

# 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

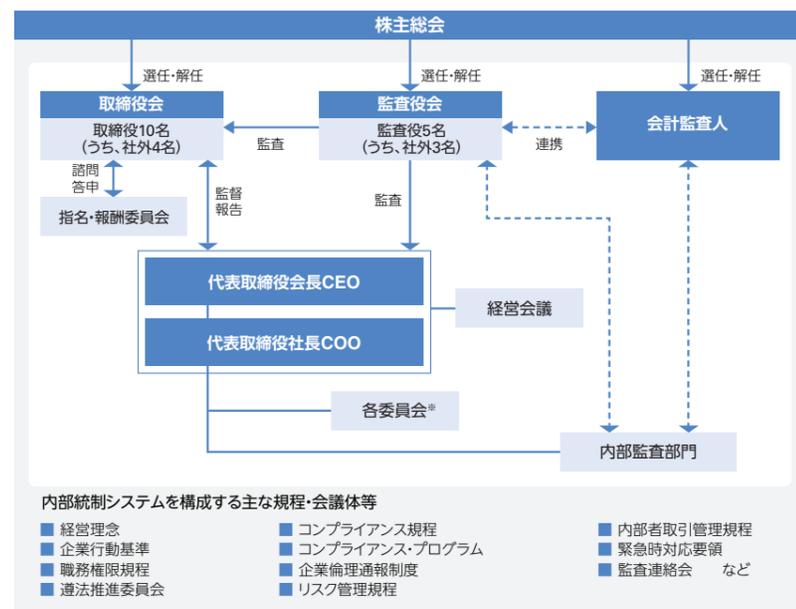
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役」・「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

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指名・報酬委員会を設置し委員の過半数および委員長を社外取締役としています。

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、業務執行責任の明確化を図っています。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(2024年6月25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】**
    - 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

社外取締役比率



社外役員(社外取締役・社外監査役)比率



女性取締役比率



女性役員(女性取締役・女性監査役)比率



指名・報酬委員会 社外役員(社外取締役)比率



## 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

	2003年	2011年	2012年	2019年	2021年	2022年
コーポレート・ガバナンス体制の改革	• 純粋持株会社制	• 事業会社制へ移行 経営の意思決定のスピード化 (執行役員数53名→18名)		• 指名・報酬委員会の設置		
取締役会実効性向上の改革	• 社外役員導入		• 女性社外監査役の選任	• 取締役会実効性評価アンケートの開始 • 政策保有株式の継続削減	• 取締役スキルマトリックスの開始	• 女性社外取締役の選任 • 取締役会実効性評価インタビューの開始

## 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。

2023年度の指名・報酬委員会は計4回開催し、役員報酬、

株式報酬制度の導入、役員人事等について審議し、取締役会に答申しました。

- ◎ 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

## 取締役会実効性向上の取り組み

2023年度の取締役会は計13回開催し、経営状況について報告を定期的に受け業務執行の監督を行うとともに、重要事

項につき適切に設定された審議項目数・審議時間の中、活発な議論を行いました。

主な議題	主な報告・議論の内容
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	経営計画・事業戦略、SDGs課題、コンプライアンス、リスクマネジメントの取り組み状況など
決算・財務関連	月次・四半期別・年間の業績および見通し、損失発生リスク、対外開示内容など
剰余金の配当関連	配当方針・配当性向の考え方およびステークホルダーへの説明方針など
政策保有株式関連	政策保有株式の保有・売却方針および保有合理性など
組織変更・人事異動関連	組織変更の目的・内容、役員の役割分担・スキルマトリックスなど

## 取締役・監査役のトレーニング

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。



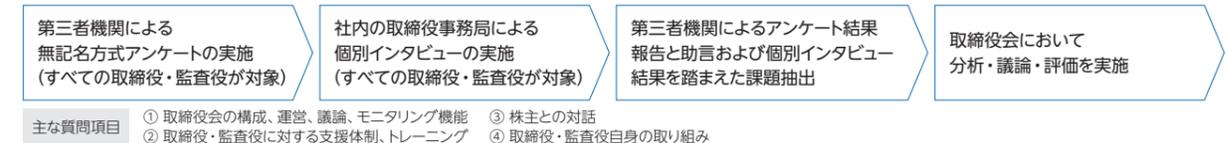
## 取締役会の実効性評価

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、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定期的に

実施しています。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



2023年度実効性評価で抽出された主要課題に対する2024年度の取り組み方針は下記の通りです。

主要課題	2023年度の取り組みに対する社外役員の主な意見・要望	2024年度の主な取り組み方針
中長期的な重要課題の議論	• 経営計画の取締役会への途中報告および取締役会での意見も加味した経営計画の策定 • 取締役会で議論すべき事項の執行側からのより積極的な明示および議論の深掘り	• 企業価値向上に資する中長期的課題(中期経営計画、人材育成や多様な人材の活躍推進などの人材戦略)について報告・議論する場の充実
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	• 富士電機全体の内部統制システムの構築・運用状況の取締役会に対する定期的な報告の継続的な実施 • プロジェクト案件管理の強化	• 業務執行状況(半導体投資の計画と進捗、業務変革プロジェクトの状況など)について報告・議論する場の充実

## 役員一覧 (2024年7月1日現在)

取締役および監査役は、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。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、取締役の任期は1年としています。

### 取締役

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。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。

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。

なお、当社の取締役会に必要な見識・経験について、「エネ

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
 北澤 通宏 代表取締役 取締役会長CEO (最高経営責任者) 指名・報酬委員会 委員	●	●	●	●	●	●	●
 近藤 史郎 代表取締役 取締役社長COO (最高執行責任者) 執行役員社長 指名・報酬委員会 委員	●		●	●	●		●
 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)特別参与	●	●	●			●	
 富永 由加里 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 森永乳業(株)社外取締役 SBテクノロジー(株)社外取締役	●				●	●	
 立藤 幸博 社外取締役 指名・報酬委員会 委員	●		●	●	●	●	
 野城 智也 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 東京都市大学 学長			●	●		●	
 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		●	●	●		●	
 宝泉 徹 取締役 執行役員専務 半導体事業本部長				●	●		●

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
 鉄谷 裕司 取締役 執行役員常務 インダストリー事業本部長				●	●		●
 河野 正志 取締役 執行役員常務 エネルギー事業本部長				●	●		●

### 監査役

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、上場会社の監査役経験者、法律専門家・会

計専門家といった、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。

### 監査役

 松本 淳一 常勤監査役 監査役会議長	 大橋 潤 常勤監査役
 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
 植松 則行 社外監査役 植松公認会計士事務所 所長 (株)エス・ユー・コンサルタント 代表取締役 サイボウズ(株) 社外監査役	

### 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
執行役員専務	友高 正嗣	パワエレ営業担当 エネルギー事業担当、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
//	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	エネルギー事業本部長
//	鉄谷 裕司	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
//	大日方 孝	生産・調達本部長
執行役員	森本 正博	富士電機機器制御(株)代表取締役社長
//	堀江 理夫	パワエレ営業本部 副本部長
//	三宅 雅人	経営企画本部 副本部長
//	浅野 恵一	食品流通事業本部長
//	石井 浩司	パワエレ営業本部長、パワエレ営業本部 特約店管理室長
//	中山 和哉	技術開発本部長

### 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、当社が定める独立性基準に抵触しない場合に、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。

当社が定める独立性基準はコーポレート・ガバナンス報告書に記載の「独立社外役員にかかる独立性基準」をご参照ください  
[https://www.fujielectric.co.jp/ir/library/detail/governance\\_report.html](https://www.fujielectric.co.jp/ir/library/detail/governance_report.html)





### 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入 (2024年度)

株式価値との連動性をより明確にし、株主視点に立って中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、業績連動報酬について、従来の年次賞与とは別枠として、新たに株式報酬を設けることを2024年6月25日開催の第148回定時株主総会において決議しています。

本制度は、指名・報酬委員会において、導入することが相当であるとの答申に基づき、現行の取締役報酬の支給水準等および取締役の員数の動向、ならびにこれらの今後の見込み等を総合的に考慮して決定しています。

#### ◎ 本制度の概要

株主総会で決議された範囲内で、業績などを動案して決定するポイント(1ポイントあたり当社普通株式1株に換算、1事業年度当たりの上限は42,000ポイント)を取締役に付与し、そ

のポイント数に応じた当社株式を、信託を通じて毎年一定の時期に給付します。取締役は、在任期間中、給付された株式を処分することを制限されます。

給付される株式は、信託が株式市場を通じて取得する方法または当社の自己株式処分を引き受ける方法により取得します。

#### ◎ 本制度の対象者

取締役(社外取締役を除く)。なお、執行役員についても本制度と同一のスキームによる業績連動型株式報酬制度を導入します。

詳細は第148回定時株主総会招集ご通知に記載の「第3号議案 取締役に対する業績連動型株式報酬制度導入の件」をご参照ください  
<https://www.fujielectric.co.jp/common-resource/ir/data/20240603a.pdf>



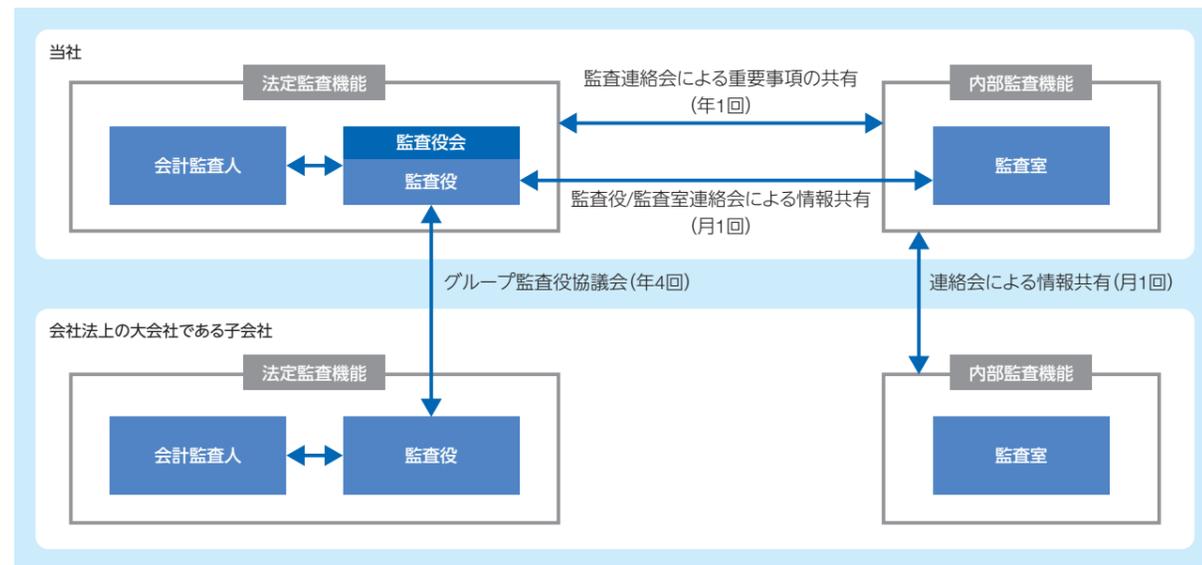
### 監査役・内部監査の状況

#### 三様監査の全体像

当社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。海外子会社のコンプライアンス活動、

品質管理・安全管理ルールの遵守徹底、開示体制の整備・運用状況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。

#### 三様監査の体系



### 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。

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。

### 内部監査

内部監査部門は、社長COO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、四半期ごとに進捗状況を確認し、必要に応じフォローアッ

#### 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)

プ監査も実施しています。

2023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45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・リスクの指摘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、2023年度末時点で6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。

政策保有株式(上場株式)の銘柄数および貸借対照表計上額



※ 上記の他に非上場株式およびみなし保有株式があります。2023年度末の政策保有株式(非上場株式およびみなし保有株式を含む)の合計額は970億円(連結純資産残高の14.7%)となります

## 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。

### 2023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。

### 2023年度の主な取り組み概要



### アナリスト・機関投資家との対話

アナリスト・機関投資家との対話を積極的にを行い、いただいた主要な意見・要望を取締役会および経営会議で共有し、経営課題として議論しています。

#### 2023年度の対話実績

- ・スモールミーティング: 2回(代表取締役社長COO:11月、2月)
- ・海外ロードショー: 1回(広報・IR担当役員:2月)
- ・個別面談による対話: 620件(アナリスト77件、国内機関投資家267件、海外機関投資家270件、ESG投資家6件)

#### ◎ 2023年度にアナリスト・機関投資家からいただいた主要な意見

##### ▼ 経営・事業に関する意見

- ・次期中期経営計画の目標、戦略、施策の明確化
- ・長期的な成長戦略や会社が目指す方向性の明確化
- ・市場成長が見込まれるデータセンター・半導体工場向け事業や電動車向けパワー半導体事業の更なる業績拡大
- ・シクリカル分野の器具、パワエレFA、半導体(産業)の需要回復時期および業績改善施策の推進
- ・低収益事業の改善施策の推進
- ・政策保有株式の保有・縮減方針

##### ▼ 情報開示に係る意見

- ・資本政策や株主還元方針を含めたキャッシュフローアロケーション
- ・ROIC向上に向けた事業ポートフォリオ戦略
- ・生成AIの普及拡大や電力需要拡大の潮流における事業機会
- ・パワエレの更なる事業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
- ・発電プラント事業再編により期待する効果および効果創出に向けた具体的な施策
- ・半導体の中長期の具体的な事業戦略
- ・食品流通の他セグメントとのシナジー効果および効果創出に向けた具体的な施策

## TOPICS

### 取締役との意見交換の取り組み

取締役からの意見を反映し、IR活動の更なる充実に努めています。

### IR活動に関する取締役への定例報告

アナリスト・機関投資家の関心事項および意見・要望を取締役会に年2回定期的にフィードバックし、経営・事業に関する議論の活性化につなげています。社外役員から以下の通り意見・要望をいただきました。

#### ▶ IR活動報告に関する意見

- ・海外機関投資家への対応
- ・エネルギー、インダストリーの理解度向上(アナリスト・機関投資家向け工場見学会の開催など)
- ・非財務情報の開示内容の充実
- ・環境変化に適切に対応した継続的なIRの推進

### 統合報告書に関する社外役員との意見交換会

取締役会とは別の機会を活用し、統合報告書(富士電機レポート)に関する社外役員との意見交換会を実施しました。社外役員から以下の通り意見をいただきました。

#### ▶ 統合報告書に関する意見

- ・価値創造プロセスに係る記載内容の充実およびわかりやすさ改善
- ・中長期的に目指す姿の明示
- ・注力している海外事業の取り組みの紹介充実
- ・全社的なDXの取り組みの記載
- ・グローバルでの人財戦略の開示充実
- ・編集上の改善(文章量、写真、用語のわかりやすさ)



統合報告書に関する社外役員との意見交換会の様子

### 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、「Gomez IRサイトランキング2023:金賞(4年連続)」、「2023年インターネットIR表彰:優良賞(5年連続)」を受賞しています。

