

社外取締役座談会 ——変化を見据え、変革を促すガバナンス



阿部 敦

株式会社産業創成アドバイザー
代表取締役/シニア・アドバイザー

向井 千秋

東京理科大学
特任副学長

古城 佳子

青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授

スコット キャロン

いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長

COVID-19への対応、脱炭素社会の実現に向けた経済の転換、多様性と平等を求める市民の声のうねりなど、グローバル社会が大きな課題と変化に直面する中で、富士通は「For Growth」「For Stability」を通じた価値創造に取り組んでいます。2021年6月28日に開催された株主総会の終了後、社外取締役として再任された皆さんに、社会の変化を富士通がどのように受け止め、富士通自身の変革とどのように結びつけているのか、お話を伺いました。

——キャロンさんは取締役に就任して1年が経過しました。投資家として富士通を見ていた時には知らなかった発見やサプライズはありましたか。

キャロン 大きなサプライズはないですね。パーパスの制定を含めたFujitsu Wayの刷新に表れているように、社会に対して富士通ならではの価値を提供するという姿勢が明確なところを、私は投資家として高く評価してきました。ただ、投資家としての評価は、経営施策や業績という、表面から見える成果を基に判断せざるを得ません。取締役となって、成果だけでなく、独立役員がコーポレートガバナンスで果たしている役割や、経営戦略とその具体化策に関する議論など、成果に至るプロセスが確認できたことで、富士通が良い会社であるという評価により確信を持つようになりました。

阿部 スコットは、投資家としても企業経営者としても数多くの企業と接点を持っていて、非常に視野が広い。当社に対する資本市場や投資家の期待や懸念を議論する際にはもちろん、資本市場の一員であるスコットの意見にはとても説得力があり、執行陣も彼の意見に相当注意を払っています。2021年4月に発表したキャピタルアロケーションポリシーの状況が、2020年に発表したものよりも一歩踏み込んだ内容になったことにも、スコットの提言が活かされています。

キャロン 日本の会社によく見られる現象ではありますが、自分たちは情報を開示しているつもりでも、社外にはきちんと伝わっていないことがあります。せっかく開示するならば、方針や目標をより明示的にしたほうがいい。そうした考えを時田社長やCFOの磯部専務に伝え、阿部さんも交えて議論してきました。

——気候変動問題をはじめとするサステナビリティへの取り組みに関しても、取締役会による監督を求める動きが強まっています。富士通の取締役会はそうした新しい要請にどのように対応していますか。

キャロン すべての事業活動を「パーパス」に結びつけていることにも明らかのように、当社グループはもともと社会に資する、すべてのステークホルダーに資する事業活動を行うという価値観が根付いている。日本ではもともと「三方よし」といった考え方がありますから、「ステークホルダーキャピタリズム」を改めて掲げるまでもないとも言えます。

向井 私の専門である医学、宇宙開発、教育の分野では、社会における自分たちの役割や意義を常に考えていますから、社会課題やそこで暮らす人びとの要請に応えるのは当然のことです。DXの核心が社会課題に対する解の提供にあるということを考えれば、当社グループもまったく同じだと思います。社会のサステナビリティに敏感にならなければ、当社グループ自身のサステナビリティはありません。

「取締役となって、表面に見える成果だけでなく、そこに至るプロセスが確認できたことで、富士通が良い会社であるという評価により確信を持つようになりました。」



古城 国際社会においても、気候変動問題は貧困や感染症、生物多様性など多くの課題に影響しているという理解が共有されています。当社グループは、パーパスを柱としたFujitsu Wayの刷新にも表れている通り、執行陣の意識が高いので、気候変動問題への取り組みにも積極的ですし、非財務指標を設定して自らの取り組みを社外のステークホルダーに開示していこうとしています。

向井 サステナビリティと事業推進を統合するという面では、すでに、経営幹部のパフォーマンス評価に非財務指標の進捗が織り込まれているほか、執行取締役の報酬にも非財務指標の達成度を反映すべく、私と古城さんも委員を務める報酬委員会（P72参照）で検討を始めています。ただ、具体的な方法については今後もっと議論が必要です。例えば、サステナビリティの時間軸と事業の時間軸の違いをどう考慮するか、評価の客観性・公平性をどう担保するか、表面的ではない成果をどのように測るか、結論が出るまでには少し時間がかかるでしょう。

——2020年の取締役会実効性評価を踏まえ、取締役会の運営方法を変えようとしているというお話を、1年前のこの場で伺いました。具体的に、どのような変更があったのでしょうか。

阿部 取締役会と執行陣のコミュニケーションをより密にしています。合理性のある結論を導くには、オープンなコミュニケーションが不可欠だからです。

以前から独立役員会議が情報共有や当社事業に関する理解を醸成する場として機能してきましたが、それに加え、2020年から「事業概況説明会」として個別事業の説明を執行陣から受ける勉強会を年間十数回設けていますし、「プライベートセッション」を開催して社外役員同士で関心事や意見を共有する機会も増やしました。また、社長と独立社外取締役の1on1セッションを設けるなど、直接コミュニケーションを取る機会も増やしています。本日の株主総会で佐々江賢一郎氏が社外取締役として選任されましたが、新任のメンバーだけでなく我々全員にとって、「分からない」ことを「分かる」ようにする仕組みが必要だと考えたからです。

向井 取締役会と執行陣のコミュニケーションが増えて、双方の関心事を共有できるようになったことは、執行陣とのコミュニケーションをつなぐ役割を果たしてくださっている取締役会議長の阿部さんの貢献が本当に大きい。

古城 私たちがどのような情報を必要としているかを執行陣に伝えたり、執行陣からのフィードバックを受けたりするコミュニケーションチャンネルがとても良くなりました。これは、意見を言わばなしにしない、取締役会で議論を深めるという意味で、とても重要なことです。COVID-19をきっかけに過去1年間で取締役会の運営もどんどん変化しましたし、そのたびに機能が強化されていると実感しています。

阿部 COVID-19もそうでしたが、企業経営には想定を超えるような事態が起こります。そうした時に執行陣が機動的に手を打つために特に重要なのが、取締役会がどこまで意思決定に関与するか、執行陣がどこまで取締役会を巻き込むのか、相互に共通理解があることです。そうした共通の理解の基盤となるのが、普段からのコミュニケーションだと私は思います。

——より一層ガバナンスの実効性を高めるために、特に取締役会の多様性という観点で、今後何が求められるでしょうか。

キャロン 技術に関しても、ITサービス業界の競争環境についても、執行陣と対等に議論ができる社外取締役だと思います。私もキャリアをコンピュータ企業からスタートしてある程度の知識は

ありますし、向井さんは科学者、阿部さんもIT産業についてよくご存じです。しかし、ITサービス業界の変化は大きく、また、富士通の将来を見通すために把握すべき技術の範囲もとても幅広い。勉強しても深い議論ができるレベルにはなかなか至りません。

古城 先ほど話題にのぼった「事業概況説明会」や「プライベートセッション」でも学んで、私たち社外取締役の知識レベルは確実に深化しています。それでも、技術的な話になると1回説明を聞いたくらいではすぐには理解できない内容が多いことは確かです。しかも、約13万人のグループ社員がいることにも表れるように、当社グループの事業はとても幅広いからです。

向井 個人としての勉強に関しては、例えば、会社から私たち社外取締役に支給されているタブレットコンピュータから、経営会議の資料などにアクセスできます。かなりの量にのぼるその資料を読み込むのはもちろん、分からないところは、「独立役員会議支援室」のメンバーの若手社員に質問したり、自分でも調べてみたり。とは言え、1人の人間の知識がカバーできる範囲なんて大したことはない

のです。だからこそ、多様な専門性と経験を持つメンバーが必要なんですよ。

キャロン 多様性がない取締役会というのは、全員がキーパーのチームでサッカーの試合に出るようなものです。取締役会としてモニタリング機能を果たすだけでなく、中長期的な戦略について議論するならば、いろいろな知識・スキルが確保されなければなりませんし、その中には業界知識や他社のベンチマークを踏まえた意見、アドバイスも含まれるべきでしょう。

阿部 では、コンピュータ科学やITサービスの専門知識があれば取締役会メンバーとして適格かと言えば、そう単純な話ではないところが難しい。取締役会が集団として大局観と専門性を兼ね備えることが重要なのであって、形式要件だけ充足しても意味がない。いわゆる「マネジメント型」取締役会としてビジネスの中身に踏み込んだ議論をするのか、あるいは「モニタリング型」取締役会として、経営方針を設定する以外は進捗の確認に焦点を置くのかという、取締役会の機能にも関わる課題です。

「DXの核心が社会課題に対する
解の提供にあることを考えれば、
社会のサステナビリティに対する敏感さなしに、
当社グループ自身のサステナビリティはありません。」





「執行陣が機動的に手を打つために重要なのは、取締役会がどこまで意思決定に関与するのか、執行陣側がどこまで取締役会を巻き込むのか、相互に共通理解があることです。そうした共通の理解の基盤となるのが、普段からのコミュニケーションだと私は思います。」

向井 多様性という観点では、直接的に取締役会に参加するのとはかく、若い世代の声を取り入れられると良いなと私は思っています。中長期よりもっと先の将来を見据えるということは、結局のところ、若者が社会をどう変えるのか、変えたいのかという問いに行きつきますから。

——最後に、富士通の価値創造に向けた次のステップに関する意見や期待、ご自身の抱負についてお聞かせください。

古城 COVID-19の感染状況の先行きが見えない状況ですし、今後も社会の持続性を脅かす危機がなくなることはないでしょう。そうした中で、社会に対して当社グループがどのような価値を提供することができるのか、問いかけていきたいと思ひますし、そのために自分のスキルも高めていきます。

向井 当社グループがDXに大きく舵を切ってから3年目になりますから、その目に見える成果をお客様をはじめとする外部のステークホルダーにお見せできるようにならなければなりません。個人的には、約13万人という社員を擁す当社グループの中にあるデータを活用したビジネスの拡大に期待していますし、その可能性を考えるために私自身ももっと勉強していかなければと思っています。

キャロン ハードウェア事業の比重が大きく恒常的に大型の設備投資が必要だった過去とは異なり、現在の当社は、大きなキャッシュ

フロー創出力をどのように活かすのか、かつてない意思決定を求められています。せっかく稼いだ貴重なキャッシュですから、資本投下の対象が、当社らしさが活かせる勝算が高い事業なのか、しっかり議論していきます。パーパスを軸に課題解決力を強化するという富士通の変革への野心、企業価値向上への社員の皆さんの挑戦を支えていきます。

阿部 社内変革については、時田社長の旗振りの下、富士通自身のDXを進める取り組みであるフジトラを通じて社内の意識が変わり、実態を伴った変化が起こっています。事業面でも新会社の設立をはじめ打つべき手が打たれました。ここからは課題解決力の強化を示す成果をモニタリングし、目標達成に向けて執行陣に言わば「発破をかけ」ながらサポートしていく考えです。

取締役会議長としては、引き続き一人ひとりの取締役の意見を引き出すとともに、執行陣ともコミュニケーションをとって、オープンな議論を通じて結論を導くことに注力します。我々が合理的な議論をしているか、第三者に監視されているかのような緊張感をもって、会議を進めます。

「COVID-19だけでなく、今後も社会の持続性を脅かす危機がなくなることはないでしょう。そうした中で、社会に対して当社グループがどのような価値を提供することができるのか、問いかけていきたいと思ひます。」



新任社外取締役メッセージ

富士通はIT技術システムのサービスやスーパーコンピュータの開発を含め先端技術分野で日本を代表する会社であり、その事業がさらに発展、成功していくことは、日本のみならず人類全体の進歩と恩恵の享受という観点からも重要です。

富士通がイノベーションを通じて社会の信頼とより持続可能な世界を追求することを企業目的として掲げていることは、時代の要請に合致するものと思います。そして、多様性と好奇心に満ちた「挑戦」、価値観や透明性を持った行動による「信頼」、株主を含めた多様なステークホルダーとの「共感」を大切な価値として明確にしていることは、ビジネスの世界のみならず、国家や国際社会全体のあり得べき姿形を考えていくうえでも示唆に富みます。

そのような価値・原則を大切にしている企業に、社外取締役として参画できることを嬉しく思います。私は他の企業でも社外取締役を務めていますが、近年の日本のコーポレートガバナンス改革はまだ多くの企業で進行中であり、その形態も企業の特徴に応じた様々

なものがあると実感します。富士通もまたその良きカルチャーを維持しつつ、新しい挑戦と変革を追求し、ユニークだが国際的にも遜色のないガバナンス、事業へと進化していくことを期待しています。社外取締役としての私の役割は、それをより広い角度から応援していくことにあり、私のこれまでの外交分野などの経験がお役に立てば幸いです。

私が理事長を務めている日本国際問題研究所は「シンクタンク・オブ・ザ・イヤー 2020」を受賞しましたが、そこでの知見も多少なりとも役に立つかもしれません。世界においてはテクノロジーをめぐる企業間の競争は激化し、国家、国家群間の競争は覇権的な様相を帯びつつあります。テクノロジーを制する者がサイバーやデータをめぐるルールや秩序を制する時代において、多様なアライアンスやパートナーシップのあり方や「自由と規制」の間で企業としてのベストな選択は何か、皆様と共にチャレンジに立ち向かっていきたいと思っています。



取締役
公益財団法人日本国際問題研究所 理事長

佐々江 賢一郎

役員一覧

(2021年10月1日現在)

業務執行取締役



時田 隆仁

代表取締役社長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：1,000株*1

1962年 9月2日生
1988年 4月 当社入社
2014年 6月 金融システム事業本部長
2015年 4月 執行役員
2019年 1月 執行役員常務/
グローバルデリバリーグループ長
2019年 3月 執行役員副社長
2019年 6月 代表取締役社長*2
リスク・コンプライアンス委員会委員長*2
2019年10月 Chief Digital Transformation Officer (CDXO)*2
2021年 4月 Chief Executive Officer (CEO)*2



古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：2,133株*1

1958年12月13日生
1982年 4月 当社入社
2009年 5月 産業システム事業本部長
2012年 4月 執行役員
2014年 4月 執行役員常務/
グローバルデリバリー部門長
2018年 4月 執行役員専務/デジタルサービス部門長
2019年 1月 テクノロジーソリューション部門長/
Chief Technology Officer (CTO)
(2021年6月まで)
2019年 6月 代表取締役副社長*2
2020年 4月 グローバルソリューション部門長
2021年 4月 Chief Operating Officer (COO)*2
2021年10月 Chief Data & Process Officer (CDPO)*2



磯部 武司

取締役執行役員専務
取締役就任年数：1年
所有する当社株式の数：325株*1

1962年 7月29日生
1985年 4月 当社入社
2014年 6月 財務経理本部経理部長
2018年 4月 執行役員/財務経理本部長 (2021年3月まで)
2019年 6月 執行役員常務/
Chief Financial Officer (CFO)*2
2020年 4月 執行役員専務
2020年 6月 取締役執行役員専務*2

非執行取締役



山本 正巳

取締役シニアアドバイザー
取締役就任年数：11年
所有する当社株式の数：10,140株*1

1954年 1月11日生
1976年 4月 当社入社
2004年 6月 パーソナルビジネス本部副本部長
2005年 6月 経営執行役*3
2007年 6月 経営執行役*3 常務
2010年 1月 執行役員副社長
2010年 4月 執行役員社長
2010年 6月 代表取締役社長
2015年 6月 代表取締役会長 (2017年6月まで) /
取締役会議長 (2019年6月まで)
2015年 7月 指名委員会委員、報酬委員会委員
(2019年6月まで)
2017年 6月 取締役会長 (2019年6月まで) /
JFEホールディングス株式会社
社外取締役*2
2019年 6月 当社 取締役シニアアドバイザー*2 /
株式会社みずほフィナンシャルグループ
社外取締役*2
2021年 7月 当社 指名委員会委員*2



向井 千秋

取締役
東京理科大学 特任副学長
取締役就任年数：6年
所有する当社株式の数：3,086株*1

1952年 5月6日生
1977年 4月 慶應義塾大学 医学部 外科学教室 医局員 (1985
年11月まで)
1985年 8月 宇宙開発事業団*4 搭乗科学技術者
(宇宙飛行士) (2015年3月まで)
1987年 6月 アメリカ航空宇宙局 ジョンソン宇宙センター
宇宙生物学研究室 心血管生理学研究室
(1988年12月まで)
2014年10月 日本学術会議 副会長 (2017年9月まで)
2015年 4月 東京理科大学 副学長 (2016年3月まで)
2015年 6月 当社 取締役*2
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長*2
2016年 7月 当社 指名委員会委員 (2021年6月まで)
当社 報酬委員会委員 (2018年6月まで)
2017年 1月 国連宇宙空間平和利用委員会 (COPUOS)
科学技術小委員会 議長 (2018年1月まで)
2018年 4月 宇宙航空研究開発機構 特別参与
(2021年3月まで)
2018年 7月 当社 報酬委員会委員長*2
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役*2



阿部 敦

取締役
株式会社産業創成アドバイザー
代表取締役/シニア・アドバイザー
取締役就任年数：6年
所有する当社株式の数：2,693株*1

1953年10月19日生
1977年 4月 三井物産株式会社入社
1990年 6月 同社 電子工業室課長
1993年 1月 アレックス・ブラウン・アンド・サンズ*5
マネージング・ディレクター
2001年 8月 ドイツ証券会社*6
執行役員 兼 投資銀行本部長
2004年 8月 J.P.モルガン・パートナーズ・アジア*7
パートナー 兼 日本代表 (2009年3月まで)
2007年 5月 エドワーズ・グループ・リミテッド*8
取締役 (2009年10月まで)
2009年12月 株式会社産業創成アドバイザー
代表取締役*2
2011年 2月 オン・セミコンダクター・コーポレーション
取締役*2
2015年 6月 当社 取締役*2
2019年 6月 当社 取締役会議長*2
2019年12月 株式会社産業創成アドバイザー
シニア・アドバイザー*2
2021年 7月 当社 指名委員会委員長*2

非執行取締役



古城 佳子

取締役
青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：684株^{*1}

1956年 6月19日生
1988年 4月 國學院大學 法学部 専任講師
1991年 4月 同学部 助教授
1996年 4月 東京大学大学院 総合文化研究科 助教授
1999年 6月 同研究科 教授 (2020年3月まで)
2010年10月 財団法人日本国際政治学会^{*9} 理事長
2012年10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員^{*2}
2014年10月 日本学術会議 会員 (2020年9月まで)
2018年 6月 当社 取締役^{*2}
2019年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員^{*2}
2020年 4月 青山学院大学 国際政治経済学部
国際政治学科 教授^{*2}



スコット キャロン

取締役
いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長
取締役就任年数：1年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1964年12月6日生
1988年 4月 MIPS Computer Systems, Inc.^{*10}
2003年 1月 モルガン・スタンレー証券会社^{*11}
株式統括本部長
2006年 5月 いちごアセットマネジメント株式会社
代表取締役社長^{*2}
2008年10月 アセット・マネジャーズ・ホールディングス
株式会社^{*12} 代表執行役会長^{*2}
2008年11月 アセット・マネジャーズ・ホールディングス
株式会社^{*12} 取締役 兼 取締役会議長^{*2}
2012年 5月 株式会社チヨダ 社外監査役 (2020年5月まで)
2020年 3月 株式会社ジャパンディスプレイ
代表取締役会長 (2020年12月まで)
2020年 6月 当社 取締役^{*2}
2020年 8月 株式会社ジャパンディスプレイ
取締役会議長^{*2}
2021年 1月 株式会社ジャパンディスプレイ
代表執行役会長 CEO 兼 取締役^{*2}
2021年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員^{*2}



佐々江 賢一郎

取締役
公益財団法人日本国際問題研究所
理事長
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株

1951年9月25日生
1974年 4月 外務省入省
2002年 3月 経済局長
2005年 1月 アジア大洋州局長
2008年 1月 外務審議官
2010年 8月 外務事務次官
2012年 9月 特命全権大使 アメリカ合衆国駐節
2018年 6月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長
兼 所長
2019年 6月 セーレン株式会社 社外取締役^{*2}
2019年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役^{*2}
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長^{*2}
2021年 6月 当社 取締役^{*2}
2021年 7月 当社 報酬委員会委員^{*2}

監査役

常勤監査役

広瀬 陽一

山室 恵

(弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所 弁護士・特別顧問)

監査役

初川 浩司 (公認会計士)

幕田 英雄 (長島・大野・常松法律事務所 顧問)

代表取締役／執行役員

代表取締役社長

時田 隆仁

代表取締役副社長

古田 英範

執行役員副会長

高綱 直良

取締役執行役員専務

磯部 武司

執行役員専務

窪田 雅己

櫛田 龍治

高橋 泰三

島津 めぐみ

ヴィヴェック マハジャン

執行役員常務

斎藤 淳一

山口 裕久

山守 勇

林 恒雄

大西 俊介

平松 浩樹

福田 譲

水口 恭子

水野 晋吾

梶原 ゆみ子

古賀 一司

小関 雄一

馬場 俊介

原 裕貴

ティム ホワイト

山本 多絵子

高橋 美波

エグゼクティブフェロー

森田 俊彦

^{*1} 2021年3月末現在の保有株式数
^{*2} 現在に至る
^{*3} 経営執行役については、2009年6月付で執行役員に
呼称を変更しています。
^{*4} 現 宇宙航空研究開発機構
^{*5} 現 Raymond James & Associates, Inc.
^{*6} 現 ドイツ証券株式会社
^{*7} 現 ユニタス・キャピタル
^{*8} 現 アトラスコプロ
^{*9} 現 一般財団法人日本国際政治学会
^{*10} 現 Wave Computing
^{*11} 現 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社
^{*12} 現 いちご株式会社

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、経営者が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

取締役の任期を1年に短縮

取締役の経営責任のさらなる明確化のため

2006年

2009年

指名委員会・報酬委員会の設置

役員の選任プロセスおよび役員報酬の決定プロセスの透明性・客観性、役員報酬体系・水準の妥当性を確保するため

2015年

独立役員会議の設置

業務の執行と一定の距離を置く独立役員が恒常的に当社事業への理解を深めるため

「コーポレートガバナンス基本方針」の制定

株主に対して、コーポレートガバナンスの基本的な考え方を踏まえた仕組みの整備、運用の基本方針を示すため

【全文】

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

2017年

「業績連動型株式報酬」制度の導入

業務執行取締役に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与え、株主視点での経営を一層促すため

2018年

相談役・顧問制度の廃止

経営責任の明確化やコーポレートガバナンス強化のため

なお、外部団体の役員への就任に必要不可欠な場合や、業務執行に特に有用と判断される場合には、取締役会の決議を経て、個別に委任契約を締結し、「シニアアドバイザー」または「シニアフェロー」と呼称

2019年

取締役会議長等に独立社外取締役を任命

取締役会議長および指名委員会・報酬委員会委員長に独立社外取締役を任命することにより、監督機能を強化するため

2020年

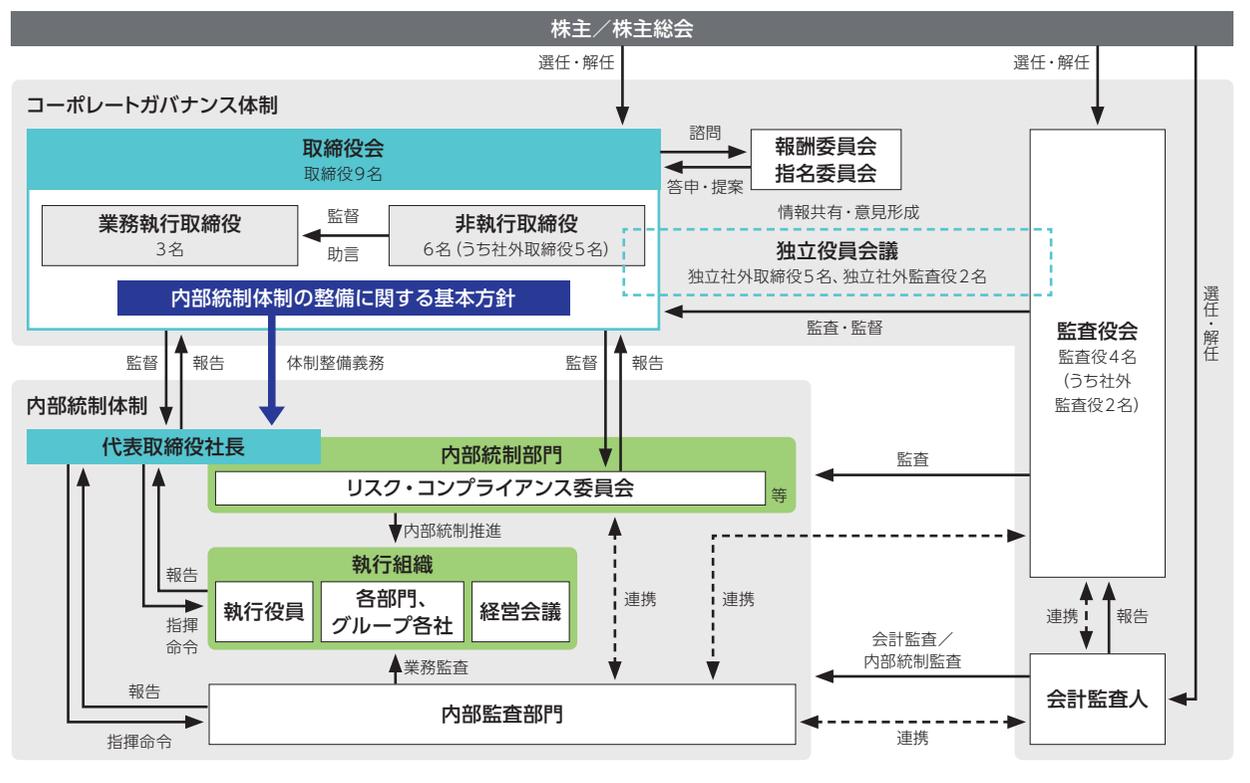
取締役会において社外取締役が過半数に

取締役9名のうち、過半数である5名を独立社外取締役が占める体制となり、より透明性・客観性ある議論を目指す

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

(2021年6月28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 2021年6月28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 2021年6月28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「役員を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 2021年7月29日現在、指名委員会は独立社外取締役3名と非執行取締役1名、報酬委員会は独立社外取締役4名で構成(委員の詳細はP72「取締役・監査役の構成」をご覧ください。) 2021年7月29日現在、両委員会ともに、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。中長期の当社の方向性の議論を行うとともに、独立役員の情報共有と意見交換を踏まえた各独立役員の意見形成を図る 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

b 現在または過去3年間に於いて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
- (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

取締役・監査役構成 (2021年7月29日現在)

取締役 9名

監査役 4名

	業務執行				非執行					非執行			
	社内				社外					社内/常勤		社外	
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
指名委員会				○		●	○	○					
報酬委員会					●		○	○	○				
独立役員会議					○	○	○	○	○			○	○

● 男性 ○ 女性
● 委員長 ○ 委員

代表取締役 代表取締役 取締役会議長

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理由に対する考え方は以下のとおりです。

社外取締役

 向井 千秋氏	<p>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、2021年3月期において約61百万円であり、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。</p>
 阿部 敦氏	<p>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、取締役会議長として、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・投資家視点での監督や助言に加え、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。</p>
 古城 佳子氏	<p>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。</p>
 スコット キャロン氏	<p>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。キャロン氏が代表執行役会長CEO兼取締役を務めるジャパンディスプレイと当社の間には、営業取引関係がありますが、その取引金額は、2021年3月期において約3億8千万円であり、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すと判断しています。</p>
 佐々江 賢一郎氏	<p>外務事務次官、駐アメリカ合衆国特命全権大使などの要職を歴任され、現在は公益財団法人日本国際問題研究所の理事長を務められており、国際政治・経済に関する豊富な知識と実務経験をお持ちです。昨今、国際情勢が複雑化する中で、佐々江氏からは、知識と経験に基づき、グローバルな観点から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。佐々江氏が理事長を務める公益財団法人日本国際問題研究所と当社の間には取引関係はなく、また佐々江氏は、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いため、当社の定める独立性基準を満たすと判断しています。</p>

社外監査役

 初川 浩司氏	<p>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かた監査法人（現PwCあらか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あらか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2021年3月期において約40万円であり、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。</p>
 幕田 英雄氏	<p>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。</p>

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（2021年3月期は9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。2021年3月期は、経営方針や当社および当社グループの業容などについて、情報共有と意見交換を行い、これらで得た知見を活かし、各独立役員は、取締役会に助言を行いました。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。

3. 役員報酬

役員報酬決定方針

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。

P77記載の「取締役および監査役の報酬等の総額および種類別の額」に集計された取締役および監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定められた報酬等総額の範囲内において、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定した取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針（本決定方針）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の承認を条件として代表取締役社長が決定し、各監査役の報酬等については、監査役の協議に基づき決定する運用としています。

本決定方針の内容は次のとおりです。

〈概要〉

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、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設定額を決定する。

〈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。

〈役員報酬の種類ごとの構成割合〉

- 優秀な人材の確保・維持に資する競争力のある報酬とすることを目標として、事業内容、事業規模等の類似する他企業の報酬構成割合および役位ごとの報酬水準をベンチマークとして比較し、当社の財務状況を踏まえて決定する。
- 業務執行を担う取締役の総報酬における業績連動報酬の割合は、役位が上位の取締役ほど高くなるように決定し、業績および株主価値との連動性を高めるものとする。
- 決定のプロセスにおいて、報酬委員会での審議を行うことで、客観性、妥当性を確保する。

業績連動報酬等に関する事項

当社は、賞与については、業務執行取締役等に1事業年度の業績目標達成に対するインセンティブとなるように、また業績連動型株式報酬については、業務執行取締役等に中長期的な企業価値向上のインセンティブを与えるとともに、株主の皆様の視点での経営を一層促すために、いずれの報酬においても当社の経営目標指標として掲げる連結決算における売上収益と営業利益を指標として選定しています。

(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。2021年3月期は、23銘柄を売却し、2021年3月末時点で保有する政策保有株式について、2021年6月24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な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および結果の相当性ならびに監査上の主要な検討事項等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。なお、2020年3月期から早期適用している監査上の主要な検討事項に関しては、2021年3月期においても連結財務諸表における潜在的な重要な虚偽表示のリスクならびに2021年3月期に発生した重要な事象等の影響および変化等について、会計監査人と十分な議論、検討を行いました。

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、P73「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. 2021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。2021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） 14回（2回）	監査役会 8回	社外取締役の取締役会への出席状況 98.2% 横田淳氏 100%、向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、古城佳子氏 92.9%
社外監査役の取締役会への出席状況 100% 三谷紘氏 100%、初川浩司氏 100%、幕田英雄氏 100%	社外監査役の監査役会への出席状況 93.8% 三谷紘氏 100%、初川浩司氏 87.5%、幕田英雄氏 100%	

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）	5人	218百万円	120百万円	208百万円	547百万円
社外取締役	5人	75百万円	—	—	75百万円
監査役（社内）	3人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	4人	33百万円	—	—	33百万円

- 上記には、2021年3月期に退任した役員を含んでいます。
- 取締役の報酬額は、2006年6月23日開催の第106回定時株主総会において、金銭報酬を年額6億円以内とすることを決議いただいています。当該株主総会終結の時点の取締役の員数は、10名（うち、社外取締役は2名）です。また、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。当該株主総会終結の時点の取締役の員数は、10名（うち、社外取締役は4名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。なお、2021年6月28日開催の第121回定時株主総会において、金銭報酬を年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1.5億円以内）と改定することについて決議いただくとともに、同定時株主総会において、取締役の金銭報酬の上限額とは別に、非金銭報酬として当社普通株式を年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7.5万株以内に改定することについて決議いただいています。当該株主総会終結の時点の取締役の員数は、9名（うち、社外取締役は5名）です。
- 監査役報酬額は、2011年6月23日開催の第111回定時株主総会において、基本報酬を年額1億5千万円以内とすることを決議いただいています。当該株主総会終結の時点の監査役の員数は、5名（うち、社外監査役は3名）です。当社は、これらの報酬額の中で、上記の表の報酬を支給しています。
- 業績連動型株式報酬は、2021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。

2020年3月期の評価を踏まえた2021年3月期の取り組み

取締役会および独立役員会議における資料の閲覧性および会議参加時の効率性の向上のため、資料の電子化を行いました。また、取締役会以外での情報の入手機会向上のため、独立社外役員を対象に部門長等による事業概況説明を実施しました。さらには、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するとともに、社外役員等の意見形成の場として独立社外取締役が主催するプライベートセッションを導入しました。

2021年3月期の評価方法

2021年3月期の評価は、取締役会議長に対する評価も含めたものとし、2020年3月期と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。また、2021年3月期の評価では取締役、監査役自身による自己評価も実施しました。アンケートによる意見聴取結果は、定例取締役会において報告されるとともに、それらをもとに取締役会の場で議論を行いました。なお、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。

2021年3月期の評価結果

- 前期と比較すると全体的に改善が認められるものの、資料の形式、分量や情報提供に関してさらなる改善の余地がある。
- 重要事項の付議に関する検討を可能とするために、前広な情報共有および取締役会メンバー間の実質的なコミュニケーションを充実させていくことが重要である。独立役員会議、プライベートセッションおよび部門長等による事業概況説明を継続実施するとともに、取締役会以外の場でのさらなる情報提供および意見交換の充実を図る。

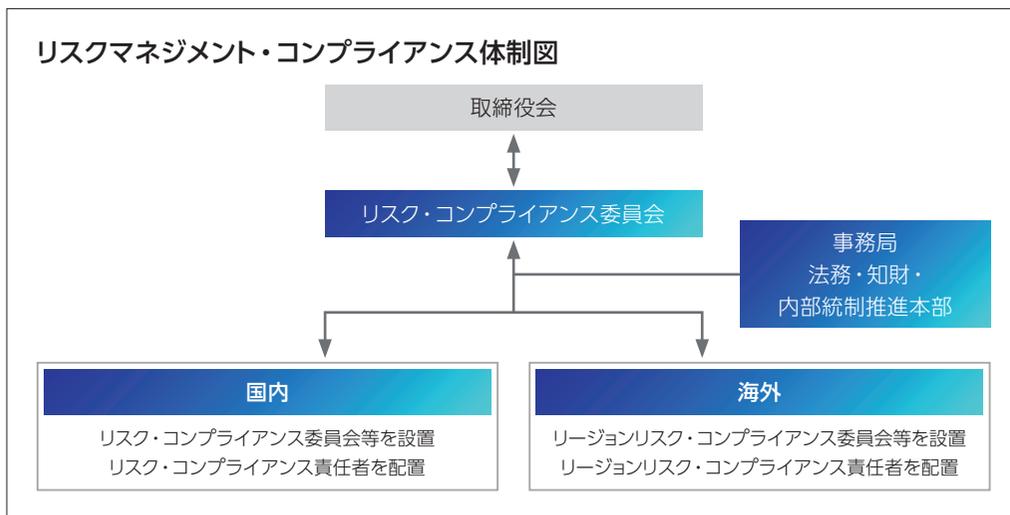
リスクマネジメント

リスクマネジメントの方針・推進体制

富士通グループでは、富士通グループの事業その他におけるリスクを適切に把握し、対応することを経営における重要な課題と位置付け、取締役会が決定した「内部統制体制の整備に関する基本方針」に基づき、取締役会に直属するリスクマネジメントおよびコンプライアンスに関わる最高決定機関として、リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。

また、リスク・コンプライアンス委員会では、国内外の富士通の各部門や各グループ会社にリスク・コンプライアンス責任者を配置するとともに、これらの組織が相互に連携を図りながら、潜在リスクの発生予防と顕在化したリスクへの対応の両面から、グループ全体でリスクマネジメントおよびコンプライアンスを推進する体制を構築しています。

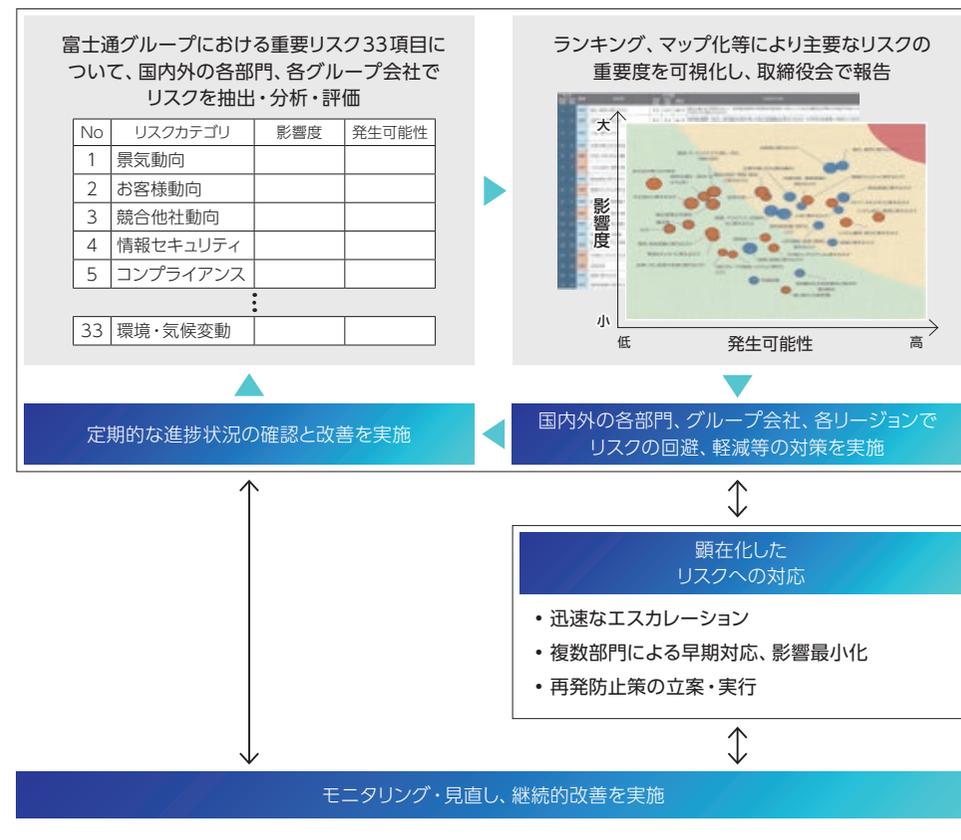
さらに、グループの全社的な危機管理の強化のため、社長直下の組織として全社リスクマネジメント室を2020年11月に新設し、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応のリードに努めています。



リスクマネジメントのプロセス

リスク・コンプライアンス委員会は、国内外の富士通の各部門および各グループ会社の事業活動に伴う重要リスクの抽出・分析・評価（当社グループにおいて重要と考えられる33項目のリスクを中心に実施）を行い、これらに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定や見直しを図っています。また、抽出・分析・評価された重要リスクについては、ランキング化やマップ化等により可視化し定期的に取り締役に報告しています。

リスクマネジメントのプロセス



さらに、様々な対策の実行にもかかわらずリスクが顕在化した場合に備え、対応プロセスを整備しています。自然災害・事故、製品の事故・不具合、システムやサービスのトラブル、不正行為などのコンプライアンス違反、情報セキュリティ事故、環境問題などの重要なリスクが顕在化した場合、各担当部門や各グループ会社は、直ちにリスク・コンプライアンス委員会に報告を行います。

リスク・コンプライアンス委員会は、現場や各関連部門などと連携し、対策本部を設置するなど、適切な対応によって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行します。加えて、顕在化したリスクが重大な場合は取締役会に随時報告を行います。リスク・コンプライアンス委員会は、これらの各プロセスについても、実行状況を確認し、随時改善を図っています。

事業継続計画に基づく新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への対応

近年、地震や水害などの大規模な自然災害や感染症の流行など、経済・社会活動の継続を脅かす不測のリスクが多発しています。富士通グループではこのような不測の事態発生時にも、お客様が必要とする製品やサービスを安定的に供給するため、事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）を策定するとともに、事業継続計画の継続的な見直し・改善のために事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）を推進しています。

COVID-19の感染拡大を受け、富士通グループでは、事業継続計画に基づいて、お客様、お取引先、従業員とその家族の安全確保と感染拡大の防止を最優先としつつ、お客様への製品・サービス提供の継続、および感染拡大により生じる様々な社会課題の解決に資する取り組みを進めています。

具体的には、従業員に対する在宅勤務や時差出勤の推奨、社内会議や当社主催イベントのウェブ会議・ウェブ配信への切り替えを実施しています。また、これまでお客様先で行っていた、システム開発、運用、保守業務についても、テレワーク等のリモート対応への切り替えや、お客様先での作業が必須になる場合はソーシャルディスタンスの確保、定期的な換気などをお願いしています。国内外の政府当局、お客様と連携した諸施策の実行などにより、重要な事業を継続維持し、社会的責任を遂行することを目指しています。

富士通グループの事業等のリスク

富士通グループは、事業活動に伴うリスクを抽出・分析・評価したうえで、影響の回避や軽減を図る対策を講じており、万一リスクが顕在化した際には迅速に対応するよう努めています。

当社グループの事業活動におけるリスクについての詳しい情報は、以下で開示しているサステナビリティデータブック2021の「リスクマネジメント」や有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/riskmanagement/>
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/secreports/>

事業活動に伴う主なリスク

- ・ 経済や金融市場の動向に関するリスク
- ・ お客様に関するリスク
- ・ 競争・業界に関するリスク
- ・ 投資判断・事業再編に関するリスク
- ・ 調達先・提携等に関するリスク
- ・ 公的規制、政策、税務に関するリスク
- ・ 自然災害や突発的事象発生のリスク
- ・ 財務に関するリスク
- ・ 製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク
- ・ コンプライアンスに関するリスク
- ・ 知的財産に関するリスク
- ・ セキュリティに関するリスク
- ・ 人材に関するリスク
- ・ 当社グループの施設・システムに関するリスク
- ・ 環境・気候変動に関するリスク

重大品質トラブルを受けた対応

2020年、社会システムにおける重大障害が発生した事態を踏まえ、お客様システムのさらなる安定稼働実現、信頼回復に向けたシステム再点検を推進するとともに、リスクマネジメント／品質保証体制を強化しています。今後は、再発防止に向けて可用性向上とレジリエントなシステム構築に継続的に取り組んでいきます。

システムの再点検

再発防止のため、稼働中のOEM製品について、製品仕様とマニュアル記述内容を再度見直し、記述の一致等の確認を行うとともに、OEM製品の評価プロセス改善に取り組みました。また、お客様システムのさらなる安定稼働実現に向けて、システム再点検を実施しています。

リスクマネジメントおよび品質保証体制の強化

リスクマネジメント体制の強化

グループの全社的な危機管理強化に向け、2020年11月に社長直下の組織として全社リスクマネジメント室を新設し、リスク情報全般の把握と、重大インシデント発生時の迅速かつ適切な対応をリードしています。また、国内外に分散するリスク関連情報を一元化し、社内関係者が最新情報にリアルタイムにアクセスできる仕組みを構築するとともに、それらの情報をビッグデータとして活用し、AI解析などを通じて、潜在リスクが顕在化する兆候や顕在化した際の影響範囲の可視化を実現することで、将来リスクへの備えを強化します。

品質保証体制の強化

当社が提供する製品の品質保証体制の強化として、従来の製品事業部門ごとの品質保証プロセスに加え、社長直轄の組織として各プロセスの有効性の監視や、部門間でのさらなる知見、ノウハウの共有を可能にする横断的な仕組みの導入を図っています。製品からソリューション・サービスまでの品質管理プロセスを統合的に見ること、プロセス間での不整合などの監査プロセスの強化を行うとともに、品質改善のスピードアップを図ります。これにより、これまで以上に高品質・高信頼な製品の提供を図ります。

情報セキュリティ管理

情報セキュリティの推進

富士通グループでは、ICTを事業の根幹としていることに鑑み、グループ全体の情報セキュリティを確保しながら、製品およびサービスを通じてお客様の情報セキュリティの確保・向上に積極的に努めることにより、Fujitsu Wayの大切にしている価値観にある「テクノロジーを活用し、信頼ある社会づくりに貢献します」を実践しています。

富士通グループの情報セキュリティに関する詳細は、「富士通グループ情報セキュリティ報告書」をご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/>

情報セキュリティ基本方針

ICTを基幹事業とする富士通グループでは、「快適で安心できるネットワーク社会づくり」への貢献を理念に掲げ、グループ全体の情報セキュリティの確保とそのレベルアップに努めています。

2016年4月には、こうした考えを共有し、従業員一人ひとりが行動していくことを目指し、「富士通グループ情報セキュリティ基本方針^{*1}」を策定しました。本基本方針に基づき、国内外のグループ会社において情報管理やICTセキュリティに関する社内規程を整備し、情報セキュリティ対策を実施しています。

*1 富士通グループ情報セキュリティ基本方針
<https://www.fujitsu.com/jp/imagesgig5/InformationSecurityPolicy.pdf>

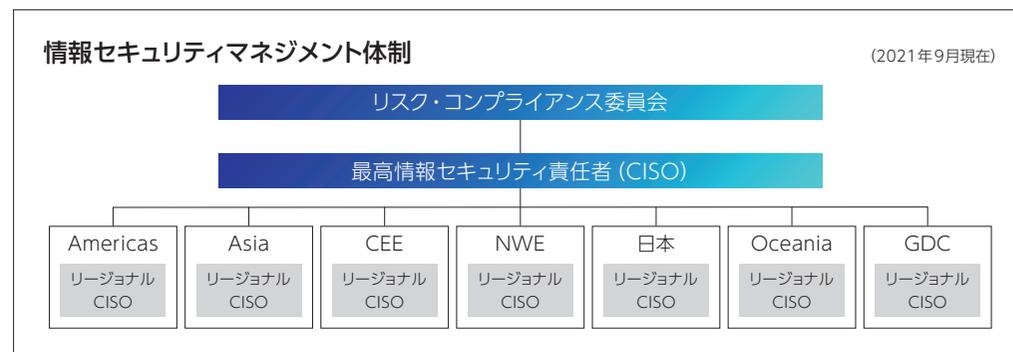
また、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）が2018年3月に公表した「経団連サイバーセキュリティ経営宣言^{*2}」について、「富士通サイバーセキュリティ宣言^{*3}」（2016年11月公表）と理念を同じくするものとして、富士通グループはこの経団連の宣言を支持しています。

*2 経団連サイバーセキュリティ経営宣言（経団連ホームページへのリンク）
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/018.pdf>

*3 富士通サイバーセキュリティ宣言
https://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/security/Cyber_Security_Declaration.pdf

情報セキュリティマネジメント体制

富士通グループでは、近年のサイバー攻撃の増加を受けて、グループ内のセキュリティ対策を一層強化するために、リスク・コンプライアンス委員会の下に最高情報セキュリティ責任者（Chief Information Security Officer: CISO）を設置するとともに、世界各地域にリージョナルCISOを設置し、グローバルな情報セキュリティガバナンスの強化を図っています。

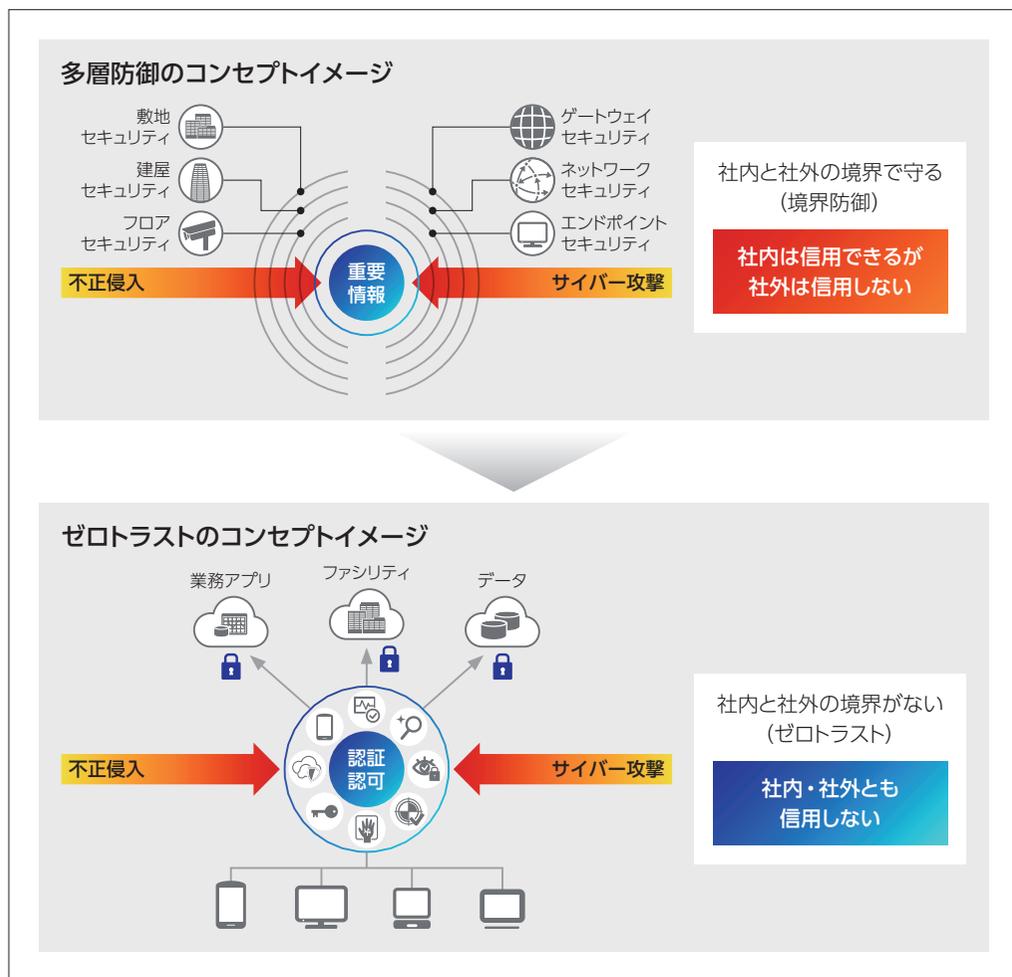


セキュリティ施策: 「ゼロトラスト」を取り入れたセキュリティ対策

サイバー攻撃が急増し、その手口は巧妙化・複雑化してきています。またワークスタイルの変化により、セキュリティ防御に対する取り組みも時代に合わせ変化させています。

「標的型攻撃」に代表されるサイバー攻撃は、単一のセキュリティ対策では防御しきれなくなり、富士通グループでは、情報セキュリティ対策の基本コンセプトとして、1つの施策で防ぐのではなく、複数の異なる施策で多層化し防衛する「多層防御」の考え方を取り入れてきました。

今後は、IT環境がオンプレミスからクラウドへと変化するにつれ、「多層防御」というコンセプトから「あらゆるネットワーク・デバイス・ユーザー・アプリケーションは攻撃されることを前提とし、何も信用しない」という「ゼロトラスト」の考え方にシフトしています。この「ゼロトラスト」を、サイバーセキュリティ、物理セキュリティ、そして情報管理の3つの軸に適用し、情報資産へのアクセスを正当な利用者であるかを認証したうえで、アクセスを認可することにより、社内の情報セキュリティを担保しています。



サイバーセキュリティ

富士通グループでは、ゼロトラストを実現するべく、IT基盤の特性に合わせて対策を講じています。標的型攻撃対策として不正アクセス対策やマルウェア対策に加え、デバイス管理、ID管理、データ漏洩対策を組み合わせた認証・認可基盤を構築し、巧妙化・多様化・複雑化するサイバー攻撃への対策を導入しています。

個人情報の保護

富士通は、個人情報の保護を目的として2007年8月に一般財団法人日本情報経済社会推進協会よりプライバシーマーク^{*4}の付与認定を受けており、毎年、個人情報の取り扱いに関する教育や監査を実施するなど、継続的に個人情報保護体制の強化を図っています。

国内グループ会社では、必要に応じて各社でプライバシーマークを取得し、個人情報管理の徹底を図っています。海外グループ会社の公開サイトにおいては、各国の法律や社会的な要請に応じたプライバシーポリシーを掲載しています。

^{*4} プライバシーマークは、JIS Q 15001：2017に適合した個人情報保護マネジメントシステムの下で個人情報を適切に取り扱っている事業者に付与されるものです。



GDPR^{*5}対応

富士通は、グローバルでの個人情報保護体制を構築し、個人データ保護の強化を図っています。CISO組織と法務部門主導の下、欧州子会社などと連携し、GDPRに対応するための権利保護に関するガイドラインや社内規程、ルールの整備、設計・初期設定時のチェックシートの作成、運用プロセスへの反映や従業員教育を実施しています。

個人データのEU域外移転規制への対応として、法令の定めにより、適切な契約や技術的な対応を行っています。また、お客様から処理の委託を受けた個人データの取り扱いに関する富士通グループ共通ルールを定めた、個人データ処理者のための拘束的企業準則 (Binding Corporate Rules for Processors: BCR-P) を2017年12月にオランダの欧州データ保護機関に申請しました。さらに、欧州委員会によって2019年1月23日に発効された日本とEU間の充分性認定に基づき域外移転を行った個人情報の取り扱いに関する社内ルールも整備・周知しています。

^{*5} General Data Protection Regulation (一般データ保護規則) の略。2018年5月25日に施行された個人データ保護を企業や組織・団体に義務付ける欧州の規則で、個人データの欧州経済領域外への移転規制やデータ漏洩時の72時間以内の報告義務などが規定されています。