

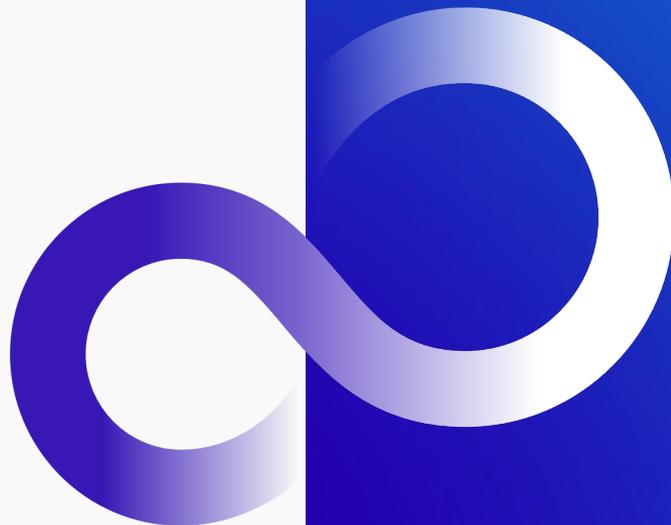
# 持続的な企業価値向上を 目指したコーポレート ガバナンスの取組み

2025年3月13日

富士通株式会社

執行役員 ゼネラルカウンセル

水口 恭子



1. コーポレートガバナンス体制
2. 取締役会
3. 資本市場とのコミュニケーション
4. 実効性評価
5. 社外役員サポート
6. 指名委員会・報酬委員会
7. CEO/CFO・執行役員・CxO
8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## 1. コーポレートガバナンス体制

2. 取締役会

3. 資本市場とのコミュニケーション

4. 実効性評価

5. 社外役員サポート

6. 指名委員会・報酬委員会

7. CEO/CFO・執行役員・CxO

8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## 2015年に制定

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

#### パーパス (Fujitsu Way)

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す世界をより持続可能にしていくことです。

当社の経営はこのパーパスのもとに行われます。

当社は、目先の利益のみを追いかけるのではなく、お客様やお取引先様の信頼に答え、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り、当社を応援して下さる株主様の負託に応える道であると考え、この実践を経営者の使命としています。

当社は、コーポレートガバナンスを、経営者のこの使命の遂行に必要な仕組みとして位置づけ、以下の基本的考え方のもとに設計しております。

(以下、項目名のみ抜粋)

- I. 業務執行権限の委譲と取締役会の監督、助言
- II. 取締役会の構成
- III. 非執行取締役の構成
- IV. 非執行取締役に対する情報提供
- V. 監査役会の設置
- VI. 指名委員会、報酬委員会の設置
- VII. 株主様との対話
- VIII. 不正を発見し対処する体制

- **株主をはじめ、様々なステークホルダーの期待に応えるべく中長期の視点をもって経営に当たることが経営者の使命**
- **CGはその使命遂行に必要な不可欠な仕組みと位置づけ**

## 2015年に制定

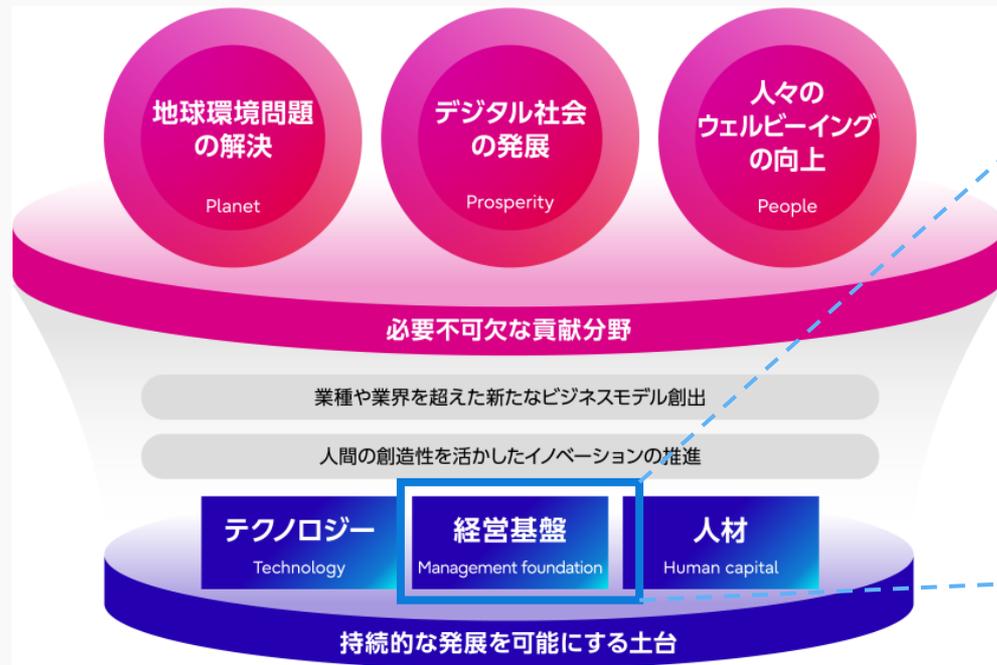
以上を基本的な考え方に据えて、当社のコーポレートガバナンスとして制度化したものが、以下に記載の「コーポレートガバナンス基本方針」です。

この基本方針は、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ます。

(以下、項目名のみ抜粋)

- I. 業務執行権限の委譲と取締役会の監督、助言
- II. 取締役会の構成
- III. 非執行取締役の構成
- IV. 非執行取締役に対する情報提供
- V. 監査役会の設置
- VI. 指名委員会、報酬委員会の設置
- VII. 株主様との対話
- VIII. 不正を発見し対処する体制

- **企業のあるべき姿、目指すべき姿は、各企業のパーパスによって異なる**
- **企業ごとにパーパスは異なることから、コーポレートガバナンスや取締役会の在り方も企業ごとに異なっていてよい**



## 経営基盤 Management foundation

ビジネス環境に柔軟に対応し、高効率・迅速な意思決定を図るデータドリブン経営を行う

ガバナンス・コンプライアンス

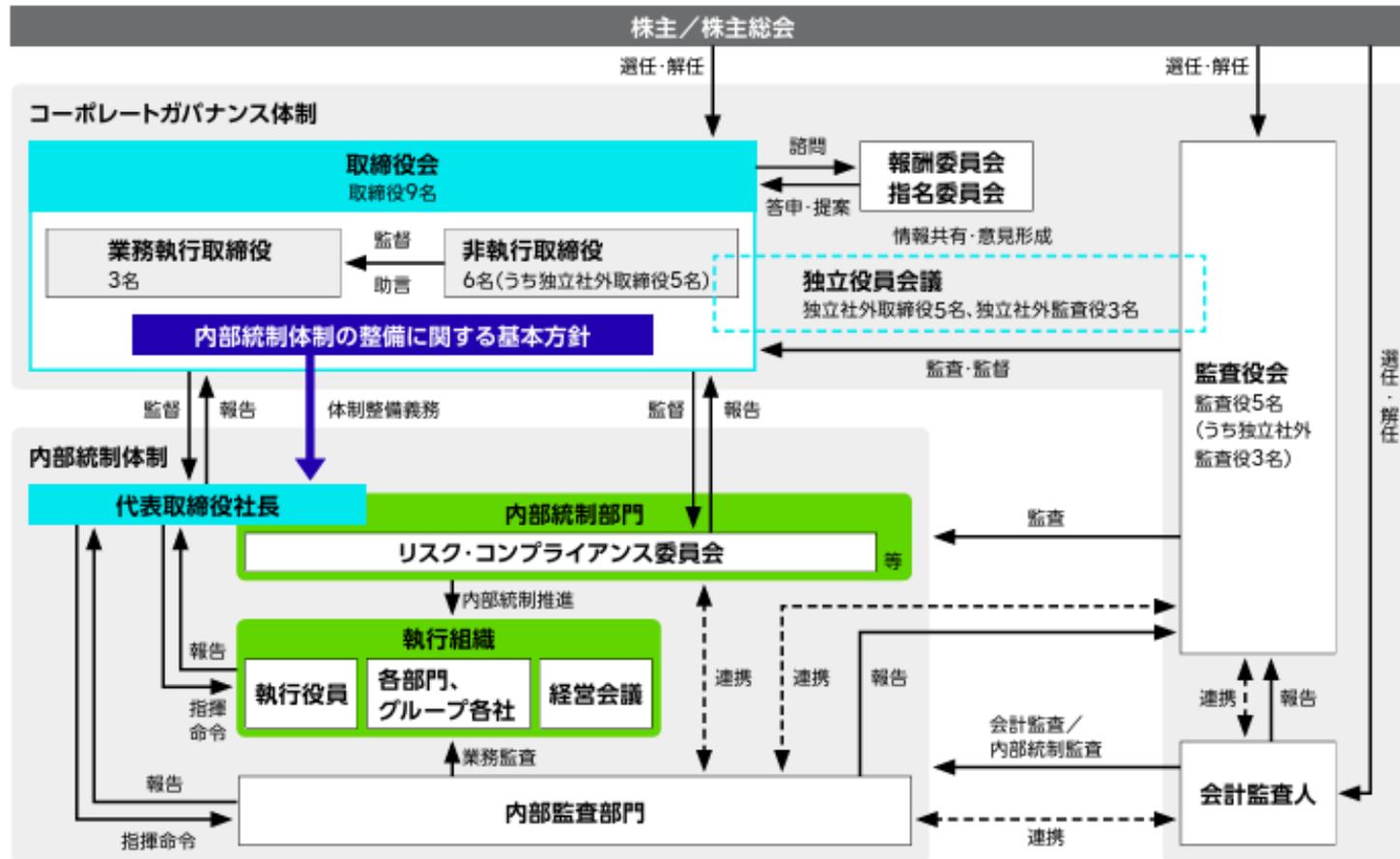
リスクマネジメント

経済安全保障対応

デジタルトランスフォーメーション (DX)

# (ご参考) コーポレートガバナンス体制模式図

※2024年6月24日時点



## 毎年、非執行役員による機関設計のレビューを実施

### ■ 監査役会設置会社を選択する理由



#### 取締役会の役割と独立性

役員の指名・報酬は、取締役会の総意で決定すべき重要事項  
当社の取締役会と指名/報酬委員会は、独立性・客観性が十分担保されている



#### 執行側への権限委譲と機動性

重要な業務執行は、取締役会で社外役員も入り議論・決定する意義がある  
会議の機動性は、運用の工夫で補っている



#### 監査機能

監査役は高い独立性のある役員（任期4年、独任制）で、  
チェックアンドバランスが効いている

1. コーポレートガバナンス体制

## 2. 取締役会

3. 資本市場とのコミュニケーション

4. 実効性評価

5. 社外役員サポート

6. 指名委員会・報酬委員会

7. CEO/CFO・執行役員・CxO

8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## ■ポイント

- ・ 議長と社長を分離。2019年より独立社外取締役が議長に就任
- ・ 2020年より社外取締役を過半数にし、最終的な経営責任を問える体制
- ・ 取締役9名 業務執行 3名(CEO/CFO/CHRO)  
社内非執行1名(執行と社外を繋ぐ)  
独立社外 5名
- ・ 機関投資家、企業経営経験者を含め、多様なスキルと属性を持った社外役員
- ・ 任意の指名委員会・報酬委員会

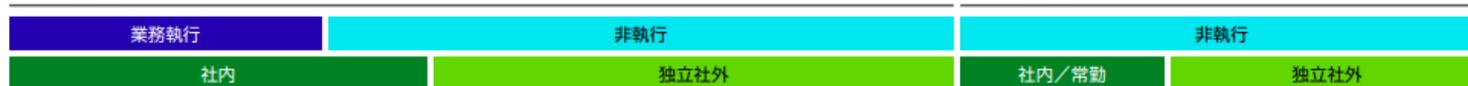
### 取締役・監査役の

#### 構成

(2024年6月24日)

男性 女性  
 委員長 委員

### 取締役 9名



	時田 隆仁	磯部 武司	平松 浩樹	古田 英範	向井 千秋	古城 佳子	佐々江 賢一郎	パイロン ギル	平野 拓也	広瀬 陽一	小関 雄一	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					○	○	○	○	○			○	○	○

## 取締役会のアジェンダ

- ・年間を通じて取り扱う（議論/モニタリング）**フォーカステーマ**を設定
- ・中期経営計画の策定、事業ポートフォリオの変革、M&Aなどの**重要事項に比重を置いた**議題設定
- ・**執行側の動きをモニタリングできる仕組み**  
（社長・副社長決裁案件やM&Aパイプラインなどの会議資料・議事録をタイムリーに共有）

## 取締役会のカルチャー

- ・取締役には、**義務と責任の明確な認識と、積極的な取り組み**を要求
- ・Constructive Criticism の価値共有と、オープンな議論ができるカルチャーの醸成により、**健全なリスクテイクの礎**を築く
- ・Bad news first の徹底により、**実効性あるリスク管理**を担保

## 取締役会の機動性

- ・**独立役員会議**（毎月）での前広な議案頭出し
- ・臨時取締役会、書面決議

## 取締役会を補完する仕組み

- ・**プライベートセッション、議長と社長の1on1**を実施
- ・**AI倫理外部委員会**からの定期的な報告/提言、交流

## 取締役会の運営効率化

- ・資料の事前精読が前提
- ・ビデオ事前説明の仕組みを導入（当日の説明を簡略化）

1. コーポレートガバナンス体制
2. 取締役会
- 3. 資本市場とのコミュニケーション**
4. 実効性評価
5. 社外役員サポート
6. 指名委員会・報酬委員会
7. CEO/CFO・執行役員・CxO
8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## ■ 資本市場への積極的な情報提供、資本市場を意識した経営



キャピタル・アロケーション・プランの明確化と公表  
(成長投資と株主還元策を含む)



株価感応度が高いKPIの設定・公表



独立社外取締役と投資家の対話の推進



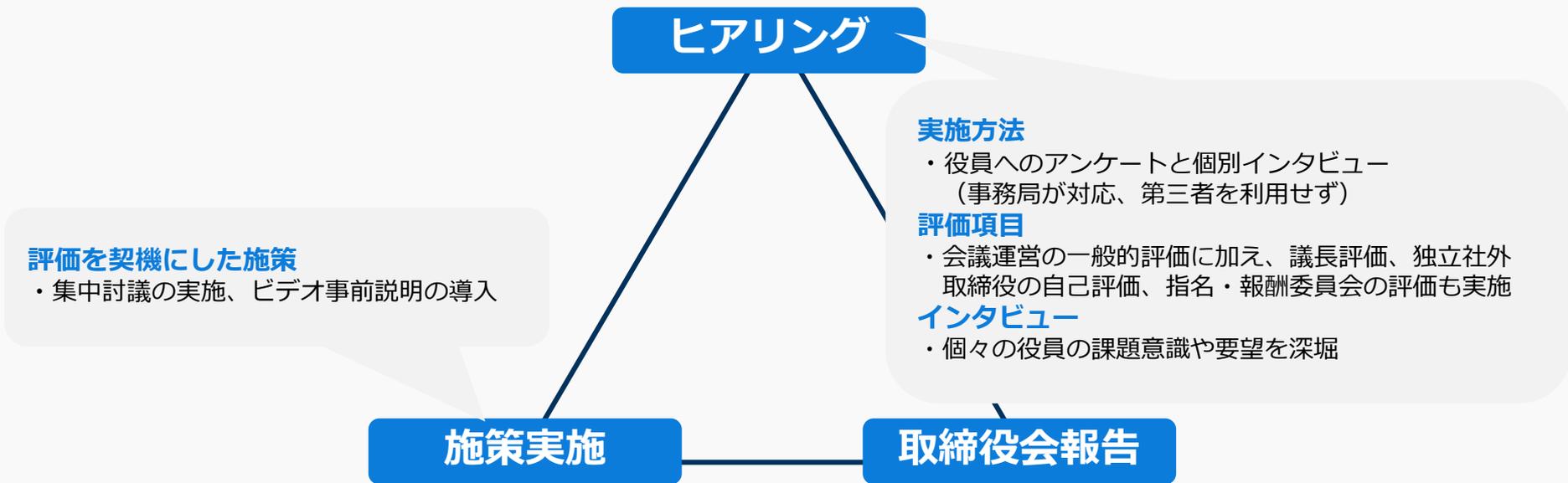
株主や投資家との面談結果や株価動向の  
タイムリーな取締役会への共有

## 資本市場の要請や株主への説明責任を適切に考慮した経営

Ex. ノンコア事業の整理、企業買収への慎重なアプローチ

1. コーポレートガバナンス体制
2. 取締役会
3. 資本市場とのコミュニケーション
- 4. 実効性評価**
5. 社外役員サポート
6. 指名委員会・報酬委員会
7. CEO/CFO・執行役員・CxO
8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## 課題を把握し対応すべき施策検討の起点として重視



取締役/取締役会の質を担保し、コーポレートガバナンス機能を一層強化することが重要

1. コーポレートガバナンス体制

2. 取締役会

3. 資本市場とのコミュニケーション

4. 実効性評価

## **5. 社外役員サポート**

6. 指名委員会・報酬委員会

7. CEO/CFO・執行役員・CxO

8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## 社外役員のパフォーマンスの発揮・向上を支援



### 事業概況説明会

- ・ 新任役員向けに、副社長・ビジネスグループ長レベルの執行役員が管掌する事業の戦略等について説明



### 個々の社外役員への支援メンバーのアサイン

- ・ ゼネラルカウンセル配下の若手幹部・社員が担当
- ・ 社外役員は経営層を介さない情報収集が可能
- ・ 若手幹部・社員にとっての経験機会にもなる



### 知識習得・自己研鑽用教育プログラムの提供



### 従業員との交流機会の創出

1. コーポレートガバナンス体制
2. 取締役会
3. 資本市場とのコミュニケーション
4. 実効性評価
5. 社外役員サポート
- 6. 指名委員会・報酬委員会**
7. CEO/CFO・執行役員・CxO
8. 事務局（カンパニーセクレタリー）

## ■ 方針

- ・ 当社のコーポレートガバナンスを担う役員候補者の選定
- ・ 透明性、客観性のある役員選任プロセスの確保
- ・ 諮問機関として、効率的かつ実質的な議論を行う

## ■ 体制

- ・ **委員長**：独立社外取締役
- ・ **委員**：非執行役員3名以上  
(過半数を独立社外取締役)
- ・ **オブザーバー**：  
代表取締役社長 (CEO)

## ■ 最近の取組み

- ・ 毎年の取締役の再任・不再任の判断
- ・ CEO/CFOの後継者計画  
(執行側による育成、委員会による評価)
- ・ 社外取締役の強化  
(テクノロジー/グローバルでの経営経験)

## ■ 非執行取締役の個人評価

実施目的、評価者と非評価者、結果の伝達方式の工夫

## ■ 方針

- ・ 当社のコーポレートガバナンスを担う役員に適した報酬体系・水準の実現
- ・ 役員報酬の決定プロセスの透明性・客観性および役員報酬体系および水準の妥当性を確保。諮問機関として、効率的かつ実質的な議論を行う

## ■ 体制

- ・ **委員長：**  
独立社外取締役
- ・ **委員：**  
非執行役員3名以上  
(過半数を独立社外取締役)
- ・ **オブザーバー：**  
代表取締役社長 (CEO)

## ■ 最近の取組み

- ・ 執行取締役の業績連動型株式報酬の高い比率、評価指標としてTSRを導入
- ・ 社外取締役へ株式報酬（固定）を導入

1. コーポレートガバナンス体制
2. 取締役会
3. 資本市場とのコミュニケーション
4. 実効性評価
5. 社外役員サポート
6. 指名委員会・報酬委員会
- 7. CEO/CFO・執行役員・CxO**
8. 事務局（カンパニーセクレタリー）



## ■ 強いエグゼクティブチーム、経営のスピード加速

- ・取締役会+透明性あるプロセスで選任されたCEO/CFO/業務執行取締役
- ・執行役員体制(CEO権限の委譲)
- ・CxO体制(全社視点・中長期的観点で経営課題に取り組むポジション)
- ・経営会議はスリム化し、CEOから副社長に大きな権限委譲

## ■ 全社横断テーマはCEOを委員長とする委員会で対応

- ・サステナビリティ経営委員会
- ・リスク・コンプライアンス委員会
- ・M&A委員会 (取締役会付議事案はCEOが委員長)

1. コーポレートガバナンス体制
2. 取締役会
3. 資本市場とのコミュニケーション
4. 実効性評価
5. 社外役員サポート
6. 指名委員会・報酬委員会
7. CEO/CFO・執行役員・CxO
- 8. 事務局（カンパニーセクレタリー）**

## ゼネラルカウンセル配下のコーポレートガバナンス法務部に事務局を設置

### 事務局体制

担当役員(ゼネラルカウンセル)、本部長、担当幹部社員、担当者5名で運営

### 事務局配置

一連の意思決定プロセス(株主総会・取締役会・経営会議・権限委譲規程)は同じ部門に事務局機能を配置、一気通貫で所掌

### 多様な部門との連携

CEO室(経営戦略、秘書スタッフ)、経理部門、広報IR部門、人事部門、全社リスク管理部門等多様な部門と連携。事務に徹するのではなく、社内のガバナンス・オーガナイザーの役割

### 心構え

高い倫理観を持って、客観性と透明性を重視して業務に臨む姿勢

東証プライム市場上場企業1,643社の中から  
Grand Prize Company(大賞)を受賞。

## ■ 主な評価ポイント

- ・ 独立社外取締役が議長であること
- ・ 非執行の社内取締役による議長サポート体制を構築していること
- ・ 独立社外取締役が取締役会の過半を占めること
- ・ 投資家を独立社外取締役として迎えるなど取締役会に多様な視点を取り入れていること
- ・ 上記ガバナンス体制を整えつつDX企業として大きな変革を遂げていること



1 コーポレートガバナンス(CG)は、その時々を経営者のパーソナリティに左右されない**揺るぎない経営基盤の一翼を担うもの**  
(持続的に経営を監視しつつ、企業価値向上に向けてチャレンジスピリットを発揮できる環境を整える)

2 その神髄は、CG体制の根底に流れる精神が、**企業文化として経営者の拠り所になると共に、社会に共感・信頼される基軸となること、仕組みが不断に改善され続けること**

3 その上で、CG体制・経営に関わる「人」(取締役、監査役、CEO、その他の役職員)が適切に選定され**企業価値向上を目指して職責を果たすことが重要**

**Thank you**