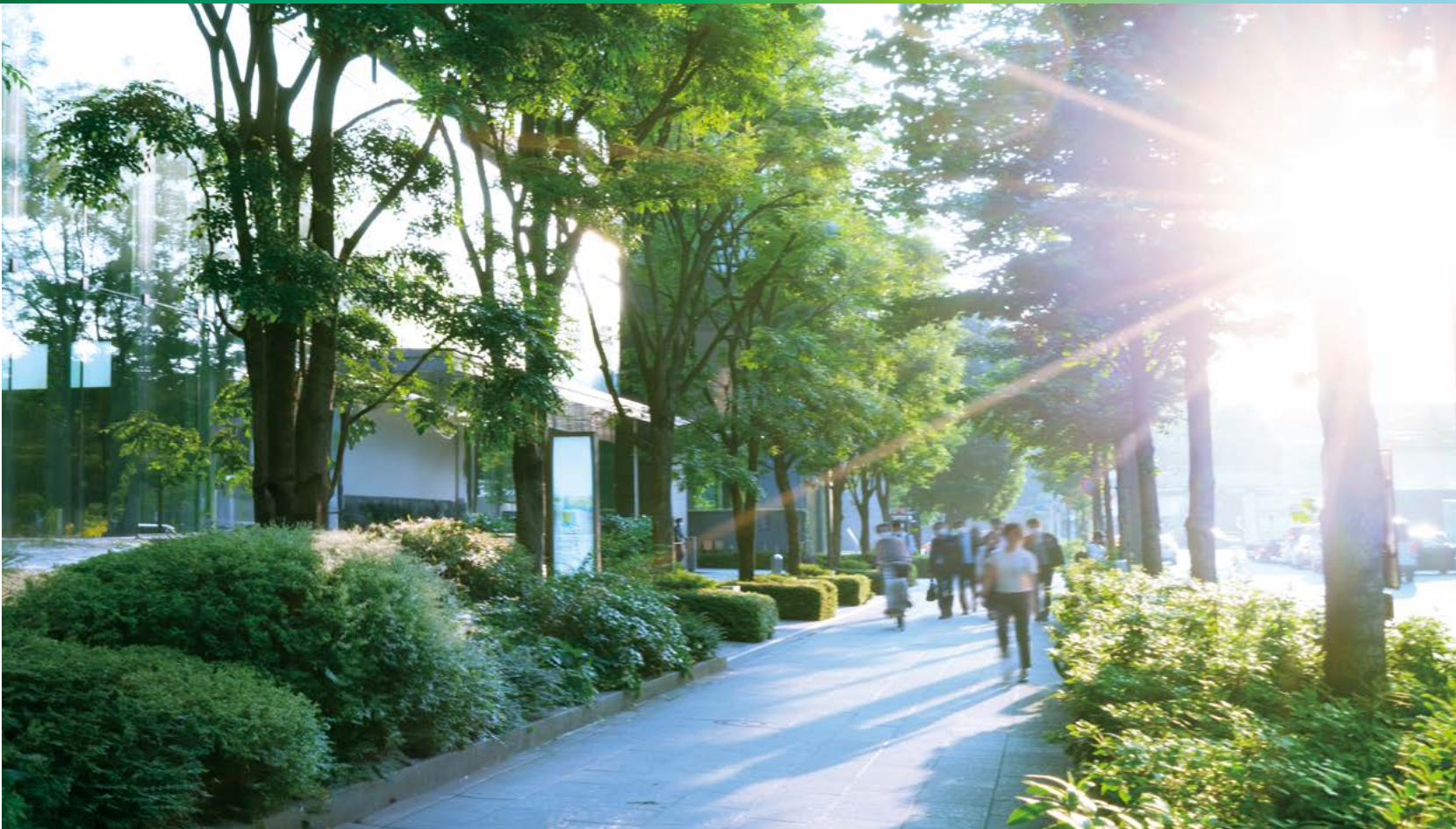


FUJIFILM Holdings Corporation

INTEGRATED REPORT 2023

FUJIFILM
Value from Innovation



Value from Innovation

富士フイルムは、生み出しつづけます。
人々の心が躍る革新的な「技術」「製品」「サービス」を。
明日のビジネスや生活の可能性を拡げるチカラになるために。



パテント・リザルト社
「他社牽制力ランキング2022」

化学業界**1位**

2012年以降、12年連続1位を獲得

国際電気標準会議IEC

トーマス・エジソン賞
受賞

レッドドット・デザイン賞2023

27製品・サービス受賞

うち、2点がBest of the Best賞受賞
プロダクトデザイン部門で23点が受賞
ブランド&コミュニケーションデザイン部門で
4点が受賞

世界におけるブランド認知度
(当社調べ)

95%

複合型ショールーム
「FUJIFILM SQUARE」累計来館者数

開館以来**800万**名超
写真展を**1,600回**
以上開催

Open Innovation Hub^{*}
累計来場者数・来場社数

26,000名
5,000社
(2023年3月31日現在)

※ 詳細はP45参照

2022年度国内外の企業・団体との
オープンイノベーション数

300件



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、2022年度（2022年4月～2023年3月）です。活動内容については、2023年4月以降の事業活動も含んでいます。

レポートの報告対象組織

富士フィルムグループ（富士フィルムホールディングス、および傘下の全連結対象会社）連結対象会社は右記URLに記載しています。 <https://holdings.fujifilm.com/ja/about/group>

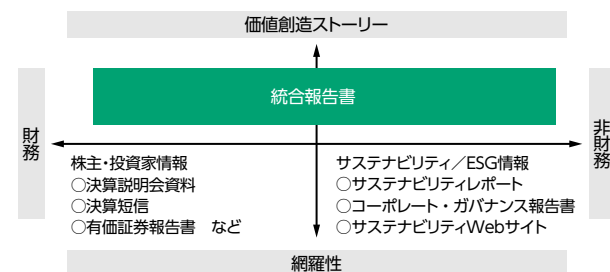
参考にした基準およびガイドライン

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・レポート・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)」

本文中に記載のあります「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



統合報告書の位置づけ



- **富士フィルムホールディングスコポレートサイト**
<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>

統合報告書表紙について



富士フィルムグループは、多様な人、知恵、技術を融合させながら、自ら変化を作り出し、社会をより良い場所に変えていくという使命の下、事業を展開しています。また、企業文化として「信頼」と「環境保全」に代表されるESG（環境・社会・企業統治）の考え方が根づいています。その中で、お客さまや従業員、株主・投資家などのステークホルダーを表す「人」、イノベーションを生み出し続ける「躍動感」、環境を表す「自然」をテーマに表現しました。

CONTENTS

Chapter 01

富士フィルムグループの価値創造

- 7 CEOメッセージ
- 13 イノベーションの進化
- 16 富士フィルムグループの独自技術
- 17 価値創造プロセス
- 18 イノベーションを生み出し続ける仕組みと価値の源泉
- 19 富士フィルムグループが目指す姿
- 21 中長期のリスク・機会とマテリアリティ
- 23 事業の全体像
- 25 財務ハイライト
- 26 非財務ハイライト

Chapter 04

サステナビリティ

- 71 サステナブル社会の実現に向けた取り組み
- 72 環境
- 75 多様性・働きがい・労働安全性
- 78 人権

Chapter 02

戦略と資源配分

- 29 過去中期経営計画の振り返り
- 31 財務資本戦略 (CFOメッセージ)
- 35 事業別戦略
 - 35 ヘルスケア
 - 39 マテリアルズ
 - 41 ビジネスイノベーション
 - 43 イメージング
- 45 研究開発戦略
- 47 DX戦略
- 50 知的財産戦略
 - 51 知的財産 × メディカルシステム開発 × デザイン
部門長鼎談
- 56 人材戦略 (人事部長メッセージ)

Chapter 05

コーポレート・ガバナンス

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

Chapter 03

特集:ステークホルダーとの価値共創

- 63 ステークホルダーの期待への対応
- 64 株主・投資家
- 65 地域社会
- 68 行政(自治体)

Chapter 06

データセクション

- 102 財務分析と評価
- 103 連結財務諸表等
- 107 11年間の財務データ
- 109 5年間の非財務データ
- 110 社外からの評価
- 111 会社概要
- 112 第三者保証/管掌役員保証

統合報告書2023のテーマ

富士フィルムグループは、1934年の創業以来、時代の変化や社会のニーズに合致したイノベーションを創出し続け、事業ポートフォリオを変革させてきました。そして、これからも事業を通じて社会課題の解決とサステナブル社会の実現に貢献し続けていくことを目指し、価値創造に向けたさまざまな取り組みを進めています。統合報告書2023では、イノベーションを軸とした価値創造ストーリーを中心に、以下の切り口から開示情報の充実化を図りました。

イノベーションを生み出し続けるための仕組み

「富士フィルムグループの価値創造」では、創業以来、フィルム事業で培ってきた基盤技術が、どのようにコア技術につながり、未来に続く価値を創造するための技術へと進化してきたのか、さらに人材や技術力といったイノベーションの源泉がどのように事業の発展に寄与し、持続的な成長に寄与してきたのかについてまとめました。また、「戦略と資源配分」では、イノベーションを生み出し続けるための全社戦略とそれを実現するための資源配分の考え方について、財務・資本戦略をはじめ、研究開発、知的財産、DX、人的資本の機能別にまとめました。さらに、メディカルシステム事業における製品開発をテーマとした、組織横断的な知的財産の活用事例について、部門長による鼎談を通じて紹介しています。

主なコンテンツ

P 7-12 >> CEOメッセージ

リスクをチャンスに変え、迅速かつ確に先手を打つことで、中期経営計画「VISION2023」の売上・利益計画を1年前倒しで達成した2022年度の事業活動の振り返りをはじめ、中期経営計画の最終年度に向けた課題、サステナブル社会の実現に向けたCEO後藤の想いを紹介しています。

P 31-34 >> 財務資本戦略 (CFOメッセージ)

中期経営計画「VISION2023」の進捗状況や資本効率・資本構成に対する考え方、株主還元方針などについて説明しています。

P 51-55 >> **NEW** 知的財産 × メディカルシステム開発 × デザイン 部門長鼎談

確かな知的財産戦略で、さらなるイノベーションを起こし続けるための富士フィルムグループの取り組みについて掘り下げて紹介しています。

P 56-61 >> 人材戦略 (人事部長メッセージ)

人事部長インタビューを通じて、変化を成長のチャンスと捉えて、自ら変化を作り出し続ける人材と風土を育む人材戦略と、富士フィルムグループ全従業員を対象に実施したエンゲージメントサーベイの結果をまとめています。

ステークホルダーとの価値共創

当社はさまざまなステークホルダーと共創しながら、未来に向けた価値を提供することを目指しています。「特集:ステークホルダーとの価値共創」では、社会課題やステークホルダーからの期待や要望を受け、富士フィルムグループの事業活動を通じて社会にどのような解決策や社会的インパクトを提供しているのかをまとめています。

主なコンテンツ

P 63-69 >> **NEW** 【特集】ステークホルダーとの価値共創

ステークホルダーからの期待への対応とともに、株主・投資家、地域社会、行政(自治体)との価値共創の取り組みを紹介しています。

コーポレート・ガバナンス

「コーポレート・ガバナンス」では、取締役会議長と社外取締役との対談や社外取締役メッセージなどを通じて、さらなるガバナンス強化に向けた取り組みについて説明しています。

主なコンテンツ

P 83-85 >> **NEW** ガバナンス対談

「企業文化の継承に向けて、さらに高い次元のコーポレート・ガバナンスを目指す」ことをテーマに、取締役会議長の助野と指名報酬委員会の委員長を務める社外取締役 北村氏の対談を行いました。取締役会が果たす役割を中心に、さらなる実効性向上に向けた想いを紹介しています。

P 89-90 >> 取締役会・監査役会のスキル・マトリックス

2022年度に見直しを行ったスキル・マトリックスについて、各スキル項目の選定理由や作成の考え方・作成のプロセスについて説明しています。

富士フィルムグループが大切にすること

企業理念

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

ビジョン

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

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、国際ルールを順守し、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

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

VISION2023

2021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、ヘルスケアと高機能材料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。



Chapter 01

Chapter

富士フィルムグループの価値創造

CONTENTS

- 7 CEOメッセージ
- 13 イノベーションの進化
- 16 富士フィルムグループの独自技術
- 17 価値創造プロセス
- 18 イノベーションを生み出し続ける仕組みと価値の源泉
- 19 富士フィルムグループが目指す姿
- 21 中長期のリスク・機会とマテリアリティ
- 23 事業の全体像
- 25 財務ハイライト
- 26 非財務ハイライト

実行力の源は
「Burning Desire (強い願望)」。
「富士フィルムグループの未来を創る」種を
しっかり芽吹かせ、事業の変革に挑み続けます。

後藤 禎一

富士フィルムホールディングス株式会社
代表取締役社長・CEO

「スピード」と「アジリティ(機敏性)」を高め、 「VISION2023」の目標を1年前倒しで達成。 結果を出せる現場の力が企業としての地力になっています。

2022年度の総括

地政学リスクやインフレの継続など、世界経済は不安定かつ先行き不透明な状況が続いています。当社においても、2022年度は前年度に続き、資源・エネルギー価格の高騰や半導体をはじめとする部材需給のひっ迫などの影響を受け、厳しい経営環境におかれましては。しかしながら、そのような状況下でも、2022年度の業績は売上高・営業利益ともに過去最高を更新することができました。さらに、2023年度を最終年度とする中期経営計画「VISION2023」の売上・利益目標を1年前倒しで達成しました。

これは、富士フイルムグループの従業員一人ひとりが粘り強く課題解決に取り組んだ成果であると考えています。リスクをチャンスに変え、迅速かつ的確に先手を打つことで、結果を出せる企業としての地力がついてきたことを実感した1年でした。富士フイルムグループが2000年代に直面した写真フィルム市場の急速な縮小に伴う本業消失の危機を、事業構造の転換によって乗り越えた経験から進化させてきた「スピード」と「アジリティ(機敏性)」が今後の企業価値向上にも大きく資すると考えています。事業構造の転換を進めてきた中で、当社は情報の収集分析(See)にはじまり、本質的な課題を捉えて(Think)実行

計画を策定し(Plan)断固としてやり抜く(Do)という「See-Think-Plan-Do」の業務サイクルを強化してきました。DX・AIなどを活用して、この実証的なサイクルをさらに高速回転させることが各人の潜在意識に根づく「業界の常識」といった固定観念、大きな組織にありがちな「緩慢な動き」からの脱却につながります。このスピード感こそが競争優位性の獲得に最も効果的な「時間差による差別化」に結びつくと考えています。

私は、30代のころから、ベトナム・シンガポール・中国に合計17年間駐在しました。その間に多岐にわたるビジネス経験を積み重ねたことが、その後のキャリアの基盤となっています。特に印象に残っているのは、ベトナムに赴任した際、一人で事務所を立ち上げ、写真フィルムや印画紙の加工工場の建設まで行ったことです。また、シンガ



ベトナム赴任時に立ち上げた
事務所の前で

CEOメッセージ

ポール駐在中インドやバングラデシュ、インドネシア、パキスタンなどアジア全域において写真・医療・印刷関連をはじめ、当時の富士フィルムの全ての事業の販売マーケティングを担ったことや、中国でメディカル事業の責任者として事業拡大にまい進したことなど、さまざまな人との絆を深めながら挑戦してきたこと全てが現在の私を形づくっています。しかしながら当時、事業の最前線である現場で立案した戦略や計画が、距離の離れた本社では正しく理解されにくく、事業活動のスピードを鈍化させる要因となったこともありました。以来私は「真実は現場に宿る」という信念の下、自分の目で見て、嗅覚を働かせながらビジネスの勘所を押さえ、事業の進化と発展に力を注いできました。コロナ収束とともに、2022年7月から世界中の拠点や顧客を訪問し、17の国・地域、30か所以上の当社ビジネスの現場に足を運びながら、有意義な議論を交わしています。その過程でヘルスケアと高機能材料を両輪

にして当社グループを成長させていくという戦略について、従来にも増して揺るぎない手応えと確信を持つに至りました。そして、当社の持続的な成長に向けて布石を打つべく、「VISION2023」の3年間の設備投資総額を当初計画の7,500億円から1兆1,214億円へ大幅に増額し、積極的な投資を継続しています。

メディカルシステム事業では、DXを活用して医療の質の向上につなげる領域に積極的に取り組んでいます。デジタル病理診断用ソフトウェアなどの開発・販売を行う米国Inspirata社のデジタル病理部門を買収し、デジタル病理事業に本格参入したのもその一例です。

バイオCDMO事業などのライフサイエンス領域では、バイオ医薬品の旺盛な需要に対応するため、生産能力の拡充を進めており、2023年度中にデンマーク拠点の大型設備が完成予定です。そして、2025年度に米国ノースカロライナ拠点、2026年度にデンマーク拠点で新たな

大型設備を導入することに加え、当社にとって初めてとなる日本拠点での稼働を目指し、富山県での新棟建設を進めています。

電子材料事業では、グローバルな生産体制の下、高品質の材料を安定的に生産・提供していくため、当社にとって国内初となるCMPスラリーの最新鋭の生産設備を熊本県に建設中です。また、2023年5月に発表し、7億米ドル（約950億円）で買収する米国Entegris社の半導体用プロセスケミカル事業は、私が2021年にCEOに就任して以来、最大規模の買収案件となりました。これらの大型投資を決断したのは、バイオ医薬品や半導体の市場が中長期的に見て「VISION2023」策定時の想定を上回って成長するという確信を得たからです。拡大する需要に迅速に対応し、早期の収益貢献を図れるよう、各市場の状況を見据えて熟慮を重ね、勝機を見極め決断したものです。CEO就任時に自らの使命として掲げた「富士フィルムグループの未来を創る」ためにまいってきた種であり、これらをしっかり芽吹かせ、次の成長につなげていきます。

**「真実は現場に宿る」という信念の下、
自分の目で見て、嗅覚を働かせながら
ビジネスの勘所を押さえ、
事業の進化と発展に力を注いでいます。**



2023年度の位置づけ

2030年度に向けて
さらに「稼げる会社」に進化していく

2023年度は、「VISION2023」の最終年度であるとともに、2030年度をゴールとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」を視野に入れながら、次期中期経営計画を策定する重要な年です。2030年度には全社売上高3.5兆円以上、その半分の

CEOメッセージ

1.75兆円をヘルスケアで占める企業へと成長させていきます。私は、この長期目標に向けて、富士フィルムグループにはもう一段、各事業における収益力の向上が必要であると考えています。そのために、各事業の「稼げる力」をさらに高めていくことに注力します。付加価値の高い製品・サービスや新たなビジネスモデルの創出、生産性向上を追求し、事業を通して社会に価値を提供し続け成長する、さらに「稼げる会社」へ進化していくことを目指します。2023年度の通期業績予想として、売上高2兆9,500億円、営業利益2,900億円、当社株主帰属当期利益2,250億円と、「VISION2023」の最終年度の目標を引き上げ、いずれも過去最高の更新を実現させます。富士フィルムグループは、これまで培ってきた技術力をあらゆる事業に広く応用展開することで、社会課題に多様な角度から貢献しています。2023年度も各事業が競争力の高い差別化された新製品・サービスを継続して市場に投入しており、グループ全体として順調なスタートを切っています。

メディカルシステム事業では、2021年3月に株式会社日立製作所の画像診断関連事業の買収を完了し、富士フィルムヘルスケアとしてスタートして以降、グループシナジー最大化に向けたさまざまな施策を矢継ぎ早に進めてきました。米国、アジアパシフィック、欧州の現地法人統合による販売シナジーの拡大や、富士フィルムのAI技術を活用して開発した機能を搭載したCTや超音波診断装置の発売など、開発面でのシナジー効果も生まれています。買収後3年目となる2023年度から2024年度にかけて、シナジー最大化と事業成長を一段と加速させるべく、

国内グループ各社に分散していた事業戦略立案や研究開発、販売・保守サービスに関わる国内グループ会社を再編し、グループの総合力をより一層高めていきます。

また、当社独自の画像処理技術やAI技術を生かした「REILI」ブランドの下、医療現場のワークフローを支援するAI技術の開発と実用化を進め、さらなる事業拡大を図っていきます。一例として、AI技術を活用して開発されたソフトウェアが、上部消化管領域の内視鏡診断を支援する医療機器として日本初の薬事承認を取得するなど、検査の効率化や医療の質の向上をサポートしています。今後も、人々の健康維持増進に貢献するイノベーションを創出し続けます。

これらの取り組みを通して、メディカルシステム事業の2030年度売上高1兆円、営業利益率10%台後半に向けて、中間目標である2026年度の売上高7,000億円を必達します。

バイオCDMO事業は、2022年度に増収を実現したものの、想定を超えたインフレによるコスト上昇の影響を受け、対前年度で減益となったことを課題として捉えています。2030年度に向けてバイオCDMO事業をヘルスケアの柱として成長させていくために、まずはデンマーク拠点での原薬製造設備の増設と製剤製造ラインの新設を予定どおり2023年度中に完成させ、事業基盤を強化していきます。また、米国・欧州の拠点においても積極的な設備投資を行い、抗体医薬品や遺伝子治療薬、ワクチンなどさまざまなバイオ医薬品の開発・受託体制をさらに強化し、バイオCDMO事業の成長を一段と加速していきます。

マテリアルズは、電子材料事業が半導体の市況軟化の

影響を受けていますが、中長期的には生成AI向け用途をはじめ、高い成長が見込まれる市場です。そのため、台湾や欧州に最先端半導体材料の工場を新設するなど投資計画を緩めず、グローバルな製造・供給体制のさらなる強靱化を図ることで、事業成長を加速させていきます。

サステナビリティ

サステナブル社会の実現に向けた「SVP2030」達成への想い

サステナブルな社会の実現にあたり、気候変動対応や資源循環・生物多様性の保全への取り組みのほか、人権の尊重、責任あるサプライチェーンマネジメントなど、企業として真正面から取り組むべき課題は多岐にわたっています。富士フィルムグループは、2030年度をゴールとする「SVP2030」の実現に向けて、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業活動によって生じる社会・環境への負荷の軽減／配慮」の両面から事業活動を展開していま



建設が進むデンマーク拠点

CEOメッセージ

す。重点分野としては「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つを掲げており、課題達成に向けてデジタルを活用し、社会的価値と経済的価値の両面での成長を促進していきます。その中で私が最優先で取り組んでいるのは、「環境」と「健康」です。

「環境」分野においては、脱炭素社会の実現に向け、自社が使用するエネルギー起因のCO₂排出量、および自社製品のライフサイクル全体のCO₂排出量において、いずれも2030年度に2019年度比で50%削減することを目標にしています。設備投資などの判断に「インターナルカーボンプライシング制度*」を導入し、2022年度には2019年度比10%の自社エネルギー起因のCO₂排出削減を達成しました。私が委員長を務めるESG委員会の下部組織として新たに設立した「GX (Green Transformation) 委員会」を活用してGXを加速します。欧州連合域内排出量取引制度 (EU-ETS) の炭素価格を参考とした社内のカーボンプライシングを設備投資・M&Aなど事業活動における重要な局面で活用しています。M&Aや能力増強投資では、その実行によってCO₂の排出量が増加してしまうケースもありますが、それらの投資において新たに創出されるキャッシュが、炭素価格を差し引いても中長期的に社内基準を超えるレベルで獲得できるかを厳しく確認しています。併せて、追加性を重視した再生可能エネルギーによる電力の活用やエネルギー使用量を低減する革新的な生産プロセスの開発など、投資を伴う施策の立案も進めています。

* 企業が独自の社内炭素価格を設定し、CO₂排出量をコスト換算することにより、排出量増減に対する経済的影響を定量化し、意思決定に反映することにより、企業活動の低炭素化を促進する仕組み

「健康」分野においては、新興国における医療アクセスの

向上に貢献することを目指しています。その一つが、私がCEOに就任する前にメディカルシステム事業部長として立ち上げに注力した、がん検診を中心とした健診センター「NURA」です。高精細な診断画像を提供する当社の医療機器や画像診断AI技術を活用して医師の診断をサポートし、健診サービスを提供しているNURAは、これまでインドで3拠点を運営しており、延べ12,000人以上(2023年8月31日現在)の方々にご利用いただいています。さらに2023年9月にモンゴル国・ウランバートルにもNURAを展開したほか、今後同年11月にインド・ハイデラバードに新たに拠点を開設する予定です。東南アジアや中東・アフリカへの進出に向け、自社での展開に加えて、関係各国の現地企業とのテクノロジーパートナー契約の締結を進めていきます。2030年度までに新興国を中心に世界100拠点まで拡大し、日本の健診・予防文化を各国に普及させることで人々の健康維持増進に寄与していきます。

また結核終息のために、電力インフラの整備されていない郊外や山間部などでも結核検診が可能な小型・軽量の携帯型X線撮影装置を用いた取り組みを推進しています。各地で行った結核検診のデータをもとに、クラウドを活用して世界の結核流行状況を可視化することで、各国・地域での結核対策に貢献する構想を持っています。それを実現するために、政府やアカデミアと連携した結核対策プロジェクトをインドでスタートさせ、産官学でインド政府とのコミュニケーションを進めています。今後も世界の医療格差の解消や人々の健康維持増進に貢献すべく、当社の特長ある製品・サービスの提供を通じて責任を果たしていきます。

さらに、富士フィルムグループの発展のためには、従業員の健康を守ることも重要な戦略テーマです。その一環として、富士フィルムグループ従業員向けの健診施設「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2022年4月に開設しました。富士フィルムグループの最新の内視鏡や、マンモグラフィーなどの医療機器、AI技術を活用した医療ITシステムなどを導入し、富士フィルムグループ従業員に高品質な健康診断の機会を提供しています。心身ともにいきいきと働ける環境を充実させている取り組みは、社外からも高い評価をいただいております。経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」に3年連続で選ばれています。



モンゴル国・ウランバートルで開催されたNURAオープニングセレモニーにて。
(左から)モンゴル国駐節日本国特命全権大使 小林 弘之氏、在モンゴルインド大使 Mohinder Pratap Singh氏、後藤、Tavan Bogd Group会長 Baatarsaikhan Tsagaach氏、FUJIFILM DKH LLP (NURA) Board Director Vellakkat Niaz



NURA Mongoliaの紹介動画も併せてご覧ください。

(NURA館内やオープニングセレモニーの様子をご覧いただけます。)

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=MEHL0BZJEYU>

CEOメッセージ

人的資本・知的資本

従業員と会社のさらなる成長に向けて

富士フイルムグループがこれまで変革と成長を成し遂げてきたのは、意欲高く働く従業員の「個の力」によるものであり、当社が誇る多岐にわたる技術やノウハウ、知財を生み出し続けてきた現場力が当社の競争力を支えています。国内外の従業員が当社の企業理念やビジョンに共感し、誇りを持って働くことがさらなる価値を生み出し、持続可能な社会の実現につながると考えています。そして、多くのM&Aを通して新たな従業員をグループに迎えている中、エンゲージメントを継続的に向上させていく必要性を強く認識しています。2022年12月に実施した「富士フイルムグループ従業員エンゲージメントサーベイ」では、全世界のグループ従業員の90%から回答が寄せられ、「エンゲージメントスコア80%(肯定的な回答の割合)」という結果を得ました。サーベイの結果を分析すると、富士フイルムグループの目指す姿に対する従業員の理解・共感が深く、コンプライアンス意識が高いことが強みである一方、生産性の高い働き方と多様性の推進に改善の余地があることも明確になりました。重要なのは、各職場でサーベイの結果をもとにディスカッションを進め、従業員が意欲高く働けるよう具体的な施策に落とし込んでいくことです。富士フイルムグループとそこで働く従業員のさらなる成長につなげていくサイクルを定着させるべく、体制を整えていきます。

また、富士フイルムグループが目指すサステナブル社会の実現に向けて、事業活動を迅速に展開していくため、

DX・AI人材を育成する多様なプログラムのほか、データに基づいた人材配置の最適化をサポートするデジタルプラットフォームを構築しています。DXにより、従業員の生産性を飛躍的に高めながら、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時間を増やすと同時に、仕事の効率化により働き方改革を進めています。

ステークホルダーの皆さまへ

実行力の源は
「Burning Desire(強い願望)」

祖業の写真フィルム製造には、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ます。そのため富士フイルムグループの企業文

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、ESGの考え方が根づいています。社会のニーズや価値観の変化とともに、当社の事業構造は大きく転換してきましたが、今後も社会により良い変化を生み出し続けることができる企業として挑戦する姿勢を追求していきます。

私は、2023年度のスタートにあたって、従業員に「Burning Desire(強い願望)を持って行動しよう」と呼びかけました。何かを成し遂げようとするとき、強い願望があれば、どんな困難をも克服しようとするパワーが生まれます。私のBurning Desireは「SVP2030」の目標を誠実に達成すること。成長分野への積極投資もこの一環で、花を咲かせるべく挑戦を重ねていきます。そして、いつの時代においても富士フイルムグループが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。これからも富士フイルムグループにどうぞご期待ください。

**社会のニーズや価値観の変化とともに、
当社の事業構造を転換させながら、
社会にとってより良い変化を
生み出し続けていきます。**



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。時代の先を読み、成長戦略を進めてきたイノベーションの歴史を紹介します。

1934 フィルム国産化への挑戦
(ガラス乾板〜フィルム)



大日本セルロイド株式会社から写真フィルム事業を継承し「富士写真フィルム株式会社」を設立。国産初の映画用ポジフィルムを初出荷。

1935



富士クロームフィルム



富士レントゲンフィルム

1936

1940



射点観測写真機



航空写真用レンズ
フジF5 50cm

1948



富士カラーフィルム

カラー化への挑戦(白黒〜カラー)と、高品質なモノづくり文化の確立・システム化



フジカシックスIA



富士引伸機B型

1950



電子顕微鏡によるハロゲン化銀解析(研究所)



富士ハンガー型自動現像機XP-1

1964

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、不可能を可能にする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

映画用フィルムの自社開発を志意。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、製版用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

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。

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

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/溶融製膜により、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的に液中に分散させる技術。機能性材料の塗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。

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

2000

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)

2006
富士フイルムホールディングス設立

2008
富山化学工業買収
医薬品事業に本格参入

1970年～1999年 技術力をもとに事業を拡大

2000年代：成長領域の探索期

デジタル化への挑戦とグローバル化の加速

写真、医療、印刷事業におけるデジタル化をいち早く推進。さらに、1960年代より海外現地法人を設立し、1980年代より海外生産拠点を整備し、販売を推進するなど、グローバル化を加速しました。

第二の創業期～強固な事業ポートフォリオの構築へ

写真フィルム市場が急速に縮小し、本業消失という危機を乗り越えるべく、事業構造を転換。写真フィルムで培った技術の棚卸しを行い、今後の成長領域として新たに化粧品市場と医薬品市場に参入しました。

幅広い製品・ソリューションを展開
基盤・コア技術を生かして

ヘルスケア

1983 **世界初**
デジタルX線画像診断装置「FCR」発売



1999
医用画像情報システム
(PACS)「SYNAPSE」発売

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

2006
機能性スキンケア化粧品
「エフ スクエア アイ」発売
(化粧品市場に参入)



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



マテリアルズ

1965 **日本初**
PS版「SK」「GKN」発売

1996 **世界初**
WV(ワイドビュー)フィルム発売

ビジネスソリューション

1975 **業界初**
フルカラー複写機
「富士ゼロックス6500」
発売



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



2000
世界最速(当時)の
フルカラー電子印刷
出刷システム
「Color DocuTech 60」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

イメーシング

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



1986 **世界初**
レンズ付フィルム
「フジカラー写ルンです」
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



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



▶現在の基盤・コア技術は、P16「富士フイルムグループの独自技術」をご覧ください

2010

2012

SonoSite買収、超音波診断分野に参入

2017

和光純薬工業買収

2019

富士ゼロックス完全子会社化

2020

2021

富士ゼロックスから富士フイルムビジネスイノベーションへ社名変更

2022

Inspirata, Inc.のデジタル病理部門買収

2011

MSD Biologics/Diosynth買収、バイオCDMO事業に参入

2015

Cellular Dynamics International買収

2018

Irvine Scientific Sales Company買収、ライフサイエンス(培地)分野拡大

2019

Biogen (Denmark) Manufacturing買収、バイオCDMO事業の成長加速

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

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

市場の拡大を見据え、2011年にバイオCDMO事業に本格参入するとともに、当社が競争優位性を発揮できる分野を検証し、見極めながら、M&Aを積極的に進めました。

2020年代：成長期

社会にポジティブなインパクトをもたらす価値を創出し、マーケットをリード

富士フイルムグループのシナジー創出を加速させ、先進独自技術を進化させながら、産業や社会にポジティブなインパクトをもたらす価値の創出に注力しています。

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



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



2018

AI技術ブランド「REIL」発表



2021

「医療クラウドサービス」提供

2023

デジタルマンモグラフィシステム「AMULET SOPHINITY」発売



2011

「Jet Press 720」発売



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発売



2018

社会インフラ画像診断サービス「ひびみっけ」提供



2021

大容量データを低コスト・安全・長期に保管できる「FUJIFILM LTO Ultrium9 データカートリッジ」発売



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



2021

セキュリティ機能を強化した富士フイルムブランド複合機・プリンター「Apeos」シリーズ発売



2023 **世界初**

接着機能を持つ「圧着トナー」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**※
1億2百万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

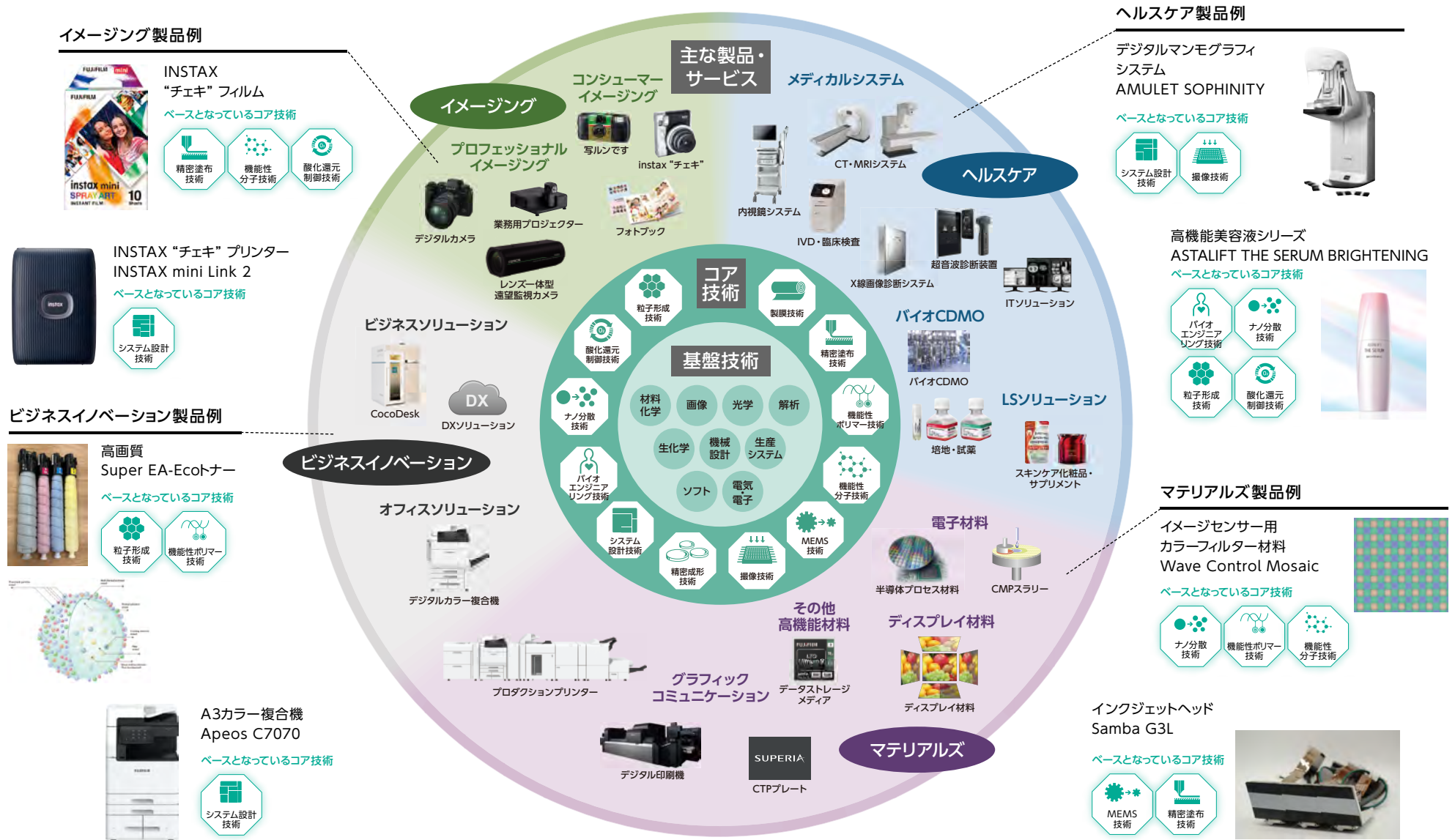
ハイブリッドインスタントカメラ「instax mini Evo」発売



※ 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

富士フイルムグループの独自技術

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



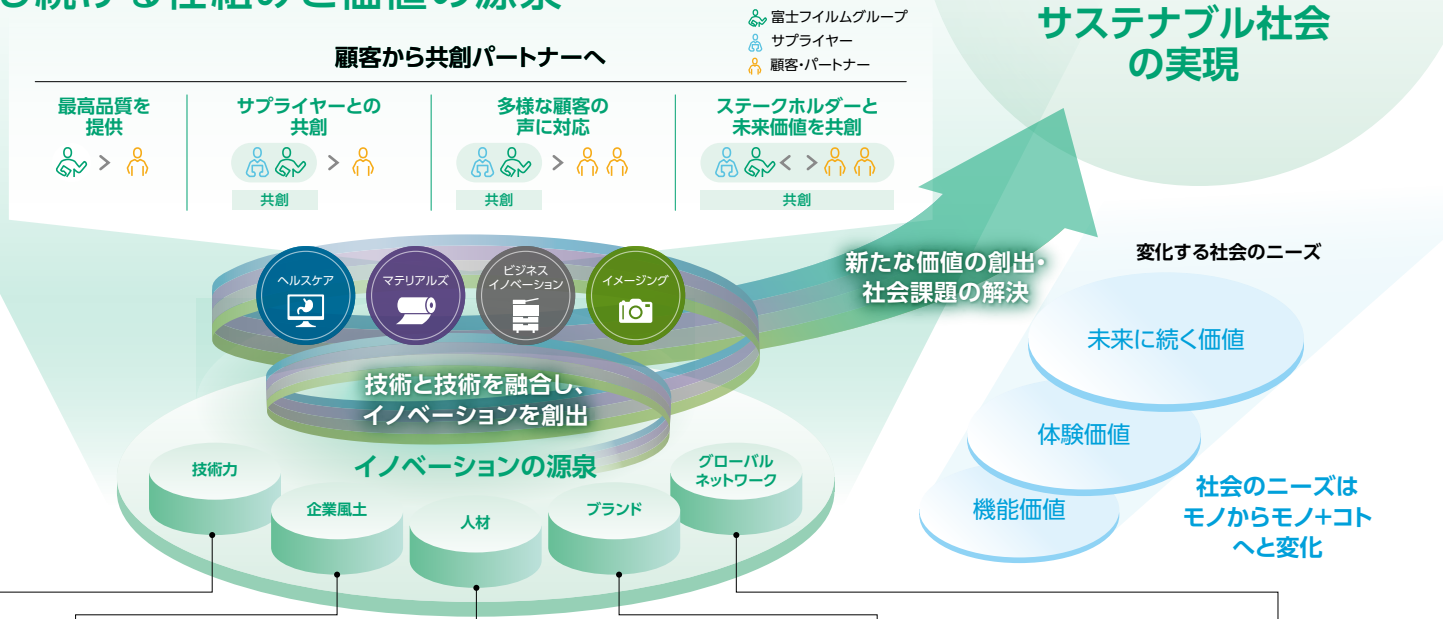
注) 2022年度(末)の実績値

注) 2022年度(末)の実績値

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。



技術力

基盤技術の蓄積

多種多様な先進・独自の技術の集積で成り立つ写真分野において、世界トップレベルの技術力を培い、各事業を支える基盤技術を蓄積しています。

コア技術の研鑽

基盤技術をもとに、持続的な競争優位性を築くためのコア技術を磨いています。

複合的な技術の融合

基盤技術とコア技術を組み合わせることで、さまざまな革新的な製品・サービスを提供しています。

- ▶ P13 イノベーションの進化
- ▶ P16 富士フィルムグループの独自技術
- ▶ P45 研究開発戦略
- ▶ P50 知的財産戦略

企業風土

「オープン、フェア、クリア」な企業風土

「オープン、フェア、クリア」な企業風土の下、勇気ある挑戦により、新たな価値を創造することで、社会から信頼され、必要とされる企業であり続けることを目指しています。「オープン、フェア、クリア」は富士フィルムグループのすべての活動のベースとなる考え方であり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にとつて欠かせない要素です。

- ▶ P5 富士フィルムグループが大切にすること
- ▶ P56 人材戦略
- ▶ P75 多様性・働きがい・労働安全性

人材

変化を成長のチャンスと捉える人材育成

変化を成長のチャンスと捉えて、挑戦し、日々変化を作り出す人材の育成に注力しています。

高い従業員エンゲージメント

多様な人材が能力を最大限に発揮できる、従業員エンゲージメントの高い組織づくりを推進。従業員一人ひとりが、富士フィルムグループの成長を支えています。

- ▶ P56 人材戦略
- ▶ P75 多様性・働きがい・労働安全性

ブランド

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

写真分野で培った先進・独自の技術を進化させながら、革新的な製品・サービスを提供し、社会課題に真正面から向き合うことで富士フィルムブランドを培ってきました。富士フィルムブランドの価値を向上させ、世界における高い認知度につながっています。

- ▶ P13 イノベーションの進化
- ▶ P62 ステークホルダーとの価値共創

グローバルネットワーク

創業期からの積極的な海外展開

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。

地域統括会社との連携によって経営管理機能を強化

地域統括会社を設置し、意思決定の迅速化や経営管理機能を強化し、研究開発・生産・マーケティング・販売など、各国・地域でのタイムリーな情報収集や現地に適応した戦略立案、現地企業との連携を可能にしています。

- ▶ P23 事業の全体像
- ▶ P62 ステークホルダーとの価値共創

富士フイルムグループが目指す姿

目指す姿の実現に向けたロードマップと重点課題(マテリアリティ)

[Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)]で掲げた目標を実現するために、2021年4月公表の中期経営計画[VISION2023]で定めた重点施策を推進し、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

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

VISION2023

売上高 2兆9,500億円
営業利益 2,900億円
CO₂排出削減^{*1} 11%
(2019年度比)

中期経営計画[VISION2023]当初の目標は、売上高2兆7,000億円、営業利益は2,600億円でした。2022年度に1年前倒しで目標を達成したため、上方修正しました。

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

SVP2030

売上高 3兆5,000億円以上
(内、ヘルスケア 1兆7,500億円)
CO₂排出削減^{*1,2} 50%
(2019年度比)

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

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

VISION2019

売上高 2兆3,151億円
営業利益 1,866億円
CO₂排出削減^{*1} 25%
(2013年度比)

*1 CO₂排出削減は自社が使用するエネルギー起因(Scope1+2)を記載。

*2 2019年度比50%削減は、2013年度比65%削減に相当。また、2030年度の製品ライフサイクル全体でのCO₂排出削減目標は2019年度比50%。

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「富士フィ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。



SVP2030重点分野/ 重点課題(マテリアリティ)

| | ステークホルダーとの 価値共創 P62 事業を通じた 社会課題の解決 | サステナビリティ P70 事業プロセスにおける 環境・社会への配慮 | 富士フィルムグループが 貢献するSDGsの目標 |
|--|--|--|--|
| 環境 ① 気候変動への対応 ② 資源循環の促進 ③ 脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応 ④ 製品・化学物質の安全確保 | ● ● ● ● | ● ● ● | 6 水と衛生 7 再生可能エネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 17 パートナーシップ |
| 健康 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 | ● ● ● ● ● | ● | 3 健康的な生活 17 パートナーシップ |
| 生活 ① 安全、安心な社会づくりへの貢献 ② 心の豊かさ、人々のつながりへの貢献 | ● ● | ● | 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップ |
| 働き方 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 | ● | ● ● | 5 性別平等 8 持続可能な経済成長 17 パートナーシップ |

イノベーション

事業活動の基盤

| | | |
|-----------------|---|---------------|
| サプライチェーン | 環境・倫理・人権などのCSR基盤を サプライチェーン全体にわたり強化する | 12 持続可能な消費と生産 |
| 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2023」P9-12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。

マテリアリティに
影響する
メガトレンド








大規模な自然災害や感染症パンデミックのリスク顕在化、気候変動による地球環境・生態系の変化、エネルギー・資源の枯渇化

不安定な政治・経済情勢、紛争拡大による地政学リスクの高まり、国・地域間の格差拡大


グローバルでの少子高齢化の進展および労働人口の減少、人生100年時代の到来による働き方や老後保障の変化、健康寿命に対する意識の高まり

人権への意識の高まり、個人の価値観の多様化と組織における多様性の重視

テクノロジーの急速な進化、DXの進展による新たな生活様式やビジネスの台頭、サイバーリスクの上昇

| 重点課題(マテリアリティ) | 当社の機会 | 当社のリスク | 主要なKPI | 2022年度の主な実績 | 2023年度目標 | 2030年度目標 | 主な関連セグメント |
|---|---|---|---|--|---|---|--|
|  環境 ①気候変動への対応 ②資源循環の促進 ③脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応 ④製品・化学物質の安全確保 | <ul style="list-style-type: none"> ビッグデータ時代に大量のデータを省エネルギー・低コストで効率的に保管するニーズの拡大 異常気象に対し天候の監視・予測、建築物・水源地などのインフラ劣化診断をはじめとするシステム・製品・技術の需要の高まり 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 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 | <ul style="list-style-type: none"> 気温上昇による異常気象(豪雨、洪水、濁水、干ばつなど)や自然災害によるサプライチェーンの分断、工場停止、生産に必要な水の不足 森林、植物の枯死による製品原材料の不足(紙:パルプ、フィルム:セルロース) 化石燃料使用時に発生するCO₂への炭素税課金およびそれに伴うコスト増 <p>▶気候変動対応については、P73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</p> | <ul style="list-style-type: none"> 自社エネルギー起因のCO₂排出削減率 製品ライフサイクルのCO₂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 | <ul style="list-style-type: none"> 自社エネルギー起因のCO₂排出10%削減(2019年度比) 製品ライフサイクルのCO₂排出6.9%削減(2019年度比) <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ものづくりにおけるカーボンゼロモデルを目指して東京ガス、南足柄市との連携をスタート 中国の複合機リサイクル拠点でカーボンニュートラルを実現 インターナルカーボンプライシング(Internal Carbon Pricing: ICP)制度の導入 CDPより「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価である「Aリスト企業」に認定 | <ul style="list-style-type: none"> 自社エネルギー起因のCO₂排出11%削減(2019年度比) | <ul style="list-style-type: none"> 自社エネルギー起因のCO₂排出50%削減(2019年度比) 製品ライフサイクルのCO₂排出50%削減(2019年度比) | ヘルスケア  マテリアルズ  ビジネスイノベーション  イメージング  |
|  健康 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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ITソリューションニーズの高まり 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 創業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 | <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 全社売上に占めるヘルスケアの構成比 バイオCDMOのタンク容量(生産キャパシティ) | <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93か国・地域 全社売上に占めるヘルスケアの構成比32.5% バイオCDMOのタンク容量(生産キャパシティ)180kL <p>-----</p> <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 インドでがん検診を主とした健診センター「NURA」の新拠点(グルグラム、ムンバイ)を開設 開発途上国における結核対策の取り組みを推進 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、当社国内初のバイオCDMO拠点の富山新設を決定 | <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100か国・地域 最大セグメントとしてのさらなる伸長 バイオCDMOのタンク容量337kL | <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・地域(全ての国・地域) 全社売上に占めるヘルスケアの構成比50%(1.75兆円、全社売上3.5兆円以上) バイオCDMOのタンク容量658kL(2026年度) | ヘルスケア  |

マテリアリティに
影響する
メガトレンド

| 重点課題(マテリアリティ) | 当社の機会 | 当社のリスク | 主要なKPI | 2022年度の主な実績 | 2023年度目標 | 2030年度目標 | 主な関連セグメント |
|---|--|--|--|--|---|--|---|
| <p> 生活</p> <p>①安全、安心な社会づくりへの貢献 ②心の豊かさ、人々のつながりへの貢献</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●5Gや自動運転、生成AI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 ●有機EL市場の成長による関連部材の需要拡大 ●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 ●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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●デジタルデバイスのコモディティ化 ●新技術の実用化による代替素材との競争激化 ●オフセット印刷市場における、想定を上回る需要の減少 ●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 ●スマートフォンカメラの性能向上によるデジタルカメラ市場の縮小 | <ul style="list-style-type: none"> ●電子材料事業の成長率・成長投資額 ●全社売上に占めるマテリアルズの構成比 | <ul style="list-style-type: none"> ●電子材料事業の成長率 前年度比+23.1% ●全社売上に占めるマテリアルズの構成比 23.9%(全社構成比) <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ■半導体の安定的な供給体制の構築に向けてCMPスラリーを生産する最新鋭設備を熊本に導入することを発表 ■韓国でのイメージセンサー用カラーフィルター材料の工場新設を発表 | <ul style="list-style-type: none"> ■全社売上に占めるマテリアルズの構成比23.9%^{*1} | <ul style="list-style-type: none"> ■電子材料事業の成長率2030年度まで年平均10%超 ■電子材料事業の売上高5,000億円の達成(2024年度2,500億円、2028年度4,000億円) | <p>マテリアルズ</p> <p></p> <p>イメージング</p> <p></p> |
| <p> 働き方</p> <p>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</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 | <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 | <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2,533万人^{*2}に提供 ●ビジネスソリューション事業の成長率 前年度比+8.5% <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> ■富士フィルムブランドによるグローバル展開 ■豪州ITサービス企業MicroChannel Servicesを買収し、中堅・中小企業を主要顧客とした基幹DXビジネスの海外展開を本格化 | <ul style="list-style-type: none"> ■お客さまのDXに資するビジネスソリューション売上を年率+4%成長(2020年度→2023年度)の達成 | <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 | <p>ビジネスイノベーション</p> <p></p> |

※1 通期予想ベース(2023年8月9日公表) ※2 算出ロジックを2022年度より見直し

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

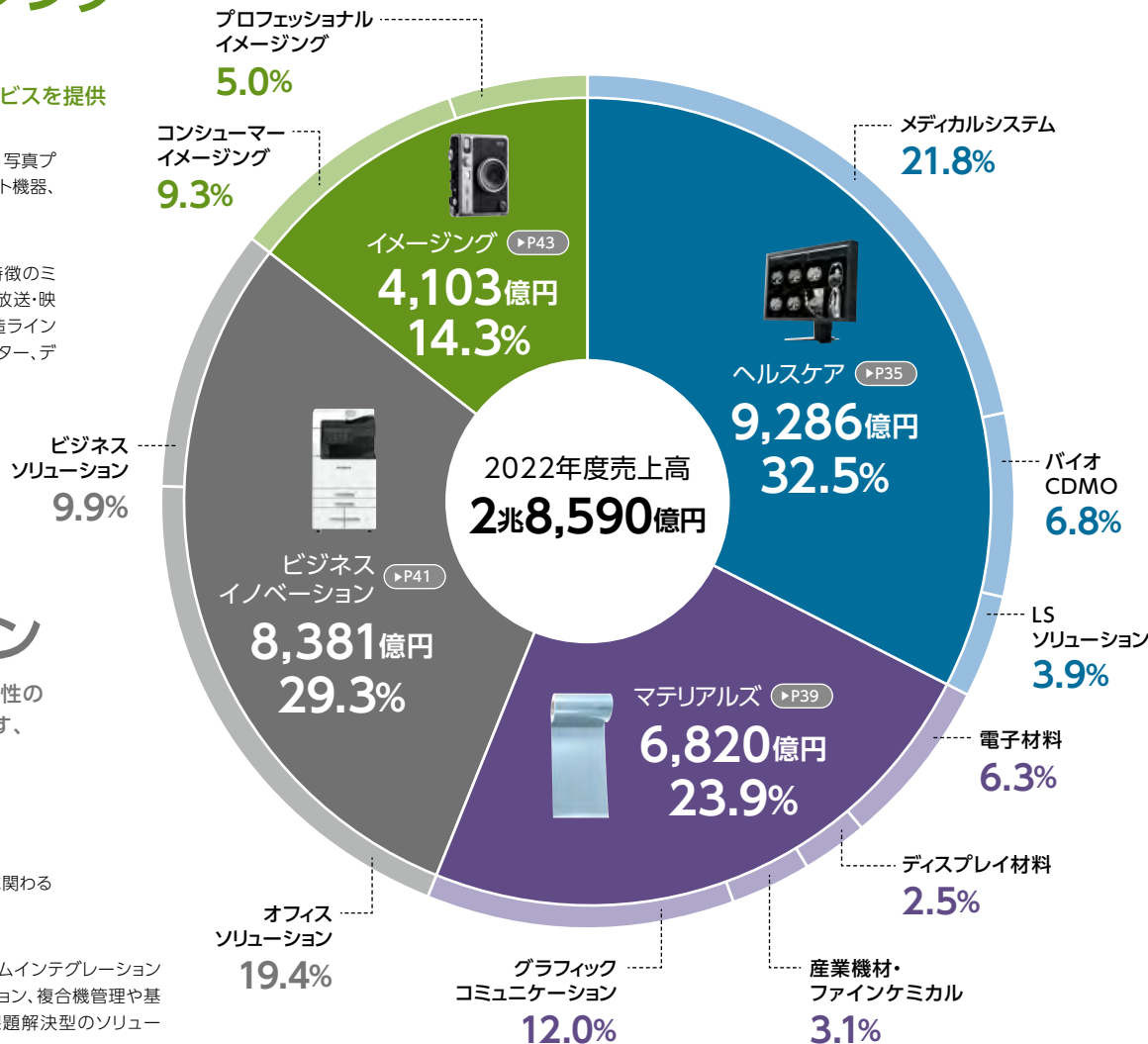
- **コンシューマーイメージング**
「INSTAX“チェキ”」やカラーフィルム、写真プリント用カラーペーパー、現像・プリント機器、写真プリントサービスなどを提供
- **プロフェッショナルイメージング**
独自の色再現技術による高画質が特徴のミラーレスデジタルカメラのほか、TV放送・映画用レンズ、セキュリティカメラや製造ライン検査向けの産業用レンズ、プロジェクター、デジタルサイネージなどを提供

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

- **オフィスソリューション**
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
- **ビジネスソリューション**
業種・業務の特性に合わせて、システムインテグレーションやクラウドサービスによるソリューション、複合機管理や基幹業務プロセスの役割代行など、課題解決型のソリューション・サービスを提供

セグメント別売上高



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**
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**
需要が高まる高品質なバイオ医薬品、先進医療分野である細胞治療薬や遺伝子治療薬のプロセス開発・製造を受託
- **LSソリューション**
ライフサイエンス
創業支援分野で細胞、培地、試薬のトータルソリューションを提供
コンシューマーヘルスケア
「ASTALIFT」ブランドなどの機能性化粧品やサプリメントを提供
医薬品
次世代医薬品やmRNAワクチンなどのプロセス開発・製造を受託

マテリアルズ

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やグラフィックコミュニケーション事業を展開

- **電子材料**
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
- **ディスプレイ材料**
液晶パネルや有機ELパネル向け材料などを提供
- **産業機材・ファインケミカル**
産業機材事業(タッチパネル用センサーフィルム、記録メディアなど)およびファインケミカル事業(高機能化成品、研究開発用試薬など)を展開
- **グラフィックコミュニケーション**
グラフィックコミュニケーション事業(オフセット印刷用機材、デジタル印刷システムなど)およびインクジェット事業を展開

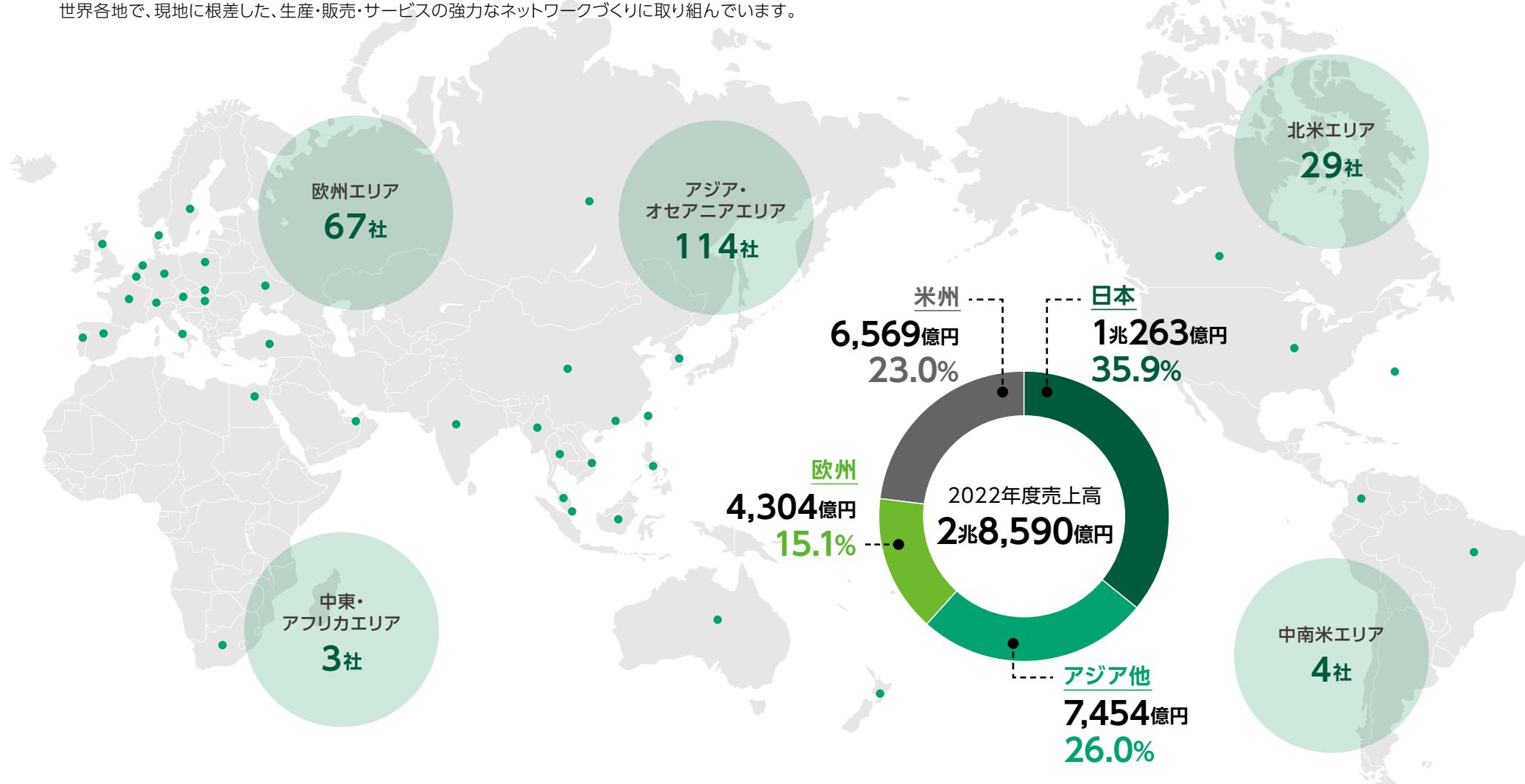
※ 2023年度より非破壊検査事業の売上高の金額を「マテリアルズ」セグメントから「ヘルスケア」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更に合わせて、2022年度の情報をリスタートしています。

世界に広がる富士フィルムグループ(国内・海外別売上高)

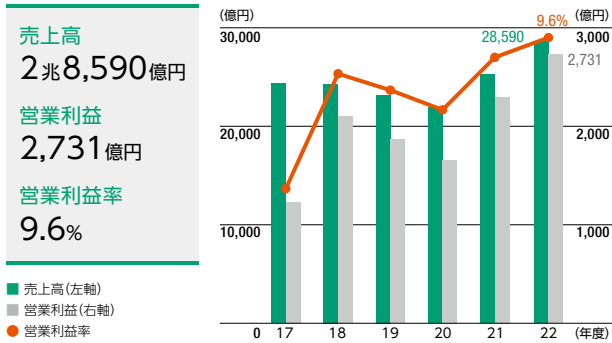
富士フィルムグループは、創業以来、グローバル市場を舞台にビジネスを展開してきました。海外ビジネスは、“ローカライゼーション”、つまり自ら市場の中に入ってニーズを掘り起こし、市場そのものを創造していくスタイルです。世界各地で、現地に根差した、生産・販売・サービスの強力なネットワークづくりに取り組んでいます。

ワールドワイドの連結子会社

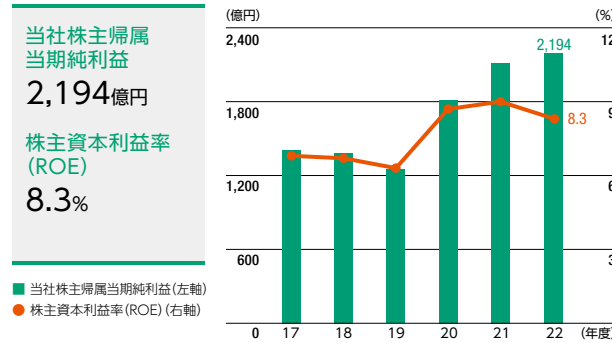
273社 2023年3月31日現在
日本の56社含む



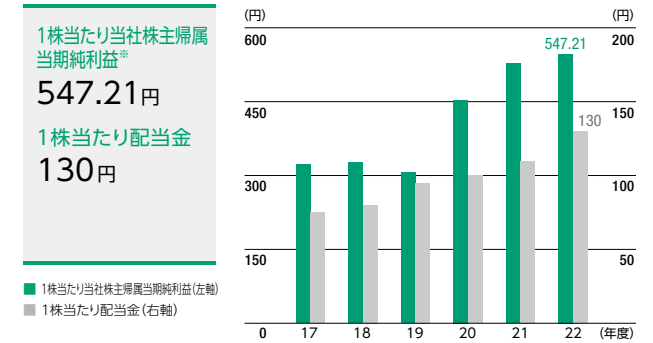
財務ハイライト



2022年度の売上高は2兆8,590億円(前年度比13.2%増)、営業利益は2,731億円(同18.9%増)で、ともに過去最高となり、好調なメディカルシステム、電子材料、ビジネスイノベーション、イメージング等が増収増益を達成しました。

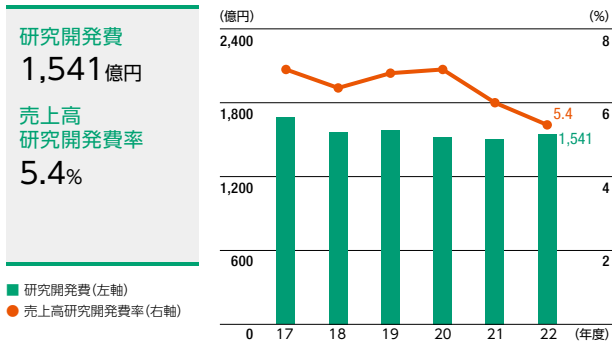


2022年度の当社株主帰属当期純利益は、過去最高の営業利益が寄与して、過去最高益の2,194億円(前年度比3.9%増)となりました。

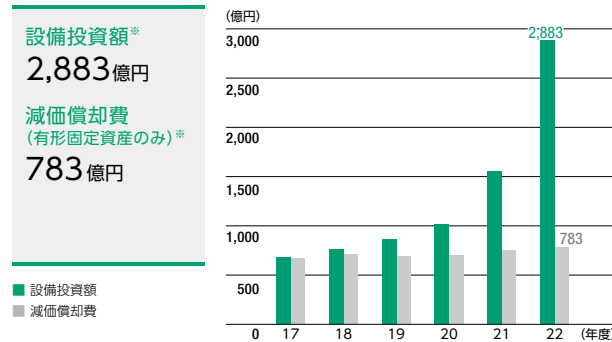


2022年度の1株当たり当社株主帰属当期純利益は、547.21円(前年度比3.8%増)となりました。1株当たり配当金は13期連続増配となる130円、配当性向は23.8%となりました。株主還元方針については、配当を重視し、配当性向30%を目標としています。

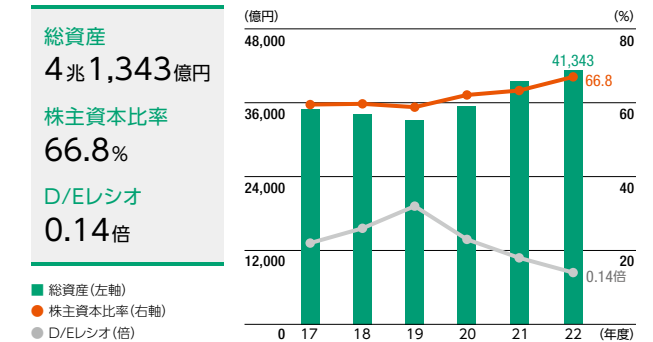
※ 1株当たり当社株主帰属当期純利益は、各年度の期中発行済株式数(自己株式を除く)に基づいて算出しています



さまざまな分野でビジネスを展開している富士フイルムグループでは、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。



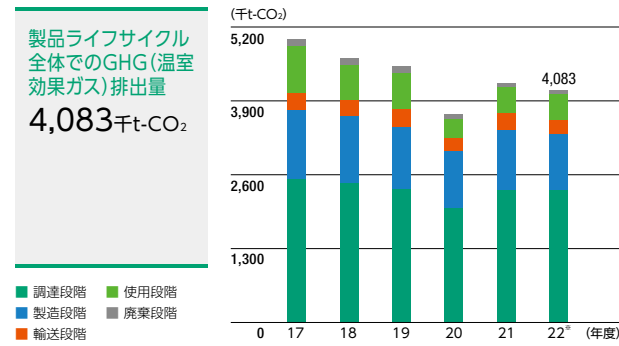
バイオ医薬品市場や半導体市場の旺盛な需要を確実に取り込むべく、積極的な設備投資を行っています。2022年度は、総額2,883億円の設備投資を実施しました。



2022年度の総資産は、有形固定資産の増加などにより4兆1,343億円(前年度末比4.5%増)となりました。株主資本比率は66.8%(同3.5ポイント増)となり、資本構成の安定性を維持しています。

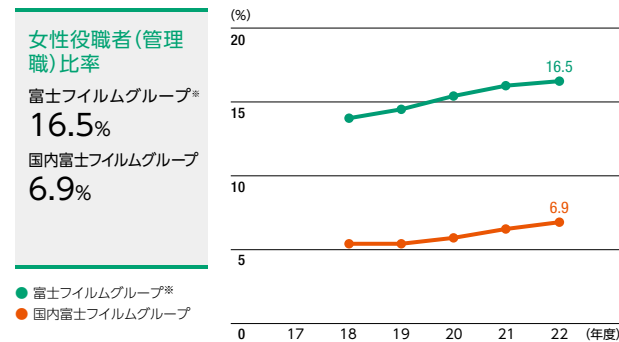
※ ビジネスイノベーションなどのレンタル機器分を除いています

非財務ハイライト



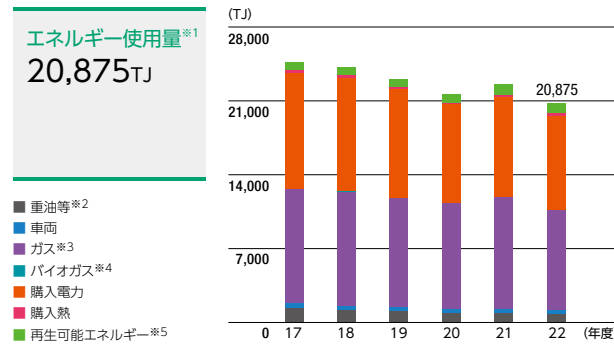
パリ協定が目指す脱炭素社会の実現に向け、2030年度をゴールとするCO₂排出削減目標を設定し、製品ライフサイクル全体(原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄」)でのCO₂排出量削減に取り組んでいます。これに加えて、当社製品・サービスの提供を通じた社会でのCO₂排出削減への貢献も進めています。

※ 各段階における対象製品の見直し等により、排出削減目標の基準年度である2019年度以降の数値をリセットしています。



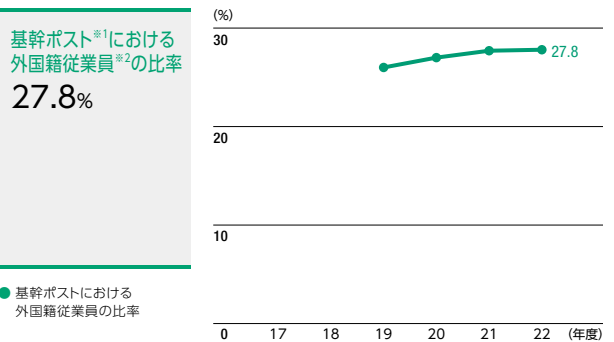
[Sustainable Value Plan 2030]では、多様な従業員が活躍できるための仕組みや職場づくりを重点課題としています。女性活躍推進においては、役職者に占める女性比率を2030年度末までに富士フィルムグループで25%とする目標を掲げています。富士フィルム、富士フィルムビジネスイノベーションは、女性活躍推進法に基づき、それぞれ2021年4月~2026年3月を対象とする女性活躍促進の5カ年行動計画を策定し、公表しました。

※ 役職者の区分はグループ会社ごとの定義に基づく



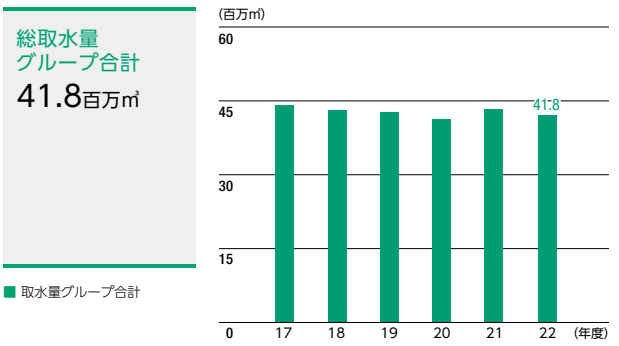
グループ横断でエネルギー利用効率の最大化や、エネルギー調達におけるCO₂排出削減のための施策を検討するとともに、これら施策のグループ内への積極的な展開を図っています。2030年度までに購入電力の50%、2040年までに100%を再生可能エネルギー由来の電力に転換することなどにより、当社が使用する全てのエネルギーでCO₂排出量ゼロを目指します。

※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、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、ブタン、液化石油ガス(LPG)の合計
 ※4 埋地メタンガス ※5 自家設置設備による発電および購入電力の合計



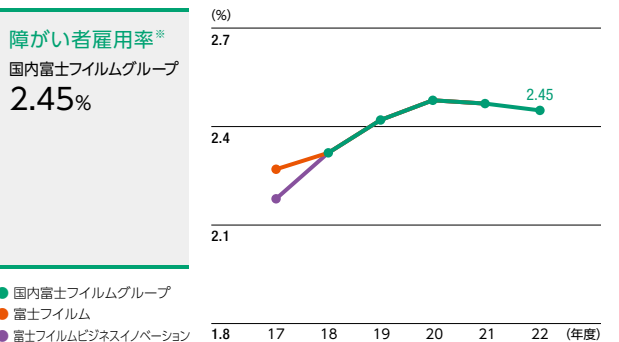
優秀な外国籍従業員の登用を目標に置き、富士フィルムグループの基幹ポストにおける外国籍従業員の比率を2030年度目標35%としています。国籍によらず、それぞれの市場において当社の事業をリードするにふさわしい人材の登用を進めています。

※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

Chapter 02 戦略と資源配分





Chapter 02

Chapter

戦略と資源配分

CONTENTS

- 29 過去中期経営計画の振り返り
- 31 財務資本戦略 (CFOメッセージ)
- 35 事業別戦略
 - 35 ヘルスケア
 - 39 マテリアルズ
 - 41 ビジネスイノベーション
 - 43 イメージング
- 45 研究開発戦略
- 47 DX戦略
- 50 知的財産戦略
- 51 知的財産 × メディカルシステム開発 × デザイン 部門長鼎談
- 56 人材戦略 (人事部長メッセージ)

過去中期経営計画の振り返り

| | VISION2016 | VISION2019 | VISION2023 |
|-----------------------------|--|---|---|
| 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。 | 前中期経営計画で構築した事業ポートフォリオを、各事業を深化させることでより強固なものにし、M&A投資と株主還元の強化を加えて「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。 | 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し、営業利益・株主帰属当期純利益で過去最高益を達成する。 |
| 重点課題・取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ● コア事業の成長加速：ヘルスケア、高機能材料、ドキュメント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 ● ROEおよび株主還元額(2,000億円強)の目標値を定め開示 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 基盤となるガバナンスの強化とグローバル展開の加速 ● 株主還元総額 3,000億円 ● M&A投資総額 5,000億円 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオマネジメントの強化、3年間で1兆2千億円の成長投資を実施 ● キャッシュフローマネジメント強化、ROICとCCCの目標値を定め開示 ● さらなる成長に向けて新規市場に参入 ● ヘルスケアとビジネスイノベーションで、M&Aにより強化した事業の統合効果を創出 ● 事業を通じた社会課題への取り組み状況を示す指標を定め、目標値を開示 |
| 成果／進捗 | <ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケアは、バイオCDMO事業でKalon Biotherapeutics(テキサス拠点)の買収。再生医療事業でCellular Dynamics Internationalの買収を実施するなど、先端医療領域への投資を推進 ● 高機能材料は、電子材料事業、ディスプレイ材料事業での拡販により収益性を向上 ● イメージングはインスタントフォトシステムの成長が牽引するフォトイメージング事業と、ミラーレスデジタルカメラのハイエンド機へのシフトを進める電子映像事業がそれぞれ収益性を大幅に向上 | <ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケアは、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など積極的な投資の意思決定・実施 ● 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、最終年度に営業利益率10%以上を達成、富士ゼロックスの完全子会社化による意思決定の迅速化と、富士フィルムグループ内のさらなるシナジー創出につながる基盤の構築 | <p style="text-align: center;">2021～2022年度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケアが売上高・営業利益ともに最大のセグメントに成長 ● 放射性医薬品事業の売却に続き、富士フィルムヘルスケア(FHC)の電子カルテ事業売却を決定、最適な事業ポートフォリオの構築を推進 ● 中計期間2年目の2022年度は、営業利益2,731億円、当社株主帰属当期純利益2,194億円と過去最高益を連続して更新 <p>※2022年度の振り返りの詳細は、P31 財務資本戦略(CFOメッセージ)をご覧ください。</p> |
| 業績目標に対する達成度 ／ 最終年度の課題 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2017年3月期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 ● 当社株主帰属当期純利益は過去最高の1,315億円を達成 ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 2019年3月期に営業利益2,098億円と過去最高益を達成したが、最終年度の2020年3月期は、第4四半期に新型コロナの影響やアジア・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 ● 3年間で約7,000億円のM&Aなど成長投資を実施 ● 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● メディカルシステムにおけるFHCとのシナジー効果の最大化、国内グループ会社の機能軸での再編成(2024年夏完了予定) ● バイオCDMOでのエネルギー価格・労務費上昇によるコストアップ分の価格転嫁、デンマーク拠点で進行中の第一次能力増強の完遂 ● ライフサイエンス(培地)における原材料需給の安定化 ● 電子材料における半導体用プロセスケミカル事業買収の確実なクロージング |

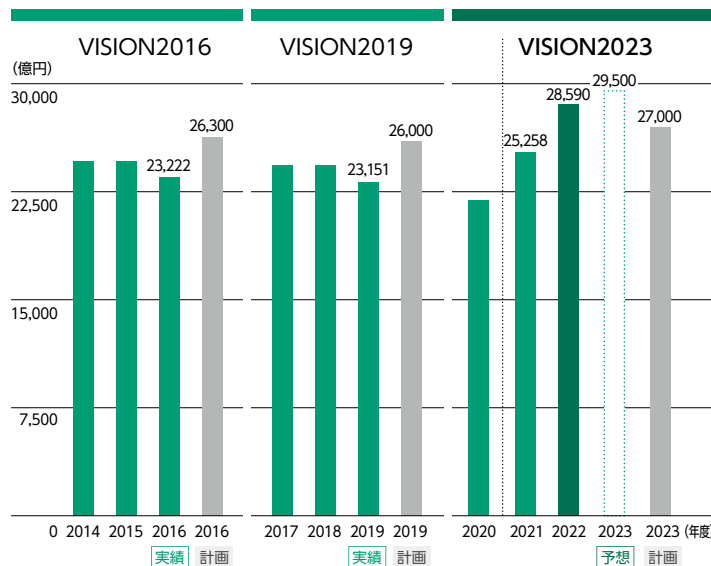
売上高

VISION2016(実績)
23,222億円

VISION2019(実績)
23,151億円

VISION2023(通期予想)
29,500億円

VISION2023(計画)
27,000億円



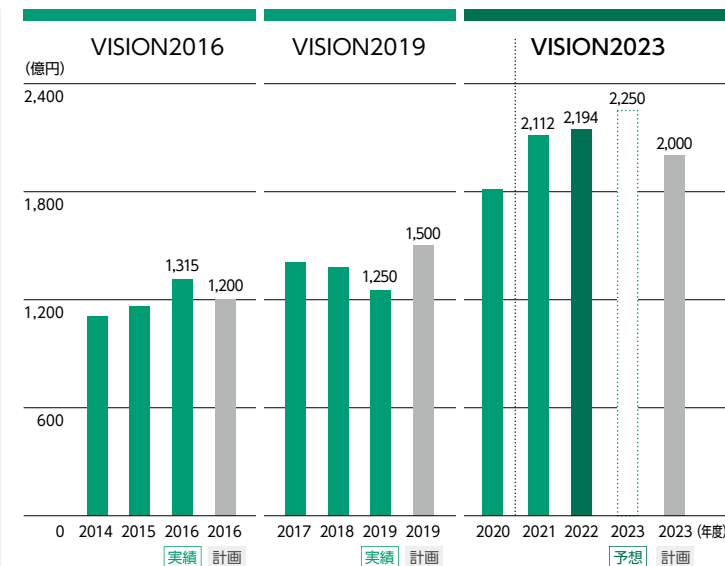
当社株主
帰属当期
純利益

VISION2016(実績)
1,315億円

VISION2019(実績)
1,250億円

VISION2023(通期予想)
2,250億円

VISION2023(計画)
2,000億円



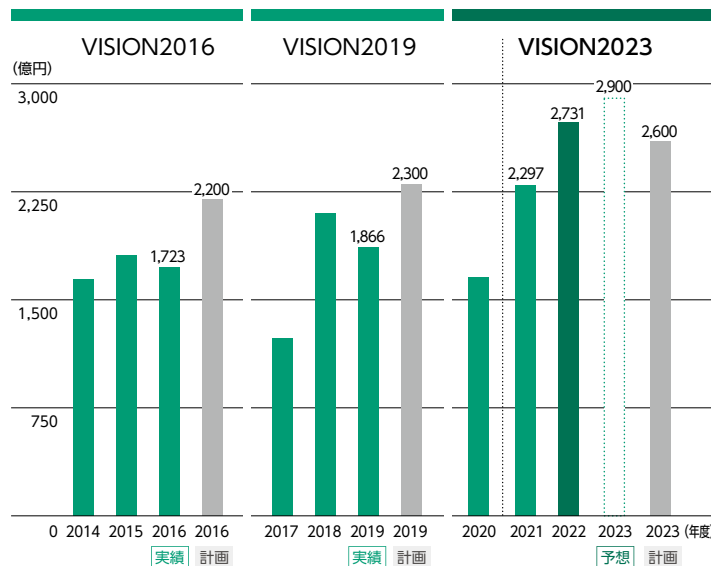
営業利益

VISION2016(実績)
1,723億円

VISION2019(実績)
1,866億円

VISION2023(通期予想)
2,900億円

VISION2023(計画)
2,600億円



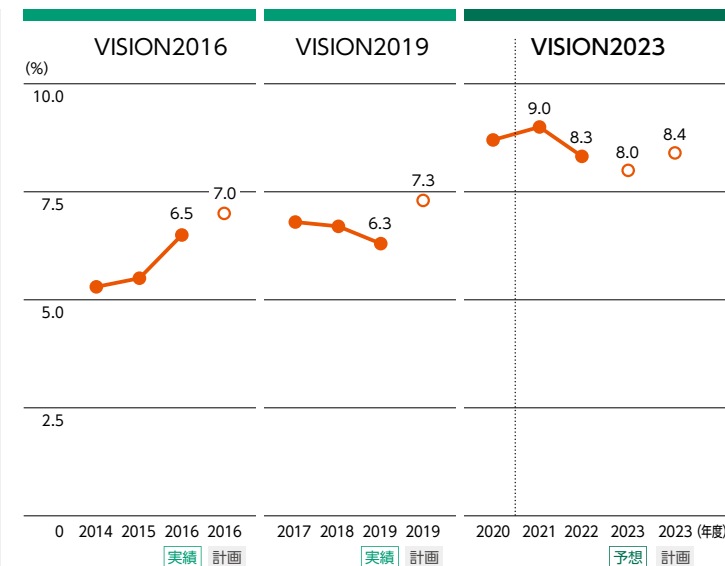
ROE

VISION2016(実績)
6.5%

VISION2019(実績)
6.3%

VISION2023(通期予想)
8.0%

VISION2023(計画)
8.4%



財務資本戦略



CFOメッセージ

キャッシュ創出力と
事業ポートフォリオマネジメン
トのさらなる強化により
将来にわたる収益基盤を
構築します。

富士フイルムホールディングス株式会社
取締役・執行役員
CFO・経営企画部長

樋口 昌之

Q 中期経営計画「VISION2023」のこれまでの振り返りと最終年度である2023年度の課題について教えてください。

2022年度は、「VISION2023」の売上高・営業利益について最終年度の目標を1年前倒しで達成し、いずれも過去最高を更新しました。売上高は全セグメントで対前年増収を達成し、前年比13.2%増の2兆8,590億円となりました。営業利益はヘルスケアとマテリアルズでの前年度のコロナ関連特需の減少や、部材・エネルギーコストの上昇などの影響を受けた中でも、増収に伴う増益や為替影響などで前年比18.9%増の2,731億円となりました。

中国ロックダウンの影響や、ウクライナ情勢など地政学に起因するエネルギー価格の高騰や部材の需給逼迫など、厳

しい経営環境にありましたが、部材調達に滞りなく対応し、販売価格の見直しも適切に実施することで、メディカルシステム、ビジネスイノベーション、イメージングなどが計画を上回る業績をあげました。

一方、インフレによる急激な固定費の増加を吸収しきれなかったバイオCDMOや原材料需給の逼迫が続いたライフサイエンスは計画を下回りました。また、前年度のコロナ特需の反動を受けたディスプレイ材料なども厳しい状況が続きましたが、会社全体では計画を上回る好業績を収めることができました。

2023年度の業績は、売上高2兆9,500億円、営業利益2,900億円、当社株主帰属当期純利益2,250億円と

●業績目標

(単位:億円)

| | 2021年度 実績 | 2022年度 実績 | 2023年度 業績予想 | 2023年度 VISION2023 |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| 売上高 | 25,258 100% | 28,590 100% | 29,500 100% | 27,000 100% |
| 営業利益 | 2,297 9.1% | 2,731 9.6% | 2,900 9.8% | 2,600 9.6% |
| 税金等調整前当期純利益 | 2,604 10.3% | 2,822 9.9% | 2,950 10.0% | 2,650 9.8% |
| 当社株主帰属当期純利益 | 2,112 8.4% | 2,194 7.7% | 2,250 7.6% | 2,000 7.4% |
| 1株当たり当社株主帰属当期純利益 | 527.33円 | 547.21円 | 560.95円 | 500.27円 |
| ROE | 9.0% | 8.3% | 8.0% | 8.4% |
| ROIC | 5.6% | 6.1% | 5.9% | 6.1% |
| CCC | 122日 | 125日 | 111日 | 103日 |

2022年度為替実績: 米ドル=136円、ユーロ141円、銀価格(/kg)=93,000円
VISION2023為替前提: 米ドル=104円、ユーロ124円、銀価格(/kg)=84,000円
2023年度業績予想為替前提: 米ドル=136円、ユーロ146円、銀価格(/kg)=106,000円

営業利益 為替感応度 米ドル: 6億円、ユーロ: 8億円

「VISION2023」の最終年度目標から引き上げ、いずれも過去最高の更新継続を目指します。「VISION2023」策定時の想定以上にバイオ医薬品や半導体関連の需要が強いことから、この成長機会を確実に捉えるべく、バイオCDMOや電子材料を中心とした成長投資の更なる拡大を決定しました。

バイオCDMOは、現在デンマーク拠点(FDBD^{※1})で進行中の第一次能力増強による大型タンクの本稼働が2024年度開始のため、2023年度の売上高はほぼ横ばいとなる見通しですが、営業利益はインフレによるコストアップの価格転嫁を進めることでマージンを改善させます。

電子材料は、半導体市場向けの電子材料の市況回復が2023年度の下期以降と見ており、当社事業も影響を受ける見込みですが、半導体市場は今後も生成AI向け用途など大きな成長が見込まれますので、事業拡大につなげていきます。

ビジネスイノベーションは、オフィス市場のプリントボリュームは漸減傾向にあるも、OEM供給や販売地域の新規拡大によりオフィス向け機器・消耗品の販売を維持するとともに、ソリューション・サービスの販売拡大により、全体で増収を目指します。

イメージングは、INSTAX“チェキ”の需要が北米や欧州の他、中国、日本、インド等でも好調を継続しており、今後の需要も引き続き底堅く推移することで収益に貢献します。

なお、次期中期経営計画は2024年度からの3か年をスコープとして、来年の春頃の公表に向けて、全社的な議論を深めています。ヘルスケアと高機能材料を成長ドライバーと位置づける戦略に変更はなく、この方針に基づいた具体的な経営計画・ガイダンスについて改めてお示ししたいと思います。

※1 FUJIFILM Diosynth Biotechnologies Denmark ApS

ROIC(投下資本利益率)の進捗はいかがでしょうか?

2022年度のROICは営業利益率の向上により、前年を0.5pt上回る6.1%となりました。一方、2023年度のROICは前年を0.2pt下回る5.9%の計画です。営業利益率は向上するものの、旺盛なバイオ医薬品・半導体材料需要に対応すべく「VISION2023」の計画値を上回る額の大型設備投資(3年累計で1兆1,214億円、対「VISION2023」+3,714億円)の意思決定をしたためです。

バイオCDMOは、現在大規模な成長投資フェーズにありキャッシュフローはマイナスですが、次期中期経営計画の最終年度には単年度でのプラスを見込んでおり、それに伴い資本効率性も改善していきます。

ハードルレートとしてのWACCは、グローバルでの金利変動や事業環境を加味しながら設定し、WACCを超えるようROIC管理を行っています。事業管理の単位である事業グ

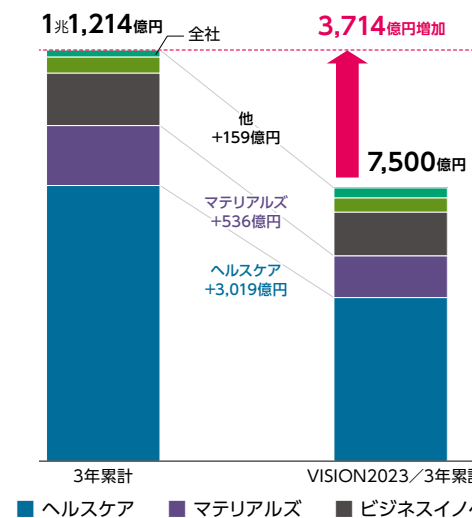
ループ(メディカルシステム、ライフサイエンス、高機能材料、グラフィックコミュニケーション、ビジネスイノベーション、イメージング)でROICがWACC以下となっている事業は、収益性改善に加え、運転資本圧縮によるCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)改善や設備投資に対する効率性向上によってROIC改善に取り組みます。

キャッシュフローマネジメントの進捗はいかがでしょうか?

営業キャッシュフローは2022年度決算において、第4四半期の販売好調による期末受取債権の増加などによって、前年より1,134億円減少し、2,105億円の収入となりました。

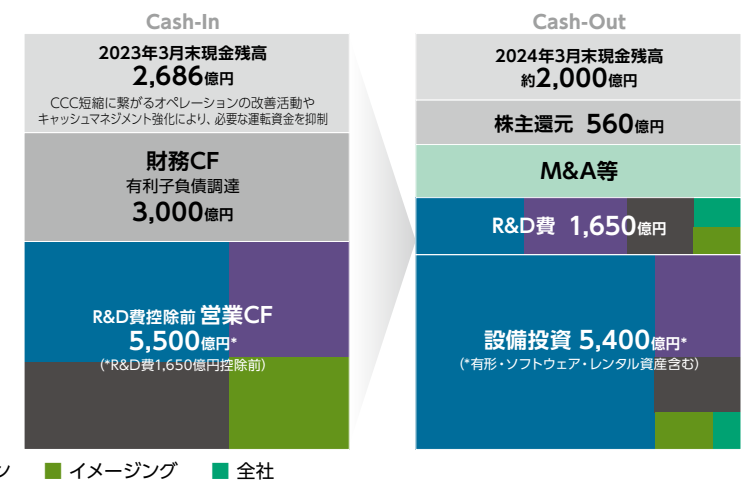
投資キャッシュフローは、バイオCDMOを中心とする設備投資の拡大などにより、前年より1,697億円増加し、3,232億円の支出となりました。

●設備投資(有形/ソフト/レンタル資産含む)



●2023年度キャッシュアロケーション

ポートフォリオマネジメントの強化により営業キャッシュフローを最大化し、財務健全性を維持しながら、ヘルスケア・高機能材料を中心とする成長投資を継続する。



CCCは期首目標114日に対して、125日と未達でした。これは半導体等の部材確保に伴う、一時的な在庫積み増し等による在庫日数の増加によるものです。2023年度の目標は111日とし、新たに滞留在庫を生み出さない仕組みを構築し、調達・生産・物流などあらゆる供給リードタイムの短縮を図っていくなど、在庫を主なターゲットとした改善に取り組みます。

また、バイオCDMO・電子材料を中心とした大型設備投資に加え、2023年度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買収(約950億円)やバイオCDMOの米国子会社FDBU^{*2}および英国子会社FDBK^{*3}の完全子会社化に伴うキャッシュアウトを織り込んでいます。

このような状況のもと、営業キャッシュフローに加え、グループ子会社から本社への資金集約や有利子負債調達(計3,000億円)を行い、設備投資や研究開発投資、M&Aなどの成長投資および株主還元を実行します。

事業ポートフォリオでは「VISION2023」の方針どおり、「収益基盤」と位置づけるビジネスイノベーションとイメージングでグループ全体の経営の安定性を確保しながら、それらの事業で創出したキャッシュを、「新規/将来性」「重点」のヘルスケア・高機能材料に優先的に配分していきます。今後も事業ポートフォリオマネジメントの強化により営業キャッシュフローを最大化し、財務健全性を維持しながらヘルスケア・高機能材料を中心とした成長投資を継続することで、企業価値の向上に取り組めます。

^{*2} FUJIFILM Diosynth Biotechnologies U.S.A., Inc.
^{*3} FUJIFILM Diosynth Biotechnologies UK Limited

Q 資本構成の考え方を教えてください。

過度にレバレッジを掛けるのではなく、財務健全性を維持しな

がら事業の成長を目指します。具体的には、現預金残高をネットした純有利子負債/EBITDA比率を2倍以内とし、シングルA以上の信用格付を維持します(現在の格付は、S&P長期AA-、R&I長期AA等)。足元のEBITDAは約4,000億円、2023年3月末の有利子負債は計3,762億円で、追加調達3,000億円、2023年度末の現預金残高見込み約2,000億円を加味すると、現状の純有利子負債/EBITDA比率は1.2倍程度、総額約1兆円まで外部借入が可能とみています。

Q 還元方針について教えてください。

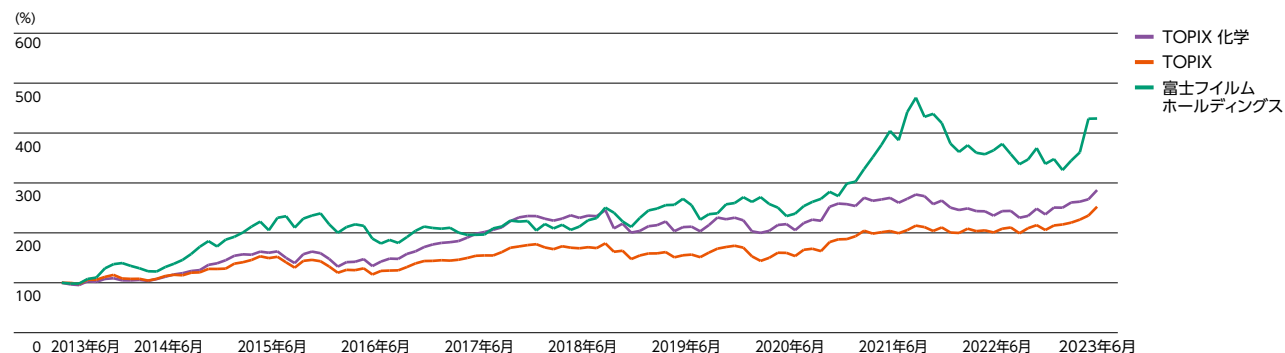
2022年度の年間配当は1株当たり130円(対前年+20円)、2023年度の年間配当は創立90周年記念配当(10円)も

● TSR(株主総利回り)

| 投資期間 | 1年 | | 3年 | | 5年 | | 10年 | |
|----------------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 年率 | 累積 | 年率 | 累積 | 年率 | 累積 | 年率 | 累積 |
| 富士フィルムホールディングス | 19.1% | 92.6% | 24.4% | 109.3% | 15.9% | 329.1% | 15.7% | 152.4% |
| TOPIX | 25.7% | 57.8% | 16.4% | 49.3% | 8.3% | 152.4% | 9.7% | 111.1% |
| TOPIX化学 | 21.8% | 31.3% | 9.5% | 24.2% | 4.4% | 185.7% | 11.1% | 111.1% |

※ TSR(Total Shareholder Return): キャピタルゲインと配当を含めた総合投資収益率
※ 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

● 10年間の推移



Q 事業ポートフォリオマネジメントの進捗はいかがでしょうか？

事業ポートフォリオマネジメントの強化により、営業キャッシュフローを最大化し、財務健全性を維持しながらヘルスケア・高機能材料を中心とする成長投資を継続します。

メディカルシステムでは、2021年3月に株式会社日立製作所の画像診断関連事業を承継した富士フィルムヘルスケア(FHC)との統合により、シナジー効果の更なる発揮を図ります。また、米国Inspirata社のデジタル病理部門の買収によるデジタル病理事業への本格参入によって、医療ITを中核に据えた事業戦略を加速させ、2026年度7,000億円、2030年度1兆円の売上目標に向けて年率7%の成長を目指します。

また、バイオCDMOでは、FDBU・FDBKの完全子会社化のほかFDBDの能力増強によって、2030年度5,000億円の売上目標に向けて年率20%以上の成長を目指します。

一方で、FHCの電子カルテ事業売却の意思決定を行うなど、ヘルスケアの中でもノンコアと位置づけたものからは撤退し、常に最適なポートフォリオの見直しを実施しています。

Q 米国Entegris社の半導体用プロセスケミカル事業買収はどのような意味を持ちますか？

成長領域と位置づける高機能材料の成長を加速させるために、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ます。Entegris社のグループ

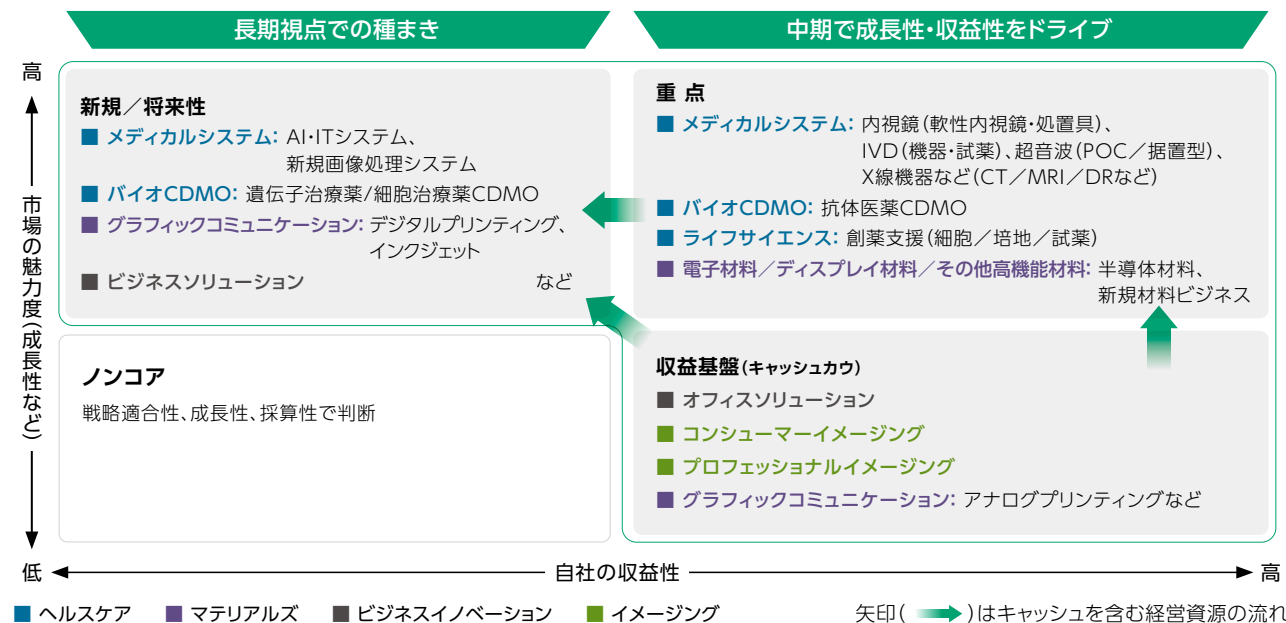
会社で半導体用プロセスケミカル事業をグローバルに展開するCMC Materials KMG Corporation社(KMG社)の買収を通じて、製品ラインアップ拡充による顧客提案力の強化や、欧米での製造拠点の拡充に加え、当社の半導体材料分野で初めてとなる東南アジアでの製造拠点の取得により、更に強固なグローバル製造体制の構築を図ります。これにより、電子材料の成長を加速させ、当初の売上目標を2年前倒しし、2024年度に2,500億円、2028年度に4,000億円の事業に成長させます。

Q 資本市場との対話の成果を教えてください。

2023年2月に消却前発行済株式総数の19.4%に当たる1億株の自己株式を消却しました。大型M&Aへの活用等を目的に自己株式を保有していましたが、設備投資・研究開発への成長投資を軸とする現在の経営計画を遂行する中で、当初目的での自己株式の活用機会は当面ないと判断し、消却を決めました。投資家との対話でも希薄化を懸念する声が上がっていたこともあり、本件については株主・投資家の皆さまから高い評価を受けています。

また、当社はPBRを重要な指標の一つとして捉えており、常に企業価値と株式市場の要望とのギャップを解消できるように努めています。株主や投資家との積極的な対話を通じて、当社の中長期的な成長戦略への理解を促進し、企業価値向上へとつなげていきます。具体的には、ヘルスケア・高機能材料を柱に、2030年度に売上高3.5兆円以上を目標とする成長シナリオを訴求するとともに、これまでの事業構造転換の原動力となった人的資本や知的資本などの無形資産が企業価値創出の源泉であることをご理解いただけるよう、引き続き積極的に株式市場との対話を重ねていきます。

● 事業ポートフォリオマネジメント



事業別戦略



ヘルスケア

関連する
マテリアリティ



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30%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10%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あげられます。

事業内容

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、2023年4月に設立したCRO事業推進室から成るライフサイエンス領域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・市販業の幅広いサービスを製薬企業などに提供する
^{*2} Signify Research調べ

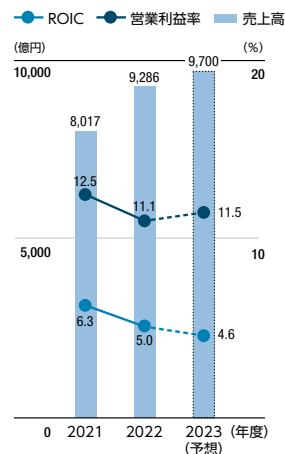
医用画像情報システム
世界シェア

No.1^{*2}

医用画像情報システム
(PACS)「SYNAPSE」

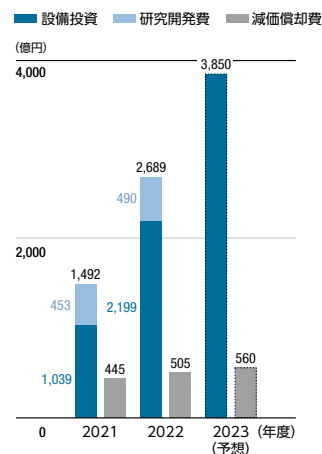


セグメントの業績推移

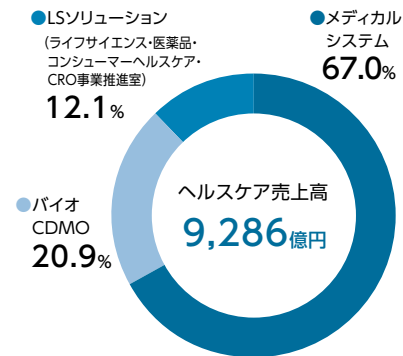


^{*} 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。
^{*} 2023年度のROICは当初通期予想(2023年5月公表)に基づくものです。

設備投資・研究開発費/減価償却費



事業別売上高比率(2022年度)



^{*} 2023年度より非破壊検査事業の売上高・営業利益の金額を「マテリアルズ」セグメントから「ヘルスケア」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、2022年度の情報をリスタートしています。

競争優位性

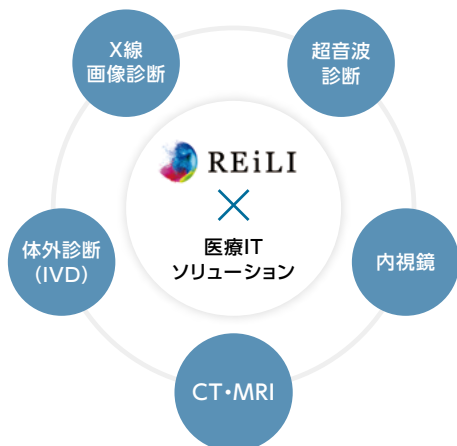
- 診断に適した画像を提供するための画像処理技術・AI技術
- アンメットメディカルニーズに応える医薬品の開発を可能にする高度な化合物合成・設計力やナノテクノロジー
- バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託の分野で生かせる一定条件製造技術や品質管理技術などの高い技術力
- 世界トップレベルのiPS細胞の初期化・分化誘導技術や培地の開発力

メディカルシステム

成長戦略

富士フィルム独自の画像処理技術やAI技術を生かし、X線画像診断、内視鏡、超音波診断、体外診断 (IVD)、医療ITソリューションなど幅広い領域でビジネスを展開し、2021年にはCT・MRIなどを主力製品に持つ富士フィルムヘルスケア (日立製作所の画像診断関連事業を承継) がグループに加わりました。医療ITを事業の中核に据え、世界トップシェアを誇る医用画像情報システム (PACS) [SYNAPSE] を基盤に、各製品群を連携させることで、今後も医療現場のニーズに応えるさまざまな製品・サービスを開発・提供し、世界の医療の発展と人々の健康の維持増進に貢献していきます。

医療格差の解消というグローバルでの大きな課題に対しては、インドの健康診断サービス事業 [NURA] や携帯型X線撮影装置を活用した結核検診など、当社独自のソリューションを通して、その解決に貢献していきます。



事業戦略

メディカルシステム事業

当社の強みであるAI・IT技術と、幅広い製品ラインアップの融合により新たな価値を創出し、世界の人々の健康な暮らしを支えていく。

- AI技術ブランド「REiLI」の下、医療従事者に新たな価値を提供するAI・IT技術の開発を4つの軸「高画質化」「臓器セグメンテーション」「コンピューター診断支援」「ワークフロー効率化」で推進
- 富士フィルムヘルスケアとの販売および開発面でのシナジー創出
- 内視鏡事業における診断ソリューションビジネスの拡大
- クラウド型AI技術開発支援サービス「SYNAPSE Creative Space」の本格展開
- Women's Healthソリューションブランド「INNOMUSE (イノミューズ)」を立ち上げ、幅広いポートフォリオを生かしたソリューションで、さまざまなライフステージで健康と向き合う女性を支援

| 領域 | 画像診断システム | | | | | | | | | | 医療IT | | IVD |
|-------------|----------|-----|------|--------|---------|-----|----------|-------|---------|-----|---------|------|-----|
| 製品分類 | CT | MRI | X線透視 | X線撮影装置 | マンモグラフィ | 回診車 | DRパネル/CR | 骨密度測定 | 超音波システム | 内視鏡 | HER/HIS | PACS | |
| 富士フィルム | | | | | | | | | | | | | |
| 富士フィルムヘルスケア | | | | | | | | | | | | | |

TOPICS Women's Healthソリューションブランド「INNOMUSE」を立ち上げ

富士フィルムグループは、乳がん検査などのプレストイメー징領域向けに、デジタルX線撮影装置・医療IT・超音波診断装置・MRIなど幅広い製品ラインアップを組み合わせ、医療現場のニーズにあったソリューション提案を強化しています。また、より付加価値の高いソリューションの提供を目指し、グループが持つ技術を結集した製品開発を加速させています。今後は、これらの取り組みをプレストイメー징領域から産科・婦人科での検査、骨密度検査などの女性向け医療 (Women's Health) 領域に拡大。Women's Health向けソリューションを「INNOMUSE (イノミューズ)」のブランド名で広く展開して、女性の健康の維持増進に貢献していきます。

ライフサイエンス

成長戦略

中長期的に高い成長が見込めるバイオCDMO事業・ライフサイエンス事業への設備投資を継続するとともに、最先端のバイオ医薬品の創出を支援する企業としてワンストップで価値を提供し、事業拡大を目指します。

事業戦略

バイオCDMO事業



高品質なバイオ医薬品の安定供給や、先進医療分野である細胞・遺伝子治療薬のプロセス開発・製造受託を通じて、医療アクセスの向上やアンメットメディカルニーズへの対応に貢献する。

- 欧米拠点で生産能力の増強を進めている抗体医薬品に、米国テキサス・ボストン拠点および英国拠点で強化している遺伝子治療薬や、米カリフォルニア拠点で始動した細胞治療薬を加え、最先端治療分野での製造受託ビジネスをさらに拡大
- 国内に富士フィルム・ダイオシンス・バイオテクノロジーズ・ジャパンを設立。欧米中心に多くの受託実績を蓄積してきたFUJIFILM Diosynth Biotechnologies (FDB) と連携して、成長する日本・アジア市場におけるバイオ医薬品の開発・製造受託ビジネスを拡大
- 培養から精製まで抗体医薬品原薬の一貫生産が可能な商業用連続生産システム、当社独自のプラスミド技術を用いたバイスペシフィック抗体の高生産性細胞株構築など、各モダリティにおいて業界トップレベルの高生産性技術の確立による差別化
- 生産プロセス開発～原薬製造～製剤化・包装を、少量から大量生産まで一貫して受託できる「ワンサイト・ワンストップ」体制を整備

事業戦略

ライフサイエンス事業

(創薬支援、細胞治療薬プロセス開発・製造受託)



バイオ医療領域への積極的な事業展開により、製薬業界を支援する。

- 創薬支援分野において、「iPS細胞を中心とする細胞」「培地」「サイトカイン」「試薬」をセットでグローバルに供給・販売
- iPS細胞技術・ノウハウを生かした細胞治療薬分野においては、提携パートナーと治療製品の開発を加速させるとともに、開発・製造受託ビジネスを推進
- 米国・欧州・日本のグローバル生産体制の拡充を推進し、供給力や顧客サポート力を強化



医薬品事業



独自のDDS(ドラッグデリバリーシステム)技術や製造設備・インフラなどを活用し、医薬品産業のさらなる発展に貢献する。

- ナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などを活用し、リポ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
- 当社国内初のバイオCDMO拠点を富山県に新設することを決定。平時は顧客ニーズに応じたバイオ医薬品を製造し、パンデミック時にはワクチン製造へ切り替えられるデュアルユース設備を導入することで、事業成長を加速させるとともに、日本政府が主導する、ワクチンの国内生産体制強化の一翼を担う

事業戦略

コンシューマーヘルスケア事業 (化粧品・サプリメント)

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。

- 化粧品分野では、リポソーム技術を化粧品へ応用した「アスタリフト ザ セラム」シリーズの立ち上げなど、独自性の高い機能性化粧品を展開し、「アスタリフト」のブランド価値を向上させるとともに、幅広いニーズに対応
- サプリメント分野では、「メタバリア」シリーズなどの機能性食品を中心に、健康の維持増進ニーズの高まりに対応



TOPICS 創薬支援CROビジネスに本格参入

近年、製薬企業やバイオベンチャーは、新薬開発の成功確率の向上と創薬プロセスの効率化を図るべく、研究開発の初期段階から、高度な解析技術・ノウハウを有するContract Research Organization* (以下、CRO)と協業するケースが増えています。当社は、ライフサイエンス領域の事業成長を加速させるため、ライフサイエンス領域の事業横断的な全体戦略を推進する「ライフサイエンス戦略本部」の下に「CRO事業推進室」を新設し、創薬支援CROビジネスに本格参入します。同推進室にて創薬支援CROビジネスの全体戦略を立案。バイオ関連技術の研究開発を行う「バイオサイエンス&エンジニアリング研究所」や、創薬の豊富な知見を有する富士フィルム富山化学、試薬ビジネスなどで培った強固な国内販売網を持つ富士フィルム和光純薬工業といった当社グループのリソースを結集させ、まずは国内において創薬支援CROビジネスを展開していきます。

具体的には、iPS細胞のリーディングカンパニーであるFUJIFILM Cellular Dynamics社が開発・製造するヒトiPS細胞由来分化細胞と、幅広い製品開発で蓄積してきたAI(人工知能)技術を組み合わせた、医薬品候補物質の有効性・安全性評価および作用機序解析のサービスを提供。ヒト生体への作用を再現し高精度に評価・解析できるという特長を生かし、マウスなどを用いた動物実験を削減したいという顧客ニーズに応じていきます。また、遺伝子治療薬などのサンプル作製や、同治療薬の分子構造の解析を受託。さらに、がんや感染症の分野を中心に培ってきた、医薬品の研究開発の知見を生かし、創薬コンサルティングも行っていきます。

* 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。

マテリアルズ

関連する
マテリアリティ



事業内容

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性能材料や、グラフィックコミュニケーションの製品・サービスを提供しており、電子材料事業、ディスプレイ材料事業、産業機材事業^{※1}、ファインケミカル事業、グラフィックコミュニケーション事業、インクジェット事業で構成されています。

※1 記録メディア事業は、2023年4月に産業機材事業と統合しました。
※2 富士フイルム調べ



偏光板保護フィルム
世界シェア

No.1^{※2}

イメージセンサー用
カラーレジスト世界シェア

No.1^{※2}

事業環境

機会

車載用途などTV・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が拡大しているほか、5Gや自動運転、生成AIの普及などによる半導体市場の拡大で半導体関連材料の事業機会が広がっています。また、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も拡大しています。

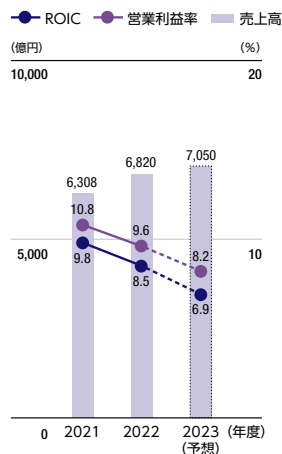
リスク

資源価格高騰に伴う原材料費の高騰や、新技術の開発・実用化による代替素材との競争激化、オフセット印刷市場における想定を上回る需要の減少などがあげられます。

競争優位性

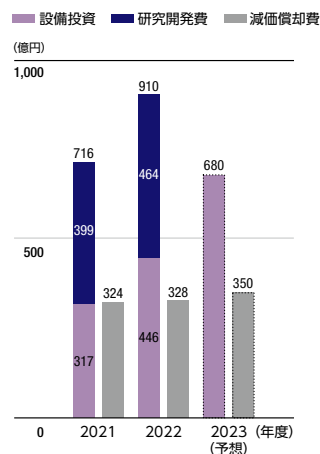
- フィルムに高い機能性を付与するための機能性分子技術などの先端技術
- 薄膜化や大型化などに対応できる高度な製膜および塗布技術
- コスト競争力と供給安定性
- 迅速で的確な製品の処方設計力と開発力、顧客に隣接したグローバルな生産供給体制

セグメントの業績推移

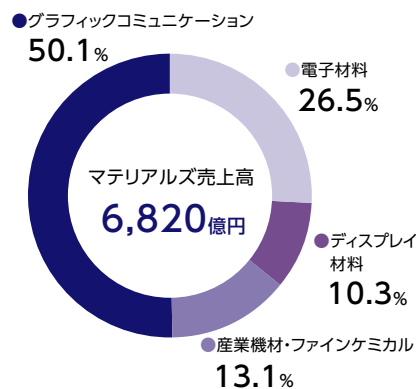


※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。
※ 2023年度のROICは当初通期予想(2023年5月公表)に基づくものです。

設備投資・研究開発費/減価償却費



事業別売上高比率(2022年度)




※ 2023年度より非破壊検査事業の売上高・営業利益の金額を「マテリアルズ」セグメントから「ヘルスケア」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、2022年度の情報をリスタートしています。

成長戦略

高機能材料領域における事業横断的な戦略機能を担う「高機能材料本部」の下、光の波長コントロールなど各事業で培ってきた技術を融合し、5Gなどの高速通信網の整備やセンサー・通信デバイスの高機能化といったさまざまな分野でのDX加速に貢献する新規ビジネスを創出し続けます。また、2023年7月1日に設立した「マテリアル生産本部」、ならびに国内生産子会社5社を統合して設立した「富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング」という新組織・新体制の下で連携を強化し、幅広い技術・技能を有する人

事業戦略

| 高機能材料群 | |
|--|---|
| 電子材料事業  | <ul style="list-style-type: none"> ● 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、買収により新たに加わるプロセスケミカルなど）と当社技術を掛け合わせることで、顧客課題の解決に資するトータルソリューションを提供 ● 広範囲な波長の電磁波（光）をコントロールする材料群「Wave Control Mosaic」の開発を通じて、イメージセンサーの高画素化、高感度化、高機能化に寄与 ● グローバルな生産拠点への積極的な設備投資による供給体制の強靱化 |
| ディスプレイ材料事業  | <ul style="list-style-type: none"> ● 有機EL向け材料の高シェア維持 ● 液晶パネル向けのTAC製品における強いマーケットポジションの維持 ● 当社の強みである薄膜・積層塗布技術を生かした差別化製品の開発と導入 ● 車載ディスプレイやスマートグラス向けなど新規用途材料のビジネス拡大 |
| 産業機材事業 <small>（記録メディア事業を含む）</small>  | <ul style="list-style-type: none"> ● 5G/AI時代のデータ増大を支えるストレージテープ拡販 ● タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」など、当社独自技術を活用した高機能製品の拡販 ● 新規ビジネス（二次電池／光センサー／通信関連材料）創出 |
| ファインケミカル事業 | <ul style="list-style-type: none"> ● 成長性の高いライフサイエンス、エレクトロニクス、環境・エネルギーの3分野を重点化し、新規ビジネス（高機能ポリマー／機能性色材／電池材料など）を創出 ● 「フロー合成」などの革新的製造プロセスにより、環境負荷低減にも貢献 |
| グラフィックコミュニケーション | |
| グラフィックコミュニケーション事業  | <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルプリンティング：富士フイルムと富士フイルムビジネスイノベーションの統合シナジーによって商業印刷領域を中心にデジタル印刷機のグローバル展開、ブランドオーナー・印刷業向け各種DXソリューションの提供を加速 ● アナログプリンティング：オフセット印刷プレートについて有処理版から無処理版へのシフトを進めており、環境負荷の低減に貢献 |
| インクジェット事業  | <ul style="list-style-type: none"> ● 成長市場（商業印刷／パッケージ）に対し、高精度・高生産性インクジェットプリンター用ヘッド、食品安全対応の水性顔料インク、および顧客要望に応じたヘッド・インクを組み合わせたカスタムシステムの開発・導入・拡充 |

材を生かしたモノづくり力のさらなる向上と応用展開を図り、売上・利益の拡大を図ります。

グラフィックコミュニケーションでは、商業印刷・パッケージ印刷を中心に富士フイルムが有するグローバルな顧客基盤と、富士フイルムビジネスイノベーションの販売力、技術・製品力を組み合わせ、オンデマンドによるデジタル印刷機の全世界での拡販、ブランドオーナー・印刷業向け各種DXソリューションの提供、および刷版材料分野における販売や生産の効率化を進め、さらなる収益性の改善を加速していきます。

TOPICS 電子材料事業：半導体用プロセスケミカル事業の買収

当社は、2023年5月10日、米国Entegris社のグループ会社で半導体用プロセスケミカル事業をグローバルに展開するCMC Materials KMG Corporation（本社：米国テキサス州 以下、KMG社）の発行済全株式を7億米ドルで^{※1}取得する株式売買契約を締結^{※2}しました。

半導体用プロセスケミカルは、半導体製造の洗浄・乾燥工程で異物を除去したり、エッチング工程^{※3}にて金属や油脂などを取り除くために使用する化学薬品で、半導体製造プロセス向けの基幹製品です。現在、半導体の高性能化に伴って、半導体の微細化・多層化が進み、製造プロセスがより複雑化しています。このような中、半導体用プロセスケミカルの使用頻度が加速的に増え、その市場は年率11%^{※4}で成長しています。

今回の買収を通じて、KMG社の幅広い半導体用プロセスケミカルを獲得。半導体製造プロセスを広くカバーする製品ラインアップで総合提案力を高め、顧客の製造プロセスの課題解決を図っていきます。また、欧米での製造拠点の拡充に加え、当社の半導体材料分野では初めてとなる東南アジアでの製造拠点の取得で、より強固でグローバルな製造体制を構築し、サプライチェーンの強靱化に貢献していきます。さらに、KMG社の高い精製技術と、当社が持つ、幅広い半導体材料を開発・製造できる高度な研究開発力・品質保証力などを組み合わせ、より高純度化した半導体用プロセスケミカルなど最先端ニーズに対応した半導体材料を開発・提供することで、半導体のさらなる高性能化に寄与していきます。

※1 買収金額は、買収完了時点の対象会社の現預金、有利子負債および運転資本などを考慮し確定するため、変動する可能性があります。なお、買収完了時期は、クローリング条件の充足を前提とし、2023年中を予定しています。

※2 当社と、Entegris社の子会社であるCMC Materials LLCで締結しました。

※3 シリコンウエハーに露光装置で回路を転写した後、化学薬品の腐食作用を利用して、不要な金属膜や酸化膜などを削り取って半導体回路を形成する工程。

※4 2021年から5年間の年平均成長率。米国調査会社「Linx」の半導体材料レポートより。

ビジネスイノベーション

関連する
マテリアリティ



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。

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あげられます。

競争優位性

- 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・多様化するお客様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て、大手市場からSMB^{※4}市場まで幅広いお客さまとの強固な信頼関係

※4 Small to Medium Size Business

事業内容

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と、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、お客さまのDX・働き方改革を通じた経営課題の解決に貢献するビジネスソリュ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 富士フィルムビジネスイノベーション調べ



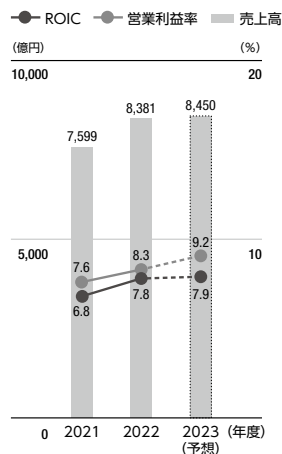
[Apeos C7070]

A3カラー複合機
アジア・パシフィック地域に
おける販売台数シェア

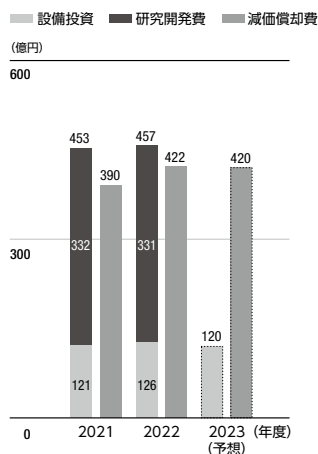
No.1^{※3}

ドキュメントハンドリング・ソフトウェア
[DocuWorks]
国内外累計ライセンス数 **800**万超

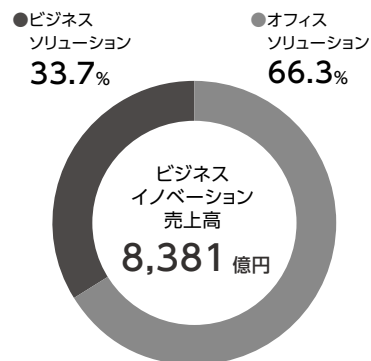
セグメントの業績推移



設備投資・研究開発費/減価償却費



事業別売上高比率(2022年度)








※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。
※ 2023年度のROICは当初通期予想(2023年5月公表)に基づくものです。

成長戦略

オフィスソリューション事業では、富士フイルムブランドの新製品の拡充と新たなOEM供給を含むグローバルでの拡販をさらに進めていきます。ビジネスソリューション事業では、業種・業務ソリューションの拡大に加え、基幹DXソリューションの拡大や業務改革を実現するBPOサービス、ITインフラ環境の構築・運用を支援するITOサービスの展開などによって、持続的な成長と事業ポートフォリオの変革を加速します。

ソリューション・サービスのさらなる強化による成長加速

| お客さまが期待する価値 CHX (Customer Happy Experience) | ITサービスプロバイダーへの進化 (既存ソリューション/サービスの拡充) | お客さまコア業務支援への拡大 (新規事業開発) |
|--|---|---|
| DX (Digital Transformation) デジタルによる事業変革の実現 | 自社ソリューション強化  | MPSとITOの融合による IT環境全体のマネージド サービスへの進化  |
| DX (Digitalization) 業務のデジタル化による 生産性向上 | 業種/業務 ソリューション拡大  | 基幹ソリューション ビジネスの展開  |
| DX (Digitization) 情報のデジタル化による 業務効率化 | パートナー強化による 商材の拡充 | Asia-Pacificでの ソリューション・サービスの 本格立ち上げ  |
| オフィスのインフラ としてのMFP活用 | MPS/プリントソリューション維持拡大 | |

※ MPS (Managed Print Service) : オフィスの出力環境を最適化し、コスト管理やセキュリティ、ガバナンスの維持強化を行うサービス
 ITO (IT Outsourcing) : IT戦略の立案とその戦略に基づいたIT環境の導入から運用・管理までを支援するサービス
 BPO (Business Process Outsourcing) : 自治体・公共機関/企業向けに基幹業務プロセスの役割代行を提供するサービス

お客さまにワンストップのDXサービスを提供し、DXの先にあるお客さまの成功に貢献する「CHX (Customer Happy Experience)」を実現することで、ビジネスイノベーションパートナーとして成長していきます。

ITサービスプロバイダーへの進化

Bridge DX Library

建設業や製造業、医療機関などの6業種および業種共通の電子帳簿保存法やインボイス制度対応、セキュリティ強化等の業務課題ソリューションをパッケージで提供。中堅・中小企業向けに現在146種類のラインアップで展開しています。

IT Expert Services

ITの運用管理から、利用環境改善まで、幅広く支援するITOサービスです。お客さまのIT環境に合わせてサービスメニューを柔軟に組み合わせることが可能で、PC1台から契約できます。

お客さまコア業務支援への拡大

Microsoft Dynamics 365

「Fit to Standard」の考え方にに基づき、お客さまの従来の業務プロセスを、導入するシステムに効率的・効果的に合わせていく業務改革をサポートします。ノウハウの詰まった業務プロセステンプレートを、Business Process as a Serviceとしてクラウド上から提供することで、スピーディな導入を実現します。

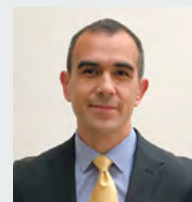
RIPCORD

ロボット技術を活用して大量の紙文書を高速で電子化するとともに、OCRにより各文書の属性情報を抽出・付与。さらにデータ活用環境の構築までトータルで支援することで、お客さまのDX推進に貢献します。

TOPICS 基幹ソリューションビジネスのグローバル展開

ITサービス企業MicroChannel Services Pty. Limitedとそのグループ会社の株式を取得、2023年3月1日より、社名を変更し、当社グループの新会社FUJIFILM MicroChannel Services (以下、MicroChannel社)としてスタートさせました。

MicroChannel社は、オセアニア地域において、Microsoft Dynamics 365等の基幹システムの販売・導入支援を主業とし、中堅・中小企業向けではトップクラスの実績を持つ企業です。今回の買収は、基幹システムビジネスのグローバル展開を本格化させるものです。今後当社は、MicroChannel社の豊富な経験を有するIT人材と高度な技術力を生かし、当社グループの既存事業とも連携するなど、お客さまへの価値提供を拡大するとともに、ビジネスソリューション事業の成長を加速していきます。



FUJIFILM MicroChannel Services Pty Ltd CEO

Brett Matthews

FUJIFILM MicroChannel Services CEOからのメッセージ

当社は、ビジネスソリューション事業の中核を担うとともに、世界中のお客さまから信頼されるテクノロジー・パートナーとなることを目指しており、経営統合プロセスとDX戦略の実現に向けて積極的に注力しています。富士フイルムグループが築く優れた顧客体験をベースに、当社が誇る多様なソリューションを各ソリューション分野の専門チームが導入から運用までワンストップで提供し、基幹システムの販売・導入支援事業のグローバル展開を強化していきます。



イメージング

関連する
マテリアリティ



事業内容

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
“チェキ”
グローバル累計販売台数
5,000万台以上
[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始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、防犯・防災への意識の高まりによる監視カメラシステム市場の成長により事業機会が拡大しています。

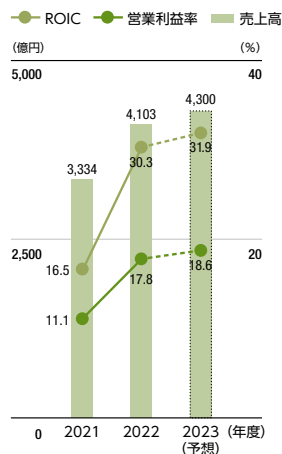
リスク

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。

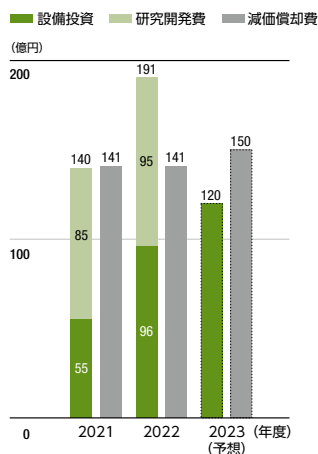
競争優位性

- 独自性を追求した特長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)

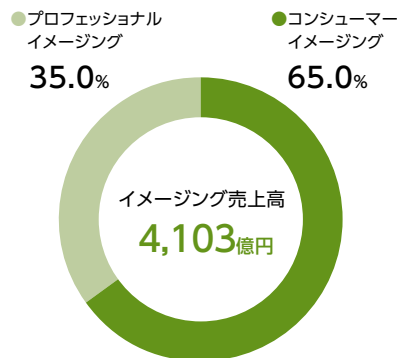
セグメントの業績推移



設備投資・研究開発費/減価償却費



事業別売上高比率(2022年度)



※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。
※ 2023年度のROICは当初通期予想(2023年5月公表)に基づくものです。

成長戦略

入力(撮影)から出力(プリント)までイメージング領域を幅広くカバーするユニークな製品群が、グローバルで強固な市場ポジションを確立しています。インスタントフォトシステム「INSTAX“チェキ”」やハイエンドミラーレスデジタルカメラ「GFX・Xシリーズ」は、最先端の技術に裏打ちされた魅力的な新製品を継続的に提供していくとともに、スマートフォン用アプリの展開やビジネス用途の提案などを進めることで新たなビジネス領域を開拓しています。写真プリントサービスなどのプリントビジネスではスクールフォトやウエディングフォトなど、コロナ禍から回復した需要に確実に応えると同時に、富士フィルムビジネスイノベーションとの連携により、写真用に画質を改良したトナー方式プリンターを開発導入し、ドライ・プリンティング分野の拡大にも注力していきます。また、プロジェクター・遠望多目的カメラなどのBtoB新規分野への展開や、社会インフラ画像診断サービス「ひびみつけ」といった画像点検ソリューションビジネスなど、国境監視や自然災害、インフラ設備の遠隔点検等、社会課題の解決に貢献していきます。

事業戦略

コンシューマー イメージング事業



- INSTAX“チェキ”は、多様な新製品とアプリの投入、異業種との協業で、さまざまな楽しみ方を提案しユーザー層を拡大
- スマートフォンからの旺盛なプリント需要に対し、インクジェットやゼログラフィーなど環境に配慮したドライシステムを拡充

プロフェッショナル イメージング事業



- 独自の色再現技術による卓越した画質と小型軽量を実現するハイエンドミラーレスデジタルカメラ「GFX・Xシリーズ」を展開
- 監視・計測分野やデジタルサイネージ分野での「画像・映像ソリューションビジネス」を推進

TOPICS 発売25周年を迎えた「INSTAX」シリーズ

1998年の発売以来、日本で“チェキ”の愛称で長く親しまれているインスタントカメラ「INSTAX」は、大切な瞬間をその場でプリントして残せるだけでなく、想いを伝えられる新しいコミュニケーションツールや自己表現ツールとして支持されています。現在、欧米・中国・東南アジアなど、世界100以上の国・地域の若い世代を中心に、多くの方にご愛用いただいています。

さらに、デジタル技術を取り入れたハイブリッドカメラやスマホの画像をその場で簡単にプリントできるスマートフォン用プリンターのラインアップも拡充し、ユーザー層を拡大してきました。2022年度は、スマホプリンター2機種（「INSTAX mini Link 2」「INSTAX SQUARE Link」）を発売し、イメージング事業の業績に大きく貢献しました。

開発においては、従来のモノの販売を通じた「機能価値」の提供から、DXによる新しい製品・サービス、新しいビジネスモデルを通じた「利用価値」の拡大と最適化に取り組み、「INSTAX」ビジネス全体の成長を加速させてきました。また、商品を企画する際は初期段階から、商品企画・デザイン・開発のチームが丸となり取り組んでいるため、イノベティブでユニークながら高品質な製品を開発できています。

今後も、唯一無二の価値を提供するエンターテインメントブランドとして、アナログなプリントとデジタル技術の組み合わせによって新たな価値を生み出し、心の豊かさや人々のつながりを強める製品・サービスを継続的に提供していきます。

「INSTAX mini Link 2」開発担当から一言

“チェキ”プリントは「アナログ感」や「モノ感」「独特の質感」を特徴とし、Z世代を含む若年層を中心に「唯一無二のリアルなコミュニケーション」を生むツールとして支持されています。スマホプリンター「INSTAX mini Link 2」はスマホに保存した画像を簡単に“チェキ”プリントにできるため、デジタル製品でありながら、アナログ感を楽しめる点が魅力の一つです。私は商品企画チームの主担当として、コンセプト・仕様・機能の方向性を見定め、商品化を推進する役割を担ってきました。市場状況や競合製品の特徴、ターゲットのニーズといった多様な観点での分析と、ユーザーの生の声も開発に生かし、「遊べる」スマホプリンターとなるようこだわりました。お客さまに満足いただくために、これからも商品の魅力を伝えていきます。



富士フィルム株式会社
イメージングソリューション事業部
コンシューマーイメージンググループ
望月 薫子

研究開発戦略

研究開発ビジョン

富士フィ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ます。

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下にあります。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が、研究開発においても重要です。当社グループはこれまで以上に敏感な感覚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「コーポレートルラボ」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を実施しています。

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。

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。



「融知・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、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。

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:デジタルの活用とオープンイノベーション

1. AIをはじめとするデジタルの活用

富士フィルムグループは、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5,000社26,000名(2023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

AIの開発・利用

AI基本方針

富士フィルムグループは、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、「富士フィルムグループ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。

富士フィルムグループ 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・提供に取り組みます。
- 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。

富士フィルムグループの事業とAI技術の組み合わせ事例

各事業におけるAI技術の活用事例を紹介します。

[AI×イメージング分野]

富士フィルムグループでは、自社開発のAIチャットボットプラットフォームを利用することで、既製のAIシステムでは対応できなかった、機器保守など専門性の高い問い合わせ業務の自動化や業務知識の体系化、一元管理を実現しており、デジタルカメラのカスタマーサポート対応において導入が進んでいます。

AIチャットボットを導入したことで、365日・24時間の対応が可能になり、コスト削減につながりました。また、業務知識の体系化やサービスの均一化が実現でき、CX(顧客体験価値)、EX(従業員体験価値)の向上に寄与しています。

[AI×メディカルシステム分野]

画像診断支援AI技術の開発を支援するクラウド型AI技術開発支援サービス「SYNAPSE Creative Space」

国立がん研究センターと共同で開発した研究基盤システムを使用し、プログラミングなどの専門知識がなくても医師や研究者が自身で画像診断支援AI技術を開発することができます。

AI技術開発のプロジェクト管理、AIに学習させるためデータに関連情報を付与するアノテーション、学習、AI技術の試行など、一連の開発プロセスを全てクラウド上で行うことができます。また、医用画像向けに開発された学習モデルを利用することで、プログラミング知識がなくてもAI技術の開発が可能です。

本サービスの提供を通して、今後、希少疾患の画像診断支援AI技術の開発が促進することが期待されます。また、医療従事者のAIリテラシーを向上させるための教育ツールとして提供することも視野に入れていきます。医療現場を支援するAI技術の開発環境の整備を進めるとともに、最適なコンテンツを拡充することで、医療機関・研究機関の画像診断支援AI技術の開発支援を進めています。

[AI×医薬品分野]

受託研究事業(CRO事業)にAI創薬技術を活用

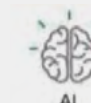
独自のAI技術を活用し、医薬品候補化合物の構造式から新たな候補化合物を自動的に探索し、設計できるシステム(AI-AAM:AI-Amino-Acid Mapping)を研究受託サービスとして2023年4月より運用を開始しました。これまで必要とされていた標的タンパク質(疾患の原因となるタンパク質)の構造解析などを必要とせず、候補化合物の構造式だけで新規候補化合物を探索・設計できるため、新薬開発の期間短縮と成功確率向上につなげることでお客様の創薬研究を支援していきます。

[AI×ビジネスイノベーション分野]

AIによる写真画質の最適化

商業用の印刷物を印刷するプロダクションプリンター「Revoria Press PC1120」は、印刷する写真画像をAIが1点ごとに自動的にシーン判断し、写真が暗すぎる場合や明るすぎる場合、逆光がある場合、また人物や青空の色味が悪い場合にも対応して、それぞれに適した画像補正を行い、印刷することが可能です。プロフェッショナルな仕上がりが求められる、プロダクションプリンターにとって大きなソリューションとなっています。

写真1点ごとに
シーンの
自動判別



人物モード
・人肌補正
・明るさ補正



屋内モード
・明るさ補正
・質感補正



風景モード
・空色補正
・ノイズ補正



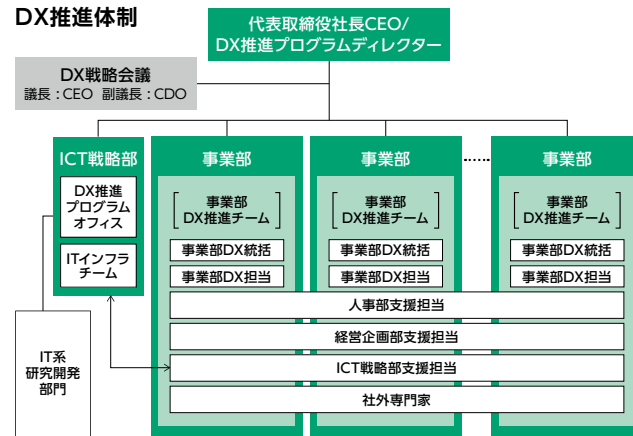
屋外モード
・逆光補正
・シャープネス

DX戦略

全従業員を巻き込み、富士フィルムグループと社会に変革を起こす 富士フィルムグループのDXビジョン

富士フィルムグループは、AIやIoTを活用した企業変革を目的として、2014年から積極的にデジタルトランスフォーメーション(DX)の実現に取り組んできました。2021年には、富士フィルムグループ全体の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。

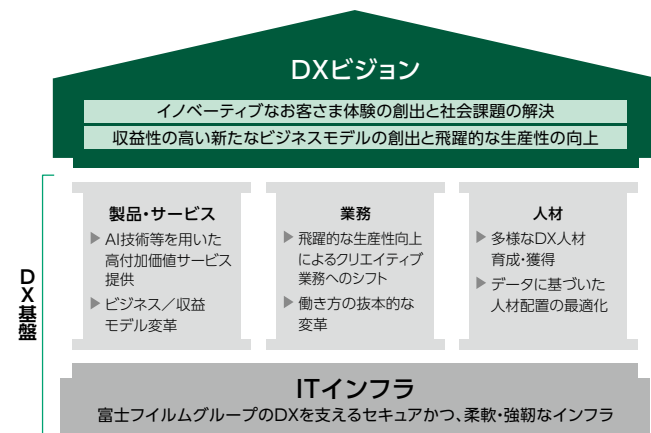
DX推進体制



DXビジョンに掲げているように、従業員の生産性が飛躍的に高まれば、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時間が増えます。そうした好循環を加速させるために、デジタルの技術を使って仕事のやり方を大きく変えていくというのが基本的な考え方です。また、このビジョンを実現するための基盤は、「製品・サービス」「業務」「人材」の3本柱とそれらの土台となる「ITインフラ」で構成されています。

富士フィルムグループの「DXビジョン」とDX基盤

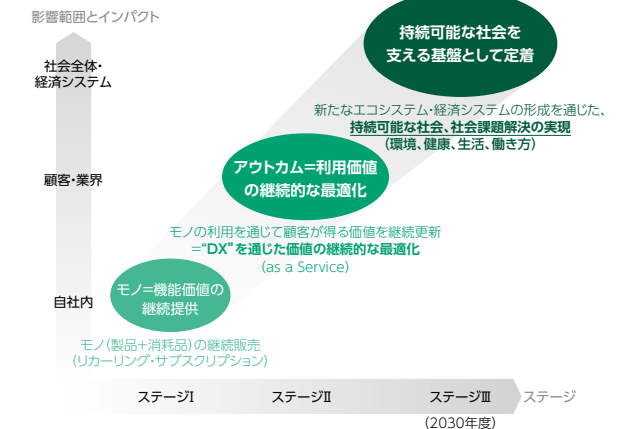
わたしたちは、デジタルを活用することで、一人一人が飛躍的に生産性を高め、そこから生み出される優れた製品・サービスを通じて、イノベティブなお客さま体験の創出と社会課題の解決に貢献し続けます。



サステナブル社会実現のためのDX

富士フィルムグループは、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」とその具体的なアクションプランである中期経営計画「VISION2023」の実現に向け、「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」の両面から事業活動を展開しています。社会課題の解決に貢献する製品やサービスの生産量を増やして売上を伸ばすことと、事業活動におけるCO₂排出量などの環境負荷の削減を図ることを両立させるのは難しい課題ですが、それを実現する上で不可欠なのがDXです。「DXロードマップ」は、グループ全体が一丸となってDXを推進するための道筋を示したグループの共通指針です。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定着することを目標として、ステージを3つに分けてロードマップを示しており、成長領域の事業を中心に各事業のステージを上げるための投資を優先して行っています。

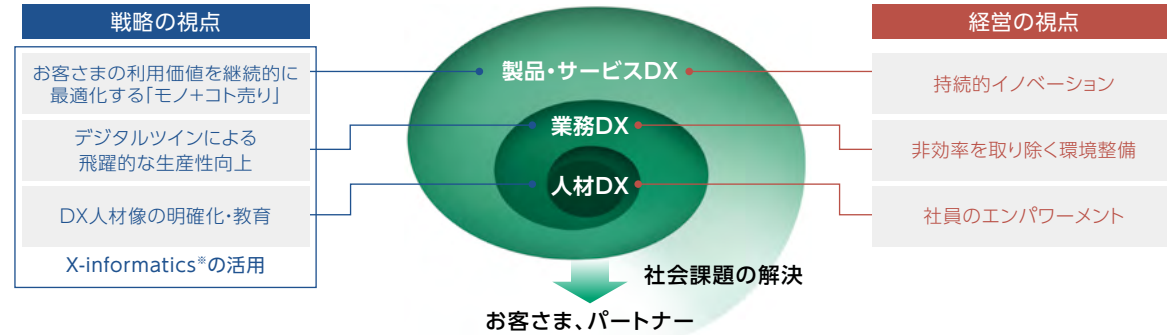
DXロードマップ



DX活動の価値創出フレームワーク

「DXロードマップ」の実現に向け、DX推進の3本柱を念頭に「経営」と「戦略」の視点から、デジタルを活用してお客さまに最適な価値を届けるために何を達成するべきかを示しているのが「DX活動の価値提供フレームワーク」です。

※ Material Informatics, Process Informaticsをはじめ、社内外のデータを活用したさまざまなInformaticsをDXのあらゆる側面で活用すること



富士フィルムグループのDXを支える「デジタルトラストプラットフォーム」

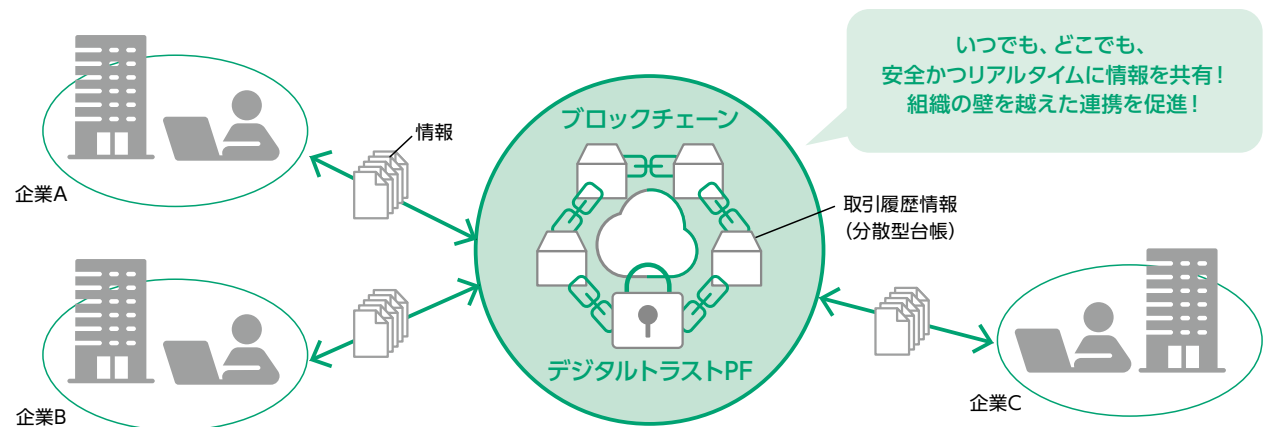
富士フィルムグループでは、「製品・サービス」「業務」のDXを進める上で、多くの事業やビジネスに役立つ情報基盤として「デジタルトラストプラットフォーム」の開発と展開を進めています。デジタルトラストプラットフォームは、トラスト(信頼)が担保された状態で、正しいデジタル情報を最適なタイミングで安全かつリアルタイムに利活用するための情報基盤です。デジタルトラストプラットフォームの開発においては、企業や個人間のネットワーク上の取引履歴を分散管理する「ブロックチェーン」技術を導入しました。情報科学の最先端技術やソフトウェアの基盤技術の研究開発をリードする富士フィルムのインフォマティクス研究所が2016年から研究に着手し、分散管理や暗号化に基づくデジタルデータの強固な耐改ざん性を備えた技術です。2020年に富士フィルムビジネスイノベーションの技術者が同研究所に加わり、富士フィルムと富士フィルムビジネスイノベーションの技術力のシナジーを発揮したことでデジタルトラストプラットフォームの早期の具現化につながりました。

受発注業務などにおける、従来の「バケツリレー方式」に見ら

れるような、非効率的な社内外の情報伝達が改善され、正しい情報がリアルタイムで共有されることにより、原材料や部品の安定調達や過剰在庫の削減などサプライチェーンの最適化が見込まれます。また、クラウド方式の情報基盤を製品・サービス

の提供者である富士フィルムグループ自身が構築・運用している安心感を利用者に与えられるメリットがあります。

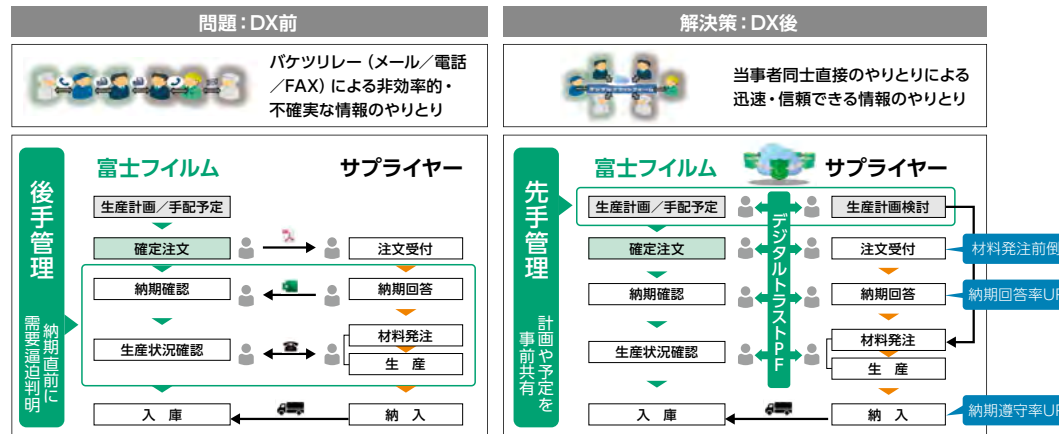
「デジタルトラストプラットフォーム」を中心とした情報連携(イメージ)



デジタルトラストプラットフォームの活用事例

① サプライチェーンマネジメントのDX

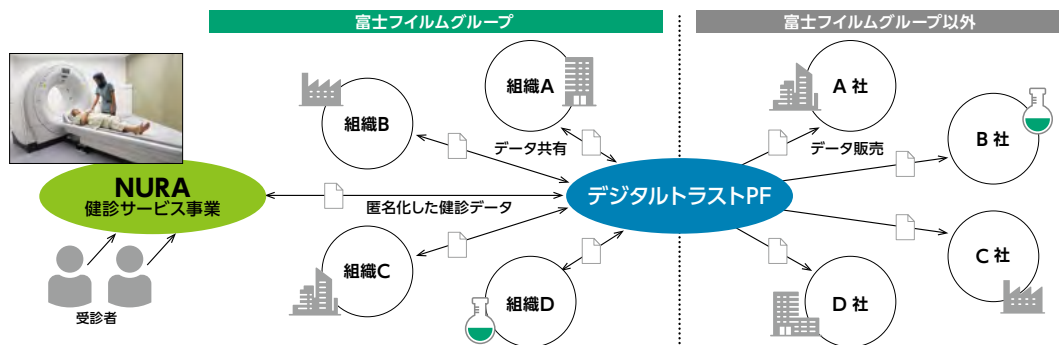
原材料や部品などの安定調達を目的に、生産計画から算出された所要量などの情報を主要サプライヤーとの間で正確かつリアルタイムに共有するもので、デジタルカメラなどの複数の製品分野で実証実験を進めています。



② 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

インドで展開している健診サービス事業を通じて得られる膨大な健診データを、各国・地域の法制度を順守し、受診者の同意を得た上で、確実に匿名化し、安全な環境下でパートナー企業と共有・分析。受診者の健康増進に寄与するデータ販売などの新サービスにつなげる検討を進めています。

「デジタルトラストPF」を活用した健診データの流通イメージ



当社グループの「稼げる力」の一翼として「デジタルトラストプラットフォーム」の展開を今後も推進していきます。

社外取締役からの評価



江田 麻季子氏
 世界経済フォーラム 日本代表
 東京エレクトロン株式会社
 社外取締役

デジタルの力は、新たなビジネスモデルの創出において不可欠である一方、デジタルの活用における意思決定に時間を要したり、人材不足によってその機会を逸失したりするケースも少なくありません。富士フイルムグループは、デジタルに精通する後藤CEO自身が「All-Fujifilm DX推進プログラム」のディレクターとなり、組織・プロセス変更を含む迅速かつ果敢な意思決定が可能な体制を構築しています。人材への投資も積極的に進め、富士フイルムグループ全体でデジタルに関する感度やスキルを向上させる取り組みが進んでいることを評価しています。

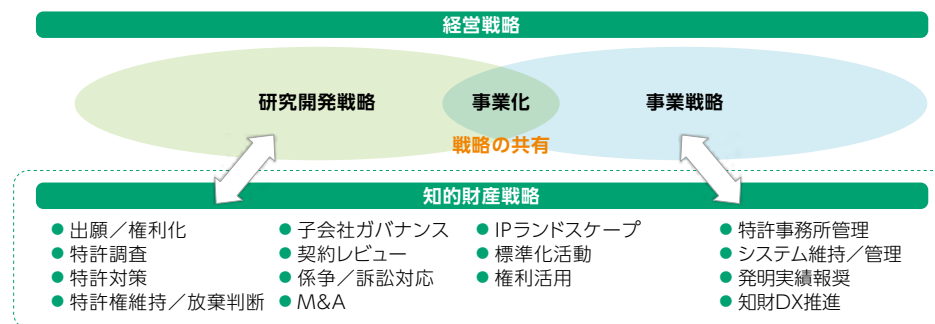
当社グループは外部環境も事業も「変化すること」を前提としています。長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」のゴールを見据え、これまで積極的にM&Aを実施してきた中、DXを活用したシステムやツールを生かし、買収した会社の強みを迅速に取り込んでいく力を有していることも富士フイルムグループの優位性につながっていると考えています。

世界は深くつながっており、グローバル経済の成長と安定のためには、世界中の医療アクセスを向上させることが重要課題です。2023年1月に開催された世界経済フォーラムの年次総会「ダボス会議」でも健康格差ゼロに向けた議論が活発に行われました。世界中の人々に先進国が享受している水準の医療サービスを広げるには、デジタルの活用が欠かせません。当社グループが培ってきた医療AI技術を通じて、健康格差ゼロに大きく貢献することを期待しています。

知的財産戦略

富士フイルムグループの知的財産戦略

富士フイルムグループは、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商品・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。当社の知的財産部では、企業活動のさまざまな場面で創造される価値が、当社の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。



富士フイルムグループの知的財産活動の推進

知的財産部は、経営戦略との密接な連携を図るため、社長直下の組織となっており、知財技術、法務・渉外、標準化、知財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、部員一人ひとりの守備範囲を広くしていることが特長です。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、イノベーションの創出や、知財を使って事業戦略を実現することで、企業価値の向上に貢献しています。

富士フイルムグループでは、先を見越した知財活動を行うために10年以上前から①特許文献を中心とした技術情報をもとに、知財観点で競合他社との関係を分析し、市場全体を俯瞰するIPランドスケープ^{ひびん}*1の策定、②国際標準化機構 (ISO) や国際電気標準会議 (IEC) *2での国際ルール策定への参画をはじめとする国際標準化の活動を積極的に行っています。これらの活動で得られた情報を「インテリジェンス」として事業部や研究所と共有し、活用することで、当社の事業／開発活動の一翼を担っています。また、商品化の構想段階から特許や意匠、商標の知見が豊富な知財部員が積極的に関わることで、商品のコンセプト、当社独自の先端技術、お客さまに訴求したい機能を多面的かつ広く、早く権利化することに積極的に取り組んでいます。

このように、確実に事業に貢献する知財を創出するため、事業部門・研究開発部門・知財部門が一体となって知財活動を推進しています。具体的には、事業ごとに事業部門長と研究開発部門長、知財部門長で知財施策を議論し、合意する「知的財産戦略協議」を毎年実施しています。また、知財部員が事業部、研究開発部と共にお客さまを訪問し、直接お客さまの要望を聞き取ることで、当社技術の差別化ポイントをより的確に把握して、価値の高い知財創出につなげる取り組みを実施しています。当社の取り組みは業界でも高く評価されており、「化学業界 他社牽制力ランキング」*3では、2012年以降長年にわたってトップを維持しています。

*1 「Intellectual Property (知財)」と「Landscape」を組み合わせた造語で、知財情報を分析し、その結果を経営／事業戦略の策定など企業の意思決定に活用すること

*2 電気および電子技術分野の国際規格の策定を行う国際標準化機関 <https://iec.ch/homepage>

*3 株式会社/パテント・リザルトによる調査。特許審査過程において他社特許への拒絶理由として引用された特許件数を企業別に集計。直近の技術開発において競合他社が権利化する上で、阻害要因となる先行技術を多数保有している先進的な企業をランキングしている

知的財産活動における重点課題

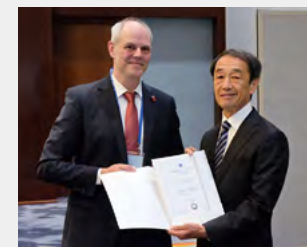
富士フイルムグループでは、国内外で積極的なM&Aを進める中で、海外のグループ会社を含めたグループ一体での知財活動推進に取り組んでいます。2022年10月に米国、2023年3月にドイツで「グローバルIPサミット」を開催するなど、海外現地法人の知財担当者との情報共有や連携を密に行っています。また、日本から、米国、欧州をはじめとするグループ会社の知財活動をサポートするほか、現地へ駐在員を派遣し、海外の開発拠点との連携に基づく活動を強化しており、今後も富士フイルムグループ全体の知財力強化に取り組んでいきます。

TOPICS IEC 「トーマス・エジソン賞」受賞

富士フイルムホールディングスの従業員である芝原嘉彦が国際電気標準会議 (IEC) より「トーマス・エジソン賞」を受賞しました*。「トーマス・エジソン賞」とは、電気電子関係の国際標準 (IEC標準) を制定するIECの権威ある賞です。

本賞を受賞した芝原は、2007年からIECで電子ディスプレイ分野の国際標準化業務に従事し、写真分野で培った画像評価の知見を生かし、電子ディスプレイ分野の国際規格の策定に関わってきました。2012年に国際幹事に就任して以来、長年にわたる委員会運営への貢献や、各国との折衝力が評価され、今回の受賞に至りました。

* <https://holdings.fujifilm.com/ja/news/list/1405>



IEC副会長・標準管理評議会議長 Ralph Sporer氏から「トーマス・エジソン賞」を授与された芝原 (右)

知的財産 × メディカルシステム開発 × デザイン 部門長鼎談

確かな知的財産戦略で、 さらなるイノベーションを起こし続ける 富士フイルムグループへ



三者連携によるイノベーション創出の現状

メディカルシステム事業において、知的財産・開発・デザインの各部門はどのように連携していますか？

鍋田：富士フイルムのメディカルシステム開発センターでは、医療現場における診療の質向上と効率化に寄与するX線画像診断装置や内視鏡システムなどを開発し、世界中のさまざまな医療課題の解決に貢献することを目指しています。昨今の社会や市場の変化は非常に速く、それ故に製品開発の難易度は日増しに高まっています。こうした状況を踏まえ当センターでは、知的財産部やデザインセンターと「開発のゼロ地点」から緊密に連携し、知的財産の活用を常に意識しつつ、開発の精度や効率を上げることに注力しています。

佐久間：例えば、AI技術^{*1}を用いた内視鏡診断支援機能「CAD EYE」(大腸内視鏡検査時におけるポリープなどの病変の検出および腫瘍性^{*2}もしくは非腫瘍性^{*3}の鑑別を支援)の開発にあたっては、知的財産部として、AI技術を中心に他社特許の出願状況などを精査。「この方向で開発を進めると、他社の特許出願が多数ある」「こうした技術の作り込みを特許出願すれば、競争優位性につなげられる」といった分析情報を開発側に積極的に発信・共有することに注力しました。

鍋田：知的財産部の調査結果を通じて、競合他社の製品は他企業のAI技術を組み合わせた複雑な製品仕様となっていることが分かりました。そこでメディカルシステム開発センターとしては、「内視鏡技術からAI技術まで一貫して自社開発を行うことで、医療従事者にとってシンプルで使いやすい製品に仕上げる」という開発方針を早期に導き出すことができました。



堀切 和久

富士フィルムホールディングス株式会社
執行役員 デザイン戦略室長 ブランドマネジメント
管掌 兼 富士フィルム株式会社 執行役員
デザインセンター長

堀切:「CAD EYE」は、モニターに映し出される内視鏡の撮影画像に対して、病変が疑われる箇所に近い画像の外縁部分を点灯させたり、ポリープなどの病変を検出すると対象エリアを枠で囲って表示したりする機能を備えています。デザインセンターでは、モニター画面の表示やユーザー体験のデザインに注力した中、知的財産部による確かな事前情報を基に、他社の特許や意匠を回避しながら、医療従事者にとって分かりやすい表示デザインを実現することができたと考えています。

鍋田:以前の開発プロジェクトでは、技術や製品をある程度作り込んでから、知的財産部に他社特許への抵触の有無を確認し、問題があれば修正するといった流れで、非効率な状況が多くありました。しかし、今は開発の初期段階から知的財産部やデザインセンターのメンバーに議論に加わっても

らい、障害となりそうな他社知財の存在を早く認識し、その対応策などもその場で議論できるので、開発の質やスピードが大幅に上がっている実感があります。

堀切:同感です。新たな製品や技術、デザインを創出する作業は簡単ではなく、相応の「考える時間」が必要です。知的財産・開発・デザインの三者が早い段階から一体となって取り組むことで余計な手戻りが防げるため、その分、よりよい製品に向けて考え抜く時間を増やすことにつながっています。

※1 AI技術の一つであるディープラーニングを設計に用いた。導入後に自動的にシステムの性能や精度が変化することはない。

※2 早期がんやがんの前段階(前がん病変)であり、一般に切除する必要があると考えられるポリープ。

※3 腫瘍ではなく、一般に切除する必要がないと考えられるポリープ。

知的財産強化の取り組み

富士フィルムグループにおける「IPランドスケープ」の活用状況は?

佐久間:自社や他社の知的財産と市場を総合的に分析し、事業や経営戦略に役立つ「IPランドスケープ」については、特許情報だけではなく、学会発表、ニュースリリースや論文などの公開情報もリソースとして活用しています。定点観測的な情報発信も行っており、情報の受け手が必要な観点を事前に確認し、その観点到フォーカスする形で発信しています。医療システム関連であれば、医療機器として厚生労働省から認可を得るための薬事申請の状況や、AIに代表される次世代技術の開発動向などについて、開発部門や事業部門が必要とする情報を俯瞰できるよう心がけています。また、特許などの文献から得られる「ドライ」な情報に加えて、例えば標準化活動を推進する中で得られるような業界動向など、人から得られる最新の「ウェット」な情報も加

え、精度を上げることを目指しています。

鍋田:われわれ開発部門としては、「この技術をさらに伸ばせば、競合他社は容易に追い付けない」、あるいは「この分野は、優れた技術を持つベンチャー企業とパートナーシップを結んで取り組んだ方がよさそうだ」といった点を把握し、適切な開発戦略を遂行するための「羅針盤」としてIPランドスケープを活用しています。

堀切:デザインでいえば、IPランドスケープにより、市場の大きなトレンドをつかむこともできるため、ある意味でデザイン活動における「参考書」や「アイデアの宝庫」としての機能もあると感じています。

鍋田:直近の開発においても、自社と競合他社の技術的な長所・短所をヒートマップ形式で把握し、製品として差別化を図るための検討材料にもなっています。



鍋田 敏之

富士フィルムホールディングス株式会社
ICT戦略部次長 兼 富士フィルム株式会社
執行役員 メディカルシステム開発センター長
兼 メディカルシステム事業部 ITソリューション部長

いわゆるマクロ情報であるIPランドスケープとともに、実際の市場やお客さまから得られるミクロ情報も富士フィルムグループでは重視していますね。

佐久間：IPランドスケープを通じて市場における大きな製品・技術動向を把握することはできますが、地域の違いなどにより製品に求められる仕様や性能などは厳密には異なるため、お客さまの「生の声」に代表されるミクロ情報の把握・分析も非常に重要と捉えています。

堀切：救急医療などに使用される超軽量移動型デジタルX線撮影装置「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」の開発では、デザインセンターとメディカルシステム開発センターのメンバーが救急医療の現場を視察。医療従事者の行動や



▲FUJIFILM DR CALNEO AQRO

ワークフローを間近に確認する中で、既存の移動型撮影装置は寸法や重量が大きいために一分一秒を争う現場では取り回しが難しいという問題点を把握しました。そのような混み合った環境下で迅速な検査を行うために必要な機能を見極め、余分な機能を思い切ってそぎ落としていくことで、既存装置に比べて大幅な小型・軽量化を実現させました。さらに、4輪キャスターカートやアーム付きモニターなどを取り入れ、手動操作での素早い移動や迅速な画像確認を可能にする「CALNEO AQRO」の特徴につながりました。近年は、この開発案件に限らず、モノづくりに携わる複数のメンバーと一緒にお客さまの現場を確認し、お客さまが自覚していない潜在的な課題も含めて、関係者の認識を合わせることを重視しています。

佐久間：開発者やデザイナーがお客さまの現場からつかんだニーズや、それに伴い当社として実現すべき製品仕様などの情報は、すぐに知的財産部に共有されるので、「ここは独自の差別化技術として知的財産で保護しよう」といった戦略を迅速に策定する上で大いに助かっています。

堀切：ちなみにデザインセンターで毎週行われる、新規のデザイン案件を共有するミーティングには、知的財産部のメンバーにも参加してもらい、活発に質問してもらっています。その質問の数だけ当社の知的財産が強くなっている実感があります。

鍋田：知的財産部のメンバーは、医用画像情報システム(PACS)「SYNAPSE」などの開発拠点があり、メディカルシステムの動向に大きな影響力を持つ米国にも駐在するなど、米国のグループ会社の知財部員とも連携しながら、地域に根差した知的財産戦略を策定・遂行しており、その点も心強く感じています。

佐久間：研究開発や生産拠点が海外にも複数あり、グローバルレベルで質の高い知的財産活動を展開することは、まさに重点課題の一つであり、今後も現地の開発拠点や知財部員との連携に基づく活動を強化していく方針です。



佐久間 直子

富士フィルムホールディングス株式会社
知的財産部長 兼 富士フィルム株式会社
知的財産本部長 兼 知財法務部長

知的財産戦略の課題・展望

知的財産を生かした、
これからのイノベーション創出のあるべき姿は？

鍋田：メディカルシステム事業は、2030年度までに売上高1兆円の達成を目指しています。その実現に向けては、X線画像診断装置や内視鏡システムといった個々の製品群を伸ばすだけでなく、疾患別のソリューションの構築などの新たな切り口に対応するITソリューションを増やす必要があり、



富士フィルムグループ各社の知見や技術・製品の組み合わせによる価値創出が一層重要になります。

佐久間：そうですね。ユーザーへの提供価値が「モノ」から「モノ+コト」へシフトする中で、知的財産部の、製品やサービスを横断して見ていく役割がより重要になっているように感じています。今後は、社内の技術・製品の組み合わせから「コト」の創出や保護にさらに注力していきます。

堀切：先ほど説明した「CALNEO AQRO」の開発を例に挙げれば、あらゆる方向にスムーズな取り回しを可能にする4輪キャスターカート自体は決して新しい機構ではありません。しかし、装置の転倒を防ぎ、かつ救急医療の現場で扱いやすい軽量でコンパクトなデザインを実現するためには、装置全体

として技術的に高度な組み合わせが求められました。

鍋田：「CALNEO AQRO」は、当社が医用X線診断システムの開発・製造を通して長年培ってきた、少ない線量でも鮮明な画像を得られる「超高感度システム」のノウハウと、「医用画像に特化した画像処理技術・認識技術」を結集させたからこそ小型・軽量で機動力の高い装置を開発することができました。

佐久間：そうですね。「CALNEO AQRO」の特徴は「小さくした」という点だけだと受け止めると、個々の使用技術に目立った新規性はありません。しかし、「動かしやすい」「倒れにくい」といったユーザー視点の価値に着目して、特許や意匠として知的財産化できたことは大きな成果だと思います。

堀切：こうした技術の組み合わせに目を向けていることが、

近年の富士フィルムグループにおける知的財産活動の強みだと思います。

鍋田：例えば、内視鏡を使って胆管や膵管に造影剤を送り込み、X線撮影で疾患の有無や状態を確認する「内視鏡の逆行性胆管膵管造影(ERCP)」という検査手法に対応したソリューションは、富士フィルムの内視鏡や医用画像3D解析技術と、2021年に日立製作所から画像診断関連事業を買収し設立された富士フィルムヘルスケアのX線動画撮影技術などで成り立っています。こうした組み合わせの妙で、さらに強い知的財産になっていくと確信しています。

堀切：富士フィルムグループの多様な製品・サービスを組み合わせ、簡易的な診療が受けられる施設を開設し、医療における地域格差の解消に貢献するといった検討も始まっています。これも組み合わせで実現される新たなイノベーションだと思います。

佐久間：知的財産部は、富士フィルムグループ全ての研究所や開発部門、事業部門とつながりを持っており、社内の最新の技術情報を網羅しています。この強みを生かし、事業分野を超えた技術や製品の組み合わせを加速するために、全社の開発動向を俯瞰し、共有化することで、例えば事業Aで生まれた知的財産を事業Bの開発に転用するといったことを円滑にできる、いわば「知的財産の情報プラットフォーム」を構築したいと考えています。新製品・サービスの開発にあたり「こんな技術がほしい」といった時にすぐに検索できるような仕組みを築くことが理想です。

堀切：それはいいですね。知的財産というフィルターを通すことで、富士フィルムグループとして横のつながりが一層強固になると思います。

鍋田：部門を超えた横のつながりを広げることは大事です

ね。マンモグラフィによる乳がん検診は、前回の検診時と同じ位置に合わせて撮影することで、状態変化の正確な把握が可能となります。そのための支援機能として、当社のデジタルマンモグラフィシステム「AMULET SOPHINITY」では、AI技術*4を活用し、過去に撮影したマンモグラフィ画像

と同じポジショニングで撮影するガイドとして、同画像から抽出したスキンライン*5と乳頭位置を撮影台面上に投影することができる「プロジェクション機能“Positioning MAP”」を搭載しています。この機能を実現する上では、メディカルシステム開発センターとは別部門のイメージングソリューション

開発センターが持つ業務用プロジェクターのノウハウが活かされています。知的財産情報のプラットフォーム化が進むことで、こうした連携がさらに加速することを期待しています。

*4 乳頭位置の検出アルゴリズムを、AI技術の一つであるディープラーニングを用いて設計。導入後に自動的にシステムの性能や精度が変化することはない。

*5 乳房の皮膚の輪郭。

デザインとITが密接に連携し、価値創出を加速させる戦略拠点へ 「FUJIFILM Creative Village」を開設

富士フィルムグループは、2023年5月、東京・南青山にデザイン開発とIT開発の拠点「FUJIFILM Creative Village」を開設しました。コンセプト作りから建物の外観、内装、設備まで全てのデザインをデザインセンターに所属するメンバー全員で手がけました。

本拠点は、ユーザーの潜在的なニーズを捉えてそのソリューションを形にするデザイン開発拠点「CLAY(クレイ)」と、AIやICTを活用してビジネスの付加価値を創出するIT開発拠点「ITs(イツ)」の2棟で構成。デザイナーとITエンジニアがクリエイティビティを発揮し、パフォーマンスを最大化すると同時に、両部門の力を結集してイノベーションを創出することで、より革新的な製品・サービスを生み出し、社会課題の解決に貢献していきます。



FUJIFILM Creative Villageの外観(左)と「ITs」の医療AI研究者フロア

各部門における今後の意気込みは？

鍋田：知的財産部やデザインセンターと一体となった開発活動を強化しながら、地域格差に代表される医療課題を解決し、かつ知的財産の活用でも強みを持った製品・サービスを一つでも多く形にしていきたいです。

佐久間：AI技術の進展や、国籍の異なる企業間の連携による製品・サービスの提供拡大などに伴い、知的財産を巡る状況は転換期を迎えています。従来にはない成り立ちを持った技術や製品を、知的財産により保護・活用しながら、一層イノベティブな価値を提供できる富士フィルムグループを築くべく、知的財産部として引き続き開発やデザインをはじめとした各部門との連携を強化していきます。

堀切：富士フィルムグループが社会から信頼される誠実なブランドとして輝き続けるために、知的財産戦略は必要不可欠です。このほどデザイナーとITエンジニアが一体となって開発に取り組む新拠点「FUJIFILM Creative Village」を開設しました。ここを起点に、人々の言葉にならない想いも含めて誠実にデザインすることが、進化し続ける富士フィルムブランドをデザインすることにつながると確信しています。人や技術の組み合わせで「Next Standard」となる革新的な製品・サービスを生み出していきます。

人材戦略



人事部長メッセージ

変化を成長のチャンスと捉え、挑戦し、自ら変化を作り出し続ける人材と風土を育んでいきます

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

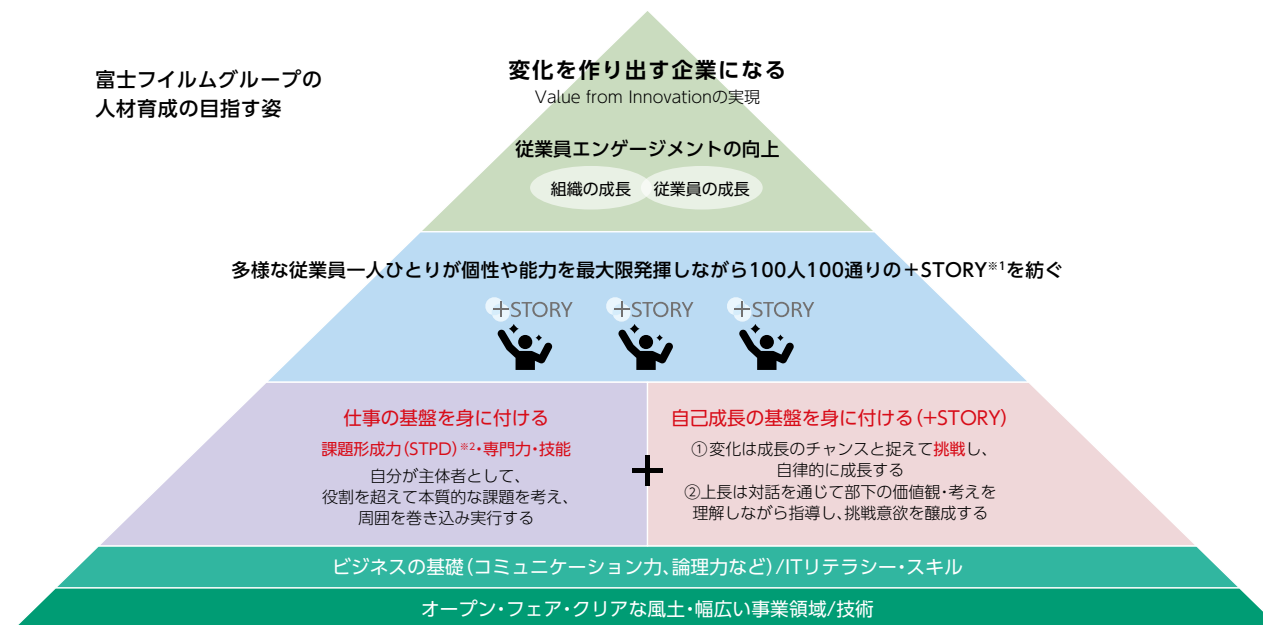
座間 康

富士フィルムグループが目指す人材育成と人材戦略の重点領域

当社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に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根底に息づいていると感じています。富士フィルムグループのイノベーションの源泉は「従業員の力」であり、事業環境が急速に変化する中でこれからも持続的な成長を実現するためには、変化を成長のチャンスと捉え、挑戦し、事業の変革を先導する人材を育成し続けて

いくことが重要と考えています。

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「VISION2023」の実現に向け、人材戦略の重点領域として「人材育成」「多様性」「健康経営」の3つを掲げており、「オープン、フェア、クリア」な企業風土のもと、従業員の成長と組織の成長をスパイラルアップさせながら、従業員エンゲージメントを高める取り組みを進めています。



※1 自己成長の基盤を身に付けるための支援プログラム ※2 富士フィルムグループ独自のマネジメントサイクル[S(See:情報収集)-T(Think:分析)-P(Plan:計画)-D(Do:実行)]

リーダーシップを発揮する人材を育成する

仕事の基盤と自己成長の基盤を身につけることを人材育成の柱とする中、特に重視しているのが、物事の本質を見極め、本質的な課題を形成して実践する力です。富士フィルムグループでは、すべての事業、機能における共通の仕事の進め方として、「事実をしっかりと見て、本質を見極めるまで考え、課題を明確にした上で、具体的な施策をやり抜く」という、独自のマネジメントサイクル「STPD(See-Think-Plan-Do)」を展開・浸透させています。

そして、リーダーシップを発揮する人材を育成するために欠かせないのは、「実践」の場です。富士フィルムグループで

は、多様な事業や職種をまたぐジョブローテーションを実施しており、さまざまな経験を通して視野を広げるとともに、実践を通して自ら変わり続けることの重要性を実感し、人間的に成長していくことを目指しています。

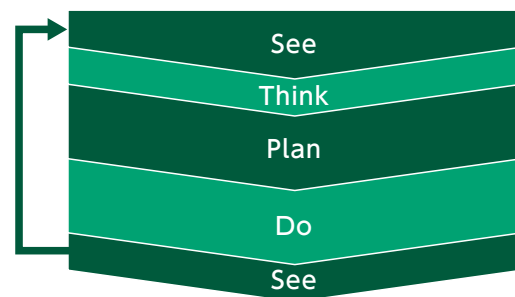
もう一つは「学び」です。変化を作り出していくには、実践で培った経験則が通用しない場面が多々あります。これまで経験したことがないような多種多様な局面で自ら判断を下していくためには、物事の本質や原理原則を理解し、自分自身としての拠りどころを持つことが重要です。だからこそ、リーダー育成においては大局観や歴史観などをしっかりと

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。これらの「実践」と「学び」の両輪を回していくことで人材の成長を促しています。

また、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、次世代経営リーダーを40代半ばのマネージャー層から選抜しています。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ませる“タフアサインメント”によって将来のリーダーとなる人材を育てています。

富士フィルムグループ独自のマネジメントサイクル「STPD(See-Think-Plan-Do)」

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)

教育プログラム体系

| 資格 | 仕事の基盤 | | | | | | 自己成長の基盤 | | | |
|-----|-----------------------------|------------------|---------------------------|------------------------------------|---|---|---------|--------|-----|-------|
| | 資格役割 | 選抜 | マインド | ビジネススキル | 課題形成スキル | 技術技能 | DXスキル | +STORY | 多様性 | グローバル |
| シニア | | | キャリアライフデザイン研修 | | | | | | | |
| 役員 | 新任役職者研修 | 経営塾 次世代経営リーダー | | 部下育成 戦略立案 | プロジェクトマネジメント 課題遂行力 <実践> 変革課題形成 | | | | | |
| V | 役職昇格前研修 | 次世代リーダー | | マーケティング実践 コーチング | 問題解決 QCアドバンス | 技術発表会 | | | | |
| IV | V昇格研修 | | +STORY デザイン研修 | 関係構築・交渉力 コーポレートファイナンス 財務諸表分析 | プロジェクトマネジメント 課題遂行力 <基礎> | | | | | |
| III | | | ステージアップ 発表会 | プレゼンテーション ファシリテーション | KT法 データ解析 | 特許教育 | | | | |
| II | | | 現場実習 Step2研修 新入社員研修 | マーケティング アカウントファイナンス 経営戦略 | ロジカルシンキング クリティカルシンキング 情報構造化力 質問力 | 問題解決 品質管理 QC7つ道具 危険予知 安全・環境教育 | | | | |
| I | IV昇格研修 III昇格研修 II昇格研修 | | | | | | | | | |

薄緑:選抜・自推 白:全員

一人ひとりの「ストーリー」を大切にしながら、変化を成長のチャンスにする

当社は、従業員一人ひとりが「変化は成長のチャンス」と捉えて挑戦し、上司は部下の価値観や考えをしっかりと理解したうえで挑戦意欲を醸成する人材育成を大事にしています。その実現のため、自己成長支援プログラム「+STORY(プラストーリー)」の展開に注力しています。

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、さらなる挑戦への意欲を醸成する「+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。

そして、従業員がこれらの施策と「+STORY」の理念をつなぐ「+STORY挑戦サイクル」(下図)を身に着けながら、自律的に成長できるよう、後押ししています。

「+STORY対話」は多様性のマネジメントの基盤です。目標や評価のフィードバックの面談とは別に部下の価値観や考え方などをしっかりと理解するための対話を1年に1回実施します。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、部下の今後の挑戦ストーリーを作る支援をすることを目的にした対話です。

「+STORY対話」の満足度については、役職者が96%、一般職層が82%の肯定的回答を得ており、一定の成果として評価しています。一方、今後も役職者の対話力を強化しながら全体の底上げに取り組みたいと考えています。

また、2021年3月から月1回実施している「+STORY LIVE」は、総視聴人数が1万5千名を超えており、毎回700~800名の従業員が参加しています。さまざまな専門性や個性、経験を持つ従業員の経験や考え方を共有し、気づきを得て学び合う意欲の高い従業員が多いことに手応えを感じると同時に、従業員が自分のSTORYを語り合うことで富士フイルムグループの企業文化の継承や発展につながっていることを実感しています。

「+STORY LIVE」には、社長の後藤も飛び入りで参加し、登壇者を激励することも



+STORYアカデミー

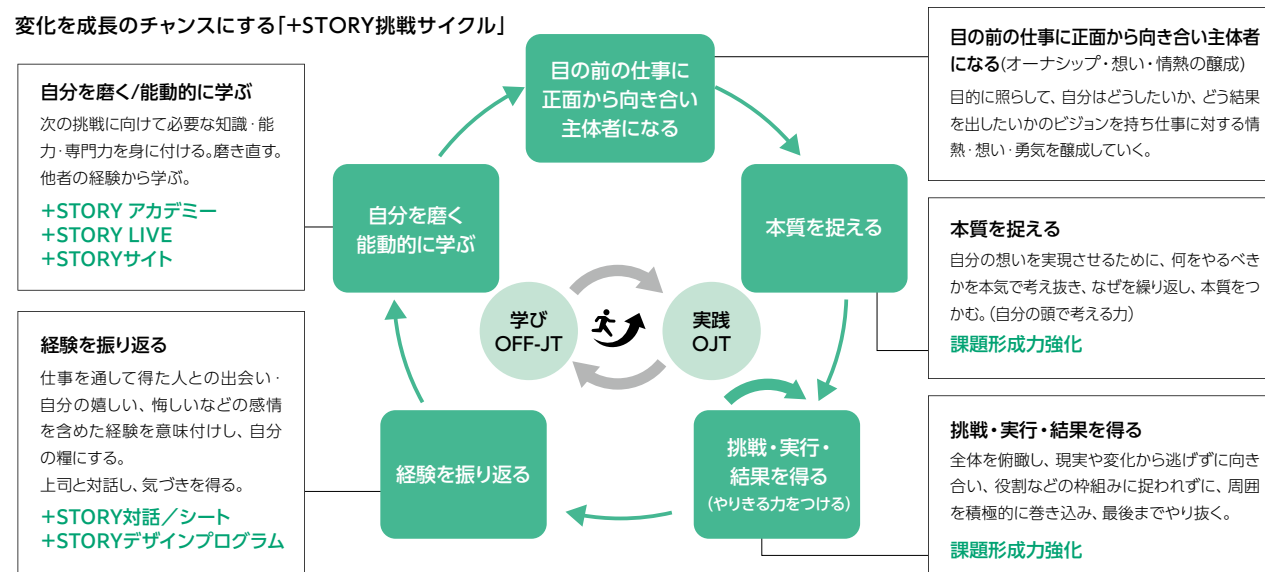
2023年からスタートした「+STORYアカデミー」は多くのオンラインプログラムを有する学びのプラットフォームで、ビジネススキルやMBA講座のエッセンスを中心とした専門領域から、語学やプロジェクトマネジメント、専門技術、プログラミングなどの実務領域に至るまで、2,000を超える多様なプログラムが準備されています。従業員が自身の強みを伸ばし、改善点を補強するために必要なプログラムを上司と相談しながら自ら選択し、変化に挑戦するためのスキル基盤を強化しています。

講座例

GLOBIS学び放題(株式会社グロービス提供)

Udemy Business(株式会社ベネッセコーポレーション提供)

変化を成長のチャンスにする「+STORY挑戦サイクル」





+STORYの各施策は、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、さらに、「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が評価されたことをうれしく思っており、この取り組みを続けることが富士フイルムグループらしい企業文化を継承し、発展させることにつながると考えています。また、今後は、国・地域に合わせてローカライズさせながら、海外のグループ会社にも広がっていきます。



さらなる多様性の実現に向けて

当社は性別や国籍といった属性のみならず、多様な経験やスキルを持つ従業員の多様性を重視してきました。その中で、「女性の活躍促進」と「優秀な外国籍従業員の登用」については、今後さらに強化していく必要があります。例えば、国内の女性役職者比率を2030年度に15%にする目標に対し、2022年度の実績は6.9%です。目標の実現のためには制度と意識を変えていく必要があり、2022年11月に人事部に「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)推進グループ*」を立ち上げました。「多様な+STORYを認め合い、支え合う」というコンセプトのもと、女性従業員の活躍推進、仕事と育児・介護の両立支援、男性の育児参画などの施策によって効率的な働き方で成果を出す風土に変革する取り組みを進めています。2022年度は、「小1の壁」をテーマとしたミーティングや、育児休業からの復職時に上司と一緒に参加する「育児と仕事の両立セミナー」を実施しました。こ

富士フイルムグループの動的な人材ポートフォリオ

当社は、写真フィルム市場が急速に縮小した2000年代から事業構造を大きく転換してきた中で、変化した事業戦略に応えることのできる人材を育成し、従業員のマインドチェンジを図ってきました。また、事業を跨いだジョブローテーションを実施してきており、動的な人材ポートフォリオの素地が備わっていると考えています。

今後も事業戦略に連動した動的なポートフォリオを実現し続けるために人材をスピーディーかつ適切に起用していく

のような地道な施策によって、土台が固まりつつあります。

そして、優秀な外国籍従業員の登用も課題です。富士フイルムグループの基幹ポストにおける外国人の比率は2030年度の目標35%に対し、2022年度は27.8%です。優秀な人材が国籍・性別に関係なく、グローバルに最適配置・活用される人事を展開し、優秀人材を計画的に発掘・育成・登用する仕組みの構築にも着手しています。次期中期経営計画では、各地域の本社や事業部長とともに2030年度に向けたサクセッションプランを策定する計画です。

これらは富士フイルムグループを舞台に従業員が最大限に力を発揮するために重要な課題です。今後は、CEOを委員長とする「DE&I推進委員会」を立ち上げ、DE&Iの施策を加速させていきます。

* 2023年10月1日付で DE&I推進室に組織改編

ことが必要です。また、将来を見据えた革新的な事業課題を実行するためには既存の組織の中だけを見据えるのではなく、組織と組織の間に課題を見つけ、その課題を自発的に形成し、かつ実行していくことが重要で、動的な人材ポートフォリオを実現するための手段の一つだと考えています。将来の課題を実現するため多くの従業員が複数の組織を兼務しながら主体的に行動していることも富士フイルムグループの特長となっています。

富士フィルムグループならではの健康経営を推進

会社が発展していくためには、従業員の健康も人材戦略における重要なテーマであり、富士フィルムグループでは、従業員組織、会社、健康保険組合、産業医をはじめとした医療スタッフなどが一体となって健康増進活動を推進しています。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身につけるために「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。実施状況は年に1回確認しており、7つの健康行動を実施している項目数が多い従業員ほど仕事のパフォーマンスが高いことが明確になっています。また、胃がん検診においては内視鏡検査を標準にするとともにその受診率をKPIとして掲げ、早期発見につなげているのは当社ならではの取り組みであると自負しています。

また、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、最先端の健康診断を従業員に提供しています。

これらの取り組みにより、「健康経営銘柄」に3年連続、「健康経営優良法人ホワイト500」に7年連続で選ばれるなど高い評価をいただいています。



富士フィルム
メディテラス
よこはま外観

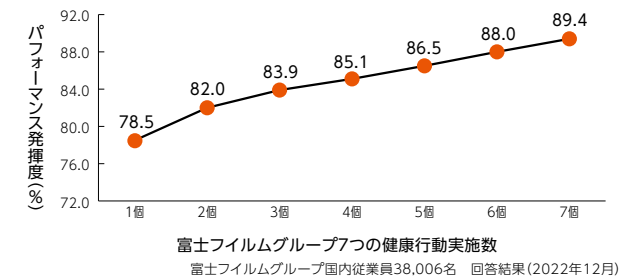
従業員と会社のさらなる成長につなげていくために

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事戦略における重点施策です。2022年12月には、富士フィルムグループ従業員が会社の理念やビジョンに共感し、主体的に行動しているかを示す「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施し、全世界のグループ従業員90%に相当する68,485人から回答が寄せられました。肯定的な回答の割合を示す「エンゲージメントスコア80%」という結果は、国内外の他企業と比較して高い水準にあるとの評価を、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

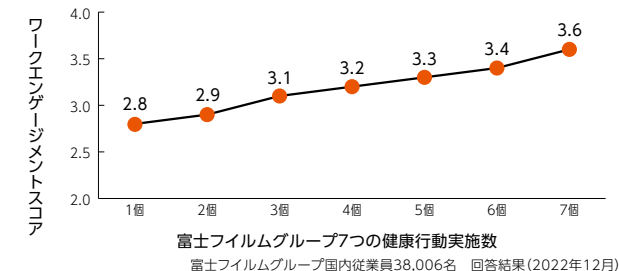
らも得ています。最も大事にしているのは、各職場でサーベイの結果を共有し、よりよい職場を作っていくためのディスカッションを進め、各社・各部門でのディスカッションを通じて検討したアクションプランをもとに、具体的な施策に落とし込んでいくことです。今後も年1回定期的にサーベイを実施し、エンゲージメントサーベイの実施から職場でのディスカッションのサイクルを定着させ、富士フィルムグループと従業員のさらなる成長につなげていけるよう、推進していきます。

新しい取り組みの1つとして、組織の中でお互いに自分のス

7つの健康行動とパフォーマンス発揮度



7つの健康行動とワークエンゲージメント



トーリーを話し合う「+STORYつながるワークショップ」をいくつかの部門で始めています。組織全体の心理的安全性の向上につながっており、エンゲージメントの向上との好循環が生まれているように感じています。次期中期経営計画の策定も見据えて「人材開発」「組織開発」「企業風土の継承・発展」に取り組むうえで、その中心にあるのが「+STORY」です。これからも変化を作り出し続けるために、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。

従業員エンゲージメント調査

富士フィルムグループ従業員エンゲージメントサーベイ2022の結果概要

調査の目的

富士フィルムグループでは、心身の健康と高いコンプライアンス意識を土台に、従業員が会社の目指す姿に共感し、意欲的・自発的に行動しているエンゲージメントの高い組織づくりを目指しています。「エンゲージメントサーベイ」を通して、国内外の富士フィルムグループ従業員のエンゲージメントの現状を把握し、従業員と会社が共に成長していくための施策推進につなげていきます。

調査概要

【調査対象】 富士フィルムグループ(当社および連結子会社) (75,474名)

【調査期間】 2022年12月1日から12月21日(3週間)

【回答率】 富士フィルムグループ全体で90%

調査方法

従業員が富士フィルムグループの理念やビジョンに共感し、グループの目標達成に向けて貢献しようとする意欲を定量的に測定する「持続可能なエンゲージメント」指標を使用しました。「持続可能なエンゲージメント」を構成する「エンゲージメント(Engaged)」「可能な環境(Enabled)」「活力(Energized)」の3要素が揃ったときに企業として高いパフォーマンスが実現できるとされており、これらの指標の下に、7つの設問を設定し、5段階評価のうち肯定的回答(5段階の1、2)を選んだグループ従業員の割合を持続可能なエンゲージメントを示すスコア(エンゲージメントスコア)として抽出しました。

調査結果の概要

エンゲージメントスコアは「80%」で、「全体として良好である」という結果が得られました。これは、多くの従業員が富士フィルムグループの目指す方向性に共感し、主体的に行動していることを表しています。

| 講座例 | 回答率 | 回答数 | エンゲージメントスコア |
|--------------------------------|-----|--------|-------------|
| 富士フィルムグループ全体 (日本含むグローバルの結果) | 90% | 68,485 | 80% |

富士フィルムが目指す姿の実現

Value from Innovation
多様な「人・知恵・技術」の融合と柔軟な発想により、自ら変化をつくり出し、世界を、未来をより良い場所に変えていく。

エンゲージメントの高い状態

【個】と【組織】の成長
「富士フィルムが目指す姿」に共感し、従業員が意欲的・自発的に行動している状態

| 仕事の基盤を身に付ける | 自己成長の基盤を身に付ける | ブランドへの理解と共感 |
|---|--|---|
| 成長に必要な、課題形成力(STPD)・専門力・技術を習得し、仕事の質を上げる。 | 変化は成長のチャンスと捉えて挑戦し、自律的に成長する。 上長は対話を通じて部下の価値観・考えを理解しながら育成し、挑戦意欲を醸成する。 | 富士フィルムブランド(目指す姿)に対して理解・共感し、自分の仕事に意義を感じる。他者にも誇れる場(ブランド)。 |

コンプライアンス(オープン・フェア・クリアな行動)
心身の健康(働く意欲・個と組織のコミュニケーション・心理的安全)

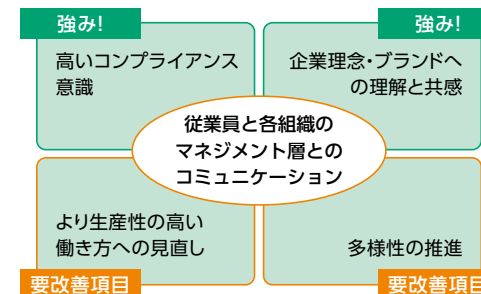
富士フィルムグループの強みと課題

今回のエンゲージメントサーベイの分析結果から、富士フィルムグループ全体としての強みは、「企業理念・ブランドへの理解と共感」が浸透していることと、従業員一人ひとりが「高いコンプライアンス意識」を持っていることが確認できました。社会に対して、よりよい価値を提供し続けるために、高い使命感を持って日々の業務にあたっており、グループのビジョンに掲げている「オープン、フェア、クリア」の姿勢を大切にしている意志が強く表出した結果となりました。これらの強みは、一人ひとりの「誇り」と「責任感」の表れであり、仕事を進めていく上で両輪となるものです。今後もこれらの強みを伸ばすことで、社会にポジティブな変化を作り出す企業へとさらなる成長を目指します。

一方、改善が必要な点としては、「より生産性の高い働き方への見直し」と「多様性の推進」が必要であることが明らかになりました。国内では、2014年に「Work Style Innovation」の活動を開始し、生産性の高い働き方への変革を進めてきました。さらに2022年より開始した「Work Style Innovation × DX」活動を通して、DXの力で業務の仕組みをよりシンプルに変え、グループ全体で標準化していくといった取り組みを進めています。また、多様な従業員がさまざまなライフステージとともに活躍し続ける環境を整えるために、育児や介護などのライフステージと仕事の両立を支援する制度やセミナーなどを強化しています。従業員と各組織のマネジメント層とのコミュニケーションは、自己成長支援プログラム「+STORY」や多様性を尊重する「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)」の活動を通して実施しています。

今後の展開

今後も調査を毎年実施し、グループ全体の課題を継続的に把握するとともに、各社の部門ごとの課題を認識し、それぞれの強みや改善課題について職場でのディスカッションを通じて検討したアクションプランをベースに施策を実行していきます。毎年ディスカッションを重ねていくことで、従業員が意欲高くいきいきと働ける職場環境への変革につなげ、従業員と組織の双方の成長の実現を目指します。





Chapter 03

特集:ステークホルダーとの価値共創

CONTENTS

- 63 ステークホルダーの期待への対応
- 64 株主・投資家
- 65 地域社会
- 68 行政(自治体)

ステークホルダーの期待への対応

富士フィルムグループでは、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応えているかを、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 ▶P64 | 取引先 | 地域社会、将来世代 ▶P65 | 行政・業界団体 NGO/NPO ▶P68 |
|------------------|---|--|--|---|--|---|
| | | | | | | |
| ステークホルダーからの期待・関心 | <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 適正な利益還元 適時、適切な情報の開示 社会的責任投資(SRI)への対応 | <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／投資家向け説明会 IRカンファレンス／個別ミーティング 統合報告書／株主通信 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CSR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(市役所や市長、自治体長など)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 公益信託富士フィルム・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 | <ul style="list-style-type: none"> 経営と従業員の対話による労働安全衛生や働きやすさに関する相互理解促進 ヘルプライン等への相談内容に基づく職場の改善 | <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 | <ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの対話によるお問い合わせ窓口への相談内容に基づく課題の改善 | <ul style="list-style-type: none"> お問い合わせ窓口への相談内容に基づく課題の改善 | <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 |

株主・投資家

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、積極的な株主・投資家エンゲージメントに取り組む

株主・投資家からの期待

当社グループは、平素から国内および海外の株主・投資家との建設的な対話を通じて、信頼関係の強化に努めています。トップマネジメントも決算説明会のほか、海外ロードショーやカンファレンス、個別面談などに積極的に参画し、株主・投資家との双方向のコミュニケーションから得られる有益な意見に真摯に耳を傾けています。近年の対話の中で特に期待されている点は、経営戦略や業績、株主還元など投資判断に必要な情報開示に加えて、気候変動対応やコーポレート・ガバナンスなど非財務情報を含む企業価値向上のための経営基盤の構築とその取り組みです。短期的な業績向上ではなく、持続的な成長や中長期的な企業価値向上の観点で、当社グループの取り組みが継続的に進捗していることへの関心が高まっています。

対話を通じた取り組みの成果

経営戦略や事業計画などを継続的に発信し、経営の透明性を高めるとともに、株主・投資家の意見や提案など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を目指しています。

2022年度には発行済株式総数を適正化し、市場における希薄化への懸念を払拭するために、1億株の自己株式を消却しました。その結果、株主構成(株式数ベース)における当社の保有比率は22.1%から2.7%へ低減しました。自己株式の消却に関しては株主・投資家からの期待の声が大きかったため、実施後の対話では多くの株主・投資家から高い評価をいただきました。

また、コーポレート・ガバナンスについては、取締役会の構成に関する対話を重ねる中で2021年度に多くの要望が寄せられた、スキル・マトリックスの各項目の選定理由や決定プロセスの明確な開示に向けて、取締役会での審議や取締役会以外の場での社外役員との審議を行うなど、2022年度を通して議論を深めました。新たなスキル・マトリックスは、定時株主総会の招集通知で開示しました。

人材に関しては、従業員エンゲージメントに高い関心が集まりました。2022年度には外部機関の支援を得ながら国内外の富士フィルムグループ全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを実施し、良好な結果を得ています。今後も持続可能なエンゲージメントを目指す方針を株主・投資家と共有し、課題設定と改善のサイクルを回しながら富士フィルムグループのさらなる成長につなげていきます。

株主・投資家の声

富士フィルムは事業転換を成功させた企業として有名である。しかしエンゲージメントを行うたびに感心するのは、むしろ事業転換を成功させてきた企業としての経験値の高さが、表面的には見えない企業の土台部分に厚みを持たせ、次につながる「創発」の種として根づいている点である。

先が読みにくいVUCAの時代においても、過去の経験に裏打ちされた企業としての明確な意見を持ち、単なるPDCAではなくSTPD[See(よく見て)、Think(よく考えて)、Plan(計画して)、Do(実行する)]を回しながら慎重かつ着実に前進している。そして競争優位性のある技術力、有能な人材、勇気ある挑戦を良しとする企業風土に+αの創造的要素を加えることにより、常に社会課題の解決を図るために新たなイノベーション創出に向けて努力し、中長期的な企業価値向上につなげるべくまい進している。

投資家として、このような企業には今後もサステナブルな社会の実現に向けて不可欠な存在であり続けてほしいと強く願うとともに、その手段である「次の一手」にワクワク感を覚えてしまうのである。



アセットマネジメントOne株式会社
運用本部 スチュワードシップ推進グループ
エグゼクティブESGアナリスト

櫻本 恵 様

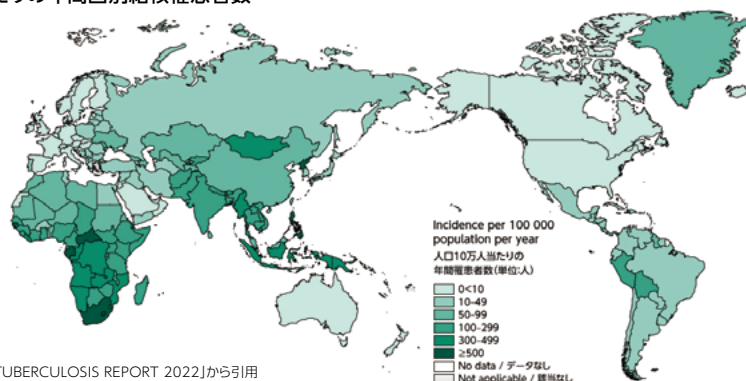
地域社会

携帯型X線撮影装置で結核終息に取り組む

社会課題

結核はエイズ、マラリアと並ぶ世界三大感染症の一つであり、2015年に国連総会で採択されたSDGs (Sustainable Development Goals)においても「2030年までにエイズ、結核、マラリアおよび顧みられない熱帯病といった伝染病を根絶する」ことが目標として掲げられています。全世界で年間1,000万人強が結核に罹患し、このうち約150万人が死亡しているとされています。特にアフリカや東南アジアなどの開発途上国の結核罹患率は世界全体の約9割を占めています。結核は早期の発見・治療で治癒が可能であり、感染拡大の抑制や重症化リスクの低減のためには、スクリーニング検査で早期に罹患者を把握することが重要です。しかし、開発途上国では医療機関が不足していることに加え、交通インフラなどが十分に整備されていない場合が多く、特に都市部以外で暮らす人たちは検査や治療へのアクセスが困難です。

人口10万人あたりの年間国別結核罹患患者数^{※1}



※1 WHO[GLOBAL TUBERCULOSIS REPORT 2022]から引用

解決策

当社グループが製品化した携帯型X線撮影装置は、小型・軽量で持ち運びがしやすく、操作も簡単で、レントゲン室がない環境下でも結核のスクリーニング検査が可能です。バッテリー内蔵式のため電力インフラが不安定な地域でも使用することができるため、山間部や離島などの僻地に住む人々にも結核検診の機会を届けられます。

2020年に「Stop TB Partnership^{※2}」の加盟国にて本装置を活用した結核検診の実証実験を行った結果、有効性・有用性が認められ、2021年にStop TB Partnershipより新たな結核検診手段として推奨されました。また2021年に世界保健機関(WHO)が発表した新ガイドラインでは、従来の痰検査に加えて、新たに胸部X線撮影による結核スクリーニング検査が推奨されました。また、専門医など人的リソースが不足している国では、胸部X線画像にAI技術を用いて、その場で病変を見つけることを推奨しています。

※2 結核終息を目的として2000年に組織され、国連プロジェクトサービス機関(UNOPS)が運営している団体。国際組織、NGO、政府組織、患者グループなどの1,600の団体とパートナーを組んで、結核終息に取り組んでいます。

当社の携帯型X線撮影装置および関連機器



小型・軽量かつ電源設備不要。
どこでも運搬し撮影することが
可能な携帯型X線撮影装置



デジタルX線画像診断装置
(カセットDR)

モバイル型コンソール

AI^{※3}を活用した
病変検出ソフトウェア

※3 AI技術の一つであるディープラーニングを設計に利用。市販後に自動的にシステムの性能や精度が変化することはありません。

地域社会

社会的インパクト

当社は結核検診の啓発活動を積極的に展開しています。例えばインドでの、結核罹患患者数は全世界の罹患患者の26%を占めており、結核対策が大きな課題となっています。FUJIFILM India Private Limitedは、2025年までに結核の終息を目指すインド政府の計画を踏まえ、現地の州政府や医療機関、国際結核肺疾患予防連合(The UNION)、Stop TB Partnership*と連携し、当社の携帯型X線画像装置を活用した結核検診をインド各地で行っています。2021年から実施している第1フェーズでは、検診車で27都市を訪問し、約12,000人に対してX線検査を行い、陽性者125人を医療機関での治療につなげました。

ベトナムでも2022年2~4月に約11,000人に対して同様の結核検診を行い、陽性と診断された77人について医療機関での治療につなげています。

* 2001年にスイス・ジュネーブでWHOの傘下に設立された組織。さまざまなパートナーと協働で結核対策を行う連携機関、マルチセクター・パートナーシップ(連合体)

当社への経済的インパクト

2021年9月にUNOPS**1と携帯型X線撮影装置の長期供給契約の締結に至り、これまでに30カ国に向けて供給しています。さらに2022年3月にはThe Global Fund**2に供給を開始しました。

**1 インフラ建設、調達、プロジェクト・マネジメント事業を通じて持続可能な開発を実現する国連機関

**2 世界エイズ・結核・マラリア対策基金

▶ 世界での結核終息に向けた取り組み

FUJIFILM India Never Stop TB Screening :

<https://www.youtube.com/watch?v=QnJxN7JLRME>



事業機会

FUJIFILM Indiaは、2023年中にインドで啓発活動を通して累計600万人に検診の機会を提供し、3万人以上にX線診断を行うことを目指しています。世界中に点在するプライマリヘルスケアセンターにX線画像診断の機材が配備されれば、その場で簡易診療や経過観察などができるようになります。さらに現在、各地にあるシステムをクラウドネットワークによって連携し、検診・治療データを一元管理するソフトウェアを開発中です。世界各地の結核検診と治療状況をリアルタイムで見える化することで、流行状況を把握し、最も必要な地域に治療薬などを迅速に届けるなど、さらなる貢献を目指します。



多くの住民が結核検診に並んでいる様子



2022年12月から開始した第2フェーズでは、結核陽性者に食料を提供



X線撮影の様子

地域社会

NGOの声

当団体は、アフリカや南アジア、中東などの20カ国以上で現地のパートナーと連携し、女性のリプロダクティブ・ヘルス(性と生殖に関する健康)をはじめとするヘルスケアサービスへのアクセスを強化するための活動に注力しています。インドでは、The UNIONから技術的サポートを受けながら、FUJIFILM Indiaと連携し、“Never Stop Screening to Reduce Diagnostic Delays”プロジェクトを推進しています。このプロジェクトは、インド政府の結核終息運動の一環として推進されており、アッサム州(6地区)、ケララ州(1地区)、グジャラート州(1地区)という、結核対策において優先度の高い8地区で展開されています。

この取り組みの特徴は、富士フイルム製の携帯型X線撮影装置「CALNEO Xair」とAIを活用している点にあり、地区政府と緊密に連携し、広範囲で活動しているため、検査対象者や政府から高く評価されています。陽性と診断された被検者は、政府の医療システムの下で治療を受けたり、富士フイルムから食料提供を受けたりできます。

その一方で本プロジェクトは、下記のような課題も抱えており、富士フイルムやThe UNION、政府関係者と協業しながら解決策を検討し、実行しています。

- ▶ リスクの高い地域の特定(特に丘陵地帯では、地図作成のために時間が必要なため)
- ▶ データの収集と管理
- ▶ 地域職員の高い離職率
- ▶ 農村部における訓練されたX線技術者の不足
- ▶ 喀痰検査施設の不足

今後も富士フイルムの果たす役割に期待が高まる中、現在取り組んでいる本プロジェクトのように大きな社会的インパクトが期待されるプログラムに対しては、1年ごとではなく、2~3年サイクルでの支援を検討いただきたいと考えています。また、結核予防に対する社会や人々の行動変容につながるような支援とともに、本プロジェクトの社会的インパクト評価を実施し、志を同じくする関係各方面に共有していただくことを期待しています。



PATHFINDER INTERNATIONAL
Senior Director
Mr. K. Laxmi Rao

財団の声

The UNIONは、米国国際開発庁(USAID)とインド政府が支援する結核予防プロジェクトの一環として、Corporate TB Pledge^{*1}事務局を運営しています。過去3年間に、300以上の企業が参画している取り組みに、FUJIFILM Indiaも献身的に参画いただき、大変うれしく思っています。FUJIFILM Indiaには、革新的な「CALNEO Xair」による結核患者のスクリーニングや、喀痰の収集と輸送を支援いただいたおかげで、PMTBMB(プラダン・マントリ・TB



国際結核肺疾患予防連合
Regional Director,
The Union South-East Asia
Dr. Kuldeep Singh Sachdeva

ムフト・バラット・アビヤーン)^{*2}の下で、500人以上の結核患者を特定することができました。富士フイルムとFUJIFILM Indiaには、今後も結核終息活動への取り組みを支援していただくことを希望しています。

※1 米国国際開発庁とインド政府の共同イニシアチブで、2025年までの結核終息を目指し、民間企業に結核予防活動への参加機会を提供しています。

※2 インド大統領 Ms. Droupadi Murmuとインド保健・家族福祉省が2022年9月に開始した全国キャンペーン。地域社会において結核に対する差別や偏見をなくし、予防や治療が可能な病気であることを浸透させるとともに、結核患者に対しては、最低6か月から最長3年間まで栄養サポートや栄養補助食品の提供、追加検査、職業支援などの支援を奨励しています。

従業員の声

インドの人口は2023年中に世界最多になる見通しで、経済成長が著しい反面、インフラ整備や医療体制など多くの社会課題を抱えています。私たちは事業を通じてインド社会に貢献していくという強い信念の下、2021年からインド国内を巡回し、CALNEO Xairを活用した検診活動を開始しました。インドでの薬事申請・承認には1年程度要したほか、地方では人材やインフラの確保に奔走するなど、多くの困難に直面していますが、パートナーと連携のもと、検診を受けた人たちから寄せられる感謝の声が大きな原動力となっています。インド政府が掲げる2025年までに結核を終息させる目標の実現に向けた一翼を担うことに責任と誇りを持ちながら、今後もまい進し続けます。

FUJIFILM India Private Limited
社長 和田 耕児 および
結核終息活動に携わる従業員一同



行政(自治体)

ICTで罹災証明書の交付を迅速にすることで、
人々の生活の再建に貢献

社会課題

日本における自然災害の発生件数は増加傾向にあり、近年の異常気象による豪雨や地震など、災害の深刻化・激甚化も問題になっています。

災害によって家屋に被害を受けた住民は、被害状況に応じて自治体から罹災証明書が交付されることで、生活再建に向けた援助を受けられます。自治体は迅速に被害状況を把握し、適切な判断で住民の安全と生活再建を支援する体制を整備することが求められています。

しかし、過去の大規模地震などの災害時には、罹災証明書交付までに数カ月かかるケースもありました。被害が甚大であればあるほど、現地調査に多大な時間と労力を要し、罹災証明書の交付が遅延し、被災者の生活再建が遅れてしまうことが課題となっています。

解決策

全国の自治体および企業向けBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)サービスを提供している富士フイルムシステムサービスは、「防災・減災DX」を推進する中で、罹災証明書交付に時間がかかる要因として、業務が人手や紙帳票を用いたアナログなプロセスで行われていることに着目しました。

特に、家屋の被害調査計画の策定や被害認定調査作業のデジタル化が課題であると考え、複数の自治体と実証実験を行ってきました。2022年8月から住家被害認定調査を支援する無償アプリケーションを複数の自治体に提供し、各自治体からの要望や改善の声をシステム開発に反映してきました。そして、「罹災証明迅速化ソリューション」のラ

インアップ第1弾として、被害調査の計画策定・進捗管理を行う「被害調査統合システム」と、タブレット端末を活用して被災現場での被災度調査を支援する「家屋被害判定アプリ」を開発し、2023年6月より提供を開始しました。

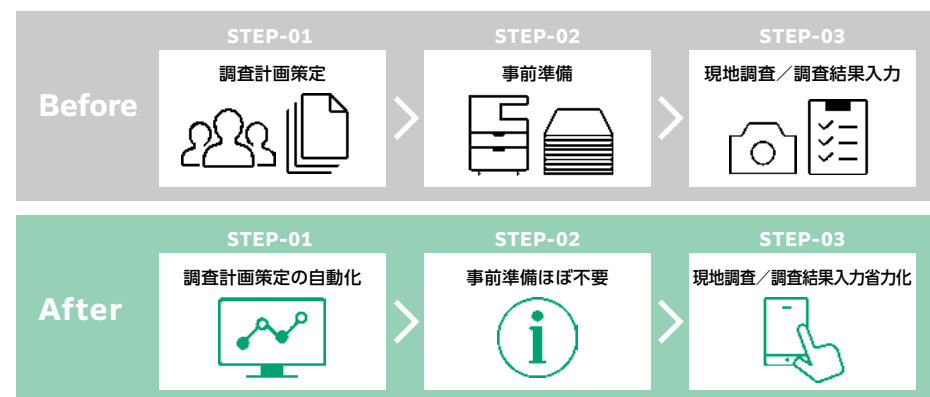
被害調査統合システム

被害調査における一連の業務プロセスのDXを促進します。調査計画策定では、受援者数や班編成、調査ルートなどの調査計画を自動で策定し、進捗に応じてシステム上でのシミュレーションが可能です。調査進捗がデータ化されるため、報告の手間も軽減されます。また、現地調査のための情報はタブレットのアプリに入っているため、携行書類の事前準備がほぼ不要になります。

家屋被害判定アプリ

現地調査・調査結果入力では、経験の少ない職員でも、タブレット内に入っている手順を見ながら調査ができ、結果の平準化が実現します。紙の調査票がなく入力作業が不要になり、現地で作業が完結します。

「被災調査統合システム」と「家屋被害判定アプリ」の導入前後の比較



行政(自治体)

社会的インパクト

「被害調査統合システム」と「家屋被害判定アプリ」の導入により、従来のアナログ運用と比較して、工数・期間ともに50%以上の削減が見込まれ、被災者の早期生活再建と自治体職員の負担軽減に寄与します。

当社への経済的インパクト

自治体DXソリューションの実績として、戸籍総合システムの導入で全国の自治体の約70%のシェアを占めています。今後の展望として、2026年度末までに、100自治体への導入を目指しており、自治体のニーズに合わせたサービスを提案していきます。

事業機会

2023年6月から大分県日田市と佐賀県武雄市にて、7月から愛媛県宇和島市にて本ソリューションを利用いただいています。J-LIS*クラウド型被災者支援システムとの連携機能など、今後も防災・減災DXの取り組みをさらに強化することで、被災者の早期生活再建支援に貢献します。

※ 地方公共団体情報システム機構

自治体の声

共同研究から課題解決へ

日田市は、過去10年間に3度の豪雨災害を経験しています。人事異動や定年退職などに伴い、職員の知識や経験を継承することが難しく、限られた職員による罹災証明書交付対応に困難を抱えていました。2021年より富士フィルムシステムサービスと共同研究に取り組む中、「罹災証明迅速化ソリューション」は、まさに「現場を支援するシステム」だと感じ、正式導入に至りました。今後は、大規模災害など新たな課題への対応に向け、継続的なシステムのアップデートを期待しています。



大分県日田市

左：防災・危機管理課 長谷部 忠 様
中央：税務課 菅原 誠悟 様
右：税務課 原田 陽広 様

実災害でシステムの利便性を実感

小松市は、以前より罹災証明書交付の迅速化に向けて職員研修や近隣市町間との連携に取り組んできました。「家屋被害判定アプリ」のトライアルを申し込んだ直後の2022年8月、豪雨に見舞われ、富士フィルムシステムサービスが開発中だった「被害調査統合システム」を含め利用させていただきました。当システムには、我々の理想がそのまま落とし込まれており、「一度触れば誰でも使える!」と感じました。今後も、実災害で利用した生の声をもとに、ソリューションのさらなる充実化を期待しています。



石川県小松市

左：行政管理部 税務課 原 良恵 様
中央：行政管理部 税務課 渡邊 圭太 様
右：行政管理部 税務課 林 久雄 様

従業員の声

当社は創立以来、自治体職員の負担軽減や住民へのサービス向上を実現するご支援を行ってまいりました。「防災・減災DX」は、都内自治体様からのご相談を発端に、多くの自治体様と協業しながら徹底した現場目線で開催したソリューションです。

当社は、国の動向や方針を十分に理解した上で、蓄積してきた業務ノウハウや高品質な業務運用能力を生かした「お客さまの業務に寄り添う」サービスを提供することが強みです。今後も持続可能な社会を目指し、革新的なサービスを提供していきます。



富士フィルムシステムサービス株式会社
経営統括本部
デジタル戦略推進部 部長

竹中 稔



Chapter 04

サステナビリティ

CONTENTS

- 71 サステナブル社会の実現に向けた取り組み
- 72 環境
- 75 多様性・働きがい・労働安全性
- 78 人権

サステナブル社会の実現に向けた取り組み

2030年度までの長期目標として策定したCSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」に即して、サステナブル社会の実現に向けた取り組みを富士フィルムグループ全体で進めています。

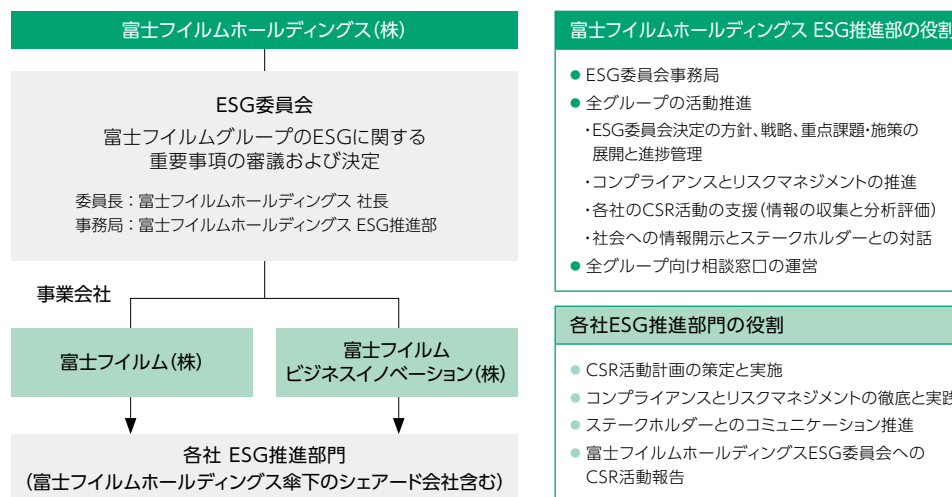
基本方針

当社は2017年8月に2030年度をゴールとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」を策定しました。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」の計6分野・15重点課題を設定し、全社で目指すべき姿として、それらの目標に向けた活動を推進しています。「環境」分野における数値目標(P72参照)に加え、「健康」と「働き方」についてKPIとなる数値目標を設定しています。具体的には、「健康」分野において、医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までに世界196の全ての国と地域に導入することで、医療アクセスの向上を実現します。また「働き方」分野では、ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供します。当社はこれらの目標やその進捗状況などにつき、当社Webサイトや統合報告書、サステナビリティレポートなどを通して、情報開示を行っています。また、当社の事業活動がステークホルダーの要請や期待に込んでいるかを、さまざまな機会を通じて検証し、事業活動全般に反映させています。



推進体制

事業を通じて社会課題を解決するという明確な方針の下、社会の発展に対する貢献と当社事業のさらなる成長を両立させる考え方が、経営や企業文化の根幹に根づいています。2019年6月に、ESGの取り組みを加速させるため、従来、経営企画部内に置かれていたCSR部門を発展的に改組し、社長直下の組織としてESG推進部を設立しました。ESG推進部は、富士フィルムグループの経営の根幹にESGの視点を取り込むことやESGに関する施策を社内に浸透させる役割を担いながら、グループ全体のESG課題の検討・提案、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。また、当社社長を委員長とするESG委員会は、富士フィルムグループのESGに関する重要事項についての意思決定を行っており、その内容は取締役会にも報告されています。ESG委員会は、委員長の当社社長、ESG・経営企画・人事の各担当役員、および事業会社(富士フィルム・富士フィ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。



環境

気候変動への取り組みはグローバルビジネスへの参加資格であるという考えの下、当社は脱炭素目標を引き上げ、2040年度に自社が使用するエネルギー起因のCO₂排出をゼロにすべく、新たな環境戦略を推進しています。

Sustainable Value Plan 2030における取り組み

- ▶ 気候変動への対応
- ▶ 資源循環の促進
- ▶ 脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応
- ▶ 製品・化学物質の安全確保

気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

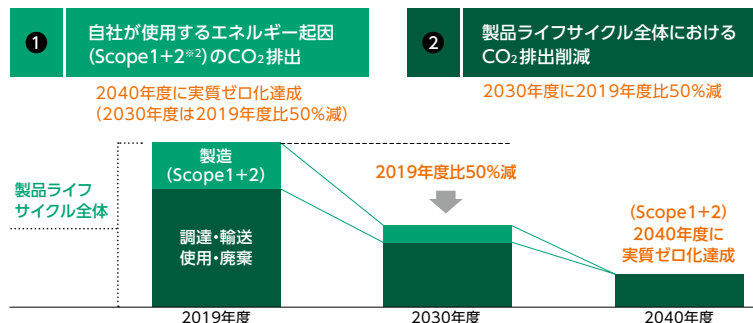
■ 指標と目標

富士フィルムグループは、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CO₂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。

また、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。当社は、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。

- 製品ライフサイクル全体でのCO₂排出削減目標
2030年度末までにCO₂排出量50%削減(2019年度比)
- 自社が使用するエネルギー起因CO₂排出削減目標
2030年度末までにCO₂排出量50%削減(2019年度比)

社会でのCO₂排出削減効果の大きい製品・サービスの提供



※2 Scope1: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)、Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

● 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

※1 製品の製造段階における自社からの直接排出(Scope1)と他社から供給された電気・蒸気の使用に伴う間接排出(Scope2)

■ 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拠点ごとに監視することで、リスク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。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(ICP)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。また、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。

サプライチェーンにおけるエネルギー必要量



■ 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年までの気温上昇が産業革命時期比で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。2022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980千トンであり、CO ₂ 排出1トンあたりの炭素税を12,000円と仮定し、約117億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 飲料水と農業用水の確保 <ul style="list-style-type: none"> イオン交換膜などのフィルトレーション技術により、かん水や海水の淡水化 ③ 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 |

資源循環の取り組み

■ 水リスクへの対応:ステークホルダーとの協働

富士フィルムグループでは、水の使用量削減・リサイクル利用、銀資源の回収再利用、複合機の循環システム確立など、ライフサイクル全体の取り組みにより資源循環を積極的に進めています。

水資源に関しては、創業期より写真フィルムの製造において、清浄な水を多く使用していたことから、早くから水投入量の削減や水のリサイクル利用に取り組んでおり、地域住民やNGO法人などのステークホルダーと共に環境を守る活動や水源保護にも努めています。

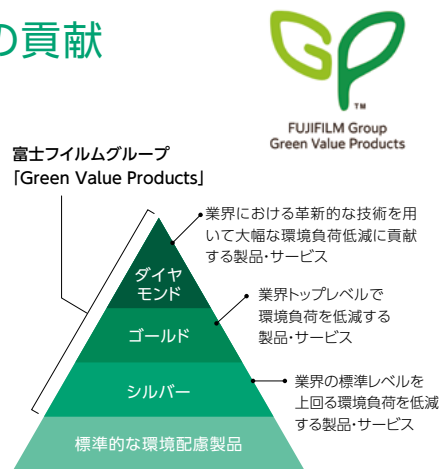
| | |
|------|---|
| 長期目標 | 2030年度までに当社グループによる水投入量を30%削減(2013年度比) ^{*1} |
| 中期目標 | 2025年度までに当社グループによる水投入量を20%削減(2013年度比) ^{*1} |
| 短期目標 | 2022年度末までに当社グループによる水投入量を1%削減(2021年度比) ^{*1} |

※1 進捗: 2022年度末時点で3%削減(2021年度比)/17%削減(2013年度比)

社会でのCO₂排出削減への貢献

■ 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2022年度は30%となりました。



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証するため、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^{*2}の観点から、動物実験代替化にも注力しています。富士フィルムグループが提供する製品は、ファインケミカル、高機能材料、光学デバイス、複合機、医療機器など、サプライチェーンの川上から川下まで全体にわたっています。そのため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。

※2 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)

■ 生物多様性

生物多様性の維持・保全に対し、当社は「生物多様性の保全に関する基本認識と行動指針」を制定し、事業活動における生物多様性へのリスクを評価し、それを最小化するように進めています。リスク評価の結果、リスクの高い分野として森林生態系に影響を及ぼす「用紙の調達基準」を設定し、生態系・生物多様性や地域住民の人権に配慮した用紙調達の取り組みを拡大しています。製品開発時は、環境配慮設計に「生物多様性保全」の視点を組み入れ、全ての製品化の過程で生物多様性評価を行っています。また「植物由来原材料の調達に関する管理規則」を制定し、自然破壊や人権侵害に及ぼさないための管理を徹底しています。環境負荷の最小化のための、事業場単位での活動も行っており、地域の環境保全として、例えば富士フィルムマテリアルマニュファクチャリングの九州エリア(旧 富士フィルム九州)では南阿蘇村での地下水かん養や白川上流域の植林に協力し、水資源の確保に寄与しています。

多様性・ 働きがい・ 労働安全性

多様な従業員一人ひとりが個性や能力を発揮できる仕組みづくりを推進し、変化が激しい事業環境においても果敢に変革に挑戦し、社会に価値を生み出していく強い組織を目指します。

Sustainable Value Plan 2030における取り組み

▶ 働きがいにつながる
環境づくり

▶ 多様な人材の育成と活用

多様性と機会均等

■ 基本方針

富士フィルムグループは、「富士フィルムグループ行動規範」に、「ダイバーシティの尊重と推進」「差別の禁止」を掲げています。人々の多様性を前提とし、差別を禁止するとともに、互いの人格と個性を尊重し、受け入れ、刺激し合うことで、新たな価値を生み出し、豊かな社会づくりに貢献できる強い組織となることを目指しています。

さらに、育児や介護といったライフイベントの際も柔軟な働き方や職場への円滑な復帰ができるような環境を整えて、一人ひとりが仕事を通じた成長の機会を逸することなく、その多様性を生かして組織にも貢献できるように支援しています。

■ 推進体制と仕組み

当社の長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」の「働き方」の領域において、「多様な従業員が活躍できるための仕組み・職場づくり」を重点課題の一つに挙げています。具体的には、

- ① 優秀な外国籍従業員の登用
- ② 女性の活躍推進
- ③ 法定以上の障がい者雇用の維持(日本国内)
- ④ 育児離職率、介護離職率ゼロの実現(日本国内)

を目標として、働き方変革と多様性推進の取り組みを進めています。

富士フィルムグループ企業行動憲章・行動規範には、多様性の尊重や差別の排除に関して明確に記述しており、その内容については24言語で従業員に周知し、eラーニングを通じて理解促進を図っています。

さらに、2022年11月に人事部に「DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)推進グループ」を立ち上げ、「多様な従業員のお互いのSTORYを認め合い、支援し合う」というコンセプトの下で、女性従業員の

富士フィルムグループ全体でDE&Iを加速していく

DE&I推進グループでは、子育て世代を対象とした「仕事と育児の両立セミナー」や「+STORY子育てサロン」をはじめとしたさまざまな施策を展開し、従業員の成長支援に注力しています。2023年7月には「富士フィルムグループが多様な従業員一人ひとりの活躍を支援し、従業員とその家族の成長とともにある会社である」という考えの下、「東京ミッドタウン本社ファミリーデー2023」を開催しました。従業員とその家族が約550名参加し、各事業の製品体験やワークショップ、家族が働く職場の見学などを通して、交流が活発に行われ、元気な笑い声と笑顔があふれました。今後は、国内外の富士フィルムグループ全体でDE&Iを加速させるため、当社CEOを委員長とする「DE&I推進委員会」の立ち上げ、女性活躍・男性の育児参画・仕事と家庭の両立支援など幅広い課題を議論し、具体的な施策を実行していきます。一人ひとりの個性や能力を最大限発揮できる環境を整備するとともに、多様な従業員が意欲高く働く風土を醸成し、富士フィルムグループの成長につなげていけるよう、尽力します。

富士フィルムホールディングス株式会社
人事部 DE&I 推進グループ*
グループ長 山口 麻衣

* 2023年10月1日付で DE&I推進室に組織改編



活躍推進、仕事と育児・介護の両立支援・男性の育児参画などの施策を展開しています。育休明けの従業員とその上長を対象にした「仕事と育児の両立セミナー」や、従業員同士の交流の場「+STORY 子育てサロン」等の施策を展開し、従業員のDE&Iへの理解を深め、多様性推進の風土醸成を目指します。

■ 取り組み実績と進捗

富士フィルムグループでは、「多様な従業員が活躍している状態」を示す各指標に対して、2030年度に向けた長期目標を設定しています。

富士フィルムグループの全社においては、優秀な女性の役職への登用を促進するとともに、将来の役職者候補になり得る女性人材の採用を強化しています。産休・育休から復職した従業員とその上長を対象にセミナーを開催して外部講師を招き、仕事と育児の両立におけるポイントや周囲の支援の重要性に関するガイダンス、従業員と上司によるパネルディスカッションなどを実施。産休・育休からの円滑な復帰とキャリア支援に取り組んでいます。また、悩みを相談し合えるネットワーク形成の場として、子育て中の従業員同士が交流できる場も3カ月に1回設けています。

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。

育児に関しては、男性が積極的に育児休暇を取得し、育児と仕事の両立ができるようにするため、ストック休暇(積み立て有給休暇)の利用促進も含めて各種制度についての普及および啓発を行っています。介護に関しては、介護離職の防止に向けた専門家によるセミナーの開催に加えて、介護相談窓口の充実を図りました。さらに2022年度は、多様な従業員が仕事とさまざまなライフステージを両立させ、より意欲高く主体的に働けるように、在宅勤務制度および両立支援制度を拡充しました。

■ 効果測定 (KPI)

「多様な従業員が活躍している状態」を示す各指標は下記です。

| | | 2022年度 | 2030年度目標 |
|--------------------|--------------------------|--------|---------------------|
| 基幹ポストに占める外国籍従業員の比率 | 富士フィルムグループ | 27.8% | 35% |
| 管理職に占める女性の割合 | 富士フィルムグループ ^{*1} | 16.5% | 25% |
| | 国内富士フィルムグループ | 6.9% | 15% |
| 障がい者雇用率 | 国内富士フィルムグループ | 2.45% | 2.35% ^{*2} |

^{*1} 管理職の区分は現地法人ごとの定義に基づく

^{*2} 国内富士フィルムグループは、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。

2022年度の育児休職・介護休職からの復職後の定着率や男性労働者の育児休業取得率などの状況については、P109をご覧ください。

育児休職取得経験者から一言

よりメリハリのある柔軟な働き方を目指したい

育児休職取得時期：2021年12月29日～2022年3月31日

子供が生まれて1カ月目から4カ月目までの期間に育児休職を取得しました。良かった点は、妻と家事や育児の分担を相談しながら生活リズムを整えることができ、妻から「体力的にも精神的にも安心できた」と言ってもらえたことです。また、日々成長していくわが子の姿を共に見守り、喜び合うことができました。仕事では、商品開発の推進リーダーとして抜てきされ、休職直前にはメンバーを率いながら担当業務の引継ぎを行うとともに、育児に奮闘することになり、大変な面もありました。しかしながら、上司や同僚の協力・応援を受け、心強く



感じました。現在は、フレックス制度などを活用したり、子供の急な体調不良に備えて仕事を適宜引き継げるよう工夫したりするなど、職場復帰した妻と協力しながら仕事と育児に励んでいます。今後もよりメリハリのある柔軟な働き方ができるよう、さらなる環境の整備に期待しています。

富士フィルムビジネスイノベーション株式会社
グラフィックコミュニケーション事業本部 DX事業部 小島 隆史

上司から一言

育児休職取得を職場で応援！—業務を引き継ぐメンバーへの支援制度の拡充にも期待

私たちの部門では、期間の長短はあるものの、男性メンバーも育児休職を取得することが当たり前前の雰囲気となっています。しかしながら、本人の準備はもちろんのこと、業務を引き継ぐ同僚や上司の理解と協力が必須となります。それぞれが多忙な中でも、業務に支障が生じないよう、チームでカバーし合っているため、育休取得者の業務を引き継ぐメンバーへの支援制度も拡充されれば、心理的なハードルがさらに下がるのではないかと思います。育休明けには、皆充実した表情で復職しており、私自身も幸せを分けてもらっているようでうれしく感じています。夫婦で子育ての苦労を分かち合いながら思いっきり楽しんでほしいという願いの下、男女問わず育休取得を職場で応援していきます。

富士フィルムビジネスイノベーション株式会社 グラフィックコミュニケーション事業本部 DX事業部 阿部 孝秀



従業員の安全と健康

■ 基本方針

富士フイルムグループは、「富士フイルムグループ行動規範」にて、労働安全衛生に関し適用される法令やルールを順守すること、従業員の心身の健康に配慮して、安全で快適な職場環境の維持・強化を目指すことを明示しています。企業理念・目指す姿(ビジョン)を実践するための基盤となる従業員の健康維持増進を経営課題としてとらえ、健康経営を力強く推進するため、「富士フイルムグループ健康経営宣言」を2019年9月に制定しています。

■ 労働安全衛生に関する取り組み

当社は、2020年度に安全の国際標準であるISO45001:2018に準拠した労働安全衛生規程を新たに制定し、海外を含む全拠点で運用を開始しました。グループ全体の安全管理体制や活動目標を明確化し、労働安全におけるさらなるガバナンスの強化を図っています。安全衛生に関する労使協議や、チェックリストによる職場巡視点検、新たな作業や作業方法を変更するときのリスクアセスメントにおける危険源の抽出と対策などの活動を行っています。

■ 労働安全衛生に関するKPI

労働安全衛生の取り組みの全社目標として、重篤な労働災害をゼロにすることと、2030年度までに労働災害度率を0.1以下にすることを定めています。

| | | 2022年度 ()内は化学工業平均 ^{*4} |
|-----------------------|--------------|-------------------------------------|
| 労働災害度率 ^{*1} | 国内富士フイルムグループ | 0.36(0.34) |
| | 海外富士フイルムグループ | 1.94 |
| 労働災害強度率 ^{*2} | 国内富士フイルムグループ | 0.007(0.01) |
| | 海外富士フイルムグループ | 0.031 |
| TRIR ^{*3} | 富士フイルムグループ | 2.70 |

^{*1} 労働災害度率(LTIR) = $\frac{\text{休業災害被災者数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000,000$

^{*2} 労働災害強度率 = $\frac{\text{労働損失日数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000$

^{*3} TRIR(総災害度率): 100万時間あたり負傷者数(不労労災+休業+死亡労災)

^{*4} 化学工業平均 出典: 令和4年「労働災害動向調査」(厚生労働省)

■ 健康推進に関する取り組み

富士フイルムグループの健康経営責任者である当社人事部長の下、グループ各社の健康推進部門

を束ねる役割として人事部健康推進グループを設置し、グループ全体の健康増進施策の立案・推進に力を入れています。「富士フイルムグループ健康経営宣言」は全グループ会社に周知し、各国、各地域の文化や習慣などの特性に合わせた活動を推進しています。富士フイルムグループ健康保険組合は、富士フイルムグループ従業員向けに当社が持つ最先端の医療機器による健康診断を実施する健診施設「富士フイルムメディテラスよこはま」を2022年4月に開設しました。

■ 健康推進に関する効果測定(KPI)

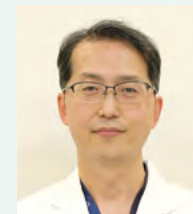
富士フイルムグループ 健康課題におけるKPI、中期目標と実績

| 重点領域 | KPI | 実績 | 中期目標 | |
|---------|----------------|---------|--------|------|
| | | 2022年度 | 2025年度 | |
| 生活習慣病対策 | BMI値25以上(比率) | 26.8% | 21% | |
| | HbA1c6.0以上(比率) | 7.9% | 6% | |
| 喫煙対策 | 喫煙率 | 18.3% | 12% | |
| がん対策 | 受診率 | 肺 | 99.3% | 100% |
| | | 胃 | 80.0% | 100% |
| | | うち 内視鏡率 | 64.1% | 90%+ |
| | | 大腸 | 89.6% | 100% |
| | | 乳 | 80.1% | 90%+ |
| | | 子宮 | 67.2% | 90%+ |

※ 対象：富士フイルムグループ国内従業員(胃・大腸がん検診受診率は40歳以上)

富士フイルムグループ従業員の健康を明るく照らすメディテラスよこはま

富士フイルム健康管理センターは、以前より富士フイルムグループの従業員の健康を守ることを強く意識し、がん検診にも注力してきました。2022年4月に開院した当院の最大の特徴は、富士フイルムグループの最先端の医療機器や、AI技術を活用した医療ITシステムなどを導入し、それらを熟練した医療者が運用することで、従業員の健康管理に役立てている点です。メディテラスよこはまの職員一同、従業員の健康で豊かな生活をそっと照らす存在になれば、と願っています。また、当院が富士フイルムグループの英知が結集する場所となり、将来に向けてより良い医療の普及・発展に貢献していきたいと考えています。



富士フイルムグループ
健康保険組合
富士フイルム健康管理センター
富士フイルム
メディテラスよこはま
院長 小川 真実

人権

人権声明と、その基盤となる「富士フィルムグループ企業行動憲章・行動規範」の中で日々の事業活動において人権を尊重することを宣言しています。

Sustainable Value Plan 2030における取り組み

▶ 環境・倫理・人権などのCSR基盤をサプライチェーン全体にわたり強化する

人権

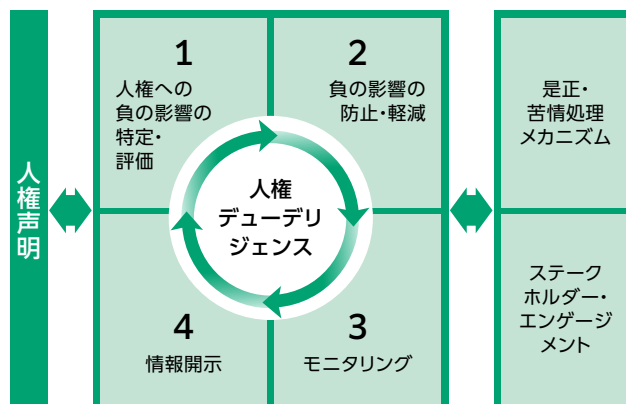
■ 基本方針

富士フィルムグループは、「人権の尊重」を企業が果たすべき概念として認識し、24言語で提供する「富士フィルムグループ企業行動憲章・行動規範」で基本的な考え方を示すとともに、人権に関する国際的な原則を支持し、事業活動における人権侵害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「人権声明」を制定しています。

ヘルスケア領域の事業拡大に伴い、2020年7月に患者の人権を尊重すること、医療関係者との交流で適切さや透明性を確保することなど、基本原則を明確にした行動規範を制定。2023年4月には、その規範を解説した「グローバルヘルスケア行動規範に関するガイドライン」を改訂しました。

さらに、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「富士フィルムグループ AI基本方針」を制定しました。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きます。

人権デューデリジェンスプロセス



■ 仕組み

1. 人権デューデリジェンスプロセス

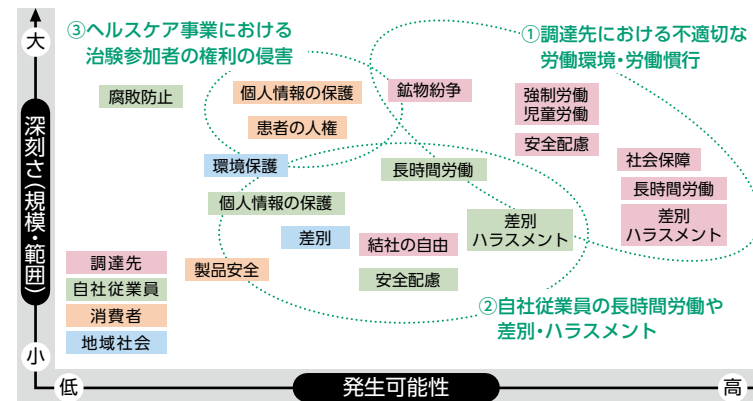
富士フィルムグループは、人権デューデリジェンスのプロセスを定め、推進しています。具体的には潜在・顕在リスクの特定とそれが自社活動および当社グループのビジネスに関連したバリューチェーンのどこで発生するか、また誰のどのような人権課題が懸念されるかの特定、発生可能性と深刻さに基づいた評価、予防・軽減策の検討・実施、ステークホルダーとの対話、情報開示を行っています。人権への影響の評価はリスクマップの形を取り、定期的にレビューを行っています。

2. 富士フィルムグループとして重点的に取り組む人権課題の影響評価

2019年度に潜在的な人権課題を洗い出し、以降、これら重点課題を対象とした活動を継続しています。

- 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

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）



■ 重点人権課題に関する取り組み

① 調達先における不適切な労働環境・労働慣行

当社の製造拠点が複数ある中国・アジアを重点実施地域と定め、2022年度もセルフチェックによるリスク評価を継続して実施しました。

また、取引先を訪問してリスク評価や改善支援活動を行う専門訪問診断により、労働慣行について問題が発見された取引先について、人権配慮の観点から改善を促し、是正を行っています。2022年度の診断においては、従業員手帳の記載不備(労働法規制変更に伴う改定が行われていない、休暇・休業関連規程等について実際のオペレーションと異なる記載がされている)や社員寮のウォーターディスペンサーを対象とした飲料水としての定期検査が行われていない事例を発見し、調達先に対して改善を要請しました。専門訪問診断を実施した全ての調達先について、当該年度末までに重要項目における改善を確認しています。

② 自社従業員の長時間労働や差別・ハラスメント

2022年度は、当社グループの各社において、68組織が従業員の長時間労働および差別・ハラスメントを重点課題として挙げ、予防・軽減策を策定し、実施しています。

富士フイルムグループでは、日本においても外国籍労働者に関わる人権課題が顕在化している状況を踏まえ、主な事業会社が日本国内で直接雇用する外国籍労働者の状況調査を2019年度に開始しました。2022年度末時点で20カ国・地域の232名が在籍しており、労働環境・慣行に関する問題発生への報告はありませんでした。今後も継続して労働環境の把握を進めていきます。

なお、富士フイルムグループの自社従業員において児童労働は行われていないことを2022年度も確認しています。

③ ヘルスケア事業における治験参加者の権利の侵害

当社では生命科学倫理審査委員会を設置し、治験参加者に不利益が発生しないようにチェックを行っています。2022年度には、グローバルヘルスケア行動規範に抵触するような違反は発生しませんでした。

■ 人権関連の活動に関する社外との対話

● 経済人 コー円卓会議日本委員会(CRT)の「ステークホルダーエンゲージメントプログラム」への参加
2022年度は5月19日～7月14日に全8回にわたって開催され、当社から3名が参加しました。参加企業、NGO/NPO、学識有識者らと人権デューデリジェンスの実施に向けた議論や、業界ごとに重視すべき人権課題について他の企業と共にグループワークを通じて見直しを行いました。

● 国連開発計画(UNDP)主催「ビジネスと人権アカデミー」への参加

当社は東京で開催された第2回(2023年2月27～28日)に参加しました。ビジネスと人権に関する国内外の第一人者や専門家から人権デューデリジェンスに関する法律や動向、実施方法等について学ぶとともに、他の参加企業との議論を通じて自社の取り組みを振り返りました。今後、当社グループの人権デューデリジェンスの取り組みに反映していきます。

● 生命科学に関する外部有識者の意見の取り入れ(生命科学倫理審査委員会)

富士フイルムでは個人情報保護、倫理面および科学面を含め総合的に実施の妥当性を審査するため、外部有識者を入れた生命科学倫理審査委員会を設置しています。審査の対象は、ヒト由来の組織を用いた遺伝子解析研究、疫学研究、臨床研究、個人遺伝情報の取り扱いと関連業務です。例えば、治験参加者に参加による不利益が発生することがないように、治験参加者に代わり外部有識者が当社の治験計画をチェックしています。

2022年度は、迅速審査を含めて計29回の生命科学倫理審査を実施しました。

● 地域住民との対話

富士フイルムグループは地域社会の一員として、自社の環境保全活動について情報公開を行うとともに、「環境対話集会」などの形で地域住民の方々から意見をいただく活動を続けています。今後も事業場の環境活動をさらに強化するとともに、社外への継続的な情報公開・発信を積極的に行ってまいります。

詳細は、当社Webサイト「サステナビリティレポート」をご覧ください。

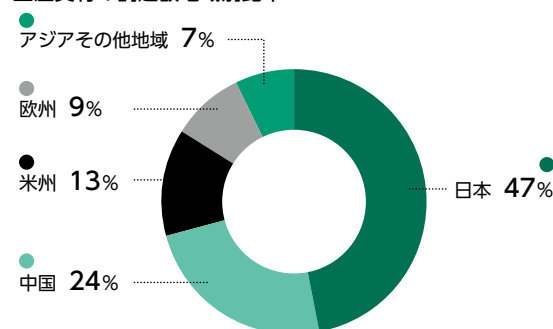
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

責任あるサプライチェーンマネジメント

■ 基本方針

富士フィルムグループは、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



■ サステナブル調達活動の基本アプローチ

富士フィルムグループでは、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/最重要な調達先) |

■ サステナブル調達の取り組み

富士フィルムグループは、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実地での確認を行い、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・アジアの調達先については、当社専門チームが現地で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 富士フィルムグループの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

また、サプライチェーンにおける環境への取り組みでは、「化学物質情報の共有」(P74参照)、「責任ある用紙調達」、「責任ある植物由来原材料調達」を主要テーマとして、調達先との連携を含む取り組みを進めています。2021年度には、「植物由来原材

料の調達に関する管理規則」を制定し、環境・人権について配慮・管理された森林資源などからのパルプやパーム油、用紙について調達基準を定め、環境破壊や人権侵害に加担しないよう、サプライチェーン全体でのサステナブル調達の遵守に向けた管理を徹底しています。

■ 効果測定(KPI)

国内外の重要な調達先に対しセルフチェックを実施しました。依頼対象を拡大した結果、セルフチェック結果の回収社数(拠点数)は774社(1,262拠点)、前年度比約2倍となりました(回答回収率 92%)。なお、2022年度のセルフチェック評価結果において、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2022年度より新たに、国内外の重要な調達先を対象として「情報セキュリティ調査」(セルフチェック)を開始しました。

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 | 70% |
| 80%-89% | 改善を要する項目が一部ある | 20% |
| 80%未満 | 改善を要する項目について当社の支援を要する | 10% |

責任ある鉱物調達

■ 基本方針

富士フィルムグループは、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等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、こうした人権侵害等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。

■ 取り組み

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)

富士フィルムグループの各事業では、顧客からの鉱物来歴調査依頼に対応しています。

ビジネスイノベーション事業では、責任ある鉱物調達への取り組みを強化しています。

3TGの来歴調査については、調査対象のうち99.8%の調達先から回答を回収しました。調査の結果、Responsible Minerals Initiatives (RMI) が認識している製錬/精製業者337社を特定し、このうち220社がResponsible Business Alliance (RBA) の認証を取得していることを確認しました(2023年5月時点)。また、顧客要請の高まりも受け、従来の3TGに加え、2021年度からコバルトの来歴調査も開始しています。2022年度は、調査対象のうち99.6%の調達先から回答を回収しました。調査の結果、RMIが認識している製錬/精製業者70社を特定し、このうち35社がRMAPの認証を取得していることを確認しました(2023年5月時点)。これらの調達先からの回答結果に基づき、認証取得製錬所への切り替えと、高リスク製錬業者利用の回避を調達先に依頼しました。今後も順次調査対象を拡大しながら、責任ある鉱物調達への取り組みを進めていきます。

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)

※ 化学物質等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、富士フィ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年に富士フィ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、富士フィ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)

※ 富士フィルムおよび富士フィ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)

※ 富士フィ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。

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、富士フィ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
Japan Business Machine and Information System Industries Association

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」に富士フィルムビジネスイノベーションとして参加しています。



Chapter 05

コーポレート・ガバナンス

CONTENTS

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

ガバナンス対談



企業文化の継承に向けて さらに高い次元のコーポレート・ガバナンスを目指す

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

コーポレート・ガバナンス体制の確立に向けて

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

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

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

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

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

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

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

ガバナンス対談

「企業文化」の継承

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

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

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



北村 邦太郎氏

社外取締役・指名報酬委員長

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

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

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

——人材を取り巻く外部環境の変化をどのように認識していますか？

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

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



助野 健児氏

取締役会長・取締役会議長

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

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

取締役会の実効性向上のために

——実効性評価では取締役会の構成に関してさまざまな意見が出されました。

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

ガバナンス対談

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

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

——社外役員と後藤CEOとの意見交換の機会も増えています。

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

経営計画の達成に向けて

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

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

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

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

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

CEOサクセッションについて

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

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

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

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

社外取締役メッセージ



江田 麻季子 氏

世界経済フォーラム 日本代表
東京エレフトロン株式会社
社外取締役

サステナブルな世界の実現に向けた経営議論に積極的に貢献していきます

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

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



永野 毅 氏

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

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

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

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

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

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



菅原 郁郎 氏

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

地政学や新たな技術の出現など多様な課題について執行と意見を戦わせています

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

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

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

コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンス体制と特長

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

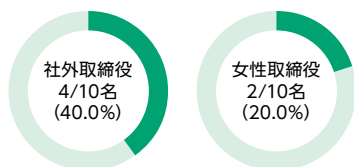
ガバナンス強化に向けた取り組み



主な機関・会議体の役割と活動

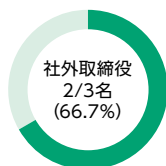
① 取締役会

取締役会をグループ経営の基本方針と戦略の決定、重要な業務執行に関わる事項の決定、並びに業務執行の監督を行う機関と位置づけています。定時取締役会を原則毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。



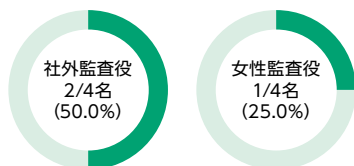
② 指名報酬委員会

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



③ 監査役会

監査役会設置会社を選択しています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。詳細はP94をご覧ください。



④ 経営会議

経営会議では、取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に基づき、重要案件やグループ全体に関わる施策等の審議を行っています。なお、当社は業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたります。執行役員の員数は現在10名(うち、取締役の兼務者が3名)で、その任期は取締役と同様に1年としています。

⑤ ESG委員会

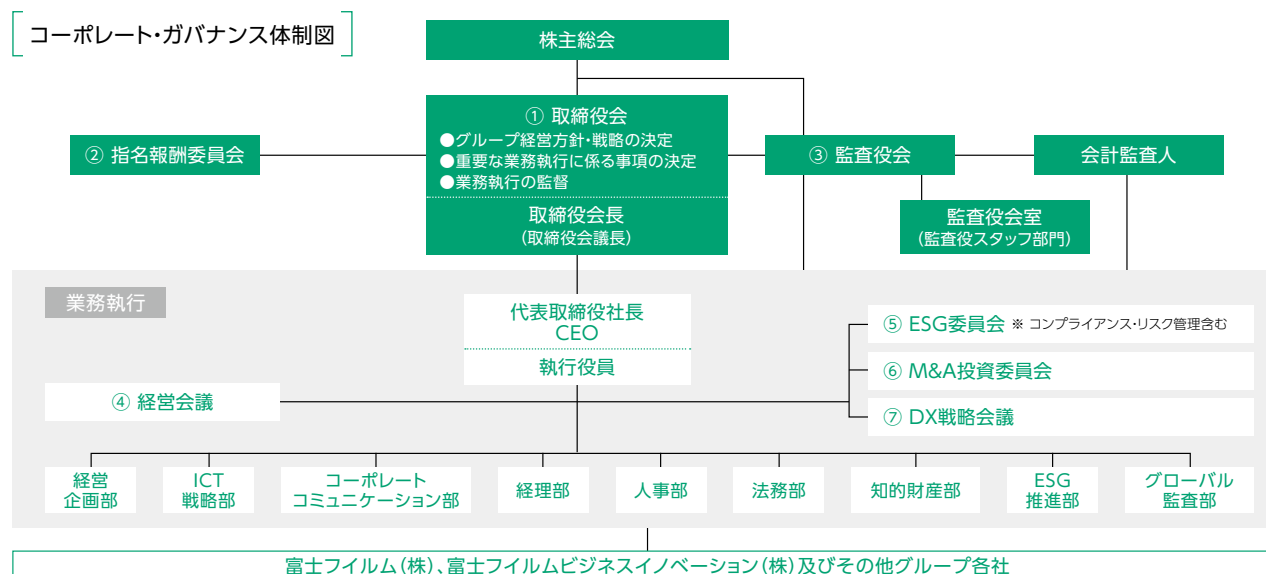
富士フィルムグループのESGに関する重要事項の審議及び決定を行うほか、グループ各社の重要なリスク案件について、グループ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策の検討・推進を行っています。委員長は代表取締役社長、副委員長はESG管掌役員が務めています。

⑥ M&A投資委員会

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

⑦ DX戦略会議

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



取締役会・監査役会のスキル・マトリックス

●スキル・マトリックス

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

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

※2 2023年6月29日の第127回定時株主総会選任時点

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

●スキル項目の選定理由

| スキル項目 | 選定理由 |
|---------------------|--|
| グローバル経営 | 当社の目指す姿である「サステナブル社会の実現」に向けて、グローバルで環境・社会課題を解決しながら、事業成長を加速させていくうえで、グローバル企業経営・海外事業マネジメント経験やグローバルの事業環境に関する知見・専門性が求められるため。 |
| 重点事業／関連業界に関する知見・専門性 | 当社のグロースドライバーであるヘルスケア・高機能材料領域の成長を加速させ、持続的な成長を実現させる、さらに強靱な事業基盤を構築するうえで、当社が展開する事業セグメント(ヘルスケア・マテリアルズ・ビジネスイノベーション・イメージング)における事業を主導した経験やこれら事業／関連業界に関する知見・専門性が求められるため。 |
| イノベーション／技術 | 持続的にイノベーションを実現していくうえで、新しいビジネスモデルの構築や写真フィルムを通して培った基盤技術と、持続的に競争優位性を築くためのコア技術・生産技術を組み合わせ、創出した有形・無形の技術資産をもって環境・社会課題の解決に貢献する革新的な製品・ソリューションを世の中に提供することが重要である。これを実現するうえで、ビジネスモデルを転換した経験や技術に関する知見・専門性が求められるため。 |
| 財務・会計／資本政策 | 中長期的に企業価値を向上させるべく、強靱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、強靱な事業ポートフォリオ構築に向け新しい分野の人材リソースの確保、育成、多様な従業員の活用及び成長支援、エンゲージメント向上を柱とする人材戦略をスピーディーに展開する。また、変革を生み出してきた企業文化を継承、発展させることが当社の成長を持続させるためには重要である。その実行にあたり、経営の視点で人材リソースに関わる意思決定をした経験や人的資本経営に関する知見・専門性が求められるため。 |

●スキル・マトリックスの作成の考え方と作成のプロセス

<作成の考え方>

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

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

<作成のプロセス>

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

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

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

※3 非改選の監査役も含む

CEOのサクセッションプラン

当社は、取締役、監査役、CEO及び執行役員の候補者を、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、委員会では審議しています。

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

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

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

指名報酬委員会の活動

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

現在の委員は次の3名です。

委員長 北村 邦太郎 (社外取締役)

委員 永野 毅 (社外取締役)、助野 健児 (取締役)

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

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

<審議・報告内容>

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

役員報酬

●取締役報酬

① 固定報酬

固定報酬は、職位・職責に応じて決定しており、定期的に支給しています。

② 短期業績連動報酬

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

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

2022年度の当該指標に係る目標値及び実績値は次のとおりです。

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

取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成



上記を目安とし、各取締役の職位等に応じて決定することとしています。社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみで構成しています。

③ 中期業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)

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

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

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

④ 譲渡制限付株式報酬制度

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

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

●監査役報酬

監査役報酬は、その役割と独立性の観点から固定報酬のみで構成しており、各監査役の報酬の金額は監査役の協議により決定します。

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

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

※ 2022年4月1日付で、評価指標に追加。2040年度までにCO₂排出を実質的にゼロとすること(カーボンゼロ)を目指す。

取締役会の活動

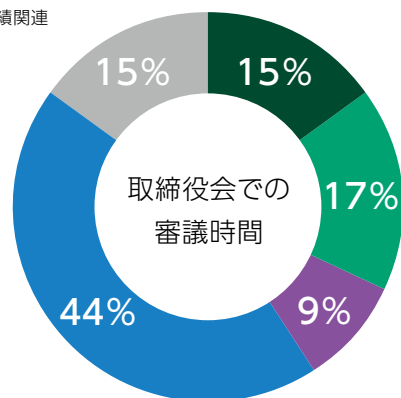
● 取締役会の運営状況・開催実績

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

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

議題のテーマ別構成比(2022年1月～12月)

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



● 社外取締役及び社外監査役への情報提供活動

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



富士フイルムヘルスケアマニュファクチャリング 佐野事業所訪問



富士フイルム 大宮事業所訪問

取締役会の実効性評価

富士フイルムグループでは、取締役会の役割・責務として、経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定、並びに業務執行の監督の実効性を担保するために、毎年、各取締役・各監査役による評価・意見聴取などを実施し、取締役会で分析・評価・改善策を審議した上で、その結果の概要を開示しています。

● 評価プロセス

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

評価概要

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

● 評価結果および2023年取り組み方針

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

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

監査役・監査役会の活動

● 監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、幅広い調査権限を有する独任性機関である監査役は、内部統制システムの整備・運用状況を含む取締役の職務執行全般を監査しています。現在、監査役4名(うち2名は社外監査役)によって監査役会が構成されています。議長は常勤監査役(花田信夫氏)が務めています。原則毎月1回開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を図っています。また、監査役監査機能の充実を図るため、監査役会の直轄下に監査役会室(監査役スタッフ部門)を設置しています。

● 監査役の活動状況

監査役活動 ▶ 各監査役は、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関であるとの認識の下、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。各監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議にも常時出席しています。その他常勤監査役は、代表取締役との定期的な意見交換をはじめ取締役・執行役員・部門長等とのヒアリングを実施するほか、重要稟議書の閲覧、国内外のグループ会社の監査を実施する等、業務執行の全般にわたって監査を実施し、監査結果については、監査役会で社外監査役にも共有しています。なお、海外グループ会社の監査は、Webを活用したリモート監査に加え、2022年度より常勤監査役による米州・欧州・アジアの子会社往査を再開しました。

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

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

● 監査役会の活動状況

2022年度は、監査役会を合計17回開催しました。

2022年度 監査役会 出席状況

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

検討・報告内容

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

● 監査役会の実効性評価

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

実効性評価結果の概要

2022年度における実効性向上施策

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

2022年度における実効性評価において抽出された課題

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

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

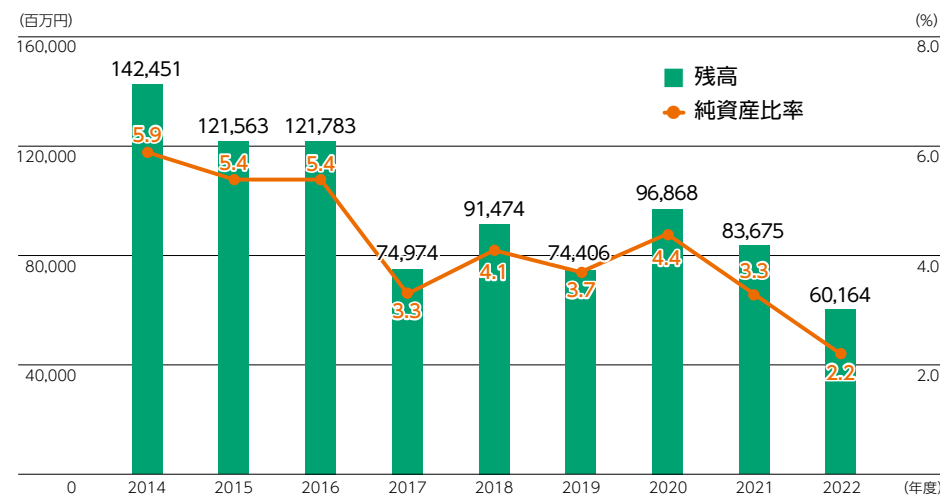
政策保有株式についての考え方

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

<具体的な議決権行使基準>

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

● 政策保有株式残高*および純資産に占める比率



* 当社および富士フィルム株式会社の政策保有株式残高の合計。

コンプライアンス&リスクマネジメントの基本的な考え方

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

コンプライアンス&リスクマネジメント推進体制

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

● 富士フィルムグループ コンプライアンス&リスクマネジメント体制図



リスクマネジメント

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

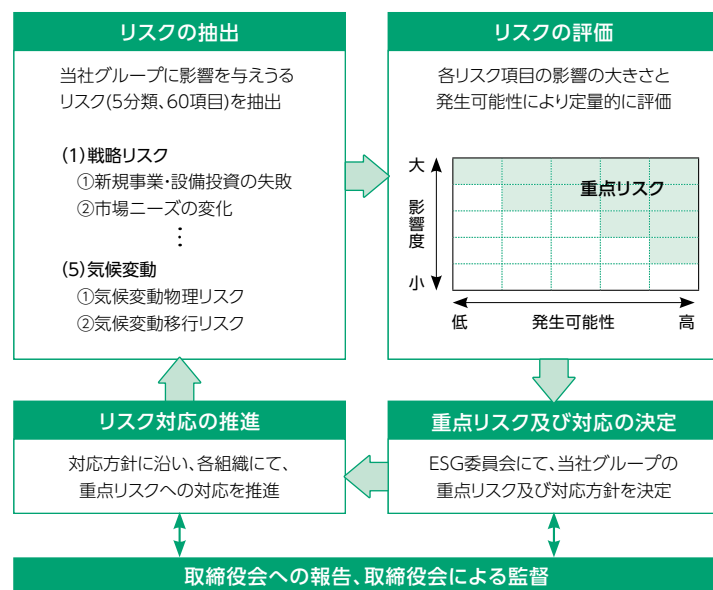
● 重点リスクの決定プロセス

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

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

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

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



● 2023年度の重点リスク

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

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

税務コンプライアンス

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

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

ステークホルダー・エンゲージメント

●株主・投資家との対話

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

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

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

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

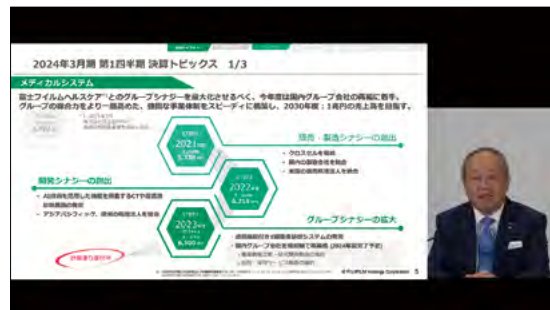
●主なIR活動状況(2022年度)

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

詳細は、当社Webサイト「IR資料室」をご覧ください。

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

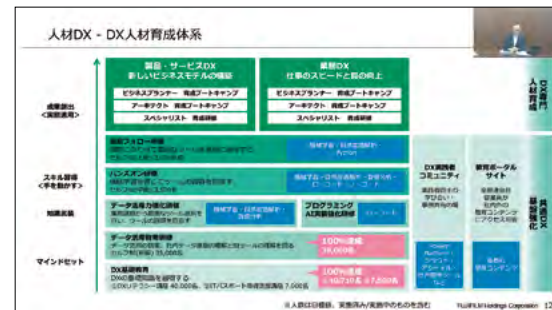
●決算説明会



●株主通信



●DX戦略説明会



●当社Webサイト「IR資料室」



経営体制

(2023年9月29日現在)

取締役



取締役会長・
取締役会議長

助野 健児

略歴

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

重要な兼職の状況

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



代表取締役社長・CEO

後藤 禎一

略歴

1983年 当社入社
2008年 富士医療器材(上海)有限公司 総経理
2013年 富士フィルム(株)
メディカルシステム事業部長
2014年 同社 執行役員
2016年 同社 取締役
2018年 当社 取締役
2021年 当社 代表取締役社長・CEO(現職)
富士フィルム(株) 代表取締役社長・CEO(現職)

重要な兼職の状況

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



取締役・CFO

樋口 昌之

略歴

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

重要な兼職の状況

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



取締役

浜 直樹

略歴

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

重要な兼職の状況

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



取締役

吉澤 ちさと

略歴

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

重要な兼職の状況

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



取締役

伊藤 洋士

略歴

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

重要な兼職の状況

富士フィルム(株) 取締役 執行役員
高機能材料戦略本部長

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

取締役



取締役(社外取締役)

北村 邦太郎

略歴

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

重要な兼職の状況

アサガミ(株) 社外取締役
(株)オオバ 社外監査役



取締役(社外取締役)

江田 麻季子

略歴

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

重要な兼職の状況

世界経済フォーラム 日本代表
東京エレクトロン(株) 社外取締役



取締役(社外取締役)

永野 毅

略歴

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

重要な兼職の状況

東京海上ホールディングス(株) 取締役会長
東海旅客鉄道(株) 社外取締役



取締役(社外取締役)

菅原 郁郎

略歴

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

重要な兼職の状況

トヨタ自動車(株) 社外取締役
(株)日立製作所 社外取締役

監査役



常勤監査役

花田 信夫

略歴

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

重要な兼職の状況

富士フイルム(株) 常勤監査役



常勤監査役

川崎 素子

略歴

1983年 当社入社
2016年 当社 経営企画部 CSRグループ長
富士フイルム(株) CSR推進部長
2019年 当社 執行役員 ESG推進部長 兼 総務部長
富士フイルム(株) 執行役員 ESG推進部長
2021年 当社 常勤監査役(現職)
富士フイルム(株) 常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

富士フイルム(株) 常勤監査役



監査役(社外監査役)

三橋 優隆

略歴

1983年 公認会計士登録
2004年 中央青山PwC トランザクション・サービス(株) (現 PwCアドバイザリー合同会社) 代表取締役
2008年 あらた監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人) パートナー
2010年 プライズウォーターハウスクーパース(株) 代表取締役副社長
2012年 (株)あらたサステナビリティ認証機構(現 PwC サステナビリティ合同会社) 代表取締役社長
2018年 PwCあらた有限責任監査法人 エグゼクティブアドバイザー
PwCサステナビリティ合同会社 会長
2019年 当社 社外監査役(現職)

重要な兼職の状況

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



監査役(社外監査役)

稲川 龍也

略歴

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

重要な兼職の状況

高橋総合法律事務所 弁護士
住友大阪セメント(株) 社外取締役

執行役員

社長・CEO

後藤 禎一

グループ最高経営責任者

執行役員・CFO

樋口 昌之

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

執行役員

吉澤 ちさと

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



執行役員

堀切 和久

デザイン戦略室長
ブランドマネジメント 管掌



執行役員・CDO

杉本 征剛

チーフ・デジタル・オフィサー
ICT戦略部長



執行役員

柳原 直人

知的財産部 管掌



執行役員

座間 康

人事部長
総務部 管掌



執行役員

高田 修三

ガバメントリレーションズ
推進部長



執行役員

櫻井 敦

法務部長



執行役員

田澤 靖久

調達&機器生産部長



Chapter 06

データセクション

CONTENTS

- 102 財務分析と評価
- 103 連結財務諸表等
- 107 11年間の財務データ
- 109 5年間の非財務データ
- 110 社外からの評価
- 111 会社概要
- 112 第三者保証／管掌役員保証

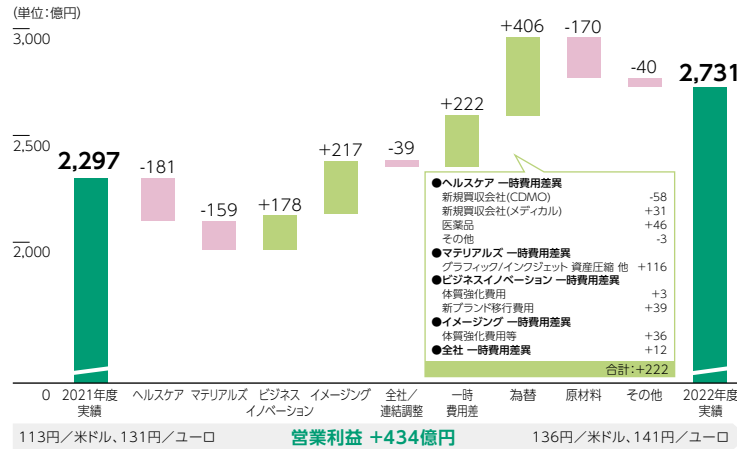
財務分析と評価

連結経営成績・業績概況

売上高
全セグメントで増収となり、前年比13.2%増の2兆8,590億円を達成

営業利益
増収に伴う増益と為替影響などにより前年比18.9%増で過去最高益の2,731億円を達成

当社株主帰属当期純利益
上記が寄与し、前年比3.9%増で過去最高益の2,194億円を達成



| 単位: 億円 | 2021年度 | 2022年度 | 対前年度 | 2023年度(予想) | 対前年度 |
|------------------|---------|---------|--------|------------|--------|
| 売上高 | 25,258 | 28,590 | 3,332 | 29,500 | 910 |
| 営業利益 | 2,297 | 2,731 | 434 | 2,900 | 169 |
| 営業利益率 | 9.1% | 9.6% | 0.5pt | 9.8% | 0.2pt |
| 税金等調整前当期純利益 | 2,604 | 2,822 | 218 | 2,950 | 128 |
| 当社株主帰属当期純利益 | 2,112 | 2,194 | 82 | 2,250 | 56 |
| 1株当たり当社株主帰属当期純利益 | 527.33円 | 547.21円 | 19.88円 | 560.95円 | 13.74円 |
| ROE | 9.0% | 8.3% | -0.7pt | 8.0% | -0.3pt |
| ROIC | 5.6% | 6.1% | 0.5pt | 5.9% | -0.2pt |
| CCC | 122日 | 125日 | 3日 | 111日 | -14日 |
| 為替レート(米ドル) | 113円 | 136円 | 23円安 | 136円 | — |
| 為替レート(ユーロ) | 131円 | 141円 | 10円安 | 146円 | 5円安 |

連結財政状態の分析

総資産
有形固定資産や棚卸資産の増加などにより、前年度末比1,790億円増加し4兆1,343億円

負債
負債は前年度末比840億円減の1兆3,464億円

純資産
純資産は前年度末比2,630億円増加し、2兆7,879億円

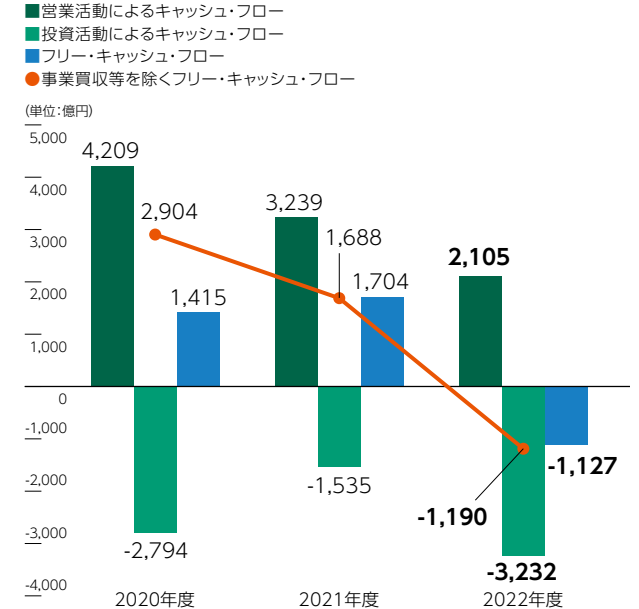
| 単位: 億円 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 対前期末 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| 現金及び現金同等物 | 3,948 | 4,863 | 2,686 | -2,177 |
| 受取債権 | 6,057 | 5,986 | 6,331 | 345 |
| 棚卸資産 | 4,177 | 5,045 | 5,673 | 628 |
| その他流動資産 | 892 | 1,353 | 1,621 | 268 |
| 流動資産計 | 15,074 | 17,247 | 16,311 | -936 |
| 有形固定資産 | 6,353 | 7,368 | 9,761 | 2,393 |
| 営業権 | 8,042 | 8,240 | 8,583 | 343 |
| その他固定資産 | 6,023 | 6,698 | 6,688 | -10 |
| 固定資産計 | 20,418 | 22,306 | 25,032 | 2,726 |
| 資産合計 | 35,492 | 39,553 | 41,343 | 1,790 |
| 長短社債及び借入金 | 5,030 | 4,472 | 3,762 | -710 |
| 支払債務 | 2,399 | 3,032 | 3,204 | 172 |
| その他流動・固定負債 | 5,841 | 6,800 | 6,498 | -302 |
| 負債計 | 13,270 | 14,304 | 13,464 | -840 |
| 株主資本計 | 22,046 | 25,027 | 27,631 | 2,604 |
| 非支配持分 | 176 | 222 | 248 | 26 |
| 純資産計 | 22,222 | 25,249 | 27,879 | 2,630 |
| 負債・純資産合計 | 35,492 | 39,553 | 41,343 | 1,790 |

連結キャッシュ・フローの分析

営業キャッシュ・フロー
受取債権の増加などにより、前期比1,134億円減の2,105億円の収入

投資キャッシュ・フロー
有形固定資産の購入などにより、3,232億円の支出

フリー・キャッシュ・フロー
上記の結果、1,127億円の支出事業買収などを除き1,190億円の支出



連結財務諸表等

連結損益計算書

| 単位:百万円 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高 | 2,192,519 | 2,525,773 | 2,859,041 |
| 売上原価 | 1,322,828 | 1,492,549 | 1,721,113 |
| 売上総利益 | 869,691 | 1,033,224 | 1,137,928 |
| 営業費用 | | | |
| 販売費及び一般管理費 | 552,068 | 652,995 | 710,702 |
| 研究開発費 | 152,150 | 150,527 | 154,147 |
| | 704,218 | 803,522 | 864,849 |
| 営業利益 | 165,473 | 229,702 | 273,079 |
| 営業外収益及び(費用) | | | |
| 受取利息及び配当金 | 3,884 | 4,646 | 7,670 |
| 支払利息 | (2,578) | (2,316) | (5,006) |
| 為替差損益・純額 | (2,593) | 4,437 | (3,563) |
| 持分証券に関する損益・純額 | 48,778 | 4,453 | (662) |
| その他損益・純額 | 22,906 | 19,524 | 10,706 |
| | 70,397 | 30,744 | 9,145 |
| 税金等調整前当期純利益 | 235,870 | 260,446 | 282,224 |
| 法人税等 | | | |
| 法人税・住民税及び事業税 | 47,973 | 48,615 | 79,168 |
| 法人税等調整額 | 7,638 | 8,514 | (13,962) |
| | 55,611 | 57,129 | 65,206 |
| 持分法による投資損益 | 3,198 | 13,128 | 4,656 |
| 当期純利益 | 183,457 | 216,445 | 221,674 |
| 控除:非支配持分帰属損益 | (2,252) | (5,265) | (2,252) |
| 当社株主帰属当期純利益 | 181,205 | 211,180 | 219,422 |

| 単位:円 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|-----------------|--------|--------|--------|
| 1株当たり金額 | | | |
| 当社株主帰属当期純利益 | 453.28 | 527.33 | 547.21 |
| 希薄化後当社株主帰属当期純利益 | 451.75 | 526.11 | 546.41 |
| 配当金 | 100.00 | 110.00 | 130.00 |

連結包括利益計算書

| 単位:百万円 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|---------------------|---------|---------|---------|
| 当期純利益 | 183,457 | 216,445 | 221,674 |
| 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 | 12 | 26 | (27) |
| 為替換算調整額 | 80,635 | 117,466 | 85,528 |
| 年金負債調整額 | 31,786 | 13,381 | 2,801 |
| デリバティブ未実現損益変動額 | 336 | (182) | 74 |
| その他の包括利益(損失)合計 | 112,769 | 130,691 | 88,376 |
| 当期包括利益 | 296,226 | 347,136 | 310,050 |
| 控除:非支配持分帰属当期包括損益 | (3,757) | (7,127) | (2,801) |
| 当社株主帰属当期包括利益 | 292,469 | 340,009 | 307,249 |

連結財務諸表等

連結貸借対照表

| 単位: 百万円 | 2021年度 | 2022年度 |
|-------------------|-------------|-------------|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び現金同等物 | 486,328 | 268,608 |
| 受取債権 | | |
| 営業債権及びリース債権 | 616,424 | 648,683 |
| 関連会社等に対する債権 | 2,354 | 2,561 |
| 貸倒引当金 | (20,144) | (18,193) |
| 棚卸資産 | 504,467 | 567,302 |
| 前払費用及びその他の流動資産 | 135,300 | 162,146 |
| 流動資産 合計 | 1,724,729 | 1,631,107 |
| 投資及び長期債権 | | |
| 関連会社等に対する投資及び貸付金 | 43,467 | 42,921 |
| 投資有価証券 | 105,329 | 70,745 |
| 長期リース債権及びその他の長期債権 | 85,261 | 77,590 |
| 貸倒引当金 | (3,010) | (2,351) |
| 投資及び長期債権 合計 | 231,047 | 188,905 |
| 有形固定資産 | | |
| 土地 | 104,718 | 105,923 |
| 建物及び構築物 | 739,525 | 770,926 |
| 機械装置及びその他の有形固定資産 | 1,497,457 | 1,505,008 |
| 建設仮勘定 | 145,084 | 345,253 |
| | 2,486,784 | 2,727,110 |
| 減価償却累計額 | (1,749,945) | (1,750,999) |
| 有形固定資産 合計 | 736,839 | 976,111 |
| その他の資産 | | |
| オペレーティング・リース使用权資産 | 83,389 | 82,276 |
| 営業権 | 824,003 | 858,311 |
| その他の無形固定資産 | 152,691 | 144,258 |
| 繰延税金資産 | 24,210 | 30,125 |
| その他 | 178,372 | 223,218 |
| その他の資産 合計 | 1,262,665 | 1,338,188 |
| 資産 合計 | 3,955,280 | 4,134,311 |

| 単位: 百万円 | 2021年度 | 2022年度 |
|------------------------|-----------|-----------|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 社債及び短期借入金 | 200,095 | 106,093 |
| 支払債務 | | |
| 営業債務 | 249,919 | 246,093 |
| 設備関係債務 | 51,868 | 72,713 |
| 関連会社等に対する債務 | 1,396 | 1,603 |
| 未払法人税等 | 21,453 | 39,214 |
| 未払費用 | 226,830 | 234,809 |
| 短期オペレーティング・リース負債 | 31,494 | 31,031 |
| その他の流動負債 | 196,520 | 158,766 |
| 流動負債 合計 | 979,575 | 890,322 |
| 固定負債 | | |
| 社債及び長期借入金 | 247,101 | 270,060 |
| 退職給付引当金 | 27,927 | 21,909 |
| 長期オペレーティング・リース負債 | 56,866 | 55,400 |
| 繰延税金負債 | 54,035 | 49,150 |
| その他の固定負債 | 64,836 | 59,610 |
| 固定負債 合計 | 450,765 | 456,129 |
| 負債 合計 | 1,430,340 | 1,346,451 |
| 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 | 2,867,848 | 2,616,191 |
| その他の包括利益(損失)累積額 | 75,993 | 163,820 |
| 自己株式 | | |
| 2022年3月期: 113,834,546株 | | |
| 2023年3月期: 13,528,181株 | (481,547) | (57,229) |
| 株主資本 合計 | 2,502,657 | 2,763,145 |
| 非支配持分 | 22,283 | 24,715 |
| 純資産 合計 | 2,524,940 | 2,787,860 |
| 負債・純資産 合計 | 3,955,280 | 4,134,311 |

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 |
|----------------------------|--------|---------|-----------|---------------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| 2020年3月31日 現在残高 | 40,363 | | 2,563,091 | (164,100) | (486,102) | 1,953,252 | 40,505 | 1,993,757 |
| 包括利益(損失) | | | | | | | | |
| 当期純利益 | | | 181,205 | | | 181,205 | 2,252 | 183,457 |
| 有価証券未実現損益 変動額 | | | | 12 | | 12 | | 12 |
| 為替換算調整額 | | | | 79,174 | | 79,174 | 1,461 | 80,635 |
| 年金負債調整額 | | | | 31,742 | | 31,742 | 44 | 31,786 |
| デリバティブ未実現 損益変動額 | | | | 336 | | 336 | | 336 |
| 包括利益 | | | | | | 292,469 | 3,757 | 296,226 |
| 自己株式取得 | | | | | (20) | (20) | | (20) |
| 自己株式売却 | | | | (32) | 401 | 369 | | 369 |
| 当社株主への配当金 | | | (39,979) | | | (39,979) | | (39,979) |
| 非支配持分への配当金 | | | | | | | (1,314) | (1,314) |
| 新株予約権 | | 485 | | | | 485 | | 485 |
| 利益剰余金から資本剰 余金への振替 | | 1,525 | (1,525) | | | | | |
| 非支配持分との資本取 引及びその他 | | | (2,010) | | | (2,010) | (25,357) | (27,367) |
| 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 |

| 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 |
|----------------------------|--------|---------|-----------|---------------------|-----------|-----------|--------|-----------|
| 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 |

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 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 当期純利益 | 183,457 | 216,445 | 221,674 |
| 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 | 123,423 | 132,999 | 142,215 |
| 持分証券に関する損益 | (48,778) | (4,453) | 662 |
| 法人税等調整額 | 7,638 | 8,514 | (13,962) |
| 持分法による投資損益(受取配当金控除後) | (2,571) | (12,194) | (3,994) |
| 資産及び負債の増減 | | | |
| 受取債権の(増加)減少 | 20,576 | 34,741 | (17,052) |
| 棚卸資産の(増加)減少 | 9,215 | (68,273) | (51,545) |
| 営業債務の増加(減少) | (9,713) | 21,007 | (9,221) |
| 前払費用及びその他の流動資産の(増加)減少 | 64,071 | (30,766) | (14,349) |
| 未払法人税等及びその他負債の増加(減少) | 46,099 | 28,794 | (51,712) |
| その他 | 27,444 | (2,880) | 7,736 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 420,861 | 323,934 | 210,452 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | | |
| 有形固定資産の購入 | (100,063) | (126,054) | (269,844) |
| ソフトウェアの購入 | (25,544) | (39,853) | (53,628) |
| 投資有価証券の売却・満期償還 | 26,239 | 15,119 | 38,890 |
| 投資有価証券の購入 | (1,685) | (2,860) | (3,880) |
| 定期預金の(増加)減少(純額) | (3,090) | (4,959) | 2,711 |
| 関係会社投融資及びその他貸付金の増加 | (2,945) | (459) | (853) |
| 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) | (173,515) | (10,714) | (28,653) |
| 事業の売却(処分した現金及び現金同等物の控除後) | — | 24,480 | — |
| 子会社の売却 | 14,707 | — | — |
| その他 | (13,485) | (8,242) | (7,968) |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (279,381) | (153,542) | (323,225) |

| 単位: 百万円 | 2020年度 | 2021年度 | 2022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 | 4,073 | 2,079 | 120,000 |
| 長期債務の返済額 | (78,650) | (61,929) | (192,360) |
| 満期日が3ヵ月以内の短期債務の増加(減少)(純額) | (625) | 2,364 | (1,538) |
| 満期日が3ヵ月超の短期債務の返済額 | (50,000) | — | — |
| 親会社による配当金支払額 | (37,975) | (43,032) | (46,109) |
| 非支配持分への配当金支払額 | (1,314) | (783) | (382) |
| 自己株式の取得及び売却 | (20) | (31) | (20) |
| 非支配持分との資本取引その他 | 1,418 | (3,852) | (3,286) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (163,093) | (105,184) | (123,695) |
| 為替変動による現金及び現金同等物への影響 | 20,317 | 26,325 | 18,748 |
| 現金及び現金同等物純増加(純減少) | (1,296) | 91,533 | (217,720) |
| 現金及び現金同等物期首残高 | 396,091 | 394,795 | 486,328 |
| 現金及び現金同等物期末残高 | 394,795 | 486,328 | 268,608 |
| 補足情報 | | | |
| 支払額: | | | |
| 利息 | 3,112 | 2,519 | 5,093 |
| 法人税等 | 51,841 | 61,780 | 71,954 |

11年間の財務データ

(単位:百万円)

| | 2012年度 | 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 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高 | | | | | | | | | | | |
| 国内 | 991,426 | 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 |
| 海外 | 1,208,114 | 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 |
| 合計 | 2,199,540 | 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 |
| 営業利益 | 108,384 | 128,461 | 164,415 | 180,626 | 172,281 | 123,329 | 209,827 | 186,570 | 165,473 | 229,702 | 273,079 |
| 受取利息及び配当金 | 4,764 | 6,219 | 5,858 | 6,206 | 5,404 | 6,262 | 4,787 | 5,183 | 3,884 | 4,646 | 7,670 |
| 支払利息 | (4,934) | (4,183) | (4,569) | (4,376) | (4,795) | (4,570) | (3,314) | (2,316) | (2,578) | (2,316) | (5,006) |
| 税金等調整前当期純利益 | 112,883 | 144,740 | 188,966 | 182,242 | 194,775 | 197,807 | 212,762 | 173,071 | 235,870 | 260,446 | 282,224 |
| 当社株主帰属当期純利益 | 50,847 | 71,558 | 110,940 | 116,402 | 131,506 | 140,694 | 138,106 | 124,987 | 181,205 | 211,180 | 219,422 |
| 設備投資額 ^{*1} | 76,660 | 67,004 | 56,127 | 74,143 | 71,805 | 67,483 | 75,372 | 85,692 | 100,883 | 155,230 | 288,306 |
| 減価償却費(有形固定資産のみ) ^{*1} | 93,549 | 90,950 | 65,294 | 65,831 | 58,870 | 66,526 | 70,868 | 68,619 | 69,152 | 74,583 | 78,253 |
| 研究開発費 | 168,160 | 165,245 | 160,281 | 163,027 | 160,232 | 167,940 | 156,132 | 157,880 | 152,150 | 150,527 | 154,147 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 202,099 | 296,589 | 267,778 | 223,479 | 288,619 | 261,152 | 249,343 | 255,667 | 420,861 | 323,934 | 210,452 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (143,582) | (129,535) | (124,555) | (157,320) | (116,439) | (111,786) | (208,585) | (244,850) | (279,381) | (153,542) | (323,225) |
| フリー・キャッシュ・フロー | 58,517 | 167,054 | 143,223 | 66,159 | 172,180 | 149,366 | 40,758 | 10,817 | 141,480 | 170,392 | (112,773) |
| 支払配当金 | 19,271 | 24,097 | 28,929 | 29,737 | 30,845 | 32,526 | 33,403 | 38,432 | 39,979 | 44,086 | 52,142 |
| 自己株式取得金額 | 6 | 23 | 62 | 150,050 | 50,022 | 50,024 | 100,018 | 51,624 | 20 | 32 | 20 |
| 財務状態(単位:百万円) | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 3,035,901 | 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 |
| 社債及び借入金 | 358,272 | 359,699 | 349,689 | 365,693 | 558,842 | 454,178 | 524,112 | 624,169 | 503,080 | 447,196 | 376,153 |
| 株主資本 | 1,850,723 | 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 |

※1 ビジネス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

| | 2012年度 | 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 |
|-------------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1株当たり金額(単位:円) | | | | | | | | | | | |
| 当社株主帰属当期純利益(損失) ^{※3} | 105.55 | 148.49 | 230.14 | 250.03 | 296.27 | 322.62 | 326.81 | 306.18 | 453.28 | 527.33 | 547.21 |
| 配当金 ^{※4} | 40.00 | 50.00 | 60.00 | 65.00 | 70.00 | 75.00 | 80.00 | 95.00 | 100.00 | 110.00 | 130.00 |
| 株主資本 ^{※5} | 3,840.79 | 4,130.91 | 4,552.91 | 4,472.45 | 4,668.26 | 4,832.62 | 4,976.88 | 4,886.66 | 5,514.14 | 6,244.29 | 6,888.96 |
| 株価指標/財務指標 | | | | | | | | | | | |
| 売上高営業利益率 | (単位:%) 4.9 | 5.3 | 6.7 | 7.3 | 7.4 | 5.1 | 8.6 | 8.1 | 7.5 | 9.1 | 9.6 |
| 売上高研究開発比率 | (単位:%) 7.6 | 6.8 | 6.5 | 6.6 | 6.9 | 6.9 | 6.4 | 6.8 | 6.9 | 6.0 | 5.4 |
| 株主資本比率 | (単位:%) 61.0 | 62.4 | 62.7 | 60.8 | 57.8 | 59.5 | 59.7 | 58.8 | 62.1 | 63.3 | 66.8 |
| 株主資本利益率(ROE) | (単位:%) 2.9 | 3.7 | 5.3 | 5.5 | 6.5 | 6.8 | 6.7 | 6.3 | 8.7 | 9.0 | 8.3 |
| ROIC | (単位:%) — | — | — | — | — | — | — | — | 4.3 | 5.6 | 6.1 |
| D/ELシオ | (単位:倍) 0.19 | 0.18 | 0.16 | 0.18 | 0.27 | 0.22 | 0.26 | 0.32 | 0.23 | 0.18 | 0.14 |
| 配当性向 | (単位:%) 37.9 | 33.7 | 26.1 | 26.0 | 23.6 | 23.2 | 24.5 | 31.0 | 22.1 | 20.9 | 23.8 |
| 総還元性向 | (単位:%) 37.9 | 33.7 | 26.1 | 154.5 | 61.5 | 58.7 | 96.6 | 72.1 | 22.1 | 20.9 | 23.8 |
| 期末株価 | (単位:円) 1,836 | 2,771 | 4,277 | 4,451 | 4,348 | 4,245 | 5,034 | 5,439 | 6,571 | 7,502 | 6,698 |
| 株価純資産倍率(PBR) ^{※6} | (単位:倍) 0.48 | 0.67 | 0.94 | 1.00 | 0.93 | 0.88 | 1.01 | 1.11 | 1.19 | 1.20 | 0.97 |
| 株価収益率(PER) ^{※6} | (単位:倍) 17.39 | 18.66 | 18.58 | 17.80 | 14.67 | 13.16 | 15.40 | 17.80 | 14.50 | 14.23 | 12.24 |

※3 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

※4 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

※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 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

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2023」をご覧ください。
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

| | 単位 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022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 e | 4,648 | 4,498 | 3,663 | 4,216 | 4,083 |
| GHG直接排出量(スコープ1) | 千tCO ₂ e | 672 | 633 | 603 | 633 | 580 |
| GHG間接排出量(スコープ2) マーケットベース | 千tCO ₂ e | 510 | 451 | 409 | 420 | 400 |
| GHG排出量(スコープ3) | 千t-CO ₂ | — | — | — | 3,473 | 4,085 |
| エネルギー使用量 | TJ | 24,206 | 23,014 | 21,601 | 22,531 | 20,875 |
| 再生可能エネルギー由来電力の使用量 | MW/h | 94,741 | 94,658 | 94,038 | 108,290 | 119,606 |
| 大気汚染物質排出量(NOx) | t/年 | 326 | 325 | 268 | 269 | 302 |
| 大気汚染物質排出量(SOx) | t/年 | 22 | 11 | 15 | 15 | 18 |
| 環境負荷物質(VOC)排出量 | t | 707 | 735 | 675 | 754 | 645 |
| 総取水量 | 百万m ³ | 43.2 | 42.7 | 41.3 | 43.3 | 41.8 |
| 取水原単位 | 千t/億円 | 1.77 | 1.84 | 1.92 | 1.67 | 1.46 |
| 廃棄物発生量*2 | t | 95,000 | 96,000 | 88,700 | 92,500 | 109,300 |
| 使用/リサイクル/売却された廃棄物合計 | t | 74,100 | 72,400 | 66,700 | 72,400 | 91,700 |
| リサイクル指数*3 | | 7.2 | 6.8 | 6.8 | 7.8 | 7.7 |
| 有価物指数*4 | | 0.65 | 0.64 | 0.59 | 0.61 | 0.49 |

*1 製品ライフサイクルは、原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄」が対象。各段階における対象製品の見えるし等により、排出削減目標の基準年度である2019年度以降の数値をリステートしています。

*2 廃棄物処理外部委託量とサイト内で単純焼却または単純埋め立てした量

*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= 前々年度の休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 / 前々年度休職からの復職者数

*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、上記のほかには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+定年退職+自己都合退職+シニア転身)÷富士フイルム単体正社員数年間平均

*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[定年退職、シニア転身は離職に含まない]

*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(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]

*14 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]

*15 離職率=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]

*16 離職率=自己都合退職+当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+2022年4月1日から2023年3月31日までの退職者数[分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない]

*17 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)

*18 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

*19 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 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|---------------------|----|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
| 社会(S) | | | | | | |
| 従業員数 | 名 | 72,332 | 73,906 | 73,275 | 75,474 | 73,878 |
| うち女性従業員比率 | % | — | 27.8 | 28.5 | 30.0 | 30.0 |
| 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 |
| 役職者(管理職)に占める女性従業員比率 | % | 13.9 | 14.5 | 15.4 | 16.1 | 16.5 |
| 平均年間給与*5 | 円 | 9,974,684 | 10,028,486 | 9,701,348 | 10,170,102 | 10,326,556 |
| 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) |
| 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) |
| 障がい者雇用率 | % | 2.32 | 2.42 | 2.48 | 2.47 | 2.45 |
| 介護休暇取得者数*6 | | | | | | |
| 富士フイルム | 名 | 25 (男22,女3) | 38 (男24,女14) | 28 (男18,女10) | 30 (男24,女6) | 42 (男30,女12) |
| 富士フイルムビジネスインベション*7 | 名 | 85 (男69,女16) | 98 (男82,女16) | 70 (男55,女15) | *19 59 (男47,女12) | 59 (男52,女7) |
| 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) |
| 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) |
| 育児休暇取得者数*6 | | | | | | |
| 富士フイルム | 名 | 18 (男10,女8) | 24 (男18,女6) | 21 (男16,女5) | 73 (男48,女25) | 52 (男35,女17) |
| 富士フイルムビジネスインベション*9 | 名 | 382 (男241,女141) | 503 (男332,女171) | 396 (男244,女152) | *19 298 (男202,女96) | 272 (男241,女31) |
| 育児休暇復職後3年後定着率*6 | | | | | | |
| 富士フイルム | % | — | — | 90.5(38/42) | 95.1(39/41) | 89.4(42/47) |
| 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) |
| 男性労働者の育児休業取得率 | | | | | | |
| 富士フイルム | % | — | — | — | — | 52.0 |
| 富士フイルムビジネスインベション | % | — | — | — | — | 82.2 |
| 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) | 1(男1,女0) | 0(男0,女0) | 2(男性1,女性1) | 0(男0,女0) |
| 富士フイルムビジネスインベション*10 | 名 | 8(男6,女2) | 21(男12,女9) | 2(男1,女1) | 2(男性1,女性1) | 0(男0,女0) |
| 離職率 | | | | | | |
| 富士フイルム | % | *11 2.63 | *12 1.22 | *13 1.42 | *13 1.72 | *15 1.81 |
| 富士フイルムビジネスインベション | % | — | — | *14 3.49 | *14,19 3.55 | *16 4.89 |
| TRIR*17 | | — | 2.10 | 2.34 | 2.07 | 2.70 |
| 研修費用 | 円 | — | — | 約5.5億 | 約17億 | 約31億 |
| 従業員一人当たり研修費*18 | 円 | — | — | 7,552 | 約2万 | 約3.7万 |

社外からの評価

格付け機関の評価 (2023年9月29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 | AA ⁻ |
| | 短期 | A-1 ⁺ |
| 格付投資情報センター (R&I) | 長期 | AA |
| | 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



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数

2022 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

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

外部機関からの評価



CDP気候変動
CDP水セキュリティ
Aリスト



CDPサプライヤー・エンゲージメント・
リーダー



JPX日経インデックス400
2023年度



健康経営銘柄2023



「健康経営優良法人2023」認定法人



DX認定



SOMPOサステナビリティ・インデックス



S&P Global Sustainability
Yearbook Member 2023



「第6回 日経スマート経営調査」
5つ星評価獲得



日経スマートワーク大賞2023
市場開拓力部門



NIKKEI SDGs 経営調査2022



スポーツエールカンパニー2023

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

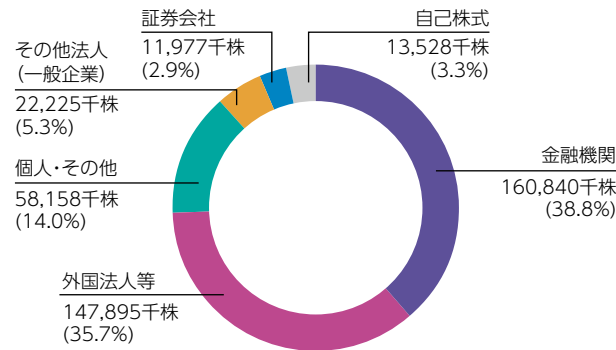
会社概要 (2023年3月31日現在)

| | |
|----------|--|
| 会社名 | 富士フィ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 | 73,878名 |
| 連結子会社数 | 273社 |
| IR問い合わせ先 | 富士フィ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 (2023年3月31日現在)

| | |
|------------------|--|
| ● 上場証券取引所 | ● 株主名簿管理人 |
| 東京 | 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 |

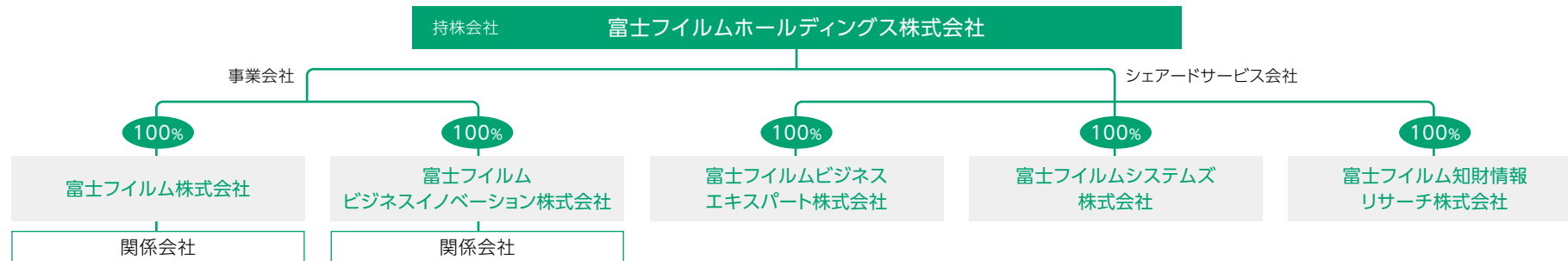
| | |
|------------------|--------------|
| ● 株式所有者分布 | |
| 株主数 | 146,849名 |
| 発行済株式総数 | 414,625,728株 |



| ● 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) | 19.2% |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 7.1% |
| 日本生命保険相互会社 | 3.7% |
| 株式会社三井住友銀行 | 2.0% |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 | 1.8% |
| SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT | 1.6% |
| 株式会社ダイセル | 1.4% |
| 三井住友海上火災保険株式会社 | 1.4% |
| GOVERNMENT OF NORWAY | 1.2% |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781 | 1.1% |

注1 当社は自己株式(13,528,181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(401,097,547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。

富士フィルムグループの組織構造 (2023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

富士フイルムホールディングスは、「統合報告書 2023」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, 2
(エネルギー起因)およびエネルギー消費量 (P26、P73、P109)
- Scope1
(非エネルギー起因CO₂およびHFC、PFC) (P26、P73、P109)
- Scope3
(カテゴリー1, 11) (P109)
- 取水量 (P17、P26、P109)
- 廃棄物発生量 (P109)
- VOC排出量 (P109)

人事労務データ

- 正社員の状況：従業員の構成 (P17、P109、P111)
- 基幹ポストに占める外国籍従業員の比率 (P26、P76、P109)
- 管理職に占める女性の割合 (P26、P76、P109)
- 障がい者雇用率 (P26、P76、P109)
- 育児休暇・介護休暇からの復職後の定着率の状況 (P109)

富士フイルムホールディングスサステナビリティレポート2023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>

管掌役員保証

「統合報告書2023」の発行にあたって

当社は、2030年度をターゲットとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」において、「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つの重点分野ごとに目標を定め、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。これまで統合報告書では、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、中長期的な企業価値向上に向けた各重点分野での取り組みを紹介してきました。毎年発行後に皆さまから頂戴するご意見については真摯に検討を重ね、新たな誌面の企画・制作に反映することで、統合報告書の継続的な改善に取り組んでいます。

今回の統合報告書では、昨年取り上げた「イノベーションを軸にした価値創造ストーリー」をさらに発展させて、富士フイルムグループが「イノベーションを生み出し続けるための仕組み」を説明することに焦点を当てました。人材や技術力といったイノベーションの源泉や、戦略と資源配分、具体的な取り組みに関する説明を通して、「SVP2030」で当社が目指す姿や、その先の成長を実現するための道筋を明らかにしました。特集として、株主・投資家、社外のパートナー企業・団体、行政(自治体)の切り口から価値協創の取り組みの成果を紹介していますので、ぜひご一読ください。

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。本統合報告書が、株主・投資家をはじめ、お客さま、従業員などのあらゆるステークホルダーの皆さまに、富士フイルムグループをより一層ご理解いただく一助となれば幸いです。また、今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切に、引き続き開示内容の充実と分かりやすさの向上も図っていきたいと考えておりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せください。



富士フイルムホールディングス株式会社
取締役 執行役員
コーポレートコミュニケーション部長
兼 ESG推進部長

吉澤 ちさと



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>

©2023 FUJIFILM Holdings Corporation

2023年9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、2012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、2023年3月31日現在のもものとなっています。