

ESG説明会「富士フイルムグループの人材戦略」

2024年4月5日

富士フイルム ホールディングス株式会社

90th
そして
その先の
未来へ
100

FUJIFILM
Value from Innovation

本日の登壇者

1 取締役・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

吉澤 ちさと



2 執行役員・人事部長

座間 康




3 取締役（社外取締役）

永野 毅



本日の内容

- 1 | **当社経営計画とサステナビリティ方針**
- 2 | **人材戦略で本日お伝えしたいこと**
- 3 | **人材のトランスフォーメーションを実現する強みの源泉**
- 4 | **社員一人ひとりの更なる活躍（健康経営 / DE&I / 従業員エンゲージメント）**
- 5 | **社外取締役による評価**
- 6 | **質疑応答**



1. 当社経営計画とサステナビリティ方針

経歴紹介

吉澤 ちさと

- 1986年 7月 ○ 社長室 秘書課
- 1992年 5月 ○ 育児休職
- 1994年 5月 ○ 機器事業部（理化学機器の営業・マーケティング）
- 1998年 8月 ○ 育児休職
- 1999年 11月 ○ 広報部（社外広報・社内広報）
- 2007年 6月 ○ 富士フイルムホールディングス株式会社 コーポレートサポート部 広報グループ長
- 2014年 6月 ○ 同社 経営企画室 コーポレートコミュニケーション室長（広報・IR）
- 2017年 6月 ○ 同社 執行役員
- 2018年 6月 ○ 同社 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 兼 人事部長
- 2021年 6月 ○ 同社 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（グローバル監査部 管掌）
- 2022年 6月 ○ 同社 取締役・執行役員

富士フイルムグループの事業分野

イメージング

- コンシューマーイメージング*
- プロフェッショナルイメージング*

4,103億円 14.4%

2,669億円 65%

1,434億円 35%



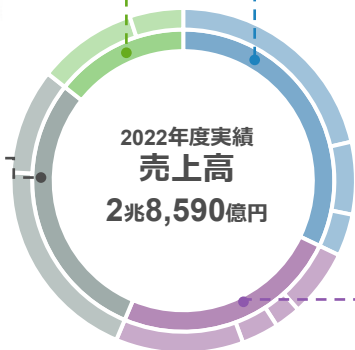
ビジネスイノベーション

- オフィスソリューション
- ビジネスソリューション

8,381億円 29.3%

5,555億円 66%

2,826億円 34%



ヘルスケア

- メディカルシステム
- バイオCDMO
- LSソリューション

9,179億円 32.1%

6,111億円 67%

1,942億円 21%

1,126億円 12%



マテリアルズ

- 電子材料
- ディスプレイ材料
- 他高機能材料
(産業機材・ファインケミカル)
- グラフィックコミュニケーション

6,927億円 24.2%

1,806億円 26%

701億円 10%

1,000億円 14%

3,420億円 49%



当社の目指す姿

SVP2030※1

※1 2030年をゴールとするCSR計画「Sustainable Value Plan 2030」

革新的な技術や製品・サービスを通じて社会課題の解決に取り組み
サステナブル社会の実現に貢献する

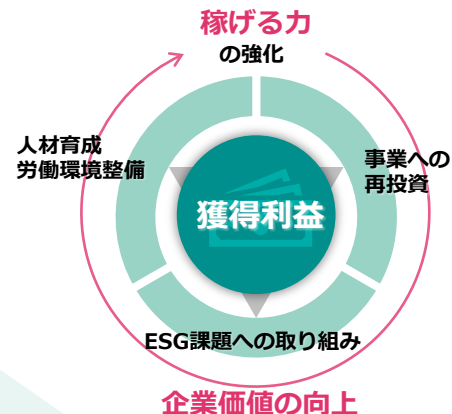
VISON2023※2

※2 2023年をゴールとする中期経営計画（SVP2030達成に向けた具体的なアクションプラン）

ヘルスケア・高機能材料の成長加速と
持続的な成長を可能とする事業基盤を構築する

新中期経営計画

（2024年4月17日発表）



4つのセグメント ▶ 事業ポートフォリオを最適化



DX（デジタルの活用） 第3回ESG説明会「DX戦略」2023年3月

重点分野 ▶ マテリアリティとKPI管理



第2回ESG説明会「環境戦略」2022年4月

第4回ESG説明会「人材戦略」2024年4月

ガバナンス

サプライチェーン

サステナビリティへの取り組み方針

グループのイノベーションの源泉を結集させ、革新的な技術や製品・サービスを通じて社会課題の解決に取り組みサステナブル社会の実現に貢献する

環境 Environment

- 気候変動への対応
 - ✓ GHG排出削減の推進
 - ✓ 炭素効率性の向上
 - ✓ 「Green Value Products」の創出
- 資源循環の促進
 - ✓ 新規投入原材料の削減
 - ✓ 資源を効率的に利用する製品ライフサイクル設計
- 生物多様性の保全
- 製品・化学物質の安全確保

社会 Social

- 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開により医療アクセスの向上に貢献
- バイオCDMOや創薬支援を通して、がんや希少疾患、遺伝子治療などアンメットメディカルニーズに対応
- 半導体向け先端材料の安定的な供給網を構築し、AI・IoT時代の人々の生活に貢献
- **従業員の成長と組織の成長のスパイラルアップ**
- **従業員エンゲージメント向上**

ガバナンス Governance

- **当社の企業文化を次の世代に継承**
- **従業員エンゲージメントサーベイ結果を取締役会で議論**
- 社外取締役と株主・投資家との対話機会を増加
- 重点リスク事項・対応策をESG委員会※で審議、取締役会へ報告

富士フィルムグループのイノベーションの源泉

技術力

企業風土

人材

ブランド

グローバルネットワーク

※ 委員長を社長・CEOとし、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会議体

主要なKPIの進捗

この1年間の主な取り組み

- 新たなスキル・マトリックスの開示
- ESG委員会の下部組織としてGX委員会を設立し、脱炭素への取り組みを加速
- 北米、デンマーク拠点でのPPA(電力購入契約)の導入発表
- CEOを委員長とするDE&I推進委員会を設立、多様性の推進
- 従業員の主体的な挑戦を促す自己成長支援プログラム「+STORY」の推進
- 持続可能なエンゲージメントを目指し「従業員エンゲージメント調査」を継続実施
- がん検診を中心とした健診センター「NURA」の更なる拡大

本日も説明



▲ 日本の人事部「HRアワード2023」
企業人事部門で最優秀賞を受賞

▼ 健診センター「NURA」展開状況



■ 主なKPIの進捗 (FY22実績)

環境 Environment	GHG排出削減 Scope1 + 2 (FY19比)	FY21 FY22 FY23 FY30 3% ▶ 10% ▶ 11% ▶ 50%	GHG排出削減 製品ライフサイクル (FY19比) ※1	FY21 FY22 FY30 6.3% ▶ 9.2% ▶▶▶ 50%
	社会 Social	医療アクセスの向上 医療AI技術を活用した製品・サービス展開 (メディカルシステム)	FY21 FY22 FY23 FY30 83 ▶ 93 ▶ 100 ▶ 196 (か国)	働きがいの創出 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する 働き方の提供 (ビジネスソリューション) ※2

※1 原材料の調達、製造、輸送、使用、廃棄を対象とする。各段階における対象製品の見直し等により、FY19以降の数値をリセットした数値

※2 FY22より算出ロジックを見直し



2. 人材戦略で本日本お伝えしたいこと

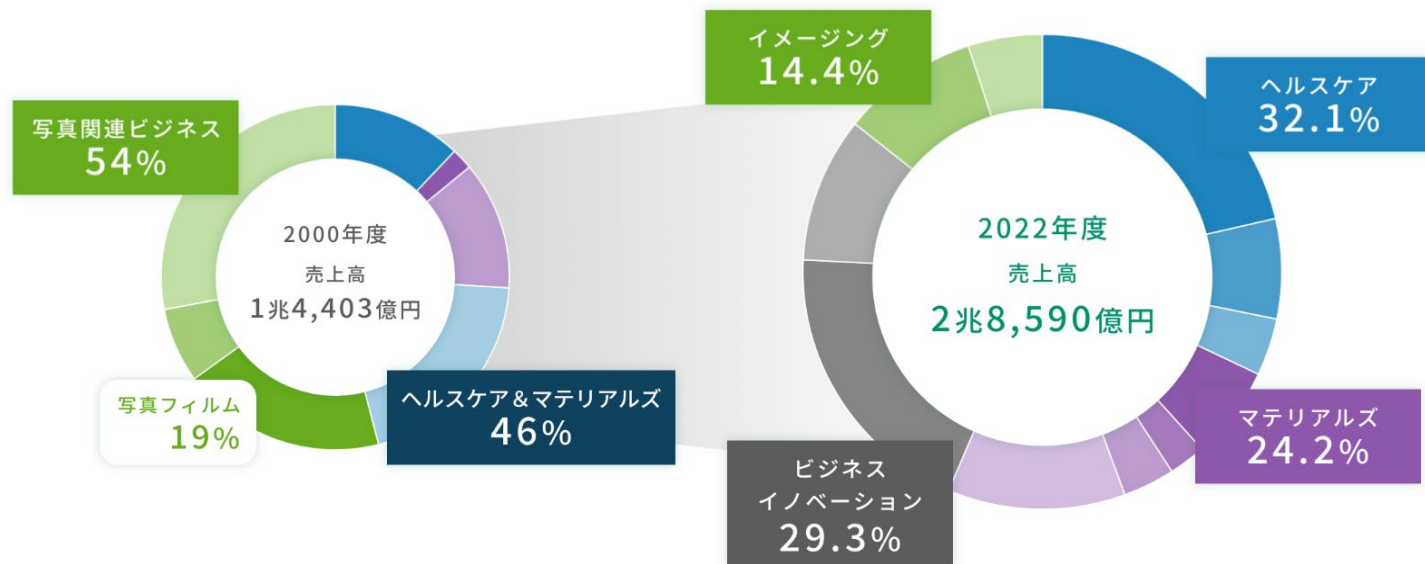
経歴紹介

座間 康

- 1987年 7月 ○ 営業第一部 感材部 業務課（イメージング事業）
- 1991年 11月 ○ 大阪支社 販売第一部 販売第一課（イメージング事業）
- 1996年 12月 ○ 人事部
- 2010年 8月 ○ 富士膠片（中国）投資有限公司（メディカル事業）
- 2012年 6月 ○ 人事部
- 2016年 6月 ○ 人事部長
兼 富士フィルムホールディングス株（人事部）
- 2019年 6月 ○ 富士フィルム株 執行役員就任 人事部長
兼 富士フィルムホールディングス株（人事部）
- 2021年 6月 ○ 富士フィルム株 執行役員 人事部長
兼 富士フィルムホールディングス株（執行役員 人事部長）
- 2022年 6月 ○ 富士フィルム株 取締役・執行役員 人事部長
兼 富士フィルムホールディングス株（執行役員 人事部長）

事業構造の変革：新規・成長事業の拡大 2000年度→2022年度

ヘルスケアやマテリアルズ（高機能材料）などの重点領域が成長
事業構造の変革を実現



環境変化にあわせて動的に様々なリソースを再構築し
「自ら変化を創り出す企業」として成長し続ける



富士フイルムグループパーパス

地球上の笑顔の回数を増やしていく。

わたしたちは、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、
様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、世界をひとつずつ変えていきます。

FUJIFILM
Value from Innovation

人材戦略の位置づけ

2000年代以降の事業変革の原動力は従業員の力である

富士フィルムグループパーパスを起点とし、SVP2030 / 事業戦略の実現に向け
人材戦略として、3つの柱と企業文化の継承・進化を実践する

富士フィルム
グループパーパス



SVP2030 / 事業戦略



人材戦略

「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」
わたしたちは、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、
様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、
世界をひとつずつ変えていきます。

- 革新的な技術や製品・サービスの提供を通じて社会課題の解決に取り組む
- 4つのセグメントの事業ポートフォリオの最適化

- 3つの柱と企業文化の継承・進化の4つの強化領域

人材戦略：3つの柱と企業文化の継承・進化の4つの強化領域

人材戦略の3つの柱とそれを支える企業文化を継承し、また更なる成長に向けての進化に取り組んでいく

企業文化の継承

i 人材開発

挑戦

ローテーションの実施
基幹人材のサクセッションを実施
+ STORY/See-Think-Plan-Do(STPD)の
グローバル展開
DX人材の育成

ii 健康経営

7つの健康行動の実践

5つの重点領域のKPIの達成
健康経営銘柄の取得
従業員健診施設メディテラスの拡大

②

多様な従業員が変化を成長のチャンスと捉えて挑戦し、意欲高く働く環境づくり

多様な従業員が意欲高く働く環境をつくる

①

事業戦略実現に向けた
人材ポートフォリオの実現
4つのセグメントの事業ポートフォリオの最適化

③

採用力の強化
多様な人材を多様なルートで採用する

企業文化の進化

iii 多様性


一人ひとりの能力発揮

DE&Iの推進
Work Style Innovation-DXの推進

iv 組織開発

高いエンゲージメント

各職場のアクションプランの実行



3. 人材のトランスフォーメーションを実現する強みの源泉

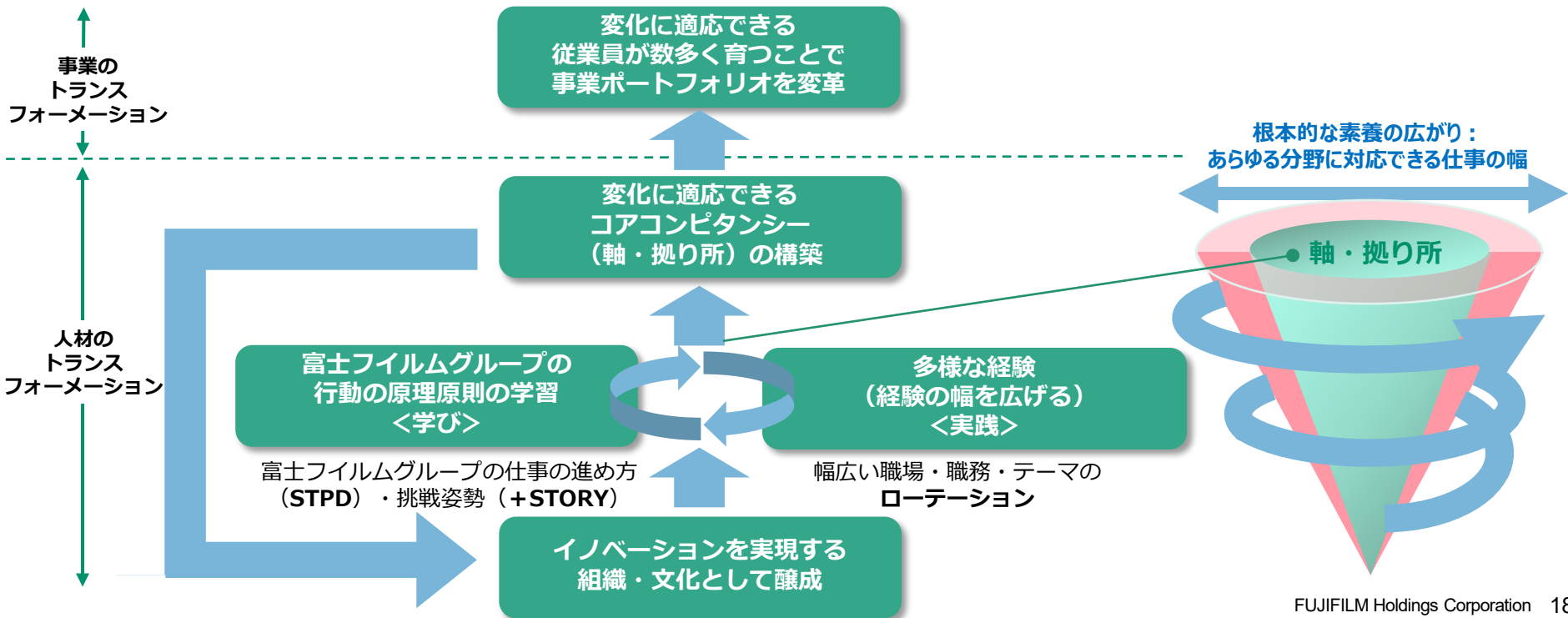
当社従業員が3つのコアコンピタンスを有していることが、人材トランスフォーメーションの基盤

富士フィルムグループの従業員のコアコンピタンス（軸・拠り所）

1. **本質的な課題を設定し**、役割・年代に関わらず取り組む
2. **自分が主体者となり**、部門やグループを超えて周囲を巻き込み実行する
3. **どんな事業・機能領域においても**変化は成長のチャンスと捉え**挑戦**する

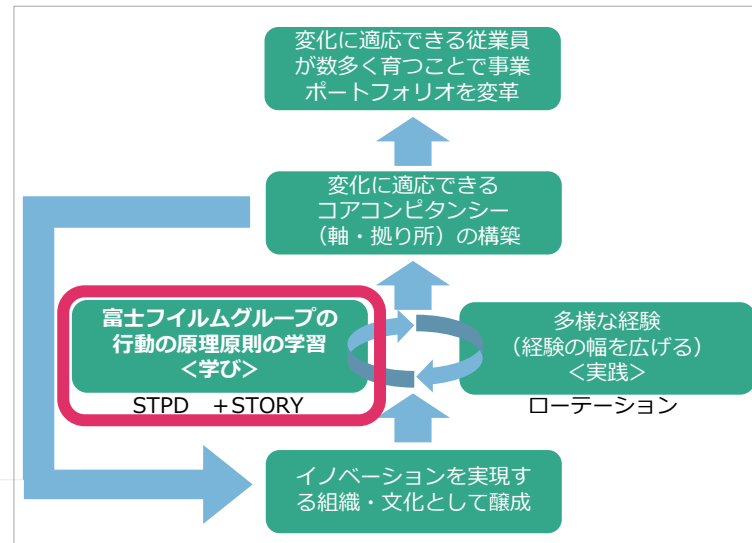
コアコンピタンスの構築

「実践」と「学び」をスパイラルで身につけながら、変化に適応できるコアコンピタンス（軸・投げ所）を持った従業員を育成する
それにより、人材のトランスフォーメーションと事業のトランスフォーメーションを実現



富士フィルムグループの 行動の原理原則①

: STPD See—Think—Plan—Do



「STPD」：共通の仕事の仕方（富士フィルムメソッド）

当社における全ての領域・分野で共通の仕事の進め方として「See-Think-Plan-Do」サイクルがあり、このサイクルを回すことが主体性や本質的な課題設定の根幹になっている

変化の激しい時代、未知の領域に臨むからこそ、**「See-Think-Plan-Do」**がビジネスで結果を出すために必要なサイクルであり、当社の根幹にあたる考えである

起きている問題を解決するのではなく**真にやるべき課題を設定する力、問題の本質を見抜く**、新しい地図を描く、答えがないことを前に進める

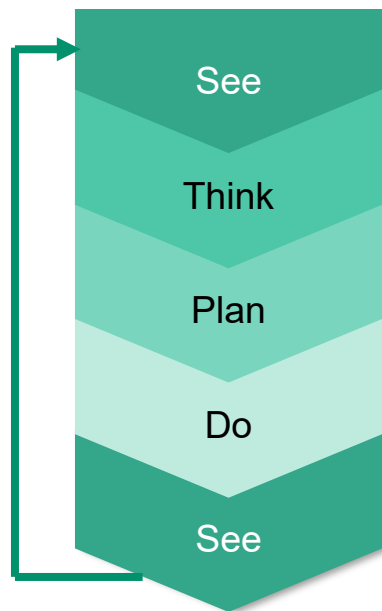
<徹底するための仕組み例>

- ・新入社員から外国籍従業員まで教育
- ・資格昇格・役職昇格の審査基準として設定

STPDを地道に徹底して身に着けることで**自分の基軸を太くしていく**

STPD
課題を発見する
新しいものを創出する
前例：ない
経験者：いない
経験則：存在しない

富士フィルムの仕事のステップ



- 1 情報の収集
- 2 収集情報の分析と課題発掘
- 3 目的・目標の設定
- 4 達成シナリオの策定
- 5 具体的な実施計画の立案
- 6 断行して、やり抜く
- 7 反省と総括（次へのフィードバック）

自分の課題・問題を再定義する

STPDサイクルにおいて最も重要な点は、自分の課題に対して、その上位目的を必ず捉えること
そのためにSee-Thinkを繰り返し、課題の背景を思考し、その過程で自分が取り組むべき課題を
しっかり腹に落とすことができ、主体的に課題を実践していく力が鍛えられる

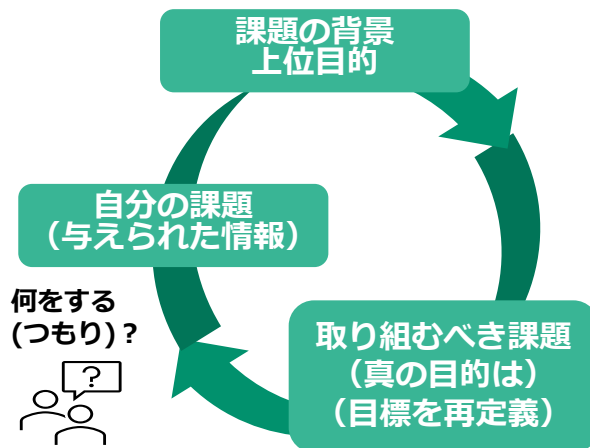
自課題を的確に捉える力：課題形成力

1

与えられた課題
(=自課題)の
「背景・上位目的」を捉える力

2

自課題を自分の問題意識や
情報分析を盛り込んだ
「自分が取り組むべき課題」
として再定義できる力



1.情報の収集

- ・ 抜けモレはないか



- ・ 3Cの視点でどうか
- ・ 納期は

2.情報分析と課題発掘

- ・ 広い視点でとらえているか
- ・ 問題の本質は何か



- ・ 自社の強み弱み
- ・ 他部門との関係は

3.目的目標の設定

- ・ 自分の仕事の価値は何か
- ・ 納得感があるか
- ・ チャレンジングか



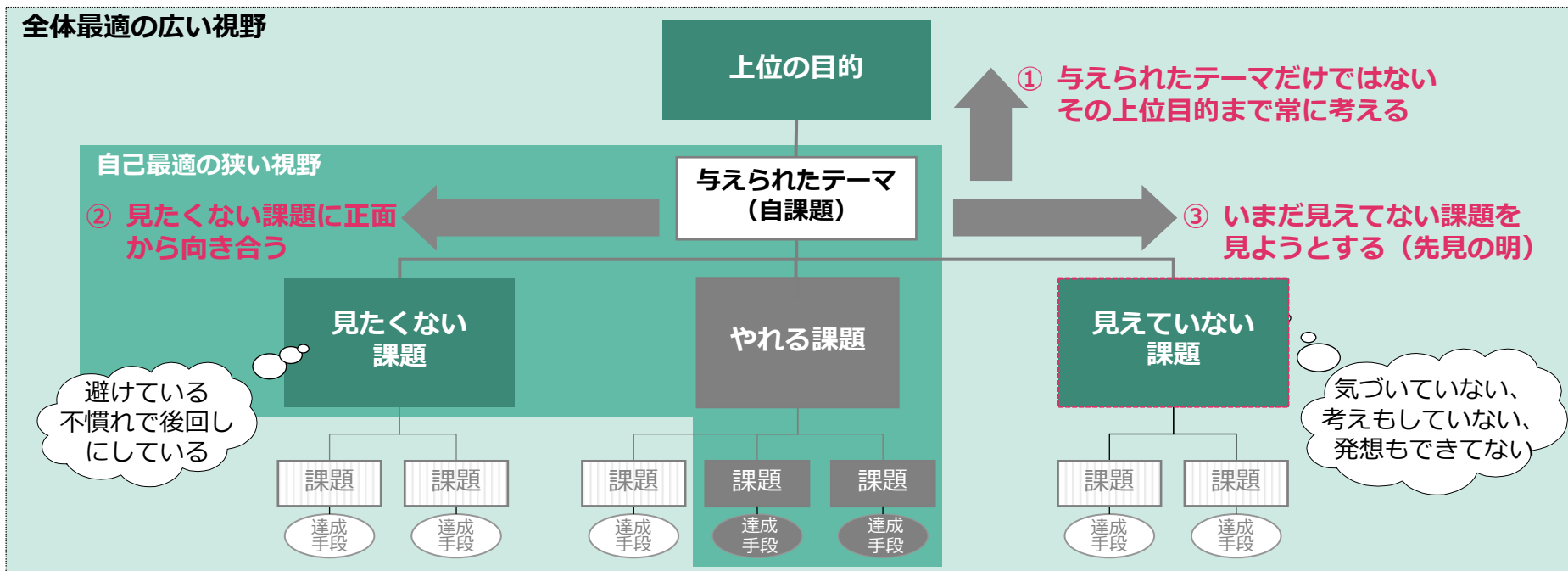
- ・ お客様/会社/自分にとってどんな価値があるか

腹に落ちた課題。本当にやる！と決意 → 主体性を鍛える（コアコンピタンス）

「See—Think—Plan—Do」を重視することの効果

課題を設定する際に、「やれる課題」に飛びつくのではなく、「見たくない課題」に向き合い、そのことで、常識や固定観念を疑い、新しい文脈/ストーリーで「いまだ見えてない課題」を見つけて本質的な課題にしていく

➔ 本質的な課題を設定する（コアコンピタンス）鍛える



「See—Think—Plan—Do」の浸透

「STPD」の考え方は、国内外のM&Aでグループに迎えた企業も含め、グローバルに浸透している

【STPDの理解度】

右記のスコアは、2023年度従業員
エンゲージメントサーベイにて、
以下の設問に対する、M&Aでグループに
迎えた企業のスコアを示している

エンゲージメントサーベイの設問

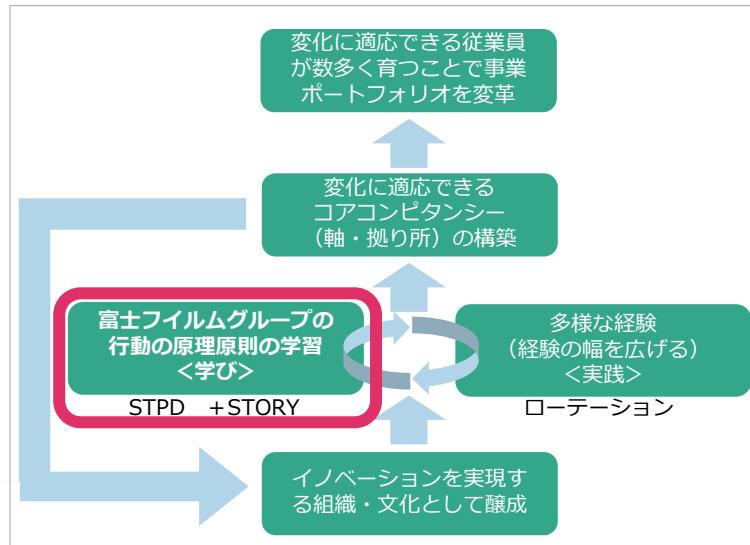
私は、富士フィルムメソッド
(See-Think-Plan-Doサイクル)
を理解している

富士フィルム : 94.0%

右記M&A企業平均 : 88.9%

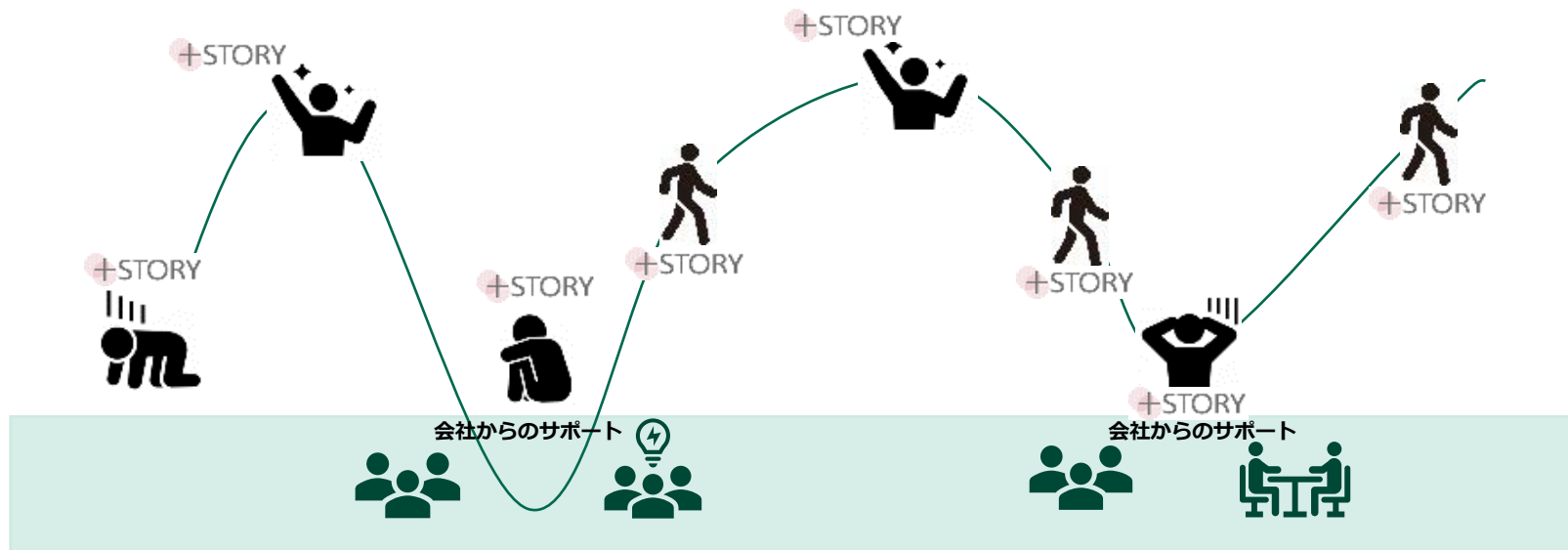
地域	会社名	スコア
日本	富士フィルムビジネスイノベーション株式会社	87
	富士フィルムヘルスケア株式会社	88
	富士フィルム和光純薬会社	81
北米	FUJIFILM Diosynth Biotechnologies California (FDBC)	92
	FUJIFILM Diosynth Biotechnologies North Carolina (FDBN)	95
	FUJIFILM Diosynth Biotechnologies Texas, LLC (FDBT)	94
	FUJIFILM Diosynth Biotechnologies U.S.A., Inc. (FDBU)	93
	FUJIFILM Wako Chemicals U.S.A. Corporation (WKUS)	86
	FUJIFILM Healthcare Americas Corporation (HCUS)	97
欧州	FUJIFILM Irvine Scientific, Inc. (FISI)	97
	FUJIFILM Sonosite, Inc. (FFSS)	95
	FDBK Fujifilm Diosynth Biotechnologies UK Limited	76
	FUJIFILM Diosynth Biotechnologies Denmark (FDBD)	81
	FUJIFILM HEALTHCARE France - HCFR	89
	FUJIFILM Healthcare Germany GmbH (HCDE)	83
	HCBE FUJIFILM Healthcare Belgium	83
	HCME FUJIFILM Healthcare Middle East S.A.E.	100
	HCNL FUJIFILM Healthcare Nederland B.V.	83
	WKEU FUJIFILM Wako Chemicals Europe GmbH	89

富士フィルムグループの 行動の原理原則② ： +STORY



+STORYについて（変化を成長のチャンスとし挑戦する）

当社では「キャリア」に変わる言葉として「+STORY」という言葉を使っている
従業員一人ひとりが変化を成長のチャンスととらえ、積み重ねていく経験を糧にして意味付けし、
次の成長を描くことを+STORY（プラスストーリー）と呼び、また+STORY挑戦サイクルを育成
施策の軸とすることで、変化を作り出す挑戦を促進している



そうして紡がれた100人100通りの+STORYが富士フィルムグループに変化を作り出す原動力となる
このような+STORYを職場や会社で共有し、理解することで挑戦する文化へと繋がっていく

+ STORYにおける挑戦サイクル

実践の中で挑戦サイクルを身に着けることで成長していく、その挑戦サイクルを身に着ける具体的な+ STORYプログラムを実施している → **挑戦する（コアコンピタンス） 鍛える**

次の挑戦に向けて**必要な知識・能力・専門力を身に付ける。磨き直す**。他者の経験から学ぶ

+ STORYアカデミー
(学び直しのポータルサイト)
+ STORY LIVE

仕事を通して得た人との出会い・自分の嬉しい、悔しいなどの感情を含めた経験を意味付けし、自分の糧にする。
上司と対話し、気づきを得る

+ STORY対話
+ STORYデザインプログラム

目の前の仕事に
正面から向き合い
主体者になる

目的に照らして、自分はどうしたいか、どう結果を出したいかの**ビジョン**を持ち仕事に**対する志・情熱・想いを醸成**していく

自分を磨く
能動的に学ぶ

本質を捉える

自分の想いを実現させるために、**何をやるべきかを本気で考え抜き、なぜを繰り返す、本質をつかむ**
(自分の頭で考える力)

学び
OFF-JT



実践
OJT

経験を振り返る

挑戦・実行結果を得る(やりきる力をつける)

全体を俯瞰し、現実や変化から逃げずに向き合い、役割などの枠組みに捉われずに、**周囲を積極的に巻き込み、最後までやり抜く**

+ STORYにおける挑戦サイクル

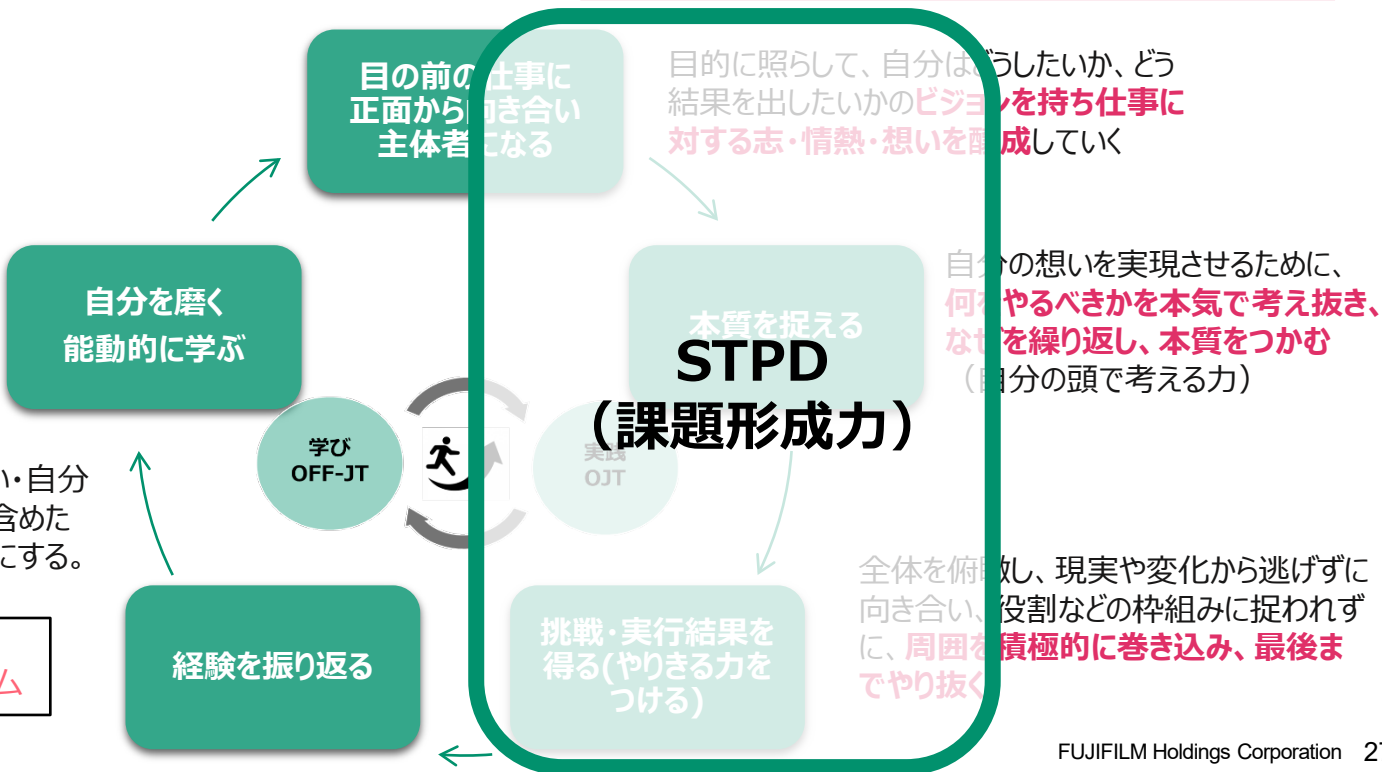
実践の中で挑戦サイクルを身に着けることで成長していく、その挑戦サイクルを身に着ける具体的な+ STORYプログラムを実施している → **挑戦する（コアコンピタンス）鍛える**

次の挑戦に向けて**必要な知識・能力・専門力を身に付ける。磨き直す**。他者の経験から学ぶ

+ STORYアカデミー
(学び直しのポータルサイト)
+ STORY LIVE

仕事を通して得た人との出会い・自分の嬉しい、悔しいなどの感情を含めた経験を意味付けし、自分の糧にする。
上司と対話し、気づきを得る

+ STORY対話
+ STORYデザインプログラム



+ STORY : 対話の重要性

STORY対話 : 対話を通して部下の価値観や考え方など人となりを理解し、経験を意味づけ、今後のストーリーについて話し合う (年1回)

目標設定・達成面談 : STPDをベースに課題についてしっかり面談する (半期に1回)

1年間に**対話と面談のサイクル**をしっかり回すことで挑戦意欲を醸成していく

部下育成に重要な
「3つの支援」

目標設定・達成面談 (業務的支援)

①業務目標面談 (半期に1回) を実施

②業務達成面談を実施

③フィードバック面談 (7月・12月) を実施



STPDの観点で目標が設定できているか、目標の進捗状況の共有・アドバイス、目標達成状況の振り返りを上長と部下で実施

業務的支援 内省的支援

+STORY対話 (精神的支援)

①+STORYシートを記入



本人

- ・一年の振り返り
- ・今後の+STORYについて
- ・私事情や職務経験/資格

②+STORY対話を実施



上長
部下

- ・上長自ら+STORYを部下に語る
- ・シートの共有を通して**部下価値観/考え (人となり) を理解する**

③+STORY育成シートを記入



上長

部下の+STORYをどのように支援していくのか考える

④人材育成会議を実施



部門

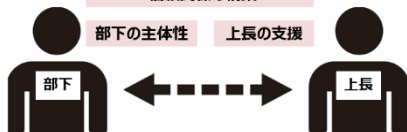
各部員の育成状況把握と育成プランを考える

精神的支援

信頼関係の構築

部下の主体性

上長の支援



精神的支援を目的とした+STORY対話を実施

+STORY対話を強化することで**心理的安全性/エンゲージメント**を高める

- ・自分の意見を自発的・積極的に発言できる環境を作る
- ・上司は部下の人となりをみて指導をしていく

+STORY : 社外からの評価

**「+STORY」が複数の外部機関から高く評価
日本HRチャレンジ大賞 2023人材育成部門優秀賞受賞！
さらに 日本の人事部「HRアワード2023」 企業人事部門 最優秀賞受賞！**

「日本HRチャレンジ大賞」は厚労省後援で、HR総研主催の人材領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業の表彰制度で日本社会の活性化促進を目的としている。

「HRアワード」は厚労省後援で、日本の人事部主催の人・組織に関する取り組みを対象にした表彰制度である。

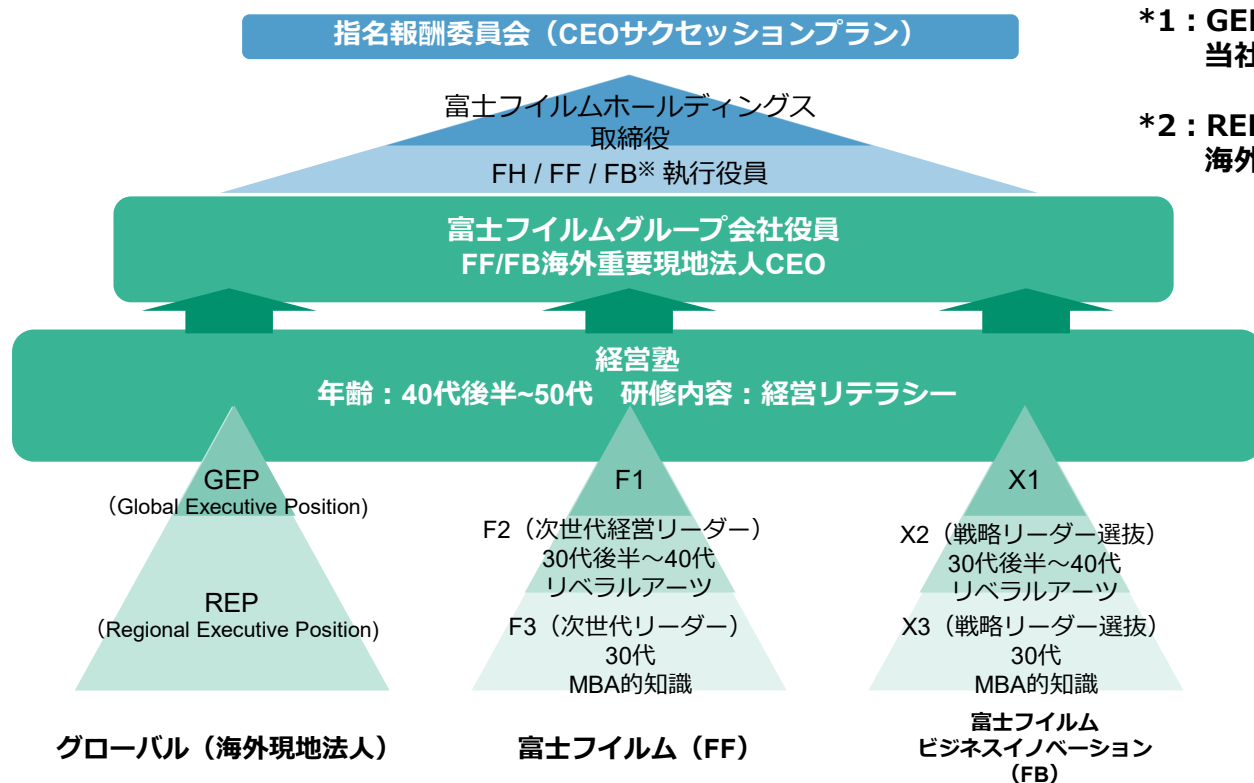
人事パーソンに新たな知見やノウハウを共有し、全国の企業の発展につなげていくことを目的としており多くの人事に支持されている。

本アワードの企業人事部門にて最優秀賞を受賞



基幹人材サクセッション


当社人事部は、役員および国内主要部門、グループ会社TOP、GEP*1のCEOサクセッションを行う
海外Region-HRは、各地域で重要なビジネス/機能リーダーを担うREP*2のサクセッションを行う



*1 : GEP(Global Executive Position)
当社人事部で管理する海外の重要ポスト

*2 : REP(Regional Executive Position)
海外Region-HRで管理する地域基幹ポスト

※FH：富士フィルムホールディングス株式会社
FF：富士フィルム株式会社
FB：富士フィルムビジネスイノベーション株式会社



4. 社員一人ひとりの更なる活躍
(健康経営 / DE&I / 従業員エンゲージメント)

富士フィルムグループの健康経営

2019年9月の「健康経営宣言」制定を機に、健康経営戦略マップに基づき、グループをあげて健康経営に取り組んでいる
その結果「健康経営銘柄」に4年連続選出、「健康経営優良法人ホワイト500」に8年連続認定

「富士フィルム健康経営 戦略マップ」

価値提供プロセスを力強く推し進めるための基盤活動

健康経営

生産性向上

ワークエンゲージメント向上

強靱な企業体質

心身共に健康で意欲高く働く従業員

5つの重点領域 生活習慣病・喫煙・がん・メンタルヘルス・長時間労働

7つの健康行動の実践



2022年従業員健診施設 メディテラスの設立

- ✓ 富士フィルムの内視鏡、CT、その他診断機器などの最先端技術を活用した医療機器を活用。
- ✓ FF健保で雇用する産業医、内視鏡医、看護師などの熟練した職員により、質の高い健診を行っている。
- ✓ 状態に応じて適切な医療機関を紹介し、速やかな再検査・治療などの対応を指示（検診後の手厚い事後フォロー）

【メディテラスよこはま】



【従業員健診施設間の連携】



DE&Iに関する取り組み

DE&Iビジョンー目指す姿ーをグローバルで設定

DE&Iビジョンー目指す姿ー

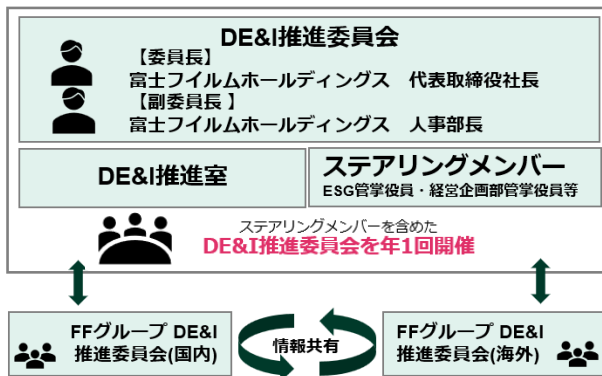
多様なストーリーを認め合う

富士フィルムグループは、個性や価値観、経験といった従業員一人ひとりの「ストーリー」を尊重し、イノベーションを育むオープン・フェア・クリアな企業文化を大切にしています。お互いの多様性を認め合い・高め合うことでいきいきと働く風土を作り、グループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を実現します。本ビジョンは、富士フィルムグループの『行動規範』にある『人権の尊重』を基本的な考え方としています。

DE&Iに関するKPI

KPI	対象	2022年度実績	2030年度目標
基幹ポストに占める外国籍従業員の比率	富士フィルムグループ	27.8%	35%
管理職に占める女性の割合	富士フィルムグループ※1	16.5%	25%
	国内富士フィルムグループ	6.9%	15%
障がい者雇用率	国内富士フィルムグループ	2.47%	2.7%※2
育児休職後3年後定着率	富士フィルム	89.4%	100%
	富士フィルムビジネスイノベーション	70.3%	100%
介護休職後3年後定着率	富士フィルム	100.0%	100%
	富士フィルムビジネスイノベーション	100.0%	100%

※1 役職者の区分は現地法人ごとの定義に基づく ※2 法定雇用率(2026年：2.7%) 以上を目標とする



※海外各リージョン/国内の関係会社にも各社社長を責任者とするDE&I推進委員会を立上げ、グループ全体で取組んでいく

ー従業員との対話ー

DE&Iラウンドテーブルの開催

ー仕事と家庭の両立支援ー

- ・ 育休復職者向けセミナーの開催
- ・ +STORY子育てサロンの開催
- ・ ファミリーデーの開催 など



従業員エンゲージメントサーベイ

「全体として良好な結果」である

2022年

持続可能なエンゲージメント **80%**

* 富士フィルムグループ全体で回答率**90%**（回答数 68,485件）

2023年

持続可能なエンゲージメント **80%**

* 富士フィルムグループ全体で回答率**91%**（回答数 70,862件）

スコア内訳	設問	スコア*			
		2023 FH	2022 FH	昨年比 (FH)	* 日本製造業 基準値
エンゲージメント (Engaged)	・考える / 私は、富士フィルムグループの目指す姿や目標を強く支持している。	88 %	87 %	1	11
	・感じる / 私は、富士フィルムグループの一員であることを誇りに思う。	87 %	86 %	1	14
	・行動する / 私は、当社の発展のために、求められる以上の仕事をしている。	76 %	76 %	-0.3	15
可能な環境 (Enabled)	・私には、業務を効果的に行うための設備/ツールがある。	81 %	79 %	2	20
	・私の所属部門は、仕事上の課題に効果的に対応することができる。	78 %	78 %	0	9
活力 (Energized)	・私は、現在の仕事にやりがいを感じている。	76 %	75 %	0.6	9
	・私は、一日を通して、仕事に必要な活力を維持できている。	75 %	76 %	-1	9

持続可能なエンゲージメントスコア

80% 80% 12

* スコアは、各設問に対する選択肢の中から「肯定的回答（5段階の1,2）」を選んだグループ従業員の割合を示す。

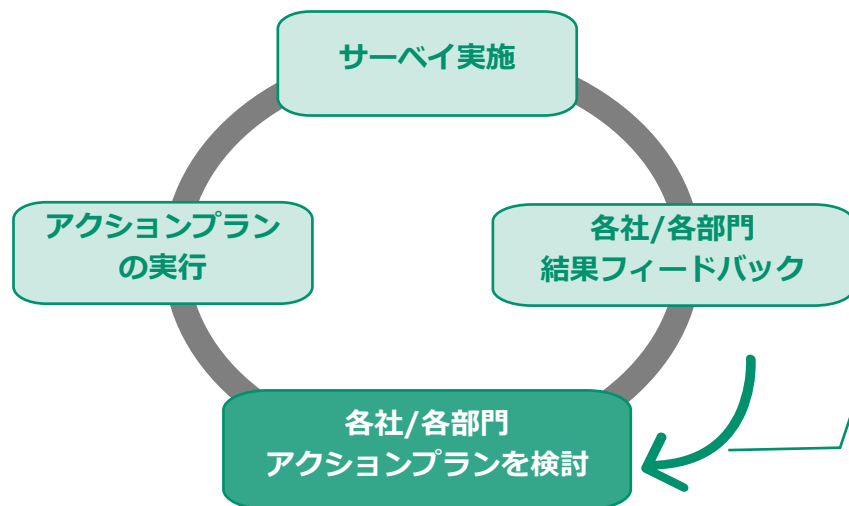
(1. そう思う、2. どちらかと言えばそう思う、3. ?、4. どちらかと言えばそう思わない、5. そう思わない)

* 持続可能なエンゲージメントとは：サーベイ実施パートナーWTW（ウィリスタワーズワトソン）では企業業績に強い関連相関をもつ指標として「持続可能なエンゲージメント」を定義

従業員エンゲージメントの高い会社・職場の実現

年1回のエンゲージメントサーベイ後の職場ディスカッションを定着させ、従業員が主体的に仕事に取り組んでいるエンゲージメントの高い会社・職場にしていく
役員の中期業績連動型株式報酬のKPIにも連動させる

エンゲージメントサーベイサイクル

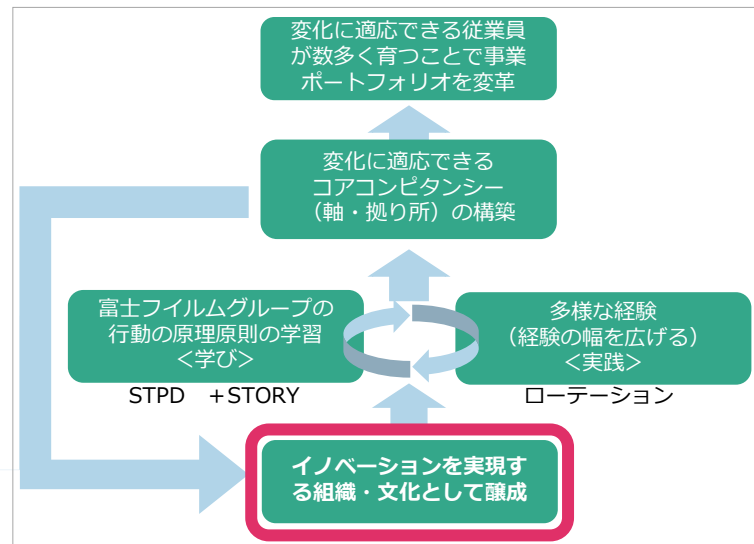


各社/各部門結果フィードバック～ アクションプラン検討において重要なこと

- 各組織において、**自組織の課題の強み・改善領域を認識**し、より強い組織にしていくためにどうすれば良いか考えるなど、**経営層/上長と従業員/部下のコミュニケーションに繋げる**ことが重要
- 各社・部門単位で、より強い組織にするためにどうすれば良いかを従業員と一緒に考え対話することを基本とした

職場ごとに従業員の声に耳を傾け、意見を聞きながら改善をしていく

イノベーションを実現する 組織・文化



受け継がれ、受け継いでいく企業文化

写真フィルム全盛期だった時代においても安定を求めず変革に挑む人材を求めた

1986年/昭和61年 採用パンフレット



富士フィルムは安定した企業だということで、当社に魅力を感じてくれる学生諸君も多いと思う。・・・略

正直に語ろう。富士フィルムにも問題はある。・・・略

電子スチルカメラという、将来強力な競合商品も現れる恐れがある。

このカメラは、これまでのフィルムを使わず、小型のフロッピーディスクのなかに、電氣的に映像を記録してしまおうというものだ。

もし、このカメラがいつの日か市場に普及してくることになれば、富士フィルムにとっては大変な問題だ。・・・略

このように富士フィルムの問題点を素直に書いてみた。君たちはどういう気持ちを持っただろうか。

このような状況を知って、**富士フィルムに対して尻込みをしてしまうのだろうか。もしそうだとしたら我々は君たちに失望してしまうだろう**・・・略

問題を素直に受け止め、それを解決していこうというところからいい意味での活力とか緊張感を生み出している。

そしてそこから、より良い企業を作っていくための未来への展開を考えているものなのだ・・・略

だからこそやってやろう富士フィルムを変えてやろうという人が欲しいのだ・・・略

強みであるコアコンピタンスシーを採用から育成まで徹底して求めることで企業文化が継承されている


変化するための基盤

企業文化及び従業員が変化を作り出していく富士フィルムグループの大切な基盤である



変化を作り出す

変化するための基盤



5. 社外取締役による評価

社外取締役による評価

取締役（社外取締役）

永野 毅



- 2013年6月 東京海上ホールディングス株式会社 取締役社長（代表取締役）
東京海上日動火災保険株式会社 取締役社長（代表取締役）
- 2016年4月 東京海上日動火災保険株式会社 取締役会長（代表取締役）
- 2019年6月 東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長（現在に至る）
- 2022年6月 当社取締役（社外取締役）（現在に至る）

-
- 大手保険会社において、長年にわたり、国内外の保険営業や経営企画、商品企画業務に従事し、海外事業を統括した経験を有する。強いリーダーシップをもって大手保険会社グループ全般の経営の指揮を執行。
 - これらの豊富な経験と高い見識を活かし、中長期の視点から、当社グループにおけるリスク管理体制、企業文化の浸透、ステークホルダーとの対話にかかる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、広く当社グループ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妥当性および適正性の確保に貢献。

1

当社の持続的な成長の鍵

- 根底にあるのは「**企業文化**」と「**人材**」

2

「気づき」の場を行き来することによる主体性の強化

- 様々な部門のローテーションを通じた**実践の積み重ね**
- 「STPD」や「+STORY」による**基礎力の徹底**

3

4つのセグメントによる資源の共有とコラボレーション

- 各事業を「**人材**」・「**技術**」の**横串**でさらに強化

FUJIFILM
Value from Innovation