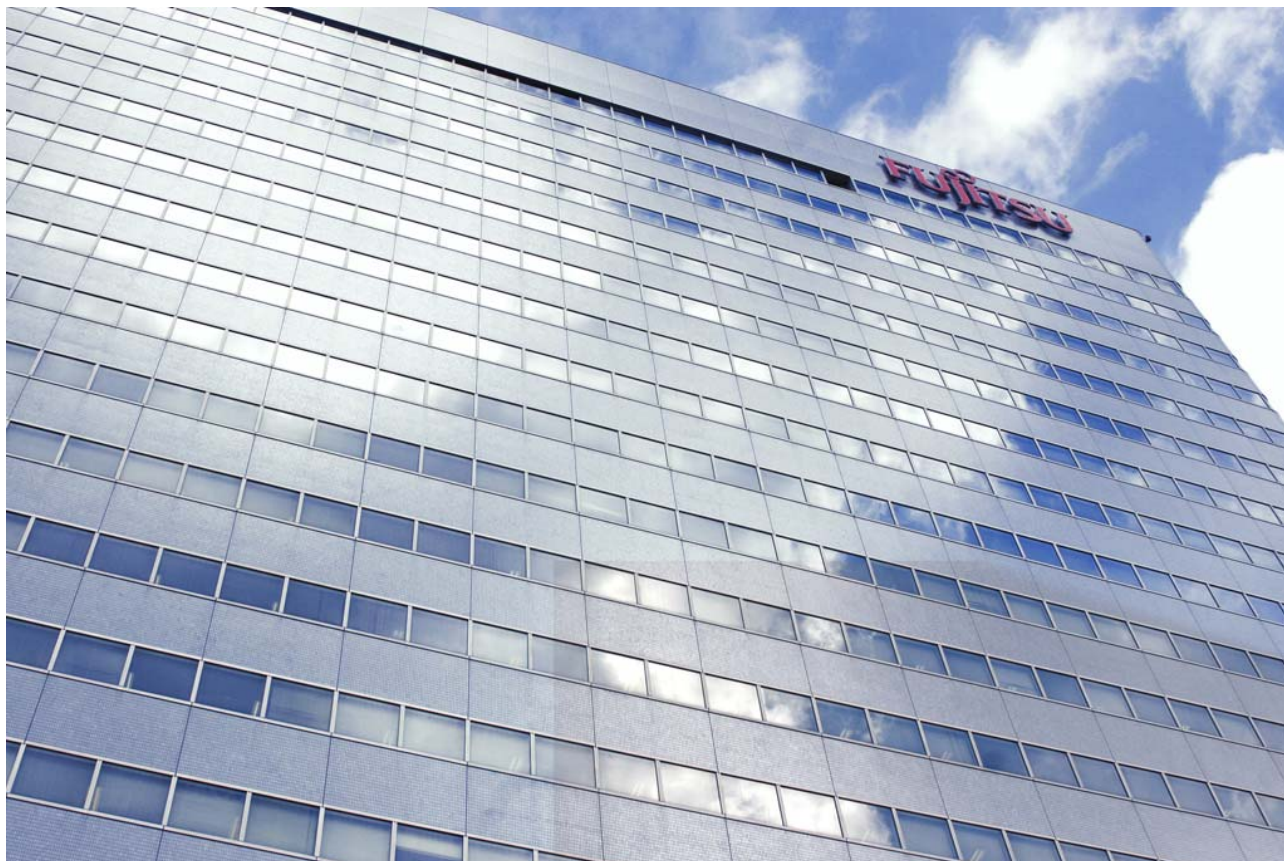




マネジメント体制

富士通グループとしての企業価値の持続的向上を目指し、価値創出プロセスにおけるそれぞれの役割や位置づけを明確にした運営を行っています。

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、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」）を制定いたしました。当基本方針では、当社のコーポレートガバナンス体制の枠組みについて以下のとおり定めています。

＜体制の枠組み＞

監査役会設置会社制度の長所を生かしつつ、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を以下の方法により実現しています。

- 業務執行を担う「業務執行取締役」に対し、業務執行の監督機能を担う「非執行取締役」を同数以上確保する。
- 非執行取締役の主要な構成員を独立社外取締役とし、社内出身者である非執行取締役を 1 名以上確保する。
- 独立社外取締役は、当社が定める独立性基準（以下、「独立性基準」という）を満たす社外取締役とする。
- 非執行取締役候補者の選定に当たり、出身の属性と当社事業への見識を考慮する。
- 監査役による取締役会の外からの監査および監督と、非執行役員（非執行取締役および監査役をいう。以下、同じ）を中心に構成する任意の指名委員会、報酬委員会および独立役員会議により取締役会を補完する。
- 独立社外監査役は、独立性基準を満たす社外監査役とする。

・コーポレートガバナンス基本方針および独立性基準

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

■コーポレートガバナンス体制（2017 年 6 月 26 日現在）

コーポレートガバナンス体制の概要

取締役会

当社は、経営の重要な事項の決定と監督を行う機関として取締役会を設置しています。取締役会は、法令または定款に反せず、妥当と考える最大限の範囲で、業務執行に関する権限を代表取締役およびその配下の執行役員以下に委譲し、取締役会はその監督、助言を中心に活動を行います。また、取締役会は、独立性が高く、多様な視点を有する社外取締役を積極的に任用することにより、監督機能および助言機能を強化しています。なお、取締役の経営責任をより明確化するため、2006 年 6 月 23 日開催の株主総会決議により、取締役の任期を 2 年から 1 年に短縮いたしました。

取締役会は、2017 年 6 月 26 日現在において、業務執行取締役 4 名、非執行取締役 6 名（内、社外取締役 4 名<女性 2 名>）の合計 10 名で構成されています。

監査役（会）

当社は、監査機能および監督機能として監査役（会）を設置しています。監査役は、取締役会等の重要な会議に出席し、取締役会および業務執行機能の監査および監督を行います。監査役会は、2017 年 6 月 26 日現在において、監査役 5 名（内、常勤監査役 2 名、社外監査役 3 名）で構成されています。

指名委員会・報酬委員会

当社は、役員の選任プロセスの透明性・客観性の確保、役員報酬決定プロセスの透明性・客観性、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指名委員会および報酬委員会を設置しています。

指名委員会は、当社の「コーポレートガバナンス基本方針」に定めた「コーポレートガバナンス体制の枠組み」と「役員の指名手続きと選定方針」に基づき、役員候補者について審議し、取締役会に答申しています。また、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、定額報酬の水準と、業績連動報酬の算定方法を取締役に答申することとしています。

指名委員会および報酬委員会は、「コーポレートガバナンス基本方針」において、その過半数を非執行役員で構成し、独立社外取締役を1名以上確保することとしています。両委員会の2016年度の委員は共に以下のとおりであり、非執行役員3名（内、独立社外取締役2名）、業務執行取締役1名で構成されています。

委員長 古河建純氏

委員 横田淳氏、山本正巳氏、向井千秋氏

※上記の2016年度の委員は、2017年6月26日開催の定時株主総会終了時をもちまして、任期満了のため退任しています。

2017年度の委員は、本年7月に選任予定です。

独立役員会議

当社は、独立役員の活用を促すコーポレートガバナンス・コードの要請に応えつつ、取締役会において中長期の会社の方向性に関する議論を活発化するためには、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ことのできる仕組みが不可欠と考え、2015年度に独立役員会議を設置しました。独立役員会議は、全ての独立役員（独立社外取締役4名、独立社外監査役3名）で構成され、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ります。

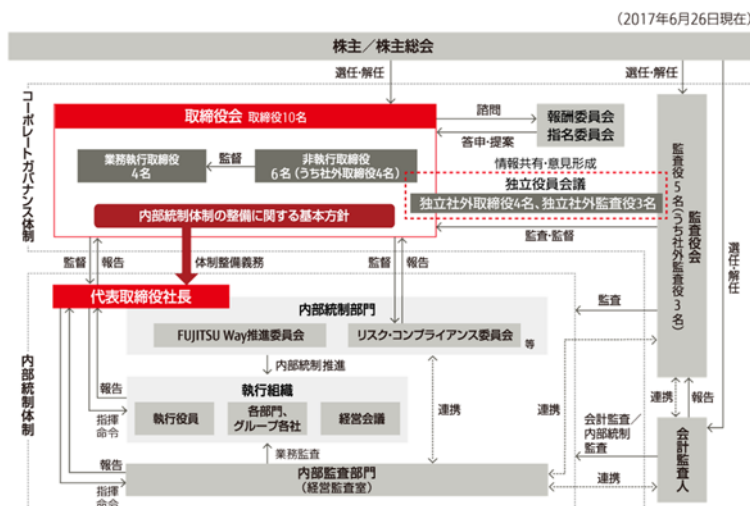
現状のコーポレートガバナンス体制を採用する理由

当社は、非執行取締役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、暴走等の是正または修正を可能とするよう、非執行取締役の員数を、業務執行取締役と同数以上としています。非執行取締役の中心は独立性の高い社外取締役とし、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の実効性を高めています。

当社のコーポレートガバナンス体制の模式図は次のとおりです。（2017年6月26日現在）

コーポレートガバナンス体制図



役員報酬の決定方針

取締役および監査役の報酬は、報酬委員会の答申を受けて取締役会で決定した以下の「役員報酬支給方針」に基づき決定されています。

役員報酬支給方針

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

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

基本報酬

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

賞与

- ・業務執行を担う取締役を支給対象とし、1 事業年度の業績を反映した賞与を決定する。
- ・「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、年度毎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」の合計額を金銭報酬枠として年額 6 億円以内とし、「業績連動型株式報酬」を非金銭報酬枠として年額 3 億円以内、割り当てる株式総数を年 43 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	○		—	—

内部統制体制の基本的な考え方

富士通グループの企業価値の持続的向上を図るためには、経営の効率性を追求するとともに、事業活動により生じるリスクをコントロールすることが必要です。このような認識の下、富士通では、富士通グループの行動の原理原則である「FUJITSU Way」の実践・浸透を図るとともに、経営の効率性の追求と事業活動により生じるリスクのコントロールのための体制整備の方針として、取締役会において「内部統制体制の整備に関する基本方針」を定めています。

「内部統制体制の整備に関する基本方針」の概要

「内部統制体制の整備に関する基本方針」では、以下をはじめとする社内体制を整備することとしています。

業務執行の決定と執行体制

業務執行のトップである代表取締役社長の業務執行権限を執行役員が分担し、経営会議を設置して代表取締役社長の意思決定を補佐することで、経営の効率性を高めることとしています。

また、代表取締役社長が内部統制体制の構築と運用に責任を持つことを明確にし、取締役会は適宜その運用をチェックすることで監督責任を果たすこととしています。

リスクマネジメント体制

リスク・コンプライアンス委員会を設置して、同委員会が富士通グループとしての全般的な損失リスクをコントロールする体制を整備することに加えて、製品・サービスの欠陥や瑕疵に関するリスク管理体制、受託開発プロジェクトの管理体制、セキュリティ体制および財務上のリスク等も管理する体制を整備することとしています。

コンプライアンス体制

リスク・コンプライアンス委員会が中心となって、「FUJITSU Way」に掲げられた行動規範の遵守と、富士通グループの事業活動に関わる法規制等の遵守に必要な社内ルール、教育、監視体制の整備を推進することとしています。

また、併せて財務報告の適正性を確保するための体制、情報開示体制、内部監査体制も整備することとしています。

・ 内部統制体制の整備に関する基本方針

<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/report/2016/n117.pdf> (P.3-P.7)

業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

1. 取締役の効率的な職務執行体制

当社は、代表取締役社長の業務執行権限を分担させ、効率的に意思決定および業務執行ができるよう、執行役員制度を活用するとともに、執行役員に準じる役職として常務理事を置いています。

また、原則として執行役員常務以上で構成する経営会議を原則として月に3回開催し、重要な業務執行について議論することで、代表取締役社長の意思決定を補佐しています。

このほか、権限移譲に関する規程や各種の決裁・稟議制度を整備し、運用しており、これらに基づき効率的かつ適正な業務執行を確保しています。

2. リスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制

当社は、リスクマネジメント体制とコンプライアンス体制を「内部統制体制の整備に関する基本方針」の中心に位置づけ、これらの体制をグローバルに統括する組織として、リスク・コンプライアンス委員会（以下「委員会」といいます。）を設置し、取締役会に直属させています。

委員会は、代表取締役社長を委員長として、業務執行取締役を中心とした委員で構成しており、定期的に委員会を開催し

て、把握した業務遂行上のリスクについて顕在化の未然防止や顕在化したリスクにより生じる損失の対策について方針を決定します。

委員長は、委員会による決定事項の執行者として最高リスク・コンプライアンス責任者を任命し、委員会の決定事項を実行させています。

このほか、委員会は、コンプライアンス違反や情報セキュリティを含む業務遂行上のリスクに関し、リスクが顕在化した場合には、適時に委員会に報告される体制を、当社内だけでなく、富士通グループを対象に整備・運用しているほか、内部通報制度も運用しています。

また、委員会の下に、最高情報セキュリティ責任者を置き、情報セキュリティ施策の策定と実行を行っていることに加え、委員会の下部組織としてサイバーセキュリティ委員会を設置し、富士通グループ全体のセキュリティを確保しながら、その社内実践に基づく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と向上に取り組んでいます。委員会は、以上のような体制を運用する過程で、リスクが顕在化した場合はもちろんのこと、定期的に取り締役に委員会の活動の経過および結果を報告し、監督を受けています。

なお、当社は、東京電力との取引における独占禁止法違反事案が発覚した直後にコンプライアンス特別調査委員会を設置し、コンプライアンス違反に対する徹底した調査を実施しましたが、これは取締役会の監督のもとで行ったリスク・コンプライアンス委員会の臨時的措置の一つです。

3. 財務報告の適正性を確保する体制

財務報告の適正性を確保するための体制としては、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役および一部の執行役員が委員となって構成する FUJITSU Way 推進委員会を設置しています。

この指揮下で担当組織が EAGLE Innovation と呼ぶ体制を構築し、企業会計審議会の「財務報告に係る内部統制体制の評価及び監査に関する実施基準」の原則に基づいて規程を整備し、これに基づいて富士通グループ全体の財務報告に係る内部統制の評価を実施しています。

4. 富士通グループにおける業務の適正を確保するための体制

リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制、財務報告の適正性を確保するための体制等は、富士通グループを対象として整備しています。

特にリスクマネジメント体制およびコンプライアンス体制においては、富士通グループの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、リージョンリスク・コンプライアンス委員会を設置しており、リスク・コンプライアンス委員会の下部組織と位置づけ、機能させることで富士通グループ全体を網羅できるようにしています。

このほか、当社グループにおける業務の適正を確保するための体制として、グローバル DoA と呼ぶ、富士通と一部の国内外グループ会社の重要事項の決定権限や決定プロセスを定めた権限移譲に関する規程を制定し、グループ会社から当社に対する業務に関する報告義務とともに、グループ会社に遵守させ、グループにおける重要事項の決定や報告に関する体制を整備しています。

以上を中心とする内部統制体制の運用状況については、定期的に取り締役会への報告を行っています。

・ コーポレートガバナンス報告書（2017 年 6 月 27 日付）
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/governance/governancereport-jp.pdf>

コンプライアンス

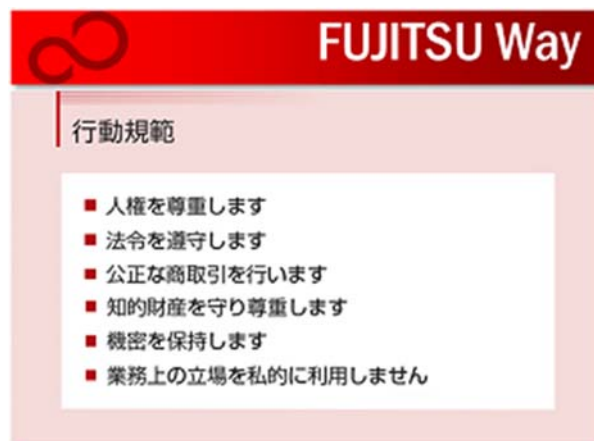
コンプライアンス推進活動

富士通グループでは、「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・コンプライアンス委員会（委員長：代表取締役社長）が、グループ全体のコンプライアンスをグローバルに統括しています。リスク・コンプライアンス委員会は、Chief Risk Management & Compliance Officer（CRCO）を任命し、コンプライアンスに関する委員会の方針や決定の実行に当たらせるとともに、グローバルコンプライアンスプログラムを整備し、下部委員会として各リージョンに設置されたリージョン・リスク・コンプライアンス委員会とも連携することで、グループ全体での FUJITSU Way「行動規範」の認知度向上とその遵守を図っています。

グローバルコンプライアンスプログラムの運用状況については、リスク・コンプライアンス委員会、リージョン・リスク・コンプライアンス委員会で定期的に確認し、取締役会に報告しています。

行動規範の内容

FUJITSU Way において、富士通グループの全社員が遵守する事項である「行動規範」を次のとおり示しています。



また、富士通では、FUJITSU Way の行動規範を詳細化し、富士通グループに所属する全世界の社員が法令を遵守し行動する手引きとして作成した Global Business Standards（GBS）を 20 カ国語で展開し、富士通グループで統一的に運用しています。



・「GBS」（Global Business Standards）（754KB / A4 ・ 22 ページ）

http://img.jp.fujitsu.com/downloads/jp/jphil/philosophy/codeofconduct/GlobalBusinessStandards_V20.pdf

経営者の取り組み

富士通では、社員へのメッセージ発信など、経営者がコンプライアンスに取り組む意思表示を積極的に継続的に行うことにより、富士通グループ全体における行動規範および GBS の浸透・実践を図っています。

2016 年度においては、電力会社様向け通信機器の取引に関する談合事件を受け、社長自らが国内の全社員向けに、談合・カルテルをはじめとするコンプライアンス違反からの決別を改めて宣言するメッセージを繰り返し発信しました。また、担当役員も、国内の各営業拠点を訪問し、コンプライアンスを徹底する意思を直接社員に伝えるなど、組織風土の改善に取り組みしました。

一方、海外においても、各リージョン長や各グループ会社の経営層より、コンプライアンスと不正を許容しない企業文化（ゼロ・トレランス）の重要性を説くメッセージを継続的に発信しています。2016 年 12 月には、国連が提唱する「国際腐敗防止デー」（12

月9日)に合わせ、腐敗防止にかかるメッセージを海外4リージョンで一斉に発信しました。

グローバルコンプライアンスプログラムの推進

富士通では、FUJITSU Way 行動規範および GBS の浸透・実践を図るために、「グローバルコンプライアンスプログラム (GCP)」を策定し、グループ全体のグローバルな法令遵守体制の維持・向上に取り組んでいます。GCP では、様々なコンプライアンスに関する活動を5つの柱として体系的に再整理し、当社が継続的に取り組むべき事項を明確化するとともに、富士通のコンプライアンス体制・活動への理解促進を対外的にも図っています。

各リージョンでは、これに基づき各国・地域の法制度、政府機関の指針などを踏まえ、様々な施策・取り組みを実施しています。



1. 規程および手続の整備

富士通グループにおいては、富士通グループ規定を含む様々な社内規定を整備しています。

富士通と国内グループ会社においては、コンプライアンスの徹底と企業価値の持続的向上を図るため、リスク・コンプライアンス委員会の承認に基づき、コンプライアンス規程を制定し、国内グループ会社へ展開しています。特に、ビジネスに与える影響が大きい独占禁止法、贈収賄、反社会的勢力の分野については、上記規程の下、より具体的な細則とガイドラインを制定しています。

一方、海外グループ会社においても、富士通グループとして整備すべき最低限の社内ルールを、リスク・コンプライアンス委員会の承認に基づき、グローバルガイドラインとしてまとめ、各国の法律・文化・慣習などを踏まえたうえで、海外グループ各社の社内規定に取り入れています。上記コンプライアンス規程に相当する海外グループ会社向け General Compliance Guidelines を発行するとともに、競争法に関するグローバルガイドラインや、公務員への贈答・接待、取引先デューデリジェンス、ファシリテーションペイメントなど、贈収賄防止に関する各種ガイドラインも発行しています。また、腐敗リスクが高い地域での取引先デューデリジェンスの徹底を図るために、手続のオンラインシステム化を行い、欧州、アジア、オセアニア、北米の主要な海外グループ会社において運用しています。

2. トップコミットメントおよびリソース確保

前述のとおり、富士通では、社員へのメッセージ発信など、経営者がコンプライアンスに取り組む意思表示を積極的に行うことにより、グループ全体における行動規範および GBS の浸透・実践を図っています。

また、日本、EMEIA、Asia、Americas、Oceania の各リージョンにコンプライアンス業務に従事する責任者を配置し、富士通グループ各社におけるリスク・コンプライアンス責任者とグローバルなネットワークを形成し、GCP の実行体制を確保しています。

海外グループ会社については、各社のコンプライアンス責任者を中心に招集し、GCP の実行に関する本社の方針共有と協議を実施する「Global Compliance Forum」を、富士通と国内グループ会社については、各社のリスク・コンプライアンス責任者を招集し、リスクマネジメントおよびコンプライアンス関連の最新状況およびノウハウを共有するための「リスク・コンプライアンスセミナー」を開催しています（年 1 回）。

3. 教育およびコミュニケーションの実施

富士通グループでは、FUJITSU Way および GBS の浸透・実践を図るために、富士通グループの役員・社員に対して、様々な教育および周知活動を継続的に実施しています。

FUJITSU Way の行動規範を記したスモールカードを社員に広く配布し、お客様やお取引先への対応や日々の業務で判断に迷った際に、行動規範をすぐに確認できるようにしています。

富士通と国内グループ会社の役員に対しては、毎年、社外弁護士や法務・コンプライアンス部門によるコンプライアンス教育を実施しています。また、新任の管理職に対しては、行動規範やコンプライアンスの重要性、典型的な事例や判断が難しい事例を社内講師が解説する社内研修を定期的で開催しています。

2016 年度は、富士通および国内グループ会社の全社員に対して e-Learning「富士通グループのコンプライアンス～カルテル・談合／贈収賄編～」を実施しました（目標受講率 100%。2017 年 3 月時点：富士通受講率 97%、国内グループ会社継続開講中）。内容も従来のものから全面的に刷新し、当社の独占禁止法違反事案の再現ドラマ導入など、臨場感あるプログラムとすることで、教育効果を高めています。また、公共ビジネスの担当部門を中心とする営業部門向け集合教育を延べ 3,700 人超に対して、実施しました。

海外グループ会社の社員に対しても、各国の法律や慣習・ビジネスの実態を踏まえた教育を実施しています。2016 年度は、GBS の周知徹底とカル



テル防止に関する理解を深めるための e-Learning を 20 カ国語で 51 カ国の海外グループ会社に提供しました。また、2016 年 9 月に韓国で公職者の不正・腐敗を防止するための法律が新たに制定されたことから、韓国のグループ会社向けに贈賄に関する集合教育を実施するなど、リスクの高い拠点または部門を対象とした集合教育を適宜実施しています。

今後も、これらの活動に引き続き取り組んでいくとともに、カルテルや贈賄の防止などに重点を置いた集合教育を行うなど、さらなる教育・周知活動の充実を図っていく予定です。

4. インシデントの報告および対応

(1) 内部通報窓口の設置

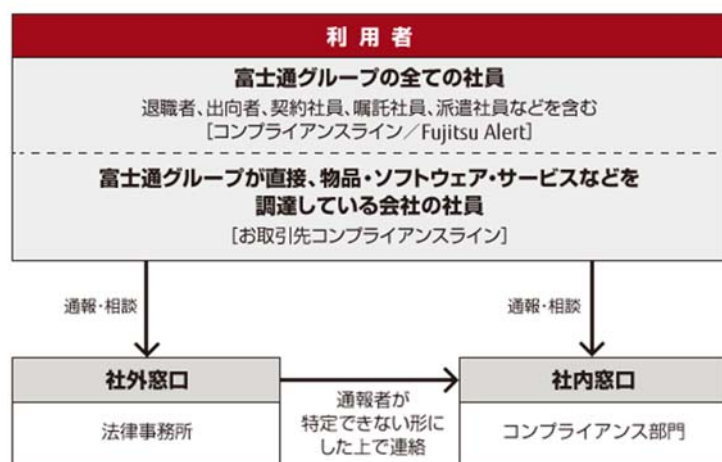
富士通グループにおいては、グループ全社員（退職者、出向者、契約社員、嘱託社員、派遣社員などを含む）からの内部通報・相談を受け付ける窓口を社内外に設置し、「コンプライアンスライン／FUJITSU Alert」として運用しています。一部の国内外グループ会社においても個々に内部通報制度を整備し、運用しています。これらの内部通報窓口については、Web サイトやポスター、連絡先を記載したスモールカードの配布により社員に周知を図っています。なお、海外からの通報については、20 カ国語で 24 時間 365 日受け付けています。

また、「お取引先コンプライアンスライン」を設置し、富士通と国内グループ会社が直接、物品・サービス・ソフトウェアなどを調達しているお取引先からの通報を受け付けています。

コンプライアンスライン／FUJITSU Alert とお取引先コンプライアンスラインにおいては、通報を理由として通報者に対する不

利益な取り扱いを行うことを一切禁止するとともに、通報者が特定されることのないよう、情報の取り扱いには細心の注意を払っています。調査の結果、問題が認められた場合には是正し、再発防止策を講じています。

内部通報制度



(2) リスク・コンプライアンス委員会への報告

コンプライアンス違反が現実には発生した、または発生する兆候を認知した役員および社員は、直ちにリスク・コンプライアンス委員会へ報告し、かつ、部門長があらかじめ定めた報告体制に従い報告を行うよう、リスクマネジメント規程にて定めています。

また、重要なコンプライアンス問題の対応状況については、定期的にリスク・コンプライアンス委員会や取締役会に報告しています。

5. モニタリングおよび見直しの実施

リスクアセスメントや監査などの活動を通じて、GCPの実効性の確認を定期的に行い、GCPの継続的な改善を図っています。

富士通においては、昨年度、新たに独占禁止法の遵守状況確認のための監査計画の検討を開始しており、今後、社外専門家の意見も採り入れながら、より効果的な監査プログラムとして実行していきます。

海外においては、腐敗リスクが高い国・地域のグループ会社などを主な対象として、本社コンプライアンス部門が現地を訪問し、役員・社員へのインタビュー、社内規定および業務プロセスの確認などを通じて、現地ビジネスに内在するコンプライアンス上のリスクを分析し、実際のリスクの内容や程度に合わせた対策の立案と実行支援を行うリスクアセスメントを継続的に実施しています。

なお、リスクアセスメントおよびGCPの実施状況については、定期的にリスク・コンプライアンス委員会やリージョン・リスク・コンプライアンス委員会、そして取締役会に報告しています。

コンプライアンス問題への対応

富士通は、2016 年 7 月に東京電力株式会社向けの電力保安通信用機器の受注調整に関し独占禁止法違反が認定され、排除措置命令および課徴金納付命令を受けたこと（以下、東京電力事案）に続き、2017 年 2 月には中部電力株式会社向けハイブリッド光通信装置および伝送路用装置の取引についても独占禁止法違反の認定を受けました。

富士通の中部電力株式会社担当の営業担当者は、東京電力事案の発覚前からすでに他社との受注調整を取りやめていましたが、富士通は、東京電力事案の発覚後、取締役会の決議のもと直ちに社内調査を実施し、中部電力株式会社との取引でも同様の受注調整があることを発見しました。これを受けて、富士通は取締役会の承認を得て、直ちに課徴金減免申請を行い、2017 年 2 月に上記の認定を受けました。

直ちに課徴金減免申請を行ったことにより、当社は課徴金の全額免除を受けるとともに、排除措置命令の発令も免れることになりましたが、このような事態を招いたことを改めて深く反省し、皆様に多大なご心配をおかけしていることをお詫び申し上げます。

富士通では、違反に関与した社員を懲戒に処するとともに、取締役会の決議に基づき、会長および社長を含む関係役員 7 名に対し役員報酬の減額処分（月額報酬 10～30%を 3 カ月減額）を行いました。

また、東京電力事案の発覚後直ちに、社長自ら、全役員・社員に対し、談合・カルテルの根絶を宣言しており、以降も、社長自身がメッセージを全役員・社員に繰り返し伝えとともに、担当役員もトップダウンでコンプライアンスを徹底する意思を社員に周知しています。加えて、全役員・社員および国内外グループ各社に向けて、前述のようなコンプライアンス教育を実施しています。

さらに、国内では、GCP の実効性を確保することを目的として、公正取引委員会の「企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について」に基づき「国内コンプライアンス・プログラム」を整備しました。本プログラムでは、「社内研修」「監査」「有事対応力」を重点施策として掲げ、談合させない環境づくりに取り組んでいます。

今後も、継続してこれらのプログラムに基づき、コンプライアンスに関する取り組みを強化しながら、早期の信頼回復を目指して再発防止の徹底に努めます。

安全保障輸出管理への取り組み

国際的な平和・安全の維持という観点から、大量破壊兵器や通常兵器の開発・製造に転用される可能性がある貨物・技術の輸出・移転については、国際的な安全保障輸出管理の枠組みによって管理されています。わが国でもその枠組みの中で「外国為替及び外国貿易法」（「外為法」）の下、安全保障輸出管理規制が実施されています。

富士通においても、「FUJITSU Way」の行動規範の 1 つ「法令を遵守します」にしたがって、外為法だけでなく「域外適用」される米国輸出管理規則（EAR）に則った安全保障輸出管理推進を基本方針とする「安全保障輸出管理規程」を制定し、その徹底に努めています。

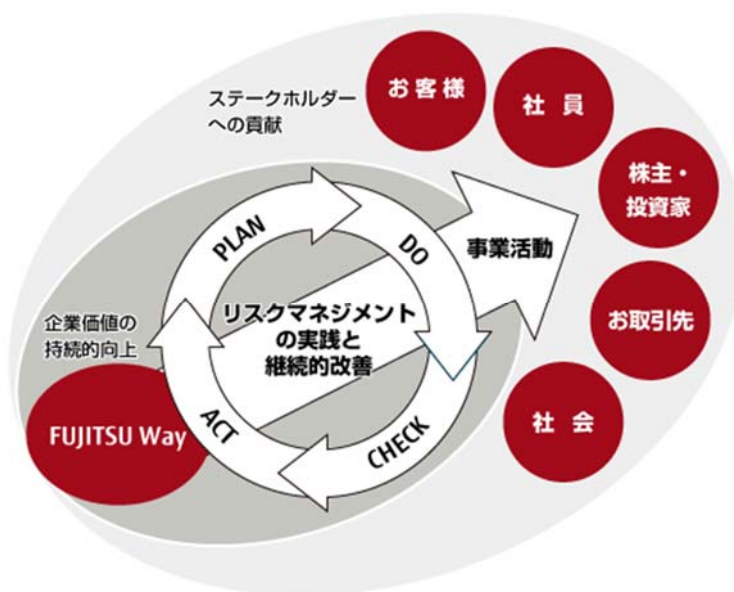
管理体制としては、代表取締役社長を安全保障輸出管理の最高責任者に、法務・コンプライアンス・知的財産本部安全保障輸出管理室を推進組織として体制整備し、すべての貨物輸出・海外への技術提供について該非判定と取引審査（仕向先国・地域、用途、顧客の確認）を実施し、必要な輸出許可を取得したうえで輸出を行っています。また、法令違反発生時には速やかな報告を行うことを上記「安全保障輸出管理規程」において定めています。業務遂行に際しては、輸出管理規制を管轄する経済産業省とも緊密に連携しつつ、法令違反など「漏れ」のない管理の徹底に努めています。この安全保障輸出管理における社内制度を維持・継続していくために、定期的な監査および役員・社員に対する輸出管理教育を継続しています。2016 年度は定期内部監査として社内 30 部門に対して監査を実施し、社内運用の適切な実施の確認および改善指導を行いました。

国内外のグループ各社に対しては、適切な安全保障輸出管理に向けた規則の制定や体制の確立について指導するとともに、教育支援、監査支援、グループ間情報交換会の開催などの活動を行っています。2016 年度は、国内グループ会社 64 社の全社員に対して全社 e-Learning を実施し、約 44,000 人が受講しました。また、安全保障輸出管理室が東アジア・東南アジアのグループ会社 7 社を訪問して安全保障輸出管理における監査・教育・体制強化支援を実施しました。また、2013 年度より全世界の海外グループ会社に対し、20 カ国語による e-Learning で安全保障輸出管理基礎教育を展開しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント方針

富士通グループは、グローバルな ICT 事業活動を通じて、企業価値を持続的に向上させ、お客様や地域社会をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に貢献することを目指しています。この目的の達成に影響を及ぼす様々なリスクを適切に把握し、その未然防止および発生時の影響最小化と再発防止を、経営における重要な課題と位置付けています。そのうえで、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の体制を構築し、その実践を推進するとともに継続的に改善しています。



事業活動に伴うリスクについて

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に努めるとともに、万一発生した際には迅速に対応するよう努めています。

事業活動に伴う主なリスク（注 1）

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

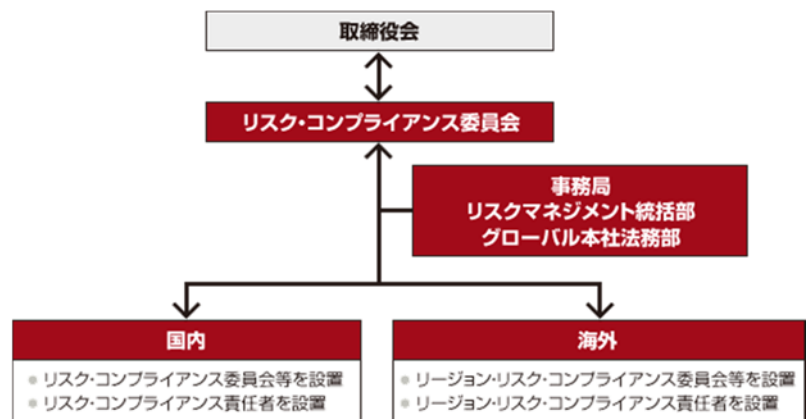
（注 1）事業活動に伴うリスクの例：

記載例は一部であり、有価証券報告書などに掲載。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制の構築

富士通グループでは、事業遂行上生じうる一定の損失の危険の顕在化を防止し、顕在化した損失の危険に適確に対応するとともに再発の防止を行うため、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。

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へのリスク・コンプライアンス責任者配置に加えて、2016年4月より新たにリージョン・リスク・コンプライアンス委員会を設置しています。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側面から、富士通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。



リスクマネジメントのフレームワーク

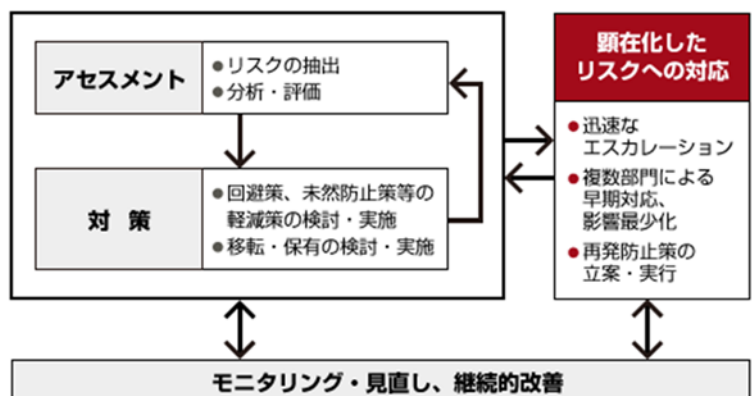
リスク・コンプライアンス委員会は、国内外の富士通の各ビジネスグループおよび各グループ会社におけるリスクマネジメントとコンプライアンスの状況を把握し、方針やプロセスなどを決定し、実践するとともに、継続的な改善を図っています。具体的には、リスクマネジメント規程およびリスクマネジメントガイドラインを定め、実践するとともに、随時見直し、改善しています。



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、リスク・コンプライアンス責任者との定期的な連携を図りながら、事業活動に伴うリスクの抽出・分析・評価を行い、重要なリスクに対する回避・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、見直しなどを実施しています。また抽出・分析・評価された重要リスクについては、定期的に取り締役に報告しています。

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、重大なリスクは取締役会に随時報告されます。

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。

リスクマネジメント教育の実施

富士通グループ全体でリスクマネジメントの徹底を図るため、階層別に各種教育・研修を実施しています。

具体的には、当社およびグループ会社の新任役員をはじめ、新任幹部社員およびリスク・コンプライアンス責任者などに対して、リスクマネジメントの基本的な考え方やリスク・コンプライアンス委員会への迅速なエスカレーションなどのルールを周知するとともに、製品・サービス、情報セキュリティに関するトラブルなどの具体的な事例を紹介し、継続的にリスクマネジメントへの意識向上や対応能力の強化を推進しています。

2016 年度に実施した教育の例

- ・ 新任役員研修：富士通本体および国内グループ会社の新任役員約 80 名を対象とした研修を実施。
- ・ リスク・コンプライアンスセミナー：富士通本体および国内グループ会社のリスク・コンプライアンス責任者／責任者補佐を対象としたセミナーを開催し、約 200 名が参加。
- ・ 全社防災訓練、災害模擬演習、BCM 訓練など：富士通グループ全体の中央対策機能の強化のほか、事業単位、拠点単位（全国の各事業所・工場）など、様々な切り口で年間を通じた防災・BCM 訓練を実施。
- ・ 海外赴任者向け研修：海外赴任者約 200 名を対象にリスクマネジメントや海外安全などに関する集合教育を実施。

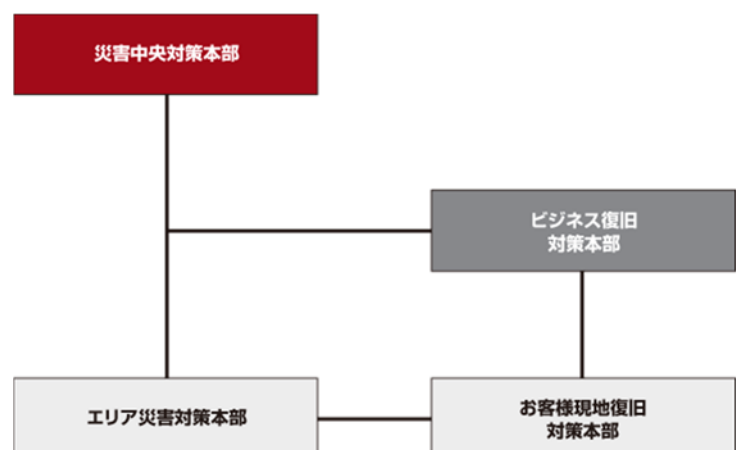
全社防災

富士通国内グループは、災害発生に際して安全を確保し、被害最小化と二次災害防止に努め、操業の早期再開とお客様・お取引先の復旧支援を推進することを基本方針とし、社内組織の強固な連携体制構築と事業継続対応能力強化を図っています。

特に、各事業部やグループ各社の職制系統による対応に加えて、地域ごとに所在するグループ各事業所が協力する体制「エリア防災体制」の構築を進めています。

また、防災体制の実効性を検証し、対応力を強化するために、全社、対策本部、事業所、個人など各階層に応じた訓練を行うとともに、各事業所の被害の最小化、事故の未然防止のため自主点検や検証活動を実施しています。

これにより、現状の課題を把握し、改善に向けての検討と施策実施を推進して、継続的に防災・事業継続能力の向上を図っています。



富士通国内グループ合同防災訓練の実施

毎年 9 月 1 日の「防災の日」に、災害模擬演習を取り入れた全国一斉防災訓練を実施しています。この訓練では全社防災組織を編成し、国内グループ各社が連携して各地で想定される大規模災害に対処するための要領の習熟とその検証を行っています。

これまでも首都直下地震や南海トラフ巨大地震などを想定した訓練を計画的に行っており、22 回目となる 2016 年度は、多数のお客様と当社グループ拠点到影響が及ぶ「北陸・信越地震」を想定し、富士通本社を含む約 90 社で訓練を実施しました。

訓練においては、被災した各事業所と連携して初動対応や事業継続対応の要領、またお客様の ICT システムの復旧支援対応を確認しました。さらに、全国の事業所では、災害発生直後の現地災害対策本部の初動対応手順（従業員の安否確認、事業所建屋の被害状況確認、人命救護など）を検証しました。

これらの訓練を通じて抽出された課題を検討し、組織の防災・事業継続能力向上に取り組んでいます。

専門チームによる合同検証活動の展開

富士通国内グループの全拠点の中から、リスク発生の可能性や影響度が高い事業所を選定し、合同検証活動を実施しています。この活動では、環境マネジメント、ファシリティマネジメント、製造設備工程の安全運用、リスクマネジメントなどの社内専門部署により構成されるチームが現地へ赴き、法令の遵守状況を確認すると同時に、火災および自然災害、建屋設備の老朽化による事故を未然に防止するための検証・指導を行い、対象拠点の安全性を向上させています。

また、検証結果から得た防災対策などの優秀事例や改善事例の共有を図ることで、富士通国内グループ全体の安定・安全操業を促進させています。

事業継続マネジメント（BCM）

近年、地震や水害などの大規模な自然災害、事件・事故、各種感染症の流行など、経済・社会活動の継続を脅かす不測のリスクが増大しています。

富士通国内グループは、これらのリスクによる不測の事態発生時にも、お客様が必要とする高性能・高品質の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）を策定しています。また、この BCP の継続的な見直し、改善を実施する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。東日本大震災や平成 28 年熊本地震で得られた教訓は、BCM 推進の中で BCP に反映しています。

訓練による事業継続能力の向上

富士通国内グループは、社会インフラを担う企業としての社会的責任を果たすため、各事業や拠点単位における事業継続上の課題を整理・分析し、事業継続能力の強化・向上を目的とした訓練を継続的に実施しています。

事業継続能力調査による適切な BCM 活動の推進

富士通の各部門および富士通国内グループの各社を対象とし、事業継続におけるマネジメント、教育・訓練の実施、目標復旧時間以内に事業を再開するための対策などについて、到達レベルを調査・評価するため、事業継続能力調査を行っています。

事業継続能力調査の目的は、富士通国内グループにおける達成すべき評価指標（レベル）を明確にし、達成に向けた施策を実行することで、富士通グループの適切な BCM 活動（作業負荷や投資の最適化）を推進していきます。

BCM に関するスペシャリストの育成

富士通国内グループでは、BCM の普及・定着・改善を図るためにスペシャリストを計画的に育成しています。各部門の BCM 担当者は、BCP の本質を理解するとともに、実際の BCM 活動を適切に運用できるように全社推進事務局の支援のもと、実践しています。

今後、実践を積んだスペシャリストを中心に、富士通国内グループの事業継続能力の向上に向けて、自部門および自社での BCM 活動を推進していく計画です。

■感染症対策

富士通国内グループは、新型インフルエンザなどの感染症に関しても、「生命の安全確保」、「感染拡大の防止」、「事業継続」の3つを柱とした対策を講じています。日常からの予防対策や備え、発生時の対応プロセスを示した「新型インフルエンザ対策基本行動計画」を策定し、e-Learning や小冊子の配布などを通して、全社員への周知を図っています。また、社会インフラ事業の継続やお客様の事業継続に貢献するため、「新型インフルエンザ対応事業継続行動計画（BCP）」を策定し、感染症蔓延や強毒性の新型インフルエンザ発生などに備えています。

■サプライチェーン全体の BCM 強化

不測の事態発生時においても製品・サービスを安定的に供給するためには、サプライチェーン全体の事業継続能力の強化が不可欠です。そのため、富士通国内グループは、お取引先様の事業継続能力の向上への支援など、サプライチェーン全体での BCM 活動を推進しています。詳細は、こちらをご参照ください。

- ・お取引先とともに「サプライチェーン BCM の強化」
<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/procurement/>

情報セキュリティ

情報セキュリティ推進方針

富士通グループは、グループの理念・指針である FUJITSU Way で掲げる「快適で安心できるネットワーク社会づくり」を実現するため、グローバルなセキュリティポリシー「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、情報セキュリティの確保・向上に取り組んでいます。

富士通グループ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」への貢献を企業理念に掲げ、グループ全体の情報セキュリティを確保しながら、ICT 製品およびサービスの提供を通じたお客様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。

2015 年 12 月に経済産業省および独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」を公表したことを受け、取締役会に直属するリスク・コンプライアンス委員会において、グループ全体をカバーするグローバルなセキュリティポリシーの検討を行い、2016 年 4 月に「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」を策定しました。

富士通グループ情報セキュリティ基本方針（抜粋） （グローバルセキュリティポリシー）

I. 目的

本情報セキュリティ基本方針（以下、「本基本方針」）は、経済産業省が策定した「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」を踏まえ、富士通グループにおける情報セキュリティを確保するための対策、体制等の基本事項を定めるとともに、富士通グループが、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を内外に宣言し、もって FUJITSU Way に掲げる企業理念を実践することを目的とします。

II. 基本原則

- (1) 富士通グループは、その事業において、お客様またはお取引先である個人および組織から提供を受けた情報を適切に取り扱い、当該個人および組織の権利および利益を保護します。
- (2) 富士通グループは、その事業において、営業秘密、技術情報その他の価値ある情報を適切に取り扱い、富士通グループの権利および利益を保護します。
- (3) 富士通グループは、研究開発および人材育成に努め、お客様の情報セキュリティの確保・向上に資する製品およびサービスを適時かつ安定的に提供することにより、お客様、ひいては社会の持続的発展に寄与します。

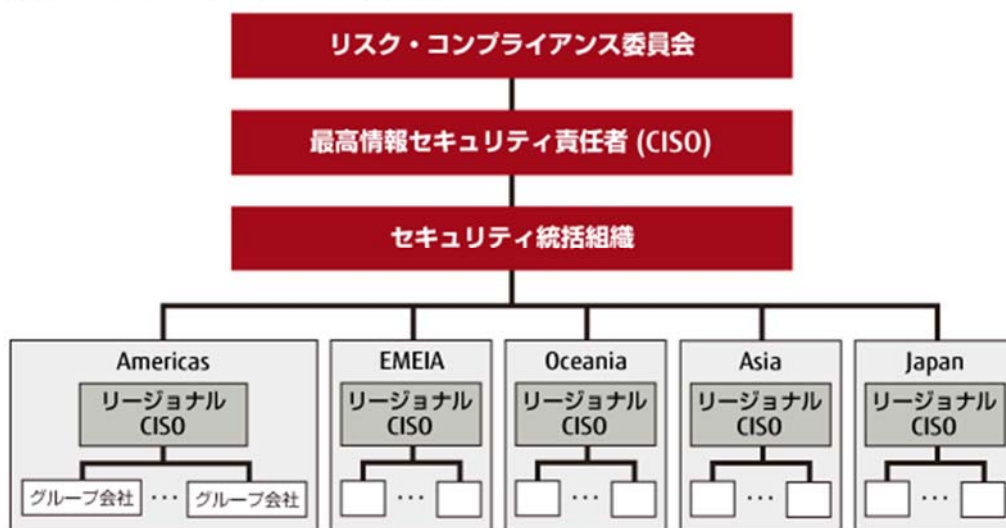
・富士通グループ情報セキュリティ基本方針（全文）

<http://www.fujitsu.com/jp/documents/about/csr/management/security/security-2016-04.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、昨今のサイバー攻撃の増加を受けて、2015 年 8 月にリスク・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（CISO: Chief Information Security Officer）を設置しました。また、グローバルな情報セキュリティマネジメント体制の強化を目指して、CISO の傘下に世界各リージョン最高情報セキュリティ責任者（リージョナル CISO）を設置しました。米州・EMEIA・オセアニア・アジア・日本の 5 つのリージョンにおいてグローバルな ICT ビジネスを支える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。

情報セキュリティマネジメント体制



セキュリティ統制機能

■ 全社セキュリティポリシー策定

富士通グループ各社は、「富士通グループ情報セキュリティ基本方針」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定を整備し、情報セキュリティ対策を実施しています。グローバル共通の富士通グループ情報セキュリティ基本方針の下、グループ会社向けの情報管理関連規定と情報セキュリティ規定を用意しています。また海外では、その国の制約に合わせて、会社ごとに規定、ポリシーを独自に作成・整備しています。

情報セキュリティ関連規定体系



■ セキュリティ審査・監査

富士通グループでは、国内外の事業部門を対象に情報セキュリティ監査を実施しています。この監査は、事業部門から独立した監査部門が行います。監査は、事業部門の特性や事業戦略、推進中の情報セキュリティ施策などを踏まえた方法で行われます。例えば、国内においてはイントラネット敷設時に規定通りに設置されているかの現地調査を実施し審査しているほか、インターネット公開しているサーバは開設時の監査と定期的な脆弱性監査を実施しています。

また海外では ISO27001 準拠のセキュリティ要件に従い、管理状況についてアセスメントツールを使用して監査しています。監査を受けた事業部門は、この監査結果を踏まえて、情報セキュリティ対策の改善に努めます。

情報セキュリティ教育

情報漏えいを防ぐためには、規程類を従業員に周知するだけでなく、従業員一人ひとりのセキュリティに対する意識とスキルを向上させることが重要と考えています。そこで、富士通および国内グループ会社の従業員 16 万人を対象として、新入社員研修や昇格・昇級時研修の際に、併せて情報セキュリティ教育を実施するとともに、役員を含む全従業員を対象とした e-Learning を日本語と英語で毎年実施しています。

海外グループ会社の従業員に対しても、年 1 回のセキュリティ教育を約 10 カ国語で実施しています。また、海外の情報セキュリティ管理者には、管理者として必要なセキュリティ教育も実施しています。

情報セキュリティに対する意識啓発

国内富士通グループでは、2007 年に「情報管理 徹底宣言! ~情報管理は富士通グループの生命線」という国内グループ共通のスローガンを策定して掲げています。富士通および国内グループ会社の各事業所に啓発ポスターを掲示するほか、全従業員の業務用パソコンにシールを貼付するなどの施策を行い従業員一人ひとりの情報セキュリティに対する意識の向上を図っています。

これ以外にも、イントラネットを利用し、世の中で多発している情報漏えい事件を紹介することによる注意喚起や、毎月 1 回のセキュリティチェックデーを設け、幹部社員が自部門のセキュリティ対策状況を確認する活動を行っています。



業務用 PC に貼付したシール

お取引先との連携

近年の ICT 環境の急激な変化に伴い、これまで以上に情報漏えいリスクが高くなっていることから、富士通グループでは、グループ社員だけではなく、ソフトウェア開発・サービスを委託したお取引先に対しても情報セキュリティ説明会を開催し、課題共有と対策徹底に努めています。詳細はこちらをご参照ください。

- ・「お取引先とともに」：情報セキュリティ対策の推進

<http://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/procurement/>

- ・「情報セキュリティ報告書 2017」 P.10：お取引先との連携

<http://www.fujitsu.com/jp/documents/about/resources/reports/securityreport/security-2017-07.pdf>

セキュリティ施策実施機能

富士通グループでは、全社セキュリティポリシーに則り、以下のような全社セキュリティ施策をグループ全体で実施しています。詳細は、「情報セキュリティ報告書 2017」 P.11 をご参照ください。

- | | | |
|----------------|-----------------|-----------------|
| ・ ネットワークセキュリティ | ・ ウェブアクセスセキュリティ | ・ エンドポイントセキュリティ |
| ・ メールセキュリティ | ・ リモートアクセス | ・ 認証セキュリティ |

監視・分析・評価機能

セキュリティ監視

全世界に配備したセキュリティ監視機器から1日約10億件のログが集められます。情報セキュリティマネジメントを行ううえでこのログを効率的・効果的に管理することが重要です。

富士通グループでは、24時間365日体制のセキュリティオペレーションセンター（SOC）を設置し、迅速・的確なインシデント対応、セキュリティアラート対応を可能にする仕組みを構築しています。社内ネットワークの各所に組み込まれた「セキュリティ監視機器」で生成されたログは、「ログ統合管理システム」に集約・一元管理され、そこからログ自動化・管理ツール「Systemwalker Security Control」に送られ、脅威が確認された場合アラート通知メールがSOCに送られる仕組みになっています。

SOCは「ローカルオペレーター」「インシデントマネージャー」「セキュリティアナリスト」というスタッフで構成され、受信したアラート通知メールの内容を分析し、脅威の質・範囲・重度を見極め、対応優先順序を付けて、迅速・的確に対処します。

ホワイトハッカーによるインターネット動向調査

変容するサイバー攻撃の脅威に対応するため、ホワイトハッカーによる世の中のインシデントや脆弱性を調査、またサイバーインテリジェンスを駆使し不正アクセスやマルウェアを解析した結果のリスク情報を基にログを調査し、新しい脅威からのリスクを最小限に抑えてインシデントの発生を防ぎます。

個人情報の保護

富士通では、2007年8月にプライバシーマークを取得し、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。国内グループ会社も、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。国内グループ各社の取得状況については、「情報セキュリティ報告書2017」P.37の第三者評価・認証を参照してください。



（注2）プライバシーマーク

一般財団法人 日本情報経済社会推進協会による個人情報取扱いに関する認定制度。

情報セキュリティ報告書

富士通グループは、「情報セキュリティ報告書」を2009年から毎年発行し、情報セキュリティへの取り組みをグローバルに公開し、株主、お客様などのステークホルダーの信頼確保に努めています。

・2017年度版「富士通グループ 情報セキュリティ報告書」

<http://www.fujitsu.com/jp/about/resources/reports/securityreport/2017-securityreports/>