CHAPTER 3

基盤強化と資本コスト低減への取り組み

64 研究開発戦略
65 デザイン戦略
70 知的財産戦略
73 DX戦略
78 人権への取り組み
80 責任あるサプライチェーンマネジメント
82 環境への取り組み
86 コーポレート・ガバナンス
86 ガバナンス対談
90 コーポレート・ガバナンス

研究開発戦略

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

研究開発ビジョン

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

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を持って、研究開発を推進しています。

研究開発方針

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

研究開発の基本方針

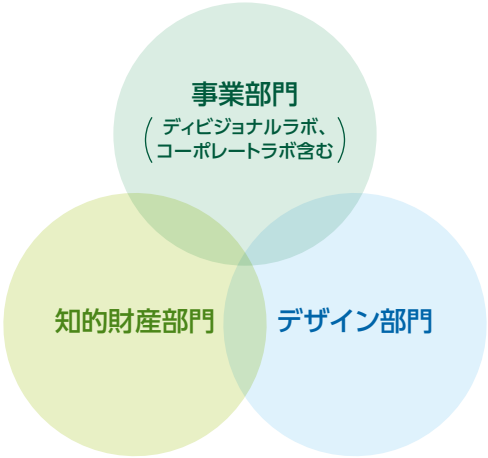
1. 基盤技術の深耕／拡大
2. 複数の異種技術融合による新たな価値創造
3. グループシナジーの強化
4. 開発スピードアップ
5. 個々の研究者と組織の研究地力強化

研究開発体制

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

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

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。「“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、知的財産担当者、デザイナーなどの異質な知がぶつかり合い、新たな差別化技術・価値の創出に向けた活発な議論やプロジェクトが日々推進されています。

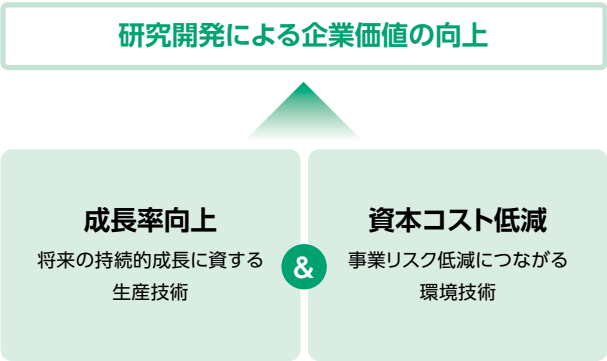


▶統合報告書2023 P51～55
「知的財産 × メディカルシステム開発 × デザイン 部門長鼎談」も併せてご覧ください。

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

研究開発による企業価値の向上

全社的視点からの研究開発を担うコーポレートラボでは、現在、半導体材料やエネルギー用材料における新たな事業・技術のほか、将来の持続的成長に資する生産技術の革新や、将来の事業リスク低減につながる環境技術など、グループ共通技術の開発にも注力しています。富士フイルムグループではこのように、研究開発においても成長率向上と資本コスト低減の双方に取り組むことで、企業価値向上につなげています。



デザイン戦略

「富士フイルムをデザインする」
ミッションのもと、
人々の言葉にならない思いを
誠実にカタチにした価値を創出します

富士フイ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
富士フイルム株式会社
執行役員 デザインセンター長
堀切 和久

「富士フイルムをデザインする」

富士フイルムグループでは、当社デザイン戦略室を中心に、グループのデザイン戦略を推進しています。当社グループは、祖業の写真フィルム事業を通して培った先進・独自の技術を活用・進化させながら、カメラや医療機器、半導体材料、複合機、化粧品など幅広い領域へ事業を拡大してきました。当社のデザイン部門は、富士フイルムグループが社会から信頼されるブランドとして輝き続けるために、「富士フイルムをデザインする」ことをミッションとしており、人々の言葉にならない思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イルムブランドのデザインにつながると考えています。これは社会の潜在的な課題を見つけ、それを解決する革新的な製品やサービスへと結実させることであり、「誠実なデザイン」はデザイン部門のフィロソフィーとなっています。

現在、富士フイルムデザインセンターでは年間約300テーマの多岐にわたるデザイン案件を手掛けています。それらの最大の特徴は、デザイナーが上流の製品企画／開発からブランディングやプロモーションといった下流までトータルに関与していることです。まさに、変化し続ける富士フイルムの多様な領域で「誠実なデザイン」を展開し、新たな価値を生み出しています。

デザインの力を経営に生かす

富士フイルムグループでは、経営にデザインの力を取り入れる「デザイン経営」の実践にも力を入れています。そのために、デザインセンターを社長の直下に配するとともに、経営層にデザイン責任者を置き、経営戦略やブランド戦略とデザインの力を結びつけていることや、デザイン開発拠点「CLAY(クレイ)スタジオ」を起点に生まれるユニークな発想をもとに、幅広い事業分野においてイノベーションの創出やブランドの価値向上を推進。そして、デザインセンターと知的財産部が協働してデザインと技術の両面から自社の強みを保護・強化し、事業部門・研究開発部門とともに事業成長を目指しています。

その結果、良いデザインを生み出すという実績につなげることで社内から「ありがとう」の言葉が寄せられると同時に、社外からの評価として「いいね」(称賛)を集めることで信頼がますます高まり、デザインセンターに協力を求める「たのむ」の声が増える――この「ありがとう」「いいね」「たのむ」の良循環を回すことで、多様な企業活動において、スタート地点から「デザインと共に動く」ケースを着実に増やしています。

デザイン戦略

「場の持つ力」がイノベーションを引き出す

2017年、富士フイルムのデザインセンターの独立した拠点として、東京・西麻布に「CLAYスタジオ」を設立しました。さらに、2023年には南青山にデザイン開発とIT開発の拠点「FUJIFILM Creative Village」を開設。コンセプトづくりから建物の外観、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掛けました。

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」と、AIとIT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(イッツ)」の2棟で構成されています。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させると同時に、両部門の力を結集して革新的な製品・サービスを生み出し、社会課題の解決に貢献することを目指しています。

CLAYでは、クリエイティブな空間ならではの「場の持つ力」によってデザイナーが覚醒し、それぞれが持つ潜在的な能力が開花することにつながっています。さらに、通常のオフィスとは異なる自由で独創的な場に、研究所や事業部など他部門の従業員をはじめ、社外のクリエイターなどが集うことで、多様な議論や連携、交流が生まれ、イノベーションの輪が広がっています。CLAY設立以後、富士フイルムグループでは、それまで以上に革新的な製品が次々と生まれています。

FUJIFILM Creative Villageの外観
左の建物がCLAY

創造性の解放を目指して
デザイナー自らがデザインしたスタジオ

「完成しないデザインスタジオCLAY」の紹介動画も併せてご覧ください。

CLAY 設立時に掲げた「4つの目的」

事業部との連携
企画・営業・技術者と新たな価値のある製品・サービスを生み出す

研究所との連携
研究者と研究所の先端技術・材料から新たな用途を生み出す

他社デザイナー・学生との連携
他社デザイナーとの交流や情報交換、学生とのインターンシップなど

外部クリエイターとの連携
映像や音、建築など新しい分野でのワークショップ・情報収集

「場の持つ力」を生かした活動

デザイン審議会

毎週、デザイナー全員が出席して、新製品のデザインについて議論。プレゼンを担当するデザイナーはさまざまな角度から質問や指摘を受けることで、より多面的で価値の高いアウトプットを創出しています。

クリエイティブセッション

デザイナー、事業部門、開発部門の関係者が一堂に会してセッションを実施。デザイナーの自由な発想から生まれたアイデアをプロトタイプや製品化につなげるべく、全員で見解を共有、協議しています。

デザインインターンシップ

美術大学などで学ぶ学生を対象に、1週間のインターンシップを開催。さまざまなデザイン課題への取り組みを通じて、発想力、表現力、説明力などを総合評価しています。CLAY開設に伴い、学生の富士フイルムへの関心が一層高まり、参加者の力量や才能は年々着実にレベルアップしています。

機関投資家向けESG説明会「富士フイルムグループのデザイン戦略」を開催

2025年4月にCLAYにて、アナリスト・機関投資家向けにグループのデザイン戦略をテーマとするESG説明会を対面とオンライン配信のハイブリッド形式で開催しました。参加者からは「デザインが経営や事業推進の根幹に組み込まれており、競争力の源泉となっていることが強く感じられた」との声が寄せられ、当社グループのデザイン経営やCLAYの「場の持つ力」への理解を深めていただく機会になりました。

デザインセンター長・堀切和久と富士フイルムビジネスイノベーション CTO・鍋田敏之が対話形式で、当社グループのデザイン経営の強みを訴求

社外取締役 鈴木貴子が
当社グループのデザイン戦略を評価

CLAY館内ツアーの様子

デザイン戦略

「現場にこそデザインの答えがある」——現場観察をベースに新たな価値を創出

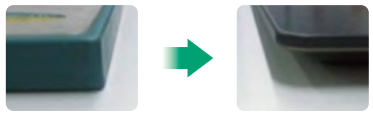
富士フイルムグループでは「現場にこそデザインの答えがある」という考えの下、コンシューマー向け製品からB to B製品まで、デザイナーが開発者と共に世界各地のユーザーの現場に赴き、製品を使用する人々のワークフローや無意識の行動、取り巻く環境をつぶさに観察・記録。現場の実態を体感することであるべき姿を模索しながらデザインに落とし込み、さらにそれを現場で検証することで、ユーザーの課題や要望に対する「答え」としての優れたデザインを創り出し、開発につなげています。

デザイナーが製品企画の初期段階から開発部門や知的財産部門のメンバーと連携することで、富士フイルムグループの総力を結集し、「コトづくりから始まるモノづくり」を展開。徹底した現場主義を通じて、統一感ある美しいデザインと製品・サービスの優れた機能を統合的に実現し、ビジネスを通じた新たな価値の創出に寄与しています。

事例：医療現場の“隠れた課題”を、観察を通じて明らかに

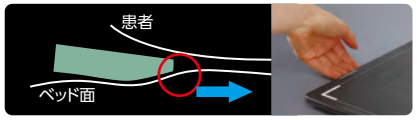
医療用X線画像の撮影には、X線を照射する撮影装置と、人体を透過したX線を受けて像を形成する「受像パネル」の双方が必要です。受像パネルは患者の体を挟んで撮影装置の反対側に設置する必要があり、寝たきりで体を動かせない患者の場合、ベッドと体の間に受像パネルを差し込む作業が発生します。

デザイナーが病院で撮影現場を観察した際、診療放射線技師がいつも腰に手を当てていることに気づきました。患者の体を持ち上げて重い受像パネルを差し込む作業で、多くの技師が腰痛に悩まされていたことは、事前のヒアリングでは分からなかった課題でした。そこで、受像パネルの角を削って裏面に傾斜をつけることで、体とベッドの間に抜き差ししやすいデザインに刷新。言葉にならないユーザーの思いを、観察を通じて汲み上げることで、現場の課題解決につなげました。



既存CR: 矩形型(規格準拠)　D-EVO(裏面を削ぐ形状)

受像パネル断面形状の改良
「裏面を削ぎ落とした造形」



「患者の体の下に差し込みやすく、持ち上げやすい」

操作性等の価値向上や腰痛改善につながる等、
現場にとっての理想を追求したデザインが完成

開発者から一言

当初、業界標準であるパネルの形状に手を入れることにはためらいがありましたが、ユーザーによる検証を通じて「この形状なら医療従事者の負荷を軽減できる」との確信を得て開発を推進。新たな形状に適したデバイス配置と筐体構造を再設計して実現につなげました。開発者がデザイナーと共に現場観察を行うことで、現場で重要となるニーズを自ら体感しながら把握でき、難易度の高い目標であっても実現するモチベーションになっています。

富士フイルム株式会社
メディカルシステム開発センター
野口 慎介

デザイナーから一言

潜在ニーズの発掘では、医療現場に赴き、技師や患者が当たり前と思い込んでいる動作や発言の中からポイントを抽出します。受像パネルのデザイン刷新はその成果の一つで、検査時に受像パネルを患者の体下に差し込む際、技師が患者を持ち上げる微細な動作があることや、患者が苦痛を感じる一瞬を見逃さずに抽出したことがきっかけでした。パネル寸法は業界規格で規定されていましたが、現場の負担軽減のため新たな形状を提案しました。その際に重要なのが社内で共感を得ることです。既存のあり方を覆す提案には反発も増えがちですが、初期段階から開発者と共に現場を回ることで、目指すべき価値について共感性を高め、課題解決につながりました。

富士フイルム株式会社
デザインセンター
小倉 良介

受像パネルの価値が撮影装置のイノベーションに連鎖

北米の救急医療現場を観察した中で、ひっ迫した状況下でもスムーズに運用できる小型軽量な移動型撮影装置の開発を着想。少ないX線量でも高画質が得られる独自の受像パネル性能に合わせて装置各部を小型化していくと、従来の1/5にまで軽量化することに成功し、既存製品のユニークな価値が新たなイノベーションに発展しました。

デザイン戦略

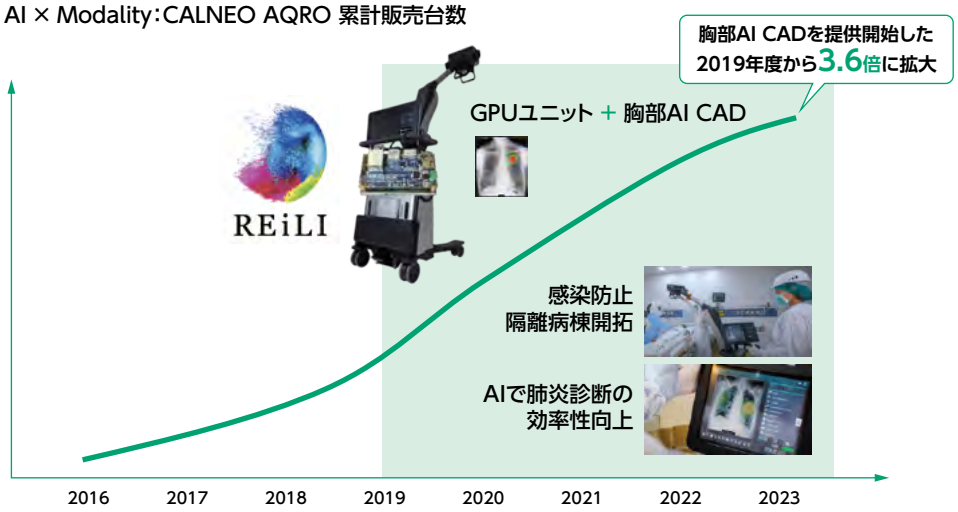
AI戦略をデザインする

富士フイルムは2018年、医療分野でAI技術ブランド「REiLI」を発表しました。「医療の世界でAIに本気で取り組む」という決意と、「医師と共にAIで新たな価値を提供する」という姿勢を広くアピールするべく、デザインが開発と一体となって当社のAI技術のブランドコンセプトと世界観を構築。富士フイルムの医用画像診断機器の頭脳として、日本語で聡明、賢いさまを表す言葉「怜悧（れいり）」から「REiLI」と名づけた当社の思いとともに、従来なし得なかった画期的な臨床的価値・新規ソリューションを実現・提供する取り組みを展開するブランディングを進めました。さらに、当社が培ってきた画像処理技術とAIを組み合わせた製品やサービスを拡充したことで、医療AIの先駆者としての富士フイルムのイメージが広く浸透しました。オープンプラットフォーム化した「REiLI」上での医師や他企業などとのパートナーシップも拡大したほか、さまざまな技術やサービスの開発が進み、医療現場のワークフロー改革の支援にもつなげています。

REiLI

デザインと開発が協業してREiLIのビジュアルも含めて作製

AI × Modality：CALNEO AQRO 累計販売台数



移動型X線撮影装置「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」に、胸部の画像診断を支援するAIを搭載したことで、医師が画像を撮ったその場での診断がしやすくなり、製品の売上も大きく拡大しました

そして2025年より、実績と信頼を積み重ねてきたREiLIをオフィスや商業印刷分野にも拡張し、企業がAIをより身近に、実践的に活用できる環境の構築を支援していきます。

デザイン部門と連携し、AIで社会課題に挑む

富士フイルムビジネスイノベーション株式会社
取締役・常務執行役員
チーフ・テクニカル・オフィサー（CTO）
鍋田 敏之

私はヘルスケアの医療分野で「REiLI」の立ち上げと展開に関わってきましたが、2024年から富士フイルムビジネスイノベーションのCTOとして、ビジネスイノベーションにおいてオフィスや商業印刷分野で「REiLI」ブランドを新たに展開することに取り組んでいます。

ビジネスの現場ではデータ利活用の必要性が叫ばれていますが、メールや社内文書など、さまざまな形式で埋もれている非構造化データを十分に生かせていない企業は少なくありません。大企業に比べて中小企業のAI導入率が低く、「AIデバイド」による情報利活用の格差が広がっています。そこで「REiLI」を中核に据え、当社が培ってきた自然言語処理技術やドキュメント・業務改革の知見と富士フイルムグループのAI技術を融合させ、非構造化データを業務に生かせる「知」へ変換することで、企業がAIを実践的に活用できる環境の構築とDXの加速を支援していきます。

ビジネスイノベーションに「REiLI」ブランドを展開するにあたり、デザインセンターと連携しながらAI戦略の策定から「REiLI」ブランドの再定義や開発までをアジャイルに進めています。これからも富士フイルムグループの総力を結集するのみならず、外部パートナーの技術やアプリケーションも柔軟に取り入れる「オープン&クローズ戦略」を推進し、ヒトとAIの共創で未来の働き方を実現していきます。

富士フイルムビジネスイノベーションのAI技術

AI技術ブランドREiLIの紹介動画も併せてご覧ください。

デザイン戦略

デザイン経営企業として社外からも高い評価を獲得

2025年4月、経済産業省と特許庁が主催する令和7年度「知財功労賞」において、「経済産業大臣表彰 デザイン経営企業」を受賞しました。これは、経営層にデザイン責任者を置き、経営戦略やブランド戦略とデザインの力を結びつけていること、CLAYを起点に生まれるユニークな発想を基にイノベーションの創出やブランドの向上を推進していること、デザイン部門と知的財産部門が協働してデザインと技術の両面から自社の強みを保護・強化し、事業部門・研究開発部門とともに事業を成長させていることなどが評価されたことによるものです。

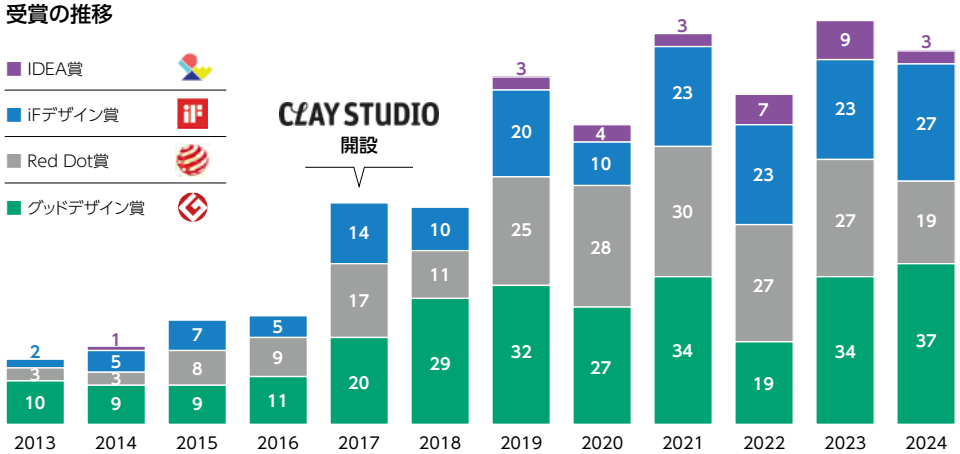
（左から）表彰式に出席した、富士フイルムホールディングス 知的財産部 知財技術部 岩坂 誠之、執行役員・デザイン戦略室長 堀切 和久、デザイン戦略室副室長 原 敏多

世界の権威あるデザイン賞を多数受賞

当社は近年、世界三大デザイン賞といわれる「IDEA賞」「iFデザイン賞」「レッドドット・デザイン賞」や、国内最大のデザイン賞「グッドデザイン賞」において、多数の賞を獲得しています。その特徴はデジタルカメラから医療機器まで、多分野で上位の賞を受賞していることで、2024年度グッドデザイン賞では、幅広い事業分野の38製品が受賞し、6年連続で全受賞企業中の最多受賞企業となりました。

受賞数はCLAYを開設した2017年ごろから顕著に増えており、2019年以降は受賞分野もさらに多様化。デザイン環境の整備によりデザイナーが覚醒されるとともに、デザインと開発の深い連携によって革新的な製品・サービスが多数生み出されるようになったことが、成果につながりました。

受賞の推移



社外取締役からの評価

富士フイルムグループの組織文化として根づくデザインは競争優位の源泉

エステー株式会社 会長
鈴木 貴子

富士フイルムグループでは、企画・開発の初期からデザイナーが価値創出に関わっており、デザインが重要な経営資源として組織文化に根づいていることが大きな特長です。デザイナーは、開発者と共に現場を訪れ、顕在化しにくいお客さまの「言葉にならない思い」を現場で観察（observation）し、深く洞察（insight）することにより、共感（empathy）を生み出す製品づくりを実践しています。その場にいる人々の行動に無意識に現れるアンメットニーズを形にする過程で本質を見抜き、不要な要素を削ぎ落とした人間を中心に据えた設計が貫かれている点に当社グループのデザインの強い意志を感じています。

加えて、開発担当者とデザイナーが「依頼者」と「受託者」の関係ではなく、対等な立場で意見を戦わせているのも特長で、技術とデザインは互いが互いを求め合う「バディ」のような存在となっています。技術の側からデザインに対して、新規技術の用途について相談するなどの柔軟な関係性も大きな強みと考えます。

当社グループのデザインは、「シーズをニーズに変えるだけではなく、経済的価値を生む需要にまでつなげるデザイン」と評価しています。組織文化に根づいたデザイン戦略は、他社が容易に模倣できない競争優位の源泉といえます。この優位性をさらに深く、幅広く活用していくために、今後はデザインによる業績貢献を何らかの指標を用いて数値化し、さらにはKPIとして掲げることで、富士フイルムグループの中長期の成長に向けて、そのポテンシャルをいかんなく引き出していくことに挑んでほしいと期待しています。

知的財産戦略

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

知的資産を経営に生かす

富士フイルムホールディングス株式会社
執行役員
知的財産部長
佐久間　直子

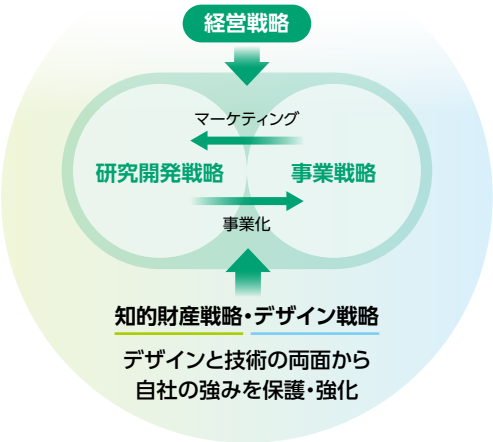
富士フイルムグループは、「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想の下、イノベーションを生み出し、世界を一つずつ変えていくことを目指しています。当社の企業活動のさまざまな場面で創造される知的資産は重要な経営資産です。これらの資産を、特許権や商標権などの知的財産権として権利化し、また営業秘密やノウハウとして適切に保護したうえで、富士フイルムグループの企業競争力や企業ブランドの向上のために活用し、企業価値を上げ続ける「攻め」の知財活動を展開しています。

企業価値向上に向けた知的財産部の役割

当社の知的財産部は、重要な経営資産である知的財産の保護・活用のために、社長直下の組織として、経営戦略と連携した知財活動を展開しています。知財技術、法務・渉外、標準化、企画・業務を担うチームで構成されている知的財産部は、海外の拠点を含む富士フイルムグループの全ての研究開発部門や事業部門とつながりを持ち、事業化や開発の初期の段階から関連部門と連携して活動しています。毎年、事業ごとに事業部門長や研究開発部門長と短期／中長期の知財施策を議論して合意する「知的財産戦略協議」を開催し、合意した知財戦略に基づいて各部門と一体となって知財活動を推進することで、各事業の持続的な成長に資する付加価値の高い知財創出活動を進めています。また、日々の知財活動を通して全社の技術情報や知財情報を蓄積した知的財産部が、事業間やグループ会社間のハブとなって技術的な連携をサポートし、グループ全体のシナジー効果を最大化する役割も担っています。

デザイン・製品企画／開発からプロモーションまで関与している富士フイルムデザインセンターとも協働してデザインと技術の両面から自社の強みを保護・強化し、研究開発部門や事業部門と共に事業成長を目指しています。このような取り組みが評価され、令和7年度「知財功労賞」において「経済産業大臣表彰 デザイン経営企業」を受賞しました。

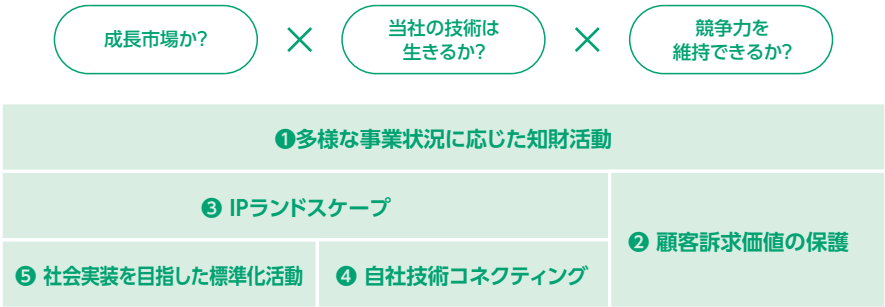
研究開発・事業・知財・デザインが「四位一体」となり、価値創出を促進



攻めの知的財産活動の推進

当社は、競争優位性を生かせる市場において、強いブランド・高いシェア・優れた機能など、他社が容易に超えられない「エコノミック・モート（経済の堀）」を築くため、「成長市場か?」「当社の技術は生きるか?」「競争力を維持できるか?」の3つの観点で事業機会を見極め、しなやかな自己変革により成長を続けています。知的財産部の活動も、従来の中核的な知財活動（自社技術の権利化、自社事業継続を脅かす知財リスクの予防）から、上記事業機会を見極め、「エコノミック・モート」の構築に貢献する攻めの知的財産活動へと、活動領域を拡大しています。以降はその例をご紹介します。

領域を拡大し攻めの知的財産活動を推進
3つの観点で事業機会を見極め、「エコノミック・モート」を構築する



知的財産戦略

❶多様な事業状況に応じた知財活動

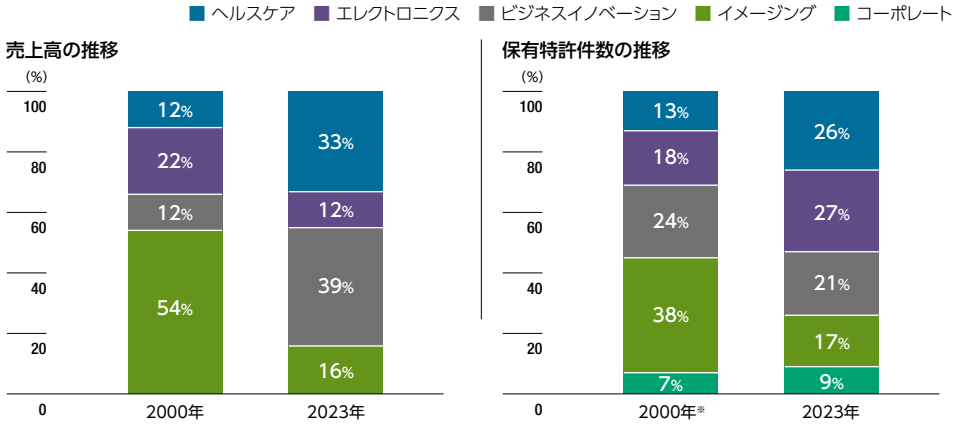
当社では、経営戦略と連動した知的財産権のポートフォリオマネジメントを行っており、事業ポートフォリオに即して、逐次知的資産の内容を見直しています。例えば、2000年代初頭は、写真感材や複写機に関連する特許権を多く保有していましたが、ヘルスケアやエレクトロニクス分野を成長領域に位置づけた当社の経営戦略の実現に向けて知財投資を戦略的に行ってきた結果、現在では成長領域関連の特許権が保有特許全体の半数以上を占めています。

各事業領域においては、市場の状況や事業の特性に応じた知財活動を展開しています。例えば、当社の事業ポートフォリオで「新規／次世代事業」に位置づけている事業では、技術動向を分析し、将来ニーズを先読みした機会探索のための情報を提供する活動（IPランドスケープ）や、まだ世の中にない新しい技術について、権利範囲の広い知財ポートフォリオを構築する活動に重点的に取り組んでいます。また、「成長事業」では、市場における当社製品の競争優位性を確立し、維持できる差別化技術の保護、他社を意識した知財ポートフォリオ構築や、他社知財リスクの低減を重視した活動を重点課題とするなど、事業ごとの知財活動により、富士フイルムグループの多様な事業を支えています。

経営戦略と連動した知的財産権のポートフォリオマネジメント

富士フイルムグループの事業セグメント別の知財ポートフォリオ推移

事業ポートフォリオの変化に合わせて、知財ポートフォリオの構成も戦略的に調整しています。



※連結子会社化前の富士ゼロックスの保有特許件数を含む

❷顧客訴求価値の保護

研究開発部門で生み出された技術シーズのみを起点にするのではなく、製品・サービスを通じて訴求する価値観やコンセプトに着目して知財ポートフォリオを築き、継続的な収益性向上のために活用していく取り組みにも力を入れています。例えば、お客さまが製品・サービスに触れ、使用する際の体験や感動を表すユーザーエクスペリエンス(UX)に着目し、UXを構成する要素について多様な知的財産を組み合わせて権利化するなど、顧客訴求価値の保護を強め、当社製品・サービスの競争力につなげていく活動を進めています。このような活動はB2C(Business to Consumer)製品で特に有効と考えており、事業部門との連携を深めて展開することで、事業の長期的成長に貢献していくことを目指しています。

❸IPランドスケープ（インテリジェンスの提供）

当社の知的財産部には、特許文献や技術論文などの公開情報を収集・分析する専任チームがあります。クライアント部門のリクエストに応じた特定テーマに関する調査・分析から、クライアント部門との議論を重ねながらの、事業戦略の策定を見据えた大型、長期の調査・分析まで、要望に応じた知財インテリジェンスを提供できる体制を2007年から確立しています。

市場／技術の動向、他社の事業・開発戦略は、公開情報からある程度の確度で推測できますが、事業活動を通じてリアルタイムに得られる非公開情報や、投資動向などから把握される社会トレンドも組み合わせ、多面的に分析することで、経営および事業責任者の経営判断に資する情報を提供するよう努めています。

知的財産戦略

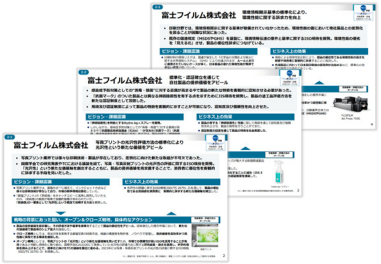
❹自社技術コネクティング

当社では、社内の技術者が持っているスキルをデータベース化し、特定の技術の有識者を簡便に探すことができるシステムを構築しています。このシステムを利用することにより、当社の技術ネットワークを広げるきっかけをつくり、当社が誇る技術の深耕や新しい組み合わせによるシナジー創出を加速させています。

❺社会実装を目指した標準化活動

標準化活動を活用したオープン&クローズ戦略

内閣府の知的財産戦略本部が「新たな国際標準戦略」を2025年6月に策定するなど、国もルール形成を重視しており、当社でも標準化活動を戦略的に展開することで、富士フイルムグループの成長機会につなげています。当社は、写真・印刷・ライフサイエンスなどの分野での標準化活動で蓄積されたノウハウと、長年にわたる活動実績が対外的にも高く評価されている経験豊富な人材を有しており、常に新しい機会を求めて活動の幅を広げながら、戦略的な攻めの標準化活動を展開しています。各製品の強みとなる性能の実現手段（クローズ）を特定し、性能評価指標の客観性担保を目的とした標準開発を行い（オープン）、製品の訴求力強化を支援したり、標準に基づく認証制度の立ち上げにも関わったりすることで、お客さまが当社製品・サービスの特徴を把握しやすくする仕組みの社会実装を進めています。当社のこういった取り組みが評価され、「オープン&クローズ戦略のベストプラクティス」事例集として経済産業省サイトにて3事例が掲載されました。



▶https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/sesaku/open-close/index.html

社会課題の解決につながる標準化活動

喫緊の課題である地球温暖化への対応として欧州で強く提唱されているサーキュラーエコノミーの流れを受け、欧州環境規制をビジネスチャンスに変える取り組みにも力を入れています。具体的にはオフィス機器の資源循環活動を国際標準化することで、規制遵守のみならず業界全体の競争力も強化する戦略を描いています。「エコデザイン規則（ESPR）」の施行によって重要性が増した再製造品やリファービッシュ品の定義や製品要件などの基準づくりをリードしつつ、日本製品の競争力維持と当社製品の強みを最大化する仕組みを構築することで、ビジネスイノベーション事業のグローバル展開を後押ししています。

また、「環境」という新たな価値軸を客観性あるルールで裏づけるため、ESG推進部やガバメントリレーションズ推進部とも連携し、環境性能表現の基準策定にも関与しています。こうした活動を通じ、当社は「環境のリーディングカンパニー」として、グローバル市場での競争優位を築きながら、社会課題の解決を実現していきます。

外部からの評価

「多角的なルール形成活動に積極的に取り組む企業」8社に選出

経済産業省は、持続可能な開発目標（SDGs）達成に向けた社会課題解決が企業の成長機会となるという考えのもと、規制や標準、業界基準などを活用して新しい市場を創出する力を「市場形成力」と定義し、企業の「市場形成力」を評価・可視化する「市場形成力指標Ver2.0（企業版）」を開発、その指標に基づいた「社会課題解決型の企業活動に関する意識調査」を実施しています。当社は、約1万社を対象に実施された2024年度の同調査において、多角的なルール形成活動が高く評価され、「多角的なルール形成活動に積極的に取り組む企業」に選出されました。当社はこれからも、ビジネスモデルにルール形成を効果的に取り入れた戦略的な標準化活動を推進し、新たな社会価値の創出と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

その他外部からの評価の一部を紹介します

IAM Asia IP Elite 2025

Asia IP Eliteは、IAM（Intellectual Asset Management）が知財を活用して優れた価値創造を実施している企業を表彰する賞です。知財戦略をビジネスに組み込み、継続的に価値を創出する企業が選出されています。2025年はアジア各国から101社が選出されたうちの1社として、当社も受賞しました。

Top 100グローバル・イノベーター™ 2025

特許情報の出願傾向など、社会に変革をもたらす情報を提供するクラリベイト アナリティクス社が、Top 100グローバル・イノベーター™の2025年版リストを発表し、当社が選出されました。

2024年化学業界「特許資産規模ランキング」および「他社牽制力ランキング」1位獲得

パテント・リザルト社は、日本の特許に関するデータベースの構築や分析を行う企業で、企業の特許の競争力を評価し、業界ごとのランキングを発表しています。当社は、2024年化学業界「特許資産規模ランキング」において、1位を獲得。また、化学業界「他社牽制力ランキング」においては、2012年以降長きにわたりトップを獲得しています。

DX戦略

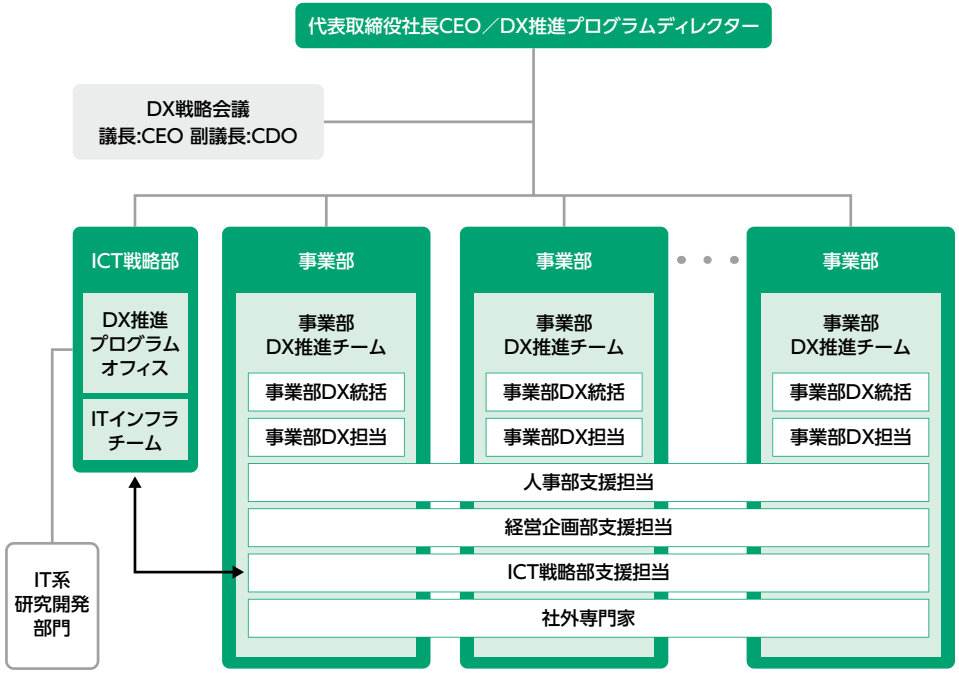
富士フイルムグループのDXビジョン

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、イノベー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。

富士フイルムグループのDXの考え方

経営と連動したDX推進

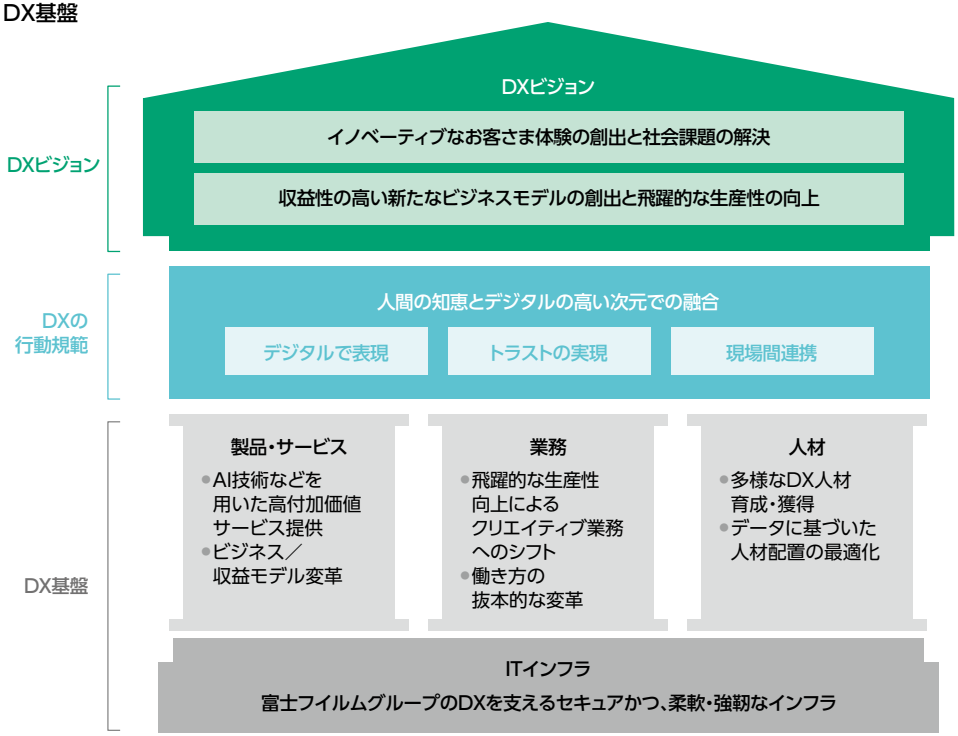
富士フイルムグループは、グループパーパスの実現と企業価値の向上を目指し、経営と連動した全社規模のDXを強力に推進しています。グループ全体のDX推進に関わる最高意思決定機関「DX戦略会議」では、CEOが議長、CDOが副議長を務め、DXに関する投資優先度などの意思決定や、デジタル技術を推進力とした各事業の成長を加速するためのDX戦略策定、DXによる効果を最大化するための議論を行うなど、経営と連動したDX推進を行っています。さらに、ICT戦略・経営企画・人事・IT系研究開発などのコーポレート部門が横断的に支援を行い、社外専門家とも連携しながら、グループ全体で最適化されたDX推進を加速させています。



DX推進により目指す姿

DXをより強力に推進するため、グループ全体で目指す姿を明文化した、「DXビジョン」を2021年に策定。生産性を飛躍的に向上させ、ビジネスモデルを変革することが経営戦略の重要なポイントと位置づけています。DXビジョンの実現に向け、DX推進を支える基盤は「製品・サービスDX」「業務DX」「人材DX」の3本柱と、その土台となる「セキュアかつ、柔軟・強靭なITインフラ」で構成されています。生成AIなど最新のデジタル技術を柔軟かつ迅速に取り入れ、データを活用して業務を変革することで、従業員の生産性を飛躍的に高め、社会課題の解決に貢献する製品・サービスの創出へとつながる時間を創出します。

DX基盤



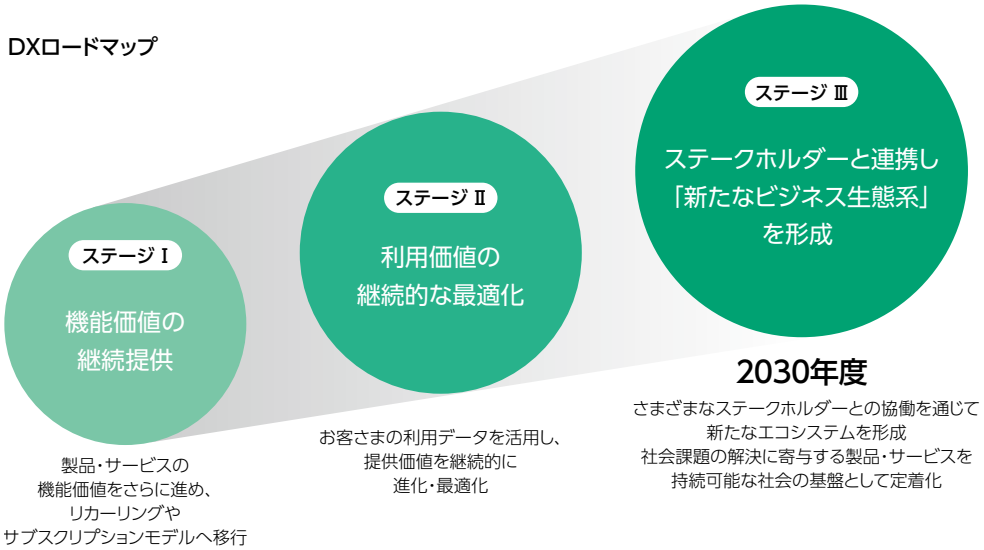
DX戦略

DXビジョン実現に向けたDXロードマップ

グループ全体でDXを推進するための共通指針として、3つのステージで構成される「DXロードマップ」を2021年に策定しています。各事業領域において、生成AIやデジタルトラストプラットフォーム（DTPF）※を積極的に活用し、各ステージの取り組みを加速させながら、社会課題の解決に貢献し続けることを目指しています。現在、多くの事業でステージIまたはIIを達成。一部の事業でステージIIIに到達する中、2030年度に向けて各事業のステージを上げていくための取り組みを促進しています。

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

DXロードマップ



● **ステージⅢ実現に不可欠なデジタルトラストプラットフォーム（DTPF）の構築**

ステージⅢでは、社内外のさまざまなステークホルダーとの間で個人情報を含む機密性の高いデジタル情報のやり取りが、これまで以上に発生します。その中で、DXの行動規範の一つとして「トラストの実現」を掲げ、従来の物理空間における信頼関係やサイバー空間におけるセキュリティ技術に加え、企業や組織、個人が安心・安全にコミュニケーションや取引を行うことのできる環境を構築することに注力しています。正しいデジタル情報を安全かつリアルタイムに利活用するための情報基盤として、DTPFを内製で構築しています。

DTPFは、当社のサプライチェーンの改革やヘルスケアのメディカルシステム事業で展開している健診サービスの領域において適用を進めており、今後も多くの分野に適用範囲を拡大する予定です。サプライチェーン改革に向けては、デジタルカメラの部品調達において、オープンかつ安全に情報連携できるシステムを構築し、サプライヤーとの情報連携を強化することで、安定調達や余剰在庫削減など「在庫最適化」を実現しています。また、健診サービスにおいては、受診者向けアプリケーションを構築し、受診者の同意や意思に基づくデータ管理・取り扱いを実現しています。

DXビジョンを支えるDX人材育成戦略

DX人材育成戦略

富士フイルムグループでは、DXビジョン実現に向けて製品・サービスDXと業務DXの進化に必要なDX人材を3類型で整理し、育成と採用を強化しています。DX推進の中核となる「ハイブリッド人材」は、化学×ITや医療×ITなど各事業領域におけるビジネススキルとITスキルを兼ね備えた人材です。デジタルを前提とした新たなビジネスモデルや業務プロセスを構築し、事業現場のDXを推進リーダーとして牽引します。また、「DX活用人材」は、全従業員を育成の対象としており、ツールやデータを活用して業務の効率化を図り、よりクリエイティブな業務へシフトしていきます。そして、これらのDX推進を「IT専門人材」が高度なIT技術やスキルで強力に支えています。

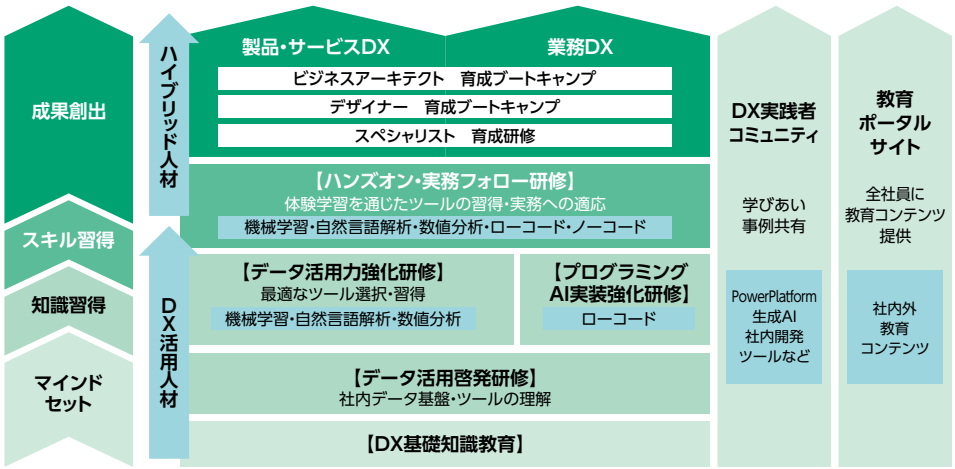
ハイブリッド人材
事業部門から選抜されたDX推進リーダー
デジタルを前提としたビジネスモデル／業務を変革

DX活用人材
全従業員が対象
ツールやデータを活用し、業務を効率化しクリエイティブ業務にも取り組む

IT専門人材
IT部門
最先端のIT技術や専門スキルを用いて事業のDXを強力に支える

DX推進の基盤となる人材育成では経営層や人事と連携し、マインドセット醸成から実務での成果創出へ向けた実務フォローやブートキャンプといった実践型研修までをカバーする育成プログラムを整備・展開しています。

DX人材育成体系



DX戦略

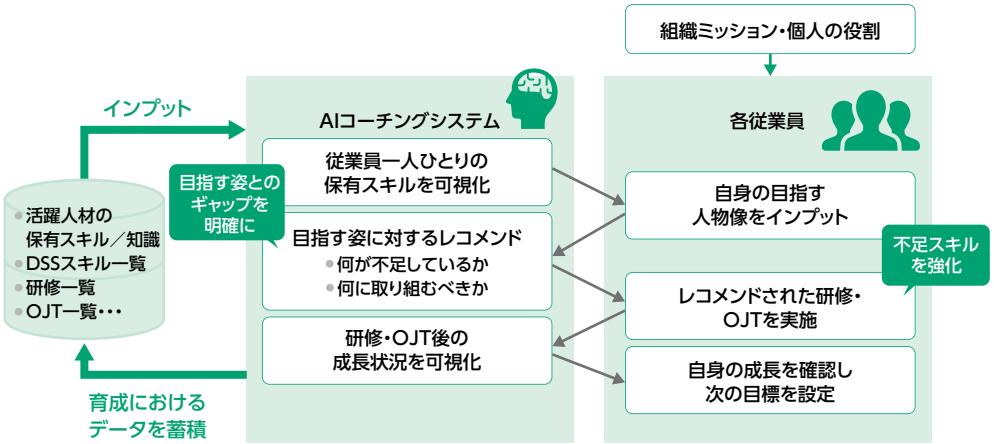
デジタルスキル標準(DSS)を活用したDX人材の可視化と育成

富士フイルムグループでは、従業員の保有するDXに関するスキルや育成状況を可視化し、人材配置や育成計画を最適化しています。スキルの定義には経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構(IPA)が定める「DX推進スキル標準(DSS-P)」を採用しています。個人の保有するスキルをDSSに基づき可視化することで、最適な人材を最適なポジションに配置し、足りない人材の育成を強化。さらに、各従業員が強化または習得すべきスキルを個人に合わせて提示することで、個々人の教育を最適化するAIコーチングシステムの構想を進めています。

実際に各DX重点領域において、デジタルを前提としたビジネスモデル/業務変革を行うハイブリッド人材を輩出し、事業化/実業務適用を実現しています(例:医療領域におけるクラウド型AI技術開発支援サービス、部品調達におけるサプライチェーン改革、材料生成AI、など)。

AIコーチングシステムによるDX人材育成構想

プロジェクトで活躍する人材の保有スキル・知識やDSSスキルをインプットし、体系的なDX人材育成を可能にするAIコーチングシステムの構想を進めています。従業員一人ひとりのスキルを可視化し、個々の目指す人物像に沿って、強化すべきスキルや次に何に取り組むべきかをAIからレコメンドすることで個人のDXに関する教育を最適化します。現在、IT専門人材を中心に検証を進めており、順次グループ全従業員へ展開を広げていきます。



生成AI活用によるDXの加速

当社では、「AI CoE(Center of Excellence)※」を中心に、グループ全社でガバナンスやリスク管理を徹底しながらも、AIの利活用を迅速かつ効率的に推進する仕組みを整えることで、事業活動のあらゆるシーンで生成AIを活用したDXの実現を加速させています。

生成AIは、大規模言語モデル(LLM)だけでなく、以前から取り組んできた機械学習や深層学習など、多様なアルゴリズムを目的に応じて使い分け・組み合わせることで、人間の役に立つ生成AI=「アシスタントAI」として活用しています。

※AI技術に特化した専門組織で、AIの導入、活用、ガバナンスなどを推進する

DX戦略

富士フイルムグループ全従業員約7万人を対象とした生成AI利用環境の提供

● チャット型生成AI利用環境「Fujifilm AIChat」

全てのグローバル従業員が生成AIを活用できる環境として、昨年に引き続き「Fujifilm AIChat」を展開し、月間2万人以上が利用しています。効果的な生成AI利活用を促進するため、2023年からオンライン勉強会を18回開催し、延べ12,000人以上が参加しました。

さらに、従業員からの要望を反映し、議事録生成、RAG（Retrieval-Augmented Generation：検索拡張生成）※1、画像入力などの機能を順次追加することで、利用環境のアップデートも行っています。これにより、文書の作成・編集支援や情報収集、アイデア出しなどさまざまな業務の効率化・高質化を実現しており、IT分野以外の従業員にも幅広く利用されています。

※1　生成AIがLLM（大規模言語モデル）を用いた文章を生成する際に信頼性の高いデータを参照して、回答精度を高めること

● エージェント型生成AI利用環境「Fujifilm AIHub」

2025年6月には、「Fujifilm AIHub」をリリースし、国内約36,000名に展開しました。年度内に全てのグローバル従業員への展開を予定しています。このツールでは利用者である従業員が自身の目的に合わせてAIエージェントを作成して他ユーザーと共有することで組織全体の生産性向上を図っています。すでに1,000件を超えるAIエージェントが稼働しており、当社の生成AI活用は、個人の業務効率化だけでなく、組織的な業務の一部を担うフェーズへと大きく進化しています。

従業員の生成AI活用を加速させる「All-Fujifilm生成AIコンテスト」

生成AIの活用によって生産性を高めるのみならず、イノベーションを実現するための取り組みとして、CEOの発案により「All-Fujifilm生成AIコンテスト」を開催しました。本コンテストは「笑顔を増やすためのアイデアを創出する」というテーマでFujifilm AIChatを活用したアイデアを世界中の従業員から募集。国内外から多数の応募が寄せられ、従業員による生成AI活用の可能性を広げるきっかけとなりました。優勝案件は実用化を目指しプロジェクト化が進行中です。

受賞者から一言

富士フイルムビジネスイノベーションジャパン四国支社
加藤 圭一

私は四国支社で働く従業員のバックオフィス業務を担っています。従業員の困りごとを解消し、笑顔にしたいという強い思いから応募に至りましたが、まさか受賞するとは思わず、驚きと喜びを感じています。今後は、社内アプリの開発などで生成AIを最大限に活用し、支社内でAI利用の機運を高めることに貢献したいです。

FUJIFILM North America Corporation New Business Development Vice President
James Dolce

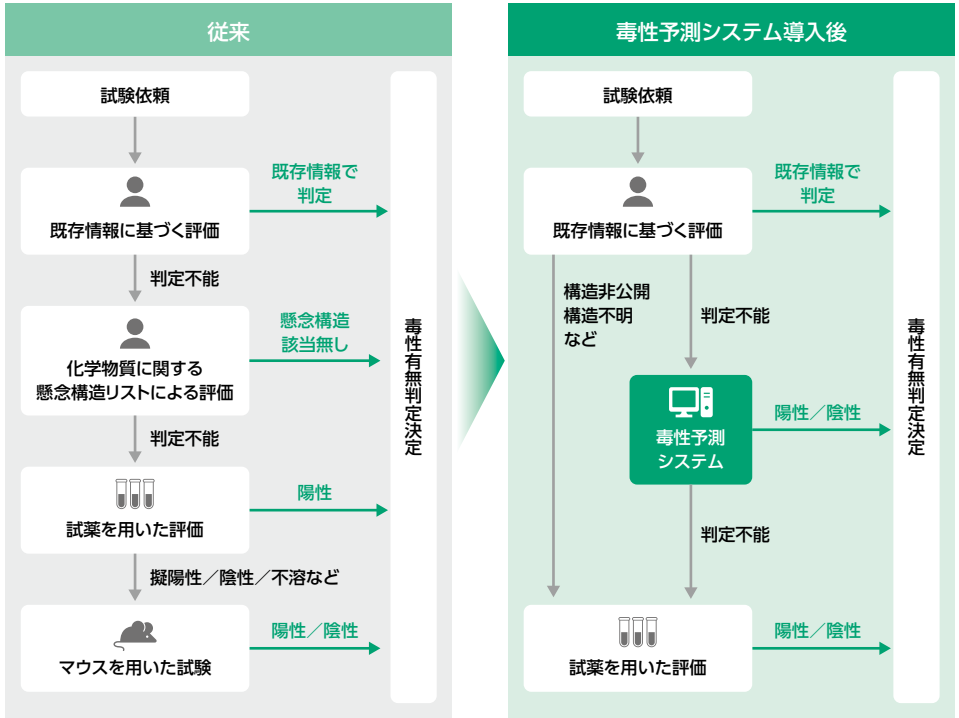
優秀賞を受賞することができ、とてもうれしく思っています。このコンテストは、富士フイルムグループの従業員による「Fujifilm AIChat」の活用を促すことにつながる、素晴らしい機会でした。今後も、富士フイルムグループのブランド価値向上やお客さまとの関係強化に向けて、生成AIを活用していきます。

AI技術活用事例：動物実験を用いることなく化学物質の安全性評価が可能な「毒性予測システム」を開発

当社は、独自のAI技術を活用して、実験動物を使わず化学物質の皮膚アレルギー反応を評価する「毒性予測システム」を開発しました。化学物質の生体内での分解過程や構造変換、タンパク質との結合を予測する「知識型AIモデル」と、過去の試験データから炎症反応などを予測する「機械学習型AIモデル」を活用することで、幅広い化学物質を対象とした高精度な安全性評価が可能となります。また、従来行ってきた安全性評価業務の一部や動物試験を省略することで、皮膚感作性の試験費用を約8割削減し、所要時間を従来の3～5カ月から1～2週間に短縮することに成功しました。2025年4月から社内安全評価業務に導入したほか、外部へのシステム提供もトライアルを実施中です。今後、本システムのOECD（経済協力開発機構）テストガイドライン※2への収載も目指すとともに、システムの提供を通じて、化学物質が環境や健康に影響を与えない世界の実現に貢献していきます。

※2 OECDが化学物質の特性や安全性を評価する試験方法を国際的に共通化することを目的としたガイドライン。化学物質やその混合物の物理化学的性質、生態系への影響、生物分解および生物濃縮、ならびにヒト健康影響などに関する知見を得るための国際的に合意された試験方法が収載されています

「皮膚感作性評価」業務プロセスの比較



DX戦略

信頼性と責任あるAI活用に向けたAIガバナンス

AI基本方針

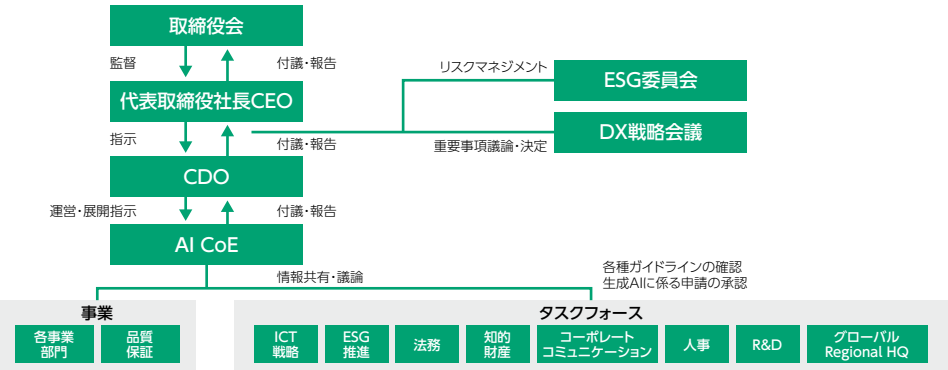
富士フイルムグループは、企業理念に基づき、医用画像診断やイメージングなどの分野で、大量の画像データから価値ある情報を読み解く技術を開発し、蓄積してきました。それらの技術と知見を強みとして、ヘルスケアやエレクトロニクスをはじめとする各事業のニーズや課題に向き合いながら、AI技術の開発と社会実装を推進しています。2020年に制定した「富士フイルムグループAI基本方針」に沿い、安心・安全な製品・サービスを開発・提供することで、新たな価値創出と社会課題の解決に取り組んでいます。AI技術の進化や社会の変化に応じて方針は柔軟に改訂しています。また、本方針の適切な運用と活用を図るため、AI開発者や利用者に対するリテラシー教育を充実させ、AI人材の育成にも注力しています。

「富士フイルムグループAI基本方針」骨子

1. AIの利活用により新たな価値創出を加速します。
2. 基本的人権を尊重した製品・サービスの開発・提供に取り組みます。
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。

グローバル全社でのAIガバナンス体制の強化

急激な進化を遂げるAI技術の利活用に伴う、セキュリティ被害やレピュテーション毀損、法規制違反といったさまざまなリスクへ対応するため、コーポレート・ガバナンスに則り、CEO配下の組織である「AI CoE (Center of Excellence)」を中心に、グローバル全社でのAIガバナンス体制を強化しています。ESG推進部(リスク管理部門)や法務部をはじめとしたコーポレート各部門や各地域本社と連携し、リスクを多面的に評価しながら対策を講じています。この体制により、経営と連動した信頼性のあるAI活用を実現しています。



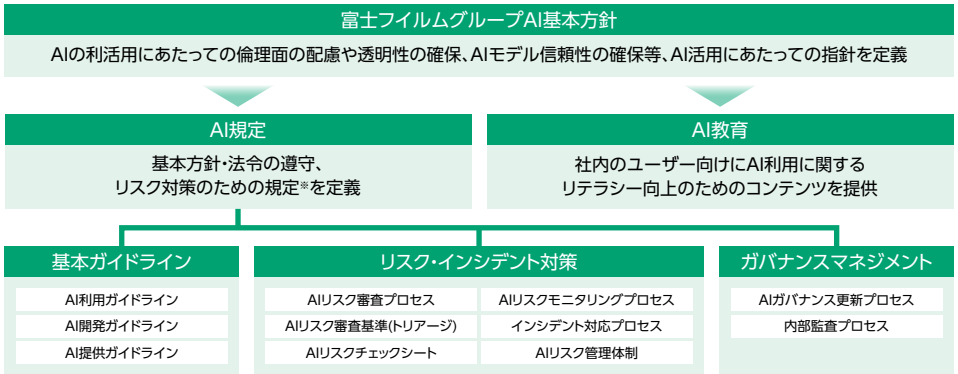
AI CoEによるAI利活用の加速

効果的なAI活用による企業価値の向上を目的に設置された「AI CoE」は、AIに関するガバナンスやリスクの管理、専門知識やリソースの一元的な管理を担っています。さらに、AI活用におけるベストプラクティスや最新技術を収集し、それらをプラットフォームとして全社に展開するなど、迅速かつ効果的なAI利活用を推進する仕組みを整えています。

AI CoE体制

AIガバナンスの取り組み

AI技術が進化し続ける中で、規定やガイドラインを随時追加・更新することで、AIガバナンスにおける網羅性・即時性を担保しています。2025年度には、「AI開発ガイドライン」「AI提供ガイドライン」を制定し、生成AIを製品搭載するためのガイドラインを整備しました。確固たるリスク管理のもと、安心・安全なAI技術の実装を進めています。



※策定中・策定予定も含む

人権への取り組み

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

ガバナンス

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

従業員に関する人権リスクは人事部、調達先や委託先・構内協力企業に関する人権リスクは調達部門が対応に当たっています。また、M&Aや大型投資を伴う新規事業の開始時には、デューデリジェンス項目の中に人権に関する項目も盛り込み、投資の適格性を評価しています。そのほか、監査役会室に対し、ESG推進部からサプライチェーンリスクマネジメントならびに人権課題に関する活動報告を月次で実施し、コーポレート・ガバナンスの観点も踏まえた意見交換を定期的に行っています。

戦略

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

ヘルスケアの事業拡大に伴い、2020年7月には「富士フイルムグループグローバルヘルスケア行動規範」を制定し、患者の人権尊重や医療関係者との透明な関係を明確にしました。また、AI技術を積極的に利活用するための基本的な考え方として、2020年12月に「富士フイルムグループAI基本方針」を制定。発展途上の技術であるAIによって起こり得る倫理面その他のリスクを認識し、基本的人権を尊重した事業活動を推進しています。

人権デューデリジェンス

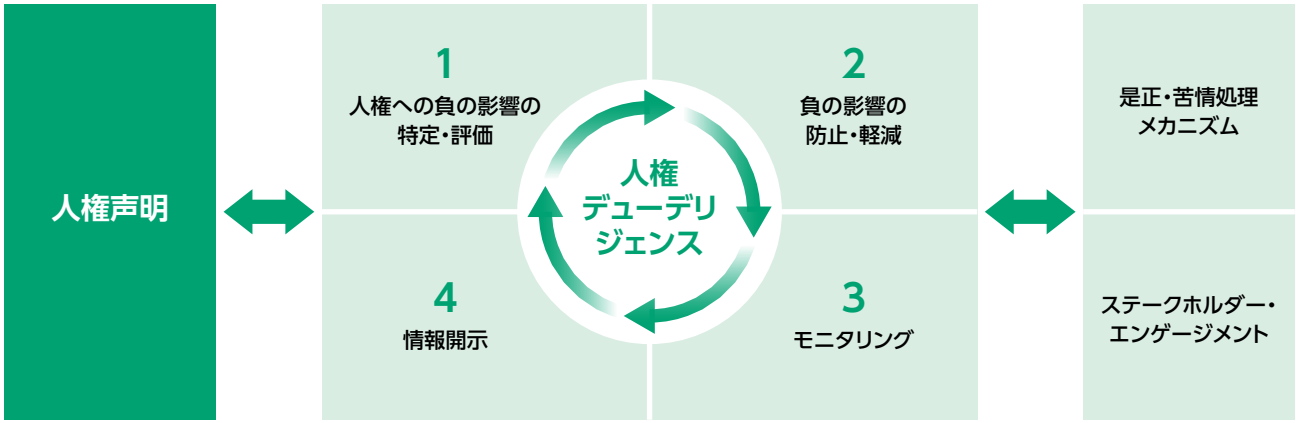
富士フイルムグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、下図のステップで人権デューデリジェンスを推進しています。推進にあたっては、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの「ヒューマンライツデューデリジェンス分科会」で検討した「国連指導原則報告フレームワーク実施要領」における要求事項を参考にしています。具体的には、潜在・顕在リスクの特定とそれが自社活動および当社グループのビジネスに関連したバリューチェーンのどこで発生するか、また具体的に誰のどのような人権課題が懸念されるかの特定、発生可能性と深刻さに基づいた評価、予防・軽減策の検討・実施、ステークホルダーとの対話、情報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

是正・苦情処理メカニズム

UNGPでは、企業に対し、救済を求めるライツホルダーが適切な救済措置にアクセスできるように「是正・苦情処理メカニズム」の構築を求めています。富士フイルムグループでは、従業員には内部通報制度、社外ステークホルダーには公式サイトや外部プラットフォームを通じた意見収集の窓口を提供しています。これらのプロセスでは通報者のプライバシー保護が保証され、報復行為からの保護も徹底されています。

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

人権デューデリジェンスプロセス



人権への取り組み

さらに、富士フイルムグループは、2024年6月に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟し、UNGPに準拠した「対話救済プラットフォーム」を活用しています。UNGPが求める公平性、透明性の担保を強化するとともに、広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付ける窓口を運用しています。

JaCER
一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構

ステークホルダー・エンゲージメント

社外ステークホルダーとの協働や従業員との対話（ステークホルダー・エンゲージメント）については、「サステナビリティレポート2025」4.6.8をご覧ください。

▸https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report

リスク管理

人権への負の影響の特定・評価

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

重点人権課題

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

また、2024年度より特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会（CRT Japan）の協力を得て、事業セグメントごとの人権リスク評価を開始しました 。

潜在的な人権リスクを特定した上で、引き続き人権影響評価（人権インパクトアセスメント）を実施し、顕在的・具体的な人権への負の影響の有無を把握していきます。

指標と目標

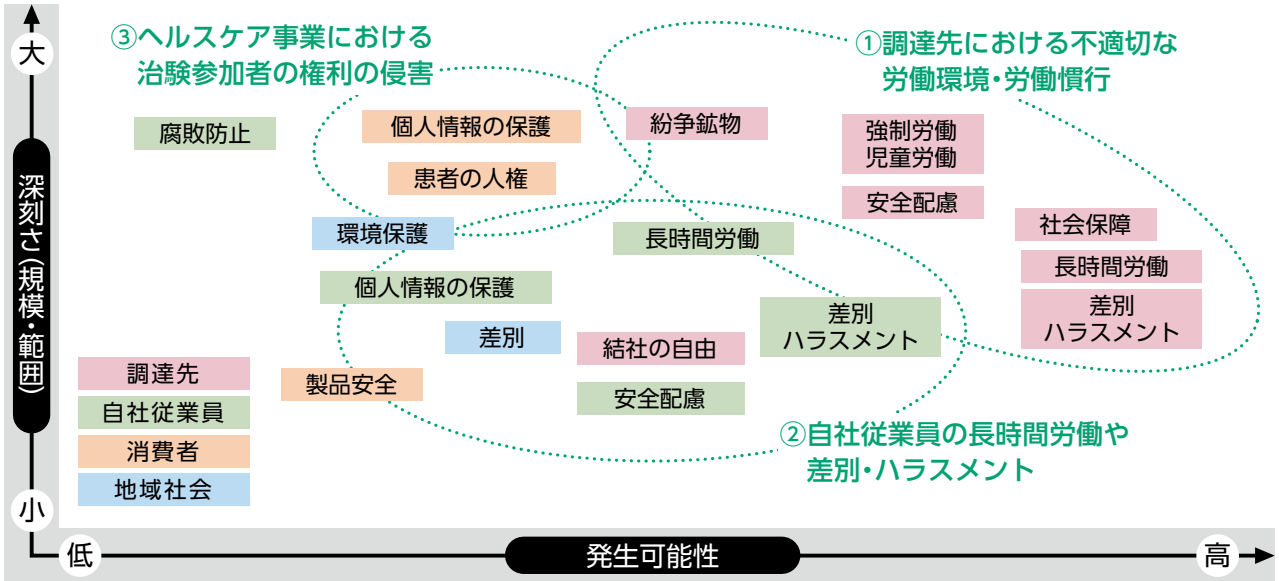
調達先による自己評価と改善への取り組み

グループの重要な調達先やリスク管理の重点対象地域としている日本、中国、その他アジア地域に所在する調達先を中心に、人権・労働・環境・企業倫理などに関するセルフチェックによるリスク評価を実施しています。フィードバックシートを活用し、特に適合率が80%未満の調達先や対応優先度の高い項目が不適合だった調達先には改善への働きかけを行っています。

従業員エンゲージメントの実績と目標

富士フイルムグループ全従業員を対象とした「富士フイルムグループ従業員エンゲージメント調査」を2022年度より毎年実施しています。2024年度調査の回答率は目標80%に対して94%でした。ハラスメントを含むグループ全体の課題を継続的に把握するとともに、調査結果をもとにした職場ディスカッションなどを通じて、従業員エンゲージメントの向上につなげています。

潜在的な人権課題の影響評価（既存事業におけるリスクマッピング）



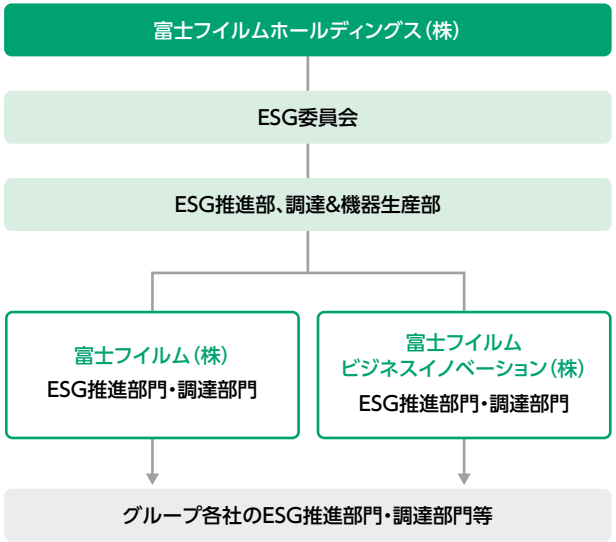
責任あるサプライチェーンマネジメント

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

ガバナンス

取締役・執行役員の監督のもと、ESG推進部と調達&機器生産部が、富士フイルム・富士フイルムビジネスイノベーションと連携して活動方針・計画を策定しています。活動方針・計画のうち、経営に関わる重要事項は、社長を委員長とするESG委員会で承認、決定しています。策定した活動方針・計画については、グループ各社のESG推進部門・調達部門に展開され、各社で推進されています。2024年度には、リスク管理の重点対象地域である中国におけるサステナブル調達基盤強化のため、中国所在のグループ会社横断での活動を推進する現地担当者を登用し、2025年度より活動を開始しています。

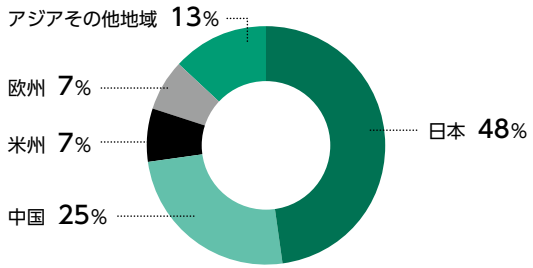
推進体制



戦略

当社はより良い製品・サービスを適正な価格で提供するために、全ての事業において生産と調達のプロセスの最適化を追求しています。具体的な調達戦略として、サステナビリティの観点を重視した上で、①品質(Quality)②原価低減(Cost)③安定調達(Delivery)の3点について、継続的に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



リスク管理

サステナブル調達活動の基本アプローチ

当社はレベルごとに各施策の対象となる調達先を設定しています。

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

サステナブル調達の取り組み

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

重要な調達先やリスク管理の重点対象地域としている日本、中国、アジアにある調達先を中心に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・ベトナムなどの調達先については、当社専門チームが現地で取り組み状況を確認し、改善アドバイスを実施する専門訪問診断を行います。

サステナブル調達の活動サイクル

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

責任ある鉱物調達に関する基本アプローチ

当社は世界の紛争地域または高リスク地域を原産国とする鉱物サプライチェーンにおいて、児童労働などの人権侵害、環境破壊、非人道的な武力行為などに関わる組織の資金源となる恐れのあるスズ、タンタル、タングステン、金(=3TG)などの鉱物問題を重大な社会問題の一つとして認識しています。そのため、こうした人権

侵害などに関与する鉱物を使用する意思がないことを明確に宣言し、当社グループのサプライチェーン全体で責任ある調達を行うために、経済協力開発機構（OECD）の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」の5ステップに則って管理をしています。

OECDの5ステップ

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

指標と目標

調達活動に関する効果測定（KPI）

当社の行動規範に基づく「調達におけるお取引先へのお願い」をリスク管理重点対象である日本、中国、その他アジア地域の調達先に周知し、うち622社（目標400社）から同意書を回収しました。さらに欧州・米州においては、サステナビリティの観点からビジネスパートナーへの要望事項をまとめた基準書を作成し、取引先への周知活動を展開しています。

また、国内外の重要な調達先に対しセルフチェックを実施し、2024年度の回収社数（拠点数）は1,027社（1,550拠点）となりました（回答回収率92%）。結果、児童労働、強制労働、結社の自由などに関する著しいリスクは認められませんでした。

さらに、サイバー攻撃などのリスク対策状況の実態把握をするために、2022年度より「情報セキュリティ調査」（セルフチェック）を実施しており、2024年度の回答回収社数は、1,101社となりました。

サステナビリティに関するセルフチェック適合率

適合率	評価	回答社比率
90%以上	当社行動規範の要求レベルにほぼ満足している	71%
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	9%

責任ある鉱物調達に関する効果測定（KPI）

富士フイルムグループは、製品の販売国・地域の拡大や高まる社会要請を踏まえながら、責任ある鉱物調達への取り組みを強化しています。2024年度における事業セグメント別の年次の調査結果は下記の通りです。

セグメント別鉱物調査の結果

● ビジネスイノベーション　回答回収率

	2024年度	2025年度目標
3TG	100%	100%
コバルト・マイカ	99%	100%

● エレクトロニクス　回答回収率

	2024年度	2025年度目標
3TG	94%	92%以上
コバルト・マイカ	94%	92%以上

● イメージング　回答回収率

	2024年度	2025年度目標
3TG	84%	90%
コバルト・マイカ	85%	90%

サプライチェーン領域で連携するイニシアチブ

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

アーティクルマネジメント推進協議会（JAMP）

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

国連グローバル・コンパクト（UNGC）

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

一般社団法人 電子情報技術産業協会（JEITA）

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

Responsible Minerals Initiatives（RMI）

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

Responsible Business Alliance（RBA）

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

一般社団法人 ビジネス機械・情報システム産業協会（JBMIA）

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

Pharmaceutical Supply Chain Initiative（PSCI）

PSCI は製薬・ヘルスケア企業の責任あるサプライチェーンの実現を目指す非営利組織です。バイオ医薬品の開発・製造受託会社（CDMO）であるFUJIFILM Biotechnologiesの全生産会社において、2024年度にPSCIに加盟しました。

環境への取り組み

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

ガバナンス

富士フイルムグループは、環境方針（**富士フイルムグループ グリーン・ポリシー**）に則して、グループ全体の全ての企業活動において"持続可能な発展"に貢献することを目指しています。環境課題への取り組みは、社長を委員長として定期的に開催されるESG委員会で審議・決定され、取締役会に報告されます。取締役会はESG委員会からの報告に対し指示・助言を行い、そのプロセスの有効性を担保します。また、ESG委員会での決議事項を各事業へ実効性をもって反映させるべく、2023年にESG委員会の下部組織としてGX（グリーントランスフォーメーション）委員会を設置しました。GX委員会は、全事業部長及び生産・調達・研究開発の統括責任者で構成され、環境パフォーマンス改善の進捗管理や対策方針の検討、全社施策のESG委員会への提案と報告、ESG委員会での決議事項の具体的な活動の落とし込みをタスクとします。

環境関連の審議・報告（2024年度）

取締役会

- 環境を含むサステナビリティに関する活動はESG委員会で審議・決定し、取締役会に報告します。取締役会はESG委員会からの報告に対し指示・助言を行い、そのプロセスの有効性を担保します。2024年度は13回の取締役会を開催し、環境関連のテーマを含むガバナンス・サステナビリティ関連に全体の16%の審議時間をあてました。

ESG委員会

- ESG委員会ではこれまで、CO_2排出削減目標や再生可能エネルギー導入目標設定のほか、TCFD提言への賛同、RE100加盟やSBT認定取得等の気候変動に関するイニシアチブへの参加の意思決定、インターナルカーボンプライシング制度の導入、脱炭素目標達成率の中期業績連動役員報酬への反映、北米エリアにおけるグループ全拠点のバーチャルPPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）による再生可能エネルギーの導入を審議してきました。
- 2024年度は、地域性に基づくCO_2排出削減施策や事業特性に応じた資源循環への取り組み、製品カーボンフットプリント（CFP）の社内標準化等について審議し、活動内容を決定しました。

▶P40 サステナビリティ推進体制をご覧ください。

戦略

2024年4月に公表した中期経営計画 VISION2030では、サステナブル社会の実現に向けて、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030（SVP2030）」で定めた4つの環境重点課題について取り組みを進めています。

サステナブル社会の実現に向けた取り組み

1 GHG（Scope1+2）排出削減
- 2026年度削減目標：25%削減（対2019年度比）
- 省エネルギーや燃料脱炭素化などの新技術導入
  Scope1｜燃料の燃焼などで発生する直接排出量
  Scope2｜他社から供給された電力などによる間接排出量

2 炭素効率性の向上
- より低炭素な事業への移行を促進

3 Green Value Productsの創出

カーボンニュートラル&
製品とサービスを通じた貢献
気候変動への対応

1 水資源の保全
- 水ストレス地域における対策の重点化
- 水源涵養

2 TNFD※提言に準拠した情報開示
※ TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）：Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略

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

ネイチャーポジティブ
生物多様性の保全

製品・化学物質の安全確保
ライフサイクル全体での
適正な管理

1 法令に先行したリスク懸念物質の自主的な削減と代替化

2 環境負荷の削減および資源循環の促進に貢献する素材とプロセスの開発

資源循環の促進
サーキュラーエコノミー

1 新規投入原材料の削減

2 資源を効率的に利用する製品ライフサイクルの設計

戦略

カーボンニュートラル&製品とサービスを通じた貢献 | 気候変動への対応

気候変動への対応

サプライチェーンにおけるエネルギー必要量のうち、燃料・電力の使用量が最も高いのは、川上に位置する素材・化成品産業です。当社グループは、事業の成長とCO_2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。

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℃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℃に抑えられる「1.5℃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℃上昇する「4℃シナリオ」を設定し、評価しました。

プロダクトスチュワードシップ（環境配慮設計）

当社グループでは、「富士フイルムグループ 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に取り組んでいます。

FUJIFILM Group Green Value Products

ライフサイクル全体での適正な管理 | 製品・化学物質の安全確保

化学物質管理

富士フイルムグループは、社会のニーズに応える化学物質を新たに創り出し、さまざまな化学物質を製品に使用していることを踏まえ、化学物質の安全性の確保に注力しています。環境やヒト健康に対する化学物質の影響を正しく評価することは化学物質管理の基本との考えより、富士フイルムグループは1975年に安全性評価の専門施設を設置し現在に至っています。化学物質の安全性評価では動物を用いることが必要になる場合があるため、動物愛護を重視し動物実験代替法の開発と導入にも継続的に取り組んでいます。

社会での技術の進歩や研究の進展により化学物質による環境やヒト健康への影響が新たに報告されることがあります。富士フイルムグループは、現在の化学物質規制を遵守するのみでは化学物質安全の確保に不十分であると捉え、重大な影響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。

製品に含まれる化学物質を把握し適切に取り扱うことは化学物質管理の重要な課題の1つです。そのためには化学物質情報とその安全な取り扱い方法がサプライチェーンで共有されることが必要です。富士フイルムグループはサプライチェーンの川上、川中、川下のそれぞれに位置する事業を有していることから、社内での知見が社会にも役立つと考え、化学物質情報に関わる知見や仕組みの普及を進めています。

ネイチャーポジティブ | 生物多様性の保全

生物多様性の保全の基本的な考え方

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

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

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

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

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

サーキュラーエコノミー | 資源循環の促進

当社グループは、「写ルンです」のリユース・リサイクル循環システム、複合機の循環システム確立など、1990年代より継続的に資源循環に積極的に取り組んでいます。3R（リデュース、リユース、リサイクル）を考慮した製品設計、製造段階でのロス削減、使用済み製品の回収・リユース・リサイクル、廃棄物の有価物化・リサイクル活用など、ライフサイクルでの総合的な取り組みにより、資源の有効利用、廃棄物削減を進めてきました。また、世界的な循環経済への移行の潮流を捉え、生産活動で生じる廃棄物の削減のみならず、新たに使用する資源量を抑制することで、地球上の貴重な天然資源の枯渇の防止に貢献すること、循環設計の促進による資源消費に依存しないシステム・事業への移行を目的に、富士フイルムグループの資源循環方針と資源循環に関する目標を見直しました（「指標と目標」参照）。

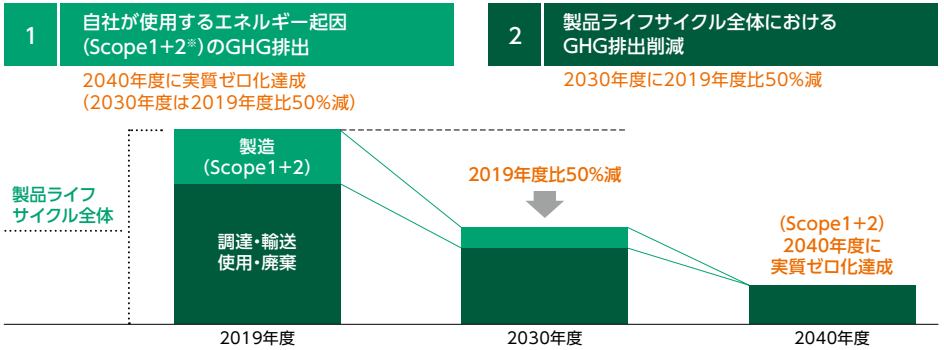
リスク管理

カーボンニュートラル&製品とサービスを通じた貢献 | 気候変動への対応

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運用し、本システムによりCO_2排出量やフロン類などの温室効果ガスの排出量、使用エネルギー量などを各国・地域の拠点ごとに監視することで、リスクを抽出しています。

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を行い、重要なリスクはESG委員会に報告がなされ、適切な対応が決定されます。

また、気候変動に対するリスク評価のため、インターナルカーボンプライシング想定される財務影響と今後の対応を検討しています。さらにTCFD提言に基づくシナリオ分析により、外的環境がもたらすリスクについても評価と対策を実行しています。



※ 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

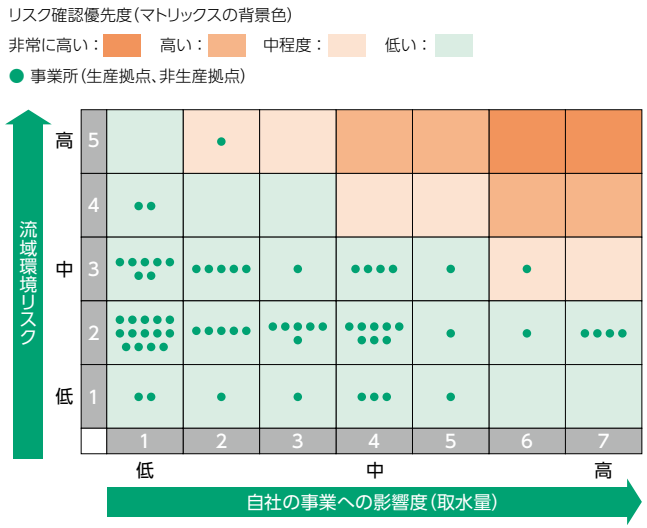
ネイチャーポジティブ | 生物多様性の保全

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

2024年からは、「水ストレス地域」の評価にAqueductの「Baseline water stress」を用いて、2指標マトリックスでスクリーニング評価を行っています。その評価結果を基に、優先度をつけて順次、各拠点の水リスクの有無を確認していきます。

事業における水リスクの評価

水資源が及ぼす自社の事業への影響評価



ライフサイクル全体での適正な管理 | 製品・化学物質の安全確保

化学物質に関わるリスクの先行管理

富士フイルムグループは、化学物質の危険有害性のレベル、適用される法令の要求事項の厳格さ、及び管理方針に基づき、特別に管理する化学物質を自主基準であるS区分により分類し、区分ごとに管理方法を定めています。さらに、将来S区分該当の可能性が高いことが判明した化学物質を「リスク管理優先物質」に指定し、より早い段階から代替化や使用量の削減に向けた活動に着手し、化学物質に起因するリスクの低減を図ります。

サーキュラーエコノミー | 資源循環の促進

2024年度に導入した新たな資源循環指標「資源効率性(売上金額/新たな採掘資源投入量)」を事業ごとに算出し、各事業の資源循環の取り組みに関する進捗を定期的に評価します。また資源循環を含む製品の環境性能の要求事項を規定した規則の動向を関連する地域本社と連携し監視しています。これら情報はGX委員会を通じて関係する事業部門へ展開され、必要に応じて対策がなされます。

環境への取り組み

指標と目標

富士フイルムグループは、SVP2030にて「気候変動への対応」に関する目標を設定し、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、「Green Value Products」制度を運用し、社会でのCO_2排出削減や資源の有効活用等、環境負荷低減への貢献度に応じた製品・サービスを社内認定する取り組みを進めています。

また、「資源循環の促進」について、先行するオフィスソリューション事業のみならず、ほかの事業分野にも活動範囲を拡大し、また製品ライフサイクル全体（原材料調達・製造・使用・廃棄）を管理対象とすることで、新たな採掘資源の使用量最少化と循環の促進を図ります。

	KPI	2024年度実績	2030年目標
カーボンニュートラル&製品とサービスを通じた貢献 気候変動への対応	製品ライフサイクル全体でのGHG排出※1削減目標	8%削減（2019年度比）	● 2030年度末までにGHG排出量50%削減（2019年度比）
	自社が使用するエネルギー起因GHG排出※2削減目標	18%削減（2019年度比）	● 2030年度末までにGHG排出量50%削減（2019年度比）
	再生可能エネルギーの導入目標	10%を転換	● 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CO_2排出削減貢献の目標	15百万トン	● 2030年度までに社会でのCO_2排出削減累積量90百万トンに貢献
サーキュラーエコノミー 資源循環の促進	廃棄物と資源の有効利用に関する目標	2%改善（2023年度比）	● 資源効率性（=売上金額/新たな採掘資源投入量）を5%以上改善（2023年度比）
		83.1%	● 新規資源投入率60%以下（2024年度 富士フイルムビジネスイノベーションにて設定）
ネイチャーポジティブ 生物多様性の保全	生物多様性視点での水資源に対する目標	15.2%削減（2013年度比）	● 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）
ライフサイクル全体での適正な管理 製品・化学物質の安全確保	化学物質に関わるリスクの先行管理目標	代替技術開発や高速で精度の高いリスク評価の実行	● 2030年度までに「リスク管理優先物質」の代替化、または使用量削減
	動物実験代替法によるすべての安全性評価の実施	安全性予測システムと評価方法を独自で開発し活用	● 当社の化学製品の安全データシートに記載する安全性データを動物実験代替法で取得する
	サプライチェーンでの適正な化学物質管理への貢献	PFAS含有量登録に対して、情報伝達方法を標準化 累積593件のアーティクル情報シートを新規作成または改訂し、当社ウェブサイトに公開 研修や教育プログラムの実施	● 国際規格に準拠した製品含有化学物質情報の伝達 ● アーティクル情報シートAISの提供継続 ● 化学物質の安全な取り扱いに関わる知見の普及

※1 Scope1+2とScope3の一部のカテゴリ（1、3、4、11、12）の合算値を指す　※2 Scope1+2を指す

ガバナンス対談

富士フイルムグループの さらなる企業価値向上に向けた 本質的なガバナンスの追求

株主・投資家の皆さまとの対話や取締役会の実効性評価を踏まえ、
今後のガバナンスにおける課題等について、
取締役会議長と社外取締役が議論しました。

取締役会の議論の質

―― 取締役会の実効性評価では、取締役会の議論の質をいかに高めるかが重要なテーマとして挙げられていますが、その背景にある考え方についてお聞かせください。

助野：私は、2023年から執行を離れ取締役会議長としての役割に専念していますが、取締役会の実効性を高めるにはどのような議論の在り方が望ましいのか、常に自問自答してきました。近年の日本企業を取り巻くガバナンスに関する議論は、かくあるべしといった形式論に偏りがちですが、私が最も大事だと考えるのは、適切なアジェンダの設定と、自由に意見を交わせる雰囲気の醸成です。これこそが、議長の最も重要な役割です。その上で社外取締役の皆さんに求めたいのは、各々の専門性に基づいた多様な視点、すなわち幅です。一方で、社内の取締役に求めたいのは、現場に根差した専門的知見、つまり深さです。この幅と深さを調和させ、掛け合わせることで議論の質の向上へとつなげていくことが、私の最大の責務であると考えています。

また、執行側が議案を説明する際に、往々にして社内の作法や視座、共通認識に基づいた話に偏って、社外取締役に十分に意図が伝わらない場合もあります。そうしたときは執行側に背景説明を促し、必要に応じ私自身がフォローするほか、取締役会に上程されるまでの議論プロセス等も補足することで、社外取締役としっかりと情報を共有しています。加えて、新たに当社グループに加わった海外子会社のトップに自身の事業への考えや展望を語ってもらう場を設けたほか、今後は証券アナリストの方を招いて意見を伺うなど、社外有識者の方々と双方向の対話を行う場を設ける等の工夫もしていきたいと思います。これにより、取締役会の実効性がさらに高まっていくことを期待しています。

永野：ガバナンスの目的はただ一つ、企業価値の持続的な向上、すなわち会社を良くすることに尽きます。機関設計の在り方や取締役会の構成員に関する定量基準等は手段の一つにすぎません。その会社が籍を置く国の歴史・風土や企業文化、人材の特性等を総合的に勘案した上で、どの手段の組み合わせが最も企業価値向上に資するかを、それぞれの会社自らが考え抜き、主体的に選択していくべきです。また、執行側と取締役会の信頼関係も重要です。お互いに自由に発言でき、あらゆる情報を共有できる透明性があってこそ、課題やリスクを率直に議論できるはずです。

加えて、会社を強くするには執行メンバー自身が自律性を

持ち、強くならなければなりません。こうした点でも、やはり形式ではなく中身が重要です。社外取締役が取締役会の過半か否かに関わらず、正しい結論に至るまで議論を尽くすことが肝要であり、そのためにも、正しいアジェンダの設定が必要です。そして、長期視点から本質的なテーマを扱い、執行が抱える課題やリスクを包み隠さず取締役会の場で共有することが大事です。その積み重ねによって、執行側と取締役会の間に信頼関係が築かれ、取締役会が本質的な役割を果たすことができると考えます。

助野：加えて、私が社外取締役の方々に常にお願いしているのは、当社が創立以来90年超にわたり受け継いできた企業文化や技術、マーケティングなどに根差した事業活動が、世の中の価値観から見て乖離していないかをチェックしていただくことです。社外取締役の専門性や幅広い視点からのモニタリングは極めて重要であり、大きな役割を果たしていただいています。

永野：私自身の経験からも、社内の常識が世間の非常識であることはよくあります。だからこそ、私たち社外取締役が「それはおかしいのではないか」と問題提起し、世間の常識の観点を

喚起していくことが欠かせません。その意味でも、証券アナリストや事業の専門家に取締役会へ来てもらい意見を交わすことは非常に有意義です。私たちが感じる違和感や疑問を共有し、アナリストが日頃どう見ているかを知ることで相互理解が深まるほか、取締役会が普段から率直に議論していることを認識いただくことで、株式市場との信頼関係や透明性を高めることにつながります。これはアナリストに限らず、顧客を含む幅広いステークホルダーとのエンゲージメントにも当てはまることです。

グローバルベストプラクティスへの期待について

**―― 一方で、会社の機関設計の見直しなど
グローバルベストプラクティスを目指すことへの期待も
寄せられています。**

助野：形式を整えても実効性が損なわれては意味がありません。取締役会でどのような議論をしているかをアナリストに直に見ていただくことは、永野さんがおっしゃった通り非常に有益です。私たちは「オープン、フェア、クリア」という企業風土の下、健全な経営を続けてきました。今後もこの企業風土を大切にし、事業活動全般において透明性や客観性を担保していくことで、それが当社の業績にも結実するものと考えています。こうした考え方も含め、当社にとって何が真に取締役会の実効性向上に寄与するのか、今後も対話を通して説明責任を果たしていきます。

永野：例えば、機関設計について日本企業全体で見れば依然として約6割を監査役会設置会社が占め、残りの多くが監査等委員会設置会社。指名委員会設置会社はごくわずかです。機関設計を変更したら企業価値が向上するかというと、そんな単純な話ではありません。真に必要なのは、いかにフランクに議論し、本質に迫れるかです。本来、機関移行の議論は期待

される効果と併せてなされるべきで、安易に形式を変えるのではなく、取締役会においてもきちんと議論し、説明する努力を続けることが重要です。

人材戦略について

**―― 当社の取締役会では企業文化の承継・進化に
結びつけて、人材戦略を議論してきました。改めて、
当社の人材戦略に対する見方をお聞かせください。**

永野：私はこの会社の強みは人材にあると実感しています。人を育てるというよりも、勝手に育つための自助の力を高める環境や気づきの場を整えることが非常に上手いことが当社の強みです。その具体例が、STPDと+STORYに象徴される学びやジョブローテーションによる多様な経験です（▸**P24-28参照**）。そうした学びと実践の行き来を通じてゼロから一を生む力を育み、自助の力を最大限に生かして個人の成長と会社の成長

を結びつけているのです。

現在の役員や執行の中核メンバーもこうした環境で育ち、2000年代以降の事業構造の急速かつ大幅な転換期においてもさまざまな挑戦をしながら、自身の成長と会社の成長のスパイラルアップを経験してきました。一方で、現在の若い世代は社会的な貢献を重んじる傾向が強く、会社の成長や業績向上のみを目指してひたむきに働くということだけではついてこないところがあると思います。そこで、昨年制定したグループパーパスを生かして、自律性や主体性をさらに引き出すことによって、個人の成長と会社の成長のベクトルを合わせながら持続的な社会貢献を実現していくということが大事になります。当社には多くの社会課題への取り組みがあり、社会的価値を経済的価値につなげる機会が豊富に存在します。これらは二項対立ではなく相互に動態的に結びつくものであり、この二項動態経営こそがこれからの時代に求められるのではないでしょうか。

助野：人材戦略においては、健康経営からウェルビーイング経営へと世の中の関心が広がっています。私自身がこだわり続けているのは、月に一度は製造や研究の現場に出向き、従業員たちと直接対話することです。そこで必ず伝えていることが二つあります。一つは、私たちは先輩から文化や技術を受け継ぎ、それをさらに高めてきたが、今度は私たちが次の世代に引き継いでいくということです。そのためには優秀な人材を惹きつけ続ける必要があり、従業員に対して「自分の職場で働くことを自分の子どもに勧められるか」、という視点で自職場を見直してほしい、それを自分事にしてほしいと伝えています。もう一つは、現在の仕事を将来後任に引き継ぐ際、前任者から受け継いだものに、必ず自らのプラスアルファを加えて渡してほしいということです。この二つの話は、現場の従業員たちにとても響きます。

永野：まさにその通りだと思います。自分の仕事や職場を家族に誇れることは非常に大切で、私も海外で話をするときにそのことを伝えると、相手の目が輝きます。それはたとえ国の歴史・風土や企業文化が違っても、普遍的に言えることだと思います。

一方で、潜在的な課題もあります。今後、新規領域や成長領域の事業が順調に発展し、軌道に乗った際に驕りが生じる可能性、世代交代やM&Aによる人材の流動で当社の企業文化が薄れてしまう懸念です。世の中で、仮に従業員が一つの会社で40年勤めるとすれば、10年経つと会社の4分の1のメンバーは入れ替わることになります。その会社が培ってきた企業文化は意識しなければ次第に変質し、失われかねません。当社もこれを強く意識して、当社の企業文化を継承する必要があります。加えて、グローバル人材の育成において最も大事なのはアイデンティティです。日本人であれば日本人としての自然観や歴史観、文化観を持つこと、さらには富士フイルムグループとしてのアイデンティティを備えることが欠かせません。

助野：もう一つ、新任役職者研修で私が必ず伝えているのは、相手へのリスペクトを忘れないということです。新しく当社グループに加わった会社の人たちに対し、自分たちの考え方を一方的に説くのではなく、相手がどこまで理解しているかを見極め、相手の立場に立って理解を得る努力が必要です。そうでなければコミュニケーションは空疎となり、本当に伝えたいことが伝わりません。海外の現場でも、ローカル人材と良い仕事をするには、相互リスペクトと相手の立場を踏まえた対応が不可欠だと考えています。

永野：とても大切なご指摘だと思います。また、相手を一方的に自社のやり方に合わせさせる同化戦略ではなく、包摂戦略を取ることが基本だと思います。ただ、当社グループが大切にしていることやグループで働く意義、強みといった、基盤となる部分はしっかりと理解してもらう必要があると思います。

事業ポートフォリオ・資本効率

―― 現在の中期経営計画VISION2030においても、引き続き事業ポートフォリオ・マネジメントは株主・投資家の皆さまからの関心が高い論点ですが、事業ポートフォリオにおける当社の強みや課題をどう見ていますか?

助野：私は社長在任中に当社の事業ポートフォリオを整理し、横軸の収益性と縦軸の市場成長性の4象限で、各事業を分類しました（▸**P37参照**）。投資のための原資であるキャッシュを生み出す基盤事業、収益性が高く将来の成長が見込める投資対象と

しての成長事業や新規／次世代事業の両方を持ち合わせている当社ポートフォリオの強みを踏まえた上で、価値再構築事業については調整が必要だと言えます。当社はこれまでも最適なポートフォリオを目指して、常に適切なチューニングを行ってきました。今後もためらうことなく見直し、取締役会で議論を重ねながら、やめるべきものはやめる。投資すべきものにはしっかりと投資を続けていく。こうしたメリハリある資源配分は、将来にわたる当社の持続的な成長を考えたとき、避けて通れません。

永野：重要なのは、4つの事業セグメント全体で当社のポートフォリオをどう安定させるかです。金融の視点から見ると、適切なポートフォリオを組むことで、ある事業が不調でも別の事業が支えることで、全体を安定させることが可能です。それは短期的な効率を優先して事業の入れ替えを求めていくこととは相容れません。それぞれの事業を保有する意味をいかに株式市場にお伝えし、理解を得られるよう努めるか。当社の事業ポートフォリオが、セグメント間でどのように支え合い、補完し合うことができているのか、技術や人材等のシナジー効果がいかに発現しているかも含め、その構造を取締役会で継続してモニタリングしています。

その上で、あらためて当社は、中長期的に目指すポートフォリオの姿を示し、収益構造の再構築や撤退を含む方向性を明確にしながら、株式市場との対話を続けていかなければなりません。例えばビジネスイノベーションセグメントは現在営業利益700億円台半ば、利益率6%程度ですが、VISION2030では2030年度に10%以上を目指す方針です。これが実現すれば、グループ全体の収益変動幅を縮小し、安定性を高める効果があります。異なる成長ステージや市況サイクルにあるさまざまな事業を抱える中、そのように安定的に利益を生み出す事業を持つ意義は、相応に高いと考えます。こうした当社の事業ポートフォリオの強みをより明確に示し、保有する意味を説明し続けることが大事です。

―― 株主・投資家の皆さまからは、当社の「稼げる力」を高く評価いただく一方、資本効率については改善の余地があるとの指摘を受けることもあります。

助野：ROEを上げていくことは当然のこととして、重要なのはその方法です。私はいたずらに分母を減らすことにのみ注力するのではなく、分子を上げていくことが本質だと考えています。資本効率の観点から、私が社長時代から重視してきたのがROICとCCCです。いずれも役員報酬の評価軸に組み込み、併せてESGの観点からはカーボンニュートラルへの貢献度やエンゲージメントサーベイ結果も評価指標とすることで、資本効率の向上や持続的な成長に対する執行の貢献期待を明確にしています。事業部は利益を稼ぐだけではなく、効率性や持続的な成長性にどれだけ寄与できているかということも重要です。私はこうしたメッセージをこれまで発信し続けてきました。今ではこの考え方は全社に浸透しており、各事業での取り組みを継続することで健全な形でROEを改善できると考えています。

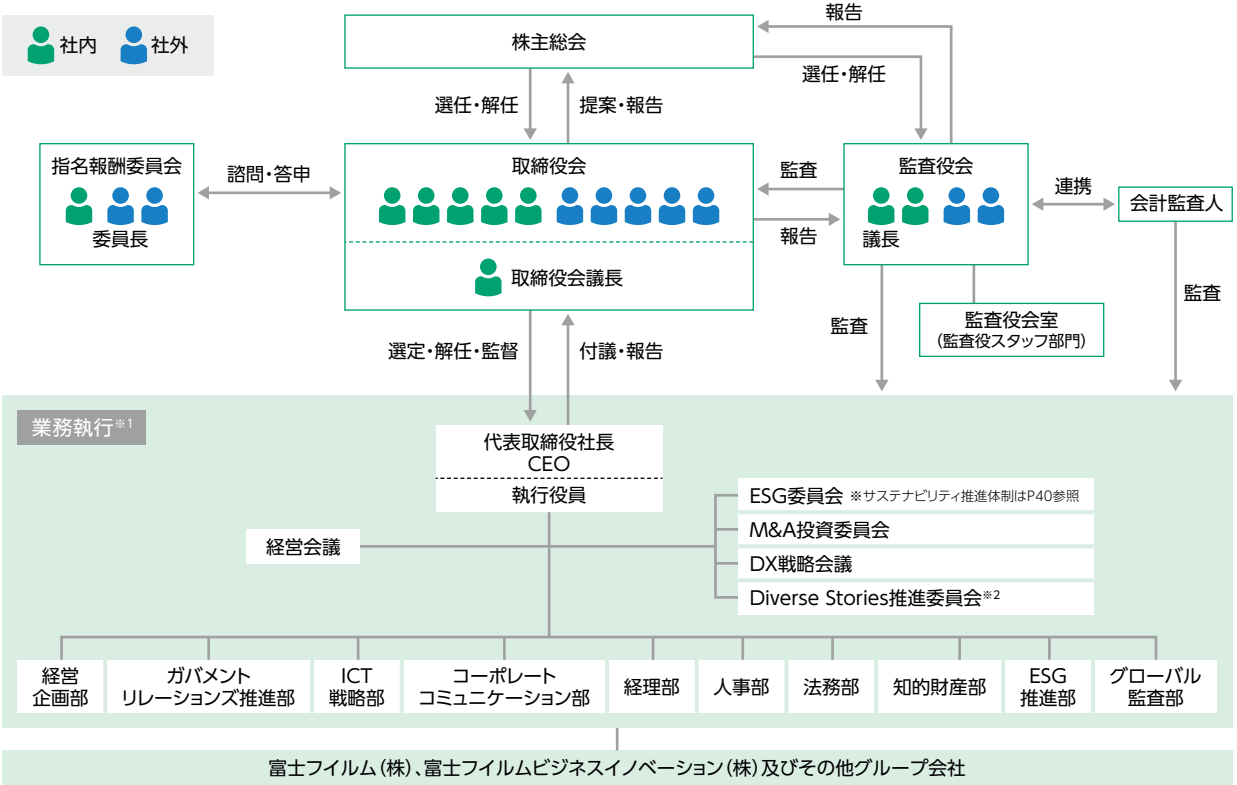
永野：今後は、ROEを将来的にどの水準まで高めるのか、資本をどう使うのか、基本的なプリンシプルを株式市場と共有していくことが大切です。例えば、助野さんがおっしゃったようにROE向上は利益の持続的な成長によって実現させる、あるいは余分な資本は持たないといった原則。そのプリンシプルに従って将来的なROEの目標水準や株主還元政策についての当社の考え方を明確に示し、投資家の理解を求めることが重要です。

助野：ありがとうございます。最後に、当社が株主・投資家の皆さまに将来にわたって報いていくためには、やはり多様なステークホルダーに価値を提供していくことが欠かせません。従業員が誇りや働きがいを持てる職場環境の実現や人材育成への継続的な投資、お客さまに新たな価値や感動を届けるための新製品開発や設備投資、そして株主の皆さまへの還元という持続的なサイクルを回し続けていくために、今後も取締役会での本質的な議論をさらに追求していきます。

コーポレート・ガバナンス

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

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年9月30日現在）



※1 上記の執行部門は当社の全ての組織を表しているわけではありません
※2 2025年10月1日付

当社取締役会の役割

経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定ならびに業務執行の監督を行う

- 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
- ＋
- 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（資本効率の向上やステークホルダーへの配分、サステナビリティ課題の財務影響の評価、分析等を含む）

▶P86-89 ガバナンス対談参照

ポイント① 取締役会の独立性向上

当社の取締役会は、2006年に最初の社外取締役を選任して以降、継続的にその員数を増加させ、現在5名の社外取締役を選任しており、社外取締役比率は45%と高い独立性を持った取締役会の構成としています。

取締役に求めるスキル項目はスキル・マトリックスとして開示、各項目の選定理由に加え、その作成の考え方・プロセスを開示しています。

▶P91 取締役会・監査役会のスキル・マトリックス参照

ポイント② 企業価値向上に向けたインセンティブ設計

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

▶P93-94 役員報酬参照

ポイント③ 取締役会の実効性向上

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

▶P94-95 取締役会の実効性評価参照

コーポレート・ガバナンス

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	取締役											監査役			
役位	取締役会長・取締役会議長	代表取締役社長・CEO	取締役執行役員・CFO	取締役	取締役執行役員	取締役	取締役（社外）	取締役（社外）	取締役（社外）	取締役（社外）	取締役（社外）	常勤監査役	常勤監査役	監査役（社外）	監査役（社外）
氏名	助野 健児	後藤 禎一	樋口 昌之	浜 直樹	吉澤 ちさと	伊藤 洋士	北村 邦太郎	江田 麻季子	永野 毅	菅原 郁郎	鈴木 貴子	川﨑 素子	石垣 績	三橋 優隆	射手矢 好雄
性別	男性	男性	男性	男性	女性	男性	男性	女性	男性	男性	女性	女性	男性	男性	男性
2024年度の出席状況※1、※2	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	12／13回	13／13回	13／13回	10／10回	13／13回	10／10回	13／13回	10／10回
在任年数※3	12	7	4	3	3	2	8	7	3	3	1	4	1	6	1
スキル項目※4：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	●	●		●	●		●	●	●	●	●				

※1 鈴木貴子氏については、当社取締役に就任した2024年6月27日以降に開催された取締役会に関する出席状況　※2 石垣績氏、射手矢好雄氏については、当社監査役に就任した2024年6月27日以降に開催された取締役会に関する出席状況　※3 2025年6月27日の第129回定時株主総会選任時点
※4 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	● 目指す姿である「サステナブル社会の実現」に向けたグローバルでの環境・社会課題の解決と事業成長の加速には、グローバル企業経営や海外事業マネジメント経験、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	● ヘルスケア・エレクトロニクス領域の成長を加速し、持続的な成長と強靭な事業基盤を構築するうえで、各事業セグメントにおける事業主導の経験や、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	● 持続的なイノベーションの実現には、新たなビジネスモデルの構築や、写真フィルムで培った基盤技術とコア技術・生産技術の組み合わせにより創出した有形・無形の技術資産を活用し、環境・社会課題の解決に貢献する革新的な製品・ソリューションを提供することが重要 ● その実現には、ビジネスモデルの転換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	● 中長期的な企業価値向上に向けて強固な事業ポートフォリオを構築するうえで、M&A・業務改善を通じたキャッシュマネジメント・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」な企業風土のもと、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・中期経営計画等の事業活動の基盤とな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計画や中期経営計画等の課題達成に加え、その方向性や成果が社会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、企業価値向上につなげるには、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	● 持続的な成長のためには、イノベーションを生み出す企業文化の継承・発展とともに、新分野の人材確保・育成、多様な人材の活用や、エンゲージメント向上を柱とする人材戦略の迅速な展開が重要 ● その実行には、人材リソースに関わる経営の意思決定の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

富士フイルムグループは、中長期的な企業価値向上に向けて、「稼げる力」を高め、「稼げる会社」に進化するため、その活動の基盤となる当社取締役会に求められるスキル・マトリックスを以下の通り、作成しています。

<作成の考え方>

- 当社は、グループパーパス※1の下、オープン・フェア・クリアな事業活動を通じて、富士フイルムグループの持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展に貢献することを目指しています。
- その実現のための基盤として、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題に位置づけています。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、定期的に取締役会の機能及びスキル・マトリックスについて検証し、個々の取締役に求めるスキルを明らかにすることが必要であると考えています。
- 当社は監査役会設置会社として、取締役会では経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定ならびに業務執行の監督を行います。これに際し、これまで当社のビジネス成長を支えてきた「技術・人材等のアセットを熟知し、各事業に対する高い知見をもって意思決定する役割」と、当社の目指すサステナブル社会の実現に向け「経済価値と社会価値を両立させるため、業務執行の方向性が社会の求める中長期的な価値に合致していることを担保する役割」の二つの役割を果たすことが重要と考えています。
- 取締役会が二つの役割を実効的に果たしつつ、長期CSR計画・中期経営計画等の達成を始め当社が持続的に成長し中長期的に企業価値を向上させていくために必要なスキル項目を選定しています。具体的には、取締役会で取り扱うべきテーマのうち内部環境として事業・機能・地域を重視し、特に機能については製造業としての主機能を支えるために重要な機能を抽出しています。これに加えて、外部環境を踏まえつつ、取締役会の議論を深化させるため、当社が重視する視点のみならず外部ステークホルダーの関心も踏まえ、スキル項目を選定しています。個々のスキル項目の選定理由は別表（▸**P91参照**）のとおりです。
- なお、監査役については、取締役の業務執行の監査を行う上で特に重要となるスキル項目である「財務・会計／資本政策」「法務／リスク管理／ガバナンス」の保有状況を確認するため、取締役と同様のスキル・マトリックスを用いています。

<作成のプロセス>

- スキル項目の見直しに際しては、当社取締役会の位置づけを踏まえつつ、当社取締役に求められるスキルについて社外役員と議論のうえ、取締役会で決議しています。また、スキル・マトリックスの作成に際しては、取締役・監査役※2候補者に特に期待するスキルをその経歴等から特定したうえで、取締役会で決議しています。

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

社外役員への情報提供

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うえ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。2024年においては、成長領域であるバイオCDMO事業や半導体材料事業について、事業説明会や海外現地法人外国籍幹部との懇談会を実施しました。また、複数の事業場を社外役員が視察し、現場の従業員・情報に直接触れることを通じて当社経営及び事業に対する理解をさらに深化させています。

2024年に視察をした事業場

- 富士フイルムイメージングシステムズ（株）　本社兼工場
- 富士フイルム（株）神奈川事業場足柄サイト（マテリアル生産本部、富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング（株））
- 富士フイルム（株）宮台開発センター（メディカルシステム開発センター）

富士フイルム 宮台開発センター訪問の様子

指名報酬委員会の活動

指名報酬委員会の活動概要

委員会の役割・権限

- 指名報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、CEO(最高経営責任者)のサクセッションプラン及び取締役の報酬制度等の手続きに関する客観性・透明性を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ることを目的として運営しています。

委員会の構成(メンバー)

- 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。

	氏名	属性	2024年度出席回数
委員長	北村 邦太郎	社外取締役	3/3回
委員	永野 毅	社外取締役	3/3回
	助野 健児	取締役会議長	3/3回

委員会の活動状況(開催実績)

- 原則年1回以上開催、2024年度は3回開催されました。

2024年度開催実績	テーマ	審議/報告内容
2024年6月	報酬	CEOの前年度評価 取締役(社外除く) の前年度評価 新年度の取締役報酬(執行兼務分含む)案 等
2024年12月	報酬	取締役報酬(執行兼務分含む)水準・構成
2025年3月	指名	CEOの人材要件 CEOの継続、サクセッションプラン

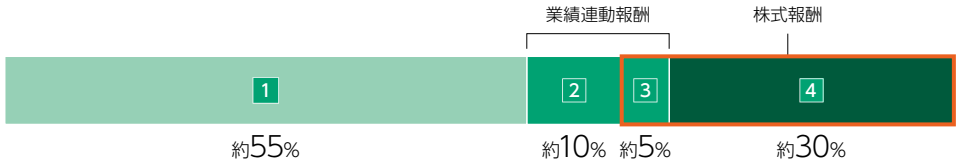
CEOサクセッション手続き

- 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、委員会で審議しています。CEOを含む基幹人材サクセッションの詳細は**P27**をご覧ください。

報酬制度の基本方針

- 取締役に支給する報酬は、執行役員報酬を含む合計金額とし、指名報酬委員会で審議された報酬・評価制度の仕組みに従い、取締役会の決議により決定します。支給する報酬は、職位・職責に応じて決定される固定報酬と業績非連動型株式報酬、並びに、業績に応じて変動する短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬で構成しています。
- 将来にわたり経営計画を達成していくために最適な報酬構成及びKPI 配分を目指すべく、指名報酬委員会での議論をさらに深めていきます。

取締役(社外取締役を除く)の報酬設計



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。

1 固定報酬

2 短期業績連動報酬

区分	評価指標	評価基準	支給割合
財務指標	連結営業利益	目標達成率、前年度比	0%～150%
	連結売上高	目標達成率、前年度比	
	CCC	前年度比	

3 中期業績連動型株式報酬【株式報酬】

社外取締役を除く当社の取締役に対し、3カ年の事業年度の経過後、当社普通株式の交付及び金銭を支給する業績連動型の株式報酬制度です。交付および支給にあたっては、各対象取締役の職位等に応じて当社取締役会であらかじめ定めた数を基礎として、下表の調整を行います。

区分	評価指標	評価基準	支給割合
財務指標	連結営業利益	目標達成率	0%～150%
	ROIC		
	連結売上高		
ESG指標	CO_2排出量※		
	エンゲージメントスコア		

※自社が使用するエネルギー起因（Scope1・2）のCO_2排出量

4 業績非連動型株式報酬【株式報酬】

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

社外取締役の報酬設計

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

監査役の報酬設計

監査役の報酬は、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。

取締役会の活動と実効性評価

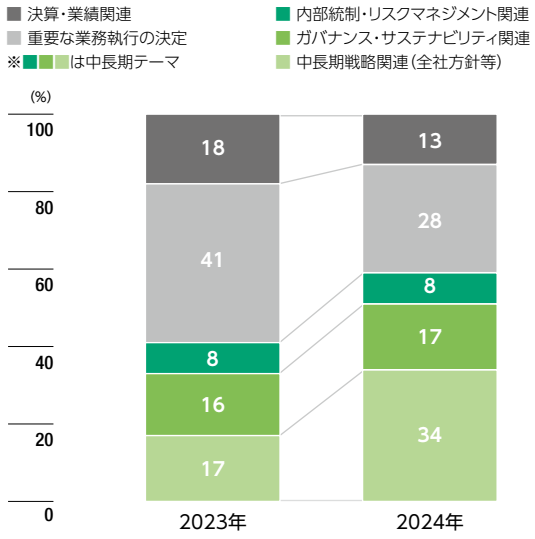
取締役会の運営状況・開催実績

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。これらにより、当社の成長率の向上と資本コストの低減につなげています。

2024年6月には取締役会の上程基準を見直し、より中長期的な課題及びその進捗に関する議案を充実化させ、監督機能の一層の強化を図っています。2024年の取締役会の審議時間は、グループパーパスの浸透や従業員エンゲージメント、重点リスク課題等の中長期的テーマの構成比が高まりました。

議案分析（2024年1月～2024年12月）：構成比は取締役会での審議時間ベース

取締役会での審議時間



取締役会の実効性評価

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

当社取締役会の役割

監査役会設置会社である当社の取締役会は、経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定ならびに業務執行の監督を行います。これに際し、以下の2つの役割を果たすことが重要であると考えます。

1. これまで強固な事業ポートフォリオを構築してきたように、技術・人材等のアセットを熟知し、各事業に対する高い知見をもって意思決定する役割
2. サステナブル社会の実現に向け、経済価値と社会価値を両立させるため、業務執行の方向性が社会の求める中長期的な価値に合致していることを担保する役割

評価の詳細、今後の課題、及び2025年の取り組み方針

		2024年		評価結果	今後の課題	2025年
		取り組み方針	実績			取り組み方針
評価項目	取締役会の果たすべき役割	● 中長期戦略や課題についての議論を一層深めるため、子会社の業務執行に関する議題の選別を含め、アジェンダセッティングの改善を継続する。 ● 2024年1月に制定したグループパーパスの浸透度、次期中期経営計画で掲げるコーポレート課題等の進捗状況について、取締役会に報告し、議論を行う。	● 子会社の重要な業務執行に係る議案に関して当社取締役会への上程基準を引き上げるとともに、中期経営計画の審議、重要なコーポレート課題（リスク管理、人的資本経営、SR/IR活動、DE&I推進、グループパーパス浸透活動※1等）及び事業子会社の事業概況に関する報告を充実させた。	● 中長期的戦略、ガバナンス・サステナビリティ関連の議案に関する審議・報告時間が増加し※2取締役会の監督機能が強化された。	● 取締役会の監督機能強化のための施策を継続する。	● 取締役会の監督機能強化に資するアジェンダセッティングを継続する。
	取締役会の構成	● 取締役会における意見の多様性の確保を目的として、戦略的重要事業の外国人幹部を取締役会の審議に参加させる機会を増やす。	● 戦略的重要事業の外国人トップが取締役会に出席し、議案審議に参加した。	● グローバルな価値観や異なる観点を有する出席者が議案審議に加わることにより、当社取締役会における業務執行の決定及び監督機能の向上に貢献した。	● 取締役会における議論に多様な価値観・観点をもたらす取り組み、施策を継続実施する。	● 戦略的に重要な事業や重要地域の外国人幹部を取締役会に出席させる機会を増やす。
	議論の質	● 社外役員と取締役会議長/CEOとの定期的な対話を継続する。 ● 戦略的重要事業について、市場環境、競合他社、リスクの分析等を踏まえた中長期的な戦略を自由に議論する機会をつくる。 ● 取締役会における議論の質の向上を目的として、重点事業分野やコーポレート課題に通じた外部専門家を招いて議論する場を設けることを検討する。 ● 議案説明の時間を必要最小限とし、議論の時間をより多くとる。 ● ペーパーレス化をはじめ、取締役会運営のDX化を推進し、一層の効率化を図る。	● 社外役員と取締役会議長/CEOとの間で懇談会を実施した。 ● 社外役員と戦略的重要事業の外国人トップの間で懇談会を実施。市場環境、競合他社、リスクの分析等を踏まえた中長期的戦略に関してフリーディスカッションを行った。 ● 社外役員による国内外の事業場視察を実施するとともに、投資家向け事業説明会に関する情報の他、当社ニュースリリース、適時開示資料、アナリストレポート等の定期的な情報提供を行った。 ● 議案の説明時間を必要最小限にとどめ、審議により長い時間を割く議事運営を行った。 ● 取締役会ポータル等の導入により、議案説明資料のペーパーレス化等取締役会運営のDX化・効率化を実施した。	● 諸施策により社外役員と業務執行取締役/常勤監査役の情報格差が縮小し、また、取締役会運営の効率化及び重点化が進んだ結果、業務執行の決定及び監督機能の質が向上した。	● 社外役員への情報提供活動のさらなる充実化、取締役会運営の効率化・重点化、利便性の向上、戦略的重要事業に関する業務執行の決定機能を強化するための取り組み。	● 重要な業務執行の決定において客観性を向上させるため、業界関連企業や規制当局での就業経験を有する幹部職員や、当該事業に通じた社外の有識者を取締役会の議論に参加させる等の措置を検討する。 ● 取締役会運営のDX化を推進、さらなる運営効率化と情報へのアクセシビリティ向上を図る。
	ステークホルダーとの建設的な対話	● 従業員ダイバーシティ向上、環境保護、地域貢献、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進等の活動を取締役会に報告する機会や、社外役員と当社グループ従業員の交流の機会を増やす。	● DE&I推進、環境保護、グループパーパス浸透や従業員エンゲージメント向上に関する活動を取締役会に報告した※1。 ● 株主である機関投資家との対話・エンゲージメント（SR活動）、及びIR活動を取締役会に報告した。 ● 機関投資家向けESG説明会を開催し、社外取締役との対話の機会を設けた。	● 主要なステークホルダー（従業員、株主、機関投資家）が当社の経営に関して理解を深めるとともに、会社がそれらの期待を的確に把握し、経営に反映させるサイクルを有効に回せている。	● 従業員、株主、機関投資家以外のステークホルダーとの対話活動の推進。	● 地域貢献活動、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進活動等を取締役会に報告する機会を増やす。 ● セルサイドアナリストとの対話の機会を設定する。

※1 2025年3月
※2 議案分析比較：構成比は取締役会での審議時間ベース

監査役・監査役会の活動

取締役の職務執行の監査を通じ、良質な企業統治の確立に努め、
社会的信頼に応えるとともに、健全で持続的な成長の確保と
中長期的企業価値向上を目指します。

監査役会議長　川﨑 素子

監査役

当社は監査役制度を採用しており、幅広い調査権限を有する独任制機関である監査役は、内部統制システムの整備・運用状況を含む取締役の職務執行全般を監査しています。

監査役会

現在、監査役4名（うち2名は社外監査役）によって監査役会が構成されています。議長は常勤監査役（川﨑素子氏）が務めています。原則毎月1回開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を図っています。また、監査役監査機能の充実を図るため監査役会の直轄下に監査役会室（監査役スタッフ部門）を設置しています。

● 常勤監査役・社外監査役の各役割に基づき実施　■ 監査役会で実施

対象	2024年度　監査役活動　概要	常勤監査役	社外監査役
(1)取締役	取締役会への出席	●	●
	取締役会長／代表取締役との意見交換	●（月次）	■（年1回）
	社外取締役との意見交換	●	●
	取締役との面談、ヒアリング	●	■
(2)業務執行	経営会議等、全社の重要な会議への出席	●	
	コンプライアンス・リスクマネジメント部門との定例ミーティング	●（月次）	
	コンプライアンス・リスクマネジメント部門からのリスク重点課題等の報告		■（年1回）
	執行役員、部門長との面談、ヒアリング	●	■
	重要稟議書の閲覧、重要会議議事録の閲覧	●	
(3)グループ会社	主要子会社社長へのヒアリング、意見交換	●	■
	主要子会社監査役からの監査活動報告	●	■
	国内グループ会社監査役連絡会実施（半期毎）	●	
	国内グループ会社各監査役との面談	●	
	国内グループ会社への監査/視察（10拠点）	●	●
	海外グループ会社への監査/視察（ウェブを活用したリモート監査含む）（29拠点）	●	
(4)内部監査	監査計画、進捗状況及び結果報告	●（月次）	■（四半期）
(5)会計監査	会計監査人との定例ミーティング	●（月次）	
	会計監査人からの監査計画・期中監査レビュー・監査実施結果報告		■（四半期）
	実地棚卸立合	●	

監査役活動の概要

各監査役は、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関であるとの認識の下、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査重点項目、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。

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、取締役会長や代表取締役との定期的な意見交換をはじめ取締役・執行役員・部門長等とのヒアリングを実施するほか、重要稟議書の閲覧、国内外のグループ会社の監査を実施する等、業務執行の全般にわたって監査を実施し、監査結果については、監査役会で社外監査役にも共有しています。2024年度は国内外合わせて39拠点（国内10拠点、海外29拠点）のグループ会社を監査・視察しました。

社外取締役との連携 ▶ 社外取締役とは年2回の意見交換会を開催し、活発な議論を行っています。

内部監査部門や会計監査人との連携 ▶ 常勤監査役は、コンプライアンス・リスクマネジメント部門のESG推進部CP&RMグループとの月次定例ミーティングで当社グループにおけるリスク案件・内部通報案件等の発生・対応状況につき確認を行っている他、内部監査部門であるグローバル監査部との月次定例ミーティングでは、内部監査計画や実施状況等を確認しています。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実施の他、海外の監査法人との意見交換の実施や、監査におけるIT活用の進捗状況の確認等、連携を図っています。また、内部監査部門や会計監査人から監査計画や監査実施報告について、監査役会で社外監査役にも報告を行い、意見交換を行っています。

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活動報告を受け、加えて個別面談も適宜実施しています。

TOPICS　富士フイルムグループ会社監査役連絡会

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

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

2024年度は、内部監査部門から監査活動情報の共有や、法務部から下請法等の留意点の確認を行いました。また、横の連携を強化すべくグループ会社監査役間でのディスカッションを行い、情報・意見の共有化を図りました。

監査役会の活動状況

2024年度は、監査役会を合計16回※開催しました。

2024年度 監査役会 出席状況

川﨑 素子	常勤監査役 16／16回(100%)	三橋 優隆	社外監査役 16／16回(100%)
石垣 績	常勤監査役 12／12回(100%)	射手矢 好雄	社外監査役 12／12回(100%)

※ 就任時期の違いにより出席対象の監査役会の回数が異なります

検討・報告内容

決議・協議	法令及び当社の定款・監査役会規程で定められた決議・協議案件 ● 監査役監査方針・監査重点項目・監査計画・職務分担 ● 監査報告書作成 ● 会計監査人評価・選解任、報酬同意　等
報告・討議	● 監査役監査活動に基づくグループ全体の重要経営課題・リスクに関する討議 ● 取締役会長/代表取締役との中期経営課題・リスク、ガバナンス強化等の意見交換 ● 監査テーマに応じた関係執行役員や主要子会社社長からの報告、及び意見交換 ● 常勤監査役による重要稟議書閲覧結果報告 ● 常勤監査役による監査実施(グループ会社往査等)報告 ● 主要子会社監査役からの監査活動報告 ● 内部監査部門からの監査活動計画と監査実施報告 ● 会計監査人からの監査計画及び期中監査レビュー、監査実施結果の報告 ● 会計監査人の監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)案の討議

監査重点項目	具体的な監査ポイント
「VISION2030」を達成する上での課題・リスクへの対応状況の確認	● 各事業における中期目標を達成する上での課題・リスク及び対応状況の確認
当社グループのグローバルガバナンスの整備状況・実効性の確認	● 特に経営に重要な影響を与えるIT/情報セキュリティ、腐敗防止、環境等の対応について、本社/地域本社からのガバナンスの課題・リスク等の確認
当社グローバル経営を支える人材確保・育成状況、及びグループパーパス浸透状況の確認	● 中長期の成長を支える国内外含めたグローバル人材の確保・育成状況の確認 ● 当社の創立90周年を機に制定したグループパーパスの浸透状況の確認

取締役会への監査役活動の報告

取締役会において、監査方針や監査重点項目等の共有化や、監査役会で認識した当社グループの重要課題・リスクを踏まえた提言等を行っています。

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、2024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。

<2024年度における実効性評価において抽出された課題>

抽出された課題は、2025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。

- 監査役会での役員ヒアリングや会計監査人等からの報告に際して、双方で議論する時間を確保するとともに、ヒアリングや報告後に監査役会メンバーで議論を深め意見形成できるよう運用を見直すこと
- 社外取締役とのさらなる連携強化を図っていく必要があること

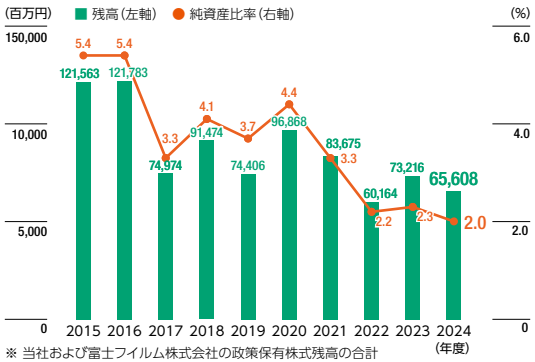
政策保有株式についての考え方

当社グループは、政策保有株式の縮減に取り組むことで、資本の効率的な活用を進め、企業価値の向上を図っています。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。2024年度についても当方針に即して、2025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>

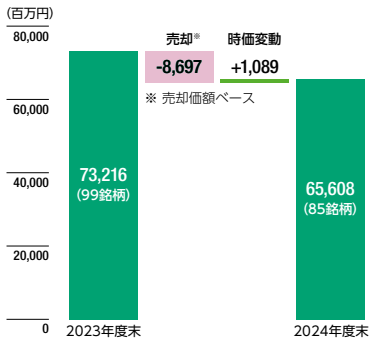
政策保有株式に係る議決権については、株主としての権利を適切に行使すべく、原則として、全ての議案に対して行使します。議決権の行使にあたっては、政策保有の目的に合致しているか、保有対象企業の企業価値及び株主価値の維持・向上につながるかなどを個別に精査した上で、賛否を判断します。

政策保有株式残高※および純資産に占める比率



※ 当社および富士フイルム株式会社の政策保有株式残高の合計

増減内訳グラフ

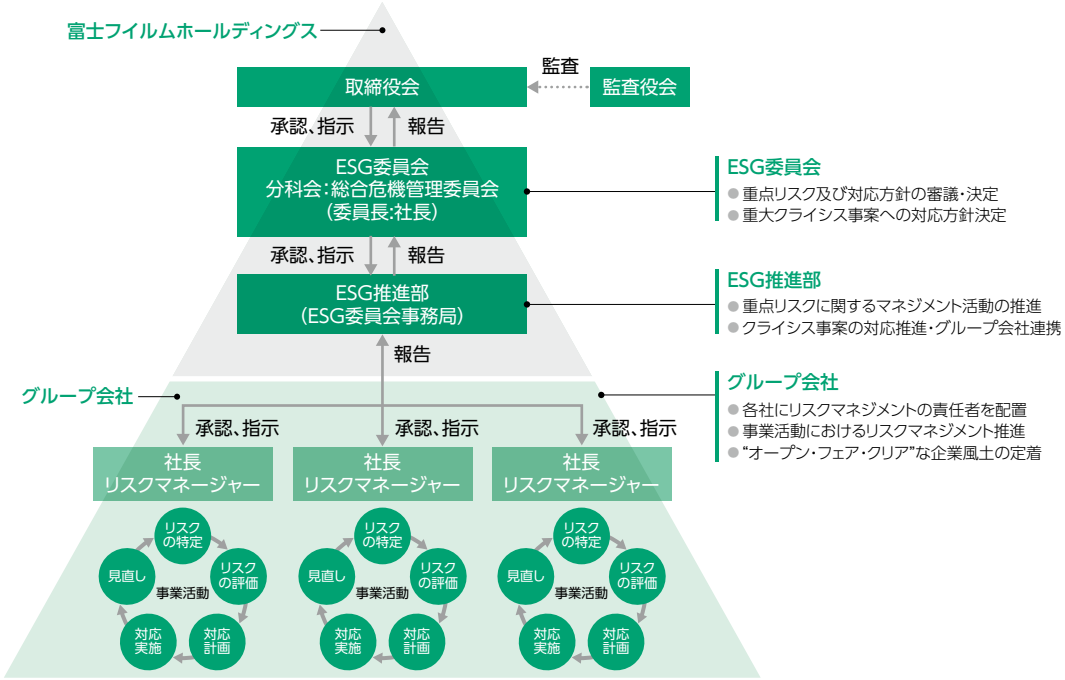


リスクマネジメント体制

リスクマネジメント推進方針

富士フイルムグループは、事業活動に影響を及ぼすリスクを把握し、適切な対応を図ることで、ステークホルダーに提供する価値の最大化を目指しています。その一環として「リスクマネジメント規程」を策定し、全社的なリスクマネジメントを推進しています。具体的には、富士フイルムホールディングス社長を委員長、ESG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の重要事項を審議・決定しています。この活動内容は定期的に取締役会に報告され、その有効性が確認されています。また、監査役会では内部統制の適切性を監査しています。さらに、各事業会社には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、各社のリスク対応を推進するとともに、「オープン、フェア、クリア」という企業風土を全社に浸透させるための取り組みを行っています。

リスクマネジメント体制図



全社重点リスク

重点リスク決定プロセス

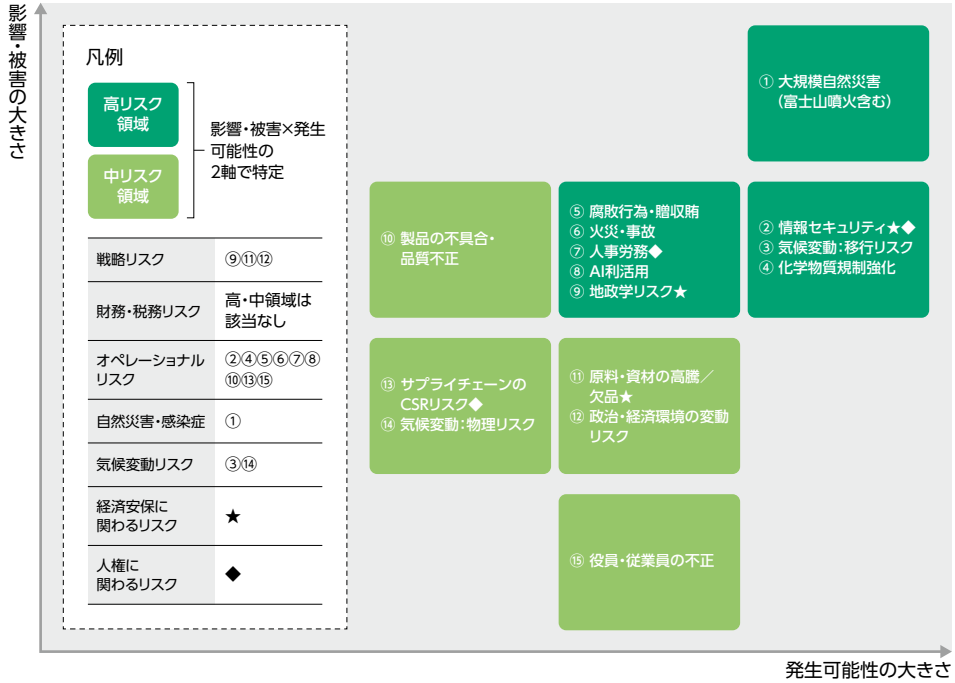
富士フイルムグループでは、経営に大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクとして68のリスク項目を抽出し、「戦略リスク」「財務・税務リスク」「オペレーショナルリスク」「自然災害・感染症」「気候変動リスク」の5分野に分類しています。これらのリスク項目については、影響の大きさと発生可能性を基に定量評価を行い、さらに人権や経済安全保障の観点を加味したうえでリスクマップを作成し、優先的に対応すべき「重点リスク」とその対応策をESG委員会で決定しています。

以下は、当社が「グループの財務状態や経営成果に影響を及ぼす可能性がある」と認識している主なリスク項目です。

なお、有価証券報告書の「事業等のリスク」ページでは、以下の項目に加え、「事業機会の損失など経済的リスク」についても記載しています。

2025年度全社リスクマップ（一部抜粋※）

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



主な全社重点リスクへの取り組み

自然災害リスク（富士山噴火含む）

富士フイルムグループでは、事業継続に向けた取り組みとして、自然災害、感染症、情報セキュリティなど、さまざまなリスクを総合的に考慮したオールハザード型BCP（事業継続計画）を事業・生産会社ごとに策定し、定期的に更新することで、実効性の高い計画の維持に努めています。加えて、個別の自然災害として、首都圏直下型地震、南海トラフ地震、富士山噴火を事業への影響が大きい重要なリスクに位置づけ、対策を推進しています。

富士山噴火については、降灰が当社の主要な生産拠点に深刻な影響を及ぼす可能性があるため、噴火警戒レベルに応じた行動基準を策定し事前対策を強化しています。また、噴火後の早期生産再開を目指し、火山灰除去備品の整備や除灰訓練を実施するなど、具体的な準備を進めています。

AI利活用に伴うリスク

AIの利活用が遅れることによる競争力の低下、AIの判断による差別や偏見の発生、各国規制への対応の遅れなどを主要なリスクと捉え、グループ全体でAIガバナンス体制を強化しています。CDO直下のICT戦略部内にAI CoE（Center of Excellence）を新設し、ESG推進部（リスク管理部門）や法務部をはじめとしたコーポレート各部門や各地域本社と連携し、リスクを多角的に評価し対策を講じています。また、2020年に制定したAI基本方針に基づき、AI技術の進化や社会の変化に対応するため、ポリシー・ガイドラインや教育を随時アップデートし、積極的かつ責任あるAIの利活用を推進しています。

AIガバナンスの詳細は**P77**をご覧ください。

製品の不具合・品質不正

富士フイルムグループでは、特にヘルスケア事業の拡大に伴い、製品品質の不具合が顧客の健康被害につながるリスクへの対応強化が重要課題と捉え、重大事故の未然防止に注力しています。具体的には、PL関連情報の集約・活用や品質監査チームによる監査を強化しています。また、ライフサイエンス分野の主要グループ会社の品質レポートを経営に報告し、監査結果や是正・防止措置が適切に実施されているかを確認する仕組みを今年度から運用しています。

※全ての全社重点リスクは「サステナビリティレポート2025」2.2.4をご覧ください。

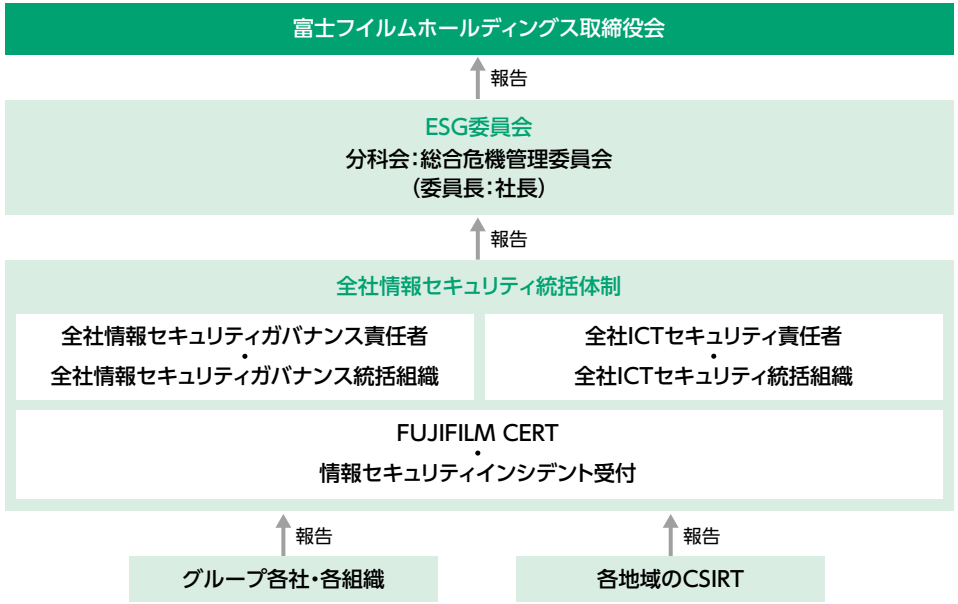
▶https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report

情報セキュリティリスク管理体制

富士フイルムグループでは、情報セキュリティリスクは事業に重大な影響を与える深刻な脅威であり取り組むべき重要な経営課題の一つと捉え、下記管理体制で情報セキュリティ強化に取り組んでいます。サイバー攻撃に対しては、グループ全体を対象としたセキュリティ監視のための組織「FUJIFILM SOC（FUJIFILM Security Operation Center）」及びセキュリティインシデントに対応するための組織「FUJIFILM CERT（FUJIFILM Cybersecurity Incident Response/Readiness Team）」を設置・運用するとともに、米国国立標準技術研究所（NIST）が発行するグローバル標準のサイバーセキュリティフレームワークを活用し、技術・運用の両面から漏れのない対策を進めています。また、個人情報を含む社内外の情報を守る取り組みとして、会社情報の不正な持ち出しを検知する施策や社内で扱う個人情報の棚卸、従業員への教育の実施により重要な情報は暗号化して保存するなどの情報管理を強化する施策展開を行っています。

また万が一インシデントが発生した際には、現場組織と全社ICTセキュリティ統括組織、全社情報セキュリティガバナンス統括組織が協働・役割分担しながら被害の最小化に向けた対策が速やかに講じられるよう、体制の整備と手順のルール化、訓練を行っています。

インシデント発生時の緊急対応体制



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

ステークホルダーとの継続的な対話と信頼関係の構築は、情報の非対称性の軽減や将来予測可能性の向上等を通じて資本コストの低減につながると考えています。そのため、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。さらに、当社の経営方針の継続的発信と、資本市場からの意見を経営に役立てることにより、本質的な企業価値と市場からの評価の乖離を抑えることに努めています。具体的には、決算説明会や事業説明会などへのトップマネジメントの出席、CEOによるラージミーティングを含むカンファレンスへの参加、CEO・CFOによるスモールミーティングの開催、個別面談などを通して国内外の投資家の皆さまとのコミュニケーションの強化を図っています。また、議決権行使担当者やESGアナリストとの継続的な対話を通して、当社の経営方針やガバナンス体制に関するアップデートを行うとともに、当社経営に対する適切な助言をいただき、相互の信頼関係を構築することに努めています。海外投資家の皆さまに対しては、当社ウェブ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担当者も含めてコミュニケーションを図るなど、グローバルなIR活動を強化しています。海外ロードショーでは、CEO・CFOが北米・欧州・シンガポール・中東を訪問し、海外投資家の皆さまとの対面によるコミュニケーションの強化を図っています。

2025年9月には、投資家の皆さまの関心が高いバイオCDMO事業の米国ノースカロライナ拠点にて、国内外機関投資家およびセルサイドアナリスト向けサイトツアーを開催し、16名に参加いただきました。前年6月に開催したデンマーク拠点のサイトツアーに続いて、現地での事業説明や質疑応答を通じて、当社事業の優位性や成長戦略について理解促進を図りました。

個人投資家の皆さまに対しては、富士フイ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ウェブサイトへ掲載するなど、継続的に情報発信を行っています。2024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。

バイオCDMO事業の米国ノースカロライナ拠点
FUJIFILM Biotechnologiesサイトツアーの様子

主なIR活動状況（2024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ごとに開催
事業説明会	4	人材戦略（4月）、ビジネスイノベーション事業（9月）、半導体材料事業（12月）、バイオCDMO／ライフサイエンス事業（2月）に関する各説明会を開催
スモールミーティング	3	CEOやバイオCDMO事業責任者による アナリスト・機関投資家向けのスモールミーティングを実施
証券会社主催カンファレンス	12	北米開催のヘルスケアカンファレンスでCEOが登壇したほか、 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129回実施
機関投資家との個別面談	588	オンライン・対面による個別面談を実施
海外IR	4	CEO・CFO・IR担当役員による、欧州（5月）・シンガポール（2月）・ 北米（5月、11月）での海外ロードショーにおいて個別面談を44回実施
個人投資家向け会社説明会	1	証券会社主催の個人投資家向けIRイベントにオンライン参加（1月）

詳細は、当社ウェブサイト「IR資料室」をご覧ください。
▸https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-materials.html

機関投資家向けESG（デザイン戦略）説明会を開催

毎年開催しているESG説明会では毎回特定のテーマに絞り、当社の持続的な成長を可能にするイノベーションの源泉を説明する機会として、機関投資家の皆さまから高い関心が寄せられています。本年4月に開催したESG説明会「富士フイルムグループのデザイン戦略」（▸**P65-69参照**）では、当社グループのデザイン経営の強みを訴求。参加者からの事後アンケートや面談を通して、「当社事業を、デザインという異なる視点から見るのは面白い試み」、「当社のデザインと経営の関係性についての理解が深まった。今後も当社が優位性を維持できるかモニタリングしたい」といった評価をいただきました。こうした声を生かしながら、開示や対話の改善につなげています。