

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

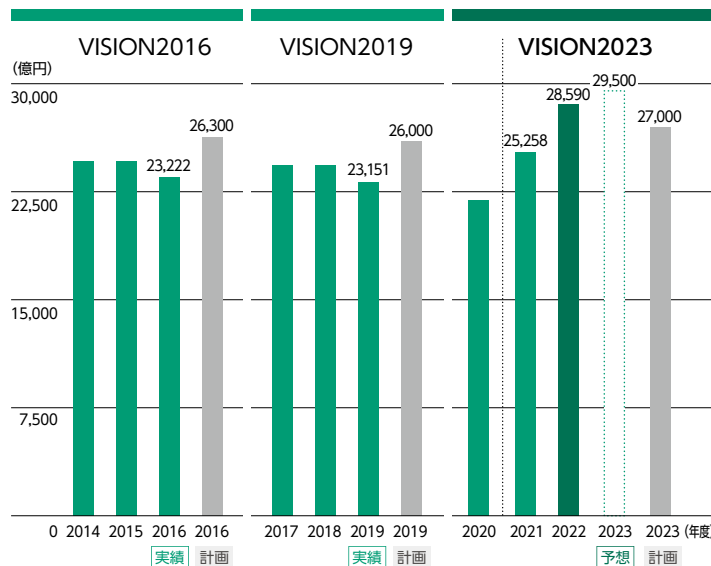
売上高

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



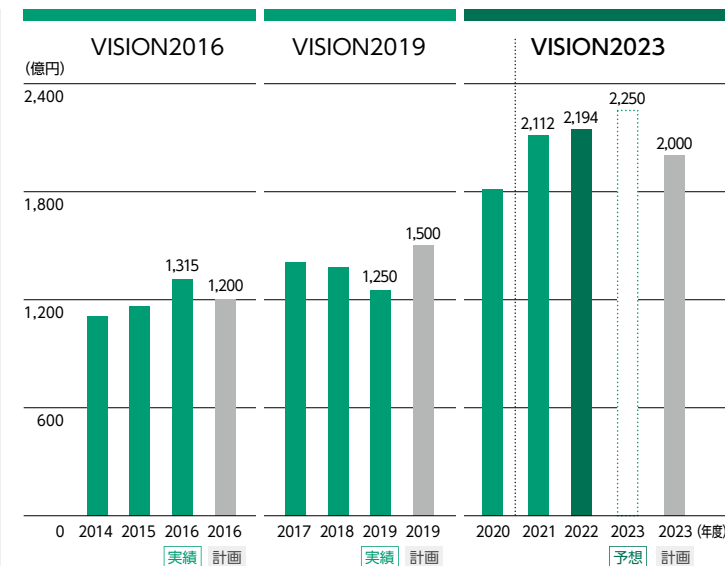
当社株主
帰属当期
純利益

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



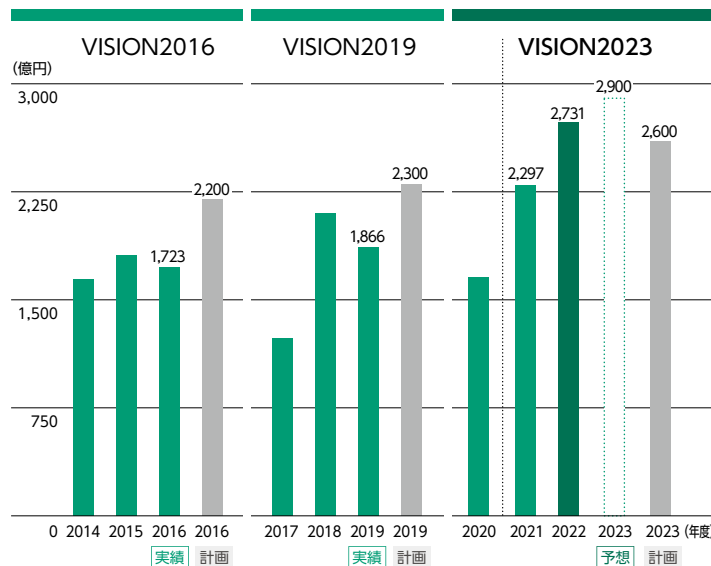
営業利益

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



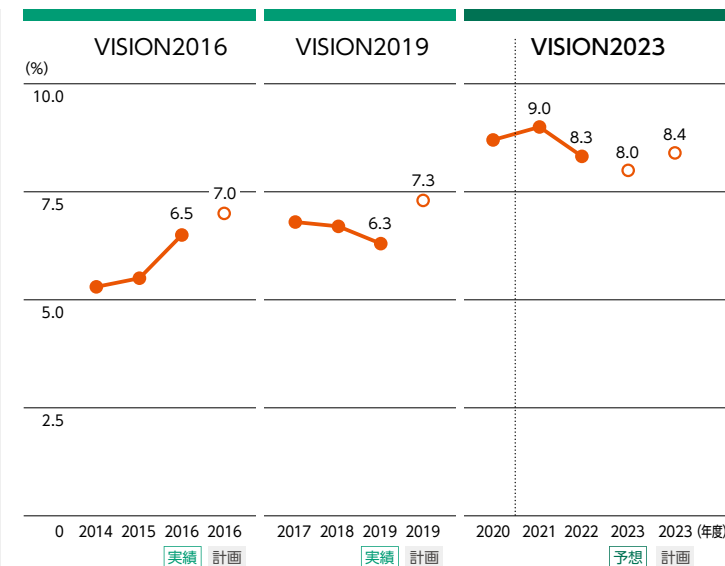
ROE

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カ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

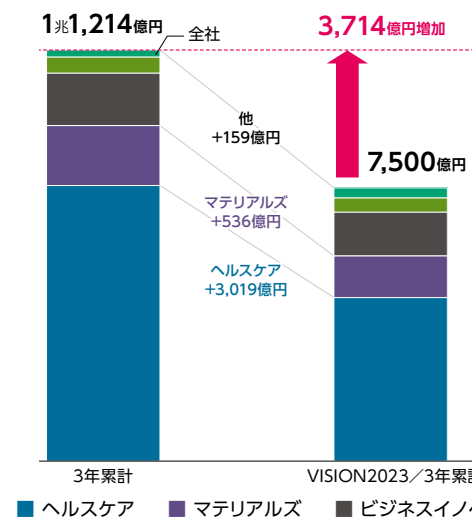
ループ(メディカルシステム、ライフサイエンス、高機能材料、グラフィックコミュニケーション、ビジネスイノベーション、イメージング)でROICがWACC以下となっている事業は、収益性改善に加え、運転資本圧縮によるCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)改善や設備投資に対する効率性向上によってROIC改善に取り組みます。

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。

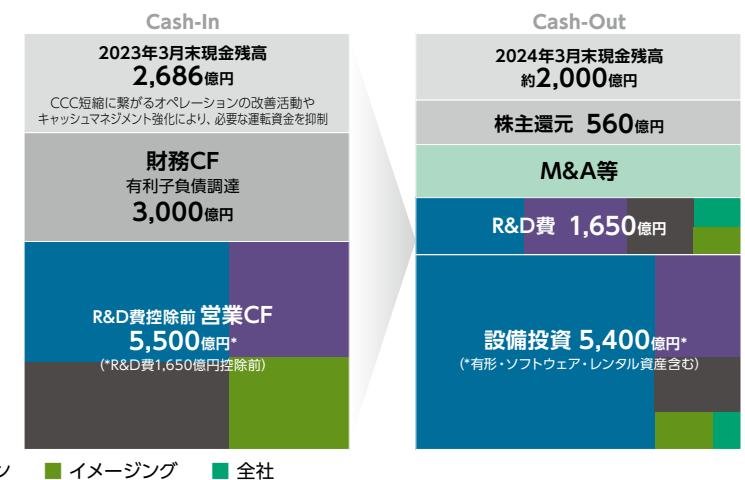
投資キャッシュフローは、バイオCDMOを中心とする設備投資の拡大などにより、前年より1,697億円増加し、3,232億円の支出となりました。

●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施します。

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

含め150円と14期連続の増配を予定しています。配当性向は通期予想で26.7%です。

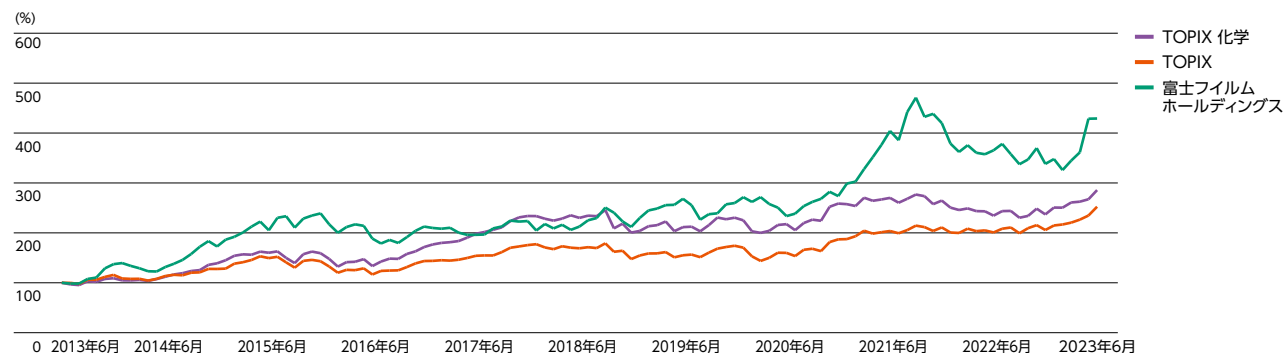
還元方針に変更はなく、今後も事業成長と財務規律のバランスを取りながら、安定的かつ継続的な配当を実施し、配当性向30%を目標とします。なお、自己株式取得は、その時々々のキャッシュポジションやキャッシュフローを勘案し、株価推移に応じて機動的に実施します。TSR(株主総利回り・2023年6月末基準)は、過去3年・5年・10年の期間で、TOPIXおよびTOPIX化学に対してアウトパフォームしています。ヘルスケアと高機能材料を成長ドライバーとした企業価値向上のシナリオが市場から評価されるとともに、安定的な累進配当の結果が反映されているものと考えています。

● 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%	157.1%
TOPIX	25.7%	57.8%	16.4%	49.3%	8.3%	152.4%	9.7%	107.1%
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



❓ 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。

❓ 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

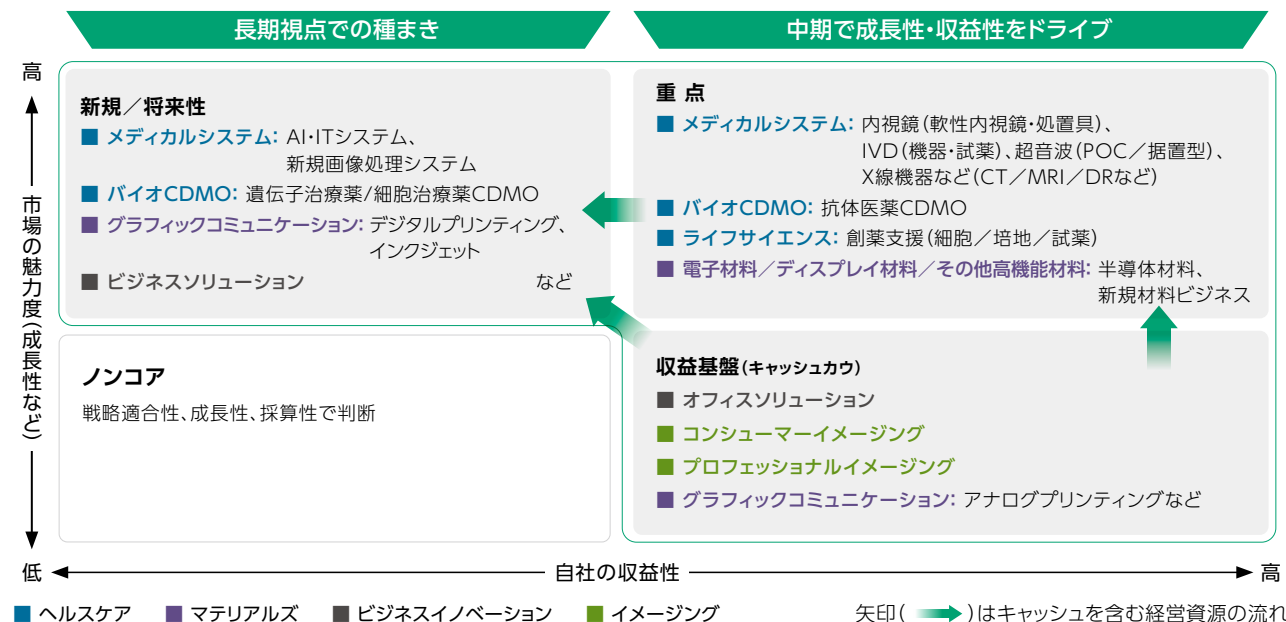
会社で半導体用プロセスケミカル事業をグローバルに展開するCMC Materials KMG Corporation社(KMG社)の買収を通じて、製品ラインアップ拡充による顧客提案力の強化や、欧米での製造拠点の拡充に加え、当社の半導体材料分野で初めてとなる東南アジアでの製造拠点の取得により、更に強固なグローバル製造体制の構築を図ります。これにより、電子材料の成長を加速させ、当初の売上目標を2年前倒しし、2024年度に2,500億円、2028年度に4,000億円の事業に成長させます。

❓ 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

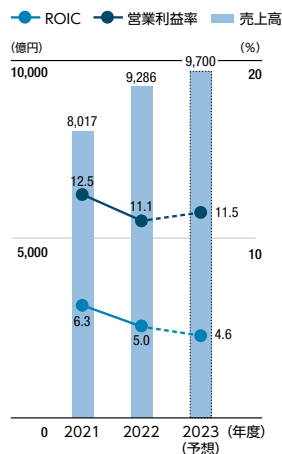
医用画像情報システム
世界シェア

No.1^{*2}

医用画像情報システム
(PACS)「SYNAPSE」

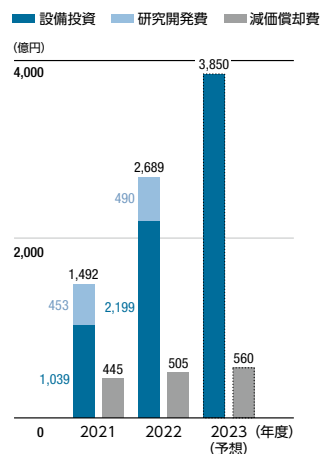


セグメントの業績推移

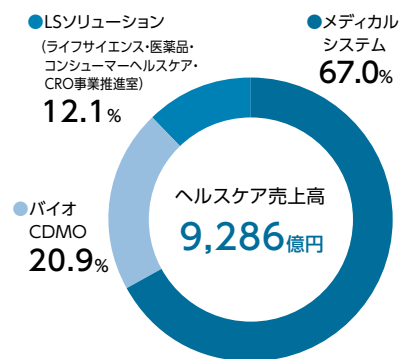


^{*} 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。
^{*} 2023年度のROICは当初通期予想(2023年5月公表)に基づくものです。

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

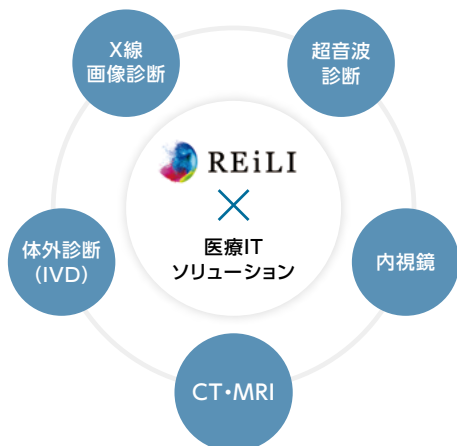
- 診断に適した画像を提供するための画像処理技術・AI技術
- アンメットメディカルニーズに応える医薬品の開発を可能にする高度な化合物合成・設計力やナノテクノロジー
- バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託の分野で生かせる一定条件製造技術や品質管理技術などの高い技術力
- 世界トップレベルのiPS細胞の初期化・分化誘導技術や培地の開発力

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シング領域向けに、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シング領域から産科・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 富士フィルム調べ



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。

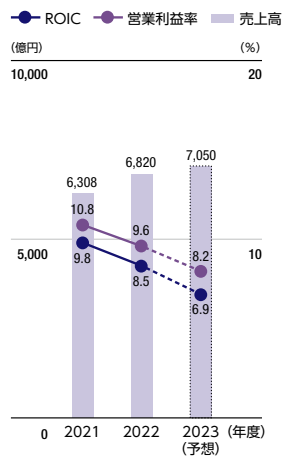
リスク

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

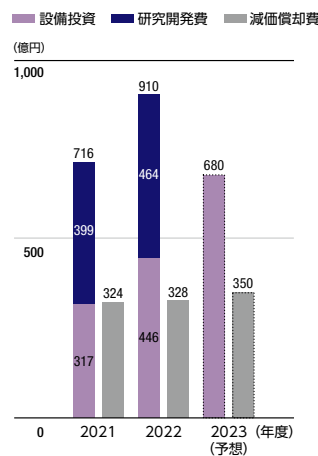
- フィルムに高い機能性を付与するための機能性分子技術などの先端技術
- 薄膜化や大型化などに対応できる高度な製膜および塗布技術
- コスト競争力と供給安定性
- 迅速で的確な製品の処方設計力と開発力、顧客に隣接したグローバルな生産供給体制

セグメントの業績推移

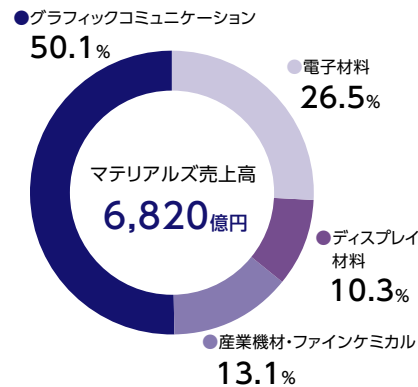


※ 研究開発費はセグメント別予想を開示していません。
※ 2023年度のROICは当初通期予想(2023年5月公表)に基づくものです。

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・多様化するお客さまの経営課題の解決を支援できる確かな営業力、課題解決のためのソリューション・サービスのラインアップとそれを支えるドキュメント関連の独自技術
- オフィスソリューション事業を通じて蓄積した、各業種の業務プロセスへの精通
- 複合機やプリンタービジネスを通じて、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



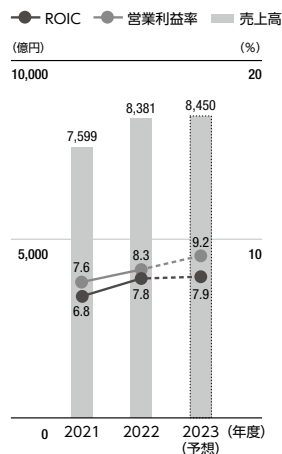
「Apeos C7070」

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

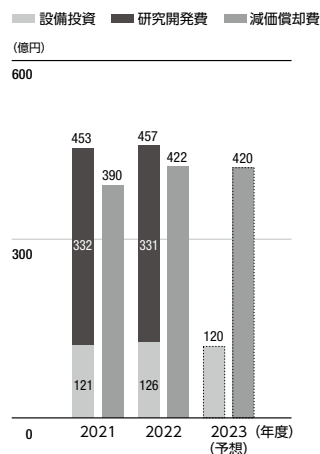
No.1^{※3}

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**

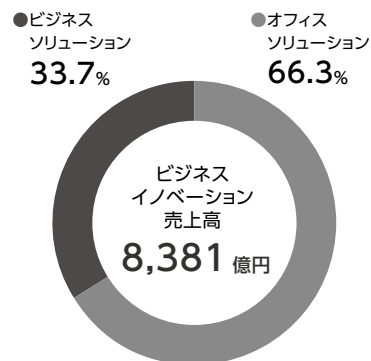
セグメントの業績推移



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。

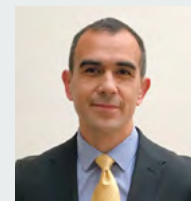
RIPCORD

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。

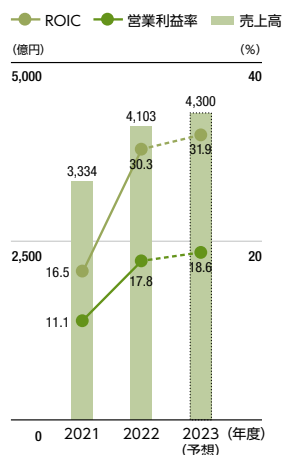
リスク

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。

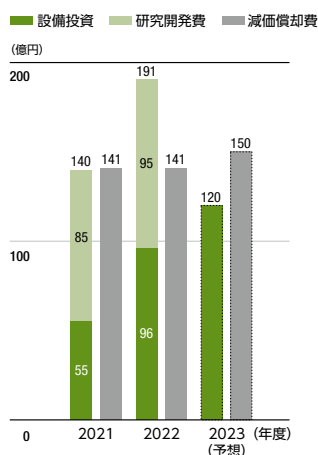
競争優位性

- 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)

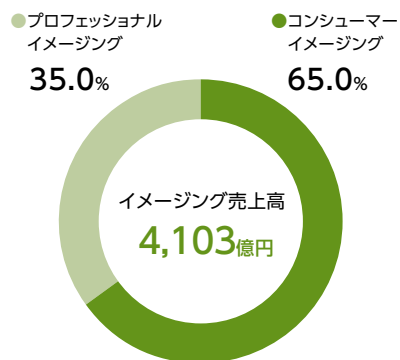
セグメントの業績推移



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

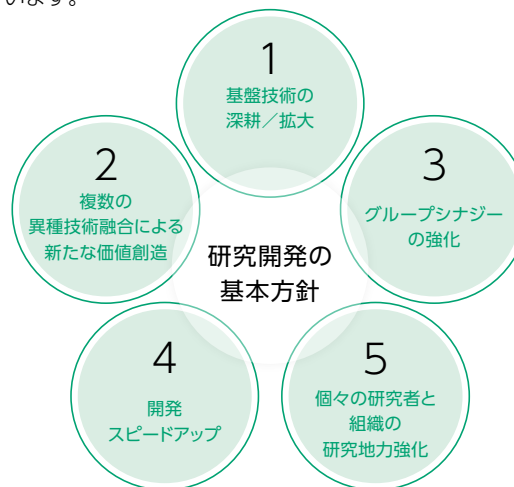
各事業部直下でビジネスに直結した研究開発を展開する「ディビジョナルラボ」と、全社的な視点に立ち基盤技術の研究開発を担う「コーポレートルラボ」の2つの軸で構成しています。

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。

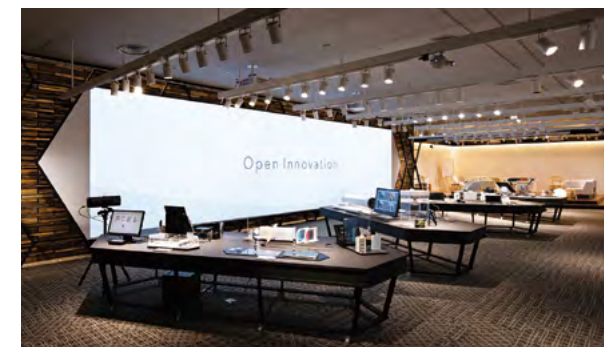
2つの戦略:デジタルの活用とオープンイノベーション

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

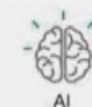
独自のAI技術を活用し、医薬品候補化合物の構造式から新たな候補化合物を自動的に探索し、設計できるシステム(AI-AAM:AI-Amino-Acid Mapping)を研究受託サービスとして2023年4月より運用を開始しました。これまで必要とされていた標的タンパク質(疾患の原因となるタンパク質)の構造解析などを必要とせず、候補化合物の構造式だけで新規候補化合物を探索・設計できるため、新薬開発の期間短縮と成功確率向上につなげることでお客様の創薬研究を支援していきます。

[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



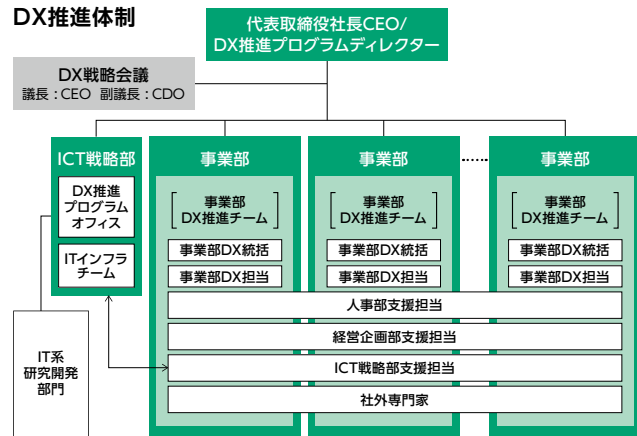
屋外モード
・逆光補正
・シャープネス

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。

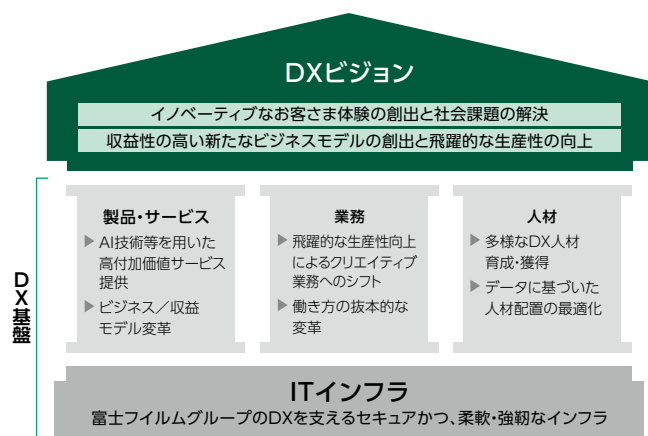
DX推進体制



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

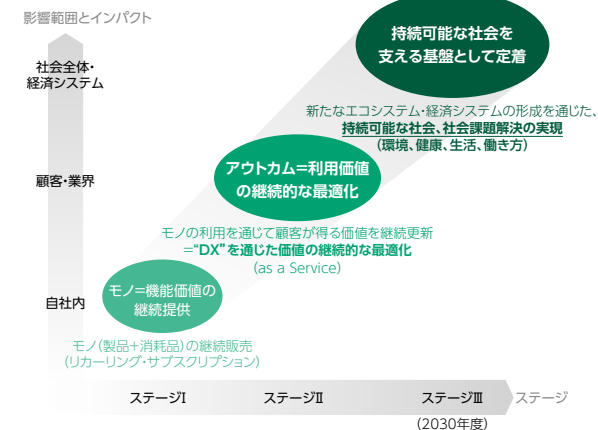
わたしたちは、デジタルを活用することで、一人一人が飛躍的に生産性を高め、そこから生み出される優れた製品・サービスを通じて、イノベティブなお客さま体験の創出と社会課題の解決に貢献し続けます。



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。

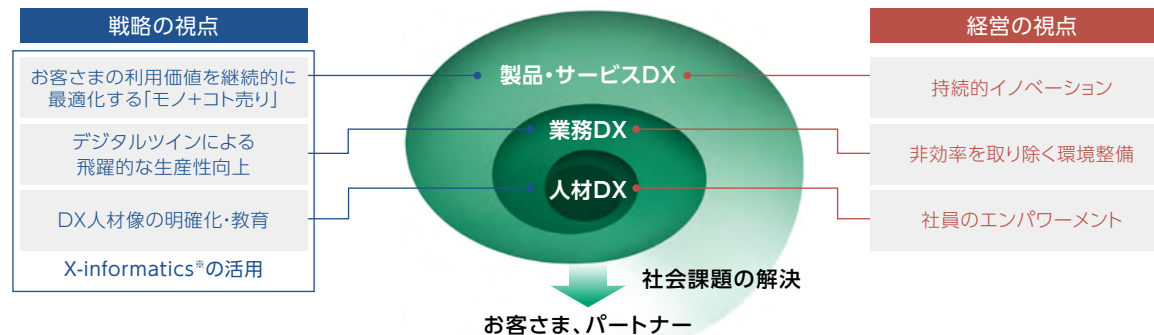
DXロードマップ



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」

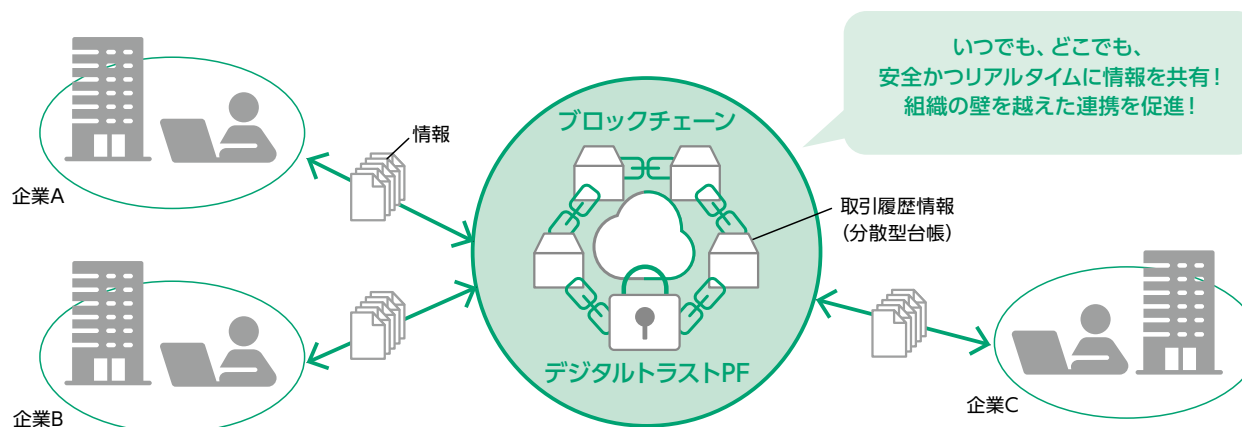
富士フィルムグループでは、「製品・サービス」「業務」のDXを進める上で、多くの事業やビジネスに役立つ情報基盤として「デジタルトラストプラットフォーム」の開発と展開を進めています。デジタルトラストプラットフォームは、トラスト(信頼)が担保された状態で、正しいデジタル情報を最適なタイミングで安全かつリアルタイムに利活用するための情報基盤です。デジタルトラストプラットフォームの開発においては、企業や個人間のネットワーク上の取引履歴を分散管理する「ブロックチェーン」技術を導入しました。情報科学の最先端技術やソフトウェアの基盤技術の研究開発をリードする富士フィルムのインフォマティクス研究所が2016年から研究に着手し、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。

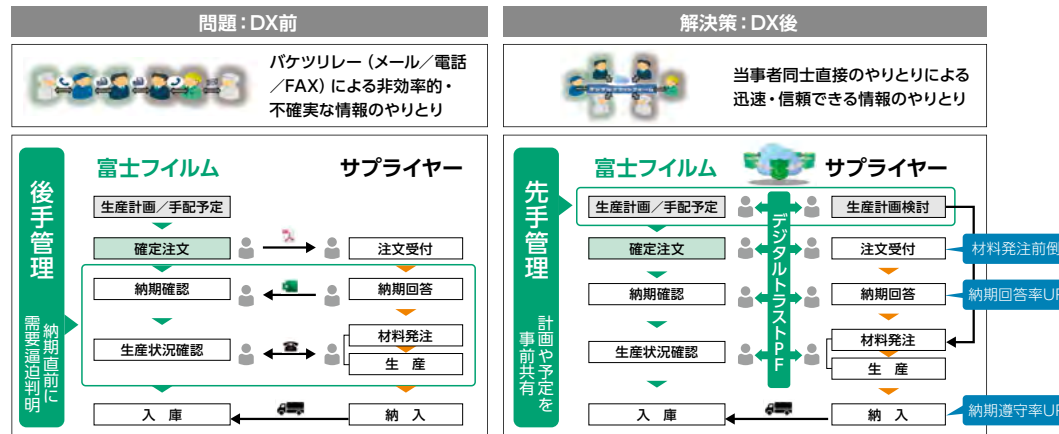
「デジタルトラストプラットフォーム」を中心とした情報連携(イメージ)



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

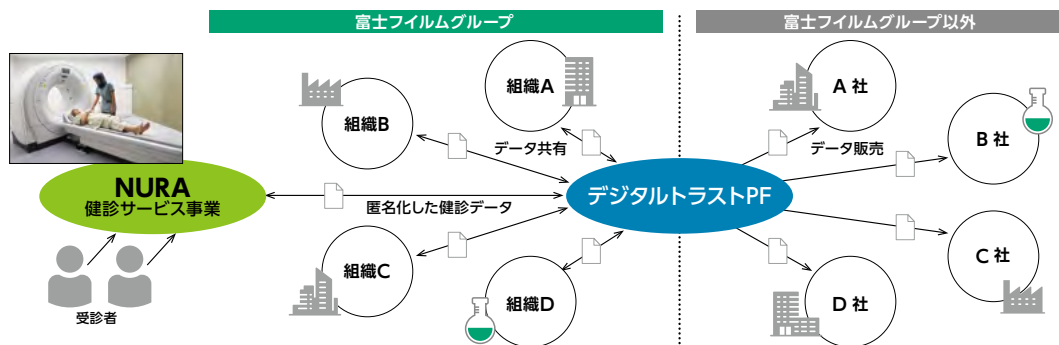
原材料や部品などの安定調達を目的に、生産計画から算出された所要量などの情報を主要サプライヤーとの間で正確かつリアルタイムに共有するもので、デジタルカメラなどの複数の製品分野で実証実験を進めています。



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。

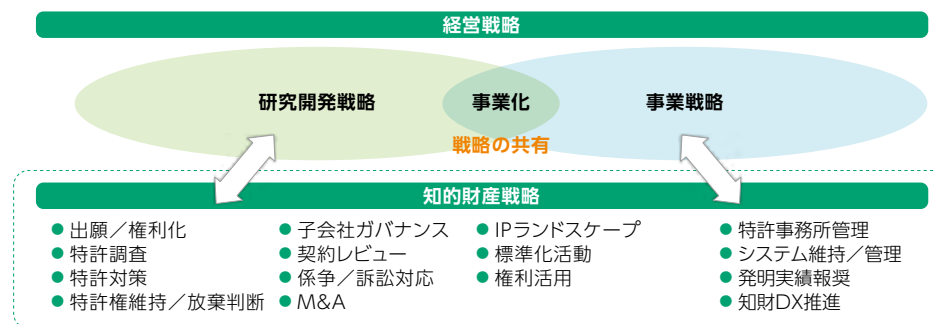
当社グループは外部環境も事業も「変化すること」を前提としています。長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」のゴールを見据え、これまで積極的にM&Aを実施してきた中、DXを活用したシステムやツールを生かし、買収した会社の強みを迅速に取り込んでいく力を有していることも富士フイルムグループの優位性につながっていると考えています。

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

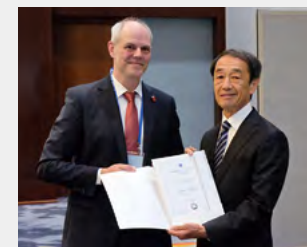
富士フイルムグループでは、国内外で積極的なM&Aを進める中で、海外のグループ会社を含めたグループ一体での知財活動推進に取り組んでいます。2022年10月に米国、2023年3月にドイツで「グローバルIPサミット」を開催するなど、海外現地法人の知財担当者との情報共有や連携を密に行っています。また、日本から、米国、欧州をはじめとするグループ会社の知財活動をサポートするほか、現地へ駐在員を派遣し、海外の開発拠点との連携に基づく活動を強化しており、今後も富士フイルムグループ全体の知財力強化に取り組んでいきます。

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「プロジェクト機能“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

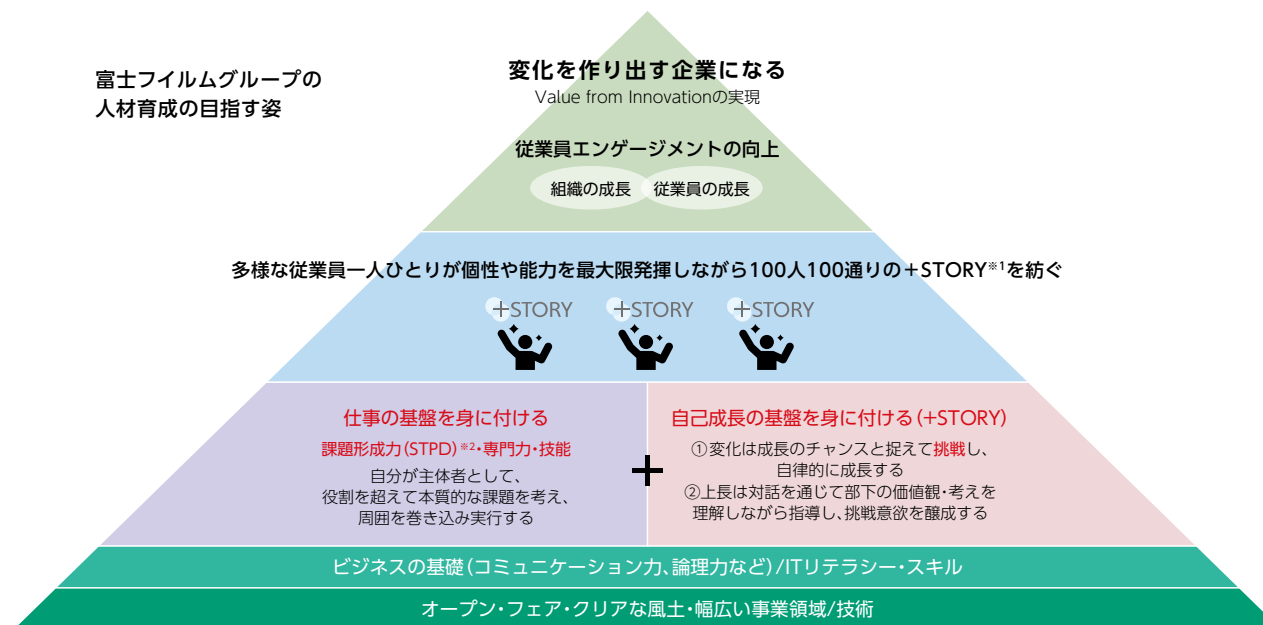
座間 康

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。

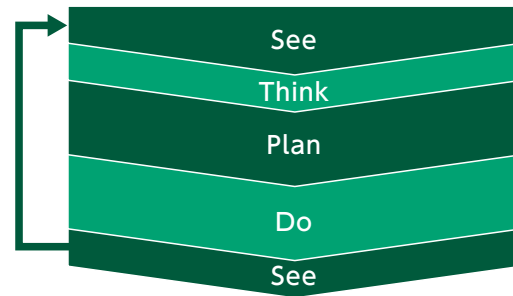
もう一つは「学び」です。変化を作り出していくには、実践で培った経験が通用しない場面が多々あります。これまで経験したことがないような多種多様な局面で自ら判断を下していくためには、物事の本質や原理原則を理解し、自分自身としての拠りどころを持つことが重要です。だからこそ、リーダー育成においては大局観や歴史観などをしっかりと

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。



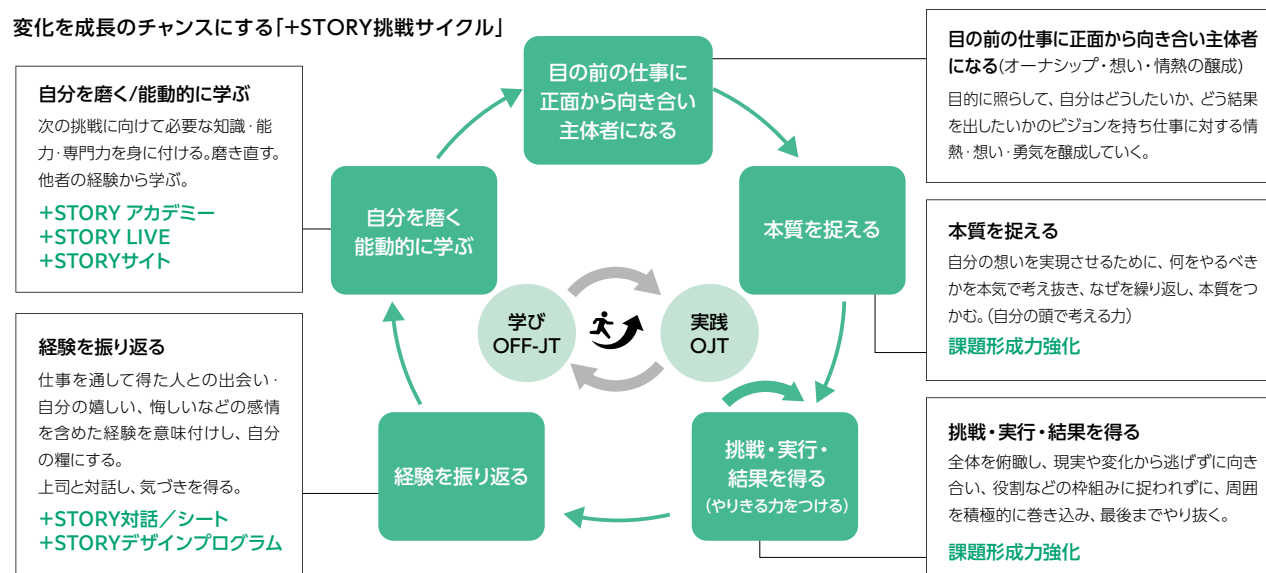
「+STORY LIVE」には、社長の後藤も飛び入りで参加し、登壇者を激励することも

+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

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

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

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

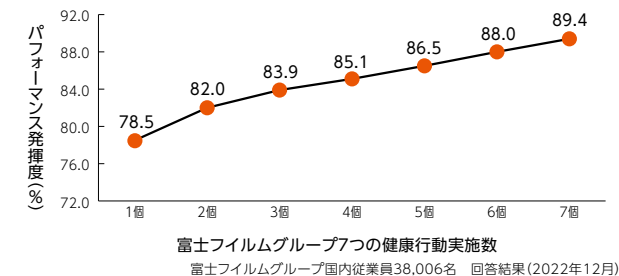
従業員と会社のさらなる成長につなげていくために

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

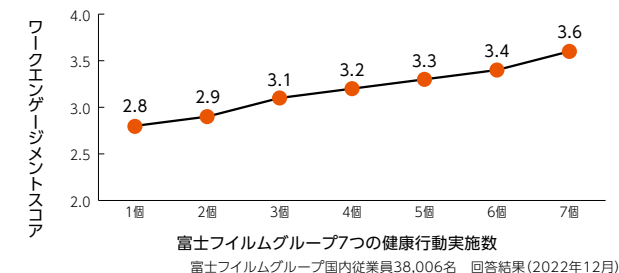
らも得ています。最も大事にしているのは、各職場でサーベイの結果を共有し、よりよい職場を作っていくためのディスカッションを進め、各社・各部門でのディスカッションを通じて検討したアクションプランをもとに、具体的な施策に落とし込んでいくことです。今後も年1回定期的にサーベイを実施し、エンゲージメントサーベイの実施から職場でのディスカッションのサイクルを定着させ、富士フィルムグループと従業員のさらなる成長につなげていけるよう、推進していきます。

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。

