



## 「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

### 2022年度実績と進捗

| 環境ビジョン<br>2030年度指標                     | 2021年度 |        | 2022年度       |  | 2023年度 | 2030年度 |
|--|--------|--------|--------------|--|--------|--------|
|  | 実績     | 目標     | 実績           | 施策   | 目標     | 目標     |
| サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) (百万トン) | 180    | 181    | 177<br><達成>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>第7世代IGBTの比率拡大</li> <li>電装モジュールの売り上げ拡大</li> </ul>                | 72以下   | 67以下   |
| 生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) (万トン)         | 36.4   | 40.0以下 | 33.4<br><達成> | <ul style="list-style-type: none"> <li>SF6代替生産工程導入</li> <li>高効率設備更新</li> <li>再エネ電力購入開始 (国内)</li> </ul> | 38.0以下 | 25.0以下 |
| 製品による社会のCO <sub>2</sub> 削減貢献量 (百万トン)   | 45.4   | 45.0以上 | 49.8<br><達成> | <ul style="list-style-type: none"> <li>パワエレ製品、バイオマス発電の累積増加</li> </ul>                                  | 50.0以上 | 59.0以上 |

### 2030年に向けた取り組み

#### ● サプライチェーンの温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) 削減

富士電機は、サプライチェーン上で発生する温室効果ガス排出量を、国際基準「GHGプロトコル」に基づき算出しています。2022年度におけるサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量 (Scope1+2+3) は177百万トンでした。そのうち、製品の使用時に排出されるCO<sub>2</sub> (Scope3 カテゴリ11) の割合が98%を占めており、その約60%が発電事業の石炭火力EPC (設計・調達・建設を一貫して引き受ける事業形態) 案件です。2023年度以降はCO<sub>2</sub>回収装置を持たない石炭火力EPC案件の出荷を見込んでいません。そのため、2023年度は6割減の72百万トンを目指しています。

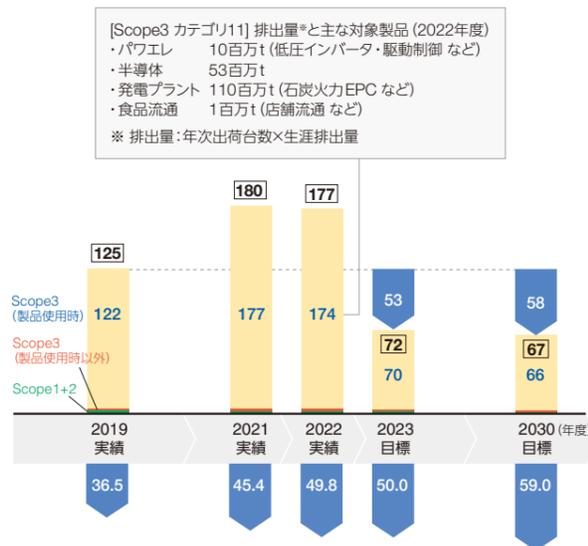
なお当社製品の多くは、稼働により省エネルギーにつながることで社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。自社によるCO<sub>2</sub>排出 (Scope1+2+3) 削減のみならず、製品供給による貢献と併せて社会のCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

#### ● 生産時の温室効果ガス排出量 (Scope1+2) 削減

2030年に向けて、半導体・パワエレ事業の生産増を計画しています。その生産増を前提に、生産時に排出する温室効果ガスの削減目標 (2019年度比46%超削減) 達成を目指して取り組んでいます。主な施策は以下の通りです。

| 施策                   | 概要                            |
|----------------------|-------------------------------|
| 自社生産拠点への太陽光発電設備の設置拡大 | 2024年度の効果抽出を目指し国内外計15拠点で計画進行中 |
| 高効率設備更新の推進           | 生産設備・空調・照明機器を最新型に置き換え         |
| 再エネ (再生可能エネルギー) 購入   | 再エネ購入量の増加                     |

サプライチェーンの温室効果ガス排出量と削減量 (百万トン)

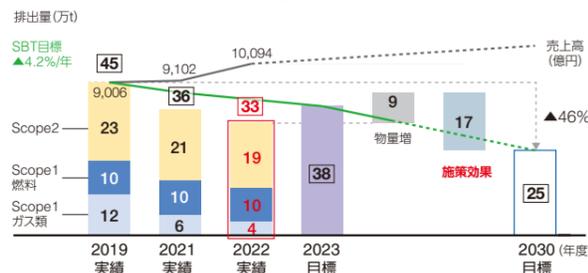


製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量 (百万トン)

加えて、今後は再エネ購入量を増やすことで、2030年度には全社電力使用量\*における再エネ電力比率 (2022年度: 6.2%) を40%に伸ばすことを目指しています。

\* 電力使用量: 電力購入量+自家太陽光発電量

生産時の温室効果ガス排出量推移



#### ● 製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量

富士電機は、エネルギー・環境事業を通じてお客様とともにカーボンニュートラルの実現に貢献することを目指しています。指標は「製品による社会のCO<sub>2</sub>削減貢献量」で、2009年度から算定を開始しています。これは、既存の製品が継続して稼働する場合と、環境性能に優れた製品を投入して置き換える場合とを比較し生じた消費電力量の差をCO<sub>2</sub>換算したものです。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CO<sub>2</sub>削減量を貢献量として算出しています。今後、グリーンエネルギーを生み出す機器の売上増に加え、電力損失を最大限削減した新製品の売上比重を高めることで、貢献量を増やしていきます。

#### <削減貢献量の対象範囲の見直しに着手>

2023年度、削減貢献量の対象となる製品範囲の見直しを進めています。貢献量の考え方を整理し対象製品群を見直すことで対象製品の構成比率を上げるとともに、必要に応じて2030年度目標の見直しも行う予定です。

主な対象貢献製品と貢献量 (2022年度)

単位: 百万t

| セグメント          | 主な対象貢献製品と貢献量   |
|----------------|--|
| パワエレ<br>26.4   | 低圧インバータ (25.8)、回転機 (0.3)<br>FAコンポーネント (0.1)、施設電源 (0.1) |
| 半導体<br>5.8     | 産業モジュール・ディスクリット (5.8)                                  |
| 発電プラント<br>16.5 | 火力 (バイオマス他)・地熱発電 (13.1)<br>水力発電 (1.8)、太陽光発電他 (1.6)     |
| 食品流通<br>1.1    | 自動販売機 (0.4)<br>店舗設備機器 (0.7)                            |

主な非対象事業 (2022年度時点)

- パワエレ: エネルギー管理・変電システム・配電盤・設備工事・ITソリューションなど
- 共通: 出張修理他サービス関連など

対象貢献製品の対売上構成比 (2022年度)

単位: 億円

|           | パワエレ  | 半導体   | 発電プラント | 食品流通 | 合計     |
|-----------|-------|-------|--------|------|--------|
| 対象貢献製品売上高 | 505   | 1,228 | 217    | 432  | 2,382  |
| 全売上高      | 6,175 | 2,062 | 873    | 953  | 10,094 |
| 構成比       | 8%    | 60%   | 25%    | 45%  | 24%    |

## TOPICS

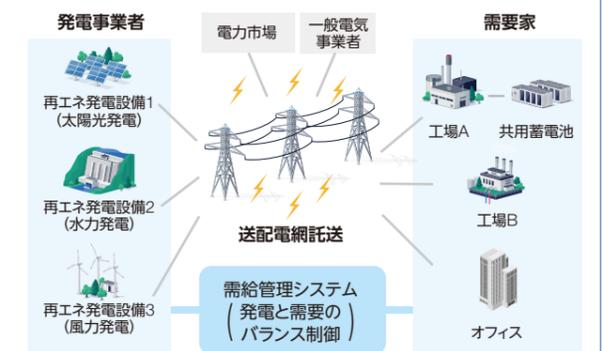
### オフサイト再エネ供給モデル

お客様から、長期にわたり再エネを安定的に調達したいとの要望が高まっています。富士電機には、エネルギーの安定供給に欠かせないさまざまな製品があります。その強みを活かし、お客様の施設内に再エネ発電設備を設置し、発電事業者とお客様をつなぐことでお客様が長期間安定的に再エネを調達できるオンサイトPPA\*を実施しています。

しかしながら、お客様の敷地に設置できるスペースは限られています。そこで、今後大きな伸びが予想されるのはオフサイトPPAです。オフサイトPPAとは、離れた土地に再エネ発電設備を設置し、発電した電気を送配電ネットワーク経由でお客様へ電気を送る仕組みです。富士電機は、再エネ発電設備、受変電設備、蓄電池システム、需給管理システムなど、オフサイト再エネ供給モデルに必要な製品をオフサイト

\* PPA: 電力販売契約

PPA事業者様と連携し、お客様のニーズに合わせて提供することで、これからの再エネの安定供給に貢献していきます。



## 「循環型社会の実現」「自然共生社会の実現」に向けた取り組み

### 2022年度実績と進捗

生産時に発生する廃棄物・水・化学物質排出量の削減

| 2030年度目標                                    | 2021年度 |         | 2022年度      |                                 | 2023年度目標 |
|---|--------|---------|-------------|---------------------------------|----------|
|   | 実績     | 目標      | 実績          | 施策・活動のポイント                      |          |
| 廃棄物最終処分率*1<br>1.0未満 (%)                     | 2.3    | 1.2以下   | 0.5<br><達成> | ・富士電機マレーシア社における半導体無機性汚泥の処分方法の確立 | 1.0以下    |
| 水投入量売上高原単位<br>1.8以下*2 (千m <sup>3</sup> /億円) | 1.1    | 1.8以下   | 0.9<br><達成> | ・富士電機マレーシア社におけるディスク媒体の生産終了      | 1.8以下    |
| 揮発性有機化合物<br>排出量1,694以下*2 (t)                | 617    | 1,694以下 | 625<br><達成> | ・深川工場における溶剤回収装置の稼働              | 1,694以下  |

※1 廃棄物最終処分率：埋立て処分量/廃棄物等発生量 ※2 基準年度の数値維持を目標値としています (2023年度見直し予定)。

### 2030年に向けた取り組み

近年、資源を循環的に利用する「循環経済」の要求が高まっています。そこで富士電機は、2050年ゼロエミッションを目指す取り組みを強化します。従来は、生産時に排出する廃棄物最終処分量の削減や、水の投入量を抑えることに重点を置いてきました。今後は従来からの活動に加え、「ライフサイクル全体で環境負荷が発生しない製品づくり」を目指し、設計の見直しを含めた循環性の高い製品モデルへの転換に取り組めます。具体的には2023年度に中長期視点による新たな目標を策定し、施策を計画に落とし込みます。最終的にはライフサイクルで発生する最終処分量をゼロに近づけるとともに、生産時の排水や化学物質の排出もゼロに近づけることで自然への負荷を最小化し、「循環型社会の実現」に加え「自然共生社会の実現」を目指します。

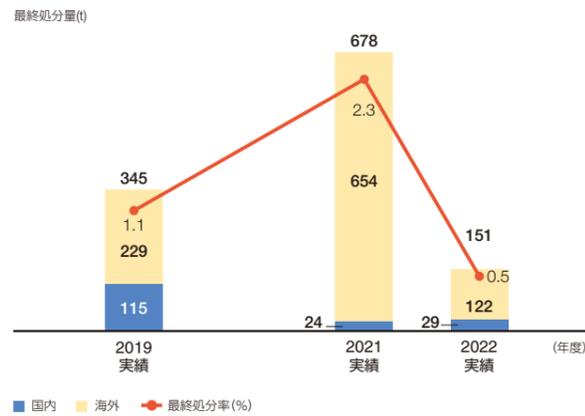
#### <廃棄物最終処分量削減に向けた課題>

最終処分率を安定的に1.0%未満にするためには、海外拠点が課題です。2023年度、最終処分率が高止まりしている海外拠点の課題を明確化し、対策に着手します。

#### <プラスチック新法への対応>

国内では2022年4月にプラスチック新法(プラスチック資源循環促進法)が施行されました。この法律の目的は、製品の設計から廃棄物の処理に至るまで、プラスチックの商流において資源の循環を促進することです。そのため、廃プラスチックの管理・削減活動を、生産時のみならずサプライチェーン全体に拡大することが重要と認識しています。そこで、生産時以外の排出における実態把握とその対策に関する検討を開始しました。

廃棄物最終処分量の国内外別実績



生産時の水投入量・売上高原単位



## TCFD 提言に沿った情報開示の取り組み

2020年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明して以来、気候変動に起因する「リスク・機会」の分析結果を事業戦略に反映するとともに、TCFD 提言に沿った開示を更新しています。2022年3月には、重要な「リスク・機会」と「適応策」を開示しました。中でも特に事業への影響が大きいリスクは、① 4℃シナリオにおける「異常気

象多発に伴う浸水などの被害による生産活動停止」、② 1.5℃シナリオにおける、生産活動における温室効果ガス排出削減に向けた「環境投資・経費の増加」であると認識しています。そこで、この2つのリスクの影響を具体的に特定し、対応策および財務影響を検討、算出しました。

### 富士電機が認識する重要な「リスク・機会」および対応すべき「適応策」

|      | リスク  | 機会  | 適応策  |
|------|--|---|--|
| 4℃   | <ul style="list-style-type: none"> <li>部品調達遅延</li> <li>異常気象多発に対応した風水害対策によるコスト増</li> <li>屋外の工事やサービス業務の遅延</li> <li>物流網寸断、生産影響に伴う製品納品の遅延</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の事業継続計画 (BCP) 対策投資活性化による需要増</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>部品のマルチソース化推進 (被災による調達リスクが高い部品の特定とリスク分散対応)</li> <li>主に湾岸地域やハザードマップ対象地域に立地する国内外工場の浸水対策、建屋防風対策の強化</li> </ul>   |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>調達難とコスト増に伴う損益悪化</li> <li>脱炭素化要求に対応した技術開発遅れ</li> <li>生産設備の脱炭素対応に伴うコスト増 (設備投資他、再エネ電力の購入)</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>部品の標準化、共通化の推進</li> <li>製品へのリサイクル素材の使用拡大</li> <li>脱炭素化推進に必要な技術の要請増</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>マルチソース化の推進</li> <li>主要なサプライヤーの脱炭素化支援</li> <li>脱炭素化に関わる新技術の研究開発の加速、市場への適時投入、低コスト化</li> <li>お客様、リサイクル会社との連携による部品リサイクルの拡大</li> <li>生産設備の温室効果ガス排出抑制強化</li> <li>生産能力増強による需要増への対応【半導体】</li> <li>再エネ事業へのリソースシフト【発電プラント】</li> </ul> |
| 1.5℃ | <ul style="list-style-type: none"> <li>「地産地消」体制推進 (在庫圧縮、物流コスト減、節税)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ・省エネ関連製品の需要増</li> <li>火力発電の燃種変更、CCS、CCUSの普及による火力発電サービス更新需要増</li> </ul>    |  |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産時「再エネ100%利用」未対応による商機喪失</li> <li>火力発電の需要減</li> </ul>   |   |  |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>生産時「再エネ100%利用」未対応による商機喪失</li> <li>火力発電の需要減</li> </ul>   |   |  |

### 富士電機が認識する重要な「リスク」の特定と対応策・財務影響

|                  | リスクの特定   | 対応策・財務影響  |
|------------------|--|---|
| 異常気象の多発(4℃)      | <p>生産拠点における浸水リスク<br/>対象：国内外全44拠点<br/>結果：6拠点(国内3・海外3)がリスク有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク評価は、東京海上ディーアール(株)に依頼し、社内で精査しました</li> <li>公的なハザード情報により0.5m以上の浸水ハザードを確認した拠点、およびハザード情報がない拠点については地形条件などにより浸水リスクが高いと判断された場合に、「浸水リスク有」と評価しました</li> </ul> <p>&lt;参考資料&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内：「地点別浸水シミュレーション検索システム」(国土交通省)ハザードマップ(各市町村)</li> <li>海外：「Aqueduct Water Risk Atlas」(WRI)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>浸水リスクのある生産拠点では、被害の最小化に向けた浸水対策を策定、事業継続計画(BCP)の見直しを実施します</li> <li>リスクが低いと判断した拠点においても、必要に応じて浸水対策を推進します</li> <li>サプライチェーンの浸水リスクを特定しながら複数拠点からの供給体制を確立し、被災時の部品供給の安定化に取り組みます</li> </ul> |
| 環境投資・経費の増加(1.5℃) | <p>「2030年度目標」(生産活動における温室効果ガス削減量：2019年度比46%超削減)達成に必要な環境投資・経費を試算</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社工場内に太陽光発電設備を導入</li> <li>設備(生産設備・空調・照明など)の更新</li> <li>再生可能エネルギー由来の電力・クレジット購入</li> </ul>   | <p>生産時の温室効果ガス排出量削減に伴う環境投資・経費の総額</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度：約25億円</li> <li>2023～2030年度(累計)：総額約130億円(再エネ・クレジットの購入単価上昇リスクを含む)</li> </ul> <p>※ 本財務影響は、事業計画の見直しや急激な環境変化に伴う影響がある場合は、見直しが必要です。</p>      |

TCFD 提言の開示要求事項である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の詳しい開示内容は、当社ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/global\\_environment/management\\_02\\_03.html](https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/global_environment/management_02_03.html)

# 人財



人財の更なる活性化と育成強化を推進し、「社員の幸せ」と「会社の持続的成長」の好循環を実現します。

執行役員常務  
人事・総務室長  
角島 猛

富士電機は「多様な人材の意欲を尊重し、チームで総合力を発揮する」を経営方針に、「人を大切に」を企業行動基準に掲げ、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、事業の持続的成長に向けて核となる人財の活躍推進、育成、適正配置など、「人への投資」に積極的に取り組んでいます。

人財施策の推進においては、「社員の幸せ」と「会社の持続

的成長」の好循環を実現していくことが大切だと考えています。持続可能な企業体質の構築に不可欠な人権の取り組みや多様な人財の活躍推進、労務構成を踏まえたシニア社員の活性化や人財獲得の取り組み強化、さらには、一層の業務効率向上を目指すとともにワーク・ライフ・バランスにつながる働き方改革の推進など、取り巻く諸課題に対しタイムリーな取り組みを進めることで、経営基盤の強化を図っていきます。

## 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。「従業員の権利に関する方針」に基づき、国内外の事業所、連結子会社を対象に人権デュー・デリジェンス\*の取り組みとして人権・労働アセスメントを実施しています。

2022年度は、人権・労働アセスメントの実施頻度を従来の3年に1回から2年に1回実施に見直した最初の実施年度であり、内容についても、最新の国際基準に準拠した自己点検項目に見直しました。改善の必要性が確認された連結子会社に対し、改善指導を行っています。また、企業の人権尊重責任に関する人権啓発研修の充実を図りました。具体的には、主任層・幹部職に対し、国際的に合意された人権に関する考え方や企業活動と人権の関わりについて理解を深める研修を実施

しています。人権が尊重された働きやすい職場運営は企業競争力の源泉であるとの認識のもと、国内の全社員を対象にハラスメント防止に関する教育を継続して実施していきます。

\* 人権デュー・デリジェンス：人権に関する悪影響を事前に認識し、防止、対処する取り組み

### 人権・労働アセスメントの実施状況

|      |  |
|------|--|
| 実施年度 | 2022年度（隔年実施）   |
| 実施対象 | 当社の各事業所および国内外連結子会社<br>・事業所：21拠点<br>・子会社：国内21拠点、海外42拠点  |
| 結果   | 国内1拠点、海外10拠点に対し、未達項目に対する改善指導を実施<br>主な改善指導内容：<br>・人権に関する教育の計画的な実施<br>・定期的な健康診断の実施<br>・労働時間への配慮 など |

## 多様な人財の活躍推進

### 女性活躍推進の取り組み

多様な人財による新たな価値創造を通じた会社の成長に向け、ダイバーシティを推進しています。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施策を強化しており、

2023年度「女性の採用比率20%」と「女性管理職比率3%」を目標に掲げ、各種女性活躍推進施策に取り組んでいます。

女性の採用については、理工系出身の女性社員を中心とした採用プロジェクトを設置しています。プロジェクトメンバー

が積極的に女子学生と接点を持つことで、採用数の拡大に取り組めました。その結果、女性採用比率については、2018年の入社者以降6年連続で目標の20%を達成しています。

### 国内における女性社員比率/女性採用比率/女性管理職比率/女性役職者数

|                        | 2020年度末 | 2021年度末 | 2022年度末 | 2023年度末（目標） |
|------------------------|---------|---------|---------|-------------|
| 女性社員比率                 | 13.2%   | 13.3%   | 13.6%   | —           |
| 女性採用 <sup>#1</sup> 比率  | 22%     | 20%     | 21%     | 20%         |
| 女性管理職 <sup>#2</sup> 比率 | 2.5%    | 2.8%    | 3.2%    | 3.0%        |
| 女性役職者 <sup>#3</sup> 数  | 266名    | 295名    | 316名    | 400名        |

当社ならびに当社と同一の人事制度を採用する国内子会社（6社）を対象  
\*1 女性採用：大卒、高専卒 \*2 管理職：課長職以上 \*3 役職者：主任クラス以上

### 海外における女性社員比率/女性管理職比率（2022年度末時点）

|         | 海外連結  | （参考）国内外連結 |
|---------|-------|-----------|
| 女性社員比率  | 41.1% | 27.7%     |
| 女性管理職比率 | 26.5% | 9.4%      |

また、女性の役職者数の拡大に向けて、意欲を有する女性社員に対する重点的な研修の実施や復職支援、両立支援などの女性社員が働きやすい職場環境づくりについても積極的に取り組んでいます。

### 主な取り組み

|               |  |
|---------------|--|
| 女性管理職研修       | 女性管理職が経営参画できる素養を身に着けるための研修を実施                                |
| 重点キャリア対象者の育成  | 女性社員のキャリアアップのための教育研修。基礎能力向上に向けた座学講座と課題解決の実践演習を通し、上位職挑戦の支援を実施 |
| シスター制度        | 女性先輩社員をアドバイザーとした部門横断的なメンター制度                                 |
| 理工系女性採用プロジェクト | 職場で活躍する理工系出身の女性社員の生の声を伝えるセミナーなどを通じて、理工系女性社員の採用につなげる取り組み      |

## TOPICS

### 女性管理職研修の実施

管理職昇格後の女性社員を対象とした能力開発強化にも取り組んでいます。女性管理職を対象に、さらに次のステップを目指し、経営に参画できる素養を身に着けることを目的として、女性管理職研修を実施しています。

2022年度は、管理職としての視座を高め、視野を広げることを目指したプログラムとして、自己分析を通じたリーダーシップの開発や、未来を洞察し具体的なシナリオとゴールを設定する訓練などの各種プログラムを実施しました。研修に

### シニア社員の活躍推進

少子高齢化に伴う労務構成の高齢化への対応として、シニア社員の活躍推進がますます重要です。

当社の事業の特性として、製品寿命が長く技能習得に時間を要することから、シニア社員の活躍フィールドは広く、当社にとって貴重な戦力です。社員が60歳以降もいきいきと働くことができる制度整備を通し、社員の安心と事業継続の両立を実現しています。

一般社員を対象とした「選択定年延長制度」は、2000年度に導入して以降、制度の利便性の向上を図りつつ、定着した仕組みとして根付いており、各社員が各々のライフプランに応じた定年年齢を60～65歳の中から選択しています。また、2020年度に導入した、幹部社員を対象とした「シニアタスク制度」は、60歳以降の仕事の内容とパフォーマンスによっては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て、シニア社員の意欲向上につなげています。

さらに、65歳以降も高いスキルや知識を発揮し貢献可能な社員が、最長75歳まで活躍できるよう、「65歳以降雇用ガイドライン」を制定し、シニア社員の活躍推進につなげています。

### 定年延長の選択率

|                   | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|-------------------|--------|--------|--------|
| 一般社員：<br>選択定年延長制度 | 84.6%  | 82.5%  | 82.1%  |
| 幹部社員：<br>シニアタスク制度 | 86.6%  | 96.8%  | 91.6%  |

### 障がい者活躍推進の取り組み

当社は、1994年に障害者雇用促進法に基づく特例子会社「(株)富士電機フロンティア」を設立しています。同社は、障がい

は、30名が参加し、「自身のキャリアを振り返る良いきっかけとなった」「自身の存在意義、今後の社会生活におけるミッションを見いだせた」「実際の業務でも役立つ考え方を習得できた」など、管理職としての意識変革を実感できる機会となりました。

今後も女性社員が経営参画できる素養を身に付けるための環境整備に取り組んでいきます。

者の採用と職域を拡大することで、順次拠点の拡大を図り、現在は主な事業所のすべて(全14拠点)に拠点を設け、障がい者の活躍推進に取り組んでいます。

同社の主な職域は、社内書類の配送業務や清掃業務に加え、各事業所の製造支援・軽作業業務があり、特に、製造支援・軽作業業務への職域拡大に積極的に取り組んでいます。

2023年6月現在、442名の障がい者が在籍し、障がい者雇用率は3.02%と法定雇用率(2.3%)を大きく上回っています。今後も毎年20名程度の採用を継続的にを行い、職域の確保・拡大と安定的な雇用に取り組んでいきます。

### 働き方改革

全社活動である「Pro-7活動」の一環として、業務品質や業務効率の向上につながる働き方への変革と、ワーク・ライフ・バランスの実現の2つの観点より取り組みを進めています。

働き方改革では、2017年度より全社横断的な取り組みを開始し、長時間労働の縮減や休暇取得促進など、メリハリある働き方の実現に向けて、地道な啓蒙活動やITを活用した労働時間実態の見える化を中心に取り組んできました。また、働く時間・場所の柔軟化に関する多様な勤務制度については、従

業員ニーズと生産性向上の観点から、段階的に利用対象を拡大し、制度の利便性拡充を図っています。加えて、社員の生産性向上の意識変革をねらい、時間価値の高い働き方を実現している社員への手当支給のルールも整備しました。

ワーク・ライフ・バランスの観点では、育児・介護休職制度や時間短縮勤務制度、配偶者が国内外に転勤した場合の休職制度など、家庭との両立を支援する制度を整備しています。

2022年度以降は、本社地区を中心に職場のフリーアドレス化を推進し、紙資料の極小化や活スペースを利用した打ち合わせブースの充実を含め、職場環境の変革にも取り組んでいます。

勤務制度と職場環境の両面から、社員の働き方改革につながる取り組みを実施しています。

|                   | 2018年度                          | 2022年度                            |
|-------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 一月当たりの平均残業時間      | 24.4時間                          | 20.8時間                            |
| 年次有給休暇の平均取得日数     | 14.5日                           | 18.5日                             |
| 在宅/サテライト勤務(利用延人数) | 2,397名                          | 147,251名                          |
| 育児休職制度(利用延人数)     | 107名<br>(内、男性6名)<br>(男性取得率3.1%) | 131名<br>(内、男性43名)<br>(男性取得率21.1%) |

## 人財育成の取り組み

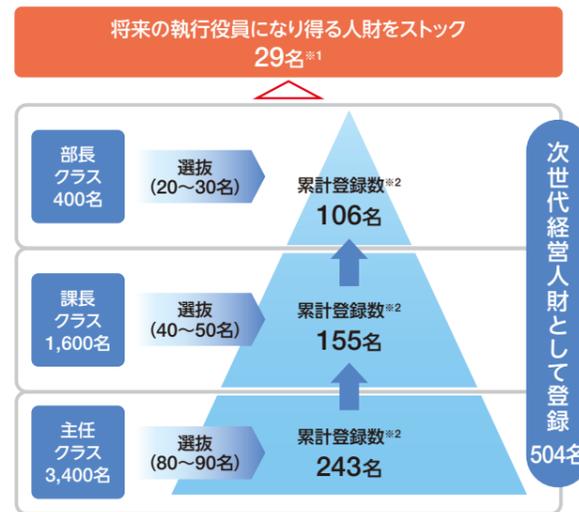
「企業行動基準」に、社員一人ひとりの成長とチームの総合力の発揮を実現する人財育成の強化を表明し、社員の能力開発の充実と教育投資の強化を図り、強力なリーダーシップと高い専門性を発揮できる人財の育成を強化しています。

### 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3点です。1つ目は、育成対象者の若手段階からの厳選、2つ目は育成計画書に基づく効果的なOJTの実施、3つ目は選抜研修への参加です。2021年度は、従来実施してきた将来の経営幹部人財の育成制度に加え、ライン統括職の計画的育成をねらいとして、「ライン後継者計画制度」を立ち上げました。2つの制度を組み合わせることで、後継育成が必要なポストと個人の育成を結び付け、より実効性の高い経営幹部人財の育成に取り組んでいます。年

に一度育成対象者の人選内容、育成的ローテーションの実施状況、選抜研修の受講状況などは執行役員と共有・議論し、内容の充実を図っています。



<sup>\*1</sup> 次世代経営人財登録数の内数  
<sup>\*2</sup> 累計登録数は2017年度から2022年度の累計

### 変化に適応した人財育成：デジタル人財の育成

AI・IoTなどのデジタルトランスフォーメーション先端技術が急速に普及し世の中が大きく変化する中、デジタル技術を活用した課題解決や新たな価値創出に向け、デジタル人財の育成に積極的に取り組んでいます。サービス開発を担う技術者だけでなく、工場・生産部門やお客様に近い営業・サービス部門も含めDXリテラシー向上に向けた教育を実施しています。

## 従業員コミュニケーション

### 社員意識調査

社員の意識をタイムリーに把握するために、国内外連結子会社を対象として、計95設問からなる社員意識調査を毎年実施し、会社満足度、職場満足度、仕事満足度などの社員の全体的な意識に関する定点観測を行っています。調査結果は経営会議にて報告するとともに、組織ごとの分析結果を各部門長・子会社代表にフィードバックし、それぞれの課題改善に活用しています。

これまでの社員意識調査結果は、中間管理職のマネジメント強化に向けた研修導入、社員のキャリア形成支援に向けた目標管理制度の強化および教育研修の拡充、技能系社員の改善・合理化の取り組みを評価する処遇制度見直しといった

また、社会の急速な変化に適応し持続的に成長するために、デジタル技術を活用した社内業務の生産性向上が不可欠であり、リスクリングの観点からも広く教育を推進しています。2021年度以降、デジタル人財育成に向けた教育受講者は延べ7,000人超となりました。今後も社会や事業ニーズの変化に適応した人財育成を展開し、社員の働きやすさと生産性向上を通じた持続的成長を目指します。

各種人財施策にダイレクトにつなげています。

また、社員意識調査結果は、人的資本に関する取り組みの指標として位置付けています。指標の上昇を目標とするのではなく、トレンド分析の中で課題・リスクを早期に把握し対策につなげることを目的として、「3.5pt以上を維持すること」を目標としています。

### 総合的な会社満足度を示す代表設問に対する回答平均値

| 目標                     | 2021年度実績 | 2022年度実績 |
|------------------------|----------|----------|
| 健全と評価できるレベルの3.5pt以上を維持 | 3.8pt    | 3.8pt    |

<sup>\*</sup> 調査対象範囲は当社および富士古河E&C(株)を除く国内外連結子会社  
<sup>\*\*</sup> 総合的な会社満足度を示す代表設問「富士電機で働いていることに満足している」に対する回答平均値(1~5ptの5段階評価、点数が高い方が肯定的)

# 持続可能な調達

## 基本方針

富士電機は、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。

また、すべてのお取引先様と自由で、公平・公正な競争による取引を通じて、より良きパートナーシップを築き、相互理解を深め、協力関係の維持・向上に努めています。

富士電機購買方針  
[https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents\\_03\\_01.html](https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents_03_01.html)

## お取引先様と取り組む持続可能な調達活動

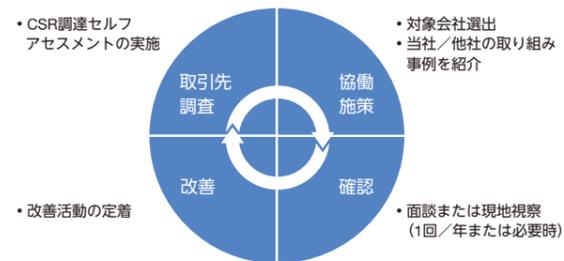
当社は国内外のお取引先様に対し、「富士電機 CSR 調達ガイドライン」により、当社の社会的責任 (CSR) の考え方や遵守・実践いただきたい取り組みについて理解を深めていただくと同時に、取り組み状況を把握するため、CSR 調達セルフアセスメントを毎年実施しています。

| 「富士電機 CSR 調達ガイドライン」項目 |             |            |
|-----------------------|-------------|------------|
| 1. 人権・労働              | 4. 公正取引・倫理  | 7. 事業継続計画  |
| 2. 安全衛生               | 5. 品質・安全性   | 8. 管理体制の構築 |
| 3. 環境                 | 6. 情報セキュリティ | 9. 社会貢献    |

富士電機 CSR 調達ガイドライン  
[https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents\\_csr.html](https://www.fujielectric.co.jp/about/company/contents_csr.html)

2022年度は、一次お取引先様約6,000社中、2019年度、2020年度および2021年度の3年間の購入実績上位80%を構成する主要なお取引先様767社にアセスメントを実施しました。その結果、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7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、組織の課題としてCSRに取り組んでいただくことを確認しています。

### CSR 調達セルフアセスメントのPDCA



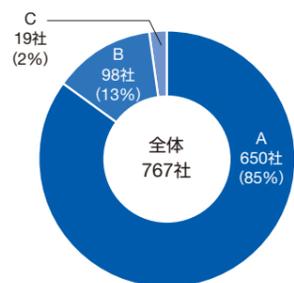
### 実施実績

|      | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|------|--------|--------|--------|
| 取引先数 | 673社   | 748社   | 767社   |
| 国内   | 572社   | 646社   | 658社   |
| 海外   | 101社   | 102社   | 109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 |

### 2022年度のランク別評価結果 (面談実施後)



## CSR 監査要員育成の取り組み

当社は、お取引先様のCSRの取り組み改善を支援していく上で、自社の調達に関わる従業員がサプライチェーンにおけるCSR課題を把握しておくことが重要と考え、CSR調達に関する従業員研修を実施しています。

の実施に取り組めます。また、ワーキンググループメンバーは、CSR監査の実施で得たノウハウなどを活用し、調達部門内のCSR監査要員の育成にも取り組んでいきます。

※ RBA: レスポンシブル・ビジネス・アライアンス。グローバルサプライチェーンにおける企業の社会的責任に取り組む企業からなる非営利組織

2022年度は、お取引先様に出向いてCSRの取り組みに関する監査や現場確認を行うことを目的に、CSR監査要員育成研修を実施しました。研修には調達部門などから7名が参加し、「富士電機 CSR 調達ガイドライン」のベースとなっているRBA\*の監査基準や監査方法、よくある不適合事例の講義など実践的な研修内容としました。



CSR 監査要員育成研修

2023年度は、研修修了者を中心としたワーキンググループにより、監査ツールの整備やお取引先様への現地CSR監査

## 安定調達による事業継続への貢献

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。

### 自然災害リスクへの対応

当社は、地震および気象などに関する特別警報発出地域などに所在する国内のお取引先様を特定できる防災情報システムを導入しています。2022年度は、二次お取引先様の登録を拡大し、一次・二次お取引先様合わせて約9,900拠点のデータを防災情報システムに登録しました。また、海外のお取引先様に関しても、海外のIPO\*を通じて被災情報を収集する体制を構築しました。その結果、自然災害(主に地震)発生時にその状況を把握し、当社の生産活動へのリスクの有無を迅速に情報収集することができました。今後も、サプライチェーン上のリスクの更なる可視化を目指し、登録するお取引先様の拡大に取り組めます。

### 複数社購買に向けた取り組み

当社は、シングルソースによるリスク回避を目的として、継続発注する対象部材約20万点について、1点ごとにリスク評価し、リスクランクDおよびEの部材のマルチソース化\*1に取り組んでいます。その結果、約7割の調達部材品目についてマルチソース化を確立しました。マルチソース化が未達成の品目については引き続き検討を進めるとともに、代替不可品目については長期契約締結や在庫化などの対策を更に強化してまいります。近年では、カントリーリスク(ロックダウン、自然災害、紛争など)による調達リスクが増えており、従来のマルチ化に加え、マルチカントリー化\*2による調達リスク回避も今後進めてまいります。

※ IPO: International Procurement Office (国際調達事務所)



防災情報システムの画像イメージ (地震発生時)

### 調達部材のリスクランク定義

| リスク | 定義                    |
|-----|-----------------------|
| 低   | A マルチソース化済 (発注済)      |
|     | B マルチソース化の準備完了 (発注可能) |
|     | C 部材評価完了              |
|     | D 候補選定済 / 未評価         |
| 高   | E 顧客指定・代替無し・廃型・代替不明   |

# コーポレート・ガバナンス

## 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

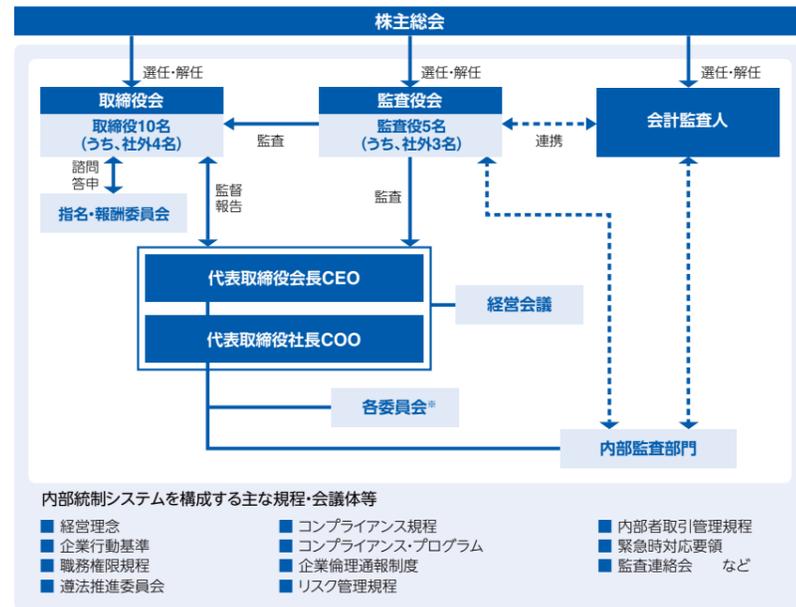
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役」「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

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。持続的成長企業としての経営基盤の継続強化のため、2022年度より代表取締役会長CEO(最高経営責任者)、代表取締役社長COO(最高執行責任者)を設置しました。代表取締役会長CEOおよび代表取締役社長COO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(2023年6月27日時点)

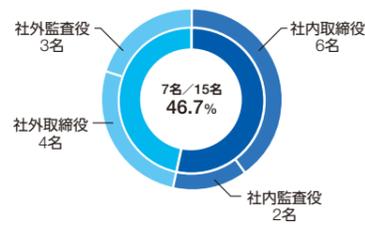


- ※各委員会
- [SDGs視点による当社の重要課題]**
    - SDGs推進委員会
  - [法対応などの重要課題]**
    - 違法推進委員会
    - 安全衛生推進委員会
  - [事業戦略上の重要課題]**
    - 能力開発委員会
    - 生産技術委員会
    - 技術開発委員会
    - 国際標準化委員会

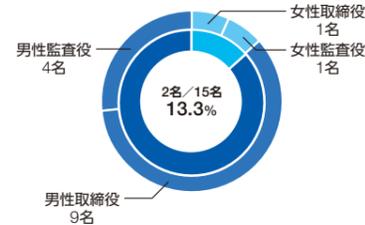
コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた改革の変遷



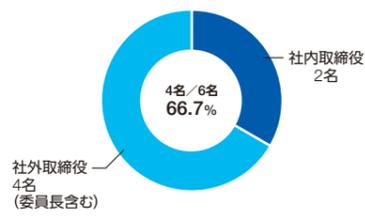
社外役員(社外取締役・社外監査役)比率



女性役員(女性取締役・女性監査役)比率



指名・報酬委員会 委員構成(社外役員)比率



## 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。

2022年度の指名・報酬委員会は計3回開催し、諮問事項について現行の制度・基準・考え方を議論、確認するとともに、取締役および監査役の人事並びに報酬等の内容に関する指名・報酬委員会としての取締役会への答申内容について審議し、取締役会への答申を行いました。

### 諮問事項

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

### 指名・報酬委員会(2023年度)

|     |       |                    |
|-----|-------|--------------------|
| 委員長 | 社外取締役 | 丹波 俊人              |
| 委員  | 社外取締役 | 富永 由加里、立藤 幸博、野城 智也 |
|     | 社内取締役 | 北澤 通宏、近藤 史郎        |

## 取締役・監査役の選任

取締役および監査役候補は、取締役会の全体としての資質・経験等のバランス、多様性等を勘案し決定しています。

|       |  |
|-------|--|
| 常勤取締役 | 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。   |
| 社外取締役 | 企業経営者、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。 |
| 常勤監査役 | 当社の業務全般にわたり精通するとともに、専門知識・経験を有する者が就任しています。  |
| 社外監査役 | 企業経営者、上場会社の常任監査役経験者、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。      |

※ 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。

## 独立社外役員にかかる独立性基準

当社は、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ます。

- 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
- 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額の2%を超える取引先またはその業務執行者である者
- 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
- 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
- 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(2023年6月27日現在)

### 取締役

当社の取締役会に必要な見識・経験について、「エネルギー・環境事業で持続可能な社会の実現に貢献」等の当社の経営方針、事業特性に照らし、「企業経営」、「財務・会計」、「グローバル」、「環境・社会」、「研究開発・技術・製造・DX」、「コーポレートガバナンス・法務・リスク」、「マーケティング・業界」の7つの分野と定義しています。

| 取締役   | 当社が取締役に期待する分野 |       |       |       |               |                    |            |
|---|---------------|-------|-------|-------|---------------|--------------------|------------|
|   | 企業経営          | 財務・会計 | グローバル | 環境・社会 | 研究開発・技術・製造・DX | コーポレートガバナンス・法務・リスク | マーケティング・業界 |
|  <b>北澤 通宏</b><br>代表取締役<br>取締役会長CEO(最高経営責任者)<br>指名・報酬委員会 委員                             | ●             | ●     | ●     |       | ●             | ●                  | ●          |
|  <b>近藤 史郎</b><br>代表取締役<br>取締役社長COO(最高執行責任者)<br>執行役員社長<br>技術開発担当<br>指名・報酬委員会 委員         | ●             |       | ●     |       | ●             |                    | ●          |
|  <b>丹波 俊人</b><br>社外取締役<br>指名・報酬委員会 委員長<br>東京センチュリー㈱特別参与                                | ●             | ●     | ●     |       |               | ●                  |            |
|  <b>富永 由加里</b><br>社外取締役<br>指名・報酬委員会 委員<br>森永乳業㈱社外取締役<br>㈱ヤマキザイ社外取締役<br>SBテクノロジー㈱社外取締役 | ●             |       |       |       | ●             | ●                  |            |
|  <b>立藤 幸博</b><br>社外取締役<br>指名・報酬委員会 委員<br>三菱製紙㈱相談役                                    | ●             |       | ●     | ●     | ●             | ●                  |            |
|  <b>野城 智也</b><br>社外取締役<br>指名・報酬委員会 委員<br>高知工科大学 教授<br>東京都市大学 特任教授                    |               |       | ●     | ●     |               | ●                  |            |
|  <b>安部 道雄</b><br>取締役<br>執行役員専務<br>生産・調達担当<br>発電プラント事業担当                              |               |       | ●     | ●     | ●             |                    | ●          |
|  <b>荒井 順一</b><br>取締役<br>執行役員専務<br>経営企画本部長<br>輸出管理室長<br>コンプライアンス担当                    |               | ●     | ●     |       |               | ●                  |            |
|  <b>宝泉 徹</b><br>取締役<br>執行役員専務<br>半導体事業本部長  |               |       |       |       | ●             |                    | ●          |
|  <b>鉄谷 裕司</b><br>取締役<br>執行役員常務<br>パワエレインダストリー事業本部長                                   |               |       |       |       | ●             |                    | ●          |

### 監査役

|  |   |
|--|---|
|  <b>奥野 嘉夫</b><br>常勤監査役<br>監査役会議長        |  <b>松本 淳一</b><br>常勤監査役 |
|  <b>平松 哲郎</b><br>社外監査役<br>中央日本土地建物㈱特別顧問 |  <b>高岡 洋彦</b><br>社外監査役 |
|  <b>勝田 裕子</b><br>社外監査役<br>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 | 近藤 史郎 | 最高執行責任者、技術開発担当                                       |
| 執行役員専務 | 安部 道雄 | 生産・調達担当、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 エネルギー事業担当、パワエレ インダストリー事業担当、富士電機機器制御㈱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                            |
| 〃      | 宝泉 徹  | 半導体事業本部長   |
| 執行役員常務 | 角島 猛  | 人事・総務室長、危機管理担当                                       |
| 〃      | 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                                    |
| 〃      | 三吉 義忠 | 社長室長、SDGs推進担当、広報・IR担当                                |
| 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㈱代表取締役社長                                     |
| 〃      | 堀江 理夫 | 発電プラント事業本部長  |
| 〃      | 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・調達本部長   |
| 〃      | 石井 浩司 | パワエレ営業本部長  |

## 2022年度社外役員活動状況

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、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<br>(出席回数/開催回数)<br>指名・報酬委員会出席状況<br>(出席回数/開催回数) | 主な活動   |
| 丹波 俊人  | 13回/13回<br>3回/3回                                       | <取締役会><br>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。<br>・市場環境の変化を踏まえた事業計画の策定<br>・IR活動のあり方<br><指名・報酬委員会><br>委員長として、客観的・中立的立場で当社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<br>3回/3回                                       | <取締役会><br>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。<br>・経営計画の進捗管理<br>・大口案件の進捗管理<br><指名・報酬委員会><br>客観的・中立的立場で当社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<br>3回/3回                                       | <取締役会><br>当社の経営方針に関連の深い環境・交通・都市持続発展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。<br>・脱炭素の実現に向けた取り組み<br>・海外事業拡大のあり方<br><指名・報酬委員会><br>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。 |
| 富永 由加里 | 9回/10回<br>一回/一回  | <取締役会><br>企業経営に係る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。<br>・多様な人材の活躍推進のあり方<br>・ITソリューション事業の拡大に向けた取り組み   |

※ 富永由加里氏は、2022年6月28日開催の第146回定時株主総会終結の時をもって新たに取締役に就任したため、上記の取締役会出席状況は、当該就任以降に開催された取締役会を対象としています。

| 社外監査役 |  |   |
|-------|--|---|
| 氏名    | 取締役会出席状況<br>(出席回数/開催回数)<br>監査役会出席状況<br>(出席回数/開催回数) | 主な活動  |
| 平松 哲郎 | 13回/13回<br>8回/8回                                   | <取締役会><br>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、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。<br><監査役会><br>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 | 13回/13回<br>8回/8回                                   | <取締役会><br>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、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。<br><監査役会><br>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 | 13回/13回<br>8回/8回                                   | <取締役会><br>弁護士としての専門知識に基づき、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。<br><監査役会><br>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。                   |

## 取締役・監査役報酬

### 報酬決定プロセス

指名・報酬委員会が報酬に関する方針・基準、報酬などの内容について議論しています。指名・報酬委員会は、経営環境の変化や外部の客観データなどを勘案しながら、報酬に関する方針・基準および水準の妥当性を議論の上、取締役に答申し、取締役会がその答申内容を尊重し、決定方針を決議しています。

取締役の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上で、代表取締役北澤 通宏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、配当金等)を勘案し決定しています。2022年度業績の連結営業利益率は8.8%となり、報酬に占める業績連動報酬の割合は約56%となりました。<br><b>定額報酬</b><br>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。<br><b>業績連動報酬</b><br>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<br>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。  |

### 役員区分別報酬額(2022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       | 753         | 311             | 441    | 8        |
| 常勤監査役       | 59          | 59              | —      | 2        |
| 社外取締役・社外監査役 | 70          | 70              | —      | 7        |

### 役員持株会への拠出金額および取得株式持分(2022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  | 27              | 51         |
| 監査役  | 6               | 10         |

## 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、就任後においては事業戦略、研究開発等の説明、事業拠点の視察等を通じて、会社への理解を深める取り組みを行っています。



社外役員が研究開発戦略の説明を受けている様子

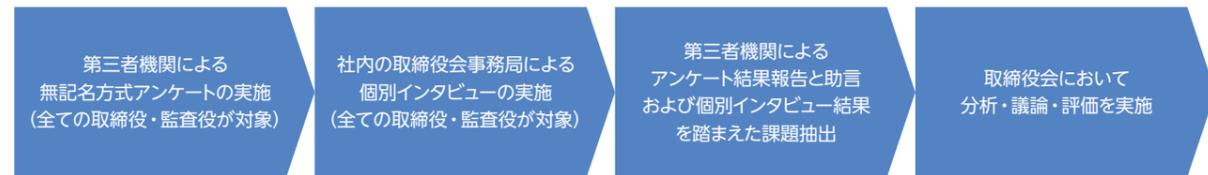
## 取締役会の実効性評価

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年1回実施し、評価を行っています。またアンケート結果の深掘りのため、2022年度は社内の取締役会事務局による取締役・監査役への個別インタビューを実施

しました。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。

アンケートおよびインタビュー結果は、取締役会で議論・報告するとともに、改善すべき課題について共有を図っています。

### 取締役会実効性評価の方法



#### ■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

2021年度に抽出された主要課題に対する2022年度の主な取り組み、2023年度の取り組み方針は下記の通りです。

### 取締役会実効性評価で抽出された主要課題に対する主な取り組み

| 2021年度実効性評価で抽出された主要課題 | 2022年度の主な取り組み  | 社外役員の主な意見  |
|-----------------------|--|--|
| 中長期的な重要課題の議論          | 各セグメントの事業計画・事業戦略、SDGs推進委員会における主要課題、人事施策などについて、取締役会で議論を実施 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SDGs推進に係る取り組みや実績の開示充実</li> <li>• 気候変動リスクに対する対外開示の考え方の整理</li> <li>• 当社事業と社会貢献との関係性の説明</li> <li>• 人材戦略の策定と目標の設定（海外、経営、女性活躍等）</li> <li>• リスキリングの導入検討・利益還元、自己資本比率、設備投資に対する考え方の整理</li> </ul> |
| 当事業・製品等の情報提供・意見交換の充実  | 社外役員向け研究開発戦略説明会の実施                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業・技術ミックスを踏まえた研究開発ロードマップの継続的な見直し</li> <li>• CO<sub>2</sub>削減目標からバックキャストした製品開発と目標値の管理</li> </ul>   |
| 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・要望等を取締役会で報告                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営トップと機関投資家のミーティングの実施</li> <li>• 個人投資家向けIR活動の検討</li> </ul>  |

| 2022年度実効性評価で抽出された主要課題         | 2023年度の主な取り組み方針   |
|-------------------------------|---|
| 中長期的な重要課題の報告・議論               | 企業価値向上に資する中長期的課題（人材戦略、財務戦略、非財務指標の設定など）について報告・議論する場の充実に引き続き取り組みます。 |
| 重要な意思決定および業務執行を監督する上で必要な報告の充実 | 各部門からの業務執行状況（半導体投資の計画と進捗、主要子会社の概況など）について報告・議論する場の充実に引き続き取り組みます。   |

## 内部統制

当社は、「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。

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（詳細はP71「リスクマネジメント」参照）

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毎に担当部署を定め、リスク管理体制を整備しています。

### <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（詳細はP69「コンプライアンス」参照）

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

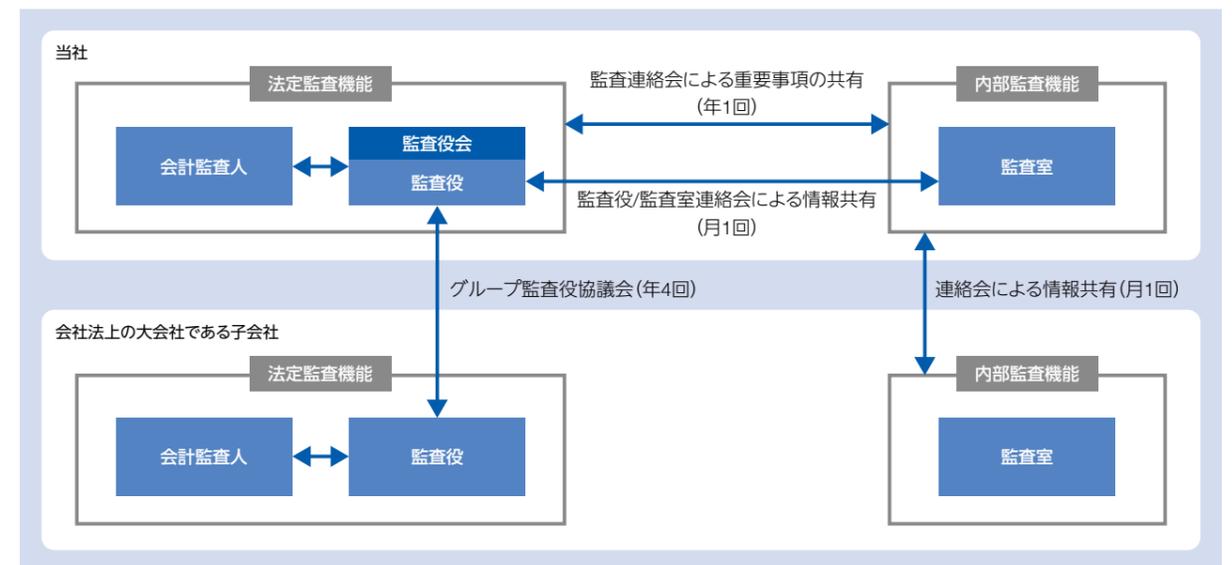
## 監査役・内部監査の状況

### 三様監査

当社は、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。

2022年度は、監査役会を合計8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、内部監査規程に基づき、当社の各部門、子会社に対し原則として隔年で全体を網羅するよう下記の監査を実施しています。指摘事項については、四半期毎に進捗状況を確認し、必要に応じフォローアップ監査

も実施しています。

2022年度は、リモート監査を活用しながら監査対象の約4割にあたる44拠点に監査を実施し、経営に重大な影響を与えるような不備・リスクはありませんでした。

| 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

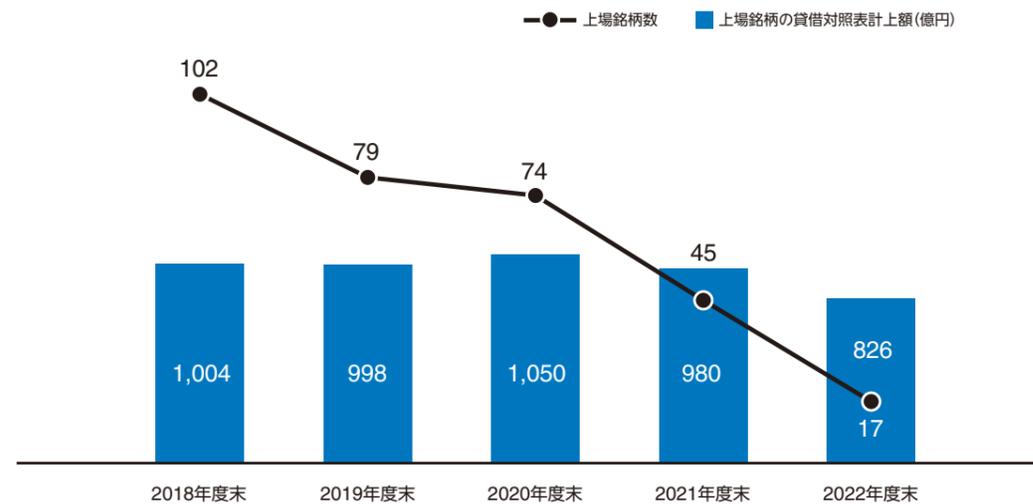
当社は、投資先企業との関係維持・強化等を目的として、上場株式を政策的に保有しています。政策保有株式を縮減することを基本方針とし、これらの政策保有株式については、その保有に一定の合理性が認められる場合でも、経営や事業への影響に留意しつつ縮減を図っていきます。

上記の方針に基づき、2018年度末時点で102銘柄保有していた上場株式を、2022年度末時点で17銘柄まで縮減しています。

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と比較」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。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額



株主・投資家との対話

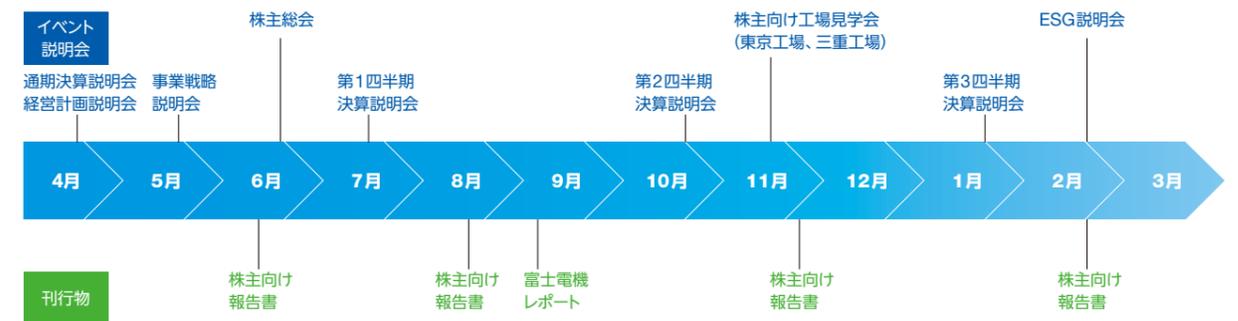
基本方針

当社は、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。

2022年度の主な取り組み

株主・投資家の皆様に、当社の事業環境や事業戦略、ESGへの取り組みをよりご理解していただくために、電話会議やWeb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。

2022年度の主な取り組み概要



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。2022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。

| 経営・事業に関する意見  | 情報開示に係る意見   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>次期中期経営計画の目標、戦略、施策の明確化</li> <li>長期的な成長戦略や会社が目指す方向性の明確化</li> <li>低収益事業の改善施策の推進</li> <li>海外事業拡大における課題、戦略・施策の明確化と推進</li> <li>経営戦略と連動した人材戦略および人的資本投資の推進</li> <li>社内女性取締役登用にに向けた人材育成と取締役会多様性確保</li> <li>政策保有株式の更なる縮減</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>パワエレ事業の更なる拡大戦略およびオートメーション事業の収益性改善に向けた具体的な施策</li> <li>半導体の中長期の具体的な事業戦略</li> <li>発電プラントの再生可能エネルギー・サービス事業拡大の進捗状況</li> <li>食品流通の海外ビジネスの方向性および売上拡大戦略</li> <li>環境ビジョン2050の目標達成に向けた取り組みおよび環境ビジョン2030年度目標と整合した事業戦略・計画の提示</li> <li>役員報酬に関する情報開示の充実</li> </ul> |

IR関連の表彰

2022年度 IR 優良企業賞  
IRの趣旨を深く理解し、積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得るなどの優れた成果を挙げた企業として、日本IR協議会「2022年度 IR 優良企業賞」を受賞しています。



IRサイトの表彰

当社IRサイトの使いやすさ、情報の充実度などが評価され、(株)ブロードバンドセキュリティ「Gomez IRサイトランキング2022:金賞(3年連続)」、大和インベスター・リレーションズ(株)「2022年インターネットIR表彰:優良賞(4年連続)」を受賞しています。



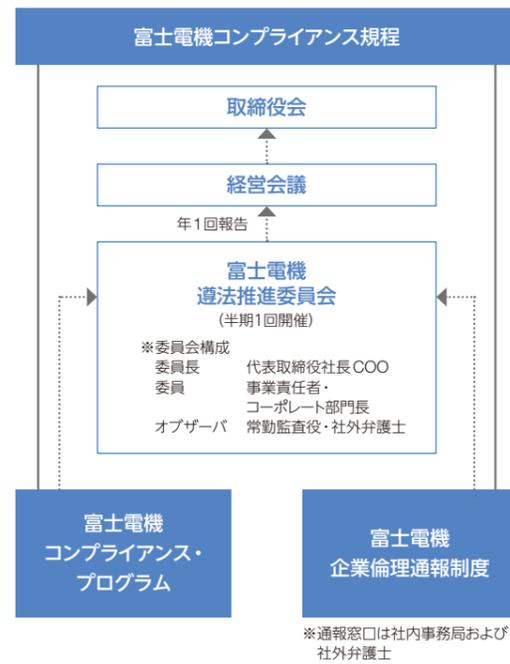
# コンプライアンス

## 基本方針

富士電機は、企業行動基準に「グローバル・コンプライアンスを最優先します」を掲げ、取締役会の監督の下、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でコンプライアンスを推進しています。

## 推進体制

当社の代表取締役社長COOを委員長とし、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）をオブザーバーとする「富士電機コンプライアンス・プログラム」において、半期毎に「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」の実施状況、ならびに「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実施計画について審議を行い、年1回取締役会に報告しています。コンプライアンス違反発生時は、事実調査・是正措置・再発防止・社内処分・社内外開示など、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

当社および国内外のグループ会社を対象として、国内外の規制法令の遵守に関する4側面をまとめた「富士電機コンプライアンス・プログラム」を定め、富士電機コンプライアンス推進委員会におけるレビュー・見直しを経て、活動に取り組むとともに、社外の視点から活動の有効性を検証するため社外認証取得、社外開示に積極的に取り組んでおります。

### ● コンプライアンス教育

階層別・職種別での集合研修・オンライン研修やeラーニング研修・ウェブ配信研修、また社内ポスターの掲示や冊子の配布を通じて、網羅的かつ計画的にコンプライアンス教育を推進しています。

### ◎ 富士電機コンプライアンス・プログラム

|                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| 対象となる国内外規制法令全54カテゴリー<br>(以下は一例) | 社内ルールの策定改廃・周知徹底      |
|                                 | 規制法令・社内ルールの遵守状況の日常監視 |
|                                 | 第三者による監査             |
|                                 | コンプライアンス教育           |

- 汚職防止・競争法
- 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

### 2022年度コンプライアンス教育実績（一例）

| 研修区分 | 対象者       | 内容                                   |
|------|-----------|--------------------------------------|
| 階層別  | 新任役員(国内)  | 14名<br>法令遵守体制の構築                     |
|      | 新任幹部社員    | 108名<br>主要規制法令の遵守                    |
|      | 新入社員      | 258名<br>コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の概要 |
| 職種別  | 海外拠点役員    | 142名<br>法令遵守体制の構築                    |
|      | 営業・管理部門社員 | 2,488名<br>主要規制法令の遵守                  |
|      | 海外販社社員    | 616名<br>贈賄防止・競争法                     |

## 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・早期発見による自浄作用の促進を目的として、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、通報窓口（社内窓口および社外弁護士）を通じて富士電機の代表取締役社長COO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）。

2022年度の通報件数は国内外46件（ハラスメント17件、労務関連16件、会計関連3件、その他10件）であり、そのうち違反があったものは10件（ハラスメント2件、労務関連3件、会計関連1件、その他4件）でした。

通報への対応として、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保護の徹底を図った上で、事実調査、是正措置、再発防止、処分その他解決に向けた必要な対応を行い、対応内容については、

通報者にフィードバックしています（匿名通報の場合も、上記の措置を通じた間接的なフィードバックに努めています）。

また、2022年6月1日の改正公益通報者保護法施行に伴い、対象者を退職者を含む富士電機の全役員および従業員に拡大するとともに、通報者保護の一層の強化を図っています。

### ◎ 企業倫理ヘルプライン

富士電機の国内外の役員および従業員（退職者および派遣社員を含む）からの通報を受け付けています。社内報および社内イントラネットへの掲載等により周知徹底を図っています。

### ◎ パートナー・ホットライン

取引先などの社外のステークホルダーからの通報を受け付けています。ウェブサイトへの掲載やお取引先様への説明会等により周知徹底を図っています。

### パートナー・ホットライン

<https://www.fujielectric.co.jp/about/procurement/partnerhotline.html>

## 推進結果

富士電機コンプライアンス・プログラムおよび企業倫理通報制度の実施の結果、2022年度は、富士電機の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。

### 贈賄防止

富士電機企業行動基準「グローバル・コンプライアンスを最優先します」において、「贈賄・汚職の防止」を宣言するとともに、企業行動基準の一部として「富士電機贈賄防止ポリシー」を公表し、富士電機の社員（派遣社員を含む）は一切の贈賄およびその疑いを招く行為を行わないことや、サプライヤーなどお取引先様を含むステークホルダーの皆様にも贈賄防止に努めるようお願いするなど、サプライチェーン全体で贈賄防止に取り組むことを宣言しています。

また、富士電機の社員（派遣社員を含む）向けに、贈賄防止に向けた日常業務におけるルールとして「富士電機 贈賄防止ガイドライン」を制定し、「富士電機コンプライアンス・プログラム」の実行を通じて贈賄防止に努めています。贈賄に関し

た社員に対しては、就業規則に基づき厳正な処分を行います。

2022年度においては、贈賄防止に係る違反はなく、贈賄防止に係る違反を起こし処分された社員はおらず、また贈賄防止に係る違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生していません。

### 競争法違反防止

「独占禁止法遵守マニュアル」、「海外競争法遵守マニュアル」などの日常業務におけるルールを制定し、適宜改訂しています。入札情報管理システムによる見積り・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、内部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に努めています。競争法違反に関与した社員に対しては、就業規則に基づき厳正な処分を行います。

2022年度においては、競争法違反はなく、競争法違反を起こし処分された役職員はおらず、また競争法違反に関連する罰金、課徴金および和解金は発生しておりません。

### 富士電機 贈賄防止ポリシー

<https://www.fujielectric.co.jp/about/company/box/doc/anti-briberypolicy/policy.pdf>

# リスクマネジメント

## 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。富士電機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

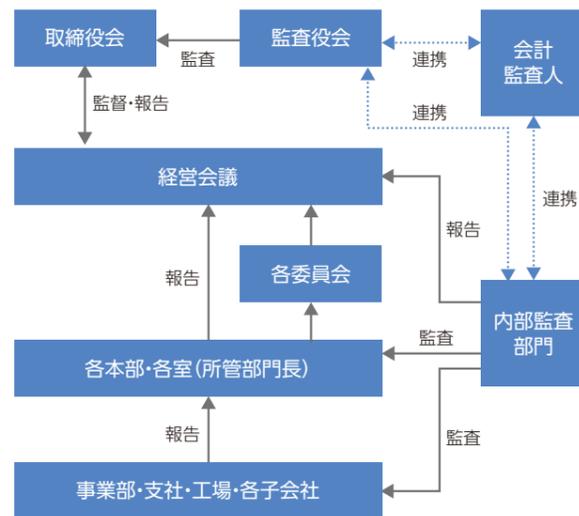
に管理・対処することでリスクの顕在化(危機的事態の発生)を未然に防止し、リスクによる影響の最小化を図っています。

## リスク管理体制

当社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、当社の各部門および関係会社が富士電機リスク管理規程に基づいてリスクを抽出・評価し、対策方針を定めて適切に管理体制を構築し、運用しているかを定期的に監査しています。



## 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を図れるよう、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

当社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・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、リスク対策の年度評価・次年度対策を行っています。

### リスク管理の年間プロセス



## 主要なリスク

現在、富士電機の業績および財務状況に影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは以下の通りです。

| リスク項目                           | リスク内容  |
|---------------------------------|--|
| 経営戦略<br>事業戦略<br>事業環境            | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長が見込める事業に経営資源を集中させ、設備投資、研究開発投資を行っていますが、特に半導体の設備投資は、顧客との物量・価格面での交渉をもとに設備投資の判断を行うとともに、研究開発投資は事業戦略との整合性などを重視し、ロードマップに基づき、将来を支える基盤・先端技術の研究開発を進めています。しかし、半導体分野の製品サイクルは短く、また製品需給の変動や競争が激しいことから、投資を回収できないリスクがあります。</li> <li>地球環境保護への取り組みを経営の重要課題と位置付け、TCFDへの賛同表明、「環境ビジョン2050」の制定など、事業を通じ持続可能な社会の実現に取り組んでいることを継続的に発信しています。しかし、環境規制の強化や、ESG評価機関からの取り組み評価により、石炭火力発電事業への批判が強まる場合、富士電機の評判などに影響を及ぼすリスクがあります。</li> </ul> |
| コーポレート・ガバナンス                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>平時より経営の透明性や監査機能の向上を図ることにより、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいますが、予期せぬ事態の発生により、内部統制などに不備が生じ、コーポレート・ガバナンスが機能不全に陥った場合、経営に混乱をきたすなどのリスクがあります。</li> </ul>   |
| 事業再編・提携・撤退                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>競争力の強化に向け、第三者との協業に取り組んでおり、経営理念などを共有するとともに、緊密なコミュニケーションを図るなど、良好な関係構築に取り組んでいますが、制度、文化面などの相違から十分な成果が得られないリスクがあります。</li> </ul>  |
| 受注・営業・販売促進                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>機会損失を回避する取り組みを行うとともに、国内外の市場動向による業績影響の極小化に向けて、コストダウンや総経費の圧縮に努めていますが、市場環境の悪化、製品需給の急激な変動や競争の激化、およびそれらに伴う価格レベルの大幅な下落が生じるリスクがあります。</li> <li>大型プラント案件において、適正な利益を確保できるよう、受注時における見積りの精度向上、受注後のプロジェクト管理の強化などに取り組んでいますが、受注後の予期せぬ仕様変更、工程遅延や自然災害などにより採算悪化となるリスクがあります。</li> </ul>  |
| 開発・設計<br>エンジニアリング               | <ul style="list-style-type: none"> <li>強いコンポーネントとシステムを創出する研究開発、および要素技術の複合により顧客価値を生むソリューションの研究開発に注力していますが、急速な技術の進歩により他社に優位性を奪われたり、計画どおりに開発が進まずに適切な時機に市場への製品投入ができないリスクがあります。</li> </ul>  |
| 調達・手配                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格高騰リスクに対して商品スワップ取引などを行っていますが、円安や需要増等により、原材料等の価格が大幅に上昇するリスクがあります。</li> </ul>   |
| 生産・製造<br>出荷・物流<br>据付・引渡<br>サービス | <ul style="list-style-type: none"> <li>常に最新の物量動向を把握するとともに、物量変動に対応できる最適な生産管理体制を構築していますが、予期せぬ事態により、物量動向の変化への対応が遅れた場合、在庫過不足を招くリスクがあります。</li> <li>「地域完結型」ものづくりの推進、グローバル調達の推進などに取り組んでいますが、ヒト・モノの移動が制限され物流網が寸断された場合、納期遅延等が発生するリスクがあります。</li> </ul>   |

| リスク項目          | リスク内容   |
|----------------|---|
| 品質保証           | <ul style="list-style-type: none"> <li>品質管理体制を整備し、高い品質水準の確保に努めるとともに、必要な保険に加入していますが、予期せぬ事態により品質問題が発生した場合、業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>   |
| 人的資源・労務        | <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的に社員の教育・研修を実施するとともに、キャリア採用拡大などにより、優秀人材の確保に取り組んでいますが、必要な人材を確保・育成できないリスクがあります。</li> </ul>  |
| 財務・会計          | <ul style="list-style-type: none"> <li>社債・CP・短期借入・長期借入の最適ミックスを常に検証し、機動的・安定的な資金調達が可能となるよう取り組んでいますが、金利が想定以上に上昇した場合、有利子負債に対する金利負担の増大を招くリスクがあります。</li> <li>与信管理強化を図ることにより、売上債権の回収促進に取り組んでいますが、景気低迷などにより、取引先の資金繰りが悪化して債権回収不能となるリスクがあります。</li> </ul>  |
| 法務・倫理          | <ul style="list-style-type: none"> <li>「富士電機遵法推進委員会」において法令遵守の徹底を図るとともに、コンプライアンス・プログラムおよび内部通報者制度などのコンプライアンス体制を整備していますが、法令違反などが発生した場合、社会的信用や業績などに影響を及ぼす可能性があります。</li> <li>訴訟などの法的紛争に備え、必要なプロセス（事実調査、是正措置、再発防止、社内処分、開示）を迅速に行う体制を構築していますが、予期せぬ多額の賠償を命じられるリスクがあります。</li> <li>知的財産権を効果的に守り、他社の権利を尊重した製品・技術の開発を進めていますが、係争が発生した場合、業績などに影響するリスクがあります。</li> </ul> |
| 政治情勢<br>社会経済動向 | <ul style="list-style-type: none"> <li>一定の基準に従って為替予約を実施していますが、対円為替相場の変動が生じるリスクがあります。</li> <li>想定外のリスクに備え、生産・販売拠点の分散化を図っていますが、海外での法・規制などの変更、政治的要因、社会的混乱などにより、業績等に影響を及ぼす可能性があります。</li> </ul>  |
| 株主・投資家の<br>動向  | <ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な開示ならびに株主・機関投資家とのコミュニケーションを重視するとともに、誠実かつ正確な情報開示を行うなど、当社経営への理解を深める取り組みを行っていますが、株主・投資家の意向と当社経営の意向に齟齬が生じるなどにより、役員選任議案に反対票を投じられるなどのリスクがあります。</li> </ul>   |
| 自然災害・事故        | <ul style="list-style-type: none"> <li>危機管理対応の専門部門を設置し、防火・防災や、事業継続計画（BCP）の策定など、「事業継続力強化」に取り組んでいますが、大規模な災害や事故などが発生した場合、生産設備の破損、操業の中断、製品出荷の遅延などが生じるリスクがあります。</li> </ul>   |
| 外部からの攻撃        | <ul style="list-style-type: none"> <li>サイバーセキュリティ脅威への対応のため、攻撃の監視・制御を実施するとともに、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が、外部攻撃（サイバーテロなど）により機能不全、情報漏洩などの問題が発生し、社会的信用を失墜させるなどのリスクがあります。</li> </ul>   |

C L O S E U P !

品質向上に対する取り組み

◎ 品質保証活動の推進

生産・調達本部長を委員長、各事業本部長を委員とする生産技術委員会のもと、全社の生産技術および品質の向上に取り組んでいます。

生産技術委員会の下部組織である高信頼性部会では、安定かつ均一な品質水準の実現を目指し、毎年「高信頼性活動方針」を策定し各事業部門および工場に展開し活動を推進しています。発生した重大クレームはすべて洗い出し、再発防止の有効性を再点検する再発防止診断を毎年継続して実施しています。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代表取締役社長 COO や生産技術委員会メンバー、その他の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。

各工場においては、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んでいます。

また品質の健全性を高める活動として、通例行っている内部監査とは別に、異なる拠点の社員が相互に品質管理体制の正常性を診断する取り組みを実施しています。品質データが外部からの要求仕様を満たしているか、品質データの作成プロセスに問題はないかの診断に加え、2022年度から取引先の選定・評価・監査の体制を相互に診断しています。これらの活動を通して得た気付きは、全社で共有して品質の健全性を高める心構えなど啓蒙活動につなげるとともに、品質マネジメントシステムやマニュアルに反映するなど、更なるリスク低減に取り組んでいます。

 当社製品の品質保証について  
[https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/social/with\\_customer/quality.html](https://www.fujielectric.co.jp/about/csr/social/with_customer/quality.html)

自然災害・事故への対応（BCPの取り組み）

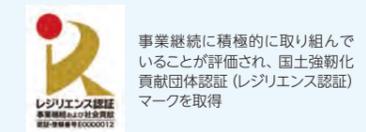
大規模な自然災害や事故などの不測の事態発生時にも重要な事業を必要な時間内に再開・継続するため、「富士電機事業継続マネジメント（BCM）規程」に基づき、事業継続計画（BCP）を策定し、継続的な改善に全社で取り組んでいます。

BCPは本社や工場、お客様の対応窓口となる支社で策定

するとともに、調達分野やIT分野においても富士電機共通のBCPを策定しています。また策定したBCPに基づいた教育訓練を実施するとともに、BCPおよびその管理体制の有効性を定期的に評価し改善につなげることで、事業継続力の強化に取り組んでいます。

2022年度は、全社のBCPの適時把握およびその管理体制強化のため、各拠点のBCPを全社で共有できる仕組みを構築しました。抽出された課題に基づき、教育訓練の更なる強化に取り組んでいます。

なお、富士電機は事業継続に積極的に取り組んでいることが評価され、「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。



情報セキュリティの維持・強化の取り組み

当社が保有する経営、営業または技術上の情報、個人情報などの資産価値を機密情報として適切に管理するために、情報セキュリティに関する方針および規程類をNIST（米国国立標準技術研究所）サイバーセキュリティフレームワークをベースに再整備し展開しています。

また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、全従業員への定期的な教育、事業所や執務室の入退場者管理、インターネットやパソコン端末のセキュリティ対策などを実施するとともに、各職場の取り組み状況を毎年点検しています。

さらに、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、セキュリティ対応体制（CSIRT/SOC）の強化、新たなサイバー攻撃の兆候や情報の監視の強化、情報システムの防御・攻撃監視機能の強化を図っています。

各拠点においても、お取引先様の要求事項や関連する業界団体のガイドライン・市場動向などを踏まえて情報セキュリティの対策向上に努めており、情報セキュリティ管理の公的認証が求められる事業ではISMS認証を富士電機機3部門と子会社2社が取得しています。また、個人情報保護に関しては、プライバシーマークが富士電機機と子会社4社に付与されています。