

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、コーポレートガバナンスを、経営者とその使命を果たして株主の皆様の負託に応えるために必要不可欠な仕組みと位置付けています。経営者の使命とは、パーパス (Fujitsu Way) の下、目先の利益のみを追いかけるのではなく、お客様やお取引先の信頼に応え、社員が生き生きと誇りを持って働き、社会に貢献する経営を行うことです。こうした経営の実践を通して、当社は、中長期的な成長や企業価値の向上を実現します。

コーポレートガバナンス体制の枠組み

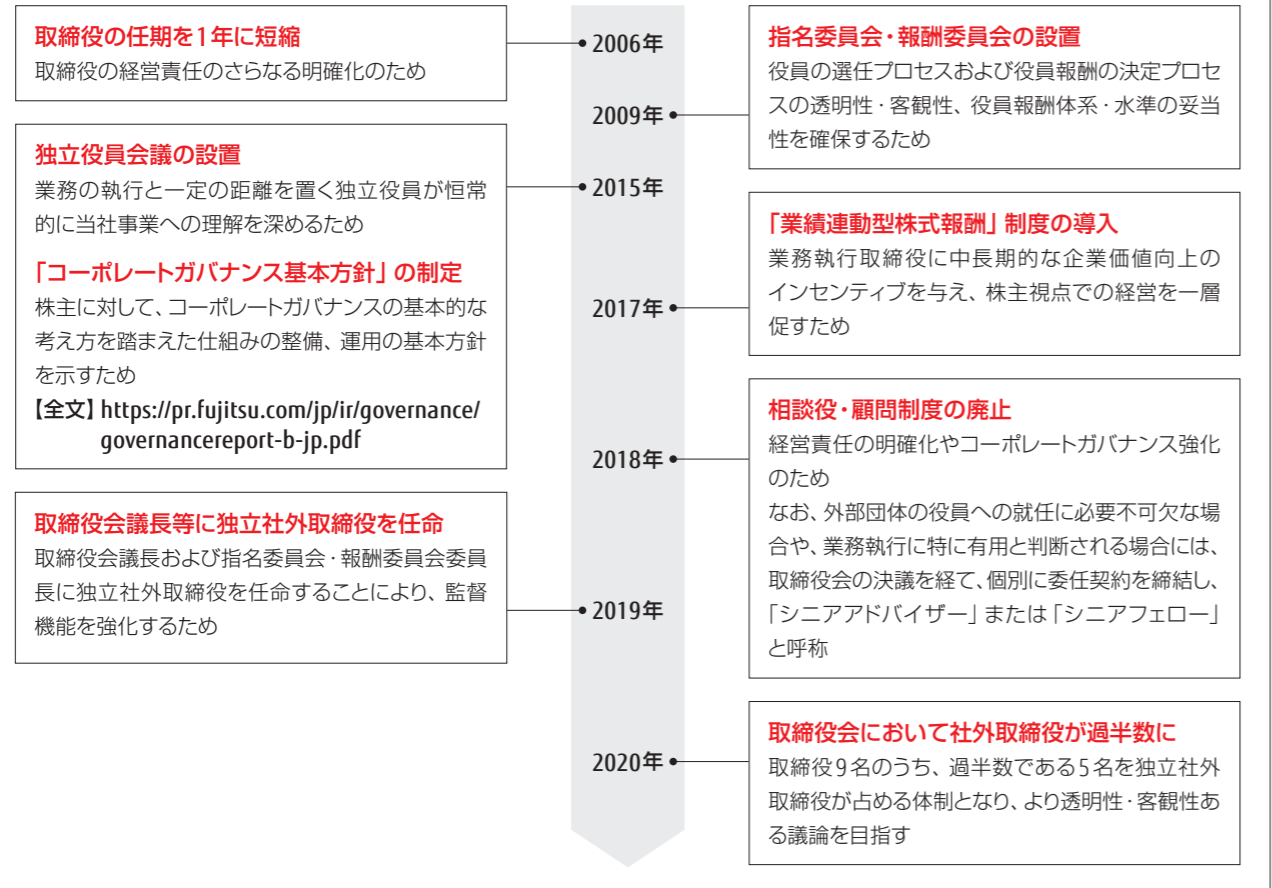
当社のコーポレートガバナンス体制は、監査役会設置会社制度の長所を活かしつつ、取締役会における非執行取締役 (独立社外取締役および社内出身の業務を執行しない取締役をいう。以下、同じ) による業務執行取締役の業務執行に対する監督の実効性と多様な視点からの助言の確保に努めています。(具体的な方法の詳細は、1. コーポレートガバナンス体制の概要を参照。)

当社は、2015年12月の取締役会決議によって、コーポレートガバナンスに関する当社の考え方を整理した基本方針「コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。

<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-b-jp.pdf>

このほか、コーポレートガバナンスの詳細については当社ウェブサイト(企業情報>サステナビリティ>コーポレートガバナンス)をご覧ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/governance/>

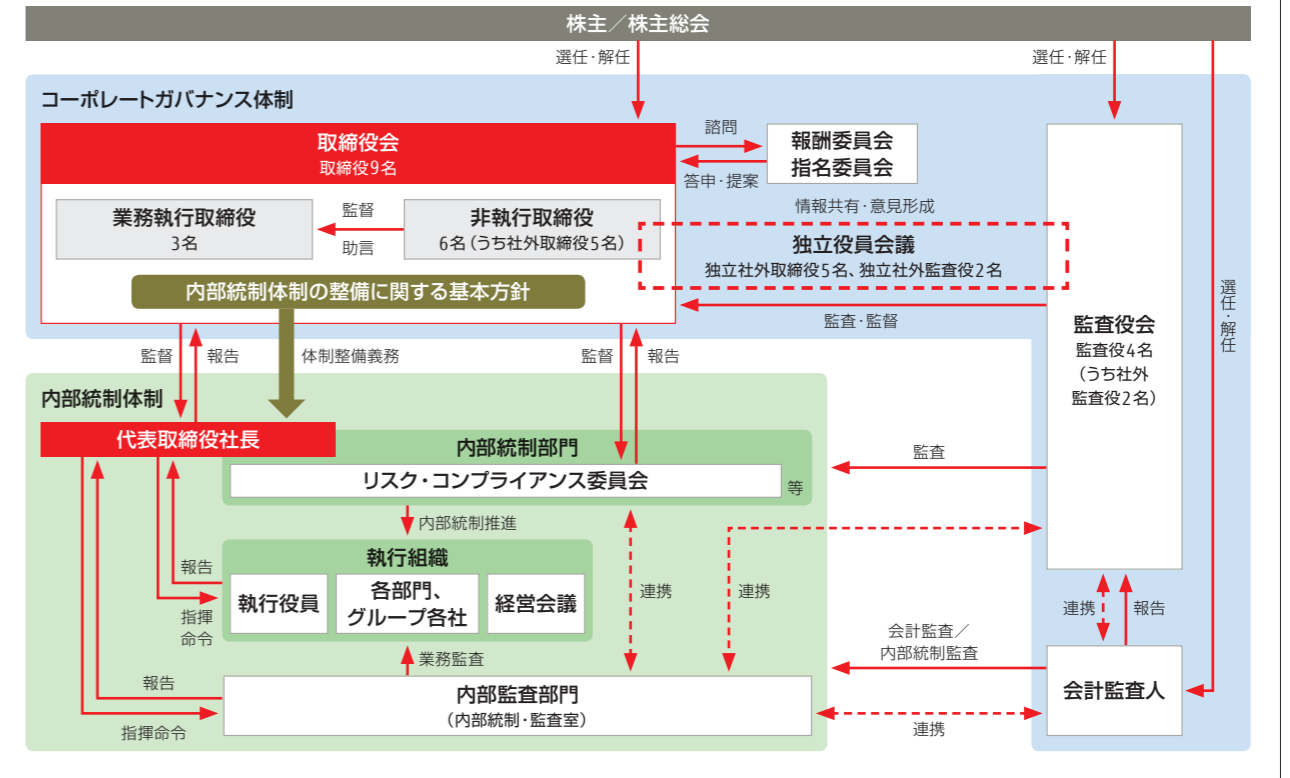
これまでのコーポレートガバナンス強化のための取り組み



1. コーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制の模式図

(2020年6月22日現在)



主な会議体・委員会の責務と構成

<p>取締役会</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営の重要な事項の決定と監督を行う機関 業務執行取締役による業務執行に対する監督および助言を中心に活動 業務執行取締役に対し、非執行取締役を同数以上確保 社内出身者である非執行取締役を1名以上確保 非執行取締役には独立社外取締役を積極的に任用 取締役の任期は1年 2020年6月22日現在、取締役会は、業務執行取締役3名、非執行取締役6名(うち、独立社外取締役5名)の合計9名で構成。取締役会議長は独立社外取締役
<p>監査役(会)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 独立した立場から取締役会および業務執行機能の監査と監督、および会計監査を実施 監査役の任期は4年 2020年6月22日現在、監査役会は4名(うち、常勤監査役2名、社外監査役2名)で構成
<p>指名委員会・報酬委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置 指名委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「コーポレートガバナンス体制の枠組み」と「役員の選解任手続きと方針」に基づき、役員候補者について審議し、取締役会に答申 報酬委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「役員報酬の決定手続きと方針」に基づき、基本報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役会に答申 2020年7月30日現在、両委員会共に、独立社外取締役3名で構成(委員の詳細はP58「取締役・監査役の構成」をご覧ください。) 2020年7月30日現在、委員長は独立社外取締役
<p>独立役員会議</p>	<ul style="list-style-type: none"> 独立役員の情報共有と当社事業への理解深化の仕組みとして設置 すべての独立社外取締役・独立社外監査役で構成

2. 社外取締役・社外監査役

社外役員の独立性基準

当社は、以下の基準に基づいて社外役員の独立性を判断しています。

a 現在または過去において以下のいずれにも該当しない者

- (1) 当社グループ^{*1}の取締役または使用人
- (2) 当社の大株主^{*2}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (3) 当社の主要な借入先^{*4}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人
- (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員
- (6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭^{*5}、その他財産を得ている者
- (7) 当社の主要な取引先^{*6}の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}

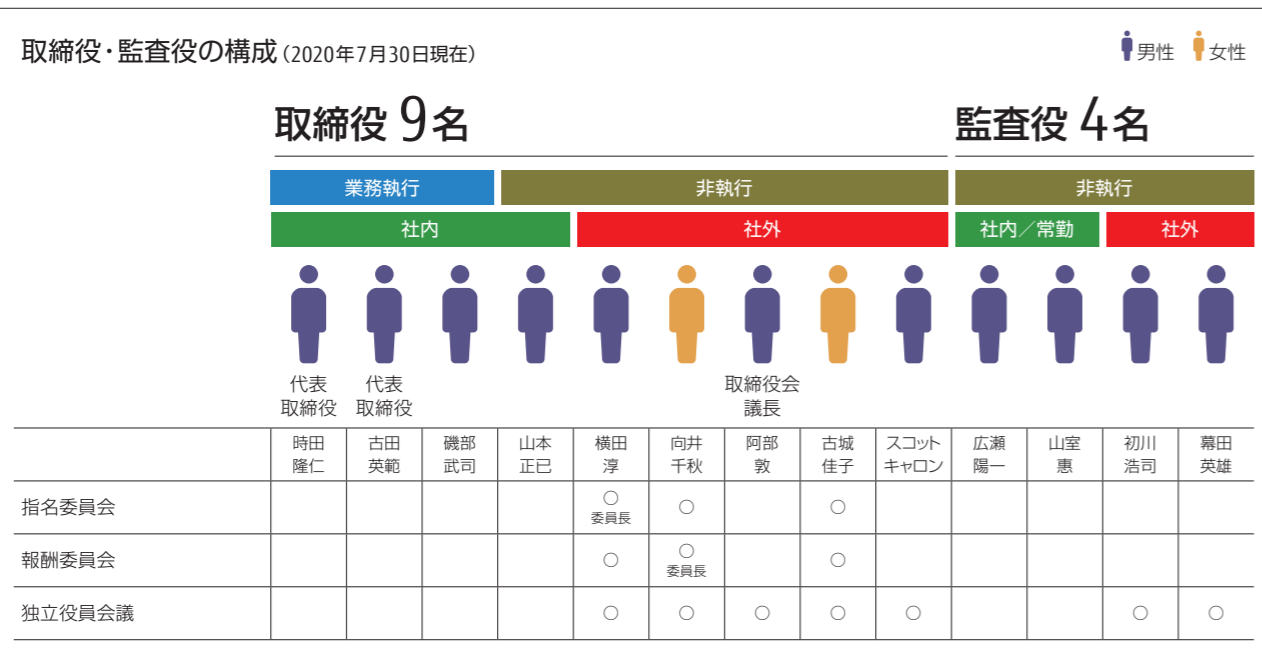
- (2) 当社の大株主の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (3) 当社の主要な借入先の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}
- (4) 当社の会計監査人の社員または使用人
- (5) 当社と他社の間で相互に派遣された取締役、執行役、監査役または執行役員
- (6) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭、その他財産を得ている者
- (7) 当社の主要な取引先の取締役、執行役、監査役または重要な使用人^{*3}

^{*1} 当社と当社の子会社
^{*2} 当社の議決権の10%以上を名義上または実質的に保有する大株主
^{*3} 当該大株主、借入先、取引先の独立社外取締役または独立社外監査役である場合を除く
^{*4} 当社の直近の事業報告に記載された当社グループの主要な借入先
^{*5} 年間の合計が1,000万円以上の専門的サービスなどに関する報酬、寄付等
^{*6} 過去3事業年度のいずれかの事業年度において、当社グループとの取引の対価の支払額または受取額が、取引先または当社の連結売上高の1%を超える企業など
^{*7} 2親等以内の親族、配偶者または同居人
^{*8} 当社の社外監査役または社外監査役候補者である者の独立性を判断する場合に限る

b 現在または過去3年間に

以下のいずれかに該当する者の近親者^{*7}でない者

- (1) 当社グループの業務執行取締役、業務執行取締役でない取締役^{*8}または重要な使用人



社外役員の選任状況

当社では、経営の透明性、効率性を一層向上させるため、社外役員を積極的に任用しています。

当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場

している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

なお、各社外取締役および社外監査役の役割、機能と具体的な選任状況に対する考え方は以下のとおりです。

〈社外取締役〉

 横田 淳氏	イスラエル大使、ベルギー大使などを歴任され、欧州との経済連携協定交渉のための政府代表を務められるなど、国際経済交渉の専門家であり、また、グローバルな視点からの政治、経済に対する深い見識をお持ちです。また、横田氏は2019年指名委員会の委員長に就任してから、当社の取締役会の構成を最善のものにすべく、役員候補者に求められる資質について議論をリードしてきました。今後も、これまでの経験を活かし、グローバルな観点から公正かつ客観的な監督と助言を果たしていただけることが期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。また、横田氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者等であった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 向井 千秋氏	医師からアジア女性初の宇宙飛行士となった経歴をお持ちであり、当社の標榜するチャレンジ精神を最先端の科学分野で体現されており、多様な観点から業務執行に対する監督、助言を行うとともに、報酬委員会の委員長として役員報酬のあり方について議論をリードしてきました。今後も、広範な科学技術の知見に基づくグローバルで公正かつ客観的な監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。なお、向井氏が特任副学長を務めている東京理科大学を運営する学校法人東京理科大学と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2020年3月期において約13百万円であり、当社の売上規模に鑑みて、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、向井氏は独立性基準を満たすと判断しています。
 阿部 敦氏	長年にわたる投資銀行業務やプライベート・エクイティ業務の経験を通して、ICT業界やM&Aについての深い見識をお持ちであり、2019年の取締役会議長就任以来、これまでの経験や機関投資家との対話を通じて得られた投資家の視点から客観的な議事進行を行い、議論をリードしてきました。今後も株主・投資家視点からの監督機能や助言に加え、経営陣の迅速・果敢な意思決定への貢献が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。阿部氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 古城 佳子氏	日本国際政治学会理事長などの要職を歴任され、長年、民間企業を含む経済主体が国際政治に及ぼす影響などについての研究を重ねておられます。古城氏の深い学識に基づき、国際政治の激動期における外部環境の変化への対応やSDGsへの取り組みなどについて幅広い助言と監督が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。また、古城氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者などであった経歴がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
 スコット キャロン氏	外資系証券会社勤務を経て、現在、日本株投資に特化した独立系の投資顧問会社であるいちごアセットマネジメントの代表取締役社長を務めており、機関投資家として投資先企業との対話を行ってきた経験をお持ちです。このような経験から、株主・投資家の立場からの監督と助言が期待できるため、社外取締役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。キャロン氏が代表取締役会長を務めるジャパンディスプレイと当社との間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2020年3月期において約3億3千万円であり、当社の売上規模に鑑みると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。また、キャロン氏が代表取締役社長を務めるいちごアセットマネジメントと共同して議決権を行使する共同保有者であるいちごトラスト・ピーティーイー・リミテッドは当社の上位株主ですが、同社は当社の定める独立性基準における大株主には該当せず、また、キャロン氏は当社の主要取引先の業務執行者などであった経歴がないため、当社の定める独立性基準を満たしています。

〈社外監査役〉

初川 浩司氏	公認会計士としてグローバル企業に対する豊富な監査経験があり、企業会計に関する広い知見を有しているため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。なお、初川氏が代表執行役を務められたあらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)は、当社の会計監査を担当したことはありません。また、PwCあらた有限責任監査法人と当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は2020年3月期において約60万円であり、当社の売上規模に鑑みて、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。このため、初川氏は当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。
幕田 英雄氏	検事、公正取引委員会の委員等を歴任され、法律のみならず、経済・社会など、企業経営を取り巻く事象に深い見識をお持ちであるため、社外監査役としての監督機能および役割を果たしていただけると考えています。また、幕田氏は、当社の主要株主や主要取引先の業務執行者であった経験がなく、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。

取締役会の実効性担保の仕組み

当社は、取締役会の実効性向上のため、非執行取締役が有効に機能する仕組みづくりを重視しています。具体的には、業務の執行と一定の距離を置く独立役員が継続的に富士通の事業への理解を深められる仕組みが不可欠との考えから、独立役員会議を毎年数回（2020年3月期は8回）実施し、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を促しています。2020年3月期は、経営方針や人材育成、当社および当社グループの業容などを議題として取り上げ、独立役員への情報共有と意見交換を踏まえた各役員の意見形成を図りました。特に、経営方針と戦略、それに付随する主要な成長施策に関しては、複数回の独立役員会議

で議論しています。また、独立役員会議を円滑に運営するため、2015年に「独立役員会議支援室」を設置し、各役員をサポートするメンバーとして若手社員を1人ずつ配置することにより、独立役員が、執行側の経営層を介さずにサポートメンバーを通じて情報を取得できる仕組みを整えています。

取締役会の運用に関しては、会議で議論した議題のうち、当社にとって特にインパクトの大きい重要案件に関しては、その進捗を継続的にモニターする案件のリストを作成し、適宜取締役会で報告しています。また、2019年6月には独立社外取締役である阿部取締役が取締役会議長に就任し、経営監督機能のより一層の強化と、透明性・客観性が担保された議論のさらなる醸成に努めています。

3. 役員報酬の決定方針

当社は、より透明性の高い役員報酬制度とするべく、2009年10月の取締役会決議により報酬委員会を設置しています。取締役および監査役の報酬等は、同委員会の答申を受けて取締役会で改定された以下の「役員報酬支給方針」に基づき、決定されます。

役員報酬支給方針

グローバルICT企業である富士通グループの経営を担う優秀な人材を確保するため、また、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、以下のとおり役員報酬支給方針を定める。

役員報酬を、職責および役職に応じ月額で定額を支給する「基本報酬」と、短期業績に連動する報酬としての「賞与」、株主価値との連動を重視した長期インセンティブとしての「業績連動型株式報酬」から構成する体系とする。

〈基本報酬〉

すべての取締役および監査役を支給対象とし、その支給額はそれぞれの役員の職責や役職に応じて月額の定額を決定する。

〈賞与〉

- 業務執行を担う取締役を支給対象とし、1事業年度の業績を反映した賞与を支給する。
- 「賞与」の具体的な算出方法は、主として連結売上収益および連結営業利益を指標とし、当期の業績目標の達成度合いに応じて支給額を決定する「オンターゲット型」とする。

〈業績連動型株式報酬〉

- 業務執行を担う取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、中長期的な業績向上に資する、業績連動型の株式報酬を支給する。
- あらかじめ役位に応じた基準株式数、業績判定期間（3年間）、連結売上収益と連結営業利益を指標とする中長期業績目標とその業績達成度合いに応じた係数幅を設定し、基準株式数に業績達成度合いに応じた係数を乗じて、年度ごとの株式数を計算のうえ、業績判定期間の終了をもって、その合計株式数を割り当てる。

（ご参考）役員報酬項目と支給対象について

対象	基本報酬		賞与	業績連動型株式報酬
	経営監督分	業務執行分		
取締役	○	-	-	-
業務執行取締役	○	○	○	○
監査役		○	-	-

4. 政策保有株式に関する取り組み

当社は、政策保有株式について、保有目的が明確であり、積極的な保有意義がある場合のみ保有します。取締役会において、当社の加重平均資本コストを基準として、それに対するリターン（配当や取引状況などの定量要素）やリスクが見合っているかを定量的に評価し、定量的な保有意義がない場合には、なお保有することに合理性があることを根拠付ける定性的な理由がないかを評価し、保有の継続を議論しています。2020年3月期は、53銘柄を売却し、2020年3月

末時点で保有する政策保有株式について、2020年6月18日の取締役会で議論しました。

なお、当社は、政策保有株主との取引について、政策保有株主でない取引先と同様の独立当事者間取引を行っています。また、当社は、政策保有株主から売却意向を示された場合、売却を妨げませんが、売却時期、方法などに関して要請する場合があります。

5. グループ経営に関する考え方および方針とガバナンス実効性確保方策

当社は、グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を目指してグループ経営を行っており、グループ会社に対してはそれぞれが保有するポテンシャルを最大限具現化することを求めています。

一部の子会社に関しては、持続可能な成長に必要となる資本調達が多様化を図ることによりさらなる事業価値の向上を目的に上場させ、当社グループ全体の企業価値の向上を図っています。子会社を上場させることにより、当社グループ全体ではなく、特定分野の事業に焦点を絞った投資が可能となり、投資機会の多様化への貢献にもなります。また、上場子会社においては少数株主との利益相反の可能性が懸念されることから、経営の独立性を尊重しつつ、必要に応じて報告会を開催し当該子会社の企業価値向上に向けて助言・支援に努めています。当社はこのようなグループ経営方針をさらに推進すべく、2020年2月にグループ経営における最適なグループフォーメーションおよびガバナンスについての企画・施策を立案および実行することを目的とする

専門部署をコーポレート機能として設置し、上場している子会社を含めたグループの経営について対応しています。

今後、ノンコアビジネスの上場子会社は、強い独立ビジネスとして独立させる方針です。独立に際しては、当該事業の持続的な成長の担保、当社資産価値の最大化、最善の独立タイミングの観点で、検討します。

ガバナンス実効性確保方策

当社は、上場子会社がコーポレートガバナンスの充実に努めていることを理解しており、充実の取り組みを支援しています。当社は、上場子会社に対しガバナンス強化施策である監査等委員会設置会社への移行を推奨しています。その結果としてすべての上場子会社において独立社外取締役が選任され、当社からの派遣取締役は対象上場子会社の企業価値の最大化を第一義とすることにより独立性を担保しています。

6. 内部監査・会計監査および内部統制部門の状況

内部監査・会計監査体制

〈監査役監査〉

監査役会は、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および結果の相当性などの検討を行うとともに、内部監査部門からの報告聴取、常勤監査役から社外監査役への重要な事項の報告および検討などを行います。

また、監査役の活動として、取締役会、独立役員会議その他重要な会議への出席と意見表明、重要な決裁書類の閲覧、代表取締役との意見交換、本社・子会社における業務等の監査、子会社監査役との情報交換、会計監査人からの報告聴取、内部監査部門からの監査状況および結果の聴取、コンプライアンス部門からの内部通報状況の聴取などを行います。

当社監査役のうち、常勤監査役広瀬陽一氏は、当社の財務経理本部長を務めるなど財務・経理部門における長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。常勤監査役山室恵氏は、法曹界における長年の経験をお持ちであり、会社法をはじめとする企業法務および国内外のコンプライアンス対策に精通しています。（社外監査役の経験については、P59「社外役員の選任状況」をご覧ください。）

〈内部監査〉

内部監査組織として内部統制・監査室を設置しています。内部統制・監査室は、グループ各社の内部監査組織と連携し

て、富士通グループ全体に関する内部監査を実施して結果を代表取締役社長に報告しています。内部監査の監査計画および監査結果については、グループ会社に関する事項を含め、常勤監査役に対しては原則として月次で報告を行い、監査役会および会計監査人に対しては定期的（原則として四半期に一度）に報告を行っています。

内部統制・監査室は、公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）、公認不正検査士（CFE）などの資格を有する者など、内部監査に関する専門的な知見を有する従業員を相当数配置しています。

〈会計監査〉

会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人は、監査役会に対し、監査計画および監査結果を報告しています。また、必要に応じて意見交換なども行っており、連携して監査を行っています。

内部統制体制

〈内部統制部門〉

「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会がリスク管理体制、コンプライアンス体制、財務報告に関する内部統制体制などの整備・運用を行い、基本方針に規定された職務を行っています。また、内部統制体制の運用状況については、定期的に取り締り会への報告を行っています。

7. 2020年3月期のコーポレートガバナンスの実績（レビュー）

当社は、企業価値の持続的向上を目指し、コーポレートガバナンスの強化に努めています。2020年3月期の取り組み状況は以下のとおりです。

取締役会・監査役会の開催および出席

取締役会（うち臨時取締役会） 13回（1回）	監査役会 9回	社外取締役の取締役会への出席状況 100% 横田淳氏 100%、向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、古城佳子氏 100%
社外監査役の取締役会への出席状況 100% 山室恵氏 100%、三谷絃氏 100%、初川浩司氏 100%	社外監査役の監査役会への出席状況 96.3% 山室恵氏 100%、三谷絃氏 100%、初川浩司氏 88.9%	

取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額

区分	人数	報酬等の種類			報酬等の総額
		基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
取締役（社内）	7人	314百万円	108百万円	55百万円	478百万円
社外取締役	4人	71百万円	—	—	71百万円
監査役（社内）	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	3人	45百万円	—	—	45百万円

(注) 1. 上記には、2020年3月期に退任した役員を含んでいます。
2. 取締役（社外取締役含む）の報酬額は、2006年6月23日開催の第106回定時株主総会において、年額6億円以内とし、2017年6月26日開催の第117回定時株主総会において、非金銭報酬として当社普通株式を、年額3億円以内、割り当てる株式総数を年4.3万株（2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したことから、株式併合後の株式数を記載しています）以内とすることを決議いただいています。また、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、監査役（社外監査役含む）の報酬額は、基本報酬を年額1億5千万円以内と決議いただいています。当社は、この報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
3. 業績連動型株式報酬は、2020年3月期に費用計上した金額を記載しています。

取締役会の実効性評価

取締役会は、その実効性の維持、向上のため、取締役会の評価を毎年行うことを「ガバナンス基本方針」に定めています。

2019年3月期の評価を踏まえた2020年3月期の取り組み

取締役会が注力すべき議論により時間をかけられるよう、2019年3月期に引き続き、月次の業務報告等を中心とした報告事項が効率的に報告されるよう工夫しました。また、独立社外役員の情報交換や意見の醸成を図る取り組みである独立役員会議を継続実施しました。

2020年3月期の評価方法

2020年3月期の評価は、独立社外取締役である阿部取締役が取締役会議長に就任したことを踏まえ、2020年2月に取締役会議長の評価という観点で、取締役会メンバーより無記名アンケート方式で意見聴取を行いました。加えて、6月には、取締役会全体の実効性に関する評価として、5段階評価の視点を加えた無記名アンケートを実施しました。各アンケートによる意見聴取結果については、それぞれ定例取締役会において報告されるとともに、それらをもとに取り締り会場で議論を行いました。なお、6月の取締役会全体の実効性に関する評価の議論の際には、議決権行使助言会社等からの当社取締役会に対する評価も併せて報告されました。

2020年3月期の評価結果

- 取締役会における議案資料等については一定の改善が認められるものの、情報提供方法や分量等においてさらなる改善の余地がある。
- 独立役員会議をはじめとした取締役会外での情報の入手機会やコミュニケーションの場をさらに充実させていくことが重要である。新しい取り組みとして、取締役会や独立役員会議のあとに独立社外役員が主体のプライベートセッションを適宜開催し、会議で尽くせなかった議論や意見交換・調整を実施し、独立社外役員間のコミュニケーションの充実を図る。
- 当社グループの重要課題の中でも特に議論を深めるべき事項について、上記の場も活用したうえで、取締役会における会議を効果的・効率的に進める取り組みを今後も継続、強化していくことが重要である。