

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

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。

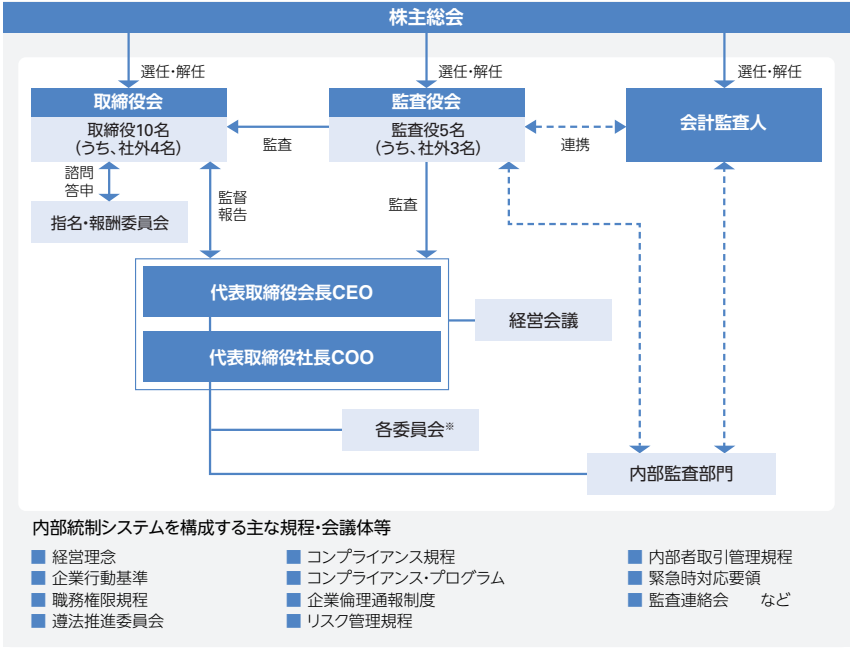
独立役員の要件を満たす社外役員を積極的に招聘し、経営監督、経営監査機能の強化を図るとともに、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置し委員の過半数および委員長を社外取締役としています。

また、経営と執行の役割を明確化するため、執行役員制度

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。

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

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示	•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
- (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

取締役会実効性向上の取り組み

2023年度の実効性評価は計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。



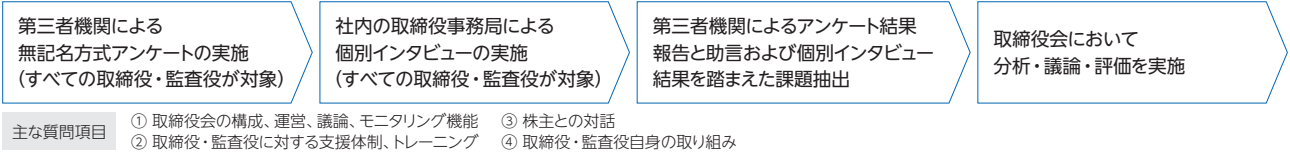
取締役会の実効性評価

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

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。

なお、当社の取締役会に必要な見識・経験について、「エネ

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。

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
 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㈱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㈱社外取締役 SBテクノロジー㈱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 (有)エス・ユー・コンサルタント 代表取締役 サイボウズ㈱ 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㈱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



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、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 (出席回数／開催回数) 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 4回／ 4回	<取締役会> 上場会社の経営経験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> 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。
富永 由加里	13回／ 13回 3回／ 3回	<取締役会> 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。 ・多様な人材の活躍推進のあり方 ・ITソリューション事業の拡大に向けた取り組み <指名・報酬委員会> 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。
立藤 幸博	10回／ 10回 3回／ 3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。 ・在庫適正化の取り組み ・プラント案件におけるリスク管理の強化 <指名・報酬委員会> 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。
野城 智也	10回／ 10回 3回／ 3回	<取締役会> サステナブル建築、イノベーションのマネジメント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。 ・脱炭素社会の実現に向けた取り組み ・プラント案件におけるリスク管理の強化 <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。

※ 富永由加里氏、立藤幸博氏、野城智也氏の上記取締役会および指名・報酬委員会の出席状況は、各々の就任以降に開催された取締役会および指名・報酬委員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 (出席回数／開催回数) 監査役会出席状況 (出席回数／開催回数)	主な活動
平松 哲郎	12回／ 13回 8回／ 9回	<取締役会> 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。 <監査役会> 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 9回／ 9回	<取締役会> 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。 <監査役会> 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	12回／ 13回 8回／ 9回	<取締役会> 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。 <監査役会> 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・監査役の報酬

報酬決定プロセス

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 取締役会長 CEO 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（2023年度）

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前年度の連結売上高営業利益率を基本とし、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。2023年度業績の連結営業利益率は9.6%となり、報酬に占める業績連動報酬の割合は約56.5%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。

役員区分別報酬額範囲（2023年度）

役員区分	報酬額範囲
常勤取締役	次の①の固定枠および②の業績連動枠の合計額 ① 年額4億5,000万円以内 ② 支給日の前事業年度の連結当期純利益の1.0%以内
社外取締役	年額1億円以内
常勤監査役・社外監査役	年額1億2,000万円以内

役員区分別報酬額（2023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	795	333	462	6
常勤監査役	62	62	—	2
社外取締役・社外監査役	79	79	—	9

役員持株会への拠出金額および取得株式持分（2023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	31	48
監査役	6	9

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、業績などを勘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>



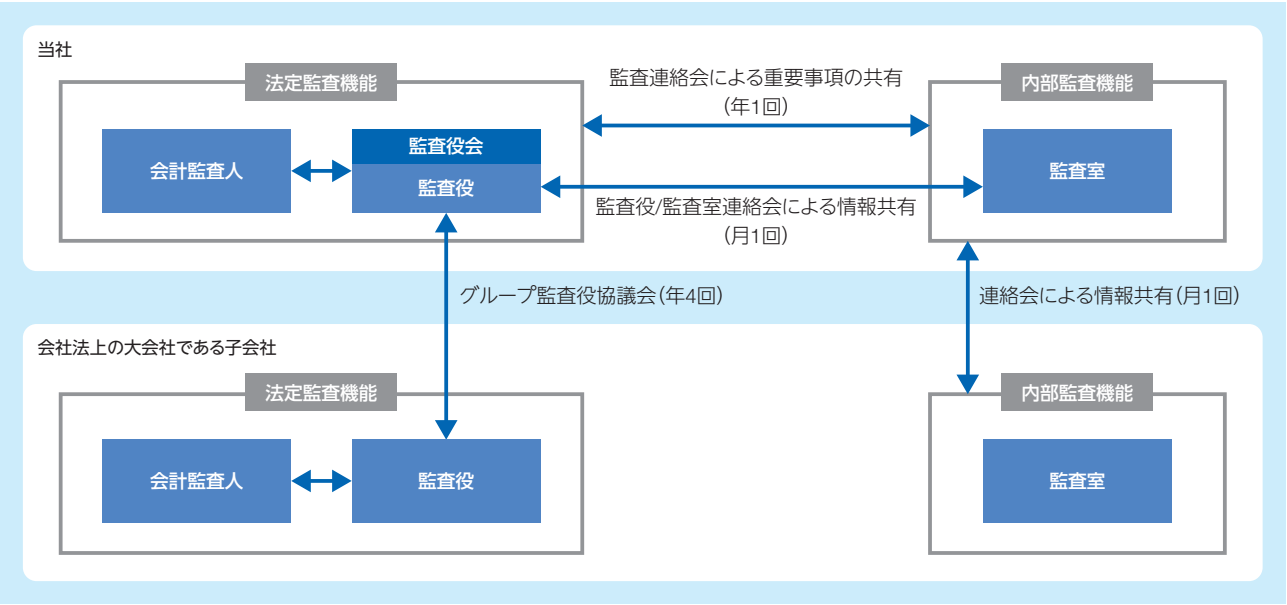
監査役・内部監査の状況

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。

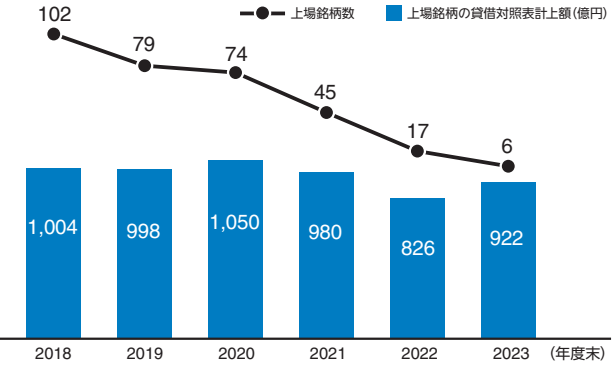
上記の方針に基づき、2018年度末時点で102銘柄保有していた上場株式を、2023年度末時点で6銘柄まで縮減しています。

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

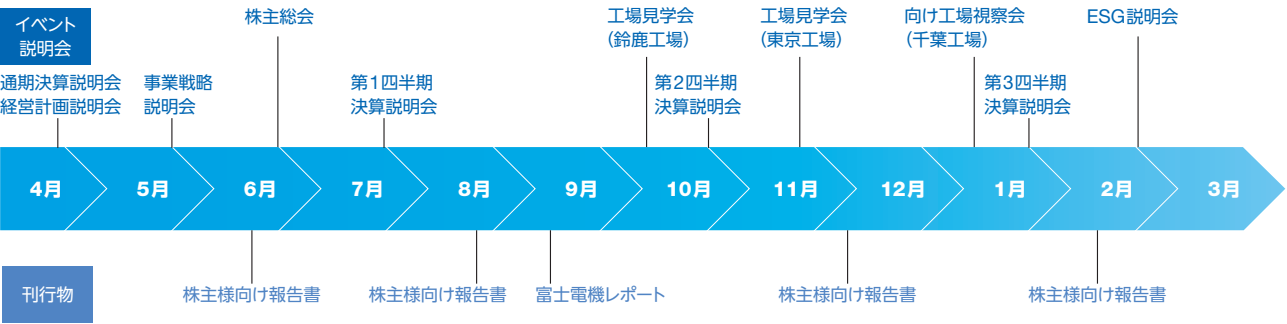
基本方針

当社は、各種法令・規則に基づいた情報開示を行ってまいります。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行い、いただいた主な意見・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
- シグニカル分野の器具、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。



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、取締役会の監督のもと、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

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「富士電機遵法推進委員会」において、半期ごとに「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、富士電機遵法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。

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

- ・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 など

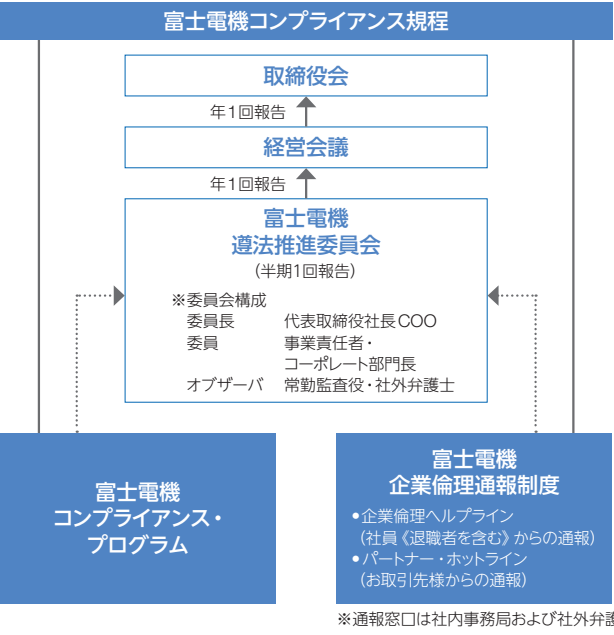
社内ルールの
策定改廃・周知徹底

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

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。



◎ 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・啓蒙を推進しています。

2023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	関係会社新任 取締役・監査役 など	25名	コンプライアンス・プログラムの 構築義務
	新任幹部社員	100名	主要規制法令の遵守
	新入社員	254名	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紹介
職種別	国内営業部門	2,706名	独占禁止法・不正競争防止法な どの遵守
	海外販売会社 (2022年度～)	622名	贈賄防止、競争法の遵守

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(社内事務局および社外弁護士)を通じて当社の代表取締役社長 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)。

2023年度の通報件数は国内外43件となり、そのうち違反があったものは7件(ハラスメント2件、労務問題3件、会計問題1件、その他1件)でした。いずれも是正措置、再発防止など、所要の措置を講じております。

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、

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、2023年度は富士電機の経営に重大な

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。

2023年度は、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役職員はおらず、また贈賄防止に係

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>



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)。

◎ 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など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

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などにより周知徹底を図っています。

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。

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。

2023年度は、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いません。

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

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的確に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

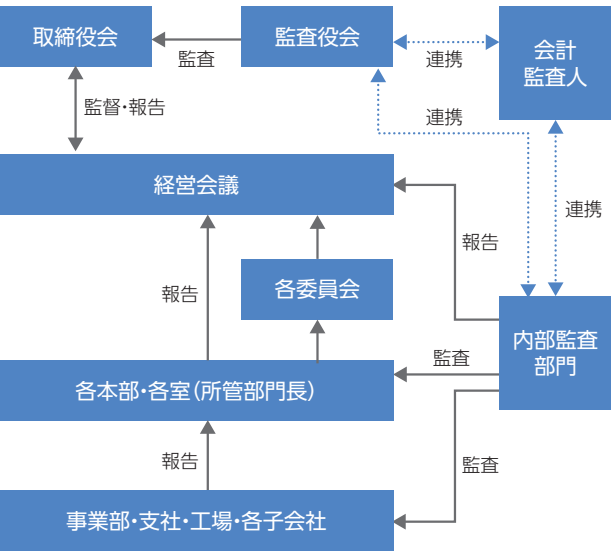
大規模災害など緊急事態が発生した場合、事態の拡大防止と早期収束を図れるよう、平常時の準備、緊急事態発生時

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。

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。



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。

第2四半期終了後に中間フォローを行い、教育・訓練の結果などリスク対策の年度評価を行うとともに、法令・規制などの改正およびリスク対応の経験などを踏まえてリスク管理体制に反映し、次年度対策の改善につなげています。

またこれらの管理体制および運営状況は、内部監査部門による定期的な監査を実施しています。

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 事業戦略 事業環境	- 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。 - 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。
コーポレート・ガバナンス	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。
事業再編・提携・撤退	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。
受注・営業・販売促進	- 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。 - 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。
開発・設計 エンジニアリング	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。
調達・手配	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。
生産・製造 出荷・物流 据付・引渡 サービス	- 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。 「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。

リスク項目	リスク内容
品質保証	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。
人的資源・労務	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。
財務・会計	- 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。 - 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。
法務・倫理	「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。 - 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。 - 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。
政治情勢 社会経済動向	- 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。 - 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。
株主・投資家の動向	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。
自然災害・事故	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。
外部からの攻撃	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。

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、ITシステムの早期復旧や被害最小化に向けた対応、調達分野における自然災害リスクへの対応やマルチソース化の対応など、事業継続に欠かせない機能に対して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。

2023年度は、BCPを各拠点で自主訓練し得られた気づきからBCPの改善につなげることができるよう、事前準備、当日進行、終了までの訓練プログラムをパッケージ化し各拠点に展開しました。これにより確実にPDCAを回して事業継続の対応力を高めています。

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。



プロジェクト案件管理の強化の取り組み

当社は、利益重視の経営による更なる企業価値向上の実現に向け、プロジェクト案件管理の強化による損失発生リスクの低減に取り組んでいます。

損失発生リスクの早期把握と予知保全のため、これまでに発生した大口損失発生事例をもとにその発生原因を分析して社内関連部門と共有するとともに、再発防止策の実行および運用状況のモニタリングを実施しています。

2023年度は、与信リスクの高い案件の受注前審査ルールの整備、受注済み案件のコストを含めたプロジェクト進捗管理の徹底に取り組み、その実施状況について関連する事業

部門およびコーポレート部門と連携して管理するとともに定期的に執行役員会議などで経営層に報告し議論しました。また海外拠点の管理レベル強化のため、損失発生防止に向けた実務指針および運用細則を策定し海外拠点にも展開することで、損失発生リスクをセルフチェックできる仕組みを構築しました。

今後、海外現地の社員およびローカルスタッフの教育充実に取り組むことで、更なるプロジェクト案件管理の強化および一層の損失発生リスクの低減につなげていきます。

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(株)2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(株)と子会社3社に付与されています。

2023年度は、エネルギー、インダストリーの主力工場である東京工場と鈴鹿工場において、制御システムセキュリティ国際標準規格「IEC※ 62443-4-1」の認証を取得しました。今後、その他の工場でも認証取得を進めていきます。

※ International Electrotechnical Commission (国際電気標準会議)