

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

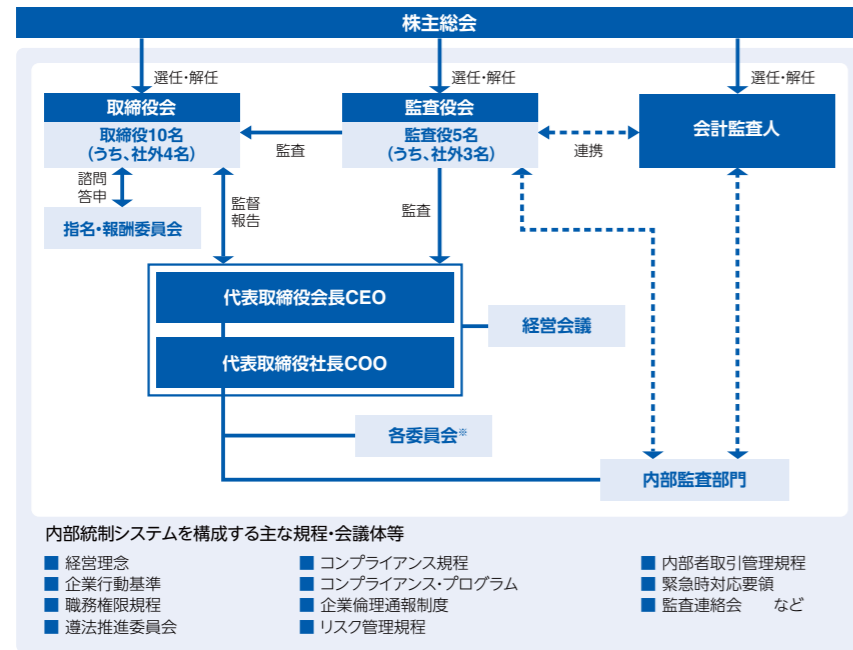
当社のコーポレート・ガバナンス体制は、経営監督や重要な意思決定の機能を担う「取締役会」、経営監査の機能を担う「監査役」「監査役会」を設置し、客観性および中立性を確保しています。

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

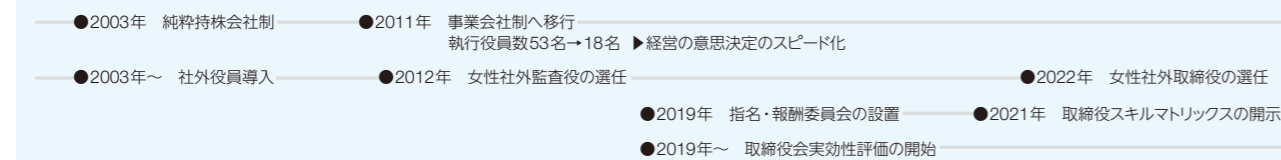
を導入し、各事業の責任の明確化および業務執行の効率化を図っています。持続的成長企業としての経営基盤の継続強化のため、2022年度より代表取締役会長CEO(最高経営責任者)、代表取締役社長COO(最高執行責任者)を設置しました。代表取締役会長CEOおよび代表取締役社長COOの諮問機関として経営に関する重要事項の審議、報告を行う「経営会議」、事業戦略上の重要課題や法対応等の対外的重要課題の企画・推進を担う各委員会を設置し、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月27日時点)

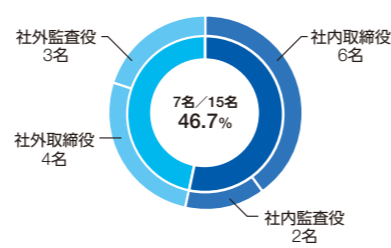


- ※各委員会
- [SDGs視点による当社の重要課題]**
 - SDGs推進委員会
 - [法対応などの重要課題]**
 - 遵法推進委員会
 - 安全衛生推進委員会
 - [事業戦略上の重要課題]**
 - 能力開発委員会
 - 生産技術委員会
 - 技術開発委員会
 - 国際標準化委員会

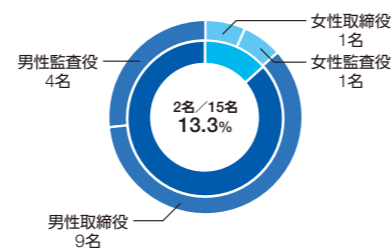
コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けた改革の変遷



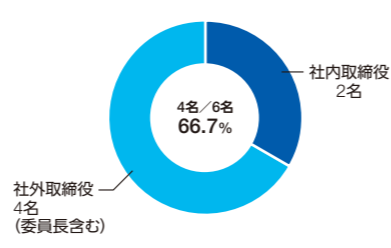
社外役員(社外取締役・社外監査役)比率



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・経験等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
 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 技術開発担当 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 ㈱ヤマキザイ社外取締役 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 三菱製紙㈱相談役	●		●	●	●	●	
 野城 智也 社外取締役 指名・報酬委員会 委員 高知工科大学 教授 東京都市大学 特任教授			●	●		●	
 安部 道雄 取締役 執行役員専務 生産・調達担当 発電プラント事業担当			●	●	●		●
 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					●		●
 鉄谷 裕司 取締役 執行役員常務 パワエレインダストリー事業本部長					●		●

監査役

 奥野 嘉夫 常勤監査役 監査役会議長	 松本 淳一 常勤監査役
 平松 哲郎 社外監査役 中央日本土地建物㈱特別顧問	 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	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 (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 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。 ・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。
立川 直臣	13回/13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。 ・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 3回/3回	<取締役会> 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。 ・脱炭素の実現に向けた取り組み ・海外事業拡大のあり方 <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。
富永 由加里	9回/10回 一回/一回	<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

※ 富永由加里氏は、2022年6月28日開催の第146回定時株主総会最終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 (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	13回/13回 8回/8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 8回/8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	13回/13回 8回/8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。 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(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

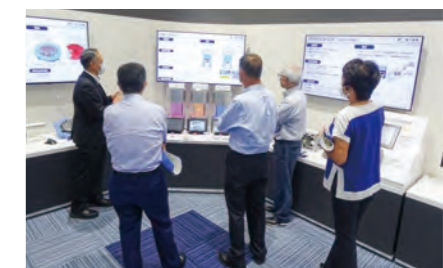
役員持株会への拠出金額および取得株式持分(2022年度)

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

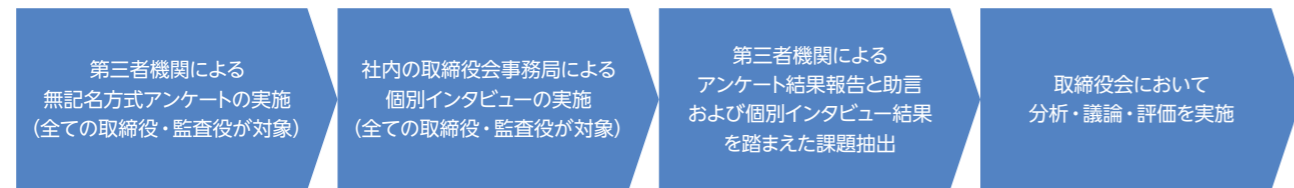
取締役会の実効性評価

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"> SDGs推進に係る取り組みや実績の開示充実 気候変動リスクに対する対外開示の考え方の整理 当社事業と社会貢献との関係性の説明 人財戦略の策定と目標の設定（海外、経営、女性活躍等） リスクリングの導入検討・利益還元、自己資本比率、設備投資に対する考え方の整理
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"> 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 CO₂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
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・要望を取締役会で報告	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップと機関投資家のミーティングの実施 個人投資家向けIR活動の検討

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（人財戦略、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

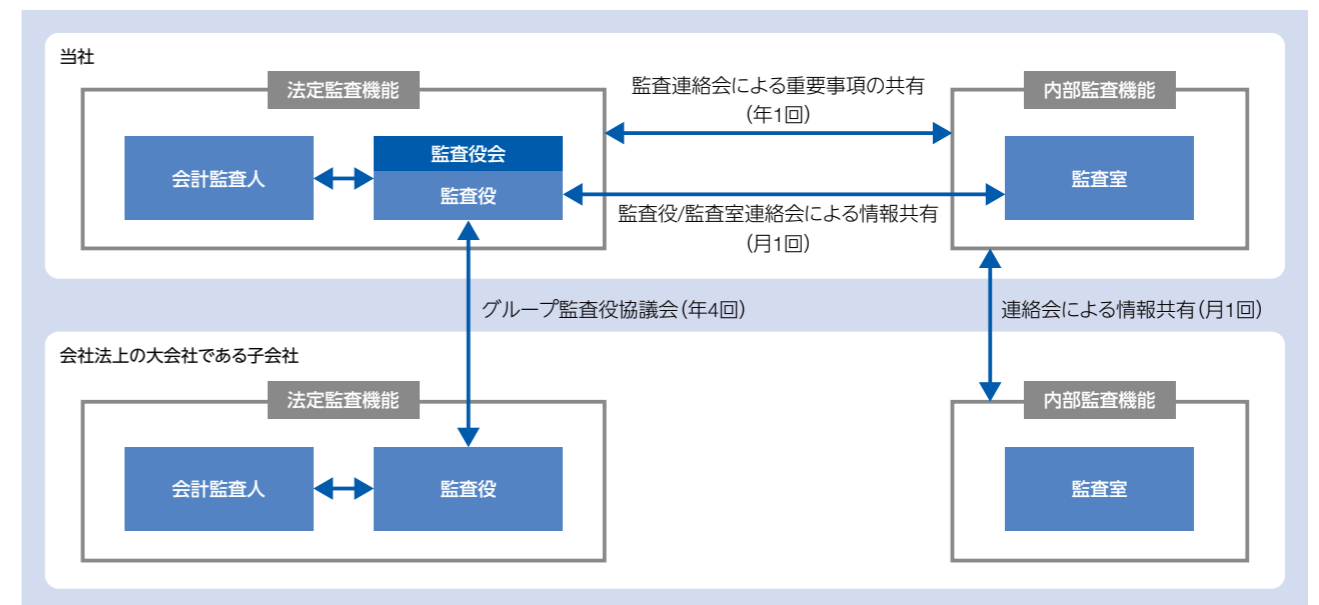
監査役・内部監査の状況

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。

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

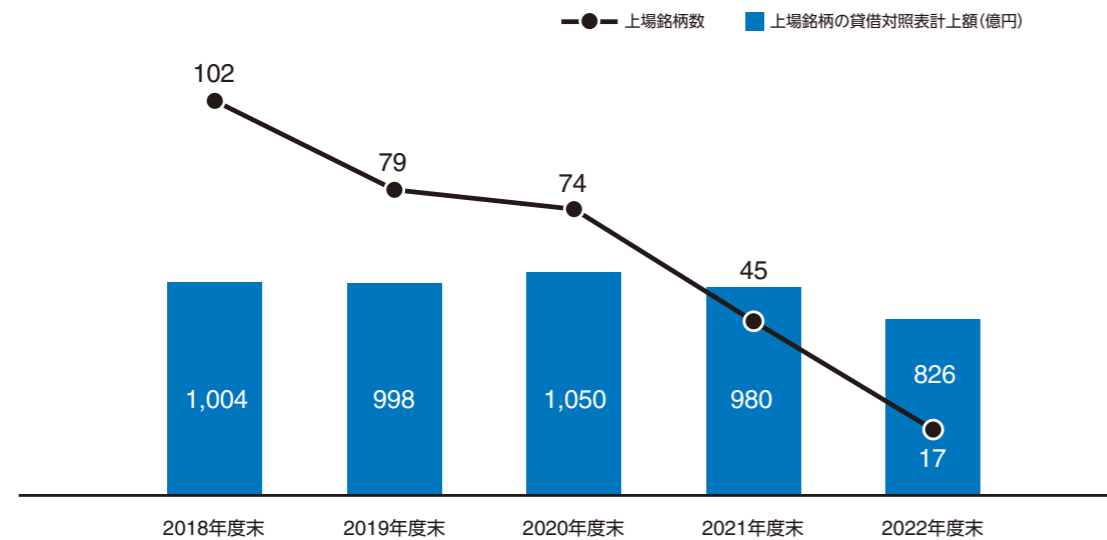
当社は、投資先企業との関係維持・強化等を目的として、上場株式を政策的に保有しています。政策保有株式を縮減することを基本方針とし、これらの政策保有株式については、その保有に一定の合理性が認められる場合でも、経営や事業への影響に留意しつつ縮減を図っていきます。

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

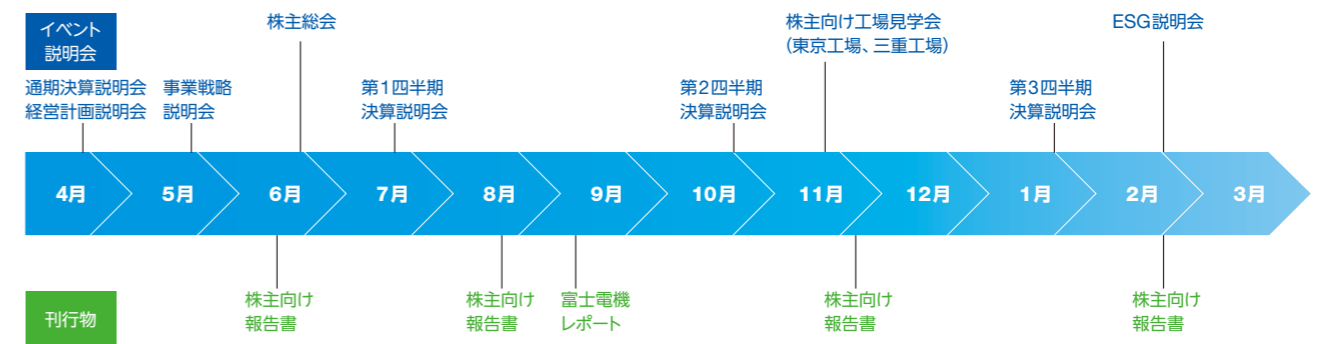
基本方針

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"> 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 低収益事業の改善施策の推進 海外事業拡大における課題、戦略・施策の明確化と推進 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 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 政策保有株式の更なる縮減 	<ul style="list-style-type: none"> 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 半導体の中長期の具体的な事業戦略 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 食品流通の海外ビジネスの方向性および売上拡大戦略 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 役員報酬に関する情報開示の充実

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。

