

Our governance

わたしたちのパーパスは「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」ことです。このパーパスの下で、お客様やお取引先様の信頼に応え、社員が生き生きと誇りを持って働き、社会に貢献するような経営を行うことこそが、当社の中長期的な成長や企業価値の向上につながる道、すなわち、ステークホルダーの皆様に応える道であると、富士通グループは捉え、その実践を支える仕組みであるコーポレートガバナンスを継続的に強化しています。

取締役会議長インタビュー



取締役
株式会社アドバンスト・
ソリューションズ
マネージング・パートナー

阿部 敦

コーポレートガバナンスの強化の現状について、また、2022年3月期の取締役会における議論のポイントと指名委員会の活動について、取締役会議長であり、指名委員会委員長も務める阿部取締役にお話を伺いました。

Q 取締役会議長に就任された2019年から、富士通のコーポレートガバナンスはどのように変化していますか。

A 取締役会とは、メンバーが持つ知見と経験、そこに基づく意見を、時には相対する意見であってもテーブルに乗せ、建設的な議論を行い結論を出すところです。そういう理解をメンバーが共有し、それをより良い形で実践できるようになってきたのではないかと思います。

具体的に何が変わったかと言うと、社外役員が当社グループの事業に関する理解を深め、そこに基づいて議論が尽くせるような環境を整えるという意図の下、取締役会議長への就任後にいくつか新たな「場」を設けました。その1つが「事業概況説明会」です。変化のスピードが速い各事業部門の現状を学ぶ場、事業部門長と直接コミュニケーションを取る場として、年間二十数回開催しています。また、「プライベートセッション」と称して社外役員のみが参加して本音ベースで自由に意見を交わす場を、取締役会の会議の後に毎回設けています。こうした「場」が増えた結果、2015年に設置された独立役員会議の性質も、事業に関する理解の醸成をする機会から、事業概況説明会などで得た理解をもとに取締役会に向けて論点や意見を整理する機会へと変化しています。さらに私自身も、こうした「場」を通じて社外役員から出された意見を集約して、時田社長と

の1対1の打合せにおいて共有することにより取締役会での議論を補完し、富士通として向かうべき方向や重要な経営方針などに関し、社外役員と執行陣のいわば「目線を合わせる」よう努めています。

Q 2022年3月期の取締役会における議論のポイントを教えてください。

A 前期の取締役会において議論された数多くのテーマの中でもとりわけ重要だったのは、現行の中期計画の最終年度である2023年3月期の経営目標値の設定と、今後当社の企業価値を継続的に拡大していくために必須である成長分野への取り組みでした。

5年前に策定された中期計画では、最終年度に当社がコア領域と位置付けているテクノロジーソリューション事業の経営目標として、売上収益3兆5,000億円、営業利益率10%を掲げました。かなり目線の高い目標でしたが、常に高い目標に向かって挑戦の手を緩めないためにも下方修正することなく当初の目標を維持し、その達成のためにリソースの再配置や社内改革など多面的な施策を実施してきました。その結果、売上収益に関しては当初の目標値を据え置くことは現実的ではないものの、収益性は着実に改善してきており、最終年度である2023年3月期に営業利益率10%の目標達成は十分可能であると考え、

テクノロジーソリューション事業の売上収益3兆2,000億円、営業利益率10%に向かって今年1年頑張ろうということになった次第です。

当社の企業価値は、収益性の改善やDX企業としてより付加価値の高いサービスやソフトウェアに主軸を移す方針が評価され、着実に伸びてきていますが、時価総額のマルチプルを見ると、同業の競合他社に比べて市場の評価がまだ低いことは明らかです。この評価を変えるためには、やはり成長性を示していかなければなりません。サステナビリティを事業目的に据えた、当社の新しい事業モデルとなりうるサービス群であるFujitsu Uvanceを軸に成長するという戦略が明確になったことから、今後の取締役会は、その戦略をスピード感を持って推進するための意思決定を行っていくことになります。投資に関しても、社内の変革ももちろん続ける一方で、事業の成長に向けた投資の比重を高めていくことが必要ではないかという議論をしています。

また、企業価値を毀損するリスク管理という観点で、2021年に発生したセキュリティインシデントに関わる議論にも時間をかけました。第三者を交えた検証委員会を立ち上げ、原因の解明やインシデント発生後の対応を含めた検証と再発防止策を話し合いました。この件に関しては、組織マネジメントやビジネスプロセスのあり方を含め、根本的な解決に向けて取締役会としても継続的に監督していきます。

Q

指名委員会の活動についても教えてください。

A

当社グループの中長期的な成長戦略を踏まえて、取締役会全体としてどのような知見や経験を備える必要があるかという議論を進めてきました。2022年3月に発表したスキルマトリックスは、その途中経過報告と言えるかもしれません。公表した大項目をもっと詳細にブレークダウンし、今後さらに議論を詰め、取締役会としてより強化すべき知見や経験を明確化したうえで、取締役会の構成にも踏み込んだ提言をしていく計画です。

後継者選定に関しても同様の考えの下、すでにある後継者計画をブラッシュアップしています。具体的には、CEOおよびCFOが備えるべきスキルを、定量面・定性面で分けて整理し、スキルを可視化しています。これによって、スキルに合致した候補者選定が可能になることに加え、候補者に対し、該当ポストに就くまでに、どのようなギャップを埋めていくべきかという育成プランも明確になります。併せて、後継者選定に関わるサクセッションプランニングについても、本当に合理性があるものなのかを検討し、そうでないものは撤廃するよう議論しました。

当社は、2022年6月にキャサリン オコーネル氏を新たに独立社外監査役として迎えました。オコーネル氏は、日本企業のコーポレート部門での勤務経験を有しており、日本企業のビジネスプロセスに関する知見をお持ちで、日本において弁護士事務所を開設して代表を務めるアントレプレナーでもあります。何より、的確な批判精神とそこに基づく建設的な対話をする力がある方です。

新たな監査役の選任にあたって現任の監査役にヒアリングしたところ、監査役にとって重要な資質は問題を鋭く率直に指摘する「胆力」だという言葉がありました。オコーネル氏はそうした力を備えている方で、今後の取締役会・監査役会の取り組みに大いに貢献していただけると考えています。

Q

最後に、取締役会議長としての今後の抱負をお聞かせください。

A

まず、Fujitsu Uvanceを軸とした成長戦略をいかに具現化するのか、さらに議論を進めていきます。それと併せ、継続的な生産性向上のために何が必要なのか、人材をはじめとする無形資産を活用し、競争力を高めていくには何が求められているのか、例えばグローバルなITサービス企業としての社員の報酬レベルなども含め、問題提起をしたいと考えています。

コーポレートガバナンス体制の強化に関しても、取締役会のスキル構成の現状分析に基づき、当社グループとしてあるべき姿に近づくための具体的手段を検討します。また、取締役による相互評価のさらなる深化など、取締役会の実効性評価についても、より良い方法を模索していきたいと考えています。

報酬委員会委員長インタビュー

富士通グループは、2022年、役員報酬の決定方針を変更しました。新たな決定方針の背景にある考えや、議論の過程で出た意見について、報酬委員会委員長である向井取締役にお話を伺いました。

Q 業務執行取締役を対象として、賞与と業績連動型株式報酬の評価指標を変更しました。報酬制度の見直しが必要だという判断に至った理由は何でしょうか。また、報酬制度の見直しにおいて重視したことは何ですか。

A 経営方針、そして人事制度との整合が必要であるという判断が、報酬制度変更の理由です。

当社グループは、2019年に経営目標の財務指標として売上収益と営業利益率を掲げ、追ってそこにEPS（1株当たり当期利益）を追加しました。2020年にはお客様NPS®と従業員エンゲージメントを非財務指標として設定し、さらに2021年にDX推進指標も追加しました。ところが、こうして設定した新しい指標の進捗を報酬の算定に反映する仕組みが、業務執行取締役の報酬制度にこれまでは織り込まれていませんでした。特に非財務指標については、一定レベル以上の上級幹部社員の評価制度変更が先行していたので、そことの整合を図ることも必要になっていました。

人材を正當に、公平に、透明性を持って評価する報酬制度は、経営目標達成に必要な意思決定を後押し、その成果に報いることで、行動変容を促す役割も持ちます。そうした考えをグループ全体で一貫させることを重視してつくられたのが、今回の報酬制度です。

Q 1年前の社外取締役座談会で、非財務指標の報酬制度への反映に関しては議論を深めなければならない点があるとお話をされていました。どのような論点があったのでしょうか。

A 論点の第1は、サステナビリティと事業の時間軸は必ずしも一致しないということでした。ESGと総称される環境、社会、ガバナンスに関わる取り組みは、何かをすればすぐに結果が出るという性質のものではありません。また、ESGにはゴールというものはなく、時代の変化、社会の要請に応じて前進する余地が常にあるものです。そのため、特定の絶対値を達成したか否かを評価するのではなく、前年から取り組みが進捗した結果として指標が改善しているかを評価することにしました。

今回の方針変更で経営方針と報酬制度を整合させましたが、これで完成だとは私たちは考えていません。より適切な評価指標がないのか、報酬委員会での議論は続いています。

取締役
東京理科大学特任副学長
向井 千秋



Q 賞与の対象項目として、ESGに関する第三者評価であるDJSI*¹とCDPの気候変動*²を加えたのはなぜですか。

A グローバルに認知されている第三者評価を加えることで、グローバルカンパニーとして求められる水準の中で自分たちを客観視していくためです。DJSIもCDPも、評価項目を開示しているので、何が評価されていないのかを分析し、アクションにつなげていくことができるという点も考慮しました。グローバルカンパニーとして世界で勝っていくためには何が必要なのかを検討する、そのベンチマークにしたいと考えています。

少し話は逸れますが、日本の経済産業省が設定したという点で、非財務指標の中でもグローバルな認知という観点では毛色が異なるDX推進指標についてもご説明しておきましょう。当社グループは、グローバルな成長を目指すとともに、日本のDXをリードする役割も担っていると自負しています。その当社グループがDX推進指標をベースに取り組みを進めれば、国内のお客様のベンチマークになりますし、世界を視野に日本全体を概観しながらDXのレベルを把握するにも有効だと判断して、経営指標に追加したという経緯があります。そして、経営目標として適切であるならば、当然、報酬制度にも反映させるべきだというのが、私たちの考えです。

Q 報酬委員会での議論はこの先も続くとのことでしたが、今後取り組むべき課題についてどのようにお考えですか。

A グローバルなリーディングカンパニーという当社グループのあるべき姿から出発して、そのためには何が重要かという観点で報酬体系を考えていく必要があるというのが、報酬委員会のメンバーの一致した意見です。成長を実現するための方針や計画は、当社グループ自身の変化、事業環境の変化を受けて更新されるものです。新たな経営方針や計画が策定されれば、当然そのために必要な報酬についても検討せねばなりません。2023年3月末で一区切りを迎える現在の中期計画の先を見据え、やるべきことがたくさんあります。

成長に向けたさらなる挑戦を促すためには、社員のモチベーションを盛り上げる仕組みを導入すべきであり、一般社員の給与をもっと上げるべきだという意見も取締役会では出ています。一般社員の報酬制度に整合した役員報酬制度を検討するには、人事部門との意見交換も必要になります。単に業務執行取締役の役割だけを見るのではなく、グループ全体を俯瞰してより良い報酬制度を検討して取り入れていくことが、報酬委員会の最も重要な仕事だと考えていますし、私自身も、人事制度についてもっと勉強しなければと思っています。

Q 人材の獲得競争が激しくなる中、富士通グループが人材を引き付け、成長を続けるためには何が必要だとお考えですか。

A グローバルに競争力のある報酬や、自律的なキャリア形成を可能にする仕組みなど、いろいろありますが、業績を伸ばし成長を実現することは人材獲得にとっても重要だと思います。成長を通じて当社グループの企業価値が向上すれば、当社に対する評価が高まり、それがグローバルに良い人材を獲得する機会にもつながるからです。そうした良いサイクルをつくるには、成長に貢献する人たちの仕事をきちんと評価することが大事です。当社グループをリードしたいという意欲を持つ人たちが、キャリアを積みポジションを得てそこに見合った報酬が得られる、そうした仕組みをつくることが、グローバルに尊敬される企業、「私も働きたい」と多くの人に共感してもらえる企業であるために求められると考えています。

*1 Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。

*2 国際的な非営利組織であるCDPが投資家等の要請に基づき、「気候変動」への取り組みの調査、評価を行い、結果を公表するもの。

役員一覧

(2022年9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：3年
所有する当社株式の数：1,364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^{*2}
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^{*3}
リスク・コンプライアンス委員会委員長^{*3}
2019年10月 Chief Digital Transformation Officer (CDXO)^{*3}
2021年 4月 Chief Executive Officer (CEO)^{*3}



古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：3,763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^{*2}
グローバルデリバリー部門長
2018年 4月 執行役員専務^{*2}
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^{*3}
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)^{*3}
2021年10月 Chief Data & Process Officer (CDPO)^{*3}



磯部 武司

取締役執行役員
取締役就任年数：2年
所有する当社株式の数：978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^{*2}
Chief Financial Officer (CFO)^{*3}
2020年 4月 執行役員専務^{*2}
2020年 6月 取締役執行役員専務^{*2, *3}

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：12年
所有する当社株式の数：10,159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^{*4}
2007年 6月 経営執行役^{*4} 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^{*3}
2018年10月 (内閣府) 規制改革推進会議 委員 (2019年7月まで)
2019年 3月 (内閣府) 知的財産戦略本部 本部員
(2021年3月まで)
2019年 6月 当社 取締役シニアアドバイザー^{*3}
株式会社みずほフィナンシャルグループ
社外取締役^{*3}
2021年 7月 当社 指名委員会委員^{*3}



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：7年
所有する当社株式の数：3,295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^{*5} 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
宇宙生物医学研究室 心臓血管生理学研究室
(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^{*3}
2016年 4月 東京理科大学 特任副学長^{*3}
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^{*3}
2019年 3月 花王株式会社 社外取締役^{*3}



阿部 敦

取締役
株式会社アドバンスト・ソリューションズ
マネージング・パートナー
取締役就任年数：7年
所有する当社株式の数：2,902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^{*6}
マネージング・ディレクター
2001年 8月 ドイツ証券会社^{*7} 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^{*8}
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^{*9} 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
(2022年6月まで)
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^{*3}
2015年 6月 当社 取締役^{*3}
2019年 6月 当社 取締役会議長^{*3}
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 (2022年6月まで)
2021年 7月 当社 指名委員会委員長^{*3}
2022年 7月 株式会社アドバンスト・ソリューションズ
マネージング・パートナー^{*3}

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：4年
所有する当社株式の数：856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^{*10} 理事長
2012年10月 一般財団法人日本国際政治学会 評議員^{*3}
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^{*3}
2019年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員^{*3}
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^{*3}



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：2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. ^{*11}
2003年 1月 モルガン・スタンレー証券会社^{*12} 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^{*3}
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^{*13} 代表執行役会長^{*3}
2008年11月 同社^{*13} 取締役 兼 取締役会議長^{*3}
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^{*3}
2020年 8月 株式会社ジャパンディスプレイ 取締役会議長^{*3}
2021年 1月 同社 代表執行役会長 CEO 兼 取締役^{*3}
2021年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員^{*3}



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：1年
所有する当社株式の数：45株^{*1}

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^{*3}
2019年 6月 三菱自動車工業株式会社 社外取締役^{*3}
2020年12月 公益財団法人日本国際問題研究所 理事長^{*3}
2021年 6月 当社 取締役^{*3}
2021年 7月 当社 報酬委員会委員^{*3}
2022年 3月 アサヒグループホールディングス株式会社
社外取締役^{*3}

監査役



広瀬 陽一

常勤監査役
監査役就任年数：5年
所有する当社株式の数：3,090株^{*1}

1958年3月5日生
1981年 4月 当社入社
2009年 6月 財務経理本部経理部長 (2014年6月まで)
2012年 4月 常務理事 財務経理本部副本部長 (2014年3月まで)
2013年 5月 執行役員 (2017年3月まで)
2014年 4月 財務経理本部長
2017年 4月 常任顧問
2017年 6月 当社 常勤監査役^{*3}
2018年 6月 株式会社富士通ゼネラル 社外監査役^{*3}



山室 恵

常勤監査役
監査役就任年数：2年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1948年3月8日生
1974年 4月 東京地方裁判所 判事補
1984年 4月 東京地方裁判所 判事
1988年 4月 司法研修所 教官
1997年 4月 東京高等裁判所 判事
2004年 7月 弁護士登録 弁護士法人キャスト^{*14} 参画^{*3}
2004年10月 東京大学大学院 法学政治学研究所 教授
(2010年9月まで)
2005年 6月 当社 監査役 (2020年6月まで)
2013年 6月 八千代工業株式会社
社外監査役 (2020年6月まで)
2013年 7月 当社 指名委員会委員、報酬委員会委員
(2016年7月まで)
2020年 6月 当社 常勤監査役^{*3}



初川 浩司

監査役
公認会計士
監査役就任年数：9年
所有する当社株式の数：1,813株^{*1}

1951年9月25日生
1974年 3月 プライスウォーターハウス会計事務所入所
1991年 7月 青山監査法人 代表社員
2000年 4月 中央青山監査法人 代表社員
2005年10月 同法人 理事 国際業務管理部長
2009年 5月 あらた監査法人^{*15}
代表執行役CEO (2012年5月まで)
2012年 6月 農林中央金庫 監事 (2021年6月まで)
2013年 6月 当社 監査役^{*3}
2016年 6月 武田薬品工業株式会社 社外取締役
(監査等委員である取締役)^{*3}

監査役



幕田 英雄

監査役
長島・大野・常松法律事務所 顧問
監査役就任年数：2年
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1953年2月6日生
1978年 4月 東京地方検察庁 検事
2006年12月 新潟地方検察庁 検事正
2010年 4月 千葉地方検察庁 検事正
2011年 8月 最高検察庁 刑事部長
2012年 7月 公正取引委員会 委員 (2017年6月まで)
2017年 9月 弁護士登録
長島・大野・常松法律事務所 顧問^{*3}
2019年 4月 日本原子力研究開発機構契約監視委員会 委員^{*3}
2020年 6月 当社 監査役^{*3}
株式会社ダイセル 社外監査役^{*3}



キャサリン オコーネル

監査役
オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル
監査役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株^{*1}

1967年2月10日生
1994年 11月 アンダーソンロイド法律事務所
2012年 3月 日本モレックス合同会社 法務部長
2017年 6月 オコーネルコンサルタンツ 代表取締役
(2017年12月まで)
2018年 1月 オコーネル外国法事務弁護士事務所
プリンシパル^{*3}
2022年 6月 当社 監査役^{*3}

- *1 2022年3月末現在の保有株式数
- *2 執行役員につきましては、2022年4月付で役位（専務／常務）を廃止しました。SEVP、EVP、SVPは職責の大きさを示す Fujitsu Level です。
- *3 現在に至る
- *4 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。
- *5 現 宇宙航空研究開発機構
- *6 現 Raymond James & Associates, Inc.
- *7 現 ドイツ証券株式会社
- *8 現 ユニタス・キャピタル
- *9 現 アトラスコプロ
- *10 現 一般財団法人日本国際政治学会
- *11 現 MIPS
- *12 現 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社
- *13 現 いちご株式会社
- *14 現 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所
- *15 現 PwC あらた有限責任監査法人

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

取締役執行役員

磯部 武司

執行役員

ヴィヴェック マハジャン

高橋 泰三

櫛田 龍治

島津 めぐみ

大西 俊介

堤 浩幸

馬場 俊介

太田 雅浩

梶原 ゆみ子

平松 浩樹

水口 恭子

山本 多絵子

福田 譲

斎藤 淳一

小関 雄一

原 裕貴

水野 晋吾

ルパート レーナー

高橋 美波

古賀 一司

ティム ホワイト

山口 裕久

八木 勝

窪田 隆一

林 恒雄

保田 益男

ポール パターソン

斉藤 幹人

グレアム ベアードセル

代表取締役／執行役員の担務については、こちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/corporate/management/>

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。当基本方針は、現在の当社にとって最善のものと考えて作られていますが、コーポレートガバナンスがより良い経営を行うためのものである以上、硬直化し、形骸化することのないよう不断に見直し、適宜取締役会で議論し、常に最善のコーポレートガバナンス体制を維持できるよう努めています。

コーポレートガバナンス基本方針

<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

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事業への理解を深めるため

2009年

「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

2015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

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

2021年

役員報酬制度を見直し

役員報酬の評価指標にEPSや非財務指標を追加することにより、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

2022年

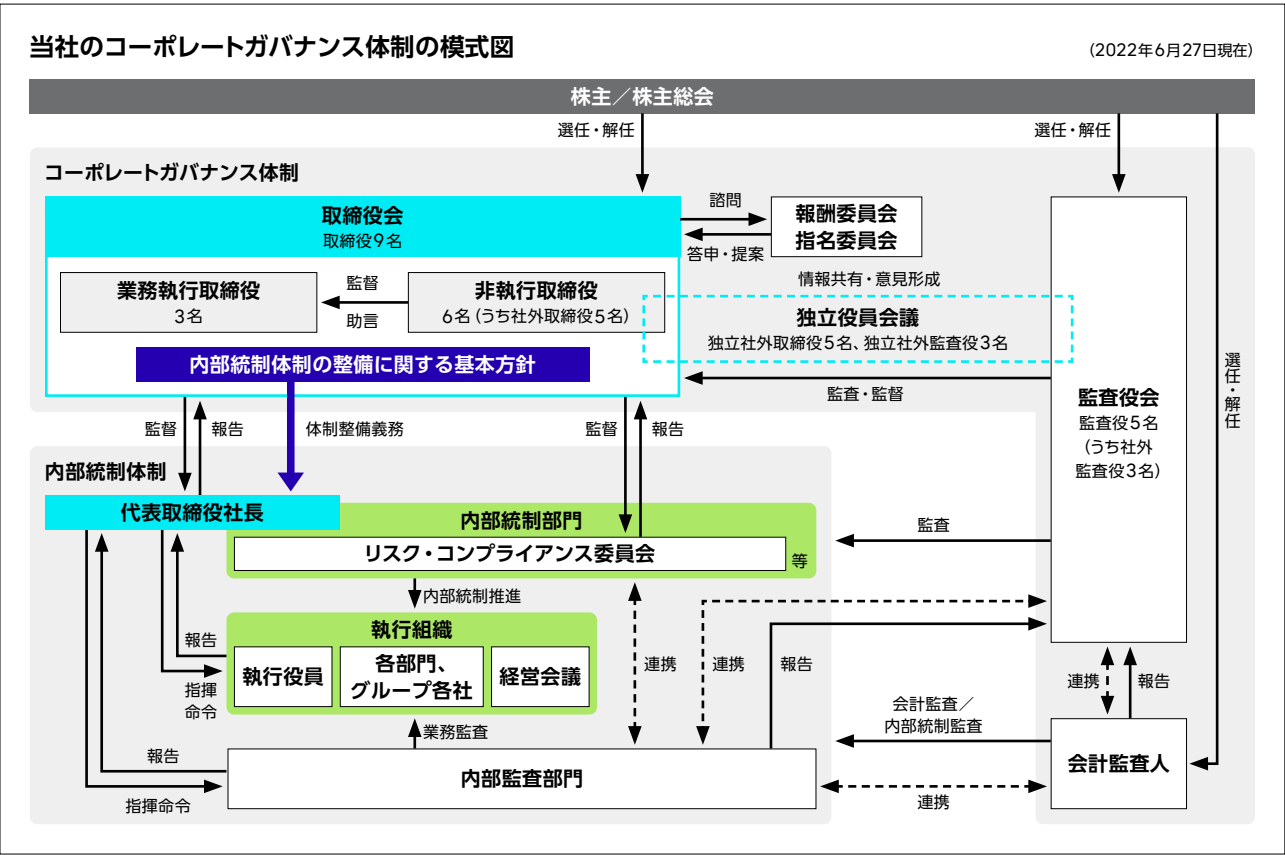
コーポレートガバナンス・コード改訂に伴い、「コーポレートガバナンス基本方針」を大幅に改訂

プライム市場の上場会社に期待される「より高い水準のガバナンス」を実現し、さらなる持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため

【全文】

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

1. コーポレートガバナンス体制の概要



主な会議体・委員会の責務と構成

取締役会	- 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 - 非執行取締役を中心に構成し、取締役会の過半数は独立社外取締役で構成 - 社内出身者である非執行取締役を1名以上確保 - 取締役の任期は1年 2022年6月27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
監査役(会)	- 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 2022年6月27日現在、監査役会は5名(うち、常勤監査役2名、社外監査役3名)で構成
指名委員会・報酬委員会	- 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に答申 2022年6月27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P81「取締役・監査役の構成」をご覧ください。) 2022年6月27日現在、両委員会ともに、委員長は独立社外取締役
独立役員会議	- 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. 取締役・監査役

社外役員の独立性基準

当社は、独立性基準を定め、これに基づいて社外役員の独立性を判断しています。

独立性基準の詳細については、「コーポレートガバナンス基本方針」をご覧ください。
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-b-jp.pdf>

取締役および監査役のスキル

当社は、イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくグローバル企業として、取締役および監査役が助言または監督機能を有効に発揮するのに必要と考えられる多様性およびスキルをそれぞれ特定し、スキルマトリックスとして開示しています。

取締役および監査役のスキルマトリックス (2022年6月27日現在)

	取締役 氏名	国籍	社外	スキルマトリックス				
				企業経営	財務・投資	グローバル	テクノロジー	ESG・学識・政策
代表取締役社長	時田 隆仁	日本		○		○	○	
代表取締役副社長	古田 英範	日本		○		○	○	
取締役執行役員	磯部 武司	日本		○	○	○		
取締役シニアアドバイザー	山本 正巳	日本		○		○	○	
取締役	向井 千秋	日本	○			○	○	○
取締役	阿部 敦	日本	○		○	○	○	
取締役	古城 佳子	日本	○			○		○
取締役	スコット キャロン	米国	○	○	○	○		
取締役	佐々江 賢一郎	日本	○			○		○

	監査役 氏名	国籍	社外	スキルマトリックス		
				法務・コンプライアンス	財務会計	業務プロセス
常勤監査役	広瀬 陽一	日本			○	○
常勤監査役	山室 恵	日本		○	○	
監査役	初川 浩司	日本	○		○	○
監査役	幕田 英雄	日本	○	○	○	
監査役	キャサリン オコーネル	ニュージーランド	○	○		

取締役・監査役の構成

(2022年6月27日)

男性

女性

●委員長

○委員

取締役 9名

業務執行

社内

代表取締役

代表取締役

磯部 武司

山本 正巳

非執行

社外

取締役会議長

向井 千秋

阿部 敦

古城 佳子

スコット キャロン

佐々江 賢一郎

監査役 5名

非執行

社内／常勤

代表取締役

代表取締役

広瀬 陽一

山室 恵

非執行

社外

初川 浩司

幕田 英雄

キャサリン オコーネル

	時田 隆仁	古田 英範	磯部 武司	山本 正巳	向井 千秋	阿部 敦	古城 佳子	スコット キャロン	佐々江 賢一郎	広瀬 陽一	山室 恵	初川 浩司	幕田 英雄	キャサリン オコーネル
指名委員会				○		●	○	○						
報酬委員会					●		○	○	○					
独立役員会議					○	○	○	○	○			○	○	○

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	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とグローバルな観点に基づく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たと考えています。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、2022年3月期において約2百万円であり、当社の売上規模を勘案すると、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、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っています。それに加え、2021年7月からは指名委員会の委員長として当社の取締役会の構成をより良いものにすべく、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います。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・果断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たと考えています。なお、阿部氏が取締役を務めるオン・セミコンダクター・コーポレーション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2022年3月期において約30万円であり、当社の売上規模を勘案すると、特別の利害関係を生じさせる重要性はありません。また、阿部氏は、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、また当社の取締役としての報酬以外の金銭を受領しておらず、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たと考えています。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株式会社の代表取締役社長を務めており、機関投資家としての豊富な経験をお持ちです。当社取締役就任後は、株主・投資家との対話を積極的に行ってきました。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に加え、株主・投資家の意見を当社経営にフィードバックする役割が期待できるため、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たと考えています。なお、キャロン氏が代表執行役会長 CEO ならびに取締役兼取締役会議長を務める株式会社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、2022年3月期において約3億1千万円であり、当社の売上規模を勘案すると、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株式会社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。
 佐々江 賢一郎氏	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たと考えています。なお、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と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。

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たと考えています。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2022年3月期において約40万円であり、当社の売上規模を勘案すると、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たと考えています。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。
キャサリン オコーネル氏	ニュージーランド法弁護士であり、国内外の法律事務所および日系企業の法務部門での豊富な実務経験を有しており、当社が監査役に求める法務およびコンプライアンスに関する知見をお持ちです。また、オコーネル氏は国際性やジェンダーに関する問題についても深い見識をお持ちであり、多様な価値観を尊重する当社において、オコーネル氏からは様々な観点からの業務執行の監査が期待できるため、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たと考えています。また、オコーネル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。

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（2022年3月期は12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。2022年3月期は、経営方針を含む経営上の重要な事項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、各独立役員の知見に基づき、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

〈役員報酬額等の決定方針の決定方法〉

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。また、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（以下、本決定方針）は、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定しています。

以下の役員報酬の見直しに伴い、2023年3月期以降における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、当該見直しに伴う変更後の本決定方針（「役員報酬基本方針」）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議で決定し、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。

なお、2022年3月期の取締役および監査役の報酬等については、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、役員報酬の見直しに伴う変更前の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ました。

〈2023年3月期以降にかかる役員報酬の見直し〉

当社は、2023年3月期以降にかかる役員報酬について、2022年4月28日開催の取締役会にて報酬委員会の答申を受けて見直しを決議し、またその見直し内容のうち、株主総会の承認を条件としていた業績連動型株式報酬制度の改定についても2022年6月27日開催の第122回定時株主総会で決議いただきました。2023年3月期以降にかかる役員報酬の見直しの内容は以下のとおりです。

項目	見直し前	見直し後
賞与：評価指標	連結売上収益および連結営業利益を評価指標として選定	経営目標非財務指標およびESGに関する第三者評価を評価指標に追加
業績連動型株式報酬：評価指標	連結売上収益および連結営業利益を評価指標として選定	EPS（1株当たり当期利益）を評価指標に追加
業績連動型株式報酬：支給方法	割当株式の時価相当額の金銭報酬債権を支給	一部を納税資金相当の金銭で、残りを割当株式の時価相当額の金銭報酬債権で支給
取締役の個人別報酬決定プロセス：決定権限	取締役の個人別の報酬等について、報酬委員会の承認を条件として取締役会から代表取締役社長に決定権限を委任	取締役の個人別の報酬等を取締役会での決議により決定

役員報酬基本方針

当社は「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパス実現のために必要な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基本方針を定めました。

〈報酬体系および報酬水準の考え方〉

- 役員報酬は職務および職責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中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。
- 報酬水準および種類別構成割合は、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職務・職責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設定する。
- 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、職責の重い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。

- 取締役の個人別報酬は、報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定することで、客観性、透明性、公正性を確保する。

〈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職務および職責に応じて月額
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。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準額を設定し、それに対し
て経営目標財務指標である連結売上収益および連結営業利益の当期の業績目標の達成度合い、ならび
に経営目標非財務指標である従業員エンゲージメント*1、お客様NPS®*2、DX推進指標*3の前期から
の伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて支給額
を決定する「オンターゲット型」とする。

*1 会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。
*2 お客様 Net Promoter Score の略。顧客体験＝カスタマー・エクスペリエンス (CX) の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。
*3 経済産業省が定める、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX部門、IT部門などの関係者の間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気づきの機会を提供することを目的とした指標。

〈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。
- 具体的な評価指標および算出方法は、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式数を設定し、それに対し
て経営目標財務指標である連結売上収益、連結営業利益およびEPS (1株当たり当期利益) の業績判定
期間 (3年間) 中の業績目標の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、その合計株式数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りの株式を割り当てる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額を年額12億円以内とし、「業績連動型株式報酬」を年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7.5万株以内とする。また、監査役の「基本報酬」を年額1億5千万円以内とする。

(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	○		－	－

算定の基礎とした業績指標の内容および当該業績指標を選定した理由

〈賞与〉

当社は、業務執行取締役に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当社の経営目標財務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評価指標として選定するとともに、業務執行取締役の経営目標達成へのコミットメントを高めるため、当社の経営目標非財務指標である従業員エンゲージメント、お客様NPSおよびDX推進指標と第三者評価として「ESGに関する第三者評価(DJSI)*1、CDP気候変動*2)」を評価指標として選定しています。

*1 Dow Jones Sustainability Indexの略。世界的なESG投資指標。

*2 国際的な非営利組織であるCDPが投資家等の要請に基づき、「気候変動」への取り組みを調査、評価を行い、結果を公表するもの。

〈業績連動型株式報酬〉

当社は、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、当社の経営目標財務指標として掲げる連結決算における売上収益、営業利益およびEPSを評価指標として選定しています。

算定方法

〈賞与〉

当社は、1事業年度の開始時に、業務執行取締役に対して、業績目標ならびに職務および職責に応じた基準賞与額を提示します。そして、当該事業年度の終了をもって、基準賞与額に、当社の連結決算における売上収益および営業利益の当期の業績目標の達成度合い、ならびに経営目標非財務指標である従業員エンゲージメント、お客様NPS®、DX推進指標の前期からの伸長度合いおよびESGに関する第三者評価の銘柄入り、最高評価獲得に応じた係数を乗じて、支給賞与額を算出します。なお、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した下限未満となる場合には賞与は支給されません。また、業績目標の達成度合いがあらかじめ設定した上限以上となる場合には、基準賞与額にあらかじめ設定した係数の上限を乗じた額を支給します。

〈業績連動型株式報酬〉

当社は、業務執行取締役に対して、あらかじめ職務および職責に応じた基準株式数、業績判定期間（3事業年度）および業績目標を提示します。そして、業績目標に対する達成水準に応じて基準株式数に当社の連結決算における売上収益、営業利益およびEPSの業績判定期間（3事業年度）中の業績目標の達成度合いに応じた係数を乗じて算出した数の株式を事業年度ごとおよび業績判定期間終了時に計算し、業績判定期間中に継続して本制度の対象者の地位にあったことを条件として、業績判定期間の終了をもって、対象者ごとに、①その合計株式数の一部は本業績連動型株式報酬制度に関わる報酬の支給に伴い対象者に生じる納税資金負担相当の金銭で支給し、②残りは当社株式を割り当てます。このとき、業務執行取締役には上記合計株式の時価相当額を、金銭報酬債権および金銭で支給し、業務執行取締役は、前者の金銭報酬債権を、割り当てられた株式に対し出資して、当社株式を取得します。なお、合計株式数に占める金銭で支給する部分の割合は、対象者の納税資金負担を考慮して、取締役会で定めるものとします。

取得した当社株式は、インサイダー取引規制にかかわらず限り、任意に譲渡することが可能となります。

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限を有する者の氏名または名称等

当社は、役員報酬決定プロセスの透明性および客観性を確保し、効率的かつ実質的な議論を行うことならびに役員報酬の体系および水準の妥当性の確保などを目的として、取締役会の諮問機関である報酬委員会を設置しています。

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または提案することとしています。

当社は、取締役会の諮問機関である報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会において本決定方針を制定し、その枠組みの範囲内で取締役の個人別の報酬等の水準を決定しています。当期における報酬等を決定する際に用いる指標や目標達成度合いに応じた支給額については、取締役会で決定した経営方針の実現に向けて、業務執行の最高責任者である代表取締役社長が自身の考えを踏まえて決定をすべきであるという考え方にに基づき、報酬委員会の承認を条件として代表取締役社長 時田 隆仁に決定権限を委任しています。一方で、2023年3月期以降にかかる報酬等については、役員報酬決定プロセスの客観性・透明性・公正性を従来以上に高いレベルで担保することが必要であると判断し、上記に記載の役員報酬の見直しの一環として、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定するように役員報酬決定プロセスを変更しています。

報酬委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」において、非執行役員で構成し、そのうち過半数を独立社外取締役とすることとしており、また、本委員会の委員長は独立社外取締役が務めるものとしています。2021年7月に選任された本委員会の委員は以下のとおりであり、非執行役員4名で構成されてきました。

委員長：向井千秋氏

委員：古城佳子氏、スコット キャロン氏、佐々江賢一郎氏

なお、2021年7月の上記委員の選任後から2022年3月期末までに、報酬委員会を6回開催し、役員報酬の内容改定や個人別報酬決定プロセスの変更等について検討し、取締役会に答申しました。

（注）上記の委員は、2022年6月27日開催の定時株主総会終了時をもち、任期満了のため退任しています。2022年6月27日に選任された委員については、P81「取締役・監査役の構成」をご覧ください。

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。2022年3月期は、10銘柄を売却し、2022年3月末時点で保有する政策保有株式について、2022年6月23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ての投資が可能となり、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。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。また、すべての上場子会社は、ガバナンス強化施策である監査等委員会設置会社へ移行しています。

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、結果の相当性および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、監査上の主要な検討事項に関しては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2022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、P82「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、監査役会および会計監査人に対して定期的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)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19名配置しています。

〈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、定期的に取締役会への報告を行っています。

7. 2022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。2022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 9回	社外取締役の取締役会への出席状況 98.6% 向井千秋氏 100%、阿部敦氏 100%、 横田淳氏 100%、古城佳子氏 100%、 スコットキャロン氏 100%、佐々江賢一郎氏 90.9%
社外監査役の取締役会への出席状況 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 100% 初川浩司氏 100%、幕田英雄氏 100%	

上記には、2022年3月期に選任した役員を含んでいます。

2022年3月期における役員報酬決定方針

下記の「当社の役員に対する報酬等の総額および種類別の額」に集計された当期における取締役および監査役の報酬等については、3. 役員報酬に記載の役員報酬の見直し前の当期における本決定方針に基づき決定しています。見直し前の決定方針については、以下をご覧ください。

富士通グループ統合レポート2021
<https://www.fujitsu.com/jp/about/integratedreport/2021/>

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)	4人	246百万円	100百万円	104百万円	451百万円
社外取締役	6人	77百万円	—	—	77百万円
監査役 (社内)	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	2人	30百万円	—	—	30百万円

1. 上記には、2022年3月期に退任した役員を含んでいます。
2. 取締役の報酬額は、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）とすることを決議いただいています。また、同第121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12億円以内、割り当てる株式総数を年7.5万株以内とすることを決議いただいています。同第121回定時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。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。
3. 監査役の報酬額は、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。同第111回定時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。
4. 業績連動型株式報酬は、2022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。

2021年3月期の
評価を踏まえた
2022年3月期の
取り組み

取締役会における重要事項の付議を見据えた独立社外役員への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充実のため、①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、②執行側の部門長等から独立社外役員に対する当社事業に関する情報共有の場である事業概況説明会、③非執行役員間のコミュニケーション充実の場として当該非執行役員のみで開催するプライベートセッション、を2022年3月期も継続実施しました。また、取締役会および独立役員会議において、資料の電子化を踏まえた資料の形式、構成の変更、情報提供および通知方法の工夫を行いました。

2022年3月期の
評価方法

2022年3月期の評価は、取締役会議長に対する評価および取締役、監査役自身による自己評価も含めたものとし、2021年3月期以前と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。取締役会評価の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。また、今回より、社内出身者を含む非執行取締役を評価対象として、業務執行取締役および非執行取締役による相互評価も実施し、評価対象者の新たな気づきにつなげるべく各評価対象者へフィードバックが行われました。

2022年3月期の
評価結果

過去3年のアンケート結果を経年比較し、以下のとおり評価しました。

- ・全体評価ポイントは横ばいであるものの、①取締役会における資料の情報量・分量や②取締役会外での情報入手の機会に関しては、評価ポイントの上昇が見られた。
- ・取締役会の監督機能をさらに促進するため、会議の効率的な進行および議案資料のさらなる適正な整備を通して議論の効率化を図ることに加え、今後予定される中長期の計画の策定について取締役会において有効かつ上質な議論を行うべく、独立社外役員に対しては独立役員会議等を活用して事業戦略の具体的な内容のインプットの機会を創出して議論の充実を図ることとする。

リスクマネジメント

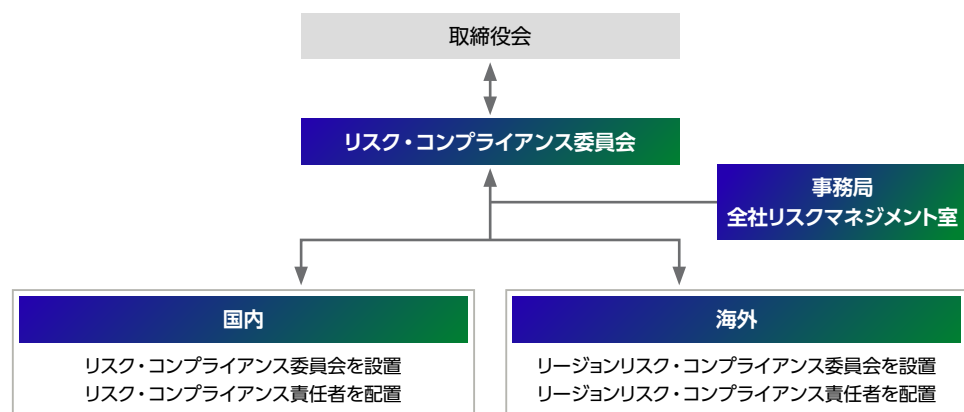
リスクマネジメントの方針・推進体制

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かか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は国内外の各部門や各グループ会社リスク・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、グループ全体の全社的な危機管理の強化のため、事業部門から独立した社長直下の組織である全社リスクマネジメント室にリスク・コンプライアンス委員会事務局機能を移管し、CRMO (Chief Risk Management Officer) の下、リスク情報全般の把握と迅速かつ適切な対応を行っています。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



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、国内外の各部門および各グループ会社の事業活動と、それ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、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。

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2022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 | ・自然災害や突発的事象発生に関するリスク | ・セキュリティに関するリスク |
| ・お客様に関するリスク | ・財務に関するリスク | ・人材に関するリスク |
| ・競合・業界に関するリスク | ・製品やサービスの欠陥や瑕疵に関するリスク | ・当社グループの施設・システムに関するリスク |
| ・投資判断・事業再編に関するリスク | ・コンプライアンスに関するリスク | ・環境・気候変動に関するリスク |
| ・調達先・提携等に関するリスク | ・知的財産に関するリスク | |
| ・公的規制、政策、税務に関するリスク | | |

経済安全保障への取り組み

経済安全保障室の新設

近年、様々な国同士が経済分野で緊密に関係し、相互依存が深化しています。これらの国の間で政治的な対立が高まった場合、輸出や買収の規制、自国産業の保護育成など、経済面での多種多様な措置が講じられることとなり、相手国は様々な影響を受けます。こうした中、経済活動を安全保障の観点から見直し、両立を図る動きが経済安全保障です。

AIやネットワーク等のデジタル分野でも、規制と育成（投資）の両面から、経済安全保障に関する各国の動向に世界的な注目が集まっており、グローバルでビジネスを展開するテクノロジー企業である当社には、この動向を踏まえ、世界中で適正にビジネスを推進していくことが求められています。

そこで、全社的かつ総合的な経済安全保障上の適切な対応を実施するため、2021年12月、経済安全保障の担当役員を任命するとともに、「経済安全保障室」を新設しました。

経済安全保障への対応

経済安全保障室では、社内関係部門に横串を通し、全社として取るべき対応方針を策定するとともに、運用状況を定常的に把握しています。国際情勢、政策、法制度の動向など、経済安全保障に関連する情報を分析し、影響度の評価を行うとともに、社内関係部門における対応状況などをアップデートし、リスク発生を予防しています。

これらの対応には、輸出管理・投資管理・知財管理などのコンプライアンス対応、各国規制など変化する情勢に即した対応、テクノロジー企業としての新興技術の適正管理などが含まれており、それぞれ適切に取り組んでいます。

サプライチェーンの強靱化

グローバル化の進展を背景としてサプライチェーンの多様化が進む一方、国家間の政治的緊張の高まりがグローバルサプライチェーンに甚大な影響を及ぼす可能性があります。富士通は調達面でのリスクに備えて、複数社からの調達ルートの確保、お取引先への事業継続マネジメント（BCM：Business Continuity Management）の働きかけや支援の強化ならびに適正な在庫といった取り組みにより、サプライチェーンの維持に努め、対応を図っています。

ウクライナ情勢に関する対応

ウクライナ情勢に関する様々な状況に鑑みて、当社グループではロシアにおける製品・サービスの新規の受注および納品・提供を停止しています。また、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、ロシアのサービスデリバリー拠点から各国のお客様に提供していた各種サービスについて、順次、他の地域のサービスデリバリー拠点に移管することを決定しています。今後も事業継続計画に基づき、お客様への影響を最小限にとどめ、変化する状況を踏まえて適切に対応していきます。

なお、当社グループは、ウクライナおよびその近隣地域において被災された方々への人道支援のために、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）へ100万米ドル（約1.15億円）の義援金を拠出しました。また、多くの子どもたちが苦しんでいる状況が少しでも改善されることを願い、会社から従業員にSave the Childrenへの寄付を呼び掛け、集められた寄付額と同額を会社からも拠出するマッチング寄付を行いました。

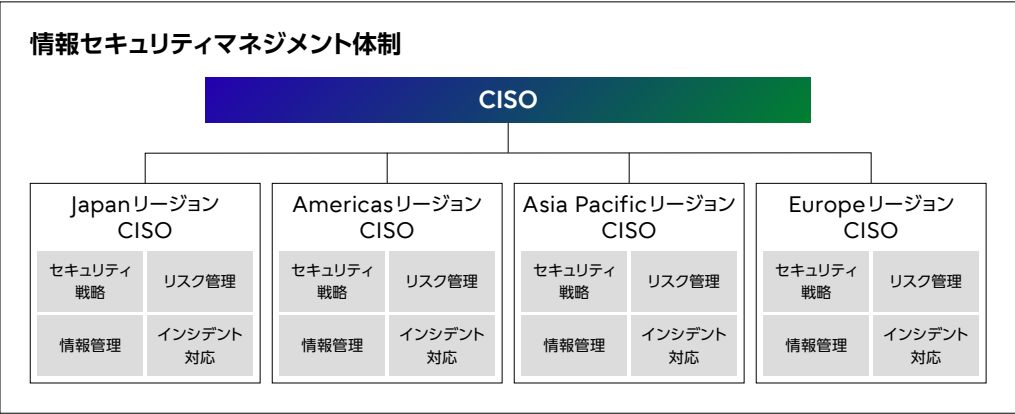
情報セキュリティ

基本方針

富士通グループでは、2021年10月に専任のCISO (Chief Information Security Officer : 最高情報セキュリティ責任者) を任命し、新たな情報セキュリティ体制の下で、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・向上に努めています。

マネジメント体制

CISOの下、日本および海外の3リージョン (Americas、Asia Pacific、Europe) にそれぞれリージョン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。また、情報セキュリティの各施策を推進する機能として、「セキュリティ戦略」「情報管理」「リスク管理」「インシデント対応」の4つに分類し、それぞれの機能ごとに各リージョンと横断的に連携して取り組む体制を構築しています。



セキュリティ戦略

富士通グループでは、事業遂行と社会活動において阻害要因となるセキュリティ脅威を適切にコントロールし、ステークホルダーとの信頼関係の構築に向けたセキュリティ戦略を策定・実行することにより、お客様の事業を支えます。

グローバルに適用されるレギュレーションをベースとしたセキュリティフレームワークを策定し、グローバルマーケットでリファレンスモデルとなる組織体制、対策、運用を継続的に創出するプロセスと組織風土を醸成し、未経験・未開拓分野への挑戦を行っていきます。

また、富士通のサービスや製品をご利用いただくお客様を守るため、脆弱性情報、情報資産、製品構成情報などの情報収集・蓄積、データサイエンティストによる統計解析・意思決定のためのデータ・リレーションを新たなテクノロジー基盤で構築し、お客様の事業継続への影響を最小限に抑えます。

情報管理

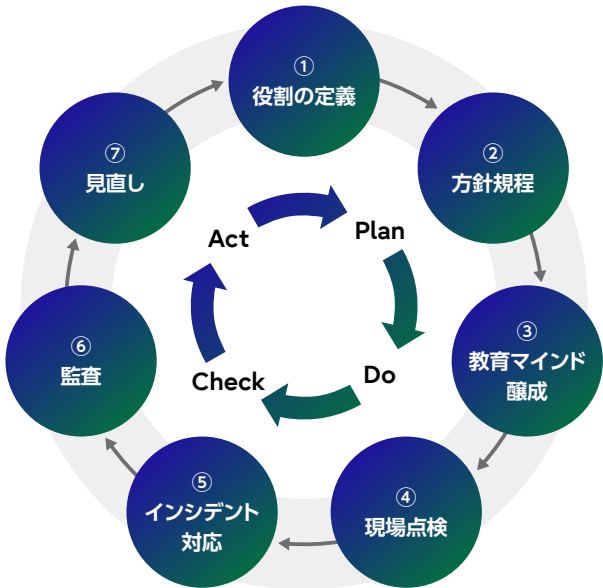
富士通および国内グループ会社では、個人情報を含む他社秘密情報および当社秘密情報を適切に保護するため、情報保護マネジメントシステムによる運用を行うとともに、役割の定義から見直しに至るPDCAを回しています。守るべき情報資産を明確にするため、情報の分類をグローバルで統一し、部門ごとの自律した情報保護活動 (業種・業態による規制等) において、お客様、お取引先の状況に応じた適切な管理施策を設定し、情報を保護する取り組みを実施しています。

また、適切な情報管理を支援するために情報管理ダッシュボードなどを活用した様々な自動化支援ツールを提供し、実効性と安全性を兼ね備えた運用の実現に向けた改善も随時行っています。

富士通では、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、各リージョンおよびグループ会社と連携し、GDPR*を含む各国の法令に準ずる対応を行っています。また、日本では、個人情報の保護を目的とし、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の付与認定を受けており、継続的に個人情報保護体制の強化を図っています。

*General Data Protection Regulation (一般データ保護規則) の略

情報保護マネジメントシステム (7ポイント)



リスク管理

富士通グループは、お客様の安心安全でサステナブルな事業活動を支えるため、グローバルに展開しているお客様向けのITシステムおよび、社内ITシステムのITアセット管理を一元化し可視化することで、グループ全体のセキュリティリスクの特定と是正を速やかに実施しています。

また、社員のセキュリティアウェアネス向上のため、従来から定期的に実施している全社教育の強化に加え、セキュリティ相談窓口の設置、セキュリティ情報発信サイトによる脆弱情報の発信やFAQの提供を通じて、セキュリティに関する情報を簡単に取得できるようにしています。

サイバーセキュリティインシデント対応

サイバー攻撃は、年々、その手口が巧妙化・複雑化しており、インシデントを完全に防ぐことは難しくなっています。そこで、「有事を起こさないための取り組み」から「有事が起こることを前提とした取り組み」に変え、インシデント対応にあたっています。

インシデントに即応するには、ログ分析、マルウェア解析、フォレンジックなど様々な専門分野の知識が必要です。インシデント対応者の知識向上だけでなく、継続的なトレーニング、セキュリティ監視の強化、インシデント対応プロセスの継続的な改善、インシデント対応記録のノウハウ化と活用など、様々な面からの強化が重要になります。

富士通グループでは、インシデント対応の構成要素である、人、プロセス、データ、システムの継続的な強化、改善に取り組んでいます。

インシデント対応の構成要素

人	・ログ分析 ・原因調査 ・影響特定 等	プロセス	・対応フロー ・インシデントレベル定義 ・エスカレーション 等
データ	・セキュリティセンサーログ ・構成情報 ・脅威情報 等	システム	・情報収集／保存 ・情報加工／検索 ・自動化 等

当社プロジェクト情報共有ツール「ProjectWEB」への不正アクセスに関連し、お客様をはじめ関係者の皆様には多大なるご心配、ご迷惑をおかけしました。

取締役会の直下に設置した検証委員会からのご指摘も踏まえ、再発防止とセキュリティ強化に取り組んでいます。

詳細についてはこちらをご参照ください。
<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/security/>