防止教育を実施しました。さらに、各事業所・関係会社においても独自教育を行い、これらすべてを合わせ、延べ20,701名に対し人権教育を実施しました。

* 人権デュー・デリジェンス
人権侵害リスクを事前に認識し、防止、対処する取り組み

多様な人財の活躍推進

経営方針に掲げる「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を踏まえ、ダイバーシティ推進を人財戦略の重点施策の一つとして取り組んでいます。

女性活躍推進の取り組み

ダイバーシティの取り組みの中でも、特に女性の活躍推進の取り組みを強化しています。少子高齢化の進行や、価値観が多様化する社会において、企業としての総合力の発揮が持続的成長に不可欠であり、女性の更なる活躍推進が肝要です。

女性の活躍推進の取り組みについては、「積極的な採用強

化」「意欲を有する社員のキャリアアップ機会の提供」「両立支援や職場環境整備、キャリア継続といった制度・環境面での支援」の3つの取り組みを柱に推進しています。

女性採用比率／女性管理職比率／女性役職者数

(年度)	2019	2020	2021	2023(目標)
女性採用 ^{※1} 比率	21%	22%	20%	20%
女性管理職 ^{※2} 比率	2.3%	2.5%	2.8%	3.0%
女性役職者 ^{※3} 数	249人	268人	300人	400人

対象会社：富士電機㈱ならびに当社と同一の人事制度を採用する連結子会社（6社）
※1 女性採用：大卒、高専卒 ※2 女性管理職：課長職層以上 ※3 女性役職者：係長クラス以上

60歳以上社員の処遇見直しの取り組み

今後想定される労務構成の高齢化に向けて、60歳以上社員の活躍推進は、ますます重要になります。そのため、一般社員を対象とした60歳から65歳までの各年齢のいずれかの定年年齢を選択する「選択的定年制度」に加え、60歳以上の幹部社員の処遇制度において、仕事の価値に応じた適切な処遇を実現する「シニアタスク制度」を導入しました。「シニアタスク制度」では、高いパフォーマンスを発揮する社員については、60歳以前と同水準の処遇を実現することも可能な仕組みとし、意欲向上につなげています。

また「65歳以降雇用ガイドライン」を制定し、高いスキルや知識を発揮し貢献いただける社員が最長75歳まで活躍できる環境整備を行いました。

障がい者活躍推進の取り組み

当社グループでは、1994年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社「㈱富士電機フロンティア」を設立し、当社の主要な事業所すべてに拠点を設け（全12拠点）、積極的に障がい者の職域の確保・拡大と安定的な採用に努めています。

職域の確保・拡大については、従来の社内書類の配送業務や清掃作業に加え、積極的に各人の能力開発に注力し、製造現場などへの職域拡大に取り組んでいます。採用は、毎年20名程度を継続的にを行い、障がい者雇用率は2021年6月現在2.92%と、法定雇用率を大きく上回る状況にあります。

次世代経営人財の育成

持続的成長に向け、将来の経営幹部人財の育成にも積極的に取り組んでいます。

育成のポイントは大きく三点です。一つ目は、若手段階からの厳選です。部長クラス、課長クラス、リーダークラスの3階層から若手優秀層を厳選し、経営人財として登録します。二つ目は効果的なOJTの実施です。経営に必要な視座の高さ・視野の広さを習得するために、登録メンバーに対し、複数の事業・職種や海外事業での経験を必須としたローテーション計画を策定

働き方改革

全社活動「Pro-7」を通じた業務品質や業務効率向上による生産性の向上や、ワーク・ライフ・バランスの視点から「働くときは働き、休むときはしっかり休む」というメリハリのある働き方を目指しています。

2019年4月の働き方改革関連法の施行を踏まえた「長時間労働縮減」や「休暇取得推進」の取り組みについては、地道な啓発・教育活動を通じた意識変革、ITを活用したマネジメント支援システムの強化による労働時間実態の見える化などにより、確実に改善が進んでいます。

また、働く時間・場所の柔軟化に関する多様な勤務制度（「Location Flexible 勤務制度^{※1}」や「スライド勤務^{※2}」）については、新型コロナウイルス感染防止対策の位置付けからも、確実に利用の定着・拡大につながっています。

当社では、コロナ禍により新たに生じた制約や阻害要因を乗り越えるための工夫を「働き方改革」と位置付け、多様な勤務制度など全社横断的に取り組むテーマとそれぞれの事業特性に応じて対応するテーマに整理し、積極的に取り組んでいます。柔軟な働き方については、引き続き、出社とテレワークのベストミックスによる業務効率向上を目指し推進していく考えです。

時間外労働時間／年次有給休暇取得日数

(年度)	2018	2019	2020
月間平均時間外労働時間	24.04時間/月	23.83時間/月	18.90時間/月
平均年次有給休暇取得日数	14.5日	16.5日	17.3日

対象会社：富士電機㈱ならびに当社と同一の人事制度を採用する連結子会社（6社）
※1 Location Flexible 勤務制度
自宅での勤務や、在籍する事業所以外の事業所での勤務を可能とする制度
※2 スライド勤務
1日の所定就業時間を変えずに、始業時間をあらかじめ登録した時刻に変更できる制度

し、若手段階からの計画的な育成に繋がります。三つ目に選抜研修への参加です。社内外の研修に参加することで、他流試合の経験や研修メンバーでのチームによる事業提言活動を通じた経営スキルの習得など、OJTでは身に付きにくい経験・スキルを習得できるプログラムとしています。年に1度登録メンバーの入れ替えを行うとともに、登録メンバーおよびローテーション実績、選抜研修状況などを執行役員と共有・議論することで、PDCAを回し、継続的な取り組みとして定着させています。

持続可能な調達

お取引先様とともに、公平・公正な取引ならびに持続可能な社会を支えるサプライチェーンの構築に向け、調達活動を推進します。

基本方針

企業活動のグローバル化とサプライチェーンの複雑化により、サプライチェーンにおける企業の社会的責任(CSR)の取り組みが強く要請されています。当社は、企業行動基準に、「お取引先様とともに、持続可能な社会を支えるサプライチェーンの構築に向けた調達活動を推進します」を掲げ、国内外の法令を遵守した公平・公正な取引に努めるとともに、環境・社会・ガバナンス側面などの持続可能性に配慮した調達活動に取り組んでいます。

富士電機購買方針

● お取引先様の選定

当社の調達活動は、国内外無差別の自由な競争による取引を根本に据え、新しいお取引先様に対しても常に門戸を開いています。そのためにも、お取引先様からの問い合わせに対して誠実に対応し、取引に必要な情報を提供致します。当社のお取引先様の選定は、品質・価格・納期・供給の安定性・環境への配慮などを総合的に検討した結果に基づいて、決定致します。

● 情報の信頼性

当社は、お取引先様よりご提供頂いた見積りや購入に関する情報を自社内の同種のものと同等に厳格に管理し、機密の保持に努めます。

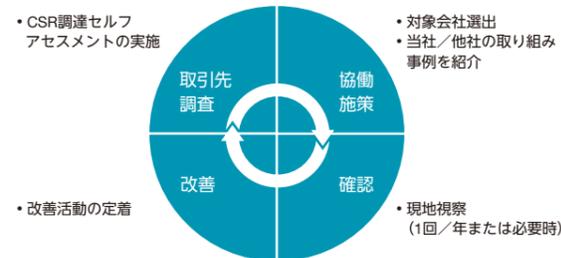
● CSRに配慮した調達活動の推進

当社は、お取引先様とともに人権・労働、安全衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、事業継続計画、管理体制の構築、社会貢献などCSRに配慮した調達活動を推進します。

お取引先様と取り組む持続可能な調達活動

当社は、お取引先様を対象に「富士電機 CSR 調達ガイドライン」に基づく CSR 調達セルフアセスメントを実施しています。サプライチェーンにおけるCSRの取り組み状況を把握するとともに、お取引先様には、アセスメントの回答を通じて、当社のCSRの考え方や遵守・実践いただきたい取り組みについてご理解を深めていただいています。なお、CSRの取り組みに課題のあるお取引先様については、協働して取り組みレベルの向上を図ることにより、サプライチェーンにおけるCSRリスクの低減につなげています。

CSR調達セルフアセスメントのPDCA



富士電機CSR調達ガイドライン

当社は、サプライチェーンにおけるCSRリスクの低減の視点から、お取引先様にご協力いただきたい要望事項を「富士電機CSR調達ガイドライン」としてまとめています。ガイドライン策定にあたっては、グローバルなサプライチェーンにお

けるCSRを推進する企業同盟である「RBA: Responsible Business Alliance」の行動規範や電子情報技術産業協会(JEITA)「責任ある企業行動ガイドライン」などを参考としています。

「富士電機CSR調達ガイドライン」項目

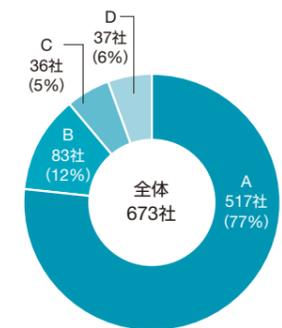
1. 人権・労働 強制労働・児童労働・非人道的扱い・差別の禁止 など	4. 公正取引・倫理 腐敗防止、不適切な利益供与・受領の禁止、知的財産の尊重 など	7. 事業継続計画 事業継続計画の策定と準備
2. 安全衛生 労働安全、緊急時の備え、労働災害・疾病 など	5. 品質・安全性 製品安全、品質管理、正確な製品・サービス情報の提供	8. 管理体制の構築 サプライヤーへのガイドライン遵守の要請 など
3. 環境 温室効果ガス排出量削減、水・廃棄物・化学物質の管理 など	6. 情報セキュリティ サイバー攻撃に対する防御、個人情報の保護、機密情報の漏洩防止	9. 社会貢献 社会貢献活動への取り組み

CSR調達セルフアセスメントの2020年度実施状況

2020年度は、調査対象を国内外連結子会社のお取引先様に拡大し、総取引先数約4,200社中、2019年度購入実績上位80%をカバーする海外を含めた主要なお取引先様673社に対し、「富士電機CSR調達ガイドライン」に基づく取り組みの自己点検にご協力いただき、その結果を踏まえたフィードバックを実施しました。今回の調査の結果、CSRの取り組みについて改善を要するDランクの評価結果のお取引先様37社には、面談を通じてCSRの取り組みへの理解を深めていただき、課題が解決できたことを確認しています。今後も、お取引先様とのコミュニケーションを深め、お取引先様ととも

に持続可能な社会を支えるサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。

評価結果



実施実績

	2019年度	2020年度			
		合計	富士電機	国内連結子会社	海外連結子会社
取引先数	425社	673社	528社	51社	94社
国内	425社	572社	506社	51社	15社
海外	0社	101社	22社	0社	79社

評価ランク

ランク	内容
A	CSRを組織課題として認識し、具体的に施策を講じているお取引先様
B	CSRを組織課題として認識し、施策を考慮しているお取引先様
C	CSRを組織課題として認識しているお取引先様
D	CSRを組織課題として認識していただき、改善に取り組んでいただきたいお取引先様

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

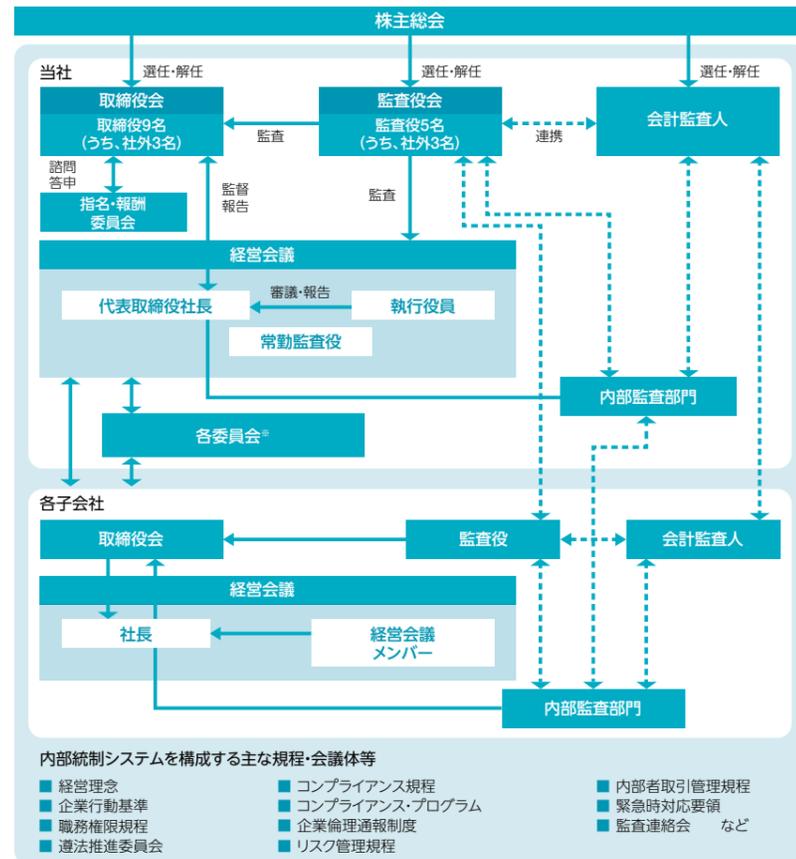
富士電機のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役会」を設置しています。監査役設置会社として、監査役会が取締役・執行役員を適切に監査し、客観性および中立性を確保しています。

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。

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。

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

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PwEレシ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、代替性がないう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	 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
 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	 近藤 史郎 取締役	執行役員常務 技術開発本部長
 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	監査役	
 立川 直臣 社外取締役	指名・報酬委員会 委員	 奥野 嘉夫 常勤監査役	監査役会議長
 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	 松本 淳一 常勤監査役	
 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	 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
 友高 正嗣 取締役	執行役員専務 パワーエレクトロニクス パワエレ エネルギー/ インダストリー事業担当	 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	パワーエレクトロニクス、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	パワーエレクトロニクス事業本部長

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から考慮し、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	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
常勤監査役 社外取締役・社外監査役	<p>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。</p>

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	<p>下記テーマに関する議論</p> <ul style="list-style-type: none"> 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	<p>① 取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能</p> <p>② 取締役・監査役に対する支援体制、トレーニング</p> <p>③ 株主との対話</p> <p>④ 取締役・監査役自身の取り組み</p>
評価プロセス	<p>① 第三者機関による対象者へのアンケートを実施</p> <p>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</p> <p>③ 取締役会において分析・議論・評価を実施</p>
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。

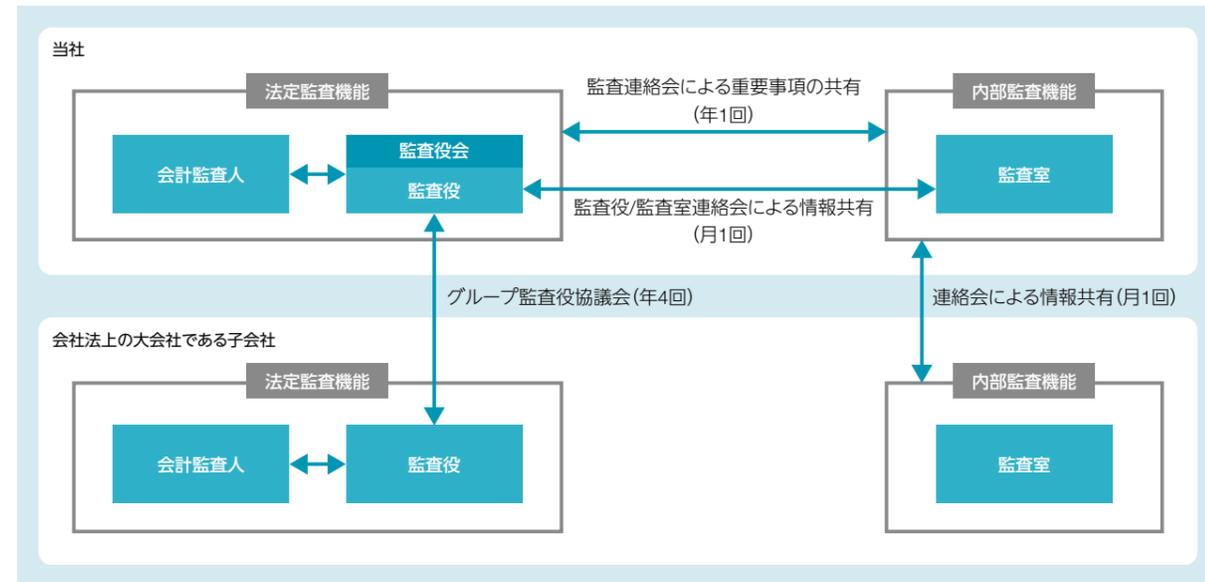
監査役・内部監査の状況

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)

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。

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。

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。

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

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)

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ます。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。

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いております。その内容も月次で共有いただいております。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。

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

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えます。

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「氷山の一角」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、一番不正が起りやすいのは調達の場面かと思えます。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もの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えます。

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えます。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ていきたいと思えます。

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べての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。

社外監査役が果たすべき役割

奥野

それでは最後に、社外監査役の皆様が中立的・客観的な立場において、それぞれの専門性やご経験を生かして、当社の

コンプライアンス

企業としての持続的な成長を果たしていくため、法令・企業倫理の遵守を徹底するとともに、常に高い社会良識を持って行動しています。

基本方針

富士電機は、グローバル・コンプライアンスを最優先するという基本方針のもと、具体的なコンプライアンスの指針となる「富士電機コンプライアンス規程」を定め、「富士電機コンプラ

イアンス・プログラム」および「富士電機企業倫理通報制度」を両輪としてグローバルにコンプライアンスを推進しています。

推進体制

富士電機は、グローバルに法令・社会規範の遵守徹底を図るため、「富士電機遵法推進委員会」を設けています。富士電機の代表取締役を委員長、規制法令ごとの所管責任者（事業責任者、コーポレート部門長）を委員、常勤監査役・社外有識者（弁護士）をオブザーバーとし、年2回コンプライアンスの

実施状況および計画の審議を行い、汚職防止をはじめとする結果を取締役に報告し監督下に置いています。コンプライアンス違反発生時は、同委員会にて事実調査・是正措置・再発防止・社内処分・社内外開示を審議のうえ、所要の措置を講じる体制としています。



推進状況

富士電機コンプライアンス・プログラム

富士電機は、当社および国内外のグループ会社を対象として、新たに富士電機の一員となった会社を含め国内外の規制法令（汚職防止・公正競争、労働・人権、製品安全・環境、税務・会計、情報セキュリティ、輸出管理その他に関する規制法令）に関する4側面（下記1～4）をまとめた「コンプライアンス・プログラム」を定め、富士電機遵法推進委員会においてレビューおよび見直しをしつつ、実践しています。また、コンプライアンス・プログラムの有効性の検証と見直しへの対応の一環として、外部認証取得に向けた取り組みを継続的に実施しています。

1. 社内ルールの策定改廃・周知徹底
2. 規制法令・社内ルールの遵守状況の日常監視
3. 前掲1、2の遵守状況の監査
4. コンプライアンス教育

▶ コンプライアンス教育

階層別・職種別での集合研修やeラーニング研修、また社内ポスターの掲示や冊子の配布を通じて、網羅的にコンプライアンス教育・啓蒙を推進しています。

2020年度実績（一例）

	対象者	人数	内容
階層別 研修	新任役員	25名	重要法令 (競争法・汚職防止など)
	新任幹部社員	120名	職務遂行上の留意点
	新入社員	269名	コンプライアンス概論 および重要法令 (競争法・汚職防止など)
職種別 研修	営業・管理 部門社員	2,316名	コンプライアンス体制 および重要法令 (競争法・汚職防止など)

富士電機企業倫理通報制度

富士電機は、違反行為の未然防止・早期発見を目的として、社内外の関係者が贈収賄・汚職を含む業務遂行上の法令違反や社内ルール違反、またはそのおそれのある事実を、窓口を通して富士電機の代表取締役社長に通報できる「富士電機企業倫理通報制度」を導入し、運用しています（匿名通報も可）。

▶ 企業倫理ヘルプライン

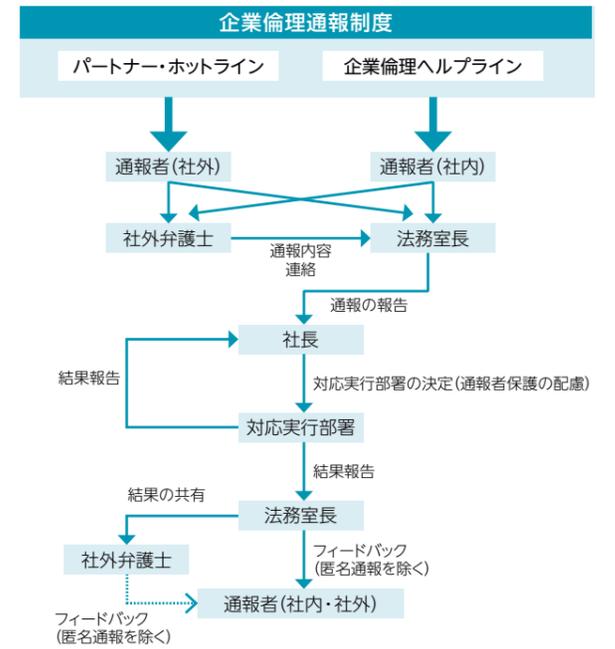
国内外の社員（派遣社員を含む）からの通報を受け付けています。社内報における解決事例の特集記事や社内イントラネットへの掲示により社員への周知徹底を図っています。

▶ パートナー・ホットライン

お取引先様から富士電機の資材調達業務に関する通報を受け付けています。ウェブサイトへの掲載や下請け先への説明会などによりお取引先様への浸透を図っています。

以上の取り組みの結果、2020年度の通報件数は47件でした（2019年度：25件）。

通報者情報の秘匿、通報を理由とする不利益取り扱いや報復・差別行為の禁止を通じて通報者の保護を徹底しています。事実調査、是正措置、再発防止その他解決に向けた必要な対応を行っています。



推進結果

汚職防止

富士電機企業行動基準および汚職防止通達において、すべての国・地域において、官民を問わず、賄賂の提供・收受を行ってはならないことを対応方針として定め、ルール、日常監視、監査、教育の徹底を通じて汚職防止の強化を図っています。

なお、汚職に関与した役職員に対しては、就業規則に基づき懲戒を検討し厳正な処分を行っておりますが、2020年度において、企業倫理通報制度による案件を含め、汚職防止に係る違反を起こした役職員、および汚職に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

競争法

「独占禁止法遵守マニュアル」、「海外競争法遵守マニュアル」その他の規程をルールとして定め、入札情報管理システムによる見積もり・積算の確認や記録の徹底などを通じた日常監視を行い、また、監査部門による監査事項書に従った監査、階層別・職種別の教育の徹底を通じて競争法違反防止の強化を図っています。

2020年度においては、企業倫理通報制度による案件を含め、競争法に関して公表すべき重大な問題はありませぬ。

その他

上記のほか、経営に重大な影響を与えるコンプライアンス違反はありませんでした。

リスクマネジメント

企業価値の最大化およびリスクによる影響の最小化を図るため、リスクマネジメントを強化しています。

基本方針

富士電機は、「富士電機リスク管理規程」に基づきリスクを体系的、組織的に管理しています。当社の経営に影響を及ぼす可能性のあるさまざまなリスクに関して、遺漏なく適切に管

理・対処することでリスクの顕在化(危機的事態の発生)を未然に防止し、リスクによる影響の最小化を図っています。

リスクの分類と管理体制

リスクの分類

富士電機は、リスクを種類別に区分し、それぞれに対して最適なリスク管理がなされるよう構成しています。

豪雨などの気候変動による災害が多発していることを背景に、気候変動リスクに対する管理体制を新たに構築し、2021年4月より外的リスクに「気候変動」を加えました。

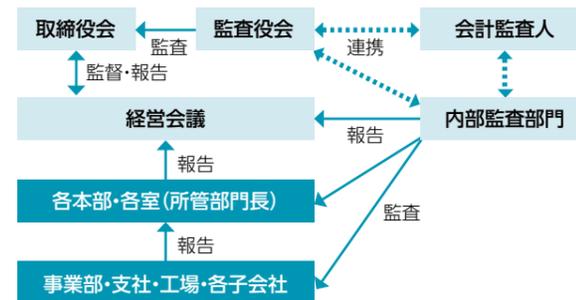


リスク管理体制

富士電機の各部門および関係会社は、事業責任の一環としてその事業活動に伴うリスクの管理に責任を負い、適切なリスク管理体制を整備してリスク対策を実施しています。

事業計画や大規模投資などの重要なリスクについては経営会議などで適宜報告し、共有を図っています。また、リスク管理を確実に実施するためにマニュアル類を整備し、リスクの種類に応じた教育を実施するとともに、社内報などでリスク管理の取り組みを周知しています。

内部監査部門は、各部門および関係会社のリスク管理が適切に管理されているかを定期的に監査しています。



主要なリスク一覧の詳細はウェブサイトに掲載
<https://www.fujielectric.co.jp/about/ir/policy/risk.html>

緊急事態発生時の対応

大規模災害など緊急事態が発生した場合、事態の拡大防止と早期収束が図れるよう、平常時の準備、緊急事態発生時

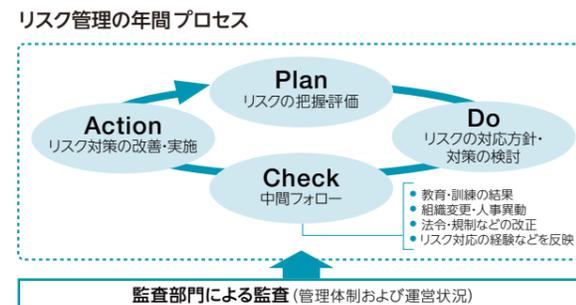
の緊急連絡、緊急対策本部の設置について定めた対応要領を策定しています。

リスク管理プロセス

富士電機の各部門および関係会社は、年次の予算策定時に事業活動に伴うリスクの把握と評価を行っています。

各リスクへの対策は、経営への影響および発生頻度を踏まえて、各リスクに関する対応(回避、低減、移転、保有など)の方針や対策を検討し、各部門などで実行責任者などを定め実施しています。

第2四半期終了後に中間フォローを行い、リスク対策の改善・実施を行っています。



事業継続力強化

自然災害・事故をはじめとする不測の事態発生時にも企業としての社会的責任を遂行するため、重要な事業を継続し、お客様の求める高性能・高品質な製品・サービスの安定供給の実現を目指した取り組みを推進しています。

富士電機のすべての拠点は「富士電機防災・行動マニュアル」に基づき、災害対応体制の整備、建物・設備の地震対策の徹底、非常用品の備蓄、定期的な訓練などを実施しています。

事業継続計画(BCP^{*})については、本社や工場、お客様の対応窓口となる支社でBCPを策定し、サプライチェーンを管理する調達分野や情報システムを管理するIT分野においても全社共通のBCPを策定しています。なお、富士電機は「国土強靱化貢献団体認証(レジリエンス認証)」を取得しています。

2020年度も災害発生時の対応力強化のため、全従業員に対する安否確認訓練を実施しました。今後もBCPの持続的改善に取り組み、事業継続力の強化に取り組んでいきます。

^{*} Business Continuity Plan

調達BCPの対応

サプライチェーン上のリスクを特定・評価・対策することで中長期的に安定した部材調達および生産体制の構築を目指しています。2020年度は、自然災害発生地域に所在するお取引先様を自動で特定できるBCPシステムに、一次お取引先様および二次お取引先様の情報を対前年度約4,000件増加の約9,000件登録し、お取引先様の安全や生産影響などをより迅速かつ高精度に把握できるようにしました。

また、国内主要生産拠点を中心に10万点を超える調達部材に対して、マルチソース化^{*}の有無を整理しました。マルチソース化できていない部材については、重要度の高い部品から優先的にマルチソース化を推進するとともに、代替部材の検討または製品設計仕様の見直しを推進し、部材調達および生産影響リスク低減に取り組んでいます。

^{*} 調達部材を複数のお取引先様から調達できる体制を構築すること

品質向上に対する取り組み

社長をトップとする全社横断組織の生産技術委員会のもと、品質保証部会、設計技術部会、ものづくり部会、技術標準化部会と工場デジタル化推進ワーキンググループ(WG)を設置し、各部会、WGが連携して生産技術および品質の向上に取

り組んでいます。

品質保証部会では高信頼性活動方針を掲げ、安定的かつ均一な品質水準の実現を目指し、全社的に活動を推進しています。毎年、発生した重大クレームをすべて洗い出し、再発防止の有効性を再点検する再発防止診断を継続して実施しています。また、重大な品質問題が発生した場合は規程に基づき速やかに社長や関係者へ速報を発信しリスクを共有するとともに、対策推進に迅速に取り組んでいます。

2020年度も引き続き、各工場、IoTを活用した生産・品質情報・トレーサビリティの見える化を進めるとともに、試験・検査のデジタル化・自動化の適用機種拡大、統計的品質管理の順次導入により、品質管理の正確性・信頼性・迅速性の更なる向上に取り組まれました。

情報セキュリティ対策の実施

機密情報や個人情報を適切に保護するため、情報セキュリティに関する方針および規程類を整備・展開するとともに、富士電機および国内外グループ各社に管理体制を構築し、事業所への入退場者管理、情報へのアクセス管理など安全対策を講じています。また毎年、社員教育、各職場の管理・状態の監査による点検・改善を行うなどの情報セキュリティの維持、強化を図り、情報漏洩の防止に努めています。

2020年度は、多様化・高度化するサイバーセキュリティ脅威への対応として、情報セキュリティポリシーの改正、サイバー攻撃対応マニュアルの制定、セキュリティ対応組織(CSIRT/SOC)の強化、攻撃の監視・制御を実施するとともに、新たな脅威の出現に備え、防御・検知システムの増強、サイバー訓練などの対応力強化を継続的に進めています。

なお、高いレベルの情報セキュリティ管理が要求される会社では、ISMS認証を5部門(3社)が取得し、プライバシーマーク認定を富士電機(株)と子会社の4社が取得しています。

新型コロナウイルス感染症への対応

人命の尊重および感染症の拡大防止、被害の最小化を最優先に、迅速かつ的確な措置を講じることを基本方針に掲げ、感染拡大防止に向け三密回避を徹底するとともに、オフィス・事務所では、在宅勤務やスライド勤務、ウェブ会議の積極的な活用を推進しています。