

# FUJIFILM

**Value from Innovation**

**富士フイルムホールディングス株式会社**

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

## イベント概要

---

[企業名]	富士フイルムホールディングス株式会社
[企業 ID]	4901
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	アナリスト説明会
[イベント名]	ESG 説明会（人材戦略説明会）
[決算期]	
[日程]	2024 年 4 月 5 日
[ページ数]	45
[時間]	14:00 – 15:17 (合計：77 分、登壇：50 分、質疑応答：27 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	3 名 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（以下、吉澤） 執行役員 人事部長 座間 康（以下、座間） 取締役（社外取締役） 永野 毅（以下、永野）

## 登壇

---

**司会**：定刻となりました。ただ今より富士フイルムホールディングス株式会社、ESG 説明会「富士フイルムグループの人材戦略」を開催いたします。

本日はお忙しい中、当社の説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。私は本日の司会を務めさせていただきます、コーポレートコミュニケーション部の長澤です。どうぞよろしくお願いいたします。

### 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**



FUJIFILM Holdings Corporation 2

本日の出席者をご紹介します。富士フイルムホールディングス株式会社、取締役・執行役員、コーポレートコミュニケーション部長兼 ESG 推進部長、吉澤ちさとでございます。

**吉澤**：吉澤でございます。よろしくお願いいたします。

**司会**：執行役員・人事部長、座間康でございます。

**座間**：座間でございます。よろしくお願いいたします。

**司会**：社外取締役、永野毅氏でございます。

**永野**：永野でございます。よろしくお願いいたします。

## 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

FUJIFILM Holdings Corporation 3

**司会：**本日の説明会の流れをご説明いたします。まずは、スライド画面を使用してお説明いたします。その後、質疑応答を行います。

それでは、はじめに吉澤より、当社経営計画とサステナビリティ方針についてご説明いたします。

## 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

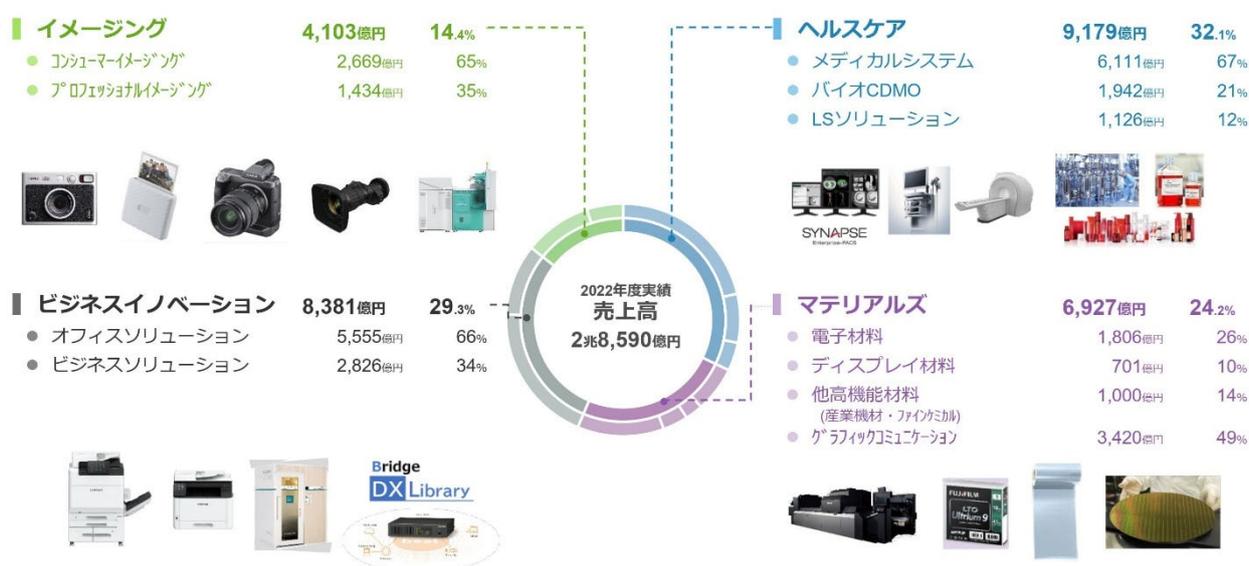
FUJIFILM Holdings Corporation 5

吉澤：吉澤からお話をさせていただきます。私、IRなどを比較的長くやっておりますので、改めての自己紹介ということではないのですが、今日はキャリアの話が大きく出てまいりますので、私のキャリアを一応掲示させていただきました。

1986年、雇用機会均等法の施行初年度に富士フィルムに入社いたしまして、秘書室に勤務し、その後1人子どもを産みまして育児休職。その後、営業・マーケティングの仕事をしていただきまして、もう1人子どもを産みまして、その後、広報の仕事に入りました。

その後、IR、宣伝などを一緒に見るようになりまして、ここに至るまでには人事の仕事、そしてESG推進部長として、今は仕事の幅を広げてまいっております。よろしくお願いいたします。

### 富士フィルムグループの事業分野

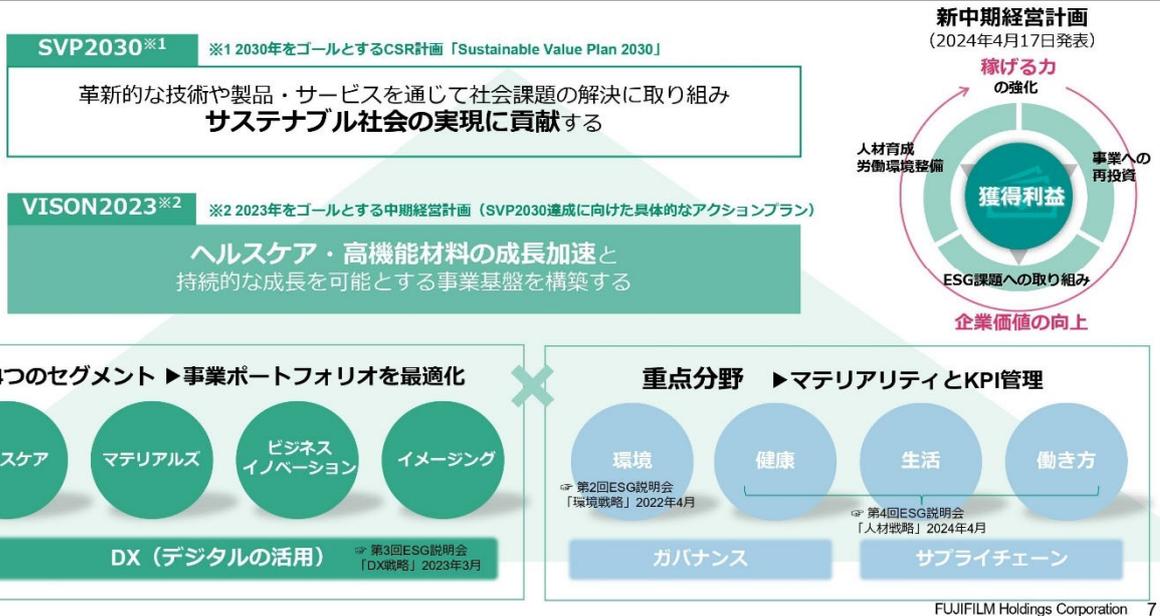


FUJIFILM Holdings Corporation 6

まず、これは当社富士フィルムグループの事業分野でございます。

もともと2000年当時、写真が中心で、売上も利益も半分以上が写真の事業からきていたものを、技術や人材を活用して事業構造を転換させ、現在はヘルスケア、マテリアルズ、ビジネスイノベーション、イメージングと、このようなバランスで事業を展開いたしております。

## 当社の目指す姿



当社の目指す姿でございます。

4月17日に新しい中期経営計画を発表することを皆様にご案内申し上げておりました、今あまり詳しくお話しすることができないのですが、その考え方だけをまずお話しさせていただきます。

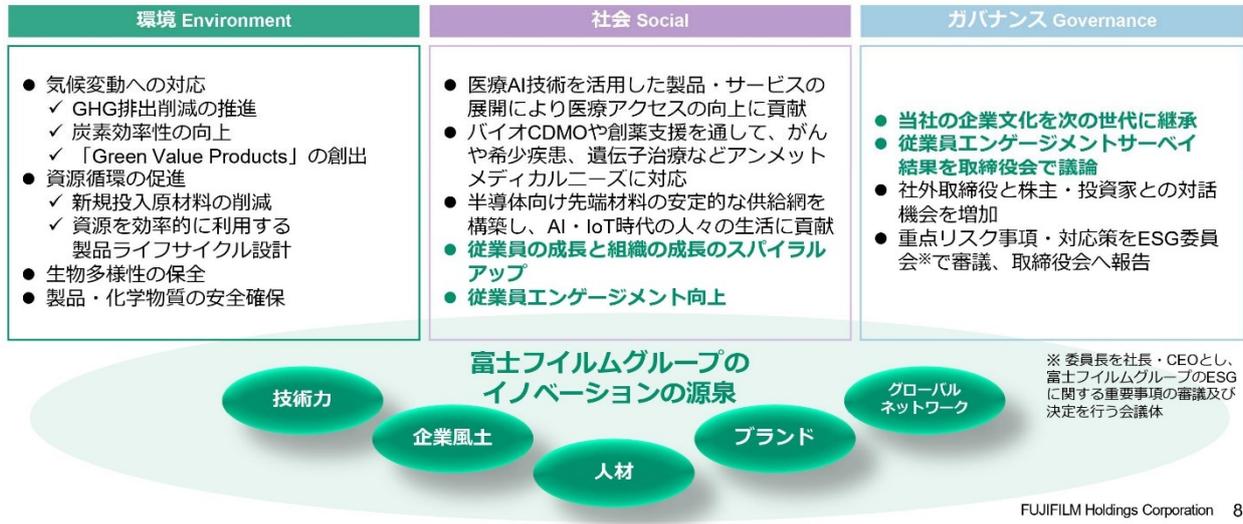
従来の中期経営計画から成長戦略として、大きな転換ではないのですが、それを2030年に向けてより皆様にご可視化するというか、ご理解いただけるように、しっかりした中期計画にまとめて上げている所存でございます。

それからその右に書かせていただいております、稼げる力を今CEOが非常に社内に浸透させておりました、そのために利益を獲得して、継続的に事業を成長させるための再投資とか、今、非常に重視されておりますESG課題への取り組み、サプライチェーンマネジメントとか人権への取り組みとかの原資とすること。それから本日の議題の中心でございます、人材育成、賃上げを含めた労働環境整備などに、その利益を使っていくことを実施できるような、稼げる会社であり続けることが、次の中計の一つのポイントではないかと思っております。

それを可能にいたします四つの事業セグメントとマテリアリティを、下に示させていただきます。これまでも環境とかDXについて、ESGの説明会でお話を申し上げてまいりましたが、本日は、最も重要と思われたい人材についてのお話を、後ほど申し上げる予定でございます。

## 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



サステナビリティへの取り組みの方針、ここに書かせていただきました。

読み上げることは時間的にももったいないのでいたしません、環境、それから社会に対するアプローチ、それからガバナンスのあり方。ここ数年間、非常にさらに充実させて取り組んできたつもりでございます。

本日は、この社会のところに書かせていただいております、従業員の成長と組織の成長のスパイラルアップ、それから従業員のエンゲージメントの向上などに大きくつながるお話を、後ほど座間のほうよりさせていただきます。

## 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

+STORY



▲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	<b>GHG排出削減</b> Scope1+2 (FY19比) FY21 FY22 FY23 FY30 3% ▶ <b>10%</b> ▶ 11% ▶ 50%	<b>GHG排出削減</b> 製品ライフサイクル (FY19比) ※1 FY21 FY22 FY30 6.3% ▶ <b>9.2%</b> ▶▶▶ 50%
	<b>医療アクセスの向上</b> 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 ▶ <b>93</b> ▶ 100 ▶ 196 (カ国)	<b>働きがいの創出</b> 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 FY21 FY22 FY30 2,930 ▶ <b>2,533</b> ▶▶▶ 5,000 (万人)

※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

FUJIFILM Holdings Corporation 9

主な KPI の進捗でございます。

環境とか社会のところで、四角に掲げさせていただいたものをこれまでも指標としてお示ししてまいりましたけれども、本日も説明いたしますのは、この1年間の主な取り組みの中で四つ目から六つ目まで、本日も説明と四角で囲ってございますところが、大きく中心になります。

この点につきまして、これから座間よりご説明申し上げられたらと思います。よろしくお願いたします。

司会：続きまして、座間よりご説明いたします。

## 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 ○ 富士胶片 (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 富士フイルムホールディングス(株) (人事部)
- 2019年 6月 ○ 富士フイルム(株) 執行役員就任 人事部長  
兼 富士フイルムホールディングス(株) (人事部)
- 2021年 6月 ○ 富士フイルム(株) 執行役員 人事部長  
兼 富士フイルムホールディングス(株) (執行役員 人事部長)
- 2022年 6月 ○ 富士フイルム(株) 取締役・執行役員 人事部長  
兼 富士フイルムホールディングス(株) (執行役員 人事部長)

FUJIFILM Holdings Corporation 11

**座間：**富士フイルムホールディングス、人事部長をしています、座間と申します。よろしくお願ひします。初めての方、多いと思います。今日はこの場で皆様方とお話できることを大変楽しみにしておりましたし、今後ともぜひよろしくお願ひいたします。

まず、自己紹介をさせていただきたいと思います。私、1987年に当時は富士写真フイルム株式会社に入社いたしました。最初はイメージングの事業、当時は「写ルンです」の商品マーケティングの仕事を約4年間させていただきました。その後、やはりイメージングの事業で、現場の大阪で写真展の営業を中心に、国内の営業を約5年間させていただきました。

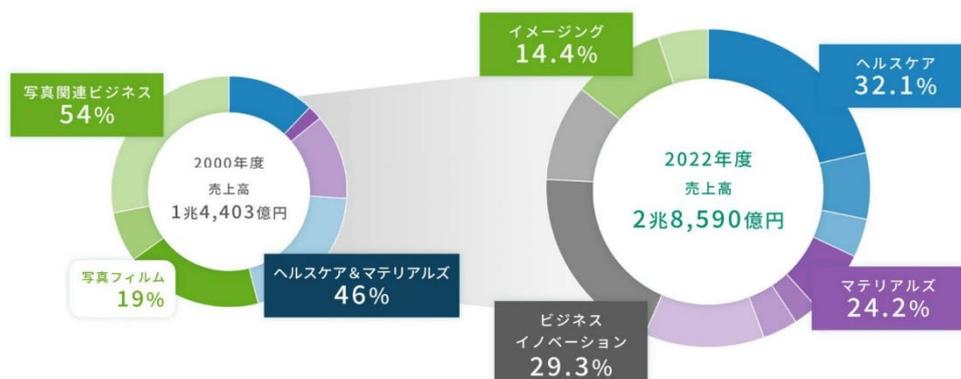
その後、人事部に異動してまいりまして、当時は採用とか教育、あとは人事異動といったことを中心に人事の仕事をしてまいりまして、2010年に今度は中国上海に駐在して、富士フイルムの中国の現地法人で、メディカル事業のトップとして仕事をしてまいりました。

その後、2012年に人事部に戻ってまいりまして、2016年に人事部長になり、その後ずっと人事部の仕事をさせていただいて、今日に至っております。引き続き、よろしくお願ひいたします。

では早速ですが、人材戦略のお話をさせていただきます。

## 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

FUJIFILM Holdings Corporation 12

まず前提条件として、人材の話をするところで、簡単ですがお話をさせていただきます。

2000年のときに写真フィルム中心であったこの事業が、現在、四つの事業のセグメント、イメージング、ヘルスケア、マテリアルズ、ビジネスイノベーションと、ご存じのように事業のトランスフォーメーションをやって変革を実現してきたのが、富士フィルムホールディングスです。

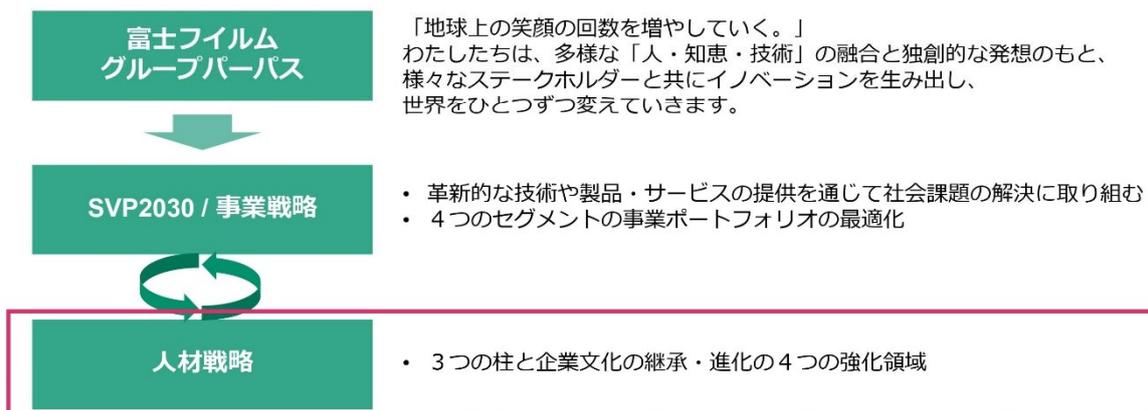
今後も今に満足することなく、新しい事業をつかって、変化をつくり出していくのが、われわれの一つの方向性になっております。



特にこの 90 周年を迎えまして、新しいグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」ことを、われわれの企業としての社会の存在価値として、今年打ち出していきました。

## 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・進化を实践する



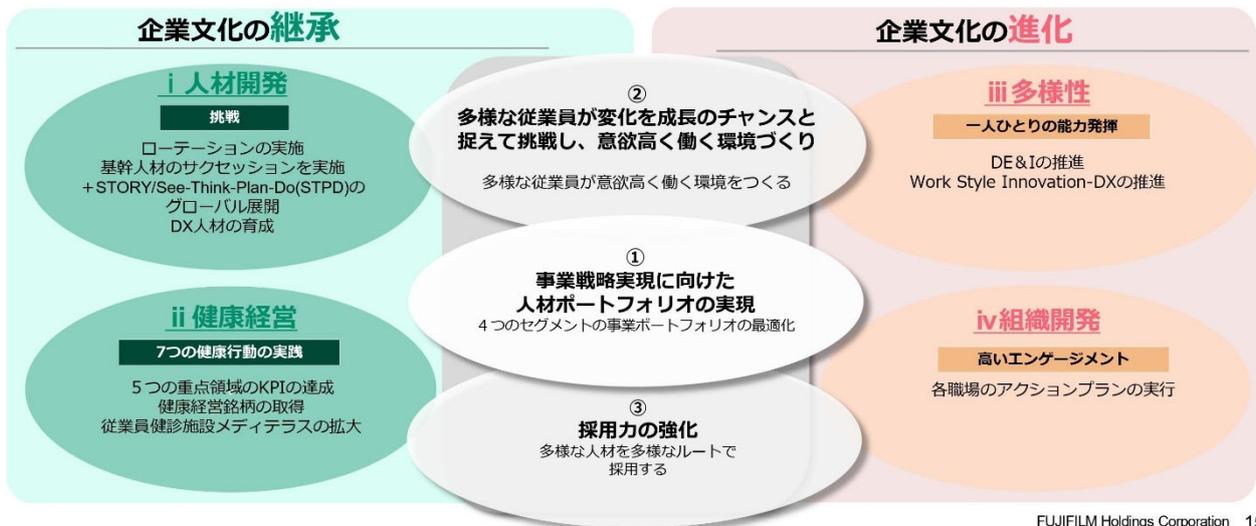
FUJIFILM Holdings Corporation 14

まさにそういう中で、この 2000 年以降の事業の変革、トランスフォーメーションの原動力は、まさに従業員の力があって成し遂げられたとっております。

その力を活かして今後、今申し上げたグループパーパスを実現して、そのために SVP2030/事業戦略をしっかりとかたちにしていく。そのための人材戦略をきちんと描きながら、リードしていくことが私の使命であると思っております。

## 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



FUJIFILM Holdings Corporation 15

人材戦略のフレームワークのご説明を先にしたいのですが、これは三つの柱と企業文化の継承・進化の四つの考え方で描いております。

まずは事業戦略をきちんと描いていくための人材のポートフォリオ、四つのセグメントをきちんと回していくための人材の最適化をしていくこと。一人ひとりの従業員がきちんと成長していく、意欲高く働いていく、挑戦していく環境をしっかりとつくっていききたい。三つ目は、しっかりと多様な人材を採用していく。この三つの柱を実現していく。

そのために、われわれが大事にしている企業文化をしっかりと継承していく。特に今日話をさせていただく中心になりますが、人材開発の考え方、それと従業員一人ひとりが健康であることが成長の基盤ですので、健康経営の考え方。

そして次に、この企業文化をどんどん進化させていかなきゃいけない。その中で、まずはダイバーシティ、DE&Iを推進していくこと。それと各職場、もしくはそれぞれの会社がエンゲージメントの高い状態にしていくために、エンゲージメント調査をしっかりとしながら、組織の開発をしていく。

こういうことを中心にしながら、われわれ人材をきちんと成長させていきたいと思っています。

まず先ほど申しましたように、この 20 年間で事業のトランスフォーメーションをしてきた中で、人材も自分たちが活躍するフィールドを大きく変える、トランスフォーメーションをしてまいりました。そのことについて、今後にも必要なことだと思っていますし、その要となる、こういった考え方でトランスフォーメーションをしてきたのかを、最初にご説明させていただきたいと思います。

具体例で皆さんと共有化したいと思っているのですが、事前の資料にはないのですが、個人名が入っている中にご説明させていただきます。

まず事業の枠を越えて基幹人材を輩出することは、われわれが変革を成し遂げた強みですし、この強みをきちんと継続していくことが大事だと思っています。

例えば左側、下にあります飯田は、バイオ CDMO の事業部長になっておりますが、もともとは写真関係の海外の仕事をしておりまして、その後ロンドンに駐在して、若いとき仕事をしています。その後、デジカメ事業の事業部長で、当時はコンパクトデジカメからミラーレスへの大きな変革を、彼がトップとして成し遂げました。その後、全ての事業を統括するヨーロッパのトップになって、今まさにこれから成長させていくバイオ CDMO の事業のトップとして、海外に今駐在しながら、全バイオ CDMO の事業をけん引しております。

あと右側にいます、浜です。これは富士フイルムビジネスイノベーションの CEO でございますが、もともと入社的时候は、工場の生産管理の仕事をしておりまして。その後、産業材料部で、これは今のディスプレイ材料の事業をもともと生み出した事業部ですけれども、ここにおりまして、まさに 2000 年以降のディスプレイ材料の事業を大きく成長させてきた人材で、その後、インクジェットの事業をやって、その後、今ビジネスイノベーションの CEO になっております。

それぞれ複数の事業を経験したり、国内外の仕事をしながらか経験の幅を広げていった、2 人の例でございます。

技術系についてもお話をさせていただきますが、富士フイルム執行役員鍋田は入社的时候は足柄研究所で、イメージングの材料の開発をしておりまして。その後、機器・IT など技術の幅を広げまして、今はメディカルの開発のトップ。特にメディカルをけん引しています IT のトップ、加えて全社の IT もけん引している人材として、トランスフォーメーションをしております。

2 人目は右側の山本です。彼は足柄工場の、もともとカラーペーパーのイメージングの材料の技術課におりました。その国内から海外のオランダでの経験を踏まえて、今度はバイオのほうに技術を展開させまして、バイオの研究所長をやって、その後、アメリカにあります iPSC の開発のトップをやって、今まさにバイオの研究所のトップを担っている執行役員でございます。

ローテーションも2つの考え方があって事業とか国内・海外をまたいでの仕事をしている人材と、それと専門性を深めながら経験を広げる人材を育成するローテーションが富士フィルムの要になっております。

さらに補足しますと、右にいる秋山は、足柄で工場の生産管理をやって、ヨーロッパにいて、その後、内視鏡のトップをやって、再生医療のトップをやって、今はメディカルの事業をけん引しております。

あとは左下にいます岩崎、これはイメージングで、その後ロシアとか海外の現法長をやって、今はエレクトロニクスマテリアルの事業部長をやっております。

専門性を深めながらという例で、CFOの樋口は、ファイナンスを中心に軸としながら経験の幅を広げて、経理から企画、それとヨーロッパとアメリカのそれぞれの現地法人のCFOをやって、あとは海外の現法のトップをやって、現在CFOをやっております。

あと左の上から2番目の山口という執行役員ですが、これは生産を軸に幅を広げております。もともと富士宮の工場でX-rayフィルムを担当して、アメリカで幅広く生産をやってからもう一度富士宮に戻って、今度は機能性材料の生産をやって、海外にまた駐在して、今は富士フィルムホールディングス全体の生産の統括の執行役員をやっております。

役員を中心に今ご説明させてもらっていますが、1.職種・事業・技術領域を変化させながら経験を広げるローテーション、2.の専門性を深めながら経験の幅を広げるローテーションの2つの大きな考え方で、基幹人材にかかわらず、若手社員・中堅の頃から実施しており、今ご説明した人材もみんな若い頃からいろんな経験の幅を広げており、経験の幅を広げることが、われわれのまず人材の考え方の大きな要になっております。

### 富士フイ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

そういったそれぞれが経験の幅を広げながら成長して、事業のトランスフォーメーションと人材のトランスフォーメーションを実現していく。それをどういうふうにかたちにしていっているかを、ご説明したいと思います。

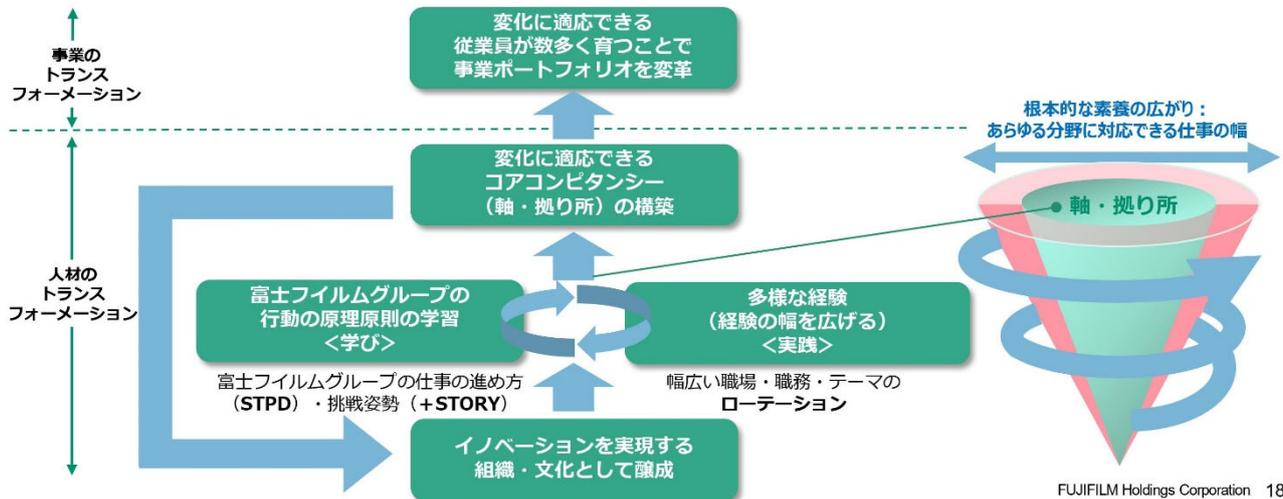
こういったトランスフォーメーションをできる人材のコアコンピタンスを、はっきりわれわれは示しておりまして、三つあります。

一つは本質的な課題をどの分野でも設定して、役割とか年代にかかわらずそれに取り組んでいくこと。二つ目はその課題を自分が主体者となって、ある分野の領域だけではなくて、いろんな部門とかグループを越えて、周りを巻き込んで実行する。三つ目は今申し上げた具体的な例と同じように、いろんな事業・機能領域においても、それを自分が主体的に、前向きに、これは逆に成長のチャンスと捉えて挑戦していく。

こういうコアコンピタンスが、富士フイルムグループの従業員の中に求めるものであり、こういうコアコンピタンスをしっかり持っている人材がたくさんいると思っております。

## 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・拠り所）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



こういったコアコンピタンスを軸・拠り所として持つためにどう育てていくかという考え方なのですが、

まずは今申し上げた、繰り返しになります経験の幅を広げるローテーション。これはたくさんの事業をわれわれどんどん展開していることと、それに伴う機能がたくさんあることで、たくさんの活躍する場がありますので、それで経験を広げる。

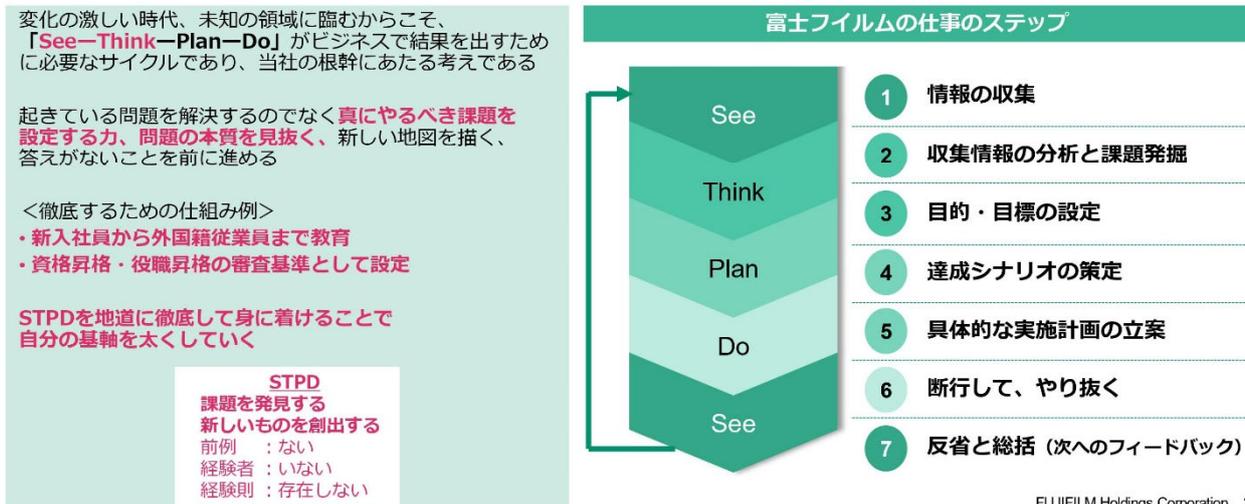
ただ、その実践で経験を広げるだけではなくて、どの事業の分野でも、どの仕事をしていても共通して大事な原理原則をきちんと学んで、身につけていくことを徹底することをとても大事にしております。

この実践と学びがきちんとスパイラルでなっていくと、今の三つの拠り所がきちんと身につけられ、組織としての人材を育てていくことが文化になっていく。

その人材がたくさんいると、事業のポートフォリオを変えてトランスフォーメーションしていくときに、人材がどんどんトランスフォーメーションしていきながら、事業と人材がある意味スパイラルで育っていくことが、われわれの要になっております。

## 「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



今、実践のローテーションの話は具体例でさせていただきましたので、原理原則、われわれが学びとしてどの分野でも大事にしている仕事の考え方をご紹介しますと思います。

一つ目はSTPDという、富士フィルムメソッドといわれているものです。これはまずきちんと右側でご説明すると、現実を、現物を見ましょう。その上で情報を集めて、集めたものを鵜呑みにせず、その裏側をしっかりと考えて、本質的な課題をしっかりと掲げて、それをしっかりと最後までやり抜いていこうという仕事のサイクルです。

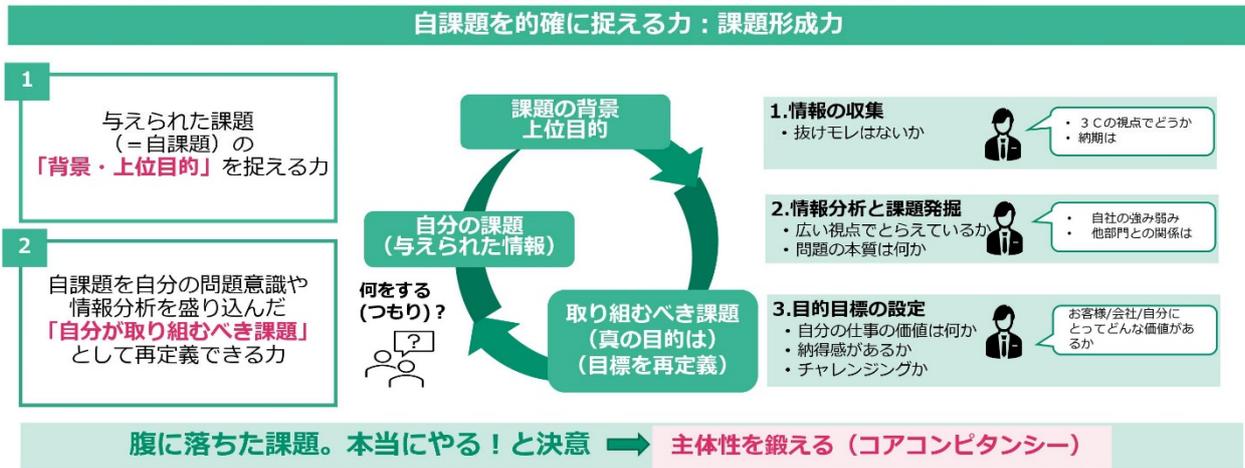
とにかく起きている問題をただ解決するのではなくて、本当にやるべき課題は何なのか。事業を、もしくは組織をより良くしていくためには、本質的に何をやっていかなきゃいけないかを、このメソッドを通じて考えることを、しっかりと身につけさせていく。

この考え方は、新入社員から外国籍の従業員まで、みんな同じようにきちんと教育をしていきますし、資格の昇格とか役職者になるときの審査の基準でも、この考え方を通して具体的に実践しているのかどうかを、評価の基準にしております。

地道なことですが、これをきちんと身につけることで、自分の軸・拠り所をしっかりと持つてもらおうことが、トランスフォーメーションの大きな考え方になっています。

## 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



FUJIFILM Holdings Corporation 21

もうちょっとこの STPD と、さっきのコアコンピタンスの関係をお話しします。

まず課題があります。自分でこれをやりたいという課題もあれば、もしくは若いときは与えられた課題があるかもしれない。それに追われるのではなく、それが何のためにそれがあるのかという、上位の目的をしっかりと考える。

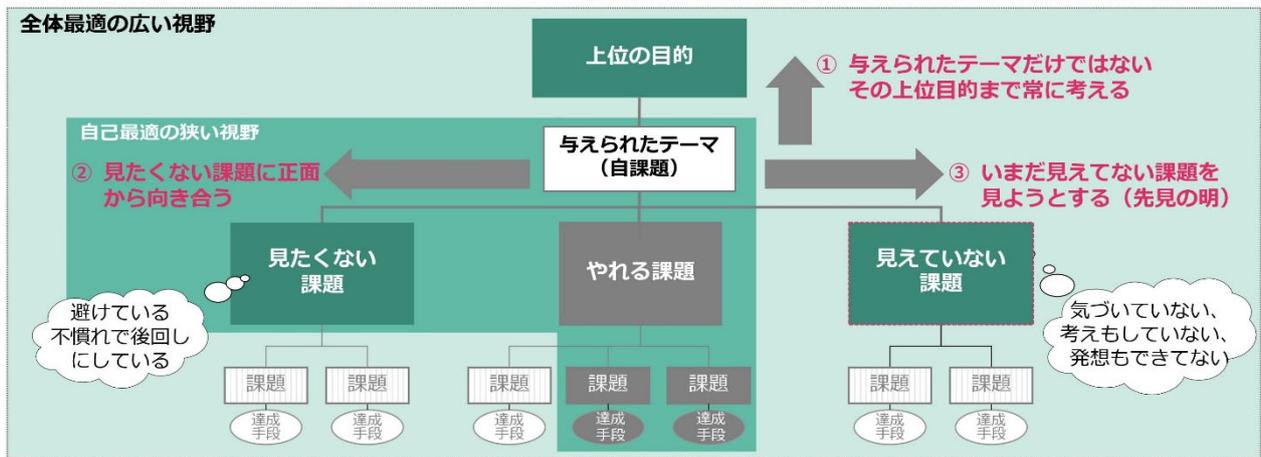
その考えるプロセスの中で当然、3C (Customer, Competitor, Company) はどうだ、他部門はどうだ、強みはどうだ、お客様はどうだということを自分の中で繰り返して反芻して、Think している中で、その課題が真の目的はこうだな。じゃあこれが、自分がやるんだ、この課題が腹に落ちたというところまできちんと自分の課題にしていくために、この ST をしっかりやっていくことが一つの最も重要な点になっております。

こういうことが身につくと、どの分野でも主体性を鍛える、主体性を持つことにつながっていくと思っております。

「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「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



FUJIFILM Holdings Corporation 22

二つ目は STPD を回していく中で、先ほど申し上げた上位の目的を考えて、それを実行して、本質的な課題を知っていくための一つのメソッドです。

これもパッとやれる課題に飛びつくのではなくて、まずは見たくない課題に正面から向き合う。

何かを進めるときに、前提条件としてこれは避けている、不慣れだから後回しにしていることは絶対にないことをまず前提に置きながら課題をとらえる、そうしているうちに気づいていない、考えてもいない、まだ見えていない、先見の明にあるような課題にたどりつくことが、本質的な課題を見つける思考のプロセスになっております。

常識的、もしくは固定観念、過去やってきたこと、そういうことを基本的には疑って、新しい文脈/ストーリーで本質的なことを考えることを、若いときから現場で、もしくはいろんな研修で、これを教育していくことが、二つ目の考え方です。

## 「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
	FUJIFILM Irvine Scientific, Inc. (FISI)	97
欧州	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

FUJIFILM Holdings Corporation 23

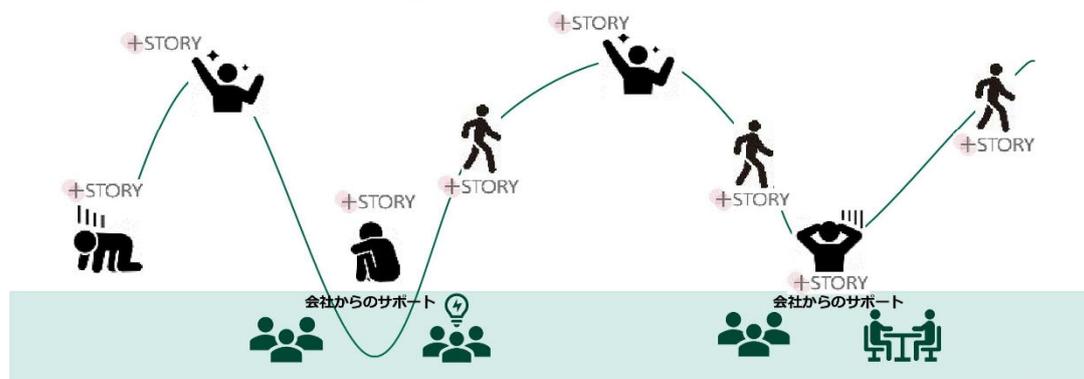
そういった原理原則を身につけることを、国内外、特に M&A をした会社も含めて徹底しております。これはエンゲージメントサーベイで質問したものの結果を示しております。

私は富士フィルムメソッドを理解している。富士フィルムグループ全体で 94% は理解している。あとは右側に、これは M&A をした会社のスコアを書いておりますが、平均して 89% で、全ての会社においてこのことを理解しながら、仕事をするスタンスができていると思っております。

まさにこれは人材の成長、育成ということでお話をしていますが、M&A をした会社に富士フィルムの企業文化をきちんと継承していくことの、われわれの取り組みの一つでもあると思っております。

## +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**が富士フイルムグループに**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**

FUJIFILM Holdings Corporation 25

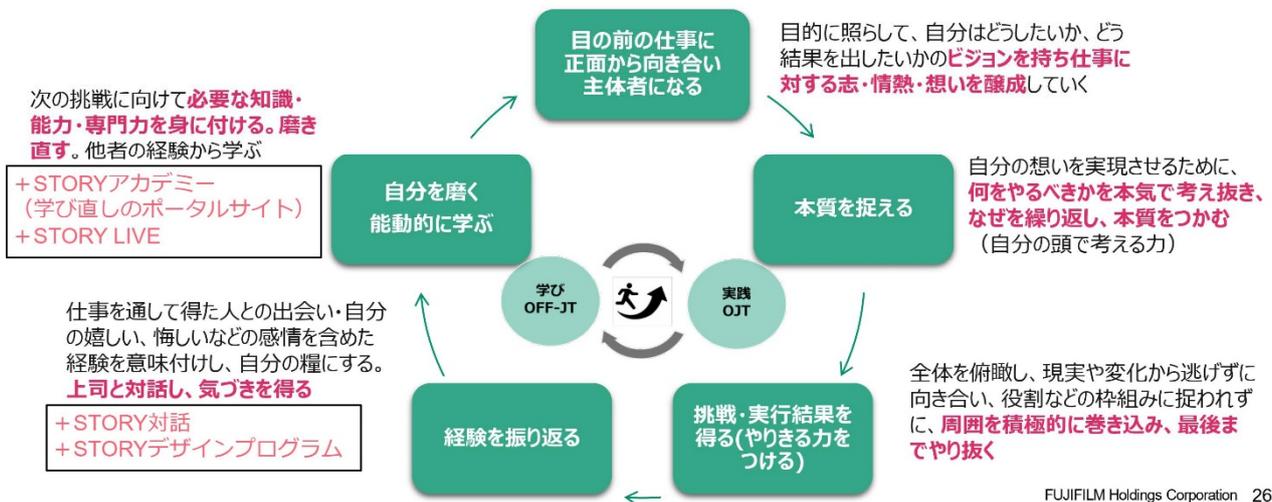
二つ目が+STORYという、これは自己成長基盤、挑戦をしていくことを、きちんと会社の中で根づかせていくためのメソッドでございます。

世の中的にはキャリアという言葉ですが、われわれは+STORYという言葉を使っています。一人ひとりが変化していくことは成長のチャンスだと捉える、そして挑戦すれば失敗をしたり、成功したり、結果はありますけれども、そこに一喜一憂するのではなくて、そこで感じたことだとか、もしくは出会った人だとか、誰かにかけられた言葉だとか、必ず経験を意味づけする。1人ではなく、それを部下だとか会社全体でやっていこう。そういうことで成長を描いていくことを、+STORYと呼んでいます。

+STORY 曲線と呼んでいます。この意味づけした経験を結んでいくと、必ずみんな違った曲線になります。そうすると従業員100人がいれば、100通りのストーリーができ上がることも、われわれの従業員一人ひとりの個性の発揮の表れでありますし、こういうことを会社全体で共有化していくことを後でお話ししますが、そのことが挑戦する文化、われわれがずっと挑戦してきたことを次の世代にもつないでいくための、一つのメソッドであると思っています。

## +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**

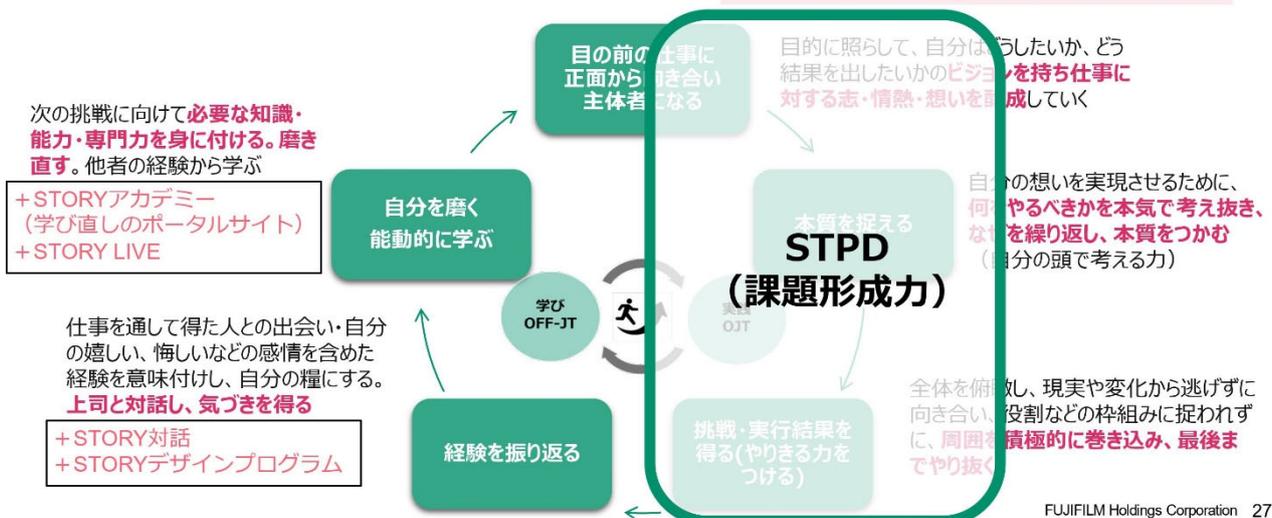


このメソッドを現場にきちんと定着させていくための言語化をしております。これを挑戦サイクルと呼んで、これを職場の中、もしくは自分の成長の糧にしていきたいと思います。

まずは仕事の主体者となって、本質を考える。そしてやり切る。ここはお話ししてきました、STPDを回していくことです。

## +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**



これを回して、その経験をただ経験とするのではなくて、きちんと意味づけるための+STORY 対話だとか、5年、6年の単位の中で振り返って意味づけるデザインプログラムという研修をする、そして、振り返った中で自分自身が足りないものは磨いていく、もしくは強みを伸ばしていく。そのために、+STORY アカデミーというポータルサイトを、自分でオンラインで勉強する仕組みを提供しています。一回り挑戦サイクルを実践して、自分がまた新しい自分になって、新しい挑戦の土俵にあがっていく。

このサイクルをきちんと実践することを挑戦していくと定義をして、育成の基本にしております。

## +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



その+STORY 対話なのですが、これが一つの肝です。

1年に1回ちゃんと STPD の視点で目標を設定して、そのプロセスを指導して、きちんと評価をフィードバックする目標設定・達成面談。これは多くの会社でしていると思います。われわれも業務的支援ということでやっております。

これに加えてさっき言った経験を意味づけることを1年に1回、部下はきちんと自分の1年間の経験を上司に語って、上司はそれをきちんとアドバイスしながら、意味づけをしていく+STORY 対話を実施する。対話しながらお互いのストーリーもしっかりと話をしていく。

そのことによって、部下は自分の意見を積極的に発言できる。上司はいろんなストーリー、価値観を通して、部下の人となりを見てきちんと指導していこうというのが、この+STORY 対話で、1年に1回やっております。

目標設定・達成面談と+STORY対話を両輪で回しながら、心理的安全性の高い職場、エンゲージメントの高い職場をつくることを、この+STORYという考え方で実施しております。

あと、先ほども出ました会社全体にということで、この+STORY LIVEということで、これも月に1回、多様な富士フイルムグループの事業、仕事のテーマで、従業員が自分のストーリーを語る。

この+STORY左下にある曲線を一人ひとり、出てきた人たちが、自分の今の仕事だけじゃなくて、過去自分がどういうことをやって何を感じてきて、今何を学びにしているのかを語っていきます。デジタルマーケティングだとか、工場で機能をやっている人たちだとか、海外で働いている人たちが、オンラインでこの話をしていきます。時々CEOの後藤も参加したりして、月一回実施していますが、1,000人以上が参加しています。

こういうことをやると、どうしても成功した話ばかりをするように聞こえるんですけども、絶対に録画を残さず、オンライン1回のみでやることで、自分の本音、失敗したことから何を学んだかを、従業員同士の中での気づきの場として、全社を挙げて取り組んでおります。

## +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 日本的人事部「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、日本的人事部主催の人・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**

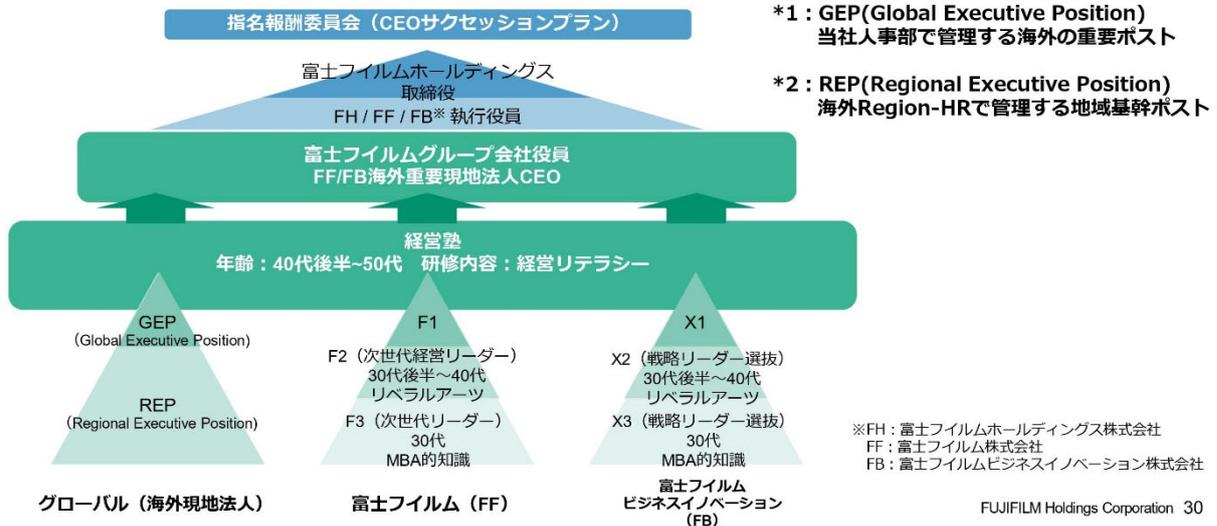


FUJIFILM Holdings Corporation 29

こういった+STORYの取り組みは、おかげさまで日本的人事部の中で、日本のHRチャレンジ大賞とHRアワードと、2大の大きな賞がありますが、昨年人材育成部門優秀賞と企業人事部門最優秀賞をそれぞれ受賞させていただいて、そういうことを励みにしながら、グループ全体でこれに取り組んでおります。

## 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



それとは別に、きちんとリーダーをつかっていくサクセッションにも取り組んでおります。

まず部長層を経営塾ということで、40代後半から50代でしっかりと人材のプールをつくっております。部長層だけではなくて課長層、これはリベラルアーツの研修をしながら人材の育成を考え、今度は一般層、30代はMBAということで研修をやっていく。

富士フィルムと富士フィルムビジネスイノベーション、それぞれ独自でやっておりますが、部長層は共通でやっているとともに、海外の現地法人についてもGEP (Global Executive Position) というポジションについては、ホールディングスの人事部が見て、そこで優秀なグローバルの人材研修をしたり、もしくは海外のそれぞれの地域の人事部はREP (Regional Executive Position) といって、これもそれぞれの地域で重要なビジネスのリーダーをサクセッションする。

そういうことをしながら、将来の基幹人材につなげていくようなサクセッションを体系的に取り組んでおります。

## 富士フイ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



### 2022年従業員健診施設 メディテラスの設立

- ✓ 富士フイルムの内視鏡、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】



FUJIFILM Holdings Corporation 32

次にそれぞれ今お話しした、従業員一人ひとりが活躍するために取り組んでいることを、三つほどお話をしていきたいと思います。

一つは戦略の中で申し上げた、従業員一人ひとりの健康です。これは2019年に健康経営宣言ということで制定したことを機に、いろんな施策をやりながら、おかげさまで健康経営銘柄も4年連続選出していただいております。

実際、五つの重点領域に対してKPIをつくって、従業員の七つの健康行動ということで、弊社の産業医とも連携しながら、この行動を実践することを従業員とともにやっております。

またなかなか世の中にはない取り組みとしては、従業員の専用健診施設で、昨年メディテラスよこはまをつくりました。弊社の最新の医療機器を使って、弊社の素晴らしい医療に携わる人たちによって、従業員の健康を直接、健診施設をつくって守ることを取り組んできております。

## 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 復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推進委員会を立ち上げ、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

FUJIFILM Holdings Corporation 33

あとはDE&Iの取り組みも、昨年DE&I推進委員会を10月に立ち上げまして、後藤を委員長とし、私を副委員長として、従業員と対話をしながら進めております。

グローバルのDE&Iのビジョンとして、多様なストーリーを認め合う。さっきの+STORYもその基盤になっておりますが、一人ひとりの個性、価値観、経験をしっかりと育て、オープン・フェア・クリアな企業文化を大切にしていくことを掲げています。

KPIとしては、外国籍の従業員の基幹ポストの比率を、2022年度27.8%を2030年には35%、女性管理職比率もグローバルで16.5%を25%、国内は6.9%を15%にしていこうなどを掲げながら、国内では具体的には育児休職を明けた従業員のセミナーをしたり、従業員とその家族の両方のやりがい、笑顔、成長をとということで、ファミリーデーを実施したりしながら取り組んでおります。

## 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、会社の発展のために、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

FUJIFILM Holdings Corporation 34

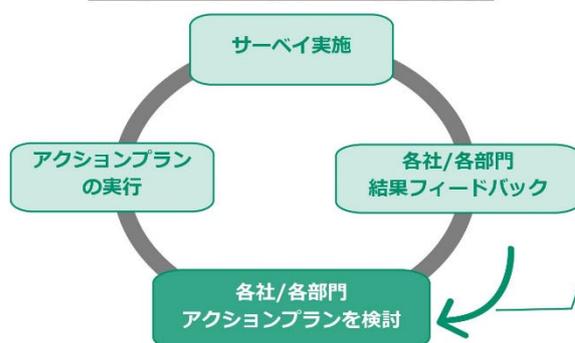
エンゲージメントサーベイ、これは組織開発につながりますが、2022年から実施しました。

持続可能なエンゲージメントという指標を掲げておりますが、2022年がポジティブな回答をした人が80%。本年度も行いましたが、これも80%で、結果的に非常に良好な結果になっている。日本の製造業の基準値としても、平均より高い数値になっているのは喜ばしく感じております。

## 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  
役員の中長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

FUJIFILM Holdings Corporation 35

ただ一喜一憂するのではなくて、これで大事なことは、この結果をそれぞれの職場にきちんと数字で見える化して、フィードバックして、職場ごとに従業員とディスカッションして、一つでも何か変えていくことを、特に従業員の声に耳を傾けることをしっかりやっていくサイクルを回しております。このエンゲージメントの結果については、役員の報酬の KPI にも掲げて、実践に取り組んでいっております。

ずっと富士フィルムの事業のトランスフォーメーションの中で、従業員もトランスフォーメーション、もしくは一人ひとりが活躍するための土台についてお話をさせていただきました。

従業員と富士フィルムグループの企業文化が、私は大好きですし、この企業文化を継承していくにあたって、決して 2000 年以降のこの企業文化が急にでき上がったわけではなくて、長年、もしくは 1934 年の創業以来、諸先輩方のたくさんの努力の下にこの文化ができていると、私は実感しております。

## 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

FUJIFILM Holdings Corporation 37

一つのエピソードですが、これは 1986 年、私がまさに就職活動をしていたときの富士フィルム、当時の富士写真フィルムのパンフレットです。いわゆる学生に向けたパンフレットになります。

当時、写真フィルムは世界に 4 社の中で、ある意味安定した企業で、非常に利益も高い企業です。そういった企業に魅力を感じて応募してくる学生もいっぱいいたと思うのですが、ここに書いてあるのは富士フィルムにも問題があるということで、当時電子スチルカメラが出て、もしかしたら将来こういった大きな技術変革の中で、写真フィルムはなくなることがあるかもしれない。そう聞い

て尻込みしてしまう皆さんがいたら、それは失望してしまうということは、そういう人たちを求めませんよと。

われわれは問題を素直に受け止めて、解決していこうということをしかりやっていて、絶えずそういう変えていこうという緊張感の中で、会社は育っていき、入ってくる皆さんは、富士フィルムを変えてやろうという人を求めるんだということが書いてあり、まさに写真フィルム全盛期だった時代においても、こういった変革を求めていました。今もそれはしかり、採用において取り組んでいます。

お話しした強みであるコアコンピタンス、急にできたわけではなくて、採用から育成まで、それを地道に徹底して企業文化としてつくるのが、われわれが事業変革をしてきた、もしくは事業変革をこれからしていく、まさにわれわれの人材戦略の要、肝だと思えます。

## 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



変化をつくり出していく、パーパスの実現に向けて世の中の社会の問題を解決していくためには、われわれはその中でいろんなトランスフォーメーションが従業員にも事業にも起こっていますが、それを揺るぎないものにするための原理原則をしかり一人ひとりにきちんと身につけることによって、それを企業文化として定着することによって、その変化する基盤を大事にすることによって、われわれは成長していくことを、実現していくことを、大事にしていきたいと思っております。

以上、私の責任を持って、こういったことを富士フィルムグループ全体で取り組んでいきたいと思っておりますので、ぜひご支援をよろしくお願いいたします。以上になります。

**司会：**最後に、社外取締役の永野氏より、当社の人材戦略に対してコメントをいただきます。永野取締役は東京海上ホールディングスにおいて、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た後、海外事業を統括され、強いリーダーシップをもってグループ全般の経営を執行されてきました。

2022年に当社の社外取締役に就任以来、当社の人材戦略への取り組みをご覧になってきた立場から、忌憚ないコメントをいただけますと幸いです。

それでは永野取締役、よろしくお願いいたします。

## 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。

FUJIFILM Holdings Corporation 40

**永野：**皆様、こんにちは。ご紹介いただきました、永野です。どうぞよろしくお願いいたします。今ありましたように、私は2013年から2019年まで東京海上グループのCEOをしております。皆さんほとんどの方に、少なくともほとんどの会社さんにはお会いしております。当時を思い出しまして、久しぶりに今日は楽しみにまいりました。

私の社長時代には、社員に To Be a Good Company ということをいつもかみ砕いて話していたんですけども、一言でいいますと富士フィルムグループが取り組んでいることは、私が思っていたことをより明確に、非常にクリアに言語化されているなと感じています。

この富士フィルムグループの取り組みを、皆さんの投資戦略に活用されるのはもちろんですけども、私はこの日本のビジネス界、企業全てに参考になる取り組みだなど、本当に心から今思っています。

今日は私、テクニカルなところは別として、私の経験とか、それから私から見える範囲の中で、この富士フイルムグループの戦略がどう見えるか、どういう見え方をしているかを話してみたいと思います。そのときにできるだけ、日本の課題とか、あるいは一般的な常識と対比させながらお話しすることで、皆様のご理解を深めていただければなと思っています。

## 社外取締役による評価

---

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した**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 Holdings Corporation 41

今、画面に映っています、大体こういうことをお話ししますので、画面をご覧になりながら聞いてください。

私は一つ感じますのは、今、座間さんから丁寧にご説明がありまして、これが全てですけれども、ちょっと違うアングルからいろいろお話しします。

日本の産業界全体は今、生産性を向上しなくてはならない。これは大きな課題だと思います。そのときに世の中、人材の流動化で生産性アップをしようというんですけれども、私は必ずしも正しくないと思っています。350万人の人たちが移動しても、給料は決してアップしていません。日本は横に移動することによって、生産性が上がっているわけではないのです。それが現実です。

大企業の使命は、社内でしっかり人を育てる。人が育つ場をもうける。つまり気づきの機会をたくさんもうける。その上で、たくさん経験した上で、もっと今度は外の経験もしてみたいという人は外に出ても、私は全然かまわないと思います。

もう一つは、学校教育の課題と社会人教育の課題は同じでして、人を育てるとよくいうんですけれども、教育というんですけれども、私はちょっと違うんじゃないかと思っていて。人は勝手に育つんです。そういう考え方をこの会社は徹底しております。

ただし勝手に育つためには、たくさんの気づきの場をつくらなくてははいけません。それによって主体性に火がついて、それで勝手に自ら育っていく。実に富士フイルムグループの仕掛け、仕組みは、それが上手にできるようになっていると私は感じています。

さっき 18 ページのところに絵がありましたけれども、この絵はまさに非常に上手に説明している絵だと思うので、ちょっと出してください。2 軸あるんです。

座間さんがお話ししましたように、一つの軸はジョブローテーションです。多様な経験をさせる。これは職種とか事業とか技術領域、この中で動かしていく。全然今まで経験したことのないこと、新しいことにチャレンジさせる。もう一つは場所を変えながら、ところを変えながら、専門性をどんどん深めていく。海外を経験させる。そういうことで経験を広げていく。この 2 軸でジョブローテーションをやられているんです。

私、自分の経験を振り返ってみても、このことが非常に優れているのは、全く新しい経験に直面したときに、人は必ずそこに早く追いつこうとする力、キャッチアップ力が生まれるんです。組織のマンネリ化は、それによって防ぐことができるし、そこから常識を打破できる、革新が生まれるんです。これが富士フイルムグループの、僕は変革の源泉じゃないかなと感じています。

日本の流れは、これに逆行しているんです。転職することは悪であるという論調もあります。社員を転職させながら育てていく。これが本当は育つためのすごく良い材料であるにもかかわらず、それを放棄して、横に移動してしまう。これは本当にもったいないことだと思います。

それからもう一つは座間さんから前に聞いたことがある話ですけれども、富士フイルムは組織をつくるとか変えるのではなく、人を動かす。つまり思いを持った人、魂を持った人にやらせる。組織ありきじゃなくて、人ありきだということです。そういうことが文化になっているんです。

組織は放っておくと自己増殖してしまいます、組織目的を忘れてしまって。けれども明確な目的を持った人は、必ずその目的を実現していきます。ですから、新しい事業とか、新しい会社をつくった場合でも、あまりスタッフをたくさん置かないで自分で動く。これも文化ですけれども、そういうことが物語っているんじゃないかな。

もう一つの軸はさっきお話がありましたように、学びの軸です。これが富士フイルムグループの社員であるからにはこうだと、行動のプリンシプルになっている、原理原則になっているんです。

だからこの学びの一つは STPD、これは本当に文化になって、僕は文化の言語化だと思っています。この See、Think、Plan、Do と、これは文化の言語化だと思います。本質を見抜く力、真の課題をつくる力、それから今の課題として見えなくとも、未来の課題を自分で考える力、何のためにやるのかというパーパス、目的を見失わせないような力です。

これも今、日本で博士人材の活用がものすごく脚光を浴びています。博士人材の強みは、専門性はもちろんだと思いますけれども、それだけではなくて、未来の課題を自分で見つけて自分で実現していくのが、一番の強みだと私は思っているんです。そういうものが富士フィルムグループの取り組みの中にも、エンベデッドされているのがすごいなと思っています。

もう一つは +STORY、さっきお話がありました。これは挑戦する文化、挑戦するストーリーの言語化だと思っています、私。ほかの人の挑戦の話を聞いて、その気づきを得て、自分の挑戦に置き換えていく。これはすごいと思うんです。新しい分野とか未知の分野に自分も経験したい、挑戦したいと思わせる。これがものすごく浸透しています。

この 2 軸、ジョブローテーション、多様な経験と学びが、行ったり来たりすることで、今映っていますが右側の軸がどんどん回転力を増して大きくなって、さらに大きな仕事、さらに困難な仕事に立ち向かっていこうじゃないか。こういう仕組みができていけるのかなと僕は感じています。

おさらいしますと私がすごく感じているのは、富士フィルムの外から見える力、強さはタンジブルな力だと思いますが、これは技術とか商品とかデザインとかブランドとか、マーケティングとかソリューション力とかいろいろあると思います。だけれども、それはあくまで外に見える力は結果であって、僕は本当の力は人の力、文化の力、根っこのベースの力。インタンジブルな基礎力。これが本当の力じゃないかな。

繰り返しますけれども、本質を見抜く、正しい課題をつくる、未来の課題をつくる、主体的に挑戦する、やり抜く、変革する。自ら変化を起こす。これらは人の力、文化の力だと思うんです。この人の力、文化の力が集まって、表面に見える製品とか技術とか、そういう力をつくり上げているんじゃないかな。

だから、私は言葉を選ばずにいうと、この人たちは別に富士フィルムではなくても、どんな業界でも成功する人たちだなと感じます。なぜならビジネスに共通する軸を持っている。その軸をベースに仕事をしていると感じています。

いい換えますと、今、四つのセグメントで事業を展開していますけれども、その根っこの力が最も活きる、今申し上げました人の力、文化の力という根っこの力が最も活きるセグメントに今、集約されているのかなと感じます。

そしてこの四つのセグメント、イメージングとかヘルスケアとかマテリアルズ、ビジネスイノベーションを、人と文化の力と、それからもう一つは祖業で生み出された技術の力、フィルムです、それで横串を刺している感じが僕はします。したがって、しっかり四つのセグメントがバンドルされていると感じます。

これを分からない人が見るとどうかというと、コングロマリットディスカウントを起こしているんじゃないかという人もいますけれども、ディスカウントどころか、人と技術がコラボして、しっかりシナジーを生み出しているんじゃないかなと私には見えます。そこをよく見ていく必要があるのではないかなと感じています。

以上です。

## 質疑応答

---

**司会**：ここから質疑応答の時間に入らせていただきます。

それでは、シティグループ証券の芝野様、よろしくお願いいたします。

**芝野 [Q]**：本日は非常に面白いミーティングを企画いただきまして、ありがとうございました。2点、質問があります。

今日の説明の中でもありましたが、私自身、富士フィルムの強みは多様な経験をしている、選ばされたリーダーシップチームがあることではないかなと常々思っております。

その背景としては2000年代前半にコアの事業が、御社の表現を借りれば消失する経験があり、吉澤さんにせよ座間さんにせよ、当時30代後半から40代前後の現場最前線に立つような立場の方々が、構造改革や事業の再編等、非常に厳しい経験をして、それを乗り越えてきたことがあり、その経験をしている、変化をしていかないといけないんだということが分かっている幹部が、リーダーシップをとっていることが強みだと思っています。

今の富士フィルムは、そういったカルチャーが根づいているのかなとは思いますが、全体としては非常に洗練されてきて良くなってきているので、本当の意味での修羅場が20年前に比べると減っているのかなとも思います。

こういった観点で、今の60代前後の皆さんがお持ちの、そういった経験、あるいはそういった腹のくくり方みたいなものを、次の世代のリーダーシップに引き継いでいくためには、何か足りないもの、課題ってあるのか。もしそういった問題意識があれば、お聞かせいただければと思います。

**座間 [A]**：まさに私の問題意識も同じというか、やらなきゃいけないことは、まさにそこだと思っています。

質問の繰り返しになっちゃいますが、われわれは写真フィルム全盛から大きく変わったところまで、30年、40年の中で全部経験している世代が今、会社を動かしていますが、半分ぐらい経験した人もいれば、入ってくるまだこれからの1年目、2年目の社員は、まさに変革を実現した会社だからと思って入ってきているところがあるんだと思います。

そういう中で、+STORYみたいなことを実現していきたいなと思ったのは、その背景もとてもありまして。制度とか仕組みで、そういうことをつないでいくのは結構難しいので、われわれが経験

したものが次の世代にバトンを渡していくときに、その思いだとか哲学だとか、そういうことを伝えていかなきゃいけないと思っています。

経験を通して、またただ経験しただけじゃなくて、普遍化して意味づけして、下の世代に伝えていって、下の世代はその普遍化したものを自分の具体的な経験で、またそれを養っていこうということが多分、+STORYの背景にあることなので、そういったことをきちんとやっていかなきゃいけないと思っています。

ただ課題としてあるのは、そういったことがまだ正直申し上げて、国内の中ではそれをきちんとかたちに、グループ会社を含めてできたのですが、これをグローバルでそういったマインドをしていかなきゃいけないことの中で、当然雇用環境が違ったり、もっと価値観が違ったりする部分もあると思います。

ただ私は富士フィルムグループで働いている全世界の従業員、海外のHRと議論しても、そういった富士フィルムの今まで培ってきた文化を非常に、良しとしようという従業員がたくさんいます。そういったことをグローバルにきちんと展開しながら、われわれがずっと経験してきたことを次の世代に伝えていくことが、課題でもあり、使命じゃないかなと思っています。

**芝野 [Q]**：2点目は、永野取締役に質問させていただければと思います。

非常にエネルギッシュに富士フィルムの良いところをご説明いただいて、とても興味深く拝聴いたしました。特に最後、われわれの手元資料ですと18ページのコアコンピタンスの構築というところで、こういった構造があるからこそ、ある意味コングロマリットの強みがあるみたいな話もいただきまして。私もまさにこれを使って議論をするのがいいんじゃないかと、後でIRの皆さんにフィードバックしたいなと思っているところで、既に永野さんから指摘していただきまして、興味深く聞きました。

永野様からは、良いところを非常に多く挙げていただいたかと思っています。もしあえて挙げるとすれば、他社やほかの取り組みと比べたときに、課題があるとすればどういったところでしょうか。なければ結構ですけども、もしあればご指摘、ご紹介いただければと思います。

**永野 [A]**：多分、そういうご質問を受けるだろうなと思っていました。1点目の質問もそれに近いです。これからも挑戦者であり続けるのか、次の世代にどうやって守りに入らないで、それを伝えていくことができるのか。これは座間さんからお答えいただいたとおりです。

あえて課題といえば、これは富士フィルムだけのことじゃないですけども、組織が急拡大しています。M&Aをやって、海外に展開して。そういった中でこの文化、社風が形骸化していかない

か。これはどこの会社でも経験することだと思うんです。これの解決策は一つではなくて、これはエンドレスジャーニーだと思うんです。いろんなことをやらなきゃいけません。

その基本になるのは今、座間さんからあったような対話をベースに、制度、仕組みだけでは駄目です。対話をベースに、その思いをしっかりと伝えていくことです。それから新しい領域をこれまでどおり経験させていく中で、気づかせる。自分で気づかせる。教えるんじゃなくて気づかせる。そういう場をどれだけつくっていくか。

もう一つは社内の多様性とか、海外の人たちの多様性もちろん今、取り組んでいるわけですがけれども、スタートアップも含めて、あるいは途中入社の人たちも含めて、社内の多様性にどう取り組んでいくかも大事だと思うんです。

ですから海外の人たちに大きな M&A をしたような、いかにして人材の強みとか文化の強みをどう定着させていくか。これはとても難しいチャレンジだと私は思います。

日本と比べれば社内の定着率はもともと短いです、海外は相対的にいえば。そういう中でこの文化を定着させることで、むしろ良い人には富士フィルムグループに長くいてもらえるような、そういうグループにしていけるチャンスがたくさんあるわけです。逆にそれが今度は海外、グローバルビジネスの中でも強みになる。ここが私は一つのチャレンジだと思います。この文化をどうやってグローバルに根づかせていくか、この辺りだと思います。

もう一つは、海外のコア人材のサクセッションをどうきちんとつないでいくか。その辺りが私是一个の大きな課題なのかなと思っています。

**司会：**それでは続きまして、岡三証券の島本様。よろしくお願いいたします。

**島本 [Q]：**私のほうからはページ数でいきますと 30 ページ、グローバルと富士フィルムと富士フィルムビジネスイノベーションと、それぞれの階層でリードしていく人材を育てていくのが、分かりやすく書いてあります。これがある一定レベルまで達するとある程度、混ざって行って、役員になられて、CEO につながっていくということですけども。

それぞれの事業から出てきた人たちが経営層に入ったときに、トータルで良い判断をするためにどういう経営軸で、どういう経営の内容とか、総合的にグループで判断してっていうところで、導いていける人材を育てていくのか。この辺り、何か具体的な、どういう研修内容なのかとか、そういったところを教えていただけないでしょうか。

**座間 [A]**：経営軸については、これは後藤、助野も当然この経営塾の中の塾頭として参加して、富士フィルムグループの経営リテラシーと書いてあり、こういうことをやっているのですが、実際にはいかに構想力を磨いていくかということです。

それぞれの事業の中での構想力が高い人間を集めているのですが、富士フィルムグループとしての今の本質的な課題は何なのか、それを解決するためには、自分がトップになったときにどういうことをやるべきなのかということ、1年かけて本人と、もしくは大体毎年20名ぐらい集めるのですが、20名がきちんと一緒になってディスカッションしていくことの中で、経営塾についてはすごく形式的なプログラムではなくて、まさに道場みたいな自習自得しながら、物事を考えていくことが基本になっています。

あとこの一つの特徴の中に、課長層にリベラルアーツをやっていると書いてあると思うのですが、ここは一つ要になっています。

先ほど申しました軸の中で、富士フィルムグループの中での仕事の進め方だけを申し上げたのですが、富士フィルムグループの経営者になっていく人間は、世の中に対して自分自身の軸。たくさんの事業があれば全て、いくら経験の幅といっても、全ての事業と機能を経験してトップになるわけじゃないので、経験していないことを判断する力を磨いていくには、大局観とか歴史観だとか、自分自身の拠り所をちゃんとつくるために1年間、徹底してこれは宗教から哲学から歴史から、仕事をしながら難しい本を読んで、その分野のトップの知識人の方と1日かけてディスカッションをしております。

30代はMBAのビジネスの基礎を学び、課長層でリベラルアーツで人間力を鍛え、そういうものを持った人間が、今度は経営塾で会社全体のことを構想していくことを磨く。こういう考え方で体系化していることになっております。

**島本 [Q]**：ちなみにこの富士フィルムと富士フィルムビジネスイノベーションの三角形が別のところにあるんですけれども、これはもともと前身も違いますしということですか。

**座間 [A]**：そうです。経営塾は一緒にしています。課長層と一般層がある程度の人材をプールしておきたいし、育てていきたいということがあるので、あえて基本的には今分けていますけれども、将来的には課長層辺りは一緒になって、ディスカッションしていくほうがいいんじゃないかという話はしております。

**長澤 [M]**：それでは続きまして、SMBC日興証券の桂様、よろしくお願いいたします。

**桂 [Q]**：本日は大変興味深いご説明、ありがとうございました。二つ、お願いします。一つ目は座間さんで、二つ目が吉澤さんです。

異なるステークホルダー間のベクトル合わせというか、先ほど永野さんがディスカウントされているという感じでおっしゃっていましたが、御社の企業価値をディスカウントだけではなくて、しっかりとマーケット側でも評価できるような感じで、どのようにリンクしていくのかというコンペンセーションのところの考え方について、何か5年、10年の取り組みの中で変化があったかどうかをご紹介いただければと思います。

**吉澤 [M]**：報酬とかインセンティブとか、そういうイメージで。

**桂 [Q]**：そうです。要はパフォーマンスに対するコンペンセーション、リターンとか。あとはそれぞれ+STORYは理解するんですけども、それに対してどうやって評価するかという側の仕組みのところの変化です。

**座間 [A]**：評価については、基本的にはその役割をしっかりと発揮してきたかという評価と、業績をきちんと測っていくかという評価の2軸で評価していきまして、それ自身は大きく実際は変えてはいないです。その評価をするにあたって、そういった課題のSTPDをきちんと定着させていくこと自身は、継続してやっていることです。

ただマーケットバリューという中で、昨今IT分野の人材をきちんと採用してリテンションしていくことは、非常に会社全体として大事だと思っております。ITとAIの優れた人材に対する認定制度ということで、これを認定した人材にはプラスのインセンティブを与えることを実施しております。それは一つの大きなインセンティブというかたちでやっております。

**桂 [Q]**：そのフォローアップになりますけれども、マネジメント層の中で、先ほどのスライドでいうと、33ページ目の右上で、基幹ポストに占める外国従業員の比率とか、管理職に占める女性の割合で、ここを引き上げるためのコンペンセーション、評価の仕方が何か変化があったら教えていただきたいです。

**座間 [A]**：評価の仕方、具体的な報酬に結びついているところではないのですが、例えば外国人の基幹人材に対して、株式の報酬を付与していこうというようなスキームを今、検討というか実行していこうと思っておりますので。今後、そういったインセンティブは一つ、出てくるのではないかなと思います。

女性についてはインセンティブではないですけども、長く富士フィルムグループで働いて、仕事とプライベートとをきちんと両立していくことを定着していくことはここ数年やってきて、だいぶ

これは定着をするようになってきているのですが、具体的な評価というよりも上司が部下の女性、男性にかかわらず、そういったライフイベントのことをきちんと理解していく。先ほど申し上げた +STORY 対話の中でも、そういう対話をきちんとやっていこうということでやっています。

具体的に、育児復職セミナー研修という中で上司も呼んで、きちんとそういった仕事と家庭の両立を意識しながら育てていく。そういうことはここ数年取り組んでおります。

**桂 [Q]**：二つ目、吉澤さんに、まさにその管理職に占める女性の割合ということで、グループで 25%、国内で 15%と 2030 年に掲げていらっしゃるんですけども、これっておそらく国内の相対感でいうと比較的高いハードル、ターゲット。一方でグローバルだとまだもう一段、アップサイドをねらうことになるかと思うのですが。

吉澤さんがこれまで経験されてきた中で、これを引き上げていけるための仕組みができてきた、あるいはつくってきているところのいくつかご紹介があれば、ぜひお願いします。

**吉澤 [A]**：この目標の数値は、私自身も人事にかかわっているときに、座間と一緒にディスカッションして立案した数字でございます。

国内の 15%はまだもう少し大変なんじゃないというお話もありました。私の世代ですとなかなか母集団がないんですけれども、これから 2030 年に向けた役職者のターゲットになるところですと、だいぶ母集団が育ってきております。

一番大事なのは、せっかく入ってきた優秀な女子、女子だけじゃないですけれども、人材を辞めさせないで、継続して意欲高く働いてもらうことで、さっき座間も言っていましたけれども、ライフイベントに妨げられない、あるいはライフイベントが起こったときに一瞬、巡航速度に入らざるを得ないときもあるんですけれども、それを乗り越えてまたもう 1 回、スピード、ギアを変えられるようなことを、きちんと会社としてバックアップできる。制度の点もそうですし、そういう期待値を伝えるとか。

あとまた一番重要だと思うのは、個を見ることだと思っております。さっき巡航速度に変えなきゃいけない人もいるけれども、巡航速度に変えたくない人もいますし、巡航速度からスピードを上げたいタイミングも人によって全然違いますので。しっかり個を見て、もっと働きたいのに抑制されているみたいなフラストレーションも駄目ですし、つらいのに馬車馬のように働かされているのも駄目なので、しっかり個を見て対応することがものすごく重要だと思っております。

それが可能になるのは、+STORY のような仕組みを近年、かたちも含めてしっかりさせてきたことが、今後の目標達成につながるかと今、思っております。

**桂 [M]**：従業員というステークホルダーであれば、非常に良い会社になりたいなというのを強く感じました。ありがとうございます。

**司会**：それでは続きまして、ジェフリーズ証券の中名生様、よろしくお願いいたします。

**中名生 [Q]**：今日のプレゼンを私も拝見して、最後に永野取締役がおっしゃっていたように、この枠組みって多分本当に日本企業全体が導入すべき、すごく良い枠組みだと思いました。反面、私がもし新人だったら、私のような人間からするとちょっとこの会社はハードルが高いなとか、尻込みをしてしまいそうですが、そうじゃない人を毎年 100 名近く採っていらっしゃるから、そういう問題はないのかもしれませんが。

要はお伺いしたいのはこの枠組みが、すごくプリミティブな質問ですけれども、今の若い人という、この聞き方自体が多分、全然間違っているんだと思いますけれども、今の若い世代なり、あるいは買収した海外の企業の人たちに一般的に受け入れられて、形式上受け入れられるんじゃなくて、割と実効性のある受け入れられ方をしているものなのではないでしょうか。

**座間 [A]**：世の中の流れと違うことは分かるのですが、われわれは人事の人間として、みんなと同じことをやりたくないなということがありますし、企業の差別化としての人材を育てていくということを買きたいと思ってやっております。

実際に採用している若い人たちと接していると富士フィルムグループに入る理由の 1 番が人です、人材。2 番が社風です。

私も学生と話しているときに事業内容だとか、さっきの木でいうと上のところの、つまりホームページで書いてあることはあまり強調していかない。逆に根っこにあるような STPD とか、まさに +STORY の話をしっかりする雑談になっちゃうかもしれませんが、今、インターンシップが基本的には日本の新卒ではメインになっていますが、これも STPD を使っています。それも学生さんの自分の学生時代の課題を掲げて、STPD で本質的な課題にそれを昇華させるプログラムにしてやっております。

そういったことを含めて、富士フィルムグループに共感してくれている人たちが集まっているからということ的前提としているかもしれませんが、まだまだこういった、富士フィルムの企業文化の中で活躍したいという優秀な人たちは集まるとは思いますし、集まっていると私は思っていますので、貫き通してやっていきたいなと思っています。

**中名生 [Q]**：海外の買収した会社のように、ある日こういうカルチャーが、という場合にはいかがでしょうか。

**座間 [A]**：ジョブや事業を変えていくことのハードルは海外のほうが多分高いと思うんですけども、例えば今バイオ CDMO、あと FDB（バイオ CDMO の事業子会社）ではデンマークからアメリカとか、品質保証だとかファイナンスだとかジョブは同じかもしれませんが、地域をまたがって経験の幅を広げて成長していくことはポジティブにとらえる人もいます

STPD の考え方はどの地域でも入社したときの、実際には e ラーニングみたいなかたちになっていますけれども、きちんとしたかたちになって話をしたり、M&A をした Irvine（ライフサイエンスの事業子会社）ではこれをワークショップにして、自分の課題にしたりということを、みんな海外籍の従業員も積極的にやってくれていますので、信じてやっていきたいと思っています。

**中名生 [Q]**：2 点目が 22 ページについて、実際のもう少し具体的な状況を理解したくて、お伺いしたいです。例えばこういう対話をしたときに、与えられたテーマ自体がおかしいんじゃないとか、あるいは上位の目的自体が納得できないとか、そういう議論になったりすることってあるんでしょうか。

**座間 [A]**：全くないとは多分いえないとは思いますが。でも富士フイルムグループが、大きく皆様方にも支えてきていただいていますけれども、向かっている方向性がずれていなければ、それを下にブレークダウンしていったときに、ものすごく大きく外れることはないと思っています。ただ外れたときには、きちんとお互い納得するまで話をするのは大事だと思います。

**中名生 [Q]**：割とそういう対話がなされているという。

**吉澤 [A]**：そういう文化です。

**座間 [A]**：そうですね。若いときから、1 年目、2 年目から、そのテーマがあなたの課題なのか、自分はどう思うんだということに対しての問いは絶えず発信していますし、受け止めながらずっと仕事をしてきた感じはあります。

**司会**：それではお時間となりましたので、以上をもちまして説明会を終了させていただきます。本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

[了]

---

## 脚注

会話は [Q] は質問、[A] は回答、[M] はそのどちらでもない場合を示す