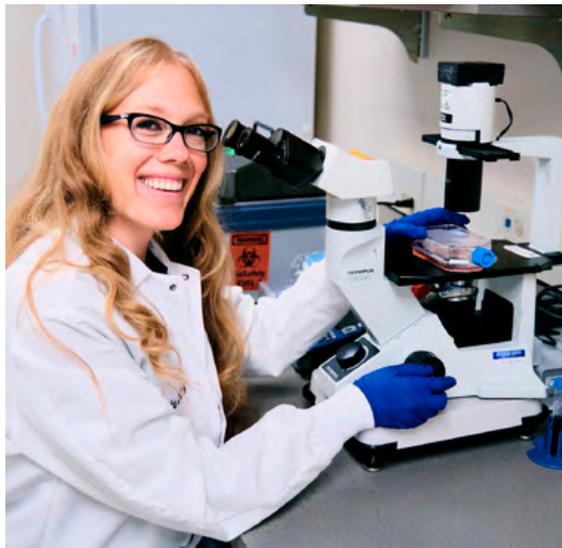


FUJIFILM Holdings Corporation

INTEGRATED REPORT 2024

FUJIFILM
Value from Innovation





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

富士フィルムグループが大切にすること

グループパーパス 企業理念：富士フィルムグループの社会における存在意義

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。

コーポレートスローガン

Value from Innovation

私たちはどのように行動するのか

企業行動憲章

富士フィルムグループは、次の6原則に基づき、国の内外を問わず、事業活動の展開にあたっては、人権を尊重し、全ての法律、国際ルールを遵守し、その精神を尊重します。その上で、活動によって生じる影響に配慮しつつ、イノベーションを通じて持続可能な社会の実現に向けて自主的に行動します。

1. 信頼される企業であり続けるために
2. 社会への責任を果たすために
3. あらゆる人権を尊重するために
4. 地球環境を守るために
5. 従業員が生き生きと働くために
6. さまざまな危機に備えるために

行動規範

わたしたちは、事業活動のあらゆる局面において、コンプライアンスを重視し、新たな価値創造に挑戦します。ビジネスの利益や他者からの要求がコンプライアンスと衝突するときは、コンプライアンスを優先します。“オープン、フェア、クリア”の精神で臨む、それがわたしたちの基本です。

- ・ 人権の尊重
- ・ 公正な事業活動
- ・ 会社資産・情報の保全、保護
- ・ 環境の保全・保護

私たちはどのように実現していくのか

長期CSR計画

Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)

2030年度をゴールとする長期目標であり、富士フィルムグループが持続的に発展していくための経営の根幹をなす計画です。「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」の両面から、4つの重点分野「環境」「健康」「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる「サプライチェーン」「ガバナンス」における目標を設定し、サステナブル社会の実現に貢献することを目指しています。

中期経営計画

VISION2030

2024年4月、富士フィルムグループは「Sustainable Value Plan 2030」の目標を実現するために、ヘルスケア・エレクトロニクスを中心に成長を加速させる具体的なアクションプランを策定しました。

CONTENTS

富士フィルムグループパーパス	01
富士フィルムグループが大切にすること	02
編集方針／情報開示体系	04
富士フィルムグループが目指す姿	05

01 マネジメントメッセージ



CEO メッセージ 07

代表取締役社長・CEO 後藤 禎一

“More Smiles!” グループパーパスの
実現に向けて、浸透から実践のステージへ 13



CFO メッセージ 15

取締役・CFO 樋口 昌之

02 富士フィルムグループの 価値の源泉

POINT 当社が独自技術を進化させながらイノベーションを生み出し続けてきた歴史を振り返り、持続的な企業価値向上の源泉となる資本について説明しています。

事業の全体像	22
グローバルネットワーク	23
イノベーションの進化	24
イノベーションの礎を築いた製品	26
イノベーションを支える独自技術	27
価値創造プロセス	28
イノベーションを生み出し続ける 仕組みと価値の源泉	29

03 SVP2030 への ロードマップ

POINT ステークホルダーの期待に応え、2030年までの長期目標達成に向けて、中長期的なリスクと機会を見据えた計画の全体像を説明しています。

サステナビリティの基本方針	31
ステークホルダーの期待への対応	32
SVP2030重点課題(マテリアリティ)	33
中長期のリスク・機会とマテリアリティ 環境/健康/生活/働き方	34
過去中期経営計画の振り返り	38
新たな中期経営計画 [VISION2030]の方針	40
VISION2030 業績目標	41

04 事業拡大に向けた戦略

POINT 各セグメントの戦略と投資計画を通じて、財務的な価値を生み出す事業の取り組みを紹介し、事業拡大への道筋を示しています。

事業別戦略	
ヘルスケア	43
エレクトロニクス	47
ビジネスイノベーション	50
イメーシング	52

05 特集 バイオCDMO事業の 軌跡と展望

POINT 2030年度の目標達成に向け、当社のバイオCDMO事業が果たす重要な役割について、これまでの実績や技術、事業を支える現場からの声を紹介しています。

バイオCDMO事業が目指す姿	55
バイオCDMO事業の歩みと研究開発体制	56
事業の強み① [Partners for Life]と[KojoX]	57
事業の強み② 業界トップレベルの技術と製造実績	58
バイオCDMOの現場 (FUJIFILM Diosynth Biotechnologies) からのメッセージ	59

06 価値創造を支える 非財務資本

POINT 中長期的な成長を持続するためには、財務面だけでなく基盤となる非財務資本も重要です。当社の各資本の強みと関連性、強化戦略を説明しています。

研究開発戦略	61
DX戦略	62
知的財産戦略	66
人材戦略(人事部長メッセージ)	69
人権への取り組み	75
責任あるサプライチェーンマネジメント	77
環境への取り組み	79

07 ガバナンス

ガバナンス対談	84
新任社外役員メッセージ	88
コーポレート・ガバナンス	89
コンプライアンス・リスクマネジメント体制	97
リスクマネジメント	98
ステークホルダー・エンゲージメント	99
経営体制	100

08 データセクション

財務分析と評価	104
連結財務諸表等	105
11年間の財務データ	109
財務ハイライト	111
5年間の非財務データ	112
非財務ハイライト	113
社外からの評価	114
会社概要	115
第三者保証／管掌役員保証	116

統合報告書 表紙について

富士フィルムグループの創立90周年を機に新たに制定されたグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」は、全事業を通じて創ってきたい未来の光景です。持続可能な未来の創出に向けた原動力となる、グループ従業員の笑顔をテーマに表現しました。



編集方針／情報開示体系

編集方針

本誌は、富士フィルムグループの企業活動に関する情報の中で、特に株主・投資家の皆さまにとって重要度が高い財務情報・非財務情報とともに、イノベーションを軸とした価値創造ストーリーを掲載しています。「ステークホルダーの皆さまに富士フィルムグループが目指す姿をお伝えし、共感いただく」ことを基本コンセプトとし、本統合報告書と「サステナビリティレポート」を連動させて、富士フィルムグループの持続的な成長を目指した取り組みを紹介しています。

報告対象期間

財務・非財務データの集計期間は、2023年度（2023年4月～2024年3月）です。活動内容については、2024年4月以降の事業活動も含んでいます。

参考にした基準およびガイドライン

IFRS財団:国際統合報告フレームワーク

GRI:サステナビリティ・レポーティング・スタンダード

SASB:サステナビリティ会計基準

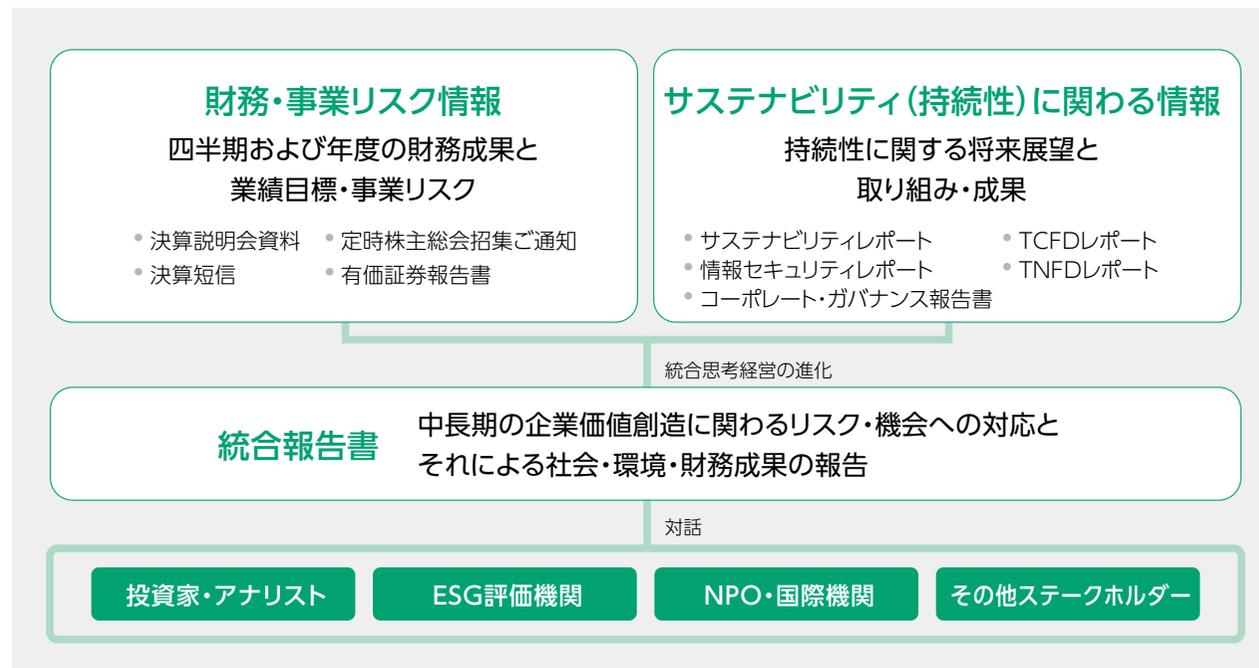
経済産業省:価値協創ガイダンス 2.0

環境省:環境報告ガイドライン(2018年版)

本文中に記載の「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



●情報開示体系



富士フィルムホールディングス
コーポレートサイト

▶<https://holdings.fujifilm.com/ja>



株主・投資家情報

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



サステナビリティレポート

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

富士フィルムグループが目指す姿

富士フィルムグループは、2017年8月に長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」を発表しました。2030年度をゴールとする長期目標であり、富士フィルムグループが持続的に発展していくための経営の根幹をなす計画です。このSVP2030の下、2024年4月に公表した中期経営計画「VISION2030」の重点施策を推進し、サステナブル社会の実現にさらに貢献する企業を目指しています。

サステナブル社会の実現

Value from Innovation

グローバル規模の環境・社会の課題を
“イノベーション”で解決する

事業を通じて、社会にポジティブなインパクトを与える

ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、
社会の期待に適切に応える

長期CSR計画
SVP2030

VISION2019

事業ポートフォリオの強化と
次なる飛躍への基盤を構築

売上高	2兆3,151億円
営業利益	1,866億円
GHG排出削減* (2013年度比)	25%

VISION2023

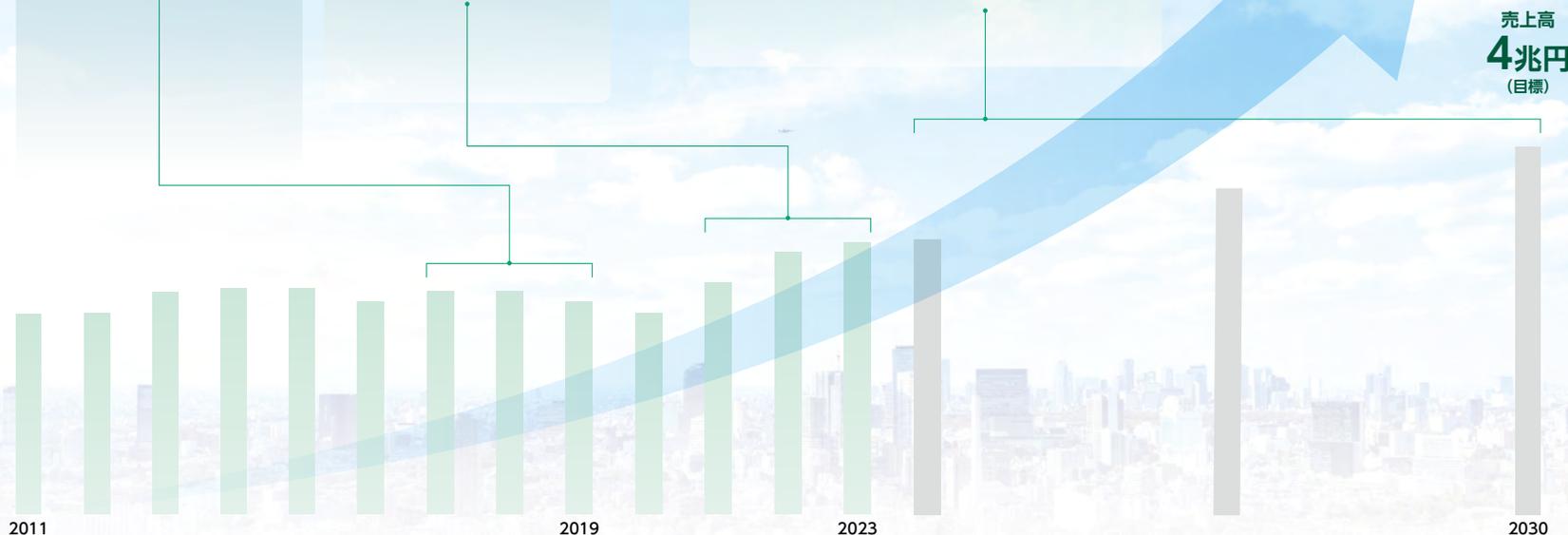
ヘルスケア・高性能材料の
成長加速と持続的な成長を
可能とする事業基盤の構築

売上高	2兆9,609億円
営業利益	2,767億円
ROE	8.2%
ROIC	5.6%
GHG排出削減* (2019年度比)	15%

VISION2030

世界TOP Tierの事業の集合体として、
世界を一つずつ変え、さまざまなステークホルダーの価値(笑顔)を生み出す

売上高	4兆円
営業利益率	15%以上
GHG排出削減(2019年度比)	50%
ROE	10%以上
ROIC	9%以上



※ GHG排出削減は自社が使用するエネルギー起因(Scope1+2)を記載。



01

Chapter

マネジメントメッセージ

Chapter 01 | CONTENTS

- 07 CEOメッセージ
- 13 “More Smiles!” グループパーパスの実現に向けて、浸透から実践のステージへ
- 15 CFOメッセージ



グループパーパスの下
全従業員のアスピレーション(志)を原動力とし
社会に「笑顔」を増やしていきます。

富士フイルムホールディングス株式会社
代表取締役社長・CEO

後藤 禎一

CEO MESSAGE

パーパスの制定

事業を通して解決する社会課題
その先の「笑顔」がグループの存在意義

富士フィルムグループは、2024年1月20日に創立90周年を迎えました。1934年に富士写真フィルムとして創業以来、写真事業の拡大やグローバル展開、事業構造の転換を図るとともに、社会課題の解決に貢献する企業として進化してきました。写真フィルムを国産化し、写真文化の普及・発展という高い志を持ち続けながら、さまざまな困難を乗り越え、情熱を持って新たな可能性を切り拓き続けてきた90年間は、挑戦と努力の歴史そのものだと感じています。

事業領域の拡大に伴い、現在グループ会社は270社を超え、約73,000人ももの従業員が世界で活躍しています。さまざまな才能を持つ、国や文化が異なる従業員がこれからも当社で働くことに誇りを持ち、同じベクトルに向かって富士フィルムグループの未来を一緒に創っていくためには、全事業共通で目指すべき方向を示す「旗印」が必要だと考えました。そこで、90周年を機にグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を新たに制定しました。

パーパスの立案にあたっては、国内外の当社グループの従業員と私自身を含む役員が1年以上かけてディスカッションを重ねてきました。ディスカッションを通じて気づいたのは、「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」というパーパスは、当社グループの歴史・文化・働く人々の心の中にすでに存在したコンセプトだったということです。それ故に、このパーパスは私にとって「新鮮であると同時に、とても身近なもの」に感じられました。振り返ってみる

と、私が約40年前に富士フィルムへの入社を決めた理由は、この会社で仕事をしていく中で、「世界の人を幸せにする」を実現できると考えたからです。写真は感動や幸せの瞬間を留めるものであり、より多くの人に写真を撮ってもらえれば、世界に幸せを広めることにつながるという入社時の動機がよみがえり、パーパスの「笑顔」という言葉にある種の高揚感を覚えました。噛みしめれば噛みしめるほど、富士フィルムグループの事業とのさまざまなつながりが見えてくると思います。

このパーパスには、企業としての社会貢献や社会課題の解決の先に「笑顔」があり、この「笑顔」が富士フィルムグループの存在意義であるという思いが込められています。例えばバイオCDMO事業では「Partners for Life」というビジョンを掲げ、従業員のアスピレーション(志)を原動力として、製薬会社から生産委託を受けたバイオ医薬品を必要とする患者さんに届けることができます。最先端のバイオ医薬品を安定的に供給することは社会課題の解決につながり、結果として「笑顔」の回数が増えます。「笑顔」は、富士フィルムグループの全事業を通じて創っていききたい未来の光景です。

本年1月20日に発表したこのパーパスを従業員と共有し、事業活動を通して体現するために、私は8月末までに国内9拠点、海外8か国を訪問し、タウンホールミーティングやパネルディスカッションを行ってきました。従業員との対話を通じ、それぞれが「自分はこれを実現したい」という自らのアスピレーションにつなげていることを実感しました。私のみならず、各役員が国内外の拠点において、パーパスに関する従業員とのコミュニケーションを実施しているほか、

現場でもそれぞれ工夫した対話会が展開されています。これらの活動を通じてパーパスが浸透しつつあり、富士フィルムグループの従業員がパーパスにエネルギーを与えているという手応えを感じています。



ドイツで開催されたパネルディスカッションには、約100人の従業員が会場に集まったほか、約1,000人がオンラインで参加しました

VISION2023の振り返り

従業員一人ひとりの貢献が
過去最高の業績につながる

富士フィルムグループは、2023年度を最終年度とした中期経営計画「VISION2023」の期間を通して、成長領域であるヘルスケアおよび高機能材料(現・エレクトロニクス)分野を中心に約1.24兆円の成長投資を行いました。また、2023年度には全社売上高2兆9,609億円、営業利益2,767億円と、売上・営業利益ともに過去最高を更新し、次の成長に向けた足がかりを築きました。この成果は、事業ポートフォリオ変革を経て、外部環境が目まぐるしく変化する中でも、持続的に成長できる力が当社に備わってきたことによるものです。

事業ポートフォリオの観点から振り返ると、ヘルスケアや電子材料事業(現・半導体材料事業)に対する積極的な成長投資を着実に進めるとともに、イメージングを成長軌道に乗せ、収益を大きく拡大させたことで、将来にわたる



強固な事業基盤を構築できました。M&Aとしては、2021年に日立製作所の画像診断関連事業、2023年には米国の半導体材料メーカーEntegris社の半導体用プロセスケミカル事業を買収し、それぞれの強みを当社の技術や資産と掛け合わせながら、グループシナジーのさらなる創出につなげています。振り返れば、2021年3月の私自身の社長就任発表は、日立製作所の画像診断関連事業の買収成立を発表した日でした。「ヘルスケアを重視していく」という当社のメッセージを多くの方々にご理解いただけたと思います。新たな価値創造に積極的に取り組み、社会の力になる決意を新たにすることを今でも鮮明に覚えています。

一方、キャッシュ創出力の強化として掲げたCCC、ROIC、ROEなどの資本効率の目標が達成できなかった点を課題として認識しています。バイオCDMOを中心とした成長領域への大型設備投資を追加で実施したことに加え、コロナ禍での製品の安定供給を優先した棚卸資産の確保などによる影響を受けたことが主な要因です。今後、市況をはじめとする環境変化に対して柔軟かつ迅速に対応できるレジリエンスを強化しながら、各事業の収益性を向上させていきます。

VISION2030で目指す姿

世界TOP Tierの事業の集合体を目指し 収益性と資本効率を重視

VISION2023の遂行の中で明らかになった課題を受けて、富士フイルムグループは2024年4月に新たな中期経営計画「VISION2030」を発表しました。VISION2030は、2030年度をゴールとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の目標を実現するためのアクションプランです。収益性と資本効率を重視した経営の推進により、富士フイルムグループの企業価値をさらに高め、世界TOP Tierの事業の集合体としてさまざまなステークホルダーの価値(笑顔)を生み出す会社へ進化することを目指します。この実現に向けて、私たちは成長の種をまき、その成果を実らせて刈り取るというサイクルを回しながら、経済的価値と社会的価値の両方を追求し、さらに「稼げる会社」に進化させていきます。「稼げる力」をさらに高めていくために、各事業部門が具体的な施策を実行していく3か年として2024～2026年度を位置づけ、取り組んでいきます。

新規/次世代・成長事業への投資や組織再編により 事業ポートフォリオを強化

さまざまなステークホルダーの価値を生み出し続けるために、さらなる事業ポートフォリオの強化に取り組んでいきます。2024年6月には、エレクトロニクスのディスプレイ材料事業、産業機材事業、ファインケミカル事業を統合し、新たにアドバンストファンクショナルマテリアルズ事業

部を設立しました。あわせて、ディスプレイ材料研究所と高機能材料研究所を統合し、アドバンストファンクショナルマテリアルズ開発センターを新設しました。この組織再編により、3事業の多様な製品、ビジネスモデル、顧客基盤、人材を活用し、エレクトロニクスの利益最大化と新規事業創出を加速させます。

また、バイオCDMO事業や半導体材料事業など大きな成長が見込める事業領域には、積極的な投資を継続します。本年4月に、米国ノースカロライナ州に建設中のバイオCDMO拠点の設備増強のため、約1,800億円の大規模投資を発表しました。

このような大型投資に対しては、将来の収益性を見据えたシビアな判断が必要です。事業ポートフォリオの最適化を目指し、成長領域のヘルスケアであっても、当社がベストオーナーではないと判断される事業があれば、是々非々で売却の意思決定を行ってきました。具体的には、再生医療製品を提供するジャパン・ティッシュ・エンジニアリングや、放射性医薬品事業、日立製作所から買収した画像診断関連事業の中から、電子カルテ・レセプト事業を売却する決断をしました。

ビジネスイノベーションはグループの総合力を強みに さらなる事業成長を実現する

事業ポートフォリオ再編の一環として、グラフィックコミュニケーション事業をビジネスイノベーションに統合しました。この再編により、ビジネスイノベーションは、刷版材料におけるグローバルでの強固な顧客基盤や、生産ラ

インの統廃合により構築したリーンな体制、ゼログラフィック技術とインクジェット技術を併せ持つことによる顧客への提供価値の拡大などのグループの総合力を強みに、さらなる事業成長を実現していきます。

成長に向けた新たなスタートの場となったのが、ドイツ・デュッセルドルフで開催された世界最大の印刷・メディア産業展「drupa (ドルッパ) 2024」です。アナログ印刷からデジタル印刷、顧客のデジタルトランスフォーメーション(DX)まで、世界最大規模の製品ラインアップを誇る唯一の存在であることを世界に発信する大舞台となりました。

私も現地へ赴き確信したのは、デジタル印刷やパッケージ、サイネージなどの分野では新たなビジネスチャンスが生まれており、グラフィックコミュニケーション事業には成長の余地が十分にあるということ。実際に、当社グループの総合力や環境性能の高さを評価いただき、多くの商談を獲得できたほか、当社製品を扱いたいという販売代理店からの引き合いも相次ぎ、大きな成果がありました。国際印刷



業界の変革をリードして多くのお客さまに価値を提供していきます。

drupa 2024では、過去最大の展示スペースに出展

資本効率向上、投資リターンの実確な創出 研究開発マネジメントに注力する

現在はバイオCDMOなどの成長事業への投資フェー

ズにあり、投下資本が拡大する局面にあります。その先を見据えて、資本効率の向上と株主還元強化への取り組みを重要課題と認識しています。まず、VISION2030で公表した通り、2026年度にフリーキャッシュフローの黒字転換を達成します。フリーキャッシュフローの黒字化により、2027年度以降は経営の自由度が高まり、自己株式取得を含む株主還元の実現が広がります。成長投資の成果を刈り取り、収益性と資本効率の向上を図っていきます。

収益性を向上させるには、研究開発マネジメントの変革も不可欠と考えています。事業に隣接する領域での研究開発を強化するとともに、基礎研究においてもテーマを選別し、事業化につなげるべく注力していきます。

投資家の皆さまとはVISION2030の公表以降も、ラージミーティングやスモールミーティング、1on1ミーティングの場を積極的に設けて、当社の目指す方向性を理解いただけるよう努めています。VISION2030の達成に向けた取り組みや当社の価値創造の道筋をより明確にお伝えすべく、今後も開示のさらなる拡充を含め、対話をより一層充実させていきます。



セルサイドアナリストとのスモールミーティングにて

サステナビリティの考え方とグループパーパスの実現

祖業から継続する信頼へのコミットメントを サステナビリティの観点で推進する

富士フィルムグループの祖業である写真フィルムの製造には、清浄な水や空気が不可欠です。また、写真フィルムは撮影前に試すことができないという特性上、お客さまに「信頼」を買っていただく製品でもあり、当社の企業文化には、環境保全やステークホルダーからの信頼、地域とのコミュニケーションといったサステナビリティの考え方が創業当時から深く根づいています。今後も持続可能な社会の実現に向け、社会により良い変化を生み出し続ける企業として挑戦し続けていきます。

環境課題への取り組みは グローバルビジネスへの参加資格

富士フィルムグループは「環境課題への取り組みはグローバルビジネスへの参加資格」との考えの下、環境保全を喫緊の課題の一つと位置づけて活動しています。2023年度には2019年度比で温室効果ガス排出量11%削減という目標を達成しました。

さらに、創立90周年を迎えるにあたり、公益信託 富士フィルム・グリーンファンド(FGF)に対し、総額10億円の寄付を行うことを決定しました。FGFは、1984年の当社創立50周年を機に設立された、自然保護をテーマとした民間企業による公益信託として日本初のものです。過去40年間にわたりFGFを通して、未来のための森づくりなど、生物

多様性の保全に資する活動や研究を継続的に支援してきたことは大変価値のある判断だったと感じています。そして、この活動を末永く継続していくことが当社の使命と考えています。また、当社グループは、2023年9月に自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言のフレームワークに賛同し、2024年6月にTNFD Adopterとして登録されました。TNFDは、企業が自然に関連するリスクと機会を評価し、報告するためのガイドラインを提供するグローバルなイニシアチブです。

本年5月には、オランダのFUJIFILM Manufacturing Europe B.V.に「Circular Manufacturing Center」を開設しました。この施設では、欧州で販売される複合機の使用済みトナーカートリッジを回収し、新品のトナーカートリッジに再生する取り組みを開始しました。富士フイルムビジネスイノベーションが1990年代から構築してきた資源循環システムの技術やモノづくりのノウハウを生かした、サーキュラーエコノミー[※]への重要な取り組みの一つです。

※ 資源の投入量や消費量を抑制しながら、ストックを有効活用し、付加価値を生み出すことを目指す循環型の経済活動

▶ Circular Manufacturing Centerのリサイクル工程の紹介動画も併せてご覧ください。



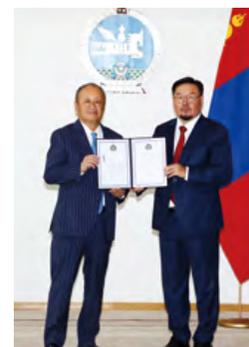
健康診断センター「NURA」の展開で グローバル規模で社会インパクトを創出

当社は、「健康」を重点課題(マテリアリティ)の一つとして掲げる中、新興国における医療アクセスの向上への貢献を目指しています。その一環として、がんや生活習慣病

の早期発見を目的とする健康診断センター「NURA(ニューラ)」を事業展開しています。NURAは、富士フイルムグループの最先端の医療機器や画像診断AI技術を活用して医師の診断を支援し、約120分で全ての検査を完了させ、その場で医師から健診結果に関する説明を受けられる健診サービスを提供しています。

2021年にインドのベンガルールに開設して以来、現在インドで4拠点、モンゴルで2拠点、ベトナムで1拠点を運営しており、延べ5万人以上(2024年8月末時点)の方々に利用いただいています。この中で、5%程度に心筋梗塞、1%程度にがんの疑いが確認されています。

日本では一般的な、健康診断の文化をさまざまな国で広げるため、8月1日には、モンゴル国における2拠点目のNURAを同国の複合企業「Tavan Bogd Group(タバンボグドグループ)」とのパートナーシップの下で開設し、私もオープニングセレモニーに参加しました。そして、同国で高品質な健診サービスを提供する環境を構築したことなど、医療の質向上への寄与が認められ、モンゴル国のオフナー・フレルスフ大統領から「ナイラムダル(友好)勲章」を授与いただきました。多くの方々の健康を守ることに貢



献できたことを嬉しく思っています。このNURA事業では、2030年度までに新興国を中心に世界100か所まで拠点を拡大し、人々の健康維持増進への

モンゴル国会議事堂にて、大統領府長官
ゴンボジャブ・ザンダンジャタル氏(右)と
共に

さらなる寄与を目指しています。これからも、当社の特長ある製品・サービスの提供を通じて医療アクセスの向上を図り、多くの方の笑顔を生み出していきます。

経営と連動したDX推進体制の下 ビジネスモデルを変革

当社グループでは、DX(デジタルトランスフォーメーション)の事業実装を目指し、生成AIなど最新のデジタル技術を柔軟かつ迅速に取り入れ、ビジネスモデルを変革することを経営戦略の重要なポイントとしています。メディカルシステム事業や半導体材料事業をはじめ、各事業部門でDXの取り組みを加速させており、2030年度までにより多くの製品・サービスが、持続可能な社会を支える基盤として世の中に定着することを目指しています。DXによる製品・サービスの付加価値向上や業務プロセス革新に加え、従業員一人ひとりがデジタル技術の活用によって生産性を高められるよう、人材育成への取り組みも積極的に行っています。こうした取り組みが評価され、当社はDX注目企業2024に選出されました。

DE&Iは富士フイルムグループの 成長を下支えする土台

富士フイルムグループの成長を支えているのは、従業員一人ひとりのアスピレーション(志)です。世界に在籍する約73,000人の従業員がお互いの多様性を認め合い、力を発揮できる環境を整えることが重要です。そのため、

2023年10月に私を委員長とする「DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）推進委員会」を立ち上げ、「多様なストーリーを認め合う」というDE&Iビジョンを策定しました。従業員一人ひとりの個性や価値観、経験などを尊重し、誰もがいきいきと自分の人生のストーリーを紡いでいくことがグループパーパスの実現につながると考えています。その一環で、従業員一人ひとりが変化を成長のチャンスととらえて挑戦を重ねるための自己成長支援プログラム「+STORY（プラスストーリー）」を展開し、従業員の成長を多面的に支援しています。

また、「富士フイルムグループの成長は、従業員とその家族の笑顔と共にある」という思いを伝えるべく、各拠点でファミリーデーを開催しているほか、当社の創立90周年を記念し、従業員とその家族向けに東京ディズニーランドの貸し切りパーティーなどを行い、コミュニケーションを図っています。

会社が発展していくためには、従業員が心身ともに健やかであることも重要なテーマです。当社は、2019年に「富士フイルムグループ健康経営宣言」を制定し、従業員の健康維持増進に積極的に投資しています。2022年4月に設立した富士フイルムグループ従業員向け健診施設「富士フイルムグループ健康保険組合 富士フイルムメディテラス



ミッドタウン本社で開催されたファミリーデーでグループパーパスの紙芝居を披露し、従業員の子どもたちからの質問に答えました

これからも社会のニーズや価値観の変化に先んじて事業の変革に挑み続け、いつの時代においても社会にとって存在価値のある企業であることを目指していきます。



よこはま」では、当社の医療システム事業が提供する、最新の医療機器やAI技術を活用した医療ITシステムなどを導入しており、従業員に高品質な健康診断や人間ドックを提供しています。2023年度に受け入れ体制を拡大したほか、胃がん検診は内視鏡検査での受診を基本とするグループ方針を定めるなど、従業員の健康状態の改善や健康意識の改革に注力しています。その結果、2020年から4年連続で健康経営銘柄に選出されています。

ステークホルダーへのメッセージ

「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」ため、あくなき挑戦を重ねていく

当社は、事業を通じて企業と社会のサステナビリティを推進しながら、成長原資を生み出す力を高め、企業価値向

上を実現する企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）銘柄2024」に選ばれました。当社グループの事業変革の軌跡や持続的な成長に向けた取り組みが評価された結果だと受け止めています。これからも社会のニーズや価値観の変化に先んじて事業の変革に挑み続け、いつの時代においても社会にとって存在価値のある企業であることを目指していきます。

そのためにも、私は、従業員一人ひとりの心にあるアスピレーション（志）を引き出し、実現するための多様なアイデアや、やり遂げようとする情熱の総和を全社の大きな力に変えていくべく、リードしていきます。

そうした私たちの取り組みが、多くのステークホルダーの皆さまに対する貢献となり、地球上の笑顔の回数を増やし、持続可能な未来の創出につながると信じています。

“More Smiles!” グループパーパスの実現に向けて、浸透から実践のステージへ

富士フィルムグループのグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」は、全世界の従業員が共通の目標に向かい、未来を共に築くための「旗印」となるものです。しかし、パーパスを社内外に展開・浸透させるだけでは十分ではありません。従業員一人ひとりがパーパスへの理解・共感を深め、自らの“アスピレーション（志）”とつなげて行動に移していくことを目指しています。

グループ一体でパーパスの浸透を推進

富士フィルムグループは、2024年1月20日にグループパーパスを制定以降、トップダウンとボトムアップの両面からパーパスの浸透を進めています。

具体的には、当社のCEOをはじめ、経営層が国内外のグループ各社・拠点でタウンホールミーティングやパネルディスカッションを実施。パーパスに込めた思いを経営層から従業員に直接説明するとともに、従業員との間でパーパス実現に向けて意見交換を行っています。加えて、グループ各社・拠点・部門などが主導する説明会や対話会、グループワークなども行っており、従業員間でパーパスに対する思いや課題の共有を進めています。

また、「富士フィルムグループの成長は、その家族の笑顔と共にある」との考えに基づき、従業員の家族を対象に職場訪問などの機会を提供する「ファミリーデー」を複数の拠点で順次開催しています。富士フィルムグループが目指す姿を親しみやすいストーリーで紹介する「パーパス紙芝居」などを用いて、パーパスに対する理解促進に努めています。

● 経営トップ層とのタウンホールミーティング・パネルディスカッション



FUJIFILM (China) Investmentの広州支社を訪問し、200名を超える従業員との対話会を実施



FUJIFILM (Thailand)とFUJIFILM Business Innovation (Thailand)の従業員とパネルディスカッションを実施

● グループ各社・拠点・部門主催の対話会・グループワーク



Entegris社の半導体用プロセスケミカル事業が富士フィルムグループに加わり、設立されたFUJIFILM Electronic Materials Process Chemicalsのシンガポール拠点でタウンホールミーティングを開催



異なる拠点に属する従業員がパーパス実現に向けて意見交換（富士フィルムビジネスイノベーション）

● 各事業・組織を率いる役員・部門長を中心とした共有セッション

それぞれのアスピレーションを基に地球上の笑顔の回数を増やすための象徴的なアクションについて議論し、意見を交換



● 従業員の家族を対象としたファミリーデー



パーパス紙芝居（右）を用いて富士フィルムグループが目指す姿を説明



社内メディアでも継続的に情報発信

グループパーパスの制定に合わせて、従業員向けパーパスマガジン「Our Purpose」を発刊。2024年1月の創刊号では、パーパス策定プロジェクトの経緯や、パーパス実現に向けた経営層や従業員などのメッセージを紹介しました。今後も定期的な発行を予定しています。

また、従業員向けのイントラネットでは、先述したパーパス浸透に向けたイベントの様を「PURPOSE TODAY」として配信するほか、パーパスの実現に向けてアスピレーション(志)をもって取り組む従業員の思いを紹介する連載企画「Challenge for MORE SMILES」や、役員と従業員の座談会などの記事を掲載しています。



パーパスマガジン「Our Purpose」



イントラネットで配信されたパーパス関連記事(例)

パーパスを軸に全社表彰制度をリニューアル

富士フイルムグループにおいて多大な成果を上げた活動を毎年表彰する「富士フイルムホールディングス表彰」については、パーパスの制定に伴い、2024年度から表彰の基準を「パーパスが目指す姿を体現し、顕著な功績を挙げた活動」に設定するとともに、賞の総称を「Value from Innovation Award」から「FUJIFILM AWARD」に変更するなどのリニューアルを実施しました。



2024年7月に行われた表彰式



経営トップから受賞関係者にトロフィーや表彰状を授与

パーパス実現に向けた従業員の声



伊藤 梢

富士フイルム株式会社
メディカルシステム事業部 ITソリューション部

AI技術やITなどを活用した医療機器の製品企画に携わっています。世界では、国や地域、医療機関によって医療技術の習熟度に大きな差が見られます。この差を少しでも埋められる医療機器を提供することが、全世界で一律に質の高い医療を実現し、より多くの医療従事者や患者さんに笑顔を届けることにつながると考えています。製品企画の内容に対する医療従事者の好意的な反応を開発メンバーに共有したり、製品の長所を販売メンバーに分かりやすく伝えたりといった活動に注力することで、関係者一丸で有用な製品を効果的かつ迅速に提供し、地球上の笑顔を増やしていきたいです。



Pedro Costa

FUJIFILM PORTUGAL, S.A.
Sales Representative, Imaging Solutions

インスタントフォトシステム「instax」などの販売プロモーションを担当しています。私は、富士フイルムグループは社会における格差を減らすために大きな貢献を果たせる企業であると確信しています。「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」というパーパスが制定されたことで、その思いはより一層強くなりました。「instax」をはじめとしたイメージング製品は、多くの人々に対して、かけがえのない思い出や瞬間を写真という形で等しく提供することができます。こうした製品を通じて世界中の人々に幸せを伝播させ、より多くの笑顔をもたらすことに貢献していきます。

CFOメッセージ

新中期経営計画「VISION2030」の下、
資本コストを意識した経営と実効性の
高い将来への投資を通じて、企業価値
の最大化を追求してまいります。



樋口 昌之

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
CFO・経営企画部長

Q 中期経営計画「VISION2023」の最終年度である 2023年度の業績をどのように評価していますか。

2023年度は、メディカルシステムやバイオCDMOが好調を維持したヘルスケア部門とイメージング部門が堅調に推移したことや為替の円安影響により、売上高は前年比3.6%増の2兆9,609億円となりました。営業利益はイメージング部門の増益や為替影響などが寄与して前年比1.3%増の2,767億円、当社株主帰属当期純利益は、営業利益の増加に加え、投資有価証券評価益を計上したことなどにより、前年比11.0%増の2,435億円となりました。結果として、

当初掲げていた売上高・営業利益目標は、2022年度に1年前倒しで達成し、最終年度の2023年度はさらにそれを上回り、売上高・営業利益・税金等調整前当期純利益・当社株主帰属当期純利益で過去最高を更新することができました。これは当社グループが確かな成長軌道を歩んでいることの証左と考えています。特に、ヘルスケア部門や電子材料(現・半導体材料)の事業基盤の構築を着実に進め、イメージング部門をさらなる成長軌道に乗せることができたことは大きな成果です。

一方、今後に向けて対処すべき課題も少なくありません。特に重要な課題は、各事業における資本効率性の改善です。

● VISION2023業績目標・実績

(単位:億円)	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績		2023年度 当初計画 (2021/4/15公表)
				対中計差異		
売上高	21,925	25,258	28,590	過去最高 29,609	9.7%	27,000
	100%	100%	100%	100%		100%
収益性				過去最高 2,767	6.4%	2,600
営業利益	1,655	2,297	2,731	9.3%	-0.3pt	9.6%
税金等調整前当期純利益	2,359	2,604	2,822	過去最高 3,173	58.6%	2,000
	10.8%	10.3%	9.9%	10.7%		7.4%
当社株主帰属当期純利益	1,812	2,112	2,194	過去最高 2,435	21.8%	2,000
	8.3%	8.4%	7.7%	8.2%		7.4%
EPS(株式分割考慮後)	151.09円	175.78円	182.40円	202.29円	+35.53円	166.76円
資本効率				8.2%	-0.2pt	8.4%
ROE	8.7%	9.0%	8.3%	5.6%	-0.5pt	6.1%
ROIC	4.3%	5.6%	6.1%	116日	+13日	103日
CCC	123日	122日	125日	66.3%	-	-
財務健全性				0.16	-	-
株主資本比率	62.1%	63.3%	66.8%	145円	41円安	104円
D/Eレシオ	0.23	0.18	0.14	157円	33円安	124円
為替 (期中平均)						
米ドル(USD)	106円	113円	136円			
ユーロ(EUR)	124円	131円	141円			

2023年度はバイオCDMOにおける大型の設備投資の実行に加え、各セグメントにおいてコロナ禍でのサプライチェーンの混乱を受け、原材料・部材などの棚卸資産を積み増したことなどにより、ROEは8.4%の目標に対して8.2%、ROIC（投下資本利益率）は6.1%の目標に対して5.6%と、資本効率性を示す指標については目標未達に終わりました。

バイオCDMOや半導体材料などの成長領域に対する大型投資のリターンを確実に創出し、市場や社会の構造変化に対するレジリエンスを高め、各事業の収益性をさらに向上させていくことが、当社グループが持続的な成長を追求する上で取り組むべき重要なテーマだと認識しています。

● VISION2030 業績目標

	2023年度 実績 (単位:億円)	2024年度 予想 (2024/8/7公表)		2026年度 目標 VISION2030		CAGR (2023年度→2026年度)	2030年度 方向性
		対前年度	対前年度	対前年度	対前年度		
売上高	29,609	31,500	1,891	34,500	+5.2%	4兆円	
	100%	100%	+6.4%	100%			
収益性							
営業利益	2,767	3,150	383	3,600	+9.2%	OPM15%以上	
	9.3%	10.0%	+13.8%	10.4%			
税金等調整前当期純利益	3,173	3,300	127	3,600	+4.3%		
	10.7%	10.5%	+4.0%	10.4%			
当社株主帰属当期純利益	2,435	2,500	65	2,700	+3.5%		
	8.2%	7.9%	+2.7%	7.8%			
EPS(株式分割考慮後)	202.29円	207.63円	+5.34円	224.24円			
資本効率							
ROE	8.2%	7.8%	-0.4pt	8.1%		10%以上	
ROIC	5.6%	5.4%	-0.2pt	5.8%		9%以上	
CCC	116日	115日	-1日	112日		-	
財務健全性							
株主資本比率	66.3%	61.9%	-4.4pt	64.1%		-	
D/Eレシオ	0.16	0.28	0.12	0.24		-	
株主還元							
DPS(株式分割考慮後)	50円	60円	10円	配当性向30%を目安		-	
為替 (期中平均)							
米ドル(USD)	145円	148円	3円安	140円		-	
ユーロ(EUR)	157円	162円	5円安	150円		-	

Q 今期から新たな中期経営計画「VISION2030」が始まりました。あえて長期ともいえる2030年度をゴールに置いた理由は何でしょうか？

当社は、2017年8月に長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」を発表しました。SVP2030は2030年度をゴールとする長期目標であり、当社グループが持続的に発展していくための経営の根幹をなす計画です。

2024年4月に発表した新たな中期経営計画「VISION2030」を立案するにあたり、SVP2030のゴールである2030年度を目標として、そこに向けた道筋を具体化すべきと考え、VISION2030は2030年度までの7年間でスコープに置きました。

VISION2030は、当社の「稼げる力」を高めるための具体的な成長戦略を示したアクションプランです。当社が最終的に目指すのは、今年1月に制定したグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」の実現です。その実現に向けた活動の原資となる利益を生み出し続けるための計画が、VISION2030です。

グループパーパスの実現には、①事業の持続的成長につながる新製品・R&D投資や設備投資、②環境・人権に配慮したサステナビリティ視点での調達活動などのESG課題への取り組み、③人材育成・労働環境の向上・賃金引き上げなど従業員の高いエンゲージメントにつながる人材投資が欠かせません。これらの活動を継続するために、各事業の「稼げる力」を磨き、「稼げる会社」に進化させることが大切です。獲得したキャッシュを上記①②③の取り組みに再投資し、永続的な好循環を実現させることで、グローバルでエクセレントカンパニーとして発展していくことが、VISION2030の中心にある考え方です。

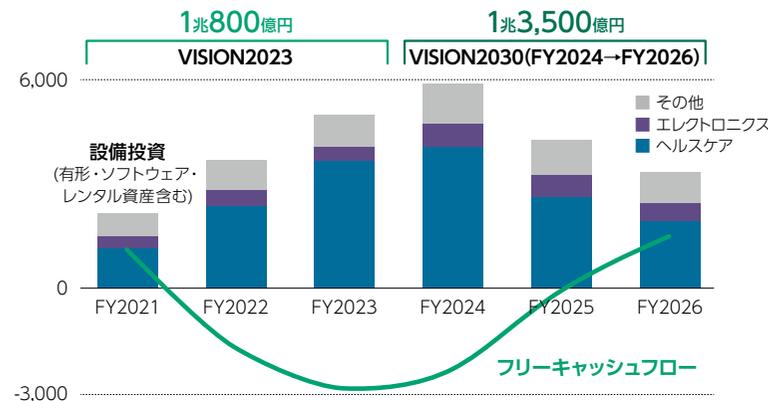
当社は2030年のあるべき姿を、「収益性と資本効率を重視した経営により、富士フイルムグループの企業価値をさらに高め、世界TOP Tierの事業の集合体として世界を一つずつ変え、さまざまなステークホルダーの価値(笑顔)を生み出す」企業と定めました。これを実現するため、「成長投資と収益性重視」「資本効率の向上」「研究開発マネジメント」「投資リターンの確実な創出」の4つの重点項目に取り組んでまいります。(P40参照)

「投資リターンの確実な創出」については、バイオCDMOのフリーキャッシュフローは、デンマークおよび米国ノースカロライナ拠点を中心とする新規設備投資が段階的に減少し、新たなタンクによる稼働が立ち上がっていくため、2027年度から黒字化する見込みです。それにより全社でフリー

キャッシュフローが増加し、経営の自由度が高まることで、自己株式取得を含むさらなる株主還元強化も考えられますし、資本効率の観点ではROICの向上も期待できます。世界のTOP Tierの集合体として、これまでの取り組みの成果を最大化しつつ、現在進めている積極的な成長投資の先の、長期的なシナリオを示すことが、株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの方々からの期待に応えていく上で重要だと考えてゴールを設定しました。

経営目標(全社財務目標)としては、2024年度は、売上高は前年比6.4%増の3兆1,500億円、営業利益は前年比13.8%増の3,150億円と、いずれも過去最高を更新することを目指します。2026年度までの3年間に収益性重視の事業運営により営業利益率10%以上を実現し、かつ成長性の高いバイオCDMOおよび半導体材料に積極的な投資を行い、2027年度以降にそのリターンの創出を加速することで、2030年度には、売上高4兆円、営業利益率15%以上、ROIC9%以上、ROE10%以上を目指します。

● 設備投資とフリーキャッシュフロー推移



※ グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス」セグメントから「ビジネスソリューション」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更にあわせ、FY2021-FY2023の情報をリスタートしています。

Q 今回の事業ポートフォリオでは、新たに「価値再構築事業」を定義し、グラフィックコミュニケーション事業および医薬品事業を位置づけましたが、その背景は何でしょうか？

当社の事業ポートフォリオにおいて、グラフィックコミュニケーション事業および医薬品事業については、収益性において現状は貢献ができていない事業と言わざるを得ません。ただし、事業戦略の再構築と施策を実行することにより、基盤事業に移行させることが可能であると考え、VISION2030ではこれらの事業を「価値再構築事業」に特定し、資本市場に対する明確なコミットメントを行いました。

グラフィックコミュニケーション事業は、主力製品である刷版材料(CTP版)が市場の構造的な要因から減少を続けていることに加えて、市況や主要原材料の価格影響などにより収益が低下しました。これに対し、2024年度よりビジネスソリューションセグメントへの組み替えを行い、組織も一体運営

することに切り替えました。これによりオフィスから商業印刷・産業印刷まで全領域をカバーできる唯一の「ソリューションパートナー」として事業価値をさらに高めます。これまで築き上げてきたアナログのオフセット印刷市場における圧倒的シェア・顧客基盤に加え、グローバルでの生産ラインの統廃合を経てリーンな体制に転換した刷版材料のキャッシュカウ化を進めるとともに、インクジェット領域のさらなる体質強化を通して、事業全体の収益性を向上させます。また、ゼログラフィック・インクジェット技術およびそれらのシナジーによるデバイス・DXソリューションでお客様の課題解決に貢献するとともに、旧ビジネスソリューションセグメントとグラフィックコミュニケーションのチャネルおよび顧客基盤の相互活用による販売シナジーの最大化を目指します。これらの素早い実行により、収益性を向上させ、価値再構築事業から基盤事業にシフトさせます。

医薬品事業では、抗菌薬・リポソーム製剤の受託ビジネスを推進するとともに、国内バイオ医薬品CDMOビジネスの

● 事業ポートフォリオマネジメント



価値再構築事業における戦略策定および実行 → 「基盤事業」へのシフト

- **グラフィックコミュニケーション** : ビジネスソリューションとの一体運営、刷版材料の無処理化推進によるシェアアップ、デジタル印刷の高速機領域への注力
- **医薬品** : 創薬から創薬支援へ、低分子医薬からバイオ医薬へ注力領域をシフト

上記施策でも改善が見込まれない場合は、整理・再編なども視野に入れた新たな戦略を検討・実行する

立ち上げに向けた準備を確実に進め*、「創薬から創薬支援へ」「低分子医薬からバイオ医薬へ」の注力領域のシフトを行い、成長市場に対応します。効率的かつ高品質なバイオ医薬品の供給を目指すことで、価値再構築事業から基盤事業へシフトさせます。

*アジア市場でのビジネス拡大と日本のワクチン生産体制の強化に向けて、富士フイルム富山化学が、当社国内初のバイオCDMO拠点の富山県富山市への新設を決定。平時は抗体医薬品・抗体薬物複合体といったバイオ医薬品の製造、パンデミック時にはmRNAワクチン・遺伝子組換えタンパクワクチンの製造が可能なデュアルユース設備を整備。原薬製造から製剤化、包装までを一貫して受託できる体制を構築する。

VISION2030における 各セグメントの戦略の要点を教えてください。

●ヘルスケア

ヘルスケアセグメントでは、2026年度売上高1兆2,000億円、営業利益1,400億円(営業利益率11.7%)、2030年度営業利益率約20%を目指します。

メディカルシステム事業は医療IT・AIを活用したリカーリングビジネスの拡大を通して収益性をさらに向上させるとともに、がん検診を中心とした健診センター「NURA(ニューラ)」の拠点拡充を図ることでの健診サービス事業の拡大加速などにより、2026年度売上高で7,100億円を目指します。

バイオCDMO事業では、2026年度の目標である売上高3,550億円・EBITDAマージン20%台半ば達成に向けて、商談が順調に推移しています。さらに、抗体医薬品の旺盛な需要に応えるべく、米国ノースカロライナ拠点にて新たに総額12億ドルを投じて2万L×8基の動物細胞培養タンクを増設し、2028年度からの稼働を目指します。この追加投資により、抗体医薬品向けのタンク容量は2023年度末の14万Lから、2030年度にはその約5倍の規模となる75万Lまで拡張させます。これにより、収益性が高い大型タンクによる売上構成を

現状の5割弱から7割弱まで高め、2030年度に売上高7,000億円、EBITDAマージンを約40%まで向上させていきます。

ライフサイエンス事業では、バイオ医薬品の需要に牽引され、創薬支援・医薬品製造向け材料も継続的な成長が見込まれます。当社は、iPS細胞・培地・試薬を核として、製薬企業やバイオテック、アカデミアなどの顧客から「信頼されるPartners (Partners for Life)」となることを目指します。前中期経営計画期間では、培地の需要に応じた安定供給が課題となりましたが、抗体医薬製造用を中核として、グローバルの生産拠点拡大およびサプライチェーン体制の強靱化により、製品供給の安定化を図ります。

●エレクトロニクス

エレクトロニクスセグメントでは、2026年度売上高4,700

億円、営業利益700億円(営業利益率14.9%)、2030年度営業利益率10%台後半を目指します。

VISION2030では前中期経営計画におけるマテリアルズセグメントからグラフィックコミュニケーションを分離し、半導体材料、AF (Advanced Functional) 材料から成るエレクトロニクスセグメントに変更しました。半導体を中心としたエレクトロニクス分野における事業の集合体として、当社ならではの強みを一層生かし、成長を加速させます。半導体市場は、5G/6Gによる通信の高速・大容量化、自動運転の拡大、メタバースの普及などを背景に高性能化が加速し、年平均成長率7%で市場拡大を続けており、今後も継続して高い成長が見込まれます。微細化技術の深化に加え、複数のチップを集積させる後工程領域の技術進化も加速しており、当社は、

●VISION2030 セグメント別業績目標

(単位:億円)	項目	2023年度 実績	2024年度		2026年度		2030年度 方向性
			予想 (2024/8/7公表)	対前年度	目標 VISION2030	CAGR (2023年度→2026年度)	
ヘルスケア	売上高	9,751	10,100	+3.6%	12,000	+7.2%	OPM 約20%
	営業利益	974	1,000	2.7%	1,400	+13%	
	営業利益率	10.0%	9.9%	+0.1pt	11.7%		
エレクトロニクス	売上高	3,584	4,200	+17.2%	4,700	+9.3%	10%台後半
	営業利益	463	720	55.0%	700	+15.9%	
	営業利益率	13.0%	17.1%	+4.1pt	14.9%		
ビジネス イノベーション	売上高	11,577	12,100	+4.5%	12,750	+3.3%	10%以上
	営業利益	674	730	8.6%	900	+9.3%	
	営業利益率	5.8%	6.0%	+0.2pt	7.1%		
イメージング	売上高	4,697	5,100	+8.6%	5,050	+2.6%	20%以上
	営業利益	1,020	1,120	9.9%	1,050	+1.0%	
	営業利益率	21.7%	22.0%	+0.3pt	20.8%		
本社/連結調整	売上高	-	-	-	-	-	
	営業利益	-364	-420	-	-450	-	
	営業利益率	-	-	-	-	-	
連結合計	売上高	29,609	31,500	6.4%	34,500	+5.2%	15%以上
	営業利益	2,767	3,150	13.8%	3,600	+9.1%	
	営業利益率	9.3%	10.0%	+0.7pt	10.4%		

* グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス(旧マテリアルズ)」セグメントから「ビジネスイノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更にあわせ、2023年度の情報をリスタートしています。

グローバル拡大を進める大手顧客に対するサプライチェーン網増強に加え、強みであるCMPスラリーや高シェアのNTI現像液を基軸とした先端EUVなどでのビジネス獲得を進めます。半導体材料の売上目標は、2026年度に3,000億円、2030年度に5,000億円を目指しており、市場の成長率を大きく上回るCAGR14%の成長を目指します。

●ビジネスイノベーション

ビジネスイノベーションセグメントでは、2026年度売上高1兆2,750億円、営業利益900億円(営業利益率7.1%)、2030年度営業利益率10%以上を目指します。前述の通り、オフィスから商業印刷・産業印刷まで全領域をカバーできる唯一の「ソリューションパートナー」として事業展開をする戦略に基づき、ビジネスソリューション、オフィスソリューションに加え、グラフィックコミュニケーションを、ビジネスイノベーションセグメントに統合しました。

ビジネスソリューションは、中堅・中小企業向けの自社ソリューションを核としたITソリューションや業務ソリューションで成長を図りつつ、Microsoft Dynamics365を基軸としたERPソリューション事業の拡大で新たな収益基盤を獲得します。さらに、各ソリューションで蓄積したデータを基にした業務最適化の支援などにより、お客様に新たな価値を提供することで事業成長を実現します。オフィスソリューションは、トップレベルのシェアを有するA3カラー領域に注力しながら、環境対応と生産基盤の強化に加え、販売効率をさらに上げていくことで、収益性を維持・向上させていきます。また、米国や欧州各国の有力代理店による当社複合機の新規取り扱いを開始し、新市場での販売を拡大します。グラフィックコミュニケーションについて、アナログ印刷では、総需減があるものの、高付加価値な無処理版の拡販に集中し、収益を改善します。デジ

タル印刷では、成長市場である商業印刷のDX化に投資し、お客様のアナログからデジタルシフトをサポートするデバイス・DXソリューション事業を展開します。また、販売価格の見直しや低採算製品からの撤退・整理などを進めることで、キャッシュ創出力をさらに高め、強固な収益基盤を構築します。

●イメージング

イメージングセグメントでは、2026年度売上高5,050億円、営業利益1,050億円(営業利益率20.8%)、2030年度営業利益率20%以上を目指します。

instax「チェキ」とデジタルカメラは、前中期経営計画期間で収益の柱として大きく成長しました。今後も好調を維持するための戦略として、instax「チェキ」は、唯一無二のアナログ価値に最新デジタル技術を融合することで、魅力的な新製品を持続的に投入しユーザー層を拡大するとともに、イベントやビジネス需要取り込みも促進します。また、マーケティングDXやユーザーダイレクトコミュニケーションの強化によるロイヤルカスタマー化を加速させ、デバイスおよびサービスの利用促進とフィルム利用増に導く仕組みづくりを推進します。デジタルカメラは、小型軽量「IXシリーズ」とラージフォーマット最高画質の「GFXシリーズ」の2ライン戦略を強化します。当社独自の色再現技術に加え、撮影領域や映像表現の幅をさらに拡大し、市場での独自のポジション確立によるプレゼンス向上を図っていきます。また、空

間演出Zプロジェクター、遠望監視カメラSXシリーズやAI画像分析/合成技術による業務用(点検・監視・撮影など)DXソリューションビジネスなどの新規BtoB分野の成長を拡大させます。これらの戦略により、イメージングセグメントでは、今後も営業利益率20%以上の高い収益性を持続させていきます。

Q 中期経営計画期間におけるキャッシュアロケーションの考え方は?

当社は、VISION2023策定時の想定を上回るスピードで成長するバイオ医薬品や半導体市場の旺盛な需要を確実に取り込むべく、当初計画値を大きく上回る額の大型設備投資(3年累計で1兆700億円、対VISION2023+3,200億円)やM&A(2023年10月に半導体材料の製品ラインアップ拡充のために米国Entegris社より半導体用プロセスケミカル事業を買収など)を実施しました。キャッシュマネジメントの強化で確保した資金を充当することにより、3年間において有

●2024年度～2026年度のキャッシュアロケーション



利子負債残高を増加させることなく、財務規律の維持を図りながら、これらの投資を実行しました。

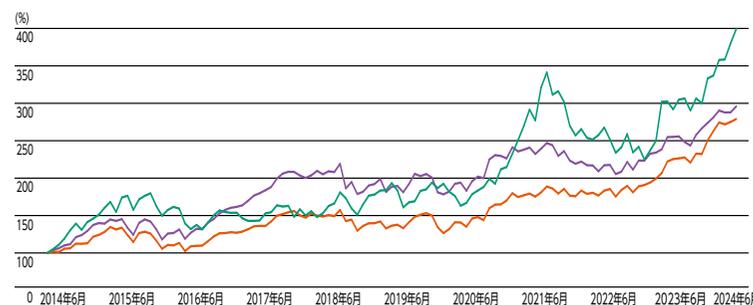
2024年度から2026年度の3年間の成長投資(研究開発費・設備投資の合計)は、VISION2023を上回る1.9兆円を計画しており、そのうち1.6兆円を「新規/次世代」「成長」事業に集中投入します。2024年度は、有利子負債による調達も活用し、営業キャッシュフローを上回る約7,500億円の規模でヘルスケア・エレクトロニクスを中心とする成長投資を実施します。

投資キャッシュフローは2024年度がピークとなる一方、営業キャッシュフローは3か年で継続的に増加する見込みです。有利子負債調達は、3か年で合計2,200億円の残高増加を見込んでいますが、有利子負債/EBITDA倍率を2倍以内とする規律を保ち、国際的格付けでシングルA以上を維持する方針です。なお、2026年度でEBITDA約6,000億円、期末の有利子負債残高は約8,500億円と想定しており、その場合の倍率は1.4倍です。

● TSR (株主総利回り)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
富士フィルムHD	37.4%	51.2%	14.8%	138.7%	19.0%	299.5%	14.9%	
TOPIX	25.6%	55.6%	15.9%	104.3%	15.4%	179.1%	10.8%	
TOPIX化学	16.1%	22.8%	7.1%	56.8%	9.4%	195.9%	11.5%	

● 10年間の推移



— 富士フィルムホールディングス
— TOPIX
— TOPIX 化学

※ TSR (Total Shareholder Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
※ 何れも配当込み指数
※ 年率換算は幾何平均
※ QUICKデータより当社作成

Q 当社では、前中期経営計画期間からROIC・CCCを経営KPIに掲げて取り組みを進めてきましたが、現状の課題は何でしょうか? ROEはどうでしょうか?

当社は前中期経営計画期間からROICおよびCCCを経営KPIとして掲げ、効率的な経営を推進してきました。その結果、PBR(株価純資産倍率)は安定的に1倍を超える水準に上昇し、2024年6月末では1.34倍、TSR(総株主利回り)も過去5年・10年の期間で、引き続きTOPIX・TOPIX化学に対してアウトパフォームしました。

当社が考える株主資本コストは8~9%程度、またWACCは5~6%の水準です。WACCに対してROICは、2023年度ではバイオCDMOや半導体材料への中長期を見据えた成長投資により同程度の水準となっています。この水準から、2026年度には全社フリーキャッシュフローをプラスに転換させ、2030年度にはROICを9%以上に引き上げるために、当社はこれまで取り組んできた事業管理をさらに深化させていきま

す。ROEも現状は8%台の水準で留まっていることを課題として認識しており、ROIC向上への取り組みなどを通して、2030年度10%以上の目標を達成していきます。具体的な取り組みとして、当社は経営情報分析システム「One-Data」の活用を通じた、事業毎のPLやCCC、ROICなど、ファイナンシャルデータドリブンマネジメントにより、

全社のCCCは2022年度の125日から、2023年度は116日と改善しました。さらにファイナンシャルターゲットへのコミットメントを高めるために、今期より短期業績連動報酬に連結営業利益、連結売上高に加え、CCCをKPIに追加しました。

Q 最後に株主還元の方、資本市場との対話の成果をお聞かせください。

VISION2030において、株主への利益還元に関しては従来通り、配当性向30%を目安とした安定的な配当の継続を目標としています。また、キャッシュフローの状況や株価の動向を注視しながら自己株式の取得を検討・実施し、株主価値のさらなる向上を目指しています。さらに、健全な財務規律を堅持しつつ実効性ある将来投資を実施することにより、株価形成の基礎となる1株当たり当期純利益の拡大を図っています。

資本市場との対話については、CEO・CFOが対話を行う機関投資家とのスモールミーティングや事業部長が当社事業の成長性を直接訴求する事業説明会、海外ロードショーによる1on1ミーティング、オンラインを活用した個人投資家向け説明会、各種IRツール/メディアを通じた情報発信など、あらゆる機会を活用しながら、当社グループの成長戦略に対する理解を促進しています。対話においては、2030年を見据えた長期の成長シナリオの全体像とその実効性を訴求するとともに、当社グループの価値創造の源泉である人的資本および知的資本の拡充に向けた取り組みを説明しています。また、対話を通じて挙げた当社への期待や提言については、真摯に検討を行い、成長領域を中心とした分かりやすい開示の拡充や最適な資本政策の実行など、これらにより、株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの方々からの共感と期待を強く喚起していきたいと考えています。

02

Chapter

富士フイルムグループの
価値の源泉

Chapter 02 | CONTENTS

- 22 事業の全体像
- 23 グローバルネットワーク
- 24 イノベーションの進化
- 26 イノベーションの礎を築いた製品
- 27 イノベーションを支える独自技術
- 28 価値創造プロセス
- 29 イノベーションを生み出し続ける仕組みと価値の源泉



事業の全体像

富士フイルムグループは、写真事業を通して培った先進・独自の高度な技術力を活用し、イノベーションを進化させ、現在の事業ポートフォリオを構築しました。経営環境が変化してもイノベーションを創出し続けることのできる事業ポートフォリオを目指しています。

📷 イメージング

「撮影」から「出力」まで、
写真・映像に関わる製品・サービスを提供

📷 **コンシューマーイメージング** P53

「Instax“チェキ”やカラーフィルム、写真プリント用カラーペーパー、現像・プリント機器、写真プリントサービスなどを提供

📷 **プロフェッショナルイメージング** P53

ミラーレスデジタルカメラのほか、TV放送・映画用レンズ、セキュリティカメラや製造ライン検査向けの産業用レンズ、プロジェクター、デジタルサイネージなどを提供

🏢 ビジネス イノベーション

新しい働き方への変革や生産性の向上、
創造性の発揮をもたらす、製品および
ソリューションサービスを提供

🏢 **ビジネスソリューション** P51

業種・業務の特性に合わせたシステムインテグレーション、クラウドサービス、複合機管理などの課題解決型ソリューションを提供

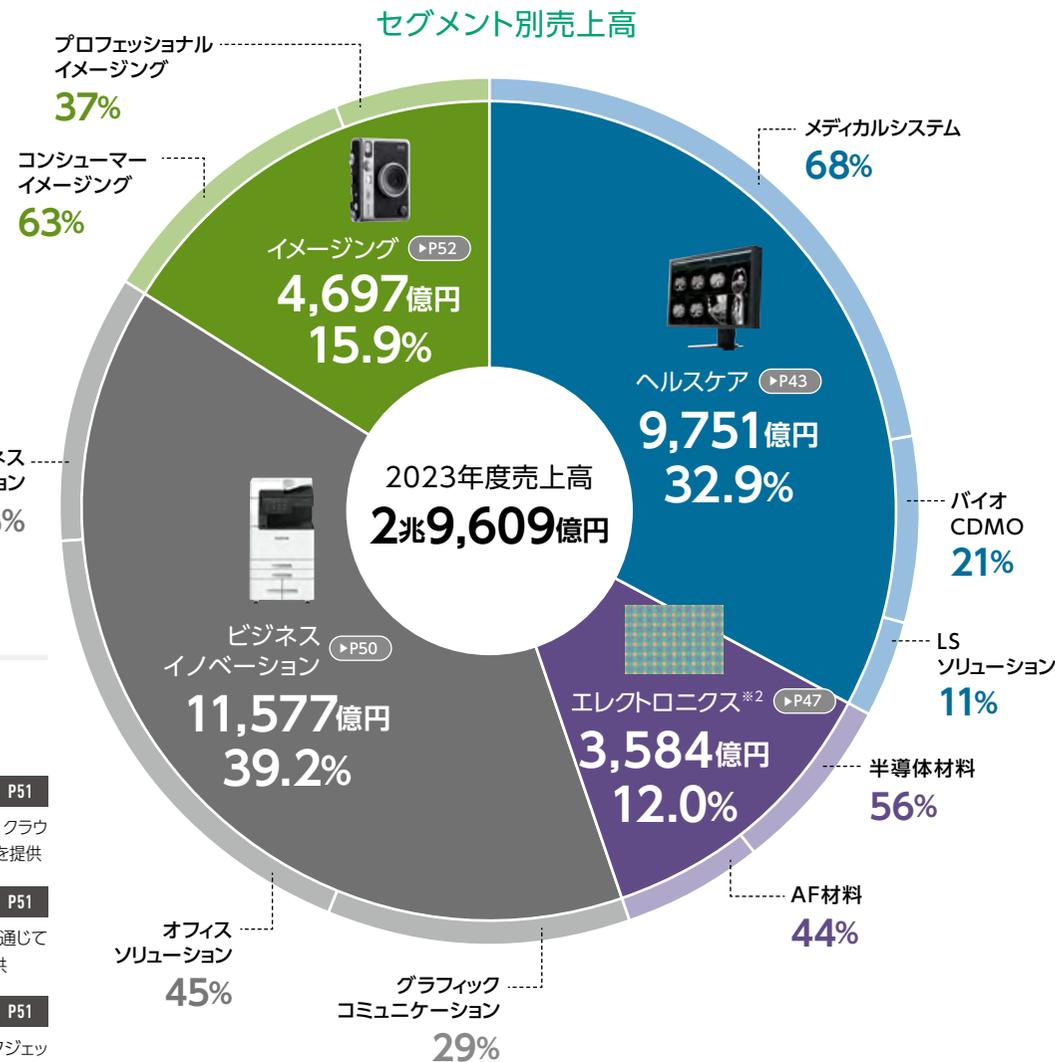
🏢 **オフィスソリューション** P51

複合機・プリンターや消耗品の販売、保守サービスを通じてドキュメントに関わるオフィス向けソリューションを提供

🏢 **グラフィックコミュニケーション** P51

オフセット印刷用機材やデジタル印刷システム、インクジェット関連製品を提供

※2 グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス」セグメントから「ビジネスイノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。



🏥 ヘルスケア

トータルヘルスケアカンパニーとして
「予防」「診断」「治療」の領域で幅広い事業を展開

🏥 **メディカルシステム** P44

X線画像診断、内視鏡、超音波、体外診断などの各種診断機器や、診断画像などを一元管理する医療ITシステムを提供

🏥 **バイオCDMO** P45

抗体医薬品や細胞治療薬・遺伝子治療などのバイオ医薬品のプロセス開発・製造を受託

🏥 **LSソリューション** P46

iPS細胞・培地・試薬など創薬支援材料、細胞治療薬のプロセス開発・製造受託、次世代医薬品やmRNAワクチンなどのプロセス開発・製造受託、「ASTALIFT」ブランドをはじめとする機能性化粧品やサプリメント、CRO事業^{※1}などを提供

※1 Contract Research Organizationの略。薬効評価や安全性試験などのサービスを提供し、製薬企業やバイオベンチャー、アカデミアなどが行う医薬品の研究開発を支援

🏠 エレクトロニクス

半導体材料やディスプレイ材料などの先端技術で
電子機器の高性能化を支える事業を展開

🏠 **半導体材料** P48

半導体を製造する際に使用される各種材料(フォトレジスト、CMPスラリーなど)を提供

🏠 **AF材料** P49

液晶・OLED(有機EL)パネル向け材料やタッチパネル用センサーフィルム、記録メディア、高機能化成品、研究開発用試薬などを提供

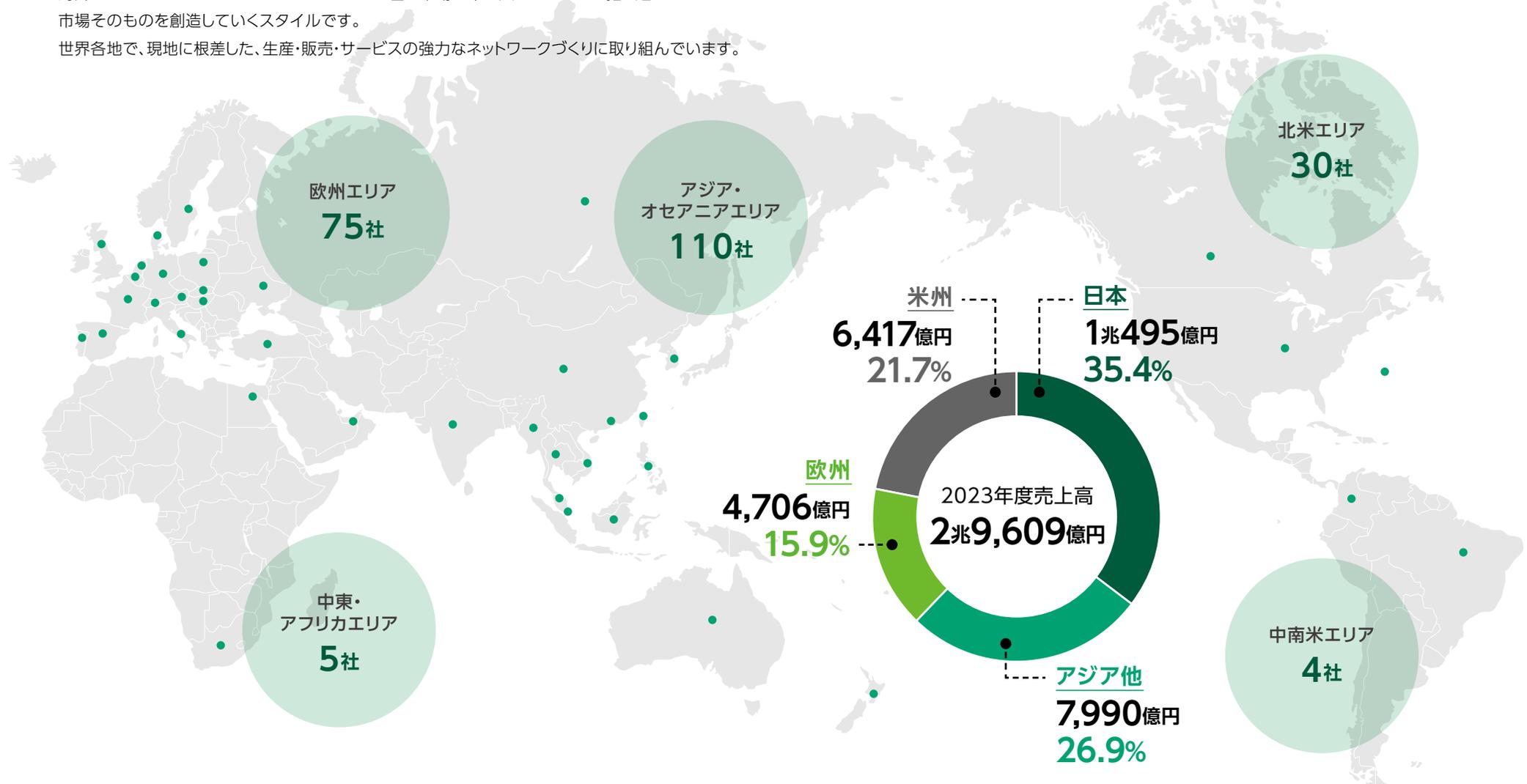
グローバルネットワーク

世界に広がる富士フィルムグループ(国内・海外別売上高)

当社は、創業から4年後の1938年に輸出を開始。1958年には販売会社をブラジルに設立し、以降、積極的に海外展開を進め、グローバル企業として成長しました。海外ビジネスは、“ローカライゼーション”、つまり自ら市場の中に入ってニーズを掘り起こし、市場そのものを創造していくスタイルです。世界各地で、現地に根差した、生産・販売・サービスの強力なネットワークづくりに取り組んでいます。

ワールドワイドの連結子会社

272社 2024年3月31日現在
日本の48社含む



イノベーションの進化

1934年の創業から現在に至るまで、基盤技術をもとに、持続的に競争優位性を築くためのコア技術を確立しました。そのコア技術と共に発展してきたイノベーションの歴史を紹介します。



映画用フィルムの自社開発を決意。原材料も戦時下のため、自給せざるを得ませんでした。

映画用フィルムの国産化を達成後、一般撮影用フィルム、印画紙、レントゲンフィルムに製品を拡大。カメラ製造を目指して、光学ガラスの研究と製造に成功

シアン、マゼンタ、イエローの3つの発色層を必要としたため、多層塗布技術を獲得

混色しないように、カプラーをそれぞれのゼラチン層中に均一に分散させるため、オイル分散技術を獲得

カラー発色は、感光した銀塩と現像主薬が反応し、その反応物とカプラーが反応して発色する複雑なメカニズム。酸化還元反応を精密にコントロールする技術を獲得

カメラ、引伸ばし露光装置、現像処理機を自社開発し、高品質を追求。このシステム化の過程で必要なメカ、エレクトロニクス、光学技術を獲得

カラー化により使用素材が格段に多くなり、フィルムも多層になった。高い品質保証・画像レベルが求められたことに伴い、技術・プロセスが進化。その過程で微小分析、微量分析の高度な解析技術と画像技術を獲得

基盤技術

材料化学

化合物の分子構造、状態を自在に制御して、不可能に可能な新しい材料を作り出す力

銀塩乳剤の研究と製造
(銀塩は高感度の可視光感光性がある物質)

ゼラチンの研究と製造
(優れたゾルゲル特性、銀塩を均一に分散させる特性)

フィルムの研究と製膜
(セルロイドは燃えやすいため、不燃性の「TACフィルム」と「PETフィルム」を研究し自社製造)

増感色素の研究と製造
目で見た状態に近い写真画像を生成するために増感色素が不可欠

ロールからロールへの写真用材料の塗布製造技術

基盤技術

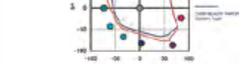
光学



これまで高品位画像を扱うため磨いてきた独自の技術に加え、省エネルギー、環境対応技術を保有しています。デジタルカメラ、医療機器などの各分野のハードウェア設計に生かされています。

基盤技術

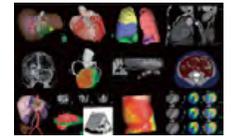
解析



材料の機能設計に欠かせない機能解析・シミュレーション技術をはじめ、分子・原子レベルやナノサイズ領域での分析・解析・評価・シミュレーション技術により、さまざまな分野へ展開する富士フィルムの高度な材料技術開発を支えています。

基盤技術

画像



写真の特性である画像の色、画質といった画像品質を評価する技術がディスプレイから医療までさまざまなイメージングの解析・評価に生かされています。

現在につながる コア技術

粒子形成技術
写真フィルムの感光粒子から顔料まで、ナノサイズで粒子をコントロールして形成する技術。さまざまな製品の高機能化を実現しています。

機能性ポリマー技術
特定の機能を発揮するポリマー材料を設計・合成する技術。例えば、マイクロカプセルやマイクロフィルターなど、機能、品質の優れた製品を支えています。

機能性分子技術
有機化合物を設計・合成する技術。例えば色と光をコントロールする分子設計に基づき化合物を合成し、各種製品の高機能化を実現しています。高機能の化成産品開発に貢献しています。

製膜技術
単層/多層/3次元構造のフィルムを成形する技術。溶液/熔融製膜により、さまざまなポリマーのフィルム成形が可能で、材料の設計・処方から加工までの各プロセスに関連します。

精密成形技術
高精度な金型への材料を精密に転写・固化する技術。レンズ、医療機器、化粧品容器などの設計・製造に生かされています。

精密塗布技術
高機能材料をフィルム上にミクロン単位で多層均一にコーティングする精密塗布技術と、光学特性などの機能を制御してフィルムを流延製膜する技術。さまざまな機能性フィルムを安定的に高品質で製造しています。

ナノ分散技術
ナノサイズの微粒子を安定に液中に分散させる技術。機能性材料の塗膜液の安定化から染料、インク、化粧品までさまざまな製品の高機能化、高品質化に貢献しています。

酸化還元制御技術
有機化合物/無機化合物の連続的な反応をコントロールする技術。「チエキ」などのインスタントカメラには長年の写真技術で培われた酸化還元制御技術が集約されています。

イノベーションの進化

富士フイルムグループは、コア技術を組み合わせ、さらに新たな技術を獲得することにより、社会課題の解決へと貢献する数々の製品・ソリューションを社会に提供してきました。

1970年～1999年

拡大期

デジタル化への挑戦とグローバル化の加速

1983 **世界初**
デジタルX線画像診断装置「FCR」発売



Focus [Q 詳細はP26](#)
世界で初めてX線写真のデジタル画像化に成功

2000年代

成長領域の探索期

第二の創業期
～強固な事業ポートフォリオの構築へ

2003 **世界初**
「ダブルバルーン内視鏡」発売



2004 **世界初**
フルデジタル内視鏡「サビエンティア」発売

2007
エイジングケアを目的としたスキンケアシリーズ「ASTALIFT」発売



2010年代

成長領域の検証期

事業ポートフォリオの強化と成長の加速へ

2011
バイオ医薬品の開発・製造受託(バイオCDMO)事業に本格参入



2018
AI技術ブランド「REIL」発表



2016
軽量移動型デジタルX線撮影装置「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」発売
携帯型X線撮影装置「CALNEO Xair」発売



2023
デジタルマンモグラフィシステム「AMULET SOPHINITY」発売



2021
「医療クラウドサービス」提供

ヘルスケア

エレクトロニクス

1965 **日本初**
PS版「SK」「GKN」発売

1983
「フォトレジスト」輸入販売開始後、製造にも着手

Focus [Q 詳細はP26](#)
フォトレジストや液晶ディスプレイ用カラーフィルター材料などの製造にも着手し、エレクトロニクス材料事業として発展を遂げる

1995 **世界初**
WV(ワイドビュー)フィルム発売

2002
液晶ディスプレイ用ワイドビューフィルムの本格的な販売を開始

2012
BaFe(バリウムフェライト)磁性体使用の大容量磁気テープを開発



2023
半導体用プロセスケミカル事業を展開

ビジネスインバークション

1975 **業界初**
フルカラー複写機「富士ゼロックス6500」発売



Focus [Q 詳細はP26](#)
ソリューションビジネスの先駆けとなる、業務改善につながるアプリケーションにも注力

1987 **世界初**
印刷・複写の両機能を備えた「ゼロプリンター100」発売



2002 **業界初**
コンビニ店頭のコピー機から個人文書を取り出せる「ネットプリント」サービス開始

2002
中小規模事業所向けインターネット環境提供サービス「beat」開始

2009
環境負荷削減ソリューションを提供する「ApeosPort-IVシリーズ」発売

2011
ドキュメント共有支援クラウドサービス「Working Folder」提供



2020
個室型ワークスペース「CocoDesk」提供



2023 **世界初**
接着機能を持つ「圧着トナー」発売



イメージング

1976 **世界初**
高感度カラーネガフィルム「フジカラーF-II 400」開発



Focus [Q 詳細はP26](#)
アマチュア向けとして世界最高感度を誇るネガフィルムを発売し、技術力の高さや製品に対する信頼性、ブランドイメージを向上・確立させる

1986 **世界初**
レンズ付フィルム「フジカラー写ルンです」発売



2000 **世界初**
「スーパーCCDハニカム」搭載デジタルカメラ「FinePix 4700Z」発売



1988 **世界初**
フルデジタルカメラ「FUJIX-DS-1P」開発

1998
インスタントカメラ「チェキ」 「instax mini 10」発売

2015 **世界初**
4Kカメラ対応放送用ズームレンズ発売



2019 **世界最高**
1億2千万画素のラージフォーマットセンサー搭載「FUJIFILM GFX100」発売



2019
スマートフォン用プリンター「instax mini Link」発売

2021
ハイブリッドインスタントカメラ「instax mini Evo」発売



※ 民生用ミラーレスデジタルカメラにおいて2019年5月時点。富士フイルム調べ

支えるM&Aなどイノベーションを

1962
富士ゼロックス設立

2001
富士ゼロックス連結子会社化(当社の出資比率を75%に変更)

2004
米国Arch Chemicals, Inc. より同社Microelectronic Materials部門を買収

2008
富山化学工業買収 医薬品事業に本格参入

2012
SonoSite買収、超音波診断分野に参入

2017
和光純薬工業買収

2021
日立製作所の画像診断関連事業を承継した富士フイルムヘルスケアの買収完了
2022 Inspirata, Inc.のデジタル病理部門買収
2023 Entegris, Inc.よりプロセスケミカル事業を買収

基盤・コア技術を生かして幅広い製品・ソリューションを展開

イノベーションの礎を築いた製品

富士フィルムグループは、常に時代の先を読み、独自技術を進化させながら画期的な製品・サービスを世に送り出してきました。事業を通じて社会課題の解決に貢献する精神は、現在の当社のビジネスにも息づいています。



イメージング

世界初の高感度カラーネガフィルム 「フジカラーF-II 400」発売

1976

1976年、当社は世界に先駆けて高感度一般用カラーネガフィルムを発表。ストロボの使いにくいステージなど室内の写真でも補助光なしでの撮影やスポーツなどの動きの速い被写体でもブレのない写真撮影が可能になりました。気軽に美しいカラー写真を写すことができるようになり、カラー写真の撮影範囲が大幅に拡大。富士フィルムブランドを一躍国際ブランドに引き上げました。



「フジカラーF-II 400」



ビジネス
イノベーション

業界初のフルカラー複写機 「富士ゼロックス6500」発売

1975



「富士ゼロックス6500」

オフィス分野では、競合他社の参入で競争が激化する中、1973年に初の自社開発による世界最小サイズの複写機「富士ゼロックス2200」、1975年に業界初のフルカラー複写機「富士ゼロックス6500」、1978年に中速機の価格で小型・高速・高性能を実現した複写機「富士ゼロックス3500」を発売。この頃から業務改善につながるアプリケーションにも注力しはじめ、ソリューションビジネスの先駆けとなりました。



ヘルスケア

世界初のデジタルX線 画像診断装置「FCR」発売

1983

メディカルシステム事業は1936年のX線フィルムの販売から始まりました。X線画像のデジタル化にいち早く取り組み、1981年に世界初のデジタルX線画像診断装置「FCR (Fuji Computed Radiography)」の開発を発表し、1983年に発売を開始。「デジタル時代の先駆け」として注目を集め、今に続く「医療のデジタル化」をけん引してきました。現在は、長年培った高度な画像処理技術を生かし、DR (Digital Radiography) 方式のシステムを中心に、低線量・高画質小型化を進めたシステムを提供し、画像診断のさらなる効率化と医療の質の向上に貢献しています。



世界初のデジタルX線画像診断装置「FCR」

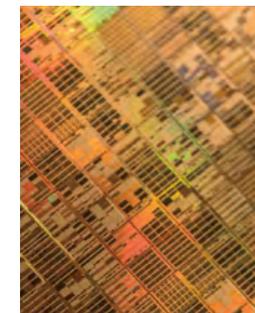


エレクトロニクス

半導体の回路形成に不可欠な 感光性ポリマー材料「フォトレジスト」の 輸入販売を開始し、製造にも着手

1983

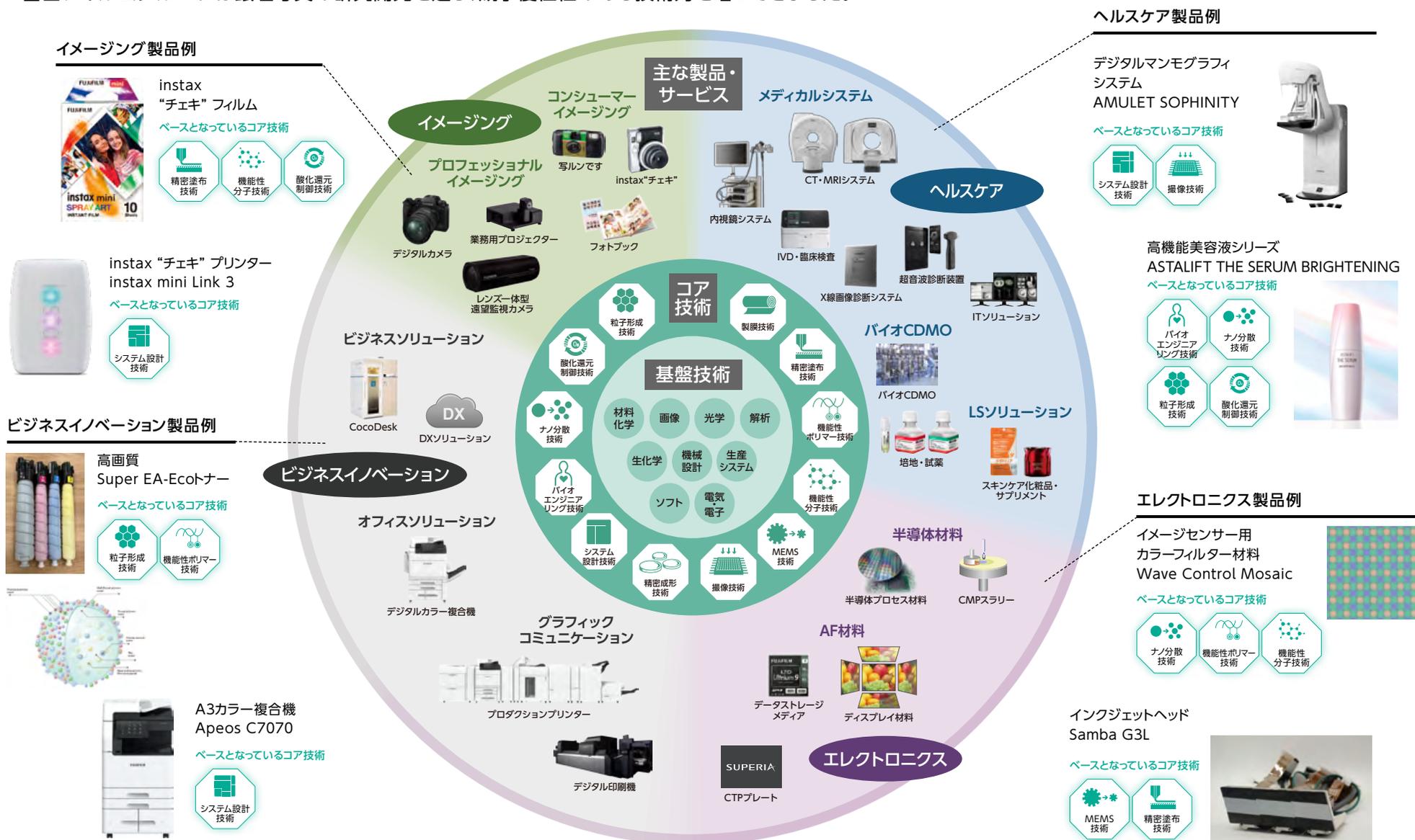
1983年、米国・Philip A. Hunt Chemical Corporationとの合併で富士ハントエレクトロニクステクノロジー(現 富士フィルムエレクトロニクスマテリアルズ)を設立し、半導体の回路形成に不可欠な感光性ポリマー材料「フォトレジスト」の輸入販売を開始。その後、フォトレジストや液晶ディスプレイ用カラーフィルター材料などの製造にも着手し、エレクトロニクスマテリアルズ事業として発展を遂げていきました。



イノベーションを支える独自技術

1枚の写真が完成するまでの工程は、多種多様な先進・独自の技術によって成り立っています。

富士フイルムグループは銀塩写真の研究開発を通じ、競争優位性のある技術力を培ってきました。



価値創造プロセス

富士フイルムグループは、投入した資本を生かし、イノベーションによる価値の創造によって、事業を通じた社会課題の解決と事業プロセスにおける環境・社会への配慮を図ってきました。今後も社会と価値を共創しながら、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

サステナブル社会の実現 Value from Innovation



イノベーションを生み出し続ける仕組みと価値の源泉

富士フィルムグループは、常にイノベーションを生み出し続けることで、時代によって変化する社会のニーズに合致した最高品質の製品・サービスを提供してきました。また、現在のニーズだけではなく、潜在的なニーズも掘り起こしながら、サプライヤーやパートナーを含むステークホルダーと未来に続く価値を共創しています。

サステナブル社会の実現

ステークホルダーと未来価値を共創



共創

多様な顧客の声に対応



共創

サプライヤーとの共創



共創

最高品質を提供



顧客から共創パートナーへ

富士フィルムグループ サプライヤー 顧客・パートナー

新たな価値の創出・社会課題の解決



技術と技術を融合し、
イノベーションを創出

社会のニーズは モノからモノ+コトへと変化

未来に続く価値

体験価値

機能価値

変化する社会のニーズ

イノベーションの源泉

知的資本

技術力 ▶ P61-68

研究開発、知的財産、デザイン、DXが密接に連携しながら持続的な競争優位性を築くための技術力を進化させ、社会課題の解決に貢献する革新的な製品・サービスを提供します。

基盤技術の蓄積

コア技術の研鑽

複合的な技術の融合

人的資本

企業風土

「オープン、フェア、クリア」な企業風土の下、従業員一人ひとりのアスピレーション(志)が新たな価値創造と富士フィルムグループの持続的な成長を支えています。

「オープン、フェア、クリア」な
企業風土

人材 ▶ P69

変化に挑み続ける企業文化を継承し、多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくりを推進するとともに、事業の変革を先導する人材の育成に注力しています。

変化を成長のチャンスと捉える
人材育成

高い従業員エンゲージメント

信頼 ▶ P75、P77

祖業の写真フィルムの製造は、撮影前に試すことができない[信頼]を買っていただく製品であり、当社の企業文化には創業当初からサステナビリティの考え方が根づいています。

環境やお客さまなど
ステークホルダーからの信頼

社会関係資本

ブランド

社会課題に真正面から向き合いながら革新的な製品・サービスを提供することで、世界における富士フィルムブランドの価値を向上させ、高い認知度につながっています。

革新的な製品・サービスを
提供し続けることで
培われたブランド

グローバルネットワーク

当社は、創業から4年後の1938年に輸出を開始。1958年には販売会社をブラジルに設立し、以降、積極的に海外展開や買収を進め、グローバル企業として成長しました。

創業期からの
積極的な海外展開
地域統括会社との連携によって
経営管理機能を強化

03

Chapter

SVP2030へのロードマップ

Chapter 03 | CONTENTS

- 31 サステナビリティの基本方針
- 32 ステークホルダーの期待への対応
- 33 SVP2030 重点課題(マテリアリティ)
- 34 中長期のリスク・機会とマテリアリティ
環境/健康/生活/働き方
- 38 過去中期経営計画の振り返り
- 40 新たな中期経営計画「VISION2030」の方針
- 41 VISION2030 業績目標



サステナビリティの基本方針

当社は2030年度をゴールとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」において、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、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

基本方針

富士フイルムグループの考えるCSRとは、誠実かつ公正な事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献することです。

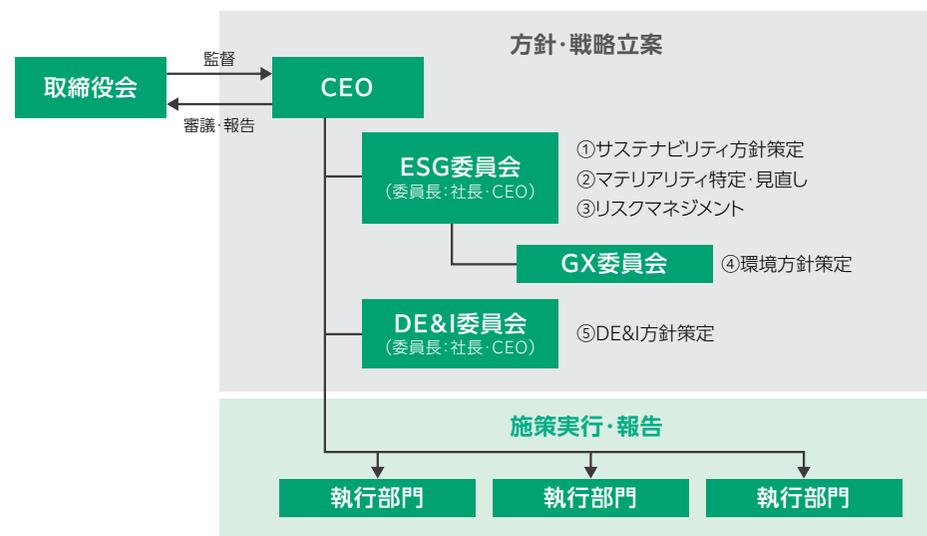
私たちは、経済的・法的責任を果たすことはもとより、

1. グローバルおよび地域のさまざまな環境・社会課題を認識し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供していきます。
2. 私たちの事業プロセスが環境・社会に与える影響を常に評価し、その継続的な改善を進めるとともに、社会にポジティブな影響を広めていきます。
3. ステークホルダーとのコミュニケーションを通して、社会の要請や期待に適切に応えているか、私たちの活動を常に見直していきます。
4. 積極的に情報開示を進め、企業の透明性を高めます。



サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関する取り組みは、CEOをトップとする執行部門が中心に担い、CEOが委員長を務めるESG委員会やDE&I委員会が方針・戦略の立案を行い、その方針・戦略に基づいてESG推進部や人事部、その他の執行部門、事業子会社が施策の実行・報告を行います。CEOはサステナビリティに関する取り組みについて、取締役会に報告を行い、取締役会において審議を行っています。ESG委員会では、①サステナビリティ方針の策定のほか、②マテリアリティの特定・見直しや、③リスクマネジメントに関わる審議を行うとともに、ESG委員会の下部組織であるGX委員会において環境方針や具体策の検討などを行っています。ESG委員会は、委員長の当社CEO、ESG・経営企画・人事の各担当役員、および事業会社(富士フイルム・富士フイルムビジネスイノベーション)の社長で構成され、議題によって関連する役員・事業部長などが審議に参加します。ESG推進部は、サステナビリティに関する施策を社内に浸透させる役割を担いながら、活動実績の社外への情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーションのほか、グループ各社のCSR活動支援、活動に対する進捗管理などを行っています。



ステークホルダーの期待への対応

富士フイルムグループでは、適切に情報を開示するとともに、事業活動がステークホルダーの皆さまの要請や期待に適切に responding しているかを、さまざまな機会を通じて検証し、活動に反映させています。

	お客さま	従業員	株主・投資家	取引先	地域社会、将来世代	行政・業界団体 NGO/NPO
からの期待 ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> 商品の安全性、品質の確保 環境配慮設計 適切な商品・サービスの情報の提供 お客さま満足度の向上 お客さまへの対応・サポート 	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生の確保 人権の尊重 人材の育成と活用 多様性の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上 適切な株主還元 適時、適切な情報の開示 建設的なエンゲージメント(対話) 	<ul style="list-style-type: none"> 公正で公明な取引の徹底 サプライチェーンにおける環境や人権などCSRの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 本業を生かした貢献活動 地域の文化や慣習の尊重、環境保全 事業場での災害、事故防止 将来世代への教育支援 	<ul style="list-style-type: none"> 法令順守 社会課題の解決に向けた公共政策への協力、共同研究開発 社会・環境課題の解決に向けた対話、協働、支援
エンゲージメント チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> カスタマー・センター(お問い合わせ窓口) ユーザビリティ評価会、モニター調査 顧客満足度調査 商品購入者アンケート ショールーム、展示会 セミナーの開催 Webサイト、ソーシャルメディア 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップとの語り合いの場 人事部窓口、人事部面談 コンプライアンス・セクハラ・ヘルプライン 労働組合と会社の定例会/安全衛生委員会 社内報、イントラネット 	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会/決算説明会/経営計画・事業説明会 IRカンファレンス/個別ミーティング 統合報告書 IR情報のWebサイト お問い合わせ窓口(コーポレートコミュニケーション部) 	<ul style="list-style-type: none"> 調達先向けの説明会(グリーン調達を含むサステナブル調達、含有化学物質管理など) CSRセルフチェック(自己監査)や専門訪問診断 取引先専用Webサイト 取引先との定期的な協議 お問い合わせ窓口(各調達部門、販売部門) 	<ul style="list-style-type: none"> 環境対話集会/工場見学 地域でのボランティア活動 自治体との定期的な協議 お問い合わせ窓口(各事業所、各工場) 学術機関への講師派遣、寄付講座 NGO/NPOと協働した環境教育活動 	<ul style="list-style-type: none"> 業界各種委員会への参画 業界などのガイドラインづくりへの参画 業界団体を通じたパブリックコメントの表明 行政、業界団体との共同研究 社会・環境課題の解決に向けた提案 サステナビリティレポートへのご意見 ステークホルダー・ダイアログへの参画 公益信託富士フイルム・グリーンファンド さまざまなCSR課題の検討会 NPOと連携した被災地支援活動
成果 影響	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの声を製品やサービスの改善に反映 お客さまの声から生まれた製品事例 インスタントカメラ "チェキ"instax SQUARE <small>詳細は公式サイト参照</small> 顧客満足度の比率(顧客満足度指数) 87.3%(2023年度) メディカル製品80%(2023年度) 複合機関連製品92%(2023年度) 写真関連製品90%(2023年度) 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント向上に向けた経営と従業員の対話による相互理解の促進 ヘルプラインなどへの相談内容に基づく職場の改善 CEOと従業員との対話 国内9拠点・海外8か国 (2024年8月末) 上長と部下による+STORY対話の継続 <small>▶P72</small> 従業員エンゲージメントスコア <small>▶P74</small> 	<ul style="list-style-type: none"> 株主・投資家からのご意見を、経営やIR活動の改善に反映 株主・投資家との1on1による年間対話件数410件(2023年度、カンファレンスを除く) 取締役会でのIR報告・SR報告の実施 投資家との統合報告書に関する意見交換と次年度の開示への改善反映 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの対話・相談内容に基づく課題の改善 サプライヤーによるセルフチェックの実施(995社)、サプライヤーに対する専門訪問診断の実施(50社)、および改善課題のフォローアップ 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会や将来世代に向けた環境保全 <ul style="list-style-type: none"> 植林ボランティア活動の継続(1998年～ <small>詳細は公式サイト参照</small>) 事業場所在地の熊本県での水源かん養林整備 健康分野での当社事業を通じた貢献活動 新興国でのがん検診を主とした健診センター「NURA」の展開7拠点(2024年8月現在) 当社の携帯型X線撮影装置を活用した、新興国での結核終息に向けた取り組み(インド、ベトナム社会主義共和国、パキスタン・イスラム共和国、ネパール、ザンビア共和国、アゼルバイジャン共和国など) <small>詳細は公式サイト参照</small> 将来世代への教育支援 サステナブルな地球の未来を探求する体験型施設「Green Park FLOOP」を開設 <small>詳細は公式サイト参照</small> 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドラインや考え方の改定 行政、業界団体と共同研究した成果を製品やサービスの改善に反映 地域社会や将来世代に向けた環境保全 自然保護を対象とした公益信託「富士フイルム・グリーンファンド」に総額10億円の追加拠出を決定

SVP2030重点課題(マテリアリティ)

「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つの重点分野を定めて、事業を通じて気候変動への対応、医療格差是正、人生の豊かさや平和な暮らし、働きがいと得られる社会への変革などの社会課題の解決を目指します。

重点課題(マテリアリティ)策定プロセス

SVP2030では、2030年度に想定される「解決すべき社会・環境課題」と「富士フイルムグループの事業成長」の観点からマテリアリティ分析(項目の重点評価・選定)を行いました。重点課題については定期的に見直しを行い、社会課題の解決により一層貢献すると同時に、当社グループの企業価値向上を図っていきます。

Step 1

基本方針の決定

社会課題解決に向け、グローバル企業として貢献できることを長期視点で捉え、目指す姿を明示

Step 2

事業戦略を踏まえた社会課題の抽出

ISO26000やGRIをはじめとする各種ガイドライン、SDGsなどの外部観点と全ての事業部による課題解決の可能性の両面からリストアップ

Step 3

重要性評価

①事業活動によって生じる社会・環境への負荷の軽減/配慮
②事業を通じた社会課題の解決の2つのアプローチで評価

Step 4

計画立案とレビュー・承認

抽出された重点課題について関連する事業部とすり合わせ、目標を設定。ESG委員会にて審議・承認の上、取締役会へ報告後、全社方針として取り組みを推進

SVP2030重点分野/
重点課題(マテリアリティ)

	事業を通じた 社会課題の解決	事業プロセスにおける 環境・社会への配慮	富士フイルムグループが 貢献するSDGsの目標
	貢献(機会)	負荷(リスク)	
 環境 <ul style="list-style-type: none"> ① 気候変動への対応 ② 資源循環の促進 ③ 生物多様性の保全 ④ 製品・化学物質の安全確保 	●●●●	●●●●	
 健康 <ul style="list-style-type: none"> ① アンメットメディカルニーズへの対応 ② 医療サービスへのアクセス向上 ③ 疾病の早期発見への貢献 ④ 健康増進、美への貢献 ⑤ 健康経営の推進 	●●●●	● 従業員	
 生活 <ul style="list-style-type: none"> ① 安全、安心な社会づくりへの貢献 ② 新たな感動・体験を社会に届ける 写真・映像文化の継承・発展 心の豊かさ、人々のつながりへの貢献 	●●		
 働き方 <ul style="list-style-type: none"> ① 働きがいにつながる環境づくり (ソリューション・サービス提供) ② 多様な人材の育成と活用 	●	● 従業員 ● 従業員	
事業活動の基盤			
 サプライチェーン	環境・倫理・人権等のCSR基盤をサプライチェーン全体にわたり強化する		
 ガバナンス	オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透により、ガバナンス体制を改善・堅持する		

詳細は、「サステナビリティレポート2024」P12-14をご覧ください。▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

中長期のリスク・機会とマテリアリティ

メガトレンドからリスクと機会を捉え、マテリアリティとKPIを特定し、SVP2030の目標達成に取り組んでいます。



環境

重点課題(マテリアリティ)

- ① 気候変動への対応
- ② 資源循環の促進
- ③ 生物多様性の保全
- ④ 製品・化学物質の安全確保

当社のリスク

- 気温上昇による異常気象や自然災害によるサプライチェーンの分断・工場停止、生産に必要な水・原材料の不足
- 化石燃料使用時に発生するCO₂への炭素課税
- 欧州ESPR(Ecodesign for Sustainable Products Regulation)によるエコデザインに関する規制強化
- PFASなどの規制強化により、既存の原材料が使用不可となるリスク

▶ 気候変動対応については、P80の「戦略：シナリオ分析に基づくリスク・機会」もご覧ください

当社の機会

- 低消費電力製品の使用、カーボンフリー生産品の選好など、顧客の調達基準におけるCO₂排出削減への取り組みの組み入れ
- ビジネスイノベーションにおける、クローズド・ループ・システムによる資源循環型生産
- 水資源への意識の高まりによる使用時ウォーターフリー製品(印刷用無処理版など)に対するニーズの増加



創業の地である 富士フイルム 神奈川事業場 足柄サイト

主な関連セグメント



主要なKPI	2023年度の主な実績	2026年度目標	2030年度目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 自社エネルギー起因のGHG排出削減率 ● 製品ライフサイクルのGHG排出削減率 ● 環境配慮製品・サービスの売上構成 ● 社会でのCO₂排出削減貢献量 ● 総取水量(投入量)削減率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社エネルギー起因のGHG排出15%削減(2019年度比) ● 製品ライフサイクルのGHG排出5%削減(2019年度比) ● 総取水量(投入量)削減率17%削減(2013年度比) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ 北米、デンマーク拠点でのPPA(電力購入契約)の導入を公表 ■ CDPより「気候変動」で最高評価である「Aリスト企業」に認定 ■ 公益信託 富士フイルム・グリーンファンドに総額10億円の追加拠出を決定(2024年4月) ■ 欧州での資源循環を促進するトナーカートリッジ生産拠点「Circular Manufacturing Center」を開設(2024年6月) ■ リユース部品を活用した再生複合機のラインアップを強化(2024年7月) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社エネルギー起因のGHG排出25%削減(2019年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自社エネルギー起因のGHG排出50%削減(2019年度比) ■ 製品ライフサイクルのGHG排出50%削減(2019年度比)



健康

重点課題(マテリアリティ)

- ① アンメットメディカルニーズへの対応
- ② 医療サービスへのアクセス向上
- ③ 疾病の早期発見への貢献
- ④ 健康増進、美への貢献
- ⑤ 健康経営の推進

当社のリスク

- 医療制度改革による大規模な医療行政の方針変更
- 医療機器における法規制の強化
- 創薬難易度が高まる中での製薬企業における新薬開発の延期・中止や経営環境の変化
- 技術革新によるバイオ医薬品のプロセス開発・製造受託市場の競争環境の激化
- 製造物責任・製品瑕疵(製品品質の不具合が健康被害につながるリスク)

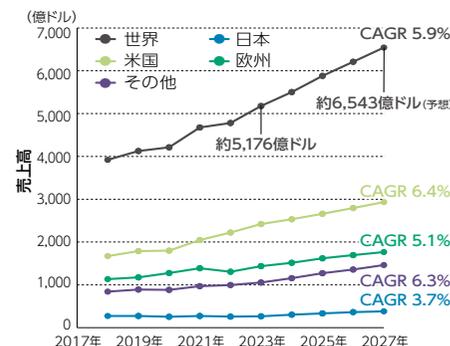
当社の機会

- 高齢化の進展や医療従事者の不足などによる、診療支援や業務効率化に貢献する医療ITのニーズの高まり
- がんや希少疾患、遺伝子治療などを中心としたアンメットメディカルニーズの高まり
- 副作用が少なく、高い効果が期待できるバイオ医薬品市場の拡大
- 先端治療の産業化の進展
- 感染症パンデミックに対するワクチンや治療薬へのニーズの増加

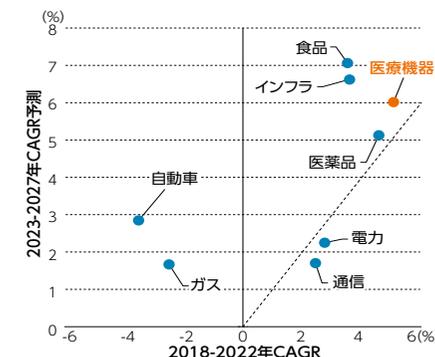
参考情報: 外部環境データ

世界の医療機器市場は2027年までの10年間で年平均成長率(CAGR)5.9%で拡大、日本においては2027年までに約380億ドルの市場になると見込まれています。他産業との比較では、医療機器産業のCAGRは2018年～2022年実績、2023年～2027年予測ともに5%以上を示し、持続的に成長する産業分野と期待されています。

各国における医療機器売上高推移



種々の産業における年平均成長率予測



出典: 医療機器産業ビジョン 2024 (医療機器産業ビジョン研究会 令和6年3月/経済産業省)

主な関連セグメント ヘルスケア

主要なKPI	2023年度の主な実績	2026年度目標	2030年度目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数 ● バイオCDMOのタンク容量(生産キャパシティ) ● バイオCDMOの売上高 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数100か国 ● 全社売上に占めるヘルスケアの構成比32.9% ● バイオCDMOの抗体医薬品用タンク容量(生産キャパシティ)140kL ● バイオCDMOの売上高 2,034億円 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ IT・AI技術を活用した製品展開によって医療現場のワークフロー向上を実現 ■ 新興国におけるがん検診を主とした健診センター「NURA」の新拠点を開設(2024年8月現在 7拠点) ■ バイオCDMOの米国ノースカロライナ拠点到新たに総額12億ドル(約1,800億円)の投資を決定、抗体医薬品の原薬製造設備を大幅増強(2024年4月発表) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数120か国 ■ 新興国におけるがん検診を主とした健診センター「NURA」の拠点数30拠点 ■ バイオCDMOの売上高 3,550億円 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国・地域数196か国(全ての国) ■ 新興国におけるがん検診を主とした健診センター「NURA」の拠点数100拠点 ■ バイオCDMOの抗体医薬品用タンク容量(生産キャパシティ) 750kL強 ■ バイオCDMOの売上高 7,000億円



生活

重点課題(マテリアリティ)

- ① 安全、安心な社会づくりへの貢献
- ② 新たな感動・体験を社会に届ける
写真・映像文化の継承・発展
(心の豊かさ、人々のつながりへの貢献)

当社のリスク

- 資源価格高騰に伴う原材料費の上昇
- 経済安全保障意識の高まりや経済ブロック化による原材料調達リスクおよびサプライチェーンの混乱
- 新技術の実用化による代替素材との競争激化
- デジタルデバイスのコモディティ化
- 技術進歩や社会環境変化、ユーザー行動・意識の変容による、コンシューマー向け製品・サービスの価値・差別性の変化
- ハイエンドミラーレスデジタルカメラ市場の競争環境の激化

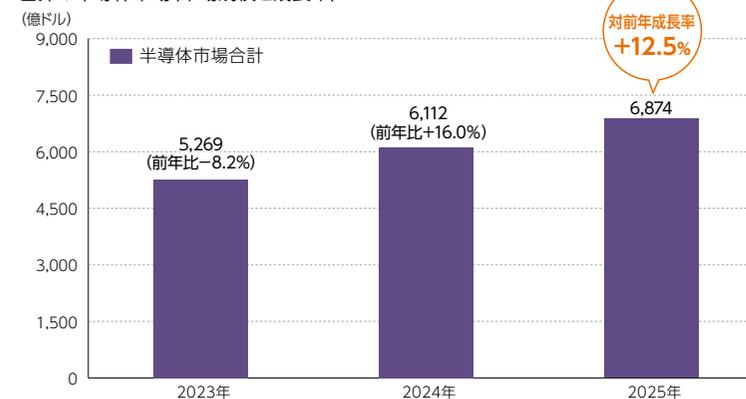
当社の機会

- 生成AIや自動運転など新たな技術の普及などによる、半導体市場をはじめとした関連市場の拡大
- OLED(有機EL)市場の成長による関連部材の需要拡大
- スマートフォンの普及による画像ショット数の増加とプリントニーズの拡大
- デジタルネイティブ世代に向けたアナログ需要の拡大
- 映像の高精細化、IoT化の進展、セキュリティ監視の重要性増大に伴う高性能レンズ需要の増加

参考情報: 外部環境データ

世界の半導体市場は旺盛なAI関連投資を背景に需要が拡大、2024年の市場規模は6,112億ドル、2025年においても環境対応や自動化などの成長領域を踏まえて二桁成長が続くと予想されています。

世界の半導体市場(市場規模と成長率)



出典: WSTS 2024年春季半導体市場予測

主な関連セグメント



エレクトロニクス



イメージング

主要なKPI	2023年度の主な実績	2026年度目標	2030年度目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体材料事業の売上目標 ● イメージング事業の収益性維持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 半導体材料事業の成長率 前年度比+10.6% ● イメージング事業の営業利益率21.7% <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ 米国Entegris社の半導体用プロセスケミカル事業の買収完了、PMIの推進 ■ CMPスラリーを生産する最新鋭設備が熊本拠点で本格稼働 ■ 熊本拠点にイメージセンサー用カラーフィルター材料の生産設備導入を公表 ■ 手のひらサイズカメラ「instax Pal」など、instax「チェキ」シリーズのラインアップ拡大 ■ 高級コンパクトデジカメ「IX100シリーズ」の最新モデル「IX100VI」発売 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 半導体材料事業売上高 3,000億円 ■ イメージング事業 営業利益率 20%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 半導体材料事業売上高 5,000億円(2023年度 →2030年度:年平均成長率 14%) ■ イメージング事業 営業利益率 20%以上



働き方

重点課題(マテリアリティ)

- ① 働きがいにつながる環境づくり
(ソリューション・サービス提供)
- ② 多様な人材の育成と活用

当社のリスク

- リモートワークの定着や業務プロセスのデジタル化の進展に伴う
プリントボリュームの減少
- オフィス機器市場の成熟化に伴う、成長の鈍化・収益性の低下
- オフセット印刷市場における、想定を上回る需要の減少

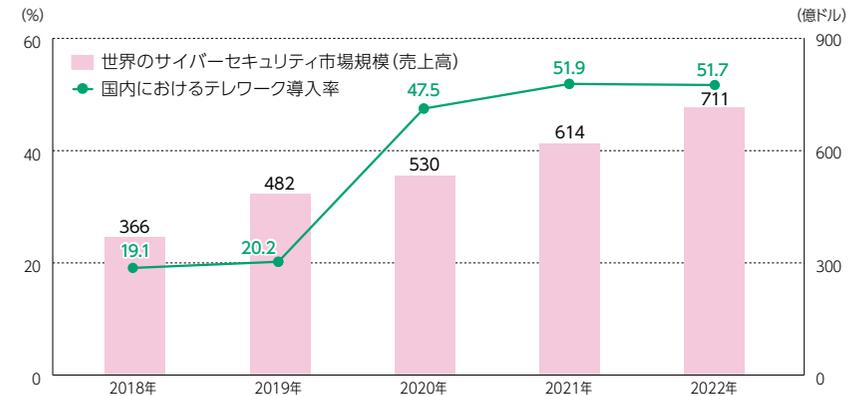
当社の機会

- サイバー攻撃の脅威やリモートワークの普及などを背景にした、
セキュリティ/ネットワークなどを強化したITインフラ環境の構築・運用
- オフィス業務のDX・生産性向上を実現するAIやクラウドを活用した
業務ソリューション・サービス市場の拡大
- オンデマンド印刷の増加によるデジタルプリンティングの需要拡大

参考情報: 外部環境データ

2020年の新型コロナウイルス感染症拡大後、日本企業のテレワーク導入率は急速に進展し、2021年以降は50%を超えています。世界のサイバーセキュリティ市場(売上高)もそれに伴い拡大しています。

国内におけるテレワーク導入率と世界のサイバーセキュリティ市場規模



出典:「令和5年版情報通信白書」(総務省)より作成
テレワーク導入率の推移:<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r05/html/datashu.html#00322>
世界のサイバーセキュリティ市場規模(売上高)の推移:<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r05/html/nd24a100.html>

主な関連セグメント



ビジネスイノベーション

主要なKPI	2023年度の主な実績	2026年度目標	2030年度目標
<ul style="list-style-type: none"> ● 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援するソリューション・サービスの提供 ● ビジネスソリューション事業の成長率 ● ビジネスイノベーションの収益性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を2,700万人に提供 ● ビジネスソリューション事業の成長率前年度比+6.8% <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ CHX(カスタマー・ハッピー・エクスペリエンス)*を目指したソリューションサービス「IT Expert Services」および、クラウドサービス「FUJIFILM IWpro」の提供を開始。 ■ 「富士フイルムクラウド株式会社」を設立、中堅・中小企業向けにクラウドサービスの導入支援・運用保守サービスを提供開始(2024年4月) ■ 欧州・米国での代理店活用による当社複合機「Apeos」シリーズの展開開始(欧州2024年4月・米国10月) <p>* ビジネスソリューション事業のフィロソフィー。お客様の成功体験の実現に向け、本事業に関わる全てのメンバーがお客様起点の考え方を徹底した活動ができるように設定したものの。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を3,500万人に提供 ■ ビジネスソリューション事業の成長率(2023年度→2026年度:年平均成長率8%) ■ ビジネスイノベーションの営業利益率 7.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供 ■ ビジネスイノベーションの営業利益率 10%以上

過去中期経営計画の振り返り

過去中期経営計画期間を通して事業ポートフォリオマネジメントとキャッシュフローマネジメントを強化しながらヘルスケアと高機能材料(現・エレクトロニクス)の成長を加速させ、強靱な事業基盤を構築してきました。

VISION2016

計画の骨子

- 中長期的に安定成長できる事業ポートフォリオの構築と株主還元強化によって、過去最高益の達成とROEの向上を実現する

事業 ポートフォリオ の方針

- コア事業の成長加速:ヘルスケア、高機能材料(現・エレクトロニクス)、ドキュメント(現・ビジネスインペーション)事業を成長ドライバーとし、拡販や新製品の市場投入、M&Aの活用で売上・シェア・利益を拡大
- 全事業の収益性向上:ビジネス規模と優位性を維持しつつ、全事業で生産性向上・効率化を進め収益性を向上

全社業績

- 2016年度は為替の円高が進んだため、最終年度の売上高・営業利益目標は未達

事業

- バイオCDMO事業でKalon Biotherapeutics(テキサス拠点)、ライフサイエンス事業でCellular Dynamics Internationalの買収
- 電子材料事業(現・半導体材料事業)の拡販により、高機能材料の収益性を向上
- instax“チェキ”の成長およびデジタルカメラのハイエンド機へのシフトによりイメージング事業の収益性を大幅に向上

投資・株主還元他

- 3年間で配当・自社株取得を合わせて約2,900億円の株主還元を実施

主な取り組み の成果・進捗

VISION2019

- VISION2016で構築した事業ポートフォリオを、より強固なものとする
- M&A投資と株主還元強化により、過去最高益の達成とROEの向上を実現、一層の飛躍へつなげる

- 各事業を成長段階に応じて「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、成長過程に合わせた施策を展開

全社業績

- 2019年度は、第4四半期に新型コロナウイルスの影響やアジア・パシフィック地域で為替影響を大きく受けたことなどにより、計画未達

事業

- 日立製作所の画像診断関連事業の買収決定やバイオCDMO事業におけるデンマーク拠点買収・大型設備投資、和光純薬工業の買収
- 高機能材料は、電子材料事業が売上・利益の成長を牽引
- ドキュメントは、営業利益率10%以上を達成、富士ゼロッツの完全子会社化

投資・株主還元他

- 経理・監査体制、リスクマネジメント体制の強化
- 3年間で配当・自社株取得を合わせて約3,000億円の株主還元を実施
- 3年間で約7,000億円のM&Aなど成長投資を実施

VISION2023

- ヘルスケア・高機能材料の成長を加速するとともに、持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤を構築する

- 各事業を「新規/将来性」「重点」「収益基盤」「ノンコア」に分類し、「新規/将来性」「重点」事業に経営資源を集中投資して成長させる一方、「収益基盤」の事業には投資をコントロールして経営の効率化を追求し、キャッシュフローを最大化

全社業績

- VISION2023の売上高・営業利益目標を1年前倒しで2022年度に達成、2023年度も過去最高の売上高・営業利益・当社株主帰属当期純利益を更新

事業

- 日立製作所から買収した画像診断関連事業とのシナジー効果により、メディカルシステム事業が伸長
- バイオCDMO事業での大型設備投資実行
- 放射性医薬品事業売却、富士フイルムヘルスケア(現・富士フイルムメディカル)の電子カルテ・レセプト関連事業売却
- 半導体材料事業におけるプロセスケミカル事業の買収(現・FUJIFILM Electronic Materials Process Chemicals)
- instax“チェキ”・デジタルカメラが牽引するイメージング事業の収益性の大幅な向上

投資・株主還元他

- 事業ポートフォリオマネジメントを強化、3年間で約1.2兆円の成長投資を実行
- キャッシュフローマネジメント強化、ROIC・CCCによる事業管理を推進
- 2023年度期末まで14期連続増配

過去中期経営計画期間を通して収益性や一株当たり指標を持続的に向上させてきました。

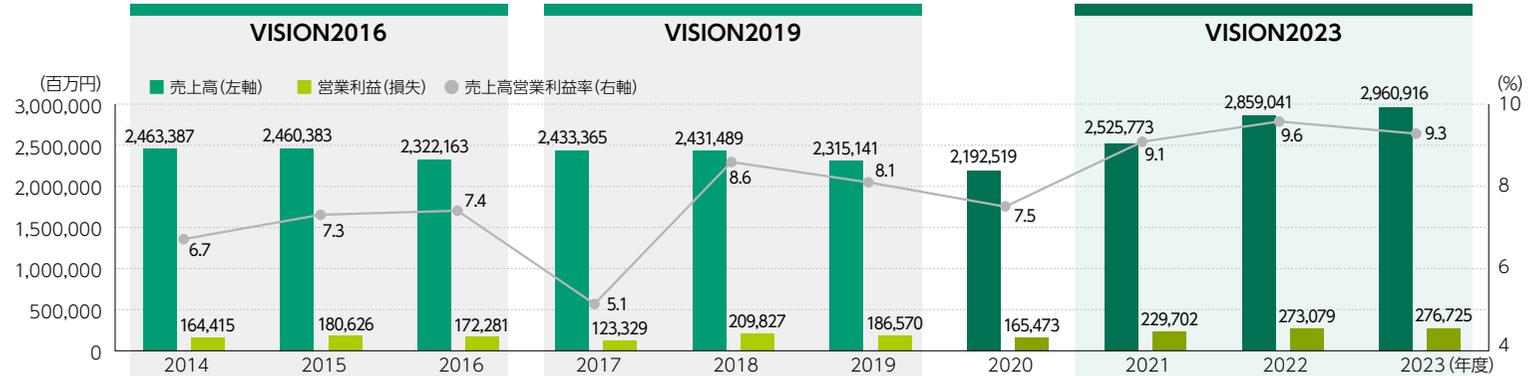
資本効率性のさらなる向上に向けて新たな中期経営計画 VISION2030での取り組みを加速させます。

●収益性

売上高

計画最終年度の実績・計画

VISION2016(実績)	2兆3,222億円
VISION2019(実績)	2兆3,151億円
VISION2023(実績)	2兆9,609億円
VISION2023(計画)	2兆7,000億円



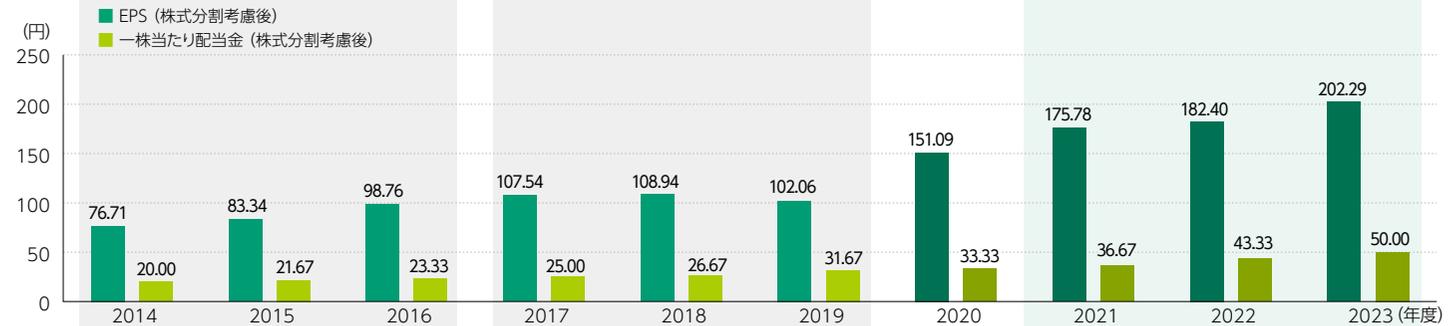
●一株当たり指標

EPS

(一株当たり当社株主帰属当期純利益)

計画最終年度の実績・計画

VISION2016(実績)	98.76円
VISION2019(実績)	102.06円
VISION2023(実績)	202.29円
VISION2023(計画)	166.76円



●資本効率

ROE

計画最終年度の実績・計画

VISION2016(実績)	6.5%
VISION2019(実績)	6.3%
VISION2023(実績)	8.2%
VISION2023(計画)	8.4%



新たな中期経営計画「VISION2030」の方針

VISION2023の総括と課題を踏まえ、新たな中期経営計画 VISION2030を2024年4月に公表しました。

世界TOP Tierの事業の集合体として、世界を一つずつ変え、さまざまなステークホルダーの価値(笑顔)を生み出していきます。

VISION2023の総括・VISION2030への課題

ヘルスケアや半導体材料の事業基盤構築を着実に進め、イメージングを成長軌道に乗せた一方、環境変化へのレジリエンスを強化することで、各事業の収益性・資本効率をさらに向上させることが課題

バイオベンチャーへの資金供給停滞により影響を受けたバイオCDMOの中小型タンクでの製造受託や培地販売の体制再構築

原材料価格の高騰・コロナ影響からの市場の回復遅れに対する対応や半導体材料の買収事業におけるPMIの実行

PV(プリントポリウム)の漸減が進むオフィスソリューションの収益性維持、ビジネスソリューション・グラフィックコミュニケーションの収益性向上

銀塩写真(CLP・フィルム)のサステイン(持続)・新規事業の育成(安全監視・インフラ点検など)

VISION2030の骨子

成長投資と収益性重視

成長領域に対する **積極投資**

収益性重視の事業運営により、

全事業で営業利益率 **10% 以上**

(2030年度)

資本効率の向上

ROICをKPIとして投下資本効率を上げ、資本政策を組み合わせてROEを上げていく

ROE 10% 以上

ROIC 9% 以上

(2030年度)

研究開発マネジメント

事業近接領域における **研究テーマの事業化推進** に
リソースを増大

基礎研究は新事業の創出につながるテーマをより厳選し
事業化の確度・スピードを向上

投資リターンの確実な創出

買収した医療画像診断事業の収益刈り取りとプロセスケミカル事業のシナジー創出

バイオCDMO・半導体材料の設備投資によるリターンの確実な創出

バイオCDMO EBITDAマージン

約40%

(2030年度)

サステナブル社会の実現に向けた取り組み

1. GHG (Scope 1+2) 排出削減

- 2026年度削減目標:25%削減(対2019年度比)
 - 省エネルギーや燃料脱炭素化などの新技術導入
- Scope 1 | 燃料の燃焼などで発生する直接排出量
Scope 2 | 他社から供給された電力などによる間接排出量

2. 炭素効率性の向上

- より低炭素な事業への移行を促進

3. Green Value Products の創出

1. 水資源の保全

- 水ストレス地域における対策の重点化
- 水源涵養

2. TNFD[®] 提言に準拠した情報開示

※ TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース):
Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略

3. 自然保護活動への継続コミット

- 公益信託「富士フイルム・グリーンファンド」を通じた自然保護活動や研究プロジェクトへの助成



1. 法令に先行したリスク懸念物質の自主的な削減と代替化

2. 環境負荷の削減および資源循環の促進に貢献する素材とプロセスの開発

1. 新規投入原材料の削減

2. 資源を効率的に利用する製品ライフサイクルの設計

VISION2030 業績目標

バイオCDMO・半導体材料への積極投資の成果を確実に刈り取り2030年度に営業利益率15%以上・ROE10%以上を目指すとともに、サステナブル社会の実現に向けて、非財務目標の達成のための取り組みを進めます。

VISION2030 業績目標

(単位:億円)		2023年度 実績	2024年度 予想 (2024/8/7公表)	2026年度 目標 VISION2030	2030年度 方向性
収益性	売上高	29,609	31,500	34,500	4兆円
	営業利益	2,767	3,150	3,600	OPM15%以上
	税金等調整前当期純利益	3,173	3,300	3,600	
	当社株主帰属当期純利益	2,435	2,500	2,700	
	EPS	202.29円	207.63円	224.24円	
資本効率	ROE	8.2%	7.8%	8.1%	10%以上
	ROIC	5.6%	5.4%	5.8%	9%以上
	CCC	116日	115日	112日	-
株主還元 為替 (期中平均)	DPS	50円	60円	配当性向30%を目安	-
	米ドル(USD)	145円	148円	140円	-
	ユーロ(EUR)	157円	162円	150円	-

VISION2030 セグメント別目標

(単位:億円)		2023年度 実績	2024年度 予想 (2024/8/7公表)	2026年度 目標 VISION2030	2030年度 方向性
ヘルスケア	売上高	9,751	10,100	12,000	OPM約20%
	営業利益	974	1,000	1,400	
エレクトロニクス	売上高	3,584	4,200	4,700	10%台後半
	営業利益	463	720	700	
ビジネス イノベーション	売上高	11,577	12,100	12,750	10%以上
	営業利益	674	730	900	
イメージング	売上高	4,697	5,100	5,050	20%以上
	営業利益	1,020	1,120	1,050	
全社/連結調整	売上高	-	-	-	
	営業利益	-364	-420	-450	
連結合計	売上高	29,609	31,500	34,500	15%以上
	営業利益	2,767	3,150	3,600	

非財務目標 非財務目標を達成し、サステナブル社会の実現を目指します。



自社エネルギー起因の
GHG排出 (FY2019比)
(FY2030)

50%削減

製品ライフサイクル
全体のGHG排出
(FY2019比) (FY2030)

50%削減



医療AI技術を活用した
製品・サービスの導入
(FY2030)

196ヶ国
(FY2026 120ヶ国)

健診センターNURA
開設拠点数
(FY2030)

100拠点
(FY2026 30拠点)



働く人の生産性向上と
創造性発揮を支援する働き方
(FY2030)

5,000万人に提供
(FY2026 3,500万人)



女性役職者比率 (FY2030)

25%

基幹ポストにおける
外国籍従業員比率 (FY2030)

35%

従業員エンゲージメント
サーベイ
持続可能なエンゲージメント*

80%
以上

* 役員の中期業績連動型株式報酬のKPIにも組み入れ、
企業業績に強い関連相関をもつ指標として、サーベイ実施
パートナーWTW(ウィリスタワーズワトソン)にて定義

04

Chapter

事業拡大に向けた戦略

Chapter 04 | CONTENTS

- 43 事業別戦略
 - 43 ヘルスケア
 - 47 エレクトロニクス
 - 50 ビジネスイノベーション
 - 52 イメージング



事業別戦略

ヘルスケア

関連するマテリアリティ



医療IT・機器などのメディカルシステム事業と、バイオCDMO事業※1、ライフサイエンス事業・医薬品事業・コンシューマーヘルスケア事業・CRO事業※2からなるLSソリューション事業で構成されています。

ライフサイエンス領域では、CDMOと創薬支援を重点事業に位置づけています。

※1 Contract Development & Manufacturing Organizationの略。薬剤開発初期の細胞株開発から生産プロセス開発、安定試験、治験薬の開発・製造・市販薬の幅広いサービスを製薬企業などに提供する

※2 Contract Research Organizationの略。薬効評価や安全性試験などのサービスを提供し、製薬企業やバイオベンチャー、アカデミアなどが行う医薬品の研究開発を支援する

※3 Signify Research調べ

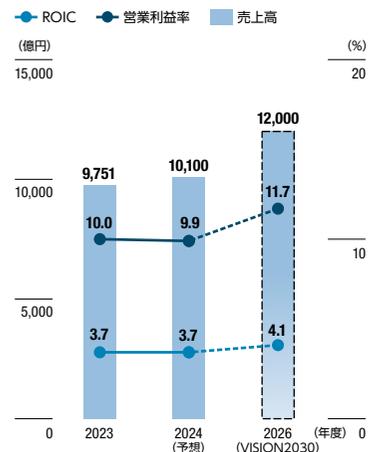
医用画像情報システム
世界シェア

No.1 ※3

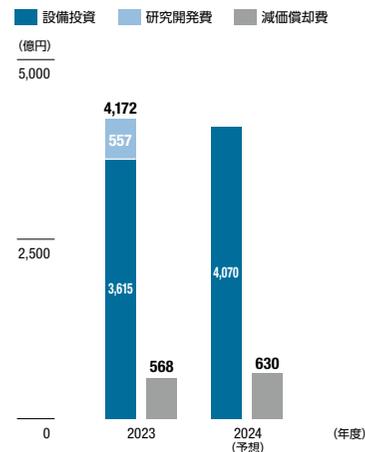
医用画像情報システム
(PACS) [SYNAPSE]



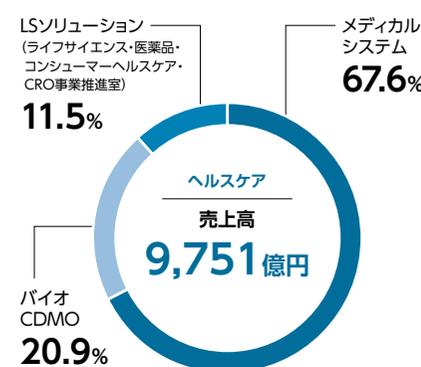
セグメントの業績推移



設備投資・研究開発費／減価償却費



事業別売上高比率 (2023年度)



※ 2024年度のROICは当初通期予想(2024年5月公表)に基づくものです。 ※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。

事業環境

機会

高齢化社会の進行によって医療費が増加するとともに、医療従事者の不足に起因する医療現場での過酷な労働環境も顕在化しています。また、がんや希少疾患、新たな感染症など、いまだに有効な治療法が確立されていない疾病が数多く存在しています。それらに対する治療・予防手段として、副作用が少なく、高い効果が期待できるバイオ医薬品が近年注目を集めています。世界の医薬品市場の約40%を占めるまでに成長しており、生産プロセスの開発や製造を受託するCDMO事業の市場規模も年率15%程度で拡大を続けています。

リスク

医療制度改革による予測できない大規模な医療行政の方針変更や、医療機器における法規制の強化、創薬難易度が高まる中での製薬企業における新薬開発の延期・中止や経営環境の変化、技術革新によるバイオ医薬品のプロセス開発・製造受託市場の競争激化などが挙げられます。

競争優位性

- 診断に適した画像を提供するための画像処理技術・AI技術
- アンメットメディカルニーズに応える医薬品の開発を可能にする高度な化合物合成・設計力やナノテクノロジー
- バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託の分野で生かせる一定条件製造技術や品質管理技術などの高い技術力
- 世界トップレベルのiPS細胞の初期化・分化誘導技術や培地の開発力

メディカルシステム

前提となる長期競争環境と主要リスク

- 増大する医療費の抑制による「予防・早期診断・早期治療」へのシフト
- 医師不足を背景とした病院経営における業務効率化へのニーズ増大
- 各製品群での、既存競合に台頭する新興メーカーも加わることで価格競争が激化

基本戦略とアクション

幅広い医療機器ラインアップ×AI/IT技術の深化による当社プレゼンスの向上

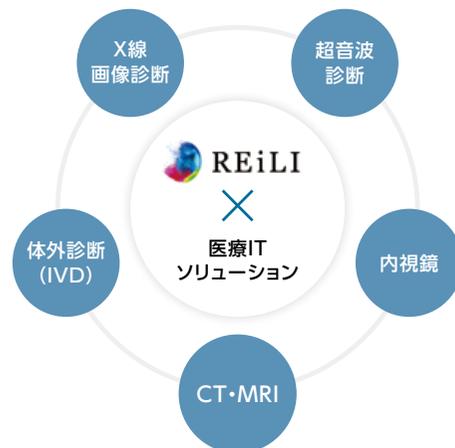
- 臨床価値に加え、ワークフロー支援など、医療現場の課題解決に貢献する製品・サービスを創出
- 機器単体ではなく、AI/ITや他機器との連携によるソリューション提案による差別化

AI/ITを活用したリカーリングビジネスの拡大

- 次期3年はリカーリングビジネスの基盤に必要な、各種モダリティのIT化加速と市場シェア拡大に注力

健診領域、健診ビジネスの加速

- 健診領域における既存ビジネスを拡大
- がん検診を中心とした健診センター「NURA」を、新興国を中心に世界100拠点まで拡大



TOPICS 東南アジア地域での初拠点となる 「NURA」をベトナム・ハノイにオープン

2024年7月、富士フイルムはベトナム・ハノイに健診センター「NURA」をオープンしました。NURAでは、富士フイルムの医療機器とAI技術を活用し、がんや生活習慣病の早期発見を目指した高精度な健診サービスを提供しており、2021年にインドのベンガルールに1拠点目を開設。現在、インドで4拠点、モンゴルで2拠点、ベトナムで1拠点を展開しています。約120分で全ての検査が完了し、検査終了後にその場で診断画像を確認しながら健診結果の説明を医師から受けることができます。ベトナムでは、がんや虚血性心疾患などの非感染性疾患が死因の上位を占めており、定期健診が義務化されている中、受診率は約3.5%と低い現状です。今回、ベトナムで医療機関「T-Matsuoka Medical Center」を展開する「VIETNAM JAPAN HEALTH TECHNOLOGY JOINT STOCK COMPANY」と提携し、ベトナムで高品質な健診サービスを提供する環境を構築していくことで、これらの病気の早期発見と治療に寄与するとともに、ベトナムでの健診文化の定着を目指していきます。

盛大に行われたオープニングセレモニー



製品

画像診断システム					医療IT	IVD
CT	MRI	X線透視	X線撮影装置	マンモグラフィ	HER ^{※1} /HIS ^{※2}	
回診車	DRパネル/CR	骨密度測定	超音波システム	内視鏡	PACS	

※1 Health Electronic Record ※2 Hospital Information System

ライフサイエンス

バイオCDMO

前提となる長期競争環境と主要リスク

- 抗体医薬品の需要は、製薬企業の旺盛な開発投資も背景に年率+8%で成長。CDMO企業には潤沢な供給能力と高い生産性が求められる
- 加速する競合環境の中で委託選定されるためには、供給能力に加えて「トラックレコード」と「信頼」が重要
- 先の成長が見込める次世代薬(ADC、バイスペシフィック抗体、細胞・遺伝子治療薬)や製剤へのニーズも拡大

基本戦略とアクション

[Partners for Life]

- 製薬企業の幅広いパイプラインをアーリーから商業生産まで一貫して支えるEnd-to-Endのサービスを提供
- 共通設備による素早い技術移管と各種レギュラトリーへの迅速対応、潤沢な供給能力を背景とした需要変動への機敏な対応力を構築

トラックレコードを積み上げ、信頼を蓄積
“真に信頼されるパートナー”として、最先端の医薬品を、安心できる品質で、より早く、より多くの患者に届けていく

拡大する需要に対応する生産体制の構築・最適化

- **大型製造設備:**
北米ノースカロライナ拠点にて新たな追加投資を決定。北米最大級の抗体医薬品のCDMO製造拠点として、2028年から8基稼働予定
KojoX^{*1}により、生産性が高い最新設備を、他社を上回るスピードで増強し、能力を拡大
- **中小型製造設備:**
需要状況に応じた生産体制を構築(構造改革と、遺伝子治療薬向けから抗体医薬品向けへの設備転換)

▶バイオCDMO特集(P55-59)もご参照ください

*1 KojoX:高い生産性と各種認証取得実績がある既存設備の設計・設備を共通化し、他拠点に展開するアプローチ

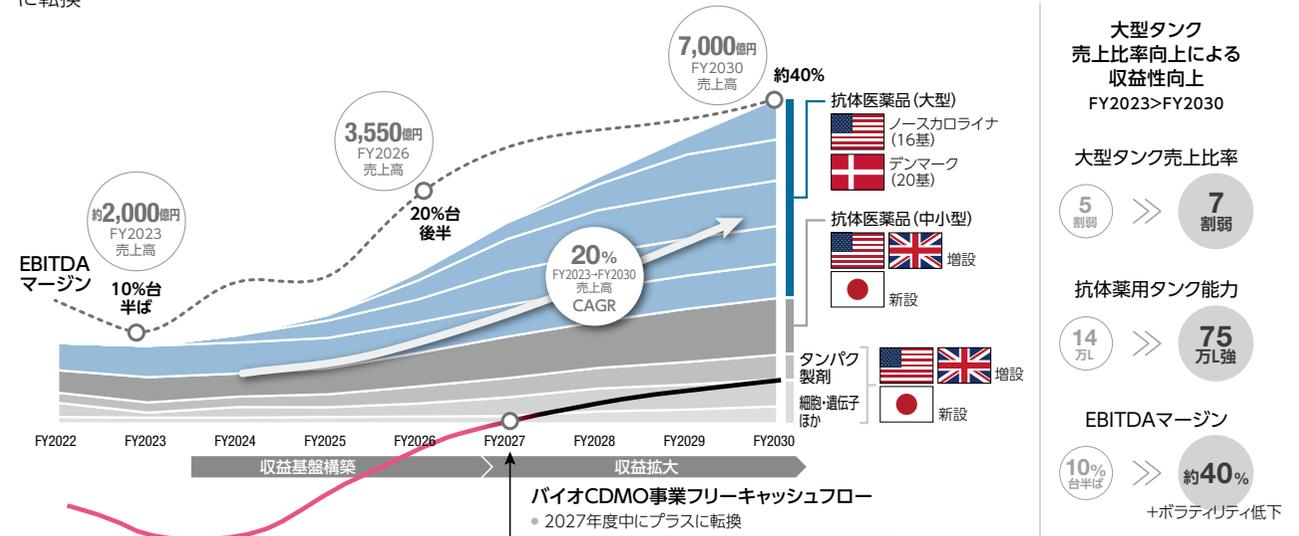
*2 EBITDAマージンは一時費用(FY23棚卸資産評価損など、FY24体質強化)を除く

持続的な成長の実現につながる次世代技術の開発

- 連続生産システム(培養から精製まで原薬の一貫生産):
N-1灌流培養による生産性向上(20,000L)、および次世代製造技術の実用化(500~2,000L)
- ADC(抗体薬物複合体):
日本(富山)にて抗体原薬の生産からコンジュゲーション(抗体への薬物結合)、製剤までEnd-to-EndのCDMOサービスを開始予定(2027年予定)

売上高、EBITDAマージン^{*2}、フリーキャッシュフロー推移イメージ

米国ノースカロライナ拠点の新たな追加設備は2028年度から本稼働し、2030年度の売上高目標は7,000億円
大型タンクの売上比率が上昇することで、安定的かつ高い収益性を実現させ、2027年度に事業単独のフリーキャッシュフローをプラスに転換



製品

モダリティ

抗体医薬品
タンパク製剤
遺伝子治療薬
細胞治療薬

ライフサイエンス

LSソリューション

前提となる長期競争環境と主要リスク

- 高成長率のバイオ医薬品需要に牽引され、創薬支援・医薬品製造向け材料も継続的に成長
- 抗体医薬製造用培地における、複数社購買の浸透
- 新モダリティへの投資の減速に伴う需要伸長の鈍化

基本戦略とアクション

[Partners for Life]

- iPS細胞・培地・試薬を核として「創薬・医薬品製造・ヘルスケアに貢献するソリューション」を創出する
- 製薬企業・バイオテック・アカデミアなど広く顧客満足を目指して「信頼されるPartners」となる

創薬支援材料(全体):創薬プロセスから製造まで、幅広い領域でのソリューション提供

- 基礎研究から製造・安全性・品質試験まで広範囲にわたり、iPS細胞・培地・試薬を組み合わせたソリューション提供。特徴ある製品開発による「差別化」「競争優位性」の強化を進める

コンシューマーヘルスケア:信頼される化粧品・サプリメント カンパニーへ

- これまでに培ってきたコアテクノロジーを駆使し、今後もより多くのニーズを捉えた独自性の高い商品を提供し、人々の美容と健康に貢献する

創薬支援材料(培地):生産拠点拡大とサプライチェーン体制強化により、製品供給を安定化

- 抗体医薬製造用を中核として、需要拡大に合わせた適切な設備投資の実施により、事業成長および収益性向上
- より顧客に近いエリアでの生産を拡大。サプライチェーン体制強化により安定供給を実現

iPS細胞治療の研究開発支援:探索・研究段階から細胞治療薬のパイプラインをサポートし、事業基盤を構築

- iPS細胞株の提供やライセンス供与により、開発の進捗に応じたマイルストーン・ロイヤリティ収入を獲得すると同時に、開発受託によるトラックレコードを蓄積し、iPS細胞のCDMOビジネスを構築する

製品・事業

ライフサイエンス事業

iPS細胞・培地・試薬など創薬支援材料、細胞治療薬のプロセス開発・製造受託ビジネスを展開



医薬品事業

- ナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などを活用し、リボソーム製剤の開発を推進
- ペニシリンなどの抗菌剤の製造受託や、脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用した、次世代医薬品である核酸医薬品やmRNAワクチンのプロセス開発・製造受託ビジネスを展開

コンシューマーヘルスケア事業

化粧品・サプリメント



CRO 事業

当社独自の iPS 細胞技術や AI 技術を活用し、新たな医薬品のシーズ探索や有効性・安全評価などのサービスを提供

TOPICS

バイオCDMO LSソリューション

ライフサイエンス領域の事業を展開するグループ各社が連携し、世界最大規模の展示会で幅広い創薬支援ソリューションをアピール

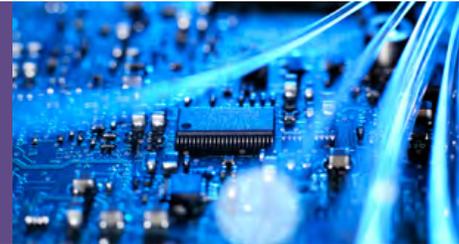
2024年6月に米国・サンディエゴで開催されたバイオテクノロジー業界の世界最大規模の展示会「BIO International Convention 2024」に富士フイルム、FUJIFILM Diosynth Biotechnologies、FUJIFILM Irvine Scientific、FUJIFILM Cellular Dynamics、富士フイルム和光純薬が連携し、ライフサイエンス領域のビジョン「Partners for Life」と

新たなグローバルブランディングキャンペーン「MORE SMILES」の下、共同ブースを出展。顧客から「真に信頼されるパートナー」として、製薬企業が行う薬剤の開発初期段階から商業生産までを一貫して支える幅広いソリューションとともに、ライフサイエンス業界において富士フイルムグループが提供する価値をアピールすることができました。



エレクトロニクス

関連するマテリアリティ



AI・IoT時代の生活を支える通信機器、センサー、次世代ディスプレイなどに向けた高機能材料を提供しており、半導体材料事業とアドバンストファンクショナルマテリアルズ事業(AF材料事業:ディスプレイ材料、産業機材、ファインケミカル)で構成されています。

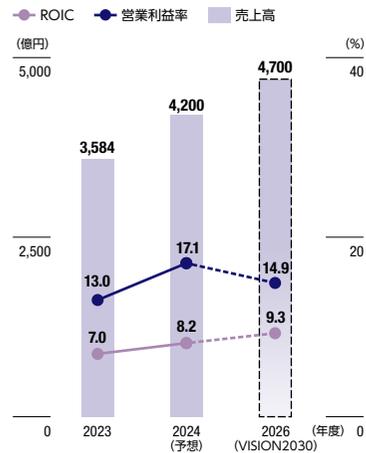
イメージセンサ用カラー
フィルター材料 世界シェア

No.1※

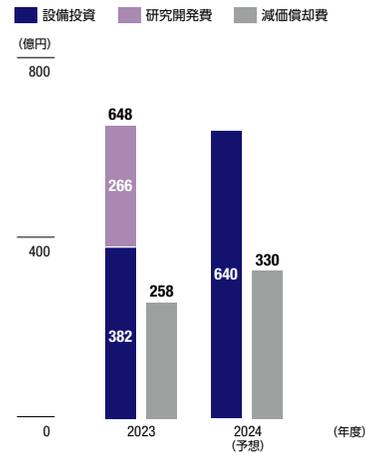
※ 富士フイルム調べ



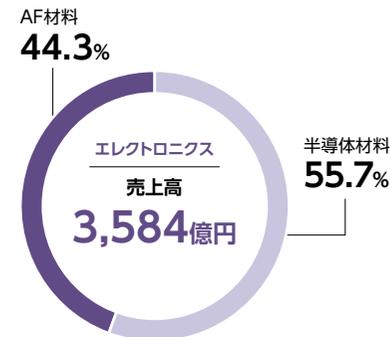
セグメントの業績推移



設備投資・研究開発費／減価償却費



事業別売上高比率 (2023年度)



※ ディスプレイ材料、その他エレクトロニクス材料を「AF材料」へ統合して表示しています。
 ※ グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス (旧マテリアルズ)」セグメントから「ビジネスソリューション」セグメントに組み替えて表示しています。
 ※ 本区分変更に合わせて、2024年3月期の情報をリステートしています。

※ 2024年度のROICは当初通期予想(2024年5月公表)に基づくものです。 ※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。

事業環境

機会

5Gや自動運転、生成AIの普及に伴う半導体市場の拡大により、半導体関連材料の事業機会が広がっています。さらに、車載用途をはじめとしたTVやモニター以外での液晶や有機EL向けディスプレイ材料の需要も増加しています。

リスク

資源価格高騰に伴う原材料費の上昇や、新技術の開発・実用化による代替素材との競争激化に加え、経済安全保障意識の高まりや経済ブロック化による原材料調達リスクおよびサプライチェーンの混乱も課題として挙げられます。

競争優位性

- フィルムに高い機能性を付与するための機能性分子技術などの先端技術
- 薄膜化や大型化などに対応できる高度な製膜および塗布技術
- コスト競争力と供給安定性
- 迅速で的確な製品の処方設計力と開発力、顧客に隣接したグローバルな生産供給体制

半導体材料

前提となる長期競争環境と主要リスク

- DX/AI技術の進展を支える半導体は2023年以降CAGR+7%で市場成長が継続
- 微細化技術の深化に加え、複数チップを集積させる後工程領域の技術進化が加速
- 経済安全保障の観点での地政学リスクの高まり

基本戦略とアクション

グローバル拡大を進める大手顧客に対するサプライチェーン網増強と先端ノードでのビジネス獲得

- 大手半導体メーカーの米国・欧州・アジアでの拡大に対応する、サプライチェーン網増強への積極投資
- ワンストップソリューションによるビジネス拡大に加えて、当社の強みであるCMPスラリーや高シェアのNTI現像液を基軸にした先端EUVでのビジネス獲得、Beyond EUVに向けた新材料の市場提案
- 2023年に買収したプロセスケミカル事業のPMIの確実な遂行と、当社既存材料ビジネスにおける顧客とのコネクションを生かしたプロセスケミカル材料の販売シナジー創出

地政学リスクへの対応と新興市場での事業立ち上げ・拡大

- 地政学リスクの高まりを見据えたサプライチェーン網の構築
- 新興市場への早期参入と事業立ち上げ・拡大

幅広いポートフォリオと技術を生かした高付加価値製品・事業の開発

- 前工程向け材料技術を生かした、先端パッケージ材料事業の拡大
- 次世代イメージセンサー向け新製品・新技術の開発加速

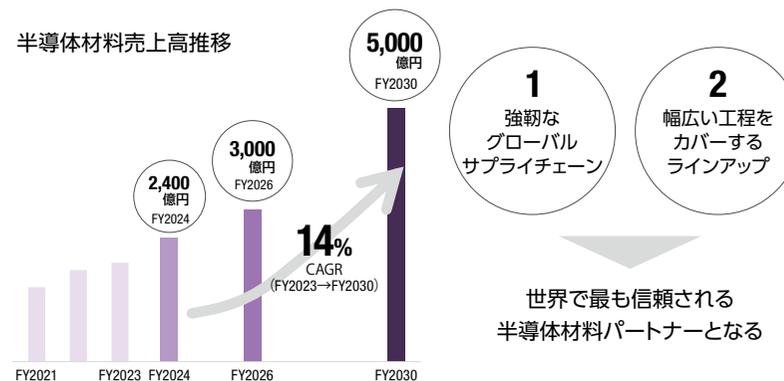
製品

半導体材料

半導体の微細化・高積層化を実現する幅広い製品（フォトレジスト、CMPスラリー、ポリイミド、プロセスケミカルなど）



半導体材料売上高推移



TOPICS グローバル供給網を強化し、半導体産業の発展に貢献

富士フイルムは、本年1月に熊本県菊陽町の富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング九州エリアにおいて半導体製造プロセスの基幹材料であるCMPスラリーの生産設備を本格稼働させました。CMPスラリーは、硬さの異なる配線や絶縁体が混在する半導体の表面をミクロン単位で均一・平滑にする研磨剤で、今後の半導体需要の拡大を背景に高性能・高品質な製品の安定供給が求められています。

また、本年6月には、FUJIFILM Electronic Materials Koreaが韓国の平澤（ピョンテック）市に先端半導体材料であるイメージセンサー用カラーフィルタ材料「Wave Control Mosaic (WCM)」を生産する工場を新たに竣工しました。本格稼働は2024年12月を予定しており、グローバルでの半導体需要に対応するための生産・品質保証体制がさらに強化されます。WCMは上述の富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング九州エリアにおいても2025年に生産開始予定で、これにより静岡、台湾、韓国、熊本の4拠点からなる供給網を整備し、顧客への迅速かつ安定的な供給を実現していきます。今後も顧客ニーズに合った製品のタイムリーな市場導入を加速させ、半導体産業の発展に貢献していきます。

AF材料

前提となる長期競争環境と主要リスク

- 現実世界と情報空間を繋げるHMI (Human Machine Interface)の進化、および、爆増する情報空間を支える「通信」と「エネルギー」インフラの変化によるビジネスチャンス拡大
- 市場・技術の変化を先取りし、社会課題を解決する新規材料を迅速且つ継続的に提案・実装できる対応力が重要視される

基本戦略とアクション

部門別の顧客提案・実装活動を、市場軸に再編し、顧客ニーズを満たした新規材料提案を行い、エレクトロニクス材料全体のビジネス成長を加速させる

HMIの進化への対応

- スマホ・IT領域で拡大するOLED向けの反射防止材料、タッチセンサー材料、発光層材料など成長市場に向けたビジネスを推進
- 次世代HMIとして期待されるマイクロOLEDメーカー・AR/VRメーカー・モビリティメーカーに対し、課題解決に繋がる複数の新規材料(高精細カラーフィルター材料、薄層光学フィルム、ヘッドアップディスプレイ用反射フィルムなど)を提案し、業界内でのプレゼンスを向上

通信・エネルギー市場での事業規模拡大

- エレクトロニクス材料グループの技術(フロー合成、高純度液化、無機粒子形成、液晶による光学制御など)を基盤に、これまで蓄積してきた通信市場(データセンター用アーカイブなど)ならびにエネルギー市場(リチウム電池用分散剤など)の顧客接点も活用し、顧客ニーズを捉えた新規材料提案(光通信向け広帯域波長分離素子、レアメタル分離回収材料^{※1}など)・実装を行う

※1 レアメタル分離回収材料:廃棄リチウムイオンバッテリーからコバルトなどのレアメタルを回収する低分子材料

事業・製品

ディスプレイ材料	産業機材
有機EL 向け材料、液晶パネル向けのTAC製品、タッチパネル用センサーフィルム	圧力測定フィルム プレスケールや記録メディアなど
	
ファインケミカル	
高機能ポリマー、機能性色材、電池材料など	

変化の激しい市場に対応する体制を整備

本年6月末にエレクトロニクス領域の3つの事業部門の統合と、当該ディビジョナル・ラボ^{※2}の統合を実施しました。既存事業の利益を最大化させるとともに、エレクトロニクス領域の新規材料事業創出を強化・加速します。

※2 ディビジョナル・ラボ:ビジネスに直結した研究開発を行う組織



ビジネスイノベーション



関連するマテリアリティ



業種・業務の特性に合わせたシステムインテグレーションやクラウドサービス、複合機管理ソリューション、基幹業務プロセスのBPO^{※1}、ITO^{※2}などにより、お客様のDX・働き方改革を通じた課題解決に貢献するビジネスソリューション事業、複合機・プリンターなどのオフィス機器・消耗品を提供するオフィスソリューション事業、オフセット印刷用機材やデジタル印刷システム、インクジェット関連製品を提供するグラフィックコミュニケーション事業で構成されています。

※1 ビジネスプロセスアウトソーシング
 ※2 ITアウトソーシング
 ※3 富士フイルムビジネスイノベーション調べ

**A3カラー複合機
日本およびアジア・パシフィック
地域における販売台数シェア**

No.1 ^{※3}

[Apeos C7070]



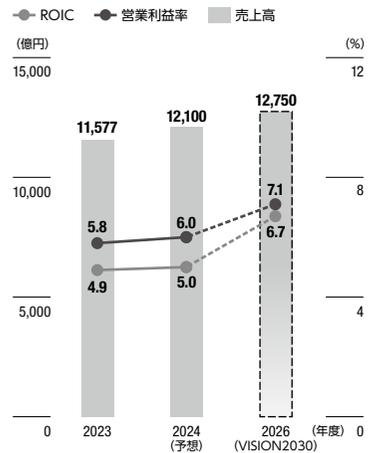
**オフセット印刷
刷版販売面積シェア**

No.1 ^{※3}

**デジタル印刷機
販売台数シェア**

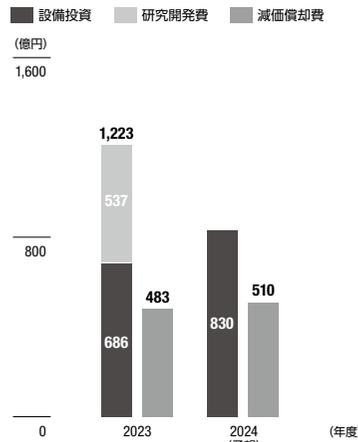
No.1 ^{※3}

セグメントの業績推移

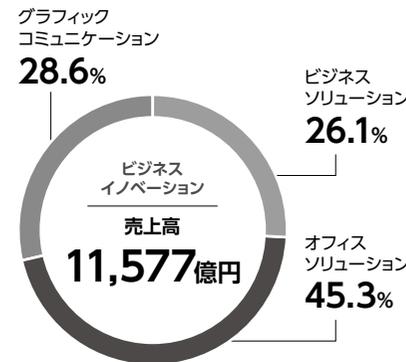


※ 2024年度のROICは当初通期予想(2024年5月公表)に基づくものです。 ※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。

設備投資・研究開発費/減価償却費



事業別売上高比率 (2023年度)



※ グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス(旧マテリアルズ)」セグメントから「ビジネスイノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。
 ※ 本区分変更に合わせて、2024年3月期の情報をリスタートしています。

事業環境

機会

サイバー攻撃の脅威やリモートワークの普及などを背景にした、セキュリティ・ネットワークなどを強化したオフィス・ITインフラ環境の構築・運用支援ニーズが高まっています。また、オフィス業務のDX・生産性向上を実現するAIやクラウドを活用した業務ソリューション・サービス市場も拡大しています。特に、中堅・中小企業ではIT人材・リソースの不足により、DX関連ソリューションのニーズが高まっています。

また、多品種・小ロット印刷やカラー印刷の増加により、高速デジタル印刷・DX化のニーズが拡大。さらに、商業印刷やパッケージ印刷(軟包装、ラベルなど)向けインクジェットプリンター用ヘッド、食品安全対応水性顔料インク・色材などのニーズも拡大しています。

リスク

ペーパーレス化の流れやリモートワークの普及によるオフィスでのプリントボリュームの長期的な減少傾向のリスクが挙げられます。ただし、当社が特に強みとするA3カラー複合機は、継続するカラー化需要などにより緩やかな傾向です。

また、オフセット印刷市場における、想定を上回る需要の減少をリスクと見ています。

競争優位性

- オフィスから商業印刷(アナログ・デジタル)、産業印刷までの全領域をカバーする業界で唯一の「ソリューションパートナー」として高い付加価値を提供
- ゼログラフィー・インクジェットの両技術およびそれらのシナジーに基づくデバイス・DXソリューションをラインアップ、お客様課題に対する高い解決力を発揮
- 日本およびアジア・オセアニア地域における強固な直販体制を強みにした優良な顧客基盤
- 複雑化・多様化するお客さまの経営課題の解決を支援できる確かな営業力、課題解決のためのソリューション・サービスのラインアップとそれを支えるドキュメント関連の独自技術
- オフィスソリューション事業を通じて蓄積した、各業種の業務プロセスへの精通
- 複合機やプリンタービジネスを通じた、大手市場からSMB[※]市場まで幅広いお客さまとの強固な信頼関係

※ Small to Medium Size Business

ビジネスイノベーション

基本戦略とアクション

環境に最適なデバイスと持続的な顧客サービスを起点に、あらゆるお客様のデジタルシフトを支える「ソリューションパートナー」へ

- グラフィックコミュニケーション(GC)をビジネスイノベーション(BI)セグメントに事業統合。「プリンティング&ソリューション」事業として一体運営。オフィスから商業印刷(アナログ・デジタル)、産業印刷までの全領域をカバーする業界で唯一の「ソリューションパートナー」として高い付加価値を提供
- オフィスから商業・産業印刷までの幅広い領域のお客様に対して、ゼログラフィー・インクジェットの両技術およびそれらのシナジーに基づくデバイス・DXソリューションをラインアップ、お客様課題に対する高い解決力を発揮
- グローバルトップシェアの顧客基盤に加え、グローバルでの生産ライン統廃合を経てリーンな体制に転換した刷版事業のキャッシュカウ化および商業印刷のデジタル化への投資・リソースシフトにより、GC事業の収益性を向上させ、「価値再構築事業」から「基盤事業」にシフト

各事業戦略

ビジネスソリューション

- ITリソースが不足する中堅・中小企業向けに、「ITソリューション」「業務ソリューション」「基幹ソリューション」の3つのステージを網羅する商材を展開。大企業向けで培ったアカウント営業を中心とした組織一体での質の高い課題解決能力にDXの専門性を加えて、お客様のステージに合わせたIT環境の構築と運用を提供
- 自社商材・パートナー商材を中心としたソリューション提供に注力することで収益性をさらに向上

オフィスソリューション

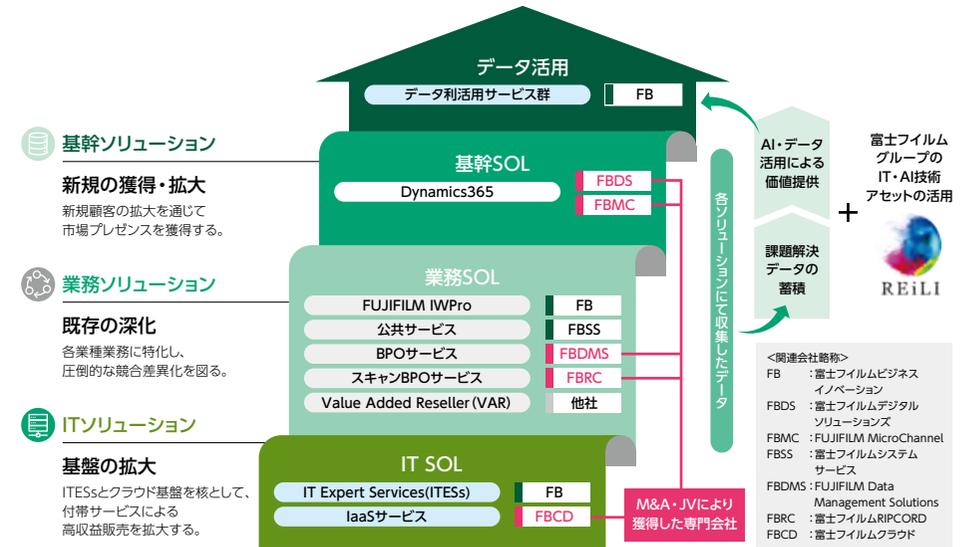
- トップレベルのシェアを有するA3カラー領域に注力。環境対応と生産基盤の強化に加え、さらに効率的な販売に転換しながら、収益性を維持・向上
- 欧州各国や北米の有力代理店による当社複合機の新規取り扱いや新規OEMなど新たな市場での販売拡大
- 国内・アジアパシフィックでの直販リソースの中堅・中小企業向けソリューション販売シフトとエリア別マーケティング強化

グラフィックコミュニケーション

- アナログ印刷の総需減に伴い、刷版材料の生産ラインを統廃合済み。高付加価値の無処理版*の拡販に集中し、収益性を改善
- 成長領域である商業印刷のデジタル印刷・DX化への投資により、アナログを中心とした印刷業のデジタルシフトをサポートするデバイスおよびDXソリューションの提供
- 販売価格見直しや低採算製品からの撤退・整理などを進めることで、キャッシュ創出力をさらに高め、強固な収益基盤を構築

*無処理版:現像機が不要で、作業時間・コスト削減、環境対応(現像液不使用・廃液レス)に優れる

ビジネスソリューション戦略の全体像



TOPICS 「drupa 2024」で富士フイルムブランドを世界にアピール

本年5～6月、ドイツで開催された世界最大級の国際印刷・メディア産業展「drupa 2024」で、富士フイルムグループは「Discover the difference」をテーマに出展。アナログ印刷用の刷版からデジタル印刷における各種製品、インク関連製品、ロボティクス、ワークフローまで多様なソリューションを提供し、顧客の多様なニーズに応えることができる総合力から生まれる提供価値を訴求するとともに、来場者に利用シーンを体感いただけるよう展示を工夫。多くの商談につながり、ワールドワイドでの販売拡大に向けて大きく前進する場となりました。



イメージング

関連するマテリアリティ



カラーフィルムやインスタントフォトシステム (instax“チェキ”シリーズ)、プリント機器、カラーペーパー、写真プリントサービスなどを提供する消費者イメージング事業と、超高画質の「GFXシリーズ」や小型・軽量・高画質の「Xシリーズ」などのハイエンドミラーレスデジタルカメラ、放送・シネマ用レンズ、監視・工業検査用レンズ、遠望多目的カメラ、プロジェクター、デジタルサイネージなどを提供するプロフェッショナルイメージング事業で構成されています。

インスタントフォトシステム
instax “チェキ”
グローバル累計販売台数

8,000万台以上



[instax mini 12]

新開発

1億2百万画素
高速センサー搭載

ミラーレスデジタルカメラ
[FUJIFILM GFX100 II]

事業環境

機会

イベントや旅行などの需要が回復し、インスタントフォトシステムをはじめとするプリントビジネスやデジタルカメラの需要が順調に伸びています。また、IoT化や映像の4K/8K化によるレンズ需要の増加、災害増加やインフラ老朽化など社会課題解決に対応した監視カメラ市場の成長により事業機会が拡大しています。

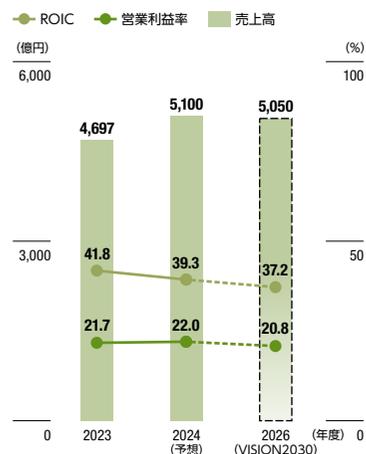
リスク

ハイエンドミラーレスデジタルカメラ市場の競争環境の激化、スマートフォンのカメラ性能向上によるデジタルカメラ需要の減少、環境関連の法規制強化、地政学的リスクなどによるサプライチェーンの混乱などをリスクとして認識しています。

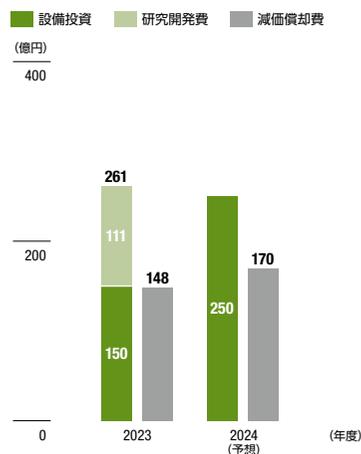
競争優位性

- 独自性を追求した特徴ある製品を継続的に生み出し続ける技術開発力
- 魅力的な製品を支える高度な技術
(感光材料・光学・画像設計・精密加工・組立技術)
- ユーザーニーズを掘り起こし、先取りする商品企画力
- 入力(撮影)から出力(プリント)までのサービスを提供できる総合力
- リーディングカンパニーとしての強固な市場ポジション
(グローバルなブランド力とマーケティング力・営業力)

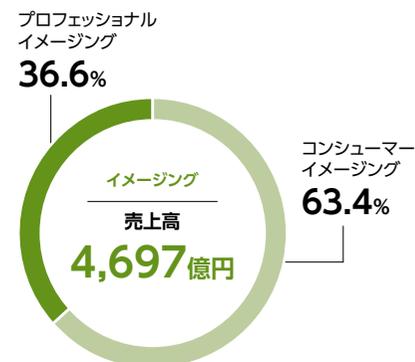
セグメントの業績推移



設備投資・研究開発費/減価償却費



事業別売上高比率 (2023年度)



※ 2024年度のROICは当初通期予想(2024年5月公表)に基づくものです。 ※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。

イメージング

前提となる長期競争環境と主要リスク

- 技術進歩・社会環境変化・ユーザー意識や行動変容による写真・映像表現や製品・ソリューションの多様化
- 人間本来の感性に響くリアルなコミュニケーション、アナログ的な感性、驚きや圧倒的な感動を求めるニーズの増加
想定される変化の事例 | CPS(サイバーフィジカルシステム)浸透、超高速・多数接続ネットワーク社会到来、AR・VRの生活ツール化、AI進歩による画像生成、撮像デバイス進化/多様化、写真プリントと印刷の融合

基本戦略とアクション

収益の柱 instax/デジタルカメラの成長

instax：デバイスおよびサービスの利用促進と、プリント(フィルム利用)に導く仕組み作り

- 唯一無二のアナログ価値と最新デジタル技術の融合により、魅力的な新製品を継続的に投入しユーザー層を拡大
- イベントやビジネス需要取り込みを促進
- マーケティングDX・ユーザーダイレクトコミュニケーション強化によるロイヤルカスタマー化を加速

デジタルカメラ：市場での独自のポジション確立によるプレゼンスの向上

- 小型・軽量・高画質ベストバランスの「Xシリーズ」とラージフォーマット搭載、最高画質の「GFXシリーズ」2ライン戦略を強化
- 当社独自の色再現技術(フィルムシミュレーション)に加え、撮影領域、映像表現、撮影する喜びの幅をさらに広げることでユーザー層を拡大

新規B to B分野の成長拡大

独自の技術アセットや映像に関するノウハウを組み合わせた新製品・ソリューション開発による新規ビジネス創出と社会貢献

- 「撮像・光学デバイス技術を活用した新製品(空間演出Zプロジェクター/遠望監視カメラSXシリーズ)」の市場拡大
- 「AI画像分析/合成技術による業務用(点検・監視・撮影など)DXソリューションビジネス」を通じた社会課題の解決

TOPICS B to BでチェキのDXを実現! 「instax Biz」

「instax Biz」は、イベント主催者などの企業のマーケティングに活用いただいている「撮影アプリ」です。イベントで撮影した写真をオリジナルデザインのテンプレートや企業ロゴなどを組み合わせ、QRコード*を印字してチェキフィルムにプリントでき、QRコードを読み取ることで、アンケートへの回答やデジタルクーポンの取得、プロモーション動画の閲覧など、さまざまなデジタルコンテンツにアクセスできます。これにより、企業は来場者に特別な体験を提供するとともに、イベントの効果測定やマーケティングのデータ収集を行い、顧客との関係性強化に貢献しています。

* QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

▶ 詳細は、公式サイトをご参照ください。

製品



05

Chapter

特集：
バイオCDMO事業の軌跡と展望

Chapter 05 | CONTENTS

- 55 バイオCDMO事業が目指す姿
- 56 バイオCDMO事業の歩みと研究開発体制
- 57 事業の強み① 「Partners for Life」と「KojoX」
- 58 事業の強み② 業界トップレベルの技術と製造実績
- 59 バイオCDMOの現場 (FUJIFILM Diosynth Biotechnologies) からのメッセージ



バイオCDMO事業が目指す姿

富士フィルムグループのバイオCDMO（開発製造受託）事業は、革新的な生産技術と品質管理で世界をリードし、中核事業として成長しています。

本特集では、その発展の軌跡と未来の展望に焦点を当て、業界における影響力や今後の戦略について紹介します。

バイオCDMOとは

CDMOとは、Contract Development and Manufacturing Organizationの略で、生物が持つ機能を活用して作る「バイオ医薬品」の分野において、製薬企業などからの委託を受け、生産プロセス開発や製造などを担っています。バイオ医薬品市場は2030年にかけて年率8%で拡大する中、バイオCDMO市場はそれを上回る年率15%で成長することが見込まれており、CDMOへのニーズはさらに拡大しています。

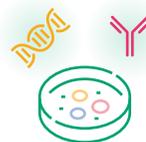


バイオ医薬品の製造現場

バイオ医薬品

抗体医薬品、遺伝子治療薬・細胞治療薬、ワクチンなど、細胞や微生物などに生産させたたんぱく質が主成分の医薬品。製造が難しい一方、副作用が少なく、低分子医薬品では治療が困難であった疾患への高い効果が期待できる。

薬の成分を 細胞に作らせる



低分子医薬品

化学合成で作られる医薬品。製造コストが比較的低安価。

化学合成による製造



バイオ医薬品を患者さんに届けるために、富士フィルムグループが果たす主な役割



製薬企業は新薬開発に投資を集中する傾向が高まる中、創薬以降の工程をCDMOに委託する流れが加速しています。バイオ医薬品の製造では、細胞など微妙な環境変化にも影響を受けるため、高度な技術と設備が必要ですが、当社グループには生産プロセスを開発する技術や、必要な生産設備を立ち上げるノウハウ、高度な解析技術などがあり、安心・安全な医薬品を患者さんに届けることに貢献しています。

バイオCDMO 事業部長メッセージ

顧客から“信頼される真のパートナー”として、
医薬品の安定・迅速供給に貢献します

富士フィルム株式会社 取締役 執行役員
ライフサイエンス戦略本部長 兼 バイオCDMO事業部長
兼 FUJIFILM Diosynth Biotechnologies Chairman

飯田 年久



製薬業界では新薬候補（パイプライン）への投資が従来以上に積極的に進められており、一日でも早く治験から上市を実現するため、生産に求められるスピードは高まっています。特に抗体医薬品市場の需要は拡大しており、製薬企業は、各国の認証や安定生産など十分な実績（トラックレコード）を持つCDMOへの委託を重視する中、顧客からの信頼を獲得するには、潤沢で機敏性に富んだフレキシブルな生産体制が欠かせません。

当社は、主要市場の欧米を中心に開発・製造拠点をもち、中小から大規模の製造設備で製薬会社の幅広いパイプラインを開発初期段階から商業生産まで一貫して支える、「End to End」のサービスを提供できる強みがあります。バイオCDMO事業に参入した2011年からの投資額は、現在発表している設備増強計画を含めて1兆円を超えており、今後も旺盛な市場成長に合わせた顧客のスケールアップのニーズにも対応できるよう生産能力の増強を進めています。増強にあたり、高い生産性と各種認証取得実績があるデンマーク工場と設計・設備を共通化して他拠点に展開する「KojoX」によるアプローチを導入することで拠点間の迅速な技術移管を実現し、高い品質の確保や速やかな認証取得を可能にします。大型設備を中心とした抗体医薬品向けの製造キャパシティは、2030年度には現在の5倍以上となる75万L強に増強することを計画しています。

バイオCDMO事業には、顧客の効率的な製薬プロセスを支援することで、多くの患者に適切な治療を早く届けられるという社会的意義があります。信頼される真のパートナーとして、最先端の医薬品を安心できる品質で、より早く、より多くの患者に届けていくことを目指す事業ビジョン「Partners for Life」を追求していきます。

バイオ医薬品の
市場環境

バイオCDMO市場は
バイオ医薬品市場を上回る

15%で成長
CAGR (2022~2030)

バイオCDMO事業は、
2030年まで年平均

20%で成長

2030年度目標
7,000億円

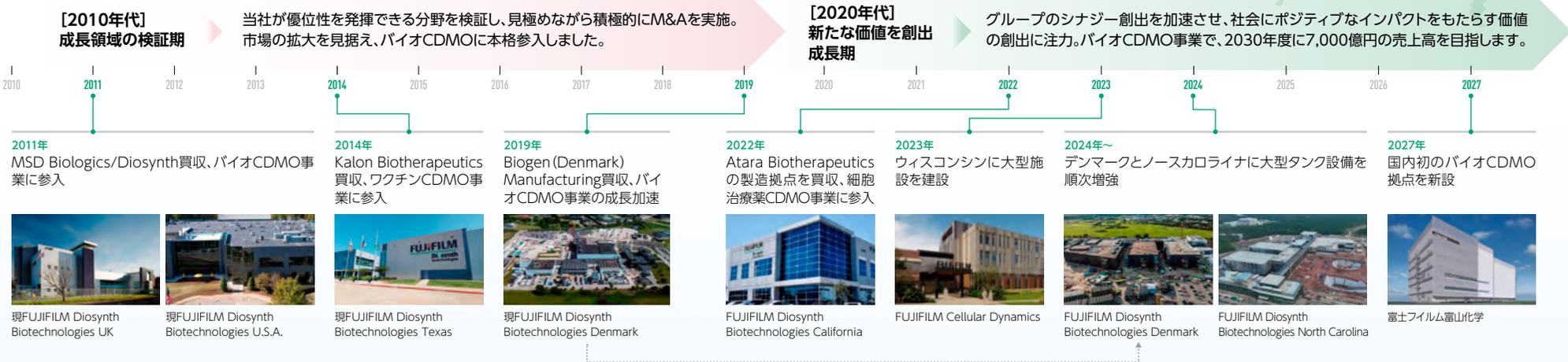
バイオCDMO事業の歩みと研究開発体制

富士フィルムグループは、2000年代前半の写真フィルム市場の急激な縮小を背景に、事業構造を転換。ヘルスケアと高機能材料を成長の柱とし、両分野へ積極的な設備投資やM&Aを実施してきました。その一環として、2011年にバイオCDMO市場に本格参入して以来、写真フィルムの製造で培った一定条件の下で同一品質のものを製造し続ける技術（一定条件製造技術）や高度なプロセスエンジニアリング技術、画像解析・分析技術などを導入し、進化させながら事業を拡大させてきました。また、当社は、顧客の製薬企業に近い場所に工場を構えることで、迅速かつ効率的な生産体制を構築し、顧客ニーズに柔軟に対応しています。

▶ バイオCDMO事業におけるグローバルネットワーク



バイオCDMO事業の歩み



ライフサイエンス領域の研究開発体制

バイオサイエンス&エンジニアリング研究所を中核研究所とし、写真フィルム事業で培ったコア技術をベースに、顧客の拠点に近い欧米のグループ会社から市場や顧客のニーズを取り入れ、中長期的な研究開発を進めています。また、グループ会社での実装に向けた研究開発を海外研究員と協業するなど、人材交流を推進しながら、グローバルな研究開発体制を強化しています。



事業の強み①

[Partners for Life]と[KojoX]

基本方針

高齢化が進む中、未だに有効な治療法がない疾患に対する医療ニーズは多くあります。富士フイルムグループは、バイオCDMOをはじめとするライフサイエンス領域において、製薬企業や患者に寄り添いながら「信頼される真のパートナー」として、最先端の医薬品を、高品質で、より早く、より多くの方に届けることを目指す事業ビジョン「Partners for Life」の実現に向けた取り組みを加速しています。

製薬企業の幅広い薬剤の開発初期段階から商業生産までを一貫して支援するEnd to Endサービスに注力するほか、多様な医薬品に対応できる生産技術や、各国の規制当局の査察に対する豊富な経験・知見をグループ各社間で共有し、シナジーを創出していくことで、顧客に提供できるソリューションの幅を広げていきます。

バイオCDMO事業のサービス体系



FUJIFILM

医薬品の生産プロセス開発・製造

治療薬の提供

Partners for Life

kojoX

当社の強み

- 積極投資による能力拡張
- 大型製造設備(デンマーク拠点)で98%超のバッチ成功率
- 各種認証取得実績(トラックレコード)と各国規制当局の査察に対する豊富な経験・知見
- 多様なモダリティ(薬剤)×開発プロセスに対応する中小～大型生産力
- KojoX: 共通設計・設備の他拠点展開による迅速な技術移管
- 顧客に近い欧米での生産体制

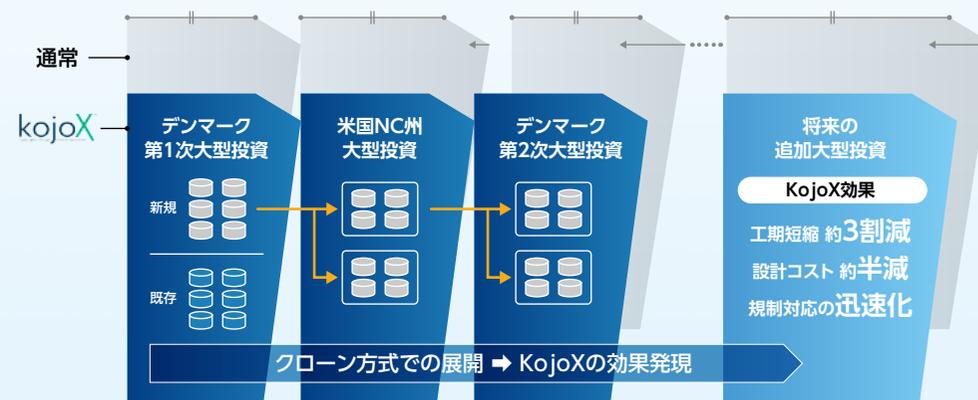
バイオCDMO事業を通じて
患者へ提供する価値

- 信頼性の高い治療提供
- 高品質で安全な医薬品の提供
- 治療選択肢と医療アクセスの向上

共通化した最新設備を他拠点に展開する「KojoX」で迅速な技術移管を実現

当社は、高い生産性と各種認証取得実績(トラックレコード)があるFUJIFILM Diosynth Biotechnologiesのデンマーク拠点と設計・設備を共通化し、他拠点に展開するアプローチである「KojoX(コージョーエックス)」による設備増強で、拠点間の迅速な技術移管を実現し、高い品質の確保や建設リードタイムの短縮化を図っています。

現在、デンマーク拠点では、稼働中の20,000Lの動物細胞培養タンク6基に加えて、14基(第一次:2024年度稼働予定の6基、第二次:2026年度稼働予定の8基)の設備増強、米国ノースカロライナ拠点では16基(第一次:2025年度稼働予定の8基、第二次:2028年度稼働予定の8基)の導入に向けて建設を進めています。KojoXアプローチでは、デンマーク拠点の設備や設計、生産フロー、システムをクローンの形でノースカロライナ拠点に移転し、さらにノースカロライナ拠点で改善を図ったものをデンマーク拠点の第二次投資分に移転することで、従来よりも建設工期を約3割、設計コストを約半減するとともに、迅速な技術移管と各種認証取得が可能になります。



事業の強み②

業界トップレベルの技術と製造実績

富士フィルムグループのバイオCDMO事業は、写真フィルムの製造で培った、一定条件を保って製造し続ける「高品質生産技術」や生産性向上につなげるプロセスエンジニアリング技術、画像解析・分析技術を導入するなど、多面的な取り組みを通して、抗体薬から細胞・遺伝子治療にいたる幅広い先端治療領域での技術革新をリードしています。

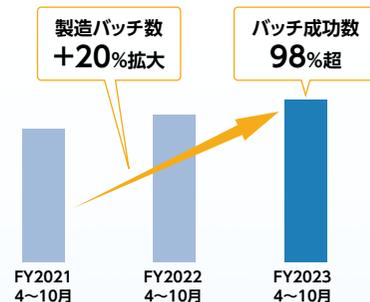
デンマーク拠点における製造実績

デンマーク拠点では、高い生産性と豊富な査察対応実績を誇っています。既存のタンクの製造バッチ数は、2021年から2023年にかけて20%拡大したことに加え、成功率も98%を超え、顧客から高く評価いただいています。

また、新設備が稼働する際に必ず入る各国の規制当局による査察については、2011年以降全て高評価を得ているほか、当社のトラックレコードの蓄積が認められ、米国FDAからの信頼を得ており、FDAの承認前査察のうち25%は現地査察が免除されています。

製造バッチ数

高効率・安定製造の実現



豊富な査察対応実績

▶ 各国規制当局の査察受け入れ回数 計35回(2011年~) 全てポジティブな結果を取得

▶ トラックレコードの蓄積により規制当局との信頼関係構築

米国FDAによるPAI^{*1}のうち25%は現地査察免除で承認 *1 Pre-approval Inspection (承認前査察)

バッチ生産と連続生産に対応した体制

バイオ医薬品の原薬製造には、培養タンク内で動物細胞などを栄養分となる培地を用いて培養し、細胞から原薬となるタンパク質を産生させる培養工程と、そのタンパク質を抽出するために細胞やその老廃物などの不純物を取り除く精製工程があります。

当社はバイオ医薬品の原薬の製造工程である、培養から精製までの全工程をつなぎ、原薬を連続一貫生産できる500Lの連続生産システムを業界で初めて^{**2}構築しました。時間の経過による抗体の分解・変質などを抑制し、連続かつ効率的に高品質な原薬を製造することができます。さらに、現在、業

界初の2,000Lの一貫連続生産に向けて、開発中です。また、20,000L製造の前培養に適用することで、大型設備においてもさらなる生産性向上を目指しています。

※2 当社調べ

連続生産

材料を継続的に供給し、製品の製造過程を中断することなく継続的に行う方法で、効率化と生産性の向上に貢献する製造手法です。



バッチ生産

製造工程のはじめに原料を投入し、1つの工程が完了してから、そこで得られた生産物を取り出して次の工程に移行する主流の生産方式。さまざまな製品を少ない量で生産するより、生産プロセスを変更する手間が少なく、ロスを低減できることが期待されます。



次世代バイオ医薬品の展開

さらに、将来的な成長が見込まれる次世代の抗体医薬品である「ADC (抗体薬物複合体)」や「細胞治療・遺伝子治療などの先端治療領域」などへの対応強化に向けた生産技術開発を進めています。

バイオCDMOの現場 (FUJIFILM Diosynth Biotechnologies) からのメッセージ



バイオ医薬品業界で 信頼される真のパートナーになるために

Lars Petersen
President & Chief Executive Officer

当社は「Partners for Life戦略2030」を掲げており、顧客である製薬企業が製薬のライフサイクルやバリューチェーンの全体にわたるポートフォリオを私たちにお任せいただけるような真のパートナーとなり、CDMO業界を変革していくことを目指しています。

私たちは3つの基本方針を基に、顧客のパートナーとしての役割を果たしていきます。

“People First”:

私たちは、全ての従業員がそれぞれの個性を生かしながら仕事に取り組むことで、信頼を深めるとともに、多様性を尊重した組織作りを推進しています。また、従業員一人ひとりがそれぞれの役割にオーナーシップを持ちながら活躍できる風土を醸成することに注力しています。これらを実現するために、私たちの基本姿勢や関わり方、リーダーシップに関する規範となる「9つのPeople Fundamentals」を定めて行動しています。

KojoXの理念を通じて業界を変革する:

私たちは工場設計・設備を共通化して他拠点に展開するアプローチ「KojoX」を次のレベルに進め、顧客の要望にワンストップで応えられる体制を構築しています。顧客から受託する治療法や治療薬を効果的かつ効率的に開発・商業化することで、顧客とともに患者さんのQOL向上に寄与していきます。

圧倒的な実績(トラックレコード):

信頼は、長年にわたり約束を守り続けることで築かれます! 私たちは納期と安定供給を徹底することにより、ほかに類を見ない実績を積み重ねており、従業員やパートナー企業、規制当局、顧客との信頼と自信を強化しています。



“OneFDB”で、どの拠点でも一貫した 高品質なサービスを提供します

Charlotte Kornbo
Vice President
Global Quality Operations & Systems

私たちは、品質第一の精神を組織全体に浸透させることで、パートナーとの信頼を構築しています。患者の安全性を第一とする原則と事業を円滑に進めるための体制が当社を支える土台であり、強みであると自負しています。

- 誠実で透明性の高いパートナーシップ
- KojoXの実装を構造化/簡素化したプラットフォームガイドラインを展開
- 付加価値の高い最先端の設備での一貫した適正製造基準(GMP)に基づくオペレーションと継続的な改善姿勢



新たな生産体制構築に挑戦していきます

Jordan Ulrich
Vice President,
Project Delivery

私たちは、北米で最大規模の細胞培養バイオ製造施設を一から建築するという素晴らしい機会に恵まれました。まだ建設中ですが、すでに複数の重要な顧客から受注の確約を得ており、この新拠点を予定どおりに建設することが私たちの最大のミッションです。

新設備の稼働を目指し、私たちは熱意と意欲を持って(そして元気よく!)さまざまな挑戦や課題解決に日々取り組んでいます。従業員一人ひとりがリーダーシップとオーナーシップを発揮できる文化を育んできた成果と言えるでしょう。私たちは、患者の生活をより良いものとするため、人々の生命を支える医薬品の製造設備の稼働を楽しみに、使命感と誇りを持って貢献していきます。

06

Chapter

価値創造を支える非財務資本

Chapter 06 | CONTENTS

- 61 研究開発戦略
- 62 DX戦略
- 66 知的財産戦略
- 69 人材戦略(人事部長メッセージ)
- 75 人権への取り組み
- 77 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 79 環境への取り組み



研究開発戦略

富士フイルムグループはこれまで以上に敏感な感度とオープンな視野を持ち、社会や人々の動きの変化から発想する、広く伸びやかな「イマジネーション」を大切にしながら、社会に必要とされる価値を提供するための研究開発を推進していきます。

研究開発ビジョン

富士フイルムグループのルーツである銀塩写真システムは、製膜技術や粒子形成技術、精密塗布技術など多種多様な技術の組み合わせによって成り立っています。創業以来、これらの技術を磨き、組み合わせながら進化させてきたからこそ、現在の当社グループの姿へと続く事業構造の転換を実現させ、さらなるイノベーションを創出し続けることができている。

一方、これからの研究開発は、取り巻く環境が非連続的にめまぐるしく変化する状況にあります。そのため、中長期的な価値創出のためには、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の重点分野である、「環境」「健康」「生活」「働き方」における社会課題の解決にどのように貢献していくかという視座を持って、研究開発を推進しています。

研究開発方針

下記5つの研究方針の下、事業戦略と研究開発戦略を融合することで、「生活の質の向上に貢献できる骨太の新規事業開拓」と「革新的新製品による既存事業分野の成長持続」に取り組んでいます。

研究開発の基本方針

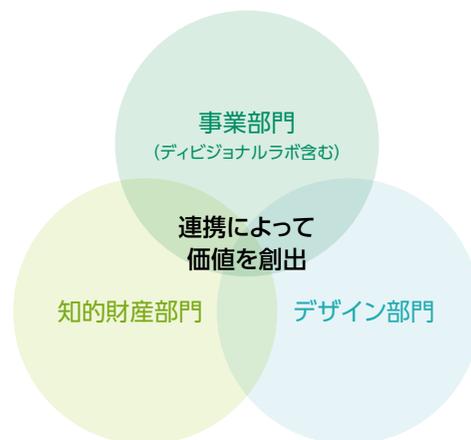
1. 基盤技術の深耕／拡大
2. 複数の異種技術融合による新たな価値創造
3. グループシナジーの強化
4. 開発スピードアップ
5. 個々の研究者と組織の研究地力強化

研究開発体制

各事業部直下でビジネスに直結した研究開発を展開する「ディビジョナルラボ」と、全社的な視点に立ち基盤技術の研究開発を担う「コーポレートラボ」の2つの軸で構成しています。

2つのラボグループで共に進める研究開発については、分野ごとに双方のメンバーが集い議論を交わして連携を図るだけでなく、経営層や各研究所長レベルを交え、将来のビジネスの方向性を踏まえた技術的な議論を定期的実施しています。

さらに、先進研究所は、将来を見据えた先端技術研究を目指し、技術分野や組織の壁を取り払った“開かれた研究の場”です。「知識・創新」による新たな価値の創生をコンセプトに、各分野の研究者や事業担当者、知的財産担当者、デザイナーなどの異質な知がぶつかり合い、新たな差別化技術・価値の創出に向けた活発な議論やプロジェクトが日々推進されています。



▶ 統合報告書2023 P51-55「知的財産 × メディカルシステム開発 × デザイン部門長鼎談」も併せてご覧ください。

このように、全社の関連部門を密接に連携させた体制によって、足元のビジネス視点から中長期的な社会課題の解決までを見据えた議論を活発に展開することで、課題の深掘りや、価値検討、実効性向上に向けた活動を推進しています。

2つの戦略

①AIをはじめとするデジタルの活用

富士フイルムグループは、日本で初めてコンピューターを開発したり、世界で初めてフルデジタルカメラを開発したりするなど、早い時期からデジタル化への挑戦を重ねてきました。また、長年さまざまな事業分野においてAIの研究開発に取り組んできました。これまでリアルの領域で培ってきた当社グループならではの強みと、サイバー領域に蓄積される知識などをICTで連動させ、研究開発をさらに進化させていきます。

②オープンイノベーション

スタートアップや大学をはじめさまざまなパートナーとの協業を進め、コア技術とのかけ算によって新たな価値を生み出しています。その共創の場として本社に設置している「Open Innovation Hub」では、事業部や研究所とも連携し、市場特性に合わせたコラボレーション活動を展開しています。

2014年のオープン以来、約5,300社27,000名(2024年3月末時点)の方々に来場いただき、さまざまな形での協業が進んでいます。



東京ミッドタウン本社の
Open Innovation Hub

DX戦略

富士フィルムグループ
DXビジョン

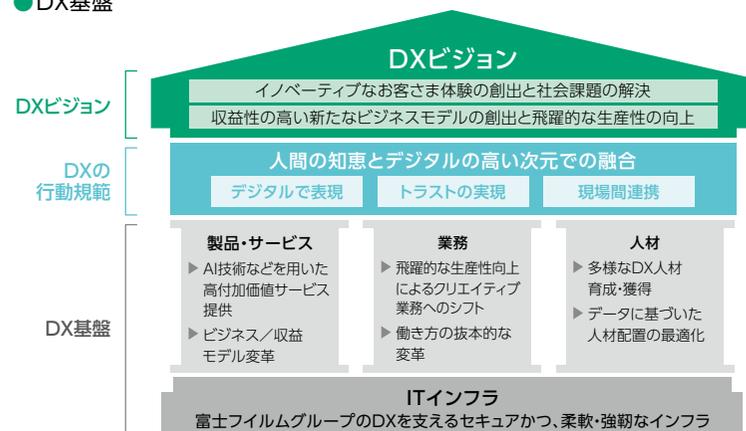
デジタルを活用することで、一人ひとりが飛躍的に生産性を高め、そこから生み出される優れた製品・サービスを通じて、イノベティブなお客さま体験の創出と社会課題の解決に貢献し続けます。

経営と連動したDX推進体制によるビジネスモデル変革

富士フィルムグループは、DXによる企業価値向上に向け、生成AIなどデジタルを活用したビジネスモデル変革を積極的に推進しています。グループ全体のDX推進に関わ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、常任メンバーと各事業のトップがDXに関する投資優先度の判断や戦略実行による効果の最大化に向けた議論を進めています。また「All-Fujifilm DX推進プログラム」では、CEOをプログラムディレクターとして、グループ横断体制の下で活動を展開しており、全ての事業が各事業におけるDX戦略を策定・推進しています。ICT戦略・経営企画・人事などのコーポレート部門が事業横断で支援するとともに、社外専門家の協力も得ながら、事業のDXの加速を図っています。

DXビジョン実現に向け、DX推進を支える基盤は、「人材DX」「業務DX」「製品・サービスDX」の三本柱と、その土台となる「セキュアかつ、柔軟・強靱なITインフラ」で構成しています。デジタルを使って仕事のやり方を大きく変えることで、従業員の生産性が飛躍的に高まり、お客さまに新たな価値を提供し、社会課題の解決に貢献する製品・サービスを創出するための時間を増やすというのが基本的な考え方です。

● DX基盤



DXが目指す方向性と実現に向けた取り組み

長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」や中期経営計画「VISION2030」と連携し、2030年度までにより多くの製品・サービスが、持続可能な社会を支える基盤として世の中に定着することを目指しており、その実現に向けた道筋を「DXロードマップ」として示しています。

DXロードマップは3つのステージで構成されています。

ステージI	製品・サービスの機能価値をさらに高め、リカーリングやサブスクリプションモデルへ移行
ステージII	お客様の利用データを活用し、提供価値を継続的に進化・最適化
ステージIII	種々のステークホルダーとの協働を通じて、新たなエコシステムを形成し、社会課題の解決に寄与する製品・サービスを持続可能な社会の基盤として定着させることを目指す

各ステージにおける事業領域の取り組みは、多岐にわたります。例えば、メディカルシステム事業では、2023年度売上高の約40%がリカーリングビジネスで占められており、さらなる成長拡大を目指しています。各々の事業領域において、生成AIや、デジタルトラストプラットフォーム (DTPF*) を積極的に活用し、推進を加速させています。

● DXロードマップ各ステージにおける取り組み

事業領域	ヘルスケア	エレクトロニクス	ビジネスイノベーション	イメージング
ステージ I	サプライチェーンマネジメント高度化 (消耗品リカーリング) バイオCDMOのビジネスプロセス (共通業務) 高度化	研究開発基盤構築 (材料データ活用基盤整備)	サプライチェーンマネジメント高度化 (消耗品リカーリング・リサイクル)	DTPF サプライチェーンマネジメント高度化 (DTPF*活用による部品調達)
ステージ II	生成AI 医療機器保守サービス高度化 (予兆保全・オペレーター支援) 生成AI バイオCDMO開発・生産技術の高度化	生成AI 研究開発高度化 (新規材料構造発見)	生成AI オフィス機器保守サービス高度化	撮影画像分析に基づく顧客サービスのレコメンデーション
ステージ III	DTPF 生成AI ヘルスケアビジネス拡大 (DTPF*活用による健診データエコシステム・AI技術開発支援サービスSYNAPSE Creative Space)	生成AI 研究開発高度化 (エコシステム型新規材料開発)	生成AI DTPF サプライチェーンマネジメント高度化 (サーキュラーエコノミー)	写真愛好家向けWebメタバース「House of Photography in Metaverse」を起点とした事業探索

* DTPFとは当社DXビジョン実現に向けて富士フィルムグループが構築した情報基盤。デジタル情報の真正性を確保し改ざんなど悪意ある行為が介在しないことを担保する「トラストファースト」実現のため、ブロックチェーン技術を活用。

生成AI活用によるDXの加速

当社は、全従業員が利用可能な生成AI大規模言語モデル(LLM: Large Language Models)^{*1}のチャット型生成AI利用環境である[Fujifilm AIChat]を自社で構築し、イノベーション創出力と業務スピードの飛躍的向上を目指しています。これにより、事業活動のあらゆるシーンで生成AIを活用したDXの実現を加速させます。

AIガバナンスを推進する組織によるリスク管理を行いながら、生成AI CoE(Center of Excellence)^{*2}体制を整え、グローバルにチャット型LLM利用環境を展開。研究・開発職を中心に、文章の要約やコード生成を通じて高い業務改善効果を発揮しています。今後の課題として、LLM利用事例の拡大や、画像、音声などへの展開を計画。事業貢献を加速する重要プロジェクトの企画・推進も進行中です。

※1 膨大なテキストデータとディープラーニング技術を用いて構築された言語モデルで、より高度な言語理解を実現したものの。

※2 人工知能センター・オープン・エクセレンスのことで、AI技術に特化した専門集団。

●AIガバナンス

AI基本方針

富士フイルムグループは、企業理念に基づき、医用画像診断やイメージングなどの分野で、大量の画像データから価値ある情報を読み解く技術の開発を進め、蓄積してきました。それらの技術の知見を強みとして、ヘルスケアや高機能材料をはじめとする各事業のニーズや課題に向き合いながら、AI技術の開発と社会実装を進めています。

当社は、「富士フイルムグループAI基本方針」に沿って開発された安心・安全な製品・サービスを提供することで、新たな価値創出と社会課題の解決に取り組めます。また、本方針を適切に運用・活用するため、AIを開発・利用する従業員向けリテラシー教育を充実させ、AI人材の育成を強化しています。

富士フイルムグループ AI基本方針骨子

- 1 AIの利活用により新たな価値創出を加速します。
- 2 基本的人権を尊重した製品・サービスの開発・提供に取り組めます。
- 3 適切かつ公正に利用します。
- 4 利活用する情報のセキュリティ確保に努めます。
- 5 説明責任を果たし透明性を確保します。
- 6 AIを高度に適切に活用できる人材を育成します。

●生成AI CoE体制

生成AI CoE体制は生成AIの専門集団として、事業効率化と経営判断の高度化を推進し、当社の価値創造を加速しています。



意思決定の高度化、新規サービス創出を実現するAI/ICT技術の展開事例

材料生成AI (MI:マテリアルインフォマティクス)

MIは、リアルな実験をデジタル空間で再現することで、開発の効率化を図ります。MIは24時間体制で大量の実験検証が可能のため、開発速度を上げ、人材育成の負担を軽減するとともに、属人化を回避できます。例えば、当社の医療システム事業の体外診断装置(IVD)の試薬開発や、エレクトロニクス事業の素材開発においてMIを活用した素材の新規構造探索を行っており、大幅な効率化につながっています。

サービス高度化生成AI

当社では、生成AIを活用してサービスエンジニアやコールセンターの業務を高度化しています。AIに過去のサービス対応情報、マニュアル、手順書などを学習させ、迅速・正確に顧客の課題を解決する支援をします。例えば、エンジニアが現場でトラブルに遭遇した際、AIが解決方法を提供。コールセンターでも、顧客の問い合わせに対して、AIが問題の解決方法を示し、オペレーターの支援を行うことで、効率化を実現しています。

「NURA」での健診受診者のレポート生成AI

当社が運営する健診センター「NURA」では、健診結果のレポート生成や受診者への説明に、生成AIを活用することを検討しています。健診結果や生活習慣病の対処法、CT検査などを医師が解説する際に、個々に最適化した形でドラフト生成します。これにより、効率的な説明が可能となり、検査開始から結果説明までを2時間で行います。

デジタルトラストプラットフォーム (DTPF) によるDXの加速

●DTPFの役割と技術

DXロードマップのステージⅢの段階では、社内外のさまざまなステークホルダーとの間で個人情報を含む機密性の高いデータのやり取りが、これまで以上に発生します。企業や個人間の安心・安全なデジタル情報に基づく取引を実現する情報基盤として、トラスト(信頼)が担保された状態で、正しいデジタル情報を最適なタイミングで安全かつリアルタイムに利活用するための情報基盤であるDTPFが不可欠となります。DTPFの開発においては、企業や個人間のネットワーク上の取引履歴を分散管理する「ブロックチェーン」技術を導入しました。

現在は部品調達や健診データの活用への適用が進められており、今後はIoTデータや決済情報といった多くの分野にも適用範囲を拡大する予定です。DTPFによってデータの所有権・著作権を証明でき、個人が自身のデータを管理し、安全に流通・活用させることができる環境を構築します。これにより、トラストファーストなデジタル社会の実現を目指します。

●DTPFの技術ロードマップ

技術ロードマップを策定し、4段階に分けて開発と運用のレベルアップを進めています。第1段階では、データ主権者によるデータ開示範囲などの管理を確立し(ヒト)、第2段階では、ウェアラブルデバイスや医療機器からのデータを安全に共有する環境を整備中です(モノ)。第3段階では、契約や決済に関する金銭情報の管理を目指し(カネ)、各国の法制度とも調整を進めます。第4段階では、パートナー企業と共同でDTPF上で「ヒト・モノ・カネ」の情報を統合し、自律的かつ持続的にビジネスを展開できるエコシステムの形成を目指します。特定の管理者が介在せずに運営可能な分散型自律組織(DAO)の実現を視野に入れている点も特徴です。

DTPFの技術ロードマップ

	23年度中～	24年度中～	25年度中～	26年度中～
実現内容	複数DTPF連携による分散型システムへの拡大 ヒト	ヒトが入力するデータからモノから発生するIoTデータへの対象拡大 モノ	データ管理から契約・決済への展開 カネ	自律的ビジネスへの展開 エコシステム
実施内容	データ主権者によるIDやデータ開示範囲の管理・検証	IoT機器連携検証	契約・支払業務への対応	オープンで透明なヒト/モノ/カネの連携によるビジネスの自動化

DTPF活用事例

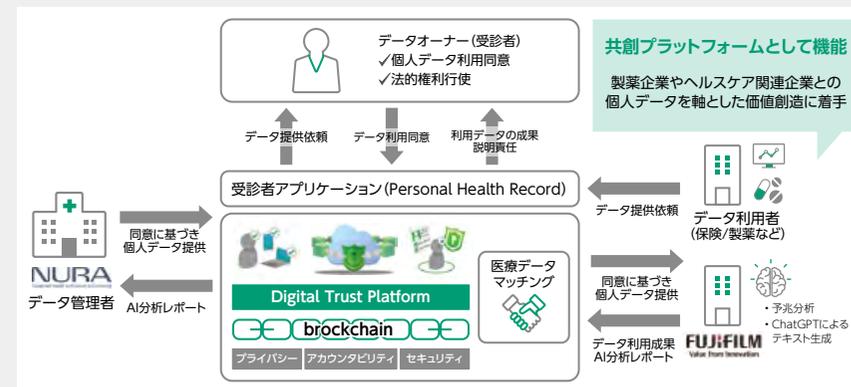
健診センター「NURA」の膨大なデータをビジネス拡大に有効活用

がん検診を中心とした健診センター「NURA」では、CTやマンモグラフィなどの医療機器で撮影した膨大な健診データがビッグデータとして蓄積されています。健診データは厳格な情報管理が求められ、受診者本人の同意情報を厳格に記録・管理することや、各国の法令やセキュリティ要件を遵守し、正しく利活用されていることを受診者やデータ利用者、監督機関に対して証明することが不可欠です。DTPFによって「トラスト」の担保を実現することで、健診データを有効に活用し社内外と連携することを可能にします。

今後、NURAはアジア以外の新興国への展開も視野に、2030年度までに世界で100拠点まで拡大することを目指しています。これに伴い、疾患の有無を問わず、さまざまな国や地域の人々の健診データが蓄積されていきます。さらに、健診データだけでなく、ほかの医療機関の受診データやスマートウォッチなどのウェアラブルデバイスが収集する生体データをDTPF上で連携することで、蓄積されるデータの質・量がともに飛躍的に向上していきます。

NURAとDTPFの連携で、より多様かつユニークなヘルスケアビジネスを社内外に創出し、ヘルスケア情報のサプライチェーン全体を変革することを目指します。

DTPFを通じた健康診断データ共有のイメージ



- ・学術機関と健診データを共有、疾患のメカニズム解明や新たな治療法の研究を支援
- ・受診者が個人のデータを資産として二次利用することを実現
- ・他社との連携で患者個別に最適化された製品・サービスを提供するビジネスを加速

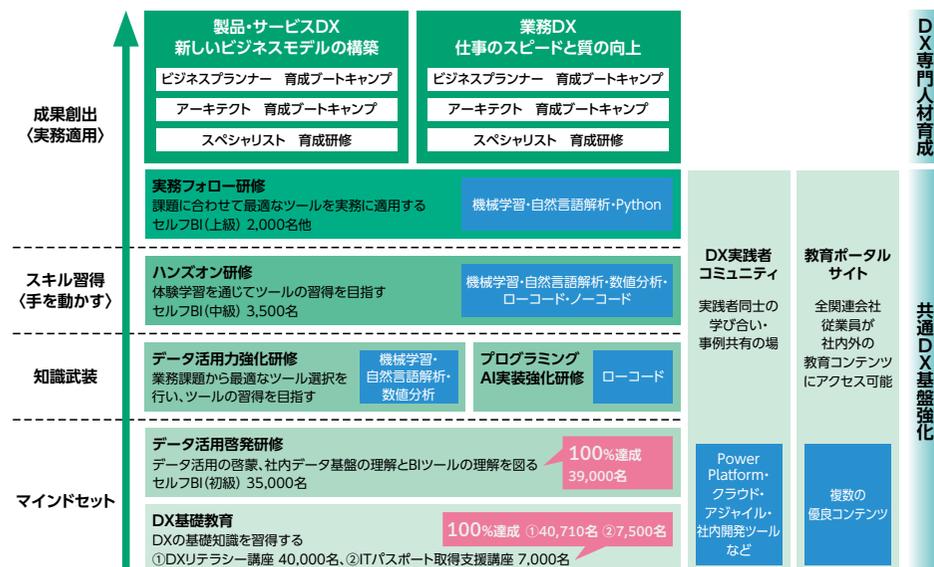
DX人材育成

●DX人材育成体系

当社のDX人材の育成において重視しているのは、なぜ自社が「DXビジョン」を掲げ、変革を進めようとしているのか、従業員一人ひとりが納得した上で、DXに取り組むマインドを高めることです。「マインドセット」を基礎に置いた上で、知識やスキルの習得を通して、成果を創出するという段階を踏むことが当社の育成体系の特徴です。また、化学×IT、医療×ITなど、各事業専門領域とITの両分野に精通するハイブリッド人材の育成に注力しています。

「共通DX基盤強化」の領域には、全社向けのDX基礎教育や「データ活用啓発研修」などの育成プログラムを展開しています。さらに育成支援ツールとして、「DX実践者コミュニティ」やeラーニングなどの「教育ポータルサイト」を提供しています。

「DX専門人材育成」の領域には、製品・サービスDXおよび業務DXでのプログラムを用意しています。例えば、ブートキャンプのプログラムでは、1サイクル3ヶ月の期間において実課題に集中的に取り組む実践型研修によって、ビジネスプランナーやアーキテクトを育成しています。また、スペシャリスト育成研修による専門分野ごとのコア人材の育成や、「実務フォロー研修、ハンズオン研修」によるデータサイエンティスト、BIツールやPythonを活用するエキスパートなどの育成を積極的に行っています。



DX人材の活躍事例

ビジネスプランナー

DXを推進しているICT戦略部と主要な事業部の間に人材をローテーションすることで、製品・サービス企画やバックオフィス業務を行っているメンバーがDX視点やスキルを習得し、各事業の現場で新たな製品・サービスを生み出し、大幅な効率化につなげています。

例：クラウド型AI技術開発支援サービス「SYNAPSE Creative Space」、サービスを高度化するために活用する生成AI、需給DXなど

アーキテクト、スペシャリスト

AIをはじめ最先端の情報技術に取り組む全社横断的な研究部門であるイメージング・インフォマティクスラボや、各事業の開発センターのメンバーが、DX案件の初期から参画し、アーキテクト構築やAI技術の開発・応用を行っています。

例：材料生成AI、NURAでの健診受診者のレポート生成AI、DTPF活用による健診データエコシステム

DX実践者コミュニティ

富士フィルムグループで全体から約8,000人の従業員が参加するコミュニティを形成し、市民開発したDX事例の発信、DXに関するQ&A、教育コンテンツの配信などを行っています。

例：コミュニティ参加者が市民開発した下図のようなアプリケーションを部門を越えて共有、活用することで、業務効率化が加速

個人/自部門向けに開発されたアプリケーションが、組織を越えて共有・活用されています。



知的財産戦略

富士フィルムグループの知的財産部では、企業活動が競争優位性に確実に結びつき、事業収益の最大化など事業貢献につながるように、先を見越した知的財産活動を行うことに注力しています。



富士フィルムホールディングス
株式会社 執行役員
知的財産部長
佐久間 直子

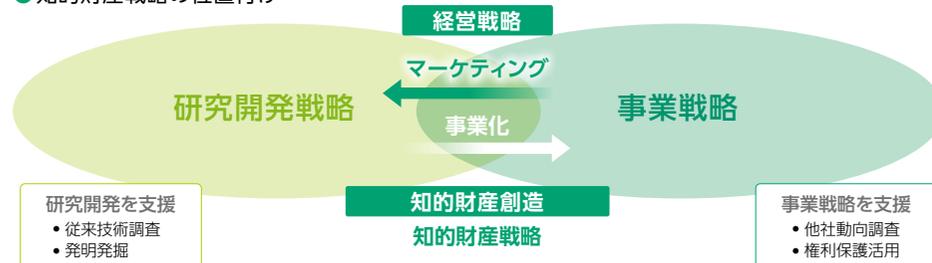
富士フィルムグループの知的財産活動

富士フィルムグループは、先進・独自技術の融合や差別化技術の創出により、新たな価値を創造し、お客さまに最高品質の製品・サービスを提供することで社会により良い変化を生み出し続けることを目指しています。知的財産部では、当社の企業活動のさまざまな場面で創造される価値を、無形資産として適切に保護し、効果的に活用して、企業価値を上げ続けられるよう、事業部門、研究開発部門と一体となって先を見越した知財活動を行うことに注力しています。

体制

知財権などを含む無形資産は企業の重要な資産であり、経営戦略と密接な連携を図るため、知的財産部は社長直下の組織となっており、知財技術、法務・渉外、標準化、企画・業務を担うチームで構成されています。業務を細分化して担当を固定化するのではなく、事業ごとに担当を決め、守備範囲を広くしていることが特徴です。業務に必要な高い専門性のみならず、多様な経験を通して多角的な視点を養い、部員一人ひとりが知財を活用した価値・勝ちストーリーを描き、実行できる人材となることを目指しています。知的財産部の第一のミッションは、事業の発展的継続を前提に、自社の先進・独自の技術をベースに知財という資産を構築し、これを活用して、事業戦略を実現していくことです。さらに、近年は、イノベーションの創出フェーズにおける貢献にも力を入れています。

● 知的財産戦略の位置付け



富士フィルムグループのイノベーション創出における知的財産部の役割

知的財産部では、富士フィルムグループのしなやかな自己変革を加速させるべく、市場や環境の変化の先読みを可能にするような情報を「インテリジェンス」として、事業部や研究所に継続的に展開しています。

特に、IPランドスケープ(特許文献を中心とした技術情報を基に自社や他社の知財と市場を総合的に分析)を積極的に活用し、事業や経営戦略に役立てています。例えば、メディカルシステム事業では、自社と競合他社の技術的な長所・短所や知財権の獲得状況をヒートマップ形式で把握し、製品としての差別化を図るための参考材料としています。また、2021年に日立製作所から画像診断関連事業を買収した際は、技術ヒートマップを用いて、当社の事業との技術補完性を確認し、互いが得意とする技術を戦略的に融合し、従来にないソリューション・製品展開や付加価値向上を実現するための戦略策定に活用しました。

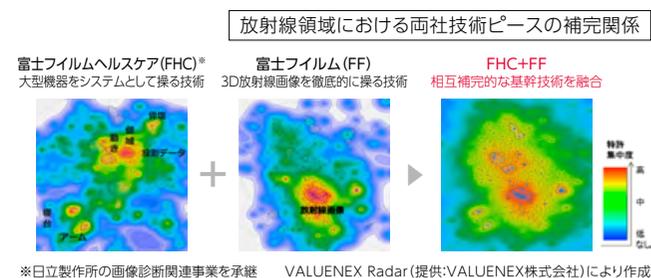
● IPランドスケープ活用方法

領域探索: 新規分野での有望なテーマ候補を導出

用途探索: 既存の富士フィルム技術を応用できるか検討

戦略・参入仮説: 市場参入の仮説を立て事業戦略を構築

M&A選定: 有望なM&A先を選定



2026年に刷新する予定の知財の管理システムを中心に、社内外のさまざまな知財／非知財情報(他社特許クリアランス情報、権利活用の記録、技術価値、製品情報、市場情報など)を連携させることで、情報の利活用を加速させ、インテリジェンスをより速く、より精度良く提供することを目指しています。さらに、生成系AIを活用し、知財業界全体の長年の課題である、知財の価値の見える化を進めています。知財の価値の見える化により、提供するインテリジェンスのフィードバックを得て、さらに改善するという好循環を回していきます。

今後、知的財産部は富士フィルムグループが保有する全ての技術情報と他社の知財情報の双方にタッチポイントを持つ部門としての特長を生かし、富士フィルムグループ内外のさまざまな技術や事業をつなぎ、イノベーション創出を促す機能を強化することで、富士フィルムグループの事業／開発活動の一翼を担っていきます。

事業に貢献する戦略的知財活動の推進

知的財産部は、富士フィルムグループ全ての研究開発部門や事業部門とのつながりを持ち、事業化や開発の初期の段階から関連部門と連携して活動しています。

知的財産を使って、事業に貢献する戦略的知財活動を進めるため、「知的財産戦略協議」を毎年実施しています。各事業部門長と研究開発部門長、知的財産部門長が短期と中長期の知財課題を共有し、各種施策の議論を重ねた上で、合意しています。例えば、当社技術の市場における価値を分析し、競争優位性を確保／強化するためにどのような知財ポートフォリオを構築すべきか、また、事業継続に支障をきたすようなリスクの早期低減など、さまざまな観点から協議します。また自社・他社の情報を調査・分析し、現場視点と俯瞰的な視点の双方に基づいて、開発の方向性を見極めやスピードの向上に寄与できる情報の発信もしています。知的財産戦略協議で合意された施策は、翌年以降の協議において進捗や成果を定期的にレビューしています。そして、事業環境の変化などに応じて適宜軌道修正を行いながら、富士フィルムグループの稼げる力と富士フィルムブランドの向上に寄与する知財活動を展開しています。



富士フィルム株式会社 取締役 執行役員
エレクトロニクス戦略本部 副本部長
エレクトロニクスマテリアルズ事業部長
富士フィルムエレクトロニクスマテリアルズ株式会社 代表取締役会長

岩崎 哲也

エレクトロニクスマテリアルズ事業部では、半導体材料事業のさらなる成長を目指す中、10年先までを見据えた技術開発ロードマップを顧客と共有しながら事業活動を進めています。「知的財産戦略協

議」は、知的財産部や海外拠点と連携しながら中長期的に実施すべき知財活動を検討・推進する、非常に有益な場となっています。

知的財産部の分析情報や提案を事業部や研究開発部門が持つ情報と融合させることで、次世代半導体に必要な技術や市場動向を「先読み」できており、将来的な事業の核となり得る知財権の先行取得や、他社知財への早期対応という成果につながっています。

知的財産部のメンバーは、半導体材料事業の専門技術や研究開発に関わる分野の勉強に熱心なプロ集団であり、今後も事業成長をけん引する同志として連携を強化しながら一層革新的な価値を提供し、世界トップクラスの半導体材料メーカーとなるべく、まい進していきます。

グループ一体となった知財活動

富士フィルムグループでは、海外のグループ会社を含めたグループ一体での知財活動を推進しています。その一環として、「グローバルIPサミット」を定期的開催し、海外現地法人の知財担当者との情報共有を密にし、連携を強化しています。日本から、米国や欧州をはじめとするグループ会社の知財活動をサポートするほか、現地へ駐在員を派遣して海外の開発拠点とも緊密な連携体制を構築しており、海外グループ会社の知財メンバーも含め1つのチームとして、富士フィルムグループのグローバルな事業拡大を支える知財活動を展開しています。



(左から)
富士フィルムホールディングス株式会社
知的財産部 知財技術部
統括マネージャー
(2024年7月末までFUJIFILM
Sonosite Inc.に駐在)

藤浪 達也

FUJIFILM Sonosite Inc.
President and Chief
Executive Officer

Richard Fabian

FUJIFILM Sonosite CEOから一言

駐在員の存在で、事業戦略に紐づいた知財活動が可能に

FUJIFILM Sonosite (FFSS) の事業を推進するにあたり、知的財産部との連携を重視しています。特にFFSS本社に駐在していた藤浪との協業により、多大な投資を行っている当社技術の知財保護について十分に議論した上で、事業戦略と知財戦略との整合を図ることができました。

多くの組織においては、過去の視点から知財を捉えがちですが、私は知財が事業戦略とロードマップの中心的な要素であるべきだと考えています。今後も、富士フィルムの超音波事業全体を俯瞰できるよう、知的財産部と緊密に連携しながら、議論を進めていく所存です。

駐在員から一言

各社の協力で、グループ一体となった知財活動を推進

富士フィルムグループがこれまでに買収した企業は、当社とは異なる歴史や技術、知財を有しており、グループの知財と組み合わせることで事業の発展に貢献する機会を日々探索しています。

私が駐在したFFSSでは、FFSSの特許のみならず、富士フィルムの特許も侵害していた競合他社に対し、両社の特許を組み合わせた権利行使・保護する提案をFFSSの経営層へ行い、富士フィルムグループ一体での戦略的な知財活動を推進できました。

この活動を通じ、FFSS経営層と知的財産部門のコミュニケーションが強化され、富士フィルムグループとの連携への期待が高まっていることを実感しています。今後も、既存知財の活用だけでなく、異なる背景を持つ本社とグループ各社がアイデアを持ち寄り、より価値の高い知財を生み続ける、そんなグループ間連携を根づかせられるよう、尽力していきます。

グローバル市場での優位性を高める標準化活動

社会の価値観が大きく変化する中、グローバル市場ではルール形成や標準化をリードすることが、企業の競争力を高めていく上で重要な戦略になっています。当社は、知財活動の一環としてこのような取り組みの重要性を早くから認識し、富士フィルムグループの売上・利益の成長、リスクの低減など、事業に貢献することを最優先に活動しています。その中で、ISOやIEC*といった国際標準化の技術委員会に当社の従業員をそれぞれの分野のエキスパートとして派遣するなどの活動を進めています。

当社が中心となってルール形成した最近の事例としては、印刷材料の環境性能に関するISO規格制定への貢献があります。昨今、社会課題として環境対応への重要性が増している中、企業は国連の「化学品の分類および表示に関する世界調和システム」(GHS)に基づき、環境上・安全上のリスクや取り扱い上の注意事項などの情報を表示することが求められていますが、印刷業界では適切な運用がされていないケースがありました。印刷業界では有機溶剤などの環境有害物質が多用され、環境リスク低減が業界共通の課題ですが、そのリスクの表示内容に国による差異が生じていたことや、環境リスクや労働環境の安全に関する情報が、現場の作業者に展開されていないケースがあることが問題になっていました。

これらの問題を改善し、富士フィルムグループ製品の環境性能を正しく訴求できる市場環境を整えるため、知的財産部で国際標準化推進を担う技術主席の佐藤忠伸は、ISO規格「ISO 22067-1 環境情報伝達の要件と基準」のプロジェクトリーダーを勤め、関係各所との調整を重ねながら、印刷技術の標準化の制定に尽力しました。本活動は、世界の印刷業界への貢献が大きいと評価され、経済産業省主催の「令和5年度産業標準化事業表彰」において「経済産業大臣表彰」を受賞しました。

* International Electrotechnical Commission:国際電気標準会議

令和5年度 産業標準化事業表彰 「経済産業大臣表彰」受賞者から一言

富士フィルムホールディングス株式会社
知的財産部 国際標準化推進室
技術主席

佐藤 忠伸

ステークホルダーのさまざまな利害関係が衝突する中、ISO事務局などの協力も得ながら、ISOの制定につなげました。日本では“技術で勝ってルールで負ける”という言葉がよく聞かれます。標準化はビジネスの勝敗を分ける重要なルールですが、標準を作ることが目的ではなく、あくまでも「手段」と考えています。標準化を通して世の中をどう変えていくのかという“実装”の部分が重要であるとともに、環境とビジネスの双方にプラスとなる結果を導き出す必要があります。この標準を活用し当社製品の環境性能の優位性をお客さまに理解いただけるよう、活動していきます。



表彰式後に推進室
メンバーと撮影

その他外部からの評価の一部を紹介します

2023年化学業界「特許資産規模」および 「他社牽制力ランキング」1位獲得

パテントリザルト社は、日本の特許に関するデータベースの構築や分析を行う企業で、特許の質や数量を基に企業の特許資産や特許の競争力などを評価し、各業界ごとのランキングを発表しています。当社は、2023年化学業界「特許資産規模ランキング」と「他社牽制力ランキング」において、1位を獲得。そして、「他社牽制力ランキング」においては、2012年以降、長年にわたってトップを維持しています。

IAM Asia IP Elite 2024

Asia IP Eliteは、IAM (Intellectual Asset Management) が知財を活用して優れた価値創造を実現している企業を表彰する賞です。知財戦略をビジネスに組み込み、継続的に価値を創出する企業が選出されています。2024年はアジア各国から93社が選出された1社として、当社も受賞しました。

Top 100グローバル・イノベーター 2024™

バイオテクノロジー、特許など社会に変革をもたらす情報を提供するクラリベイト社が、Top 100グローバル・イノベーター™の2024年版リストを発表し、当社も選出されました。

人材戦略

人事部長メッセージ

変化に挑み続ける企業文化を継承し、
従業員と組織の成長の
スパイラルアップを重視した
人材戦略を推進します



座間 康

富士フィルムホールディングス株式会社
執行役員 人事部長

長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」のゴールに向け、人材戦略を推進

富士フィルムグループは、これまで大胆な事業構造の転換に挑み、変革と成長を成し遂げてきました。これは、変革の担い手だった従業員が変化を恐れず挑み続けてきたからこそ実現できたことで、変化を作り出し続ける企業文化が事業活動の根底に息づいていると感じています。

事業領域の拡大に伴い、現在当社グループでは約73,000人の従業員が世界で活躍しています。当社のイノベーションの源泉は「従業員の力」であり、今後もグループ従業員が同じベクトルに向かって一緒に未来をつくっていくための「旗印」となるグループパーパスを当社の創立90周年を機に制定しました。

当社の社会における存在価値を示すグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を実現するために、2030年を目標とした長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」と

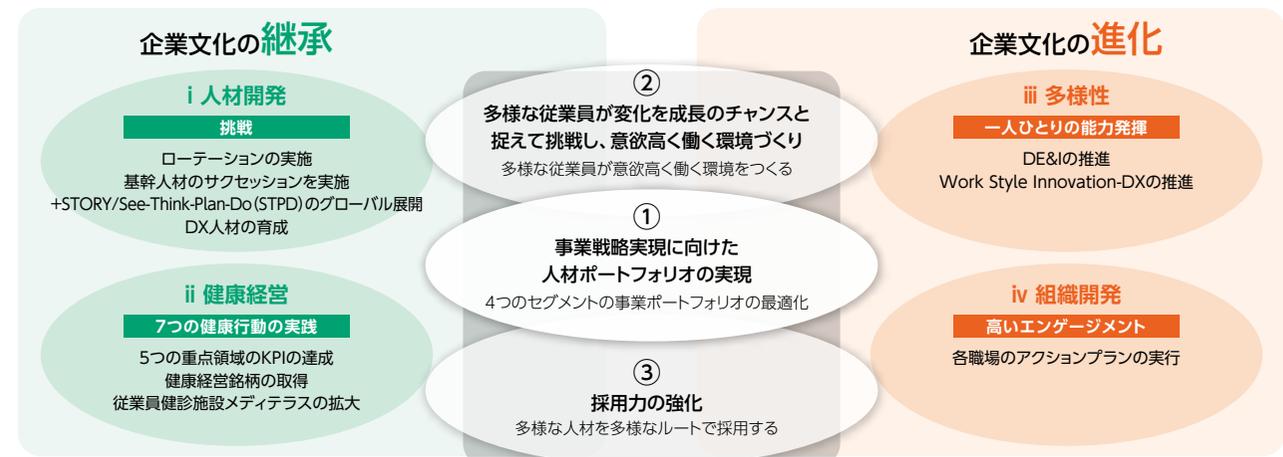
中期経営計画「VISION2030」に連動した人材戦略を推進しています。そして、これからも変化を成長のチャンスととらえ、挑戦し、事業の変革を先導する人材を育成し続けていくことが私の使命であると考えています。

人材戦略のフレームワーク

富士フィルムグループの人材戦略の柱は3つあり、①4つのセグメントを推進するための人材ポートフォリオの最適化、②多様な従業員が意欲高く働ける環境の醸成、③多様な人材の採用を重視しています。

その3つの柱を支えるのが、当社が大事にしている「オープン、フェア、クリア」な企業文化です。これをi.人材開発やii.健康経営により確実に継承していくとともに、iii.多様性の推進やiv.組織開発によってグループ従業員のエンゲージメントを高め、企業文化を進化させながら富士フィルムグループと従業員のさらなる成長につなげていくことを目指しています。

● 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



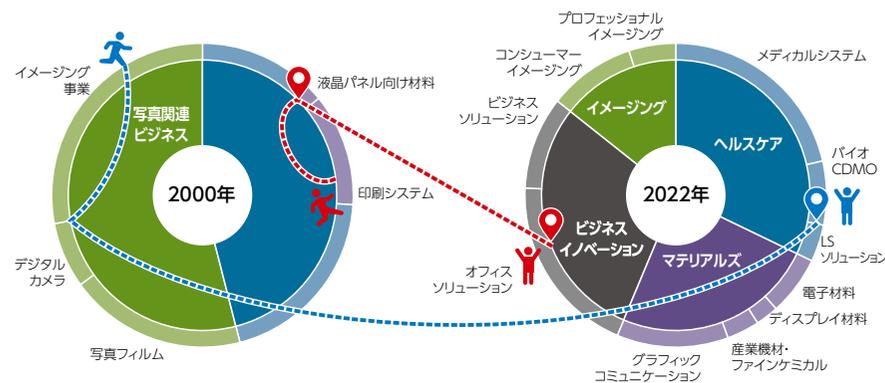
事業のトランスフォーメーションを可能とする、人材のトランスフォーメーション

当社は、写真フィルム事業が急速に縮小した2000年代から事業のトランスフォーメーションを進める中で、従業員も自らの活躍の場を大きく変えてきました。事業の枠を超えて基幹人材を育成することが、私たちの変革を成し遂げた強みともいえるでしょう。

例えば、ある人材は、入社後に写真関連事業の海外業務に携わった後、デジタルカメラ事業の責任者として、コンパクトデジタルカメラからミラーレスデジタルカメラへのコア領域の変革をリーディングし、現在はバイオCDMO事業の責任者として事業の成長をけん引しています。

また、別の人材は、入社時に工場での生産管理に従事し、その後、ディスプレイ材料事業の成長に貢献しました。さらに、インクジェット事業を経て、現在はビジネスイノベーションをリーディングする立場にあります。

このような人材のトランスフォーメーションを実現する上で、当社は1.職種・事業・技術領域を変化させながら経験の幅を広げるローテーション、2.専門性を深めながら経験の幅を広げるローテーションを実践しています。基幹人材に限らず、若手・中堅従業員も対象としており、ローテーションによって広げられる経験の幅が当社の人材の厚みにつながっています。



富士フイルムグループの従業員の強み

実践と学びの両輪で人材と

事業のトランスフォーメーションを実現する

当社では、トランスフォーメーションを推進できる人材を育成するための軸・拠り所となるコアコンピテンシーとして、右記の3つのコンピテンシーを掲げています。

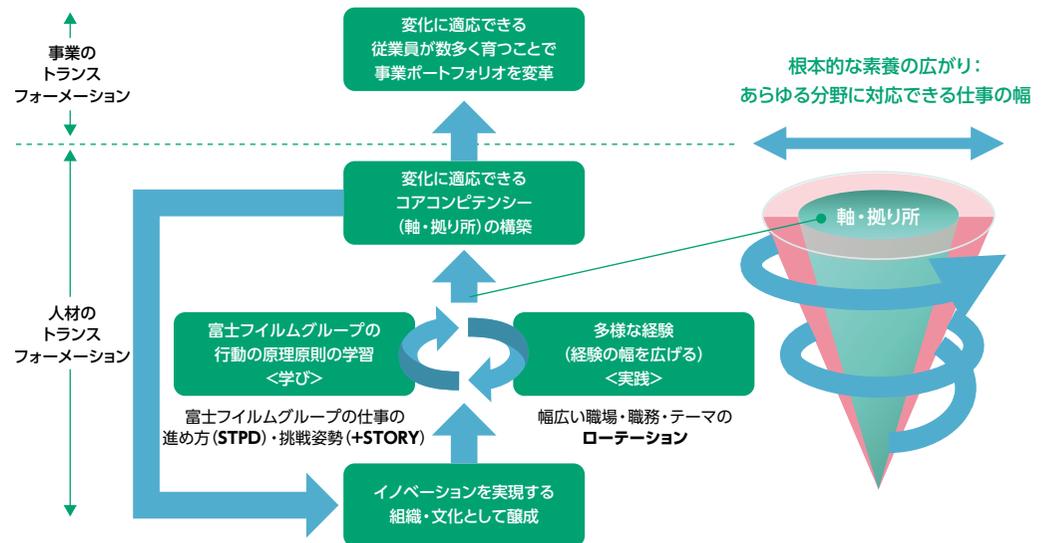
これらのコアコンピテンシーを養いながら人材を成長させるための考え方の1つが実践を通して経験の幅を広げることです。当社は多くの事業を展開する中でさまざまな機能や職種が存在するため、従業員には活躍の場が数多くあります。加えて実践で経験の幅を広げるだけでなく、どの事業分野・職種にも共通する、原理原則となる考え方・仕事の進め方を習得することも徹底しています。この「実践」と「学び」をスパイラル状に積み重ねながら、自らのコアコンピテンシーを高めていくことができます。

このように育成された変化に適応できる人材が原動力となることで、事業のトランスフォーメーションの実現にもつながります。いわば、人材と事業もスパイラル状に成長を重ねることが可能になっていると言えます。

**富士フイルムグループ従業員の
コアコンピテンシー (軸・拠り所)**

- 1 本質的な課題を設定し、役割年代にかかわらず取り組む
- 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

● コアコンピテンシーの構築



仕事の基盤となる 課題形成力を強化する「STPD」

当社では、「実践」と「学び」の両輪を回しながら人材の成長を促すにあたり重視しているのが、当社独自のマネジメントサイクル「STPD (See-Think-Plan-Do)」です。「事実をしっかり見て、本質を見極めるまで考え、課題を明確にしたうえで、具体的な施策をやり抜く」ことを全ての事業、機能における共通の仕事の進め方として展開・浸透させています。

答えがない状況でも前に進む力を身につける

STPDは変化の激しい時代や未知の領域に臨む際必要なサイ

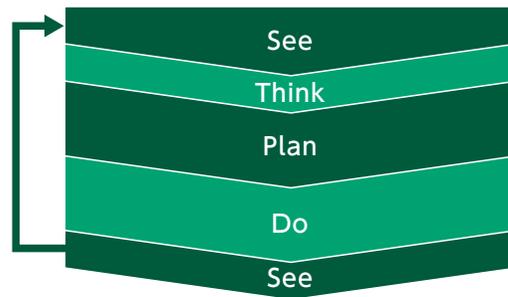
クルであり、当社の根幹を支える考え方です。変化を作り出していくには、実践で培った経験則が通用しない場面が多々あります。これまで経験したことがないような多種多様な局面で自ら判断を下していくためには、STPDによって物事の本質や原理原則を理解し、単に起きている問題を解決するのではなく、真にやるべき課題を設定する力を養います。そして、最も重要なことは、自分の課題に対して、その上位目的を必ず捉えることです。そのために、「See-Think」のプロセスを繰り返し、課題の背景や真の目的、自らの仕事の役割を深く考察し、明確化したうえで、機動的に「Plan+Do」を実行し、アジャイルに次の「See」につなげて「STPDサイクル」を高速に回すことで、主体的に課題に取り組む姿勢が養われます。

当社では、新入社員から外国籍従業員まで原理原則を習得するSTPD教育を行っており、昇格・昇進時には、この考え方を実践しているかが審査基準となっています。地道に徹底して身につけることで、自分の基軸を強化していきます。

「やれる課題」に飛びつかず、課題に正面から向き合う

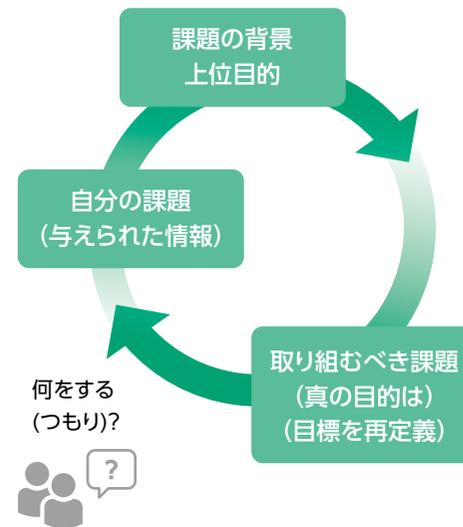
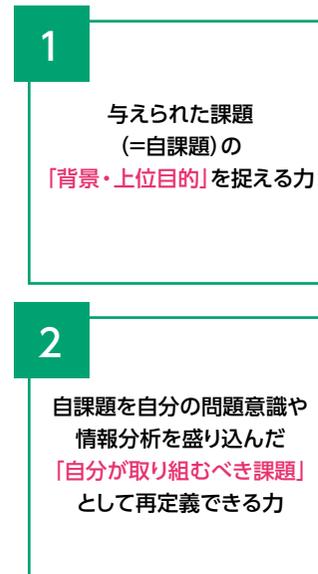
2つ目のポイントは、STPDサイクルを回す中ですぐに取り組みそうな課題から安易に始めるのではなく、避けていることや後回しにしていることなど、見たくない課題に正面から向き合うことを重視しています。そして、常識や固定観念を疑い、見えていない課題を探ることによって本質的な課題を見極めようとする思考プロセスを養っています。

● 仕事のステップ



- 1 情報の収集
- 2 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 具体的な実施策の立案
- 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)

● 自課題を的確に捉える力：課題形成力

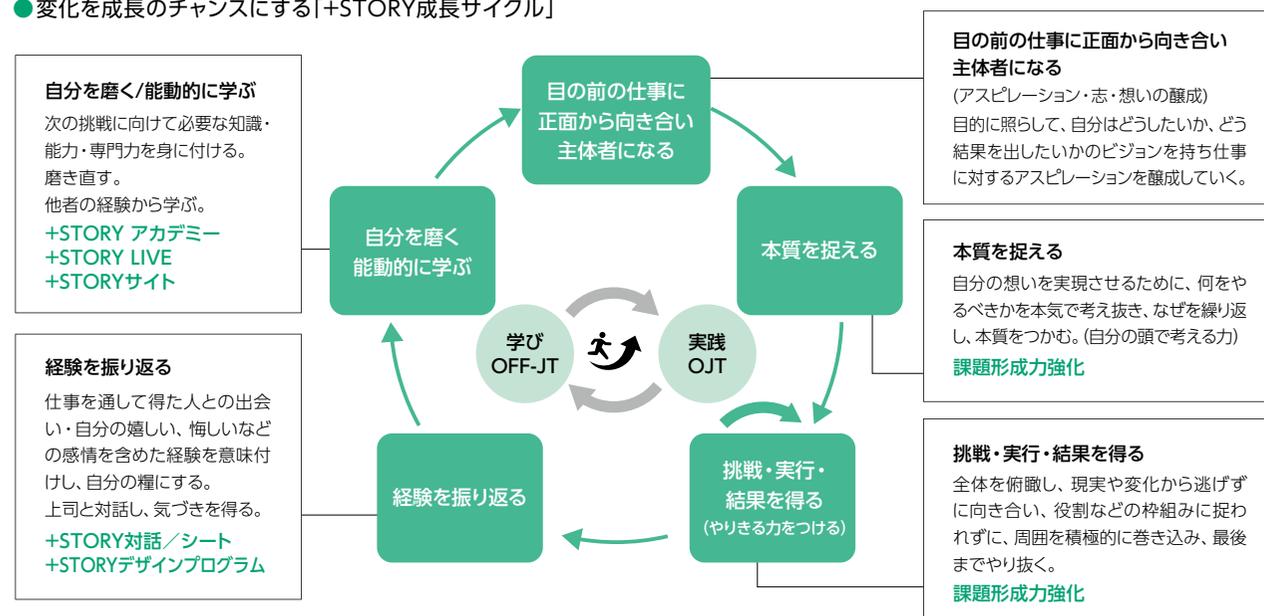


従業員一人ひとりの 「ストーリー」を大切にする「+STORY」

「+STORY (プラストーリー)」は、従業員一人ひとりが「変化は成長のチャンス」として捉えて挑戦し、主体的に成長する意欲を高めることを目的に、成長サイクルを浸透させる自己成長支援プログラムです。

従業員が過去1年間の経験を振り返り、上司との対話を通して新たな気づきや学びを得て、アスピレーションを醸成する「+STORY対話」に加え、主体的な学びを支援・促進するためのプラットフォーム「+STORYアカデミー」や、多様な従業員が自身の経験や学びを共有する社内オンラインライブ「+STORY LIVE」など、従業員の成長を多面的に支援する多様な施策を設けています。

● 変化を成長のチャンスにする「+STORY成長サイクル」



+STORY対話は多様性のマネジメントの基盤

成長サイクルの中で重要なのが+STORY対話です。目標や評価のフィードバック面談とは別に、上司は部下の価値観や考え方などをしっかり理解するための対話を1年に1回実施しています。部下の人となりを把握したうえで、本人の個性や特徴を生かし、部下の今後のストーリーを作る支援をすることを目的とした対話です。

さらに、2021年3月から月1回実施している「+STORY LIVE」では、多様な専門性や個性、経験を持つ富士フイルムグループ従業員が自身のこれまでの経験を通して培った考え方などを共有しています。登壇者は、成功経験のみならず、失敗から学んだことや当時の思いなどの本音を語ることで、従業員同士の気づきの場となっており、毎回1,000人以上の従業員が参加。総視聴人数は29,200人を超えています。そして、海外でも2023年11

月にFUJIFILM Malaysiaで+STORY LIVEが開催され、登壇者のストーリーを共有し合う場として、現地従業員の関心が高まりました。



マレーシアで開催された+STORY LIVE

+STORYの社外からの評価

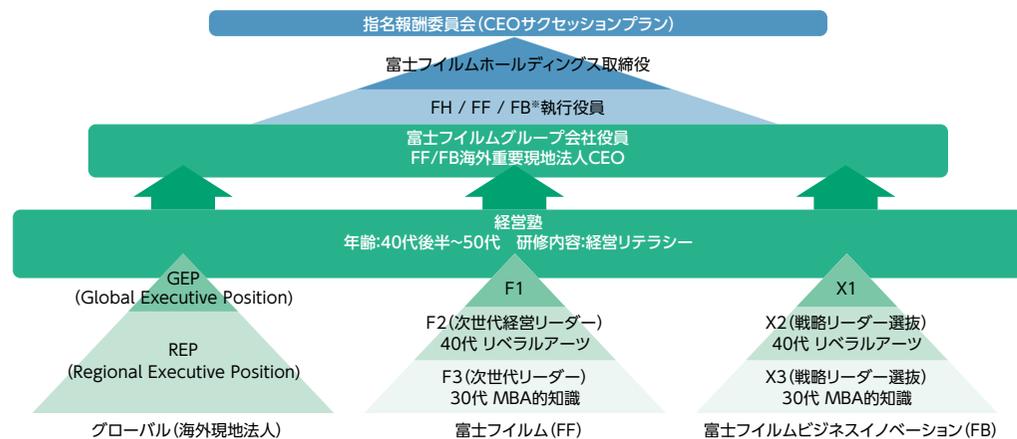
このような+STORYの取り組みは、社外からも高く評価いただき、HR総研主催「第12回 日本HRチャレンジ大賞2023」において人材育成部門の優秀賞を受賞しました。また、「HRアワード」運営委員会主催の日本の人事部「HRアワード2023」の企業人事部門にも入賞しました。富士フイルムグループが大事にしてきた人材育成の取り組みを今後も続けることで、富士フイルムグループの企業文化を継承しながら、発展させていきます。



基幹人材サクセッション

当社は、リーダーシップを発揮する人材の育成や基幹人材を選抜する仕組みも整えています。次世代リーダーを30代から選抜し、MBAの知識など仕事の基盤となる教育プログラムを展開しています。そして、次世代経営リーダーを40代のマネージャー層から選抜し、大局観や歴史観などを身につけるためのリベラルアーツを徹底して学ぶプログラムを実施しています。最終段階では、部長層から選抜された人材に経営塾と呼ばれる研修プログラムを実施。基幹人材の研修を体系的に行うとともに、ハードルの高い仕事に取り組みませ、人材のプールを充実させています。

また、海外の現地法人の基幹人材に対しては、「GEP(Global Executive Position)」と呼ばれる人材プールを当社の人事部が管理し、研修を行っています。さらに、海外の各地域の人事部では、「REP(Regional Executive Position)」としてそれぞれの地域で事業をけん引するビジネスリーダーのサクセッションを進めています。



* 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

グローバルでDE&Iの施策を加速

当社では、2023年10月にCEOを委員長とする「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)推進委員会」を設立しました。同時に、国内外の関係会社にも各社社長を委員長とするDE&I推進委員会を立ち上げ、富士フィルムグループ全体でDE&I推進を加速するべく、体制を整えました。そして、各地域のリーダーが表明したDE&I推進に向けた決意を「DE&Iコミットメント」として当社グループ内に展開し、各社でのDE&Iの施策を加速させています。

安心して働ける環境をつくる

グループパーパスである「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」の実現に向けて、多様な従業員が安心して生き生きと働ける環境を整備することも重要な施策の1つです。

「富士フィルムグループの成長は、従業員とその家族の笑顔と共にある」という思いの下、グループ各社では従業員の家族を

招いたファミリーデーを開催しています。参加者は、当社グループの製品・技術を体験したり、家族が働く居居を見学したりするなど、各社が工夫を凝らした多彩な企画を展開しており、活発な交流が行われています。

また、海外のグループ会社でも同様のイベントを開催しています。例えば、米国のFUJIFILM Cellular Dynamics (FCDI) では「Take Your Child to Work Day」が行われ、幼稚園児から高校生までの子どもたちが科学の楽しさを体験。また、ドイツのFUJIFILM Europeで開催された「Open Door Day」では、富士フィルムグループの先進・独自の技術力に触れられる「Open Innovation Hub」や家族の職場探検ツアー、富士フィルムクイズやバンドの生演奏など、多彩なプログラムが展開されています。

さらに、2024年7月には、国内の富士フィルムグループを対象に、「Good Parental Leave制度」を導入しました。子どもの誕生時に20日の有給を特別休暇として付与する制度で、男性従業員に対しては、本質的な育児参画の第一歩を後押しするとともに、女性従業員に対しては、産後・育児の負担を軽減することにつながっていきます。



富士フィルム 大宮事業所で開催されたファミリーデー



FCDIで開催された「Take Your Child to Work Day」

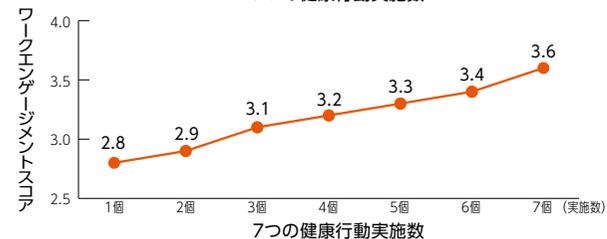
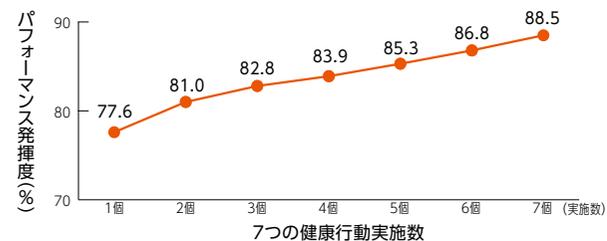
富士フィルムグループの健康経営

従業員の健康も人材戦略における重要なテーマです。当社グループでは、従業員組織、会社、健康保険組合、産業医をはじめとする医療スタッフが一体となって健康増進活動に注力しています。

生活習慣病やがん、喫煙、メンタルヘルス、過労働時間を重点5領域とし、健康的な生活習慣を浸透させるため「富士フィルムグループ7つの健康行動」を従業員に呼びかけています。

そして、2022年4月には、富士フィルムグループ従業員向けの健診施設として「富士フィルムグループ健康保険組合 富士フィルムメディテラスよこはま」を開設しました。当社の最新の医療機器やAI技術を活用した医療ITシステムを導入し、最先端の

●7つの健康行動



富士フィルムグループ国内従業員41,717名 回答結果(2024年3月)



メディテラスよこはま

健康診断を従業員に提供しています。2023年度には受け入れ体制を拡大し、健診後までの手厚いフォローを行うなど、従業員の健康増進を後押しする施策を展開しています。

これらの取り組みにより、「健康経営銘柄」を4年連続、「健康経営優良法人ホワイト500」に8年連続で選定され、高い評価をいただいています。

エンゲージメントサーベイの結果を従業員と 会社のさらなる成長につなげていく

従業員の働きがいの実感を把握し、エンゲージメントを継続的に向上させていくことも人材戦略における重点施策です。当社では、国内外の全従業員を対象として、会社のパーパスに共感し、会社の目標達成に向けて主体的に貢献しようとする意欲を測る「エンゲージメントサーベイ」を2022年より実施しています。



社外取締役からの評価

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

現在の日本の産業界では生産性の向上が求められていますが、単なる人材の流動化では解決できない大きな課題となっています。この課題に対する大企業の使命は、社内での人材育成にあり、従業員が自ら成長する「気づき」の場を作ることが重要です。その点において、富士フィルムグループの人材戦略は、日本の産業界にとって大変有用な事例だと考えています。

富士フィルムグループの仕組みは、従業員の主体的な成長を促すものです。例えば、事業をまたいだジョブローテーションや多様な経験を通じて、実践を積み重ねながら新しい挑戦

今年度も昨年度に続き、肯定的な回答の割合を示す「エンゲージメントスコア」が80%という結果になり、国内外の他企業と比較して高い水準であるとの評価を、サーベイの実施に協力いただいたコンサルティング会社から得ています。当社は、将来にわたって従業員のエンゲージメント向上にコミットするために、役員報酬の非財務KPIとしてエンゲージメントサーベイのスコアを新たに追加しました。ただし、スコアの結果をマクロに評価するだけでは持続的なエンゲージメントにつながりません。各現場でサーベイの結果から本質的な課題を明確にし、職場単位での活発な議論を通じて、改善に向けたアクションを能動的に起こしていくサイクルを回していくことが重要です。

これからも変化に挑み続ける企業文化を継承し、進化させていくために、その基盤となる人材育成の仕組みを充実させ、富士フィルムグループの価値をさらに高めていきます。

やイノベーションを促進させるとともに、組織のマンネリ化を防いでいます。また、STPDは富士フィルムグループの文化を言語化したものであり、本質を見抜き、未来の課題を自ら考え、目的を実現する力を養う主体性の強化につながっています。挑戦する文化やストーリーの共有も重要であり、強い思いを持った他人の挑戦から気づきを得て、自らの成長につながる仕組みが浸透している点が、より大きな仕事や困難な課題に立ち向かう基盤となっているのだと思います。

外から見える富士フィルムグループの力は、技術や商品などの“タンジブル”な力やデザイン、ブランド力が挙げられることが多いと思いますが、本当の力は企業文化と人材の力という“インタンジブル”な基礎力にあります。この基礎力は、富士フィルムグループに限らず、どの業界においても成功を収められるビジネス共通の軸であり、真の価値を創出している源泉だと私は感じています。

人権への取り組み

富士フイルムグループは、人権の尊重を企業の責務と認識し、事業活動における人権リスクの評価と低減に取り組むため、国際基準に基づいた「人権声明」を制定し、人権保護を推進しています。

基本方針

当社は、24言語で提供する「富士フイルムグループ企業行動憲章・行動規範」で人権に対する基本的な考え方を示しています。国連「国際人権章典」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした国際的な原則を支持し、事業活動における人権リスクの評価と低減に必要な措置を取っていくことを宣言する「富士フイルムグループ人権声明」を2018年に制定しています。

ヘルスケアの事業拡大に伴い、2020年7月には「富士フイルムグループグローバルヘルスケア行動規範」を制定し、患者の人権尊重や医療関係者との透明な関係を明確にしました。また、AI技術を積極的に活用するための基本的な考え方として、2020年12月に「富士フイルムグループAI基本方針」を制定。発展途上の技術であるAIによって起こり得る倫理面その他のリスクを認識し、基本的人権を尊重した事業活動を推進しています。さらに、2024年3月に制定した「DE&Iビジョン」では、人権の尊重を基本的な考え方とすることを明記したうえで、多様性への取り組みを推進しています。

推進体制

富士フイルムグループの人権に関する重点課題とその予防・軽減策の実績は、当社ESG委員会で報告・議論され、取締役会に報告されます。

また、従業員に関する人権リスクは人事部、調達先や委託先・構内協力企業に関する人権リスクは調達部門が対応に当たっています。またM&Aや大型投資を伴う新規事業の開始時には、

デューデリジェンス項目の中に人権に関する項目も盛り込み、投資の適格性を評価しています。

人権デューデリジェンス

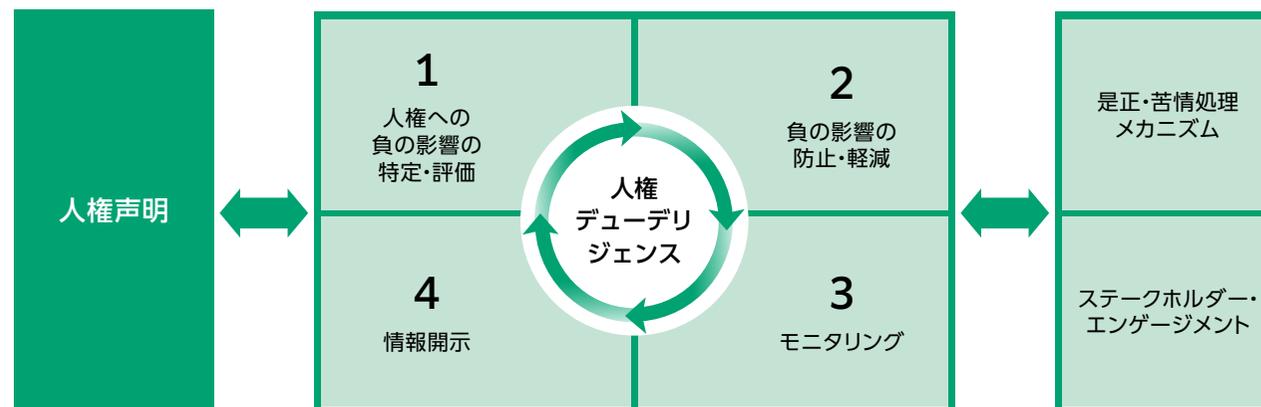
富士フイルムグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、下図のステップで人権デューデリジェンスを推進しています。推進にあたっては、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの「ヒューマンライツデューデリジェンス分科会」で検討した「国連指導原則報告フレームワーク実施要領」における要求事項を参考にしています。具体的には、潜在・顕在リスクの特定とそれが自社活動および当社グループのビジネスに関連したバリューチェーンのどこで発生するか、また具体的に誰のどのような人権課題が懸念されるかの特定、発生可能性と深刻さに基づいた評価、予防・軽減策の検討・実施、ステークホル

ダーとの対話、情報開示を行っています。人権への影響の評価はリスクマッピングの形を取り、定期的にレビューを行っています。

重点人権課題の見直し

事業環境の変化やAI活用により生じ得る新たな人権課題などを当社グループの重点課題に反映すべく、2023年度より人権課題の影響評価の見直しを進めています。特に2023年度は、EU企業サステナビリティ報告指令(CSRD)への対応に向け全事業部門とESG課題について議論を行い、その中で各事業における人権課題についても意見交換を実施しました。これらの社内での議論の結果を踏まえ、また外部有識者の支援を得て、2025年度に新たな重点目標を設定する予定です。

● 人権デューデリジェンスプロセス



既存事業におけるリスクマッピング

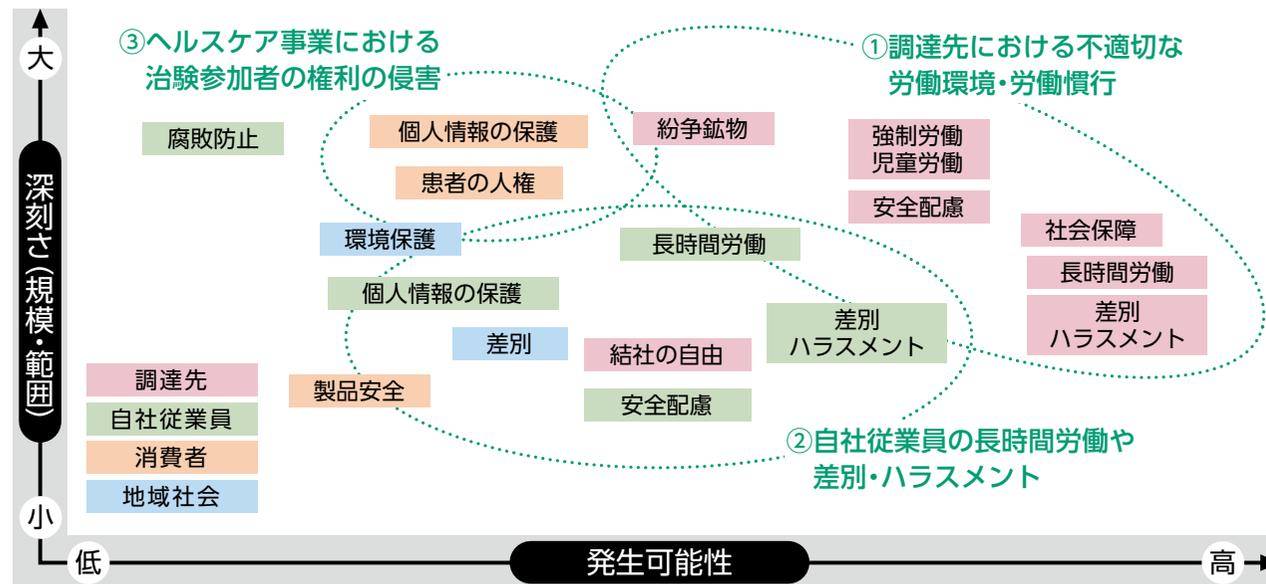
富士フィルムグループでは、2019年度に実施した潜在的な人権課題の影響評価の結果、重点的に取り組むべき人権課題として次の3点を特定しています。

重点人権課題

- ① 調達先における不適切な労働環境・労働慣行
- ② 自社の従業員の長時間労働や差別・ハラスメント
- ③ ヘルスケア事業における治験参加者の権利の侵害

なお、前頁に記載のとおり、2023年度より人権課題の影響評価の見直しを進めており、上記の重点人権課題は2025年度に新たに設定する予定です。

● 潜在的な人権課題の影響評価（既存事業におけるリスクマッピング）



是正・苦情処理メカニズム

国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」では、企業に対し、救済を求めるライツホルダーが適切な救済措置にアクセスできるように「是正・苦情処理メカニズム」の構築を求めています。

富士フィルムグループでは、従業員には内部通報制度、社外ステークホルダーには公式サイトや外部プラットフォームを通じた意見収集の窓口を提供しています。これらのプロセスでは通報者のプライバシー保護が保証され、報復行為からの保護も徹底されています。

通報対応実績は定期的にESG委員会や取締役会に報告され、是正・苦情処理メカニズムの適切な運用が監督されています。

外部プラットフォームを活用した通報制度

富士フィルムグループは、2024年6月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に正会員として加盟しました。JaCERはUNGPsに準拠した非司法的な苦情処理プラットフォームである「対話救済プラットフォーム」を提供しています。当該プラットフォームを活用することで、UNGPsが求める公平性、透明性の担保を強化するとともに、広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付ける窓口を増やしました。

苦情処理メカニズムへの理解を深めるため、2024年7月には、当社調達部門とESG推進部が協働で、生産資材を調達する日本国内関係会社の調達部門を対象に、是正・苦情処理メカニズムとJaCERへの理解を促すための説明会を開催しました。



ステークホルダー・エンゲージメント

社外ステークホルダーとの協働(ステークホルダー・エンゲージメント)や役員・従業員への教育については、「サステナビリティレポート2024」[4.6.3-5. ステークホルダー・エンゲージメント]をご覧ください。

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

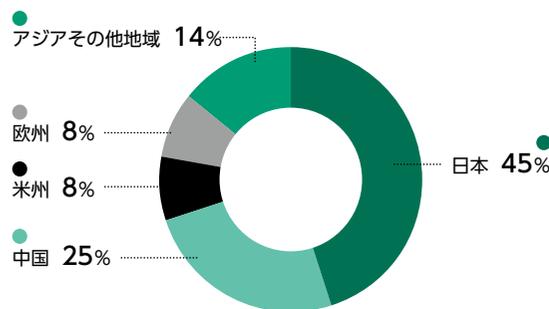
責任あるサプライチェーンマネジメント

富士フイルムグループは、グローバル企業として多くの原料や資材を調達し、当社グループはもちろんのこと、調達ルートであるサプライチェーンの状況についても、適切に管理する責任があると考えています。

調達戦略と調達地域

当社はより良い製品・サービスを適正な価格で提供するために、全ての事業において生産と調達のプロセスの最適化を追求しています。具体的な調達戦略として、①品質(Quality)②原価低減(Cost)③安定調達(Delivery)の3つの観点を重視し、毎年目標・計画を立案し、改善しながら調達活動を推進しています。

● 生産資材の調達額地域別比率



持続可能性向上のための取り組み

● サステナブル調達活動の基本アプローチ

当社はレベルごとに各施策の対象となる調達先を設定しています。

レベル1	グループのCSRの考え方の周知 (全ての調達先)
レベル2	調達先による自己評価 (クリティカル・サプライヤー(重要な調達先))
レベル3	訪問診断 (ハイリスク・サプライヤー/最も重要な調達先)

● サステナブル調達の取り組み

当社はサステナブル調達活動推進のための一連の活動について、「サステナブル調達推進プログラム」と位置付け、下図のように4つのステップから成るサイクルで推進しています。

重要な調達先や中国やアジアなどの高リスク地域にある調達先にCSRリスク診断や自己評価(人権、労働、環境、安全衛生、倫理、サプライヤー管理・BCP)を実施し、リスクがあると判断した調達先には個別に現地での確認を行い、改善要請や支援を実施することで改善を進めています。中でも中国・ベトナムなどの調達先については、当社専門チームが現地での取り組み状況を確認し、改善アドバイスを実施する専門訪問診断を行います。

● サステナブル調達の活動サイクル

- 1 富士フイルムグループのCSRの考え方の周知
- 2 調達先評価
- 3 調達先への改善要請と支援
- 4 調達先による改善活動

● 効果測定(KPI)

当社の行動規範に基づく「調達におけるお取引先へのお願い」をリスク管理重点対象である日本、中国、その他アジア地域の調達先に周知し、うち867社(目標300社)から同意書を回収しました。さらに欧州・米州においては、ビジネスパートナーへの要望事項をまとめた基準書を作成し、重要な取引先への周知を開始しています。

また、国内外の重要な調達先に対しセルフチェックを実施し、2023年度の回収社数(拠点数)は995社(1,493拠点)となりました(回答回収率96%)。結果、児童労働、強制労働、結社の自由などに関する著しいリスクは認められませんでした。

さらに、サイバー攻撃などのリスク対策状況の実態把握をするために、2022年度より「情報セキュリティ調査」(セルフチェック)を開始し、2023年度の回答回収社数は、1,064社となりました。

● サステナビリティに関するセルフチェック適合率

適合率	評価	回答社比率
90%以上	当社行動規範の要求レベルをほぼ満足している	69%
80%-89%	改善を要する項目が一部ある	22%
80%未満	改善を要する項目について当社の支援を要する	9%

責任ある鉱物調達

方針・取り組みのフレームワーク

当社は世界の紛争地域または高リスク地域を原産国とする鉱物サプライチェーンにおいて、児童労働などの人権侵害、環境破壊、非人道的な武力行為などに関わる組織の資金源となる恐れのあるタンタル、タングステン、スズ、金(=3TG)などの鉱物問題を重大な社会問題の一つとして認識しています。そのため、こうした人権侵害などに関与する鉱物を使用する意思がないことを明確に宣言し、当社グループのサプライチェーン全体で責任ある調達を行うために、経済協力開発機構(OECD)の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・デリジェンス・ガイダンス」の5ステップに則って管理をしています。

● OECDの5ステップ

1	強固な企業管理システムの構築
2	サプライチェーンにおけるリスクの特定と評価
3	特定されたリスクに対処するための戦略の構築と実施
4	独立した第三者による製錬業者のデュー・デリジェンス行為の監査を実施
5	サプライチェーンのデュー・デリジェンスに関する年次報告

効果測定(KPI)

富士フイルムグループは、製品の販売国・地域の拡大や高まる社会要請を踏まえながら、責任ある鉱物調達への取り組みを強化しています。2023年度における事業セグメント別の年次の調査結果は下記の通りです。

● セグメント別鉱物調査の結果

ビジネスイノベーション

	2023年度	2024年度目標	
3TG	回答回収率	99%	95%以上
	認証製錬所比	63%	認証製錬所比率の継続的な向上
コバルト	回答回収率	98%	95%以上
	認証製錬所比	55%	認証製錬所比率の継続的な向上

エレクトロニクス

	2023年度	2024年度目標	
3TG	回答回収率	87%	92%以上
	認証製錬所比	97%	認証製錬所比率の継続的な向上
コバルト	回答回収率	87%	92%以上
	認証製錬所比	(含有製品なし)	(含有製品なし)

イメージング

	2023年度	2024年度目標	
3TG	回答回収率	82%	90%以上
	認証製錬所比	64%	認証製錬所比率の継続的な向上
コバルト	回答回収率	89%	92%以上
	認証製錬所比	56%	認証製錬所比率の継続的な向上

サプライチェーン領域で連携するイニシアチブ

当社は生産・調達において進化する世界レベルの要求に応え、お客さまに安心して当社の製品・サービスをご利用いただくためにも、各種イニシアチブに参加し世界の動向を適時・的確に捉えています。



アーティクルマネジメント 推進協議会 (JAMP)

※ 化学物質などの情報を適切に管理し、サプライチェーンの中で円滑に開示・伝達する仕組みの普及を目指す当協議会に、富士フイルムとして参加しています。



国連グローバル・コンパクト (UNGC)

※ 2002年に富士フイルムビジネスイノベーションがUNGCに署名しました。2020年6月からは、富士フイルムホールディングスとして署名し、参画しています。



一般社団法人 電子情報技術 産業協会 (JEITA)

※ 富士フイルムおよび富士フイルムビジネスイノベーションとして、JEITAの「責任ある鉱物調達検討会」に参加しています。

Responsible Minerals Initiatives (RMI)

※ 富士フイルムビジネスイノベーションとして参加し、RMIとJEITAとの連携によって、責任ある鉱物調達の取り組みを強化しています。



一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会
Japan Business Machine and Information System Industries Association

Responsible Business Alliance (RBA)

※ 電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働環境の安全性、労働者に対する処遇、環境配慮に関する基準を規定する当団体に、富士フイルムビジネスイノベーションとして参加しています。

一般社団法人 ビジネス機械・ 情報システム 産業協会 (JBMA)

※ 2022年4月にJBMAに発足した「責任ある企業行動検討委員会」に富士フイルムビジネスイノベーションとして参加しています。

環境への取り組み

当社グループの祖業である写真フィルムの製造には、清浄な水や空気が不可欠であるため、創業以来、早くから事業活動を通じた環境配慮・環境保全に積極的に取り組んできました。環境への取り組みは、グローバルビジネスへの参加資格と考えて、今後も積極的に取り組みを推進していきます。



カーボン・ニュートラル&製品とサービスを通じた貢献
気候変動への対応

サプライチェーンにおけるエネルギー必要量のうち、燃料・電力の使用量が最も高いのは、川上に位置する素材・化成品産業です。富士フイルムグループは、事業の成長とCO₂排出削減を両立させ、素材・化成品産業における企業としての責任を果たしていきます。

● 指標と目標

当社は、エネルギー利用効率の最大化と再生可能エネルギーの導入を推進することで、2040年度までに自社が使用するエネルギー起因^{*1}のGHG排出を実質的にゼロとすること(カーボンゼロ)を目指しています。省エネルギーと再生可能エネルギーの導入を推進するほか、環境負荷低減に優れた製品・サービスを社内認定する「Green Value Products」制度を運用し、社会でのCO₂排出削減貢献を今後も進めていきます。

*1 製品の製造段階における自社からの直接排出(Scope 1)と他社から供給された電気・蒸気の使用に伴う間接排出(Scope 2)

■ 製品ライフサイクル全体でのGHG排出削減目標

2030年度末までにGHG排出量50%削減(2019年度比)

■ 自社が使用するエネルギー起因GHG排出削減目標

2030年度末までにGHG排出量50%削減(2019年度比)

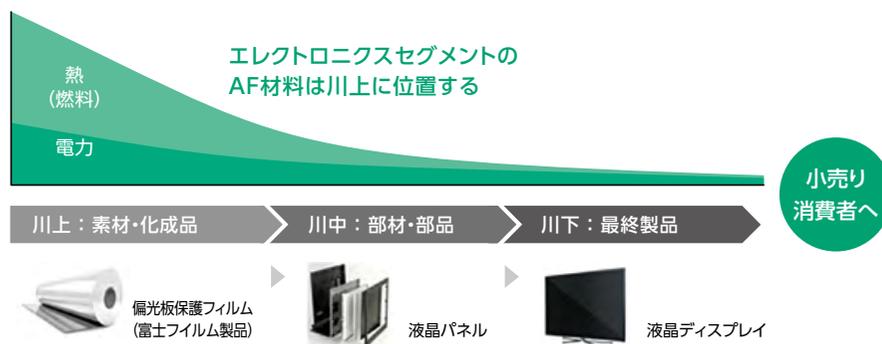
■ 再生可能エネルギーの導入目標

2030年度までに購入電力の50%を再生可能エネルギー由来の電力に転換

■ 製品・サービスを通じた社会でのCO₂排出削減貢献の目標

2030年度までに社会でのCO₂排出削減累積量90百万トンに貢献

サプライチェーンにおけるエネルギー必要量

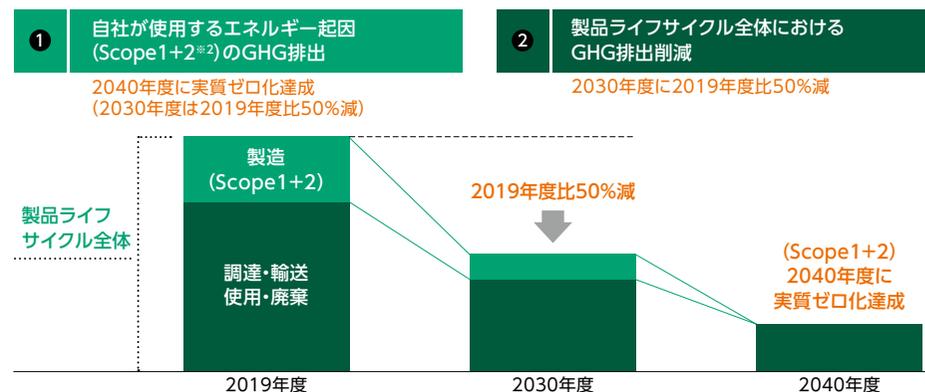


● リスク管理とガバナンス

リスク管理として、気候変動に関するパフォーマンスをグローバルで監視するシステムを導入しており、CO₂やフロンなどの温室効果ガスの排出量、使用エネルギー量などを各国・地域の拠点ごとに監視することで、リスクの抽出に活用しています。

抽出されたリスクはエネルギー戦略推進委員会で要因分析され、ESG委員会に報告の上、対応についての意思決定を行います。2023年には、ESG委員会での決議事項を各事業へ実効性をもって反映させるため、新たにGX委員会を設置しました。このGX委員会は、具体的な環境対応の推進を担い、ESG委員会と連携して、気候変動対応を推進しています。

また、気候変動に対するリスク評価のため、インターナルカーボンプライシングや再生可能エネルギー電力調達におけるVPPA(仮想電力購入契約)スキームの導入を活用し、想定される財務影響と今後の対応を検討しています。さらにTCFD提言に基づくシナリオ分析により、外的環境がもたらすリスクについても対策を行っています。気候変動に関する課題、目標などはESG委員会にて審議・決定の上、取締役会に報告されます。



*2 Scope 1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、Scope 2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

● 戦略:シナリオ分析に基づくリスク・機会

TCFD提言に基づくシナリオ分析では、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の報告書の中で示された代表濃度経路(Representative Concentration Pathways:RCP)2.6~8.5およびIEA(International Energy Agency)-ETP(Energy Technology Perspectives)の低炭素シナリオである2°Cシナリオを基に、脱炭素社会に向けたより厳しい対策がなされ、2100年までの気温上昇を産業革命時期比で1.5°Cに抑えられる「1.5°Cシナリオ」と、現状を上回る対策が講じられず産業革命時期比で3.2~5°C上昇する「4°Cシナリオ」を設定し、評価しました。

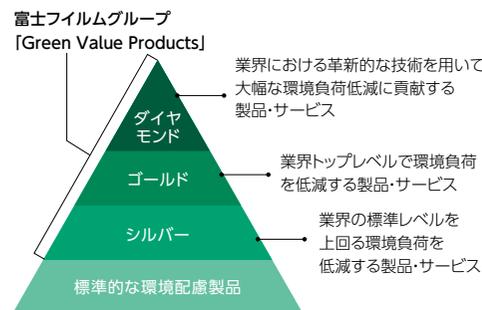
	4°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ
	現状を上回る対策が講じられず、 2100年までに平均気温が産業革命時期比で3.2~5°C上昇。 自然災害の激甚化や不可逆的な生態系変化が生じる	2100年までの気温上昇を産業革命時期比で1.5°Cに抑えるために、 脱炭素社会に向けた厳しい対策が講じられる
事業リスク	物理リスク ① 異常気象による生産設備への影響や製品原材料の供給停止、停電による工場停止 【対策】 BCPの策定による生産拠点や原材料調達先の分散化、安定電源の確保などの対策を推進 ② 気象変化による生態系変化に起因する植物由来原材料の不安定化・価格高騰 【対策】 植物由来の原材料を使用するフィルムの薄手化、またビジネスイノベーション領域では複合機の再生活用(リユース)を進めるなど、原材料使用量を削減	移行リスク 各国・地域で炭素価格制度の法規制が導入され、コストアップ要因となる。2023年度に富士フィルムグループ自社が排出した(Scope1+2)CO ₂ は924千トンであり、CO ₂ 排出1トンあたりの炭素税を13,000円と仮定し、約120億円の財務リスクと想定 【対策】 インターナルカーボンプライシング制度を活用し、脱炭素化に向けた設備投資などを加速
事業機会	① 災害に対する社会インフラの強靱化 <ul style="list-style-type: none"> 夜間や荒天時でも河川や海面を監視できる高感度カメラ製品 高精度画像解析・AI技術を用いた橋梁、堤防などの劣化診断技術 自治体の罹災対応プロセスのデジタル化による住民の早期生活再建支援 ② 医療従事者の負担軽減および医療アクセスの向上 <ul style="list-style-type: none"> 医療従事者の負担軽減や遠隔診断に貢献する医療IT技術や医用画像診断・AI技術をグローバルに展開 	基盤技術、コア技術を軸に、エネルギー問題の解決や分散型社会の実現に貢献 ① 省エネルギー <ul style="list-style-type: none"> データ保存時のCO₂排出を削減する大容量磁気テープによるデータアーカイブストレージシステム 省電力性能を高めた複合機 ② 創エネルギー <ul style="list-style-type: none"> 撮像技術や精密成型技術を活用した高性能防振・超望遠カメラと、高精度画像解析・AI技術の組み合わせにより、風の強い海岸や洋上などの過酷な環境下でも稼働中の風力タービンのブレードを点検診断可能な技術 ③ 蓄エネルギー <ul style="list-style-type: none"> 分散・塗布技術や素材技術を生かした従来の液体リチウムイオンバッテリーに対して、低コスト・高容量化が期待できる準固体電池の開発 ④ CO₂の回収・固定化 <ul style="list-style-type: none"> バイオエンジニアリング技術によるCO₂を原料とした有用物質のバイオ生産 ⑤ 分散型社会に適応したソリューション・サービス <ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスのデジタル化・自動化、ペーパーレス化を促進し、分散型社会での生活や事業活動を支えるソリューション 医療ITおよびAI技術活用による医療従事者支援や医療アクセス向上に貢献するソリューション・サービス



カーボン・ニュートラル生産&製品とサービスを通じた貢献 気候変動への対応

● 環境配慮設計(プロダクト stewardship)

富士フィルムグループでは、「富士フィルムグループ グリーンポリシー(環境方針)」に基づき、全ての新製品・改良品で「環境配慮設計(プロダクト stewardship)」に取り組んでいます。製品開発段階で、原材料調達、製造、輸送、使用、廃棄のライフサイクル全体にわたって環境負荷の定量的かつ客観的な評価を行い、より環境負荷の少ない製品設計に努めています。2018年度から一定の環境配慮の基準を満たした製品・サービスに対する「Green Value Products」認定制度を運用しており、Green Value Products製品の全社売上比率については、2030年度目標60%に対し2023年度は28%となりました。



サーキュラーエコノミー 資源循環の促進

富士フィルムグループは、「写ルンです」のリユース・リサイクル循環システム、複合機の循環システム確立、銀等資源の回収再利用など、資源循環に積極的に取り組んでいます。3R(リデュース、リユース、リサイクル)を考慮した製品設計、製造段階でのロス削減、使用済み製品の回収・リユース・リサイクル、廃棄物の有価物化・リサイクル活用など、ライフサイクルでの総合的な取り組みにより、資源の有効利用、廃棄物削減を進めてきました。

このような取り組みを製造拠点だけでなく、オフィスや物流倉庫なども含め、富士フィルムグループ全体で推進しており、SVP2030目標の達成に向けて、今後もプロセス改善による廃棄物の削減やプラスチック部材のリユースなどの施策をグループ全体として進めていきます。



ネイチャーポジティブ 生物多様性の保全

● 基本的な考え方

富士フィルムグループは創業以来、全ての事業活動が自然環境から恩恵を受け、また自然環境に影響を与えていることを認識し、環境や生物多様性の保全を重視しています。事業活動を通じサステナブル社会の実現に貢献していく上で、ネイチャーポジティブ(自然生態系の損失を食い止め、回復させること)を重要な社会課題の一つとしてとらえており、この考えの根拠となる方針を制定し、それに基づきさまざまな活動を推進しています。

当社は企業・金融機関が自身の経済活動による自然環境や生物多様性への影響を評価し、情報開示する枠組みを構築していくことを目指す国際イニシアチブである、TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同しています。TNFD提言v1.0に基づき、LEAPアプローチ^{*2}を用いて実施した分析・評価結果については、TNFDレポートをご覧ください。

生物多様性は、気候変動に比べて、地域性がより強く影響するテーマであるため、今後も国際的視野を持ちつつも、各地の社会的要請を踏まえて、ステークホルダーとのコミュニケーションを図っていきます。

▶ 詳細は、当社Webサイト「TNFDレポート」をご覧ください。

https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/report/2024/tnfd_report2024.pdf

^{*2} LEAPアプローチ: TNFDの推奨する自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。予備的評価であるScoping、および、Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)の4ステップの分析から構成され、自然との接点を把握し、自然関連の依存・インパクト・リスク・機会を特定し、対策内容や指標・目標などの情報開示を促す。



ライフサイクル全体での適正な管理 製品・化学物質の安全確保

● 化学物質管理

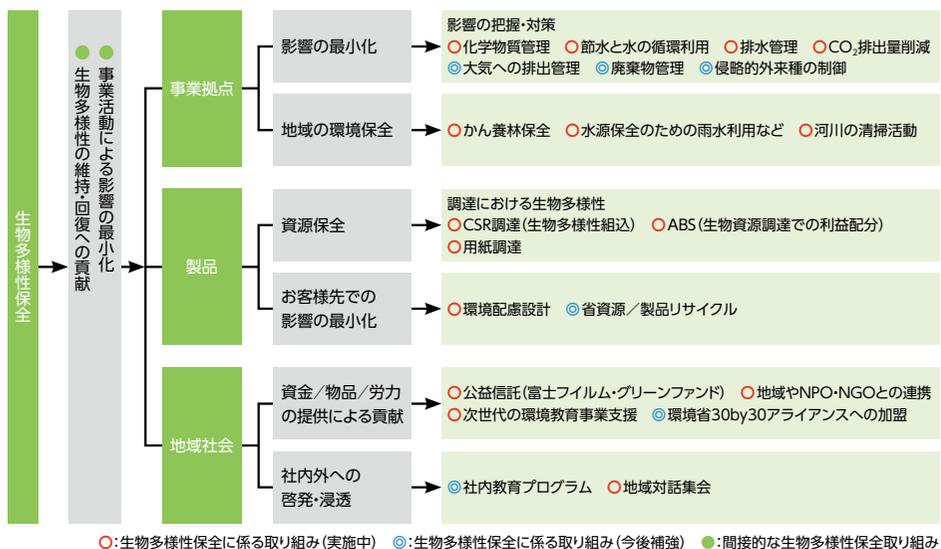
富士フィルムグループは、現在の化学物質規制を順守するのみならず、将来を見据え、重大な危険有害性や社会的な懸念が判明した化学物質を、法令に先行して自主的に使用制限する管理を行っています。対象物質をより安全な化学物質に代替化する、またはその使用量を削減する、あるいは新たなプロセス技術開発によるリスクの低減を図っています。富士フィルムグループは、自社で開発した化学物質の安全性を保证するため、1975年より安全性試験施設を保有し、地球環境やヒト健康に関わる安全性を評価しています。当社は長期CSR計画「SVP2030」の重点課題「環境」において、SDGsの5つの目標に関しさまざまな社会課題解決への貢献を目指しています。具体的には、これまでに蓄積した安全性データや化学物質ライブラリとコア技術に基づき、低リスクで、サステナブルな素材開発と製造プロセス開発を進めています。さらに素材開発の安全性評価における動物愛護^{*1}の観点から、動物実験代替化にも注力しています。化学物質を安全に取り扱うための知見や仕組みの普及を通じて、サプライチェーンでの適正な化学物質管理への貢献を目指しています。

^{*1} 動物愛護の3R(Replacement:代替法の利用、Reduction:動物利用数の削減、Refinement:苦痛の軽減)

● 取り組みの概要

当社グループでは生物多様性に関するリスク・機会に則して「事業拠点」「製品」「地域社会」の視点でさまざまな活動を行っています。

生物多様性保全に関する当社の主な取り組み



● 生物多様性視点での水資源

気候変動が大気中の温室効果ガス濃度に依存する地球規模の環境課題であることに対し、生態系における課題には大気・水・土壌・鉱物の要因が大きく関わっていることから、生物多様性は地域性の高い環境課題です。当社事業場の操業には水が不可欠なことから、水と事業との関連性に重点を置き活動を推進しています。

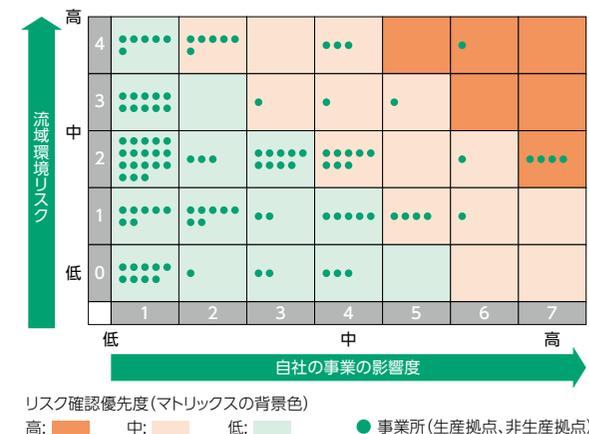
水の目標と進捗

期間	目標	進捗
長期	2030年度までに当社グループによる水投入量を30%削減(2013年度比)	
中期	2025年度までに当社グループによる水投入量を20%削減(2013年度比)	
短期	2023年度末までに当社グループによる水投入量を18%削減(2013年度比)	
	2023年度末時点で17%削減(2013年度比)	

● 水リスクへの対応

水リスクにおいては、問題を抱える地域が世界的にさらに拡大する懸念も指摘されているため、2014年より、水の需給がひっ迫するリスクがある「水ストレス地域」状況と「取水量を踏まえた事業影響度」の2指標マトリックスを使った「水リスク評価」を開始し、富士フイルムグループの全事業拠点においてリスク評価を継続して実施しています。

水資源が及ぼす自社ビジネスへの影響評価



● 事業拠点における取り組み

節水と循環利用

光学フィルムの製造では、冷却水、蒸気製造、工程洗浄などに水(地下水)を使用します。特に使用量が多いのが冷却水です。主に冷却水は、光学フィルムを乾燥させる「クーリングタワー」と呼ばれる空調設備で用いられますが、富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング第8製造本部(熊本)では同設備の一次冷却水として、滅菌ろ過した雨水を活用することで、地下水の節水を図っています。また、使用した地下水や雨水の再利用にも力を入れており、再利用率は6割近くに達しています。

● 水資源に関するステークホルダーとの協働

富士フイルムグループは、地域住民やNGO法人とともに環境を守る活動を行っています。創業の事業である映画フィルムや写真フィルムの製造には、清浄な水が不可欠であったことから、現在に至るまで水源保護にも努めています。

活動事例

実施者	取り組み内容	ステークホルダー
富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング(株)第8製造本部(熊本)	重要な地下水かん養地帯である白川上流域での水源かん養林整備(植林)	熊本県南阿蘇村
FUJIFILM (China) Investment Co.,Ltd.	26年間にわたる植林ボランティア活動	現地NPO
FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.	敷地内に大容量処理が可能な排水処理設備を導入することにより、近隣の企業4社と工場排水の協同処理を実施	近隣の企業4社

▶ 詳細は、当社Webサイト「TNFDレポート」をご覧ください。
https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/report/2024/tnfd_report2024.pdf

07

Chapter

ガバナンス

Chapter 07 | CONTENTS

- 84 ガバナンス対談
- 88 新任社外役員メッセージ
- 89 コーポレート・ガバナンス
- 97 コンプライアンス・リスクマネジメント体制
- 98 リスクマネジメント
- 99 ステークホルダー・エンゲージメント
- 100 経営体制



ガバナンス対談

世の中から信頼を得続ける企業であるために 本質的な議論を追求するガバナンス体制

当社の目指す方向性を的確に見定めるために、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。



です。国内外問わず、いろいろな人や組織がグループを構成する中で、一体感を醸成するためにグループパーパスを策定したことは大変意義があると感じています。

助野：おっしゃるとおり、富士フイルムグループは2000年代を境に大きく変わりました。変化できた理由には、私たちが先輩たちから受け継いできたDNA、特にチャレンジ精神があったからこそだと思います。チャレンジ精神を持った人々の組織が一つの方向を向くためにグループパーパスを策定しましたが、1年以上かけて従業員によるプロジェクトメンバーが中心になって、グループ内の考えを集約してつくり上げた過程も重要であったと考えています。

菅原：当社の現状を見てみると、売上高のうち国内市場向けは約3分の1に過ぎません。バイオCDMOや半導体材料など、当社の成長領域である事業を中心に、海外の従業員が非常に多くなっています。また、M&Aを通して新たにグループの一員となった従業員も数多くいます。こうした状況で、富士フイルムグループが昔から持っているDNAを新しいメンバーに伝えていくのは、生半可な努力ではできません。

新たなグループパーパスやその策定過程は良いと思いますが、新しい仲間浸透させていく上で重要なのは、助野議長や後藤CEO、執行幹部の皆さんと従業員との絶え間ない対話です。グループパーパスは策定して終わりではなく、出発点であり、グループ全体の一体感を持ちながら従業員一人ひとりが、社会への貢献にプライドを感じられるようにすることこそが重要です。私たち社外取締役も、従業員や社外の

企業文化の継承

——当社は本年90周年を迎え、グループパーパスを制定しました。当社の持続的な成長に向けて、取締役会が果たす役割は何ですか？

助野：取締役会の役割は言うまでもなく、経営の目指す方向性を定めて、執行がそれに向かってきちんと進んでいるかをモニタリングすることです。その上で、必要に応じて適切に軌道修正を行うことが、取締役会の役割ですね。私が最も大事だと思うのは、将来にわたって富士フイルムグループが、世の中からの信頼を得続けるために何をすべきか、複合的な視

点からしっかりと議論していくことです。これがガバナンスの基礎だと考えています。

菅原：今回、グループパーパスの策定に社外取締役としても直接関与し、生の議論に参画できたことは貴重な機会でした。富士フイルムグループは、外部環境の変化に機敏に対応しながら事業構造を変革してきた、数少ない日本企業の一つ

ガバナンス対談

ステークホルダーに訴えかけ、積極的にそのプロセスに参画していきたいと考えています。

ガバナンス体制の強化

——株主総会を経て社外取締役が増員されました。その背景や新任取締役への期待を教えてください。

助野：取締役会議長の最も重要な役割は、取締役会で自由な議論を促進することだと考えています。そのために、十分な情報を各取締役に提供することと活発な議論を喚起する雰囲気をつくるのがカギとなります。

世の中では、取締役会の過半数を社外取締役に構成すべきだという議論もありますが、それが本質ではなく、重要なのは、会社をより良くするために深掘りした議論ができる専門性をもった人たちを集め、議論の質を高めることです。大事なのは実質だからです。

菅原：取締役会の構成については、形式的な独立性や多様性の確保に注力する会社が多い中、当社は実質的に会社の将来に貢献できる人物を取締役に登用していると感じま



菅原 郁郎氏

取締役 (社外取締役)

トヨタ自動車(株) 社外取締役
(株)日立製作所 社外取締役

す。性別や国籍ではなく、人物本位でメンバーが選ばれているために、企業価値を高めるための本質的な議論を行うことができています。助野議長のリーダーシップのもと、取締役会の実効性は高く保たれていると感じています。新たに加わった鈴木貴子取締役という、経営者としての実績や経験が豊富な方が選任されたことで、今後の取締役会において、さらに実質的な議論を深めていけると楽しみにしています。

取締役会のアジェンダセッティングや議論について

——本年6月の取締役会で、M&Aや設備投資などの議案に関して上程金額基準の改定を決議しました。この背景とガバナンス強化における意義・目的をお聞かせください。

助野：私は、執行を担う事業子会社がすでに議論を重ね方向性を決めた案件については、あらかじめ当社取締役会で決議を行うのではなく、適切に報告を受けてそれをモニタリングするのが本来のガバナンスだと考えています。取締役会で審議すべき議案を適切に選定するために、今回の改定で基準を引き上げ、グループ全体の経営に大きな影響を与える案件を取締役会で十分に時間をかけて議論する方針にしました。取締役会で議論すべきテーマは、中長期経営戦略、人的資本、経済安全保障やサステナビリティなど、富士フイルムグループをより良い会社にし、世の中から信頼を得続けるための全社的な課題であるべきです。そうした議題を深くディスカッションすることにフォーカスしたいという思いがあります。

菅原：これまで当社の取締役会では、事業子会社の投資やM&Aなど個別プロジェクトの承認が相応の割合を占めていました。もちろん、これらの理解を深め、審議することは重要ですが、それ以上に、会社を取り巻く環境の変化に対して、戦略的にどう対応するかを議論することがより重要です。私た



助野 健児氏

取締役会長・取締役会議長

ち社外取締役は、当社の個別事業の専門家ではないため、より大きな、会社の方向性を決める議論に関与することが本質的な貢献につながると考えています。

ただし、これを実現するためには、執行側と社外取締役の双方に覚悟が必要です。まず、執行側には、戦略的議論が空理空論に終わらないよう、個別課題に関する情報を取締役会以外の場でも私たちと共有していただきたいと考えています。また、社外取締役としては、提供された情報をしっかりと受け止め、当社の事業を適切に理解した上で会社の方向性が正しいのかを考え抜く必要があります。戦略的議論の真剣勝負の場になるよう、場当たりに意見を述べるのではなく、入念に事前準備をした上で取締役会に臨むことが重要です。

たとえば、市場からの注目が特に高いバイオCDMO事業に関連する議題が度々取締役会上がってきますが、事業の根幹を担う海外の責任者の声を直接聞く機会がありませんでした。そこで助野議長に機会を設けていただき、バイオCDMO事業子会社のFUJIFILM Diosynth Biotechnologiesのラース・ピーターセンCEOを取締役に招いて、事業にかける思いや現場における具体的な活動内容を直接聞くことができまし

ガバナンス対談

た。それはとても貴重な機会だったと感じます。私自身、ラースCEOの話に触発されて、一度バイオCDMOの現場を見に行きたいと思い、建設中のノースカロライナ拠点を個別に訪問しました。現場に直接足を運ぶことで、なぜ新たに工場を建てているのか、今どういう熱意をもってそのプロジェクトに取り組んでいるのかということをより深く理解することができました。取締役会での生の情報に触れることで、より深い議論や実効性の高いアクションにつなげることができます。

助野：ラースCEOにとっても、当社の取締役会で社外取締役の皆さんから、さまざまな意見を聞くことで、事業の方向性をあらためて見つめ直す、新たな気づきを得る良い機会となったと思います。これからも、こうした機会を積極的に設けていく予定です。

菅原：当社の取締役会内外における情報提供のあり方や議長・CEOとのフランクな意見交換などを通して、虚心坦懐に議論することが可能となっています。取締役会事務局の動きによって環境整備が非常にうまく機能しているものと受け止めています。また、当社の取締役会における議論は、非常にチャレンジングであり、またエキサイティングでもあり、毎回ワクワクする思いで参加しております。



株式報酬制度

——本年6月の定時株主総会において、3年前に導入した株式報酬制度を刷新しました。この背景を教えてください。

助野：株式報酬制度は以前から導入されていましたが、海外在住の役員に対しては税制上の制約から株式を付与できていませんでした。同じ役員でありながら、国内・海外間で異なる報酬制度を適用するのはおかしいという意見があり、社内で問題意識が共有されていました。今般、新しい制度の導入により税制上の論点もクリアされ、海外在住の役員や外国籍人材にも株式報酬を付与できるようになりました。

また、これまで社外取締役の報酬は固定報酬のみとし、株式は付与していませんでした。過去には、株主・投資家の間では社外取締役が株式を持つことに反対する意見も多く、中立の立場を守るべきだという考え方が主流でした。しかし、最近では社外取締役も株主と同じ視点で考えるべきだという意見が増えてきています。他社の株主総会でも、なぜ社外取締役が株式を保有していないのかといった議論が出てくるようになり、こうした世の中のトレンドも見極めながら、指名報酬委員会でも議論を尽くした上で制度の変更に至りました。

菅原：今回の株式報酬制度の導入は、日本企業の中で先進的な取り組みであると実感していますが、それ以外にも評価すべき点が2つあります。

1つ目は、中期業績連動型の株式報酬において、非財務評価指標としてCO₂排出削減目標だけでなく、従業員エンゲージメントスコアを新たに加えたことです。これは、環境への対応だけでなく、経営計画を達成する上で、当社が人的資本を非常に重視していることを社内外に示すものと言えます。

2つ目は、新たに従業員向けの株式交付信託を設定することで、基幹人材である従業員に対して、従来よりもさらに広く

株式を付与することが可能になったことです。これにより、優秀な人材の獲得や従業員の意欲向上を図ることができるようになります。

当社には業界の先頭を走りながら、積極果敢な取り組みを進めてほしいと思います。

中期経営計画とリスクマネジメント

——本年4月に新たな中期経営計画を発表しました。中期経営計画の策定において、取締役会ではどのような議論を行いましたか？

助野：新たな中期経営計画「VISION2030」を策定するにあたって、まずは前中期経営計画である「VISION2023」の振り返りを行うよう、執行側に要請しました。VISION2023では営業利益などの業績目標を1年前倒しで達成しましたが、それだけを評価するのではなく、計画立案時に掲げたさまざまな目標について、達成できたこととできなかったことをしっかりと分析することが新中計策定において欠かせません。特に、達成できなかったことについては、その原因を徹底的に分析し、新たな中期経営計画の策定に生かすべきです。この振り返りを怠ると、同じ過ちを繰り返す可能性があるからです。これは当社の仕事の進め方である、富士フイルムメソッド「See-Think-



ガバナンス対談

Plan-Do]に立ち返ることを意味します。VISION2030は、その点をしっかりと踏まえ、VISION2023の振り返りに基づく中期経営計画になっているので、より地に足のついた計画に仕上がっているのではないのでしょうか。

菅原：VISION2030では、2024年度から6年先の2030年度を見据えた長期的な目標を設定し、その上で2026年度の詳細な目標を定めています。中期経営計画では通常、3年間の計画に全力を注ぎがちですが、現在の環境変化のスピードは過去の3年間とは全く異なります。そこで、長期目標を設定しつつ、足元の3年間の目標を柔軟に見直しうる体制を整えるというのは正しいやり方であり、経済安全保障の動向やAIをはじめとした技術の進歩に機動的に対応していく上で、非常に有効かつ現実的な手法であると考えます。

この柔軟かつ機動的対応という観点で、当社が優れていると感じる点は、リスクの変化を明確に把握しているということです。リスク分析は取締役会で議論されますが、昨年検討したリスクマップと今年のリスクマップを比較し、どこが変化したのかを明確にしています。変化したリスクや重要度が増したリスク、逆にウェイトが小さくなったリスクを把握することで、それらへの正しい対処が可能になりますね。

助野：リスクマップのアップデートに基づいた議論を、取締役会で深掘りして行いましたが、特に注意すべき課題は、情報セキュリティとヘルスケアの品質問題です。これらは、社会からの信頼を維持するために重要なリスクマネジメントのポイントであり、会社としての取り組みをしっかりと伝えていく必要があります。

情報セキュリティにおいては、ハッカーの技術が日進月歩で進化しているため、防御のための投資を惜みず、優秀なIT人材を確保し育成することが肝心です。最近、グローバルでOSIに関する大きな問題が発生した際、ITチームが迅速に対応したのを目にして、IT人材の育成と確保の重要性を改めて認識しました。

菅原：私もリスク管理においては大きく2つの点に留意しています。1つ目はサイバーセキュリティで、ランサムウェアといったサイバー攻撃を防ぐことは至難の業です。特に当社はグローバル企業ですから、どこかに脆弱性が残る可能性は否定できません。そこで取締役会で質問したのは、本社がリアルタイムで侵入を検知し、対応するための指揮命令システムがあるかどうかです。説明によると、当社が責任を持ってリアルタイムでサイバーリスクをマネージする体制の整備が進んでいることを聞き、安心しました。

2つ目はAIの活用です。AIは多くの場面で活用されていますが、プライバシー情報の漏洩や誤情報による被害が懸念されます。取締役会では、所定の利用許可を得ずに生成AIを利用するリスクへの対策についても確認しました。当社ネットワークにアクセスする端末に実装されているセキュリティソフトウェアにより、当社が接続禁止としたウェブサイトへの接続が制限されるため、許可を得ていない外部の生成AIへのアクセスがブロックされるとのことで、適切にリスク回避のための施策が講じられていることを確認できました。

ただし、サイバーセキュリティやAIの利活用は今後ますます複雑化します。これらはビジネスの根幹に関わる問題ですので、取締役会でも引き続き報告を受け、しっかり監視していきたいと思えます。

助野：当社は長年にわたり、写真フィルムを世の中に提供してきました。私が入社した際、先輩から「富士フィルムは何を売っている会社か?」と聞かれ、その答えとして「信頼」と言われたことが今でも強く印象に残っています。写真は二度と撮り直せない大切な瞬間を捉えるものであり、かつ、撮影した時点では結果を確認することができないという点からお客様は当社のフィルムに信頼を寄せて購入しています。これまでも、生産現場などで欠陥が見つければ即座にエスカレーションして出荷停止などの対応を取るなど、厳格な基準により対応してきま

した。リスクに対する感度の高さや迅速なエスカレーションの徹底は、まさに当社の特徴と言えるのではないのでしょうか。

こうした企業文化こそ、他社に対する競争優位を築く重要な基盤であり、このDNAを今後も後世に引き継いでいかなければなりません。この信頼のDNAこそが、当社のリスクマネジメントの強みであり、将来にわたる持続的な成長の源泉となっているものと考えます。



新任社外役員メッセージ



鈴木 貴子 氏

エステ株式会社 会長
トラスコ中山株式会社 社外取締役
株式会社キングジム 社外取締役
コスモエネルギーホールディングス株式会社 社外取締役

自ら変革を続けるDNAの継承を、異分子の目で守り抜きます

私は2013年よりエステ株式会社の代表執行役社長を10年間務め、現在は会長職におります。前職のLVMHグループをはじめとする、外資系ラグジュアリーブランド日本人での18年間のマーケティング&ブランディング経験を活かし、異業種から来た異分子の目で、同質化が進んだ日本企業の常識や慣習を覆して、既存事業におけるブランド価値の向上や事業領域の再定義とポートフォリオの整理、新分野の探索をリードし、企業変革に力を尽くしてきました。取締役会議長としては、社外取締役への幅広い情報共有や、重要な中長期課題への時間配分シフトなど、取締役会の実効性向上にも心を砕きました。

社外取締役の使命は、社外視点だからこそ感知できるさまざまなステークホルダーの期待や懸念を受け止め、企業の中長期目標に照らして意思決定をよりよい方向に導くことと考えております。当社の中期経営計画「VISION2030」では、成長領域へのさらなる積極投資を計画しています。意思決定の一つひとつが、さまざまなステークホルダーの笑顔の回数を増やしていくことに本当につながるのか、他の取締役とは異なるバックグラウンドを持つ自分が異分子の目で臆せず意見を呈し、微力ながら貢献したいと考えます。

富士フイルムグループの強みは、独自のコア技術のみならず、変化を恐れず挑み続ける人材とそれを支えるオープン、フェア、クリアな企業風土にあります。事業構造の転換を成し遂げ、新たな領域で成長を続ける当社グループが、現状に満足することなくさらなる変革に挑み続けるよう、異分子の目でDNAの継承と進化を守り抜く所存です。



射手矢 好雄 氏

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー
住友ファーマ株式会社 社外監査役
一橋大学法科大学院 特任教授

富士フイルムグループのさらなる発展のために

法律の専門家として、取締役の業務執行の適法性を客観的に監査します

私は1983年に弁護士になり、国際法務を中心に法律業務を行ってまいりました。日本企業の海外進出や国際的な紛争の解決に注力してきました。とりわけ、日本企業の中国やアジア各国における諸問題に対応してきたことが私の大きな経験になっています。日本国内での買収案件にも数多く携わってきました。一橋大学法科大学院の特任教授や、日本交渉学会の会長も務めており、法律理論と企業実務の融合を目指しています。

私は弁護士として、日本企業の海外ビジネスや国内案件が成功した事例も失敗した事例も多数見てきました。現在の世界情勢は大きく変わってきています。企業としてこれまでのやり方では通用しない場面も多くなってきています。「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」という当社のグループパーパスは素晴らしいものです。その実現のために、当社がグローバルに取り組むべき課題はますます多く、しかも複雑になっています。

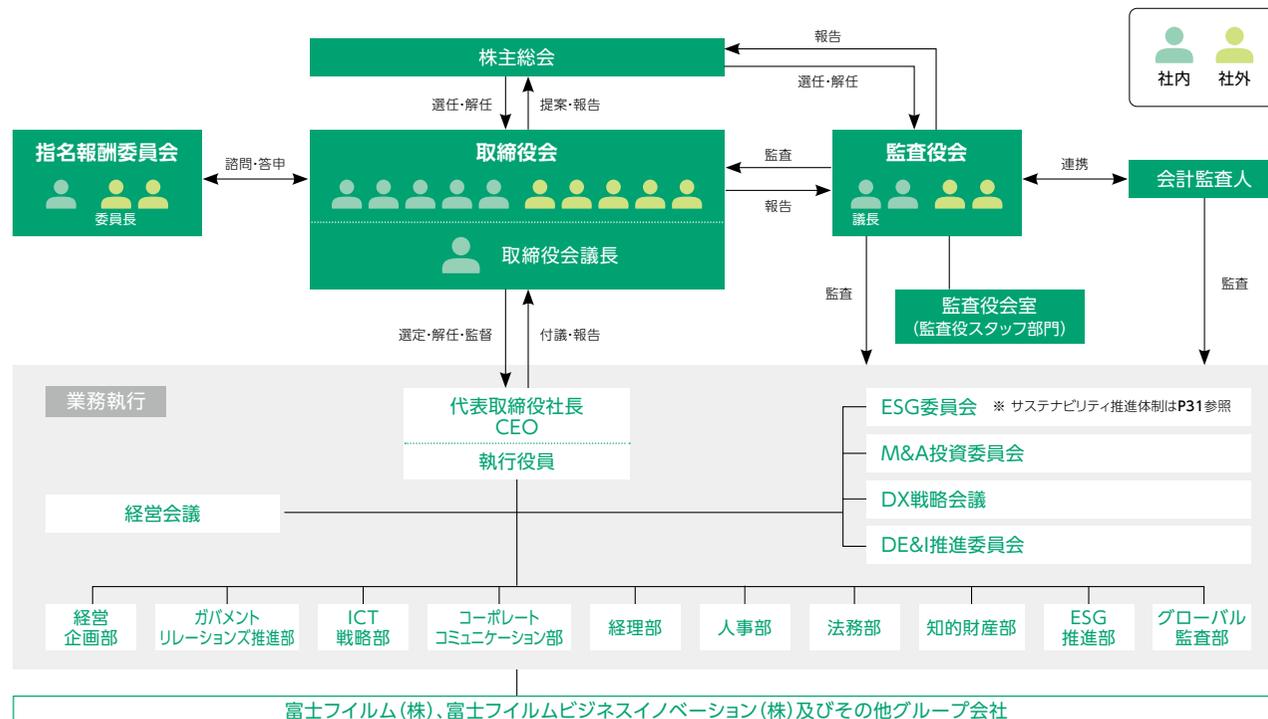
私は法律の専門家として、取締役の業務執行の適法性を客観的に判断し、グローバル化を進める当社の海外展開や国内業務を注視してまいります。監査役として取締役会に出席し積極的に意見を述べ、監査役及び監査役会として取締役の業務をチェックしてまいります。

コンプライアンスやリスク管理からの観点はもちろんのこと、当社グループの発展のためにも、力を尽くす所存です。

コーポレート・ガバナンス

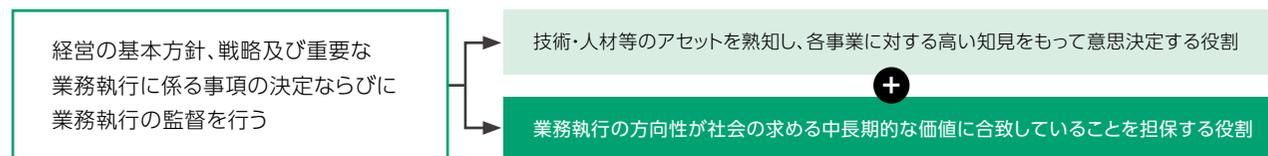
富士フィルムグループは、ガバナンスをマテリアリティの一つとして位置付けており、オープン、フェア、クリアな企業風土の下、ガバナンス体制のたゆまぬ改善に取り組んでいます。

●コーポレート・ガバナンス体制図(2024年9月30日現在)



※ 上記の執行部門は当社の全ての組織を表しているわけではありません。

●当社取締役会の役割



ポイント① 取締役会の独立性向上

当社の取締役会は、2006年に最初の社外取締役を選任して以降、継続的にその員数を増加させ、2024年6月にはさらに1名を増員しました。現在5名の社外取締役を選任しており、社外取締役比率は45%と高い独立性を持った取締役会の構成としています。取締役に求めるスキル項目はスキル・マトリックスとして開示、各項目の選定理由に加え、その作成の考え方・プロセスを開示しています。

▶ P90 取締役会・監査役会のスキル・マトリックス参照

ポイント② 企業価値向上に向けたインセンティブ設計

当社は、2021年度より株式報酬制度を導入し、2022年度からはESG指標として脱炭素目標の進捗度を中期業績連動型株式報酬のKPIに追加しました。2024年度にはグローバル共通の設計として株式報酬制度を一新するとともに、社外取締役に業績非連動型の株式報酬を導入しました。さらに、新たなESG指標としてエンゲージメントスコアを追加しました。

▶ P92 役員報酬参照

ポイント③ 取締役会の実効性向上

当社は、毎年実効性評価プロセスにおいて議案ごとの審議時間の分析も行うことで、当社取締役会がその役割を十分に果たしているか検証しています。2024年6月には取締役会の上程基準を見直し、より中長期的な課題及びその進捗に関する議案を充実化させ、監督機能の一層の強化を図っています。

▶ P93-94 取締役会の実効性評価参照

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	2023年度の出席状況 ^{*1}		スキル項目 ^{*3}							
		取締役会	在任年数 ^{*2}	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	13/13回	11年	●	●		●	●		●
後藤 禎一	代表取締役社長・CEO	男性	13/13回	6年	●	●	●			●	●
樋口 昌之	取締役執行役員・CFO	男性	13/13回	3年	●	●		●	●		
浜 直樹	取締役	男性	13/13回	2年	●	●	●			●	●
吉澤 ちさと	取締役執行役員	女性	13/13回	2年				●	●	●	●
伊藤 洋士	取締役	男性	10/10回	1年	●	●	●				
北村 邦太郎	取締役(社外)	男性	13/13回	7年	●			●	●	●	●
江田 麻季子	取締役(社外)	女性	13/13回	6年	●	●			●	●	●
永野 毅	取締役(社外)	男性	13/13回	2年	●			●	●	●	●
菅原 郁郎	取締役(社外)	男性	13/13回	2年	●			●	●	●	●
鈴木 貴子	取締役(社外)	女性	— (新任)	—	●		●		●	●	●
川崎 素子	常勤監査役	女性	13/13回	3年					●	●	
石垣 績	常勤監査役	男性	— (新任)	—				●	●		
三橋 優隆	監査役(社外)	男性	13/13回	5年	●			●		●	
射手矢 好雄	監査役(社外)	男性	— (新任)	—	●				●		

*1 伊藤洋士氏については、当社取締役役に就任した2023年6月29日以降に開催された取締役会の出席状況 ※2 2024年6月27日の第128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・エレクトロニクス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・エレクトロニクス・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、グループパーパス^{*1}の下、オープン・フェア・クリア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(P90)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^{*2}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} 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、さまざま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。

^{*2} 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)

2023年度は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のサクセッションプランに関する審議
- ・ 役員報酬(評価及び金額)の審議
- ・ 新しい株式報酬導入の審議
- ・ 2024年度短期業績連動報酬及び中期業績連動型株式報酬のKPIIに関する審議

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「連結営業利益」「連結売上高」および「CCC」を単年度の業績連動指標として選択し、「連結営業利益」「連結売上高」については、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、「CCC」については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。

③ 中期業績連動型株式報酬

社外取締役を除く当社の取締役(以下本項において、「対象取締役」)に対し、3年間の事業年度の経過後、当社普通株式の交付および金銭を支給する業績連動型の株式報酬制度です。それらの交付および支給にあたっては、各対象取締役の職位等に応じて

短期業績連動

	評価指標	2023年度実績	2024年度目標
財務指標	連結営業利益	2,767億円	3,150億円
	連結売上高	2兆9,609億円	3兆1,500億円
	CCC	116日	115日

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。

当社取締役会であらかじめ定めた数を基礎として、当社の「連結営業利益」「連結売上高」および「投下資本利益率(ROIC)」等の財務指標並びに「ESG指標」等の達成率等に応じて、0~150%の範囲で調整を行い、当該調整後の数の50%に相当する当社普通株式および同数の当社普通株式の交付時株価相当の金銭を交付および支給します。初回の業績評価に係る対象期間は2024年4月1日から2027年3月31日であり、以後、各年の4月1日から始まる連続した3事業年度を新たな対象期間として、中期業績連動型株式報酬制度を実施することができるものとしています。

本制度は、対象取締役が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆さまと共有し、株価上昇およ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従来以上に高めることを目的としています。

④ 業績非連動型株式報酬

社外取締役を含む当社の取締役(以下本項において、「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

中期業績連動

	評価指標	VISION2030 2026年度目標
財務指標	連結営業利益	3,600億円
	連結売上高	3兆4,500億円
	ROIC	5.8%
ESG指標	自社が使用するエネルギー起因 (Scope1・2)のCO ₂ 排出量	25%削減 (2019年度比)
	エンゲージメントスコア	持続可能な エンゲージメント80%以上

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、対象取締役が当社および当社の連結子会社の取締役、監査役、執行役員、フェロー等およ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。

●社外取締役報酬

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬および業績非連動型株式報酬のみで構成しています。

●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:f5295285-a766-433d-9dfe-3cab76c29727/S100TWKF.pdf>

取締役会の活動

● 取締役会の運営状況・開催実績

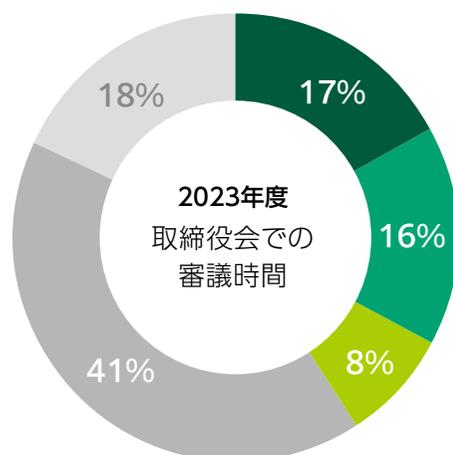
取締役会は経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定並びに業務執行の監督を行っています。また、取締役会はサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定します。

2023年度は、新たな中期経営計画「VISION2030」策定に向けた審議や、グループパーパス・従業員エンゲージメント・重点リスク課題等の中長期的テーマについても複数回にわたり審議・意見交換を行いました。

議案分析 (2023年1月~2023年12月):

構成比は取締役会での審議時間ベース

- 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。2023年度においては、成長領域であるバイオCDMO事業や半導体材料事業の説明会、知的財産戦略に関する説明会を実施しました。また、デザインセンター「CLAYスタジオ」や解析技術センターなど複数の事業場を社外役員が視察し、現場の従業員・情報に直接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 解析技術センター訪問



富士フイルム デザインセンター「CLAYスタジオ」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。

● 当社取締役会の役割

監査役会設置会社である当社の取締役会は、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ならびに業務執行の監督を行う。これに際し、以下の2つの役割を果たすことが重要。

1. これまで強固な事業ポートフォリオを構築してきたように、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
2. 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

評価概要

評価対象	2023年1月から12月に開催された当社取締役会 (全15回、書面決議・書面報告含む)
評価者	当社取締役及び監査役(計14名)
評価方法	アンケート、個別ヒアリング
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

● 評価の詳細、今後の課題、及び2024年の取り組み方針

	2023年		評価結果	今後の課題	2024年	
	取り組み方針	実績			取り組み方針	
評価項目	取締役会の果たすべき役割	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役スキル・マトリックスの改定、グループパーパス導入、従業員エンゲージメント、全社リスク等の中長期的なテーマに関する議題を取締役に上程し、審議・意見交換を実施した。 ● 次期中期経営計画の審議において、全社的な事業ポートフォリオに関する議論を実施した(2024年3月)。 ● 執行側メンバーを積極的に取締役会の審議に参加させるとともに、事業説明会や事業場視察において社外役員との意見交換を実施した。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な企業価値向上や持続的成長に関する議題が増加し、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。 ● 社外役員が「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」役割を果たすべく、社外役員と執行側との間で活発な議論や意見交換がなされている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社取締役会の役割・機能を踏まえた、中長期戦略や課題についての議論を一層深めていく。 ● さらなる議論の深耕のため、特に当社や事業子会社の執行役員を兼務する取締役は、管掌外のテーマについても全体最適の観点でしっかり意見を述べる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期戦略や課題についての議論を一層深めるため、子会社の業務執行に関する議案の選別を含め、アジェンダセッティングの改善を継続する。 ● 2024年1月に制定したグループパーパスの浸透度、次期中期経営計画で掲げるコーポレート課題等の進捗状況について、取締役会に報告し、議論を行う。
	取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> ● 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人幹部を審議に参加させるなど、出席者の多様化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略的重要事業の外国人トップが取締役会に出席し、議案審議に参加した(2024年3月)。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における議論の質の向上のための取り組みが継続的に実施されている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における議論に多様な価値観をもたらす取り組み・施策を継続して実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における意見の多様性の確保を目的として、戦略的重要事業の外国人幹部を取締役会の審議に参加させる機会を増やす。
	議論の質	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● CEOが考える中長期的な戦略や課題認識等について 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役スキル・マトリックスの改定プロセスの中で、取締役会議長と社外役員との間で取締役会の位置づけや今後の取締役会の方向性に関して議論するとともに、取締役会議長から社外役員に対する期待等について説明を行った。 ● CEOと社外役員との間で懇談会を実施し、中長期的な事業戦略、人材戦略等について意見交換を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員と取締役会議長・CEOとの対話機会が増加し、活発な意見交換がされている。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における活発な意見交換・議論の質の向上に資する取り組み・施策を継続して実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員と取締役会議長・CEOとの定期的な対話を継続する。 ● 戦略的重要事業について、市場環境、競合他社、リスクの分析等を踏まえた中長期的な戦略を自由に議論する機会をつくる。 ● 取締役会における議論の質の向上を目的として、重要事業分野やコーポレート課題に通じた外部専門家を招いて議論する場を設けることを検討する。 ● 議案説明の時間を必要最小限とし、議論の時間をより多くとる。 ● ペーパーレス化を始め、取締役会運営のDX化を推進し、一層の効率化を図る。
	ステークホルダーとの建設的対話	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算発表やIRイベントにおける投資家の意見、株式市場の評価等について取締役会に報告し、議論を行った。 ● 機関投資家向けDX戦略説明会を開催し、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た。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主・投資家の意見等が取締役会に定期的に報告されており、社外取締役と株主・投資家との対話の機会も増加している。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主・投資家以外の当社のステークホルダー(従業員・顧客・サプライヤー・地域社会等)の期待や意見を把握し、取締役会に報告する機会を増やす。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員ダイバーシティ向上、環境保護、地域貢献、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進等の活動を取締役に報告する機会や、社外役員と当社グループ従業員の交流の機会を増やす。

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制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(川崎素子氏)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。

● 監査役活動の概要

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、監査重点項目、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おります。2023年度は監査重点項目を「当社重点事業の課題改善状況の確認」「グループ会社ガバナンスに関する本社の役割発揮状況の確認」「当社のグローバル事業活動に影響を及ぼすサプライチェーンリスクへの対応状況の確認」と定め活動いたしました。2023年度の監査役活動の概要については次のとおりです。

対象	2023年度 監査役活動 概要	● 役割による実施 ■ 監査役会で実施	
		常勤監査役	社外監査役
(1) 取締役	取締役会への出席	●	●
	取締役会長/代表取締役との意見交換	●(月次)	■(年1回)
	社外取締役との意見交換	●	●
	取締役との面談、ヒアリング	●	■
(2) 業務執行	経営会議等、全社の重要な会議への出席	●	■
	コンプライアンス・リスクマネジメント部門との定例ミーティング	●(月次)	■(年1回)
	コンプライアンス・リスクマネジメント部門からのリスク重点課題等の報告	●	■
	執行役員、部門長との面談、ヒアリング	●	■
(3) グループ会社	重要稟議書の閲覧、重要会議議事録の閲覧	●	■
	主要子会社社長へのヒアリング、意見交換	●	■
	主要子会社監査役からの監査活動報告	●	■
	国内グループ会社監査役連絡会実施(半期毎)	●	■
	国内グループ会社各監査役との面談	●	■
(4) 内部監査	国内グループ会社への監査/視察(13拠点)	●	●
	海外グループ会社への監査/視察(Webを活用したリモート監査含む)(31拠点)	●	■
	内部監査部門からの監査計画、進捗状況及び結果報告	●(月次)	■(四半期)
	会計監査人との定例ミーティング	●(月次)	■(四半期)
(5) 会計監査	会計監査人からの監査計画・四半期レビュー・監査実施結果報告	●(月次)	■(四半期)
	実地棚卸立合	●	■

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おります。その他常勤監査役は、取締役会長や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おります。

内部監査部門や会計監査人との連携 ▶ 常勤監査役は、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る他、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は、内部監査計画や実施状況等を確認しております。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実施の他、海外の監査法人との意見交換の実施や、監査におけるIT活用の進捗状況の確認等、連携を図っております。また、内部監査部門や会計監査人から監査計画や監査実施報告について、監査役会で社外監査役にも報告を行い、意見交換を行っております。

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活動報告を受け、加えて個別面談も適宜実施しています。

TOPICS 国内グループ会社監査役連絡会

富士フィルムグループ会社監査役の監査活動の更なる充実を図り、監査役間の円滑なコミュニケーションを確保するため、監査役会室は下記の内容にて、国内グループ会社監査役連絡会を開催・運営しています。

- (1) グループ全体の監査方針示達並びにリスク認識及び監査計画の共有
- (2) グループ会社監査役間の情報共有・意見交換
- (3) 監査に関する知識・スキル向上を目的とした集合研修
- (4) その他、当社常勤監査役が必要と判断する事項

2023年度は、DE&I推進室よりDE&Iに関するグループ会社への展開状況の説明や、横の連携を強化すべくグループ会社監査役間でのディスカッションを行い、情報・意見の共有化を図りました。



● 監査役会の活動状況

2023年度は、監査役会を合計16回開催しました。

2023年度 監査役会 出席状況					
花田 信夫	常勤監査役	16/16回 (100%)	三橋 優隆	社外監査役	16/16回 (100%)
川崎 素子	常勤監査役	16/16回 (100%)	稲川 龍也	社外監査役	16/16回 (100%)

検討・報告内容	
決議・協議	法令及び当社の定款・監査役会規程で定められた決議・協議案件 ● 監査役監査方針・監査重点項目・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
報告・討議	● 監査役監査活動に基づくグループ全体の重要経営課題・リスクに関する討議 ● 取締役会長/代表取締役との中期経営課題・リスク、ガバナンス強化等の意見交換 ● 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 ● 常勤監査役による重要稟議書閲覧結果報告 ● 常勤監査役による監査実施(グループ会社往査等)報告 ● 主要子会社監査役からの監査活動報告 ● 内部監査部門からの監査活動計画と監査実施報告 ● 会計監査人からの監査計画及び四半期レビュー、監査実施結果の報告 ● 会計監査人の監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)案の討議

● 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、2023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

2023年度における実効性向上施策

- 社外取締役との年2回の意見交換会で、監査役活動を通じて感じている課題を報告し、活発な意見交換を実施
- 監査役会での取締役や執行役員へのヒアリングで、率直な問題意識やその対応方針を聞きオープンに意見交換を実施

2023年度における実効性評価において抽出された課題

- 主要子会社監査役や内部監査部門からの報告に際して、重要課題を深掘りした議論ができるよう運用を見直す
- 取締役や執行役員へのヒアリング後、監査役間での議論を深化させ課題等を整理していく運用を見直す

2023年度に抽出された課題は2024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。

● 取締役(会)への監査役活動の情報共有

社外取締役とは年2回の意見交換会を開催し、活発な議論を行っています。当意見交換会の内容も踏まえ、取締役会にて、監査役会で認識した当社グループの重要課題・リスクについて共有化しております。

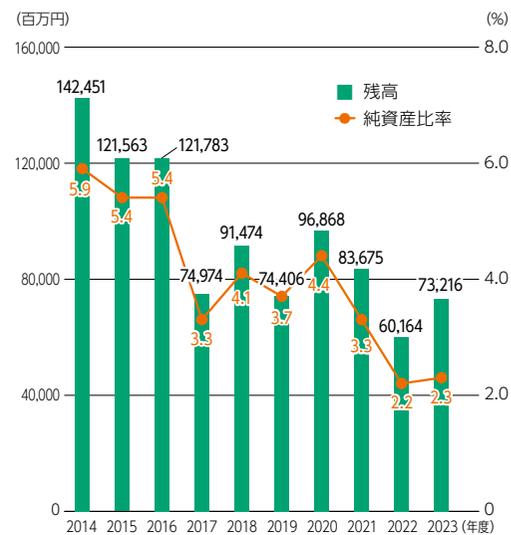
政策保有株式についての考え方

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。2023年度についても当方針に即して、2024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。

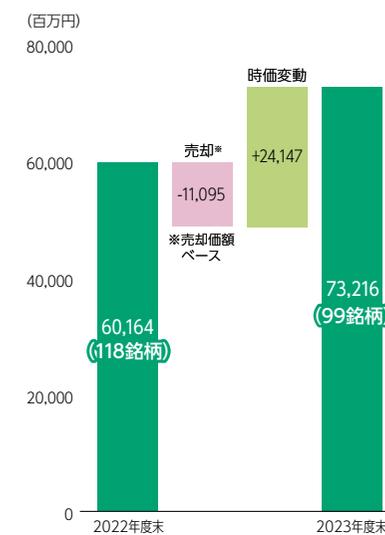
<具体的な議決権行使基準>

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



● 増減内訳グラフ



* 当社および富士フイ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体制

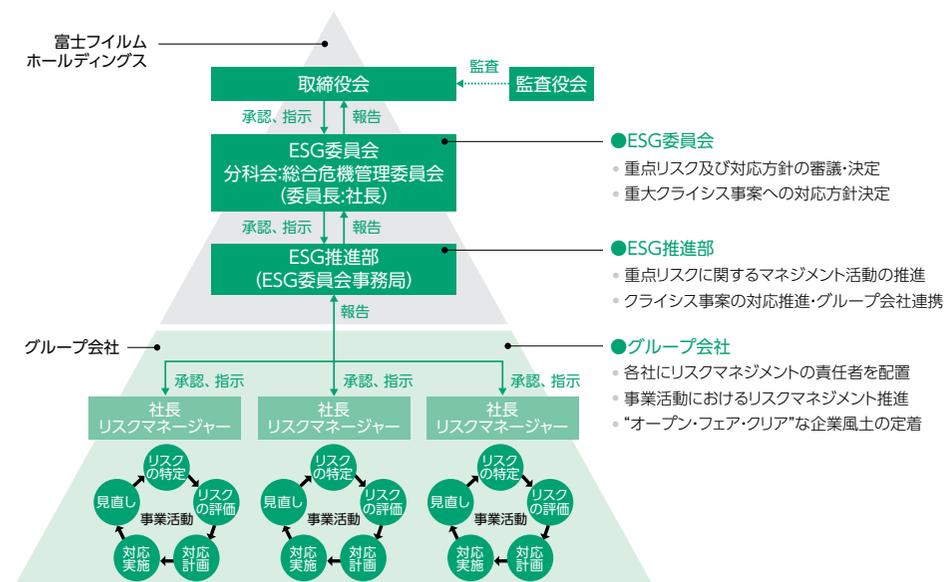
富士フイルムグループでは各事業会社にコンプライアンス及びリスクマネジメントの責任者を配置し、事業活動におけるリスクマネジメントの推進のほか、“オープン・フェア・クリア”な企業風土をグループ全体に定着させるため、さまざまな施策を実施しています。

クライシス発生時の報告と対応

グループ各社で発生したクライシス案件は、リスクマネジメント規程に基づき、当社ESG推進部に報告されるとともに、重大案件につながる可能性がある案件については、即時にESG委員会の分科会である総合危機管理委員会へ報告され、対応方針について審議・決定されます。

事業会社の富士フイルム及び富士フイルムビジネスイノベーションは再発防止策の実行を監督するとともに、他のグループ会社に事案を共有し、予防策を講じることにより、再発防止を徹底しています。

当社ESG推進部は、各事業会社経由で報告された案件をESG委員会に定期的に報告するとともに、当該情報などをもとにグループ全体としてリスクマネジメントの強化、推進を図っています。また、ESG推進部がそれらの情報を取締役・監査役へも四半期ごとに報告することで、グループとしてリスクマネジメントの実効性を担保しています。



情報セキュリティリスクマネジメント体制

情報セキュリティリスク管理体制

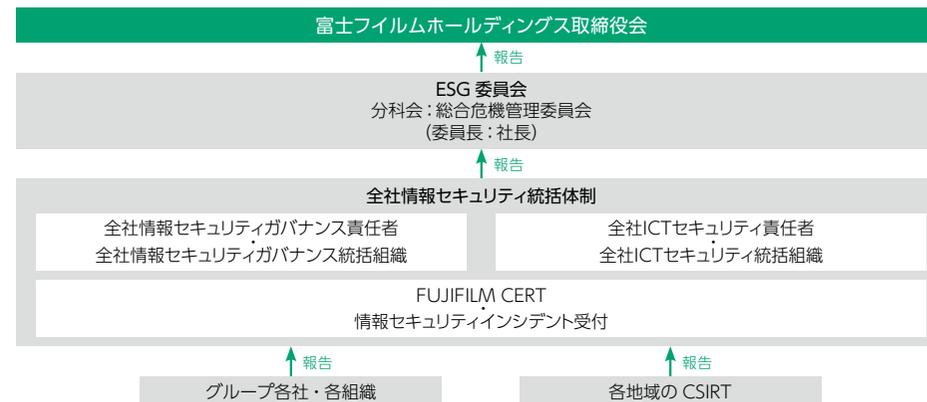
富士フイルムグループでは、当社ESG推進部の担当役員を全社情報セキュリティガバナンス責任者として、当社ICT戦略部の担当役員を全社ICTセキュリティ責任者とし、配下に全社情報セキュリティガバナンス統括組織、全社ICTセキュリティ統括組織を配置し、情報セキュリティを統括する体制を構成しています。グループ全体の情報セキュリティ戦略はESG委員会にて決定されるとともに、取締役会にもESG委員会から定期的に報告されています。

サイバーセキュリティ対応体制

富士フイルムグループは、製品・サービスを安全にお客様に提供し、安定した事業継続を図るため、「富士フイルムグループ全体を網羅的に監視すること」「インシデントの兆候をいち早く検出すること」「インシデント発生時に迅速に対応し、被害拡大を抑え込むこと」を目的に、グループ全体を対象としたセキュリティ監視のための組織「FUJIFILM SOC (FUJIFILM Security Operation Center)」やセキュリティインシデントに対応するための組織「FUJIFILM CERT (FUJIFILM Cybersecurity Incident Response/Readiness Team)」を設置・運用しています。

また、利便性の高いクラウドに常時接続した環境を強固なセキュリティで守るため、ゼロトラストネットワークアクセスの概念で高度な防御施策を導入し、利便性と安全性の両立を図っています。そして、日々のサイバー攻撃リスクの高まりから、高度な攻撃を想定して社内の解決すべき課題を洗い出し、システム防御から検知、対応、復旧までの見直し強化を、グループ全体で行っています。

● インシデント発生時の緊急対応体制



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、事業を取り巻くさまざまなリスクに対し、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。

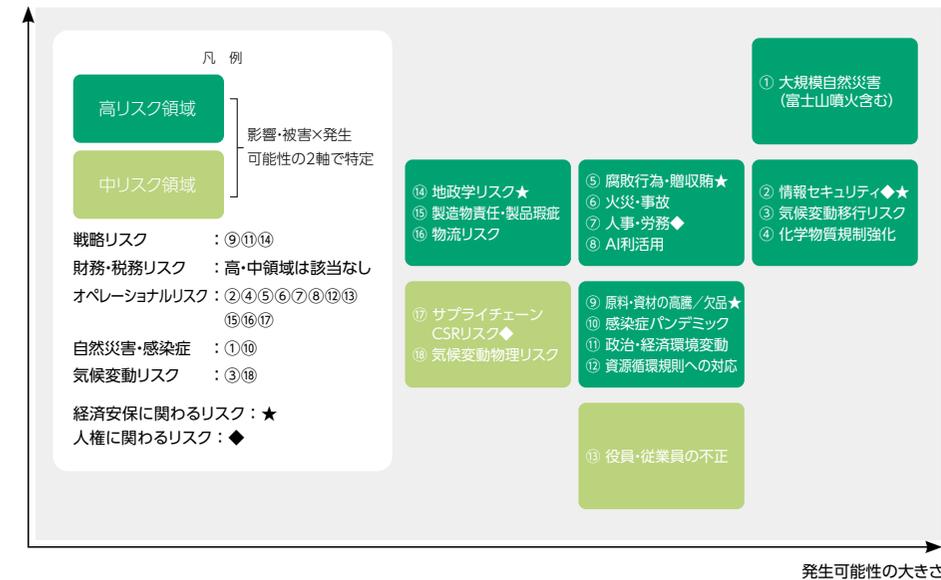
● 全社重点リスクの決定プロセス

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、64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。全リスク項目を影響・被害の大きさ×発生可能性による定量評価に加え、昨今では人権及び経済安全保障の観点も加味して評価し、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。また、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。

● 2024年度全社リスクマップ(一部抜粋*)

* 全てのリスクを掲載しているわけではありません
(高/中リスク領域の項目を掲載)

影響・被害の大きさ



● 2024年度の重点リスク

リスク項目	対応状況
大規模自然災害(富士山噴火含む)	事業場・サプライチェーンごとのリスク評価・監視・BCP策定。BCPは早期復旧や被害リスク低減に向けた活動を強化している。
情報セキュリティ(サイバー攻撃・機密情報漏洩・個人情報保護)	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している。
気候変動移行リスク	製品ライフサイクルでのCO ₂ 排出削減、環境負荷の低い生産活動の推進、インターナルカーボンプライシング制度により、低炭素投資を推進している。
化学物質規制強化	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規制のリスクが高いとして、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している。また生産設備の火災リスクアセスメントを実施した。
AI活用に伴うリスク	AIの利活用遅れによる競争力の低下、AI判断結果による差別や偏見の発生、規制対応への遅れ等を主要なリスクととらえ、従業員教育や仕組みの整備を進める。
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を進めている。
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している。
資源循環規則への対応	欧州ESPR(Ecodesign for Sustainable Products Regulation)による規制強化を見据え、エコデザイン要件を満たす製品への移行を推進する。
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。
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。
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。そのため品質保証に関する監査を強化している。
物流リスク	物流事故に加え、輸送能力不足、国際輸送ルートが地政学的な影響を受けるリスクがある。輸送能力の確保のため、適正な値上げ、モーダルシフト等を進める。また、気候変動や地政学リスクを考慮した輸送ルートの構築を進める。
サプライチェーンCSRリスク	サプライチェーン上のCSRリスク(人権侵害、労働安全衛生問題、紛争鉱物、現代奴隷法や強制労働防止法等の違反)は供給寸断及びレピュテーションリスクにつながる。行動規範周知や自己評価アンケート、訪問診断を通じてリスク低減活動を推進する。

▶ リスクマネジメント体制については、P97 をご参照ください。

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より、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担当者も含めて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年度より海外ロードショーを再開し、CEO・CFOが北米・欧州・シンガポールを訪問し、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っています。

また、2024年6月には、投資家の皆さまの関心が高いCDMO事業のデンマーク拠点FUJIFILM Diosynth Biotechnologies (FDB)にて、当社株主を含む国内外機関投資家およびセルサイドアナリスト向けサイトツアーを開催し、20名に参加いただきました。建設中の大型生産設備を案内したほか、FDBマネジメントによる事業説明や質疑応答を通じて、当社事業の優位性や成長戦略について理解促進を図りました。

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サイトへ掲載するなど、継続的に情報発信を行っています。2023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。



セルサイドアナリスト向けに「FDBサイトツアー」を開催

● 主なIR活動状況(2023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	3	メディカルシステム事業(10月)、バイオCDMO・LSソリューション事業(12月)、イメージング事業(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やバイオCDMO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	11	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116回実施
機関投資家との個別面談	410	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(5月)・シンガポール(10月)・北米(5月、11月)での海外ロードショーにおいて個別面談を32回実施
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(1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>

株主・投資家の声

Column



岸田 有央 氏

ラザード・ジャパン・アセット・
マネジメント株式会社
マネージング ディレクター
ポートフォリオ マネージャー/
アナリスト

24年6月にコペンハーゲンに位置するバイオCDMO拠点訪問の機会を得た。

バイオCDMO産業において、富士フィルムは単に顧客の下請けとなるのではなく、顧客の製薬プロセスの中でのパートナーとして課題を共に解決するというウィンウィン関係を構築しているとの説明を受けた。また同社は、製造ノウハウや設備を社内で標準化し横展開していくユニークな戦略によって、工期の短縮やコスト削減を目指している。

同社はこの業界における後発ながら、優秀な業界タレントの獲得と目的に沿った設備投資により、業界内での地位を向上させていく潜在能力をこの機会を通じて示してくれたと感じている。

経営体制 (2024年9月30日現在)



グループパーパスの英語版「Giving our world more smiles !」の掛け声とともに、笑顔で両手を前に出す社内公式決めポーズで撮影

取締役



取締役会長・
取締役会議長

助野 健児

略歴

1977年 当社入社
2002年 FUJIFILM Holdings America Corporation CFO
2012年 当社 執行役員 経営企画部長
富士フイルム(株) 取締役
2013年 当社 取締役
2016年 当社 代表取締役社長・COO
富士フイルム(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
富士フイルム(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

富士フイルム(株) 取締役会長・取締役会議長
富士フイルムビジネスソリューション(株) 取締役
(株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役



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 總經理
2013年 富士フイルム(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)
富士フイルム(株) 代表取締役社長・CEO(現職)

重要な兼職の状況

富士フイルム(株) 代表取締役社長・CEO
富士フイルムビジネスソリューション(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
富士フイルム(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)
富士フイルム(株) 取締役 常務執行役員・CFO・経営企画部長

重要な兼職の状況

富士フイルム(株) 取締役 専務執行役員・CFO・経営企画部長
富士フイルムビジネスソリューション(株) 監査役



取締役

浜 直樹

略歴

1986年 当社入社
2017年 富士フイルム(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
富士フイルムビジネスソリューション(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

富士フイルムビジネスソリューション(株) 代表取締役社長・CEO
富士フイルム(株) 執行役員

※ 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

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
 富士フイルム(株)執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
 2018年 当社 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)
 富士フイルム(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
 2022年 当社 取締役 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
 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 富士フイルム(株) 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 当社 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 当社 執行役員
 2021年 当社 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 当社 取締役 執行役員 高機能材料戦略本部長
 2023年 当社 取締役(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
 エレクトロニクス戦略本部長 兼
 エレクトロニクスマテリアルズ開発センター長



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
 当社 社外取締役(現職)
 2023年 住友商事(株) 常務執行役員(現職)

重要な兼職の状況

住友商事(株) 常務執行役員



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 当社 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



取締役(社外取締役)

鈴木 貴子

略歴

2013年 エステー(株) 取締役 代表執行役社長
 2020年 トラスコ中山(株) 社外取締役(現職)
 2021年 エステー(株) 取締役会議長 代表執行役社長
 2022年 (株)キングジム 社外取締役(現職)
 2023年 エステー(株) 会長(現職)
 2024年 当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況

トラスコ中山(株) 社外取締役
 (株)キングジム 社外取締役
 コスモエネルギーホールディングス(株) 社外取締役

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
富士フィルム(株) CSR推進部長
2019年 当社 執行役員 ESG推進部長 兼 総務部長
富士フィルム(株) 執行役員 ESG推進部長
2021年 当社 常勤監査役(現職)
富士フィルム(株) 常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 常勤監査役
(株)東京精密 社外取締役 監査等委員



常勤監査役
石垣 績

略歴

1990年 当社入社
2016年 富士フィルムグローバルグラフィックシステムズ(株)
(現富士フィルムグラフィックソリューションズ(株))
経営企画部 担当部長
2018年 Fuji Xerox (China) Limited.
(現FUJIFILM Business Innovation (China) Corp.)
Senior Director of Administration
2021年 当社 グローバル監査部長
2024年 当社 常勤監査役(現職)
富士フィルム(株) 常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 常勤監査役



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 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
インテグラル(株) 社外取締役 監査等委員



監査役(社外監査役)
射手矢 好雄

略歴

1983年 弁護士登録
1989年 米国ニューヨーク州弁護士登録
1992年 森・濱田松本法律事務所 パートナー
2018年 住友ファーマ(株) 社外監査役(現職)
2021年 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業
パートナー(現職)
2024年 当社 社外監査役(現職)

重要な兼職の状況

アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー
住友ファーマ(株) 社外監査役
一橋大学法科大学院 特任教授

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、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、ブランドマネジメント 管掌



執行役員
堀切 和久
デザイン戦略室長



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
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



執行役員
佐久間 直子
知的財産部長

08

Chapter

データセクション

Chapter 08 | CONTENTS

- 104 財務分析と評価
- 105 連結財務諸表等
- 109 11年間の財務データ
- 111 財務ハイライト
- 112 5年間の非財務データ
- 113 非財務ハイライト
- 114 社外からの評価
- 115 会社概要
- 116 第三者保証／管掌役員保証



財務分析と評価

連結経営成績・業績概況

売上高

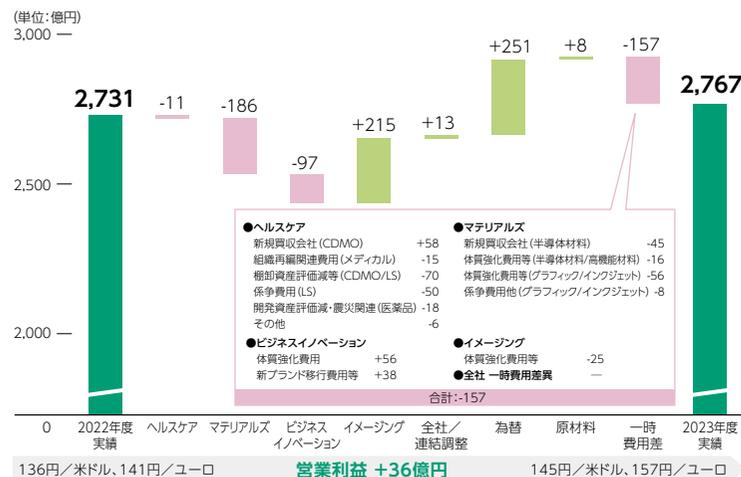
ヘルスケア部門のメディカルシステム、イメージング部門などを中心に伸ばし、前年比3.6%増の2兆9,609億円を達成

営業利益

増収に伴う増益と為替影響などにより前年比1.3%増で過去最高益の2,767億円を達成

当社株主帰属当期純利益

上記が寄与し、前年比11.0%増で過去最高益の2,435億円を達成



単位: 億円	2022年度	2023年度	対前年度	2024年度(予想)	対前年度
売上高	28,590	29,609	1,019	31,500	1,891
営業利益	2,731	2,767	36	3,150	383
営業利益率	9.6%	9.3%	-0.3pt	10.0%	+0.7pt
税金等調整前当期純利益	2,822	3,173	351	3,300	127
当社株主帰属当期純利益	2,194	2,435	241	2,500	65
1株当たり当社株主帰属当期純利益*	182.40円	202.29円	19.89円	207.63円	+5.34円
ROE	8.3%	8.2%	-0.1pt	7.8%	-0.4pt
ROIC	6.1%	5.6%	-0.5pt	5.4%	-0.2pt
CCC	125日	116日	-9日	115日	-1日
為替レート(米ドル)	136円	145円	9円安	148円	3円安
為替レート(ユーロ)	141円	157円	16円安	162円	5円安

*当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき、3株の割合で株式分割を行っています。1株当たり当社株主帰属当期純利益は、株式分割後に換算した値で表示しています。

連結財政状態の分析

総資産

有形固定資産の増加などにより、前年度末比6,492億円増加し4兆7,835億円

負債

負債は前年度末比2,638億円増の1兆6,102億円

純資産

純資産は前年度末比3,854億円増加し、3兆1,733億円

単位: 億円	2021年度	2022年度	2023年度	対前年度
現金及び現金同等物	4,863	2,686	1,797	-889
受取債権	5,986	6,331	6,966	635
棚卸資産	5,045	5,673	5,478	-195
その他流動資産	1,353	1,621	1,506	-115
流動資産計	17,247	16,311	15,747	-564
有形固定資産	7,368	9,761	13,957	4,196
営業権	8,240	8,583	9,538	955
その他固定資産	6,698	6,688	8,593	1,905
固定資産計	22,306	25,032	32,088	7,056
資産合計	39,553	41,343	47,835	6,492
長短社債及び借入金	4,472	3,762	5,028	1,266
支払債務	3,032	3,204	3,465	261
その他流動・固定負債	6,800	6,498	7,609	1,111
負債計	14,304	13,464	16,102	2,638
株主資本計	25,027	27,631	31,692	4,061
非支配持分	222	248	41	-207
純資産計	25,249	27,879	31,733	3,854
負債・純資産合計	39,553	41,343	47,835	6,492

連結キャッシュ・フローの分析

営業キャッシュ・フロー

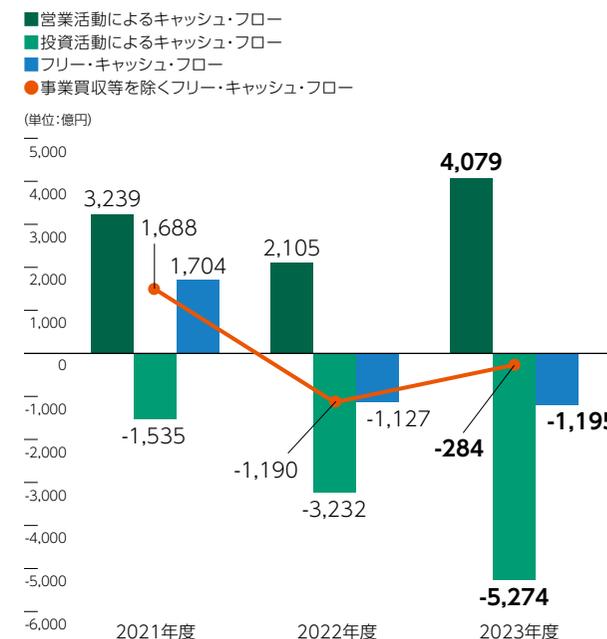
棚卸資産の減少などにより4,079億円の収入

投資キャッシュ・フロー

有形固定資産の購入などにより、5,274億円の支出

フリー・キャッシュ・フロー

上記の結果、1,195億円の支出
事業買収などを除き284億円の支出



連結財務諸表等

連結損益計算書

単位:百万円	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	2,525,773	2,859,041	2,960,916
売上原価	1,492,549	1,721,113	1,774,656
売上総利益	1,033,224	1,137,928	1,186,260
営業費用			
販売費及び一般管理費	652,995	710,702	752,427
研究開発費	150,527	154,147	157,108
	803,522	864,849	909,535
営業利益	229,702	273,079	276,725
営業外収益及び(費用)			
受取利息及び配当金	4,646	7,670	12,226
支払利息	(2,316)	(5,006)	(8,483)
為替差損益・純額	4,437	(3,563)	2,702
持分証券に関する損益・純額	4,453	(662)	24,675
その他損益・純額	19,524	10,706	9,443
	30,744	9,145	40,563
税金等調整前当期純利益	260,446	282,224	317,288
法人税等			
法人税・住民税及び事業税	48,615	79,168	79,809
法人税等調整額	8,514	(13,962)	(1,707)
	57,129	65,206	78,102
持分法による投資損益	13,128	4,656	4,111
当期純利益	216,445	221,674	243,297
控除:非支配持分帰属損益	(5,265)	(2,252)	212
当社株主帰属当期純利益	211,180	219,422	243,509

単位:円	2021年度	2022年度	2023年度
1株当たり金額*			
当社株主帰属当期純利益	175.78	182.40	202.29
希薄化後当社株主帰属当期純利益	175.37	182.14	202.05
配当金	36.67	43.33	50.00

※当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき、3株の割合で株式分割を行っています。1株当たり金額については、株式分割後に換算した値で表示しています。

連結包括利益計算書

単位:百万円	2021年度	2022年度	2023年度
当期純利益	216,445	221,674	243,297
その他の包括利益(損失)―税効果調整後			
有価証券未実現損益変動額	26	(27)	—
為替換算調整額	117,466	85,528	227,828
年金負債調整額	13,381	2,801	48,189
デリバティブ未実現損益変動額	(182)	74	(122)
その他の包括利益(損失)合計	130,691	88,376	275,895
当期包括利益	347,136	310,050	519,192
控除:非支配持分帰属当期包括損益	(7,127)	(2,801)	4,116
当社株主帰属当期包括利益	340,009	307,249	523,308

▶ 連結財務諸表等

連結貸借対照表

単位：百万円	2022年度	2023年度
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	268,608	179,715
受取債権		
営業債権及びリース債権	648,683	713,360
関連会社等に対する債権	2,561	2,397
貸倒引当金	(18,193)	—
信用損失引当金	—	(19,172)
棚卸資産	567,302	547,803
前払費用及びその他の流動資産	162,146	150,525
流動資産 合計	1,631,107	1,574,628
投資及び長期債権		
関連会社等に対する投資及び貸付金	42,921	40,771
投資有価証券	70,745	83,458
長期リース債権及びその他の長期債権	77,590	85,833
貸倒引当金	(2,351)	—
信用損失引当金	—	(2,185)
投資及び長期債権 合計	188,905	207,877
有形固定資産		
土地	105,923	113,350
建物及び構築物	770,926	818,610
機械装置及びその他の有形固定資産	1,505,008	1,611,452
建設仮勘定	345,253	685,176
	2,727,110	3,228,588
減価償却累計額	(1,750,999)	(1,832,853)
有形固定資産 合計	976,111	1,395,735
その他の資産		
オペレーティング・リース使用权資産	82,276	100,094
営業権	858,311	953,835
その他の無形固定資産	144,258	178,335
繰延税金資産	30,125	38,815
その他	223,218	334,141
その他の資産 合計	1,338,188	1,605,220
資産 合計	4,134,311	4,783,460

単位：百万円	2022年度	2023年度
負債の部		
流動負債		
社債及び短期借入金	106,093	317,103
支払債権		
営業債務	246,093	262,752
設備関係債務	72,713	82,421
関連会社等に対する債務	1,603	1,305
未払法人税等	39,214	47,947
未払費用	234,809	251,205
短期オペレーティング・リース負債	31,031	32,589
その他の流動負債	158,766	170,519
流動負債 合計	890,322	1,165,841
固定負債		
社債及び長期借入金	270,060	185,716
退職給付引当金	21,909	21,055
長期オペレーティング・リース負債	55,400	72,223
繰延税金負債	49,150	90,747
その他の固定負債	59,610	74,563
固定負債 合計	456,129	444,304
負債 合計	1,346,451	1,610,145
純資産の部		
株主資本		
資本金	40,363	40,363
普通株式		
発行可能株式総数: 800,000,000株		
発行済株式総数: 414,625,728株		
利益剰余金	2,616,191	2,741,416
その他の包括利益(損失)累積額	163,820	443,619
自己株式		
2023年3月期: 13,528,181株	(57,229)	
2024年3月期: 13,269,764株		(56,151)
株主資本 合計	2,763,145	3,169,247
非支配持分	24,715	4,068
純資産 合計	2,787,860	3,173,315
負債・純資産 合計	4,134,311	4,783,460

▶ 連結財務諸表等

連結資本勘定計算書

単位:百万円	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益 (損失)累積額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2021年3月31日 現在残高	40,363		2,702,760	(52,836)	(485,721)	2,204,566	17,591	2,222,157
包括利益(損失)								
当期純利益			211,180			211,180	5,265	216,445
有価証券未実現損益 変動額				26		26		26
為替換算調整額				115,727		115,727	1,739	117,466
年金負債調整額				13,258		13,258	123	13,381
デリバティブ未実現 損益変動額				(182)		(182)		(182)
包括利益						340,009	7,127	347,136
自己株式取得					(32)	(32)		(32)
自己株式売却				(42)	4,206	4,164		4,164
当社株主への配当金			(44,086)			(44,086)		(44,086)
非支配持分への配当金							(783)	(783)
株式報酬取引		(1,922)				(1,922)		(1,922)
利益剰余金から資本剰 余金への振替		1,964	(1,964)					
非支配持分との資本取 引及びその他			(42)			(42)	(1,652)	(1,694)
2022年3月31日 現在残高	40,363		2,867,848	75,993	(481,547)	2,502,657	22,283	2,524,940
包括利益(損失)								
当期純利益			219,422			219,422	2,252	221,674
有価証券未実現損益 変動額				(27)		(27)		(27)
為替換算調整額				84,193		84,193	1,335	85,528
年金負債調整額				3,587		3,587	(786)	2,801
デリバティブ未実現 損益変動額				74		74		74
包括利益						307,249	2,801	310,050
自己株式取得					(20)	(20)		(20)
自己株式売却			317		1,308	1,625		1,625
自己株式消却		(423,030)			423,030			
当社株主への配当金			(48,131)			(48,131)		(48,131)
非支配持分への配当金							(382)	(382)
株式報酬取引		(235)				(235)		(235)
利益剰余金から資本剰 余金への振替		422,948	(422,948)					
非支配持分との資本取 引及びその他							13	13
2023年3月31日 現在残高	40,363		2,616,191	163,820	(57,229)	2,763,145	24,715	2,787,860

単位:百万円	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益 (損失)累積額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2023年3月31日 現在残高	40,363		2,616,191	163,820	(57,229)	2,763,145	24,715	2,787,860
会計基準アップデート 2016-13適用による累 積影響額			(234)			(234)		(234)
包括利益(損失)								
当期純利益			243,509			243,509	(212)	243,297
為替換算調整額				232,225		232,225	(4,397)	227,828
年金負債調整額				47,696		47,696	493	48,189
デリバティブ未実現 損益包括利益				(122)		(122)		(122)
自己株式取得					(31)	(31)		(31)
自己株式売却		551			1,109	1,660		1,660
当社株主への配当金			(60,201)			(60,201)		(60,201)
非支配持分への配当金							(12,577)	(12,577)
株式報酬取引		(464)				(464)		(464)
利益剰余金から資本剰 余金への振替		53,838	(53,838)					
非支配持分との資本取 引及びその他		(53,925)	(4,011)			(57,936)	(3,954)	(61,890)
2024年3月31日 現在残高	40,363	—	2,741,416	443,619	(56,151)	3,169,247	4,068	3,173,315

▶ 連結財務諸表等

連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円	2021年度	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益	216,445	221,674	243,297
営業活動により増加した純キャッシュへの調整			
減価償却費	132,999	142,215	150,014
持分証券に関する損益	(4,453)	662	(24,675)
法人税等調整額	8,514	(13,962)	(1,707)
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(12,194)	(3,994)	(3,469)
資産及び負債の増減			
受取債権の(増加)減少	34,741	(17,052)	(21,157)
棚卸資産の(増加)減少	(68,273)	(51,545)	62,023
営業債務の増加(減少)	21,007	(9,221)	3,382
前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少	(30,766)	(14,349)	6,512
未払法人税等及びその他負債の増加(減少)	28,794	(51,712)	4,341
その他	(2,880)	7,736	(10,620)
営業活動によるキャッシュ・フロー	323,934	210,452	407,941
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の購入	(126,054)	(269,844)	(417,966)
ソフトウェアの購入	(39,853)	(53,628)	(46,746)
投資有価証券の売却・満期償還	15,119	38,890	13,443
投資有価証券の購入	(2,860)	(3,880)	(729)
定期預金の(増加)減少(純額)	(4,959)	2,711	945
関係会社投融資及びその他貸付金の増加	(459)	(853)	(343)
事業の買収(買収資産に含まれる現金及び現金同等物控除後)	(10,714)	(28,653)	(103,849)
事業の売却(処分した現金及び現金同等物の控除後)	24,480	—	12,416
その他	(8,242)	(7,968)	15,413
投資活動によるキャッシュ・フロー	(153,542)	(323,225)	(527,416)

単位：百万円	2021年度	2022年度	2023年度
財務活動によるキャッシュ・フロー			
長期債務による調達額	2,079	120,000	—
長期債務の返済額	(61,929)	(192,360)	(104,561)
満期日が3カ月以内の短期債務の増加(減少)(純額)	2,364	(1,538)	229,062
親会社による配当金支払額	(43,032)	(46,109)	(56,170)
非支配持分への配当金支払額	(783)	(382)	(12,577)
自己株式の取得及び売却	(31)	(20)	(31)
非支配持分との資本取引その他	(3,852)	(3,286)	(56,185)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(105,184)	(123,695)	(462)
為替変動による現金及び現金同等物への影響			
	26,325	18,748	31,044
現金及び現金同等物純増加(純減少)	91,533	(217,720)	(88,893)
現金及び現金同等物期首残高	394,795	486,328	268,608
現金及び現金同等物期末残高	486,328	268,608	179,715
補足情報			
支払額:			
利息	2,519	5,093	8,483
法人税等	61,780	75,205	65,673

11年間の財務データ

(単位:百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 ^{*2}	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高											
国内	1,025,256	1,006,533	983,703	962,711	1,006,512	1,006,536	1,004,076	927,910	991,885	1,026,295	1,049,550
海外	1,392,839	1,456,854	1,476,680	1,359,452	1,426,853	1,424,953	1,311,065	1,264,609	1,533,888	1,832,746	1,911,366
合計	2,418,095	2,463,387	2,460,383	2,322,163	2,433,365	2,431,489	2,315,141	2,192,519	2,525,773	2,859,041	2,960,916
営業利益	128,461	164,415	180,626	172,281	123,329	209,827	186,570	165,473	229,702	273,079	276,725
受取利息及び配当金	6,219	5,858	6,206	5,404	6,262	4,787	5,183	3,884	4,646	7,670	12,226
支払利息	(4,183)	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(3,314)	(2,316)	(2,578)	(2,316)	(5,006)	(8,483)
税金等調整前当期純利益	144,740	188,966	182,242	194,775	197,807	212,762	173,071	235,870	260,446	282,224	317,288
当社株主帰属当期純利益	71,558	110,940	116,402	131,506	140,694	138,106	124,987	181,205	211,180	219,422	243,509
設備投資額 ^{*1}	67,004	56,127	74,143	71,805	67,483	75,372	85,692	100,883	155,230	288,306	422,073
減価償却費(有形固定資産のみ) ^{*1}	90,950	65,294	65,831	58,870	66,526	70,868	68,619	69,152	74,583	78,253	84,386
研究開発費	165,245	160,281	163,027	160,232	167,940	156,132	157,880	152,150	150,527	154,147	157,108
営業活動によるキャッシュ・フロー	296,589	267,778	223,479	288,619	261,152	249,343	255,667	420,861	323,934	210,452	407,941
投資活動によるキャッシュ・フロー	(129,535)	(124,555)	(157,320)	(116,439)	(111,786)	(208,585)	(244,850)	(279,381)	(153,542)	(323,225)	(527,416)
フリー・キャッシュ・フロー	167,054	143,223	66,159	172,180	149,366	40,758	10,817	141,480	170,392	(112,773)	(119,475)
支払配当金	24,097	28,929	29,737	30,845	32,526	33,403	38,432	39,979	44,086	52,142	60,201
自己株式取得金額	23	62	150,050	50,022	50,024	100,018	51,624	20	32	20	31
財務状態(単位:百万円)											
総資産	3,191,847	3,501,950	3,311,970	3,533,189	3,492,940	3,414,692	3,321,692	3,549,203	3,955,280	4,134,311	4,783,460
社債及び借入金	359,699	349,689	365,693	558,842	454,178	524,112	624,169	503,080	447,196	376,153	502,819
株主資本	1,990,986	2,195,539	2,014,826	2,043,559	2,079,134	2,036,963	1,953,252	2,204,566	2,502,657	2,763,145	3,169,247

*1 ビジネスイノベーション部門などのレンタル機器分を除いています

*2 米国会計基準の変更に伴い、2017年度に期間年金費用および期間退職後給付費用の表示区分の変更を遡及適用しています

▶ 11年間の財務データ

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
1株当たり金額(単位:円)^{*3}												
当社株主帰属当期純利益 ^{*4}	49.50	76.71	83.34	98.76	107.54	108.94	102.06	151.09	175.78	182.40	202.29	
株主資本 ^{*5}	1,376.97	1,517.64	1,490.82	1,556.09	1,610.87	1,658.96	1,628.89	1,838.05	2,081.43	2,296.32	2,632.12	
配当金 ^{*6}	16.67	20.00	21.67	23.33	25.00	26.67	31.67	33.33	36.67	43.33	50.00	
株価指標/財務指標												
売上高営業利益率	(単位:%)	5.3	6.7	7.3	7.4	5.1	8.6	8.1	7.5	9.1	9.6	9.3
売上高研究開発比率	(単位:%)	6.8	6.5	6.6	6.9	6.9	6.4	6.8	6.9	6.0	5.4	5.3
株主資本比率	(単位:%)	62.4	62.7	60.8	57.8	59.5	59.7	58.8	62.1	63.3	66.8	66.3
株主資本利益率(ROE)	(単位:%)	3.7	5.3	5.5	6.5	6.8	6.7	6.3	8.7	9.0	8.3	8.2
ROIC	(単位:%)	—	—	—	—	—	—	—	4.3	5.6	6.1	5.6
D/ELシオ	(単位:倍)	0.18	0.16	0.18	0.27	0.22	0.26	0.32	0.23	0.18	0.14	0.16
配当性向	(単位:%)	33.7	26.1	26.0	23.6	23.2	24.5	31.0	22.1	20.9	23.8	24.7
総還元性向	(単位:%)	33.7	26.1	154.5	61.5	58.7	96.6	72.1	22.1	20.9	23.8	24.7
期末株価	(単位:円)	2,771	4,277	4,451	4,348	4,245	5,034	5,439	6,571	7,502	6,698	3,370
株価純資産倍率(PBR) ^{*7}	(単位:倍)	0.67	0.94	1.00	0.93	0.88	1.01	1.11	1.19	1.20	0.97	1.28
株価収益率(PER) ^{*7}	(単位:倍)	18.66	18.58	17.80	14.67	13.16	15.40	17.80	14.50	14.23	12.24	16.66

*3 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。1株当たり金額については、株式分割後に換算した値で表示しています。

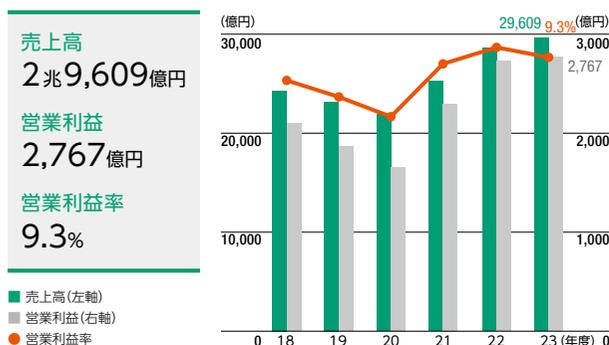
*4 1株当たりの当社株主帰属当期純利益は、各年度の加重平均発行済株式数(自己株式を除く)に基づいて算出しています

*5 1株当たりの株主資本は、各年度末現在の発行済株式数(自己株式を除く)に基づいて算出しています

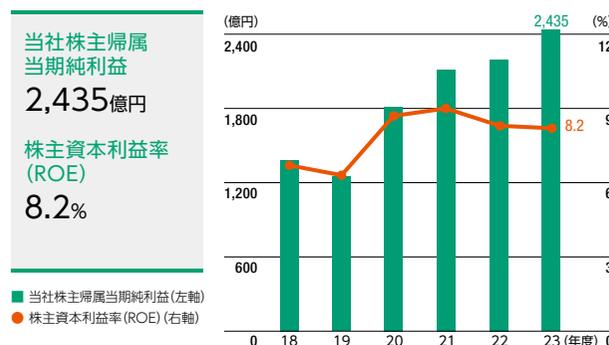
*6 1株当たりの配当金は、各年度内における1株当たりの配当金を表しています

*7 株価純資産倍率(PBR)および株価収益率(PER)は、各年度における期末株価に基づいて算出しています

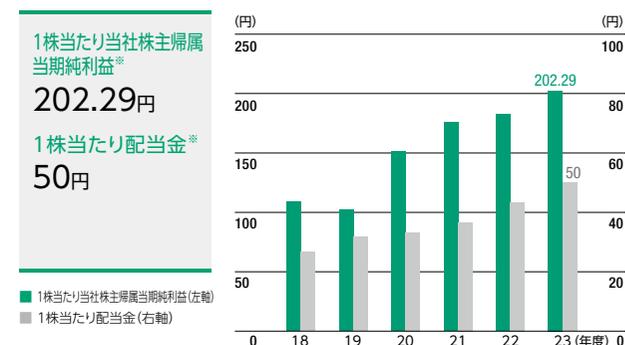
財務ハイライト



2023年度の売上高は2兆9,609億円(前年度比3.6%増)、営業利益は2,767億円(同1.3%増)で、ともに過去最高となり、メディカルシステム、イメージングの販売好調や、為替影響等が寄与し、増収増益を達成しました。

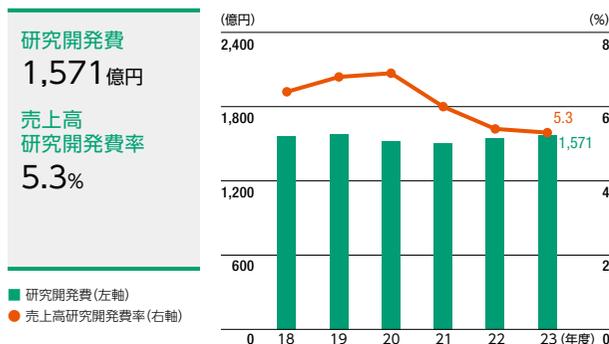


2023年度の当社株主帰属当期純利益は、過去最高の営業利益が寄与して、過去最高益の2,435億円(前年度比11%増)となりました。

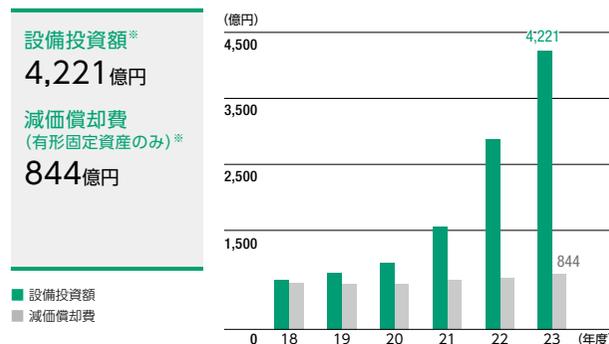


2023年度の1株当たり当社株主帰属当期純利益は、202.29円(前年度比19.89円増)となりました。1株当たり配当金は創立90周年記念配当3.3円を含む、14期連続増配となる50円、配当性向は24.7%となりました。株主還元方針については、配当を重視し、配当性向30%を目安としています。

※ 当社は2024年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行ってまいります。それ以前の実績については、株式分割後に換算した値で表示しています

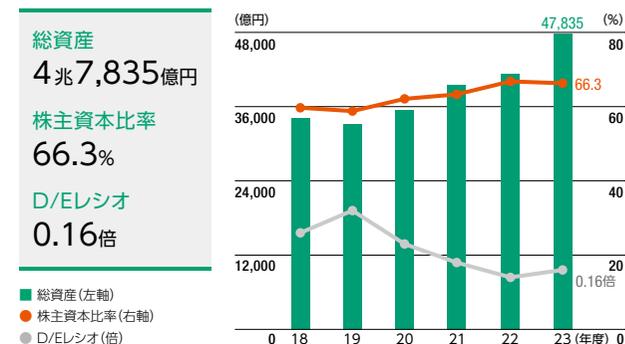


さまざまな分野でビジネスを展開している富士フィルムグループでは、幅広い基盤技術とコア技術を融合した製品設計によって、重点事業分野での研究開発を進める一方、将来を担う新規事業の創出も進めています。



バイオ医薬品市場や半導体市場の旺盛な需要を確実に取り込むべく、積極的な設備投資を行っています。2023年度は、総額4,221億円の設備投資を実施しました。

※ ビジネスインノベーションなどのレンタル機器分を除いています



2023年度の総資産は、有形固定資産の増加などにより4兆7,835億円(前年度末比15.7%増)となりました。株主資本比率は66.3%(同0.5ポイント減)となり、資本構成の安定性を維持しています。

5年間の非財務データ

詳細は、「サステナビリティレポート2024」をご覧ください。
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

★は第三者保証を受けた項目です。

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
環境(E) ※データはグループ全体						
製品ライフサイクル全体でのGHG排出量 ^{*1}	千tCO ₂	4,498	3,663	4,216	4,083	*1 7,424
GHG直接排出量(スコープ1)	千tCO ₂	633	603	633	580	* 534
GHG間接排出量(スコープ2) マーケットベース	千tCO ₂	451	409	420	400	* 390
GHG排出量(スコープ3)	千tCO ₂	—	—	3,473	4,085	7,926
エネルギー使用量	TJ	23,014	21,601	22,531	20,875	18,447
再生可能エネルギー由来電力の使用量	MW/h	94,658	94,038	108,290	119,606	101,211
大気汚染物質排出量(NOx)	t/年	325	268	269	302	252
大気汚染物質排出量(SOx)	t/年	11	15	15	18	15
環境負荷物質(VOC)排出量	t	735	675	754	645	557
総取水量	百万m ³	42.7	41.3	43.3	41.9	* 41.8
取水原単位	千t/億円	1.84	1.92	1.67	1.46	1.41
廃棄物発生量 ^{*2}	千t	96.0	88.7	92.5	109.3	* 100.7
使用/リサイクル/売却された廃棄物合計	千t	72.4	66.7	72.4	91.7	79.3
リサイクル指数 ^{*3}		6.8	6.8	7.8	7.7	5.4
有価物指数 ^{*4}		0.64	0.59	0.61	0.49	0.46

※1 2023年度よりスコープ3カテゴリ1排出量は、従来の製品に投入する原材料・部品に加えて、当社が購入した委託製造品、包装材、購入したサービス、販売目的で購入した商品に由来する排出量についても算定対象としました。そのため前年度と比較して排出量は増加しています。

※2 廃棄物処理外部委託量とサイト内で単焼却または単純理め立てした量

※3 リサイクル指数=(再資源化量+有価物化量)/単純処分量

※4 有価物指数=有価物化量/再資源化量。有価物量は第三者に有償で売却した量

※5 平均年間給与は、賞与および基準外賃金を含む。富士フイルムホールディングス単体

※6 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休暇を取得した人数

※7 [積立有給休暇(家族介護)][午前半日積休(家族介護)][午後半日積休(家族介護)][家族介護休暇][1日介護休業]の各制度利用者を掲載

※8 復職後3年後定着率= $\frac{\text{前々年度の退職後の復職者のうち当年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{前々年度退職からの復職者数}}$

※9 [積立有給休暇(子のヘルスケア)][午前半日積休(子のヘルスケア)][午後半日積休(子のヘルスケア)][子の看護休暇]の各制度利用者を掲載。育児休暇に準じる制度として、上記のほか配偶者出産時取得可能な特別付与(最大5日)があり、同制度の利用者を掲載

※10 [積立有給休暇(ボランティア活動)]を取得した人数を掲載

※11 離職率=(自然退職+自己都合退職)÷前年度末日の富士フイルム(株)正社員数[定年退職、シニア転身は離職に含まない]

※12 離職率=(自然退職+自己都合退職)÷前年度末日の富士フイルム(株)正社員数+退職者数[分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない]

※13 離職率=(自然退職+自己都合退職)÷前年度末日の富士フイルムビジネスインベション(株)社員数+退職者数[分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない]

※14 離職率=自己都合退職÷当該年度末日の富士フイルム(株)正社員数+退職者数[分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない]

※15 離職率=自己都合退職÷当該年度末日の富士フイルムビジネスインベション(株)社員数+退職者数[分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない]

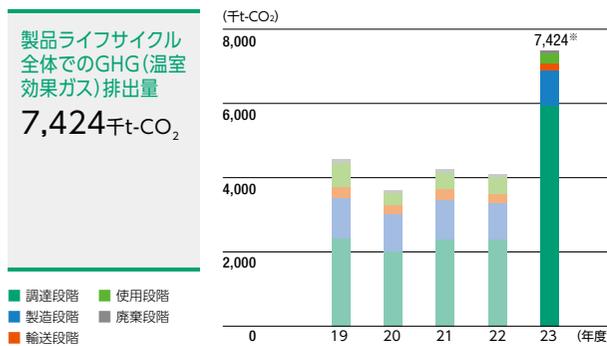
※16 TRIR(総災害度数率):100万時間あたり負傷者数(不休労災+休業-死亡労災)

※17 2021年度は富士フイルムホールディングスが展開する教育研修および各事業部が主体となり実施する教育研修の合算。2020年度までは富士フイルムホールディングスが展開する教育研修のみを集計

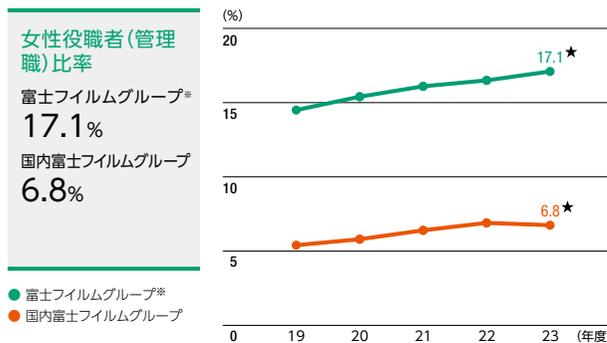
※18 2021年5月1日付で旧富士ゼロックスの国内営業部門を富士フイルムビジネスインベションジャパンに吸収分割

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社会(S)						
従業員数	名	73,906	73,275	75,474	73,878	* 72,254
うち女性従業員比率	%	27.8	28.5	30.0	30.0	*30.5
基幹ポストにおける外国籍従業員の比率	%	26.0	27.1	27.7	27.8	* 28.6
役職者(管理職)に占める女性従業員比率	%	14.5	15.4	16.1	16.5	* 17.1
平均年間給与 ^{*5}	円	10,028,486	9,701,348	10,170,102	10,326,556	10,742,168
正規雇用労働者の男女の賃金の差異						
富士フイルム	%	—	—	—	101.1(管理職) 79.6(一般)	* 98.3(管理職) * 79.6(一般)
富士フイルムビジネスインベション	%	—	—	—	98.8(管理職) 82.1(一般)	* 98.1(管理職) * 85.3(一般)
障がい者雇用率	%	2.42	2.48	2.47	2.45	* 2.52
介護休暇取得者数 ^{*6}						
富士フイルム	名	38 (男24,女14)	28 (男18,女10)	30 (男24,女6)	42 (男30,女12)	33 (男25,女8)
富士フイルムビジネスインベション ^{*7}	名	98 (男82,女16)	70 (男55,女15)	*18 59 (男47,女12)	59 (男52,女7)	64 (男53,女11)
介護休暇復職後3年後定着率 ^{*8}						
富士フイルム	%	—	100(4/4)	100(2/2)	100(1/1)	* 100(1/1)
富士フイルムビジネスインベション	%	—	20.0(1/5)	100(5/5)	100(1/1)	* 50(1/2)
育児休暇取得者数 ^{*6}						
富士フイルム	名	24 (男18,女6)	21 (男16,女5)	73 (男48,女25)	52 (男35,女17)	46 (男41,女5)
富士フイルムビジネスインベション ^{*9}	名	503 (男332,女171)	396 (男244,女152)	*18 298 (男202,女96)	272 (男241,女31)	266 (男194,女72)
育児休暇復職後3年後定着率 ^{*8}						
富士フイルム	%	—	90.5(38/42)	95.1(39/41)	89.4(42/47)	* 83.7(41/49)
富士フイルムビジネスインベション	%	—	91.3(73/80)	86.0(92/107)	70.3(78/111)	* 97.1(68/70)
男性労働者の育児休業取得率						
富士フイルム	%	—	—	—	52.0	* 66.7
富士フイルムビジネスインベション	%	—	—	—	82.2	* 83.5
ボランティア休暇取得者数 ^{*6}						
富士フイルム	名	1 (男1,女0)	0 (男0,女0)	2 (男1,女1)	0 (男0,女0)	0 (男0,女0)
富士フイルムビジネスインベション ^{*10}	名	21 (男12,女9)	2 (男1,女1)	2 (男1,女1)	0 (男0,女0)	1 (男1,女0)
離職率						
富士フイルム	%	*11 1.22	*12 1.42	*12 1.72	*14 1.81	*14 1.8
富士フイルムビジネスインベション	%	—	*13 3.49	*13, 18 3.55	*15 4.89	*15 1.9
TRIR ^{*16}		2.10	2.34	2.07	2.70	2.24
研修費用	円	—	約5.5億	約17億	約31億	* 約42億
従業員一人当たり研修費 ^{*17}	円	—	7,552	約2万	約3.7万	* 約5.2万

非財務ハイライト

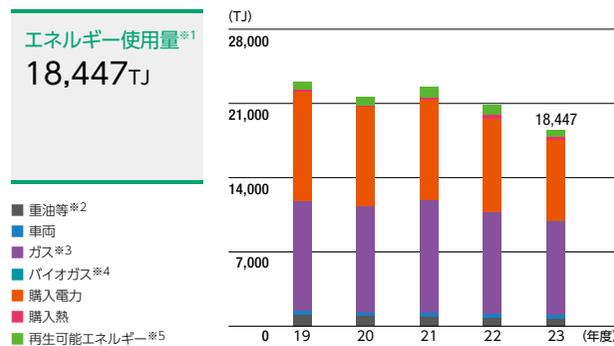


※ 2030年度をゴールとするGHG排出量削減目標の達成に向けて取り組む中、2023年度よりスコア3カテゴリ1排出量は、従来の製品に投入する原材料・部品に加えて、当社が購入した委託製造品、包装材、購入したサービス、販売目的で購入した商品に由来する排出量についても算定対象としました。そのため前年度と比較して排出量は増加しています。当社製品・サービスの提供を通じた社会でのGHG排出削減への貢献も進めています。



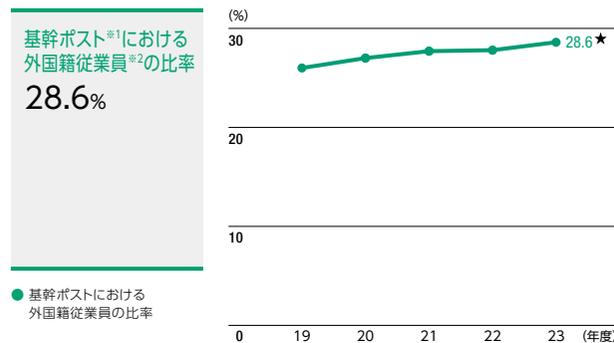
[Sustainable Value Plan 2030]では、多様な従業員が活躍できるための仕組みや職場づくりを重点課題としています。女性活躍推進においては、役職者に占める女性比率を2030年度末までに富士フィルムグループで25%とする目標を掲げています。富士フィルム、富士フィルムビジネスイノベーションは、女性活躍推進法に基づき、それぞれ2021年4月~2026年3月を対象とする女性活躍促進の5カ年行動計画を策定し、公表しました。

※ 役職者の区分はグループ会社ごとの定義に基づく



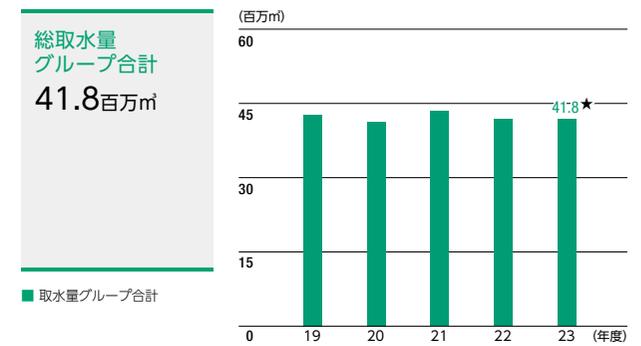
グループ横断でエネルギー効率の最大化や、エネルギー調達におけるCO₂排出削減のための施策を検討するとともに、これら施策のグループ内への積極的な展開を図っています。2030年度までに購入電力の50%、2040年までに100%を再生可能エネルギー由来の電力に転換することなどにより、当社が使用する全てのエネルギーでCO₂排出量ゼロを目指します。

※1 数値の取り扱いにより、合計が表示数値の合算と必ずしも一致していない場合があります
 ※2 A重油、C重油、灯油、軽油、ガソリンの合計 ※3 天然ガス、液化天然ガス(LNG)、都市ガス、プロパン、液化石油ガス(LPG)の合計
 ※4 埋立地メタンガス ※5 自家設置設備による発電および購入電力の合計



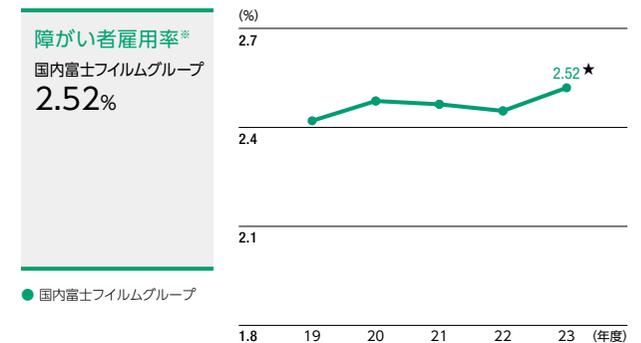
優秀な外国籍従業員の登用を目標に置き、富士フィルムグループの基幹ポストにおける外国籍従業員の比率を2030年度目標35%としています。国籍によらず、それぞれの市場において当社の事業をリードするにふさわしい人材の登用を進めています。

※1 基幹ポスト:主要子会社の社長、主要事業の事業部長などを基幹ポストに設定、グローバルに全社を見渡し、グループ会社の主要ポストに、グローバルビジネスの成長を加速していくために今後ますます重要となる事業や本社機能における主要ポストも加えて再整理し、当社の基幹ポストとして明確化しています
 ※2 日本国籍を持たない従業員



写真フィルムの製造において、清浄な水を多く使用してきたことから、早くから取水量の削減、水のリサイクル利用に取り組んできました。2030年度までに富士フィルムグループによる水の投入量を30%削減*することを目標としています。工場のある熊本県で地域住民の方々とともに白川上流域での水源かん養林整備(植林)を行うなど、長年にわたり水源保護にも努めています。

※ 2013年度比



国内富士フィルムグループでは、2016年度から継続して法定以上の障がい者雇用率を達成しており、今後も法定以上の雇用率の維持を目標としています。外部専門機関(障がい者職業センター)も交えて障がい者に適性のある業務の創出や支援機関と連携した定着支援を実施するとともに、知的/精神障がい者が活躍できる職場の新規立ち上げを継続しました。

※ 2018年度より富士フィルムホールディングス株式会社を事業主とするグループ算定特例によるグループ全体での実績を開示

社外からの評価

格付け機関の評価 (2024年7月5日時点)

格付け機関	格付け	格付け
ムーディーズ	長期	A2安定的
	短期	—
スタンダード&プアーズ	長期	A+安定的
	短期	A-1
格付投資情報センター (R&I)	長期	AA 安定的
	短期	a-1+

注) —:格付け取得せず

SRI指標構成銘柄への組み入れ



FTSE4Good

FTSE4Good Global Index



FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector
Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント
指数

外部機関からの評価



CDP気候変動
Aリスト



CDPサプライヤー・
エンゲージメント・リーダー



JPXプライム150



JPX日経インデックス400



SX銘柄2024

SX銘柄2024



DX認定



DX注目企業2024
Digital Transformation

DX注目企業2024



2024
健康経営銘柄
Health and Productivity

健康経営銘柄2024



2024
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

健康経営優良法人2024



2024
Sompo Sustainability Index

SOMPO
サステナビリティ・インデックス



iSTOXX MUTB ジャパン
プラチナキャリア 150 インデックス



「第7回 日経スマートワーク経営調査」
5星



NIKKEI SDGs 経営調査2023



スポーツエールカンパニー2024

各指標についての詳細は、当社Webサイトをご覧ください。
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/evaluation>

会社概要

会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	富士フイルムホールディングス株式会社
本社	〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号
設立	1934年1月20日
資本金	40,363百万円
連結従業員数	72,254名
連結子会社数	272社
IR問い合わせ先	富士フイルムホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部 〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号 電話 03-6271-1111(大代表)
ウェブサイト	https://holdings.fujifilm.com/ja

株式情報 (2024年3月31日現在)

●上場証券取引所

東京

●株主名簿管理人

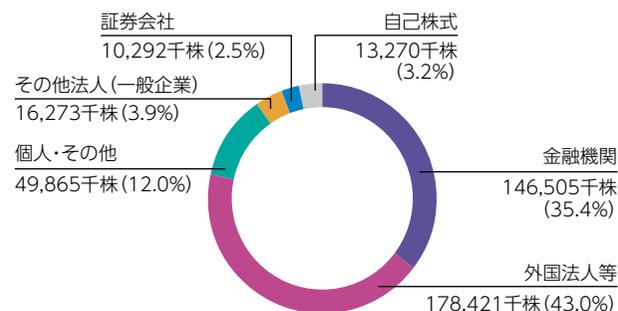
三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233
東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

●株式所有者分布

株主数	126,825名
発行済株式総数	414,625,728株

注1 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。これにより発行済株式の総数は1,243,877,184株となりました。

注2 上記株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、2024年4月1日付で当社定款第6条に定める発行可能株式総数を2,400,000,000株に変更しました。



●大株主の状況

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18.1%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.8%
日本生命保険相互会社	3.5%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1.9%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1.8%
GOVERNMENT OF NORWAY	1.4%
三井住友海上火災保険株式会社	1.3%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.2%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1.1%
株式会社ダイセル	1.1%

注1 当社は自己株式(13,269,764株)を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
注2 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いた株式数(401,355,964株)を基準に算出しております。
注3 持株数・持株比率は、記載単位未満を切り捨てて表示しております。

富士フイルムグループの組織構造 (2024年9月29日時点)



各連結子会社についての詳細は、当社Webサイトをご覧ください。▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/about/group>

第三者保証

富士フィルムホールディングスは、「統合報告書 2024」に開示する情報の客観性、正確性を高めるため、掲載する下記の情報に関して、SGSジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

第三者保証の対象項目

環境データ

- Scope1 (フロン類含む) (P112, P113)
- Scope2 (P112, P113)
- Scope3 (カテゴリー1, 11) (P112)
- 取水量 (P28, P112, P113)
- 廃棄物発生量 (P112)

人事労務データ

- 正社員の状況：従業員構成 (P28, P112, P115)
- 基幹ポストに占める外国籍従業員の比率 (P112, P113)
- 管理職に占める女性の割合 (P112, P113)
- 障がい者雇用率 (P112, P113)
- 育児休職・介護休職からの復職後の定着率の状況 (P112)

富士フィルムホールディングスサステナビリティレポート2024の第三者保証報告書は、当社Webサイトをご覧ください。

<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/evaluation>

検証項目の詳細(検証の範囲、実績、定義を含む補足説明など)は、サステナビリティレポート2024の各項目をご覧ください。

<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report/2024>

管掌役員保証



「統合報告書2024」の発行にあたって

吉澤 ちさと

富士フィ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

当社は本年1月に創立90周年を迎え、グループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を策定しました。当社の全ての事業に携わる従業員が、このパーパスを新たな旗印として、アスピレーション(志)を持って事業活動を通じた社会の持続可能な発展に貢献していきます。

統合報告書の発行は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の中長期的な価値創造についてお伝えし、また、それを契機として相互にコミュニケーションを持たせていただく重要な機会となる、と考えています。発行に際して毎回いただくご意見を真摯に受け止め、それを紙面に反映し、内容を充実させる取り組みを続けています。

本報告書では、イノベーションで価値を創造し続ける富士フィルムグループが、「社会にどのようなインパクトをもたらし得るか」という問いを繰り返しながら、制作を進めてまいりました。2030年度をターゲットとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」を達成するための、具体的なアクションプランである新たな中期経営計画「VISION2030」に込めた決意や戦略を、本報告書冒頭でCEO、CFOが語っています。続いて、当社の価値の源泉に触れながら、中長期のリスク・機会のマネジメントのあり方や、SVP2030へのロードマップを詳述しています。

後半では、具体的な事業戦略を取り上げ、特に株主・投資家の皆さまからの関心が高いバイオCDMO事業の特集を設けました。そして、こうした事業活動を支える非財務資本やリスクマネジメントを含むガバナンス体制を紹介しています。

私は、制作の統括責任を担うコーポレートコミュニケーション部長として、統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることをここに表明いたします。本報告書が、株主・投資家をはじめ、全てのステークホルダーの皆さまに、当社の価値創造の取り組みをより深くご理解いただく手助けとなることを願っています。今後とも、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。



お問い合わせ先

富士フイルムホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号

電話03-6271-1111 (大代表)

<https://holdings.fujifilm.com/ja>

©2024 FUJIFILM Holdings Corporation

2024年10月 発行

免責事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。なお、2013年度～2015年度の数値データには、2017年に公表した過年度決算修正の内容が反映されています。また、本統合報告書において日付が特定されていない情報については、2024年3月31日現在のものとなっています。