

コーポレートガバナンス



(後列左から)

山室 恵
常勤監査役

キャサリン オコーネル
監査役*

磯部 武司
取締役執行役員

時田 隆仁
代表取締役社長

古田 英範
代表取締役副社長

古城 佳子
取締役*

パイロン ギル
取締役*

広瀬 陽一
常勤監査役

(前列左から)

幕田 英雄
監査役*

山本 正己
取締役シニアアドバイザー

阿部 敦
取締役*

向井 千秋
取締役*

佐々江 賢一郎
取締役*

初川 浩司
監査役*

* 社外役員かつ独立役員

取締役会議長インタビュー

2023-2025年度中期経営計画（新中計）策定にあたっての取締役会における議論のポイントと、2022年度の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聞きしました。



取締役
株式会社アドバンス・
ソリューションズ
マネージング・パートナー

阿部 敦

Q 2023年6月までの1年間の取締役会の 主な活動について教えてください。

A 3つの戦略的テーマに優先的に時間を配分しました。取締役会として最も時間を費やしたのは新中計^①に関わる議論です。2023年5月の発表に向けて、2030年のあるべき姿、それを実現するための経営戦略、2030年のあるべき姿からバックキャストして3カ年の事業計画と2025年度の財務・非財務目標についてほぼ1年間にわたり相当踏み込んで意見を交わしました。また、新中計と併せて刷新したマテリアリティ^②についても、グローバルな情報開示要請などの動きも踏まえて検討しました。

2点目は役員・社員の報酬制度の改善です。すでに2022年度に業務執行取締役の役員報酬基本方針を変更しましたが、日本の社員の報酬水準を中心に見直すべき点はまだあるとの認識に基づき、議論を継続しました。

3点目はシステム品質と情報セキュリティ管理体制の監督です。2021年度に発生した情報セキュリティインシデントを受けて設置された第三者からなる検証委員会から受けた改善提案が、具体的なアクションに結び付いているかをモニタリングしてきました。

Q 新中計に関わる議論では何が論点となったのでしょうか。

A いかに成長を実現するか、に尽きます。当社グループの現在の収益基盤は、オンプレミス型のシステム

を開発・運用するシステムインテグレータとして発展してきたいわば「過去のレガシー」の上に築かれています。新中計においてもモダナイゼーションの支援という形でこれまでに培ったレガシーを土台にした事業が大きな位置を占めますが、そのさらに上に積み上げる成長事業としてFujitsu Uvanceの特にVertical areasをどのように展開するのか、当社の競争優位性をどのように発揮するのか、重点的に議論しました。また、この議論に合わせて、私たちが注力する事業とその成長をグループ内外に明示することを目的に、事業セグメントを変更することも決定しました。

取締役会における戦略の議論は、新中計発表で完了ではありません。新中計期間中にどこまで成長を積み上げることができるのか、どのようにその成長を加速すべきか、取り組みの進捗とその成果をモニタリングしながら、今後も議論を続ける考えです。

Q マテリアリティについてはどのような議論が行われたのでしょうか。

A 当社グループは従来GRB（グローバルレスポンシブルビジネス）^③の枠組みでサステナビリティ経営を推進してきましたが、今般改めて、デジタルサービスを通じて社会に提供する価値を「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」と明示し、その実現に向けた具体的取り組み項目をマテリアリティとして整理しました。

取締役会議長インタビュー

取締役会における議論で意識したのは、社員の価値観の反映です。10年後には、ミレニアル世代とそれ以降に生まれた世代が労働人口の過半数を占めます。これらの世代の多くの人々が、社会への貢献が企業の存在意義や使命であり、また、自らの価値観に合致しない企業では働きたくないと考えていることが、様々な調査から明らかになっています。反対に言えば、彼らの価値観を反映しない企業は、人材の獲得ができず、持続的な成長を遂げられない可能性があるわけです。

マテリアリティの設定にあたっては、当社グループが世の中にとって必要な企業、良い企業であるといった表層的なメッセージ発信に終わらないことも重視しています。今後は、事業活動を通じて社会価値を創出し、それを企業価値につなげていくための具体的な取り組みへの落とし込みをモニタリングしていきます。

Q 役員・従業員の報酬制度の見直しの内容や狙いについてお聞かせください。

A 人的資本投資の一環として、国内社員の月額賃金を平均10%、最大29%引き上げることを、2023年4月に決定しました。背景にあったのは、グローバルに競争するには、グローバルなITサービス産業全体の人材獲得競争の中で優秀な人材を引き付けねばならないにもかかわらず、特に日本国内の社員の報酬水準が低すぎるという問題意識です。

また、株主・投資家の皆様との視点を合わせることを目的に、現行の社外取締役の報酬水準は変更することなく、その一部を現金に代わり譲渡制限付株式ユニットで支払う事後交付

型株式報酬制度に関する議案が、6月の株主総会で承認されました。さらに2023年7月には、新中計に掲げた財務・非財務目標と執行取締役の報酬を連動させることを目的に、報酬委員会からの答申に基づき役員報酬基本方針を改定しました。

Q システム品質・情報セキュリティ管理の監督についてはどのような進捗がありますか。

A システム品質・情報セキュリティ^①に関しては、大規模システム障害と情報セキュリティインシデントの発生を受けて体制強化がまさに進行している中で再びシステム品質の問題が発生したことを、取締役会としても重く受け止めています。システム品質と情報セキュリティは、当社グループの事業の根幹です。最高品質責任者であるCQO(Chief Quality Officer)と最高情報セキュリティ責任者であるCISO(Chief Information Security Officer)の下で再編した体制と再発防止に向けた改善施策の実施状況を、継続的にモニタリングしていきます。

Q 指名委員会の活動についてもお聞かせください。

A 2020年から取締役を務めてこられたスコット キャロン氏から、当社以外の任務の増加に伴い、2023年6月の任期満了での退任が申し入れられました。キャロン氏と同様に資本市場の声を直接取締役会に届けてくれる人材を探

した結果、資産運用会社の経営者であり、財務・投資に関する知識と実務経験が豊富で、日本企業についても熟知しているという、まさに当社が求める要件を満たすパイロン ギル氏を、株主総会での承認を経てメンバーとして迎えることができました。

CEO、CFOを中心とする将来の経営層のサクセッションプランニングは、適切な運用がなされていると考えています。候補者の定期的なアセスメントに基づき、将来期待される役割に対する適格性、スキルや経験を含めた準備状態を指名委員会で確認するとともに、指名委員会のメンバーが人となりも含めて直接候補者を知るためにコミュニケーションを取る機会も設け、将来の経営層を継続的に育成しています。

Q 最後に、取締役会議長として2024年6月までの1年間の課題についてお聞かせください。

A 新中計に対する株主・投資家の反応は、Fujitsu Uvanceを中心とするデジタルサービスの成長という方向性については納得しつつも、財務目標の達成についてはやや懐疑的というものであったと理解しています。こうした疑念を払しょくするには、売上収益や営業利益率といった業績だけでなく、私たちのコミュニケーションの「粒度」を細かくし、成長の道筋をより具体的に示さねばなりません。成長戦略の進捗を監督するとともに、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションに資する情報開示の在り方についても、取締役会で議論していきたいと考えています。

役員一覧

(2023年10月1日現在)

業務執行取締役



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 CDXO (Chief Digital Transformation Officer)
(2023年3月まで)
2021年 4月 CEO (Chief Executive Officer)*3

時田 隆仁

代表取締役社長
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：5,923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
CTO (Chief Technology Officer)
(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 COO (Chief Operating Officer)*3
2021年 10月 CDPO (Chief Data & Process Officer)
(2023年3月まで)

古田 英範

代表取締役副社長
取締役就任年数：4年
所有する当社株式の数：5,933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
CFO (Chief Financial Officer)*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
2022年 4月 取締役執行役員 SEVP*3

磯部 武司

取締役執行役員
取締役就任年数：3年
所有する当社株式の数：2,441株*1

非執行取締役



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 (2019年6月まで)
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 本部長
(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

山本 正巳

取締役シニアアドバイザー
取締役就任年数：13年
所有する当社株式の数：10,182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 搭載科学技術者
(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員
(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

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：8年
所有する当社株式の数：3,526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リー 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リー
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
取締役就任年数：8年
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
所有する当社株式の数：3,134株*1

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：8年
所有する当社株式の数：3,134株*1

取締役会議長インタビュー | **役員一覧** | コーポレートガバナンスの状況 | リスクマネジメント | 経済安全保障への取り組み | 情報セキュリティ

役員一覧

非執行取締役



1956年6月19日生
1988年 4月 國學院大学 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*3
当社 報酬委員会委員 (2023年6月まで)
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

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：5年
所有する当社株式の数：1,081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

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：2年
所有する当社株式の数：139株*1



1968年12月29日生
1991年 9月 セゾンコーポレーション入社
1997年 7月 日興シロモン・スミス・バーニー証券会社*11
ヴァイス・プレジデント
1999年 8月 ソロス・グローバル・アドバイザーズ・エルエル
シー日本支社 代表
2000年 8月 インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエル
シーファウンディング・パートナー
インダス・キャピタル・アドバイザーズ・インク
日本支社 代表
2016年 7月 インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエル
シーマネージング・パートナー*3
2023年 6月 当社 取締役*3
当社 報酬委員会委員*3

バイロン ギル

取締役
インダス・キャピタル・パートナーズ・
エルエルシー
マネージング・パートナー
取締役就任年数：新任
所有する当社株式の数：0株*1

監査役



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

広瀬 陽一

常勤監査役
監査役就任年数：6年
所有する当社株式の数：3,209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*12 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 (2016年7月まで)
当社 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

山室 恵

常勤監査役
監査役就任年数：3年
所有する当社株式の数：0株*1



1951年9月25日生
1974年 3月 プライスウオ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 同監査法人 理事 国際業務管理部長
2009年 5月 あらた監査法人*13
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

初川 浩司

監査役
公認会計士
監査役就任年数：10年
所有する当社株式の数：1,954株*1

役員一覧

監査役



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
 (2023年2月まで)
 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
 2023年 3月 銀座中央法律事務所 弁護士*3

幕田 英雄

監査役
 銀座中央法律事務所 弁護士
 監査役就任年数：3年
 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
 2023年 6月 トヨタ自動車株式会社 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：1年
 所有する当社株式の数：0株*1

- *1 2023年3月末現在の保有株式数
- *2 執行役員については、2022年4月付けで役位(専務/常務)を廃止し、職責の大きさを示すFUJITSU Level (SEVP, EVP, SVP等)に呼称を変更しています。
- *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 アトラスコブコ
- *10 現 一般財団法人日本国際政治学会
- *11 現 シティグループ証券株式会社
- *12 現 弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所
- *13 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

高橋 泰三
 ヴィヴェック マハジャン

大西 俊介
 大石 吉彦

榎田 龍治
 島津 めぐみ

高橋 美波
 堤 浩幸

ティム ホワイト

福田 譲

馬場 俊介

梶原 ゆみ子

塚原 智子

太田 雅浩

平松 浩樹

水口 恭子

山本 多絵子

ニコラス フレイザー

斎藤 淳一

小関 雄一

山西 高志

岡本 青史

水野 晋吾

ルパート レーナー

古賀 一司

八木 勝

保田 益男

林 恒雄

窪田 隆一

ポール パターソン

斉藤 幹人

グレアム ベアードセル

詳細についてはこちら 役員一覧

コーポレートガバナンスの状況

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。

「持続的な発展を可能にする土台」としてのコーポレートガバナンス

今般策定したマテリアリティにおいて、当社は、「持続的な発展を可能にする土台」を構成する経営基盤の項目として、ガバナンス・コンプライアンスを挙げています。コーポレートガバナンスの不断の見直し、株主を含むすべてのステークホルダーとの協働に資する会社情報開示の充実、株主との建設的な対話の促進に取り組むことで、株主の皆様の負託に応えます。

現状のコーポレートガバナンス体制を選択している理由

当社は、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）による業務執行に対する直接的な監督と、業務の決定に関与しない監査役による、より独立した立場からの監督の両方が機能することで、より充実した監督機能が確保されるものと考えています。このような考え方から、独任制の監査役で構成される監査役会を設置する「監査役会設置会社」を採用しています。


また、業務執行の誤り、不足、暴走等の是正、修正を可能とするよう、取締役会は、非執行取締役を中心に構成するものとし、独立社外取締役の員数を取締役会の員数の過半数としています。非執行取締役の中心は独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役とし、さらに当社の事業分野、企業文化等に関する知見不足を補完するために社内出身の非執行取締役を1名以上置くことで、非執行取締役による監督、助言の実効性を高めています。

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）。

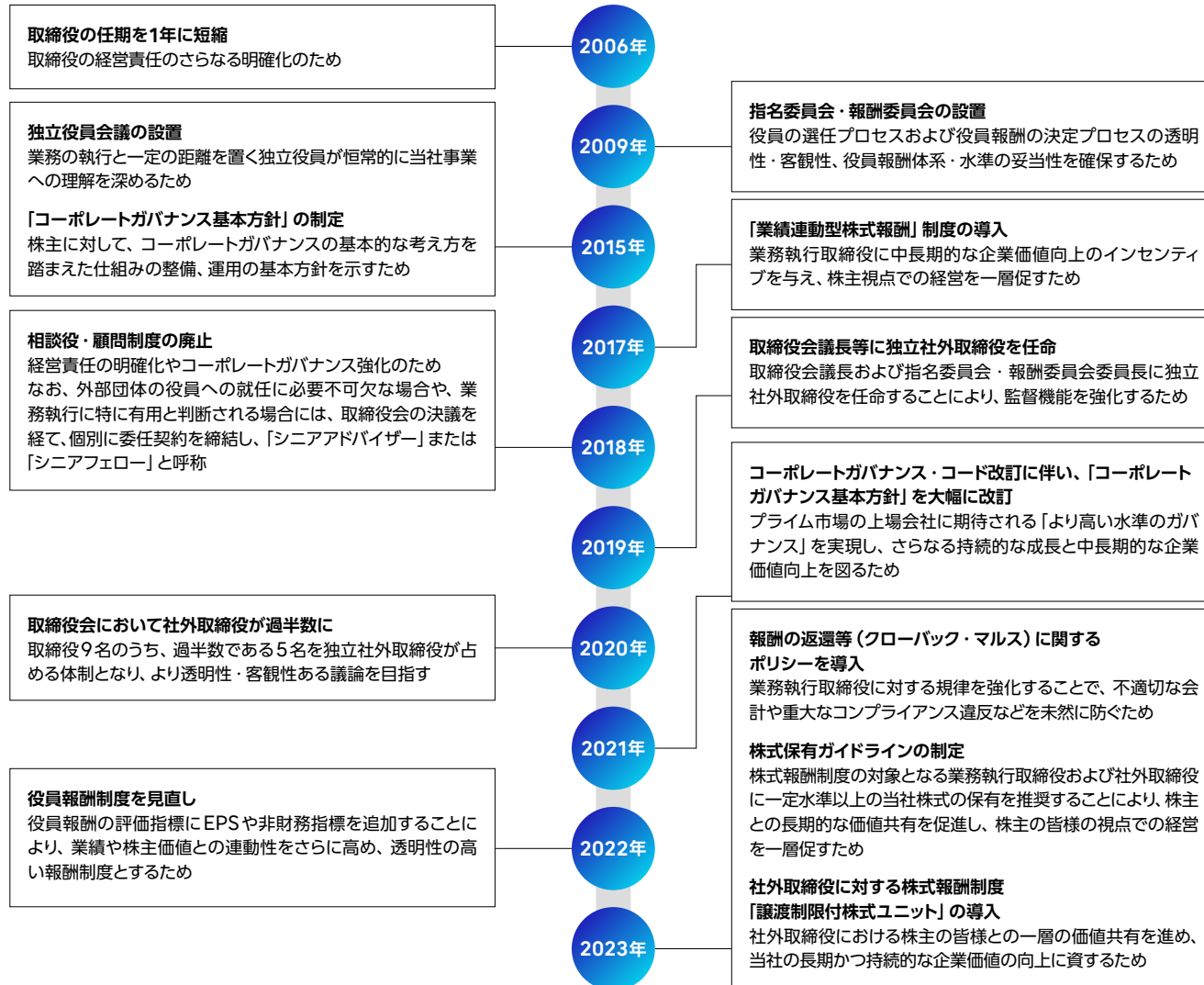
当社は、2015年12月の取締役会決議によって、コーポレートガバナンスに関する当社の考え方を整理した基本方針「コーポレートガバナンス基本方針」を制定しました。2023年9月に改訂した当基本方針は、現在の当社にとって最善のものと考えて作られていますが、硬直化し、形骸化することのないよう不断に見直し、適宜取締役会で議論するなどして、常に最善のコーポレートガバナンス体制を維持できるよう努めています。

詳細についてはこちら  [コーポレートガバナンス基本方針](#)

 [コーポレートガバナンス](#)

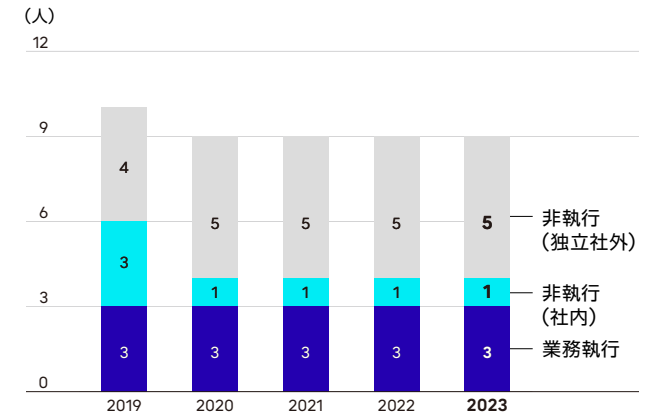
コーポレートガバナンスの状況

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



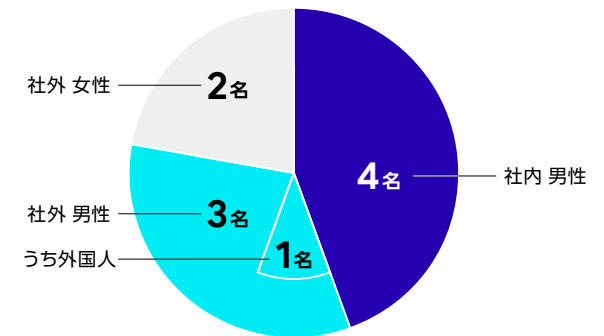
取締役会の構成

業務執行／非執行(社内)／非執行(独立社外) (各年6月30日現在)



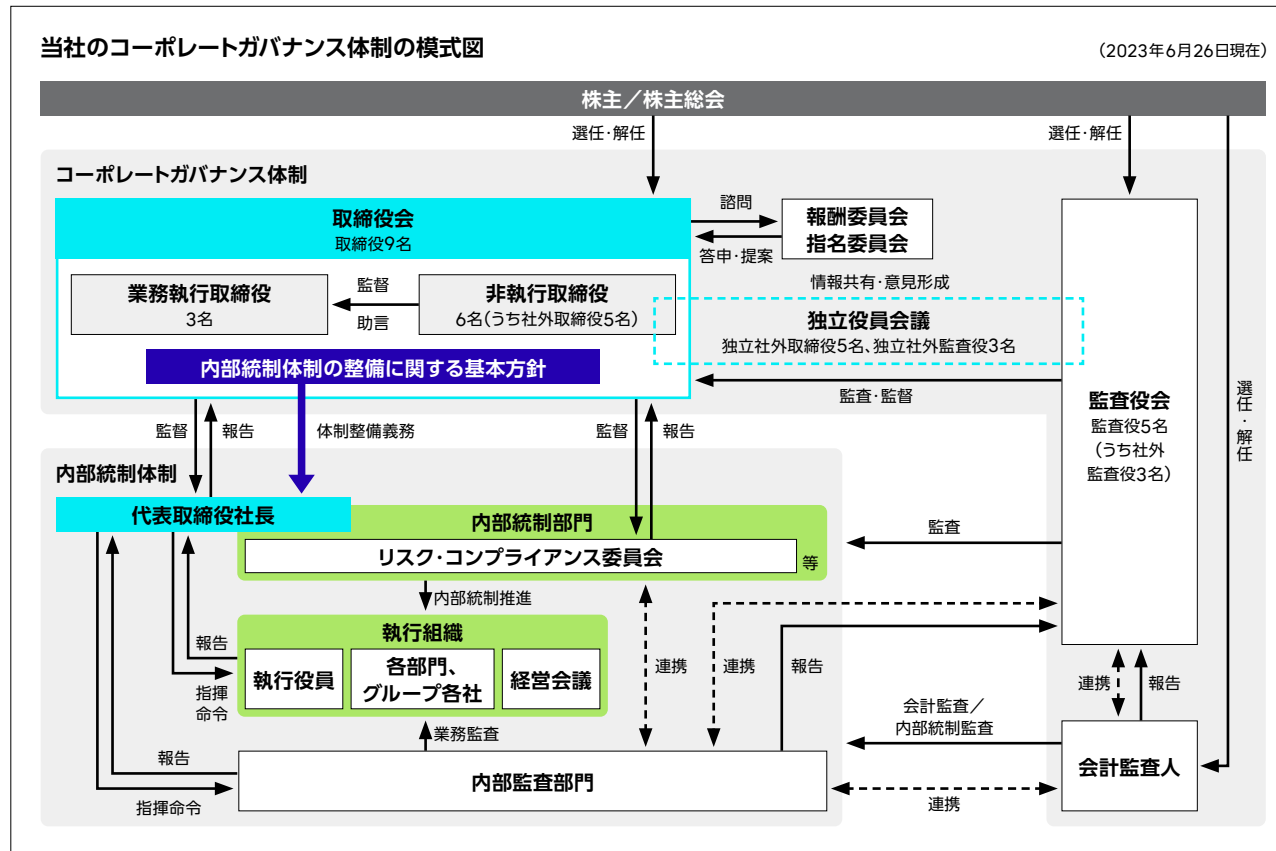
取締役会ダイバーシティ

(2023年6月26日現在)



コーポレートガバナンスの状況

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	<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 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 2023年6月26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)	<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 2023年6月26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	<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 2023年6月26日現在、指名委員会は独立社外取締役2名と非執行取締役1名、報酬委員会は独立社外取締役3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。) 2023年6月26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	<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

コーポレートガバナンスの状況

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。

詳細についてはこちら [🔗](#) コーポレートガバナンス基本方針

取締役および監査役の実験

当社は、イノベーションによって社会に信頼をもたらす、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実験マトリックス (2023年6月26日現在)

	取締役 氏名	国籍	独立社外	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	佐々江 賢一郎	日本	○			○		○
取締役	パイロン ギル	米国	○		○	○		

	監査役 氏名	国籍	独立社外	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 (2023年6月26日)

取締役 9名 | 監査役 5名

	業務執行				非執行					非執行				
	社内				独立社外					社内/常勤		独立社外		
● 委員長 ○ 委員	●	●	○	○	●	○	○	○	○	●	○	○	○	○
代表取締役	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	佐々江 賢一郎	パイロン ギル	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					○	○	○	○	○			○	○	○

コーポレートガバナンスの状況






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。

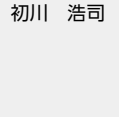

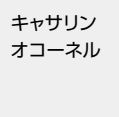
当社は、前述の独立性基準によって社外役員の独立性を判断しており、社外役員の全員を当社が国内に株式を上場している金融商品取引所に独立役員として届け出、受理されています。

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	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年度において約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	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や経営陣の後継者計画等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年度において約16百万円であり、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。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	一般財団法人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ESG経営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。
 佐々江 賢一郎	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。
 パイロン ギル	外資証券会社勤務を経て、現在、アジア市場に特化した機関投資家であるインダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーでマネージング・パートナーを務めており、財務および投資に関する知識に加え、機関投資家として投資先企業との対話を行ってきた豊富な経験をお持ちです。このような経験から、公正かつ客観的な立場からの監督と助言に加え、株主および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。ギル氏がマネージング・パートナーを務めるインダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーと当社との間に取引関係はありません。インダス・キャピタル・パートナーズ・エルエルシーは、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、ギル氏は当社の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	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。監査役としての在任期間は第123回定時株主総会(2023年6月26日開催)終結の時をもって10年となりますが、初川氏は独立社外監査役としての当社の定める独立性基準を満たしており、また、高い人格・知見・識見を持つ初川氏に引き続き監査役の任に当たっていただくことは、当社における実効性の高い監査の実行、および他の独立社外監査役の在任期間が比較的短いことから監査役会における在任期間に関わる多様性の確保に資するものです。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年度において約34百万円であり、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、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	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。
 キャサリン オコーネル	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。

コーポレートガバナンスの状況

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年度は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見解形成を促しています。2022年度は、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、情報共有と意見交換を行いました。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おり、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。

以下に記載の役員報酬の見直しに伴い、2023年度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、当該見直しに伴う改定後の本決定方針（以下、改定後の本決定方針）の枠組みに基づき、各取締役の報酬等については、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定し、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。

〈2023年度以降にかかる役員報酬の見直し〉

当社は、2023年度以降にかかる役員報酬の見直しのため、2023年5月11日開催の取締役会にて報酬委員会の答申を受けて本決定方針の改定を決議し、またその改定のうち、株主総会の承認を条件としていた社外取締役に対する譲渡制限付株式ユニットの導入についても2023年6月26日開催

の第123回定時株主総会で決議いただきました。また、2023年7月に業務執行取締役の賞与の算定の基礎とする業績指標を見直しました。2023年度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	目的・内容
1. 社外取締役に対する株式報酬制度「譲渡制限付株式ユニット」の導入	社外取締役における株主の皆様との一層の価値共有を進め、当社の長期かつ持続的な企業価値の向上に資することを目的としています。なお、本制度の対象とする社外取締役については、客観的な立場から経営の監督および助言の役割を適正に果たすことを確保する観点から、本制度は業績に連動しない株式報酬制度としています。
2. 株式保有ガイドラインの制定	株式報酬制度の対象となる業務執行取締役および社外取締役に一定水準以上の当社株式の保有を推奨することにより、株主との長期的な価値共有を促進し、株主の皆様との視点での経営を一層促すことを目的としています。
3. 報酬の返還等に関する制度（クローバック・マルスに関するポリシー）の導入	業務執行取締役に対する業績連動報酬について、不適切な会計または重大な不正が生じた場合に、報酬を減額し、返還を求めることができるようにすることを目的としています。
4. 業績連動報酬のうち賞与における評価指標の見直し	業務執行取締役に対する業績連動報酬のうち賞与における評価指標を、経営目標として掲げる指標に基づく評価指標とすることにより、経営目標達成への業務執行取締役のコミットメントを高めることを目的としています。

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。

1. 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「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。
- 業務執行取締役の総報酬における業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）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。

コーポレートガバナンスの状況

- 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。

役員報酬項目と支給対象のマトリックス図

対象	基本報酬		賞与	株式報酬	
	経営監督分	業務執行分		業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式ユニット
業務執行取締役	○	○	○	○	-
社外取締役	○	-	-	-	○
上記以外の取締役	○	-	-	-	-
監査役	○		-	-	-

II. 各役員報酬項目の考え方

〈基本報酬〉

すべての役員（取締役および監査役）を支給対象とし、それぞれの役員の職務および職責に応じて月額の手当を支給する。

〈賞与〉

- 業務執行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、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー*1の当年度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お客様NPS®*2、従業員エンゲージメント*3、ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）の前年度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 事業再編、事業構造改革、M&Aに伴う一過性の収支を控除した、経常的なフリー・キャッシュ・フロー。

*2 お客様 Net Promoter Score の略。顧客体験＝カスタマ・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 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。

$$\text{基準額} \times \left(\begin{array}{l} \text{財務指標による係数} \\ \text{連結売上収益、連結営業利益および} \\ \text{コア・フリー・キャッシュ・フロー} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{l} \text{非財務指標による係数} \\ \text{お客様 NPS、従業員エンゲージメント、ダイバー} \\ \text{シティリーダーシップ、ESGに関する第三者評価} \end{array} \right) = \text{金銭支給}$$

〈株式報酬〉

①業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア）

- 業務執行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（一株当たり当期利益）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上、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。

$$\text{基準株式数} \times \left(\begin{array}{l} \text{財務指標による係数} \\ \text{連結売上収益、連結営業利益および} \\ \text{EPSによる係数} \end{array} \right) = \text{金銭支給および} \\ \text{株式での割当て}$$

②譲渡制限付株式ユニット（リストラクテッド・ストック・ユニット）

- 社外取締役を支給対象とし、株主と利益を共有し、持続的な企業価値向上に資する、譲渡制限付株式ユニット（一定の継続勤務期間の在任を条件として権利確定後に株式を報酬として付与する事後交付型インセンティブ制度）を支給する。
- あらかじめ年度ごとに職務に応じた株式ユニット数を設定し、継続勤務期間（3年間）を経て、その株式ユニット数の一部を時価相当額の金銭で支給し、残りは株式を割り当てる。

〈報酬の構成割合の目安〉

業務執行取締役の「基本報酬（経営監督分を除く業務執行分のみ）」、「賞与」、「業績連動型株式報酬」の比率は、代表取締役社長において1:1:3を目安とし、他の業務執行取締役よりも業績連動報酬の割合を高め設定する。また、社外取締役の「基本報酬（手当除く）」、「譲渡制限付株式ユニット」の比率は7:3を目安とする。

コーポレートガバナンスの状況

〈株式保有ガイドライン〉

当社は、株主との長期的な価値共有の促進を目的とした株式保有ガイドラインを定める。株式報酬の支給対象である取締役は、職務ごとに定められた一定数以上の当社株式を在任期間中保有するよう努める。代表取締役社長は、就任後4年経過時までには基本報酬年額の2倍に相当する当社株式を保有し、在任期間中その保有を継続するよう努める。

〈報酬の返還等（クローバック・マルスに関するポリシー）〉

退任2年以内の者を含む業務執行取締役に対して、過年度決算の重大な事後修正を含む不適切な会計または在任期間中に重大な不正・コンプライアンス違反が生じた場合に、報酬委員会の審議を経て取締役会の決定により、当社は業績連動報酬（賞与および業績連動型株式報酬）を減額またはその返還を求めることができる。

なお、株主総会の決議により、取締役の「基本報酬」と「賞与」の合計額は年額12億円以内（うち社外取締役分は年額1億5千万円以内）とする。業務執行取締役の「業績連動型株式報酬」は年額12億円以内、割り当てる株式総数を年7万5千株以内とし、社外取締役の「譲渡制限付株式ユニット」は、第123回定時株主総会で決議したとおり、年額1億円以内、割り当てる株式総数を年6千株以内とする。

監査役の「基本報酬」は年額1億5千万円以内とする。

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売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フロー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お客様NPS®、従業員エンゲージメントおよびダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）と第三者評価として「ESGに関する第三者評価（DJSI*4、CDP気候変動*5）」を評価指標として選定しています。

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

*5 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、当社の連結売上収益、連結営業利益およびコア・フリー・キャッシュ・フローの当年度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お客様NPS、従業員エンゲージメント、ダイバーシティリーダーシップ（女性幹部社員比率）の前年度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達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、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、任意に譲渡することが可能となります。

コーポレートガバナンスの状況

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。また、取締役の個人別の報酬等については、その決定プロセスの客観性・透明性・公正性を確保するため、報酬委員会の審議を経て取締役会での決議により決定しています。

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。2022年6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名で構成されていました。

委員長：向井千秋

委員：古城佳子、スコット キャロン、佐々江賢一郎

なお、2022年6月の上記委員の選任後から2022年度末までに、報酬委員会を6回開催し、役員報酬の見直し等について検討し、取締役会に答申するとともに、社外取締役に対する株式報酬制度の導入についても検討を行いました。

(注) 上記の委員は、2023年6月26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。2023年6月26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年度は、7銘柄を売却しています。2023年3月末時点で保有する政策保有株式について、2023年6月22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。

コーポレートガバナンスの状況

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年度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、裁判官として経済事案を多く取り扱った経験があり、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。（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、代表取締役社長を委員長とするリスク・コンプライアンス委員会において定期的に報告を行うことで、同委員会を通じて取締役会

に報告しています。また、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24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年度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年度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

10回(1回)

社外取締役の取締役会への出席状況

98.5%

向井千秋 100%、阿部敦 100%、
古城佳子 100%、スコット キャロン 100%、
佐々江賢一郎 92.3%

社外監査役の取締役会への出席状況

100%

初川浩司 100%、幕田英雄 100%、
キャサリン オコーネル 100%

社外監査役の監査役会への出席状況

100%

初川浩司 100%、幕田英雄 100%、
キャサリン オコーネル 100%

上記には、2023年6月26日に退任した役員を含んでいます。

コーポレートガバナンスの状況

独立役員会議の主な活動

独立役員会議を12回開催し、経営方針、M&Aを含む当社および当社グループの事業再編に伴う経営上の重要な事項などについて、情報共有と意見交換を行いました。

指名委員会の主な活動

指名委員会を8回開催し、CEOを含む代表取締役の選定案、取締役および監査役候補者の選任案等を検討し、2022年度末までに取締役会に答申しました。

報酬委員会の主な取り組み

報酬委員会を6回開催し、役員報酬の内容改定等について検討を行い、2022年度末までにそれぞれ取締役会に答申しました。

2022年度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2022年度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2023年度決定方針の見直し前の2022年度の決定方針に基づき決定しています。2022年度の決定方針については、以下をご覧ください。

詳細についてはこちら [📄 富士通総合レポート2022](#)

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	124百万円	277百万円	647百万円
社外取締役	5人	79百万円	—	—	79百万円
監査役(社内)	2人	72百万円	—	—	72百万円
社外監査役	3人	41百万円	—	—	41百万円

- 上記には、当事業年度に退任した役員を含んでいます。
- 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1億5千万円以内)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、割り当て株数総数を年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回定時株主総会最終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。
- 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回定時株主総会最終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、当事業年度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年度の 評価を踏まえた 2022年度の 取り組み

取締役会への付議を見据えた独立社外役員への重要案件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年度も継続実施しました。また、当社事業の概況や主要な取り組みについての説明や、代表取締役および執行役員で構成する経営会議で使用された資料や議事の共有など、取締役会と独立役員会議における十分な情報提供を中心に工夫を行いました。

2022年度の 評価方法

2022年度の評価は、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年度以前と同様に5段階評価の無記名アンケートを実施しました。また、2022年度はアンケート回答に基づくインタビューを回答者ごとに実施し、回答の背景および対応の方向性について明確化を図りました。取締役会の実効性評価の結果は定例取締役会において報告、議論されました。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。

2022年度の 評価結果

比較可能な過去4年のアンケート結果を経年比較するとともに、インタビュー結果を踏まえ、以下のとおり評価しました。

- アンケート結果においては、全体評価ポイントの平均値は前年度より上昇傾向にあり、特に①取締役会資料に用いられる社内用語や専門用語の補足、②取締役会で取り扱う議案数や③取締役会の会議時間に関しては、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向上させるため、会議進行の一層の効率化を図ることで重要議案の議論にかかる時間を十分に確保するとともに、議案資料の簡潔化、余裕をもった事前配付の徹底や独立役員会議等を含む情報提供機会の拡充によって議論の質の向上に努めることとする。
- 重要議案を取締役会において決議するまでのより丁寧な審議とプロセス、および取締役会が監督機能を発揮すべき事業活動の選定については継続して改善する。

リスクマネジメント

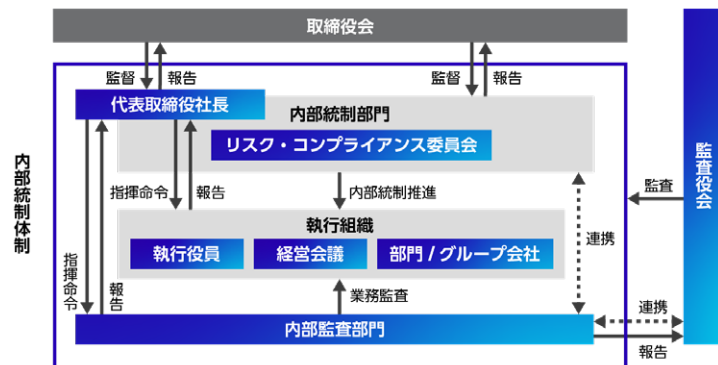
リスクマネジメントの方針・推進体制

富士通グループは、事業継続性、企業価値の向上、企業活動の持続的発展を実現することを目標とし、その実現に影響を及ぼす不確実性をリスクと捉え、これらのリスクに対処するために、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、取締役会に直属し、グループ全体のリスクマネジメントおよびコンプライアンスを統括する「リスク・コンプライアンス委員会」を設置しています。

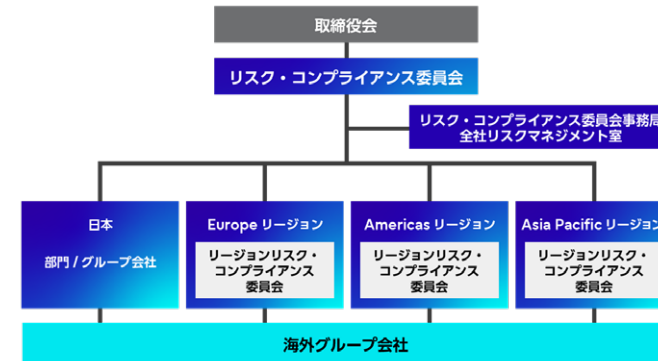
リスク・コンプライアンス委員会は、代表取締役社長（CEO）を委員長として業務執行取締役等で構成しており、当社グループに損失を与えるリスクを常に評価、検証し、認識された事業遂行上のリスクについて、未然防止策の策定等リスクコントロールを行うとともに、リスクの顕在化により発生する損失を最小限に留めるため、顕在化したリスクを定期的に分析し、取締役会等へ報告を行い、再発防止に努めています。

また、リスク・コンプライアンス委員会はグローバルな地域に基づく業務執行体制の区分であるリージョンごとに、下部委員会としてリージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置し、国内外の部門やグループ会社、リージョンにリスク・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、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。

内部統制体制におけるリスク・コンプライアンス委員会の位置付け



リスクマネジメント・コンプライアンス体制



さらに、グループ全体のリスク管理機能強化のため、事業部門から独立した代表取締役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設置し、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。

これまでの取り組みを踏まえ、さらなる施策強化と実効性の担保を図るためには、これまで以上に経営者主導による全社的、組織横断的な対応が必須であると考え、当社グループ全体の最高品質責任者としてCQO (Chief Quality Officer) を新たに任命しました。さらに、CEOが委員長を務めるリスク・コンプライアンス委員会の体制・機能を拡充し、恒常的・全社的な対応を実現する体制に強化しました。

具体的には、これまで当社グループに関する重要なリスク・コンプライアンスについての審議の場であった同委員会のメンバーに新たに任命したCQOを加えるとともに、情報セキュリティ、システム品質に関する全社的な施策および個別事象への対応も含め、具体策まで踏み込んで決定し、迅速に実行する体制としています。こうした体制を構築することで、CISO (Chief Information Security Officer) ・ CQOに対してこれまで以上に強化した権限を付与し、人事制度や投資リソース等その他の各CxOの領域を含む全体を統括する、CEO主導によるリスクマネジメント経営を徹底しています。また、施策実行の迅速性と実効性を担保するため、同委員会を毎月開催しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントのプロセス

当社グループを取り巻く様々なリスクから、事業活動に伴う重要リスクの抽出・見直しをしたうえで、毎年、重要リスクの発生可能性・影響度・対策状況等について調査・分析・評価し、可視化を行っています。

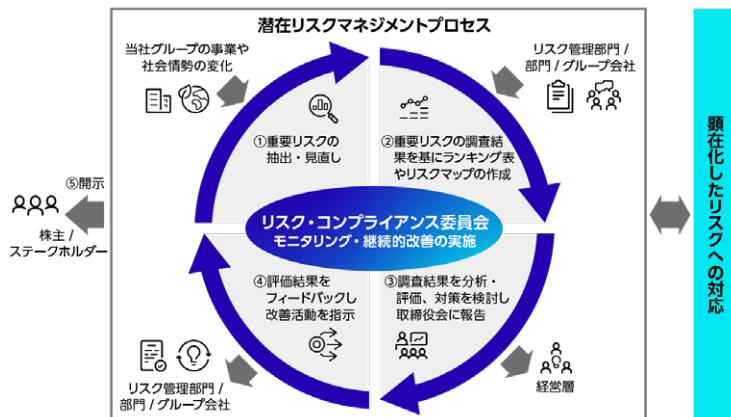
評価結果を基に、リスク・コンプライアンス委員会において重要リスクを確認し、さらなる対策等を指示するとともに、取締役会に報告しています。リスク・コンプライアンス委員会が決定した方針、対策等をグループ全体にフィードバックし、重要リスクごとに定めたリスク管理部門がグループにおける対策等を適切に管理することでリスクの低減を図っています。

なお、潜在リスクマネジメントプロセスにおいて得られた情報は、ステークホルダーに開示する有価証券報告書やサステナビリティデータブック等に反映しています。

また、リスクが顕在化した際には、リスクマネジメントに関する規程に基づき、迅速にリスク・コンプライアンス委員会へエスカレーションを実施するなどのルールを義務化し、従業員に周知することにより、リスクマネジメントの意識向上を図っています。

このようなプロセスを回すとともに四半期ごとにリスク管理部門による確認を行うことで、グループ全体のリスクの低減と顕在化した際の影響の極小化に努めています。

リスクマネジメントプロセス

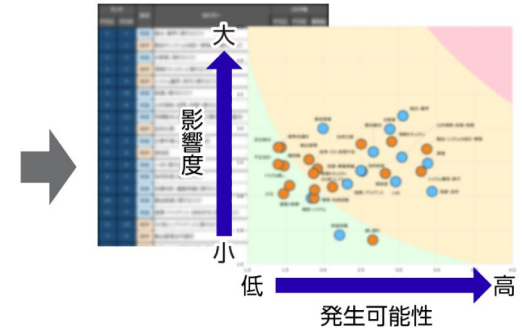


重要リスクの可視化

重要リスクの調査シート

No	リスクカテゴリー	影響度	発生可能性
1	景気動向		
2	お客様動向		
3	競合・業界の動向		
4	情報セキュリティ		
5	コンプライアンス		
⋮			
32	環境・気候変動		

重要リスクランキング・マップ



富士通グループの事業等のリスク

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「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」をご覧ください。

詳細についてはこちら [リスクマネジメント](#)
[有価証券報告書「事業等のリスク」](#)

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
- 競合・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に関するリスク
- 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 (人権に関するリスク含む)
- 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

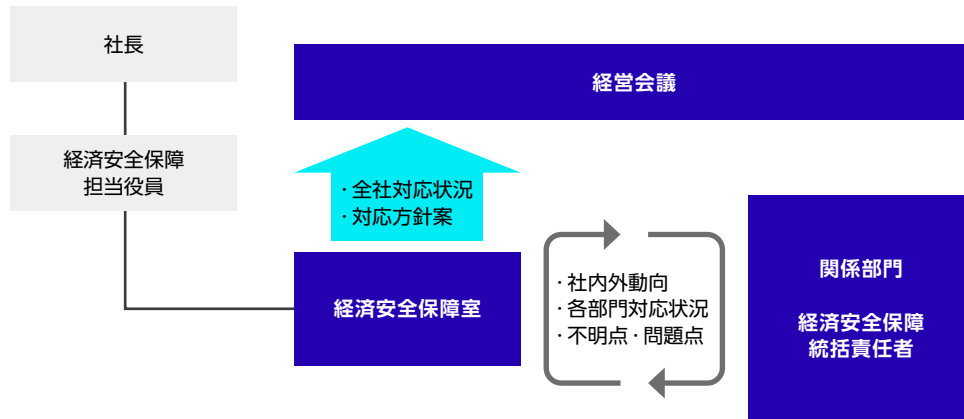
経済安全保障への取り組み

マネジメント体制

国際情勢の複雑化や社会経済構造の変化に伴い、経済安全保障上の様々な課題が顕在化してきています。当社グループは、それらに対して適切な対応を実施するためのマネジメント体制を整えています。関係部門に経済安全保障統括責任者を配置し、環境変化に応じてリスクを予見的に捉え、事業の継続性を保つために、総合的な連携活動を推進しています。

2021年12月に新設された経済安全保障室は、こうした連携活動の中で、全社として取るべき対応方針を策定するとともに、関係部門における運用状況を定常的に把握しています。

経済安全保障に関するマネジメント体制



マネジメントプロセス

当社グループは、前述のマネジメント体制のもと、経済安全保障に関するマネジメントプロセスを確立しています。国際情勢や各国・各地域の政策・法制度の動向などを収集・分析し、当社グループの事業への影響度を評価しています。それに基づき、関係部門の間で対策を講じ、対応状況を精査し、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・知的財産管理などのコンプライアンス対応、各国・各地域の新たな規制などに即した対応、テクノロジー企業としての新興技術の適正管理などを含んでおり、関係部門との連携を通じて適切に取り組んでいます。

直面する課題への対応

近年、各国・各地域は、重要物資のサプライチェーンの強靱化や、官民連携による重要技術の育成にむけて、新たな法制度を整備してきています。これらの法制度は、当社グループの事業へ影響を与える可能性があります。当社グループは、政府や業界と信頼関係を構築し、情報の収集・分析を行い、それに基づいた各国・各地域の法制度への適切な対応に努め、社会に信頼をもたらすイノベーションの創出と安定的な事業展開を行っていきます。

また、国際情勢に関する様々な状況に鑑みて、お客様へのサービス提供を安定的に継続するため、サービスデリバリー拠点の最適化にも取り組んでいます。ウクライナ情勢に関しては、ロシアのサービスデリバリー拠点から提供していた各種サービスを、他地域のサービスデリバリー拠点に移管しました。今後も事業継続計画にもとづき、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。

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、グローバルに一貫したセキュリティポリシーおよび施策を展開しています。リージョンCISOは、本社方針と各国特有のセキュリティ要件を調整する役割を担い、グローバル体制による情報セキュリティ強化を図っています。

また、当社および各リージョンのグループ会社については、各部門の自律的な情報セキュリティ強化を担う、セキュリティ責任者を配置し、情報セキュリティのあるべき姿の実現に向け、CISOによる関連部門の統率を強化するための体制を構築しています。

CISOと情報セキュリティ責任者による情報セキュリティマネジメント体制



*1 Product Security Incident Response Team

情報セキュリティの目指す姿

より高度化・巧妙化したサイバー攻撃が急増する中、情報セキュリティの強化が、国の経済安全保障や企業の経済活動における喫緊の課題となっています。当社では、「情報セキュリティの目指す姿」を以下のように考え、これを実現するため「進化し続ける高度な情報セキュリティによるサイバー攻撃への対応」とともに、成功のカギとなる「従業員一人ひとりの意識改革や組織の風土改革」を進め、社内関連部門や従業員とともに、情報セキュリティ対応のプロセス・ルール・推進体制を整備し、お客様やパートナー企業との安全なビジネス環境および、当社グループ全体の情報セキュリティ強化に取り組んでいます。

情報セキュリティの目指す姿

攻めの情報セキュリティ

- DX時代の多様な働き方を支える情報セキュリティの継続的な進化
- 従業員や組織の自律的な情報セキュリティ対応

守りの情報セキュリティ

- 脆弱性対応によるサイバー攻撃の未然防止
- 監視強化による有事のサイバーリスク極小化

情報セキュリティ対応のプロセス・ルールの整備については、グローバルスタンダードであるNIST*2の「CSF*3」「SP800-53*4」「SP800-37*5」および「ISO/IEC27002」を参考とし、セキュリティ対策の基準となる「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」や、セキュリティリスク管理の枠組みである「リスクマネジメントフレームワーク」を策定しています。「富士通グループ情報セキュリティ対策基準」に基づく管理策を「リスクマネジメントフレームワーク」プロセス群の実行を通じて、各組織および各情報システムに適用するとともに、継続的な改善プロセスを回していくことにより、セキュリティ対策の効果的な実装とセキュリティ・バイ・デザインの実現に努めています。

*2 National Institute of Standards and Technology (米国国立標準技術研究所)

*3 Cybersecurity Framework

*4 NIST SP800-53 Rev.5 Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations

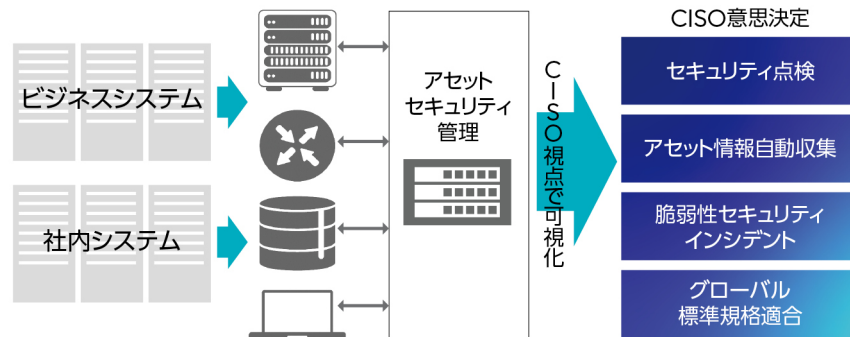
*5 NIST SP800-37 Rev.2 Risk Management Framework

情報セキュリティ

ITアセット一元管理・可視化による自律的な是正

当社では、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しています。これにより、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。平時からのリスク管理を強化するとともに、CISO直轄組織によるリスク監査と結果を見える化し、社内関連部門における適切な現状把握と自律的な是正を促進しています。

グローバルITアセット管理



インターネットに公開されているシステムの脆弱性スキャン

インターネットに公開されているシステムについて、ITアセット管理情報を基軸に、外部から脆弱性スキャンをかける仕組みを社内向けに提供しています。この仕組みを利用し、システム管理部門が定期的にITアセットへのスキャンを実施しており、脆弱性を持つアセットを検知した場合に、脆弱性に対する是正対応を可能としています。

情報管理

当社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の運用による、情報管理のPDCAを回しています。守るべき情報資産を明確にするために、情報の分類をグローバルで統一しつつ、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、当社では、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おり、CISO直轄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^{*6}を含む各国の法令に準ずる対応を行っています。個人情報の取り扱いに関しては各国の公開サイトにてプライバシーポリシーを掲載し公表しています。

^{*6} General Data Protection Regulation（一般データ保護規則）の略。

詳細についてはこちら



情報セキュリティ



情報セキュリティ対策の強化およびシステム品質改善に向けた当社の取り組みについて