



# Chapter 05

## コーポレート・ガバナンス

### CONTENTS

- 83 ガバナンス対談
- 86 社外取締役メッセージ
- 87 コーポレート・ガバナンス
  - 96 リスクマネジメント
  - 97 ステークホルダー・エンゲージメント
- 98 経営体制

## ガバナンス対談



### 企業文化の継承に向けて さらに高い次元のコーポレート・ガバナンスを目指す

当社の企業文化をいかに次の世代に継承していくか。取締役会が果たすべき役割を中心に、取締役会議長と社外取締役による対談を行いました。

#### コーポレート・ガバナンス体制の確立に向けて

#### ——コーポレート・ガバナンス(以下、ガバナンス)向上への取り組みに対してどのような問題意識を持っていますか？

**助野：**グローバルカンパニーが世界で事業を展開する上で、しっかりとしたガバナンス体制を確立させ、それを実効的に機能させることは必要最低限の条件と考えています。脱炭素への取り組みもグローバルで事業をするための参加資格の一つになっていますよね。ガバナンスについても同様の問題意識から、取締役会議長(以下、議長)に就任して以降、改

善を続けながら現在の当社のガバナンスの形を作ってきました。この中で中心的な役割を果たすのは、やはり取締役会です。経営の基本方針と戦略を定め、重要な執行にかかる決定を行う。決定した方針と戦略に基づき執行が確実に遂行しているかを実効的に監督する。これが取締役会の役割と考えています。

私は、議長が執行から独立していなければ、本当の意味でのガバナンス体制の確立とは言えないと考えてきました。今般、議長をあらかじめ定款で定めず、取締役会において選定することとし、議長である私は代表取締役を務めないことに

より、執行からの独立性を明確にしました。現在の取締役会の構成は、10名中5名がグループ事業会社で執行に携わる社内取締役、4名が社外取締役です。私が執行から離れることで、議長が執行と社外取締役の中間的存在として両者をモニターできる体制になり、より強固なガバナンス体制の実現に繋がるとともに、取締役会の透明度がさらに増すものと考えています。

**北村：**私も、助野議長が当社のガバナンス向上のための施策を、明確な意思を持って推進していることを実感してきました。従来のスキル・マトリックスを見直し、取締役会の審議を経て改定したのも、こうした取り組みの一環ですね。スキル・マトリックス見直しのプロセスは、企業経営で一般的に必要な要件である法務や会計といったスキル項目を挙げていくのではなく、まず、取締役会の議論を深化するための重点領域を「事業・機能・地域」の3領域に定めた上で、特に重要な要素について集中的に審議しました。取締役会の審議にかかる前に、議長と社外役員との間で討議を行い、双方の考え方に対する理解を深めました。こうしたプロセス自体が、取締役会で何を重点的に議論すべきかの再確認にも繋がり、非常に有意義だったと思います。

**助野：**スキル・マトリックスの検証において大切なのは、取締役会が果たすべき役割に照らして、現状の各取締役の専門性を棚卸しすることです。社内取締役は当社の成長を支えてきた技術・人材などのアセットを熟知し、事業における最適な意思決定を行うことが求められ、社外取締役は執行の方向性が世の中の価値観や常識から外れていないかをモニターすることが役割と言えます。こうした前提の下、取締役会での審議をさらに充実させるためにどのような人材で当社の取締役会を構成しているのかを示したものがスキル・マトリックスです。



## ガバナンス対談

## 「企業文化」の継承

——新たに「人材戦略・企業文化」のスキル項目が加わり  
ました。その意図は何でしょうか？

**北村：**スキル・マトリックスの議論の際には、写真フィルムの市場が急速に縮小する中で、事業構造の大幅な転換を成し遂げたDNAを継承し、発展させることが当社にとって重要だという意見が集まりました。やはり、企業文化として根付いている当社の柔軟性や強靭性を守り、育てていくことが当社の持続的な成長にとって欠かせません。企業文化は企業の価値観や行動規範そのものであり、社員の意識や行動によって醸成されるため、人材戦略と密接な関係があります。いくら優れた経営方針を掲げても、実行する従業員が企業の価値観をしっかりと理解してプライドを持って行動する風土がなければ目標を達成できません。

**助野：**業態転換の話に加えて、写真フィルムの国産化及び事業化という困難な課題を成し遂げた先輩たちの努力にも目を向けたいですね。来年、当社は創立90周年を迎えますが、こうした先輩たちの並々ならぬ努力に加え、チャレンジ精



**北村 邦太郎氏**

社外取締役・指名報酬委員長

三井住友信託銀行株式会社 特別顧問  
アサガミ株式会社 社外取締役  
株式会社オオバ 社外監査役

神、スピード感、チームワークという財産を忘れずに、これらを後進に伝えていかなければなりません。この土台があったからこそ、2000年代以降の業態転換も成し遂げられたわけです。また、時代の変遷とともに世の中の価値観も変化しますので、変えてはいけないもの、変えなければいけないものを取締役会でモニターしていくことも大事でしょう。

企業経営の基本は、従業員の力を最大限に発揮させることに尽きます。従業員教育や健康経営など、人材に対する投資は企業の持続性を担保する上で不可欠な取り組みです。また、次世代の経営人材の育成は特に重要な課題で、取締役会での議論を深めるべきテーマです。スキル項目の中に、企業文化と人材戦略を組み合わせ入れたことは、こうした思いや考え方を反映したものであり、人的資本を重視する経営方針を具現化するものです。

——人材を取り巻く外部環境の変化をどのように認識していますか？

**北村：**重要な変化の一つに労働人口の減少があります。また、転職率も高くなり、終身雇用という働き方の前提が薄れる中で、人材戦略における採用や育成の重要性が益々高まっています。評価や配置にも気を配ることで優秀な人材を惹き付け、育て、見極め、経営を担える人材を育成するプロセスが欠かせません。そこでキーとなる要素が企業文化です。企業の理念に共感している人は離職率が低く、逆境であっても高いパフォーマンスを発揮し、新たなイノベーションを創造するための動機も維持できます。

取締役会で人材戦略に関わるテーマを議論する際に留意しているのは、企業文化についてトップを含めた経営幹部が従



**助野 健児氏**

取締役会長・取締役会議長

業員にどのように発信し、伝えていくかということです。同時に、従業員エンゲージメント調査などで寄せられる声に本質が含まれていることもあり、この部分にも社外取締役は留意しています。もし従業員の声に経営陣の認識と齟齬があるならば、それを地道に解消していくことが大切だと考えています。

**助野：**もう一つ大切な点として、M&Aで新たに当社グループに加わった従業員に対して当社の企業文化を確実に伝えていくことが、CEOの最も大事な役割だと考えています。CEOが各事業のトップに方向性を示し、各事業のトップが新たに加わった会社の経営陣を教育していくことで、当社の企業文化やDNAがグループ全体に浸透していくはずですよ。

## 取締役会の実効性向上のために

——実効性評価では取締役会の構成に関してさまざまな意見が出されました。

**助野：**取締役会の実効性を上げるための要諦は、各取締役に必要十分な情報を共有し、活発な議論を行うことです。この実践が、取締役会のメンバーに求められることです。現在

## ガバナンス対談

のガバナンスを取り巻く論調は、取締役の国籍や性別、独立性の割合に関する、形式的な議論にやや偏り過ぎていると思います。取締役会として、性別や国籍はもちろん、社内か社外かも問いませんし、例えば、ある分野の専門性をお持ちの方に社外取締役に就任していただくことで、当社の取締役会の実効性が向上するのであれば、結果として社外取締役の割合が半分以上になっても良いと考えます。表面的な議論にとらわれず、当社の経営方針に即して、適切な取締役会の構成を考えていくことが大切です。

**北村：**私も以前から取締役は、属性よりも資質を見て選ぶことを重視しています。取締役会の構成がコーポレート・ガバナンスコードの基準を満たすか否かにとらわれず、候補者の資質に基づいて選んだ結果であるという会社の意思をもっと説明してもよいのではないのでしょうか。もちろん、当社では外国籍人材の育成も着実に進んでおり、経営層への登用に近い段階に到達している人もいると聞いています。今年度、助野議長は取締役会で外国籍人材を交えた審議を視野に入れており、議論がさらに深化することでしょう。

## ——社外役員と後藤CEOとの意見交換の機会も増えています。

**北村：**取締役会での審議だけではなく、懇談の場でざっくばらんに話すことで、後藤CEOが特に何に関心を寄せているのかが分かり、大変有意義です。インフォーマルな場で自由に意見交換することが、結果的に取締役会の活性化にもつながりますね。何気ない会話から気づきを得ることも多いので、CEO以外のポジションの方々ともざっくばらんに話せる場を重ねて設けていただけたらと思います。

## 経営計画の達成に向けて

## ——次期中期経営計画(以下、中計)を見据えて、取締役会が果たす役割は何でしょうか。

**助野：**次期中計を念頭に、取締役会が留意すべき点は二つあります。一つは現中計において「できていること」と「できていないこと」を整理するとともに、目標達成の障壁となるリスク要因を正確に把握することです。事業によっては、計画に対して想定通りの業績を挙げられない場合もあります。その際、計画立案時の想定や前提がなぜ変わったのかを徹底的に分析し、次期中計の立案においてその解決策が確実に織り込まれているかを検証しなければなりません。そのように執行に要請しました。

もう一つは投資回収です。現中計期間においても、ヘルスケア・高機能材料といった成長領域を中心に積極的な設備投資やM&Aの意思決定を行っていますが、今後、当初計画に基づく投資回収ができているか、リスクは何か、リスクヘッジはできているかといった議論を、取締役会でもさらに深めていきたいと考えています。

**北村：**株価を含め、資本市場からの評価についての取締役会での議論は良かったと思います。成長領域に経営資源を集中しながら、他の事業が収益基盤としてそれを支えることで、当社の中長期にわたる成長を実現する。当社のストーリーは非常に明快だと思いますので、それを分かりやすく市場に伝えるべく、たとえば裏付けとなるデータの提示など、さらなる開示の工夫もしていくとよいですね。

政策保有株式についても、明確な合理性がない限り売却するという方針を掲げた上で、実際に縮減が目に見える形で進んでいることは、投資家からも評価されるものと考えています。

## CEOサクセッションについて

## ——指名報酬委員会における、CEOサクセッションの具体的なプロセスを教えてください。

**北村：**2018年に指名報酬委員会を設置して以来、毎年CEOの継続可否と併せて、CEOに必要な資質を勘案して作成された後継者リストについて、委員である社内取締役の意見も参考にしながら審議を行っています。2021年に行われた後藤CEOの指名も、サクセッションプランに沿って継続的な審議を踏まえて行われたものです。リストは毎年更新されており、後藤CEOは後継候補者として継続的にリストアップされていました。こうした手続きを確実に進めることで、円滑なサクセッションが行われるとともに、社外から見ても客観的で透明性のあるプロセスを担保することができます。

**助野：**CEOサクセッションプランは、私が委員になってから修正を加え、CEOが不測の事由によって急遽交代しなければならない場合と、CEOが一定期間務めた後に継承する場合の二つに分けています。後者の候補については、人材育成の観点からどのような経験を積ませ、専門性の幅を広げていくかを議論するとともに、後継者リストをアップデートしています。そして、CEOの資質として何が大事なのか。複数の事業を持つ当社の全体感を持つことと、やはり最初に挙げたように、企業文化の継承です。当社の企業文化を深く理解した上で、それを執行に展開し、次の世代に継承していくことができる資質が第一に求められます。

当社はこれらの取り組みを通して、従業員の力を最大限に発揮させることで、持続的なイノベーションの創出と中長期的な企業価値の向上に引き続き取り組んでいきます。議長として、取締役会の議論をリードしながら、さらに高次のガバナンスを追求していくことをお約束します。

## 社外取締役メッセージ



江田 麻季子 氏

世界経済フォーラム 日本代表  
東京エレフトロン株式会社  
社外取締役

### サステナブルな世界の実現に向けた経営議論に積極的に貢献していきます

当社の事業ポートフォリオが戦略性をもって力強く成長しているのを実感しています。M&Aなどの意思決定を行う中で、その度に様々な議論は起こりますが、長期に目指すところが社内ですっきりと共有されているのでその方向性にぶれはありません。直近の財務的な成果のみならず、イノベーションを通じてグローバルに健康や社会課題における質的向上、環境の再生に貢献しサステナブルな世界の構築に挑み続けていることに感銘を受けます。

当社が事業成長を通じ世界に貢献できるよう、様々な投資をし、人を育て、そのために必要な組織文化を醸成し続けるよう、取締役会でもオープンで活発な議論が展開されています。コロナ禍の状況も落ち着き、経営陣との意思疎通の機会も増えました。不安定な地政学の状況、AIをはじめ爆発的に発展する技術動向、そして一度失うと取り戻せない環境の危機に直面する中、どのようにリスクを最小限にとどめながら、よりサステナブルな世界への貢献を実現するか、当社の決断と実行にかかっています。引き続き取締役として経営議論に積極的に貢献していく所存です。



永野 毅 氏

東京海上ホールディングス株式会社  
取締役会長  
東海旅客鉄道株式会社 社外取締役

### 人材戦略等の中長期の戦略論議を通じてサステナブルな経営の定着に力を尽くします

この一年は、ロシアウクライナ情勢や米中対立等による地政学的分断とサプライチェーンの混乱、世界的な物価高など多くの困難に見舞われましたが、会社の文化や事業の目的を理解する"やり甲斐溢れる人"を起点とした成長の正しいサイクルを回すことで、着実に成果に繋がっているとの思いを強くしています。

当社の文化の強みはなんと言っても事業を通じて社会の課題を解決したい、そのためには、自らも変革し続ける"NEVER STOPの精神"だと思います。

事業の柱の一つである「健康」への取り組みを例に挙げれば、バイオ医薬品や医療AI技術を活用したメディカルシステム事業の製品・サービスを通じてインド等の新興国・開発途上国を中心とする、世界の一人でも多くの人々に健康改善や安心を届けたいとの強い思いが起点にあります。そして、「健康」以外のあらゆる分野においても、社会課題解決のためのソリューションを絶えず変革・拡大し、持続的な成長に繋げるというミッションドリブン型の成長サイクルが次々と展開されています。こうした取り組みは従業員の更なるやり甲斐の向上に繋がりが、成長サイクルを加速させます。そのことは当社グループ従業員の高いエンゲージメントスコア結果に明らかに反映されています。

今後も経営トップとの率直な意見交換や取締役会における人材戦略等中長期の戦略論議を通じて、一層サステナブルな経営の定着に向け微力を尽くして参ります。



菅原 郁郎 氏

元 経済産業省事務次官  
トヨタ自動車株式会社 社外取締役  
株式会社日立製作所 社外取締役

### 地政学や新たな技術の出現など多様な課題について執行と意見を戦わせています

早いもので社外取締役として当社の経営に参画して二年目に入りました。この一年を顧みると、当社の取締役会は、いくつかの大型投資案件や、グループ会社のガバナンス、人材戦略、技術開発戦略など多様な課題について、執行との間で忌憚なく意見をぶつけ合う場として、社外取締役にとって極めてexcitingかつchallengingな場であると痛感した一年でした。

当社が持続的に成長するためには、ビジネスイノベーションやイメージングなどこれまで積み重ねてきた事業の競争力を研ぎ澄ます一方で、ヘルスケアやマテリアルズでは世界トップレベルを目指して今後も大胆な挑戦を続けていかなければなりません。難しいのは、重要な判断を行う前提としての事業環境について、予測困難なものが増えてきたことです。

地政学上の問題や大規模自然災害などに加えて、最近特に気になるのが想定を超える技術進歩の速さです。昨年秋頃までは話題に上る程度に過ぎなかった生成AIが今や社会やビジネス、雇用の在り方さえを根本から変えかねないツールとして認識され、一部の分野では急速に利用が進むところまで来ています。これに限らず、当社の事業にも大きな影響を与えかねないゲームチェンジャーとも言える新たな技術の出現に今まで以上に注意しなければならない時代に入ってきたと感じています。

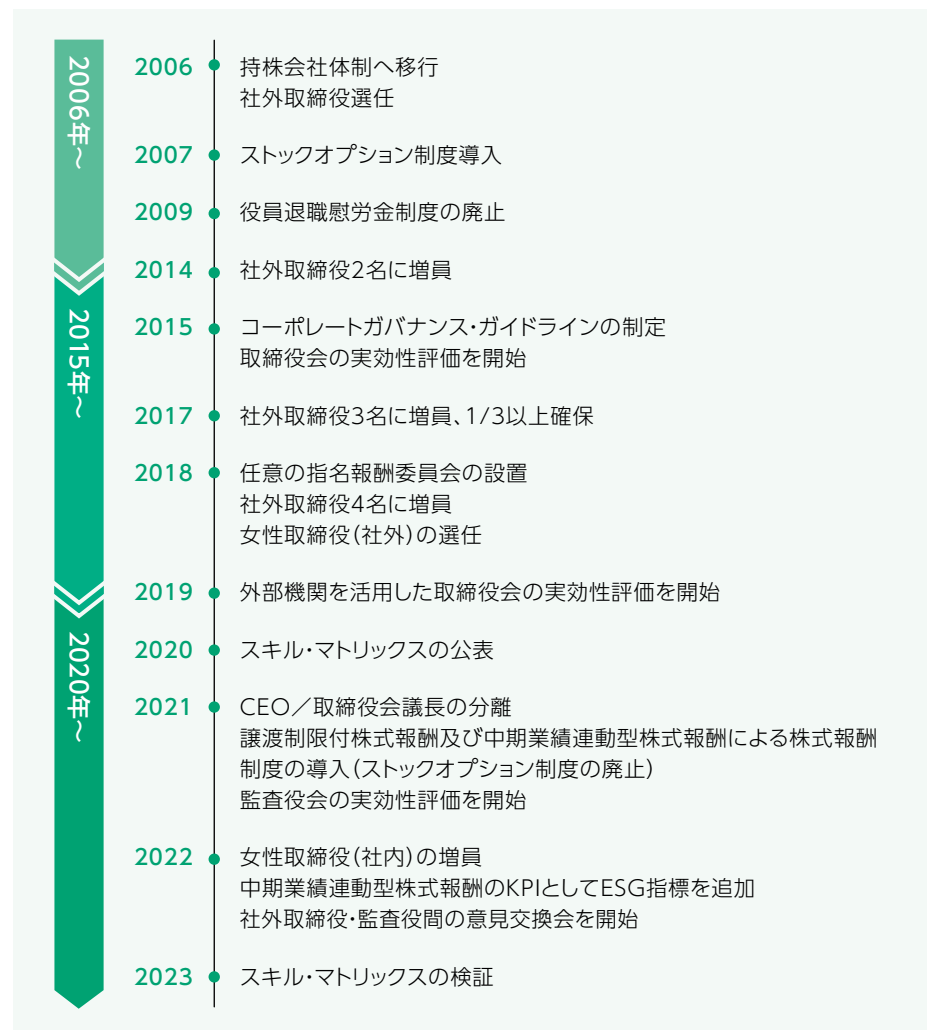
## コーポレート・ガバナンス

富士フィルムグループは、ガバナンスをマテリアリティの一つとして位置付けており、オープン、フェア、クリアな企業風土の下、ガバナンス体制のたゆまぬ改善に取り組んでいます。

### コーポレート・ガバナンス体制と特長

機関設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「監査役会設置会社」を選択</li> <li>● 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</li> </ul>
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の員数を12名以内とし、うち3分の1以上を独立社外取締役とする(現在10名、うち4名が独立社外取締役)</li> <li>● 取締役会議長とCEOを分離し、監督機能を強化</li> <li>● 取締役の任期は1年とし、取締役の使命と責任をより明確化</li> </ul>
監査役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査役の員数を5名以内とし、うち半数以上を独立社外監査役とする(現在4名、うち2名が独立社外監査役)</li> <li>● 監査役監査機能の充実を図るため、監査役会室(監査役スタッフ部門)を設置</li> </ul>
指名報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の決議により選任された3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする(現在3名の委員のうち、委員長を含む2名が独立社外取締役)</li> <li>● 委員長は、独立社外取締役とする</li> </ul>

### ガバナンス強化に向けた取り組み

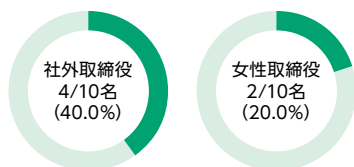




## 主な機関・会議体の役割と活動

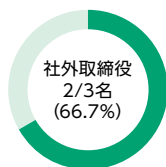
### ① 取締役会

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、並びに業務執行の監督を行う機関と位置づけています。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。



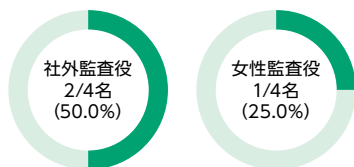
### ② 指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、CEOのサクセッションプランや取締役の報酬制度等の手続きにおける客観性・透明性を確保することを目的に任意で設置しています。活動内容はP90をご覧ください。



### ③ 監査役会

監査役会設置会社を選択しています。各監査役は、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。詳細はP94をご覧ください。



### ④ 経営会議

経営会議では、取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に基づき、重要案件やグループ全体に関わる施策等の審議を行っています。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10名(うち、取締役の兼務者が3名)で、その任期は取締役と同様に1年としています。

### ⑤ ESG委員会

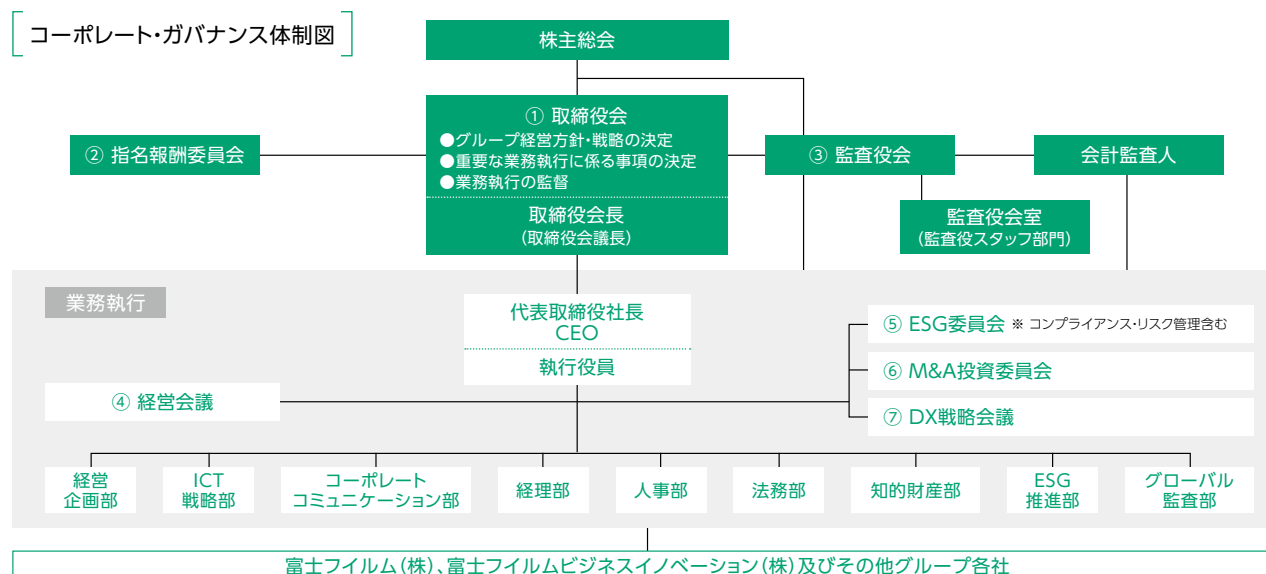
富士フィルムグループのESGに関する重要事項の審議及び決定を行うほか、グループ各社の重要なリスク案件について、グループ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策の検討・推進を行っています。委員長は代表取締役社長、副委員長はESG管掌役員が務めています。

### ⑥ M&A投資委員会

全社経営戦略及び事業戦略に適合するM&A案件を選定し、適正なプロセス及び適切なスキーム、価格でのM&A実施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(PMI)の進捗確認を行っています。委員長は代表取締役社長、副委員長は経営企画部管掌役員が務めています。

### ⑦ DX戦略会議

富士フィルムグループ全体のDX推進に関する最高意思決定機関として、CEOを議長、CDOを副議長とするDX戦略会議を設置しています。



## 取締役会・監査役会のスキル・マトリックス

## ●スキル・マトリックス

氏名・役位	性別	2022年度の出席状況 <sup>*1</sup>		在任年数 <sup>*2</sup>	求める専門性及び経験 <sup>*3</sup>						
		取締役会	取締役会		グローバル経営	重点事業／関連業界に関する知見・専門性	イノベーション／技術	財務・会計／資本政策	法務／リスク管理／ガバナンス	サステナビリティ	人材戦略・企業文化
助野 健児	取締役会長・取締役会議長	男性	13/14回	10年	●	●		●	●		●
後藤 禎一	代表取締役社長・CEO	男性	14/14回	5年	●	●	●			●	●
樋口 昌之	取締役執行役員・CFO	男性	14/14回	2年	●	●		●	●		
浜 直樹	取締役	男性	11/11回	1年	●	●	●			●	●
吉澤 ちさと	取締役執行役員	女性	11/11回	1年				●	●	●	●
伊藤 洋士	取締役	男性	— (新任)	—	●	●	●				
北村 邦太郎	取締役(社外)	男性	14/14回	6年	●			●	●	●	●
江田 麻季子	取締役(社外)	女性	13/14回	5年	●	●			●	●	●
永野 毅	取締役(社外)	男性	10/11回	1年	●			●	●	●	●
菅原 郁郎	取締役(社外)	男性	11/11回	1年	●				●	●	●
花田 信夫	常勤監査役	男性	14/14回	3年				●	●		
川崎 素子	常勤監査役	女性	14/14回	2年					●	●	
三橋 優隆	監査役(社外)	男性	14/14回	4年	●			●		●	
稲川 龍也	監査役(社外)	男性	14/14回	3年					●		

\*1 浜直樹氏、吉澤ちさと氏、永野毅氏および菅原郁郎氏については、当社取締役就任した2022年6月29日以降に開催された取締役会の出席状況

\*2 2023年6月29日の第127回定時株主総会選任時点

\*3 各人に特に期待される項目を5つまで記載しています。上記一覧表は、各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません

## ●スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
グローバル経営	当社の目指す姿である「サステナブル社会の実現」に向けて、グローバルで環境・社会課題を解決しながら、事業成長を加速させていくうえで、グローバル企業経営・海外事業マネジメント経験やグローバルの事業環境に関する知見・専門性が求められるため。
重点事業／関連業界に関する知見・専門性	当社のグロースドライバーであるヘルスケア・高機能材料領域の成長を加速させ、持続的な成長を実現させる、さらに強靱な事業基盤を構築するうえで、当社が展開する事業セグメント(ヘルスケア・マテリアルズ・ビジネスイノベーション・イメージング)における事業を主導した経験やこれら事業／関連業界に関する知見・専門性が求められるため。
イノベーション／技術	持続的にイノベーションを実現していくうえで、新しいビジネスモデルの構築や写真フィルムを通して培った基盤技術と、持続的に競争優位性を築くためのコア技術・生産技術を組み合わせ、創出した有形・無形の技術資産をもって環境・社会課題の解決に貢献する革新的な製品・ソリューションを世の中に提供することが重要である。これを実現するうえで、ビジネスモデルを転換した経験や技術に関する知見・専門性が求められるため。
財務・会計／資本政策	中長期的に企業価値を向上させるべく、強固な事業ポートフォリオを構築していくうえで、M&A・業務改善を通じたキャッシュ(フロー／アロケーション)マネジメント・資金調達・資本市場との対話の経験や財務・会計・資本政策に関する知見・専門性が求められるため。

スキル項目	選定理由
法務／リスク管理／ガバナンス	「オープン、フェア、クリア」な企業風土の下、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の仕組みをつくるうえで、事業リスクのマネジメント経験や長期CSR計画・中期経営計画等において事業活動の基盤として位置付けるガバナンスに関する知見・専門性が求められるため。
サステナビリティ	長期CSR計画・中期経営計画等における課題を達成するとともに、その方向性や成果が社会の動向や社会が求める中長期的な価値と合致しているかを検証し、企業価値向上に繋げていくうえで、経済価値と社会・環境価値の両立を図った経験やサステナビリティに関する知見・専門性が求められるため。
人材戦略・企業文化	イノベーションの源泉である人材について、強固な事業ポートフォリオ構築に向け新しい分野の人材リソースの確保、育成、多様な従業員の活用及び成長支援、エンゲージメント向上を柱とする人材戦略をスピーディーに展開する。また、変革を生み出してきた企業文化を継承、発展させることが当社の成長を持続させるためには重要である。その実行にあたり、経営の視点で人材リソースに関わる意思決定をした経験や人的資本経営に関する知見・専門性が求められるため。



## ●スキル・マトリックスの作成の考え方と作成のプロセス

### <作成の考え方>

- ・当社は、企業理念\*1とビジョン\*2の下、誠実かつ公正な事業活動を通じて、富士フィ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います。
- ・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に位置付けています。これに取り組むうえで、当社の取締役会の実効性を確保することが重要であり、そのためには、定期的に取り締り役会の機能及びスキル・マトリックスについて検証し、個々の取締役に求めるスキルを明らかにすることが必要であると考えています。
- ・当社は監査役会設置会社として、取締役会では経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定ならびに業務執行の監督を行います。これに際し、これまで当社のビジネス成長を支えてきた「技術・人材等のアセットを熟知し、各事業に対する高い知見をもって意思決定する役割」と、当社の目指すサステナブル社会の実現に向け「経済価値と社会価値を両立させるため、業務執行の方向性が社会の求める中長期的な価値に合致していることを担保する役割」の二つの役割を果たすことが重要と考えています。
- ・取締役会が二つの役割を実効的に果たしつつ、長期CSR計画・中期経営計画等の達成を始め当社が持続的に成長し中長期的に企業価値を向上させていくために必要なスキル項目を選定しています。具体的には、取締役会で取り扱うべきテーマのうち内部環境として事業・機能・地域を重視し、特に機能については製造業としての主機能を支えるために重要な機能を抽出しています。これに加えて、外部環境を踏まえつつ、取締役会の議論を深化させるため、当社が重視する視点のみならず外部ステークホルダーの関心も踏まえ、スキル項目を選定しています。個々のスキル項目の選定理由は別表(P89)のとおりです。
- ・なお、監査役については、取締役の業務執行の監査を行う上

で特に重要となるスキル項目である「財務・会計／資本政策」「法務／リスク管理／ガバナンス」の保有状況を確認するため、取締役と同様のスキル・マトリックスを用いています。

### <作成のプロセス>

- ・スキル項目の見直しに際しては、当社取締役会の位置づけを踏まえつつ、当社取締役に求められるスキルについて社外役員と議論のうえ、取締役会で決議しています。また、スキル・マトリックスの作成に際しては、取締役・監査役\*3候補者に特に期待するスキルをその経歴等から特定したうえで、取締役会で決議しています。

※1 企業理念:わたしたちは、先進・独自の技術をもって、最高品質の商品やサービスを提供する事により、社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進、環境保持に貢献し、人々の生活の質のさらなる向上に寄与します。

※2 ビジョン:オープン、フェア、クリアな企業風土と先進・独自の技術の下、勇気ある挑戦により、新たな商品を開発し、新たな価値を創造するリーディングカンパニーであり続ける。

※3 非改選の監査役も含む

## CEOのサクセッションプラン

当社は、取締役、監査役、CEO及び執行役員候補者を、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインに定められている基準を考慮し、取締役会において選定します。

CEO候補者の選定においては、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会において審議された資質を総合的に考慮します。2018年に指名報酬委員会を設置して以来、毎年、CEOの継続可否とともに、CEOに必要な資質を勘案して作成された後継候補者リストを更新の上、委員会で審議しています。

2021年6月に前CEOの古森重隆氏が退任し、現CEOの後藤禎一氏が後継者として指名された際も、上記プロセスに即した手続きが取られました。具体的には、2021年2月開催の当委員会において、代表取締役会長・CEO退任の申し出があった古森

重隆氏の後任として、それ以前より継続的に後継候補者リストに挙がっていた後藤禎一氏を代表取締役社長・CEOに指名することについて審議し、同年3月開催の取締役会に答申しました。

なお、現在のサクセッションプランは、CEOが不測の事由によって急遽交代しなければならない場合と、CEOが一定期間務めた後に継承する場合の二つに分けています。

## 指名報酬委員会の活動

取締役会の諮問機関である指名報酬委員会は、原則年1回以上開催し、CEOのサクセッションプラン及び取締役の報酬に係る基本方針・手続き等を審議し、審議内容を取締役会に報告しています。取締役会の決議により選任された3名以上の委員で構成し、独立社外取締役より委員長を選任することで、客観性・透明性を強化しています。

現在の委員は次の3名です。

委員長 北村 邦太郎 (社外取締役)

委員 永野 毅 (社外取締役)、助野 健児 (取締役)

※2022年6月29日付で北村邦太郎氏が委員長に就任、永野毅氏が委員に就任。

2022年度は2022年5月、12月、2023年3月の計3回開催され、指名・報酬に係る以下の内容を審議しました。なお、それぞれの実施回に全ての委員が出席しました。

### <審議・報告内容>

- ・CEOの継続に関する審議
- ・CEOのサクセッションプランに関する審議
- ・2021年度役員賞与の評価結果の報告
- ・株式報酬制度に係る株式報酬割当の報告
- ・2022年度役員報酬(評価方法及び金額)の審議

## 役員報酬

### ●取締役報酬

#### ① 固定報酬

固定報酬は、職位・職責に応じて決定しており、定期的に支給しています。

#### ② 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬は、執行役員兼務取締役に対する使用人分賞与として、毎年一定の時期に支給しています。短期業績連動報酬は、業績連動指標を基礎としてその額が算定される報酬等であり、当社の短期的な経営管理の数値目標である連結売上高及び連結営業利益を単年度の業績連動指標とし、当該指標の目標達成度及び前事業年度の実績との比較に基づき、基準額の0%～150%の範囲で支給額を変動させています。

当該指標を選択した理由は、短期的な業績目標への達成を動機付け、中長期的に企業価値向上につながると考えられるためです。

2022年度の当該指標に係る目標値及び実績値は次のとおりです。

	評価指標	2022年度目標値	2022年度実績値
財務指標	連結売上高	2兆6,500億円	2兆8,590億円
	連結営業利益	2,450億円	2,731億円

### 取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成



上記を目安とし、各取締役の職位等に応じて決定することとしています。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。

#### ③ 中期業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)

中期業績連動型株式報酬は、社外取締役を除く当社の取締役(以下、「対象取締役」)に対して、中期経営計画上の指標である連結売上高、連結営業利益及びROIC並びにESG指標等の達成率等に応じて、基本支給株式数に対して0～150%の範囲で調整を行い、当該調整後の株式数の50%に相当する株式を中期業績連動型株式報酬として支給しています。加えて、当該調整後の株式数の50%に相当する株式の時価相当の金銭を支給しています。職位別の基本支給株式数は中期業績連動型株式報酬に関する規程に記載し、取締役会にて決定しています。当該報酬は、業績確定後に付与することとしています。

当該指標を選択した理由は、対象取締役の株価上昇及び企業価値向上並びに中期的な業績向上への貢献意欲を高めることにつながると考えられるためです。当該指標は、中期経営計画「VISION2023」の2021～2023年度が対象期間で、目標値は最終年度である2023年度のもので、次のとおりです。

	評価指標	「VISION2023」 目標値(2023年度)
財務指標	連結売上高	2兆7,000億円
	連結営業利益	2,600億円
	ROIC	8.4%
ESG指標	自社が使用するエネルギー起因 (Scope1+2)のCO <sub>2</sub> 排出量の削減率*	11%減 (対2019年度比)

#### ④ 譲渡制限付株式報酬制度

社外取締役を除く当社の取締役(以下、「対象取締役」)に対して、原則として毎事業年度、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、譲渡制限付株式を発行または処分し、対象取締役にこれを保有させるものです。当該金銭報酬債権は、対象取締役が当該現物出資に同意し、当社と対象取締役との間で、譲渡制限付株式割当契約を締結していることを条件として支給します。

本制度は、対象取締役に中長期的な企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主視点での経営を一層促すため、譲渡制限付株式の割当てを受けた日より、対象取締役が当社及び当社の連結子会社の取締役、監査役、執行役員、フェロー等及び使用人のいずれの地位も喪失する日までの期間に譲渡制限を付しています。

### ●監査役報酬

監査役報酬は、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。

取締役の個別の報酬、役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数については有価証券報告書をご覧ください。

▶ <https://data.swcms.net/file/ir-fujifilm/dam/jcr:cd594df2-f7e4-4467-8c68-f60c3c43b8fa/S100R9YB.pdf>

※ 2022年4月1日付で、評価指標に追加。2040年度までにCO<sub>2</sub>排出を実質的にゼロとすること(カーボンゼロ)を目指す。

## 取締役会の活動

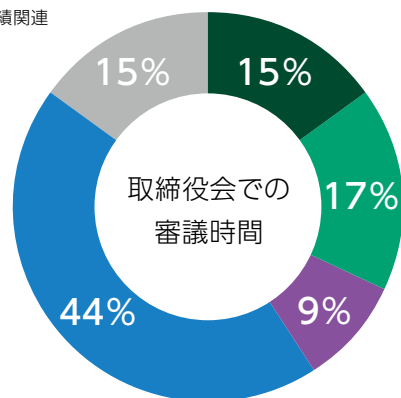
### ● 取締役会の運営状況・開催実績

取締役会は経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定並びに業務執行の監督を行っています。また、取締役会はサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定します。

2022年度は、中期経営計画「VISION2023」の重点領域であるヘルスケアや高機能材料におけるM&A・大型設備投資等の業務執行の決定に関わる項目、脱炭素・DX戦略・経済安全保障等の中長期的課題についても複数回にわたり審議・意見交換を行いました。

### 議題のテーマ別構成比(2022年1月～12月)

- 中長期戦略関連(全社方針等)
- ガバナンス・サステナビリティ関連
- 内部統制・リスクマネジメント関連
- 重要な業務執行の決定
- 決算・業績関連



### ● 社外取締役及び社外監査役への情報提供活動

社外取締役及び社外監査役に対し、取締役会に上程する議案について、資料等の事前配布及び情報提供を行うとともに、事前説明を行っています。また、事業説明会や技術を紹介したショールーム・工場・研究所・子会社等の視察など、当社グループの理解に資するプログラムに加え、当社が持続的な成長を図る上で重要な人材開発やIT戦略、ESG推進に関する取り組み等についての説明会も実施しています。2022年度においては、成長領域であるヘルスケアや高機能材料などの各事業説明会を実施しました。また、内視鏡事業の事業所やデザインセンターなど複数の事業場を社外役員が視察し、現場の情報に触れることを通じて当社経営及び事業に対する理解を更に深化させています。



富士フイルムヘルスケアマニュファクチャリング 佐野事業所訪問



富士フイルム 大宮事業所訪問

## 取締役会の実効性評価

富士フイルムグループでは、取締役会の役割・責務として、経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定、並びに業務執行の監督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・改善策を審議した上で、その結果の概要を開示しています。

### ● 評価プロセス

- ・ 評価の透明性・客観性の担保を目的に、第三者機関に評価項目の設定、アンケート設問作成を委託。2021年6月の経営体制の変更、及びそれ以降の取締役会改善の取り組みを踏まえ、評価項目・アンケート設問をゼロベースで見直した。その過程で、第三者機関が取締役会議事録、取締役会関連規程等の書類査閲を実施。
- ・ 第三者機関が各取締役・監査役のアンケート回答の分析を実施。当該分析に基づき、取締役会事務局が取締役・監査役への個別インタビューを実施。
- ・ 書類査閲、アンケート及びインタビュー結果の分析を踏まえ、実効性を評価。また、前回の評価で提示された課題への取り組み状況を明らかにするとともに、今後の課題を提示。

### 評価概要

評価対象	2022年1月から12月に開催された当社取締役会(全15回)
評価者	当社取締役及び監査役(計15名)
評価項目	取締役会の果たすべき役割、取締役会の構成、議論の質、指名報酬委員会の審議、社外役員に対するサポート体制、ステークホルダーとの建設的な対話等



● 評価結果および2023年取り組み方針

評価項目	2022年		評価結果	今後の課題	2023年
	課題	取り組み			取り組み方針
取締役会の果たすべき役割	サステナビリティ、社会における価値向上のための施策、DX戦略、人材戦略等の中長期的課題について意見交換・議論する機会を増加させる。	脱炭素、DX戦略、経済安全保障等の議題を取締役に上程し、審議・意見交換を行った。	中長期的な課題についての議題が増加し、議論も活発になされている。アジェンダセッティングについて、継続的な改善の取り組みがなされている。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の役割の一つである[社会が求める中長期的な価値に合致していることを担保すること]に即した議題(中長期的戦略やガバナンス・サステナビリティ関連)を更に充実させる。</li> <li>●中長期的なテーマや戦略の議論実施に際し、社外役員の知見や専門性をより一層活用する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全社的な事業ポートフォリオや戦略、人的資本、リスク等に関する議題を取締役に上程する。</li> <li>●取締役会における議論の質を一層向上させるために、中長期的な戦略面のテーマについて、取締役だけでなく、執行側も含めて、自由な議論や意見交換を行う機会を増やす。</li> </ul>
取締役会の構成			人数、社内/社外の比率、知見・経験や専門性を踏まえた組み合わせ等の観点から、構成は適切である。	取締役会構成員の更なる多様化による実効性向上の可能性について継続的に検討する。	取締役会における議論の質の向上のため、戦略的に重要な事業の外国籍幹部を審議に参加させるなど、出席者の多様化を図る。
議論の質	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会における審議の更なる向上のため、議案の背景事業に関する情報や社内議論の過程に関する情報の提供を一層充実化させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社外役員に対する議案の事前説明では、事業・案件の狙いや関連する背景事情を詳細に説明。</li> <li>●投資案件等においては、各案件のリスク及びその詳細について説明。</li> <li>●経営会議やM&amp;A投資委員会、又は事業子会社の取締役会の審議を経たものについては、その審議の概要を当社取締役会にて報告。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●議長の議事運営や社外役員の積極的な発言等により、取締役会において深度の深い議論が行われている。</li> <li>●議案の事前説明や事業説明会、事業場視察、執行との意見交換の機会等が設けられ、社外役員が、当社事業やカルチャー等を把握し、期待役割を發揮するための環境が整備されている。</li> </ul>	社外役員と取締役会議長・CEOとの対話を充実化する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社外役員と取締役会議長・CEOとの間で以下のテーマについて意見交換する機会を定期的に設ける。</li> <li>●取締役会議長が考える取締役会の位置づけ、今後の方向性や社外役員への期待等について</li> <li>●CEOが考える中長期的な戦略や課題認識等について</li> </ul>
ステークホルダーとの建設的な会話	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会がその期待される役割・機能を果たすため、取締役会・監査役が必要な知識を習得し、見識を広める場を設ける。</li> <li>●オンライン会議システムの有効活用による機動的な取締役会の開催及び事前説明会の実施、並びに効果的な議案説明等、取締役会の運営の一層の効率向上や充実化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新任役員就任時の説明を更に充実化させ、当社Open Innovation Hub見学会や事業説明会、SR報告会を実施。</li> <li>●コロナ禍により中断していた社外役員による事業場視察<sup>※</sup>を再開。事業説明会の継続開催も含め、当社事業に対する社外役員の理解を深耕。</li> <li>●臨時取締役会及び社外役員への議案事前説明を機動的に実施するために、オンライン会議を活用。</li> </ul>	アナリストレポート等を通じて、株主・投資家の会社に対する評価や期待を取締役と共有する仕組みは機能している。	株主・投資家の意見・要望を取締役に報告する機会、社外取締役が株主・投資家との対話に参加する機会を増やす。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●IR報告・説明会における投資家の意見・要望、株式市場の評価等について適宜取締役会に報告する。</li> <li>●適切なテーマを選択し、社外取締役が株主・投資家との対話に参加する機会を設ける。</li> </ul>

※ 2022年に視察を実施した事業場 ・富士フィルム(株)大宮事業所(イメージングソリューション事業) ・同デザインセンター「CLAYスタジオ」 ・富士フィルムビジネスイノベーション(株)センターオフィス(豊洲) ・富士フィルムヘルスケアマニュファクチャリング(株)佐野事業所(内視鏡事業)

## 監査役・監査役会の活動

### ● 監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、幅広い調査権限を有する独任性機関である監査役は、内部統制システムの整備・運用状況を含む取締役の職務執行全般を監査しています。現在、監査役4名(うち2名は社外監査役)によって監査役会が構成されています。議長は常勤監査役(花田信夫氏)が務めています。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。また、監査役監査機能の充実を図るため、監査役会の直轄下に監査役会室(監査役スタッフ部門)を設置しています。

### ● 監査役の活動状況

**監査役活動** ▶ 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下、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。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ています。その他常勤監査役は、代表取締役との定期的な意見交換をはじめ取締役・執行役員・部門長等とのヒアリングを実施するほか、重要稟議書の閲覧、国内外のグループ会社の監査を実施する等、業務執行の全般にわたって監査を実施し、監査結果については、監査役会で社外監査役にも共有しています。なお、海外グループ会社の監査は、Webを活用したリモート監査に加え、2022年度より常勤監査役による米州・欧州・アジアの子会社往査を再開しました。

**内部監査部門や会計監査人等との連携** ▶ 常勤監査役は、内部監査部門であるグローバル監査部との月次定例ミーティングで、内部監査計画や実施状況等を確認しており、コンプライアンス・リスクマネジメント部門のESG推進部CP&RMグループとの月次定例ミーティングでは当社グループにおけるリスク案件・内部通報案件等の発生・対応状況につき確認を行っています。加えて、会計監査人である有限責任あずさ監査法人との月次定例ミーティングにおいて会計監査上のトピックを含め意見交換を行っている等、連携を図っています。内部監査部門や会計監査人の監査計画や監査実施報告については、監査役会で社外監査役にも報告を行い、意見交換を行っています。

**グループ会社監査役との連携** ▶ 当社国内グループ会社監査役との連携を強化するため、年2回の国内グループ会社監査役連絡会を開催するとともに、当社常勤監査役は、各グループ会社監査役から定期的に監査実施報告を受け、加えて個別面談も適宜実施しています。

### ● 監査役会の活動状況

2022年度は、監査役会を合計17回開催しました。

#### 2022年度 監査役会 出席状況

花田 信夫	常勤監査役	17/17回 (100%)
川崎 素子	常勤監査役	17/17回 (100%)
三橋 優隆	社外監査役	17/17回 (100%)
稲川 龍也	社外監査役	17/17回 (100%)

#### 検討・報告内容

- 法令及び当社の定款・監査役会規程で定められた以下の決議・協議案件  
監査役監査方針・監査計画・職務分担  
監査報告書作成  
会計監査人評価・選解任、報酬同意 等
- 常勤監査役による監査実施(グループ会社往査等)報告、重要稟議書閲覧結果報告
- 主要子会社の監査役からの監査活動報告
- 会計監査人による監査計画及び四半期レビュー・監査実施結果の報告、並びに「監査上の主要な検討事項(KAM:Key Audit Matters)」案についての討議
- 内部監査部門による監査活動計画と監査実施報告
- 当社代表取締役との中期経営課題・リスク、ガバナンス強化等についての意見交換
- 監査テーマに応じた関係執行役員や主要子会社社長からの報告、及び意見交換
- 監査役監査活動に基づく当社グループ全体の重要経営課題・リスクに関する討議

### ● 監査役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関としてその役割と機能のさらなる向上を図るべく、2022年度における当社監査役会の実効性に関し、各監査役による設問への回答及び自由記入のアンケート結果を基に評価いたしました。全監査役で議論した結果、当社の監査役会の実効性は確保されているとの評価になりました。評価結果は、当社取締役会にも報告しています。

#### 実効性評価結果の概要

##### 2022年度における実効性向上施策

- 監査役会でのレビュー・討議内容の見直し(個別会社の監査結果報告から、監査重点項目に沿った代表取締役・取締役・執行役員へのヒアリングへ見直し)
- 取締役会への報告の拡充
- 社外取締役との意見交換の場の設定
- 有事の際の監査役の具体的対応フローの検討
- 監査役の選解任のプロセス改善・明確化

##### 2022年度における実効性評価において抽出された課題

- 社外取締役との経営リスクに関する双方向の意見交換等さらなる連携の強化
- 監査役間でのグループ全体の重要課題・リスクに対する議論の活発化による経営への提言力強化

2022年度に抽出された課題は2023年度の監査計画に反映させ、さらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

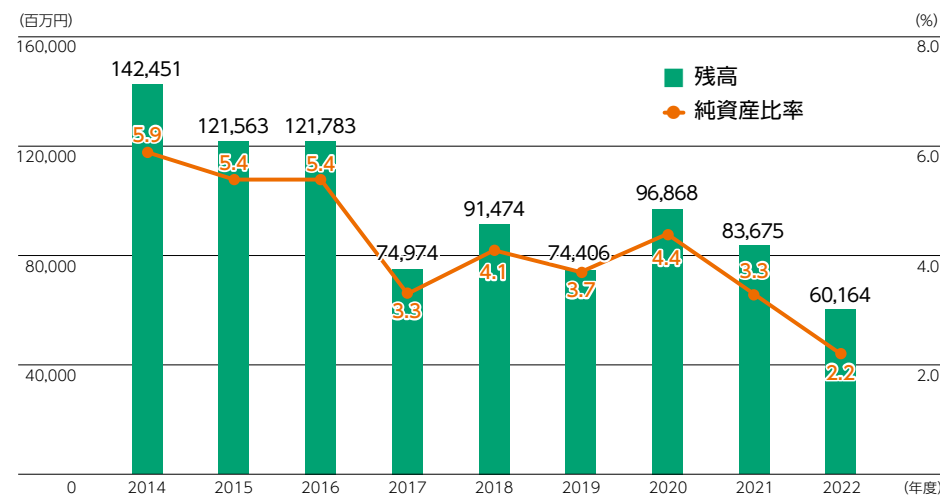
## 政策保有株式についての考え方

当社グループは、取引の維持・拡大など事業上の必要性や当社の中長期的な発展への寄与が認められる場合に限り、経済合理性を検証した上で、政策的に株式を保有します。毎年、政策保有株式について、中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかを検証し、その検証結果を取締役会において説明します。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式は売却していきます。2022年度についても当方針に即して、2023年5月開催の当社取締役会において、検証結果を報告しました。

### <具体的な議決権行使基準>

政策保有株式に係る議決権については、株主としての権利を適切に行使すべく、原則として、全ての議案に対して行使します。議決権の行使にあたっては、政策保有の目的に合致しているか、保有対象企業の企業価値及び株主価値の維持・向上に繋がるかなどを個別に精査した上で、賛否を判断します。

### ● 政策保有株式残高\*および純資産に占める比率



\* 当社および富士フィルム株式会社の政策保有株式残高の合計。

## コンプライアンス&リスクマネジメントの基本的な考え方

富士フィルムグループでは、コンプライアンスを「法律に違反しないということだけでなく、常識や倫理に照らして正しい行動を行うこと」と定義しています。また、従業員のコンプライアンス意識の欠如が企業にとってのリスクにつながるため、コンプライアンスとリスクを表裏一体ととらえ、コンプライアンスとリスクマネジメントを推進しています。

## コンプライアンス&リスクマネジメント推進体制

富士フィルムホールディングス社長を委員長、ESGの管掌役員を副委員長とするESG委員会を設置し、リスクマネジメントに関する重要事項の審議及び決定を行っています。ESG委員会の活動は定期的に取り締役に報告され、取締役会により、グループ全体のリスクマネジメント活動の有効性を担保しています。さらに、監査役会にて内部統制の仕組みが適切に機能しているかを監査しています。富士フィルムグループの各事業会社においては、各社にコンプライアンスとリスクマネジメントの責任者を配置し、グループとして大事にしている精神、「オープン、フェア、クリア」な企業風土をグループ全体に定着させるため、さまざまな施策を実施しています。

### ● 富士フィルムグループ コンプライアンス&リスクマネジメント体制図





## リスクマネジメント

富士フイルムグループは、グループ全体のリスクマネジメントの基本方針及びリスクマネジメント体制を定めた「リスクマネジメント規程」に基づき、事業を取り巻く様々なリスクに対し、未然防止のための課題抽出とクライシス事案発生時の適切な対応を実施しています。

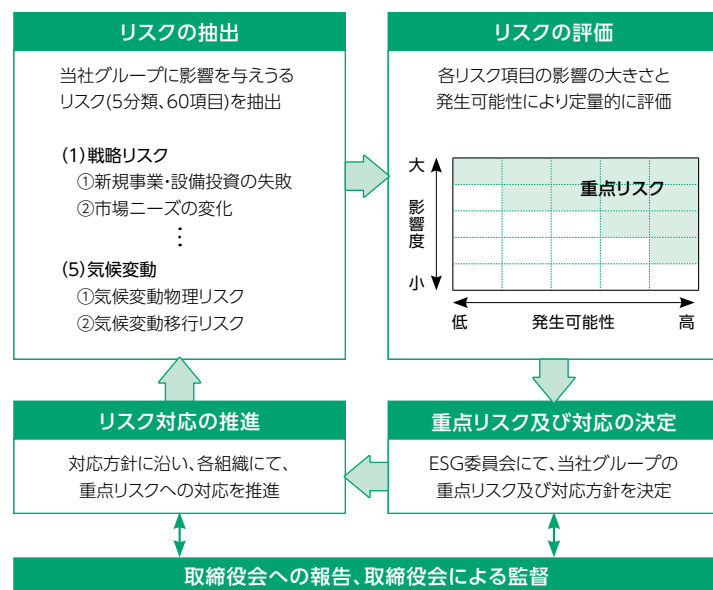
### ● 重点リスクの決定プロセス

富士フイルムグループでは、経営に大きな影響を及ぼしうるリスクとして、60のリスク項目を抽出し、「戦略リスク」「財務・税務リスク」「オペレーショナルリスク」「自然災害・感染症」「気候変動」の5つの分野に整理しています。

全リスク項目に影響・被害の大きさ×発生可能性により定量的に評価し、優先的に対応すべき「重点リスク」と当該リスクへの対応策をESG委員会にて決定しています。

ESG委員会にて決定された重点リスク及び当該リスクへの対応状況については、半年に一度、取締役会に報告しています。

事業を取り巻く全社重点リスク課題については、毎年ESG委員会での審議・承認を経て設定していますが、これらの見直しにあたっては、人権および経済安全保障の観点でも確認しています。



### ● 2023年度の重点リスク

下記以外のリスク課題については「第127期有価証券報告書（【事業等のリスク】）」をご覧ください。

リスク項目	選定理由
情報セキュリティ(サイバー攻撃・機密情報漏洩・個人情報漏洩)	PC・サーバー等の挙動を監視するセンサー導入及びグローバルでのセキュリティ監視センターの構築を完了、サイバー攻撃への耐性強化を推進中。
原料・資材の高騰・欠品	重点事業・製品の原料・資材において、複数地域からの調達化を進めている。
地政学リスク	当社グループの生産・開発・営業拠点及び調達先は世界各国に分布する。最新の情報を収集し、リスクマネジメント体制の中で従業員の安全確保、資産の保全、経済活動の指示を決定し、速やかに発信し、被害の最小化にあたる。
大規模自然災害	事業場・サプライチェーンごとのリスク評価・監視・BCP策定。
気候変動リスク	製品ライフサイクルでのCO <sub>2</sub> 排出削減、環境負荷の低い生産活動の推進、インターナショナルカーボンライシシング制度により、低炭素投資を推進。
化学物質規制等の強化	規制強化により、既存の原材料が使用不可になることが生じうる。PFAS規制を重点課題としてとらえ、代替素材の開発・代替化等により影響を最小化する。
腐敗行為・贈収賄	ヘルスケア事業等は法的規制・許認可が厳しく、腐敗行為のリスクが高い。従業員教育と外部ベンダーを用いた中間業者のモニタリングを中心とした対策を強化していく。
感染症パンデミック	感染症拡大による事業影響を避けるべく、組織ごとのBCPを策定し、社内感染防止策を徹底する。
火災・事故	化学物質の取り扱い、設備安全に関わる知見・技術も活用し、防火・防爆の対策を検討し実施する。
製造物責任・製品瑕疵	ヘルスケア事業においては、製品品質の不具合が、お客様の健康被害につながるリスクがある。商品設計・品質保証において、事故の未然防止を図る。
役員・従業員の不正	適切に内部統制を整備・運用することで、不正を抑制していく。またモニタリング活動によって早期発見・抑止を実現する。

## 税務コンプライアンス

富士フイルムグループは、「富士フイルムグループ税務方針」に基づき、事業展開している各国へ適時・適正に納税するとともに、税務ガバナンスの維持・向上に努めています。現在、税務リスクに関する問題は認識されておりません。「富士フイルムグループ税務方針」は、「サステナビリティレポート2023」P28をご覧ください。

▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

## ステークホルダー・エンゲージメント

### ●株主・投資家との対話

当社では、トップマネジメントが積極的にIRイベントに参画するなど、IR活動の充実を通して投資家の皆さまとの信頼関係の強化を図っています。また、当社の経営方針の継続的発信と、資本市場からの意見を経営に役立てることに、本質的な企業価値と市場からの評価の乖離を抑えることに努めています。具体的には、決算説明会や事業説明会などへのトップマネジメントの出席、CEOによるラージミーティングを含むカンファレンスへの参加、CEO・CFOによるスモールミーティングの開催、個別面談などを通して国内外の投資家の皆さまとのコミュニケーションの強化を図っています。

また、議決権行使担当者やESGアナリストとの継続的な対話を通して、当社の経営方針やガバナンス体制に関するアップデートを行うとともに、当社経営に対する適切な助言をいただき、相互の信頼関係を構築することに努めています。

海外投資家の皆さまに対しては、当社Webサイトにて適宜英語で情報発信するとともに、北米および欧州拠点のIR担当者からコミュニケーションを図るなど、グローバルなIR活動を強化しています。2022年度は海外ロードショーも再開し、CEO・CFOが北米・欧州・シンガポール・オーストラリアを訪問し、海外投資家の皆さまとの対面によるコミュニケーションの強化を図りました。日本からも、Web・電話会議を活用して多くの個別面談を実施しています。

個人投資家の皆さまに対しては、富士フィルムグループの事業を分かりやすく説明するコンテンツを当社Webサイトへ掲載するとともに、年2回発行する株主通信を通じて、継続的に情報発信を行っています。2022年度は証券会社主催の個人投資家向けIRイベントにも参加し、オンラインで個人投資家の皆さまに対して、当社の経営方針や事業に対する理解を深めていただく機会を設けました。

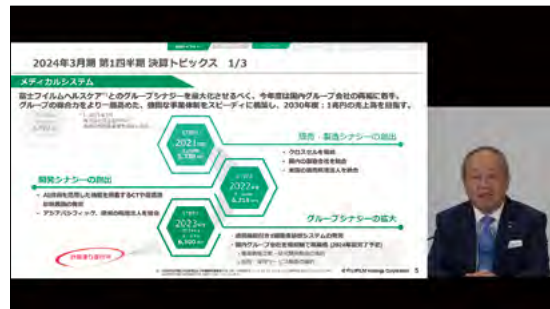
### ●主なIR活動状況(2022年度)

活動	回数	概要
決算説明会	4	アナリスト・機関投資家向けに四半期毎に開催
事業説明会	5	環境戦略(4月)、電子材料事業(6月)、バイオCDMO・LSソリューション事業(12月)、DX戦略(3月)に関する各説明会を開催
スモールミーティング	4	CEO・CFOや事業責任者によるアナリスト・機関投資家向けのスモールミーティングを実施
証券会社主催カンファレンス	14	北米開催のヘルスケアカンファレンスでCEOが登場したほか、各カンファレンスでCFO・IR担当役員などが機関投資家と個別面談を実施
機関投資家との個別面談	376	オンライン・対面による個別面談を実施
海外IR	4	CEO・CFO・IR担当役員による、欧州(9月)・シンガポール(10月)・北米(11月)・オーストラリア(2月)での海外ロードショーを実施
個人投資家向け会社説明会	1	証券会社主催の個人投資家向けIRイベントにオンライン参加(2月)

詳細は、当社Webサイト「IR資料室」をご覧ください。

▶ <https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-materials.html>

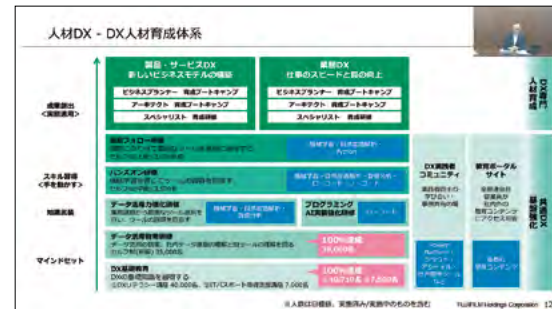
### ●決算説明会



### ●株主通信



### ●DX戦略説明会



### ●当社Webサイト「IR資料室」



## 経営体制

(2023年9月29日現在)

### 取締役



取締役会長・  
取締役会議長

助野 健児

#### 略歴

1977年 当社<sup>®</sup>入社  
2002年 FUJIFILM Holdings America Corporation CFO  
2012年 当社 執行役員 経営企画部長  
富士フィルム(株) 取締役  
2013年 当社 取締役  
2016年 当社 代表取締役社長・COO  
富士フィルム(株) 代表取締役社長・COO  
2021年 当社 代表取締役会長・取締役会議長  
富士フィルム(株) 取締役会長・取締役会議長(現職)  
2023年 当社 取締役会長・取締役会議長(現職)

#### 重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 取締役会長・取締役会議長  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 取締役



代表取締役社長・CEO

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 富士フィルム(株)  
メディカルシステム事業部長  
2014年 同社 執行役員  
2016年 同社 取締役  
2018年 当社 取締役  
2021年 当社 代表取締役社長・CEO(現職)  
富士フィルム(株) 代表取締役社長・CEO(現職)

#### 重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 代表取締役社長・CEO  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 取締役



取締役・CFO

樋口 昌之

#### 略歴

1987年 当社入社  
2009年 FUJIFILM Holdings America Corporation CFO  
2015年 FUJIFILM Sonosite, Inc. President & CEO  
2018年 当社 執行役員  
富士フィルム(株) 取締役 執行役員  
経営企画本部長  
2021年 当社 取締役 執行役員 CFO  
経営企画部長(現職)  
富士フィルム(株) 取締役 常務執行役員・CFO・経営企画部長(現職)

#### 重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 取締役 常務執行役員・CFO・経営企画部長  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 監査役



取締役

浜 直樹

#### 略歴

1986年 当社入社  
2017年 富士フィルム(株) 執行役員 ディスプレイ材料事業部長 兼  
高機能材料開発本部 副本部長  
2018年 同社 取締役 執行役員 高機能材料開発本部長  
2019年 同社 取締役 執行役員 インクジェット事業部長  
2021年 同社 執行役員 インクジェット事業部長  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 取締役  
専務執行役員  
2022年 同社 代表取締役社長・CEO(現職)  
当社 取締役(現職)

#### 重要な兼職の状況

富士フィルムビジネスイノベーション(株) 代表取締役社長・CEO  
富士フィルム(株) 執行役員



取締役

吉澤 ちさと

#### 略歴

1986年 当社入社  
2017年 当社 執行役員 経営企画部 コーポレートコミュニケーション室長  
富士フィルム(株) 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長  
2018年 同社 取締役 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長  
2021年 当社 執行役員 コーポレートコミュニケーション部長  
兼 ESG推進部長(現職)  
富士フィルム(株) 取締役 常務執行役員  
コーポレートコミュニケーション部長  
兼 ESG推進部長(現職)  
2022年 当社 取締役 執行役員(現職)

#### 重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 取締役 常務執行役員  
コーポレートコミュニケーション部長 兼 ESG推進部長



取締役

伊藤 洋士

#### 略歴

1990年 当社入社  
2012年 富士フィルム株式会社 R&D統括本部  
フラットパネルディスプレイ材料研究所長  
2017年 同社 R&D統括本部 ディスプレイ材料研究所長 兼  
同本部 高機能材料研究所長  
2019年 同社 執行役員  
2021年 同社 取締役 執行役員 ディスプレイ材料研究所長 兼  
高機能材料研究所長  
2022年 同社 取締役 執行役員 高機能材料戦略本部長(現職)  
2023年 当社 取締役(現職)

#### 重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 取締役 執行役員  
高機能材料戦略本部長

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



## 取締役



取締役(社外取締役)  
北村 邦太郎

## 略歴

2012年 三井住友トラスト・ホールディングス(株) 代表取締役社長  
三井住友信託銀行(株) 代表取締役会長  
2017年 三井住友トラスト・ホールディングス(株) 代表取締役  
三井住友信託銀行(株) 取締役会長  
三井住友トラスト・ホールディングス(株) 取締役 当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況  
アサガミ(株) 社外取締役  
(株)オオバ 社外監査役



取締役(社外取締役)  
江田 麻季子

## 略歴

2013年 インテル(株) 代表取締役社長  
2018年 世界経済フォーラム 日本代表(現職)  
当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況  
世界経済フォーラム 日本代表  
東京エレクトロン(株) 社外取締役



常勤監査役  
花田 信夫

## 略歴

1983年 当社入社  
2006年 富士フイルム(株) 経理部 担当部長  
2013年 当社 監査部長  
富士フイルム(株) 監査部長  
2017年 当社 グローバル監査部長  
2020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



常勤監査役  
川崎 素子

## 略歴

1983年 当社入社  
2016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  
2019年 当社 執行役員 ESG推進部長 兼 総務部長  
富士フイルム(株) 執行役員 ESG推進部長  
2021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



取締役(社外取締役)  
永野 毅

## 略歴

2013年 東京海上ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役)  
東京海上日動火災保険(株) 取締役社長(代表取締役)  
2016年 同社 取締役会長(代表取締役)  
2019年 東京海上ホールディングス(株) 取締役会長(現職)  
2022年 当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況  
東京海上ホールディングス(株) 取締役会長  
東海旅客鉄道(株) 社外取締役



取締役(社外取締役)  
菅原 郁郎

## 略歴

1981年 通商産業省(現 経済産業省) 入省  
2010年 経済産業省 産業技術環境局長  
2012年 同省 製造産業局長  
2013年 同省 経済産業政策局長  
2015年 同省 事務次官  
2017年 内閣官房参与  
2022年 当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況  
トヨタ自動車(株) 社外取締役  
(株)日立製作所 社外取締役



監査役(社外監査役)  
三橋 優隆

## 略歴

1983年 公認会計士登録  
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 プライズ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 社外監査役(現職)

重要な兼職の状況  
日本ペイントホールディングス(株) 社外取締役  
スカイマーク(株) 社外取締役  
インテグラル(株) 社外監査役



監査役(社外監査役)  
稲川 龍也

## 略歴

1983年 東京地方検察庁 検事  
2016年 最高検察庁 公安部長  
2017年 高松高等検察庁 検事長  
2018年 広島高等検察庁 検事長  
2019年 検事退官  
弁護士登録  
高橋綜合法律事務所 弁護士(現職)  
2020年 当社 社外監査役(現職)

重要な兼職の状況  
高橋綜合法律事務所 弁護士  
住友大阪セメント(株) 社外取締役

## 執行役員

社長・CEO

後藤 禎一

グループ最高経営責任者

執行役員・CFO

樋口 昌之

チーフ・フィナンシャル・オフィサー  
経営企画部長  
経理部、富士フイルムウエイ推進、  
物流 管掌

執行役員

吉澤 ちさと

コーポレートコミュニケーション部長  
兼 ESG推進部長  
グローバル監査部 管掌



執行役員

堀切 和久

デザイン戦略室長  
ブランドマネジメント 管掌



執行役員・CDO

杉本 征剛

チーフ・デジタル・オフィサー  
ICT戦略部長



執行役員

柳原 直人

知的財産部 管掌



執行役員

座間 康

人事部長  
総務部 管掌



執行役員

高田 修三

ガバメントリレーションズ  
推進部長



執行役員

櫻井 敦

法務部長



執行役員

田澤 靖久

調達&機器生産部長