

# **NEVER STOP**

IMPROVING THE FUTURE

FUJIFILM Holdings Corporation

INTEGRATED REPORT

**2021**



# Value from Innovation

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



## 編集方針

本誌は、富士フィルムグループの企業活動に関する情報の中で、特に株主・投資家の皆様にとって重要度が高い財務情報・非財務情報を中心に、成長戦略なども併せて掲載しています。本年より「ステークホルダーの皆様へ富士フィルムグループが目指す姿をお伝えし、共感いただく」ことを基本コンセプトとし、本統合報告書と「サステナビリティレポートSVPストーリー編」を連動させて、富士フィルムグループの持続的な成長を目指した取り組みを紹介することを重視しました。なお本誌掲載の写真は、十分な感染防止策を講じたうえで撮影しています。

## 報告対象期間

財務・非財務データの集計期間は、2020年度（2020年4月～2021年3月）です。活動内容については、2021年4月以降の事業活動も含んでいます。

## レポートの報告対象組織

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

## 参考にした基準およびガイドライン

◎IIRC「国際統合報告フレームワーク」/◎GRI「サステナビリティ・レポート・インギンスタンダード」/◎SASB「サステナビリティ会計基準」/◎TCFD「TCFD提言報告書」/◎経済産業省「価値協創ガイダンス」/◎経済産業省「TCFDガイダンス2.0」/◎環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」

## 開示ツール



統合報告書



サステナビリティレポート  
SVPストーリー編



サステナビリティレポート  
マネジメント編

統合報告書表紙について 「FUJIFILM」のコーポレートロゴは、中央の「IとF」部分にエッジ感のあるデザインを施し、先進技術へのこだわりを表現しています。この部分をモチーフとしながら地球を照らす光と重ね、先進技術が生み出す価値によって課題解決に取り組むことを訴求しています。

富士フィルムホールディングスコーポレートサイト

<https://holdings.fujifilm.com/ja>

富士フィルムホールディングスサステナビリティレポート

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

## CONTENTS

03 富士フィルムグループが大切にすること

### 私たちの原点と今の姿

- 05 価値創造ストーリー
- 07 技術と事業の進化のあゆみ
- 11 事業ポートフォリオ
- 13 企業価値の源泉
- 14 富士フィルムグループの独自技術
- 15 技術が生み出す価値

### トップメッセージ

17 CEOメッセージ

### 戦略と価値創造

- 23 富士フィルムグループが目指す姿
- 25 重点分野別の機会とリスク、  
目標・取り組み

- 27 SVP2030実現に向けた目標と  
2020年度の取り組み
- 28 中期経営計画 VISION2019  
および2020年度の振り返り
- 29 中期経営計画 VISION2023
- 34 事業を通じた「健康」への取り組み
- 38 事業を通じた「生活」への取り組み
- 42 事業を通じた「働き方」への取り組み
- 45 事業を通じた「環境」への取り組み
- 49 特集1：ヘルスケアの取り組み
- 54 特集2：多様性推進の取り組み

### コーポレート・ガバナンス

- 57 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレート・ガバナンス体制
- 69 社外取締役座談会
- 73 経営体制

### 財務・会社情報

- 77 主要財務データ
- 79 主要非財務データ
- 81 11年間の財務データ
- 83 連結貸借対照表
- 85 連結損益計算書
- 86 連結包括利益計算書
- 87 連結資本勘定計算書
- 88 連結キャッシュ・フロー計算書
- 89 財務分析と評価
- 92 非財務情報
- 94 株主価値の創出
- 95 会社概要
- 96 社外からの評価



# 富士フイルムグループが大切にすること

## 私たちのパーパス

### 企業理念

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

### ビジョン

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

### コーポレートスローガン

## Value from Innovation

## 私たちはどのように行動するのか

### 企業行動憲章

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

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

### 行動規範

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

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

## 私たちはどのように実現していくのか

### CSR計画

## Sustainable Value Plan 2030

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

### 中期経営計画

## VISION2023

2021年4月、富士フイルムグループは「Sustainable Value Plan 2030」の目標を実現するための具体的なアクションプランを策定しました。



## 私たちの原点と今の姿

- 05 価値創造ストーリー
- 07 技術と事業の進化のあゆみ
- 11 事業ポートフォリオ
- 13 企業価値の源泉
- 14 富士フイルムグループの独自技術
- 15 技術が生み出す価値

# 価値創造ストーリー

富士フィルムグループは、フィルムの国産化を目指した技術開発、オイルショックやシルバーショックによる原材料価格の高騰、イーストマン・コダックからの米通商法301条提訴など、度重なる試練に立ち向かい、乗り越えてきました。中でも2000年以降、急激なデジタル化の進展により、主力ビジネスであった写真フィルムの市場が縮小し、本業消失の危機に直面する中、事業構造を大胆に転換するとともに、培ってきた技術を革新的に進化させることで事業領域を拡大。未来を起点に今「すべきこと」「足りないもの」を整理し、あらかじめ

準備しておくバックキャストからの戦略強化・資源配分を重視し、現在の強固な事業ポートフォリオの構築につながっています。

富士フィルムグループは、イノベーションによる価値の創造によって、事業を通じた社会課題の解決（Opportunitiesの獲得）、事業プロセスにおける環境・社会への配慮（Risksの低減）を図り、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

▶ 詳細は、P29-33「中期経営計画 VISION2023」をご参照ください。

## サステナブル社会の実現 Value from Innovation



### グローバル社会の課題解決

将来を見据え、  
バックキャストからの  
戦略強化・資源配分



社会からのニーズ  
期待・信頼

### CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」



#### 環境

環境負荷を削減し環境課題の解決に貢献



#### 健康

ヘルスケアの予防・診断・治療プロセスにより健康的な社会をつくる



#### 生活

さまざまな社会インフラをハード、ソフト、マインドの面から支える



#### 働き方

自社の働き方改革を、誰もが「働きがい」を得られる社会への変革に発展

サプライチェーン

ガバナンス

### 事業活動

#### 企業価値の源泉

技術力

企業風土

人材

ブランド

グローバルネットワーク



#### 事業領域

ヘルスケア

マテリアルズ

ビジネス  
イノベーション

イメージング

イノベーション  
による価値創造

### 中期経営計画

#### 新中期経営計画「VISION2023」の基本戦略

ヘルスケア・高機能材料の成長加速と、持続的な成長を可能とするさらに強固な事業基盤の構築



事業ポートフォリオマネジメントの強化



キャッシュフローマネジメント強化



さらなる成長に向けた新規市場参入



M&Aにより強化した事業の統合効果創出

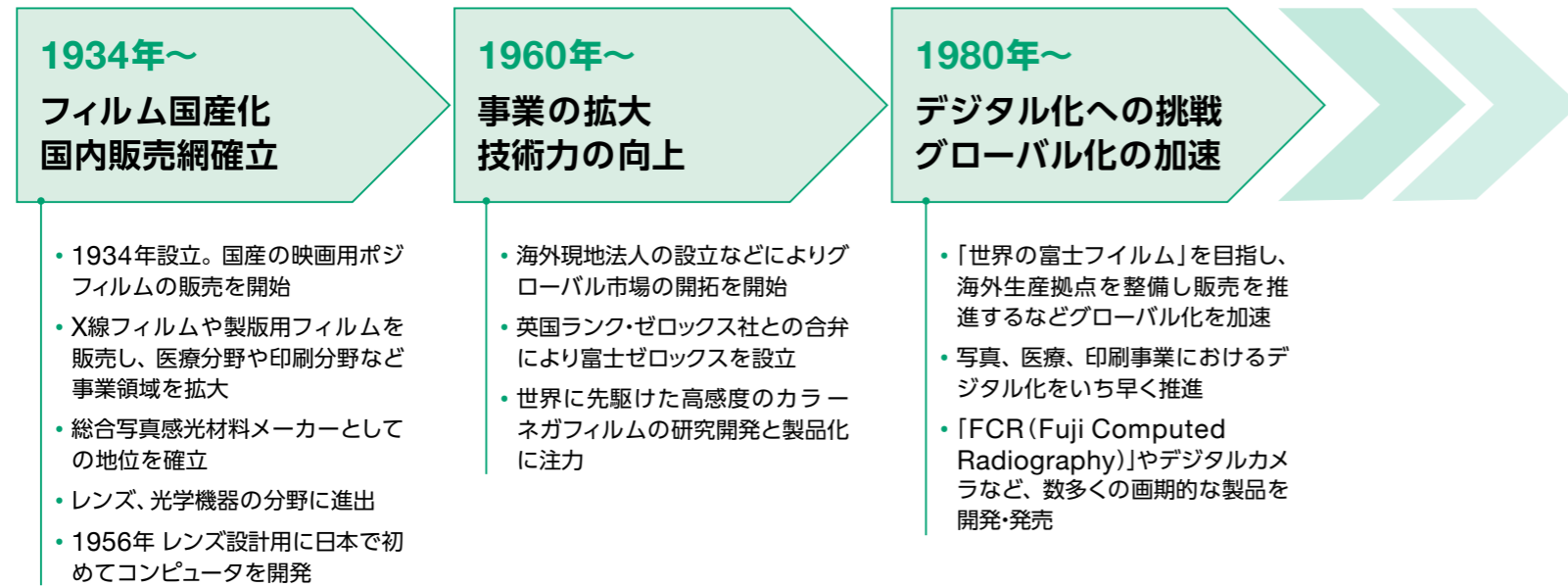
企業理念・ビジョン・

行動規範



# 技術と事業の進化のあゆみ

富士フィルムグループは創業以来、写真フィルム事業で培った幅広い技術を蓄積・進化させ、社会に価値のある製品・サービスを提供することで成長を続けてきました。写真関連製品の開発・生産に必要な光学、化学、エレクトロニクスなどの技術を軸に、時代の先を読み、成長戦略を進めてきたイノベーションの歴史を紹介します。



## 変革へのSTEP 1

### 2000年~2006年 変化に対応 第二の創業期~強固な事業ポートフォリオの構築へ

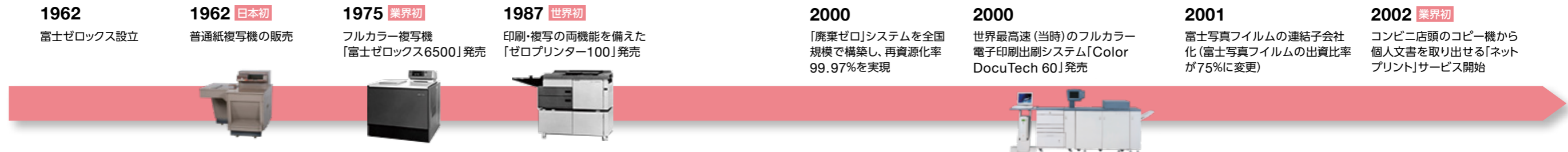
2000年には、写真事業は富士フィルムの売上の約6割、営業利益の約3分の2を占めていましたが、その後デジタル化が急速に進展し、写真フィルム市場は急速に縮小。写真フィルムの市場は、2010年にはピーク時の1割以下にまで落ち込みました。富士フィルムは、この「本業消失」という創業以来最大の危機を乗り越えるべく写真関連事業の再編を踏まえた大規模な事業構造の転換を実施。写真フィ

ルムで培った技術の棚卸しによって応用可能な分野を探索し、今後の成長領域として新たに定めた化粧品市場と医薬品市場に相次いで参入しました。また、2001年に富士ゼロックス(現 富士フィルムビジネスイノベーション)を連結子会社化した後、2006年に連結経営を強化するべく富士フィルムホールディングスを設立し、持株会社体制に移行しました。

#### ヘルスケア&マテリアルズソリューション



#### ドキュメントソリューション



#### イメージングソリューション



#### 写真フィルム需要の急減に対応し、事業構造の転換に成功



## 技術と事業の進化のあゆみ

### 変革へのSTEP 2

#### 2007年～2017年 変化を予測し、先手を打つ 事業ポートフォリオの充実と成長の加速へ

富士フィルムグループは、市場の拡大を見据え、2010年に再生医療事業、2011年にバイオCDMO（開発・製造受託）事業に本格参入しました。M&Aを積極的に進めるとともに、写真フィルムの製造で培ったプロセスエンジニアリングなどの高度な生産技術を応用し、事業を拡大。2017年

度には、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030（SVP2030）」と具体的なアクションプランとしての中期経営計画「VISION2019」を策定。「ヘルスケア領域の成長加速」と「ドキュメント事業の収益力強化」を重点課題として取り組みました。

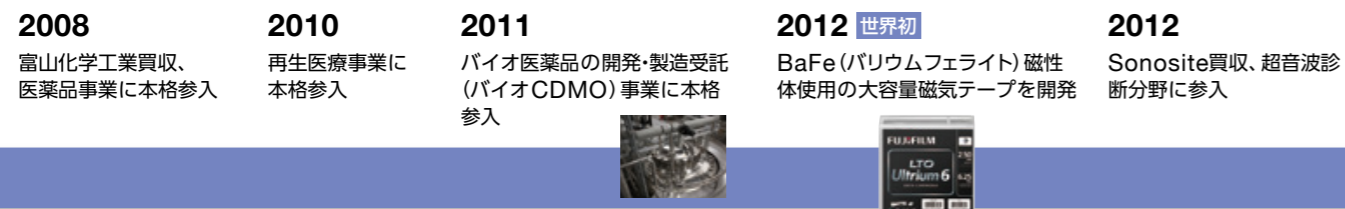
### 変革へのSTEP 3

#### 2018年～ 自ら変化を創り出す 社会にポジティブなインパクトを もたらす価値を創出し、マーケットをリード

富士フィルムグループのシナジーを加速させ、先進独自の技術を進化させながら、産業や社会にポジティブなインパクトをもたらす価値の創出に注力。特にバイオCDMO事業は、米バイオジェン社の製造子会社を買収したほか、生産能力増強に向け積極的な設備投資を進めています。また、株式会社日立製作所の画像診断関連事業を買収し、

富士ゼロックスを完全子会社化するなど、事業ポートフォリオを強化。次なる成長に向けた基盤を構築しました。2021年4月に策定した中期経営計画「VISION2023」実現に向け、富士フィルムグループの成長を加速させるとともに、社会課題の解決に貢献していきます。

#### ヘルスケア&マテリアルズソリューション



#### ヘルスケアを収益の柱として成長

#### ドキュメントソリューション



#### グループのシナジー創出を加速



#### イメージングソリューション



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

### 2021年 新セグメントへ移行

事業セグメントを以下の4つに再編し、それぞれのフェーズに応じた戦略を実行します。  
▶ 詳細は、P29-33「中期経営計画 VISION2023」をご参照ください。

#### ヘルスケア

#### マテリアルズ

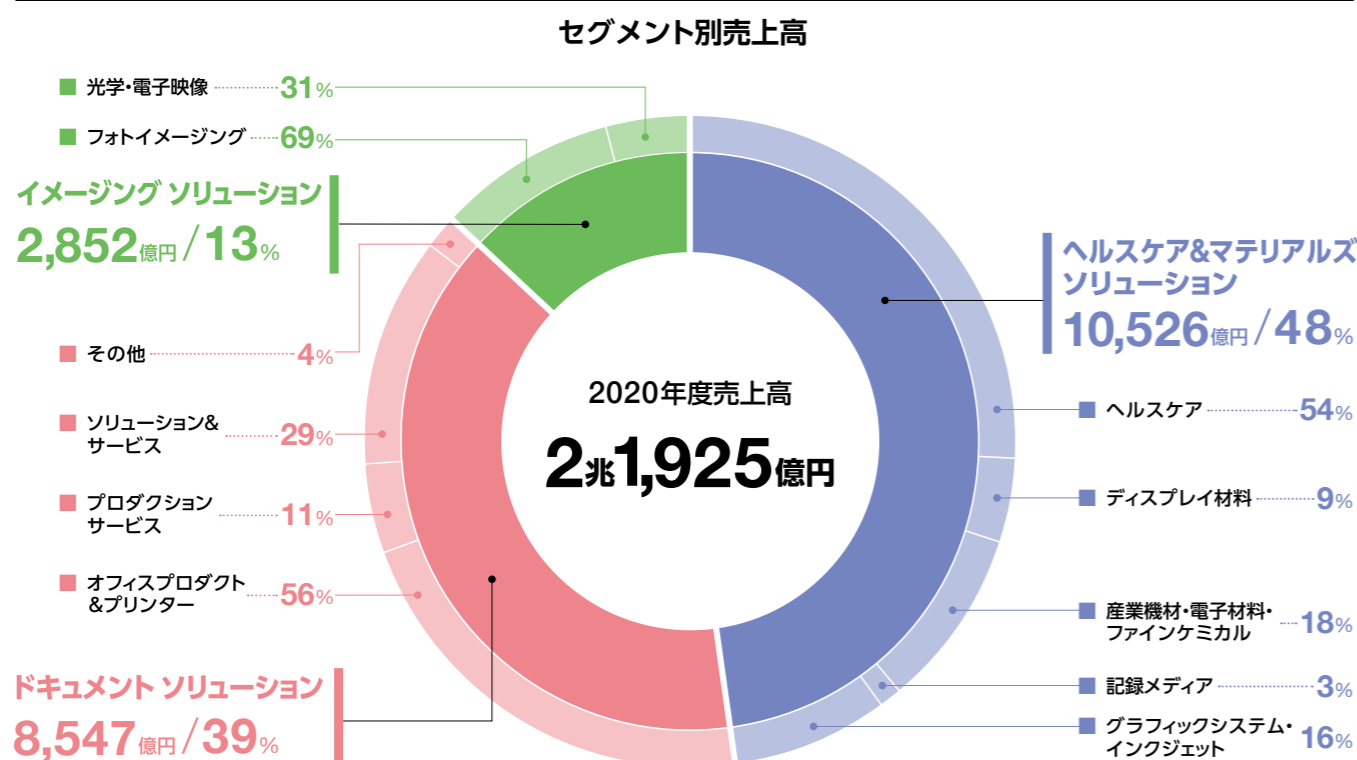
#### ビジネスイノベーション

#### イメージング

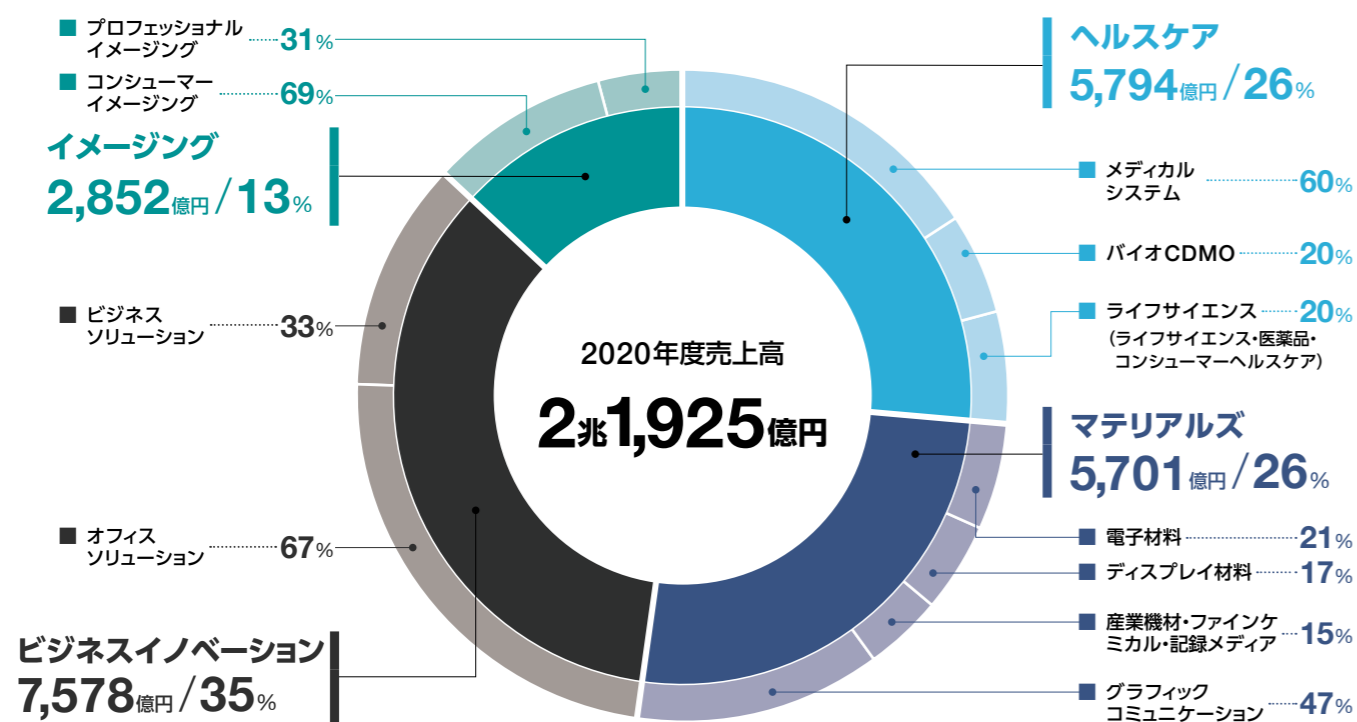


# 事業ポートフォリオ

富士フィルムグループは、写真事業を通して培った先進・独自の高度な技術力を活用し、デジタル化の進展による本業消失の危機を乗り越え、現在の事業ポートフォリオを構築しました。今後もこのポートフォリオをより強固なものにすべく、成長戦略を推進していきます。



参考：新セグメントでの内訳\*



\*監査未了のため、暫定値

## ヘルスケア

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

医用画像情報システム  
世界シェア

**No.1**※1



医用画像情報システム(PACS)  
「SYNAPSE」

### メディカルシステム

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

### ライフサイエンス

創薬支援分野で細胞、培地、試薬のトータルソリューションを提供

### コンシューマーヘルスケア

「ASTALIFT」ブランドなどの機能性化粧品やサプリメントを提供

### バイオCDMO

需要が高まる高品質なバイオ医薬品や新型コロナウイルスワクチン、先進医療分野である遺伝子治療薬のプロセス開発・製造を受託

### 医薬品

次世代医薬品の核酸医薬品やmRNAワクチンなどのプロセス開発・製造を受託

## マテリアルズ

AI・IoT時代の生活を支える通信機器、センサー、次世代ディスプレイなどに向けた高機能材料やグラフィックコミュニケーションを展開

偏光板保護フィルム  
世界シェア

**No.1**※2



偏光板保護フィルム「フジタック」

### 電子材料

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

### ディスプレイ材料

液晶パネルや有機ELパネル向け材料などを提供

### その他高機能材料

ファインケミカル事業(高機能化成品/研究開発用試薬など)、産業機械事業(タッチパネル用センサーフィルムなど)、記録メディア事業を展開

### グラフィックコミュニケーション

グラフィックコミュニケーション事業(オフセット印刷用機材、デジタル印刷システムなど)およびインクジェット事業を展開

## ビジネスイノベーション

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

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



「Apeos C7070」

### オフィスソリューション

複合機やプリンター、消耗品およびドキュメントに関わるソリューションを提供

### ビジネスソリューション

業種・業務の特性に合わせて、システムインテグレーションやクラウドサービスによるソリューション、複合機管理や基幹業務プロセスの役割代行など、課題解決型のドキュメントサービスを提供

ドキュメントハンドリング・ソフトウェア「DocuWorks」  
累計出荷数

**777**万ライセンス※4

## イメージング

「撮影」から「出力」まで、写真・映像に関わる製品・サービスを提供

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 11」

### コンシューマーイメージング

「インスタックス(チェキ)」やカラーフィルム、写真プリント用カラーペーパー、現像・プリント機器、写真プリントサービスなどを提供

### プロフェッショナルイメージング

超高画質「GFXシリーズ」や小型・軽量・高画質の「Xシリーズ」、放送・シネマ用レンズ、監視・工業検査用レンズ、プロジェクター、デジタルサイネージなどを提供

4Kカメラ対応の  
放送用ズームレンズ

**世界初**※5



「FUJINON UA107x8.4BESM AF」

※1 Signify Research調べ ※2 富士フィルム調べ ※3 富士フィルムビジネスイノベーション調べ ※4 2021年4月時点 ※5 2/3インチセンサー搭載の放送用4Kカメラに対応する光学性能を備えたポータブルタイプ放送用ズームレンズとして(富士フィルム調べ)



# 企業価値の源泉

富士フィルムグループの企業価値の源泉は、「技術力」「企業風土」「人材」「ブランド」「グローバルネットワーク」です。これらはいずれも、社会からのニーズ・期待・信頼に応えていくために欠かすことのできない要素です。

## 企業風土

インナーブランディング活動

**22** 言語  
で展開中

- 富士フィルムグループが目指す姿への理解・浸透を図る目的で、国内外のグループ全従業員に富士フィルムブランド動画「FUJIFILM Corporate Movie」によるeラーニングを展開中
- コンプライアンス意識向上とリスクマネジメントの強化に向けた社内教育を継続的に実施
- 内部通報窓口を23言語で運用し、ビジョンで掲げる「オープン、フェア、クリア」の精神を徹底

## 技術力

特許保有件数

**58,208**件

(2021年3月末時点、富士フィルムおよび富士フィルムビジネスイノベーションの合計件数)

- ビッグデータ解析などの最先端技術を活用した研究開発を「インフォマティクス研究所」で実施
- 日本・米国・欧州の「Open Innovation Hub」を起点にグローバルにオープンイノベーションを展開
- AI・IoTを活用したDXを富士フィルムグループ全体で推進する「All-Fujifilm DX推進プログラム」を開始
- 事業リスクを低減し事業成長に貢献する知的財産戦略を事業部門・研究開発部門と連携して展開

## 人材

DX加速に向けたデータサイエンス関連研修受講者数

**4,485**名  
(2021年9月時点、累計延べ人数)

- 各社の健康経営責任者主導のもと、国・地域の実情に合わせた健康増進施策をグローバルに展開し、健康経営を推進
- 「健康経営優良法人ホワイト500」に5年連続認定および「健康経営銘柄2021」認定
- 多様な人材の育成と活用に向けた長期目標を定め、優秀な外国籍従業員の基幹ポスト登用と女性従業員の活躍を促進
- 「富士フィルムウェイ研修／課題形成力強化研修」を継続的に実施

## ブランド

世界におけるブランド認知度

**96%**

- 2021年に12カ国で実施したブランド調査で日本100%、シンガポール99%、中国97%、米国・イギリス・ドイツ92%など、高い認知度を獲得
- グローバルブランディングキャンペーン「NEVER STOP」を国内外で展開し、富士フィルムグループの多岐にわたる事業領域や挑戦し続ける企業姿勢を広く訴求
- 顧客満足度向上に向けた自社および販売流通ネットワークへの教育研修の実施
- 従業員エンゲージメントを測る意識調査を継続的に実施

## グローバルネットワーク

連結子会社数

**310**社

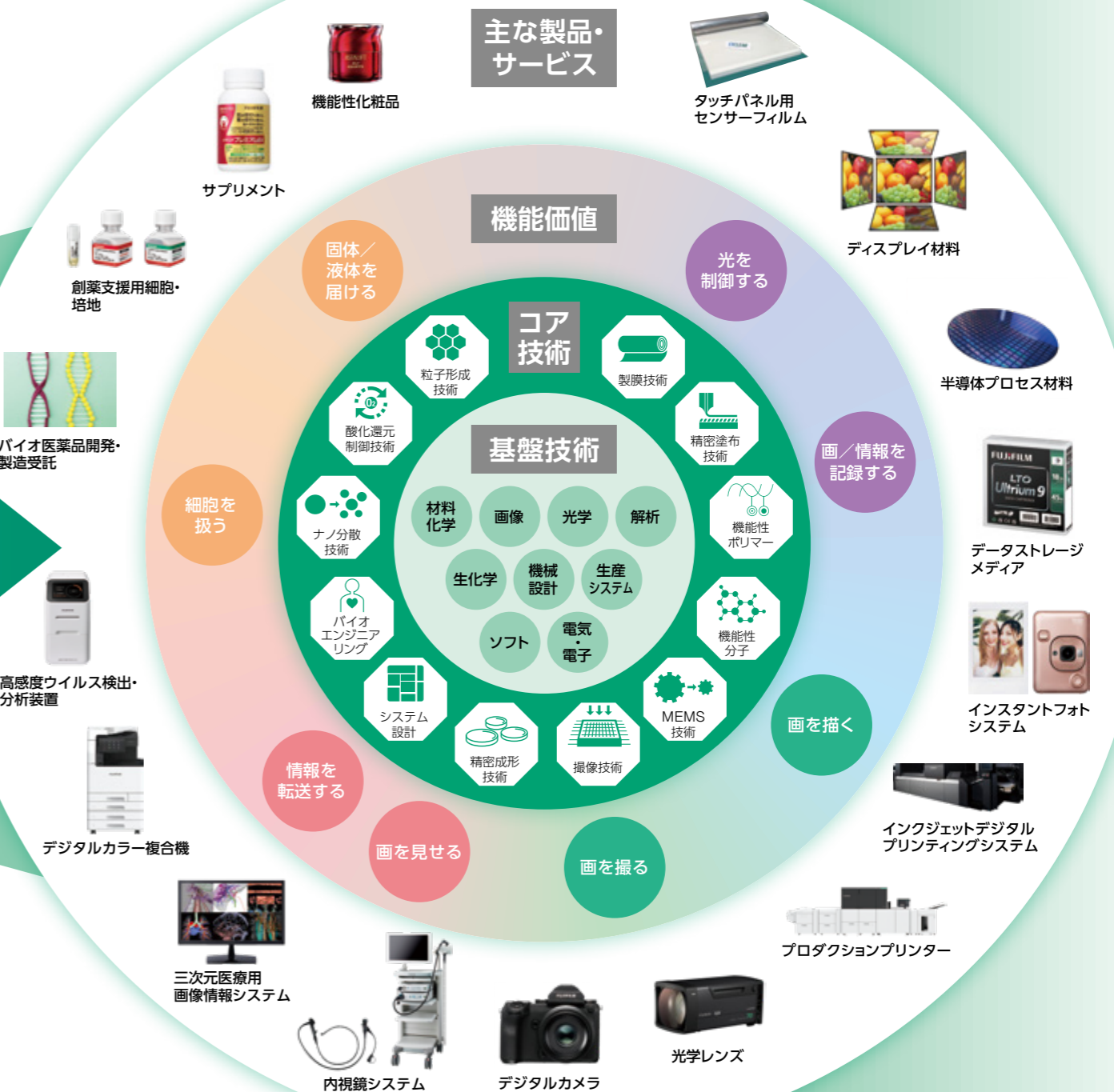
(2021年3月末時点)

- 2020年度海外売上高比率58%
- 欧州・米国・中国・東南アジアの主要拠点に地域統括会社を設置
- バイオCDMO事業は、バイオ医薬品開発・製造の主要市場である欧米に5拠点を設置
- 遺伝子治療薬のプロセス開発・原薬製造拠点を英国と米国に新設

富士フィルム  
グループの  
競争優位性

# 富士フィルムグループの独自技術

創業以来、有機・無機材料化学、光学技術、解析技術などの、事業を支える基礎となる基盤技術を蓄積。さらに、基盤技術をもとに、持続的に競争優位性を築くための核となるコア技術を磨き、それらを組み合わせることで、さまざまな製品・サービスを提供しています。



# 技術が生み出す価値

「技術力」は富士フィルムグループの多様な事業を支える企業価値の源泉の一つです。先進・独自の技術で画期的な製品・サービスを生み出し、世の中に新たな価値を提供し続けていくために、「技術力」の向上に努めるとともに、自社技術と外部技術を掛け合わせるオープンイノベーションも積極的に推進しています。

## 研究開発方針

下記5つの研究方針のもと、事業戦略とR&D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」を図っています。

### 研究方針

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

中長期の社会課題の解決に向けた富士フィルムグループの事業構想を見据え、進化させる技術や新たに仕込むべき技術のポートフォリオを策定・遂行するため、2020年12月に富士フィルムホールディングスに「CTO室」を設立しました。富士フィルムでは、ビジネスに直結する研究開発を行う「ディヴィジョンラボ」と基盤となる技術を研究する「コーポレトラボ」を設け、全社的な視点から各事業に必要な技術を提供しています。

また、富士フィルムビジネスイノベーションでは、顧客の経営課題解決に貢献するための研究開発を進めています。常に人を中心とした商品設計やサービス設計を行うとともに、大学や研究機関、企業などのパートナーと連携し、地域社会の課題解決に向けたシナジーの創出に注力しています。また、日本や海外の開発拠点との連携を通じて、グローバルな市場の要求に迅速に対応できる体制を整えています。

## 知的財産の考え方

富士フィルムグループの企業活動のさまざまな場面で創造される価値を、当社の優位性に確実に結びつけるべく、知的財産活動に取り組んでいます。その範囲は、発明生産支援、特許出願・権利化といった従来の典型的な知的財産活動に加えて、戦略的な競合他社分析や事業優位性を導くための工業標準活動など、多岐にわたります。事業部門、

研究開発部門と連携し、強い知的財産の創出と活用により、事業成長に貢献するとともに、ビジネスリスクの低減などにも取り組み、企業価値向上を目指しています。

## 「共創」による新たな価値を創出するオープンイノベーションの取り組み

富士フィルムグループの競争力の源泉である基盤技術・コア技術とそれらを活用した材料や製品・サービスを社外のビジネスパートナーや社会が持つ課題・ニーズと結びつけ、新たな価値を「共創」する場として「Open Innovation Hub」を日本・米国・欧州に設置。各拠点のコンセプトは共通ながら、それぞれの市場環境や地域特性に合わせた展示を行っています。オープン以来、3地域合わせて約4,000社20,000名（2021年8月末時点）に来訪いただき、さまざまな形での協業が進んでいます。2020年には新型コロナウイルス感染症が猛威を振るう中、早期にオンラインでの「共創」環境を整えた結果、遠方や海外のビジネスパートナーとのコラボレーションが増えるなど、活動の幅が広がっています。

そして、富士フィルムビジネスイノベーションでは、長年培ってきたコミュニケーション全般における技術を実感する場である「Business Innovation Lab.」や、グローバルコミュニケーション領域の新たなビジネス創出に向けた検証活動を行う場である「Future Edge」でも顧客とともに新たな変革を生み出す活動が進められています。AI・IoTなどの技術も取り入れ、急激に変化する事業環境において多様化する顧客の経営課題に応えるソリューションを提案しています。



◀ こちらから「Open Innovation Hub」の動画をご覧ください。  
(パスワード「fujifilm」をご入力ください。)

## AI・ICTの取り組み

当社では、「革新的な製品やサービスの創出」とともに、「業務プロセスを飛躍的に進化」させるため、「ICT戦略部」を中心に、AI（人工知能）技術やIoTなどの先端技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（DX）を強力に推進しています。自社のみならず顧客や社会全体のDX実現へ

の貢献を目指しています。

高度なDXの推進に向け、データ活用のための基盤を構築し、富士フィルムの画像処理技術を応用した「画像AI」、統計分析技術を使った「分析AI」、富士フィルムビジネスイノベーションの自然言語処理技術を用いた「言語AI」を融合したAIの強化に取り組んでいます。

### TOPIC 1: 「富士フィルムグループ AI基本方針」を策定

富士フィルムグループは、2020年11月に、企業活動全般においてAIを有効かつ適切に活用するための指針として、「富士フィルムグループ AI基本方針」を策定しました。

富士フィルムグループでは、企業理念に基づき、医療用画像診断やフォトイメージングの分野で、大量の画像データから価値の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。それらの技術と知見を強みとして、ヘルスケアや高機能材料などの領域においてニーズや課題にアプローチする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のリテラシー教育を充実させ、AI人材の育成を強化していきます。

#### 【富士フィルムグループ AI基本方針の骨子】

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

### 富士フィルムグループの事業とAI技術の組み合わせ

事業におけるAI技術の活用事例を紹介いたします。

#### AI × イメージング分野



たくさんの画像から簡単に1冊のフォトブックを編集・注文できるサービス。AI技術を活用することでユーザーの趣味嗜好に合った画像選択とレイアウトを提案する「パーソナライズ機能」を搭載しています。

#### AI × 産業機械分野



トンネルや橋梁などの点検業務を大幅に効率化する社会インフラ画像診断サービス。サーバーにアップロードされた複数枚の撮影画像から、自動的に画像を合成、AI技術を活用した画像解析による損傷検出、検出結果のデータ化などをクラウド上で行います。

#### AI × 医薬品分野

#### 医薬品候補化合物探索・設計シミュレーション技術 (AI-AAM)

世界で初めて開発された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、設計できる技術。化合物ライブラリーからの探索のみならず、独自AI技術<sup>※1</sup>を活用し、従来発想できなかった新規の化合物の設計を可能にします。

#### AI × メディカルシステム分野



富士フィルムの医用画像情報システム (PACS) 「SYNAPSE」上で、AI技術を活用した画像診断ワークフロー支援を実現するAIプラットフォーム。医療画像診断支援、医療現場のワークフロー支援、医療機器の保守サービスに活用できるAI技術の開発を進めています。

#### AI × ビジネスイノベーション分野

業種や業務の特性に合わせて、AI技術を活用した課題解決型のドキュメントサービスを提供。システムインテグレーションやクラウドサービスによる付加価値の高いソリューションやBPO<sup>※2</sup>などで、顧客の業務効率化や増力化、働き方改革に貢献します。

### TOPIC 2: 「DXビジョン」を策定

富士フィルムグループは、DXのさらなる推進により、顧客への提供価値を飛躍的に高め、社会課題の解決に向けた挑戦を続けることをコミットすべく、「DXビジョン」を2021年7月に策定しました。

富士フィルムグループでは、各部門で任命されたデジタ

ル・オフィサーを統括する「デジタル変革委員会」を2017年に組織化したことに加え、すべての事業活動やサービス・業務を対象に、デジタル変革課題を最新のICTを活用して解決することを目指すなど、全社横断的にDXを推進しています。

▶ 詳細は、「CEOメッセージ」P21をご参照ください。

※1 化合物データベースに登録されている膨大な数の化合物構造から、安定な構造であるための要件を抽出し、得られた要件に従ってまったく新たな化合物を設計する独自AI技術  
※2 Business Process Outsourcing



# CEOメッセージ



代表取締役社長・CEO  
**後藤 禎一**

## 主な経歴

- 1983年 4月 富士写真フイルム株式会社入社
- 1995年 1月 シンガポール支店 ホーチミン駐在員事務所
- 1999年 10月 シンガポール支店課長 (アジア 13カ国・地域を担当)
- 2008年 5月 富士医療器材(上海)有限公司 総経理
- 2010年 12月 メディカルシステム事業部 モダリティソリューション部長
- 2013年 6月 メディカルシステム事業部長
- 2014年 6月 富士フイルム株式会社 執行役員 メディカルシステム事業部長
- 2018年 6月 富士フイルムホールディングス株式会社 取締役  
富士フイルム株式会社 取締役 常務執行役員  
メディカルシステム事業部長 兼 ヘルスケア事業推進室長
- 2020年 6月 富士フイルムホールディングス株式会社 取締役  
富士フイルム株式会社 取締役 専務執行役員  
メディカルシステム事業部長
- 2021年 6月 富士フイルムホールディングス株式会社 代表取締役社長・CEO (現職)  
富士フイルム株式会社 代表取締役社長・CEO (現職)

## 社会課題に向き合い、解決することが 富士フイルムグループの存在意義。 “NEVER STOP”の精神で挑戦し続け 未来を創っていきます。

### 代表取締役社長・CEO就任にあたって

#### 新たな価値を創造するリーディングカンパニーとしてさらなる飛躍を目指します。

本年6月29日に開催された第125回定時株主総会、およびその後の取締役会を経て、富士フイルムホールディングス株式会社の代表取締役社長・CEOに就任しました。

富士フイルムグループは創業以来、先進・独自の技術を進化させながら社会に有用な製品・サービスを提供し続け、グローバル社会の持続可能な発展に貢献してまいりました。経営体制が変わってもその企業姿勢は不変です。私は「富士フイルムグループの未来を創る」ことを自らの使命とし、富士フイルムグループの企業価値をさらに向上させるべく、経営に邁進していく所存です。

新型コロナウイルス感染症(以下、COVID-19)はまだまだ収束せず、世界中の人々の生命を脅かすだけでなく、生活や教育、働き方などあらゆる面で多大な影響を与えています。富士フイルムグループはこの1年、ワクチン候補原薬の製造受託、AIを活用した肺炎の画像診断支援ソフトウェアや変異ウイルス検出試薬の開発・提供など、COVID-19克服に貢献すべく全力で取り組んできました。かつて写真フイルムを中心としていた会社から業態転換を行い、ヘルスケアや高性能材料領域に注力する企業となった今、新たな価値創造に積極的に取り組むことで社会の力になることが

富士フイルムグループの存在意義そのものであると、決意を新たにしています。

当社は、2023年度を最終年度とする中期経営計画「VISION2023」を2021年4月に発表し、次の成長に向けたフェーズに入りました。富士フイルムグループの未来を創るため、私は従業員に対し、「現在の実績は、過去10年の間にまいた種によるものであって、いわば先人の活動の『影』である。各々が感性や嗅覚を研ぎ澄まして、研究・開発の新しい種をまき、水をやり、芽を育て続けなければ、10年後の未来は創れない」ことを強調しています。私自身、「すべては現場に宿る」という信念のもと、17年にわたる海外勤務と10年以上担ってきたメディカルシステム事業において、未来に向けた種をまき、事業の進化と発展に力を尽くしてまいりました。

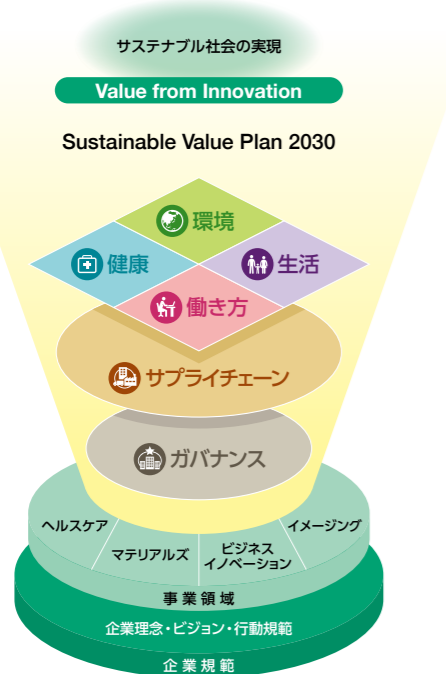
富士フイルムグループは、深く掘り下げた技術力やエンジニアリング力をもとに多岐にわたる事業を展開し、社会課題に多様な角度から貢献できる会社です。今後も常に先を読みながら各事業の本質を見極め、新たな価値を創造するリーディングカンパニーとしてさらなる飛躍を目指します。



中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを教えてください。

**CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の実現に向け、  
新中期経営計画「VISION2023」を推進。  
ヘルスケアを売上・営業利益ともに、最大セグメントに成長させます。**

富士フィルムグループは、2030年に目指す姿として、2017年に長期CSR計画「Sustainable Value Plan (SVP2030)」を策定し、サステナブル社会の実現に向けて、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」の両面から4つの重点分野（環境、健康、生活、働き方）と事業活動の基盤（サプライチェーン、ガバナンス）における課題・目標を設定しました。



同時に、その実現に向け、中期経営計画「VISION2019」をベースとする活動をこの4年間展開。各事業を「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、事業ポートフォリオの強化を進めました。バイオCDMO事業への積極的な投資や富士ゼロックス（現 富士フィルムビジネスイノベーション）の業務改革、完全子会社化など、各ステージに応じた施策を講じ、コロナ禍のような逆境においても揺るがない強固な事業基盤を確立しました。

そして次のステップとして、本年4月に発表した新中期経営計画「VISION2023」では、「ヘルスケア・高機能材料

の成長加速」と「持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築」を骨子とし、ヘルスケアを売上・営業利益ともに当社最大のセグメントに成長させていきます。業績目標として、2023年度に売上2兆7000億円、営業利益は2,600億円、当社株主帰属当期純利益は2,000億円と、いずれの利益も過去最高を達成する計画です。

これらを実現するために、①事業ポートフォリオマネジメントの強化、②キャッシュフローマネジメントの強化、③さらなる成長に向けた新規市場参入、④M&Aにより強化した事業の統合効果創出の4つの重点施策を推進しています。

SVP2030の重点分野として、「環境」課題での気候変動への取り組みとしては、製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出削減目標\*を30%から45%に（30%削減は2019年度に達成）、そして社会でのCO<sub>2</sub>排出削減への貢献目標を50百万トンから90百万トンに上方修正しました。この45%のCO<sub>2</sub>排出削減目標は、国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets (SBT)」より、パリ協定の「2℃目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標としてWB2℃（2℃を十分に下回る）認定を取得しています。さらに、1.5℃認定を目指した検討を始めており、これらの取り組みを踏まえ、TCFD（気候変動関連財務タスクフォース）提言に基づくシナリオ分析を充実させていきます。

\* 2013年度を基準年度とした2030年度目標

「健康」については、AI技術を活用した医療製品・サービスのすべての国・地域での導入を目指し、2019年度実績である57カ国・地域から2030年度には196カ国・地域まで拡大することを目標としました。併せて、医療製品を扱う医師・検査技師への技術指導などを積極的に展開し、医療が十分に行き届いていない地域での医療アクセスや医療の質を向上させることで、地域間格差の解消に取り組めます。

「生活」分野では、デジタルトランスフォーメーション（DX）が進む社会において、5Gや自動運転などの発展に欠かせない最先端の半導体向け電子材料の開発、データ社会を支える記録メディアやディスプレイ材料などの導入推進、商業印刷・パッケージ印刷のデジタル化支援、さらに心の豊かさを生み出す写真・映像領域での製品・サービスの創出まで、安心・安全な社会と平和な暮らしの醸成に貢献します。

「働き方」については、5000万人の人々に生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を提供することを目標に、組織

の力を最大化し、新たな価値創造につなげるための商品やソリューション・サービスの提供をより充実させていきます。

**新中期経営計画「VISION2023」推進に向けて注力することは？**

**ヘルスケアと高機能材料を中心に成長を加速するとともに、その他事業の収益性・効率性を向上させます。そして、全社規模でのDX推進と世界で活躍できる人材の育成・強化に取り組めます。**

次の成長ステージに向け、私がCEO就任時に掲げた①ヘルスケアと高機能材料を中心とした成長の加速とその他事業の収益性・効率性の向上、②全社規模でのDXの推進、③世界で活躍できる人材の育成・強化を確実に実行します。

**①ヘルスケアと高機能材料を中心とした成長の加速と、  
その他事業の収益性・効率性の向上**

「ヘルスケア」は、成長市場であり、今後も競争が激しくなることは必然です。その中で、当社は本年3月31日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」を新たにグループに迎えました。CTやMRI、超音波などの幅広い製品ポートフォリオとその販売ネットワークなどの新たな力を追い風に、富士フィルムの強みである医療ITを掛け合わせることで医療事業の成長を加速させます。さらに、バイオCDMOや創薬支援などを中心に、大胆な投資を実施するとともに、高品質な製品・サービスを提供し、富士フィルムグループ最大の事業セグメントに成長させます。

「マテリアルズ」も、デジタル通信（5G）やAI、自動運転などの技術革新の進展に伴い、電子化の裾野が広がる、伸びしろが大きい領域です。半導体用材料やディスプレイ材料など、富士フィルムグループの技術が生かせる材料を開発し、最先端の機能性材料を迅速に提供しながら、事業を拡大していきます。

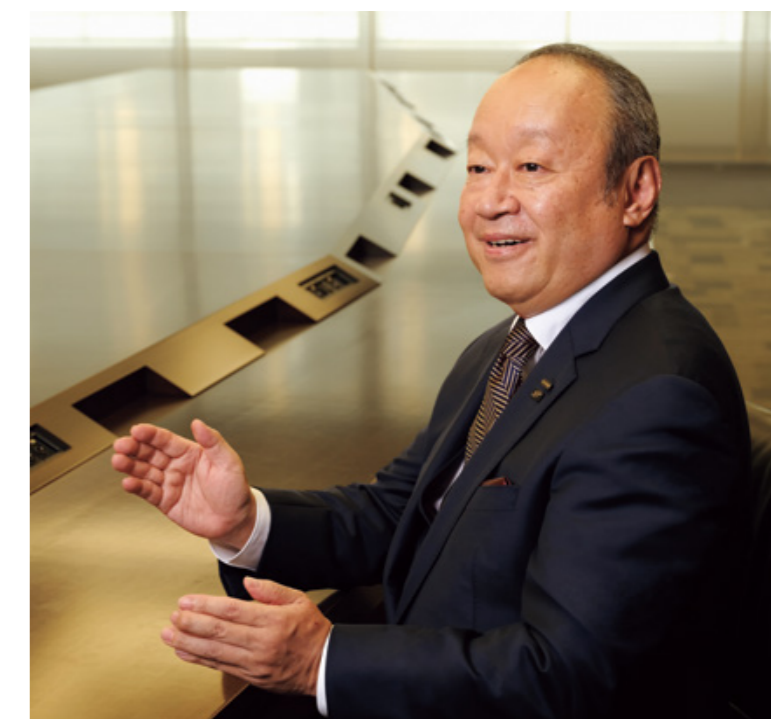
そして、「ビジネスイノベーション」を担う富士フィルムビジネスイノベーションは、富士ゼロックスから社名を新たにした本年4月以降、販売地域やビジネス領域が格段に広がりました。富士フィルムと富士フィルムビジネスイノベーションの販売力や技術・製品力を組み合わせ、お客様のビジネスに革新をもたらす価値を提供することで、さらなる成長を目指します。

「イメージング」については、写真文化を継承・発展させることがこの事業のベストオーナーである富士フィルムの社会的使命であると考えています。写真・映像領域において、

撮影デバイスからプリンティングまでのすべてを担う富士フィルムグループならではの新しい製品・サービスを創出し、市場を創造していきます。

**②全社規模でのDXの推進**

これらの事業領域の成長を加速させるためには、AI技術・ICTを活用した業務プロセスの効率化やDXによって収益性の高い新たなビジネスモデルを構築することが鍵となります。富士フィルムグループでは、世界でトップシェアを維持し、約5,800施設で導入されている医療システム事業の医用画像診断ソリューション「SYNAPSE」や、国内外販売累計で777万ライセンス（2021年4月時点）を誇り、すでに多くのお客様の業務効率化に貢献しているビジネスイノベーション事業のドキュメントハンドリングソフトウェア「DocuWorks」など、お客様のDXを支援する成功事例が存在しています。





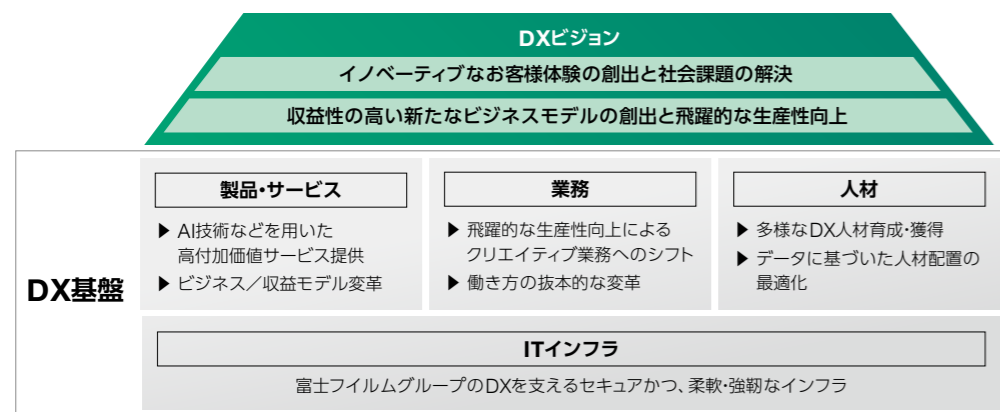
一方、社内での事業部による製品開発や部門業務の効率化を中心とした取り組みの中にも、組織横断での効率化や、社会課題の解決に貢献できる活動があり、それらを全社規模のDXへと進化・加速させていくことが不可欠です。そのため、今年度より、私自身がプログラムディレクターとして実行責任を持ち、富士フィルムグループ全社でDXに取り組む「All-Fujifilm DX推進プログラム」を始動しました。さらに、DXを強力に推進するうえで、富士フィルムグループが目指す姿を明文化した「DXビジョン」を本年7月に発表しました。DX人材の育成や人材配置の最適化などの環境づくりを推進する「人材DX」のほか、経営データをワールドワイドで一元管理できるシステムを刷新し、意思決定を迅速化して業務効率を高める「業務DX」や、ロボティクス・AI技術を幅広い事業の製品・サービスに応用してお客様のDX加速を支援する「製品DX」に取り組んでいます。そして、DX推進の土台となる、情

報セキュリティをさらに強化し、盤石なDX基盤を構築します。

### ③ 世界で活躍できる人材の育成・強化

グループ内のシナジーの創出やこれらの目標実現に向けて挑戦し続ける多様な人材の育成と活用が欠かせません。私は、長年の海外勤務を通して、ビジネスの根幹は「人対人」の信頼関係で成り立っているという思いを強くしました。言葉や文化の違いを超えて、自らイノベーションを起こしながら粘り強くビジネスを進められる人材をグローバルレベルで増やすため、人材育成への投資を積極的に行います。特に、意欲の高い、若い世代の従業員には活躍の機会を広げ、プロフェッショナル人材を増やしていきます。同時に、性別、国籍、障がいの有無、年齢などの違いを生かし、多様な従業員が個々の能力を発揮できる組織風土の醸成にも注力します。

#### 富士フィルムグループのDX基盤



#### 富士フィルムグループの「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

#### ステークホルダーの皆様へ

#### 社会にとってより良い変化を生み出し続けていきます。

富士フィルムグループの原点である写真フィルムの製造には、清浄な水と空気が必要です。また、現像・プリントするまでその品質を確認することができないという製品特性から、信頼を買っていただく必要がありました。そのような背景から、富士フィルムグループの企業文化として“信頼”や“環境保全”をはじめとするESGの考え方が根づいており、社会課題の解決に向けた貢献と事業成長をともに実現させてきました。

昨今、新型コロナウイルスへの対応や脱炭素社会の実現に向けた取り組み、人材多様化の推進など、企業として果

たすべき社会的責任の範囲が拡大しています。持続可能な社会の実現に向け、富士フィルムグループは“NEVER STOP”の精神で社会により良い変化を生み出し続けることのできる企業でなくてはならないと考えています。私たちだからこそ提供できる価値で未来を創り、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるとともに、従業員がさらに誇りをもって働けるような好循環を生み出し続ける企業を目指してまいります。富士フィルムグループの挑戦へのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

## 戦略と価値創造

- 23 富士フィルムグループが目指す姿
- 25 重点分野別の機会とリスク、目標・取り組み
- 27 SVP2030実現に向けた目標と2020年度の取り組み
- 28 中期経営計画 VISION2019および2020年度の振り返り
- 29 中期経営計画 VISION2023
- 34 事業を通じた「健康」への取り組み
- 38 事業を通じた「生活」への取り組み
- 42 事業を通じた「働き方」への取り組み
- 45 事業を通じた「環境」への取り組み
- 49 特集1：ヘルスケアの取り組み
- 54 特集2：多様性推進の取り組み

# 富士フィルムグループが目指す姿

当社は、2030年度をターゲットとする「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」で掲げた目標を実現するためのアクションプランとして、2021～2023年度の中長期経営計画「VISION2023」を2021年4月に策定しました。「VISION2023」で定めた重点施策を推進し、先進・独自の技術をもとに価値ある商品やサービスを提供することにより、富士フィルムグループの成長を加速させるとともに、サステナブル社会の実現に貢献していきます。

## サステナブル社会の実現 Value from Innovation

- グローバル規模の環境・社会の課題を“イノベーション”で解決する
- 事業を通じて、社会にポジティブなインパクトを与える
- ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、社会の期待に適切に応える



「SVP2030」で掲げる目標  
2030年度  
売上高：3兆**5,000**億円以上  
CO<sub>2</sub>排出量\*：45%減(2013年度比)



新中期経営計画  
「VISION2023」で掲げる目標  
2023年度  
売上高：2兆**7,000**億円  
営業利益：2,600億円  
CO<sub>2</sub>排出量\*：38%減(2013年度比)



「VISION2019」実績  
2019年度  
売上高：2兆3,151億円  
営業利益：1,866億円  
CO<sub>2</sub>排出量\*：30%減(2013年度比)

2017年度「SVP2030」策定

\*CO<sub>2</sub>削減量は、製品ライフサイクル全体

「事業を通じた社会課題の解決」「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」による4つの重点分野と事業活動の基盤におけるそれぞれの目標を設定

| 重点分野  | 事業セグメント  | SDGs目標 |
|---|--|--------|
| 環境 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 気候変動への対応</li> <li>• 資源循環の促進</li> <li>• エネルギー問題への対応</li> <li>• 製品・化学物質の安全確保</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ヘルスケア</li> <li>▶ マテリアルズ</li> <li>▶ ビジネスイノベーション</li> <li>▶ イメージング</li> </ul> |        |
| 健康 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 「予防」「診断」「治療」すべての領域における、最先端の製品・サービスのグローバルな提供を通じて、医療格差を是正し健康的な社会を構築する</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ヘルスケア</li> </ul>  |        |
| 生活 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 最先端の機能性材料の開発・提供を通じてDXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する</li> <li>• 写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ マテリアルズ</li> <li>▶ イメージング</li> </ul>   |        |
| 働き方 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 生産性の向上・創造性の発揮をもたらす製品・ソリューションサービスをグローバルに提供することで、誰もが働きがいを得られる社会の変革に貢献する</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ビジネスイノベーション</li> </ul>  |        |
| <b>事業活動の基盤</b>  |  |        |
| サプライチェーン <ul style="list-style-type: none"> <li>• 環境・倫理・人権などのCSR基盤をサプライチェーン全体にわたり強化する</li> </ul>  |  |        |
| ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> <li>• オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透により、ガバナンス体制を改善・堅持する</li> </ul>   |  |        |

社会課題(マテリアリティ) 特定プロセス

### Step 1 基本方針の明確化

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

### Step 2 事業戦略を踏まえた社会課題の抽出

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

### Step 3 重要性評価

- ①事業プロセスにおける環境・社会への配慮
- ②事業を通じた社会課題の解決の2つのアプローチで評価

### Step 4 計画立案とレビュー・承認

抽出された重点課題について関連する事業部とすり合わせ、目標を設定、ESG委員会にて審議・確定後、全社方針として取り組みを推進

▶ 詳細は、サステナビリティレポート2021 マネジメント編 P9-12をご参照ください。



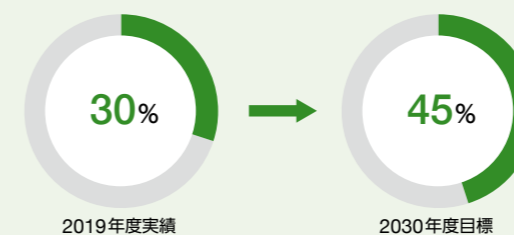
# 重点分野別の機会とリスク、目標・取り組み

当社は、重点分野ごとに機会とリスクの評価や取り組み目標を設定し、事業セグメントに展開することで、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」を図ります。

| 重点分野 | 機会  | リスク  | 代表的な事業セグメント  |
|------|---|--|--|
| 環境   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビッグデータ時代に大量のデータを省エネルギー・低コストで効率的に保管するニーズの拡大</li> <li>異常気象に対し天候の監視・予測、建築物・水源地などのインフラ劣化診断をはじめとするシステム・製品・技術の需要の高まり</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇による異常気象（豪雨、洪水、渇水、間伐など）によるサプライチェーンの分断、工場停止</li> <li>森林、植物の枯死による製品原料の不足（紙：パルプ、フィルム：セルロース）</li> <li>化石燃料の枯渇による製品原料の不足</li> <li>化石燃料使用時に発生する二酸化炭素への炭素税課金、製造コスト増</li> <li>自然災害などによるフィルム生産に必要な水の不足</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア</li> <li>マテリアルズ</li> <li>ビジネスイノベーション</li> <li>イメージング</li> </ul> <p>SDGs目標</p>  |
| 健康   | <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢化の進展や医療従事者の不足などによる、診療支援や業務効率化に貢献するソリューションニーズの高まり</li> <li>がんや希少疾患、遺伝子治療などを中心としたアンメットメディカルニーズの高まり</li> <li>副作用が少なく、高い効果が期待できるバイオ医薬品市場の拡大</li> <li>再生医療の産業化の進展</li> <li>健康寿命や生活習慣病などに対する意識の高まり</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>医療機器における法規制の強化</li> <li>創薬難易度の上昇</li> <li>技術革新によるバイオ医薬品のプロセス開発・製造受託市場の競争環境の激化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスケア</li> </ul> <p>SDGs目標</p>    |
| 生活   | <ul style="list-style-type: none"> <li>有機EL市場の成長によるディスプレイ関連部材の需要拡大</li> <li>5Gや自動運転の普及などによる半導体市場の拡大</li> <li>パッケージ・テキスタイルなどの産業印刷市場の拡大と、同市場でのインクジェットデジタル印刷の活用拡大</li> <li>スマートフォンの普及による画像ショット数の増加とプリントニーズの拡大</li> <li>新興国におけるインスタントフォトシステムの需要拡大</li> <li>ミラーレスデジタルカメラの性能向上による一眼レフカメラやスマートフォンユーザーの切り替え、獲得</li> <li>IoT化の進展、セキュリティの重要性増大に伴うレンズ需要の増加</li> <li>映像の4K、8K化による高性能レンズ需要の増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>TACフィルムの代替素材との競争激化</li> <li>半導体材料市場での競争環境の激化</li> <li>製版・刷版市場における、想定を上回る需要の減少</li> <li>原材料費の高騰</li> <li>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</li> <li>スマートフォンカメラの性能向上</li> <li>競合他社の技術向上による高性能産業用レンズ市場の競争環境の激化</li> <li>半導体需給のひっ迫による調達リスク</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアルズ</li> <li>イメージング</li> </ul> <p>SDGs目標</p>                                    |
| 働き方  | <ul style="list-style-type: none"> <li>中国・東南アジアなどの新興国市場におけるオフィス機器・サービス関連の需要拡大</li> <li>リモートワークなどの働き方の変革に対応したセキュリティ/ネットワークなどのITインフラ環境の構築・運用サービスの需要拡大</li> <li>オフィス業務のDX・生産性向上を実現するAIやクラウドを活用した業務ソリューション・サービス市場の拡大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>リモートワークの定着や業務プロセスのデジタル化の進展に伴うプリント需要の減少</li> <li>オフィス機器市場の競争激化に伴う、収益性の低下</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスイノベーション</li> </ul> <p>SDGs目標</p>   |

## 事業における重点分野に関する目標と主な取り組み

### 目標1 製品ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出削減<sup>※1</sup>



#### 環境影響に配慮した投資

- 投資判断に脱炭素への貢献を組み入れ  
→ バイオCDMO事業の新工場での再生可能エネルギー導入を目指す

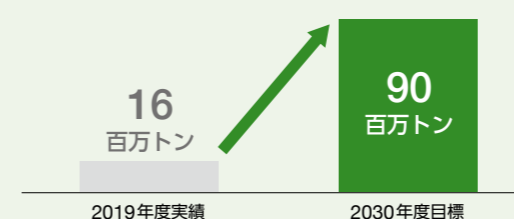
#### エネルギー戦略

- グループ横断で高効率設備へ切り替え
- 環境イニシアチブを通じた社会インフラ整備の働きかけ

#### 環境配慮製品の創出・普及

- ハードディスクの代替となる大容量磁気テープの普及により、社会の消費電力低減
- 現像処理を行わない刷版材料の導入により、環境負荷を低減
- 蓄エネルギーに貢献する材料の開発

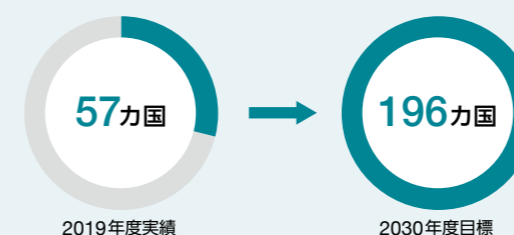
### 目標2 製品・サービスを通じたCO<sub>2</sub>削減<sup>※2</sup>



※1 自社の製品ライフサイクル全体における削減目標(2013年度比)

※2 従来製品をCO<sub>2</sub>削減効果の高い当社の製品やサービスに置き換えることで、社会でのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献する目標(2017年度以降の累計削減量)

### 目標 医療AI技術を活用した製品・サービスを、すべての国と地域に導入



- 医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までにすべての国と地域に導入することで、医療アクセスの向上を実現する

### 目標1 最先端の機能性材料の開発・提供を通じてDXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献

### 目標2 写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献

### 目標 世界の5,000万人にビジネスイノベーションをもたらすソリューション・サービス提供



- ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供する

# SVP2030実現に向けた目標と2020年度の取り組み

▶ 詳細は、サステナビリティレポート2021 SVPストーリー編 P14-15 をご参照ください。

| 重点分野            | 重点課題  | 2030年度に向けた目標  | 2020年度 主な活動   |
|-----------------|---|---|---|
| <b>環境</b>       | 1.気候変動への対応<br>2.資源循環の促進<br>3.脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応<br>4.製品・化学物質の安全確保               | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに2013年度比CO<sub>2</sub>排出45%減</li> <li>2030年度までに社会でのCO<sub>2</sub>排出90百万トン削減に貢献</li> <li>化学物質による人・環境への悪影響を最小化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度CO<sub>2</sub>排出削減目標を引き上げ(左記目標は修正済みの目標)</li> <li>引き上げた目標でSBTiの認定取得</li> <li>社内の環境配慮設計基準「Green Value Products」認定制度で新たに30製品を認定(合計166製品)</li> <li>CDPウォーターセキュリティAリストに認定、CDPサプライヤー・エンゲージメント評価3年連続最高評価</li> </ul> |
| <b>健康</b>       | 1.アンメットメディカルニーズへの対応<br>2.医療サービスへのアクセス向上<br>3.疾病の早期発見への貢献<br>4.健康増進、美への貢献<br>5.健康経営の推進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな治療ソリューションの開発/アクセス向上</li> <li>医療従事者の負担を軽減するAI・IoTを活用したサービス拡大・普及</li> <li>従業員の活力を維持する健康経営の推進</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営銘柄に初選定</li> <li>がんを中心とした健診センターをインドで開設</li> <li>PCR検査キットを発売、新型コロナウイルス感染症ワクチン候補の原薬製造、製剤製造受託</li> <li>デンマークおよび米国でのバイオ医薬品の製造設備の大規模投資を発表</li> <li>AIを活用した放射線治療計画支援ソフト「SYNAPSE Radiotherapy」を新発売</li> </ul>          |
| <b>生活</b>       | 1.安全、安心な社会づくりへの貢献<br>2.心の豊かさ、人々のつながりへの貢献  | <ul style="list-style-type: none"> <li>アーカイブデータのテープ保存率100%を目指す</li> <li>思い出をカタチにした写真を楽しむ機会の提供</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>従来比50倍の高容量580TBを実現する磁気テープストレージメディアの技術を開発</li> <li>社会インフラ画像診断サービス「ひびみっけ」のAI機能拡張</li> </ul>  |
| <b>働き方</b>      | 1.働きがいにつながる環境づくり<br>2.多様な人材の育成と活用   | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の働き方変革の支援</li> <li>女性役職者比率向上</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスパーソンへのテレワークを支援する個室型ワークスペース「CocoDesk」が日経優秀製品・サービス賞日経産業新聞賞を受賞</li> <li>中小企業のIT活用を支援するITアウトソーシングサービス「IT Expert Service」を提供開始</li> <li>女性役職者比率向上(2019年度14.5%→2020年度15.4%)</li> </ul>                               |
| <b>サプライチェーン</b> | 環境・倫理・人権などのCSR基盤をサプライチェーン全般にわたり強化する   | <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な調達への推進</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>「調達におけるお取引先へのお願い」を、国内外の調達先に再周知し、うち213社から受領書を回収</li> </ul>  |
| <b>ガバナンス</b>    | オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透により、ガバナンス体制を改善・堅持する   | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでコンプライアンス意識向上とリスクマネジメントの強化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>富士フィルムグループ AI基本方針を策定</li> <li>コーポレートガバナンス・ガイドラインの改定</li> <li>富士フィルムグループ グローバルヘルスケア行動規範の制定と、関連事業に従事する従業員への教育実施</li> <li>富士フィルムグループ全従業員を対象にした会社の方針の理解、およびコンプライアンスに関する意識調査を実施</li> </ul>                              |

# 中期経営計画 VISION2019および2020年度の振り返り

## 事業ポートフォリオを強化し、次なる飛躍への基盤を構築

「VISION2019」では、各事業を「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、その成長過程に合わせた施策を展開して各事業の収益性向上を図るとともに、「ヘルスケア領域の成長加速」と「ドキュメント事業の新たな成長戦略とさらなる収益力向上」を重点課題に定めて取り組みました。

ヘルスケアでは、メディカルシステム事業とバイオCDMO事業を成長の牽引役として、日立製作所の画像診断関連事業の買収をはじめ、バイオCDMO事業におけるデンマーク拠点買収や大型設備投資など、持続的成長に向けた投資を積極的に行ってきました。ドキュメント事業では、業務改革の推進

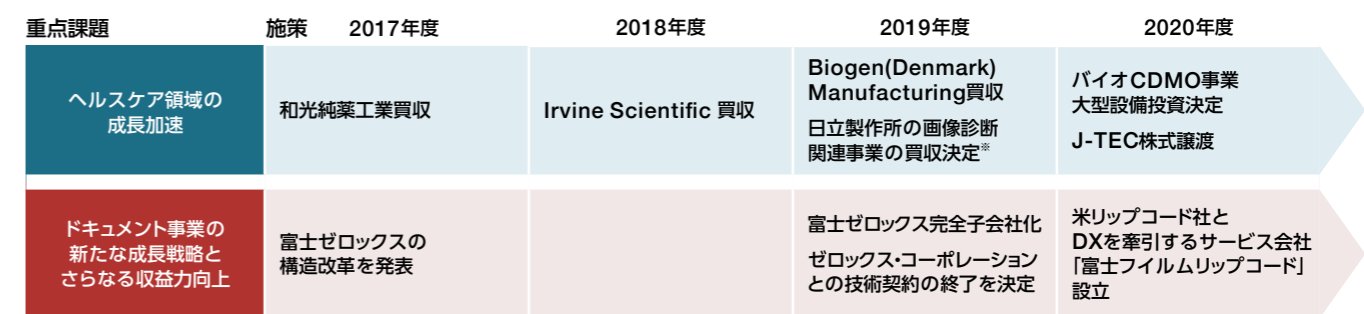
や開発リードタイムの短縮などによる収益力向上によって、営業利益率は当初計画から1年前倒しで、2019年度に10%以上を達成しました。また、富士ゼロックスを当社の完全子会社としたことで、意思決定の迅速化や富士フィルムグループ内のさらなるシナジー創出につながる基盤を整えました。

(単位: 億円)

|             | 2019年度 VISION2019 | 2019年度 実績      | 2020年度 実績                    |
|-------------|-------------------|----------------|------------------------------|
| 売上高         | 26,000<br>100%    | 23,151<br>100% | 21,925<br>100%               |
| 営業利益        | 2,300<br>8.8%     | 1,866<br>8.1%  | 1,655<br>7.5%                |
| 当社株主帰属当期純利益 | 1,500<br>5.8%     | 1,250<br>5.4%  | 1,812<br>8.3%<br><b>過去最高</b> |
| ROE*        | 7.3%              | 6.3%           | 8.7%                         |

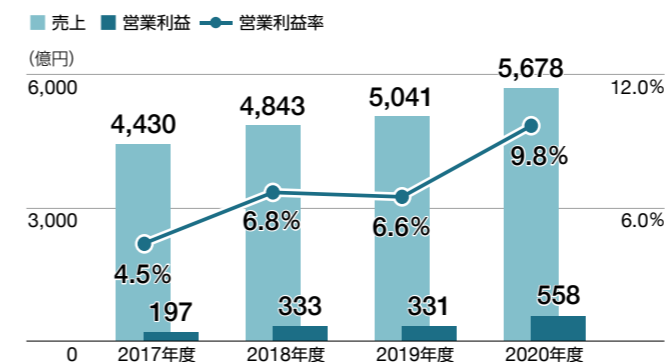
\* Return on Equity。自己資本利益率

## 重点課題への取り組みと業績推移

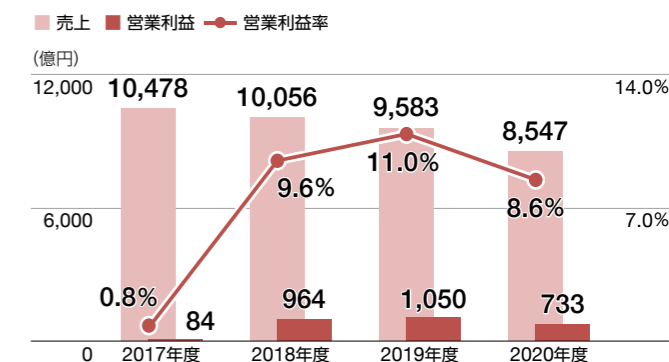


\* 買収完了は2021年3月31日

## ヘルスケア領域 業績推移



## ドキュメント事業 業績推移



## コロナ禍においても確実に利益を創出できる事業ポートフォリオ

2020年度は、前年度に続き新型コロナウイルス感染症の流行拡大の影響を受けて減収減益となりましたが、感染拡大抑止への対応などでメディカルシステム事業、バイオCDMO事業、再生医療事業を中心に好調に推移し、ヘルスケア領域の売上が拡大するとともに、在宅勤務や在宅学習

の需要を取り込んだ高機能材料分野も増収となりました。強固な事業ポートフォリオを構築し、コロナ禍においても確実に利益を創出した年度であったと言えます。また、ヘルスケアを中心としたベンチャー企業への戦略的投資で大きく価値を上げた投資有価証券の売却・評価益や、富士ゼロックスの完全子会社化による非支配持分帰属損益の改善なども寄与し、株主帰属当期純利益は過去最高益となりました。



# 中期経営計画 VISION2023

当社は、2021年4月に2023年度を最終年度とする中期経営計画「VISION2023」を策定しました。4つの重点施策により、ヘルスケア・高機能材料の成長加速と、持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築に取り組みます。

## ヘルスケア・高機能材料の成長加速と、 持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築



- ・積極的な成長投資の継続
- ・「新規／将来性」「重点」事業に経営資源を集中投下
- ・キャッシュ創出と投資の循環を加速・強化

### 1 事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業フェーズに応じた適切な戦略実行  
グループ全体の経営資源の最適配分

### 2 キャッシュフローマネジメントの強化

資本効率を意識した事業運営の徹底  
ROE/ROIC/CCC向上

### 3 さらなる成長に向けた新規市場への参入

当社技術の強み<sup>※1</sup>を発揮し得る技術領域・市場に  
投資を継続

### 4 M&Aにより強化した事業の統合効果を創出

富士フィルムヘルスケア<sup>※2</sup>  
→AI技術と幅広い製品ラインアップを組み合わせ、  
新たな価値を創出  
富士フィルムビジネスイノベーション  
→・グローバル展開加速  
・ソリューション・サービスビジネス強化

## 「VISION2023」における 4つの重点施策

「VISION2023」では、その骨子を「ヘルスケア・高機能材料の成長加速」および「持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築」とし、これらを実現するため4つの重点施策を推進していきます。

### 1 事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業セグメントを「ヘルスケア」「マテリアルズ」「ビジネスイノベーション」「イメージング」の4つに再編し、セグメント内の各事業を「新規／将来性」「重点」「収益基盤」「ノンコア」のステージに位置づけて、各事業のフェーズに応じた戦略を実行します。

### 2 キャッシュフローマネジメントの強化

資本効率を意識した事業運営を徹底し、売上高・営業利益の成長、ROEの達成に加え、ROIC<sup>※3</sup>とCCC<sup>※4</sup>を新たな指標としてキャッシュ創出力を強化します。特に、投下資本

の有効活用の観点から経営の効率性を示すROICを重視し、2023年度の全社目標6.1%の達成を目指します。また、資産の効率的活用と事業ポートフォリオマネジメントにより、3年間で累計1兆円の営業キャッシュフローを創出し、成長投資に優先的に配分していきます。

### 3 さらなる成長に向けた新規市場参入

AI技術やバイオ技術、光制御材料技術など、当社グループの技術の強みを生かせる領域に投資し、新規市場への参入を図ります。

### 4 M&Aにより強化した事業の統合効果の創出

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とのシナジーや、富士フィルムビジネスイノベーションでの「グローバル展開の加速」「ソリューション・サービスビジネスの強化」において、統合効果を創出します。

※1 AI・IT技術、バイオ技術、光制御材料技術など  
※2 2021年3月31日に買収完了した(株)日立製作所の画像診断関連事業の承継会社  
※3 Return On Invested Capitalの略。投下資本利益率  
※4 Cash Conversion Cycleの略。原材料の購入など仕入れのための支払いを行ってから、製品・サービスの代金を顧客から回収するまでの日数を示す指標

業績目標 (単位: 億円)

|                      | 2020年度<br>実績   | 2021年度<br>VISION2023 | 2021年度<br>業績予想 <sup>※5</sup> | 2023年度<br>VISION2023      |
|----------------------|----------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|
| 売上高                  | 21,925<br>100% | 24,400<br>100%       | 25,000<br>100%               | 27,000<br>100%            |
| 一時費用除く営業利益           | 1,895<br>8.6%  | 2,150<br>8.8%        | 2,350<br>9.4%                | 2,700<br>10.0%            |
| 一時費用                 | 240            | 350                  | 350                          | 100                       |
| 営業利益                 | 1,655<br>7.5%  | 1,800<br>7.4%        | 2,000<br>8.0%                | 過去<br>最高<br>2,600<br>9.6% |
| 税金等調整前<br>当期純利益      | 2,359<br>10.8% | 1,850<br>7.6%        | 2,200<br>8.8%                | 過去<br>最高<br>2,650<br>9.8% |
| 当社株主帰属<br>当期純利益      | 1,812<br>8.3%  | 1,300<br>5.3%        | 1,600<br>6.4%                | 過去<br>最高<br>2,000<br>7.4% |
| 1株当たり当社株主帰属<br>当期純利益 | 453.28円        | 325.18円              | 400.18円                      | 500.27円                   |
| ROE                  | 8.7%           | 6.2%                 | 7.1%                         | 8.4%                      |
| ROIC                 | 4.3%           | 4.6%                 | 4.9%                         | 6.1%                      |
| CCC                  | 123日           | 124日                 | 124日                         | 103日                      |

注1) 2020年度為替実績: 米ドル=106円、ユーロ124円、銀価格 (/kg)=74,000円 VISION2023為替前提: 米ドル=104円、ユーロ124円、銀価格 (/kg)=84,000円  
2021年度業績予想為替前提: 米ドル=109円、ユーロ132円、銀価格 (/kg)=95,000円  
注2) 営業利益 為替感応度 米ドル: 3億円、ユーロ: 8億円

## 「VISION2023」における業績目標 ～過去最高益の更新～

業績目標については、売上高は2023年度に2兆7,000億円とし、営業利益は2022年度に過去最高益を達成した後、2023年度においてさらに最高益を更新する計画です。当社株主帰属当期純利益は、2020年度に計上した投資有価証券売却益などの一時的な収益を計画で織り込んでおらず、2021年度はいったん減益としていますが、2023年度には過去最高益となる2,000億円を目指します。また、ROEは2023年度に8.4%を達成します。

※5 2021年度第1四半期決算発表時  
※6 セグメント間取引消去後  
※7 2020年度の数値は、VISION2023発表時の業績予想値  
※8 2020年度業績予想の売上高は、2月9日公表の業績予想における「プロダクションサービス」の売上高をビジネスイノベーション(ドキュメント)からマテリアルズに組み替えて表記(参考値)

セグメント別業績目標 (単位: 億円)

| 売上高 <sup>※6</sup>             | 2020年度 <sup>※7</sup> | 2021年度<br>VISION2023 | 2021年度<br>業績予想 <sup>※5</sup> | 2023年度<br>VISION2023 |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| ヘルスケア                         | 5,500                | 7,500                | 7,700                        | 8,600                |
| マテリアルズ <sup>※8</sup>          | 5,700                | 6,000                | 6,200                        | 7,200                |
| ビジネス<br>イノベーション <sup>※8</sup> | 7,800                | 8,000                | 8,000                        | 8,200                |
| イメージング                        | 2,800                | 2,900                | 3,100                        | 3,000                |
| 合計                            | 21,800               | 24,400               | 25,000                       | 27,000               |

| 営業利益<br>[営業利益率] | 2020年度 <sup>※7</sup> | 2021年度<br>VISION2023 | 2021年度<br>業績予想 <sup>※5</sup> | 2023年度<br>VISION2023 |
|-----------------|----------------------|----------------------|------------------------------|----------------------|
| ヘルスケア           | 560<br>[10.2%]       | 700<br>[9.3%]        | 780<br>[10.1%]               | 1,030<br>[12.0%]     |
| マテリアルズ          | 520<br>[9.1%]        | 560<br>[9.3%]        | 620<br>[10.0%]               | 950<br>[13.2%]       |
| ビジネス<br>イノベーション | 710<br>[9.1%]        | 750<br>[9.4%]        | 750<br>[9.4%]                | 820<br>[10.0%]       |
| イメージング          | 110<br>[3.9%]        | 160<br>[5.5%]        | 220<br>[7.1%]                | 250<br>[8.3%]        |
| 全社／連結調整         | -300                 | -370                 | -370                         | -450                 |
| 合計              | 1,600<br>[7.3%]      | 1,800<br>[7.4%]      | 2,000<br>[8.0%]              | 2,600<br>[9.6%]      |

中期経営計画 VISION2023

CFOメッセージ

事業ポートフォリオマネジメントを強化し、  
持続的な成長を可能にする  
強靱な事業基盤を構築します

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



事業ポートフォリオマネジメントの強化 — 事業フェーズに応じた適切な戦略実行

当社は「VISION2023」の策定とともに、事業セグメントを「ヘルスケア」「マテリアルズ」「ビジネスイノベーション」「イメージング」の4つに再編しました。2021年度から「ヘルスケア」を独立したセグメントとして売上・営業利益などの財務情報を開示し、中期経営計画の進捗状況を示していきます。

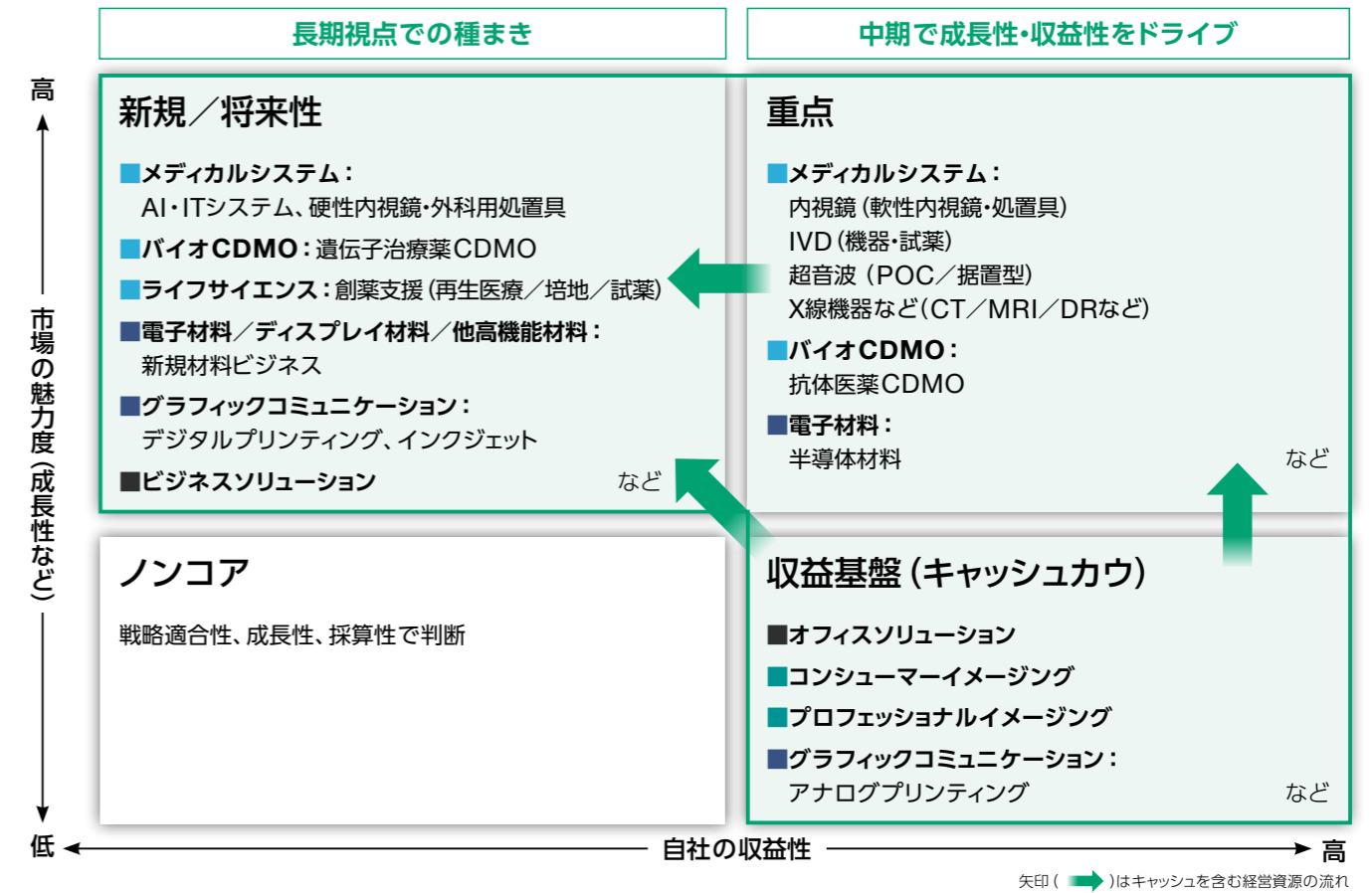
さらに「新規／将来性」、「重点」、「収益基盤」、「ノンコア」に分類された事業ごとに、それぞれの成長フェーズに応じた適切な戦略の実行とグループ全体の経営資源の再配分

を行います。事業の分類にあたっては、それぞれの事業のポジショニング、ポテンシャル、ステージなどから多角的に検討を行いました。検討のベースには、自社の強みが生きて、中長期的により高いリターンを出ることができる分野へ投資を集中するという考え方があります。次世代を担う「新規／将来性」「重点」事業に経営資源を集中投資して成長させる一方、「収益基盤」の事業には投資をコントロールして経営の効率化を追求し、キャッシュフローを最大化していきます。

新たな4事業セグメントに再編

|             |   |   |   |
|-------------|---|---|---|
| ヘルスケア       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ メディカルシステム</li> <li>■ バイオCDMO</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ライフサイエンス</li> <li>・ライフサイエンス(創薬支援:再生医療・培地・試薬)</li> <li>・医薬品</li> <li>・コンシューマーヘルスケア(化粧品・サプリメント)</li> </ul> |   |
| マテリアルズ      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高機能材料</li> <li>■ 電子材料</li> <li>■ ディスプレイ材料</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 他高機能材料</li> <li>・産業機材</li> <li>・ファインケミカル</li> <li>・記録メディア</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ グラフィックコミュニケーション</li> <li>・グラフィックコミュニケーション</li> <li>・インクジェット</li> </ul> |
| ビジネスイノベーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ オフィスソリューション</li> <li>■ ビジネスソリューション</li> </ul>        |   |   |
| イメージング      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンシューマーイメージング</li> <li>■ プロフェッショナルイメージング</li> </ul>  |   |   |

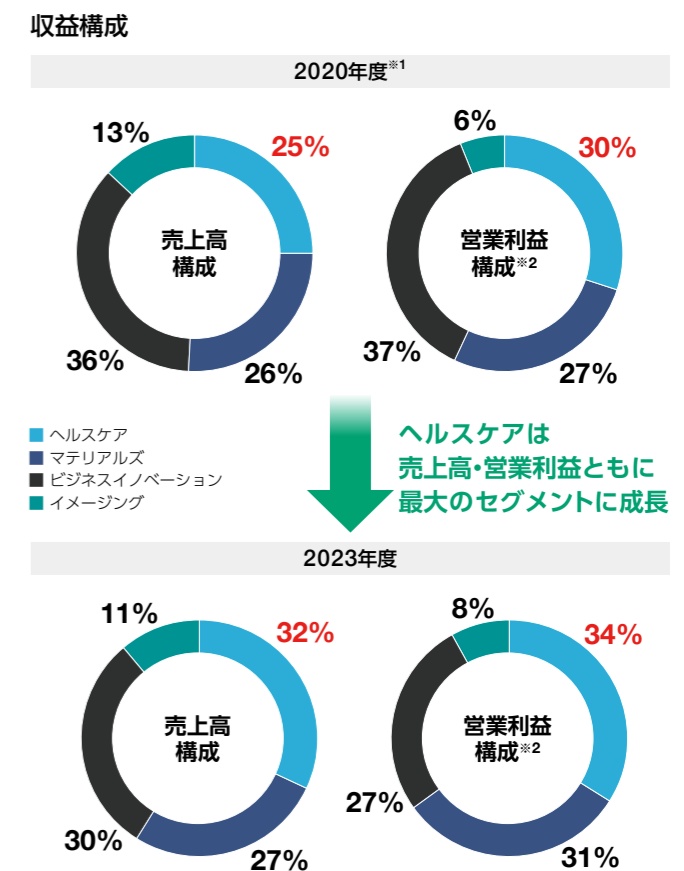
2021年度から「4セグメント(ヘルスケア・マテリアルズ・ビジネスイノベーション・イメージング)および11サブセグメント」(■ ■ ■ ■ ■)で業績開示\*  
\* 4セグメントは売上高/営業利益、11サブセグメントは売上高を開示



具体的には、「VISION2023」の3年間で研究開発・設備投資などに総額1兆2,000億円以上の成長投資を計画しており、そのうち1兆円を「新規／将来性」および「重点」事業に集中投下します。これらの事業に位置づけられる、メディカルシステム事業、バイオCDMO事業、電子材料事業について、その売上実績を新たに開示することで、それぞれの成長の進捗状況を可視化していきます。

「収益基盤」事業は収益性と効率性を重視してキャッシュ創出の最大化を図り、成長投資の原資を生み出します。戦略適合性、成長性、採算性から「ノンコア」と位置づけた事業は、徹底的な改革によって「収益基盤」への転換を目指すか、売却・撤退なども視野に入れた検討を行います。

これらの施策を通して、ヘルスケアの当社グループに占める構成比を2023年度に売上高32% (2020年度25%)、営業利益34% (同30%)と、ヘルスケアをグループ最大のセグメントに成長させます。



\*1 2020年度の数値は、VISION2023発表時の業績予想値  
\*2 営業利益の構成比は、いずれも全社/連結調整前



中期経営計画 VISION2023

キャッシュフローマネジメントの強化 — 資本効率を意識した事業運営の徹底

「VISION2023」においては、事業ポートフォリオマネジメントの強化とともに、キャッシュフローマネジメントの強化を重点施策として取り組みを進めています。各事業での収益力を高めると同時に、オペレーションの効率性を示すCCCを短縮し、個別投資案件のIn/Out効率を上げてよりリターンの高い案件を選別し、ROICを高めていくことが各事業に求められます。資本効率を意識した事業運営を徹底し、それぞれの事業活動の効率性を把握すべく、ROIC・CCCの目標値を各事業のKPIとして定め、向上を図ります。CCCは製品別在庫日数、納期遵守率、生産リードタイム、滞留債権比率など各事業ごとの現場レベルの活動目標に落として短縮を図ります。まさに現場の活動が会社のキャッシュ創出への貢献につながるため、現場の人たちが受け入れやすい指標だと言えます。また、ROICは一律に目標設定するのではなく、事業の方向性、フェーズ、時間軸、成長シナリオなどを総合的に勘案した目標を定め、事業ごとに向上を図ります。いわば、当社グループの事業ポートフォリオを俯瞰する羅針盤としてROICを活用することが重要であると考えます。

事業ポートフォリオの強化と資産の効率的な活用を通して、3か年で1兆円の営業キャッシュフローを創出し、成長分野へ優先的に配分するとともに、持続的な成長を可能にする強靱な事業基盤を構築し、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

下表はいずれもVISION2023における公表値

| ROIC <sup>*1</sup> ・CCC | 2020年度 <sup>*2</sup> | 2021年度<br>VISION2023 | 2023年度<br>VISION2023 |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ROIC                    | 4.2%                 | 4.6%                 | 6.1%                 |
| ヘルスケア                   | 3.5%                 | 4.3%                 | 5.3%                 |
| マテリアルズ                  | 8.1%                 | 8.2%                 | 12.9%                |
| ビジネス<br>イノベーション         | 8.8%                 | 9.1%                 | 10.6%                |
| イメージング                  | 6.1%                 | 7.0%                 | 12.1%                |
| CCC                     | 125日                 | 124日                 | 103日                 |

<sup>\*1</sup> 算出方法：全社ROIC=NOPAT / (有利子負債+株主資本)  
セグメント別ROIC=NOPAT / (運転資本+固定資産)

<sup>\*2</sup> 2020年度の数値は、VISION2023発表時の業績予想値

設備投資等・研究開発費 (2021~2023年度累計) (単位：億円)

|                 | 設備投資等 | 研究開発費 | 合計     |
|-----------------|-------|-------|--------|
| ヘルスケア           | 4,500 | 1,440 | 5,940  |
| マテリアルズ          | 1,100 | 1,250 | 2,350  |
| ビジネス<br>イノベーション | 1,200 | 1,140 | 2,340  |
| イメージング          | 400   | 270   | 670    |
| 全社費用/<br>連結調整   | 300   | 800   | 1,100  |
| 合計              | 7,500 | 4,900 | 12,400 |

減価償却費 (単位：億円)

|                 | 2020年度 | 2021年度<br>VISION2023 | 2023年度<br>VISION2023 |
|-----------------|--------|----------------------|----------------------|
| ヘルスケア           | 440    | 540                  | 570                  |
| マテリアルズ          | 280    | 280                  | 350                  |
| ビジネス<br>イノベーション | 400    | 390                  | 380                  |
| イメージング          | 150    | 150                  | 150                  |
| 全社費用/<br>連結調整   | 30     | 40                   | 50                   |
| 全社              | 1,300  | 1,400                | 1,500                |

事業を通じた「健康」への取り組み

社会課題の解決に向けた目標

医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までにすべての国と地域に導入することで、医療アクセスの向上を実現する

製品・サービス導入国数



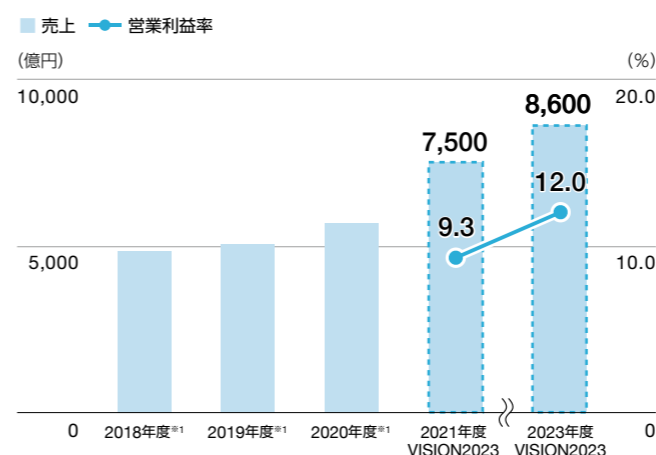
ヘルスケア

「予防」「診断」「治療」すべての領域における、最先端の製品・サービスのグローバルな提供を通じて、医療格差を是正し健康的な社会を構築する

競争優位性

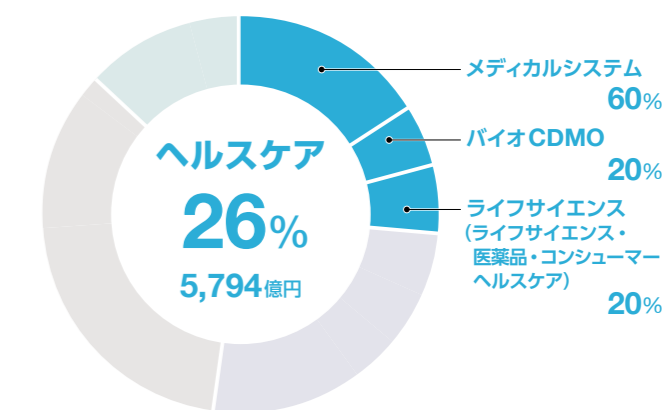
- 診断に適した画像を提供するための画像処理技術・AI技術
- アンメットメディカルニーズに応える医薬品の開発を可能にする高度な化合物合成・設計力やナノテクノロジー
- バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託の分野で生かせる一定条件製造技術や品質管理技術などの高い技術力
- 高品質な再生医療を可能にする世界トップレベルのiPS細胞の初期化・分化誘導技術や培地の開発力

ヘルスケアセグメントの業績推移



<sup>\*1</sup> 2018~2020年度の数値は、セグメント再編前の「ヘルスケア&マテリアルズ」のうち、ヘルスケア領域の実績値です

セグメント別売上高比率 (2020年度<sup>\*2</sup>)



<sup>\*2</sup> 新セグメントでの2020年度売上高 (暫定値)

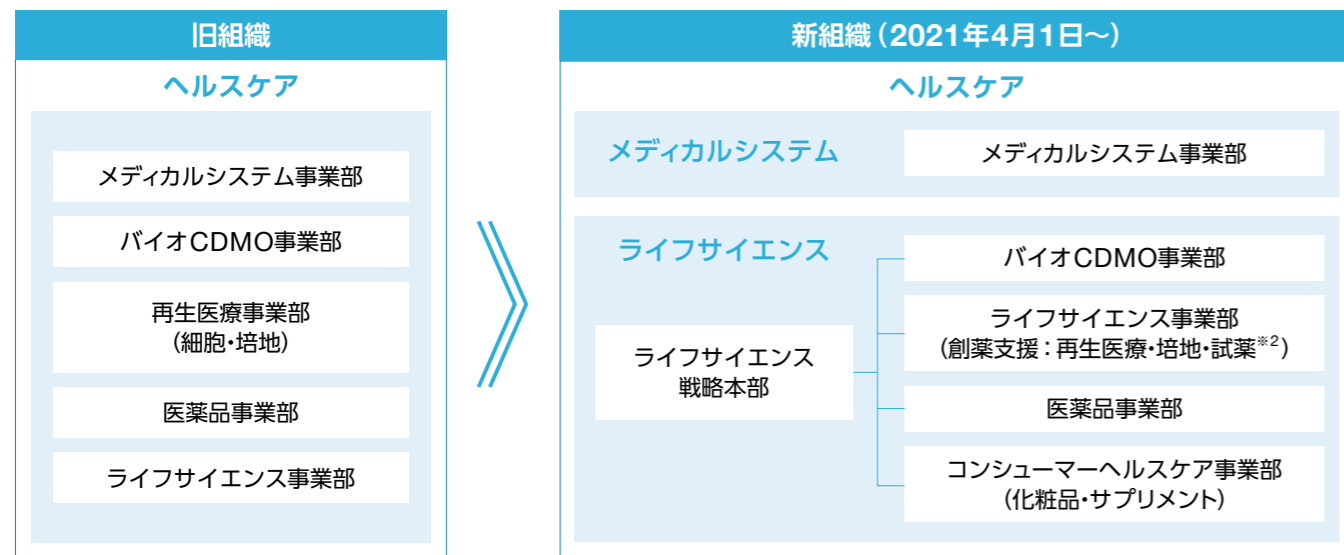
事業を通じた「健康」への取り組み

重点領域の再定義と組織再編

ヘルスケアを医療機器などのメディカルシステムと、バイオCDMO<sup>\*1</sup>・創薬支援などからなるライフサイエンスに大別し、ライフサイエンス領域を統括する「ライフサイエ

ス戦略本部」を新設。ライフサイエンス領域では「CDMO」と「創薬支援」を重点領域に位置づけました。

\*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、安定性試験、治療薬の開発・製造・市販薬の製造までの幅広いサービスを製薬企業などに提供する



\*2 ファインケミカル事業のライフサイエンス試薬ビジネスを統合

ヘルスケアセグメントの成長戦略

メディカルシステム事業・バイオCDMO事業を中心とした売上成長により、増収・増益を確保します。また、ライフサイエンス領域では、同領域におけるさらなるシナジーや新規ビジネスを創出するため、2021年4月1日に事業ポートフォリオ、M&A・提携、技術・R&Dなどの事業横断的な全体戦略を立案・推進し、関連事業をリードする「ライフサイエンス戦略本部」を新設するとともに、創薬支援関連ビジネス強化のため、細胞・培地などの再生医療事業とファインケミ

カル事業の試薬ビジネスなどを統合した「ライフサイエンス事業部」を設立しました。ライフサイエンス領域のビジネスを顧客視点で再編・強化し、中長期的に高い成長が見込めるバイオ医薬品の開発・製造受託 (CDMO) や創薬支援を重点事業化するとともに、最先端の治療薬創出を支援する企業としてワンストップで価値を提供することで、さらなる事業拡大を目指します。

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、社会課題の解決に貢献する。

事業戦略

- AIプラットフォーム「REILI」を核とした各種医療機器の開発加速による「AI・ITソリューションビジネス」での収益拡大
- 株式会社日立製作所の画像診断関連事業 (CT、MRI、超音波診断装置、電子カルテなど) を承継した「富士フィルムヘルスケア」とのシナジー創出
- 体外診断 (IVD) 事業の海外マーケティング強化と拡販
- 北米市場における内視鏡のトップ病院攻略、および外科用処置具を武器にした手術室ビジネスの拡大によるシェアアップ
- 新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けた社会貢献を推進 (超音波診断装置、回診用X線撮影装置、抗原検査キット、除菌用品「Hydro Ag+」など)

▶ 最新の動向は、P49-53「特集1：ヘルスケアの取り組み」をご参照ください。

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。

事業戦略

- 業界トップレベルの生産技術と、抗体医薬向けを中心とした大規模な設備投資により、バイオ医薬品需要の急速な拡大に対応
- 最先端の「遺伝子治療薬／遺伝子改変細胞治療薬」は、米国・ボストン近郊に製造拠点を新設して生産能力を強化
- 新型コロナワクチン・治療薬のプロセス開発・製造受託を推進

FOCUS バイオ医薬品の大型製造拠点を米国に新設

バイオ医薬品は、副作用が少なく高い効能が期待できることから、大きな市場成長が見込まれています。その製造には高度な製造／品質管理技術と設備、蓄積されたノウハウが必要とされるため、製薬会社やバイオベンチャーは優れた技術と設備を保有するCDMOにプロセス開発や製造を委託するケースが増えています。また、顧客からは「注文から納品までのリードタイムをさらに短縮させたい」「原薬製造のみならず製剤化や包装も委託したい」といった声もあり、ニーズが多様化しています。

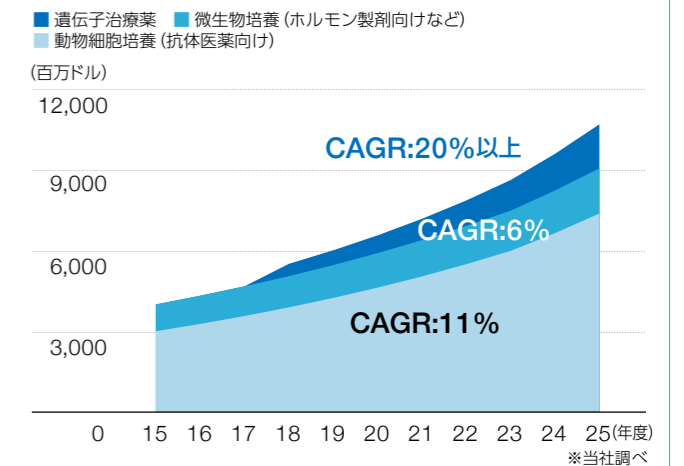
そうした中、富士フィルムはバイオ医薬品CDMOの中核会社であるFUJIFILM Diosynth Biotechnologies (以下、FDB) に対する投資を積極的かつ継続的に実施し、2020年6月には、欧州市場の受託ニーズに応えるため、デンマーク拠点に約1,000億円の設定投資を決定。現在、原薬の生産能力を大幅に増強するとともに、拠点内で原薬製造から製剤化・包装までを一貫して受託できる「ワンサイト・ワンストップ」で大量生産できる体制の構築を進めており、2022年から2023年にかけて順次稼働させる予定です。

そして、2021年1月には、世界最大のバイオ医薬品市場である米国において、新たに2,000億円を超える大規模投資を行い、ワンサイト・ワンストップ体制を備えた大型製造拠点を新設する計画を発表しました。2025年春に稼働予定の新拠

点には、FDBの米国内拠点では最大となる20,000リットル動物細胞培養タンクを8基導入して、大量の原薬製造受託に対応。さらに、今後同サイズの培養タンクを最大32基まで拡張できる体制を整備し、受注の増加にも柔軟に対応していく方針です。

富士フィルムは、バイオ医薬品市場で大きなシェアを占める米国・欧州において、包括的な受託体制を備えた大型製造拠点の構築を着実に進捗させ、さらなる事業成長を図っていきます。

バイオ医薬品CDMO原薬製造市場の規模推移および予測\*



FUJIFILM Diosynth Biotechnologies

英国・米国・デンマークに拠点を有し、抗体医薬品やホルモン製剤、遺伝子治療薬、ワクチンなどあらゆる種類のバイオ医薬品の開発・製造受託を行っています。30年以上にわたる実績・経験を持ち、業界をリードする独自の高生産性技術「pAVEway™」「Apollo™X」を活用した細胞株開発からプロセス開発、治験薬製造、商業生産まで包括的な受託サービスを提供しています。





事業を通じた「健康」への取り組み

ライフサイエンス事業 (創薬支援: 再生医療・培地・試薬)

バイオ医療領域の積極的な事業推進により、医薬品産業のさらなる発展と、再生医療の産業化に貢献する。



事業戦略

- 自社の強みを生かせる「再生医療」「培地」「試薬」に注力し、創薬支援分野でトータルソリューションビジネスを展開
- 細胞治療薬などの再生医療製品の開発・製造受託ビジネスの推進
- 「培地」は、米国・欧州・日本の3極生産体制で、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。



事業戦略

- 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
- 脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用し、次世代医薬品の核酸医薬品やmRNAワクチンのプロセス開発・製造受託ビジネスを展開

コンシューマーヘルスケア事業 (化粧品・サプリメント)

より多くのニーズをとら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。



事業戦略

- 化粧品分野では、「ASTALIFT ジェリー アクアリスタ」など、独自性の高い機能性化粧品を展開し、ASTALIFTをトップクラスのブランドに育成
- 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商品を中心に、健康の維持増進ニーズの高まりに対応

事業を通じた「生活」への取り組み

社会課題の解決に向けた目標

- 最先端の機能性材料の開発・提供を通じてDXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する
- 写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する

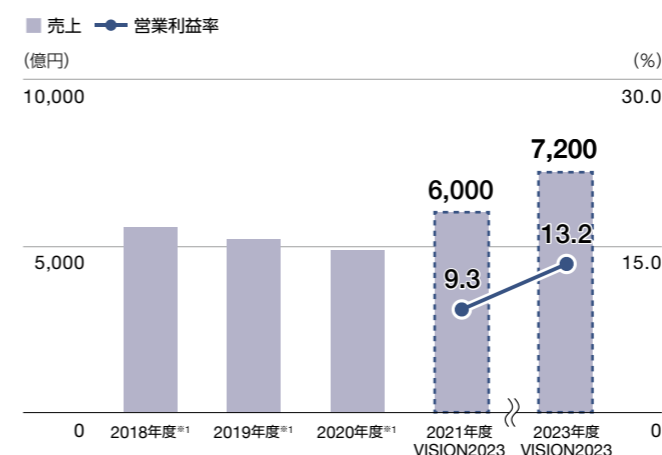
マテリアルズ

最先端の機能性材料の開発・提供を通じて、DXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する

競争優位性

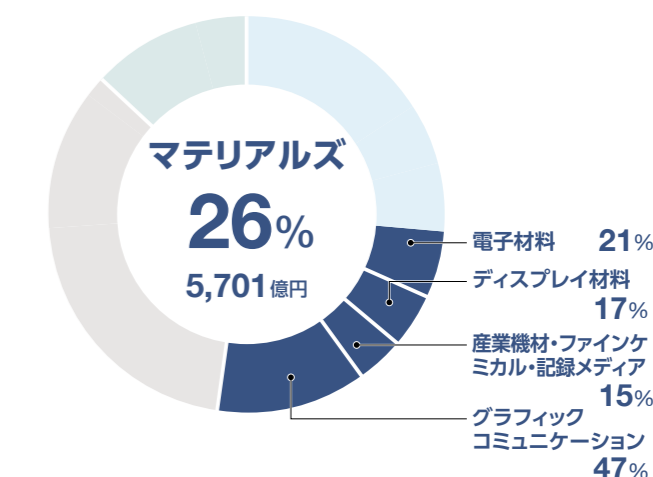
- フィルムに高い機能性を付与するための機能性分子技術などの先端技術
- 薄膜化や大型化などに対応できる高度な製膜および塗布技術
- コスト競争力と供給安定性
- 迅速で的確な製品の処方設計力と開発力、グローバルな生産供給体制

マテリアルズセグメントの業績推移



\*1 2018~2020年度の数値は、セグメント再編前の「ヘルスケア&マテリアルズ」のうち、マテリアルズ領域の実績値です

セグメント別売上高比率 (2020年度\*\*)



\*\*2 新セグメントでの2020年度売上高 (暫定値)

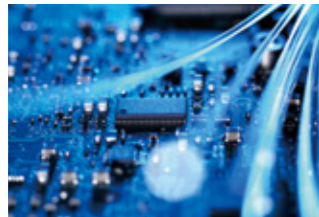
**事業を通じた「生活」への取り組み**

**高機能材料の成長戦略**

各事業で培ってきた波長(光など)コントロールなどの技術を融合し、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によるさまざまな分野でのDX加速に

**電子材料事業**

5G/AI/自動運転などの発展に欠かせない最先端半導体向けに、微細化・高集積化に対応した幅広い製品を提供することにより、さらなるシェア拡大と収益力の強化を加速する。



貢献する新規ビジネスを創出し続け、現在の競争優位性を維持して市場ニーズに合った高収益製品を迅速に投入することで売上・利益ともに拡大していきます。

**事業戦略**

- 市場拡大が見込まれるEUVに対応した「レジスト」含む前工程材料に加えて、3D集積化向けの絶縁膜用途「ポリイミド」など、後工程材料も拡充
- センサー領域では、高シェアを誇るイメージセンサー向けに加えて、測距向けなど各電磁波コントロール材料「WCM (Wave Control Mosaic)」で新たな市場を開拓

**ディスプレイ材料事業**

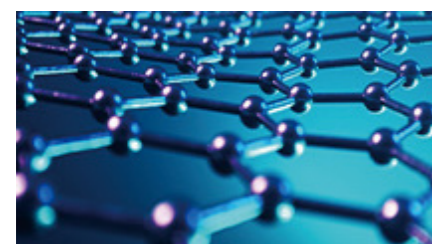
次世代ディスプレイにも対応可能な幅広い技術力を生かし、市場環境の変化に対応した新製品をタイムリーに生み出していく。



**事業戦略**

- スマートフォン用途でデファクトスタンダードを獲得している有機EL向け材料(反射防止フィルム)のTV用途への展開
- 当社の強みである薄膜技術を生かし、今後需要拡大が期待されるフォルダブルスマートフォン/ローラブルTVを見据えた新技術開発の推進
- 新たなターゲット領域である車載市場における差別化製品の導入推進

**ファインケミカル事業**



**事業戦略**

- 新規ビジネス(高機能ポリマー/色材染料/電池材料など)を創出

**産業機材事業**



**事業戦略**

- 「検査用材料/圧力測定フィルム」などに代表される既存製品群でのソリューションビジネス展開と、新規ビジネス(光センサー/通信関連材料)創出

**記録メディア事業**



**事業戦略**

- 5G/AI時代のデータ増大を支えるストレージテープ拡販と中国市場での販売加速

**グラフィックコミュニケーションの成長戦略**

- 独自技術を活用した高精細な印刷やさまざまな素材への印刷、多品種・小ロットでの印刷とともに、生産性の向上や環境負荷の低減を実現する製品の提供を通じて、顧客のビジネス拡大に貢献する
- 建材・セラミックなどさまざまな用途に使用されるインクジェットプリンター向けヘッドおよびインクの技術の優位性を生かし、幅広い産業のモノづくりを変革していく



**グラフィックコミュニケーション事業**

**事業戦略**

- デジタルプリンティング 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統合シナジーによって販売領域の拡大を推進し、成長を加速
- アナログプリンティング オフセット印刷用の刷版を環境対応無処理版に切り替え、環境負荷の低減に貢献

**FOCUS グラフィックコミュニケーション事業部設立**

— シナジー創出を加速し、印刷業界へさらなる価値をグローバルに提供していくために —

富士フィルムグループでは、2021年7月1日に富士フィルムの「グラフィックシステム事業部」と富士フィルムビジネスイノベーションの「グラフィックコミュニケーションサービス事業本部」を統合し、「グラフィックコミュニケーション事業部」を設立しました。富士フィルムは刷版のビジネスを中心に、欧米などの海外も含めて商業印刷の市場に強く、デジタルプリンティングにおいてもオフセット印刷を凌駕する印刷品質を可能にするインクジェットデジタルプレス「JetPress」シリーズを展開しています。富士フィルムビジネスイノベーションは、複合機を中心にオフィス領域の顧客と強い関係性を構築し、顧客業務を熟知している強みを生かしながら、デジタル印刷技術や製品力に強みを発揮してきました。両社の技術・販路を生かして、シナジー創出を加速させ、アナログからデジタルまでのワンストップソリューションをグローバル

に展開するとともに、業界のデジタル化を牽引していきます。



2021年6月24日~7月30日に「BELIEVING IN PRINT-FUJIFILM Virtual Exhibit 2021」を開催しました。リアルな展示会を模したオンライン上での3D空間に、富士フィルムビジネスイノベーションの「Revoria Press PC1120」をはじめとする新製品を多数展示。印刷業界の顧客へ幅広い商品群やソリューションを訴求しました。

**インクジェット事業**



**事業戦略**

- 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



事業を通じた「生活」への取り組み

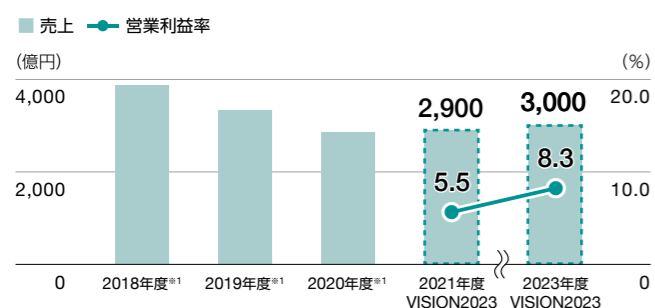
## イメージング

写真・映像領域における高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、  
人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する。

### 競争優位性

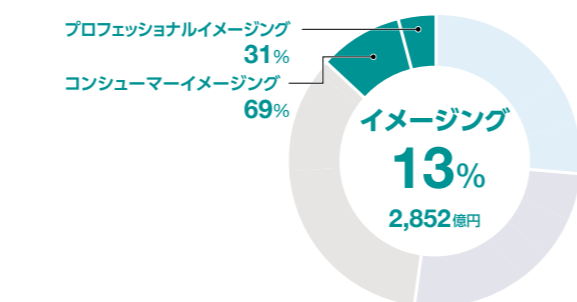
- 入力（撮影）から出力（プリント）までのサービスを提供できる総合力
- リーディングカンパニーとしての強固な市場ポジション
- 自社開発のキーデバイスと独自の画像設計技術により、小型軽量や優れた色再現性を実現するAPS-Cサイズとラージフォーマットの2種の独自製品ラインアップ
- 高度な光学技術や精密加工・組み立て技術

### イメージングセグメントの業績推移



※1 2018～2020年度の数値は、セグメント再編前の「イメージングソリューション」の実績値です

### セグメント別売上高比率 (2020年度\*\*2)



※2 新セグメントでの2020年度売上高 (暫定値)

## イメージングセグメントの成長戦略

イメージング領域では、多様化する画像・映像ニーズに対して新しい価値・商品を提供し続けていくために、2021年4月1日に「イメージング事業部」と「光学・電子映像事業部」を統合し、「イメージングソリューション事業部」を設立しました。

撮影デバイスの多様化やネットワークの高速化、AIの進化、データ社会の進行など、さまざまな技術が飛躍的に進歩

する中で、生活や社会における「画像・映像」ニーズは多様化しています。そうした状況を踏まえて、マーケットを広くとらえ直し、新体制のもとで総合写真映像メーカーとしてのブランド力や、撮影デバイスからプリンティングまで幅広い技術アセットをベースとした新たな商品・サービスの創出を加速していきます。

### コンシューマーイメージング



#### 事業戦略

- 「instax (チェキ)」は、多様な新商品とアプリの投入、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



#### 事業戦略

- 独自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

## 事業を通じた「働き方」への取り組み

### 社会課題の解決に向けた目標

ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、働く人の生産性向上と想像性発揮を支援する働き方を提供する

### 働き方の支援

5,000万人  
2030年度目標

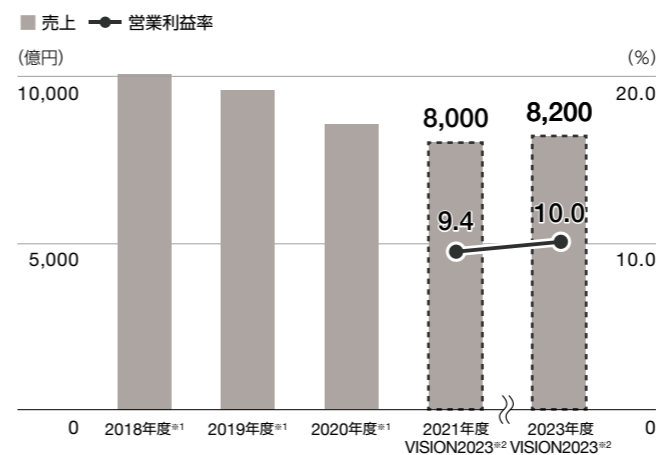
## ビジネスイノベーション

生産性の向上・創造性の発揮をもたらす製品・ソリューション・サービスをグローバルに提供することで、誰もが働きがいを得られる社会の変革に貢献する

### 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構築した優良な顧客基盤
- 顧客の複雑化・多様化する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を提供するクラウド連携などの製品ラインアップとそれを支えるドキュメントの独自技術

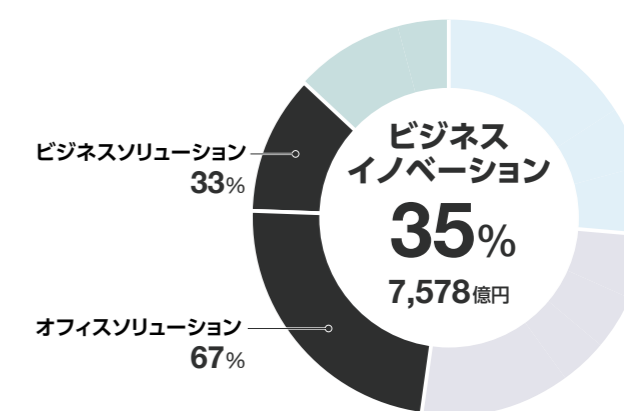
### ビジネスイノベーションセグメントの業績推移



※1 2018～2020年度の数値は、セグメント再編前の「ドキュメントソリューション」の実績値です

※2 セグメント変更により、2021年度以降は旧ドキュメントソリューションのプロダクションサービス事業がマテリアルズセグメントのグラフィックコミュニケーション事業へ移管されています

### セグメント別売上高比率 (2020年度\*\*3)



※3 新セグメントでの2020年度売上高 (暫定値)

**事業を通じた「働き方」への取り組み**

**「ビジネスイノベーションセグメント」の成長戦略**

富士ゼロックスは、2021年4月1日に社名を変更し、「富士フィルムビジネスイノベーション」として始動しました。今回の社名変更に伴い、富士フィルムブランドのもとで、ビジネスイノベーションのグローバルでの事業展開を加速させていきます。富士フィルムとの共通基盤や技術アセットの相互利用を進めることで、迅速かつ効率的な開発生産の実現とエリアにとらわれないグローバルでの事業展開が可能になります。新たな市場となる欧米や新興国に対しては、すでに開始している、ゼロックス・コーポレーション以外へのOEM供給に加え、新たな代理店開拓による富士フィルムブランドでの事業展開も開始していきます。また、従来からの営業地域である国内およびアジア・パシフィック地域についても、自社開発による高性能な製品やソリューション・サービスを継続して提供し、顧客の課題解決に貢献していきます。

国内においては、今回の社名変更に伴い、直販営業部門と全販売会社31社、富士ゼロックスインターフィールドを統合し、新たに「富士フィルムビジネスイノベーションジャパン」を設立しました。国内の営業活動で培ってきた知見やノウハウを含む総力を結集させ、全国統一オペレーションのもと、複合機を中心としたオフィス機器と関連ソリューションビジネスの展開を強化していきます。また、これまでどおり地域との結びつきを大切にした営業活動を展開していきます。




さらに今後は、ソリューション・サービス事業に一層注力し、顧客企業の働き方改革や業務効率化、デジタル化の支援を通じて、ソリューション・サービス事業の成長とグローバルでの事業機会の拡大を加速していきます。

**FUJIFILMブランドの新製品投入**



**「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**

顧客の課題に応じたソリューション・サービスを提供することで、働き方革新やDX推進を支援していきます。

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>1</b> 複合機を起点とした業務生産性の向上</p>               | <p>強固なセキュリティを持つ複合機をゲートウェイとした文書管理・クラウド連携を強化 (DocuWorks / Working Folder / 他社クラウドサービス連携など)</p>                                   |  |
| <p><b>2</b> SMB<sup>*1</sup>顧客に対するITサービスの拡大</p> | <p>「ひとり情シス」問題<sup>*2</sup>などでIT化遅れ・生産性課題を持つSMB顧客に対するトータルITサービスの提供 (IT Expert Service / ITあんしんプレミアム / beat / マルチベンダーサービスなど)</p> |  |
| <p><b>3</b> 働き方革新・DXを通じた経営課題の解決</p>             | <p>紙文書の電子化を起点とした顧客の働き方革新・DXの支援加速 (データ活用ワンストップサービス / CocoDesk / ネットプリントサービスなど)</p>  |  |

\*1 Small to Medium Size Business

\*2 情報システム部門の社員が1人しかいない、または責任者が確保できないため、適切なIT運用ができない問題

**富士フィルムビジネスイノベーション社長メッセージ**

**社名が使命—富士フィルムグループの強みを結集し、世界のお客様のビジネスを加速させる**

**“常にビジネスに革新をもたらす存在”として飛躍していく**

当社は、2021年4月1日に社名を「富士フィルムビジネスイノベーション」に変更し、新たな経営体制を始動させました。新社名には、富士フィルムグループが掲げるコーポレートスローガン「Value from Innovation」のもと、「常にビジネスに革新をもたらす存在であり続けたい」との決意を込めています。

新たな歴史の幕開けとともに、事業領域や販売領域が広がり、よりダイナミックな事業展開が可能になりました。その一方で、当社の事業ドメインに深い関わりを持つ「働く環境」が世界的に変容し、パラダイムシフトが起こる中、価値提供のあり方そのものを大きく変えていく必要があると認識しています。

こうした状況を踏まえ、私は社長・CEOとして確かな成長戦略を描き、実現していくために、「グローバルでの事業機会の獲得」と「ソリューション・サービス事業の成長加速」を推進し、さらなる飛躍を目指します。

**培ってきた技術・ノウハウをもとに、時代の変化に先駆けたソリューションを提供する**

ビジネスが多様化し、競争が激化する中で、業務プロセスの効率化による、より迅速な意思決定が求められています。新たな価値や革新を生み出すために、情報を正確かつ迅速にやりとりし、共有する環境の構築が、ビジネスにおいてますます重要になっています。その中で、当社の役割は、仕事・働き方の効率化やデジタルトランスフォーメーション (DX) の推進によって組織の力を最大化し、新たな価値創造へとつなげられるよう、世界中のお客様を支援すること。まさに社名が使命です。

この使命を果たすため、堅牢性とセキュリティを強みとする複合機を核とした事業を、時代に先駆け進化させていきます。4月1日には、富士フィルムブランドを掲げてデザインを一新し、高度なソリューションを提供する「Apeos」シリーズ5機種・22製品を発売しました。新規のOEM供給を

含め、グローバル展開を加速していきます。さらに、当社が長年にわたり培ってきた技術やノウハウによって、お客様の業務プロセスのデジタル化を支援するなど、ビジネスのあらゆる場面でお客様の課題解決と成長に貢献します。そして、ITやソリューション・サービスを将来の収益の柱として、さらに発展させていきます。

**富士フィルムとのシナジーを加速し、技術革新への挑戦を続けていく**

当社は、世の中に変化をもたらすイノベーションを創り出し続けてきた富士フィルムグループの一員として、世界中のお客様のビジネスを加速させるため、技術力やノウハウを結集することで、シナジーを追求します。商業印刷分野では、富士フィルムと当社の関連部門を統合した新体制において、新たな商品ラインアップの拡充や販売網での協業を推進し、事業を拡大していきます。また、メディカルシステム分野においては、画像処理や自然言語処理の技術を組み合わせたソリューションによって、医療現場の働き方改革を支援します。

会社を変え、変化を創り出す—当社の2021年度の経営方針である“Create a new history”を体現すべく、従業員一人ひとりが新たな歴史を刻む当事者として挑戦し続けてまいります。



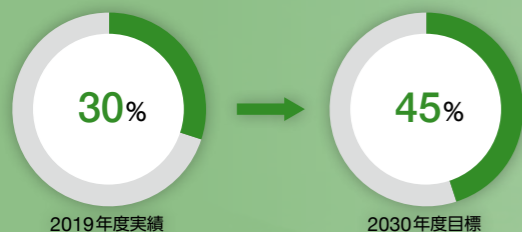
富士フィルム  
ビジネスイノベーション  
株式会社  
代表取締役社長・CEO  
**真茅 久則**



# 事業を通じた「環境」への取り組み

## 社会課題の解決に向けた目標

### 目標①：製品ライフサイクルでのCO<sub>2</sub>排出削減<sup>※1</sup>



※1 自社の製品ライフサイクル全体における削減目標(2013年度比)

### 目標②：製品・サービスを通じたCO<sub>2</sub>削減<sup>※2</sup>



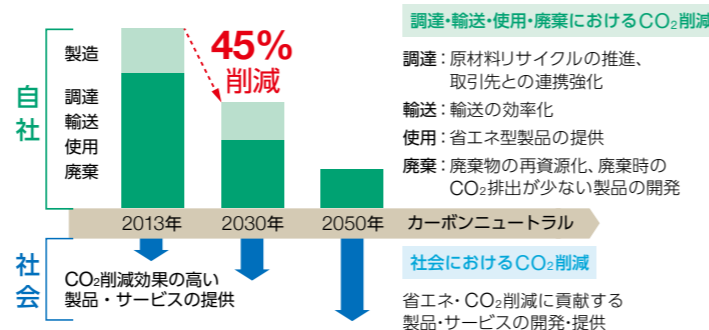
※2 従来製品をCO<sub>2</sub>削減効果の高い当社の製品やサービスに置き換えることで、社会でのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献する目標(2017年度以降の累計削減量)

## 富士フィルムグループが目指すカーボンニュートラル

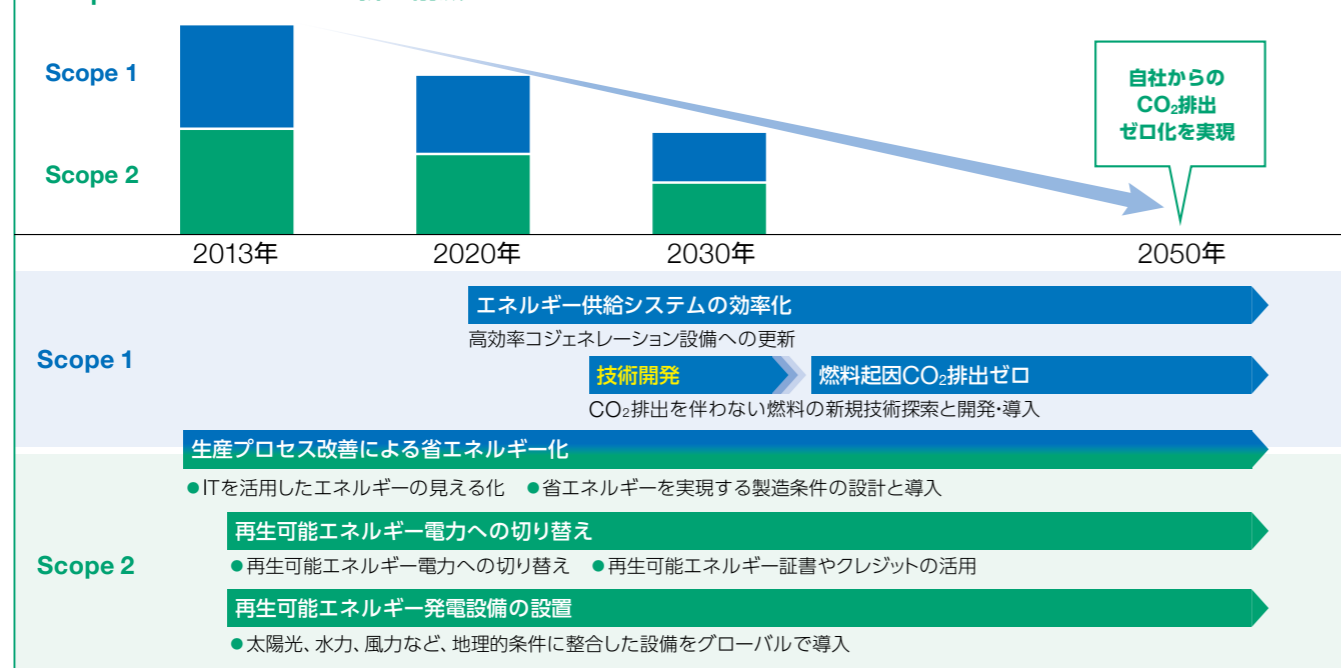
富士フィルムグループは、2030年までに製品ライフサイクル全体でCO<sub>2</sub>排出量を45%（2013年度比）削減します。また、2050年には当社グループで使用するエネルギー（Scope 1、2）においてCO<sub>2</sub>排出ゼロを目指します。

さらに、省エネルギーでCO<sub>2</sub>削減が可能な製品・サービスの開発と提供により、社会でのCO<sub>2</sub>排出削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### 製品ライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>削減



### Scope 1、2におけるCO<sub>2</sub>排出削減ロードマップ



## 環境影響に配慮した投資

富士フィルムグループでは、脱炭素社会実現に向け、工場建設などの設備投資における環境影響を考慮した意思決定を行っています。特に再生可能エネルギーの導入にあたっては規制や支援、インフラの充実度を踏まえた立地要件の見極めを行っています。

事業拡大が進むバイオ医薬品の開発・製造受託(CDMO<sup>※</sup>)事業の中核を担うFUJIFILM Diosynth Biotechnologies (FDB) では、2021年3月、米国ノースカロライナ州拠点の第2サイトとして、バイオ医薬品の大型製造拠点を新設することを発表しました。

新拠点の地域選定にあたっては、ライフサイクルアセスメントに基づくトータルの環境負荷を考慮しています。最大の需要地である米国向けの供給を想定し、原薬・製剤・包装および輸送までの全工程を米国内で完了することでCO<sub>2</sub>排出を含む環境負荷の低減を図っています。また新拠点では、太陽光発電などの再生可能エネルギーの利用を



2025年春に稼働予定のFDB新拠点(米・ノースカロライナ州ホーリースプリングス市)

はじめ、環境プログラムの推進が活発に行われているノースカロライナ州の利点を生かし、地元政府・企業と連携して環境負荷低減の仕組みを積極的に導入します。使用電力のすべてを再生可能エネルギー由来の電力で賄うことを目指し、今後も環境配慮を前提とした製造拡大、事業成長を加速させていきます。

※ 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、安定性試験、治験薬の開発・製造、市販薬の製造までの幅広いサービスを製薬企業などに提供する

## エネルギー戦略

「グループ横断での高効率設備への切り替え」と「環境イニシアチブを通じた社会インフラ整備の働きかけ」を中心にエネルギー戦略を推進しています。

「グループ横断での高効率設備への切り替え」では、「エネルギー戦略推進委員会」を中心に、グループ横断でエネルギー利用効率の最大化や、エネルギー調達におけるCO<sub>2</sub>排出削減のための施策を検討するとともに、これら施策をグループ内へ積極的に展開し、省エネルギーへの取り組みと、再生可能エネルギーの導入を推進しています。

## 環境配慮製品の創出と普及

富士フィルムグループでは、環境配慮に優れた製品・サービスを創出し続ける仕組みとして、富士フィルムグループ「Green Value Products」認定制度を運用しています。2020年度は、新たに30製品を認定し、認定製品は累計166製品となりました。

データセンターのエネルギー使用量の増加が社会問題となる中、大容量磁気テープを用いた富士フィルムのデータアーカイブソリューション「dternity」では、HDDに保管されたアクセス頻度の低いデータを、データの読み書き時にのみ電力を必要とするLTOテープ(磁気テープ)に保管す

また「環境イニシアチブを通じた社会インフラ整備の働きかけ」では、RE100やJCLP<sup>※</sup>への加盟を通じて、社会インフラ整備による電力・燃料の脱炭素化へのアプローチを社会に提示することで、社会・産業全体に働きかけ、脱炭素社会の実現をリードしていきます。

※ 日本気候リーダーズパートナーシップ



ることで、消費電力を約74%削減します。データセンターのエネルギー削減に貢献できる点を評価し、ゴールドに認定しました。

2030年までの環境目標に「『Green Value Products』認定製品の割合を全社売上の6割にする」という新たな目標を設定し、さらなる製品・サービスによる環境負荷低減を目指します。

「dternity」は、大容量データを安全に低コストで長期保存可能な「磁気テープ」と「HDD」を組み合わせたテープストレージソリューション



## 事業を通じた「環境」への取り組み

### TCFDに基づく情報開示 ▶ 詳細は、「サステナビリティレポート2021 マネジメント編」P56-60をご参照ください

富士フィルムグループは2018年12月に、「気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同することを表明しました。また2020年度より気候変動に対する富士フィルムグループ全体のシナリオ分析を開始しました。2℃および4℃いずれのシナリオにおいても気候変動への

対応に大きく貢献でき、中長期的にレジリエンスを高めていけると考えています。

さらに1.5℃認定を目指した検討を進めており、これらの取り組みを踏まえ、シナリオ分析を充実させていきます。

### TCFD提言に基づくシナリオ分析結果

#### (1) 4℃シナリオ

現状を上回る対策を取らず2100年までに平均気温が産業革命時期比で3.2～5℃上昇する

#### 事業リスク(物理リスク)

4℃シナリオでは異常気象による生産設備への影響や製品原材料の供給停止、停電による工場停止などのリスクがあることが分かりました。これらリスクに対しBCPの策定による生産拠点や原材料調達先の分散化、安定電源の確保などの対策を進めています。特に近年、異常気象に起因する台風や豪雨により、重要なライフラインである電源の寸断による被害が各地で発生しています。富士フィルムグループは安定的な電源確保のために、1960年代から主要生産拠点に自家発電設備を順次導入していますが、2020年度には停電発生リスクを見直し、放射性医薬品工場のBCPとして非常用発電機を導入するなど、定期的なリスクの見直しと対策を進めています。

その他気温や降水パターンの変化により動植物の生息地域の変化、個体数の減少や死滅が発生するリスクがあり

ます。これらの影響により、植物由来原料の不安定化・価格高騰が発生するほか、化石燃料の枯渇により石油由来原料の供給不安定化や価格高騰も想定されます。富士フィルムグループでは植物由来の原材料を使用するフィルムの薄手化、またビジネスイノベーションセグメントでは複合機の再生活用(リユース)を進めるなど、原材料使用量の削減によりこれらリスクの低減を図っています。

#### 事業機会

異常気象に適応するためのシステム・製品・技術の需要が高まることが予想されます。例えば天候の監視や予測精度の向上、台風や豪雨に備えた建築物の点検などがあります。また、気候・生態系の変化により飲料水と食料の確保が困難になり、飲料水製造や植物工場での生産が増加すると想定しています。富士フィルムグループは気候変動影響に

適応するため、レンズの高精度加工製造技術を活用し、夜間や荒天時でも河川や海面を監視できる高感度カメラや、高精度画像解析・AI技術を用いた橋梁、堤防などの劣化診断技術により、気候変動への適応に貢献することで、事業機会

を拡大できると考えています。また、世界的なリスクとなりつつある水不足の問題に対し、イオン交換膜などのフィルトレーション技術により、かん水や海水の淡水化など飲料水や農業用途の確保に大きく貢献できると考えています。

#### (2) 2℃シナリオ

脱炭素社会に向けた厳しい対策がなされ、2100年までの気温上昇が産業革命時期比で2℃より十分に低く抑えられる

#### 事業リスク(移行リスク)

2℃シナリオでは、脱炭素社会へ移行する過程で、化石燃料の使用を制限し技術革新を促す政策としての炭素税や、各国の炭素税額格差による産業移転を抑制するための炭素国境調整措置の導入による財務リスクがあります。2020年度に富士フィルムグループが直接排出したCO<sub>2</sub>は948千トンでした。EU-ETS(2021年4月時点)などの炭素価格をもとに、CO<sub>2</sub>の1トンあたりの価格を5,000円と想定した場合、約47億円の財務リスクとなります。富士フィルムグループはCSR中期計画「SVP2030」にて、2050年の自社で使用するエネルギーによるCO<sub>2</sub>排出ゼロに向けた目標を設定し、省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの導入を両輪で推進しています。2020年度に自社で直接排出するCO<sub>2</sub>排出量は、対前年度比6%減を達成しています。

#### 事業機会

エネルギー供給システムへの負荷最小限化のため、社会に実装されるシステム・製品はエネルギー効率の高いものが優先して採用されます。また自然エネルギーとの親和性

により分散型社会へ移行し、人モノの省移動、省時間の要求が進むと予想しています。その他自然エネルギーの普及に伴い、大容量・高効率型蓄電設備など、蓄エネルギーのニーズも高まると考えます。富士フィルムグループでは、バリウムフェライト磁性体技術を活用した、大容量磁気テープでのデータアーカイブストレージシステムによるデータ保存時のCO<sub>2</sub>排出削減のほか、省電力複合機などの省エネルギー機器を提供することで、顧客の使用先でのCO<sub>2</sub>削減に貢献しています。また電子化、ITを活用したソリューションサービスは、分散型社会への対応と省移動・省時間・省スペースによるCO<sub>2</sub>排出削減の両面で必要となり、今後さらに需要は高まるものと思われま

す。将来的な脱炭素社会実現に向け、グリーンエネルギーの開発や普及が促進されます。富士フィルムグループでは高機能材料分野において、混合ガスからの気体分離技術を活用した天然ガス精製のほか、将来的なバイオメタン・メタネーション由来メタン精製、分散塗布技術および有機材料技術による大容量蓄電池用材料など、レジリエントなエネルギー社会実現に向けた技術開発を、今後も進めていきます。

| 事業リスク(物理リスク)  | 対応策(活動)  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●海面上昇や洪水被害などによるサプライチェーンの分断や工場生産停止</li> <li>●渇水による工場生産停止</li> <li>●台風による送電網の寸断(停電)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●BCPの策定による、原材料調達先や生産拠点の分散化</li> <li>●河川上流の降雨情報監視、河川水の流入防止(水門管理)による浸水対策</li> <li>●当社独自の「水リスク評価」の仕組みによる全拠点の水リスク評価の継続的な実施</li> <li>●常用、非常用自家発電設備の設置</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●森林、植物の枯死による製品原料の不足(紙:パルプ、フィルム:セルロース)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●【紙】電子化、ITを活用したソリューションサービスの提供による紙の削減</li> <li>●【フィルム】リサイクル推進、薄手化によるフィルム原料使用量削減</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●化石燃料の枯渇による製品原料の不足</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●使用済み複合機の再生活用(リユース)</li> <li>●複合機のライフサイクル全体(機器選定・運用・廃棄)にわたる最適なマネジメントを提供し、台数最適化や無駄プリントの減少(Managed Print Services)</li> </ul>                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●暑熱による熱中症、睡眠障害など従業員の健康に及ぼす悪影響が増加</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●作業場所の「暑さ指数」測定と対策、従業員に対する熱中症警報の発信</li> </ul>  |

| 富士フィルムの保有技術   | 気候変動に対する事業機会  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●レンズの加工・研磨・コーティング・製造技術/画像処理技術</li> <li>●高精度画像解析・AI技術</li> <li>●選択的にイオンを透過させるイオン交換技術</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●荒天時、夜間でも河川や天候を監視できる高感度監視カメラの提供</li> <li>●台風などに備えた、橋梁、道路、堤防などの劣化診断サービスの提供</li> <li>●水のフィルトレーション技術、イオン交換膜などの製品提供による水不足対策への貢献</li> </ul> |

| 事業リスク(移行リスク)  | 対応策(活動)  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●化石燃料使用時に発生する炭素税課金、CO<sub>2</sub>を排出しない燃料への代替による新規設備投資増</li> <li>●原材料への炭素税課金による調達品価格の高騰</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>【省エネ施策、再生可能エネルギーの導入推進】</li> <li>●2030年までに製品ライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出45%削減(2013年度比)</li> <li>●2030年までに購入電力の50%を再生可能エネルギー由来電力に転換</li> <li>●2050年までに購入電力を100%再生可能エネルギー由来電力に転換し、また自家発電で使用する燃料を水素などに転換することで、製造段階で発生するCO<sub>2</sub>をゼロとする</li> <li>【2030年予測】</li> <li>●上記施策と省エネの推進によりSVP2030のCO<sub>2</sub>排出削減目標を達成することで、製造に伴うCO<sub>2</sub>排出につき2020年度に対し2030年は10億円/年の炭素税抑制<sup>*2</sup></li> </ul> |

| 富士フィルムの保有技術  | 気候変動に対する事業機会  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●磁気特性・長期保存性に優れたバリウムフェライト磁性体</li> <li>●印刷機上現像性に優れたフォトポリマー材料技術</li> <li>●混合ガスの膜分離技術</li> <li>●通信品質・機密性に優れたITソリューション、システム設計技術</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●使用エネルギーの削減に貢献する製品</li> <li>●大容量磁気テープでのデータアーカイブストレージシステムによるデータ保存時の省エネ</li> <li>●無処理CTPプレートの提供による資源・エネルギーの削減</li> <li>●天然ガス中の不純物(CO<sub>2</sub>)を除去するCO<sub>2</sub>分離膜</li> <li>●電子化、ITを活用したソリューションサービスの提供で、省移動・省時間・省スペースによるCO<sub>2</sub>排出削減</li> </ul> |

\*1 炭素税価格をEU-ETS(2021年4月時点)と同等の5,000円/トンと仮定した場合、2020年度製造段階で排出するCO<sub>2</sub>は948千トンであり、948千トン×5,000円/トン≒47億円/年となる  
\*2 2020年度製造段階でのCO<sub>2</sub>排出量は948千トン。SVP2030による製造段階での2030年CO<sub>2</sub>排出目標は747千トンでありこの目標を達成すると、2030年には2020年に対し(948-747)千トン×5,000円/トン(※1同等)≒10億円/年の炭素税削減となる



特集1

ヘルスケアの取り組み

# 医療ITを核としたワンストップソリューションで、医療課題の解決に貢献する

2021年3月31日、株式会社日立製作所の画像診断事業を承継した富士フィルムヘルスケアが富士フィルムグループに新たに加わりました。トータルヘルスケアカンパニーとして、ヘルスケア領域の成長を牽引するメディカルシステム事業が目指す方向性についてご紹介します。



## メディカルシステム事業 事業部長メッセージ

グループシナジーを力に、世界有数のヘルスケアカンパニーとして、医療ITを核として、優れた価値を創出します

秋山 雅孝 | 富士フィルム株式会社 執行役員  
メディカルシステム事業部長

富士フィルムグループは、2020年代半ばにヘルスケア領域の年間売上高を1兆円に成長させることを目標としています。その中で、メディカルシステム事業は、世界でトップシェアを占める医用画像情報システム(PACS)「SYNAPSE」を核とする幅広いラインアップを展開するとともに、医療IT分野では、長年培ってきた画像処理技術に加え、医療現場のワークフローを支援するAI技術を「REiLI(レイリ)」ブランドで展開し、成長を続けています。

そして、本年3月より、長年にわたりワールドワイドで高く評価されている富士フィルムヘルスケアがグループに加わりました。富士フィルムヘルスケアの製品に当社の画像処理技術・AI技術を組み合わせ、付加価値の高い富士フィルムグループならではの製品・サービスをグローバルに展開していきます。

さらに、両社の製品・サービスを総合提案する“クロスセ

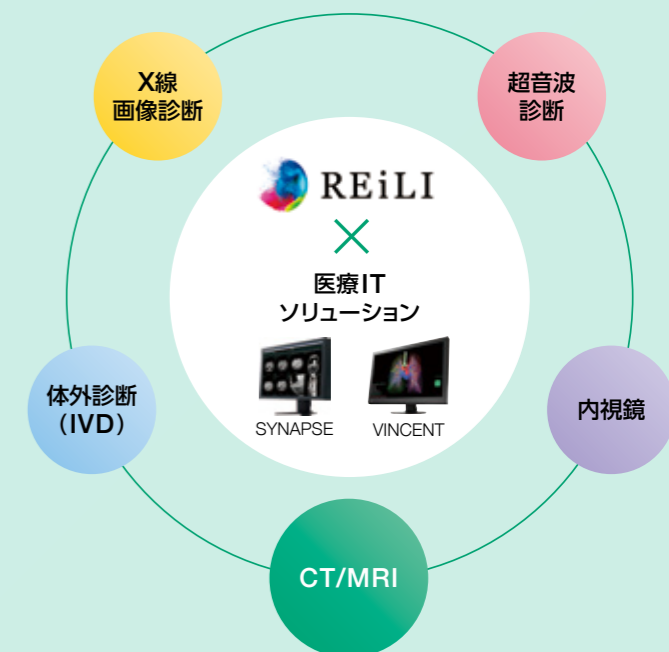
ル”をグローバルで強化していきます。CT・MRIについては、すでにアジアや欧州などでクロスセルによる商談の獲得が進んでいます。従来、メディカルシステム事業のラインアップにはCT・MRIの自社製品はありませんでしたが、富士フィルムが築いてきたお客様との信頼関係を通して、早期の成約につながった事例もあります。また、内視鏡システムと画像診断装置を併せ持つ当社のラインアップは世界でも独自性が高く、ここに富士フィルムヘルスケアの透視撮影装置が加わることで、さらに優位性が高まります。具体的には、内視鏡を使って胆道・膵管に造影剤を注入し、これらの管の状態をX線透視で観察するERCP(内視鏡的逆行性胆道膵管造影)に必要な装置を、ワンストップで提供することが可能となります。内視鏡を用いた手技がより安全かつ確に行える環境を構築するうえでは、必要な装置を1つのメーカーで提供できることが大きなメリットに

なるため、今後は内視鏡システムと透視撮影装置のセット販売を実現し、新興国などでの内視鏡手技の普及にも貢献していきたいと考えています。

メディカルシステム事業は、世界169カ国・地域に販路・サービス体制を構築しており、海外売上比率は6割を超えています。今後も、CT・MRIを足がかりとした新規領域の開拓を含め、富士フィルムグループの販路・サービス体制を活用した拡販を通じて、さらなる売上拡大を目指します。

また、現在、世界の医療課題の解決に向けた取り組みにも注力しており、2021年2月にAIを活用した健診センター「NURA」をインドに開設しました。新興国での健康診断サービス事業を通じて、医療途上国におけるがん・生活習慣病の早期発見に寄与するなど、グループの総力をあげて、医療課題の解決に貢献してまいります。

これからも当社のメディカルシステム事業の飛躍にご期待ください。



## 副事業部長メッセージ

人々が笑顔で健康に暮らせる社会の実現に向けて、富士フィルムグループだからこそ提供できる価値で貢献します

富士フィルム株式会社 執行役員 メディカルシステム事業部 副事業部長 | 山本 章雄  
富士フィルムヘルスケア株式会社 代表取締役社長

富士フィルムヘルスケアは、自社技術を磨き続けることを強みとし、世界初、日本初の製品を生み出してきました。例えば、1960年に超音波診断装置を世界で初めて製品化し、その後、胃の検診を行う「集団検診車」を世に送り出すなど、他社に先駆けて新たな価値を提供してきました。こうしたイノベーションを支えているのは、当社従業員の情熱と使命感です。

近年、医療現場からは、診断から治療までを一貫して支援する、さまざまな製品・サービスを組み合わせたソリューションの提案が求められています。当社は4月以降、富士フィルムグループの一員として、より付加価値を高めたソリューションの提供を目指しており、営業や開発など各機能の緊密な協業体制を早期に構築し、シナジー創出に向けた取り組みを日々進めています。活発な人材交流や勉強会な

どを通して、所属部門を問わず、すべてのメンバーのモチベーションや熱量が高まっていると感じています。また、富士フィルムの事業のスピード感を取り入れながら、両社が積み重ねてきたお客様との関係性をベースに、これまで進出していない国・地域を含めて新たな事業機会を広げていく手ごたえを感じています。今後、富士フィルムグループが世界有数のヘルスケアカンパニーとしてさらに成長を加速していくうえで、両社の技術を掛け合わせながら、富士フィルムグループだからこそ実現できる新たな価値をお届けし、より多角的に医療に貢献できるよう、注力してまいります。そして、社会の誰もが笑顔で暮らし、たとえ病気になっても早期に快復して再び笑顔で暮らせるように貢献していきたいと思いを強くしています。

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



開発責任者対談

# 富士フィルムグループの技術開発力を結集させ、世界中の人々がより良い医療を享受できる未来を創る

メディカルシステム事業では、当社の強みであるAI・IT技術と、富士フィルムヘルスケア製品を加えた幅広い製品ラインアップの融合による新たな価値創出を目指しています。富士フィルムおよび富士フィルムヘルスケアの開発をリードする責任者に、開発シナジー創出の加速に向けた取り組みや進捗について聞きました。



富士フィルム株式会社  
メディカルシステム事業部  
メディカルシステム開発センター長  
富士フィルムホールディングス  
株式会社  
ICT戦略部 次長  
**鍋田 敏之**

富士フィルムヘルスケア株式会社  
取締役・常務執行役員  
技術戦略本部長  
**河野 敏彦**

開発シナジー創出の加速に向けて、どのような取り組みを実践していますか？

**鍋田** 開発シナジー創出に向けては、富士フィルムヘルスケアが富士フィルムグループに加わった翌日からお互いの事業所を往来しながら、トップ協議や現場レベルでの活発な意見交換を重ねています。同時に、両社の技術と事業領域を棚卸し、予防・診断・治療領域に分類した約100以上のシナジー案を、販売組織をはじめとする関連部門と一緒に戦略的にスクリーニングしました。

その際、①「既存製品を常に進化させ、医療機器としての完成度を上げ続ける」、②「機器にAIを戦略的に活用し、付加価値の高い医療DXへ進化させる」、③「徹底的なコストダウンを実践するとともに、機器の競争力をさらに強化し、利益を最大化させる」ことをコンセプトに、シナジー開発テーマを深掘りしました。

**河野** 両社の保有技術・開発中の技術を比較したところ、製品ラインアップだけでなく開発中の技術に重複が少ないこ

と非常に驚きましたし、多くの技術を相互に有効活用できることが分かりました。

また、富士フィルムのメディカルシステム事業の開発部門が確立してきた開発期間の短縮方法に対する新しい気づきがあり、富士フィルムヘルスケアの開発プロセスでも生かしていけるよう取り組んでいます。

画像診断装置に求められるAI技術を活用した高付加価値化については、高画質化、ワークフローの改善、診断支援の3つに分類されると思います。その中で、例えば、CTやMRIのデータから病変の疑いがある部位などを自動抽出して診断をするうえでの業務負荷の軽減につなげる議論をしています。また、富士フィルムが開発しているAIプラットフォーム上で、製品の付加価値を高める臨床支援アプリケーションを開発し、機器や医用画像情報システム(PACS)「SYNAPSE」上に展開するなど、両社の技術資産を有効活用するための議論を進めています。

さらに、世界トップシェアを誇る富士フィルムのPACSは、さまざまな医療情報を院内で管理・共有するのに不可

欠なシステムで、富士フィルムヘルスケアの製品と組み合わせることで強い武器になると確信しています。富士フィルムの画像処理技術やAI技術を富士フィルムヘルスケア製品に実装するとともに、開発プラットフォームを一本化できるように連携を強化しているところです。

開発シナジー創出の具体的な事例を教えてください。

**河野** まず、CT・MRIについては、装置そのものの付加価値をさらに高めるために、富士フィルムの3D画像解析システム「SYNAPSE VINCENT」のビューワや解析機能などを装置に搭載する技術開発に取り組んでいます。VINCENTは、脳区域や腰神経、肝臓などを自動抽出するセグメンテーション機能がありますが、富士フィルムヘルスケアのMRIの解析技術を用いれば撮影した部位の形状だけでなく、石灰化や出血など質的な特性もわかりますので、そういう技術を組み合わせることで、より付加価値が高められると期待しています。

**鍋田** CT・MRIとVINCENTは、すでにグローバルな販売シナジーが生まれています。富士フィルムヘルスケアの世界各地のお客様から「VINCENTを搭載したい」というご要望をいただいております。CT・MRIとVINCENTを併せて販売する取り組みも着実に進んでいます。また、富士フィルムの現地法人からも、お客様のニーズをもとに、CT・MRIとVINCENTを組み合わせた新しい製品開発に向けた要

望が寄せられるなど、現場の期待も高まっています。

VINCENTに対する現場の声として、CT・MRIの使用頻度が高く、かつ、特に迅速な診断が求められる救急領域での有用性も高いことが分かってきており、グローバルでさらに販売を拡大できる機会があると思います。

加えて、AI技術の活用においては、当社は病変の画像診断を支援する一連のワークフローを1台のモニター上で完結できる内視鏡診断支援システムを発売し、好評を得ており、今後は同様のシステムをMRIでも実現したいと考えています。

**河野** 次に、X線撮影装置については、富士フィルムヘルスケアの回診車や透視撮影装置に富士フィルムの高感度・低線量のパネル技術やAI技術を組み合わせる開発を進めています。その中で、富士フィルムヘルスケアの透視撮影装置は、被ばく線量を根本的に低減するため、撮影画像のフレーム間の動きを検出し、中間フレームを作成・補間するフレーム補間技術をはじめとする高画質化技術を搭載しています。そこに富士フィルムの画像処理技術を組み合わせることで、さらなる低線量・高画質を実現していきます。

**鍋田** 透視撮影装置は動画像を撮像するため、被ばく線量が多くなりますが、富士フィルムの画像処理技術と組み合わせることによって、低線量化による被ばく低減のメリットが非常に大きくなります。患者さんだけでなく、医師や看護師、放射線技師などの被ばく低減にもつながりますので、医療安全という点でもいっそう貢献できると考えています。

| 領域          | 画像診断システム |     |      |        |         |     |         |       |         |     | 医療IT    |      | IVD |  |
|-------------|----------|-----|------|--------|---------|-----|---------|-------|---------|-----|---------|------|-----|--|
|             | CT       | MRI | X線透視 | X線撮影装置 | マンモグラフィ | 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 |          |     |      |        |         |     |         |       |         |     |         |      |     |  |



**富士フィルム+富士フィルムヘルスケアポートフォリオの他社にはない強み**

|  |  |
|--|--|
| <b>DRパネル</b><br>国内シェア <b>1位</b><br><small>矢野経済研究所「2020年度版機能別ME機器市場の中期予測とメーカーシェア」より</small> | <b>CR</b><br>世界シェア <b>1位</b><br><small>Azure 2020年度 Azure Insightsより</small>         |
| <b>ラインアップ</b><br>内視鏡と画像診断装置を併せ持つ、世界でも独自性の高いラインアップ  | <b>PACS</b><br>世界シェア <b>1位</b><br><small>2021年3月発行 Signify Research Reportより</small> |

**PACS、画像処理技術、AI技術の強み**

高度な画像処理・ソフトウェア技術

SYNAPSE VINCENT SYNAPSE SAI viewer

診断支援AI ワークフロー AI 画像認識AI

REiLI



**河野** 超音波装置については、開発シナジーの議論の中で、携帯型超音波装置を展開するFUJIFILM Sonositeの製品と据え置き型を展開する富士フィルムヘルスケアでは製品ラインアップが重ならない点に加え、異なる技術を保有していることを確認しました。そのため、画像処理技術やAI技術、高機能なアプリケーション技術の提供や融合などを通じて、両社の製品価値を同時に高めていく方針です。特に、AI技術の活用は高画質化につながるだけでなく、より確度の高い診断が、その場で迅速に行えるという価値につながります。

また、両社共通の開発プラットフォームを確立して、その中で複数の製品を共同開発することも検討しており、開発効率・スピードの向上、コストの削減につなげていきます。

**鍋田** 両社の技術を組み合わせたイノベーションに加えて、部品の共通化などによるコスト削減や、さらに筋肉質な研究開発体制へ転換していくことも重視しています。

#### 取り組みの手ごたえと成果を教えてください。

**河野** 富士フィルムが研究開発を進めてきたAIのプラットフォーム化をはじめとする技術は、当社の一歩先を行くものが多くあります。技術者は、そうした先進的な技術に触れると、すぐに「学びたい」という考えが起きるんですね。そして、実際に技術を学び合う中で相互理解が深まり、お互いに敬意を払いながら議論が進められるようになっていきます。こうしたポジティブな環境が醸成された結果、難しい挑戦に対しても全員で知恵を出し合って「やってみよう」という動きが生まれており、両社の熱い想いが形になってきていると強く実感しています。



**鍋田** 4月から3カ月の間に、すでに80回以上も行われている分科会では深掘りした議論が活発に繰り広げられており、着実に開発が前進していると感じています。

**河野** もともと違う文化や土台を持っている会社同士ですので、調整が必要な場面はもちろんあります。そのような場面では、鍋田さんや私が直接分科会の中に入って航路整備をしたり、後押しをしたりすることもあります。全体的に非常にうまく進んでいると思います。また、議論の中で「そういうやり方があるんだ」という前向きな気づきを得る機会も多々あります。

**鍋田** こうした開発を進めている中で、2021年度には医療現場のワークフローを支援するAI技術「REILI」ブランドの新製品に加えて、両社のコンポーネントを組み合わせた製品も発売する予定です。また、短期的なアウトプットのみならず、中長期的な夢に向けた開発テーマの立案も進めています。

#### ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

**河野** 引き続き富士フィルムと富士フィルムヘルスケアの製品・技術の融合を加速させるとともに、AI技術を核に、診断から治療・予防へと事業ポートフォリオを拡大し、グループ全体の売上を拡大していきよう尽力してまいります。



**鍋田** 富士フィルムヘルスケアが加わったことでフルラインアップとなった診断装置に、富士フィルムの医療AIと医療ITシステムを迅速かつ確実に組み合わせることで、医療現場のさまざまな課題を解決し、業務の効率化と質の向上に貢献する新たなワークフローを提案していきたいと考えています。それにより、先進国では、コロナ禍で疲弊している医療現場の負荷を軽減し、医療従事者が診療や研鑽などに専念できる時間の最大化を目指します。そして、新興国では、2021年2月にインドに開設した健診センター「NURA」のような、疾患の早期発見を支援する検診領域に富士フィルムグループの診断システムを提供することで、医療環境の改善や医療アクセスの向上に貢献していきたいと考えています。富士フィルムグループの今後の成長と取り組みにぜひご期待ください。



2021年2月4日、インドのベンガルールに健診センター「NURA」を開設しました。「NURA」では、高精細な診断画像を提供する当社の医療機器やAI技術を活用したITシステムなどで医師の診断を支援し、がん検診をはじめとする生活習慣病検査サービスを提供しています。将来的には、検診バスなども活用して、より多くの方が適正な価格で検査を受けられる体制を構築し、新興国でのがんや生活習慣病の早期発見に貢献していきます。

#### 特集2

#### 多様性推進の取り組み

### イノベーションの源泉は“強い個” 多様性を高め、豊かな社会づくりに貢献できる強い組織を目指し 続けます

富士フィルムグループは、「富士フィルムグループ行動規範」に、「ダイバーシティの尊重と推進」「差別の禁止」を掲げています。国籍、年齢、性別、障がいの有無などに関わらず、機会は均等であるべきとの考えに基づき、社内の仕組みやルールづくり、運用を行っています。さらに育児や介護といったライフイベントの際も柔軟な働き方や職場への円滑な復帰ができる環境を整えることで、一人ひとりが仕事を通じた成長の機会を逸することなく、組織にも貢献できることを目指しています。



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

#### 多様な人材が長期的に活躍できる環境整備を推進

富士フィルムグループでは、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、生産性を上げ、最大の成果を出すことを重視し、そのための環境整備を進めてきました。また、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人材の多様性を重視しています。そして、その“強い個”が富士フィルムグループのイノベーションの源泉となっています。

事業のグローバル展開が加速し、2020年度実績において、グループ全体の外国籍従業員比率は46%を占める中、基幹ポストにおける外国籍従業員比率は27%です。また、グループ全体で役職者に占める女性比率は15.4%で、多様性を推進するうえでこれらの比率をさらに向上させていくことを重点課題としてとらえています。具体的には、2030年度までに基幹ポストにおける外国籍従業員比率を35%、役職者に占める女性比率を25%まで向上させる長期目標を設定しており、優秀な外国籍・女性従業員の役職者への登用や、将来の役職者候補になり得る人材のさらなる採用を積極的に推進していきます。海外の関係会社では、外国籍従業員も経営者や管理職として活躍しており、国内においても国籍によらず優秀な人材の、適材適所による登用を進めていきます。

また、海外の関係会社では性別に関係なく活躍・昇進できる環境が整いつつある一方、国内の富士フィルムグループの役職者に占める女性比率は、2020年度実績において

5.8%と向上の余地があります。当社はこれまでも、女性の活躍促進を目的として、ライフイベントによって断絶されない継続就労を後押しすることを重視してきました。出産、不妊治療、育児、介護といったライフステージやライフスタイルの変化を尊重しながら、従業員の柔軟な働き方や職場への円滑な復帰ができる体制を整え、性別を問わないキャリア支援や役職者登用の機会を公平に設けることで、役職者に占める女性比率の向上を目指しています。

さらに、多様な人材の育成と活用の一環で障がい者雇用を推進しています。国内においては、2016年度から継続して法定以上の雇用率を維持しており、2018年2月より富士フィルムホールディングスを事業主とするグループ算定特別の認定を受け、グループ内の連携を強化。2021年6月末時点では法定雇用率2.3%を上回る2.53%を達成しています。障がいを持つ従業員についても業務適性やスキル、本人の希望に応じて、適材適所の人員配置を行っており、スキルを高めることで、リーダーとしての役割を担っている従業員もいます。今後も障がい者雇用を支援する外部機関とも連携しながら、障がいのある従業員が長期的に働ける環境づくりを進めていきます。

#### 仕事と生活を大切にす風土が定着

さまざまなライフステージに立つ従業員を上司や同僚が応援する雰囲気があり、仕事と生活の両立に配慮するマ



ネジメント風土が根づいてきていると実感しています。一例として、これまでに不妊治療に一定期間専念するための出生支援休職制度を利用した従業員が35名にのぼっています。その結果として、希望通りお子さんを授かった従業員も、そうでない従業員もいますが、長いキャリアの中で一定期間を集中して自らの人生に向き合うプロセスは、とても重要であると考えています。休職制度利用者からは、たとえ、希望通りの結果が得られなかったとしても、最善を尽くすことで精神的な区切りがつき、再び仕事に専念できるという声もありました。今後も性別を問わず各種制度を利用しやすい環境づくりを継続し、従業員の多様性推進を強化していく方針です。

### 事業理解の深化や価値観の共有により、エンゲージメント向上を目指す

富士フィルムグループでは、従業員が当社の企業理念や多岐にわたる事業が生み出す価値などへの理解を深め、誇りを持って働くことでさらなる価値を生み出し、豊かな社会づくりに貢献していくことを目指しています。そのため、新たに富士フィルムグループに加わった会社も含め、国内外の全従業員を対象としたインナーブランディング活動を展開しています。その一環として「FUJIFILM Corporate Movie」を制作し、富士フィルムグループのパーパス、すなわちどのような企業グループであることを目指すのかを22言語で世界中の従業員向けに順次展開中です。富士フィルムグループが目指す姿を全従業員と共有し、さらなるエンゲージメントの向上を実現していきます。

### Voice from Europe

#### 富士フィルムグループで活躍する女性を、もっと多くの方々に知っていただきたい

FUJIFILM Europeでは、コーポレートコミュニケーションと人事が連携のうえ創刊した雑誌「Women4Women」を通して、富士フィルムで日々情熱を持って働いている多くの女性プロフェッショナルのストーリーを世の中の人々に伝えることを目的として、情報発信しています。富士フィルムにおける女性の役割は着実に大きくなっているからこそ、雑誌をはじめとする訴求力の高いツールを使ってアピールすることが重要だと考えています。

昨年10月の創刊号では、メディカルシステム事業部門で働く女性従業員を中心に、「女性の健康」をテーマにした特集を組みました。発行日は乳がん予防月間と重ね、多くの女性が制作に携わりました。その後の号では、「科学分野の女性」や「パワフルな女性」に焦点を当て、力強いストーリーを紹介することで、ビジネスにおける女性の立場向上を訴求しています。

各号では女性従業員のほか、ジャーナリスト、医師、大学教授、インフルエンサーなど外部の方々にもご協力いただいています。加えて、雑誌に掲載する写真も吟味し、富士フィルムのオンラインギャラリー「X-Photographers」のエキサイティングな作品を紹介しています。

「Women4Women」は、富士フィルムグループ内で展開しているほか、ソーシャルネットワークでも公開しており、多くの女性向けメディアに注目されたことも認知度や読者数の増加につながっています。また、各部門からさまざまなステークホルダーにも配布されており、お客様からも女性の活躍について語る新たな媒体として、強い関心を寄せられています。各号の読者数は約2,500名であり、今後もさまざまなストーリーや意見を紹介する真の女性誌として発信し、読者の輪を増やしていきたいと考えています。



**Luana Porfido**  
European Head of Corporate Communication  
and Integration Chief  
FUJIFILM Europe GmbH



Women 4 Women  
2021年7月号



## コーポレート・ガバナンス

- 57 取締役会議長メッセージ
- 59 コーポレート・ガバナンス体制
- 69 社外取締役座談会
- 73 経営体制



# 取締役会議長メッセージ

## 富士フィルムグループの業務執行に対する 実効性の高い監督を行い 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します

本年6月29日に開催された第125回定時株主総会、およびその後の取締役会を経て、富士フィルムホールディングス株式会社の代表取締役会長・取締役会議長に就任しました。2016年に代表取締役社長・COOに就任して以来、新事業の育成・強化、効率的な経営、グローバル展開のさらなる強化を大きなテーマとして、取り組みを進めてきました。この5年間で、経営資源を重点的に投入してきたヘルスケア領域では売上高が1.4倍以上に拡大し、中でもバイオCDMO事業は大きな飛躍を遂げ、当社の重要な成長ドライバーに育っています。また、ヘルスケアだけでなく、技術のつながりと多様性を持った当社の強固な事業ポートフォリオがコロナ禍のような逆風下においても業績を支え、コングロマリットプレミアムとしてその強さを発揮してきました。さらに、コロナ禍においても安定した財務基盤を維持し、将来に向けた積極的な成長投資の意思決定に加え、11期連続増配(2020年度)となる安定的な株主還元を両立させてまいりました。

### 企業価値向上に向けて取締役会が果たすべき役割・責務

2021年度から、新たな中期経営計画「VISION2023」がスタートしました。「VISION2023」は、2030年度をゴールとした長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」の目標を実現するための、具体的なアクションプランとして位置づけています。取締役会では、業務執行の方向性が、これらの経営計画・CSR計画に沿ったものであり、かつ社会の動向や社会が求める中長期的な価値と合致していることを担保すべく、活発な議論を行ってまいります。また、定時株主総会後に発足した新経営体制では、取締役会における、業務執行に係る「決定」と業務執行に対する「監督」の機能をより強化しています。議長として、当社

グループの業務執行に対する実効性の高い監督を行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献していくことをお約束します。

当社の取締役会は、豊富な職務経験・国際経験に加え、それらに基づく高い見識を有する11名の取締役により構成されています。4名の独立社外取締役も、事業会社経営・ファイナンス・ESG・産業政策など、それぞれ異なるバックグラウンドに基づいた高い専門性を有しています。多様なメンバーが、それぞれの経験や視点からさまざまな意見をオープンに出し合うことで、取締役会の議論がより深みを持ち、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化につながるものとなります。

当社が事業活動を通じた社会課題の解決に取り組み、サステナブル社会の実現に向けた中長期的な経営課題を議論していくうえで、取締役会に期待される役割は今後ますます大きくなっていきます。株主、顧客、取引先、従業員など多岐にわたるステークホルダーへの提供価値を持続的に高めていくため、今後もガバナンス強化への取り組みを推進し、取締役会の役割・責務を果たしてまいります。

### 本報告書でお伝えしたい当社の コーポレート・ガバナンスについて

次頁以降で、当社のコーポレート・ガバナンス体制について詳しくご説明しています。コーポレート・ガバナンスは、変化し続ける世の中にあって持続的な企業価値の向上を実現するための、たゆまぬ改善のプロセスだと考えます。そのプロセスにおいて、ステークホルダーの皆様との対話が重要な要素であることは間違いありません。建設的かつ実効的な対話を重ねることで、より高次のコーポレート・ガバナンスを追求してまいります。



代表取締役会長・取締役会議長

## 助野 健児

### 主な経歴

- 1977年 4月 富士写真フィルム株式会社入社
- 1985年 3月 FUJIFILM UK Ltd. に駐在 (1991年帰国)
- 2002年12月 FUJIFILM Holdings America Corporation 出向 (CFO)
- 2008年 8月 富士フィルムビジネスエキスパート株式会社 取締役
- 2010年 6月 富士フィルム株式会社 光学デバイス事業部 次長
- 2012年 6月 富士フィルムホールディングス株式会社 執行役員 経営企画部長 富士フィルム株式会社 取締役 執行役員 経営企画本部長
- 2013年 6月 富士フィルムホールディングス株式会社 取締役 執行役員 経営企画部長 富士フィルム株式会社 取締役 執行役員 経営企画本部長
- 2016年 6月 富士フィルムホールディングス株式会社 代表取締役社長・COO 富士フィルム株式会社 代表取締役社長・COO
- 2021年 6月 富士フィルムホールディングス株式会社 代表取締役会長・取締役会議長 (現職) 富士フィルム株式会社 取締役会長・取締役会議長 (現職)



# コーポレート・ガバナンス体制

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、誠実かつ公正な事業活動を通じて、富士フィルムグループの持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展に貢献することを目指しており、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と位置づけています。

また、当社はコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定・公表しており、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という取締役会の役割・責務と経営の基本方針を規定しています。

### 当社コーポレート・ガバナンス体制のポイント

#### 機関設計

- 「監査役会設置会社」を選択
- 取締役会の諮問機関として、任意の指名報酬委員会を設置

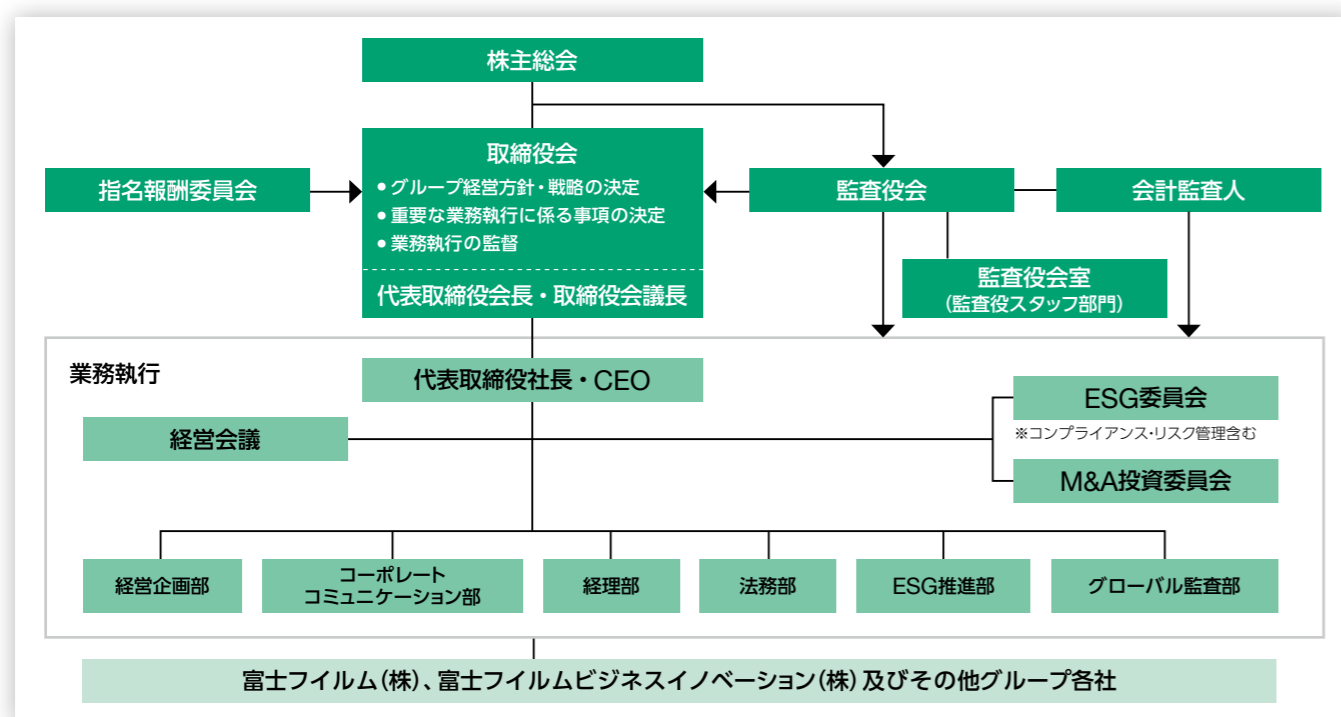
#### 取締役会

- 取締役の員数を12名以内とし、うち3分の1以上を独立社外取締役とする(現在11名、うち4名が独立社外取締役)
- 取締役会議長とCEOを分離し、業務執行の「監督」と「決定」の役割を明確化
- 取締役の任期は1年とし、取締役の使命と責任をより明確化

#### 指名報酬委員会

- 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、委員長は社外取締役とする(現在3名の委員のうち、委員長を含む2名が独立社外取締役)
- 取締役会の諮問機関として、CEO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・透明性を確保することを目的とする

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 各会議体・委員会の役割と活動

### 株主総会

株主総会をグループ経営の最高意思決定機関として位置づけています。また、株主と直接コミュニケーションを図ることのできる貴重な機会ととらえ、株主が権利を適切に行使できるよう、株主視点を考慮した情報提供及び環境整備に努めています。

### 取締役会

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

### 指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、CEOのサクセッションプランや取締役の報酬制度等の手続きにおける客観性・透明性を確保することを目的に任意で設置しています。活動内容はP64をご参照ください。

### 監査役会

監査役会設置会社を選択しています。各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。また、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への常時出席や、代表取締役との定期的な意見交換など、業務執行の全般にわたって監査を実施しています。

なお、監査役監査機能の充実を図るため、監査役会室(監査役スタッフ部門)を設置しています。

### 会計監査人

有限責任 あずさ監査法人に会計監査を委嘱しています。同監査法人は、監査人として独立の立場から財務諸表等に

対する意見を表明しています。また、同監査法人は財務報告に係る内部統制の監査も実施しています。

### 経営会議

経営会議では、取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に基づき、重要案件やグループ全体に関わる施策等の審議を行っています。なお、当社は業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたります。執行役員の員数は現在13名(うち、取締役の兼務者が5名)で、その任期は取締役と同様に1年としています。

### ESG委員会

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

### M&A投資委員会

全社経営戦略及び事業戦略に適合するM&A案件を選定し、適正なプロセス及び適切なスキーム、価格でのM&A実現のための審議を行います。また、M&A後の経営統合プロジェクトの進捗確認を行っています。

### 内部監査

グローバル監査部及び各事業会社の監査機能・スタッフとの連携を通して、グローバルでの内部監査体制を構築しています。グローバル監査部がグループ内の内部監査機能を統合・統括し、IT活用による監査力向上及び効率化などを通じて、グループ全体の監査機能を強化しています。

また、環境・品質・労働安全・輸出管理などについては、各事業会社の管理部門や当社ESG推進部などが監査を実施しています。

なお、2008年4月に導入された「内部統制報告制度」に則り、当社及びグループ会社の財務報告に関わる内部統制を評価し、内部統制報告書を作成しています。



コーポレート・ガバナンス体制

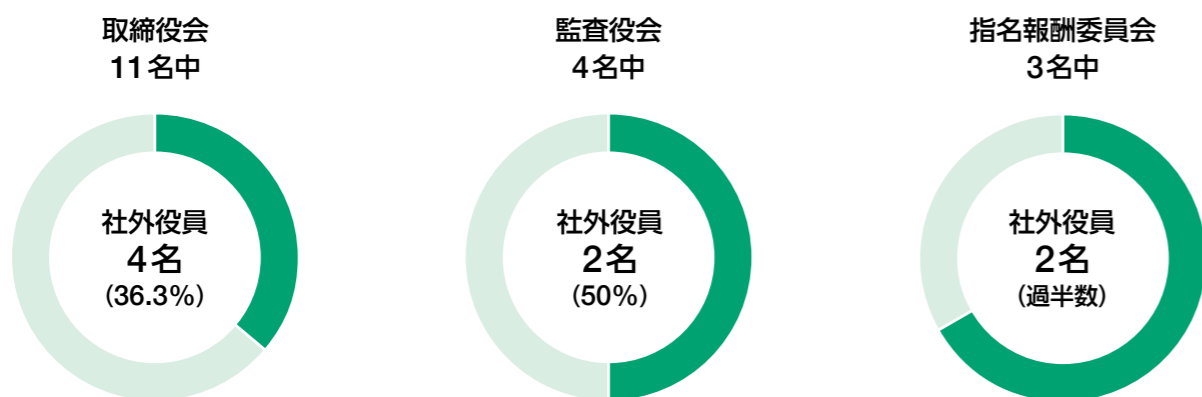
取締役会・監査役会の概要

| 氏名・役位  | 属性             | 性別                      | 2020年度の出席状況 |        | 在任年数 <sup>※1</sup> | 求める専門性及び経験 <sup>※2</sup> |            |               |       |          |                  |
|--------|----------------|-------------------------|-------------|--------|--------------------|--------------------------|------------|---------------|-------|----------|------------------|
|        |                |                         | 取締役会        | 監査役会   |                    | グローバル経営                  | 重点事業及び業界経験 | イノベーション／技術／DX | 財務・会計 | 法務／リスク管理 | ESG(環境・社会・ガバナンス) |
| 助野 健児  | 代表取締役会長・取締役会議長 | 指名報酬委員会(委員)             | 男性          | 12/12回 | 8年                 | ●                        | ●          |               | ●     |          | ●                |
| 後藤 禎一  | 代表取締役社長・CEO    |                         | 男性          | 12/12回 | 3年                 | ●                        | ●          | ●             |       |          | ●                |
| 玉井 光一  | 取締役副社長         |                         | 男性          | 12/12回 | 11年                | ●                        | ●          | ●             |       |          | ●                |
| 岩崎 孝志  | 取締役執行役員・CTO    |                         | 男性          | 12/12回 | 3年                 | ●                        | ●          | ●             |       |          |                  |
| 石川 隆利  | 取締役            |                         | 男性          | 12/12回 | 2年                 | ●                        | ●          | ●             |       |          |                  |
| 岡田 淳二  | 取締役            |                         | 男性          | 12/12回 | 3年                 | ●                        | ●          |               | ●     |          |                  |
| 樋口 昌之  | 取締役執行役員・CFO    |                         | 男性          | -(新任)  | -                  | ●                        | ●          |               | ●     | ●        |                  |
| 川田 達男  | 取締役(社外)        | 社外/独立役員<br>指名報酬委員会(委員長) | 男性          | 12/12回 | 4年                 | ●                        | ●          | ●             |       |          | ●                |
| 北村 邦太郎 | 取締役(社外)        | 社外/独立役員<br>指名報酬委員会(委員)  | 男性          | 12/12回 | 4年                 | ●                        |            |               | ●     |          | ●                |
| 江田 麻季子 | 取締役(社外)        | 社外/独立役員                 | 女性          | 12/12回 | 3年                 | ●                        | ●          |               |       |          | ●                |
| 嶋田 隆   | 取締役(社外)        | 社外/独立役員                 | 男性          | 9/9回   | 1年                 | ●                        |            |               |       | ●        | ●                |
| 花田 信夫  | 監査役            |                         | 男性          | 9/9回   | 11/11回             |                          |            |               | ●     | ●        |                  |
| 川崎 素子  | 監査役            |                         | 女性          | -(新任)  | -(新任)              |                          |            |               |       | ●        | ●                |
| 三橋 優隆  | 監査役(社外)        | 社外/独立役員                 | 男性          | 12/12回 | 14/14回             | ●                        |            |               | ●     |          | ●                |
| 稲川 龍也  | 監査役(社外)        | 社外/独立役員                 | 男性          | 9/9回   | 11/11回             |                          |            |               |       | ●        |                  |

※1 2021年6月29日の第125回定時株主総会選任時点

※2 各人に特に期待される項目を4つまで記載しています。上記一覧表は、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません

各会議体・委員会の社外役員比率



取締役・監査役候補の選任方針

取締役候補

取締役候補者は、各取締役が多様な観点から積極的に意見を交わし、自由闊達な審議を可能とするため、人種、民族、国籍、性別、年齢を問わず、人格及び識見、豊富な職務経験、国際経験、当社グループの事業及び取り巻く経営環境に対する深い洞察力、客観的に物事を分析・判断する能力などに加え、取締役会の多様性などを総合的に考慮して選定します。

監査役候補

監査役候補者は、人格及び識見、豊富な職務経験、会社経営・財務・会計・法律などの分野に関する相当程度の知識などを総合的に考慮して選定します。

社外役員

取締役候補、監査役候補のいずれについても、社外役員は、第三者の視点や豊富な経験に裏打ちされた助言や質疑などを通じて、取締役会及び監査役会などの審議の深耕に貢献する役割を担うことを期待しており、そのための十分な識見、豊富な職務経験、会社経営・財務・会計・法律などの分野における高い専門性などを総合的に考慮して選定します。また、社外役員には少数株主をはじめとするステークホルダーの利益に配慮し、取締役会の意思決定とその過程が企業価値の向上という観点から客観的に見て合理的なものであるかどうかを判断・検証する役割を果たすことも期待しています。

## コーポレート・ガバナンス体制

### 社外取締役及び社外監査役の選任事由

#### 社外取締役

| 氏名     | 選任事由  |
|--------|---|
| 川田 達男  | 長年にわたり総合繊維メーカーにおいて代表取締役を務め、強いリーダーシップをもって、ビジネスモデルの転換、イノベーションの創出、組織変革などを実現してきました。企業経営者としての豊富な経験と高い見識を生かし、取締役会において、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保に貢献しています。また、指名報酬委員会の委員長として、CEOのサクセッションプラン及び取締役報酬に係るプロセスの透明性強化を牽引し、十分な資質を備えたCEO後継者の審議及び推薦を行いました。同氏は、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、社外取締役に選任しています。                                   |
| 北村 邦太郎 | 長年にわたり、強いリーダーシップをもって金融機関の代表取締役を務め、金融・財務・資本市場分野における豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験や見識を生かし、取締役会において、M&Aや資本政策をはじめとして、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保に貢献しています。また、指名報酬委員会のメンバーとして、CEOのサクセッションプラン及び取締役報酬に係るプロセスの透明性強化に寄与し、十分な資質を備えたCEO後継者の審議及び推薦を行いました。同氏は、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、社外取締役に選任しています。                                       |
| 江田 麻季子 | 米国大手半導体メーカーにおいて、長年にわたり海外市場でのマーケティングを担当した後、同メーカーの日本法人の代表取締役を務め、強いリーダーシップをもって新市場の創出、グローバルな人材の育成を実現してきました。現在は、世界経済フォーラムの日本代表を務め、各界のリーダーと連携して、地域・産業などのあらゆる課題に対し、世界規模での改善に取り組んでいます。これらの豊富な経験と高い見識を生かし、当社グループのESG施策に対して積極的に助言を行うとともに、取締役会において、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保に貢献しています。同氏は、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、社外取締役に選任しています。 |
| 嶋田 隆   | 経済産業省官房長、同省通商政策局長、同省事務次官などの要職を歴任し、世界的な産業構造の変化に対応するため、同省の各組織の横断的な連携強化を図り、新たな産業政策、通商政策を推進してきました。これらの豊富な経験と高い見識を生かし、取締役会において、広く当社の経営に対して提言・助言を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保に貢献しています。同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、社外取締役に選任しています。   |

#### 社外監査役

| 氏名    | 選任事由  |
|-------|---|
| 三橋 優隆 | 長年にわたり監査及びM&A関係業務に携わってきたほか、コンサルティング会社の代表取締役などを歴任し、公認会計士及び企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、PwCサステナビリティ合同会社の代表として、社会に対してサステナビリティの観点からの新たな企業価値創造を提言してきました。これらの経験や見識に基づく客観的な視点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断し、社外監査役に選任しています。 |
| 稲川 龍也 | 高松高等検察庁や広島高等検察庁の検事長などの要職を歴任し、検察官として長年培ってきた、法務、コンプライアンス分野における豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験や見識に基づく客観的な視点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断し、社外監査役に選任しています。   |

※ いずれの社外取締役、社外監査役も、東京証券取引所が定める「上場管理等に関するガイドライン」及び当社が定める「社外役員の独立性判断基準」を満たした独立性を有しています

### 社外役員へのサポート

社外役員が円滑かつ十分に役割・責任を果たすために、社内役員・経営陣が社外役員と情報共有を行っています。現在、社外役員への情報提供の方法・機会として、取締役会に上程される議題の事前説明を充実させているほか、各事業の概要・課題等の説明や事業所見学の機会などを増やす

など、社外役員の理解促進を図っています。

また、2021年7月1日付で、当社取締役会の機能強化及び実効性向上を目的として、取締役会の企画立案・運営組織を法務部門内に設置しました。同組織にて、当社経営に対する社外役員のさらなる貢献向上につながる諸施策を検討・実施していきます。

### 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・改善策を審議したうえで、その結果の概要を開示しています。なお、透明性・客観性の確保を目的として、2020年4月公表分より、定期的に外部機関へアンケート作成及び評価分析の一部を委託しています。

#### 2021年4月公表の実効性評価の概要

|      |   |
|------|---|
| 評価対象 | 2020年1月から12月までに開催された取締役会(計11回)  |
| 評価者  | すべての取締役及び監査役(計15名、12月末時点在任)   |
| 実施期間 | 2021年1月から3月まで   |
| 評価項目 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 昨年からの改善状況について(新規評価項目として今回より追加)</li> <li>• 経営基本方針・戦略の決定、及び重要な業務執行に係る決定・監督の議案審議に関する項目</li> <li>• 取締役会の構成、審議及び運営に関する項目</li> </ul> |
| 評価方法 | 設問及び自由記入によるアンケートの後、アンケートの集計結果を踏まえた個別インタビューを実施し、取締役会にて報告・審議  |

#### 分析及び評価結果の概要

- 経営基本方針・戦略の決定、及び重要な業務執行に係る決定・監督において取締役・監査役が重要視する要素・観点について、取締役会で十分に議論がなされており、取締役会はその役割・機能を適切に果たしている。
- 取締役会の構成は適切であり、その運営はよく管理されている。取締役・監査役への事業説明、議案説明が十分に行われ、取締役会における審議の質の向上に寄与している。
- 当期に実施したバイオCDMO事業に関する社外役員向け説明会において、前期に買収したデンマーク拠点のPMIに関する報告・情報共有も行われ、社外役員の理解の深化につながり、取締役会の議論の活性化に役立っている。

#### 実効性向上に向けた施策

今回の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる審議の充実と実効性の向上に努めていきます。

- 中長期的な経営課題やSDGsの取り組みについて取締役会で議論・報告する機会をさらに増加させる。

- 取締役会で決議した重要なM&AのPMIや設備投資の投資効果について、取締役会に報告することを制度化する。
- 取締役会における議論の活性化、審議の質の向上のため、社内議論の過程に関する情報提供を増加させる。
- 2020年度にコロナ禍のため実施できなかった社外役員の事業場視察をWebの活用などにより実現させ、現場の情報に触れることを通じて社外役員の当社経営及び事業に対する理解をさらに深化させる。

### 指名報酬委員会の活動

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

2020年度は3回開催され、指名・報酬に係る以下の内容を審議しました。なお、それぞれの実施回にすべての委員が出席しました。

#### 指名：CEOのサクセッションプラン

- CEO人材要件の確認
- CEOの継続及び最新の後継候補者リストに関わる審議  
2021年2月開催の当委員会において、同年6月をもって代表取締役会長・CEOを退任する古森重隆氏の後任として、後藤禎一氏を代表取締役社長・CEOに指名することについて審議し、3月開催の取締役会に答申しました。

#### 報酬：役員報酬

- 2019年度役員賞与の評価結果の報告
- 2020年度役員報酬(評価及び金額)の審議(取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針の審議を含む)  
2021年5月に開催された当委員会において、ストックオプション制度に代わる新株式報酬制度の導入(第125回定時株主総会で決議)、及び古森重隆氏に対する特別功労金贈呈(同定時株主総会で決議)について審議を行いました。

なお、2021年4月の取締役会にて、同年5月1日付で指名報酬委員を退任する古森重隆氏の後任として、助野健児氏を選任しました。



## コーポレート・ガバナンス体制

### 役員報酬

取締役及び監査役の報酬等については、株主総会の決議により、それぞれその総額(上限)を決定しています。また、当社では取締役・監査役別に支給人員と報酬総額を開示しています。

#### 取締役報酬

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、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成しています。

当社は、株価変動に伴う株主の皆様との利害共有を一層進め、対象取締役の企業価値向上及び中期的な業績向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的として、2021年6月29日開催の第125回定時株主総会を経て、従来のストックオプションの交付に代えて、新たな株式報酬制度を導入しました。

#### 株式報酬制度の概要

株式報酬制度は、一定の譲渡制限期間及び当社による無償取得事由等のために服する当社普通株式を付与する制度(以下、「譲渡制限付株式報酬制度」)、並びに中期業績連動型株式報酬として当社取締役会においてあらかじめ設定した当社業績等の中期的な数値目標の達成率等に応じて当社普通株式を付与及び金銭を支給する制度(以下、「パフォーマンス・シェア・ユニット制度」)により構成されます。

株式報酬制度導入後の固定報酬及び短期業績連動報酬並びに株式報酬の配分比率は、使用人兼務取締役に対する使用人給与及び使用人賞与の金額並びに株式報酬費用の計上額を含めた連結報酬等の総額において、約55%(固定報酬)：約15%(業績連動報酬、うち短期業績連動報酬約10%、パフォーマンス・シェア・ユニット約5%)：約30%(譲

渡制限付株式報酬)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。なお、当該比率は、業績及び評価をすべて標準とし、一定の当社株式の株価をもとにして算出しており、業績及び評価並びに当社株式の株価の変動等に応じて変動します。

#### (1) 譲渡制限付株式報酬制度

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

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

#### (2) パフォーマンス・シェア・ユニット制度

対象取締役に対し、中期経営計画にかかる3か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。それらの交付及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、当社の中期経営計画上の指標である「連結売上高」、「連結営業利益」及び「投下資本利益率(ROIC)」等の達成率等に応じて、0~150%の範囲で調整を行い、当該調整後の数の50%に相当する当社普通株式及び同数の当社普通株式の交付時株価相当の金銭を交付及び支給します。初回の対象期間は2021年4月1日から2024年3月31日であり、以後、直前の対象期間の

最終の事業年度の翌事業年度から始まる連続した3事業年度を新たな対象期間として、パフォーマンス・シェア・ユニット制度を実施することができるものとしています。

本制度は、対象取締役が、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上並びに中期的な業績向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的としています。

#### 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬については、当社の短期的な経営管理の数値目標である「連結売上高」及び「連結営業利益」を単年度の業績連動指標として選択し、当該指標の目標達成度及

び前事業年度の実績との比較に基づき、短期業績連動報酬の額を変動させることとしています。

#### 社外取締役報酬

社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみで構成しています。

#### 監査役報酬

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。

#### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2020年度)

2020年度においては、当社の取締役の報酬体系は、固定報酬、短期業績連動報酬及びストックオプションの付与で構成されており、当社取締役、執行役員及び重要な使用人、

並びに当社子会社取締役、執行役員、フェロー及び重要な使用人を対象に、株式報酬型ストックオプション及び通常型ストックオプションを付与しています。

| 区分                | 支給人員 | 固定報酬<br>(百万円) | 短期業績連動報酬<br>(百万円) | ストックオプション<br>(百万円) | 報酬等の総額<br>(百万円) |
|-------------------|------|---------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 7名   | 322           | 42                | 313                | 678             |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 3名   | 42            | -                 | -                  | 42              |
| 社外役員              | 8名   | 61            | -                 | -                  | 61              |
| 計                 | 18名  | 425           | 42                | 313                | 782             |

※1 スtockオプションとして割り当てる新株予約権は、金銭による報酬等と異なり、報酬としての決済額は確定しておらず、また、価値の変動リスクを有しています。上記のストックオプションの報酬額は、それぞれ異なる前提条件に従って第三者機関の価値算定により付与日での評価額を見積り、その評価額と付与個数に基づき2020年度に期間対応する部分について損益計算書に費用を計上した金額です

※2 監査役報酬等支給人員には、2020年度中に退任した監査役1名が含まれています

※3 社外役員報酬等支給人員には、2020年度中に退任した社外取締役1名及び社外監査役1名が含まれています

※4 上記には、使用人兼務取締役に対し、使用人職務の対価として支給した報酬の金額を含めています

### 政策保有株式についての考え方

富士フィルムグループは、取引の維持・拡大など事業上の必要性や当社の中長期的な発展への寄与が認められる場合に限り、経済合理性を検証したうえで、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。

また、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、すべ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うえで、賛否を判断します。

#### 取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成

| 固定報酬<br>約55% | 業績連動報酬           |                         | 譲渡制限付株式報酬<br>約30% |
|--------------|------------------|-------------------------|-------------------|
|              | 短期業績連動報酬<br>約10% | パフォーマンス・シェア・ユニット<br>約5% |                   |
|              |                  |                         |                   |

※ 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。上記割合は、第125回定時株主総会決議時の諸条件に基づいています

## コーポレート・ガバナンス体制

### コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、社外取締役の選任及び増員、コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定、取締役会の実効性評価の実施などに取り組んできました。これらに加え、2020年度

は、取締役及び監査役に求める専門性及び経験を一覧表で示した「スキルマトリックス」の公表を開始するなど、コーポレート・ガバナンスをさらに強化しています。

|              | 2006年度～                                 | 2015年度～  | 2020年度～                                 |
|--------------|---|--|---|
| 機関設計         | 2006 持株会社体制へ移行                          | 2018 任意の指名報酬委員会の設置                               | 2021 CEO/取締役会議長の分離                      |
| 独立社外取締役の比率向上 | 2006 社外取締役選任                            | 2014 2名に増員<br>2017 3名に増員、1/3以上確保<br>2018 4名に増員   |   |
| 取締役会の多様性確保   |   | 2018 女性取締役の選任                                    | 2020 スキルマトリックスの公表                       |
| 取締役会の実効性向上   |   | 2015 コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定<br>2015 取締役会の実効性評価を開始 | 2019 外部機関を活用した実効性評価を実施                  |
| 役員報酬設計       | 2007 ストックオプション制度導入<br>2009 役員退職慰労金制度の廃止 | 2019 取締役の報酬に係る基本方針の明確化                           | 2021 譲渡制限付株式報酬及び中期業績連動型株式報酬による株式報酬制度の導入 |

### コンプライアンス及びリスク・マネジメント並びに内部統制の考え方

企業活動を行うにあたっての基本的なポリシーとして制定された、「富士フィルムグループ企業行動憲章」及び「富士フィルムグループ行動規範」に基づき、法令遵守及び社会倫理に則った活動・行動を、役員・従業員に徹底しています。また、ESG委員会及びコンプライアンス専任部門を設置し、全グループ会社を対象とした23言語対応の内部通報窓口の開設や国内外の全従業員を対象にしたコンプライアンス教育の実施など、富士フィルムグループ全体におけるコンプライアンスの意識の浸透と向上を図っています。

富士フィルムグループは、グループ全体のリスクマネジメントの基本方針及びリスクマネジメント体制を「リスクマネジメント規程」において定め、その基本方針及び体制に基づき、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理を行っています。また、当社及びその子会社は、個別の業務遂行において発生するリスク案件についてリスクマネジメント規程に基づいて適切に判断・対処するとともに、重要なリスク案件について、定められた手続きに従い、ESG委員会に報告

しています。リスク重点課題の設定及びリスク事案発生時の対応を議論し、リスク発生の回避及びリスク発生時の影響の極小化に努めています。さらに、ESG推進部はそれらの情報を取締役・監査役に四半期ごとに報告することで、リスクマネジメントの実効性を担保しています。

また、「内部統制システムに係る体制の整備の基本方針」に基づき、内部統制システムを整備しています。毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役に報告しています。

2020年度は、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コンプライアンス・リスクマネジメント推進部門の機能を富士フィルムホールディングスに統合し、両社の規程類、国内内部通報制度も統合しました。さらに、当社グループの重点事業であるヘルスケア領域において、より高い倫理性と透明性をもって事業活動を推進するため、「グローバルヘルスケア行動規範」を制定し、当該担当部門・事業会社に対して教育を実施しました。

富士フィルムグループ コンプライアンス&リスクマネジメント体制図



### リスク認識

富士フィルムグループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があるとして認識している主なリスクには以下のものがあります(第125期有価証券報告書の公表時点)。

1. 経済情勢・為替変動による業績への影響に係るリスク
2. イメージング領域における環境変化・競合に係るリスク
3. ヘルスケア&マテリアルズ領域における環境変化・競合に係るリスク
4. ドキュメント領域における環境変化・競合に係るリスク
5. 生産活動に係るリスク
6. 製品品質・製造物責任に係るリスク
7. 医薬品事業・再生医療事業に係るリスク
8. 物流に係るリスク

9. 特許及びその他の知的財産権に係るリスク
10. 企業買収・業務提携等に係るリスク
11. 人材の確保に係るリスク
12. 内部統制に係るリスク
13. 情報システムに係るリスク
14. 公的規制に係るリスク
15. 環境規制に係るリスク
16. 気候変動に係るリスク
17. 大規模災害等に係るリスク
18. 新型コロナウイルス感染症の拡大に係るリスク

それぞれのリスク、リスクへの対応などの詳細は、第125期有価証券報告書P17-22「事業等のリスク」をご参照ください。



# 社外取締役座談会



## 持続的な成長とガバナンスの強化に向けて 取締役会が果たすべき役割

執行における「決定」と「監督」がより明確になった新経営体制において、急速に変化する事業環境をどのようにとらえ、どのように成長を続けるのか。各分野で豊かな経験をお持ちの社外取締役の皆さんより、多様な視点からご意見をいただきました。

### ■ 新経営体制について

**6月29日の定時株主総会を経て新たな経営体制がスタートしました。社外取締役の立場から、新経営体制をどのように評価されますか？**

**嶋田** この1年間、取締役会では中期経営計画や事業再編に関わる議題など、大きな判断を要するテーマを議論してきました。その際に私が感じてきたのは、各部門の責任者から伝わる「気迫」です。その背景に何があるのか、前CEOの古森氏が退任される際の、取締役会での発言を聞いて腑に落ちました。「誠実、率直、明るさ」、「何でもきちっと議論をして決めたら団結してやり抜く」。「こうした風土が当社の社柄として表れており、それこそが当社の最大の強み」だということです。カリスマ経営者の決断が当社を成長

させたという世の中の評価もありますが、そうした社柄を背景に育まれてきた各部門の責任者が持つ気迫こそが、当社の強みであるということですね。助野会長や後藤社長もそうした社柄を体現する人であることから、当社の今後の経営に対しても強い期待を持っています。

**江田** 新体制においては、取締役会の業務執行に係る「決定」と「監督」の機能が明確化されるということに、ガバナンスの観点から大きく期待しています。大きく変化する世の中において企業が長期的かつ持続的に成長するためには、経営の適切なリスクテイクが必要であり、そのためには強固なガバナンスが欠かせません。執行の「決定」と「監督」をより明確化したガバナンス体制となったことで、私たち社外取締役にとっても、外部の視点から実効的な監督を行っていくプロセスがより強化されると考えています。そうし

た土台の上で、さらに建設的な議論がされることによって、強固なガバナンスがより一層担保されていき、同時にイノベーションや成長がその先に見えてくるという期待を強く持っています。

### CEOサクセッションにおいて

**指名報酬委員会の果たした役割を教えてください。**

**川田** 指名報酬委員会では、2018年の発足以来、CEOの人材要件や経営陣の解任要件の確認に加え、CEO後継候補者リストに関わる審議を継続的に行い、準備を整えてきました。そうした中で、本年2月開催の委員会、および3月開催の取締役会を経て、新体制がスタートしました。委員長として、代表取締役就任以来20年余りにわたり経営を担ってきた古森氏の後継者を審議するというのは重責でしたが、こうしたプロセスを経て無事に大役を果たせたと考えています。



川田 達男 氏  
セーレン(株) 代表取締役会長

長年にわたり、総合繊維メーカーの経営者として、ビジネスモデルの転換、イノベーションの創出、組織変革を実現してきた豊富な経験と高い見識を有する。当社の指名報酬委員会の委員長を務める。

**北村** 従来から、委員会の重要な役割として客観性・透明性の担保を意識してきました。後継者リストに挙がる人物について個別具体的に吟味していくのは大変な作業ですが、こうしたプロセスにより、人選の恣意性を排除し、社外取締役の立場からも客観性・透明性を担保していくことができます。そういう意味で、今回のCEO決定に至るまでのプロセスにおいて、非常に適正かつ充実した議論ができた実感しています。また、富士ゼロックス(現・富士フィルムビジネスイノベーション)の完全子会社化や、バイオCDMO事業の大型投資、日立製作所の画像診断関連事業(現・富士フィルムヘルスケア)買収などの意思決定が行われ、次への飛躍のステップを踏む時期でもあり、CEO交代はタイミングとしても良かったのではないのでしょうか。

### ■ 中期経営計画について

**当社は4月に新たな中期経営計画(以下、中計)「VISION2023」を発表しました。中長期的な価値向上の観点から、本中計の内容をどう評価されますか？**

**川田** 今回の中計も、前回の「VISION2019」に続いて、長期CSR計画「SVP2030」の具体的なアクションプランと位置づけられています。企業が利益などの経済的な付加価値の創出を最大の目標として、それにある程度集中すれば良かった時代は大いに過去のものとなり、現在は環境・社会などSDGs課題も背景にした経営が強く求められていますよね。利益に加え、それらの課題への取り組みを執行計画の中でしっかりと織り込んでいく必要があるわけです。当社の中計においても、そうした考え方が組み込まれているだけでなく、目標自体が非常に意欲的なものになっていると思います。そうした観点からの監督を含め、取締役会の役割もより重要になってきます。

**江田** 当社は、常に長期目標に向けて価値創造をしてきた会社だと思います。今回改めて、2030年の長期ゴールを持ったうえでの中期のアクションプランが設定されたことによって、当社の経営計画が周りの人にとってより分かりやすいものになりました。14の事業がある中で、それらを環境・健康・生活・働き方といった分野に分けて、課題をしっかりと説明しています。そのうえで、それらの課題が2030年の長期ゴールにどのように結びついているか、また、富士フィルムホールディングスは何をやる会社なのか、ということが多くのステークホルダーにとって見えやすくなりました。この分かりやすさが、今回の中計のとても良いポイントですね。コロナ禍もあり、今後も世の中は大きく変わっていくと思いますが、長期の視点にブレがなければ持続的な成長や価値創造が期待できると思います。また、経営計画に対する理解がより多くの人々と分かち合えていければいいほど、その効果が高いと思います。そうした意味で、今回の中計の設定の仕方を評価しています。

### 中計を推進するにあたっての課題は何でしょうか？

**江田** 富士フィルムという名前は通っていても、事業が多岐にわたっていることから、企業としての実体が分かり難くなっていったと思います。本中計の整理の仕方は、社外取締役としても分かりやすかったし、周りの人にも説明しやすい内容なので、そうした経営計画の立て付けの徹底を今後もぜひお願いしたいと思います。「富士フィルムはこういう会社です」と言うときの当社からの説明が一意に定まると、



## 社外取締役座談会

より多くのステークホルダーにとって、当社の経営方針や成長戦略がより理解しやすいものになると思います。



江田 麻季子 氏  
世界経済フォーラム 日本代表

グローバル企業の経営者として、新市場の創出、グローバルな人材の育成を実現し、現職では、地域・産業などの課題に対して世界規模での改善に取り組んできた豊富な経験と高い見識を有する。

**「VISION2023」の重点施策でもある、事業ポートフォリオマネジメントが実効性を持つために、どのような助言をされますか？**

**北村** 当社は、ヘルスケア領域にかなりダイナミックに事業構造を転換してきたという意味で、事業ポートフォリオにおける進歩的な取り組みをしてきたと言えます。一方で、日本企業に起こりがちなこととして、新規の投資や買収に比べて、撤退の決定が少ないということが挙げられます。その結果、戦力や資本が不足して、兵站が伸び切ってしまうということがあります。ある調査結果によれば、企業の経営側が意識するのは主に製品・サービスの高付加価値化、シェアの拡大、コスト削減といった個別事業の収益性に関することが多い。それに対して、投資家側が意識するのは投資採算性や事業の選択と集中といった点であり、経営側と投資家側の間で意識のズレが生じていると言えます。したがって、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、こうした感覚と観点を持ちながら、株主・投資家の視点を持って議論する必要があります。

また、事業の採算性評価において、部門間の取引レートの設定や費用負担の考え方など、誰にとっても納得性のあるルールを策定するのは簡単ではありません。そうした意味で、多様な事業を持つ当社にとって、事業別の採算を把握し、ポートフォリオを議論するのはチャレンジングな課題だと思いますが、やはりそこに挑戦していくことが事業ポートフォリオマネジメントにおいては重要でしょう。

**嶋田** 昨年経産省から「事業再編実務指針」が公表されました。現状維持バイアスが強く、組織を横串で運営する機能が弱いという日本企業の弱点を克服し、国際的な競争力を付けるための指針と理解しています。当社は、もう20年も前から最も先進的な形で事業再編に取り組んできました。本指針は、当社のような事例も踏まえながら、国が日本全体の産業のことを考えて公表したものと言えるでしょう。

注意すべきは、当社は成長性と収益性の2軸で事業を整理していますが、その分析の前提自体が、急速なイノベーションの進化と世界全体の大きな変化の中で、あっという間に変わっていくことです。一例を挙げると、当社が事業分野とする医薬品において、1年前に米国がサプライチェーンの安全保障として特定国への依存度を下げするための規制を導入しています。半導体や5Gといった領域に並んで追加されたのが医薬品であり、こうした形で医薬品が規制対象に加わることを2年前に予測した人は誰もいなかったのではないのでしょうか。このように急速に変化する環境下で、事業分析を行い、キャッシュの流れを計画した前提自体を、相当機敏に見直しながら取り組んでいかないとはいけません。



嶋田 隆 氏  
元 経済産業省事務次官

経済産業省官房長、同省通商政策局長、同省事務次官などの要職を歴任し、世界的な産業構造の変化に対応するため、新たな産業政策や通商政策を推進してきた豊富な経験と高い見識を有する。

**当社にとっての課題は何でしょうか？**

**嶋田** 一つはイノベーションの本質が、「プロダクト・イノベーション」から「アーキテクチャー・イノベーション」に急速に変わっていく中で、当社がどのような付加価値を「アーキテクチャー・イノベーション」の中で高めていくかということです。これは、とても大きなチャレンジだと思えます。

もう一つは、パンデミックやサイバーセキュリティ、米中の技術覇権など、さまざまな大きなトレンドのもと、新しい

機会と脅威がともに生まれている中で、それらを見極めながら当社の経営計画やビジョンなどをどうやってアジャイルに見直していくかということですね。私もその問題意識の投げ掛けといったところで、貢献できればと思っています。

## 役員報酬について

**当社は新中計の発表と併せて、新たな株式報酬制度を導入しました。当制度の導入をどのように評価されますか？**

**川田** 指名報酬委員会の審議を経て、譲渡制限付株式報酬制度 (RS) と中期業績連動型株式報酬制度 (PSU) が導入されました。特にPSUについては、公表された中計をバックにして、中期的な時間軸における業績連動型の制度を導入したという点で、非常に評価できると思います。そのうえで、業績とそれに対する評価がしっかり合致して、納得性のある結果になることが大事ですね。私たちも客観性・透明性を担保するという視点から、業績評価を含む制度運用のプロセスにおいて検証していきたいと思っています。

**北村** 従来のストックオプション制度にも業績連動の要素はありましたが、PSUについては、特に中計で定めたKPIの達成度にリンクしている点で、中期的な成長と目標達成に対するインセンティブが強化されており、より進化した制度であると考えられています。株主・投資家との利害共有が一層進み、経営の健全なリスクテイクにも資するものと考えています。

ただ、報酬制度というのは、その会社が培ってきた社風や強みを損なわないように設計する必要があると思います。業績連動型の報酬制度はそうした考え方に沿っていると思いますが、私たちも常に制度の運用状況をモニタリングしながら、必要に応じてチューニングしていくことが求められますね。

**役員報酬制度に非財務KPIの反映を期待する声も上がっています。**

**北村** 今、「カーボンニュートラルの衝撃」ということが言われています。企業会計にとって、1929年の世界大恐慌以来の変革を迫られる可能性があると言われていたものです。大恐慌以前は、企業側が自主的に開示するというスタンスはあまりなかったのですが、大恐慌を経て財務的に数字を開示していくという流れが生まれました。今般の動きは、非財務的なものについて、これを外部に開示していこうとい

う動きです。非財務面での取り組みについて、どういうことをこの企業はやってきて、貢献しているのかということ伝えるのが目的です。したがって、報酬制度についても非財務KPIの反映を期待する声がさらに強くなっていく可能性がありますね。当社としても、一つの課題であると思います。



北村 邦太郎 氏  
三井住友信託銀行 (株) 特別顧問

長年にわたり、強いリーダーシップをもって大手金融機関の経営者を務め、金融・財務・資本市場における、豊富な経験と高い見識を有する。当社の指名報酬委員会の委員を務める。

## 取締役会の多様性について

**取締役会の多様性が企業価値の向上につながるためには、企業はどう取り組むべきでしょうか？**

**江田** 当社の取締役会に参画して以来、当社の企業風土や「オープン・フェア・クリア」という根本の部分に加え、スピード感のある会社という点を実感しています。そのうえで、企業にとって役員に占める女性や外国人の数といった形式面よりも、むしろ、経験やバックグラウンドというのが最も重要なダイバーシティであり、それがあってこそ有意義な議論ができるものと思います。

**嶋田** 取締役会の多様性もさることながら、それ以上に大事なのは、会社の多様性だと思っています。会社ごとに事業分野、人材、グローバル展開の度合いなど、全部違いますよね。全く異なる会社を組み合わせると新たなイノベーションを生み出すのであれば、会社の戦略に適合したダイバーシティの在り方というのは、会社のグループ経営の在り方と一体で見るのが望ましいと思います。

また、グローバルカンパニーとしてのガバナンスの在り方があって、それは不断に進化していくものだと思います。当社の成長とガバナンスのさらなる強化に向けて、社外取締役それぞれの経験と立場から最大限の貢献をしていきます。



# 経営体制

(2021年8月31日現在)

## 取締役



代表取締役会長・取締役会議長

**助野 健児**

**略歴**  
1977年 当社\*1入社  
2012年 当社 執行役員 経営企画部長  
富士フィルム(株) 取締役  
2013年 当社 取締役  
2016年 当社 代表取締役社長  
富士フィルム(株) 代表取締役社長  
2021年 当社 代表取締役会長・取締役会議長(現職)  
富士フィルム(株) 取締役会長・取締役会議長(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 取締役会長・取締役会議長  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 取締役



代表取締役社長・CEO

**後藤 禎一**

**略歴**  
1983年 当社入社  
2008年 富士医療器材(上海)有限公司 総経理  
2010年 富士フィルム(株) メディカルシステム事業部 モダリティソリューション部長  
2013年 同社 メディカルシステム事業部長  
2014年 同社 執行役員  
2016年 同社 取締役  
2017年 同社 メディカルシステム事業部長 兼 ヘルスケア事業推進室長  
2018年 当社 取締役  
富士フィルム(株) 常務執行役員  
2020年 富士フィルム(株) 専務執行役員  
2021年 当社 代表取締役社長(現職)  
富士フィルム(株) 代表取締役社長(現職)  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 取締役(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 代表取締役社長・CEO  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 取締役



取締役副社長

**玉井 光一**

**略歴**  
2003年 当社入社  
2006年 当社 執行役員  
2008年 富士フィルム(株) 取締役  
2010年 当社 取締役 執行役員  
2016年 富士フィルム(株) 取締役副社長  
2017年 富士ゼロックス(株) (現 富士フィルムビジネスイノベーション(株)) 代表取締役副社長  
2018年 当社 取締役副社長(現職)  
富士ゼロックス(株) (現 富士フィルムビジネスイノベーション(株)) 代表取締役社長  
2021年 富士フィルムビジネスイノベーション(株) 代表取締役副社長(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 代表取締役会長



取締役・CTO\*2

**岩奇 孝志**

**略歴**  
1981年 当社入社  
2009年 FUJIFILM Electronic Materials U.S.A., Inc. 社長 兼 CEO  
2014年 富士フィルム(株) 執行役員 高機能材料開発本部長 兼 産業機械事業部長  
2016年 同社 取締役(現職)  
2018年 当社 取締役 執行役員 CTO 技術経営部長  
富士フィルム(株) 常務執行役員 CTO エレクトロニクス マテリアルズ事業部長  
2019年 同社 取締役 専務執行役員  
2020年 同社 取締役副社長(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 取締役副社長 CTO CTO室長  
エレクトロニクス マテリアルズ事業部長



取締役

**石川 隆利**

**略歴**  
1978年 当社入社  
2008年 富士フィルムエレクトロニクス マテリアルズ(株) 代表取締役社長  
2011年 富士フィルム(株) 執行役員 エレクトロニクス マテリアルズ事業部長  
2012年 当社取締役  
富士フィルム(株) 取締役 執行役員 医薬品事業部長  
2014年 同社 取締役 常務執行役員  
2017年 同社 バイオCDMO事業部長(現職)  
2019年 当社取締役(現職)  
富士フィルム(株) 取締役 専務執行役員  
2020年 同社 取締役副社長(現職)  
2021年 同社 ライフサイエンス戦略本部長(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 取締役副社長 ライフサイエンス戦略本部長 兼 バイオCDMO事業部長



取締役

**岡田 淳二**

**略歴**  
1979年 当社入社  
2010年 FUJIFILM Europe GmbH 社長  
2012年 当社 経営企画部 第一グループ長  
富士フィルム(株) 経営企画部 第一部長 兼 海外事業戦略室長  
2013年 当社 経営企画部 コーポレートコミュニケーション室長  
富士フィルム(株) コーポレートコミュニケーション部長  
2015年 同社 経営企画本部 経営企画部長  
2016年 富士化学工業(株) (現 富士フィルム富士化学(株)) 代表取締役社長(現職)  
2018年 当社 執行役員  
富士フィルム(株) 取締役 執行役員 経営企画本部長  
2018年 当社 取締役(現職)  
2018年 富士フィルム(株) 医薬品事業部長(現職)  
2019年 同社 取締役 常務執行役員  
2021年 同社 取締役 専務執行役員(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 取締役 専務執行役員 医薬品事業部長



取締役・CFO

**樋口 昌之**

**略歴**  
1987年 当社入社  
2009年 FUJIFILM Holdings America Corporation 担当部長  
2015年 FUJIFILM Sonosite, Inc. President & CEO  
2018年 当社 執行役員 経営企画部 副部長  
富士フィルム(株) 取締役 執行役員 経営企画本部長  
2019年 当社 執行役員 経営企画部長  
富士ゼロックス(株) (現 富士フィルムビジネスイノベーション(株)) 監査役(現職)  
2021年 当社 取締役 執行役員 CFO 経営企画部長(現職)  
富士フィルム(株) 取締役 常務執行役員 CFO 経営企画本部長(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 取締役 常務執行役員 CFO 経営企画本部長  
富士フィルムビジネスイノベーション(株) 監査役

\*1 当社とは「富士フィルムホールディングス株式会社」および商号変更前の「富士写真フィルム株式会社」を指します  
\*2 チーフ・テクニカル・オフィサー



取締役(社外取締役)

**川田 達男**

**略歴**  
1987年 セーレン(株) 代表取締役社長  
2011年 同社 代表取締役会長 兼 社長  
2014年 同社 代表取締役会長(現職)  
2017年 当社 社外取締役(現職)

**重要な兼職の状況**  
セーレン(株) 代表取締役会長  
北陸電力(株) 社外取締役  
ダイキン工業(株) 社外取締役



取締役(社外取締役)

**江田 麻季子**

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

**重要な兼職の状況**  
世界経済フォーラム 日本代表  
東京エレクトロン(株) 社外取締役



取締役(社外取締役)

**北村 邦太郎**

**略歴**  
2011年 三井住友トラスト・ホールディングス(株) 代表取締役副社長  
中央三井信託銀行(株) (現 三井住友信託銀行(株)) 代表取締役副社長  
2012年 三井住友トラスト・ホールディングス(株) 代表取締役社長  
三井住友信託銀行(株) 代表取締役会長  
2017年 三井住友トラスト・ホールディングス(株) 代表取締役  
三井住友信託銀行(株) 取締役会長  
2017年 三井住友トラスト・ホールディングス(株) 取締役  
当社 社外取締役(現職)

**重要な兼職の状況**  
アサガミ(株) 社外取締役



取締役(社外取締役)

**嶋田 隆**

**略歴**  
1982年 通商産業省(現 経済産業省) 入省  
2015年 経済産業省 官房長  
2016年 同省 通商政策局長  
2017年 同省 事務次官  
2019年 同省 顧問  
2020年 当社 社外取締役(現職)

**重要な兼職の状況**  
(株) 読売新聞大阪本社 社外監査役  
(株) 読売新聞西部本社 社外監査役  
(株) ドリームインキュベータ 社外取締役  
日本テレビホールディングス(株) 社外監査役

## 監査役



常勤監査役

**花田 信夫**

**略歴**  
1983年 当社入社  
2006年 富士フィルム(株) 経理部 担当部長  
2012年 当社 経営企画部経理グループ 担当部長  
2013年 当社 監査部長  
富士フィルム(株) 監査部長  
2017年 当社 グローバル監査部長  
2020年 当社 常勤監査役(現職)  
富士フィルム(株) 常勤監査役(現職)

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 常勤監査役



常勤監査役

**川崎 素子**

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

**重要な兼職の状況**  
富士フィルム(株) 常勤監査役



監査役(社外監査役)

**三橋 優隆**

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

**重要な兼職の状況**  
日本ペイントホールディングス(株) 社外取締役  
スカイマーク(株) 社外取締役



監査役(社外監査役)

**稲川 龍也**

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

**重要な兼職の状況**  
高橋総合法律事務所 弁護士  
住友大阪セメント(株) 社外取締役

経営体制

執行役員

会長

**助野 健児**

社長・CEO

**後藤 禎一**

グループ最高経営責任者

副社長

**玉井 光一**

ビジネスイノベーション事業戦略 管掌

執行役員・CTO

**岩崎 孝志**

チーフ・テクニカル・オフィサー  
CTO室長

執行役員・CFO

**樋口 昌之**

チーフ・フィナンシャル・オフィサー  
経営企画部長  
法務部、全社改革、経営計画、連結経営管理、事業戦略、  
富士フイルムウエイ推進、物流効率 管掌

執行役員

**福岡 正博**

調達&機器生産部、  
グローバル生産 管掌



執行役員

**吉沢 勝**

経理部長 兼 総務部長  
連結経理財務 管掌



執行役員

**吉澤 ちさと**

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



執行役員

**堀切 和久**

ブランドマネジメント 管掌



執行役員・CDO

**杉本 征剛**

チーフ・デジタル・オフィサー  
経営企画部 ICT戦略推進室  
長 兼 AI基盤技術研究所長



執行役員

**鈴木 真由美**

解析基盤技術研究所長



執行役員

**柳原 直人**

知的財産部 管掌



執行役員

**座間 康**

人事部長



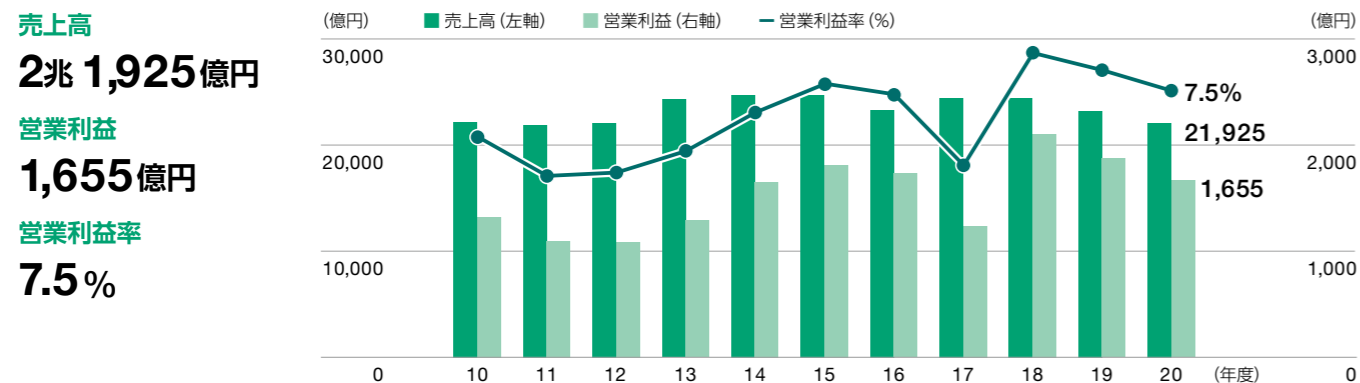
財務・会社情報

- 77 主要財務データ
- 79 主要非財務データ
- 81 11年間の財務データ
- 83 連結貸借対照表
- 85 連結損益計算書
- 86 連結包括利益計算書
- 87 連結資本勘定計算書
- 88 連結キャッシュ・フロー計算書
- 89 財務分析と評価
- 92 非財務情報
- 94 株主価値の創出
- 95 会社概要
- 96 社外からの評価

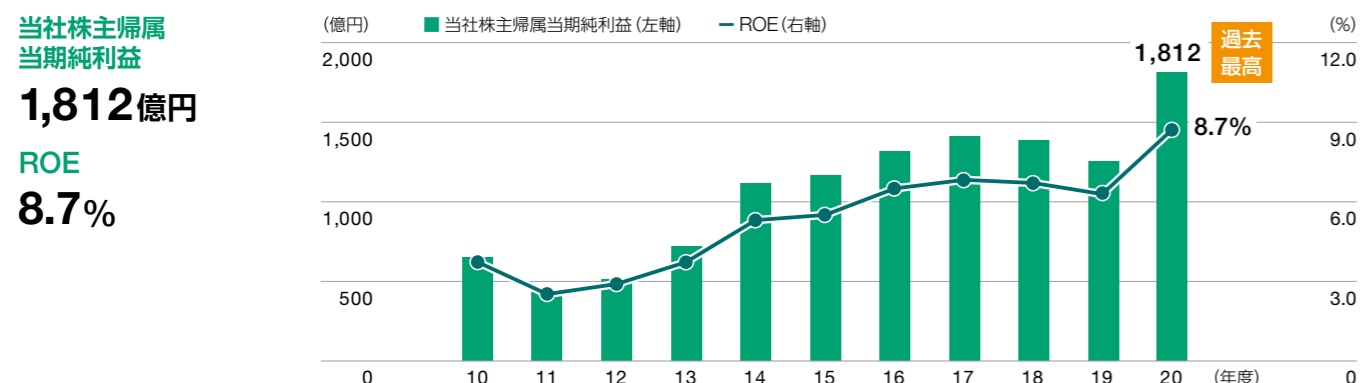


# 主要財務データ

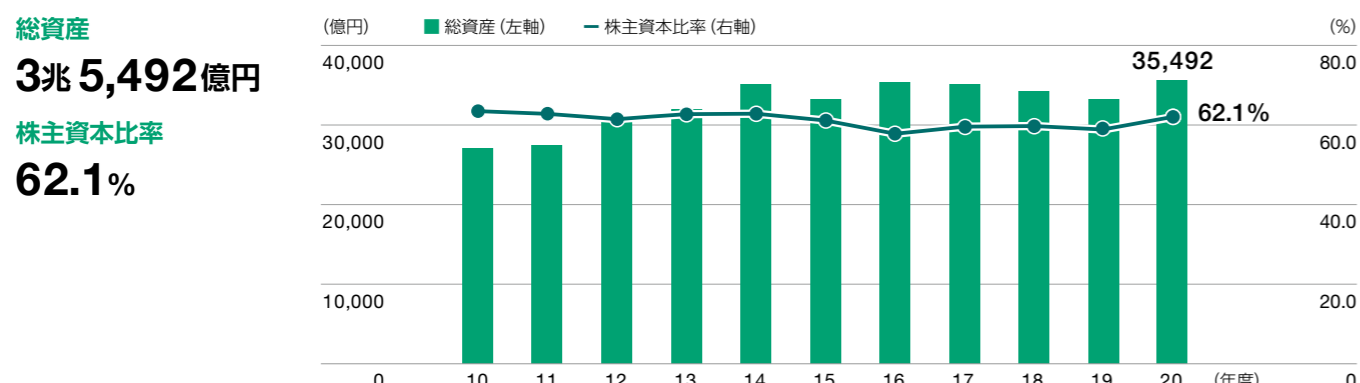
※ 2010年度～2020年度の数値データはP81～82に掲載しています



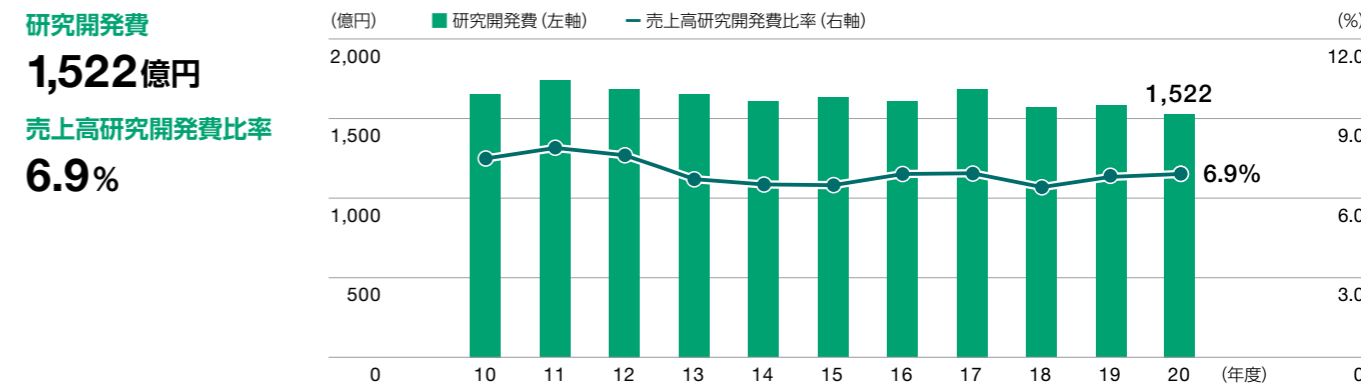
2020年度の売上高は、バイオCDMO事業、医薬品事業、電子材料事業などで売上を伸ばしましたが、フォトイメージング事業、光学・電子映像事業、ドキュメント事業の売上減少などにより2兆1,925億円(前年度比5.3%減)となりました。営業利益は1,655億円(同11.3%減)、営業利益率は7.5%(同0.6ポイント減)となりました。



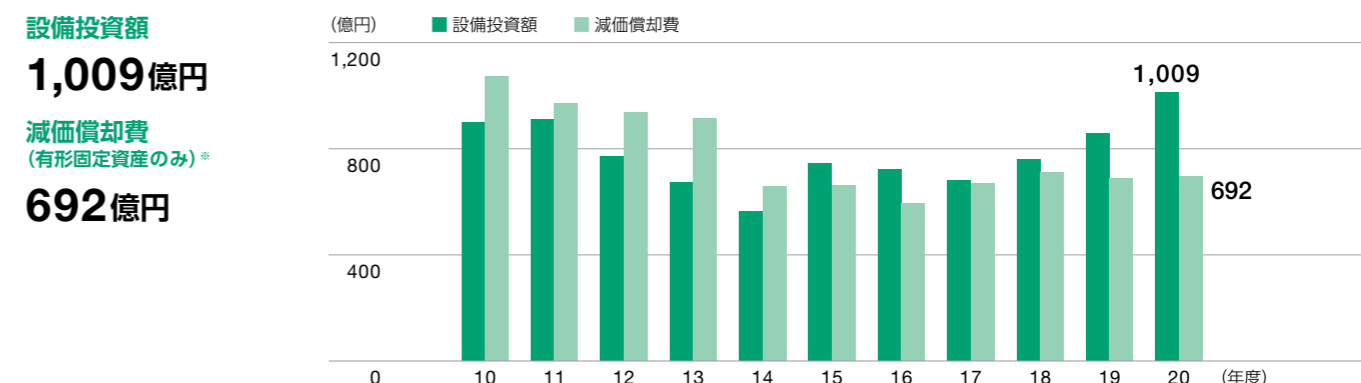
2020年度の当社株主帰属当期純利益は、過去最高となる1,812億円(前年度比45.0%増)となりました。ROEは8.7%(同2.4ポイント増)となり、目標としていた8%以上を達成しました。着実な業績回復に加え、富士ゼロックス(現富士フイルムビジネスソリューション)完全子会社化による非支配持分帰属損益の改善や、投資有価証券の売却益・評価益などが寄与しました。



2020年度の総資産は、受取債権の増加により、3兆5,492億円(前年度末比6.8%増)となりました。株主資本比率は62.1%(同3.3ポイント増)となり、資本構成の安定性を維持しています。

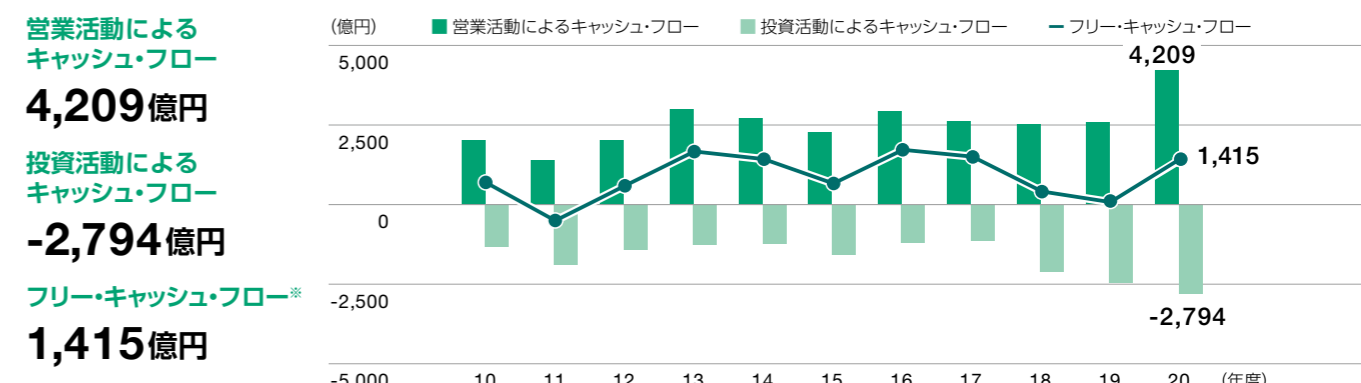


さまざまな分野でビジネスを展開している富士フイルムグループでは、幅広い基盤技術とコア技術を融合した商品設計によって、重点事業分野への研究開発を進める一方、将来を担う新規事業の創出も進めています。



2020年度は、高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主な目的として、総額1,009億円の設備投資を実施しました。

※ ドキュメントソリューション部門などのレンタル機器分を除いています



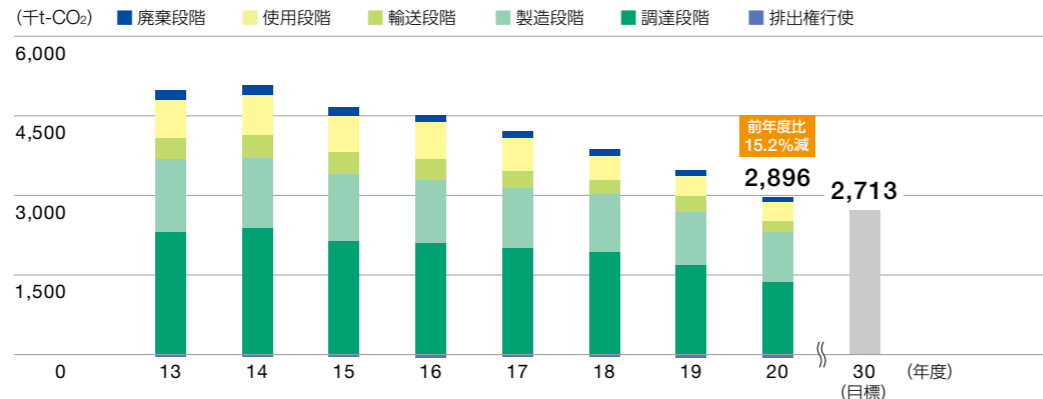
2020年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、前払費用及びその他の流動資産の減少などにより、4,209億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業の買収などにより、2,794億円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは、1,415億円(前年度比1,307億円増)の収入となりました。

※ フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

# 主要非財務データ

## 製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量

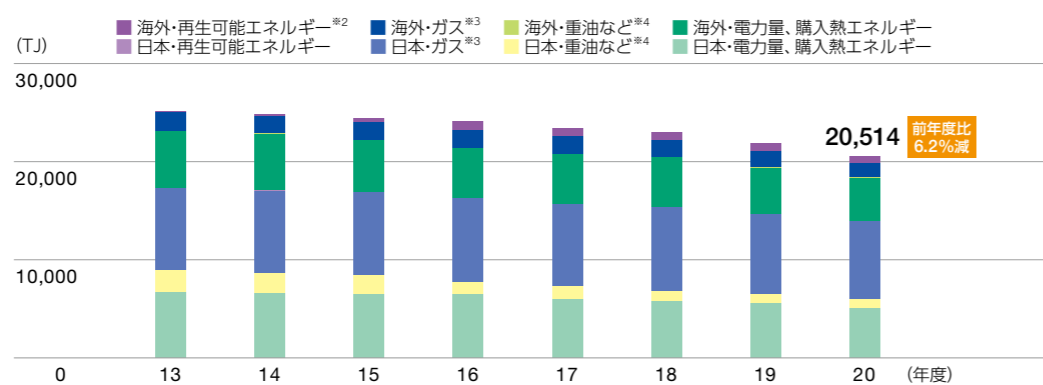
2,896千t-CO<sub>2</sub>



パリ協定が目指す脱炭素社会の実現に向け、2030年度をゴールとするCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定し、製品ライフサイクル全体（原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄」）でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいます。これに加えて、当社製品・サービスの提供を通じた社会でのCO<sub>2</sub>排出削減への貢献も進めています。

## エネルギー使用量<sup>※1</sup>

20,514TJ



グループ横断でエネルギー利用効率の最大化や、エネルギー調達におけるCO<sub>2</sub>排出削減のための施策を検討するとともに、これら施策のグループ内への積極的な展開を図っています。2019年には、再生可能エネルギー導入目標を策定しました。2030年度までに購入電力の50%、2050年までに100%を再生可能エネルギー由来の電力に転換することなどにより、当社が使用するすべてのエネルギーでCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します。

※1 単位発熱量については省エネ法に準拠  
 ※2 FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.(EF)は2015年度期中より100%風力発電の供給を受けていたため、再生可能エネルギーに組み入れた  
 ※3 天然ガス、液化天然ガス(LNG)、都市ガス、ブタン、液化石油ガス(LPG)の合計 ※4 A重油、C重油、灯油、軽油、ガソリンの合計

## 水の投入量グループ合計

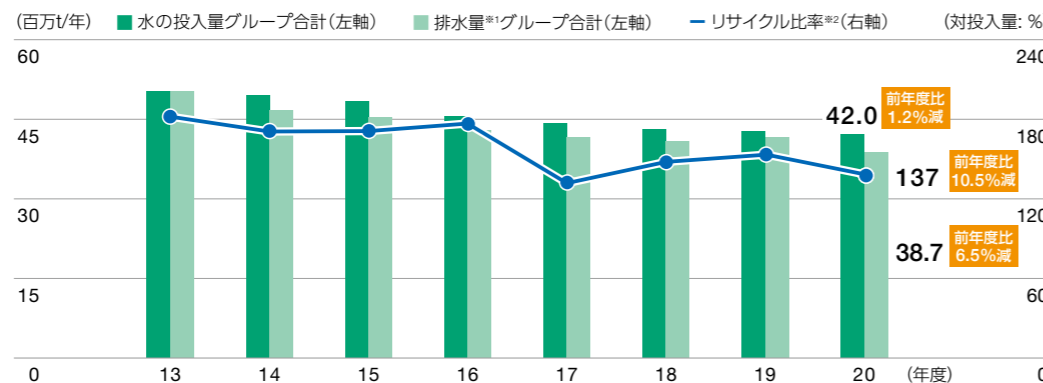
42.0百万t/年

排水量<sup>※1</sup>グループ合計

38.7百万t/年

リサイクル比率

137%



写真フィルムの製造に欠かせないきれいな水を確保するため、創業時から水投入量の削減、水のリサイクル利用に取り組んできました。2030年度までに、富士フィルムグループによる水投入量を30%削減<sup>※2</sup>することを目標としています。工場のある熊本県で地域住民の方々とともに白川上流域での水源かん養林整備(植林)を行うなど、長年にわたり水源保護にも努めています。

※1 事業活動で使用した水、雨水、その他含む ※2 2013年度比



## 廃棄物発生量<sup>※1</sup>

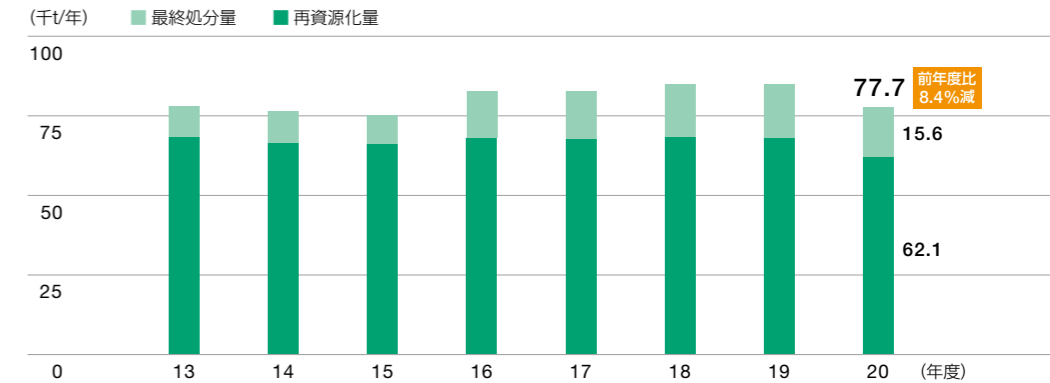
77.7千t/年

最終処分量<sup>※2</sup>

15.6千t/年

再資源化量

62.1千t/年



2030年度までに廃棄物発生量30%削減<sup>※3</sup>を目標に、プロセス改善による廃棄物の削減やプラスチック部材のリユースなどの施策をグループ全体で進めています。2016年度以降、新規事業の拡大やプラスチック類の国際的な輸入規制強化によりリサイクルが困難になったことなどから最終処分量が増加傾向にありましたが、設計部門と製造部門が一体となって廃棄物削減活動を進め、オフィス・物流倉庫なども含めて廃棄物の有価物化・リサイクルの質向上に取り組んできたことで、2020年度の廃棄物発生量は減少しました。

※1 廃棄物処理外部委託量とサイト内で単純焼却または単純埋め立てした量 ※2 外部委託およびサイト内で単純焼却または単純埋め立てした量 ※3 2013年度比

## 女性管理職比率

富士フィルムグループ

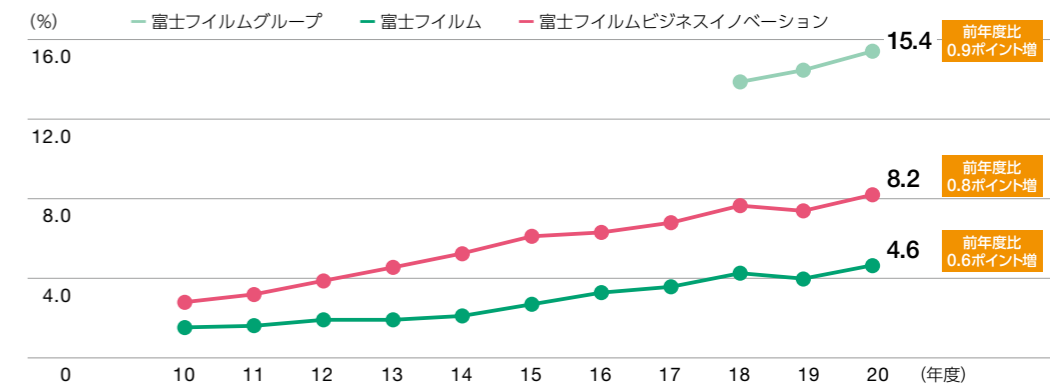
15.4%

富士フィルム

4.6%

富士フィルム  
ビジネスイノベーション

8.2%



[Sustainable Value Plan 2030]では、「働き方」の領域において多様な従業員が活躍できるための仕組みや職場づくりを重点課題としています。その取り組みの一つである女性活躍推進においては、役員および管理職に占める女性比率を2030年度末までに富士フィルムグループで25%とする目標を掲げています。富士フィルム、富士フィルムビジネスイノベーションは、女性活躍推進法に基づき、それぞれ2021年4月～2026年3月を対象とする女性活躍促進の5カ年行動計画を策定し、公表しました。

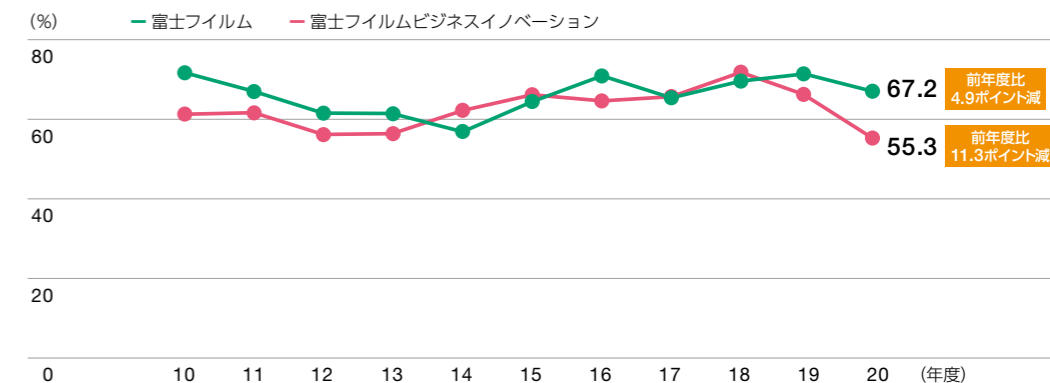
## 有給休暇消化率

富士フィルム

67.2%

富士フィルム  
ビジネスイノベーション

55.3%



多様な従業員一人ひとりが自分の強みを持ち、能力を最大限に発揮し、社内外のステークホルダーと連携しながら、効率的な働き方で成果を出すことを重視し、そのための環境整備を進めています。休暇制度においては、従業員のワークライフバランスに配慮した休暇制度の導入を図っています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による一時帰休などがあり消化率が減少しましたが、今後も有給休暇の計画的な付与や取得奨励日の設定により消化率向上に努めます。



# 11年間の財務データ

(単位:百万円)

|  | 2010年度     | 2011年度     | 2012年度     | 2013年度     | 2014年度     | 2015年度     | 2016年度     | 2017年度 <sup>※9</sup> | 2018年度     | 2019年度     | 2020年度     |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------|------------|------------|------------|
| <b>売上高:</b>  |            |            |            |            |            |            |            |                      |            |            |            |
| 国内   | ¥1,024,839 | ¥1,001,814 | ¥ 991,426  | ¥1,025,256 | ¥1,006,533 | ¥ 983,703  | ¥ 962,711  | ¥1,006,512           | ¥1,006,536 | ¥1,004,076 | ¥ 927,910  |
| 海外   | 1,182,431  | 1,179,182  | 1,208,114  | 1,392,839  | 1,456,854  | 1,476,680  | 1,359,452  | 1,426,853            | 1,424,953  | 1,311,065  | 1,264,609  |
| 合計   | 2,207,270  | 2,180,996  | 2,199,540  | 2,418,095  | 2,463,387  | 2,460,383  | 2,322,163  | 2,433,365            | 2,431,489  | 2,315,141  | 2,192,519  |
| <b>売上原価</b>  | 1,306,338  | 1,316,237  | 1,353,835  | 1,503,046  | 1,511,744  | 1,491,758  | 1,391,519  | 1,464,269            | 1,433,973  | 1,360,648  | 1,322,828  |
| <b>営業費用:</b>   |            |            |            |            |            |            |            |                      |            |            |            |
| 販売費及び一般管理費   | 572,156    | 582,114    | 569,161    | 621,343    | 626,947    | 624,972    | 598,131    | 677,827              | 631,557    | 610,043    | 552,068    |
| 研究開発費  | 165,306    | 173,385    | 168,160    | 165,245    | 160,281    | 163,027    | 160,232    | 167,940              | 156,132    | 157,880    | 152,150    |
| <b>構造改革費用前営業利益</b>   | 163,470    | —          | —          | —          | —          | —          | —          | —                    | —          | —          | —          |
| 構造改革費用   | 31,715     | —          | —          | —          | —          | —          | —          | —                    | —          | —          | —          |
| <b>営業利益<sup>※1</sup></b>   | 131,755    | 109,260    | 108,384    | 128,461    | 164,415    | 180,626    | 172,281    | 123,329              | 209,827    | 186,570    | 165,473    |
| 受取利息及び配当金  | 5,148      | 5,042      | 4,764      | 6,219      | 5,858      | 6,206      | 5,404      | 6,262                | 4,787      | 5,183      | 3,884      |
| 支払利息   | (5,435)    | (3,991)    | (4,934)    | (4,183)    | (4,569)    | (4,376)    | (4,795)    | (4,570)              | (3,314)    | (2,316)    | (2,578)    |
| <b>税金等調整前当期純利益</b>   | 115,121    | 85,849     | 112,883    | 144,740    | 188,966    | 182,242    | 194,775    | 197,807              | 212,762    | 173,071    | 235,870    |
| <b>当社株主帰属当期純利益</b>   | 64,638     | 42,762     | 50,847     | 71,558     | 110,940    | 116,402    | 131,506    | 140,694              | 138,106    | 124,987    | 181,205    |
| <b>設備投資額<sup>※2</sup></b>  | ¥ 89,932   | ¥ 90,946   | ¥ 76,660   | ¥ 67,004   | ¥ 56,127   | ¥ 74,143   | ¥ 71,805   | ¥ 67,483             | ¥ 75,372   | ¥ 85,692   | ¥ 100,883  |
| <b>減価償却費(有形固定資産のみ)<sup>※2</sup></b>                                      | 106,755    | 96,580     | 93,549     | 90,950     | 65,294     | 65,831     | 58,870     | 66,526               | 70,868     | 68,619     | 69,152     |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>  | 200,505    | 137,309    | 202,099    | 296,589    | 267,778    | 223,479    | 288,619    | 261,152              | 249,343    | 255,667    | 420,861    |
| <b>期中平均株式数(単位:千株)</b>  | 486,297    | 481,699    | 481,715    | 481,915    | 482,050    | 465,556    | 443,874    | 436,098              | 422,591    | 408,215    | 399,763    |
| <b>財務状態:</b>   |            |            |            |            |            |            |            |                      |            |            |            |
| <b>総資産</b>   | ¥2,698,004 | ¥2,734,328 | ¥3,035,901 | ¥3,191,847 | ¥3,501,950 | ¥3,311,970 | ¥3,533,189 | ¥3,492,940           | ¥3,414,692 | ¥3,321,692 | ¥3,549,203 |
| <b>社債及び長期借入金</b>   | 118,176    | 20,334     | 317,592    | 314,968    | 313,045    | 310,388    | 434,843    | 412,502              | 353,533    | 503,171    | 439,351    |
| <b>株主資本</b>  | 1,711,329  | 1,708,937  | 1,850,723  | 1,990,986  | 2,195,539  | 2,014,826  | 2,043,559  | 2,079,134            | 2,036,963  | 1,953,252  | 2,204,566  |
| <b>従業員数(単位:人)</b>  | 78,862     | 81,691     | 80,322     | 78,595     | 79,235     | 78,150     | 78,501     | 77,739               | 72,332     | 73,906     | 73,275     |
| <b>1株当たり金額(単位:円):</b>  |            |            |            |            |            |            |            |                      |            |            |            |
| <b>当社株主帰属当期純利益(損失)<sup>※3</sup></b>                                      | ¥ 132.92   | ¥ 88.77    | ¥ 105.55   | ¥ 148.49   | ¥ 230.14   | ¥ 250.03   | ¥ 296.27   | ¥ 322.62             | ¥ 326.81   | ¥ 306.18   | ¥ 453.28   |
| <b>配当金<sup>※4</sup></b>  | 30.00      | 35.00      | 40.00      | 50.00      | 60.00      | 65.00      | 70.00      | 75.00                | 80.00      | 95.00      | 100.00     |
| <b>株主資本<sup>※5</sup></b>   | 3,552.79   | 3,547.68   | 3,840.79   | 4,130.91   | 4,552.91   | 4,472.45   | 4,668.26   | 4,832.62             | 4,976.88   | 4,886.66   | 5,514.14   |
| <b>期末株価</b>  | 2,576      | 1,941      | 1,836      | 2,771      | 4,277      | 4,451      | 4,348      | 4,245                | 5,034      | 5,439      | 6,571      |
| <b>株価指標/財務指標:</b>  |            |            |            |            |            |            |            |                      |            |            |            |
| <b>株価純資産倍率(PBR)(単位:倍)<sup>※6</sup></b>                                   | 0.73       | 0.55       | 0.48       | 0.67       | 0.94       | 1.00       | 0.93       | 0.88                 | 1.01       | 1.11       | 1.19       |
| <b>株価収益率(PER)(単位:倍)<sup>※6</sup></b>                                     | 19.38      | 21.87      | 17.39      | 18.66      | 18.58      | 17.80      | 14.67      | 13.16                | 15.40      | 17.80      | 14.50      |
| <b>株主資本利益率(ROE)(単位:%)</b>  | 3.7        | 2.5        | 2.9        | 3.7        | 5.3        | 5.5        | 6.5        | 6.8                  | 6.7        | 6.3        | 8.7        |
| <b>総資産利益率(ROA)(単位:%)</b>   | 2.3        | 1.6        | 1.8        | 2.3        | 3.3        | 3.4        | 3.8        | 4.0                  | 4.0        | 3.7        | 5.3        |
| <b>環境情報:<sup>※7</sup></b>  |            |            |            |            |            |            |            |                      |            |            |            |
| <b>製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量(単位:千t-CO<sub>2</sub>)<sup>※8</sup></b> | 5,047      | 5,362      | 5,017      | 4,932      | 5,021      | 4,620      | 4,461      | 4,157                | 3,810      | 3,413      | 2,896      |
| <b>水使用(投入)原単位(投入量/売上高)(単位:km<sup>3</sup>/億円)</b>                         | 2.41       | 2.50       | 2.40       | 2.05       | 1.98       | 1.95       | 1.96       | 1.81                 | 1.76       | 1.84       | 1.92       |

※1 2010年度の営業利益は、構造改革費用を計上後の営業利益です

※2 ドキュメントソリューション部門などのレンタル機器分を除いています

※3 1株当たりの当社株主帰属当期純利益は、各年度の加重平均発行済株式数(自己株式を除く)に基づいて算出しています

※4 1株当たりの配当金は、各年度内における1株当たりの配当金を表しています

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

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

※7 CO<sub>2</sub>換算係数および集計方法などの変更により、過年度のデータを修正しています※8 自社内の直接的な活動だけでなく、製品・サービスのライフサイクル全体(原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄」)でのCO<sub>2</sub>排出量も含まれています

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

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

|                   | 2019年度      | 2020年度      |
|-------------------|-------------|-------------|
| <b>資産の部：</b>      |             |             |
| <b>流動資産</b>       |             |             |
| 現金及び現金同等物         | ¥ 396,091   | ¥ 394,795   |
| 受取債権              |             |             |
| 営業債権及びリース債権       | 579,539     | 625,963     |
| 関連会社等に対する債権       | 2,640       | 2,462       |
| 貸倒引当金             | (23,761)    | (22,707)    |
| 棚卸資産              | 380,911     | 417,662     |
| 前払費用及びその他の流動資産    | 153,783     | 89,201      |
| 流動資産 合計           | 1,489,203   | 1,507,376   |
| <b>投資及び長期債権</b>   |             |             |
| 関連会社等に対する投資及び貸付金  | 27,770      | 31,849      |
| 投資有価証券            | 87,209      | 111,650     |
| 長期リース債権及びその他の長期債権 | 92,221      | 87,494      |
| 貸倒引当金             | (4,067)     | (3,167)     |
| 投資及び長期債権 合計       | 203,133     | 227,826     |
| <b>有形固定資産</b>     |             |             |
| 土地                | 96,776      | 105,764     |
| 建物及び構築物           | 732,716     | 718,513     |
| 機械装置及びその他の有形固定資産  | 1,478,270   | 1,474,840   |
| 建設仮勘定             | 47,481      | 63,913      |
|                   | 2,355,243   | 2,363,030   |
| 減価償却累計額           | (1,754,696) | (1,727,779) |
| 有形固定資産 合計         | 600,547     | 635,251     |
| <b>その他の資産</b>     |             |             |
| オペレーティング・リース使用权資産 | 75,261      | 78,203      |
| 営業権               | 687,155     | 804,199     |
| その他の無形固定資産        | 142,071     | 128,496     |
| 繰延税金資産            | 37,811      | 33,179      |
| その他               | 86,511      | 134,673     |
| その他の資産 合計         | 1,028,809   | 1,178,750   |
| 資産 合計             | ¥ 3,321,692 | ¥ 3,549,203 |

(単位：百万円)

|                       | 2019年度      | 2020年度      |
|-----------------------|-------------|-------------|
| <b>負債の部：</b>          |             |             |
| <b>流動負債</b>           |             |             |
| 社債及び短期借入金             | ¥ 120,998   | ¥ 63,729    |
| 支払債務                  |             |             |
| 営業債務                  | 195,214     | 217,308     |
| 設備関係債務                | 25,360      | 21,157      |
| 関連会社等に対する債務           | 1,724       | 1,455       |
| 未払法人税等                | 24,893      | 24,527      |
| 未払費用                  | 171,989     | 197,519     |
| 短期オペレーティング・リース負債      | 25,696      | 28,938      |
| その他の流動負債              | 94,133      | 161,651     |
| 流動負債 合計               | 660,007     | 716,284     |
| <b>固定負債</b>           |             |             |
| 社債及び長期借入金             | 503,171     | 439,351     |
| 退職給付引当金               | 33,818      | 30,090      |
| 長期オペレーティング・リース負債      | 52,652      | 54,946      |
| 繰延税金負債                | 21,558      | 32,240      |
| その他の固定負債              | 56,729      | 54,135      |
| 固定負債 合計               | 667,928     | 610,762     |
| 負債 合計                 | 1,327,935   | 1,327,046   |
| <b>純資産の部：</b>         |             |             |
| <b>株主資本</b>           |             |             |
| 資本金                   | 40,363      | 40,363      |
| 普通株式                  |             |             |
| 発行可能株式総数：800,000,000株 |             |             |
| 発行済株式総数：514,625,728株  |             |             |
| 資本剰余金                 | —           | —           |
| 利益剰余金                 | 2,563,091   | 2,702,760   |
| その他の包括利益(損失)累積額       | (164,100)   | (52,836)    |
| 自己株式                  |             |             |
| 2020年3月期：114,914,288株 |             |             |
| 2021年3月期：114,823,247株 | (486,102)   | (485,721)   |
| 株主資本 合計               | 1,953,252   | 2,204,566   |
| 非支配持分                 | 40,505      | 17,591      |
| 純資産 合計                | 1,993,757   | 2,222,157   |
| 負債・純資産 合計             | ¥ 3,321,692 | ¥ 3,549,203 |



## 連結損益計算書

(単位:百万円)

|               | 2018年度      | 2019年度      | 2020年度      |
|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 売上高           | ¥ 2,431,489 | ¥ 2,315,141 | ¥ 2,192,519 |
| 売上原価          | 1,433,973   | 1,360,648   | 1,322,828   |
| 売上総利益         | 997,516     | 954,493     | 869,691     |
| 営業費用          |             |             |             |
| 販売費及び一般管理費    | 631,557     | 610,043     | 552,068     |
| 研究開発費         | 156,132     | 157,880     | 152,150     |
|               | 787,689     | 767,923     | 704,218     |
| 営業利益          | 209,827     | 186,570     | 165,473     |
| 営業外収益及び(費用)   |             |             |             |
| 受取利息及び配当金     | 4,787       | 5,183       | 3,884       |
| 支払利息          | (3,314)     | (2,316)     | (2,578)     |
| 為替差損益・純額      | (2,919)     | (2,133)     | (2,593)     |
| 持分証券に関する損益・純額 | (244)       | (22,084)    | 48,778      |
| その他損益・純額      | 4,625       | 7,851       | 22,906      |
|               | 2,935       | (13,499)    | 70,397      |
| 税金等調整前当期純利益   | 212,762     | 173,071     | 235,870     |
| 法人税等          |             |             |             |
| 法人税・住民税及び事業税  | 43,697      | 42,822      | 47,973      |
| 法人税等調整額       | 12,359      | (6,708)     | 7,638       |
|               | 56,056      | 36,114      | 55,611      |
| 持分法による投資損益    | 418         | 1,341       | 3,198       |
| 当期純利益         | 157,124     | 138,298     | 183,457     |
| 控除：非支配持分帰属損益  | (19,018)    | (13,311)    | (2,252)     |
| 当社株主帰属当期純利益   | ¥ 138,106   | ¥ 124,987   | ¥ 181,205   |

(単位:円)

|                 | 2018年度   | 2019年度   | 2020年度   |
|-----------------|----------|----------|----------|
| 1株当たり金額         |          |          |          |
| 当社株主帰属当期純利益     | ¥ 326.81 | ¥ 306.18 | ¥ 453.28 |
| 希薄化後当社株主帰属当期純利益 | 325.82   | 305.22   | 451.75   |
| 配当金             | 80.00    | 95.00    | 100.00   |

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

|                       | 2018年度    | 2019年度    | 2020年度    |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|
| 当期純利益                 | ¥ 157,124 | ¥ 138,298 | ¥ 183,457 |
| その他の包括利益(損失) — 税効果調整後 |           |           |           |
| 有価証券未実現損益変動額          | (2)       | (9)       | 12        |
| 為替換算調整額               | 6,322     | (50,279)  | 80,635    |
| 年金負債調整額               | 885       | 142       | 31,786    |
| デリバティブ未実現損益変動額        | 188       | 137       | 336       |
| その他の包括利益(損失)合計        | 7,393     | (50,009)  | 112,769   |
| 当期包括利益                | 164,517   | 88,289    | 296,226   |
| 控除：非支配持分帰属当期包括損益      | (20,245)  | (8,800)   | (3,757)   |
| 当社株主帰属当期包括利益          | ¥ 144,272 | ¥ 79,489  | ¥ 292,469 |

# 連結資本勘定計算書

(単位：百万円)

|                              | 資本金      | 資本剰余金    | 利益剰余金       | その他の包括利益(損失)累積額 | 自己株式        | 株主資本        | 非支配持分     | 純資産合計       |
|------------------------------|----------|----------|-------------|-----------------|-------------|-------------|-----------|-------------|
| <b>2018年3月31日現在残高</b>        | ¥ 40,363 | ¥ 79,153 | ¥ 2,383,793 | ¥ (87,783)      | ¥ (336,392) | ¥ 2,079,134 | ¥ 219,572 | ¥ 2,298,706 |
| 会計基準アップデート2016-01の適用による累積影響額 | —        | —        | 18,976      | (18,976)        | —           | —           | —         | —           |
| 会計基準アップデート2016-16の適用による累積影響額 | —        | —        | 296         | —               | —           | 296         | 99        | 395         |
| 包括利益(損失)                     |          |          |             |                 |             |             |           |             |
| 当期純利益                        | —        | —        | 138,106     | —               | —           | 138,106     | 19,018    | 157,124     |
| 有価証券未実現損益変動額                 | —        | —        | —           | (2)             | —           | (2)         | —         | (2)         |
| 為替換算調整額                      | —        | —        | —           | 5,898           | —           | 5,898       | 424       | 6,322       |
| 年金負債調整額                      | —        | —        | —           | 61              | —           | 61          | 824       | 885         |
| デリバティブ未実現損益変動額               | —        | —        | —           | 209             | —           | 209         | (21)      | 188         |
| 包括利益                         |          |          |             |                 |             | 144,272     | 20,245    | 164,517     |
| 自己株式取得                       | —        | —        | —           | —               | (100,018)   | (100,018)   | —         | (100,018)   |
| 自己株式売却                       | —        | (212)    | (49)        | —               | 1,390       | 1,129       | —         | 1,129       |
| 当社株主への配当金                    | —        | —        | (33,403)    | —               | —           | (33,403)    | —         | (33,403)    |
| 非支配持分への配当金                   | —        | —        | —           | —               | —           | —           | (7,752)   | (7,752)     |
| 新株予約権                        | —        | (70)     | —           | —               | —           | (70)        | —         | (70)        |
| 非支配持分との資本取引及びその他             | —        | (54,377) | —           | —               | —           | (54,377)    | (24,286)  | (78,663)    |
| <b>2019年3月31日現在残高</b>        | ¥ 40,363 | ¥ 24,494 | ¥ 2,507,719 | ¥ (100,593)     | ¥ (435,020) | ¥ 2,036,963 | ¥ 207,878 | ¥ 2,244,841 |
| 包括利益(損失)                     |          |          |             |                 |             |             |           |             |
| 当期純利益                        | —        | —        | 124,987     | —               | —           | 124,987     | 13,311    | 138,298     |
| 有価証券未実現損益変動額                 | —        | —        | —           | (9)             | —           | (9)         | —         | (9)         |
| 為替換算調整額                      | —        | —        | —           | (45,489)        | —           | (45,489)    | (4,790)   | (50,279)    |
| 年金負債調整額                      | —        | —        | —           | (122)           | —           | (122)       | 264       | 142         |
| デリバティブ未実現損益変動額               | —        | —        | —           | 122             | —           | 122         | 15        | 137         |
| 包括利益                         |          |          |             |                 |             | 79,489      | 8,800     | 88,289      |
| 自己株式取得                       | —        | —        | —           | —               | (51,624)    | (51,624)    | —         | (51,624)    |
| 自己株式売却                       | —        | —        | (113)       | —               | 542         | 429         | —         | 429         |
| 当社株主への配当金                    | —        | —        | (38,432)    | —               | —           | (38,432)    | —         | (38,432)    |
| 非支配持分への配当金                   | —        | —        | —           | —               | —           | —           | (9,813)   | (9,813)     |
| 新株予約権                        | —        | 452      | —           | —               | —           | 452         | —         | 452         |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替             | —        | 31,070   | (31,070)    | —               | —           | —           | —         | —           |
| 非支配持分との資本取引及びその他             | —        | (56,016) | —           | (18,009)        | —           | (74,025)    | (166,360) | (240,385)   |
| <b>2020年3月31日現在残高</b>        | ¥ 40,363 | —        | ¥ 2,563,091 | ¥ (164,100)     | ¥ (486,102) | ¥ 1,953,252 | ¥ 40,505  | ¥ 1,993,757 |
| 包括利益(損失)                     |          |          |             |                 |             |             |           |             |
| 当期純利益                        | —        | —        | 181,205     | —               | —           | 181,205     | 2,252     | 183,457     |
| 有価証券未実現損益変動額                 | —        | —        | —           | 12              | —           | 12          | —         | 12          |
| 為替換算調整額                      | —        | —        | —           | 79,174          | —           | 79,174      | 1,461     | 80,635      |
| 年金負債調整額                      | —        | —        | —           | 31,742          | —           | 31,742      | 44        | 31,786      |
| デリバティブ未実現損益変動額               | —        | —        | —           | 336             | —           | 336         | —         | 336         |
| 包括利益                         |          |          |             |                 |             | 292,469     | 3,757     | 296,226     |
| 自己株式取得                       | —        | —        | —           | —               | (20)        | (20)        | —         | (20)        |
| 自己株式売却                       | —        | —        | (32)        | —               | 401         | 369         | —         | 369         |
| 当社株主への配当金                    | —        | —        | (39,979)    | —               | —           | (39,979)    | —         | (39,979)    |
| 非支配持分への配当金                   | —        | —        | —           | —               | —           | —           | (1,314)   | (1,314)     |
| 新株予約権                        | —        | 485      | —           | —               | —           | 485         | —         | 485         |
| 利益剰余金から資本剰余金への振替             | —        | 1,525    | (1,525)     | —               | —           | —           | —         | —           |
| 非支配持分との資本取引及びその他             | —        | (2,010)  | —           | —               | —           | (2,010)     | (25,357)  | (27,367)    |
| <b>2021年3月31日現在残高</b>        | ¥ 40,363 | —        | ¥ 2,702,760 | ¥ (52,836)      | ¥ (485,721) | ¥ 2,204,566 | ¥ 17,591  | ¥ 2,222,157 |

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

|                              | 2018年度           | 2019年度           | 2020年度           |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>      |                  |                  |                  |
| 当期純利益                        | ¥ 157,124        | ¥ 138,298        | <b>¥ 183,457</b> |
| 営業活動により増加した純キャッシュへの調整        |                  |                  |                  |
| 減価償却費                        | 129,932          | 122,653          | <b>123,423</b>   |
| 持分証券に関する損益                   | 244              | 22,085           | <b>(48,778)</b>  |
| 法人税等調整額                      | 12,359           | (6,708)          | <b>7,638</b>     |
| 持分法による投資損益(受取配当金控除後)         | 4,719            | (13)             | <b>(2,571)</b>   |
| 資産及び負債の増減                    |                  |                  |                  |
| 受取債権の減少                      | 4,885            | 53,277           | <b>20,576</b>    |
| 棚卸資産の(増加)減少                  | (12,287)         | (11,505)         | <b>9,215</b>     |
| 営業債務の増加(減少)                  | (12,469)         | (10,558)         | <b>(9,713)</b>   |
| 前払費用及びその他の流動資産の増加(減少)        | —*               | (66,944)         | <b>64,071</b>    |
| 未払法人税等及びその他負債の増加(減少)         | (80,408)         | (10,572)         | <b>46,099</b>    |
| その他                          | 45,244           | 25,654           | <b>27,444</b>    |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>      | <b>249,343</b>   | <b>255,667</b>   | <b>420,861</b>   |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>      |                  |                  |                  |
| 有形固定資産の購入                    | (68,549)         | (84,677)         | <b>(100,063)</b> |
| ソフトウェアの購入                    | (20,471)         | (25,047)         | <b>(25,544)</b>  |
| 投資有価証券の売却・満期償還               | 2,545            | 151              | <b>26,239</b>    |
| 投資有価証券の購入                    | (23,349)         | (3,230)          | <b>(1,685)</b>   |
| 定期預金の(増加)減少(純額)              | (3,630)          | (10)             | <b>(3,090)</b>   |
| 関係会社投融资及びその他貸付金の増加           | (10,456)         | (1,501)          | <b>(2,945)</b>   |
| 事業の買収(買収資産に含まれる現金及び現金同等物控除後) | (84,310)         | (121,789)        | <b>(173,515)</b> |
| 子会社の売却                       | —                | —                | <b>14,707</b>    |
| その他                          | (365)            | (8,747)          | <b>(13,485)</b>  |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>      | <b>(208,585)</b> | <b>(244,850)</b> | <b>(279,381)</b> |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>      |                  |                  |                  |
| 長期債務による調達額                   | 100,035          | 200,669          | <b>4,073</b>     |
| 長期債務の返済額                     | (25,947)         | (163,541)        | <b>(78,650)</b>  |
| 満期日が3ヵ月以内の短期債務の増加(減少)(純額)    | (8,123)          | 390              | <b>(625)</b>     |
| 満期日が3ヵ月超の短期債務による調達額          | —                | 150,000          | —                |
| 満期日が3ヵ月超の短期債務の返済額            | —                | (100,000)        | <b>(50,000)</b>  |
| 親会社による配当金支払額                 | (33,166)         | (35,817)         | <b>(37,975)</b>  |
| 非支配持分への配当金支払額                | (7,752)          | (9,813)          | <b>(1,314)</b>   |
| 自己株式の取得(純額)                  | (100,018)        | (51,624)         | <b>(20)</b>      |
| 非支配持分との資本取引その他               | (78,551)         | (241,207)        | <b>1,418</b>     |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>      | <b>(153,522)</b> | <b>(250,943)</b> | <b>(163,093)</b> |
| 為替変動による現金及び現金同等物への影響         | (735)            | (18,530)         | <b>20,317</b>    |
| 現金及び現金同等物純増加(純減少)            | (113,499)        | (258,656)        | <b>(1,296)</b>   |
| 現金及び現金同等物期首残高                | 768,246          | 654,747          | <b>396,091</b>   |
| 現金及び現金同等物期末残高                | ¥ 654,747        | ¥ 396,091        | <b>¥ 394,795</b> |
| <b>補足情報</b>                  |                  |                  |                  |
| 支払額:                         |                  |                  |                  |
| 利息                           | ¥ 4,261          | ¥ 2,893          | <b>¥ 3,112</b>   |
| 法人税等                         | 50,903           | 106,929          | <b>51,841</b>    |

\* 2018年度は非開示です。前払費用およびその他の流動資産の増減について重要性が増したため、2020年度およびその比較年度である2019年度のみ開示しています



# 財務分析と評価

## 経済環境

当連結会計年度の世界経済を概観すると、新型コロナウイルス感染症(以下COVID-19)の世界的大流行の影響により、厳しい状況が続きましたが、持ち直しの動きも見られました。日本の景気については、個人消費などが一部落ち込んだものの、設備投資や生産に持ち直しの動きが見られました。

なお、2020年度の為替レートは、対米ドルで106円、対ユーロで124円となりました。

## 業績概要

2020年度の売上高は、バイオCDMO事業、医薬品事業、電子材料事業などで売上を伸ばしましたが、フォトイメージング事業、光学・電子映像事業、ドキュメント事業の売上減少などにより2兆1,925億円(前年度比5.3%減)となりました。営業利益は1,655億円(同11.3%減)、営業利益率は7.5%(同0.6ポイント減)となりました。

## 当社株主帰属当期純利益

税金等調整前当期純利益は2,359億円(同36.3%増)、当社株主帰属当期純利益は1,812億円(同45.0%増)となりました。

## 利益配分に関する基本方針

配当については、連結業績を反映させるとともに、成長事業のさらなる拡大に向けたM&A、設備投資、研究開発投資など、将来にわたって企業価値を向上させていくために必要となる資金の水準なども考慮したうえで決定します。また、その時々々のキャッシュ・フローを勘案し、株価推移に応じて自己株式の取得も機動的に実施していきます。株主還元方針については、配当を重視し、配当性向30%を目標としています。

2020年度の配当金については、中間配当金1株当たり47.5円と合わせ、100円としました。

## 2021年度見通し(2021年8月13日時点)

2021年度は、各国で積極的に推進される拡張的な財政政策と緩和的な金融政策に支えられた景気回復が期待され、COVID-19ワクチンの普及により「コロナ後」の視界も開けつつあります。一方で、変異株の拡大による感染ペースの再加速などにより感染拡大が長期化した場合には、もう一段厳しい世界経済活動の抑制につながるおそれもあり、国内外問わず、先行き不透明な社会経済状況が続くことが予想されます。このような状況の中でも、売上高は2兆5,000億円(前年度比14.0%増)、営業利益は2,000億円(同20.9%増)、税金等調整前当期純利益は2,200億円(同6.7%減)、当社株主帰属当期純利益は1,600億円(同11.7%減)を見込んでいます。

## 2020年度 セグメント別業績

### ヘルスケア&マテリアルズソリューション

バイオCDMOや再生医療が好調なヘルスケア領域、およびマテリアルズ領域のうち高機能材料分野が増収となりました。営業利益はヘルスケア領域、高機能材料分野での増収により大幅増益となりました。

| (百万円)    | 2016年度    | 2017年度     | 2018年度     | 2019年度      | 2020年度     |
|----------|-----------|------------|------------|-------------|------------|
| 売上高      | ¥ 899,543 | ¥1,002,602 | ¥1,038,966 | ¥ 1,024,209 | ¥1,052,593 |
| 営業利益     | 82,969    | 91,377     | 97,579     | 92,402      | 107,507    |
| 営業利益率(%) | 9.2       | 9.1        | 9.4        | 9.0         | 10.2       |
| 総資産      | 1,542,355 | 1,725,703  | 1,709,713  | 1,775,913   | 2,123,041  |
| 減価償却費    | 49,088    | 57,503     | 63,093     | 63,881      | 66,183     |
| 設備投資     | 40,139    | 42,668     | 50,523     | 58,223      | 74,109     |

### ドキュメントソリューション

新型コロナウイルス感染症の影響により減収となりました。営業利益は減収により減益となりましたが、第4四半期の営業利益率は二桁を超え、収益性は確実に回復しています。業務改革により厳しい環境下においても確実に利益を出せる体質になっています。

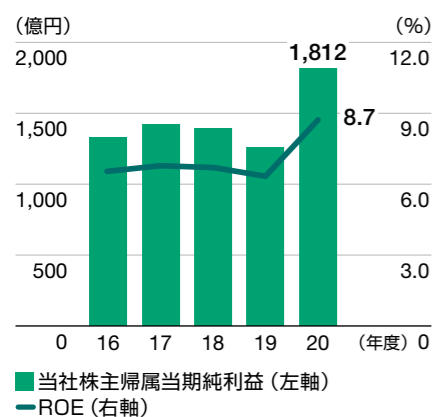
| (百万円)    | 2016年度     | 2017年度     | 2018年度     | 2019年度    | 2020年度   |
|----------|------------|------------|------------|-----------|----------|
| 売上高      | ¥1,080,876 | ¥1,047,802 | ¥1,005,609 | ¥ 958,329 | ¥854,690 |
| 営業利益     | 82,683     | 8,414      | 96,366     | 105,045   | 73,284   |
| 営業利益率(%) | 7.6        | 0.8        | 9.6        | 11.0      | 8.6      |
| 総資産      | 1,115,381  | 1,068,350  | 1,014,304  | 991,861   | 990,487  |
| 減価償却費    | 55,340     | 54,685     | 50,137     | 41,750    | 39,578   |
| 設備投資     | 20,021     | 13,848     | 11,672     | 13,406    | 18,330   |

### イメージングソリューション

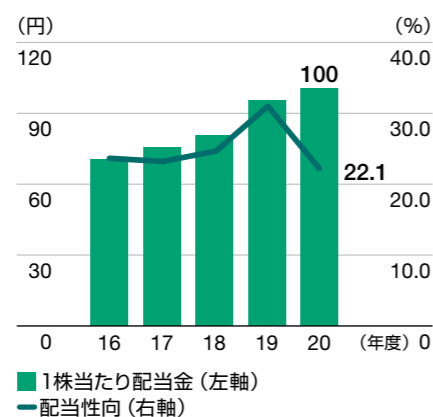
主に新型コロナウイルス感染症の影響により減収・減益となりました。インスタントフォトシステムや電子映像分野での販売は着実に回復しており、下期の売上は増収となりました。

| (百万円)    | 2016年度    | 2017年度    | 2018年度    | 2019年度    | 2020年度   |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 売上高      | ¥ 341,744 | ¥ 382,961 | ¥ 386,914 | ¥ 332,603 | ¥285,236 |
| 営業利益     | 36,847    | 55,787    | 51,128    | 25,076    | 15,591   |
| 営業利益率(%) | 10.8      | 14.6      | 13.2      | 7.5       | 5.5      |
| 総資産      | 365,939   | 341,534   | 325,337   | 294,243   | 278,232  |
| 減価償却費    | 11,095    | 13,254    | 14,060    | 14,592    | 14,946   |
| 設備投資     | 10,333    | 9,427     | 10,579    | 12,496    | 7,213    |

### 当社株主帰属当期純利益/ROE



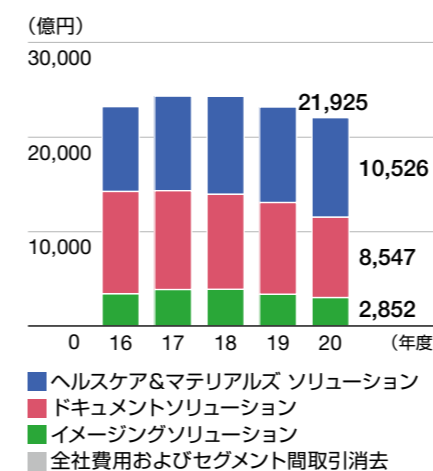
### 1株当たり配当金/配当性向



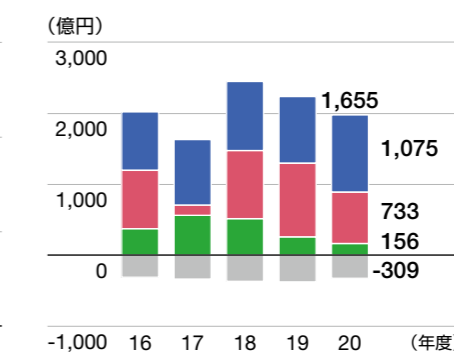
### 次期見通し(2021年8月13日時点)

|             | 2020年度実績 | 2021年度見通し | 増減率(%) |
|-------------|----------|-----------|--------|
| 売上高         | ¥21,925  | ¥25,000   | 14.0   |
| 営業利益        | 1,655    | 2,000     | 20.9   |
| 税金等調整前当期純利益 | 2,359    | 2,200     | -6.7   |
| 当社株主帰属当期純利益 | 1,812    | 1,600     | -11.7  |
| 為替レート(米ドル)  | 106円     | 109円      | 3円安    |
| 為替レート(ユーロ)  | 124円     | 132円      | 8円安    |

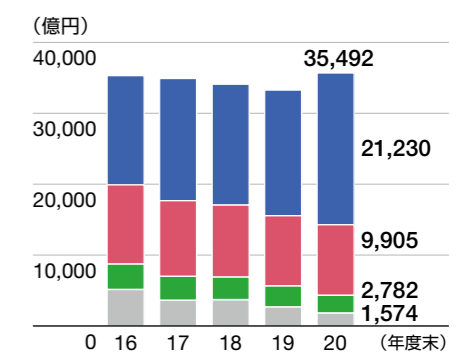
### セグメント別売上高



### セグメント別営業利益



### セグメント別総資産



## 財務分析と評価

## 財政状態

## 資産、負債および純資産

総資産は、受取債権の増加により、前年度末に比べ、2,275億円増の3兆5,492億円となりました。負債は同9億円減の1兆3,270億円となりました。株主資本は、同2,513億円増の2兆2,046億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末に比べ15.2ポイント減の210.4%、負債比率は同7.8ポイント減の60.2%、株主資本比率は同3.3ポイント増の62.1%となり、資産の流動性および資本構成の安定性をともに維持しています。

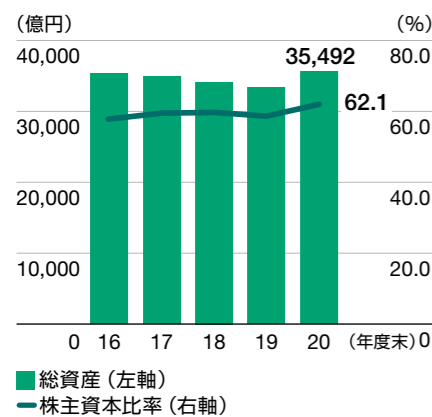
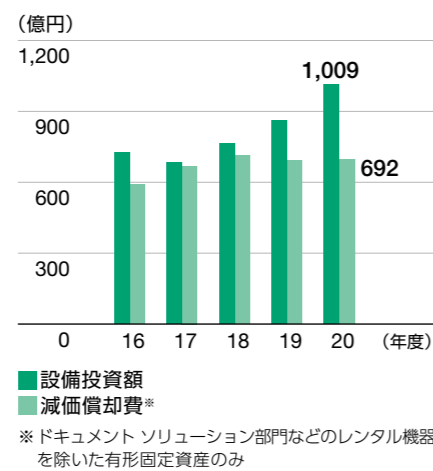
## 設備投資および減価償却費

高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主目的として、総額1,009億円の設備投資を実施しました。事業セグメント別では、ヘルスケア&マテリアルズソリューション部門が741億円、ドキュメントソリューション部門が183億円、イメージングソリューション部門が72億円となりました。

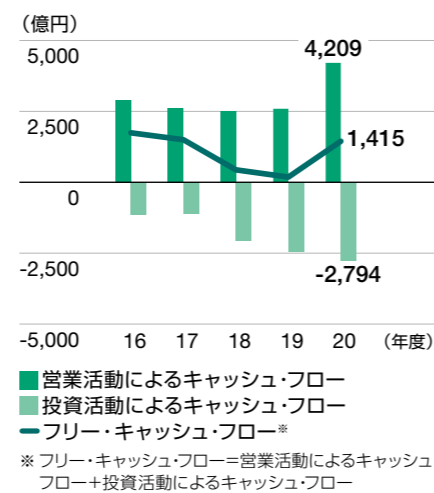
減価償却費<sup>\*</sup>は、前年度比6億円増の692億円となりました。

<sup>\*</sup> ドキュメントソリューション部門などのレンタル機器を除いた有形固定資産のみ

## 総資産／株主資本比率

設備投資額／減価償却費<sup>\*</sup>

## キャッシュ・フロー



## キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、前払費用およびその他の流動資産の減少などにより、4,209億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業の買収などにより、2,794億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前年度と比べ1,307億円増の1,415億円の収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、長期債務の返済などにより、1,631億円の支出となりました。現金及び現金同等物の2020年度末残高は、前年度末に比べ13億円減少し、3,948億円となりました。

## 非財務情報

## 環境側面に関する情報

## 地球温暖化対策の推進

CO<sub>2</sub>排出量<sup>\*</sup>の推移

|        | (単位: 千t-CO <sub>2</sub> /年) |        |        |        |        |
|--------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|
|        | 2016年度                      | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
| 日本・生産  | 829                         | 783    | 757    | 705    | 671    |
| 日本・非生産 | 28                          | 28     | 26     | 21     | 20     |
| 海外・生産  | 276                         | 278    | 273    | 253    | 226    |
| 海外・非生産 | 50                          | 42     | 39     | 33     | 31     |
| グループ合計 | 1,184                       | 1,130  | 1,096  | 1,013  | 948    |
| 車両     | 31                          | 31     | 29     | 27     | 26     |
| 合計     | 1,215                       | 1,161  | 1,125  | 1,040  | 974    |

<sup>\*</sup> 算定方法: 省エネ法に準拠し、エネルギー使用によるCO<sub>2</sub>排出量を算出。買電については各電力会社の排出係数を使用

## 化学物質排出量削減

## 揮発性有機化合物 (VOC) の大気排出量の推移

|        | (単位: 百t/年) |        |        |        |        |
|--------|------------|--------|--------|--------|--------|
|        | 2016年度     | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
| 日本     | 5.9        | 6.4    | 5.8    | 6.1    | 5.5    |
| 海外     | 1.6        | 1.6    | 1.3    | 1.3    | 1.3    |
| グループ合計 | 7.5        | 8.0    | 7.1    | 7.3    | 6.8    |

削減に取り組んだVOCと大気排出量の削減量<sup>\*</sup> (富士フィルム単独)

| 物質区分        | 物質名       | 削減量 (t) | 前年度からの削減率 (%) |
|-------------|-----------|---------|---------------|
| PRTR法届出対象物質 | ジクロロメタン   | 1.5     | 4             |
|             | メチルアルコール  | 23.6    | 19            |
| 自主管理対象物質    | 酢酸エチル     | 6.6     | 5             |
|             | メチルエチルケトン | -2.1    | -7            |
|             | アセトン      | -0.4    | -20           |

<sup>\*</sup> 前年度実績に対する2020年度の削減量

- 環境パフォーマンスデータの対象組織は、原則的に連結財務諸表の範囲で、環境負荷の大きさを基準に設定しています。ただし、一部の販売および生産(組み立て)子会社は含まれていません。特に表記のないものは、上記の集計範囲で行っています。なお、「グループ合計」の値は、それを構成する各小計の合算値と必ずしも一致していない場合があります
- CO<sub>2</sub>換算係数および集計方法などの変更により、過年度のデータを修正しています

## 汚染防止対策

## 大気汚染物質排出量の推移

|                       | (単位: t/年) |        |        |        |        |      |
|-----------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|------|
|                       | 2016年度    | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |      |
| SO <sub>x</sub> 排出量   | 日本        | 19     | 15     | 19     | 11     | 15   |
|                       | 海外        | 2      | 3      | 3      | 1      | 0    |
| グループ合計                | 21        | 18     | 22     | 11     | 15     |      |
| NO <sub>x</sub> 排出量   | 日本        | 369    | 290    | 232    | 242    | 225  |
|                       | 海外        | 86     | 111    | 94     | 82     | 43   |
| グループ合計                | 455       | 401    | 326    | 325    | 268    |      |
| ばいじん排出量               | 日本        | 2.3    | 2.4    | 1.8    | 2.1    | 2.2  |
|                       | 海外        | 1.0    | 1.8    | 3.3    | 5.7    | 0.1  |
| グループ合計                | 3.3       | 4.2    | 5.1    | 7.9    | 2.3    |      |
| 特定フロン排出量 <sup>*</sup> | CFC-11    | 0.00   | 0.16   | 0.00   | 0.00   | 0.00 |
|                       | CFC-12    | 0.00   | 0.00   | 0.00   | 0.00   | 0.00 |

<sup>\*</sup> グループ合計。なお測定下限値未満は0とした

水質汚濁物質負荷・排出量<sup>\*1</sup>の推移

|                       | (単位: t/年) |        |        |        |        |       |
|-----------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|-------|
|                       | 2016年度    | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |       |
| COD <sup>*2</sup> 負荷量 | 日本        | 69.0   | 55.9   | 68.6   | 49.4   | 54.1  |
|                       | 海外        | 55.5   | 49.6   | 27.2   | 19.7   | 25.6  |
| グループ合計                | 124.5     | 105.4  | 95.8   | 69.1   | 79.7   |       |
| BOD <sup>*3</sup> 負荷量 | 日本        | 30.2   | 24.3   | 26.8   | 25.1   | 21.5  |
|                       | 海外        | 0.5    | 0.1    | 0.6    | 1.2    | 0.5   |
| グループ合計                | 30.7      | 24.5   | 27.4   | 26.3   | 22.1   |       |
| 総窒素排出量                | 日本        | 170.9  | 181.7  | 167.2  | 143.1  | 149.4 |
| 総リン排出量                | 日本        | 1.4    | 2.7    | 1.8    | 2.0    | 2.7   |

<sup>\*1</sup> 公共水域に排出した量

<sup>\*2</sup> COD(化学的酸素要求量): 水の汚れを示す指標。水中の汚れ(主に有機性汚濁物質)が、酸化剤によって酸化されるときに消費される酸素の量を指す

<sup>\*3</sup> BOD(生物化学的酸素要求量): 水の汚れの程度を表す尺度の一つで、汚れを分解する微生物がどのくらい水中の酸素を使ったかを指し、酸素の減った量で表す



## 非財務情報

### 労務・人事に関する情報

#### 富士フィルム

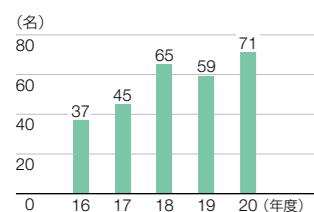
正社員の状況(2021年3月31日現在)

| 平均勤続年数     | 離職率 <sup>*1</sup> | 育児休職復帰後3年後定着率 <sup>*2</sup> |
|------------|-------------------|-----------------------------|
| 全体: 18.09年 | 全体: 1.42%         | 全体: 90.5%                   |
| 男: 18.16年  | 男: 1.34%          | 対象者なし                       |
| 女: 17.75年  | 女: 1.77%          | 女: 90.5%                    |

※1 離職率 =  $\frac{\text{自然退職} + \text{自己都合退職}}{\text{前年度末日の富士フィルム正社員数}} \times 100$   
(定年退職、移籍、シニア転身は離職に含めない)

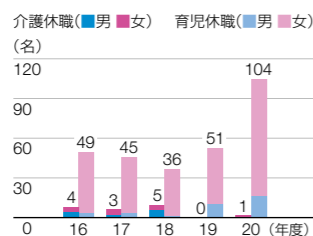
※2 育児休職復帰後3年後定着率 =  $\frac{\text{2018年度の育児休職後の復職者のうち}}{\text{2020年度末日まで在籍している正社員数}} \times 100$   
2018年度育児休職からの復職者数

#### 定年再雇用<sup>\*3</sup>



※3 当該年度に新たに再雇用となった人数

#### 休職取得者数<sup>\*4</sup>



※4 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休職を取得した人数

#### 休暇取得者数<sup>\*5</sup>

|                      | 2016年度                | 2017年度                | 2018年度                | 2019年度                  | 2020年度                |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| 介護休暇                 | 26名<br>(男15、女11)      | 39名<br>(男25、女14)      | 25名<br>(男22、女3)       | 38名<br>(男24、女14)        | 28名<br>(男18、女10)      |
| 育児休暇                 | 16名<br>(男8、女8)        | 18名<br>(男10、女8)       | 24名<br>(男18、女6)       | 21名<br>(男16、女5)         | 102名<br>(男66、女36)     |
| ボランティア休暇<br>(延べ活動日数) | 0名<br>(男0、女0)<br>(0日) | 0名<br>(男0、女0)<br>(0日) | 1名<br>(男1、女0)<br>(5日) | 1名<br>(男1、女0)<br>(0.5日) | 0名<br>(男0、女0)<br>(0日) |

※5 当該年度(4月から翌年3月まで)に新たに休暇を取得した人数

#### 障がい者雇用率<sup>\*16</sup>(2021年4月1日時点)

|                   | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 富士フィルムグループ        | —      |        |        |        |        |
| 富士フィルム            | 2.24%  | 2.27%  | 2.32%  | 2.42%  | 2.48%  |
| 富士フィルムビジネスイノベーション | 2.22%  | 2.18%  |        |        |        |

※16 2018年度より富士フィルムホールディングス株式会社を事業主とするグループ算定特例によるグループ全体での実績を開示

#### 富士フィルムビジネスイノベーション

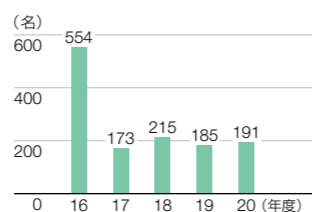
正社員の状況(2021年3月31日現在)

| 平均勤続年数     | 離職率 <sup>*6</sup> | 育児休職復帰後3年後定着率 <sup>*7</sup> |
|------------|-------------------|-----------------------------|
| 全体: 20.33年 | 全体: 3.49%         | 全体: 91.3%                   |
| 男: 21.06年  | 男: 3.21%          | 男: 80.8%                    |
| 女: 16.71年  | 女: 4.85%          | 女: 96.3%                    |

※6 離職率 =  $\frac{\text{自然退職} + \text{自己都合退職}}{\text{前年度末日の富士フィルムビジネスイノベーション社員数}} \times 100$   
(定年退職、移籍、シニア転身は離職に含めない)

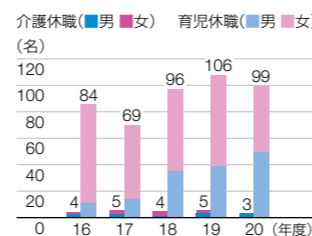
※7 育児休職復帰後3年後定着率 =  $\frac{\text{2018年度の育児休職後の復職者のうち}}{\text{2020年度末日まで在籍している正社員数}} \times 100$   
2018年度育児休職からの復職者数

#### 定年再雇用<sup>\*8</sup>



※8 当該年度に新たに再雇用となった人数

#### 休職取得者数<sup>\*9</sup>



※9 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休職を取得した正社員の人数

#### 休暇取得者数<sup>\*10</sup>

|                                     | 2016年度                  | 2017年度                 | 2018年度                              | 2019年度 <sup>*11</sup>    | 2020年度                |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 介護休暇 <sup>*12</sup>                 | 59名<br>(男40、女19)        | 84名<br>(男64、女20)       | 85名<br>(男69、女16)                    | 98名<br>(男82、女16)         | 70名<br>(男55、女15)      |
| 育児休暇 <sup>*13</sup>                 | 373名<br>(男206、女167)     | 386名<br>(男213、女173)    | 382名<br>(男241 <sup>*15</sup> 、女141) | 503名<br>(男332、女171)      | 396名<br>(男244、女152)   |
| ボランティア休暇 <sup>*14</sup><br>(延べ活動日数) | 11名<br>(男8、女3)<br>(36日) | 7名<br>(男5、女2)<br>(22日) | 8名<br>(男6、女2)<br>(50日)              | 21名<br>(男12、女9)<br>(36日) | 2名<br>(男1、女1)<br>(6日) |

※10 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休職を取得した人数

※11 2019年4月1日付で富士ゼロックスアドバンステクノロジ株式会社を吸収合併

※12 介護休暇は、「積立有給休暇(家族介護)」「午前半日積休(家族介護)」「午後半日積休(家族介護)」「家族介護休暇」「1日介護休業」の各制度利用者を掲載

※13 育児休暇は、「積立有給休暇(子のヘルスケア)」「午前半日積休(子のヘルスケア)」「午後半日積休(子のヘルスケア)」「子の看護休暇」の各制度利用者を掲載。育児休暇に準じる制度として、上記のほかには妻の第2子以降出産時に上の子の世話をを行うための特別休暇付与(最大5日)があり、同制度の利用者を掲載

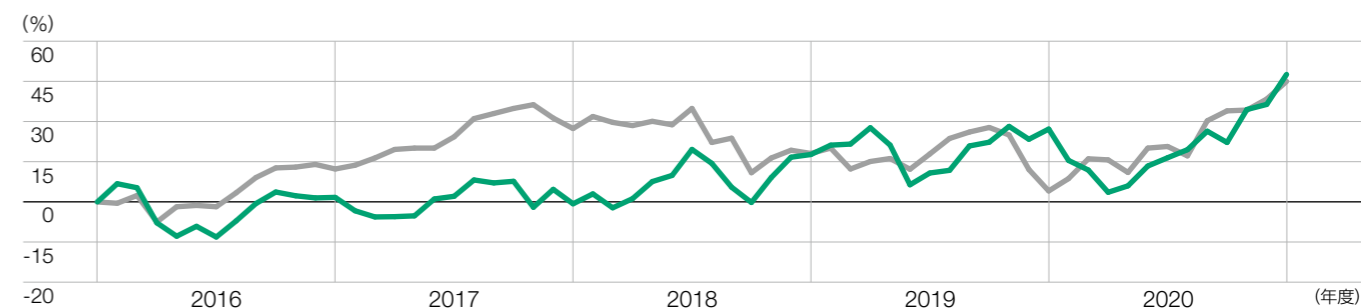
※14 ボランティア休暇は、「積立有給休暇(ボランティア活動)」を取得した人数および延べ活動日数を掲載

※15 うち、妻の第2子以降出産時の特別休暇のみ利用者70名

# 株主価値の創出

### 5年間の株価推移

株価推移 — 富士フィルムホールディングス株価 — TOPIX



注) 当社とTOPIXの値は、2016年3月31日の終値データを0としています

### 株主・投資家との対話

当社では、トップマネジメントが積極的にIR活動に参画するなど、IR活動の充実を通して投資家の皆様との信頼関係の強化を図っています。また、当社の経営方針の継続的発信と、資本市場からの意見を経営に役立てることにより、本質的な企業価値と市場からの評価の乖離を抑えることに努めています。具体的には、決算説明会や事業説明会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様とのコミュニケーションの強化を図っています。

海外投資家の皆様に対しては、IR Webサイトにて適宜英語で情報発信するとともに、北米および欧州拠点のIR担当者から密接な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。日本からも、Web・電話会

「IR情報開示方針」はこちらよりご覧いただけます。▶ <https://ir.fujifilm.com/ja/investors/policies-and-systems/ir-policy.html>

### 資本政策

当社は、企業価値の向上に向け、株主資本利益率(ROE)、投下資本利益率(ROIC)、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を重要な指標としてとらえ、資本効率のさらなる改善に取り組んでいます。

また、M&Aなどの積極的な投資や、経営環境が変化することでの事業構造の変革に伴うフリー・キャッシュ・フローの変動に対応するため、株主資本比率、有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)を適正に保ち、財務面での機動力と安定性を確保しています。

議を活用して海外投資家の皆様と多くの個別面談を実施しています。

個人投資家の皆様に対しては、IR Webサイトへの富士フィルムグループの事業を分かりやすく説明するコンテンツの掲載や、年2回発行する株主通信を通じて、継続的に情報発信を行っています。

#### 主なIR活動状況(2020年度)

| 活動                 | 回数  |
|--------------------|-----|
| 決算説明会              | 4   |
| 証券会社主催カンファレンスへの参加  | 14  |
| 事業説明会およびスモールミーティング | 7   |
| 機関投資家との個別面談*       | 355 |

\* 証券会社主催カンファレンスでの個別面談を含む

### 株主還元

当社では、次の通り株主還元方針を定めています。

- ・配当を重視し、配当性向30%を目標とする
- ・配当は、連結業績を反映させるとともに、成長事業のさらなる拡大に向けたM&A、設備投資、研究開発投資など、将来にわたる企業価値の向上のために必要となる資金の水準なども考慮したうえで決定する
- ・自己株式の取得は、その時々々のキャッシュ・フローを勘案し、株価推移に応じて機動的に実施する

# 会社概要

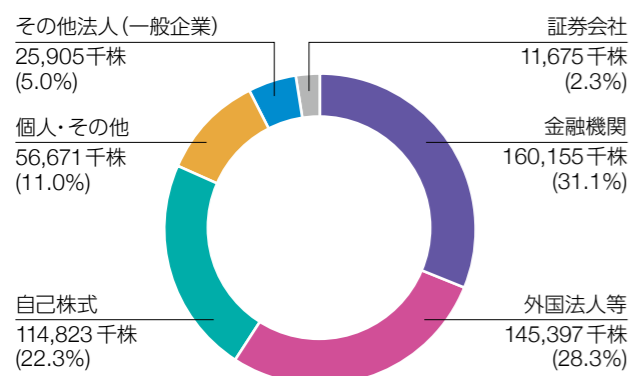
## 会社概要 (2021年3月31日現在)

|     |                             |        |           |
|-----|-----------------------------|--------|-----------|
| 会社名 | 富士フイルムホールディングス株式会社          | 資本金    | 40,363百万円 |
| 本社  | 〒107-0052<br>東京都港区赤坂9丁目7番3号 | 連結正社員数 | 73,275名   |
| 設立  | 1934年1月20日                  | 単体正社員数 | 633名      |
|     |                             | 連結子会社数 | 310社      |

## 株式情報 (2021年3月31日現在)

|         |  |
|---------|--|
| 上場証券取引所 | 株主名簿管理人  |
| 東京      | 三井住友信託銀行株式会社<br>〒100-8233<br>東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 |

|         |         |              |
|---------|---------|--------------|
| 株式所有者分布 | 株主数     | 136,348名     |
|         | 発行済株式総数 | 514,625,728株 |

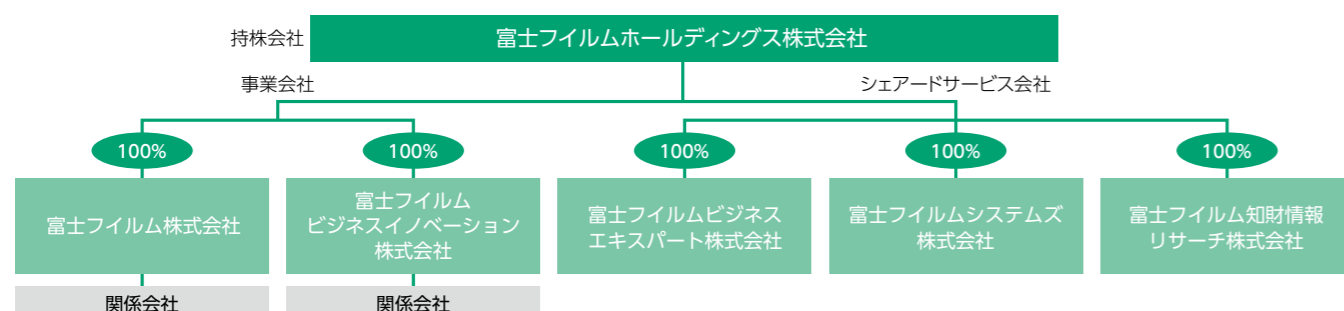


## 大株主の状況

| 株主名   | 持株比率 |
|---|------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                       | 9.2% |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                            | 4.3% |
| 日本生命保険相互会社                                    | 3.4% |
| 株式会社三井住友銀行                                    | 2.0% |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234 | 1.3% |
| 三井住友海上火災保険株式会社                                | 1.3% |
| 株式会社ダイセル                                      | 1.1% |
| GOVERNMENT OF NORWAY                          | 1.1% |
| GIC PRIVATE LIMITED – C                       | 1.1% |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口5)                           | 1.0% |

注) 当社は発行済株式総数に対し、22.3%の自己株式を保有しています

## 富士フイルムグループの組織構造



各連結子会社についての詳細はこちらよりご覧いただけます。 ▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/about/group>

# 社外からの評価

## 格付け機関の評価 (2021年3月18日時点)

| 格付け機関           | 長期    | 短期   |
|-----------------|-------|------|
| ムーディーズ          | A2安定的 | -    |
| スタンダード&プアーズ     | AA-   | A-1+ |
| 格付投資情報センター(R&I) | AA    | a-1+ |

注) -: 格付け取得せず

## SRI 指標構成銘柄への組み入れ

## 外部機関からの評価

各指標についての詳細はこちらよりご覧いただけます。 ▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/evaluation>





お問い合わせ先

**富士フイルムホールディングス株式会社**  
コーポレートコミュニケーション部

〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号  
電話03-6271-1111 (大代表)  
<https://holdings.fujifilm.com/ja>

#### 免責事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。なお、2010年度～2015年度の数値データには、2017年に公表した過年度決算修正の内容が反映されています。また、本統合報告書において日付が特定されていない情報については、2021年3月31日現在のものとなっています。

2021年9月 発行 (1版)  
© 2021 FUJIFILM Holdings Corporation