

富士フイルムホールディングスは、取締役会における社外取締役の専門性・経験に裏打ちされた活発な議論の提起やモニ タリングによって、取締役会の意思決定の透明性を確保しています。今回は当社の「指名報酬委員会」「社外取締役の役割」 「リスク管理・コンプライアンス」「取締役会での議論」「ESG」の5つのテーマについて、社外取締役に話を聞きました。

指名報酬委員会について

回答者: 川田取締役、北村取締役

2018年6月に取締役会の諮問機関として任意の指名 報酬委員会を設置してから1年以上が経ちましたが、委 員会でどのように議論を進めてこられましたか?

川田 指名報酬委員会は、CEO後継者の指名と報酬決定に 関するプロセスの透明性を確保するものです。その役割を 果たすため、仕組みづくりなどの外形的な面と、議論の内容 の、双方の充実を目指して当委員会を運営してきました。議 論の充実という面では、社外取締役としてステークホルダー の視点に立って議論しました。

指名報酬委員会で議論された、CEOのサクセッション プランの考え方について教えてください。

川田 経営者は、短期的な業績の達成だけでなく、数字では 測れない企業の人材力や開発力、あるいは変化への対応力 など、中長期的な視点で企業が成長するために必要な資産 を重視します。企業にはそれぞれ異なる歴史や文化がありま すので、CEOのサクセッションプランも、それらを踏まえて策 定すべきものです。富士フィルムは、この20年ほどでデジタ ル化という経営環境の激変を受け、写真フィルムの会社から 業態転換を成し遂げ、ヘルスケアや高機能材料など、幅広い 事業を展開する今の姿へと発展してきました。そうした歴史 やプロセスを参考にしながら、今後どう経営していくのかと いう方向付けの中で、サクセッションプランもしっかり考える 必要があると思います。

北村 次期CEOの人材要件をどう設定するかも、企業の歴史 や文化を反映したものとなり、独自性が非常に強く表れます。 当委員会で合意したCEO候補者の人材要件にも、富士フィ ルムグループの歴史や文化がよく表れていると思います。

川田 設定した人材要件に基づき、次期CEO候補者について 議論しましたが、古森会長からは候補者の情報がしっかりと インプットされました。その情報をベースにして、適切な議論 を行い、ステークホルダーの視点での透明性・客観性・妥当 性をきちんと示すということが果たすべき役割だと考えてい ます。

北村社外取締役は、その会社の事業を言葉で理解はしてい ても自身の"体感"としてはわからないものですし、社内の人 材を深く知っているわけでもありません。各候補者と一緒に 仕事をしてきた古森会長から経営者の視点で、経歴、能力や 実績に加え、人格や将来的なポテンシャルなどに関しても率 直で中身の濃い情報を得られたことは、審議する上で非常 に有意義でした。

CEOの後継者に限らず、人材育成という観点で、当社 に対する期待をお聞かせください。

川田 まず、"人材は育てるものではなく、育つもの"という考 え方が人材育成の基本だと思います。"経営者を目指す"と なれば、いろいろなチャンスをどのように生かし、どう能力を 発揮していくか、自分自身でつかみとっていかねばならない ものです。ただ、富士フィルムグループには本業消失の危機 に際して業態転換を成し遂げた貴重な経験があります。ここ で得られたことを、社員に浸透・伝承させていくことが富士フ イルムグループの人材育成の強みになると考えます。なぜ 変えることができ、今日の発展につながったのか。そこに次 の経営に生かせるものがたくさんあると思うんです。今後会 社の状況が良くなってきてから入社した人の割合が多くなっ てくれば、今の状態が当然だという前提で、危機感や緊張感 が薄れてくるでしょう。新しい世代の従業員にも日々の業務 や研修などを通じて、経験から得られたことをしっかりと引き 継ぎ生かしてほしいですね。



川田 達男氏 セーレン(株)代表取締役会長

総合繊維メーカーにおける経営 者として、ビジネスモデルの転 換、イノベーションの創出、組織 改革などを実現してきた豊富な 経験と高い見識を有する。当社 の指名報酬委員会の委員長を 務める。

指名報酬委員会の中のもう一つのテーマである報酬 設計についてお聞かせください。

北村報酬設計は、客観性・透明性の高いものになっていま す。富士フイルムの報酬設計は、元々職位が上がるに従っ て、ストックオプションという業績に連動した報酬の比率が高 まる設計になっていましたが、金銭報酬についての業績連動 のKPIや報酬の変動幅などについても、他社情報を参考にし つつ、今回社内で改めて議論されました。その報酬設計案を 私たちも委員会でしっかりと審議してきました。今後の課題 は、中長期的な業績連動をどう考えるのかということです。 中長期的な業績向上につながるような目標との連動性を高 めるなど、現在のストックオプションに代わるような報酬を検 討する余地があると思います。

北村 邦太郎 氏

三井住友信託銀行(株) 取締役会長

大手金融機関のトップとして、 金融・財務・資本市場における豊 富な経験と高い見識を有する。 当社の指名報酬委員会の委員 を務める。



川田 報酬は、過去には成果に対する対価もしくは処遇とい う位置付けだったものが、現在では企業の価値向上のため のインセンティブとしての要素が強くなっています。業界の 状況や会社の位置付け、あるいはビジネスモデルや企業文 化などを総合的に勘案し、当社が目指す中長期的な企業価 値向上を後押しするインセンティブとなるよう、今後も報酬 のあり方を委員会で審議していきます。

社外取締役の役割について

回答者: 貝阿彌取締役

取締役会における社外取締役による監督機能の現状に ついてお聞かせください。

具阿彌取締役会での議論では、社外取締役それぞれが自 身の知識や経験をもとに、さまざまな角度から発言してい ます。川田さんは企業経営者として、北村さんは金融機関の トップとして、また昨年就任した江田さんは豊富な国際経験 や企業経営者としての経験を基に質問や意見を述べ、議論 に深みを与えています。法曹界出身の私は、コンプライアン スやガバナンス、あるいは法的事項、契約などに注視して発 言することが役割だと認識し、議論に参加しています。



貝阿彌 誠氏

弁護士 大手町法律事務所

東京高等裁判所部総括判事、東 京地方裁判所長などの要職を 歴任し、裁判官として長年培っ てきた豊富な経験と高い見識 を有する。

社外取締役の監督機能をより強化するために、期待する ことはありますか?

貝阿彌 社外取締役として、外部の視点から疑問を抱いたら、 それを率直に投げかけるように心掛けています。しかし、判断 を覆すほどの疑問を感じる案件は今のところなく、取締役会 に議題として上がる前に経営会議等で十分な議論がなされ ていると感じています。あえて言うならば、現在も社外役員 の理解促進を目的とした取締役会議案の事前説明が非常に 丁寧に行われていますが、社内での検討プロセスやその議 論における異なる意見といった情報をさらに充実させてほし いと考えます。それが、さまざまな角度からの内容の検証に 資すると思うからです。

リスク管理・コンプライアンスについて

回答者: 貝阿彌取締役

当社のリスク管理・コンプライアンスへの取り組みをど のように評価されていますか。

貝阿彌 当社は、2017年に出来した富士ゼロックスの海外子 会社による不適切な会計処理の問題を契機にガバナンス強 化委員会を作り、迅速にガバナンスを強化してきました。取り 組みの現状については、取締役会で定期報告を受けており、 強化した仕組みが適正に運用されていることを評価してい ます。中でも大きな役割を果たしていると思うのは、海外を 含めたすべてのグループ従業員が直接本社に通報できる23 言語に対応したホットラインを開設し、内部通報制度を充実 させたことです。内部通報の件数や内容、また通報内容の中 に重大案件につながるリスクが含まれていないかという点に ついて、取締役会で定期報告を受け、問題が無いことを確認 しています。今後も内部通報制度をきちんと機能させること が重要です。富士フィルムグループには、内部通報によって 不利益は受けない、という明確な指針がありますので、その 指針を従業員にさらに周知徹底して、安心して制度を利用で きるようにしてほしいと思います。また新たな取り組みの1つ として、メールから不適切なやりとりがないかを自動で抽出 するシステムの自社開発があります。独自に開発したAIに社 内用語を学ばせることができるため、問題抽出の質と量が高 まる点が特長で、モニタリング機能の強化の仕組みとして期 待しています。

取締役会での議論について

回答者: 江田取締役

江田取締役は、就任から1年が経ちましたが、取締役会 での議論をどう評価されているかをお聞かせいただけ ますか。

江田 当社の取締役会では、会議に参加するメンバー全員が 質問や意見を躊躇することなくぶつけ合うことで、議論を深 めています。私も社外の視点でさまざまな角度から質問して いますが、議論を深めるためのオポチュニティーだと前向き に理解され、丁寧な説明を受けています。私はこのような議 論の進め方には、富士フィルムグループの企業文化の特長 が表れていると思います。他の社外取締役もさまざまな経験 や専門性を背景に発言され、お互いの発言から新たな観点で の質問が生まれるなど、議論の拡がりにつながっています。

ESGについて

回答者: 江田取締役

当社のESGの取り組みをどのように評価されているか お聞かせください。

江田 当社のESGの特長は、"事業を通じて社会課題を解決 し新たな価値を社会に提供する"という考えに基づき、CSR やESGが注目される前から継続して実践してきたことだと 思います。社会課題の解決には政府や国際連合などの国際 機関、NGOなどさまざまな機関が取り組んでいますが、企 業の取り組みには社会への影響の大きさと、貢献の継続性 を期待できます。企業側も社会課題の解決を事業機会とと らえて自らの事業成長につなげることができるでしょう。当 社の2030年をターゲットにした長期CSR計画「SVP2030」 は、SDGsと事業との関係性も明確に示された優れた取り組 みだと思います。そのアクションプランとして中期経営計画 [VISION2019]を位置付け、全社を挙げて実践しています

が、取り組みをより進展させるための課題が明確になってお り、FSGに取り組む強い意志を感じています。

江田 麻季子氏

-般社団法人 世界経済フォーラムJapan 日本代表

グローバル企業の経営者として の経験や現職を通じ、豊富な国 際経験と高い見識を有する。



ESGに関するグローバルな動向と、その中で当社の ESGをさらに発展させるために期待することをお聞かせ ください。

江田 今年1月、私が日本代表を務めている「世界経済フォー ラム」が主催する「ダボス会議」に参加しましたが、"社会で起 きているさまざまな課題に対して、どのように貢献するのか" といった自社のビジョンや活動を明確にし、積極的に発信し ている企業が、欧米を中心に増えてきていると感じました。 また、環境問題を中心に社会課題の解決に向けて、国や業種 の垣根を越えて協業し、共にその解決を模索する企業が目 立ちました。

今後、富士フイルムグループがグローバル企業としてさら に成長するためには、これまで以上に自社のビジョンや提供 する価値を明確に発信することで、世界中の株主やお客さ ま、パートナー企業などの賛同者を増やし、共感を得ること が大切だと思っています。富士フィルムグループが元々持っ ているフィロソフィー、強いカルチャー、DNAを、できれば数 値化した裏付けを交えたストーリーで、もっと積極的に伝え るべきだと思います。それは、社会からの"もっと応援した い、一緒に活動したい"という共感の獲得につながります。さ らに自社の事業が社会課題の解決に貢献していることで、従 業員のコミットメントも増してくる。そういう良い循環が生ま れ、持続性が高まることを期待しています。

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、誠実かつ公正な事業活動を通じて、富士フイルム グループの持続的な成長と企業価値の向上を図るととも に、社会の持続的発展に貢献することを目指しており、その

実現のための基盤として、コーポレート・ガバナンスを経営上 の重要な課題と位置付けています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、社外取締役の選任および増員、コーポレートガバ ナンス・ガイドラインの策定、取締役会の実効性評価の実施 などに取り組んできました。これらに加え、グループ内の内 部監査機能を統合したグローバル監査体制の構築や海外事

業管理の強化などのガバナンス強化策をグループ全体で推 進することで、コーポレート・ガバナンスおよび業務管理プロ セスをさらに強化しています。

年度	施策	目的			
2006年度	ホールディングス体制へ移行	富士フイルムグループとしての連結経営を強化する			
	社外取締役を初めて選任	客観的な視点から、取締役会において適宜助言を行い、また必要に応じて説明を求めることにより議論の活性化を図る一方で、業務遂行を適正に監督し、経営の透明性を確保する			
2007年度	ストックオプション制度を導入	- 当社取締役(社外取締役を除く) について、株価変動に関わる利害を株主の			
2009年度	取締役および監査役に対する 退職慰労金制度を廃止	・ 当社取締役(社外取締役を除く)に りいて、株価変動に関わる利害を株主の自 さまと共有し、企業価値向上に貢献する			
2014年度	社外取締役を2名に増員	取締役会における議論の活性化を図る一方で、業務遂行の適正な監督・監査を より一層強化する			
2015年度	コーポレートガバナンス·ガイ ドラインを策定	幅広い観点から当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を明示し、ステークホルダーに対する説明責任を果たす			
	取締役会の実効性評価を開始	取締役会の実効性を担保する			
2017年度	社外取締役を3名に増員 取締役会の社外取締役比率を 3分の1に高める	ステークホルダーの視点や価値観をより一層経営に取り入れる それぞれの専門性、経験に裏打ちされた助言をもとに、取締役会の意思決定の 透明性を向上させる			
2018年度	社外取締役を4名に増員	取締役会審議の充実と経営の意思決定の透明性を向上させる			
	指名報酬委員会を設置	CEOのサクセッションプランに関する審議や、取締役の報酬に係る基本方針・ 手続等を明確にする			
2019年度	取締役の報酬に係る基本方針 の明確化	取締役の報酬(業績連動報酬含む)について、指名報酬委員会にて報酬・評価制度の仕組みに関する審議を行い透明性を向上させる			

コーポレート・ガバナンス体制 (2019年6月27日現在)

組織形態	監査役会設置会社	
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	11名: 男性10名/女性1名(4名)	
独立性を有する*1社外取締役の人数	4名	
取締役の任期	1年(社外取締役も同様)	
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度の導入	
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	4名(2名)	
独立役員*2の人数	6名	
執行役員制度の採用	有	
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人	
当社株式などの大規模買付行為に関する対応策(買収防衛策)の導入状況	無*3	

- *1 当社「社外役員の独立性判断基準」に準拠
- *2 東京証券取引所が定める要件を満たす独立役員
- *3 当社は、支配権の獲得を目的とした買収提案がなされた場合には、株主の判断に資するべく積極的な情報の収集および適時開示に努めるとともに、 当社の企業価値の向上および株主共同の利益の確保を図るために、会社法および金融商品取引法などの関係諸法令の範囲内で可能な措置を適切 に講じます

コーポレートガバナンス・ガイドラインと 取締役会の実効性評価

富士フイルムグループの持続的な成長と企業価値の継続 的な向上、社会の持続的発展への貢献のための基盤として、 コーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題ととらえ、 2015年10月にコーポレートガバナンス・ガイドラインを制 定・公表。コーポレートガバナンス・コードの改訂や、当社のガ バナンス施策に合わせて、適宜見直しを行っています。

このガイドラインでは、戦略および重要な業務執行にかか る事項の決定ならびに業務執行の監督という取締役会の役 割・責務と経営の基本方針を規定。さらに、取締役会の実効 性を担保するために、毎年、各取締役・各監査役による評価・ 意見聴取などを実施し、取締役会で分析・評価・改善策を審議 したうえで、その意見の概要を開示しています。

取締役および監査役のトレーニングの方針

取締役および監査役が期待される役割・責任を適切に果た すために、必要なトレーニングおよび情報の提供を適宜実施 しています。

社外役員の役割

社外役員は、第三者の視点や豊富な経験に裏打ちされた 助言や質疑などを通じて、取締役会および監査役会などの 審議の深耕に貢献する役割を担います。このほか、少数株主 をはじめとするステークホルダーの利益に配慮し、取締役会 の意思決定とその過程が企業価値の向上という観点から客 観的に見て合理的なものであるかどうかを判断・検証する役 割も果たします。

社外役員との情報共有

社外役員が円滑かつ十分に役割・責任を果たすために、社 内役員・経営陣が社外役員と情報共有を行っています。

現在、社外役員への情報提供の方法・機会として、取締役 会に上程される議題の事前説明を充実させているほか、各 事業の概要・課題等の説明や事業所見学の機会などを増や すなど、社外役員の理解促進を図っています。

コーポレート・ガバナンスの状況

社外取締役および社外監査役の選任事由

社外取締役※

川田 達男氏

選任理由

川田達男氏は、長年にわたり、総合繊維メーカーにおいて代表取 締役を務め、強いリーダーシップをもって、ビジネスモデルの転 換、イノベーションの創出、組織変革などを実現してきました。企 業経営者としての豊富な経験と高い見識を生かし、取締役会にお いて、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うこと により、取締役会の意思決定の透明性および適正性の確保に貢 献しています。また、指名報酬委員会の委員長として、CEOのサク セッションプランおよび取締役報酬に係るプロセスの透明性強化 を牽引しています。同氏は、今後も社外取締役として期待される 職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、引き続き社外取 締役として選任しました。

<出席状況> 取締役会8回/10回

貝阿彌 誠 氏

選任理由

貝阿彌誠氏は、東京高等裁判所部総括判事や東京地方裁判所所 長などの要職を歴任し、裁判官として長年培ってきた豊富な経験 と高い見識を有しております。これらの経験や見識を生かし、取締 役会において、富士フィルムグループ全体のコンプライアンスや 内部統制をはじめとして、広く当社の経営に対して有益な提言や 意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の透明性および 適正性の確保に貢献しています。同氏は、今後も社外取締役とし て期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、引 き続き社外取締役として選任しました。

北村 邦太郎 氏

選任理由

北村邦太郎氏は、長年にわたり、強いリーダーシップをもって金融 機関の代表取締役を務め、金融・財務・資本市場分野における豊富 な経験と高い見識を有しております。これらの経験や見識を生か し、取締役会において、M&Aや資本政策をはじめとして、広く当社 の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会 の意思決定の透明性および適正性の確保に貢献しています。また、 指名報酬委員会の委員として、CEOのサクセッションプランおよび 取締役報酬に係るプロセスの透明性強化に寄与しています。同氏 は、今後も社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂 行できるものと判断し、引き続き社外取締役として選任しました。

江田 麻季子 氏

選任理由

江田麻季子氏は、米国大手半導体メーカーにおいて、長年にわた り海外市場でのマーケティングを担当したのち、同メーカーの日 本法人の代表取締役を務め、強いリーダーシップをもって新市場 の創出、グローバルな人材の育成を実現してきました。現在では、 世界経済フォーラムJapanの日本代表を務め、各界のリーダーと 連携して、地域・産業などのあらゆる課題に対し、世界規模での改 善に取り組んでいます。これらの経験や見識を生かし、富士フイル ムグループのESG施策に対して積極的に助言を行うとともに、取 締役会において、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明 を行うことにより、取締役会の意思決定の透明性および適正性の 確保に貢献しています。同氏は、今後も社外取締役として期待さ れる職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、引き続き社 外取締役として選任しました。

<出席状況> 取締役会7回/7回

社外監査役*

内田 士郎 氏

選任理由

内田士郎氏は公認会計士および企業経営者としての豊富な経験 と幅広い見識を有しています。その経験・見識に基づく客観的な視 点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断 しました。

三橋 優隆 氏 新任

選任理由

三橋優隆氏は、長年にわたり監査およびM&A関係業務に携わって きたほか、コンサルティング会社の代表取締役などを歴任し、公認 会計士および企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有して います。また、PwCサステナビリティ合同会社の代表として、社会に 対してサステナビリティの観点からの新たな企業価値創造を提言し てきました。これらの経験や見識に基づく客観的な視点から、社外 監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断しました。

※各社外取締役および社外監査役の略歴については、P58-59「経営体制」をご 覧ください。

出席状況は、2018年度に開催された取締役会および監査役会に関して記載 しています。江田 麻季子氏については当社取締役に就任した2018年6月28 日以降に開催された取締役会に関する出席状況を記載しています。

役員報酬

役員報酬について、当社では取締役・監査役別に支給人員と 報酬総額を開示しています。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り、それぞれその総額(上限)を 決定しています。

取締役に支給する報酬は、執行役員報酬を含む合計金額と し、指名報酬委員会で審議された報酬・評価制度の仕組みに 従い、取締役会の決議により決定します。支給する報酬は、職 位・職責に応じて決定される固定報酬と、業績に応じて変動す る業績連動報酬で構成しており、業績連動報酬は、単年度の 業績や目標達成度に連動する短期業績連動報酬および中長 期業績連動報酬であるストックオプションの付与で構成してい ます。なお、社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点か ら、固定報酬のみで構成しています。

短期業績連動報酬については、当社の短期的な経営管理の 数値目標である「連結売上高」および「連結営業利益」を単年 度の業績連動指標として選択し、当該指標の目標達成度およ び前事業年度の実績との比較に基づき、短期業績連動報酬の 額を変動させることとしています。

中長期業績連動報酬として、ストックオプションを取締役(社 外取締役を除く)に対して付与しています。これは、当社取締役 が株価変動に関わる利害を株主の皆さまと共有し、企業価値 向上に貢献することを目的としています。ストックオプションの 割当個数は、各取締役の職位や責任・権限等を勘案し、規程を 設け取締役会にて決定しています。

監査役の報酬等については、株主総会の決議により総額(上 限)を決定しており、2007年6月28日開催の第111回定時株主 総会において、年額100百万円以内と決議されています。な お、当該決議当時の監査役の員数は4名です。監査役の報酬 は、その役割と独立性の観点から固定報酬のみで構成してお り、各監査役の報酬の金額は監査役の協議により決定します。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2018年度)

区分	支給人員	固定報酬 (百万円)	短期業績連動報酬 (百万円)	ストックオプション (百万円)	報酬等の総額 (百万円)
取締役(社外取締役を除く)	9名	264	89	297	650
監査役(社外監査役を除く)	3名	43	_	_	43
社外役員	6名	60	_	_	60
計	18名	367	89	297	753

- (注) 1 ストックオプションとして割り当てる新株予約権は、金銭による報酬等と異なり、金銭による報酬としての決済額は確定しておらず、また、価値の変動リスクを有し ています。上記のストックオプションの報酬額は、それぞれ異なる前提条件に従って第三者機関の価値算定により付与日での評価額を見積もり、その評価額と付 与個数に基づき当事業年度に期間対応する部分について損益計算書に費用を計上した金額です。
 - 2 取締役の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任した取締役3名が含まれています。
 - 3 監査役の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任した監査役1名が含まれています。
 - 4 上記には、執行役員兼務取締役に対し、執行役員職務の対価として支払った報酬の金額を含めています。
 - 5 上記のほか、当事業年度において、受給資格者に対して役員退職年金を次のとおり支給しています。 退任取締役 1名 4百万円 退任監査役 2名 4百万円

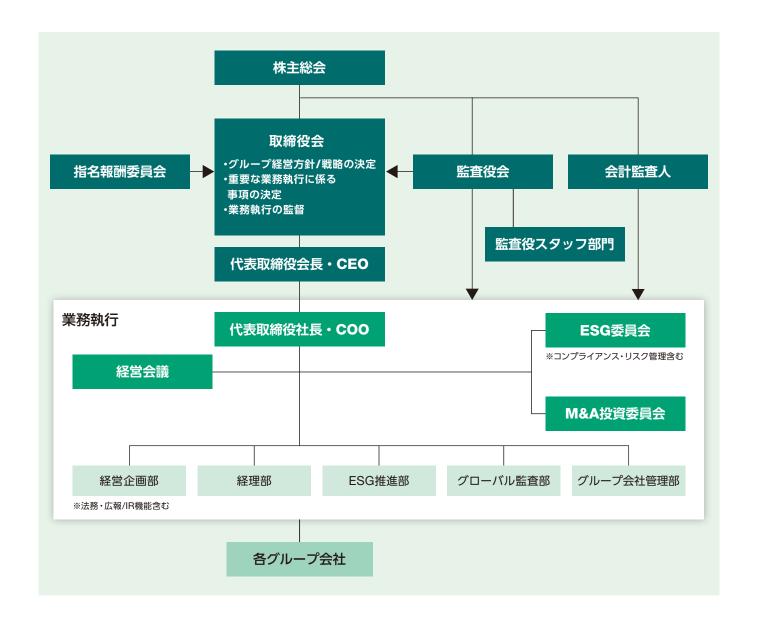
コンプライアンスおよびリスク・マネジメントならびに内部統制の考え方

企業活動を行うにあたっての基本的なポリシーとして制定 された、「富士フイルムグループ企業行動憲章」および「富士 フイルムグループ行動規範」に基づき、法令遵守および社会 倫理に則った活動・行動を役員・従業員に徹底しています。ま た、ESG委員会およびコンプライアンス専任部門を設置し、 全グループ会社を対象とした23言語対応の内部通報窓口の 開設や国内外の全従業員を対象にしたコンプライアンス教育 の実施など、富士フイルムグループ全体におけるコンプライ アンスの意識の浸透と向上を図っています。

リスク管理については、富士フイルムグループ各社におい て適切なリスク管理体制を構築するとともに、重要なリスク案 件については、ESG委員会において、グループ全体の観点か ら、基本方針の策定と適切な対応策を検討・推進しています。 また、「内部統制システムに係る体制の整備の基本方針」に基 づき、内部統制システムを整備しています。毎年、内部統制シ ステムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役会 に報告しています。

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンス体制



株主総会

株主総会をグループ経営の最高意思決定機関として位置 付けています。また、株主と直接コミュニケーションを図るこ とのできる貴重な機会ととらえ、株主が権利を適切に行使で きるよう、株主視点を考慮した情報提供および環境整備に努 めています。

指名報酬委員会

取締役会の任意の諮問機関として、CEOのサクセッション プランや取締役の報酬等の手続きにおける透明性を確保す ることを目的に設置しています。社外取締役が委員長を務 めます。

取締役•取締役会

取締役会を、グループ経営の基本方針と戦略の決定、重要 な業務執行に関わる事項の決定、ならびに業務執行の監督 を行う機関と位置付けています。取締役は12名以内とするこ とを定款に定めており、現在の員数は11名で、うち4名が社 外取締役です。定時取締役会を原則毎月1回開催するほか、 必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、一定の 事項については、特別取締役による取締役会において機動 的に意思決定を行います。取締役の使命と責任をより明確に するため、取締役の仟期については1年としています。

監査役•監査役会

監査役制度を採用しており、監査役会は監査役4名(うち2 名は社外監査役)によって構成されています。各監査役は、 コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関であるとの 認識のもと、業務全般における透明・公正な意思決定を担保 するために監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監 査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたっ て監査を行っています。また、原則毎月1回開催される監査 役会において、監査実施内容の共有化等を図っています。各 監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議 にも常時出席し、代表取締役と定期的に意見交換を行うな ど、業務執行の全般にわたって監査を実施しています。

なお、監査役監査機能の充実を図るため、監査役スタッフ 部門として監査役会室を設置しています。

会計監査人

有限責任 あずさ監査法人に会計監査を委嘱しています。 同監査法人は、監査人として独立の立場から財務諸表等に 対する意見を表明しています。また、同監査法人は財務報告 に係る内部統制の監査も実施しています。

経営会議

経営会議では、取締役会専決事項について取締役会への 付議の可否を決定します。また、取締役会で決定された基本 方針、計画、戦略に従って執行役員が業務執行を行うにあた り、重要案件に関して施策を審議しています。

なお、当社は業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度 を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方 針に従って、業務執行の任にあたります。執行役員の員数は 現在11名(うち、取締役の兼務者が4名)で、その任期は取締 役と同様に1年としています。

内部監査

業務執行部門から独立したグローバル監査部を設置。グ ループ内の内部監査機能を統合することにより、グローバル での監査体制を構築するとともに、IT活用による監査力強化 および効率化などを通じて、グループ全体の監査機能を強化 しています。また、2008年4月に導入された「内部統制報告 制度」に則り、当社およびグループ会社の財務報告に関わる 内部統制を評価し、内部統制報告書を作成しています。

なお、環境・品質、安全・労務および薬事等に関しては各事 業会社に専任スタッフを置き、監査を実施しています。

ESG委員会

ESG委員会では、富士フイルムグループのCSR活動に関 する重要事項の審議および決定を行うほか、グループ各社 の重要なリスク案件について、グループ全体の観点から、基 本方針の策定と適切な対応策の検討・推進を行っています。

M&A投資委員会

M&A投資委員会では、全社経営戦略および事業戦略に適 合するM&A案件を選定し、適正なプロセスおよび適切なス キーム、価格でのM&A実現のための審議を行います。また、 M&A後の経営統合プロジェクトの進捗確認を行っています。

経営体制

2019年9月25日現在

取締役



代表取締役会長·CEO 古森 重隆

1963年 当社入社

2000年 当社代表取締役社長

2003年 当社代表取締役社長·CEO

2006年 富士フイルム(株)代表取締役社長·CEO

2012年 当社代表取締役会長·CFO(現職)

富士フイルム(株)代表取締役会長·CEO(現職)

2017年 富士ゼロックス(株)代表取締役会長(現職)

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)代表取締役会長・CEO
- ・富士ゼロックス(株)代表取締役会長



代表取締役社長·COO 助野 健児

1977年 当社入社

2012年 当社執行役員

富士フイルム(株)取締役 執行役員

2013年 当社取締役 執行役員

2015年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員

2016年 当社代表取締役社長·COO(現職) 富士フイルム(株)代表取締役社長·COO(現職)

富士ゼロックス(株)取締役(現職)

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)代表取締役社長・COO
- ・富士ゼロックス(株)取締役



取締役·副社長 玉井 光一

略歴

2003年 当社入社

2006年 当社執行役員

2008年 富士フイルム(株)取締役 執行役員

2010年 当社取締役 執行役員

2011年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員

2013年 富士フイルム(株)取締役 専務執行役員

2016年 富士フイルム(株)取締役副社長

2018年 当計取締役副計長(現職)

富士ゼロックス(株)代表取締役社長(現職)

重要な兼職の状況

・富士ゼロックス(株)代表取締役社長



取締役·CTO 岩嵜 孝志

略歴

1981年 当社入社

2009年 FUJIFILM Electronic Materials U.S.A., Inc.

代表取締役社長·CEO

2014年 富士フイルム(株)執行役員

高機能材料開発本部長 兼 産業機材事業部長

2016年 富士フイルム(株)取締役 執行役員

2018年 当社取締役 執行役員

CTO(現職)

技術経営部長(現職)

富士フイルム(株)取締役 常務執行役員

CTO(現職)

エレクトロニクス マテリアルズ事業部長(現職)

2019年 富士フイルム(株)取締役 専務執行役員(現職)

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)取締役 専務執行役員・CTO エレクトロニクス マテリアルズ事業部長



取締役 石川 隆利

略歴

1978年 当社入社

2008年 富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ(株)

代表取締役社長

2011年 富士フイルム(株)執行役員

エレクトロニクス マテリアルズ事業部長

2012年 当社取締役

富士フイルム(株)取締役 執行役員

医薬品事業部長

2014年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員

2016年 当社取締役(現職)

2017年 富士フイルム(株)バイオCDMO事業部長(現職)

2019年 富士フイルム(株)取締役 専務執行役員(現職)

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)取締役 専務執行役員 バイオCDMO 事業部長



取締役 岡田 淳二

略歴

1979年 当社入社

2010年 FUJIFILM Europe GmbH 社長

2016年 富山化学工業(株)代表取締役社長

2018年 当社取締役 執行役員(現職)

経営企画部長 兼 グループ会社管理部長

富士フイルム(株)取締役 執行役員 経営企画本部長

医薬品事業部長(現職)

富士フイルム富山化学(株)代表取締役社長(現職)

2019年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員(現職)

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)取締役 常務執行役員 医薬品事業部長



取締役 後藤 禎一

略歴

1983年 当社入社

2008年 富士医療器材(上海)有限公司 総経理

2013年 富士フイルム(株) メディカルシステム事業部長(現職)

2014年 富士フイルム(株)執行役員

2016年 富士フイルム(株)取締役 執行役員

2017年 富士フイルム(株)ヘルスケア事業推進室長

2018年 当社取締役(現職)

富士フイルム(株)取締役 常務執行役員(現職)

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)取締役 常務執行役員 メディカルシステム 事業部長



取締役(社外取締役) 川田 達男

略歷

1987年 セーレン(株)代表取締役社長

2011年 セーレン(株)代表取締役会長 兼 社長

2014年 セーレン(株)代表取締役会長(現職)

2017年 当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況

- ・セーレン(株)代表取締役会長
- ·北陸電力(株)社外取締役
- ・ダイキン工業(株)社外取締役
- ・(株)ほくほくフィナンシャルグループ 社外取締役

※当社とは「富士フイルムホールディングス株式会社」および商号変更前の「富士写真フイルム株式会社」を指します。

取締役



取締役(社外取締役) 貝阿彌 誠

1978年 東京地方裁判所判事補

2012年 東京高等裁判所部総括判事

2014年 東京家庭裁判所長

2015年 東京地方裁判所長

2017年 弁護十登録(現在に至る)

当社 社外取締役(現職)

2018年 大手町法律事務所弁護士(現職)

重要な兼職の状況

- · 大手町法律事務所弁護士
- ・東急不動産ホールディングス(株)社外取締役
- ・セーレン(株)社外監査役



北村 邦太郎

2011年 三井住友トラスト・ホールディングス(株)

代表取締役副社長

中央三井信託銀行(株)(現三井住友信託銀行(株)) 代表取締役副社長

2012年 三井住友トラスト・ホールディングス(株)代表取締役計長

三井住友信託銀行(株)代表取締役会長 2017年 三井住友信託銀行(株)取締役会長(現職)

三井住友トラスト・ホールディングス(株) 取締役(現職)

重要な兼職の状況

- ・三井住友トラスト・ホールディングス(株)取締役
- ·三井住友信託銀行(株)取締役会長

当社 社外取締役(現職)

・アサガミ(株)社外取締役



取締役(社外取締役) 江田 麻季子

2013年 インテル(株)代表取締役社長

2018年 一般社団法人世界経済フォーラムJapan 日本代表(現職)

当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況

- ・一般社団法人世界経済フォーラムJapan 日本代表
- ・東京エレクトロン(株)社外取締役

監査役



常勤監査役 三島 一弥

略歴

1978年 当社入社

2009年 当社経営企画部法務グループ長

富士フイルム(株)法務部長

2012年 当社執行役員 総務部長 法務·CSR管堂

富士フイルム(株)執行役員

2015年 富士フイルムビジネスエキスパート(株)代表取締役社長

2017年 当社常勤監査役(現職)

富士フイルム(株)常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)常勤監査役



監査役(社外監査役) 内田 士郎

略歴

1986年 公認会計十登録(現在に至る)

2010年 プライスウォーターハウスクーパース(株) 代表取締役社長

2012年 プライスウォーターハウスクーパース(株)

代表取締役会長

2015年 SAPジャパン(株)代表取締役会長(現職) 2016年 当社監査役(現職)

重要な兼職の状況

・SAPジャパン(株)代表取締役会長



杉田 直彦

監査役(社外監査役)

三橋 優隆

常勤監查役

略歴

1981年 当社入社

2012年 当社総務部 CSRグループ担当部長

2014年 当社経営企画部 CSRグループ長

富士フイルム(株) CSR推進部長 兼 同部 CS推進室長

兼 同部 コンプライアンス&リスク管理部長

2016年 大東化学(株)常務取締役

2018年 当社常勤監査役(現職)

富士フイルム(株)常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)常勤監査役
- ・富士フイルム和光純薬(株)監査役

略歴

1983年 公認会計士登録(現在に至る) 2004年 中央青山PwC トランザクション・サービス(株) (現 PwCアドバイザリー合同会社) 代表取締役

2008年 あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人)

パートナー 2010年 プライスウォーターハウスクーパース(株)

代表取締役副社長 2012年(株)あらたサステナビリティ認証機構

(現 PwCサステナビリティ合同会社) 代表取締役社長

2018年 PwCあらた有限責任監査法人 エグゼクティブ アドバイザー

PwCサステナビリティ合同会社会長

2019年 当社監査役(現職)

執行役員

会長·CEO 社長·COO 副社長 執行役員·CTO

古森 重隆 助野 健児 玉井 光一 岩嵜 孝志

執行役員 執行役員 執行役員·CDO^{※2}

執行役員

稲永 滋信 福岡 正博 依田 章 吉澤 ちさと

執行役員 堀切 和久 執行役員 樋口 昌之 執行役員 川﨑 素子

※1 チーフ・テクニカル・オフィサー ※2 チーフ・デジタル・オフィサー