

# **FUJIFILM Holdings Corporation**

# **INTEGRATED REPORT 2022**



**NEVER  
STOP**

# Value from Innovation

富士フイルムは、生み出しつづけます。

人々の心が躍る革新的な「技術」「製品」「サービス」を。

明日のビジネスや生活の可能性を拓げる

チカラになるために。



## 編集方針

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

## 報告対象期間

財務・非財務データの集計期間は、2021年度(2021年4月～2022年3月)です。  
活動内容については、2022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

富士フイルムグループ(富士フイ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>

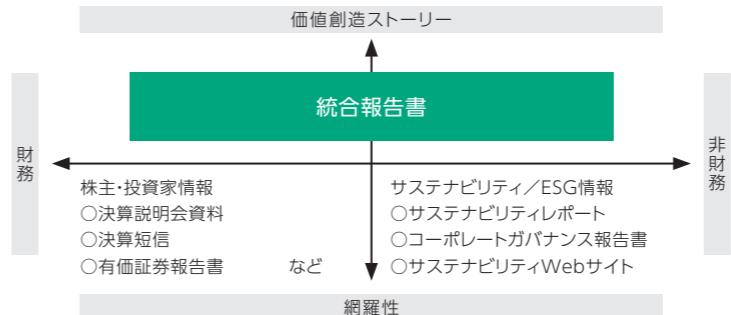
## 参考にした基準およびガイドライン

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

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



## 統合報告書の位置づけ



統合報告書表紙について  
躍動感のある空と人々が暮らす街とともに、富士フイルムグループの企業姿勢であるNEVER STOPロゴを配しました。「社会のあらゆる課題が解決されるまで、私たちは立ち止まらない」という強い意志を込めると同時に、富士フイルムグループのイノベーションと創出する価値の広がりを表現しています。

- 富士フイルムホールディングスコーポレートサイト  
<https://holdings.fujifilm.com/ja>
- 株主・投資家情報  
<https://ir.fujifilm.com/ja/investors.html>
- サステナビリティレポート  
<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

## CONTENTS

03 富士フイルムグループが大切にすること

### Chapter 01 価値の源泉

- 05 イノベーションの進化
- 09 イノベーションの源泉
- 11 事業の全体像
- 13 財務・非財務ハイライト

### Chapter 02 目指す姿と推進力

- 17 CEOメッセージ
- 23 価値創造プロセス
- 25 富士フイルムグループが目指す姿
- 27 中長期のリスク・機会とマテリアリティ

### Chapter 03 特集:価値共創ストーリー

社会課題を解決するイノベーション創出力の発揮

31 環境～持続可能な地球環境を未来に引き継ぐ～  
35 健康～世界中の人々がより良い医療を享受できる未来を創る～

### Chapter 04 戦略と資源配分

- 41 過去中期経営計画の振り返り
- 43 財務資本戦略/CFOメッセージ
- 47 事業別戦略
- 47 ヘルスケア(メディカルシステム/ライフサイエンス)
- 51 マテリアルズ
- 53 ビジネスイノベーション
- 55 イメージング
- 57 イノベーションの創出
- 57 CTOメッセージ
- 61 心躍る未来を、共に創る。  
オープンイノベーションが生み出す価値
- 63 知的財産戦略
- 66 DX戦略
- 68 人材戦略

### Chapter 05 サステナビリティ/ガバナンス

- 73 取締役会議長メッセージ
- 74 サステナブル社会の実現に向けた取り組み
- 75 環境
- 78 多様性・働きがい・健康経営
- 81 人権
- 82 責任あるサプライチェーンマネジメント
- 84 社外取締役座談会
- 88 新任社外取締役 就任メッセージ
- 89 コーポレート・ガバナンス
- 98 ステークホルダー・エンゲージメント
- 99 経営体制

### Chapter 06 データセクション

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

## 富士フィルムグループが大切にすること

### 企業理念

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

### ビジョン

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

### コーポレートスローガン

## Value from Innovation

私たちはどのように行動するのか

### 企業行動憲章

富士フィルムグループは、次の6原則に基づき、国内外を問わず、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。

### 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”的精神で臨む、それがわたしたちの基本です。

- 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

- ・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、富士フィルムグループが持続的に発展していくための経営の根幹をなす計画です。

「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」の両面から、4つの重点分野「環境」「健康」「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる「サプライチェーン」「ガバナンス」における目標を設定し、サステナブル社会の実現に貢献することを目指しています。

### 中期経営計画

## VISION2023

2021年4月、富士フィルムグループは「Sustainable Value Plan 2030」の目標を実現するために、ヘルスケアと高機能材料を中心に成長を加速させる具体的なアクションプランを策定しました。



## Chapter 01 | 価値の源泉

05 イノベーションの進化

09 イノベーションの源泉

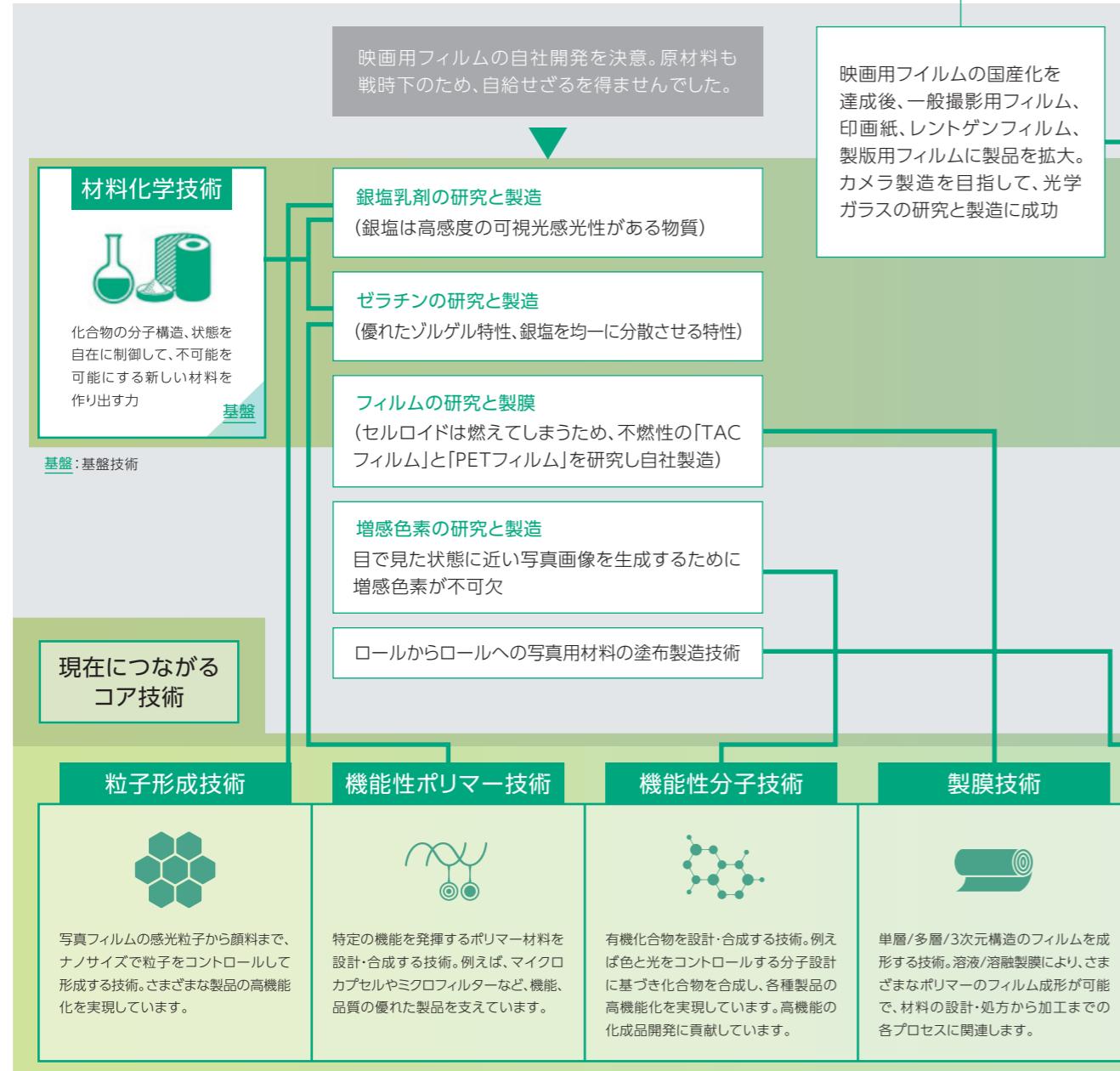
11 事業の全体像

13 財務・非財務ハイライト

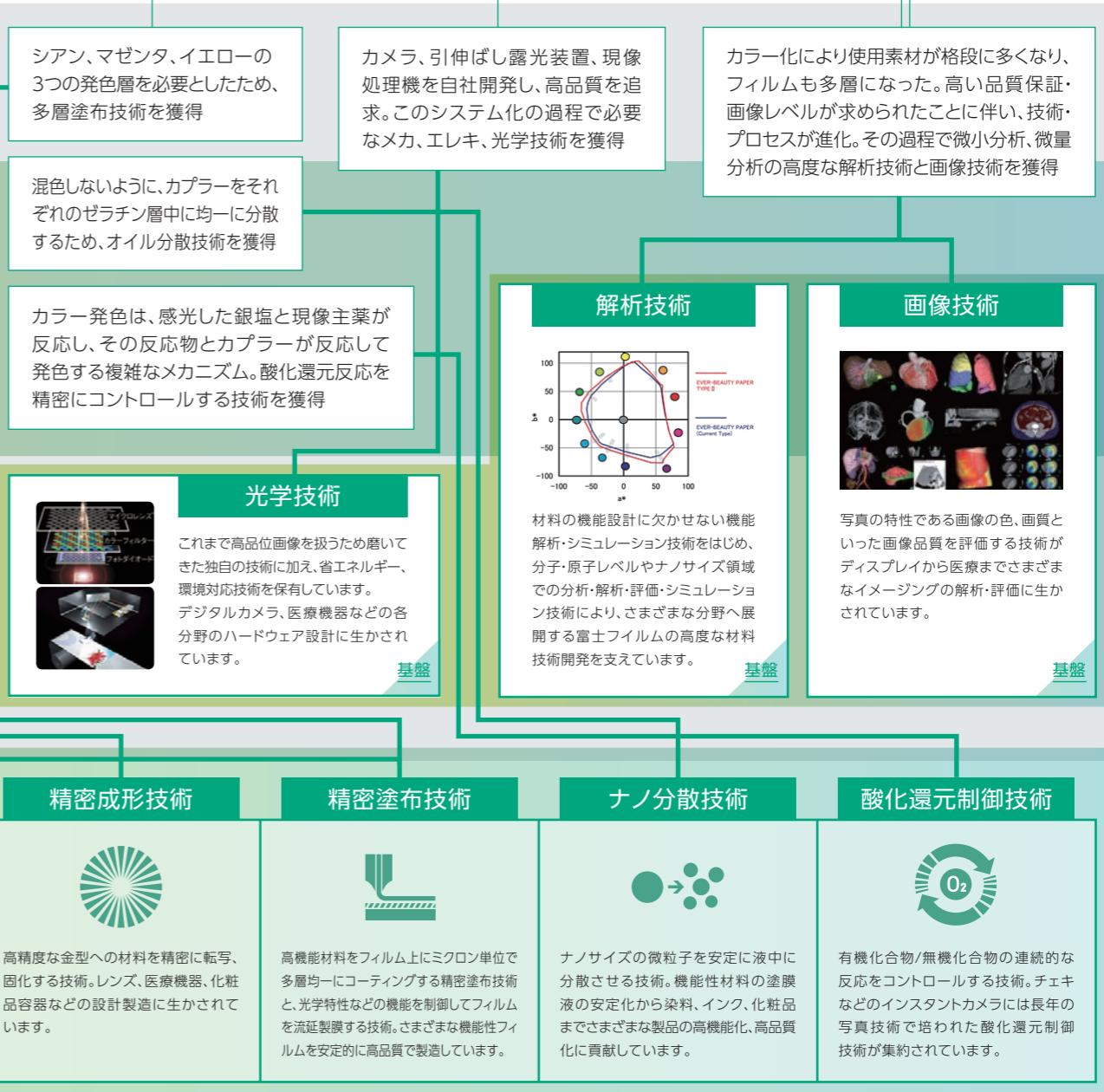
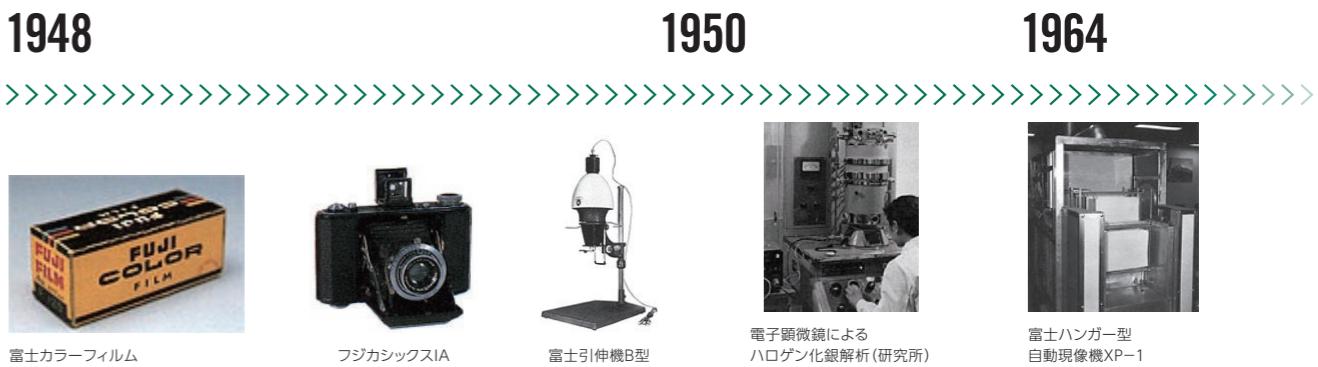
## イノベーションの進化

1934年の創業から現在に至るまで、基盤技術をもとに、持続的に競争優位性を築くためのコア技術を確立しました。時代の先を読み、成長戦略を進めてきたイノベーションの歴史を紹介します。

### フィルム国産化への挑戦(ガラス乾板～フィルム)



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



## イノベーションの進化

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

1970

2000

2008

2010

2012

2017

2019

2020

2021

富山化学工業買収  
医薬品事業に本格参入  
富士ゼロックスを連結子会社化  
(当社の出資比率を75%に変更)  
富士フィルムホールディングス設立  
MSD Biologics/Diosynth買収  
超音波診断分野に参入  
和光純薬買収  
超音波診断分野に参入  
富士ゼロックス完全子会社化  
富士ゼロックスから  
富士フィルムビジネスイノベーションへ社名変更  
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の買収を完了

1970年～1999年 技術力をもとに事業を拡大

2000年代：成長領域の探索期

2010年代：成長領域の検証期

2020年代：成長期

### デジタル化への挑戦と グローバル化の加速

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

### 第二の創業期～ 強固な事業ポートフォリオの構築へ

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

### 事業ポートフォリオの 強化と成長の加速へ

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

### 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創出を加速させ、先進独自技術を進化させながら、産業や社会にポジティブなインパクトをもたらす価値の創出に注力しています。

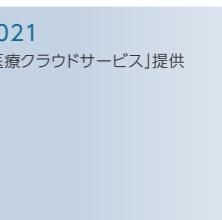
基盤・コア技術を生かして幅広い製品・ソリューションを展開



1999 医用画像情報システム (PACS) 「SYNAPSE」発売

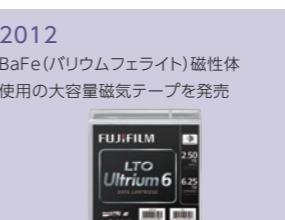


2006 機能性スキンケア化粧品 「エフスクエアアイ」発売  
(化粧品市場に参入)

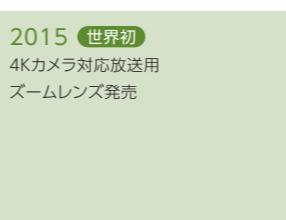
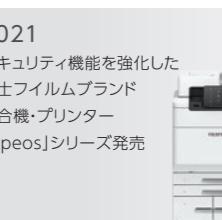
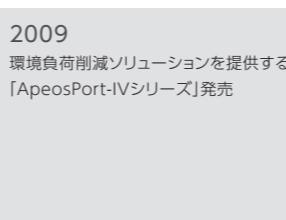


1965 (日本初)  
PS版「SK」「GKN」発売

1996 (世界初)  
WV(ワイドビュー)フィルム発売



2002 (業界初)  
コンビニ店頭のコピー機から  
個人文書を取り出せる  
「ネットプリント」サービス開始  
2002  
中小規模事業所向け  
インターネット環境提供  
サービス「beat」開始



▶現在の基盤・コア技術は、P58「富士フィルムグループの独自技術」をご覧ください

※ 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

## イノベーションの源泉

企業価値を創出するための、富士フィルムグループのイノベーションの源泉は、「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ができない要素です。



## 技術力

富士フィルムグループは、多種多様な先進・独自の技術の集積で成り立つ写真分野において、世界トップレベルの技術力を培い、各事業を支える基盤技術を蓄積してきました。そして、基盤技術をもとに、持続的な競争優位性を築くためのコア技術を磨き、それらを組み合わせることで、さまざまな革新的な製品・サービスを提供しています。



## 企業風土

「オープン、フェア、クリア」な企業風土の下、勇気ある挑戦により、新たな価値を創造することで、社会から信頼され、必要とされる企業であり続けることを目指しています。



## 人材

変化を成長のチャンスと捉えて、挑戦し、日々変化を作り出す人材の育成に注力しています。また、多様な人材が能力を最大限に発揮できる、従業員エンゲージメントの高い組織づくりを目指しています。従業員一人ひとりが、富士フィルムグループの成長を支えています。

## ブランド

写真分野で培った先進・独自の技術を進化させながら、イノベーションを通じて革新的な製品・サービスを生み出し続けることで、世界中で高い認知度と価値を高めてきた富士フィルムブランドは、グローバルでの高い競争力につながっています。



## グローバルネットワーク

当社は、創業して4年後の1938年に輸出を開始。1958年には販売会社をブラジルに設立し、以降、積極的に海外展開を進め、グローバル企業として成長しました。地域統括会社を設置し、意思決定の迅速化や経営管理機能を強化し、研究開発・生産・マーケティング・販売など、各国・地域でのタイムリーな情報収集や現地に適応した戦略立案、現地企業との連携を可能にしています。

**FUJIFILM**  
Value from Innovation

Open Innovation Hub  
累計来場者数・来場社数  
(2022年3月31日現在、日本・米国・欧州3拠点の累計)

約23,000名  
約4,300社

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 ※ 詳細は、P61をご覧ください。

2021年度 連結従業員数  
(2022年3月31日現在)

75,474名

世界におけるブランド認知度  
(当社調べ)

96%

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

連結子会社  
(2022年3月31日現在)

280社

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

2021年度国内外の  
企業・団体との  
オープンイノベーション数

約300件

環境負荷低減に貢献する  
「Green Value Products」  
累計認定数  
(2022年3月31日現在)

203件

複合型ショールーム  
「FUJIFILM SQUARE」  
2021年度来館者数

25万名超

写真文化の発展と人々の心の豊かさに貢献

FUJIFILM SQUARE  
公式サイト

特許保有件数

53,894件

国内:24,589件 海外:29,305件  
(2022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)

パテント・リザルト社  
「他社牽制力ランクイング2021」

化学業界 1位

2012年以降、11年連続1位を獲得  
※ 詳細は、P64をご覧ください。

DX加速に向けた  
データサイエンス関連研修  
受講者数 (2022年8月31日現在)

約52,700名

(うち、国内富士フィルムグループ従業員を対象とした「DXリテラシー講座」受講者数:約40,700名、「ITパスポート」(国家試験)取得支援講座受講者数:約7,000名)

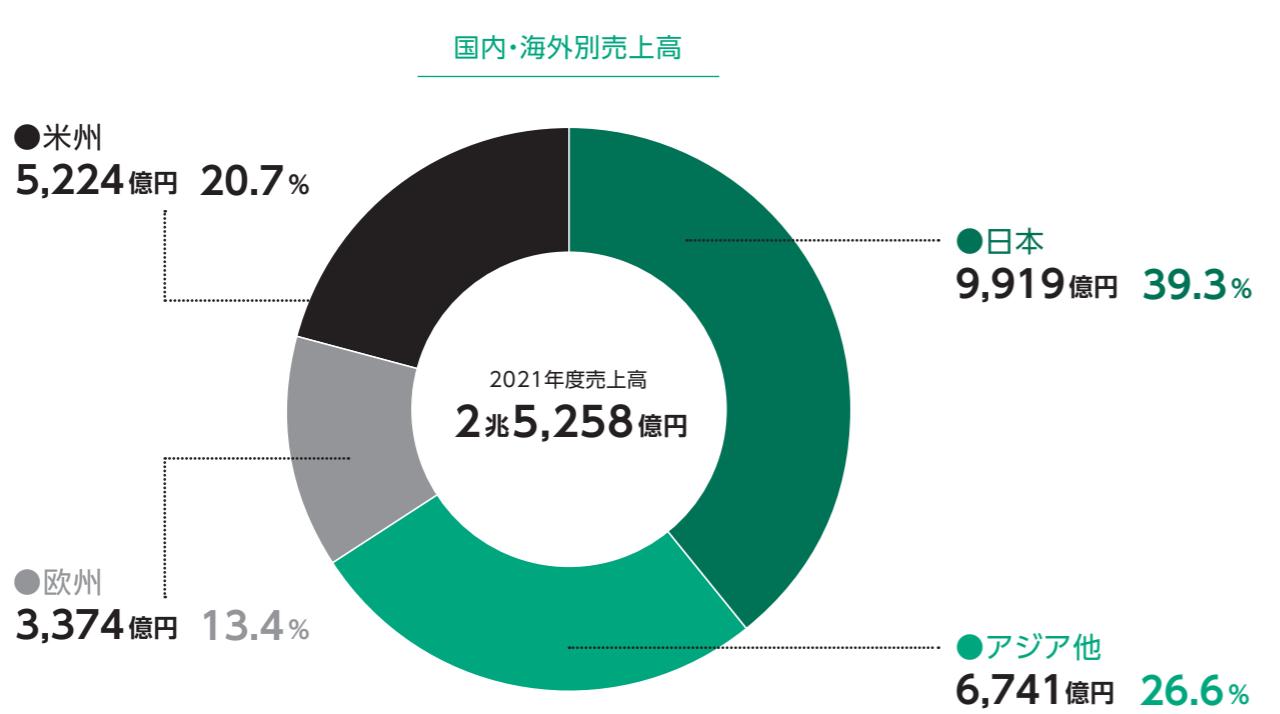
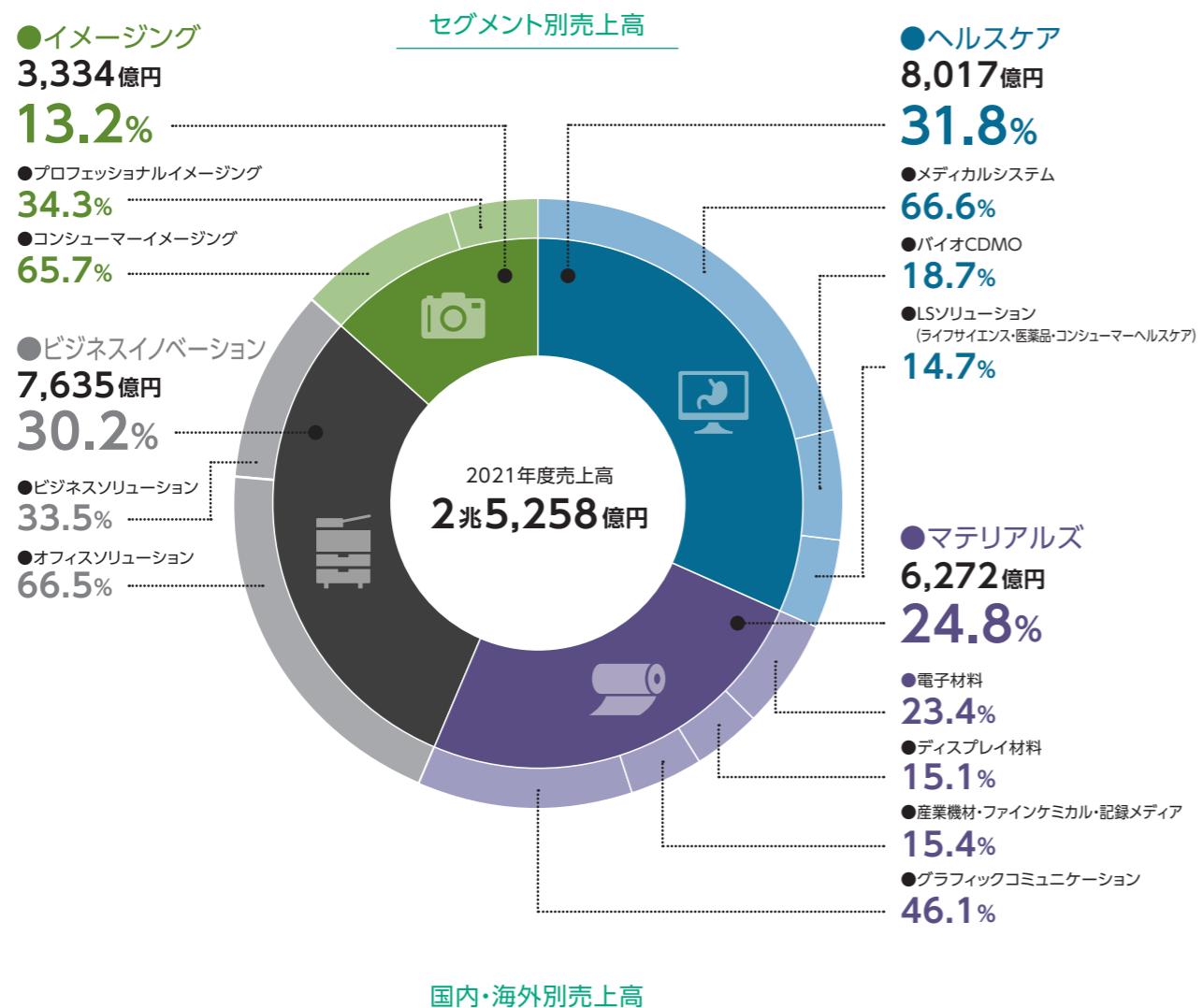
富士フィルムグループ従業員向け  
e-ラーニング「FUJIFILM  
Corporate Movie」  
累計受講者数  
(2022年3月31日現在)

65,609名

富士フィルムグループが目指す姿への理解・  
浸透を図るために、22言語で展開中

## 事業の全体像

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



### ヘルスケア

医用画像情報システム  
世界シェア

No.1<sup>\*1</sup>



医用画像情報システム(PACS)  
[SYNAPSE]

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

#### メディカルシステム

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

#### 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、先進医療分野である細胞治療薬や遺伝子治療薬のプロセス開発・製造を受託

#### 医薬品

次世代医薬品やmRNAワクチンなどのプロセス開発・製造を受託



### マテリアルズ

偏光板保護フィルム  
世界シェア

No.1<sup>\*2</sup>



偏光板保護フィルム  
「フジタック」

イメージセンサー用  
カラーレジスト世界シェア

No.1<sup>\*2</sup>

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

#### 電子材料

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

#### ディスプレイ材料

液晶パネルや有機ELパネル向け材料などを提供

#### その他高機能材料

産業機材事業(タッチパネル用センサーフィルムなど)、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)、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

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<sup>\*3</sup>

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

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

#### オフィスソリューション

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

#### ビジネスソリューション

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

### イメージング

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 Evo]

4Kカメラ対応の放送用ズームレンズ

世界初<sup>\*4</sup>

「撮影」から「出力」まで、写真・映像に関わる製品・サービスを提供

#### コンシューマーイメージング

「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・プリンタ機器、写真プリントサービスなどを提供

#### プロフェッショナルイメージング

独自の色再現技術による高画質が特徴のミラーレスデジタルカメラのほか、TV放送・映画用レンズ、セキュリティカメラや製造ライン検査向けの産業用レンズ、プロジェクター、デジタルサイネージなどを提供

\*1 1 Signify Research調べ \*2 富士フイルム調べ \*3 富士フイルムビジネスイノベーション調べ

\*4 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(富士フイルム調べ)

11 FUJIFILM Holdings Corporation

INTEGRATED REPORT 2022 12

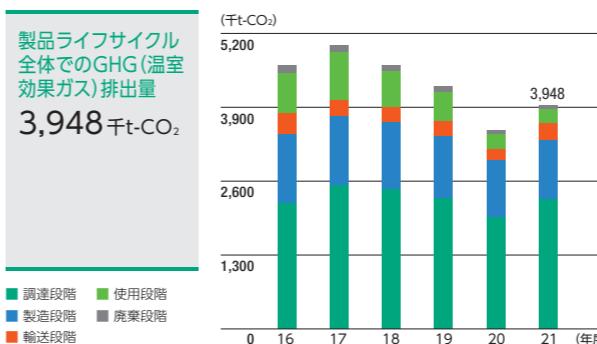
## 財務・非財務ハイライト



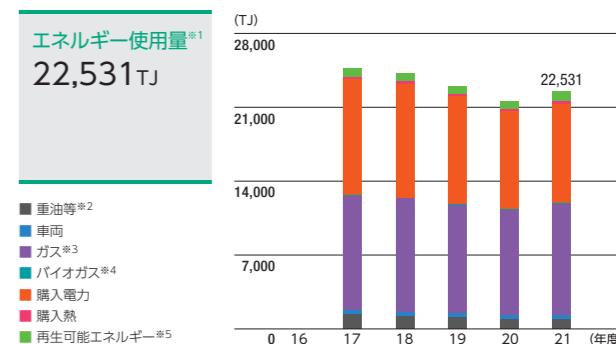
2021年度の売上高は2兆5,258億円(前年度比15.2%増)、営業利益は過去最高益の2,297億円(同38.8%増)となり、前年度の新型コロナ影響からの着実な回復に加えて、ヘルスケア・電子材料の伸長により、大幅な増収・増益を達成しました。



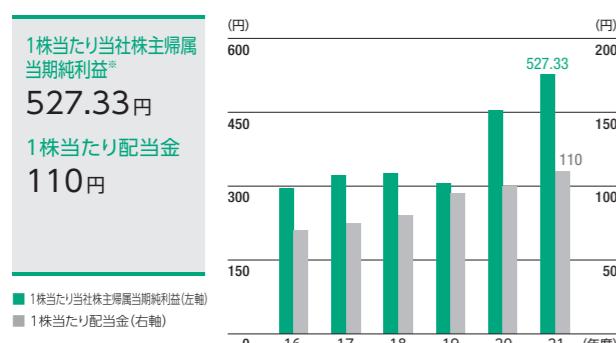
2021年度の当社株主帰属当期純利益は、過去最高の営業利益に加え、投資有価証券評価益など営業外収益や持分法投資損益が寄与し、過去最高益の2,112億円(前年度比16.5%増)となりました。



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。



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。2030年度までに購入電力の50%、2040年までに100%を再生可能エネルギー由来の電力に転換することなどにより、当社が使用する全てのエネルギーでCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します。

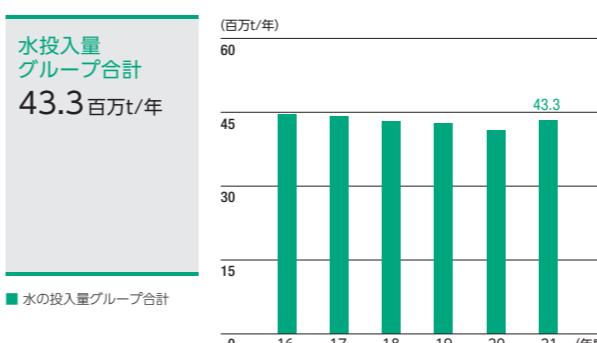


2021年度の1株当たり当社株主帰属当期純利益は、527.33円(前年度比16.3%増)となりました。1株当たり配当金は12期連続増配となる110円、配当性向は20.9%となりました。株主還元方針については、配当を重視し、配当性向30%を目標としています。

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

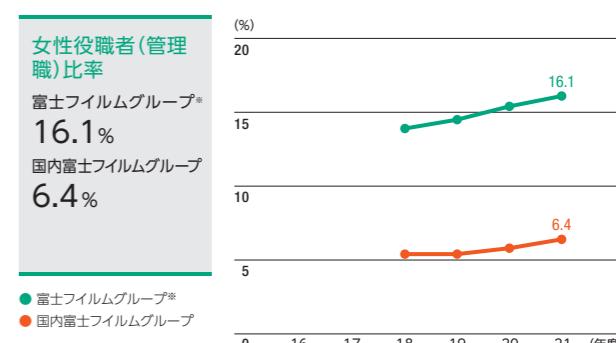


さまざまな分野でビジネスを展開している富士フィルムグループでは、幅広い基盤技術とコア技術を融合した製品設計によって、重点事業分野への研究開発を進める一方、将来を担う新規事業の創出も進めています。



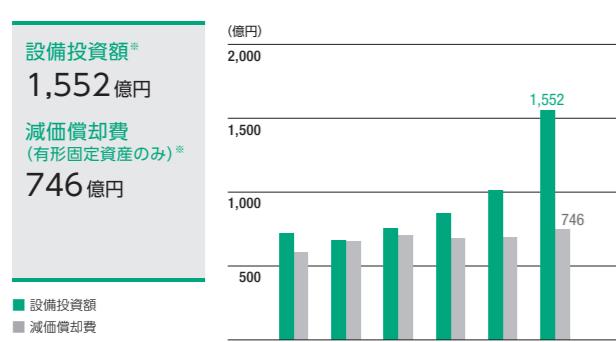
写真フィルムの製造において、清浄な水を多く使用してきたことから、早くから水投入量の削減、水のリサイクル利用に取り組んできました。2030年度までに富士フィルムグループによる水投入量を30%削減<sup>※7</sup>することを目標にしています。工場のある熊本県で地域住民の方々とともに白川上流域での水源かん養林整備(植林)を行うなど、長年にわたり水源保護にも努めています。

※ 2013年度比



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

※ 役職者の区分はグループ会社ごとの定義に基づく

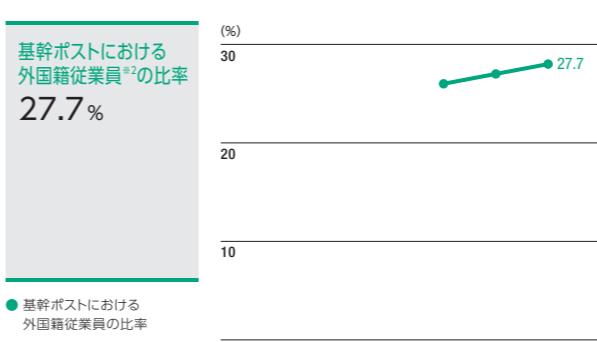


2021年度は、高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主な目的として、総額1,552億円の設備投資を実施しました。

※ ビジネスイノベーションなどのレンタル機器分を除いています

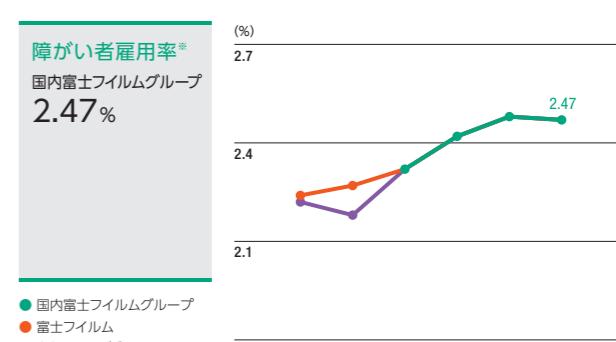


2021年度の総資産は、現金および現金同等物や有形固定資産の増加などにより3兆9,553億円(前年度末比11.4%増)となりました。株主資本比率は63.3%(同1.2ポイント増)となり、資本構成の安定性を維持しています。



優秀な外国籍従業員の登用を目指し、富士フィルムグループの基幹ポスト<sup>※11</sup>における外国籍従業員の比率を2030年度目標35%としています。国籍によらず、それぞれの市場において当社の事業をリードするにふさわしい人材の登用を進めています。

※1 基幹ポスト:主要子会社の社長、主要事業の事業部長などを基幹ポストに設定。グローバルに全社を見渡し、グループ会社の主要ポストに、グローバルビジネスの成長を加速していくために今後ますます重要な事業や本社機能における主要ポストも加えて再整理し、当社の基幹ポストとして明確化しています  
※2 日本国籍を持たない従業員



国内富士フィルムグループでは、2016年度から継続して法定以上の障がい者雇用率を達成しており、今後も法定以上の雇用率の維持を目標としています。外部専門機関(障がい者職業センター)も交えて障がい者に適性のある業務の創出や支援機関と連携した定着支援を実施するとともに、知的・精神障がい者が活躍できる職場の新規立ち上げを継続しました。

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

Chapter  
02 | **目指す姿と  
推進力**

- 17 CEOメッセージ
- 23 価値創造プロセス
- 25 富士フィルムグループが目指す姿
- 27 中長期のリスク・機会とマテリアリティ



## CEOメッセージ

社会により良い変化を  
生み出し続けるために、  
成長の種をまきながら、  
事業の変革に挑んでいきます。

富士フィルムホールディングス株式会社  
代表取締役社長・CEO

後藤 穎一

FUJIFILM



## 2021年度を振り返って

コロナ禍による価値観の変化や深刻化する気候変動をはじめとする社会課題に  
企業として真正面から向き合ってきました。

パンデミックや地政学的リスク、エネルギー問題など、世界経済を取り巻く環境は不透明な状況が続いている。2021年度を振り返って改めて感じるのは、コロナ禍を経験して社会の在り方が大きく変容したということです。働き方の変化は典型的なものでしょう。在宅勤務やリモートオフィスなどを活用した

働き方の多様化が加速しました。それは富士フィルムグループでも同様です。当社はものづくりの会社であり、従業員が直接対面してパッションをぶつけ合うことも大切にしていますが、会社を離れて自宅や遠隔地で仕事をするといった多様な働き方が、今後さらに社会に定着していくでしょう。その中で当社は、

人々が創造性を發揮し、働きがいを実感できる社会を実現していくために、大きな役割を果たしていくと考えています。

もう一つの大きな変化として、気候変動の問題も無視できません。最近、猛暑日の増加や線状降水帯による水害の多発など、変化を実感することが増えています。このような変化が世界の各地で起こっているという危機感を抱いています。今後は、食糧危機などさまざまな問題に波及していくでしょう。企業として真正面から真摯に向き合っていくべき社会課題であるという思いを強くしています。

私自身の振り返りとしては、昨年6月に社長・CEOに就任後、

非常に濃密な1年を過ごしてきました。「富士フィルムグループの未来を創る」ことを自らの使命とし、企業価値を高めるために下すCEOとしての一つひとつの大きな決断がまさに真剣勝負であるということを改めて感じています。2022年6月には、バイオCDMO事業の成長を一段と加速させるべく、欧米拠点に新たに総額約2,000億円の大規模な設備投資を決定しました。当社の歴史をひもといても、これだけの大型投資を継続して行った例はありません。事業部門の立案した戦略をベースに、CEOとして情報を集め、熟慮の上で勝機を見極めて決断したものです。

## 2021年度の業績

## 大幅な増収・増益を達成し、過去最高益を更新。 事業ポートフォリオの再編も順調に進んでいます。

2021年度の業績は、売上高は2兆5,258億円、営業利益は2,297億円、当社株主帰属当期純利益は2,112億円でした。新型コロナウイルス感染症の拡大前の2019年度と比べても、大幅な増収・増益を達成するとともに、営業利益と当社株主帰属当期純利益で過去最高益を更新しました。その要因としては、コロナ禍の影響があった前年度からの着実な回復に加え、ヘルスケアと電子材料の伸長があげられます。

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、2023年度までにヘルスケアを売上高・営業利益ともに最大セグメントに拡大させる目標を公表しました。同時に、ヘルスケアセグメントの売上高を

2026年度に1兆円に伸ばす目標を掲げています。2021年度は、富士フィルムヘルスケア(日立製作所の画像診断関連事業を承継)の連結効果に加え、内視鏡販売や成長ドライバーであるバイオCDMO事業が好調でした。売上高が8,000億円を突破するなど、計画に先立ってヘルスケアを売上高・営業利益ともに最大のセグメントに成長させることができたのは、大きな前進でした。

また、マテリアルズも電子材料事業の成長が牽引し、大幅な増収・増益を達成しています。「VISION2023」の初年度は、順調なスタートを切ることができ、ヘルスケアと高機能材料を成長領域とした事業ポートフォリオの変革にも確かな手応えを感じています。

## 2022年度の見通しと課題

## 「VISION2023」の目標達成とともに、 社会的価値と経済的価値の両面での成長を目指します。



2022年度の業績は、引き続き増収・増益で、営業利益は2期連続で過去最高益を更新する見込みです。2023年度の目標として掲げている売上高2兆7,000億円、営業利益2,600億円の達成に対する手応えも得ています。サステナブル社会の実現に向けて2030年度をゴールとして策定した長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」をはじめと

した、中長期の戦略に沿って、当社が正しい方向に進んでいると確信しています。

今後の主なリスク要因としては、半導体など部材の供給制約をはじめ、原材料や燃料価格の高騰があげられます。現在のところ、為替の円安効果に加え、コストダウンや値上げなどの諸施策によってカバーできていますが、いかなる困難に直面しても、その課題に真摯に向き合い、全ての事業がさらなる成長と収益力向上に努めることで目標を確実に達成していきます。

私自身が今感じている富士フィルムグループの課題は、「稼げる力」のさらなる向上です。付加価値の高い製品・サービスで継続的に価値を提供するビジネスモデルを作り上げて収益性を高め、積み上げた利益で将来のために投資し、結果を出すというサイクルを回し続けていく—このような企業の基盤ともいえる「稼げる力」があつてこそ、社会への貢献と、従業員や株主をはじめとするステークホルダーへの十分な還元が可能になります。会社の持続的な成長を実現することができます。

今後も事業ポートフォリオを常に最適化していくとともに、ビジョンとして掲げる「オープン、フェア、クリア」な企業風土の下、「稼げる力」を鍛えながら、社会的価値と経済的価値の両面を追求した成長を目指していきます。

## 現場訪問を再開

## 富士フィルムグループには、長年培ってきた強い現場力があり、 当社の競争力を支えています。

私は、かねて「全ては現場に宿る」という信念の下、現場を自分の目で見て、嗅覚を働かせながら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きました。ここしばらくはコロナ禍の影響もあってなかなか足を運ぶことができませんでしたが、2022年7月、欧州をはじめとする海外拠点を訪れる機会があり、現場で人と直接コミュニケーションを図ることの重要さを改めて痛感しました。

イタリアでは、欧州でもトップクラスの大学病院の一つであるCity of Health and Science University Hospital of Turinを訪問し、AIプラットフォームREiLIの包括契約の調印式に出席したほか、メディカルシステムやグラフィックコミュニケーションなどの多くのお客さまとお会いし、お客さまが抱える課題について有意義な議論をすることができました。

また、ベルギーでは電子材料関連の工場に初めて訪問し、オランダでは2021年12月に稼働を開始した細胞培養に必要な培地の製造拠点を視察しました。どちらの工場も従業員誰もが熱意を持って仕事に取り組んでおり、モチベーションの高さを心強く感じました。EUでは、各国が再生可能エネルギー



▲現場従業員とのコミュニケーションを大切にしています

## 医療格差のない社会づくりに貢献します。

7月中旬にはインドを訪問し、がん検診を中心とした健康診断センター「NURA(ニューラ)」のオープニングセレモニーに参加しました。「NURA」は、私が社長に就任する前から立ち上げに携わってきたプロジェクトであり、2021年2月に開設したベンガルールに続き、今回、グルグラムに新設しました。また、3拠点目と



▲City of Health and Science University Hospital of Turinでの調印式にて(© Max De Martino, X-photographer)

の普及を加速させています。EU圏内に拠点を設け、それらのエネルギーを用いて製造することで環境の側面からの競争力を高めることができます。欧州において製造拠点を展開する優位性を再認識しました。まさに「百聞は一見にしかず」です。

国内の現場にも積極的に足を運んでいます。最近では、富士フィルムの神奈川事業場 足柄サイトを訪問し、同サイトにある5つの研究所や「instax チェキ」用フィルムの製造工程を視察しました。研究所では、独自性の高い技術の開発を着実に行っており、現場力の強さを改めて実感しました。また、「チェキ」は、この分野ではシェア100%を誇るオンリーワン製品。それを支えている技術力の高さにさらなる可能性を感じました。私自身、「チェキ」で撮った写真プリントをいつも持ち歩き、会う人に名刺代わりに見せたり、その場で「チェキ」を使って撮影してプレゼントしたりするなど、コミュニケーションを深めるツールとして活用しています。



▲グルグラムに開設した「NURA」でのオープニングセレモニーにて  
前列中央は、駐印度日本国特命全権大使 鈴木 哲氏

なるムンバイにも10月に開設する予定です。がん罹患患者の5年生存率は、日本では約7割であるのに対し、インドでは約3割<sup>\*1</sup>といわれています。インドでの同生存率が低い要因の一つとして、がん検診などの健診サービスが普及しておらず、がんの早期発見・治療を実現できていないことがあげられています。「NURA」は、このような社会課題の解決に貢献する拠点となります。インドでも注目度が高いほか、新興国との社会課題解決に貢献する活動として評価いただき、経済産業省が推進する「インド太平洋地域サプライチェーン強靭化事業」に採択されました。

当社メディカルシステム事業は、製品ラインアップに富士フィルムヘルスケアのCTやMRIなどを加えたことで、医療現場のニーズに対して、ワンストップでのトータルソリューション提供を可能にしました。さらに、当社の強みである画像処理技術とAI技術を組み合わせ、医療ITを核とした、付加価値の高いソリューションをグローバルに展開しています。そのソリューションの一つが「NURA」です。

私は、富士フィルムグループの今後の事業展開について、「モノからモノ+コトへ」という話を社内でもよくしています。「NURA」での新たなチャレンジには、未来に向けてまいてきた種の萌芽を感じます。

8月中旬には、チュニジアで開催された第8回アフリカ開発会議「TICAD8」の公式サイドイベント「Global Health Action Japan～世界の保健医療水準を高めるための日本企業の活動～」に登壇しました。私は、開発途上国で依然死亡率が高い結核対策として、診断機器が不足している地域のプライマリーヘルスセンター(一次医療機関)に携帯型X線撮影装置「FDR Xair」やAI技術を活用した診断支援のソフトウェアを展開することで、結核のスクリーニング検査をはじめとする

医療の質とアクセスの向上を目指す当社の取り組みを紹介しました。現在、世界中で実施される結核検診の検査から投薬治療までのデータをクラウド上で一元管理するソフトウェアを開発中であり、世界各地の結核対策の状況をリアルタイムで見える化することで、さらなる貢献が可能になると考えています。

特別ゲストのビル&メリンダ・ゲイツ財団 共同議長のビル・ゲイツ氏とのセッションでは、当社の取り組みの革新性が高く評価され、パートナーとして連携を強化していくことへの期待が寄せられました。今後も世界の健康格差の解消や人々の健康の維持増進に貢献すべく、当社の製品・サービスを通じて世界の医療の発展に向けて尽力していきます。



▲Global Health Action Japanにて、ゲイツ氏とグローバルヘルス<sup>\*2</sup>の対策に向けて意見を交わしました

\*1 国際がん研究機関(IARC)のデータベース「GLOBOCAN 2020」より

\*2 地球上の連鎖的な健康リスクの低減に向け、国境を越え、あらゆる場所の保健医療水準を高めること

## ステナブル社会の実現に向けて

### 自治体やパートナー企業との協業によって、ものづくりにおけるカーボンニュートラルモデルの確立を目指します。

ステナブル社会の実現に向けて、私が最優先で取り組むべきと考えているのが、冒頭にもお話しした「環境」です。

2022年3月、富士フィルムは、東京ガス株式会社と神奈川県南足柄市と共に、脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定を締結しました。これは、企業とエネルギー事業者、地方自治体が協業して、ものづくりにおけるカーボンニュートラルモデルの確立を目指すものです。私自身もこの協議に参加し、環境課題の解決に向けて社会が一体となって取り組んでいくことの重要性を改めて認識しました。環境課題への真摯な取り組みが、

今後企業として成長していくための必須要件なのです。

また、「健康」もSVP2030における重点分野の一つです。当社では2022年4月、ヘルスケアのバイオCDMO事業のための資金調達として、国内では最大級となる1,200億円のソーシャルボンドを発行しました。アンメットメディカルニーズ<sup>\*3</sup>への対応や、医療アクセス向上などの社会課題の解決に尽力していきます。

この「健康」については、ヘルスケア事業による貢献ばかりではなく、その事業の担い手である従業員の健やかな生活を守ることも大切です。2022年4月には最新鋭の診断機器を揃え

た従業員向けの医療施設を新設するなど、健康増進のための体制を充実させています。当社の取り組みは、社外から高い評価を得ており、「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人」に選定されました。

ステナブル社会の実現に向けたこれらの取り組みを効率よく迅速に展開していくためには、DXの推進も重要な経営戦略です。富士フィルムグループでは、私自身が議長を務める

「DX戦略会議」を設置し、業務プロセスの変革や製品・サービスへの応用など、グループ横断的に展開しています。先ほどお話しした、AI技術を活用した健診センター「NURA」などはそれを具現化したよい例だと思います。DXへの当社の取り組みも社外から高く評価され、「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)」にも選定されています。

\* 有効な治療法が確立されていない医療ニーズ

## 人的・知的資本の充実に向けて

### 事業ポートフォリオの変革を先導する人材の育成を強化しています。

人材育成については、最近、リカレント教育といった言葉をよく耳にしますが、ある程度経験を積んだ従業員に新たな学びの機会を提供することは大切であると考えています。私自身、50代のはじめに、社会人を対象とした教育プログラムである「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」に派遣されました。この講座で学んだサイエンスリテラシーをはじめとする教養や思考のトレーニングが、社長に就いた現在に至るまで大いに役立っているのです。

富士フィルムグループでは、新入社員からマネジメント層

まで、それぞれの役割に応じ、必要なテーマに沿った教育を展開しています。研修を経験した従業員の目の色が変わった様子を見て、その重要さを実感します。事業の変革を先導していく「目利きの人材」を育成していくためにも欠かせない機会であると考えています。

一方、知的資本については、これからも継続して研究開発に積極的な投資を行うことによって、さらに充実させていきます。言うまでもなく、研究開発力は富士フィルムグループにとって成長の源泉であり、今後も変わることはありません。

## ステークホルダーの皆さまへ

### 社会にとって存在価値のある企業として発展していくために、たゆまぬ挑戦を重ねていきます。

富士フィルムグループの使命に変わりはありません。

創業の原点ともいえる写真フィルムの製造には、清浄な水や空気が不可欠です。また、写真フィルムは撮影前に試すことができないというその特性上、お客さまに「信頼」を買っていただく製品でした。そのため、富士フィルムグループの企業文化として、「信頼」と「環境保全」をはじめとするESG(環境・社会・企業統治)の考え方方が根づいています。今後も、持続可能な社会の実現に向け、「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決意を新たにしています。

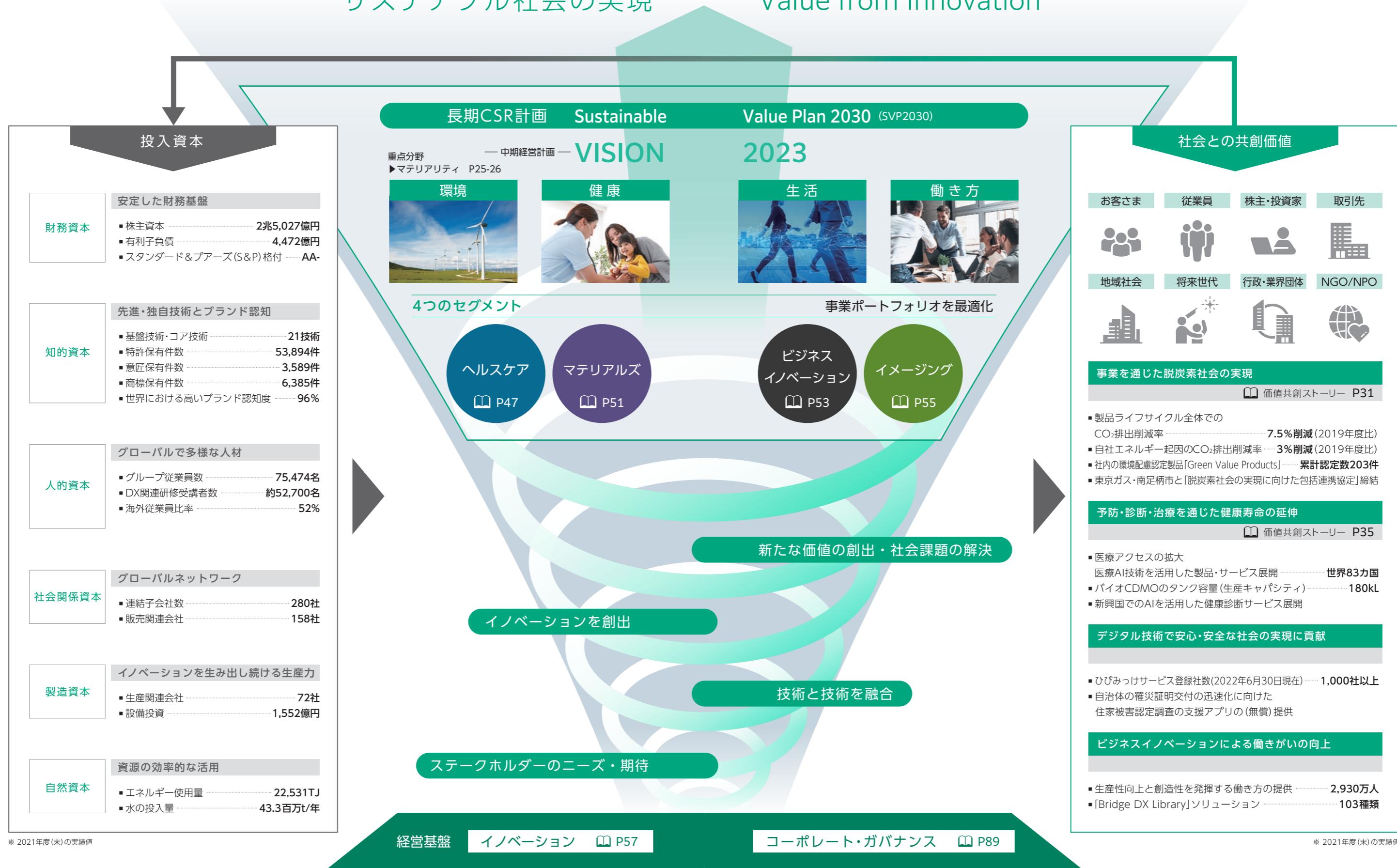
2021年度は増収・増益を果たし、順調なスタートを切ることができました。社会のニーズや価値観の変化とともに、これからも事業の変革に挑み続け、いつの時代においても社会にとって存在価値のある企業であることを目指していきます。

## 価値創造プロセス

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

## サステナブル社会の実現

## Value from Innovation



## 富士フィルムグループが 目指す姿

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

### 目指す姿の実現に向けたロードマップと重点課題(マテリアリティ)

事業ポートフォリオの強化と  
次なる飛躍への基盤を構築

### VISION 2019

売上高 2兆3,151億円  
営業利益 1,866億円  
CO<sub>2</sub>排出削減 25%  
(2013年度比)

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

### VISION 2023

売上高 2兆7,000億円  
営業利益 2,600億円  
CO<sub>2</sub>排出削減 11%  
(2019年度比)

CO<sub>2</sub>排出削減は自社が使用するエネルギー起因(Scope1+2)を記載(2030年度の製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出削減目標は2019年度比50%)

### 重点課題(マテリアリティ)特定プロセス

SVP2030では、2030年に想定される「解決すべき社会・環境課題」と「富士フィルムグループの事業成長」の観点からマテリアリティ分析(項目の重点評価・選定)を行いました。

重点課題については定期的に見直しを行い、社会課題の解決により一層貢献すると同時に、当社グループの企業価値向上を図っていきます。

#### 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捉え、目指す姿を明示

#### Step 2 事業戦略を踏まえた社会課題の抽出

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

#### Step 3 重要性評価

①事業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・承認の上、取締役会へ報告後、全社方針として取り組みを推進

詳細は、「サステナビリティレポート2022」P10-13をご覧ください。▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

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

### SVP 2030

売上高 3兆5,000億円以上  
CO<sub>2</sub>排出削減 50%  
(2019年度比)

(参考)2019年度比50%削減は、2013年度比65%削減に相当

### SVP2030重点分野／重点課題(マテリアリティ)

#### 環境

- ① 気候変動への対応
- ② 資源循環の促進
- ③ 脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応
- ④ 製品・化学物質の安全確保

#### 健康

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

#### 生活

- ① 安全、安心な社会づくりへの貢献
- ② 心の豊かさ、人々のつながりへの貢献

#### 働き方

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

#### 事業活動の基盤

#### サプライ チェーン

環境・倫理・人権などのCSR基盤を  
サプライチェーン全体にわたり強化する

#### ガバナンス

オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透により、  
ガバナンス体制を改善・堅持する

## 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

### 価値共創ストーリー

▶ P29

### サステナビリティ

▶ P74

富士フィルムグループが  
貢献するSDGsの目標



イノベーション  
● 従業員  
● 従業員  
● 従業員

● 従業員  
● 従業員

● 従業員  
● 従業員

● 従業員  
● 従業員

● 従業員

## 中長期のリスク・機会とマテリアリティ

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

## メガトレンド

- ・大規模な自然災害や感染症パンデミックのリスク顕在化、気候変動による地球環境・生態系の変化、エネルギー・資源の枯渇化
- ・不安定な政治・経済情勢、紛争拡大による地政学リスクの高まり、国・地域間の格差拡大
- ・グローバルでの少子高齢化の進展および労働人口の減少、人生100年時代の到来による働き方や老後保障の変化、健康寿命に対する意識の高まり

- ・人権への意識の高まり、個人の価値観の多様化と組織における多様性の重視
- ・テクノロジーの急速な進化、DXの進展による新たな生活様式やビジネスの台頭、サイバーリスクの上昇

重点分野	当社の機会	当社のリスク	主な関連セグメント
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> <li>●低消費電力製品の使用、カーボンフリー生産品の選好など、顧客の調達基準におけるCO<sub>2</sub>排出削減への取り組みの組み入れ</li> <li>●水資源への意識の高まりによる使用時ウォーターフリー製品(無処理版など)に対するニーズの増加</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、干ばつなど)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>●化石燃料の枯渇や、環境などESG意識の高まりによる製品原料の不足</li> <li>●自然災害などによる生産に必要な水の不足</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> </ul>	<p>▶ヘルスケア</p> <p>▶マテリアルズ</p> <p>▶ビジネスイノベーション</p> <p>▶イメージング</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IT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>●先端治療の産業化の進展</li> <li>●感染症パンデミックに対するワクチンや治療薬へのニーズの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●医療制度改革による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>	<p>▶ヘルスケア</p>
生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>●5Gや自動運転など新たな通信・モビリティ技術の普及などによる、半導体市場をはじめとした関連市場の拡大</li> <li>●有機EL市場の成長による関連部材の需要拡大</li> <li>●オンドマンド印刷の増加によるデジタルプリントイングの需要拡大</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>●デジタルネイティブ世代に向けたアナログ需要の拡大</li> <li>●映像の高精細化、IoT化の進展、セキュリティ監視の重要性増大に伴う高性能レンズ需要の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資源価格高騰に伴う原材料費の上昇</li> <li>●経済安全保障意識の高まりや経済ブロック化による原材料調達リスクおよびサプライチェーンの混乱</li> <li>●デジタルデバイスのコモディティ化</li> <li>●半導体需給のひっ迫による部材調達リスク</li> <li>●半導体材料市場での競争環境の激化</li> <li>●新技術の実用化による代替素材との競争激化</li> <li>●オフセット印刷市場における、想定を上回る需要の減少</li> <li>●スマートフォンカメラの性能向上や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> </ul>	<p>▶マテリアルズ</p> <p>▶イメージング</p>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバー攻撃の脅威やリモートワークの普及などを背景にした、セキュリティ/ネットワークなどを強化したITインフラ環境の構築・運用</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ボリュームの減少</li> <li>●オフィス機器市場の成熟化に伴う、成長の鈍化・収益性的低下</li> </ul>	<p>▶ビジネスイノベーション</p>

重点課題(マテリアリティ)	主要なKPI	2021年度の主な実績	2023年度目標	2030年度目標
 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社エネルギー起因のCO<sub>2</sub>排出削減率3%削減(2019年度比)</li> <li>●製品ライフサイクルのCO<sub>2</sub>排出削減率マテリアルズ+2%(2019年度比)</li> <li>●ビジネスイノベーション-21%(2019年度比)</li> <li>●イメージング-13%(2019年度比)</li> <li>●社会でのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新たな脱炭素目標(従来の脱炭素目標を10年前倒し)と戦略「Green Value Climate Strategy」を策定</li> <li>■脱炭素目標の達成度を役員報酬へ反映することを決定</li> </ul>	<p>■自社エネルギー起因のCO<sub>2</sub>排出削減率11%削減(2019年度比)</p>	<p>■自社エネルギー起因のCO<sub>2</sub>排出削減率50%削減</p>
 健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>●医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国・地域数83か国・地域</li> <li>●全社売上に占めるヘルスケアの構成比31.8%(全社構成比)→最大セグメントに成長</li> <li>●バイオCDMOのタンク容量(生産キャパシティ)180KL</li> <li>●富士フィルムヘルスケアとのグループシナジーを創出(国内製造・北米販売拠点の統合、クロスセルの拡大)</li> <li>●米国・英国拠点のバイオ医薬品の原薬製造設備の増強を決定</li> <li>●オランダで培地の新工場が稼働。日本3拠点で顧客の創薬・医薬品製造を支援するグローバル生産体制を確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国・地域数196か国・地域(全ての国・地域)</li> <li>■最大セグメントとしてさらなる伸長</li> <li>■バイオCDMOのタンク容量 337KL</li> <li>■バイオCDMOのタンク容量 658KL(2026年度)</li> </ul>	<p>■医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国・地域数196か国・地域(全ての国・地域)</p>	<p>■医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国・地域数196か国・地域(全ての国・地域)</p>
 生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>●電子材料事業の成長率・成長投資額</li> <li>●全社売上に占めるマテリアルズの構成比24.8%(全社構成比)</li> <li>●電子材料事業におけるフォトレジストやCMPスラリー、ポストCMPクリーナー、ポリイミドなど幅広い製品群の販売が伸長</li> <li>●高機能材料戦略本部を新設。さらなる成長に向けて、事業横断的な戦略機能を強化</li> <li>●「instax "チェキ"」用フィルムの生産設備を増強し、生産能力を最大2割向上させることを決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■全社売上に占めるマテリアルズの構成比27%</li> </ul>	<p>■電子材料事業の成長率2030年度まで10%超(2021年度→2026年度CAGR 11%、2026年度→2030年度CAGR 12%)</p>	<p>■電子材料事業の売上高4,000億円の達成</p>
 働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>●働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を2,930万人に提供</li> <li>●ビジネスソリューション事業の成長率前年比+1.0%</li> <li>●富士フィルムブランドによるグローバル展開</li> <li>●新たな市場でオフィス向け製品の販売を開始</li> <li>●HOYAのIT子会社を買収し、富士フィルムデジタルソリューションズとして事業活動を開始。DX領域の事業成長の加速に向け、基幹システムの販売・導入支援を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■お客さまのDXに資するビジネスソリューション売上を年率+4%成長(2020年度→2023年度)の達成</li> <li>■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</li> </ul>		



特集  
Chapter  
03 | **価値共創  
ストーリー**

社会課題を解決するイノベーション創出力の発揮

31 環境～持続可能な地球環境を未来に引き継ぐ～

35 健康～世界中の人々がより良い医療を享受できる未来を創る～

# 環境

事業を通じた社会課題の解決  
持続可能な  
地球環境を  
未来に引き継ぐ



## 地球環境を取り巻く現状と 当社の環境に対する考え方

気候変動による海面の上昇や異常気象の発生、陸上や海中資源の枯渇、森林破壊、水の汚染・枯渇、生態系の変化などの問題が、地球規模で深刻化しています。社会の持続的な発展には経済活動と環境課題解決の両立が必須であり、今すぐさまざまな対策を講じていくことが喫緊の課題です。

富士フィルムグループの創業の原点である写真フィルムは、その製造に清浄な水や空気が不可欠です。また、一生に一度のシーンをおさめた撮り直しのきかない製品であることから、お客さまに信頼を貢いでいただく商品と捉えて、ステークホルダーからの信頼を重視した経営を行ってきました。創業以来、環境配慮・環境保全、地域とのコミュニケーションは「企業活動の根幹を成す」ものであり、当社はこの考え方に基づいて企業活動を行っています。

### 新たな脱炭素目標を掲げ、 気候変動への対応を強力に推進する

当社は2021年12月に新たな脱炭素目標を掲げ、環境戦略“Green Value Climate Strategy”を策定しました。この環境戦略の骨子は、環境負荷の少ない生産活動“Green Value Manufacturing”の推進と、優れた環境性能を持つ製品・サービスである“Green Value Products”的創出・普及であり、事業プロセスにおける環境への配慮と事業を通じた環境課題の解決との両輪で事業活動を進めます。

脱炭素目標に関しては、パリ協定で定められている「1.5°C

目標」に整合した新たなCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定し、自社が使用するエネルギー起因のCO<sub>2</sub>排出を実質的にゼロとする時期をこれまでの目標から10年早め、2040年度へ変更しました。実現に向けたロードマップとして、2030年度には、2019年度比で50%の削減を目指します。さらに、原材料調達から製造、輸送、使用、廃棄に至るまでの自社製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量についても、2030年度までに2019年度比で50%削減する目標へと上方修正しました。

1

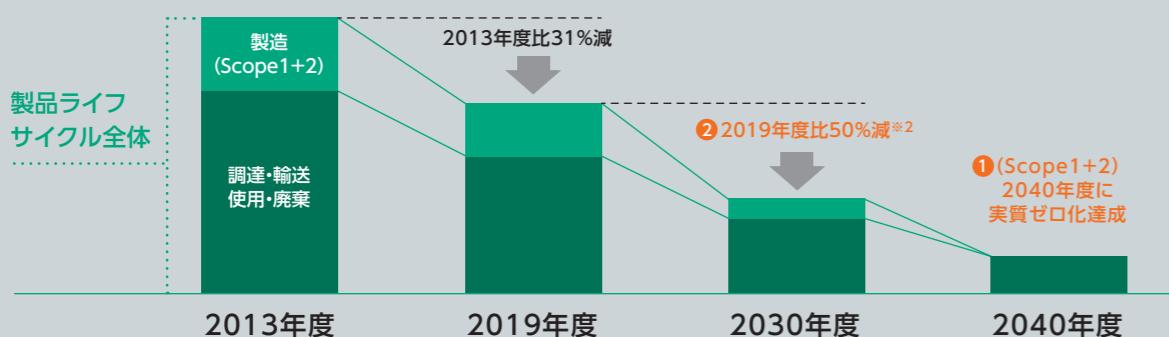
#### 自社が使用するエネルギー起因 (Scope1+2<sup>※1</sup>)のCO<sub>2</sub>排出

2040年度に実質ゼロ化達成  
(従来目標:2050年度)  
(2030年度は2019年度比50%減)

2

#### 製品ライフサイクル全体における CO<sub>2</sub>排出削減

2030年度に2019年度比50%減  
2013年度比65%減に相当  
(従来目標:2013年度比45%減)



※1 Scope1:事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、Scope2:他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
※2 2013年度比65%減に相当

## ものづくりにおける カーボンニュートラル モデルの確立

富士フィルムホールディングス株式会社  
ESG推進部  
環境・品質マネジメントグループ長  
中井 泰史



脱炭素への取り組みは、昨今では企業がグローバルビジネスに参加するための資格の一つとなっています。サプライチェーンの川上に位置する素材・化成品産業にとって、CO<sub>2</sub>排出削減は欠かせない取り組みであり、富士フィルムグループはその責任を果たす使命を強く認識しています。

新たな環境戦略“Green Value Climate Strategy”では、CO<sub>2</sub>排出量の多い事業から単に撤退するのではなく、社会的ニーズに対する供給責任を果たしながら現行事業の低炭素化と低炭素ソリューションの開発・提供を通して、脱炭素社会の実現を目指します。当社の持つ技術を生かしながら脱炭素に向けて必要な投資を実施していく上で、インターナルカーボンプライシング(ICP)制度も活用しており、投資対効果を十分に吟味し、施策の優先度をつけながら意思決定を行っています。対象領域は、設備投資・M&A、再生可能エネルギー調達などで、2022年度より運用を開始しています。

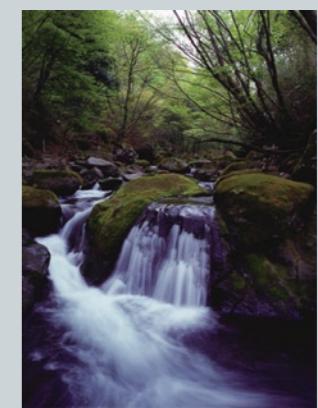
当社は、2002年から全ての製品・サービスにおいて、気候変動対応、資源循環の促進、有害物質の削減・代替化、廃棄物削減などの視点で環境に配慮した設計を実施しており、環境配慮に関する一定の基準を満たした製品・サービスを、富士フィルムグループ「Green Value Products」として認定し、外部開示しています。「Green Value Products」認定制度は、客観性、信頼性、透明性を担保するために、国際標準であるISO14021自己宣言ラベルに準拠するとともに、社外の有識者から意見をいただいている制度で、2018年度から運用を開始しました。2030年度に向けた目標として、全社売上高に占めるGreen Value Products売上の構成比を、2021年度実績の30%から60%まで高めていくことを目指します。

“Green Value Manufacturing”では、カーボンニュートラル生産の実現が柱の1つです。

当社の使用エネルギーの約50%は燃料で、そのほとんどが天然ガスであり、残りの約50%が電力です。これらの使用エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出を2040年度に実質ゼロをとする目標を設定しています。

Scope1の燃料では、エネルギー供給システムの効率化を進め、その上で、CO<sub>2</sub>排出を実質伴わない燃料の新規技術探索と開発・導入を進めることで、燃料起因のCO<sub>2</sub>排出ゼロを目指します。生産プロセス改善による省エネルギー化は、燃料でも電力でも重要な活動です。ITを活用した生産プロセスにおけるエネルギー効率の見える化や、製造条件に踏み込んだ設計を行い、省エネルギーを実現していきます。

Scope2の電力では、グローバルで再生可能エネルギー電力への切り替えを進めています。また、地理的な条件が整っている拠点では、再生可能エネルギー発電設備の設置も重要な選択肢です。



▲神奈川事業場足柄サイトの水源とかん養林

## 01 電力の脱炭素化

電力の脱炭素化、再生可能エネルギー電力への転換では、事業場所在地の社会的要因と地理的要因を考慮し、事業プロセスに基づく供給容量、供給安定性、経済合理性などを評価します。そして、再生可能エネルギーの導入機会をグローバルに探索し、導入を進めています。

世界各地の拠点で挑む  
カーボンニュートラル

### 1 FUJIFILM Eco-Manufacturing (Suzhou) Corp.(中国・江蘇省蘇州市)

当社は複合機のリサイクル拠点として、中国国内の使用済み複合機やトナーカートリッジなどの再生・再資源化と新品部品の製造を行っています。2022年7月に、100%再生可能エネルギー由来の電力を使用した



FUJIFILM Eco-Manufacturing (Suzhou) Corp.  
総經理 山中 尚登  
管理部 古川 陽大

カーボンニュートラル工場としての操業を開始しました。敷地内に新たに設置した太陽光発電設備により使用電力の約90%を賄い、残りの10%は再生可能エネルギー証書<sup>※1</sup>が適用された電力を購入しています。また、工場の屋根を太陽光発電事業者に貸し出し、事業者がソーラーパネルの設置や保守を実施し、当社がその事業者から電力を購入するスキームといため、大規模な設備投資を必要とせずに再生可能エネルギー由来の電力へと切り替えることができました。中国の販売会社FUJIFILM Business Innovation (China) Corp.と連携し、再資源化よりも環境負荷の低減が見込まれる使用済み製品の再生強化プロジェクトも推進しています。再生可能エネルギー由来の電力を使って再生品を製造する、環境に配慮した工場として、循環型社会の実現に貢献していきます。

※1 再生可能エネルギーによって発電された電力の「温室効果ガスを排出しない」という環境価値を証書化したもの

世界各地の拠点で挑む  
カーボンニュートラル

### 2 FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.(オランダ・ティルブルグ市)

写真感光材料やオフセット印刷用刷版、培地などの製造を行う当社は、2011年に敷地内に設置した5基の風力発電機が工場の使用電力の25%を、残り75%を風力発電事業者からの購入で賄うことで、100%が



FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.  
President & Managing Director  
Albert van Maren

風力発電となる電力の脱炭素化を達成しています。今後は電力だけでなく、燃料も含めたカーボンニュートラル生産に向けて、使用エネルギーの選択肢から天然ガスを除いていきます。まずは製造に必要な蒸気を生成するボイラーの稼働数を減らし、燃料使用量を削減し、将来的には再生可能エネルギー由来の電力で加熱を行う電気ボイラーに設備を変更することによって、天然ガスの使用量をゼロにしていく予定です。そのほか、水資源保全のため、製造プロセスでの水投入量の削減と水の再利用を促進しています。現在、敷地内に近隣3企業と共同使用している廃水処理設備についても、処理技術の向上を図ることで、将来的には生産用途に再利用することを目指しています。地域社会に貢献する企業として、環境課題への取り組みを一段と加速していきます。

## 02 燃料の脱炭素化

燃料の脱炭素化は、当社のみならず、高温プロセスを用いる素材産業共通の課題です。燃料は、高機能フィルムの生産プロセスにおいて必須のもので、製膜・乾燥などの生産工程では高温蒸気を用いて高温状態を維持する必要があります。これらのプロセスで必要な熱量と温度は、電力よりも燃料の使用が効率的な領域であるため、燃料の有効活用が欠かせません。現状、熱と電力を同時に効率よく生成するコジェネレーション自家発電装置により、高いエネルギー効率を実現しており、今後さらなる技術開発によって燃料の脱炭素化を進めています。

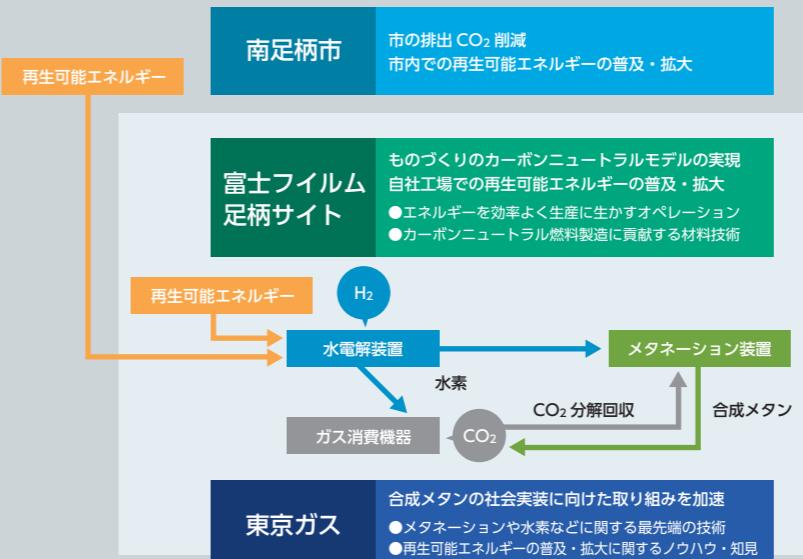
2022年3月、当社は、高機能フィルムの生産プロセスで必須な燃料の脱炭素化を実現するために、東京ガス株式会社ならびに神奈川県南足柄市の三者で、「脱炭素社会の実現に向けた包括連携協定」を締結しました。この協業においては、当社と、メタネーション<sup>※2</sup>や水素をはじめとする最先端の脱炭素化技術を保有する東京ガス、そして、カーボンニュートラルの実現に向け、市内のCO<sub>2</sub>排出削減を加速させる南足柄市の三者が協働し、ものづくりにおけるカーボンニュートラルモデルの確立を目指すものです。神奈川県南足柄市は、当社の高機能

フィルムの主力生産拠点の神奈川事業場足柄サイトが立地しており、この協定を通して、エネルギー利用者とエネルギー事業者、そして地方自治体が協働し、ものづくりにおけるカーボンニュートラルモデルを創り出す先進的な取り組みを開始しています。そして将来的には、本協定の下、カーボンニュートラルなまちづくりやエネルギーの地産地消などさまざまな項目で連携を深め、近隣企業や自治体をはじめとした協業パートナーの拡充も視野に、地域単位での脱炭素社会の実現に向けて取り組んでいきます。

※2 水素とCO<sub>2</sub>を化学反応させ、都市ガスの主成分であるメタンを合成する技術。合成されたメタンの利用によって排出されるCO<sub>2</sub>が合成に用いるため分離回収されたCO<sub>2</sub>でオフセット(相殺)されており、メタネーションにより製造したガスの利用では実質的なCO<sub>2</sub>排出量は増加しない。

## 他社との協業を通した取り組みの推進

ものづくりにおけるカーボンニュートラルモデル概念図



▲東京ガス株式会社と神奈川県南足柄市と合同で開催した記者説明会にて

世界各地の拠点で挑む  
カーボンニュートラル

### 3 富士フィルム株式会社 神奈川事業場(小田原サイト・足柄サイト)

足柄サイトで製造するディスプレイ材料や感光材料の工程では、電力に加え、製膜・塗布後の乾燥などのために高温の熱が必要です。私たちは、2022年4月から東京ガスと南足柄市と連携した「メタネーション」技術の活用による、CO<sub>2</sub>を実質排出しないカーボンニュートラル(CN)生産の実現に向けた取り組みを本格化しています。



富士フィルム株式会社  
神奈川事業場(小田原サイト・足柄サイト)  
事業場長 植松 健二

水素、合成メタンなどのCO<sub>2</sub>を実質排出しない燃料の実用化には新たなインフラ整備や技術開発が必要であると同時に、その製造のためには多くの再生可能エネルギー由来の電力を要します。再生可能エネルギー由来の電力は、従来に比べ普及が進んでいるものの、その供給量は素材産業に必要なエネルギー全体を賄える状況にはありません。そこで経済合理性を成り立たせた上でこの貴重なエネルギーを最大限有効にものづくりに生かすため、製造工程全体を見直し、製造方法自体の変更やエネルギー使用量の大幅削減が可能な処方設計など、これまでの常識にとらわれない施策を検討すると同時に、革新的な省エネルギー技術の開発・導入を目指しています。

富士フィルムグループの「カーボンニュートラルモデル工場」として、省エネルギー化とCO<sub>2</sub>排出を伴わない燃料の活用に向けた新規技術開発を両輪で進め、バリューチェーン全体や地域における脱炭素社会の実現に貢献していきます。

## 環境配慮設計を進化させ、社会課題の解決を目指す

富士フィルムグループは、事業場での環境保全の活動とともに、製品・サービスでの環境配慮設計を通じて、事業プロセスにおける社会・環境への配慮を実践してきました。CO<sub>2</sub>排出を削減し、気候変動を抑制する「緩和策」と、すでに進行している異常気象の影響に社会が適応するための「適応策」を推進する上で、これから社会に起こり得る大きな変化に対し、当社はコア技術を発展させ、各事業分野でソリューションを提供できるものと考えています。例えば、季節や天候で変動する自然エネルギーの利用には蓄電技術が必須ですが、高い安全性とエネルギー

密度を実現した準固体電池はそのニーズに合致します。バイオエンジニアリング技術の応用として水素酸化細菌を用いたCO<sub>2</sub>の有用物質への変換は、有効なCO<sub>2</sub>排出削減方法の1つと考えています。また気候変動は人の健康にも大きな影響を与えることが報告されており、当社が進めている医療従事者の負荷軽減や医療アクセスの向上に貢献するソリューションの充実が一層重要になります。このように当社は、将来の社会を構想し、環境配慮設計の仕組みを発展させることにより、製品・サービスを通じた社会課題の解決への貢献をさらに高めています。



# 健康

事業を通じた社会課題の解決  
世界中の人々が  
より良い医療を  
享受できる未来を創る

## 社会を取り巻く医療課題

世界の多くの国・地域で高齢化が進む中、人口増加に伴って各国・地域の医療費は増大しています。一方で、世界の医療費の8割程度を先進国が占めるなど、医療サービスの地域間格差が存在しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、世界での医師・看護師の人材不足も顕在化すると同時に、医療現場での過酷な労働環境が社会課題となっています。

これらの課題がある中で、富士フィルムグループは、医療AI技術を活用した製品・サービスを2030年度までに世界196の全ての国・地域に導入し、医療アクセスの向上を実現することを長期目標として掲げています。



## 新興国におけるがん・生活習慣病の早期発見に貢献

2021年2月にインド南部のベンガルールに開設した「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サポートし、高品質ながん検診や生活習慣病検査サービスなどを提供しています。2022年7月には2拠点目を首都近郊のグルグラムに、同年10月には同国最大都市のムンバイにも新たに開設します。

「NURA」の取り組みは、デジタル技術を活用し新興国社会課題解決に貢献する活動として評価され、日本の経済産業省から「アジアDX促進事業」に採択されました。また、受診者2,000名の胸部CT画像データを活用して、病変の見落とし防止や読影スピードの向上など、画像診断支援AI技術の有効性実証に向けた検証事業も行っています。今後は、ブロックチェーン技術を用いたデータ連携基盤を構築し、「NURA」の3拠点で得た健診データを、AI技術で分析し、受診者へのフィードバックに活用する仕組みも実証していきます。

※ Picture Archiving and Communication System



▲2022年7月「NURA」グルグラムサイトのオープニングセレモニー

健診サービス事業を推進する担当者のメッセージを紹介します。

## 世界に予防医療の文化を届けたい

富士フィルム株式会社  
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  
新規ビジネス マネージャー

守田 正治



日本で一般的に行われている健康診断や人間ドックは、多くの国・地域では普及していません。私は10年前にドバイの現地法人FUJIFILM Middle East FZEに駐在していた際、年に1回健康診断のために日本に一時帰国をしていました。一方、一緒に働く現地の同僚には、定期的な健康診断の文化が定着しておらず、健診サービスを提供する施設が十分に整備されていない現状に強い問題意識を持ちました。

また、当社は2011年ごろからメディカルシステム事業の収益を継続的に得るためのビジネスモデルの構築を目指す中で、健診センター事業の立ち上げを検討していました。海外生活を通じた私の問題意識と、会社の事業の方向性が重なったことで、リーズナブルな価格で高精度の健診サービスを提供する「NURA」を立ち上げるため、大きな原動力を得ることができました。

設立に向けては、インドの大手ヘルスケア企業で、インドや中東で病院やVISA検診センターを展開するDr. Kutty's Healthcare (以下、DKH社)の経営陣と、「NURA」の構想段階から私たちの思いを共有してきました。DKH社の創業者であるDr. Kuttyやご子息のDr. Kasimをはじめ、Kutty家の皆さんとは家族同然の交流を重ねながら、インドの抱える医療課題の解決に向けて共に歩みを進めてきました。そして、富士フィルムが51%、Dr. Kutty's Healthcareが49%を出資し、「NURA」の運営母体となるFUJIFILM DKH LLPを2019年11月に設立しました。

がん罹患患者の5年生存率は日本では約7割であるのに対し、インドでは約3割と言われています<sup>\*</sup>。これは、がん検診などの健診サービスの普及の遅れから早期発見・治療が実現できていないことが要因の一つと考えられています。またインドでは、がんの中でも口腔がんの罹患患者数や、生活習慣病に起因する心筋梗塞の発症が多いことも調査の過程で分かってきました。そこでベンガルールの「NURA」では、当社のCTやマンモグラフィー、内視鏡などのさまざまな医療機器や、AI技術を活用した医療ITシステムを導入し、日本式の高品質な健診サー

ビスのほか、口腔がんの検査や、心筋梗塞リスクの発見などを付加し、近隣の住民や企業・医療施設関係者などに提供することにしました。

また、サービス水準をより高めるため、日本の健診時間よりも短縮化し、約120分で全ての検査が完了する上、その場で医師から健診結果の説明を受けることができるよう、工夫しました。そして、ベンガルールでの健診サービスを通じて得た知見をもとに、グルグラムやムンバイでは、受診者がスマートフォンで診断結果を確認できる仕組みや、二次元コード付きリストバンドで各受診者の検査進捗を管理し、待ち時間を短縮するフローを導入するなど、利便性を追求し、日々改善を重ねています。日本流のおもてなしの精神に基づくサービスや心地よく洗練された空間も好評で、利用者からの口コミを中心に、開設以来、2022年9月末までに、20代から80代の幅広い年齢層の方々約4,500名にご利用いただきました。

「NURA」の開設時には、新型コロナウイルス感染症の拡大など、想定外の事態が発生し、先行きに対するリスクに直面すること

<sup>\*</sup> 国際がん研究機関(IARC)のデータベース「GLOBOCAN 2020」より



▲医師によるコンサルテーションのイメージ

もありましたが、DKH社やメディカルシステム事業部をはじめとする関連部門、FUJIFILM Indiaなどと総力をあげて「モノ+コト売り」をベースとする「NURA」での価値提供を追求してきました。

直近では、「NURA」の内視鏡医を日本に招き、富士フィルムの西麻布内視鏡センターで経鼻内視鏡のトレーニングを行うなど、サービス品質の向上に努めているほか、営業チームにおいては法人向け健康診断の大型商談を獲得するなど、関係者一同、成長の手応えを感じる機会も増えています。

今後はさらにインド国内のハイデラバードやチェンナイにも拠点を開設するほか、その他の新興国にも拠点を広げ、2030年までに世界で100拠点への展開を目指していきます。

また、「NURA」で得たノウハウも活用しながら、2022年4月には、富士フィルムグループ従業員向け健診施設「富士フィルムグループ健康保険組合 富士フィルムメディテラス よこはま」を横浜みなとみらい事業所に開設し、定期健康診断を実施しています。「NURA」発の“リバースイノベーション”

ともいえるのではないでしょうか。

「DXを活用して世の中になかった『コト』を創り出したい。そして、社会の役に立つ『コト』を起点に、持続可能なビジネスを生み出していく」。このコンセプトの下、「NURA」を通じて、社会的価値と経済的価値の創出を図っていきます。



▲NURAグループサイトのスタッフ一同

### 「NURA」創設メンバーからのメッセージ



Dr. Mohamed Kasim  
Executive Director, Dr. Kutty's Healthcare  
Vice President, Board Director  
FUJIFILM DKH LLP (NURA)

Dr. Kutty's Healthcareが長年ヘルスケア領域で培ってきた知見と、富士フィルムグループの高精細な診断画像処理技術やAI技術とを融合した「NURA」は、人々の健康増進に寄与しています。健康診断によってがんを早期に発見できれば、その後の効果的な治療につながります。また生活習慣の改善によって生活習慣病を未然に防げます。「NURA」の開設を通じて、定期健康診断を受けられる環境の整備とともに、健康診断を通じた予防的な健康管理への意識の醸成も図っていけるよう、活動しています。実際に「NURA」の利用者からは高い評価をいただいており、大きな手応えを感じています。インドでは、健康診断の重要性は理解しつつも、早くからリスクは知りたくないという人が多い中、健康診断を定着させるのは文化の変革でもあり、容易ではありません。しかし「NURA」のメンバーは先駆者としてこの大きなチャレンジにやりがいを感じており、人々の健康増進を後押しできるよう、チーム一体となって貢献していきます。



Dr. Tausif Ahmed Thangalvadi  
Medical Director & General Manager  
FUJIFILM DKH LLP (NURA)

AIを活用した最新テクノロジーと日本の年1回の健康診断文化を融合した「NURA」は、インド人の健康管理への姿勢を変えうる画期的な取り組みです。発症後の対応から発症前予防へと人々のマインドセットを転換していく難しさを感じることも多々ありました。医療の品質の高さや日本流のおもてなしをベースとしたサービス展開に加え、一貫して革新と進化にこだわり続けたことでその壁を乗り越え、昨年1年間を通して「NURA」は高い評価を得ました。世間からの注目も高まる中、企業や医師、保険会社などの連携も進み、「NURA」の提供サービスも拡充されています。より健康的な世界を目指し、「2030年までに100拠点開設」を目指し、インドから全世界へと「NURA」を広げていけるよう、事業運営にまい進していきます。

「NURA」公式サイトも併せてご覧ください。▶ <https://nura.in>



## 持ち運べる CALNEO Xairで 世界の結核撲滅に挑む

2018年10月に発売した総重量約3.5kgのポータブルX線撮影装置「CALNEO Xair」は、もともと国内の在宅医療でX線検査を手軽に実現できるよう開発した製品です。2019年8月、横浜で開催された第7回アフリカ開発会議(TICAD7)の併催イベント「日本・アフリカビジネスフォーラム」で、当社の「CALNEO Xair」とデジタルX線画像診断装置「カセッテDR」の組み合わせ(以下、本携帯型X線撮影システム)が各国首脳・保健省大臣から「結核検診用のX線撮影装置として使えないか」と大きく注目されました。

結核は、マラリア、AIDSと並ぶ世界三大感染症の一つで、2020年には世界で推定1,000万人が結核に罹患し、150万人の方が亡くなっています。感染症の死因として新型コロナウイルス感染症に次ぐ病気となっており、罹患者の約9割はアフリカや東南アジアなどの開発途上国に住んでいます。結核はその伝播力と医療コストの大きさによって開発途上国の社会・経済活動に深刻な影響を与えていますが、結核スクリーニング検査を広く実施することで、治癒可能・予防可能な病気でもあります。

「Stop TB Partnership\*1」の加盟国にて本携帯型X線撮影システムを活用した結核検診の実証実験を行ったところ、軽量・小型でかつバッテリー内蔵で電源が不要な携帯性や、高い操作性から、電力インフラの整備されていない地域においても有効な結核検診手段として推奨されました。一方、それまではX線の屋外使用は認められていなかったため、当社もIAEA(国際原子力機関)と連携し、本システムが活用できるよう新ガイドライン策定に携わりました。その結果、2021年3月24日の世界結核デーに合わせて、世界保健機関(WHO)が発表した新ガイドラインでは、従来の喀痰検査に加えて新たに胸部X線撮影による結核スクリーニング検査が推奨され、

本製品はIAEAとWHOが連名で発表したX線撮影の推奨仕様も満たしていることが確認されました。

WHOは、専門医が少なく人的リソースが不足している国では、胸部X線画像にAI技術を用いてその場で結核感染の疑いがある人を見つけることを推奨しています。当社では、独自開発した小型GPUオプション\*2をつなげることで、AI技術を活用し、胸部X線画像から結核の主な所見である浸潤影や結節の検出を支援するアプリケーションに動作環境を提供することで、撮影した場で解析結果を確認できるようにしました。

本携帯型X線撮影システムは、コロナ禍における肺炎診断のための胸部X線撮影装置として、日本からODAの一環としてカンボジアにも寄付されています。

さらに、当社は、装置の販売だけでなく、現地での専門家を育てるトレーニングプログラム「FUJIFILM Academy」を実施するなど、結核の撲滅に向けて挑戦し続けています。

\*1 2001年にスイス・ジュネーブでWHOの傘下に設立された、さまざまなパートナーと連携して結核対策を行う連携機関、マルチセクター・パートナーシップ(連合体)

\*2 ソフトウェアなどのインストール環境を提供する、カセッテDRのオプション製品



▲トレーニングプログラム「FUJIFILM Academy」の様子

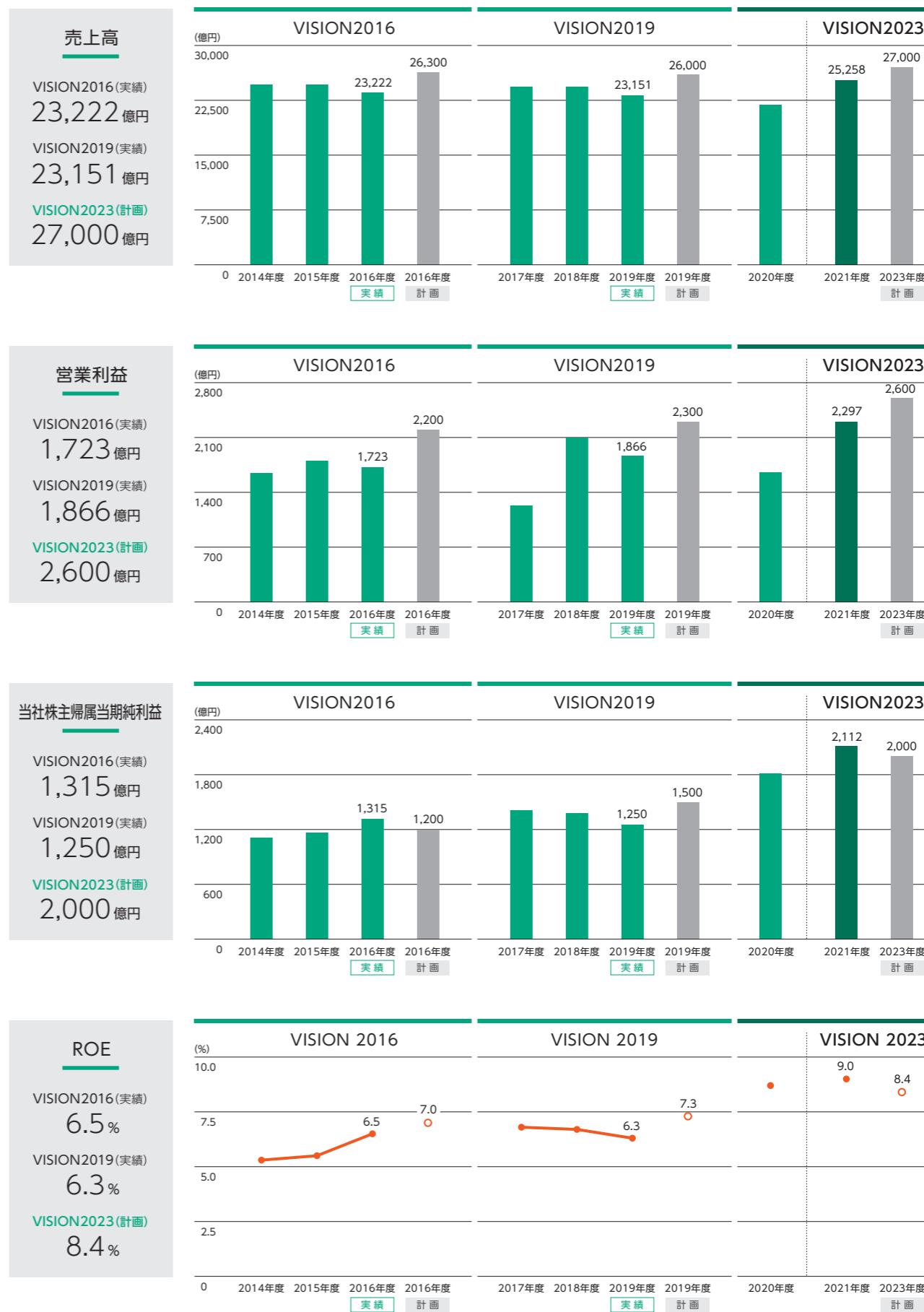
# Chapter 04 | 戰略と 資源配分

- |                              |                                       |
|------------------------------|---------------------------------------|
| 41 過去中期経営計画の振り返り             | 57 イノベーションの創出                         |
| 43 財務資本戦略/CFOメッセージ           | 57 CTOメッセージ                           |
| 47 事業別戦略                     | 61 心躍る未来を、共に創る。<br>オープソイノベーションが生み出す価値 |
| 47 ヘルスケア(メディカルシステム/ライフサイエンス) |                                       |
| 51 マテリアルズ                    | 63 知的財産戦略                             |
| 53 ビジネスイノベーション               | 66 DX戦略                               |
| 55 イメージング                    | 68 人材戦略                               |



## 過去中期経営計画の振り返り

	VISION2016	VISION2019	VISION2023
計画の骨子	「中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオの構築」と「株主還元の強化」によって、過去最高益の達成とROEの向上を実現する。	前中期経営計画で構築した事業ポートフォリオを、各事業を深化させることでより強固なものにし、M&A投資と株主還元の強化を加えて「過去最高益」の達成とROEの向上を実現、一層の飛躍へつなげる。	ヘルスケア・高機能材料の成長を加速するとともに、持続的な成長を可能とするさらに強靭な事業基盤を構築し、営業利益・株主帰属当期純利益で過去最高益を達成する。
重点課題・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コア事業の成長加速:ヘルスケア、高機能材料、ドキュメント事業を成長ドライバーとし、拡販や新製品の市場投入、M&amp;Aの活用で売上・シェア・利益を拡大</li> <li>●全事業の収益性向上:ビジネス規模と優位性を維持しつつ、全事業で生産性向上・効率化を進め収益性を向上</li> <li>●ROEおよび株主還元額(2,000億円強)の目標値を定め開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各事業を成長段階に応じて「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、成長過程に合わせた施策を展開</li> <li>●基盤となるガバナンスの強化とグローバル展開の加速</li> <li>●キャッシュフローマネジメント強化、ROICとCCCの目標値を定め開示</li> <li>●さらなる成長に向けて新規市場に参入</li> <li>●ヘルスケアとビジネスイノベーションで、M&amp;Aにより強化した事業の統合効果を創出</li> <li>●事業を通じた社会課題への取り組み状況を示す指標を定め、目標値を開示</li> </ul>	
成果／進捗	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヘルスケアは、バイオCDMO事業でKalon Biotherapeutics(テキサス拠点)の買収。再生医療事業でCellular Dynamics Internationalの買収を実施するなど、先端医療領域への投資を推進</li> <li>●高機能材料は、電子材料事業、ディスプレイ材料事業での拡販により収益性を向上</li> <li>●イメージングはインスタントフォトシステムの成長が牽引するフォトイメージング事業と、ミラーレスデジタルカメラのハイエンド機へのシフトを進める電子映像事業がそれぞれ収益性を大幅に向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヘルスケアは、日立製作所の画像診断関連事業の買収決定やバイオCDMO事業におけるデンマーク拠点買収・大型設備投資、和光純薬の買収など積極的な投資の意思決定・実施</li> <li>●高機能材料は、電子材料事業が売上・利益の成長を牽引</li> <li>●ドキュメントは、最終年度に営業利益率10%以上を達成。富士ゼロックスの完全子会社化による意思決定の迅速化と、富士フィルムグループ内のさらなるシナジー創出につながる基盤の構築</li> </ul>	<p><b>2021年度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●営業利益2,297億円、当社株主帰属当期純利益2,112億円と過去最高益を更新</li> <li>●新型コロナ影響からの着実な回復とともに、継続する新型コロナ需要は着実に取り込んだことで、ヘルスケアが売上高・営業利益とともに最大のセグメントに成長</li> <li>●再生医療事業のジャパン・ティッシュ・エンジニアリング売却に続き、放射性医薬品事業の売却を実行し、最適な事業ポートフォリオの構築を推進</li> </ul>
業績目標に対する達成度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2017年3月期は為替の円高が進んだため、最終年度の売上高・営業利益目標は未達</li> <li>●当社株主帰属当期純利益は過去最高の1,315億円を達成</li> <li>●3年間で配当・自社株取得を合わせて約2,900億円の株主還元を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2019年3月期に営業利益2,098億円と過去最高益を達成したが、最終年度の2020年3月期は、第4四半期に新型コロナ影響やアジア・パシフィック地域で為替影響を大きく受けたことなどにより、計画未達</li> <li>●3年間で約7,000億円のM&amp;Aなど成長投資を実施</li> <li>●3年間で配当・自社株取得を合わせて約3,000億円の株主還元を実施</li> </ul>	



CFO  
メッセージ

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

キャッシュ創出力の強化と、積極的な成長投資の継続により  
将来にわたる収益基盤を構築します。

## 中期経営計画の進捗

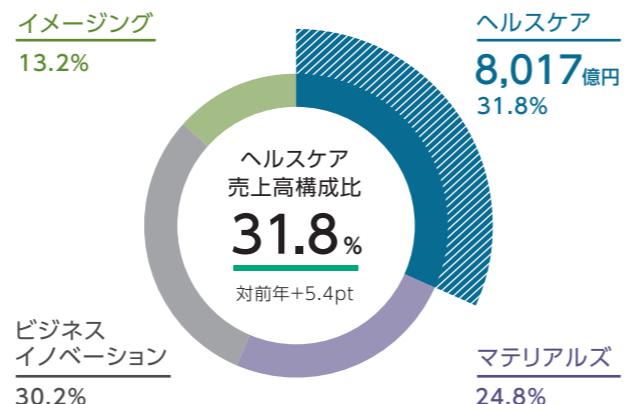
### Q 外部環境を踏まえた、足元の課題認識を教えてください。

2021年度からの3カ年中期経営計画「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靭な事業基盤の構築」を骨子に掲げ、売上高・営業利益の成長、ROEの達成に加え、ROIC(投下資本利益率)とCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の向上を図ることで、「稼げる力」、「キャッシュ創出力」を強化しています。

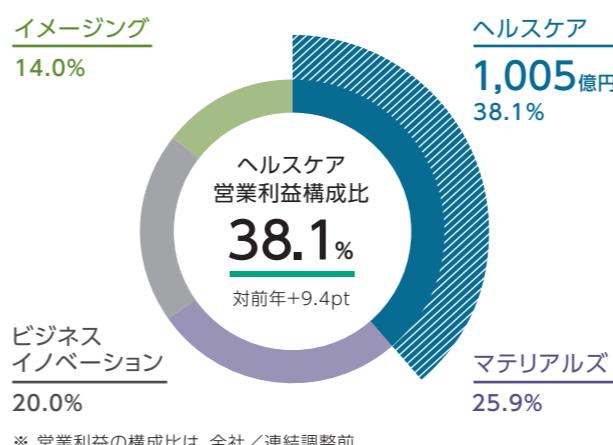
世界経済の状況は、各国・地域で新型コロナウイルス感染症との共生に取り組む試みが進む一方で、半導体などの部材不足やサプライチェーンの混乱に加え、原油・天然ガスなどのエネルギー・アルミニウムをはじめとした資源価格の高騰で、世界的なstagflation(景気後退局面におけるインフレーション)が懸念されています。このような不確実性の高い状況下においては、資本効率を重視した事業運営を徹底し、全事業の収益力向上に努めて安定的にキャッシュ創出を進めることができません。同時に、積極的な成長投資を継続することで、将来にわたる収益基盤を構築し、この難局を乗り越えていく必要があります。

### Q 「VISION2023」の初年度の進捗はどうでしたか？

「VISION2023」初年度の2021年度の業績を振り返ると、全セグメントにおいて対前年で増収となり、連結売上高は前期比15.2%増の2兆5,258億円となりました。また、大幅な増収増益を果たしたヘルスケアは、売上・営業利益とともにグループの最大セグメントに成長しました。



連結営業利益は過去最高益を更新し、前期比38.8%増の2,297億円となり、営業利益率は9.1%となりました。当社株主帰属当期純利益についても、営業利益の大幅な増加に加えて、投資有価証券の売却益や評価益、持分法投資損益の改善などが寄与し、前期比16.5%増の2,112億円と過去最高益となりました。また、ROEは9.0%、ROICは5.6%、CCCは122日、営業キャッシュフローは3,239億円と、全ての主要KPIにおいて目標値を上回ることができました。



### Q 2022年度のガイダンスについて教えてください。

2022年度の業績は、全てのセグメントにおいて対前年で増収増益を計画し、売上高は前期比6.9%増の2兆7,000億円、営業利益は前期比9.3%増の2,500億円と過去最高益の更新を目指します。銀やアルミニウム、半導体など部材の価格高騰や物流費の上昇などに対しては、販売価格への転嫁やコストダウンなどにより利益の確保につなげます。各事業における商品化計画を確実に進めながら、DXの推進などでオペレーションを強化することで、2022年度の目標値である営業利益率9.3%(前期比0.2ポイント増)、ROIC5.7%(同0.1ポイント増)、CCC114日(同8日改善)を確実に達成し、「稼げる力」と「経営効率」の向上を実現します。当社株主帰属当期純利益については、投資有価証券の売却益・評価益などを織り込みます、前期から7.7%減益の1,950億円を見込んでおり、ROEは同1.4ポイント減の7.6%の見通しです。

セグメント別業績は、全サブセグメントにおけるオーガニック成長に加えてメディカルシステム事業における富士フイルムヘルスケア(日立製作所の画像診断関連事業を承継)の連結子会社化も寄与したヘルスケア、旺盛な半導体需要を背景に電子材料事業の成長が牽引したマテリアルズ、新型コロナ影響からの着実な回復に加えインスタントフォトシステムやデジタルカメラの新製品投入で販売が好調に推移したイメージングが、それぞれ増収増益となりました。一方で、ビジネスイノベーションは、海外生産拠点でのロックダウンによる稼働停止や部材費高騰、物流費の上昇の影響を受け、増収減益となりました。

### ●業績目標

	2021年度 実績	2021年度 VISION2023	2022年度 業績予想	2023年度 VISION2023
売上高	25,258 100%	24,400 100%	27,000 100%	27,000 100%
営業利益	2,297 9.1%	1,800 7.4%	2,500 9.3%	2,600 9.6%
税金等調整前当期純利益	2,604 10.3%	1,850 7.6%	2,600 9.6%	2,650 9.8%
当社株主帰属当期純利益	2,112 8.4%	1,300 5.3%	1,950 7.2%	2,000 7.4%
1株当たり当社株主帰属 当期純利益	527.33円	325.18円	486.53円	500.27円
ROE	9.0%	6.2%	7.6%	8.4%
ROIC	5.6%	4.6%	5.7%	6.1%
CCC	122日	124日	114日	103日

2021年度為替実績:米ドル=113円、ユーロ131円、銀価格(/kg)=89,000円  
VISION2023為替前提:米ドル=104円、ユーロ124円、銀価格(/kg)=84,000円  
2022年度業績予想為替前提:米ドル=126円、ユーロ134円、銀価格(/kg)=97,000円

営業利益 為替感応度 米ドル:3億円、ユーロ:8億円

## キャッシュフローマネジメントの強化

### Q キャッシュフローマネジメントをどのように強化していますか?

「VISION2023」では、重点施策としてキャッシュフローマネジメントの強化に取り組んでいます。各事業では収益力の向上と同時に、ROIC、CCCの目標値をKPIとして定め、CCCの短縮とROICの向上に努めています。ROICについては一律に目標設定するのではなく、事業のフェーズ、時間軸、成長シナリオ、必要経費・投資などを総合的に勘案して事業ごとに目標を定めています。2022年度中にバイオCDMO事業などの大型設備投資が本格化するため、期中に創出するキャッシュを上回る支出が見込まれます。これに対して、投資リターンの向上や設備稼働までのリードタイムの短縮など、オペレーションの改善活動を通して、また、グループ内資金を本社に集約し、外部からの借入金を圧縮することによっても、ROICの向上につなげていきます。

### Q 事業管理においてROICをどのように活用していますか?

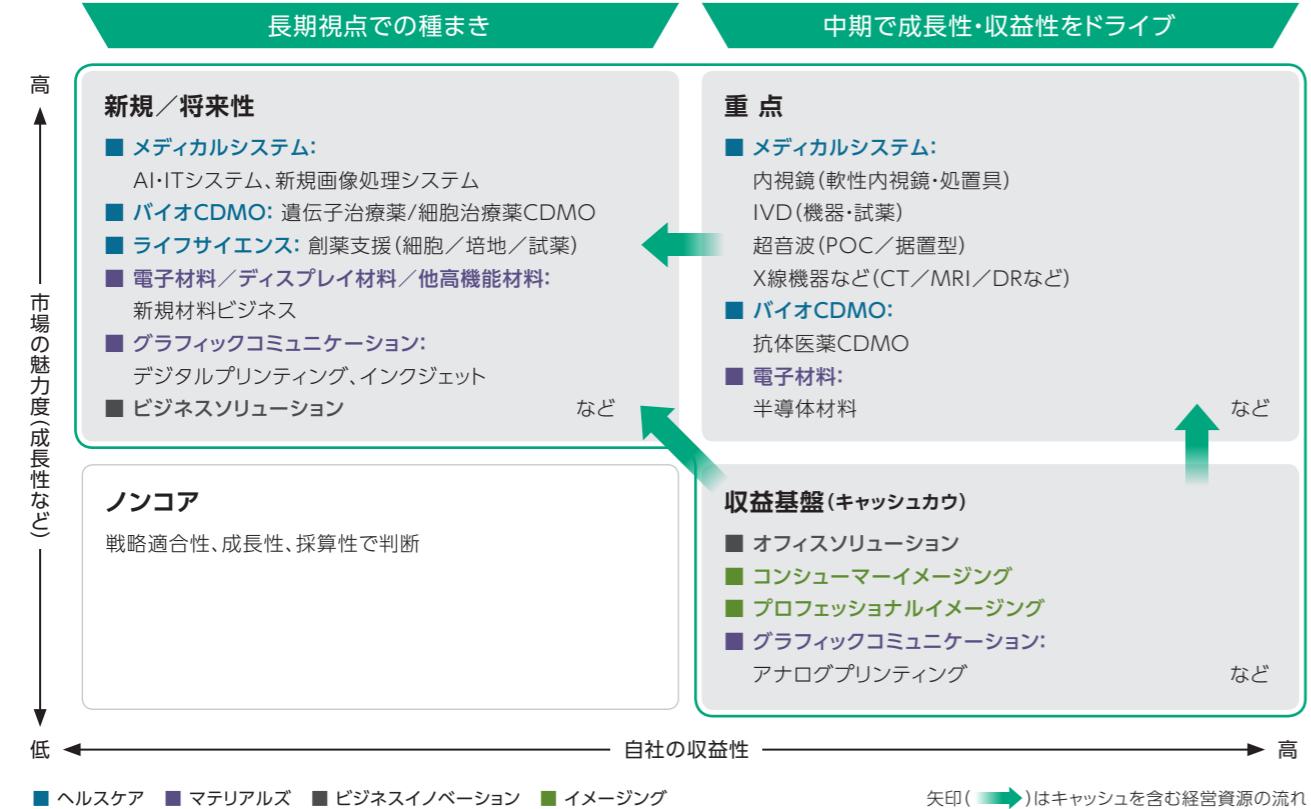
M&Aなどの投資判断において、ROICを活用しています。具体的には、当該案件の買収後3年目のROICが、案件毎に設定されたハードルレートであるWACC(加重平均コスト)を上回ることを一つの基準としています。現状の全社WACC水準は5~6%程度であり、全社ROICもバイオCDMO事業などの積極的な成長投資を背景に5.7%(2022年度目標)の水準となっていますが、次期中計期間には全社ROICの水準を8~9%にまで高めていきたいと考えます。そのために、ROIC目標に対する達成度を、シニアマネジメント層の中期業績連動報酬にも反映することで、資本効率に対する意識の強化を図っています。

## 事業ポートフォリオマネジメントの強化

### Q 事業ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方とは?

当社は、各事業を、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した上で、「新規/将来性」、「重点」、「収益基盤」、「ノンコア」の4つに分類し、それぞれの成長フェーズに応じて、適切な戦略の実行とグループ全体の経営

資源の再配分を進める事業ポートフォリオマネジメントを推進しています。自社の強みが生きて中長期的に高いリターンを出すことができる分野へ投資を集中するという考え方の下、「新規/将来性」、「重点」事業への投資を強化しています。



### Q 具体的にはどのような単位で管理していますか?

当社は14の事業を展開していますが、事業ポートフォリオマネジメントにおいては、個別の事業単位で判断・意思決定をするわけではありません。14事業を6つの事業グループ（メディカルシステム、ライフサイエンス、高機能材料、グラフィック、ビジネスイノベーション、イメージング）に集約して、事業グループの単位で事業経営を行っています。これらの6グループでP/Lのみならず、ROICとCCCを含めた財務目標値を設定し、その達成に向けた事業活動を進めるとともに、

そのために必要な意思決定を行っています。例えば、前に実行した放射性医薬品事業の売却<sup>\*</sup>の意思決定は、ライフサイエンスグループの戦略の方向性に照らして検討し、当グループの事業ポートフォリオを最適化し、将来にわたる財務パフォーマンスの向上を狙ったものでした。これはライフサイエンスグループの中での経営資源配分の議論を通してのもので、このような事業グループによる管理の考え方は「VISION2023」に染み込ませており、従来の個別事業による採算性管理中心の枠組みからの大きな転換だったといえます。

<sup>\*</sup> 富士フィルム富山化学の放射性医薬品事業をペプチドリーム社へ売却。

## キャッシュアロケーション

### Q 中計期間におけるキャッシュアロケーションの考え方について教えてください。

「VISION2023」の3年間では、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1兆円は、ヘルスケア・高機能材料を中心とした「新規/将来性」、「重点」事業へ優先的に振り向けていく考えです。

2022年度は、営業活動によるキャッシュフローで2,900億円の収入を見込んでいます。

一方、バイオCDMO事業などの大型設備投資などにより、収入を大きく上回る4,100億円の設備投資などへの支出を計画しています。これに対して、CCC短縮につながるオペレーションの改善やキャッシュマネジメントの強化によって必要な運転資金を抑制することで、計画通りの成長投資を行ふとともに、株主還元のほか、新たなM&Aや追加の設備投資などの機動的な資金にも充当していきます。

また、バイオCDMO事業に係る成長投資に関して、社会が

### ● 株主総利回り(TSR)

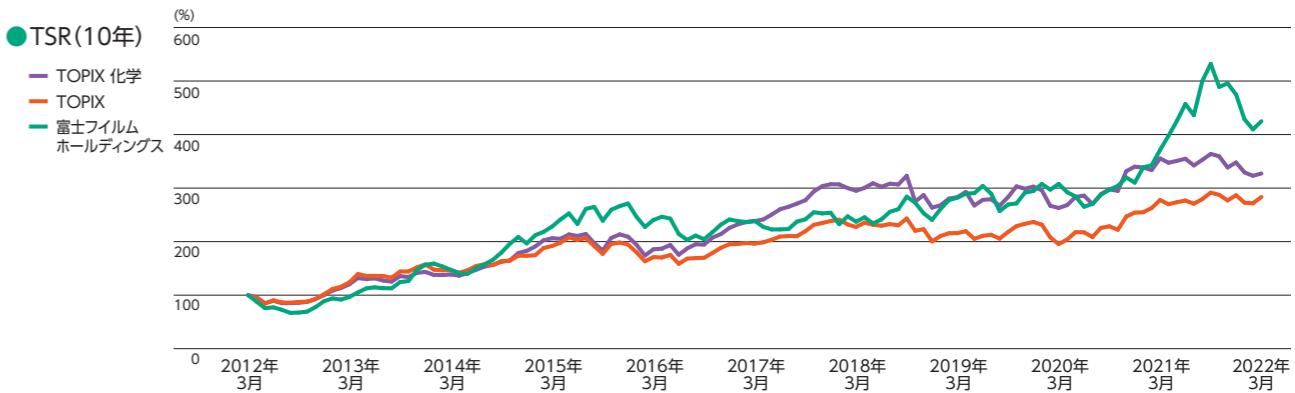
投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
富士フィルムホールディングス	15.8%	55.1%	15.8%	83.1%	12.9%	324.9%	15.6%	
TOPIX	2.0%	31.2%	9.5%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%	
TOPIX化学	-7.9%	15.6%	5.0%	37.3%	6.6%	227.3%	12.6%	

※ TSR(Total Shareholder Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※ 何れも配当込み指數

※ 年率換算は幾何平均

※ Bloombergデータより当社作成





## 事業別戦略 ヘルスケア

### 事業内容

関連する  
マテリアリティ  
環境  
健康

ヘルスケアは、医療IT・機器などのメディカルシステム事業と、バイオCDMO事業\*、ライフサイエンス事業、医薬品事業、コンシューマーヘルスケア事業から成るライフサイエンス領域で構成されています。ライフサイエンス領域では、CDMOと創薬支援を重点事業に位置づけています。

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

### 市場環境・社会課題

高齢化社会の進行によって医療費が増加するとともに、新型コロナウイルス感染症拡大に伴って、医療従事者の不足に起因する医療現場での過酷な労働環境も顕在化しています。

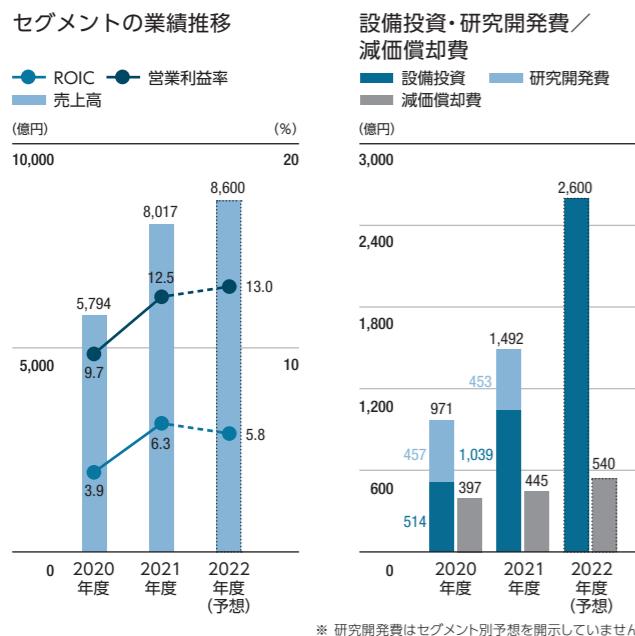
また、がんや希少疾患、新たな感染症など、いまだに有効な治療法が確立されていない疾患が数多く存在しています。それらに対する治療・予防手段として、近年バイオ医薬品が注目を集めています。世界の医薬品市場の約30%を占めるまでに成長しており、生産プロセスの開発や製造を受託するCDMO事業の市場規模も年率10%程度で拡大を続けています。

「予防」「診断」「治療」の領域において、アンメットメディカルニーズ\*への対応や医療サービスへのアクセス向上などの社会課題を解決することで、健康的な社会づくりに貢献していきます。

\* 有効な治療法が確立されていない医療ニーズ

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

### 競争優位性



### 設備投資・研究開発費／減価償却費

■ 設備投資 ■ 研究開発費  
■ 減価償却費

(億円)

(%)

20

10

0

10,000

5,000

0

20

10

0

2,400

1,800

1,200

600

0

3,000

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

2,400

1,800

1,200

600

0

# ライフサイエンス

## 成長戦略

バイオCDMO事業では、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するとともに、遺伝子治療薬、細胞治療薬、バイオペシフィック抗体など最先端治療分野を含む幅広いモダリティでの受託ビジネス拡大を図ります。ライフサイエンス事業では、細胞・培地・試薬をセットでグローバルに供給・販売するほか、2022年2月に始動したコープ

レートベンチャーキャピタルを通じて、最先端技術などを有する世界のバイオベンチャーに5年間で70億円の出資枠を設けています。医薬品事業では、ナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などの当社独自技術や脂質ナノ粒子製剤の製造設備を活用し、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します。

## 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

- 米国テキサス・ボストン拠点および英国拠点で強化している遺伝子治療薬に、米カリフォルニア拠点で始動した細胞治療薬を加え、最先端治療分野での製造受託ビジネスをさらに拡大
- 培養から精製まで抗体医薬品原薬の一貫生産が可能な商業用連続生産システム、当社独自のプラスミド技術を用いたバイオペシフィック抗体の高生産性細胞株構築など、各モダリティにおいて業界トップレベルの高生産性技術の確立による差別化
- 生産プロセス開発～原薬製造～製剤化・包装までを、少量から大量生産まで一貫して受託できる「ワンサイト・ワンストップ」体制を整備

## ライフサイエンス事業

バイオ医療領域の積極的な事業推進により、  
(創薬支援、細胞治療薬プロセス開発・製造受託)

### 事業戦略



- 創薬支援分野において、「iPS細胞を中心とする細胞」「培地」「試薬」をセットでグローバルに供給・販売
- iPS細胞技術・ノウハウを生かした細胞治療薬分野においては、提携パートナーと治療製品の開発を加速させるとともに、開発・製造受託ビジネスを推進
- 「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
- 2022年3月に完了した、サイトカインの開発・製造・販売を行う米国Shenandoah Biotechnology社の買収により、細胞培養関連市場において既存製品と組み合わせた研究開発と顧客提案力をさらに強化していく。

## 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捉えた独自性の高い商品を提供し、人々の美容と健康に貢献する。

### 事業戦略

- 化粧品分野では、リポソーム技術の化粧品への応用など、独自性の高い機能性化粧品を展開し、「アスタリフト」のブランド価値を向上させるとともに、「アスタリフト」の技術を生かした新たなスキンケアブランドを立ち上げ、幅広い年代、ニーズに対応
- サプリメント分野では、「メタバリア」シリーズなどの機能性製品を中心に、健康の維持増進ニーズの高まりに対応



### 今後の取り組み

バイオCDMO事業では、抗体医薬品やタンパク製剤、ワクチンなど幅広いバイオ医薬品の生産プロセスの開発受託、少量生産から大量生産、原薬から製剤・包装までの製造受託に対応できる強みを生かして、事業成長を加速させます。

ライフサイエンス事業では、培地のみならず、iPS細胞を中心とする細胞や試薬にサイトカインも含めた幅広いラインアップと総合提案力で、グローバル展開を加速させます。

医薬品事業では、ペニシリンなどの抗菌剤の製造受託や、脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用した、核酸医薬品やmRNAワクチンのプロセス開発・製造受託などの受託ビジネスを展開していきます。

コンシューマー・ヘルスケア事業では、化粧品・サプリメントとともに製品ラインアップの拡充とEC・店舗などの販売力強化を通じて「美容と健康の増進」に貢献します。

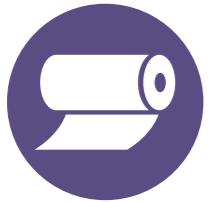
「予防」「診断」「治療」全ての領域における、最先端の製品・サービスをグローバルに提供し、世界有数のヘルスケアカンパニーとして、医療課題の解決に貢献していきます。

## TOPICS

バイオ医薬品の開発・製造受託事業の成長加速に向けて、バイオ医薬品CDMOの中核会社FUJIFILM Diosynth Biotechnologies (FDB)は、米国テキサス、英国拠点に続き米国ボストンにおいても、2022年5月より遺伝子治療薬のプロセス開発の受託サービスを開始しました。6月には、バイオ医薬品市場で高い比重を占める抗体医薬品の生産能力増強を目的に、FDBのデンマーク拠点と米国テキサス拠点に総額約2,000億円に上る大規模投資を決定しました。デンマーク拠点では最短で生産設備の立ち上げが可能な2万L培養タンクを8基追加導入し、2026年までに同容量タンクの保有数はデンマーク拠点で20基、全世界で計28基に拡大させます。この投資により、当社全体の培養タンク容量の合計は、現在の約18万Lから

3.7倍の約66万Lへと大幅に増強します。また当社が業界で初めて開発した、培養から精製まで原薬の一貫生産が可能な商業用連続生産システムを英国に続き米国テキサス拠点にも導入。新薬開発を行う顧客との協働のみならず規制当局との連携で早期商用化を目指し、連続生産システムを用いた製造受託のグローバルな市場形成を図ります。

当社は、幅広いバイオ医薬品を対象に、生産プロセスの開発受託、少量生産から大量生産、原薬から製剤・包装までの製造受託に対応できる強みを生かし、事業成長を加速させるとともに、高品質なバイオ医薬品の安定供給を通じて顧客をサポートすることで、アンメットメディカルニーズへの対応などの社会課題の解決、ヘルスケア産業のさらなる発展に貢献していきます。



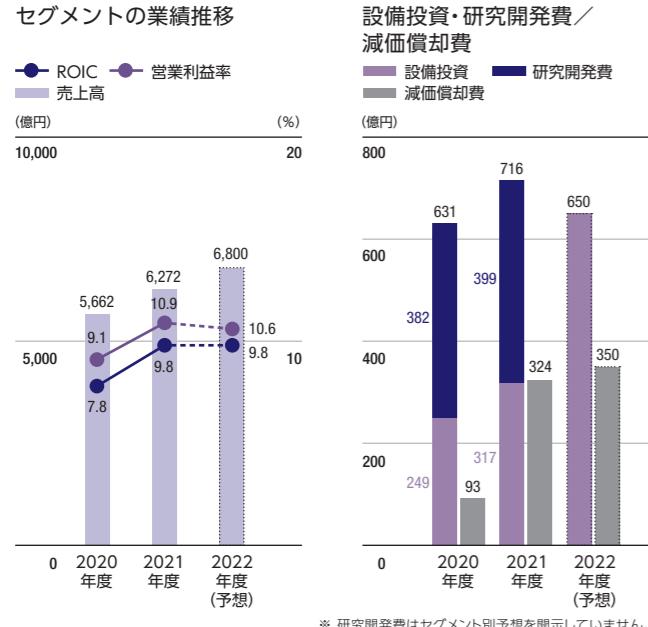
# 事業別戦略 マテリアルズ

## 市場環境・社会課題

5Gや自動運転の普及、DXの加速などにより半導体需要が拡大する中、半導体の高性能化に対応する材料の開発や、安定供給のためのサプライチェーンの強化が課題となっています。また、車載用など、ディスプレイ材料をはじめとした機能性材料の新たな用途が広がっています。最先端の機能性材料の開発・提供を通じて、DXが進む時代における安心・安全な社会づくりに貢献していきます。

- 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

## 競争優位性



## リスクと 機会

車載用途などTV・モニター以外でのディスプレイ関連材料や有機EL向け材料の需要が拡大しているほか、5G・自動運転の普及などによる半導体市場の拡大で半導体関連材料の事業機会が広がっています。一方で、資源価格高騰に伴う原材料費の高騰や、新技術の開発・実用化による代替素材との競争激化などのリスクを認識しています。

## 事業内容

関連する  
マテリアリティ



マテリアルズは、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の製品・サービスを提供しており、電子材料事業、ディスプレイ材料事業、産業機材事業、ファインケミカル事業、記録メディア事業、グラフィックコミュニケーション事業、インクジェット事業で構成されています。

価値の源泉

目指す姿と推進力

特集  
価値共創ストーリー

戦略と資源配分

ステナビリティ/  
ガバナンス

データセクション

## 成長戦略

各事業で培ってきた光の波長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といったさまざまな分野でのDX加速に貢献する新規ビジネスを創出し続けます。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・利益の拡大を図ります。また、グラフィックコミュニケーションにおいて、2022年6月に、インクジェットシステムのカスタマイズ提供に強みを持つ欧州の有力システムインテグレーターUNIGRAPHICA社を買収したことにより、欧州でのインクジェットビジネスのさらなる拡大を図ります。

### 電子材料事業



- 「レジスト」や「CMPスラリー」などの前工程材料や、3D集積化向けの絶縁膜用「ポリイミド」など、半導体の微細化・積層化を実現する幅広い先端材料と当社技術とを掛け合わせ、顧客課題の解決に資するトータルソリューションを提供
- 広範囲な波長の電磁波(光)をコントロールする材料群「Wave Control Mosaic (WCM)」の開発を通じて、イメージセンサーの高画素化、高感度化、高機能化に寄与
- グローバルな生産拠点への積極的な設備投資による供給体制の強靭化

### ディスプレイ事業



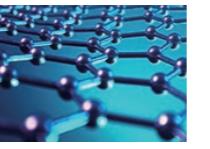
- 有機EL向け材料の高シェア維持
- 液晶パネル向けのTAC製品における強いマーケットポジションの維持
- 当社の強みである薄膜・積層塗布技術を生かした差別化製品の開発と導入
- 車載ディスプレイ向けなど新規用途材料のビジネス拡大

### 産業機材事業



- タッチパネル用センサーフィルムの「エクスクリア」など、当社独自技術を活用した高機能製品の拡販
- 新規ビジネス(光センサー／通信関連材料)創出

### ファインケミカル事業



- 成長性の高いライフサイエンス、エレクトロニクス、環境・エネルギーなどの分野で、新規ビジネス(高機能ポリマー/機能性色材/電池材料など)を創出
- 「フロー合成」などの革新的な製造プロセスにより、環境負荷低減にも貢献

### 記録メディア事業



- 5G/AI時代のデータ増大を支えるストレージテープ拡販
  - データ保管時の低消費電力(HDDに対し、95%のCO<sub>2</sub>削減<sup>※</sup>)という優位性を生かし、クリーンなデジタル社会の実現に貢献
- ※ 出典:Brad Johns Consulting, LLC "Improving Information Technology Sustainability with Modern Tape Storage"

### グラフィックコミュニケーション事業



- デジタルプリント:富士フイ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商業印刷領域を中心にデジタル印刷機のグローバル展開、ブランドオーナー・印刷業向け各種DXソリューションの提供を加速
- アナログプリント:オフセット印刷プレートについて有処理版から無処理版へのシフトを進めており、環境負荷の低減に貢献

### インクジェット事業



- 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

## 今後の 取り組み

2021年10月に新設した高機能材料戦略本部を中心に、事業間のさらなる連携強化を通じて、高機能材料領域の中長期視点での新規事業開発と強固な事業ポートフォリオ構築を事業横断的に行っていきます。またグラフィックコミュニケーション事業では、2021年7月のグラフィックコミュニケーション事業部の発足を機に、グループ内でのシナジー創出の加速と、グローバルで顧客に対するさらなる価値提供を図っていきます。



## 事業別戦略 ビジネス イノベーション

### 市場環境・社会課題

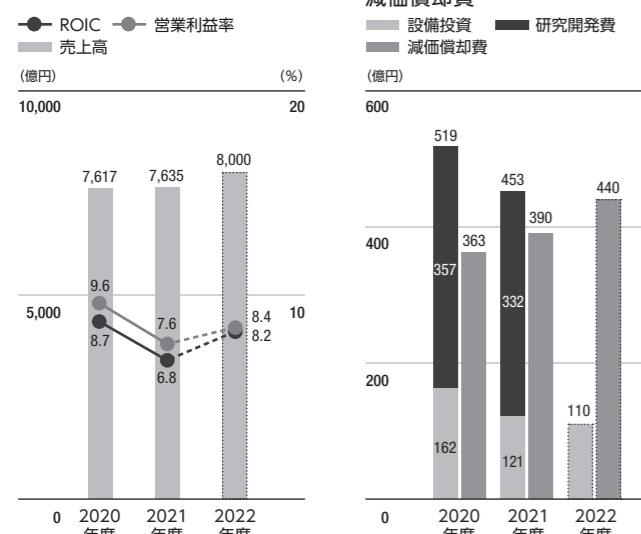
2021年度もコロナ禍の影響を受け、複合機やプリンターのプリントボリュームの回復が遅れたことに加え、半導体部品の需給逼迫、世界的な物流混乱など、厳しい事業環境が続きました。2022年度は国内市場を中心にコロナ禍からの回復を前提として、当社のプリントボリュームは前年度を上回る見込みです。また、リモートワークなどの新たな働き方の定着や、業務プロセスのデジタル化などの背景から、ソリューション・サービスに対する新たな需要が生まれており、お客さまへの新たな価値提供につなげています。

### 競争優位性

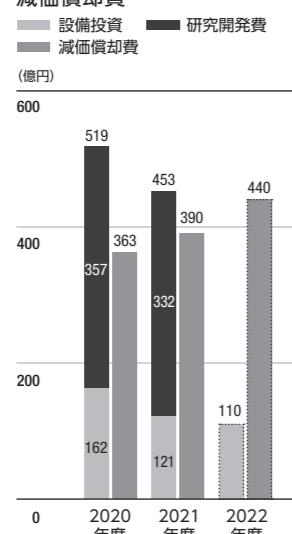
- 日本およびアジア・オセアニア地域における強固な直販体制を強みにした優良な顧客基盤
- 複雑化・多様化するお客さまの経営課題の解決を支援できる確かな営業力、課題解決のためのソリューション・サービスのラインアップとそれを支えるドキュメント関連の独自技術
- 複合機やプリンタービジネスを通じた、大手市場からSMB\*市場まで幅広いお客さまとの強固な信頼関係

\* Small to Medium Size Business

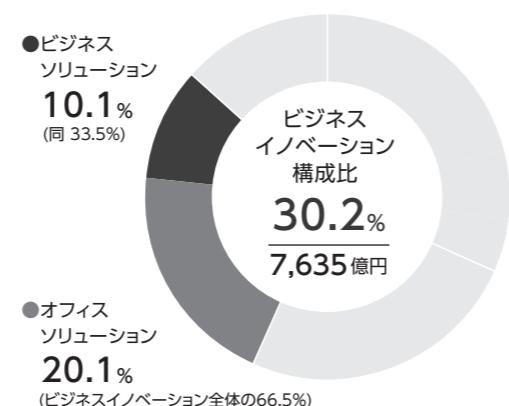
### セグメントの業績推移



### 設備投資・研究開発費／減価償却費



### 事業別売上高比率(2021年度)



### リスクと 機会

リモートワークなどの新たな働き方の定着や業務プロセスのデジタル化などにより、オフィスでのプリントボリュームは長期的には減少傾向にあります。一方で、働く場所の分散化などに対応した、セキュリティを強化したネットワークやソリューション・サービスなど、ビジネス環境の変化による新たな需要も生まれています。今後も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提供します。

### 事業内容

関連する  
マテリアリティ  
環境  
働き方

ビジネスイノベーションは、複合機・プリンターなどのオフィス機器・消耗品を提供するオフィスソリューション事業と、システムインテグレーションやクラウドサービス、複合機管理ソリューション、基幹業務プロセスのBPO\*などにより、お客さまのDX・働き方改革を通じた経営課題の解決に貢献するビジネスソリューション事業で構成されています。

\* ビジネス・プロセス・アウトソーシング

### 成長戦略

2021年4月に社名変更した富士フィルムビジネスイノベーションは、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、迅速かつ効率的な開発生産やグローバルでの事業展開を進めています。2022年7月には、研究開発を含む複合機およびプリンターの全体戦略立案・推進機能を担う新たな組織として、「デバイステクノロジー事業本部」を設立しました。市場ニーズに即した競争力のある複合機・プリン

ターを迅速に開発し、OEM供給を含むグローバル展開を推進していきます。同時に、ソリューション・サービス事業およびBPO事業の全体戦略立案・推進機能を統合した「ビジネスソリューションサービス事業本部」を設立しました。今後も、お客さまのDXに資するソリューション・サービスメニューを提供し、さらに海外展開を加速させ、ビジネスソリューション事業をセグメントの中核事業として成長させていきます。

### ソリューション・サービスのさらなる強化による成長加速

お客さま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改革やDX推進を支援していきます。

#### 01

##### 複合機を起点とした 業務生産性の向上

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)



#### 02

##### SMB顧客に対する ITサービスの拡大

「ひとり情シス」問題\*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)



#### 03

##### 働き方改革・DXを通じた 経営課題の解決

紙文書の電子化を起点としたお客さまの働き方革新・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/Microsoft Dynamics 365/Bridge DX Libraryなど)



\* 情報システム部門の従業員が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

### 今後の 取り組み

「多様なデジタルサービスを活用して、お客さまの変革を支える革新的な働き方・仕事のやり方を創出する“ビジネスイノベーションパートナー”」を目指し、成長の柱となるDX支援ソリューション・サービスの強化に向けて、組織再編やM&Aなどを含めた取り組みを加速します。また、複合機・プリンターのグローバル展開を加速し、収益基盤を強化すると同時に、業務DXの促進で業務の生産性を飛躍的に高めながら、デジタル人材の育成にも注力します。

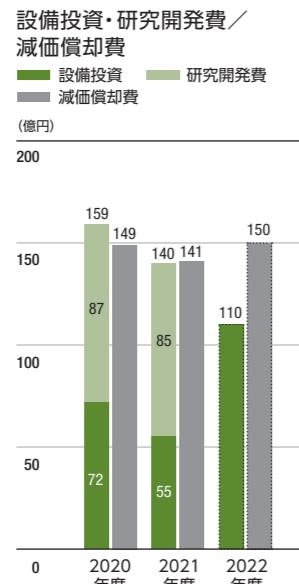
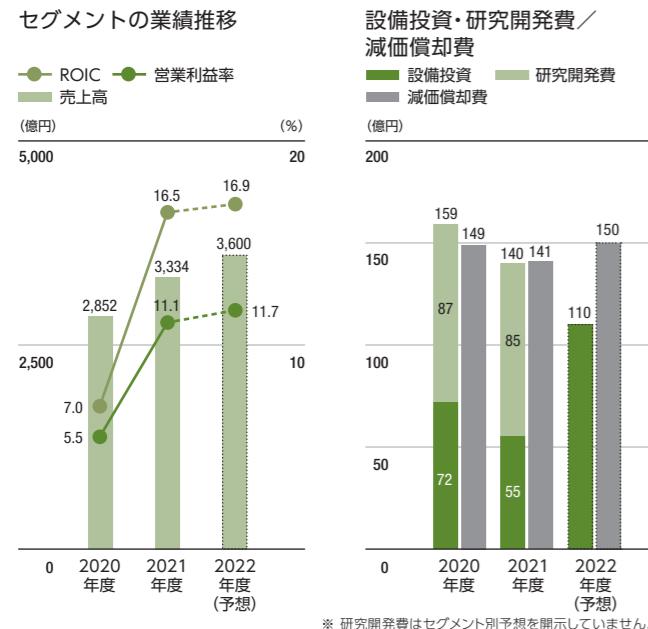


## 事業別戦略 イメージング

### 市場環境・社会課題

2021年度はコロナ禍からの経済回復や写真・映像に対する根強いニーズを背景に、インスタントフォトシステムやデジタルカメラ、写真プリント需要が大幅に回復しました。「イメージングの未来を創る」という思いの下、付加価値の高い製品・サービス・ソリューションの提供を通じて、世界中の人々に写真・映像の楽しさや感動を届け、写真・映像を通じて人ととの結びつきを強めることで、人生を豊かにすることに貢献します。

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



### 事業内容

関連する  
マテリアリティ  
環境 生活

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

### 成長戦略

インスタントフォトシステムやミラーレスデジタルカメラの魅力的な新製品の投入、写真プリントの価値を伝えていくキャンペーン「プリントデイズ」による写真プリント需要の活性化、プロジェクター・監視カメラといったB to B新規分野への展開など、イメージングビジネスの拡大を進めます。AR(拡張現実)技術を活用した空間描画機能「instaxAiR」など新たな機能を搭載した、スマートフォン用プリンター「instax

mini Link2」をはじめとする製品や、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・軽量化を実現し、優れた色再現性を持つデジタルカメラは、市場からも高い評価を獲得しています。また、映像・写真コンテンツビジネス、撮像／画像処理ソリューションビジネスなどの新たな製品・サービスの創出を加速していきます。



### コンシーマーイメージング

#### 事業戦略

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



### プロフェッショナルイメージング

#### 事業戦略

- 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デジタルカメラ「GFX・Xシリーズ」を展開
- 監視・計測分野やデジタルサイネージ分野での「画像・映像ソリューションビジネス」を推進



### TOPICS

#### “チェキ”用 フィルムの 生産ライン増設

インスタントフォトシステム用フィルムの需要拡大に対応すべく、神奈川事業場足柄サイトに約20億円を投じて、インスタントカメラ「instax "チェキ"」用フィルムの生産ラインを増設し、2022年秋に稼働を開始する予定です。2021年12月に発売した最上位機種の「チェキ instax mini Evo」の旺盛な需要をはじめとしたインスタントフォトシステム全体の需要増を背景に、フィルムの出荷量も増加しており、2021年度のイメージング事業の大幅増収につながりました。大型設備増強によって、最大2割の生産能力の向上を図ります。

#### 今後の 取り組み

AR(拡張現実)などの最新イメージング技術を活用した「instax "チェキ"」や、AI技術を活用してAF性能や動画性能を向上させたデジタルカメラなど、新規製品・サービスの市場投入を通じて付加価値を創出・提供していきます。また長焦点監視カメラやインフラの画像点検ソリューションなどを提供するビジネスソリューション分野では、「見えないものを見る・見つける」技術を搭載した製品を通じて、安全・安心な社会づくりに貢献していきます。

### リスクと 機会

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やインスタントフォトシステムの需要拡大、IoT化や映像の4K、8K化によるレンズ需要の増加により事業機会が拡大しています。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、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、スマートフォンのカメラ性能の向上などをリスクとして認識しています。

CTO  
メッセージ

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・CTO・CTO室長  
兼 富士フイルム株式会社  
取締役副社長・CTO・CTO室長

岩寄 孝志

未来の社会を思い描くイマジネーションを大切に、  
社会課題の解決に貢献する研究開発を推進しています。

## イノベーションを成し遂げてきた多彩なコア技術

富士フイルムグループの研究開発における強みを理解するためには、今一度、私たちのルーツに立ち戻ってみることが分かりやすいと思います。

それが銀塩写真システムです。実はこのシステムは、多種多様な技術の複合によって成り立っています。例えば、写真を撮影するために必要なカメラには、システム設計や精密成形、撮像といったオプティカル(視覚)やメカニカルな技術が用いられています。また、写真フィルムには、製膜や機能性ポリマー、粒子形成、ナノ分散といったファインケミカルやプロセス技術が結集されています。その後に続く現像やプリントの過程においても多様な技術が使われています。

写真フィルムを機能という面から切り取ると、センサーとメモリ、ディスプレイというような多様な要素を併せ持っています。光を受光して被写体の情報を得る機能はまさにセンサーですし、その像を固定するのはメモリであり、プリントは

ディスプレイといえます。

このように銀塩写真システムは、多彩な機能を包含した卓越した技術の結晶であるわけです。これらの写真性能を支える技術と、写真撮影という、ユーザーの貴重な一瞬の機会を裏切らない安定した品質を支えるプロセス・品質保証技術の両輪で成り立っています。

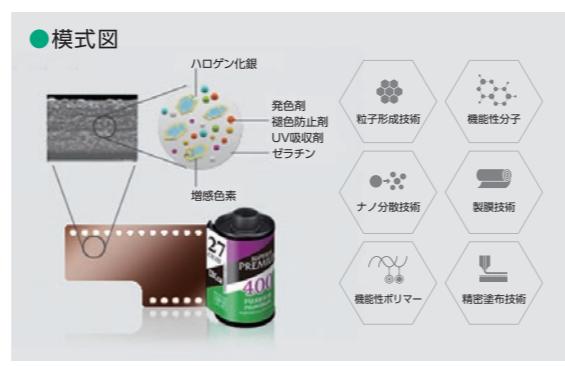
これらのコア技術を長年にわたって培ってきたからこそ、現在の当社の姿へと続く大規模な事業構造の転換も可能になりました。

右の図は、富士フイルムグループのコア技術と現在の4つの事業セグメントや製品・サービスとの関連を示したもので。例えば右側にあるスキンケア化粧品は、写真の分野で練磨されてきたナノ分散や酸化還元、粒子形成といったコア技術を応用して開発された製品です。これらの技術によって美容成分を角質層までしっかり浸透させるなど、健やかな肌を作るスキンケアに生きていることが分かると思います。

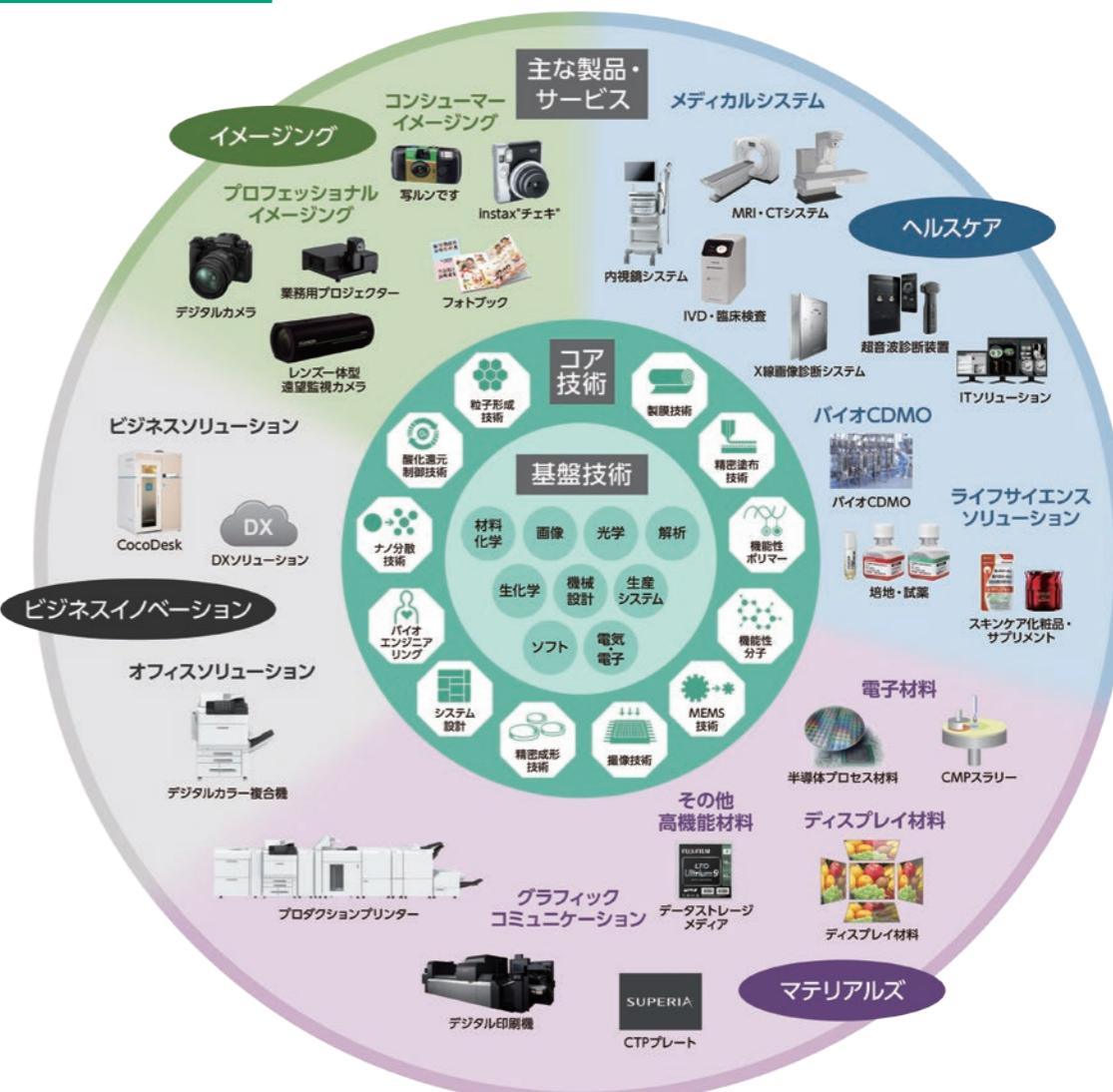
### 記録する 一写真フィルム(センサー)

均一な厚みのフィルムベースに、  
機能性物質を何層も同時に塗布する

写真フィルムの表面には、さまざまな機能を持った材料が層状に塗布されています。当社は、マイクロメートル単位の薄く、均一な、光学的にゆがみのないフィルムベースを作る技術を有しています。また、機能性物質をナノレベルで設計し、微細で均一な粒子に揃えて維持し、さらにそれらをベース上に何層も同時に、かつ高速・均一に塗布することが可能です。



### 富士フイルムグループの独自技術



### HIとAIを相互に作用させ、新たな叡智を生み出す

これから研究開発における戦略としては大きく二つがあげられます。まず一つはAIをはじめとするデジタルの活用があげられます。当社は、日本で初めてコンピューターを開発したり、世界で初めてフルデジタルカメラを開発したりするなど、早い時期からデジタル化への挑戦を重ねてきました。そして、長年さまざまな事業分野においてAIの研究開発に取り組んできた中で、私たちは「人の叡知=HI(Human Intelligence)<sup>※1</sup>」を重視してきました。HIとAIが相互につながり、互いに作用しながら叡智を生み出していくようなエコシステムの創出を目指しています。また、このような関係はリアルとサイバーの連動でも同様です。最近では「デジタルツイン<sup>※2</sup>」という言葉が注目される中、これまでリアルの領域で培ってきた富士フイルムグループならではの強みと、サイバー領域に蓄積される知識などを連動させ、DX社会への動きも見据えながら、私たちの技術をさらに進化させていきます。

もう一つの戦略は、オープンイノベーションです。技術革新のスピードが速く、さまざまな技術の組み合わせが求められるこの研究開発では、一つの企業グループの力だけではイノベーションにも限界があります。そのためにもスタートアップや大学をはじめさまざまなパートナーとの協業を進め、私たちが培ってきたコア技術とのかけ算によって新たな価値を生み出しています。その共創の場として日本、米国、欧州に設置している「Open Innovation Hub」では、事業部や研究所とも連携し、それぞれの地域の市場特性に合わせたコラボレーション活動を展開しています。

※1 現実世界の実験や観察などによって確認した事実や得られた科学的数值、ノウハウをデジタル情報に翻訳し、その情報をもとに、デジタル空間に現実世界を再現する技術

※2 現実世界の情報をデジタル化し、その情報をもとにデジタル空間に現実世界を再現する技術

## ディビジョナルラボとコーポレートラボの連携

研究開発の体制は、「ディビジョナルラボ」と「コーポレートラボ」という二つの軸で構成しています。ディビジョナルラボは、各事業部の直下に設けており、ビジネスに直結した研究開発を展開しています。

また、コーポレートラボは、私が室長を務めるCTO室直轄の研究開発部門であり、全社的な視点に立った基盤技術の研究開発を担っています。ディビジョナルラボでの研究開発が5年程度先を中心に対象に見据えているとすると、コーポレートラボは10年先、さらにはその先を見据えたテーマを設定しているということになるでしょう。二つのラボで取り組むテーマはこのような時間軸ばかりでなく、事業空間軸も異なります。ディビジョナルラボのテーマは、富士フィルムグループが展開する現在の事業と直結しています。一方、コーポレートラボでは、現在展開している事業のさらに外側に広がる領域、あるいはこの先の地球環境の変化への対応といった異なる事業空間軸によって将来のニーズを捉えています。

### 研究開発の基本方針

わたしたちは右に掲げる5つの研究方針の下に、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「革新的な新製品による既存事業分野の成長持続」に取り組み続けます。

二つのラボグループで進める研究開発については、分野ごとに双方の責任者や担当者が集い、議論を交わして連携を図っています。また、私が議長を務める技術戦略会議では、コーポレートラボのテーマに関しても、定期的に社長や経営企画部、人事部、知的財産部などのコーポレート部門とディビジョナルラボの所長レベルも交えて、将来のビジネス方向性を踏まえた技術的な議論を展開する場も設けています。このように、全社の関連部門を密接に連携させた体制によって、足元のビジネス視点から中長期的な社会課題の解決までを見据えた議論を活発に展開することで、課題の深掘りや、価値検討、実効性向上に向けた活動を推進しています。



## “非連続”な社会における中長期的な価値創造

中長期的な価値創造を考えたとき、研究開発を取り巻く環境は非常に複雑になってきていると感じています。かつての製品開発は、基礎研究から実用化まで数年の歳月をかけて連続的に進めていくことで実現できました。ところが最近では、取り巻く環境が非連続的にめまぐるしく変化するようになり、このような腰を据えた研究開発が年々難しくなっています。

それを象徴するのがインターネットの広がりでしょう。人や情報が距離を超えて瞬時につながり合うことによって、誰かがふと発信したアイデアが巨大なビジネスに結びつく、いわゆる「バタフライエフェクト」のようなダイナミズムがこれからますます増加してきます。また、CO<sub>2</sub>規制をはじめと

して環境問題も社会の価値観の変化と密接に関係しており、さまざまな規制の変更や強化などが発生し、生活やビジネスを含めた社会において非連続な変化をもたらします。

このような状況下で、富士フィルムグループの技術者には、これまで以上に敏感な感度とオープンな視野が求められています。それとともに、日々飛び交う多種多様な情報の中から本質をつかみ取る力も非常に重要であると考えています。

## 技術者に求められる、伸びやかなイマジネーション

このように、これから技術者に求められる条件をもっと frankな言葉で表現するならば「イマジネーション」であると私は考えています。

私は、新入社員の研修で、毎年飽きることなく、あの「風が吹けば桶屋が儲かる」という話をしています。風が吹けば土埃が舞って、その埃が人の目に入って…。このような物事の連鎖を想像することは、これから社会を考えるにあたってますます重要になると感じています。先ほどのバタフライエフェクトのケースです。遠く離れた社会や自然の中で起こった出来事が数カ月後、数年後に世界にどんな影響を及ぼすのか?—この思考プロセスでは「儲かる」というビジネスのことばかりに結びつけ

るイメージが矮小化してしまうので、もう少し広く伸びやかに、社会や人々の動きがどう変わっていくのだろうといった視点で発想することが大切です。私自身そう考えるようにしていますし、当社の技術者にも機会あるごとにアドバイスしています。

ただし、ここで重要なのは、想像するだけでなく何らかの行動に移すことです。自分なりに事実情報を収集する、あるいは小規模なプロジェクトを立ち上げて変化の状況を嗅ぎ取る、関連するスタートアップに投資を行う、といった具体的な動きを起こすことで、その領域での「土地勘」のようなものが少しづつ生まれます。社会の動きと研究開発の方向性をリンクさせるためにも、常にこのような意識と行動が大切になります。

## 直近のビジネスから中長期の社会課題までを見据えて

今後の方向性としては、CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の重点課題である、「環境」「健康」「生活」「働き方」という社会課題の解決にどのように貢献していくかという視座が、研究開発においても非常に重要となります。

私はこの4つに「つながる社会(リモートコネクト社会)」の視点を重ねて考える必要があると感じています。

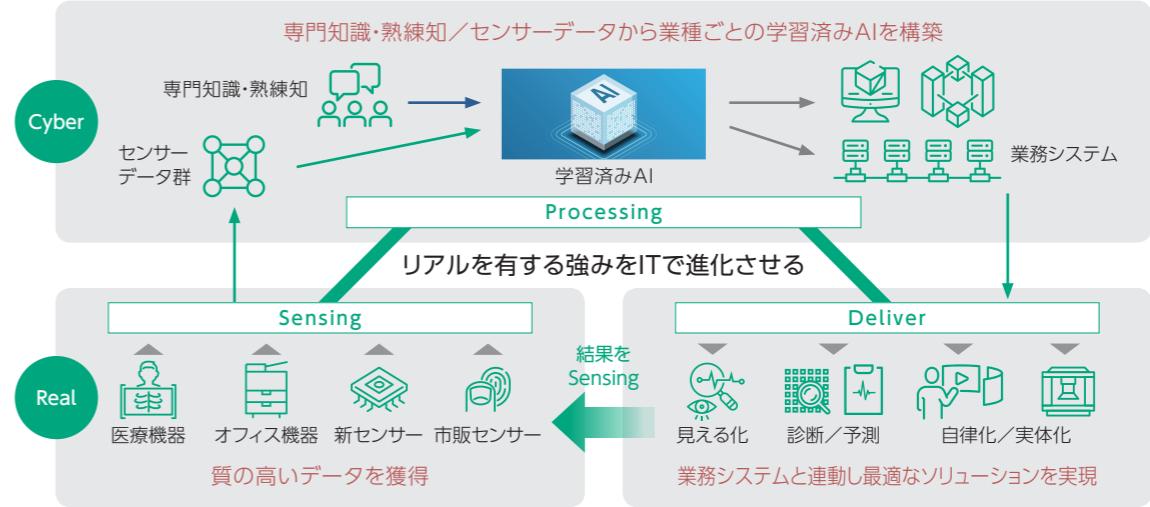
このリモートコネクト社会の広がりとともに、人間対人間ばかりでなく、人間対機械、あるいは機械対機械をリモートでつなぐ動きが今後さらに加速していきます。現在、世界中で検討されている自動運転などはその典型的な例でしょう。そこで鍵を握る技術の一つが、冒頭でお話したセンサーです。当社のセンシング技術はイメージングの領域から発展した技術ですが、当社が成長分野と位置づけるヘルスケアなどでもキー技術分野となっています。今後も進化が期待

されており、その研究・開発にさらに力を注いでいきます。

以前、私が事業部長を務めていた産業機材部門では、若手従業員を集めて、夢物語のような製品や技術を語り合うワークショップを開催していました。私自身、子供のころからサイエンス・フィクションや空想を広げることが好きでしたが、そういうものから非連続なイノベーションのアイデアが生まれることもあるかもしれません。

富士フィルムグループの事業を拡大させていくためには、ビジネスと技術基盤に直結した研究開発力が重要です。また同時に、中長期的な成長を考えるならば、課題を創造するために先ほど話した「イマジネーション」のような想像力・物語力も大切になります。この二つの力を両輪にしながら、富士フィルムグループの技術と英知を結集した研究開発を推進していきます。

## リアルとサイバーの連動が加速



# 心躍る未来を、共に創る。 オープンイノベーション が生み出す価値

## Open Innovation Hub

### 技術力を軸にオープンイノベーションで 社会課題の解決を図る

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が「技術力」です。当社グループでは、競争力の核となる基盤技術・コア技術を組み合わせ、先進・独自の技術を進化させながら、世の中に新たな価値を提供し続けてきました。これからも不断の技術力の向上を図るとともに、M&Aを通じた技術獲得や、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を積極的に推進していきます。そうした取り組みの一例が、「Open Innovation Hub」です。

### 新たな価値を共創する「Open Innovation Hub」

「Open Innovation Hub」は、当社が写真感光材料を原点として培ってきた最先端のコア技術や進行中の開発テーマと、社会やビジネスパートナーが抱える課題・アイデアが交わり、コラボレーションしながら、新たな価値を創り出していく“共創”的な場です。日本・米国・欧州の3拠点に設置し、グローバルで共通のコンセプトを共有しながらも、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。2014年のオープン以来、3地域合わせて約4,300社23,000名（2022年3月末時点）の方々に来場いただき、さまざまな形での協業が進んでいます。

### グローバル3拠点で広がるオープンイノベーション

東京本社の「Open Innovation Hub」は、富士フィルムグループが培ってきたコア技術を応用展開した製品に直接触れながら、お客さまやパートナー企業など来場者と議論を深め、新たな製品・サービスの創出につなげる“共創”的な場です。コロナ禍での臨時休館時に、オンラインを活用した「ライブ配信ツアー」を展開したこと、学生のインターンシップから企業まで幅広く利用の輪が拡大しました。また、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も増え、再開後もリアルとオンラインの両方の“場”を提供しながら、活動の幅をさらに広げています。2021年4月には、「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」で掲げる重点分野の「環境」・「健康」・「生活」・「働き方」における社会課題解決を加速させるため、展示スペースを大幅にリニュー



アルしました。来場者に当社グループとのビジネスを本格的に進めてみたいと感じていただくとともに、積極的な対話を促進する場への変革を進めています。また、技術開発の加速や他社との協業による価値創造を目指した新たな取り組みとして、新規事業創出を推進する企業が集結するコミュニティに参画し、他社の新規事業担当者とのネットワークを拡大しています。そして、富士フィルムグループ各社や各部門で生み出された新規事業アイデアに対し、最適と思われる他社を引き合わせ、「イノベーション」を起こすことで、事業創出に向けて貢献しています。

欧州の「Open Innovation Hub」を、2022年7月にオランダからドイツ デュッセルドルフの欧州本社に移設し、事業部と連携しながら、デジタルを活用し、インラクティブな共創の場として社会課題を見据えたオープンイノベーションを強化しています。



ドイツ 欧州本社に移設した「Open Innovation Hub」

米国では、コロナ禍を経て働き方や人の動きが変化したことに対応して、「Open Innovation Hub」をバーチャル空間に移設し、地理的な制約を受けずに社外の方々とのコミュニケーションを活性化することが可能になりました。また、当社の目的に適した外部コミュニティに複数参画することで、より明確なテーマの下で深いディスカッションへと発展しています。日米企業や米国スタートアップ企業との共創機会も活用しながら、さまざまな形での協業を通じて、ステナブル社会の実現に寄与するイノベーションの創出を推進していきます。



バーチャル空間に移設した米国の  
「Open Innovation Hub」

### オープンイノベーション事例を紹介します。

#### CASE 01 空調機の新たな静音化技術を ダイキンと実用化

2019年から空調機の静音化をテーマにオープンイノベーションに取り組んできた当社とダイキン工業株式会社は、2022年1月、空調機の送風音を低減する新たな静音化技術の実用化を発表しました。当社が「風は通し、音は通さない」をコンセプトに開発した通風防音材による静音化技術を、ダイキン工業の加湿・換気機能付きエアコンに実装することで、運転時の送風音を20%以上低減しました。ダイキン工業は、実用化した通風防音材を「加湿・換気静音キット」とし、発売中のルームエアコン「うるさらX」「うるさらmini」のオプション品として商品化しました。当社とダイキン工業で取り組む静音化技術は、空調機器全般への応用範囲が広く、部品の小型化への新たな可能性を秘めています。引き続き両社は、空調機のさらなる性能向上に向けた技術開発を進めていきます。



「うるさらX」への取り付けイメージ

##### 解決すべき社会課題

- 空調機需要が世界的に拡大する中、エアコンの環境性能・省エネ性能の向上が必須
- 省資源化に向けた部品の小型化と性能向上の両立を図ると、圧縮機や送風機の回転数を上げる必要があるため、運転音の増大につながる

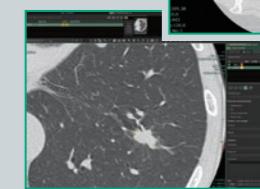
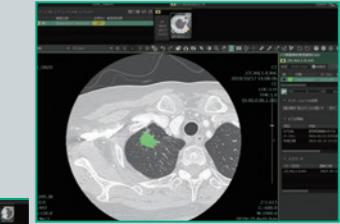
##### 解決に向けたイノベーション

- 富士フィルムグループが光学分野で培った、メタマテリアル\*を用いて光の波動を制御する技術を音響分野に応用
- 独自の構造でメタマテリアル技術を活用し、音の波動を制御し「風は通し、音は通さない」通風防音材を開発
- 換気に必要な通風量を確保することと、それに伴って発生する送風音の低減を両立
- ダイキンの高性能な換気ファンを生かしつつ、当社の通風防音材を適用することで新たな静音化技術を実用化

\* 波長よりも小さな構造体で自然界の物質では成しえない波動特性を得る人工物質

#### CASE 02 画像診断支援AI技術の開発支援ツールを 国立がん研究センターと共同開発

研究機関や医療機関による画像診断支援AI技術の研究開発を支援するため、富士フィルムと国立研究開発法人国立がん研究センターは、2021年4月、「AI開発支援プラットフォーム」を共同開発しました。プログラミングなどの高度な工学的知識がなくても、医師や研究者が画像診断支援のAI技術（ソフトウェア）を開発することができる研究基盤システムを確立したことで、AI技術を活用した画像診断技術の研究開発の加速が期待されます。今後、国立がん研究センター内の複数の研究テーマで「AI開発支援プラットフォーム」の研究活用と有用性の検証を進め、富士フィルムが製品化を目指します。



アノテーション・ツール（左）と学習済のAIエンジンを適用した結果の表示画面のイメージ

##### 解決すべき社会課題

- 医用画像の診断支援技術は臨床現場のさまざまなニーズに応えるため、社会全体での研究開発が幅広く進められている一方、高精度なAI技術開発のためには、良質な学習データを医師が加工（アノテーション）する必要があり、膨大な時間がかかる
- 一般に普及しているアノテーション・ツールは医用画像に最適化されておらず、学習データの作成・管理から学習モデルの設計・学習の実行・評価まで、一連の開発工程にかかる高度な工学的知識の習得が障壁になっている

##### 解決に向けたイノベーション

- 画像診断支援AI技術の開発工程を効率的に支援するプラットフォームの構築で、高度な工学的知識がなくてもAI技術の開発が可能になるとともに、学習データ作成のための加工および管理に医師が費やしていた膨大な時間の削減につなげられる



## 事業を“勝ち”に導き、 グループの“価値”を高めていく～ 経営戦略を支える 富士フィルムグループの 知的財産活動

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

佐久間 直子

### 富士フィルムグループの知的財産活動

富士フィルムグループにおける知的財産活動の姿勢をひと言で表現するならば、「全ては事業ありき」といえるでしょう。知的財産権を他社へのライセンス供与や売却などによって収益化する活動も展開していますが、知的財産は富士フィルムグループの事業を守り、持続的に発展させていくためのかけがえのない経営資産であり、事業収益の最大化のために活用することが知的財産部の第一の使命と考えています。

その姿勢を明確に打ち出すために、知的財産部では、自らの存在意義として「知的財産を活用して富士フィルムグループ事業の“力”ストーリーを実現する」という言葉を掲げています。この“力”には二つの意味があります。一つは企業としての“価値”。もう一つは守りばかりではなく、攻めの姿勢で収益やシェア拡大などへの事業貢献につなげることを意味する“勝ち”です。競合他社に対して知的財産による優位性を確立・維持するだけでなく、その事業分野におけるゲーム・チェンジャーになり得るような、先を見越した知的財産活動をいち早くしかけることを目指しています。具体的には、特許権を中心として強い権利を確保するため、開発部門における発明生産の促進から、出願・権利化、事業戦略の実行に

### 先手を打つ戦略を推進

富士フィルムグループならではの“力”ストーリーを描いていく前提として、自社の製品や技術に直接関わる権利

向けた知的財産の活用シナリオの策定・実行まで行っています。加えて、標準化や、特許情報をベースに技術や競合他社の動向を分析する調査活動など、その活動は多岐にわたっています。このように、事業のさまざまな場面で具体的な成果を出し続けることで、「最強の知的財産部」を目指しています。

当社の知的財産部は、経営戦略と密接な連携を図るため、社長直下の組織となっており、大きく知的財産技術、法務・涉外、標準化の3つのチームに分かれています。各メンバーに対しては、業務を細分化して担当を固定化するのではなく、なるべく多様な経験を積み、一人ひとりの守備範囲を広くしていくことを重視しています。知的財産業務には高い専門性が必須ですが、その専門性を深めるためには多様な経験に基づく多角的な視点が欠かせません。今後世の中のデジタル化がさらに加速し、従来の前提条件が大きく変化していく中、根本的な「考える力」を鍛えることが人材育成ではますます重要になっていきます。中長期的な視点に立ってメンバー一人ひとりの「質」を高めていくことが、「最強の知的財産部」の実現につながると考えています。

の獲得はもちろんのこと、他社の追随を先読みして、多面的かつ広く、速く権利化することを意識しています。先手を打つ

ことによって、競合他社が容易に参入できない製品市場を作るだけではなく、将来起こりうる知財係争の抑制にもつながり、攻める知的財産活動が可能になります。

このような当社の取り組みは業界でも高く評価されています。「化学業界 他社牽制力ランキング」<sup>※1</sup>では2012年以降

長年にわたってトップを維持しており、2021年も2位以下を大きく引き離して1位を獲得しています。

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

### 成長分野への展開を加速させる知的財産戦略

知財ミックスも、取り組みを強化している戦略の一つです。特許権、実用新案権、意匠権、商標権などの産業財産権を取得することや、ノウハウとして秘匿するなど、それぞれの知的財産の特性を組み合わせた効果を出すことで、富士フィルムグループならではの、革新的な製品の価値を多面的に守っています。

成長分野への事業展開や新製品の開発においても、事業部門や研究開発部門と連携し、強い知的財産を創出しています。例えば、第二の創業期における、ライフサイエンス事業への進出の先駆けとなった機能性化粧品「アスタリフト」は、写真フィルムで培ったナノテクノロジーなど、写真フィルム技術から派生した特許や実用新案を化粧品の開発に応用し、

実現した製品です。その大胆な技術の転用は、写真フィルムで培ったコア技術を、化粧品という新たな事業領域に応用していくために、いち早く多様な権利化を展開した知的財産活動によって支えられていました。

また、自社特許の権利化過程における引例情報や他社動向などから、業界における自社技術の価値や他社からの評価を分析し、そこで得た情報を新製品開発のヒントとして事業部門や研究開発部門に提供しています。さらに、事業活動の多様化に伴い、業務提携や技術移転、M&Aなどを含めたあらゆる場面において、知的財産の観点から、価値創造を支援するとともに、ビジネスリスクの低減にも取り組んでいます。

### グローバル市場での優位性を高める標準化活動

社会の価値観が大きく変化する今、グローバル市場ではルール形成や標準化をリードすることが、企業の競争力を高めていく上で非常に重要な戦略になっています。私たちは知的財産活動の一環としてこののような取り組みの重要性を早くから認識し、ISOやIEC<sup>※2</sup>といった国際標準化の技術委員会に当社の従業員をそれぞれの分野のエキスパートとして派遣するなどの活動を進めています。

当社が中心となってルール形成した最近の事例としては、除菌製品に関わるJIS制定と認証制度の立ち上げへの貢献があります。2022年4月、当社が長年取り扱う銀と独自のコート技術を活用した「Hydro Ag<sup>+</sup>アルコールスプレー」が、SIAA<sup>※3</sup>で新たに運用を開始した「業務用除菌膜施工」認証を取得しました。これは、この製品の差別化ポイントである、アルコール除菌により細菌数が減少した状態を長く持続できる点を客観的に評価可能なJIS規格の開発に、当社従業員が携わったものです。SIAAや加工製品メーカー、消費者団体などの協議を重ねた結果、新たなJIS発行、およびその認証制度を社会実装するという成果につなげることができました。このように、ビジネスにおける競争力の強化につながるルール形成を起点とした戦略を今後も追求していきます。



▲新たな認証制度の確立や認証の取得に連携して取り組んだ富士フィルムホールディングス 知的財産部と富士フィルム メディカルシステム事業部のメンバー

**SIAA**  
JIS Z 2811  
除菌膜施工用  
無機系加工剤  
JP0712255X0001E

※2 International Electrotechnical Commission: 国際電気標準会議  
※3 一般社団法人抗菌製品技術協議会

## 社会に価値ある知的財産活動とは何か?

自社や他社の知的財産の動向をベースとする、いわゆるIPランドスケープも、さらに進化させていきたい取り組みの一つです。特許マップといった“過去”的なデータをまとめただけのものではなく、学会や論文発表などの最先端の技術動向や市場・事業予測も含めた多様な情報を組み合わせて、統合的に分析し、当社が目指す事業領域の“未来”をも見渡せるようなインテリジェンスを提供できる仕組みを構築していきたいと考えています。

グループ全体における知的財産活動のガバナンス強化もこれから重要な課題です。富士フィルムグループは、最大の事業セグメントに成長したヘルスケアセグメントをはじめ、国内外で積極的なM&Aを進める中で、知的財産活動の範囲も拡大するとともに、多様化しています。国・地域によって知的財産権に関する法令は異なり、技術分野によって最適な知的財産活動も異なってくるため、より広範かつ専門的な知見が

必要となります。基本的には各社の活動を尊重しつつ、富士フィルムグループとして、あるべき知的財産活動をグローバルに展開できる体制を構築中です。

カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど社会課題への関心の高まりとともに、企業に対する社会の価値基準が変化しつつあります。それは、企業にとって大切な資産である知的財産に対しても同様です。これまで知的財産は、自社の事業を守るためのものという考え方が主流でした。しかし、社会課題の解決に貢献できる技術に関する知的財産については、社会全体の利益のために使っていくなど、新たな共創の形を考えていくことも重要だと考えています。富士フィルムグループの事業を勝ちに導き、そしてグループの社会的な価値を持続的に高めていくために、これからも経営戦略と一体となった知的財産活動に取り組んでいきます。

### DX戦略



富士フィルムホールディングス株式会社  
執行役員・CDO  
(チーフ・デジタル・オフィサー)  
ICT戦略部長

杉本 征剛

## イノベーション創出を加速するDX

### 富士フィルムグループの「DXビジョン」

当社はAIやIoTを活用した企業変革を目的として、2014年から積極的にデジタルトランスフォーメーション(DX)の実現に取り組んできました。2021年には、富士フィルムグループ全体のDX推進に関わる最高意思決定機関として、CEOを議長、CDOを副議長とする「DX戦略会議」を設置したほか、「All-Fujifilm DX推進プログラム」の下、グループ横断でDXを

#### 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、  
イノベーティブなお客様体験の創出と  
社会課題の解決に貢献し続けます。

推進する体制を確立しました。さらに、2021年7月にはグループが目指す姿を明文化した「DXビジョン」を策定しました。

DXビジョンに掲げているように、従業員の生産性が飛躍的に高まれば、お客様に新たな価値を提供し社会課題の解決に貢献する製品・サービスを創出する時間が増えます。そうした好循環を加速させるために、デジタルの技術を使って仕事のやり方を大きく変えていく、というのが基本的な考え方です。

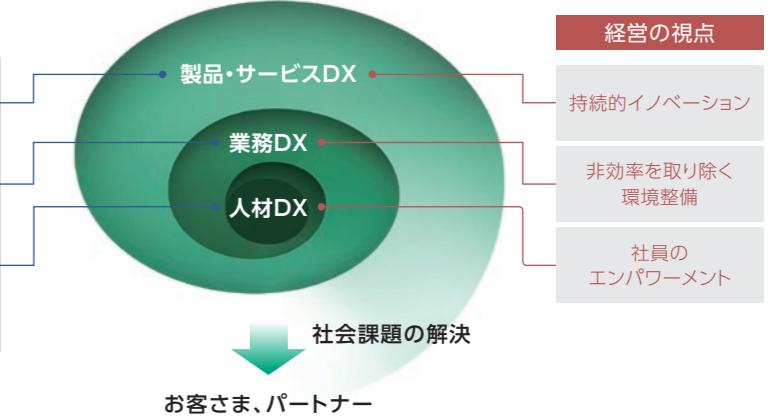
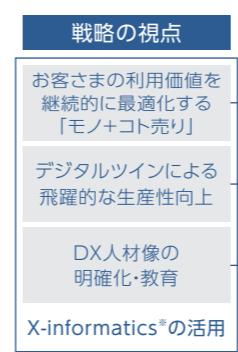
このビジョンを具現化するため、「製品・サービスDX<sup>※1</sup>」、「業務DX<sup>※2</sup>」、「人材DX<sup>※3</sup>」の3本柱と、土台となるインフラでDXを推進しています。また個別最適に陥らないよう、グループ全体で共通のITインフラの整備も進めています。

※1 ロボティクス・AI技術を製品・サービスに応用してお客様のDX加速を支援する

※2 経営データをグローバルで一元管理できるシステムを刷新し、業務効率を高める

※3 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

●デジタルを活用してお客様に最適な価値を届けるために、「経営」と「戦略」の視点から何を達成すべきかを示した「DX活動の価値創出フレームワーク」



※ Material Informatics、Process Informaticsをはじめ、さまざまにInformaticsをDXのあらゆる側面で活用すること

### コラム

#### 「CALNEO AQRO」における知財ミックス戦略



富士フィルムの「FUJIFILM DR CALNEO AQRO(カルネオ アクロ)」が、2021年度における全国発明表彰の「経済産業大臣賞」「発明実施功績賞」を受賞しました。この製品は、入院病棟や救命救急室、手術室など狭い場所でも使用できる、小型軽量で機動性に優れた移動型デジタルX線撮影装置です。当社独自の高感度技術を活用して、少ないX線量でも高画質な撮影を可能にしたこと、小型で軽量なボディを実現しました。さらに、4輪キャスター車両やアーム付きモニターなど特徴的なデザインを取り入れ、手動操作での素早い移動や迅速な画像確認を実現しています。

全国発明表彰では、高い機動性を実現させたデザインが高く評価されました。このように、「CALNEO AQRO」は、技術的な性能ばかりではなく、限られたスペースでの使用を可能にしたユニークかつ洗練された意匠に特長があります。当社は、この「CALNEO AQRO」について、技術の特許権に加えて意匠権、商標権など50以上に及ぶ権利化を行い、知財ミックス戦略によってブランドを保護しています。



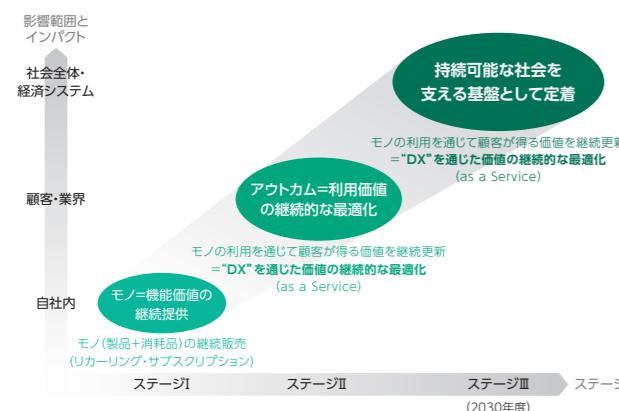
▲令和3年度全国発明表彰式で「経済産業大臣賞」と「発明実施功績賞」を受賞

## DXロードマップを策定

富士フィルムグループは、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の実現に向け、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」の両面から事業活動を展開しています。社会課題の解決に貢献する製品やサービスの生産量を増やして売上を伸ばし、会社を成長させることと、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量などの環境負荷の削減を図ることを両立させるのは極めて難しい課題と認識していますが、それを実現する上で不可欠なのが、デジタルの有効活用、すなわちDXです。

そこで、グループ全体が一体となってDXを推進するための共通指針として、DXロードマップを策定しました。2030年度までにより多くの製品・サービスが持続可能な社会を支える基盤として定着させることを目標とし、その実現に向けた道筋を示したもので、3つのステージに分けています。

### ●富士フィルムグループの「DXロードマップ」



## さらなるイノベーションの創出に向けて

富士フィルムグループには、医療AIの開発プラットフォームなど、医療AIの社会実装を加速させ、誰もが高品質な医療を受けられる医療格差のない社会づくりに貢献できる領域があります。

例えば、クラウド型AI技術開発支援サービス「SYNAPSE Creative Space」は、国立がん研究センターと共同で開発したAI技術開発の研究基盤システムを用いたもので、プログラミングなどの専門知識がなくても医師や研究者が自身で画像診断支援AI技術を開発することが可能なクラウドサービスです。2022年度中にサービス開始を予定しており、先行して医療・研究機関での試行を進めています。

市場や社会の中でデジタルプラットフォームを介して他社とつながり、1社のみでは実現が難しい、より幅広く、より大きな社会課題の解決に貢献できるようなイノベーションの創出を目指しています。

「ステージI」は、当社が得意としてきた消耗品販売や保守サービスなどのリカーリング(従量課金)ビジネスモデルを、デジタル技術の活用によって強化し、製品・サービスの「機能価値」をお客さまに継続して提供する段階です。製品・サービスそのものの機能や性能を高め、製品・サービスの利用形態の選択肢も増やしながら、デジタル技術の活用でお客さまとの関係性をより強化し、収益の維持・拡大につなげます。

「ステージII」は、デジタル技術の活用を通じて、機能価値にとどまらない「利用価値」を提供し、継続的に最適化することを目指す段階です。例えば、複合機の故障を予知し遠隔で故障発生を未然に防ぐとか、X線画像診断装置で撮影した画像を医療従事者が判断しやすいよう自動的に加工するといった、お客さまが製品・サービスを利用される際の「体験から得られる価値」を提供するものです。当社製品・サービスにメリットを感じてくださるお客さまを増やすことで、収益の拡大につなげます。

「ステージIII」では、お客さまやパートナー企業と一緒にして、製品・サービスやビジネスそのものを、持続可能な社会を支える基盤として定着させるステージです。すでにこの入り口にある事例の一つが、インドの健診センター「NURA」を起点とした新興国向けの健診サービス事業です(P35-37参照)。新興国でのがん・生活習慣病の早期発見をはじめ、グループの総力を挙げて、世界の医療課題の解決に向けた取り組みを加速していきます。そして、お客さまやパートナー企業などのステークホルダーにとって継続的にメリットのある環境(エコシステム)を生み出すことを目指します。



また、グループにおいても、データやデジタル技術を活用して新しい製品・サービスを提案するビジネスプランナーやデータサイエンティストといったDX人材育成を強化することで、変革のスピードアップにもつなげていきます。

2022年6月には、こうしたグループ横断的なDXへの取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が選定する「DX銘柄2022」に選定されました。

今後もビジネス環境の急激な変化に迅速かつ柔軟に対応し、グループ全体で持続的なイノベーションの実現に取り組んでいきます。

## 人材戦略



従業員一人ひとりが変化を成長のチャンスと捉えて、挑戦し、変化を作り出し続ける風土を育んでいきます。

富士フィルムホールディングス株式会社  
執行役員 人事部長  
兼 富士フィルム株式会社  
取締役 執行役員 人事部長

座間 康

## 富士フィルムグループが目指す人材育成

変化を作り出し続ける企業の実現には、個の成長と組織の成長のスパイラルアップが重要です。そのため、富士フィルムグループの人才育成は、仕事の基盤と自己成長の基盤を身につけることを柱として、「変化を成長のチャンスと捉えて、挑戦し、日々変化を作り出す従業員」を育成するとともに、従業員エンゲージメントの高い組織づくりを目指しています。

その土台となっているのが、富士フィルムグループのビジョンとして掲げている「オープン・フェア・クリア」な企業風土です。

2030年を目標とした「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」に対する姿勢も基本的には変わりません。SVP2030では人材に関わる重点課題として、「多様な従業員が活躍できるための仕組み・職場づくり」を掲げています。

### ●富士フィルムグループの 人材育成の目指す姿

#### 変化を作り出す企業になる

Value from Innovationの実現

従業員エンゲージメントの向上

組織の成長 個の成長

多様な従業員一人ひとりが個性や能力を最大限発揮しながら100人100通りの+STORY<sup>※1</sup>を紡ぐ

+STORY +STORY +STORY

#### 仕事の基盤を身に付ける

課題形成力(STPD)<sup>※2</sup>・専門力・技能

自分が主体として、  
役割を超えて本質的な課題を考え、  
周囲を巻き込み実行する

自己成長の基盤を身に付ける(+STORY)

①変化は成長のチャンスと捉えて挑戦し  
自律的に成長する

②上長は対話を通じて部下の価値観・考え方を  
理解しながら指導し、挑戦意欲を醸成する

ビジネスの基礎(コミュニケーション力、論理力など)/ITリテラシー・スキル

オープン・フェア・クリアな風土・幅広い事業領域/技術

※1 自己成長の基盤を身に付けるための支援プログラム

※2 富士フィルムグループ独自のマネジメントサイクル

「S(See:情報収集)-T(Think:分析)-P(Plan:計画)-D(Do:実行)」

## 人としての資質を磨き、リーダー人材を育成する

当社は、2021年度に中期経営計画「VISION2023」の策定とともに事業セグメントを再編し、事業ごとの成長フェーズに

応じた適切な戦略を実行しています。現在の14事業に及ぶ多様な事業の成長を加速させていくためには、強いリーダー

シップを発揮できる人材の育成が欠かせません。

そのため、リーダー人材の育成に向けた研修制度の充実を図っています。例えば、次世代の経営リーダーを対象とした研修では、歴史、宗教、哲学、地政学などのリベラルアーツを習得できるプログラムを展開しています。リーダーとして、これまで経験したことがないような多種多様な局面で自ら判断を下していくためには、教養を深め、大局観や歴史観に基づいた自分自身としての拠りどころを持つことが重要です。だからこそ、リベラルアーツを徹底して学ぶことが重要と考えています。

そして、従業員の成長に欠かせないのは実践の場です。富士フィルムグループでは事業や職種をまたぐジョブローテーションを実施しています。多様な仕事を経験することで、自ら変わり続けることの重要性を実感し、人間的に成長して

## 成長の鍵を握るDX人材とグローバル人材の育成

DX人材の育成については、従業員一人ひとりがDXの推進を自分ごとと考えて主体的に取り組んでいくことを基本としています。また、専門的知識と高いITスキルを持った人材の採用も強化しています。

現在、当社では、国内グループ全従業員を対象に受講必須のオンライン研修「DXリテラシー講座」を展開し、一人ひとりが自らの仕事にDXを取り込んでいくことを目指しています。また、国家資格「ITパスポート」などの資格取得を推奨・支援する中、約13,000名ものグループ従業員が資格取得に向け応募し、学ぶ意欲の高さを感じました。

さらに、DXに精通したビジネスプランナーやデータサイエンティストなど、各事業部でDXの実践を担う専門人材の育成を加速するための集中的な教育を行う「ブートキャンプ」型研修も各種実施しています。今後も従業員一人ひとりが本質的な課題を捉えながら、DXの主役として仕事の進め方やビジネスを変革していくよう、体制を強化していきます。

## 一人ひとりの「ストーリー」を大切にする

富士フィルムグループらしい人材育成制度に「+STORY（プラスストーリー）」があります。これは、自己成長の基盤を身につけるための支援プログラムです。従業員一人ひとりが一年に一度、自らの経験を振り返り、上長との対話を通じて新たな気づきや学びを得て、さらなる挑戦への意欲を醸成します。また、上長は、部下との対話を通じて部下の価値観や考えを理解しながら、個々の+STORYをどうサポートするか真剣に考える機会となります。

この制度はいわゆる“キャリア面談”と思われがちですが、

いくことを目指しています。その上で、どの事業や職種においても共通な仕事の進め方として習得していくのが富士フィルムグループ独自のマネジメントサイクル「STPD（See-Think-Plan-Do）」です。STPDサイクルは起きている問題を解決するだけではなく「事実をしっかり見て、本質を見極めるまで考え、課題を明確にした上で、具体的な実施計画をやり抜く」という、本質的な課題を形成して業務を実践していく力を重視していることが特徴です。また、このSTPDサイクルを実践していく上で重要なのは、役割や年齢を超えて、自らが推進していくというオーナーシップです。自分自身が掲げた課題は自らが主体者となって、周囲を巻きこみながら挑戦していきます。このように、仕事の基盤であるSTPDサイクルを体得し、実践していくことが富士フィルムグループの創出するイノベーションの源泉となっています。

グローバル人材の育成もさらに強化すべき課題の一つです。国内の従業員に対しては、若手のうちからグローバルな経験を積めるように海外トレーニング<sup>※3</sup>や短期テーマ派遣<sup>※4</sup>といった研修制度を充実させています。30代後半には海外グループ会社の経営を担えるようなグローバル人材を育成していくと考えており、実際にその世代で現地法人のトップとして経営を担っている従業員が複数います。

また、富士フィルムグループがグローバルな事業展開を加速していくためには、グループ会社の中核や経営を担うローカルの従業員の育成も欠かせません。各国・地域の環境に合わせながら、国内と同様に、リーダー人材の育成研修などの体制を強化していきます。

※3 海外の語学学校など専門教育機関への通学、研修プログラムへの参加を通じて、富士フィルムの各分野におけるグローバルビジネスリーダーおよび高度専門家を育成する制度

※4 約1カ月～半年間、海外現地法人でローカルスタッフと共に働いて実情を把握し、今後の業務に生かすことを目的とした制度

私たちは「キャリア」ではなく、あえて「ストーリー」という言葉を使っています。一生懸命に仕事に取り組めば、やりがいや喜び、悔しさなどさまざまな思いを経験します。多様な人との出会いもあるでしょう。その中で無駄な経験は一つもなく、全ての経験が従業員の成長の糧になっています。それらの経験をつないでいくと、まさに従業員一人ひとりの独自のストーリーがあるのです。そして、次なる挑戦に向けて必要なスキルや姿勢を身に付け、プラスしていくことで成長していきます。そして、従業員が紡ぐ多様な+STORYが富士フィルム

グループの原動力となっていくのだと私は考えています。

従業員の+STORYをサポートするための施策や環境づくりにも注力しています。例えば、富士フィルムグループ従業員の+STORYを紹介するオンラインセミナー「+STORY LIVE」では、さまざまな専門性や個性、経歴を持つ従業員が自身の仕事や人生で得た気づきや目指す姿などを共有する企画として、2021年3月から月1回実施しており、毎回数百名が参加しています。今年6月に開催した回では、社長の後藤も参加し、自らの経験を交えながら激励の言葉を贈りました。参加者の挑戦意欲の喚起にもつながったと感じています。

また、「+STORY LIVE」にも登壇した富士フィルムベトナムの社長が現地従業員向けに+STORYの対話会を実施したところ、高い評価を得ました。今後はそれぞれの国・地域に合わせてローカライズさせながら、海外のグループ会社へと広げていきます。従業員の経験や考え方を共有し、刺激し合う場を通じて、富士フィルムグループの企業文化の定着や継承につながっていることを実感しています。

従業員の働きがいの実感を把握し、エンゲージメントを継続

## 富士フィルムグループならではの健康経営を推進

企業理念やビジョンを実践するためには、従業員の誰もが生き生きと働く基盤として、「従業員の健康」も人材戦略における非常に重要なテーマとなります。富士フィルムグループでは、2019年に健康経営宣言を制定し、人事部長である私自身がグループ全社の「健康経営責任者」となり、健康経営を推進しています。ヘルスケアカンパニーという特徴も生かした取り組みは、多岐にわたっています。例えば、グループ全社の従業員を対象とした健康づくりのために、生活習慣病やがん、メンタルヘルスなどの重点課題を設け、KPIを設定して健康

## 変化に挑み続けるDNAを育み伝えていくために

人材の採用に関しても、これまでお話ししたような価値観を共有できる人物像が基本となります。大切なことは、100人がいえば100通りのストーリーがあるということ。富士フィルムグループでは人材採用についても多様性を尊重しています。また、富士フィルムグループが変化し続けていくためには、新しい風を吹き込んでいくことも重要であり、M&Aによって富士フィルムグループに新たに加わった会社／従業員とのシナジーを創出していくほか、経験者採用もこれまで以上に積極的に進めています。

富士フィルムグループは、これまで日本の企業では類を見ないような大胆な事業構造の転換に挑み、新たな成長を成し遂げてきました。私自身、2000年当時のことを振り返る

的に向上させていくことも重視しています。これまで富士フィルムグループの全従業員を対象とした調査を実施していましたが、人事部やコーポレートコミュニケーション部などのコーポレート部門による、働きがいやプランディングなど、それぞれの指標に基づく個別の調査でした。今後、それらの調査を横断的に統合させ、調査結果から得られた課題を経営戦略や事業戦略に反映していくよう、調査設計を見直しています。2022年度中に、新たなエンゲージメント調査を実施する予定です。



▲ベトナムで行われた+STORY対話会

推進に具体的に取り組んでいます。2022年4月には、従業員向けの医療施設として、「富士フィルムメディテラスよこはま」を富士フィルム健康保険組合が新たに開設しました。設立にあたって当社と富士フィルム健康保険組合が協働し、超音波や内視鏡など当社の最新の医療機器を導入し、最先端の健康診断を従業員に提供しています。「健康経営銘柄」や「健康経営優良法人」に選定されるなど、積極的な取り組みは社外からも高く評価いただいているです。

ことがあります、もしも会社があのまま立ち止まっていたら、現在の私たちの姿はあり得なかつたと思います。それは変革の担い手となった従業員が変化を恐れずに挑み続けてきたからだと思います。

変化していく上で絶えず大事にしていくのは、オープン、フェア、クリアな企業風土であり、従業員が富士フィルムグループで働き、成長しながら培ってきた価値観です。富士フィルムグループを大きな木にたとえるならば根となる部分でしょう。これからも変化を作り出し続けるために、その基盤となる人材育成の仕組みを今後も充実させ、富士フィルムグループの価値をさらに高めていきます。



Chapter  
05 | サステナビリティ/  
ガバナンス

- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 73 取締役会議長メッセージ         | 84 社外取締役座談会          |
| 74 サステナブル社会の実現に向けた取り組み | 88 新任社外取締役 就任メッセージ   |
| 75 環境                  | 89 コーポレート・ガバナンス      |
| 78 多様性・働きがい・健康経営       | 98 ステークホルダー・エンゲージメント |
| 81 人権                  | 99 経営体制              |
| 82 責任あるサプライチェーンマネジメント  |                      |

# 持続的に成長し、 中長期的に企業価値を 向上させるための 仕組みをつくる

昨年6月に取締役会議長に就任してから、1年以上が経ちました。この間、取締役会のさらなる機能強化を目標に掲げ、取締役会における議論をさらに活性化させるとともに、コーポレート・ガバナンス向上のための施策を推進してきました。



代表取締役会長・取締役会議長  
助野 健児

## 執行の方向性が社会の求める中長期的な価値に合致していることを担保する

株主・投資家との対話では、取締役会議長とCEOを分離し、それぞれの役割を明確化したことにより、当社の取締役会がどのように変わってきたかを問われます。当社の取締役会では、上程基準に基づき、当社の重要な経営案件だけではなく、事業会社である富士フイルムおよび富士フイルムビジネスイノベーション、ならびに両社の子会社の重要な業務執行についても審議を行っています。当社は写真のデジタル化の急速な進展による本業消失の危機を乗り越え、現在のヘルスケアを中心とした強固な事業ポートフォリオを構築してきました。その過程において、将来的に活用可能な技術・人材などのアセットを熟知し、各事業に対して高い知見を有するメンバーを中心として構成された取締役会が事業会社の執行の決定に関与することには大きな意義がありました。当社の取締役会がマネジメントボードとして有効に機能することで、現在に至るまでのたゆまぬ成長を実現することができたと言えます。一方で、取締役会ではこの1年間で、新たな脱炭素

目標や環境戦略の策定、ESG指標の役員報酬への組み入れ、政策保有株式の縮減、DXへの取り組みなど、コーポレート・ガバナンスやサステナビリティに関する案件を数多く取り扱ってきました。私が取締役会議長に就任してから1年間（2021年6月29日～2022年6月29日）に開催された、全14回の取締役会のうち、11回においてコーポレート・ガバナンスやサステナビリティに関する議題を審議してきました。これは、当社の取締役会が中長期的な視点を持っていることの証左であり、私が昨年の統合報告書で申し上げた取締役会の役割、すなわち、「業務執行の方向性が、社会の動向や社会が求める中長期的な価値と合致していることを担保すること」の実践であります。今後さらに、当社の経営方針・経営計画に即して、イノベーションを生み出し、競争力の源泉となる人的資本や、当社の取締役および監査役に求められる経験・資質に関する議論を深め、当社が持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させるための仕組みを整えていきます。

## 対話を深化させ、より高次のコーポレート・ガバナンスを追求していく

本年4月に開催した機関投資家向け「環境戦略説明会（ESG説明会）」では、私自身も取締役会議長の立場から、株主・投資家の皆さまと対話をさせていただきました。当社の創業以来のDNAである環境を重視する考え方や、製造段階で燃料を活用した熱エネルギーが必要となることから、CO<sub>2</sub>排出量が多い素材・化成品事業を有する当社が環境課題に取り組む難しさや意義をご理解いただけたと思います。同時に、新たに策定

した意欲的な脱炭素目標の達成に対する皆さまからの期待を強く実感しました。これらも含め、株主・投資家の関心事や当社に対する提言について、取締役会で報告の上、議論しています。今後は、株主・投資家の皆さまとの対話に社外取締役が参加する機会を、これまで以上に増やしていく考えです。そして、引き続き、ステークホルダーとの建設的かつ実効的な対話を重ね、より高次のコーポレート・ガバナンスを追求していきます。

## サステナブル社会の 実現に向けた取り組み

### 基本方針

当社は2017年8月に2030年度をゴールとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」を策定しました。4つの重点分野「環境」「健康」「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる「サプライチェーン」「ガバナンス」の計6分野・15重点課題を設定し、全社で目指すべき姿として、それらの目標に向けた活動を推進しています。「環境」分野における数値目標（P75参照）に加え、「健康」と「働き方」についてKPIとなる数値目標を設定しています。具体的には、「健康」分野において、メディカルシステム事業の医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までに世界196の全ての国・地域に導入し、医療アクセスの向上に貢献します。また「働き方」分野では、ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供します。当社はこれらの目標やその進捗状況などにつき、当社Webサイトや統合報告書、サステナビリティレポートなどを通して、情報開示を行っています。また、当社の事業活動がステークホル

ダーの要請や期待に応えているかを、さまざまな機会を通じて検証し、事業活動全般に反映させています。

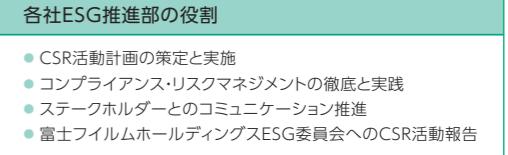
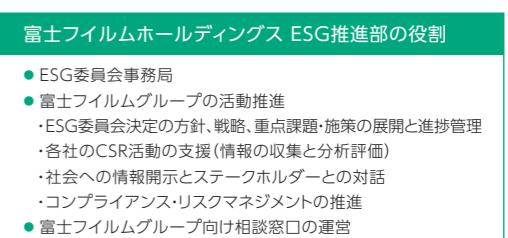
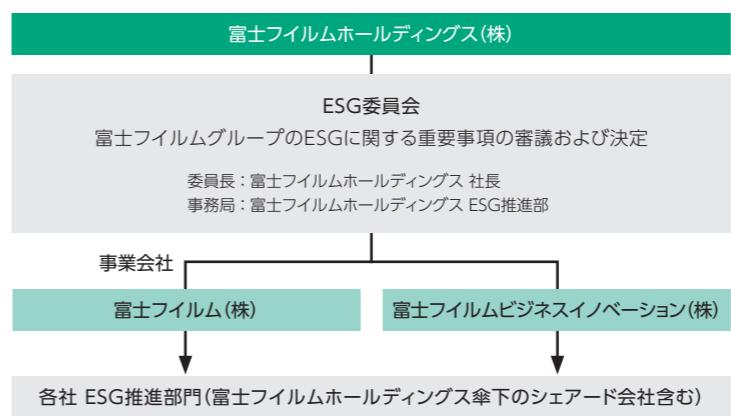


### 推進体制

事業を通じて社会課題を解決するという明確な方針の下、社会の発展に対する貢献と当社事業のさらなる成長を両立させる考え方が、経営や企業文化の根幹に根づいています。2019年6月に、ESGの取り組みを加速させるため、従来、経営企画部内に置かれていたCSR部門を発展的に改組し、社長直下の組織としてESG推進部を設立しました。ESG推進部は、富士フイルムグループの経営の根幹にESGの視点を取り込むことやESGに関する施策を社内に浸透させる役割を担いながら、グループ全体のESG課題の検討・提案、活動実績の社外への情報開示、

ステークホルダーとのコミュニケーションのほか、グループ各社のCSR活動支援、活動に対する進捗管理などを行っています。

また、当社社長を委員長とするESG委員会は、富士フイルムグループのESGに関する重要事項についての意思決定を行っており、その内容は取締役会にも報告されています。ESG委員会は、委員長の当社社長、ESG・経営企画・人事の各担当役員、および事業会社（富士フイルム・富士フイルムビジネスイノベーション）の社長で構成され、議題によって関連する役員・事業部長などが審議に参加します。



## 環境

関連する  
マテリアリティ  
(重要課題)

気候変動への取り組みはグローバルビジネスへの参加資格であるという考え方の下、当社は脱炭素目標を引き上げ、2040年に自社が使用するエネルギー起因のCO<sub>2</sub>排出をゼロにすべく、新たな環境戦略を推進しています。

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

## 気候変動への対応(TCFD提言に基づく情報開示)

## 指標と目標

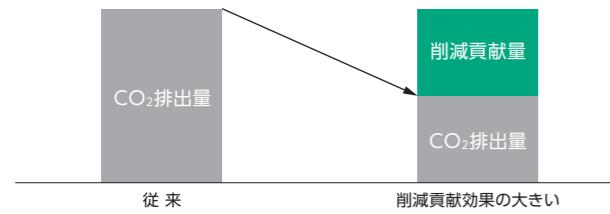
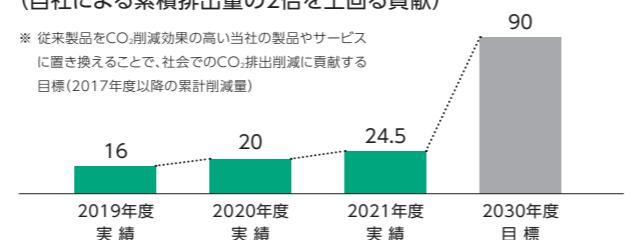
2021年12月、パリ協定が目指す脱炭素社会の実現に向け、新たなCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定しました。新たな目標では、2040年度までに自社が使用するエネルギー起因のCO<sub>2</sub>排出を実質的にゼロとすること(カーボンゼロ)を目指すとともに、原材料調達から製造、輸送、使用、廃棄に至るまでの自社製品のライフサイクル全体において、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を50%削減(2019年度比)します。購入電力についても2030年までに50%を再生可能エネルギーへと転換していきます。

これらの目標達成のために、省エネルギーの推進と再生可能

エネルギーの導入を推進するほか、環境負荷低減に優れた製品・サービスを社内認定する「Green Value Products」認定制度を運用し、社会でのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献していきます。

製品・サービスを通じた社会でのCO<sub>2</sub>排出削減貢献に関して、2030年度までに社会でのCO<sub>2</sub>排出削減累積量90百万トンを目指すほか、環境配慮認定製品Green Value Productsの売上高比率を2030年度に60%へと高めることを目標としています。

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

社会でのCO<sub>2</sub>排出削減効果の大きい製品・サービスの提供社会でのCO<sub>2</sub>排出削減累積量90百万トンに貢献\* (単位:百万トン)

## リスク管理とガバナンス

リスク管理として、気候変動に関するパフォーマンスをグローバルで監視するシステムを導入しており、CO<sub>2</sub>やフロンなどの温室効果ガスの排出量、使用エネルギー量などを拠点ごとに監視することで、リスク抽出に活用しています。抽出されたリスクはエネルギー戦略推進委員会で要因分析され、ESG委員会に報告の上、対応についての意思決定を行います。気候変動に対するリスク評価のため、インターナルカーボンプライシング(ICP)を活用し、想定される財務影響と今後の対応を検討しています。また、TCFD提言に基づくシナリオ分析により、外的環境がもたらすリスクについても対策を行います。

気候変動に関する課題、目標などはESG委員会にて審議・決定の上、取締役会に報告されます。ESG委員会ではこれまでにTCFD提言への賛同、SBT認証の取得など、気候変動に関するイニシアチブへの参加のほか、新たな脱炭素目標や環境戦略 "Green Value Climate Strategy" の策定について意思決定をしてきました。2021年度は、ICP導入および社内炭素価格の決定方法についても同委員会にて審議の上、決定しました。

## 戦略:シナリオ分析に基づくリスク・機会

TCFD提言に基づくシナリオ分析では、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の報告書の中で示された代表濃度経路(Representative Concentration Pathways:RCP)2.6~8.5を下に、脱炭素社会に向けたより厳しい対策がなされ、2100年

までの気温上昇が産業革命時期比で1.5°Cに抑えられる「1.5°Cシナリオ」と、現状を上回る対策を取らず産業革命時期比で3.2~5°C上昇する「4°Cシナリオ」を設定し、評価しました。

4°C  
シナリオ

現状を上回る対策が取られず2100年までに平均気温が  
産業革命時期比で3.2~5°C上昇するケース

事業リスク(物理リスク)	事業機会
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物理リスクを認識しています。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、自家発電設備による安定電源の確保などの対策を進めています。	異常気象に社会が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。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ができます。また、災害発生時には、災害発生における自治体の罹災対応プロセスのデジタル化により、自治体業務と住民の早期生活再建支援に貢献するソリューションはその必要性が高まると予測しています。水不足問題に対しては、イオン交換膜などのフィルテレーション技術を活用した、かん水や海水の淡水化などによって、飲料水や農業用水の確保に大きく貢献できると考えています。
気温や降水パターンの変化による動植物の生息地域の変化や個体数の減少・死滅が想定され、植物由来原材料の供給の不安定化・価格高騰のリスクもあります。また、化石燃料の枯渇により、石油由来原材料の供給の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や複合機の再生活用(リユース)を進めなど、資源使用量の削減によるリスクの低減を図っています。	気温上昇は人々の健康にも大きな影響を与えます。感染症など想定外の疾病拡大による医療従事者の負担増加や、台風や集中豪雨、熱波の発生頻度の増加により患者や医療従事者の往来が困難になり、医療従事者が少ない国・地域において医療崩壊につながる可能性があります。富士フィルムグループは、医療ITや医用画像診断・AI技術をグローバルで展開することで、医療従事者の負担軽減や遠隔診断などの医療アクセス向上に貢献していきます。

1.5°C  
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1.5°Cに抑えられるケース

事業リスク(移行リスク)	事業機会
脱炭素社会へ移行する過程で、炭素税や炭素国境調整措置の導入による財務リスクを認識しています。2021年度の自社で使用するエネルギー起因のCO <sub>2</sub> 排出実績は1,053千トンでした。欧州連合域内排出量取引制度(EU-ETS)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11,000円と想定した場合、約116億円の財務リスクとなります。富士フィルムグループでは、2040年度での自社で使用するエネルギー起因のCO <sub>2</sub> 排出ゼロに向けて、省エネルギー化と再生エネルギーの導入の両輪で脱炭素への取り組みを推進しています。	社会全体のエネルギー利用効率を高めるため、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るとともに、自然エネルギーの普及に伴い、蓄エネルギーのニーズも高まると考えられます。富士フィルムグループでは、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使用電力削減や、省電力複合機などを提供することで、お客さま使用先でのCO <sub>2</sub> 排出削減に貢献しています。また、自然エネルギーを利用するためのインフラ保全を目的として、風力タービンのブレード欠陥を稼働中に遠隔で点検診断可能な技術開発を、風力エネルギー供給会社と協働で進めています。さらに、コスト・容量で従来の液体リチウムイオン電池に対して優位性のある準固体電池の開発を他社と連携して進めることで、電気自動車や定置用蓄電池での実用化に貢献できるものと考えています。
自然エネルギーとの親和性により、大都市への集中型社会から地方への分散型社会へ移行するため、分散型社会での生活や医療、事業活動を支えるソリューションが普及すると考えられます。医療ITや医用画像診断・AI技術を活用した医療従事者支援、医療アクセス向上に貢献するソリューションに加え、ビジネスの側面において業務プロセスのデジタル化・自動化、ペーパーレス化を促進するソリューションサービスは、リモートワークやハイブリッドワークといった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> 排出削減の両面から、当社の事業機会につながるものと考えられます。	脱炭素社会に移行する過程では、化石燃料の使用が避けられない産業におけるCO <sub>2</sub> 捕捉や大気中のCO <sub>2</sub> 固定化が必要になります。この領域では、バイオエンジニアリング技術を活用した、水素酸化細菌によるCO <sub>2</sub> を原料とした有用物質のバイオ生産が貢献できると考えています。

## 資源循環の取り組み

### 水リスクへの対応:ステークホルダーとの協働

富士フィルムグループでは、水使用量削減、銀資源の回収再利用、複合機の循環システム確立など、ライフサイクル全体の取り組みにより資源循環を積極的に進めています。水資源に関しては、当社の祖業である写真フィルムの製造において、清浄な水を多く

使用したことから、早くから水投入量の削減や水のリサイクル利用に取り組んできました。2030年度までに当社グループにおける水投入量を30%削減(2013年度比)することを目標とし、2021年度時点では14%の削減に至っています。地域住民やNGO法人などのステークホルダーと共に環境を守る活動や水源保護にも努めています。

### 社会でのCO<sub>2</sub>排出削減への貢献

#### 環境配慮設計(プロダクトスチュワードシップ)

富士フィルムグループでは、「グリーンポリシー(環境方針)」に基づき、全ての新製品・改良品で「環境配慮設計(プロダクトスチュワードシップ)」に取り組んでいます。製品開発段階で、原材料調達、製造、輸送、使用、廃棄のライフサイクル全体にわたって環境負荷の定量的かつ客観的な評価を行い、より環境負荷の少ない製品設計に努めています。2018年度から一定の環境配慮の基準を満たした製品・サービスに対する「Green Value Products」認定制度を運用しており、Green Value Products製品の全社売上比率については、2030年度目標60%に対し2021年度では



30%となりました。2021年度は自社製品のライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出削減目標を、從来目標の2030年度までに2013年度比45%削減から、「2030年度までに2019年度比で50%削減(2013年度比65%削減相当)」へと上方修正しました。2021年度の時点では、2019年度比で7.5%削減しています。また、社会でのCO<sub>2</sub>排出削減として、2030年度までに累積90百万トンのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献するという目標に対しては、2021年度で累積24.5百万トンのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献しています。

### 製品・化学物質の安全確保

#### 化学物質管理

富士フィルムグループは、お客さまの手元にずっと残る写真を祖業としていることから、販売時の法令を順守するのみならず、将来にわたる環境への配慮を事業活動に根づかせています。1975年には、当時国内では非常に先進的な取り組みとして、化学物質安全性評価の試験組織を設置し、自主的に化学物質の安全性を保証してきました。現在も、国際的に信頼性が認められた安全性試験機関として、活動を続けています。具体的な活動として、重大な危険有害性や社会的な懸念が判明した化学物質を「リスク管理優先物質」に指定し、法令に先行して自主的に使用制限する管理を行っています。安全な化学物質への代替化、または使用量の削減によりリスクの低減を図っています。また、動物実験代替法の推進として、化学物質の安全性評価に際し、動物実験の代替法の共同研究への参画や開発に取り組んでいます。さらに、製品に含まれる化学物質の情報管理において、国際規格IEC62474に準拠した情報伝達の仕組み「chemSHERPA(ケムシェルパ)」を利用し、この運用に参画するとともに、取引先、サプライチェーンへの「chemSHERPA」の理解を促進する活動を行い、製品の安全な取り扱い方法の普及を進めています。現在、

当社サプライヤーの9割が「chemSHERPA」を採用しています。フロン類・揮発性有機化合物の排出や、有害廃棄物や汚染物質については各国・地域の規制に基づいて厳重に管理し、事故の未然防止を図っています。

#### 生物多様性

生物多様性の維持・保全に対し、当社は「生物多様性の保全に関する基本認識と行動指針」を制定し、事業活動における生物多様性のリスクを評価し、それを最小化するよう進めています。リスク評価の結果、リスクの高い分野として森林生態系に影響を及ぼす「ビジネスイノベーションにおける用紙の調達」を設定し、生態系・生物多様性や地域住民の人権に配慮した用紙調達の取り組みを拡大しています。

製品開発時は、環境配慮設計に「生物多様性保全」の視点を組み入れ、全ての製品化の過程で生物多様性評価を行っています。また「植物由来原材料の調達に関する管理規則」を制定し、自然破壊や人権侵害に加担しないことの管理を徹底しています。環境負荷の最小化のため、事業場単位での活動も行っており、地域の環境保全として、たとえば富士フィルム九州では南阿蘇村での地下水かん養や白川上流域の植林に協力し、水資源の確保に寄与しています。

## 多様性・働きがい・健康経営

### 関連するマテリアリティ(重要課題)



多様な人材の育成と活用  
働きがいにつながる環境づくり  
疾病の早期発見/健康増進/健康経営の推進

## 多様性

多様な人材が長期的に活躍できる環境整備を推進し、一人ひとりが最大限に能力を発揮し、仕事を通じた成長の機会を逸することなく組織に貢献できることを目指します。

## 基本方針

富士フィルムグループは「富士フィルムグループ行動規範」において、「ダイバーシティの尊重と推進」、「差別の禁止」を掲げています。人々の多様性を前提とし、差別を禁止するとともに、互いの人格と個性を尊重し刺激しあうことで新たな価値を生み出し、豊かな社会づくりに貢献できる強い組織になることをを目指しています。国籍や性別などの属性にかかわらず、採用、昇格、待遇などにおける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作り、運用を行っています。また、出産や介護などのライフステージの変化の際も、一人ひとりが仕事を通じた成長の機会を逸することなくその多様性を生かして組織に貢献できるように支援しています。

## 効果測定(KPI)

「多様な従業員が活躍している状態」を示す各指標に対して、2030年度に向けてはグループの基幹ポストにおける外国籍従業員比率35%、役職者(管理職)に占める女性比率25%を長期目標に掲げています。優秀な外国籍従業員・女性従業員の役職者への登用推進や、役職者候補の採用も強化していきます。障がい者雇用は、2016年度から継続して法定以上の障がい者の雇用率を達成しており、今後もこの水準を維持していきます。そして育児や介護の離職率においては、休職から復帰3年後の定着率100%を目指しています。

		2021年度	2030年度目標
基幹ポストに占める外国籍従業員の比率	富士フィルムグループ	27.7%	35%
管理職に占める女性の割合	富士フィルムグループ*	16.1%	25%
障がい者雇用率	国内富士フィルムグループ	6.4%	15%

\* 役職者の区分は現地法人ごとの定義に基づく

## 取り組み

当社の長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP 2030)」の「働き方」の領域において、「多様な従業員が活躍できるための仕組み・職場づくり」を重点課題の一つに挙げています。具体的には、①優秀な外国籍従業員の登用、②女性の活躍推進、③法定以上の障がい者雇用の維持、④育児離職率・介護離職率ゼロの実現を目指して、働き方改革と多様性推進の取り組みを進めています。富士フィルムグループの企業行動憲章・行動規範には、多様性の尊重や差別の排除に関して明確に記述しており、その内容については24言語で従業員に周知するとともに、eラーニングを通じて理解促進を図っています。

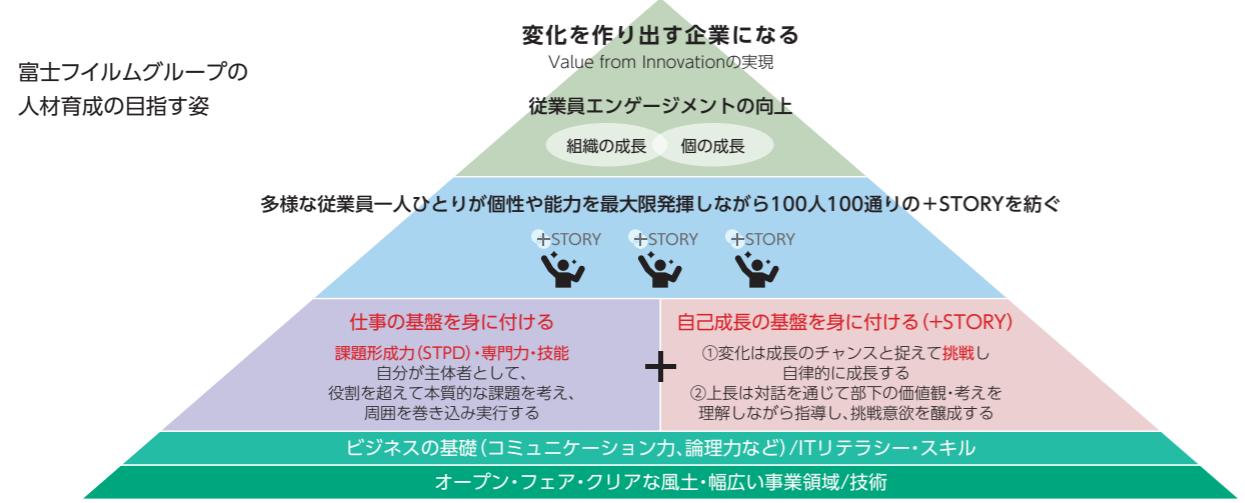
## 働きがい

「SVP2030」において「働きがいにつながる環境づくり」を目指しています。従業員一人ひとりが変化を成長のチャンスと捉えて、挑戦することで、富士フィルムグループの成長を支えています。

### 基本方針

変化を作り出す企業の実現には、組織の成長に加えて個の成長がとりわけ重要です。人材育成の柱として、仕事の基盤を身につける課題形成力の強化と、自己成長の基盤を身につける自己成長支援プログラム「+STORY」に取り組み、多様な従業員一人ひとりが個性や能力を最大限発揮する組織の実現を目指しています。

人材開発の方向性の共通の価値観となるのはSTPD(See-Think-Plan-Do)強化を柱とした「富士フィルムウエイ(FF-WAY)」です。富士フィルムグループのビジョンの実現に向けた、意識の転換と企業体質の変革に必要な要素が盛り込まれており、全ての従業員へのFF-WAYの浸透が推進されています。



### 自己成長支援プログラム「+STORY(プラスストーリー)」の取り組み

個の強化のための人材育成では「自ら考え行動する」「成長と変化に挑む」人材を目指し、従業員の課題形成力を引き上げるとともに、資格役割に応じた研修・教育や選抜型研修、グローバルリーダー育成研修などの教育機会も積極的に提供しています。

自己成長の基盤を身につける自己成長支援プログラム「+STORY」は、以下を目的として展開しています。

- ①従業員一人ひとりが変化をチャンスと捉えて挑戦し、自律的に成長する意欲を高めること
- ②上長が対話を通じて部下の価値観や考え方を理解しながら

ら指導し、挑戦意欲を醸成すること

目の前の仕事に一生懸命取り組む中で、やりがいや喜び、感動、悔しさなどの感情と人との出会いを糧にしながら、従業員一人ひとりのストーリーを積み重ねることを大切にしています。一年に一度そのストーリーを振り返って上長と対話し、対話から学びや気づきを得ることでさらなる挑戦へとつながります。上長は部下の「+STORY」をどうサポートしていくかを考えるなど、従業員一人ひとりのストーリーにさまざまな要素をプラスしていくサポートを行っています。

### 効果測定(KPI)

さまざまな従業員教育をグローバルに実施し、「FF-WAY研修／課題形成力強化研修」やDX人材の強化にも力を入れています。2021年度の研修実績は合計約158万時間(従業員一人あたり約19時間)の実施、研修費用は約17億円でした。

2020年度にグループの全従業員にエンゲージメントを図る意識調査を行ったところ、「富士フィルムグループで働いていることに誇りを持っているか」という質問に対し、肯定的な回答が75%に上りま

した。同様に「現在の仕事にやりがいを感じているか」という質問に対する肯定的な回答は67%でした。2020年度の調査結果に基づき、各組織のリーダーが自組織の状態を深く分析し、従業員エンゲージメント向上策の立案と実行に十分な時間を振り向かれるよう、2021年度はこの調査を休止しました。今後実施する定期調査において、これらの指標の状況を把握し、従業員が職場や仕事に積極的に関わり、熱意と能力をさらに生かせる環境を整えていきます。

## 労働安全衛生・健康推進

働く人々の安全確保と健康の推進が企業にとって最も重要な基盤であると考え、事業活動において全従業員の労働安全衛生を最優先し、安全で働きやすい環境を確保します。

### 基本方針

「富士フィルムグループ行動規範」の「労働安全衛生・健康推進方針」において、安全で快適な職場環境の維持・強化を明示しています。当社は、企業理念やビジョンを実践するための基盤となる従業員の健康維持増進を経営課題とし、「労働安全は事業の原点である」という考え方の下、最優先で従業員の労働安全の確保に努め、

安全衛生関連の諸法令の順守を徹底しています。加えて、M&Aなどにより新たに富士フィルムグループに加わった会社についても、労働安全に関するデューディリジェンスを実施し、設備や作業に起因する労働災害リスクの調査のほか、関連法規制の順守状況を事前に確認した上で、労働安全リスクマネジメントを徹底しています。

### 労働安全衛生に関する取り組み

当社は、2020年度に安全の国際標準であるISO45001:2018に準拠した労働安全衛生規程を新たに制定し、海外を含む全拠点で運用を開始しました。グループ全体の安全管理体制や活動目標を明確化し、労働安全におけるさらなるガバナンスの

強化を行っています。安全衛生に関する労使協議や、チェックリストによる職場巡回点検、新たな作業や作業方法を変更するときのリスクアセスメントにおける危険源の抽出と対策などの活動を行っています。

### 労働安全衛生に関するKPI

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

		2021年度 ( )内は化学工業平均 <sup>※4</sup>
労働災害度数率 <sup>※1</sup>	国内富士フィルムグループ	0.36(0.58)
	海外富士フィルムグループ	1.4
労働災害強度率 <sup>※2</sup>	国内富士フィルムグループ	0.006(0.01)
	海外富士フィルムグループ	0.025
TRIR <sup>※3</sup>	富士フィルムグループ	2.07

※1 労働災害度数率(LTR)=  
$$\frac{\text{休業災害被災者数}}{\text{延べ労働時間数}} \times 1,000$$

※2 労働災害強度率=

※3 TRIR(総災害度数率):100万時間あたり負傷者数(不休労災+休業・死亡労災)

※4 化学工業平均 出典:令和3年「労働災害動向調査」(厚生労働省)

### 健康推進に関する取り組み

富士フィルムグループの健康経営責任者である当社人事部長の下、グループ各社の健康推進部門を束ねる機能として人事部健康推進グループを設置、グループ全体の健康増進施策の立案・推進に力を入れています。

「富士フィルムグループ健康経営宣言」は全グループ会社に周知し、国・地域の文化や習慣などの特性に合わせた活動を推進しています。日本においては、健康保険組合、産業医、会社、従業員組織が

一体となって従業員の健康維持・増進活動に取り組み、2019年度からは国内グループ会社で、健康経営責任者、健康経営推進責任者、担当者を任命し、グループ横断での健康経営推進責任者会議を開催、グループで一貫した方針の展開や情報共有を実施しています。2022年4月には、当社の持つ最先端の医療機器による健康診断を行う従業員向け健診施設「富士フィルムグループ健康保険組合 富士フィルムメディテラスよこはま」を開設しました。

### 健康推進に関する効果測定(KPI)

2018年度からは、健康課題から抽出した5領域(生活習慣病、喫煙、がん、メンタルヘルス、長時間労働)を重点課題と定めて取り組みを進めています。

がん対策には、当社独自の先進技術を搭載した内視鏡システムやマンモグラフィなど、高品質な健康診断のサービスを従業員に提供しています。

#### 富士フィルムグループ 健康課題におけるKPI、中期目標と実績

重点領域	KPI	実績	
		2021年度	中期目標 2022年度
生活習慣病対策	BMI値25以上(比率)	26.9%	21%
	HbA1c6.0以上(比率)	7.7%	6%
喫煙対策	喫煙率	19.6%	12%
がん対策	肺	99.4%	100%
	胃	81.9%	100%
	内)胃内視鏡	59.9%	90%+
	大腸	88.8%	100%
	乳	77.5%	90%+
	子宮	65.9%	90%+

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

## 人権

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

関連する  
マテリアリティ  
(重要課題)

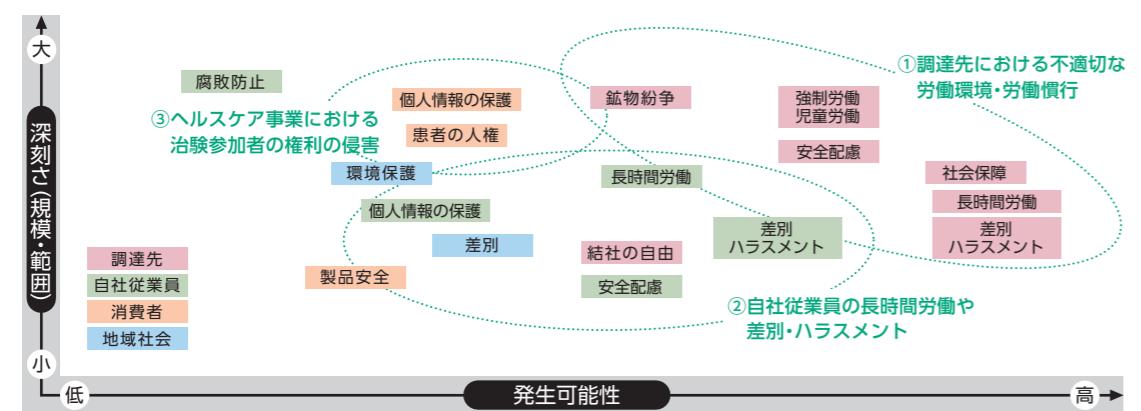


環境・倫理・人権などのCSR基盤を  
サプライチェーン全体にわたり強化する

### 基本方針

富士フィルムグループは「人権の尊重」を企業が果たすべき責任と捉え、事業活動における人権侵害リスクの評価と低減に必要な措置を取っていくことを宣言する「人権声明」を、2018年にCSR委員会(現ESG委員会)で承認、制定しました。調達先に対しても、社会的責任や企業倫理の重要性を認識した事業活動を理解いただき、「調達におけるお取引先へのお願い」として行動規範やガイドラインの遵守を依頼しています。富士フィルムグループは、ヘルスケア領域の事業拡大に伴い、2020年7月には「富士フィルムグループ グローバルヘルスケア行動規範」を制定しました。これは、患者の人権を尊重すること、医療関係者との交流において適切性・透明性を確保することなど、基本原則を明確にすることです。さらに、多岐にわたる事業分野で社会課題解決の取り組みを加速すべく、AI技術を積極的に利活用するための基本的な考え方として、2020年12月に「富士フィルムグループ AI基本方針」を制定しました。発展途上の技術であるAIによって起こり得る倫理面その他のリスクを認識し、基本的人権を尊重した事業活動を推進していきます。

#### 潜在的な人権課題の影響評価(既存事業におけるリスクマッピング)



### 効果測定(KPI)

調達先の労働環境に対する取り組みとして、一次取引先におけるCSRリスクが少ないことを確認してきましたが、製造拠点の多い中国を重点実施地域としてリスク診断を継続し、問題が発見された取引先において専門訪問診断により人権配慮の観点から是正を行いました。2021年度の診断結果として、従業員の

### 人権デューディリジェンスに関する取り組み

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、当グループの運営に關係する全ての事業活動を対象とした人権デューディリジェンスのプロセスを定め、推進しています。具体的には潜在リスク・顕在リスクがバリューチェーンのどこで発生するのか、どのような人権課題が懸念されるのかの特定、予防・軽減策の検討、情報開示などを行っています。

2019年度に人権課題を洗い出した結果、重点的に当社が取り組むべきものとして、下記3つを特定しました。①調達先における不適切な労働環境・労働慣行、②自社の従業員の長時間労働や差別・ハラスメント、③ヘルスケア事業における治験参加者の権利の侵害の3点を特定しました。

その後、2020年度に役員層での認識共有および議論を行い、2021年度以降も重点課題を対象とした活動を継続しています。

## 責任あるサプライ チェーンマネジメント



富士フィルムグループはグローバル企業として多岐にわたる事業のバリューチェーンを通じて、CSR視点を取り入れながら社会課題解決への貢献に取り組んでいます。

### CSR調達の推進

#### 基本方針

富士フィルムグループは、より良い製品・サービスを適正な価格で提供するために、全ての事業において生産と調達のプロセスの最適化を追求しています。具体的な調達戦略として、①原価の改善、②安定調達・安定供給(品質・納期)の継続的な実現、③調達の事業継続計画(BCP)、の3つの観点を重視し、毎年目標・計画を立案し、改善しながら調達活動を推進しています。安定調達と事業継続を実現するためには、調達先における人権・労働、環境、安全といったCSRリスクの低減も重要な要素であり、CSRに配慮した調達活動を行っています。

#### CSR調達の取り組み

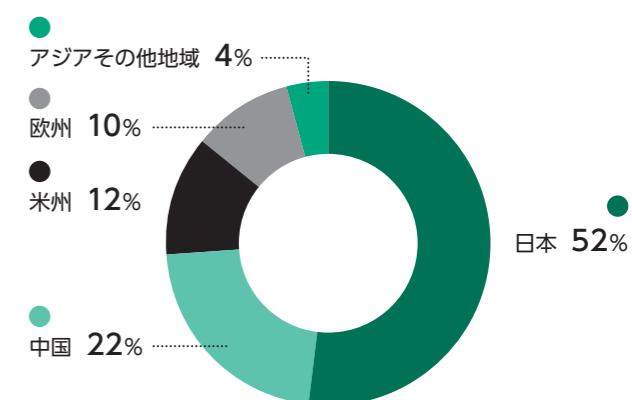
サプライチェーンにおける持続可能性向上のためのCSR調達活動推進プログラムとして、①富士フィルムグループのCSRの考え方の周知、②調達先評価、③調達先への改善要請と支援、④調達先による改善活動という4つのステップからなる活動サイクルを推進しています。重要な調達先や中国やアジアなどの高リスク地域にある調達先にCSRリスク診断や自己評価(人権・労働、環境、安全衛生、倫理、サプライヤー管理・BCP)を実施し、リスクがあると判断した調達先には個別に実地での確認を行い、改善要請や支援を実施することで改善を進めています。中でも中国・アジアの調達先については、当社専門チームが現地でCSR取り組み状況を確認し、改善アドバイスを実施する専門訪問診断を行います。

また、サプライチェーンにおける環境への取り組みでは、「化学物質情報の共有」(P77参照)、「責任ある用紙調達」、「責任ある植物由来原材料調達」を主要テーマとして、調達先との連携を含む

#### 効果測定(KPI)

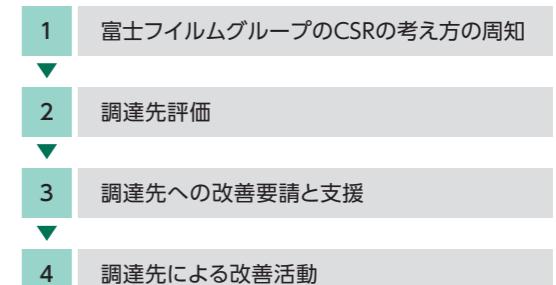
調達先に対する取り組みとして、一次取引先におけるCSRリスクが少ないことを確認してきましたが、製造拠点の多い中国を重点実施地域としてリスク診断を継続し、問題が発見された取引先において専門訪問診断により人権配慮の観点から是正を行いました。2021年度の診断結果として、従業員の

#### 生産資材の調達額地域別比率



取り組みを進めています。2021年度には、「植物由来原材料の調達に関する管理規則」を制定し、環境・人権に配慮・管理された森林資源などからのパルプやパーム油、さらには用紙についても調達基準を定め、自然破壊や人権侵害に加担しないよう、サプライチェーン全体でのCSR調達の遵守に向けた管理を徹底しています。

#### CSR調達の活動サイクル



#### CSRセルフチェック適合率

適合率	説明	社数の率
90%以上	当社行動規範の要求レベルをほぼ満足している	77%
80%-89%	改善を要する項目が一部ある	18%
80%未満	改善を要する項目について当社の支援を要する	5%

## 紛争鉱物

鉱物の採掘や調達に係る人権侵害や環境破壊は重大な社会課題の一つと認識しており、グローバル社会の一員として、サプライチェーンを通じた責任ある公正な取引に取り組んでいます。

### 基本方針

富士フィルムグループは、鉱物採掘が紛争や人権侵害の要因となる「紛争鉱物」の問題について、紛争や人権侵害に直接・間接に加担しないことを明確に宣言しており、富士フィルムグループのサプライチェーン全体で責任ある調達を行うために、経済協力開発機構(OECD)の「紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」の5ステップに則って管理をしています。

### 取り組み

OECDの5つのステップに沿って、対象鉱物との関係が強い製品が多いビジネスイノベーションでは年間計画の策定・調査結果の集約・リスク評価結果に基づく対応などを行っており、毎年Responsible Minerals Initiative (RMI:責任ある鉱物イニシアチブ)が定める鉱物来歴調査、結果検証、原産国特定を実施しています。こうした紛争鉱物問題に関するグループの方針や取り組み内容・結果をホームページやサステナビリティレポートにて開示しています。

## サプライチェーン領域で連携するイニシアチブ

当社は生産・調達において進化する世界レベルの要求に応え、お客さまに安心して当社の製品・サービスをご利用いただくためにも、各種イニシアチブに参加し世界の動向を適時・的確に捉えています。サプライチェーン領域においては、国連グローバル・コンパクト(UNGCR)や一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)、RMIなどに加盟しています。JEITAでは「責任ある鉱物調達検討会」に参加しています。RMIは紛争鉱物に関する世界的な取り組みを主導している団体であり、当社はRMIとJEITAとの連携によって責任ある鉱物調達への取り組みを強化していきます。

直近の活動として、2022年4月に富士フィルムビジネスイノ

### 効果測定(KPI)

ビジネスイノベーションでは、2021年度、責任ある鉱物調達への取り組みを強化しました。責任ある鉱物調達に関する方針の周知と紛争鉱物来歴調査の強化のため、調達先向けCSRマネジメント・ガイドラインの改訂版を配布し同意書を回収(回収率98%)したほか、RMAP(責任ある鉱物保証プロセス)の認証取得製錬所比率は72%であることを確認しました。回答結果に基づき、認証取得製錬所への切り替えと、高リスク製錬事業者利用の回避を調達先に依頼しています。



## ガバナンスの進化

新たな経営体制の下で1年が経過しました。  
取締役会の運営や審議における変化はありますか？

**北村** 当社は昨年、CEOと取締役会議長の役割を分離しました。CEOは実質的には最高執行責任者であり、監督機能を持つ取締役会の議長と役割を分離することは、ガバナンス進化の方向性に沿った取り組みといえます。しかしながら、それが名目だけの分離では意味がありません。当社は、ガバナンス強化のための議論をさらに活発化させていく、という助野議長の取締役会運営指針に基づき、審議内容がより充実した印象を持っています。取締役会では、脱炭素への取り組みやDX戦略など、中長期の方向性に関するテーマにより多くの時間を割くようになりました。また、主要なM&A案件についても、検討初期の段階から取締役会で報告されています。各議案についても、取締役会に上程される前の社内での討議内容も共有されるため、取締役会での実質的な議論が深まっています。

**江田** M&A案件ではPMIの状況や投資前の予測との乖離に対する分析についても報告があります。また、進行中の案件の

途中経過など必ずしも現時点で明確な結論を伴わない場合でも、状況報告が行われます。こうした報告は、社内での議論のコンテキストが得られやすく、かつそれを踏まえた判断が可能になるため、監督機能の一層の強化にもつながっていると思います。社外取締役の要望事項が取締役会の運営に反映され、成果につながっていることを実感しますね。

**北村** 事業説明会や事業場視察、当社事業に関連するアリストレポートの共有など、取締役会事務局のサポートもより充実してきました。昨年はコロナ禍で制約を受けていた事業場視察も再開され、今年の4月にはイメージングの事業拠点である大宮事業場を訪問しました。イメージングは、顧客に「楽しさ」を提供するという機能を持つ事業なので、そこで働いている人たちからも「楽しさ」を感じました。製品・サービスを生み出す現場の良い雰囲気が印象に残りました。コロナ禍のため、この1年間では大宮事業場のみとなりましたが、ぜひ事業場見学は続けていきたいですね。現場の人の話を直接聞くと、会社の潜在力を実感することができます。

**江田** 事業説明会の実施回数も増え、各事業の課題や長期戦略

などを執行役員や部門長から直接聞くことで理解が深まるとともに、取締役会での当該事業関連議案の審議にあたって非常に実感をもって活発な議論が行えます。また、大宮事業場見学では、さまざまな製品の担当者たちの情熱が伝わってきて、私も楽しかったです。現場の訪問は、普段私たちが接する役員の方々から感じられるトーンと現場の人たちの感覚との乖離がどのくらいあるかをうかがい知る機会にもなります。役員から現場の従業員まで事業への意識を共有するというのは難しいものですが、当社はその点、両者の意識が非常に近いと思っています。キャリア採用者も多いし、M&Aにより新たな血が入ってくることも多いため、当社の優れたDNAを大切にしながら、時代の流れとともに事業をアップデートしていくことが課題になると思います。

### 指名報酬委員会の審議内容について 教えてください。

**北村** 指名報酬委員会での審議を経て、役員報酬にESG指標として「CO<sub>2</sub>排出削減目標に対する達成率」を反映することを、今年の3月の取締役会で決議しました。指名報酬委員会で議論を開始した際、国内においてESG関連の非財務指標の導入事例は

少なく、日経500構成銘柄では66社のみ、さらにCO<sub>2</sub>排出量に係る指標は11社のみという状況で、当社が先行的に導入することの是非が論点の一つでした。中長期的な企業価値向上に向けてESGが重要な経営課題であるという社内外の認識が高まる中、当社の取り組みの客觀性・透明性を担保する上でも、脱炭素目標に対する成果を役員報酬に連動させることができれば重要な結論に達しました。また、社会課題に対する当社の感度の高さを示す上でも、意義は大きかったのではないかでしょうか。



北村 邦太郎氏  
三井住友信託銀行株式会社 特別顧問  
アサガミ株式会社 社外取締役

## 取締役会の実効性

### 当社のガバナンスの在り方を どのようにご覧になっていますか？

**永野** 日本企業は現在、コーポレートガバナンス・コードや資本市場からの声などのさまざまな外圧の中で、あらゆるステークホルダーに配慮した経営をすることが求められています。言い換えれば、かつてに比べて経営の自由度は制限されつつあり、野性味のある企業経営がしにくい環境になっていると感じます。当社はそのような中でも、自律自制の文化を強みとして、事業構造の転換を伴う自己変革を成し遂げました。自分たちの文化をベースに、従業員一人ひとりの力を束ねて経営した結果であり、外的的にガバナンス体制を整えたから成し遂げることができたわけではありません。やはりガバナンスを向上させる基本は、議長やCEOがどのように当社の取締役会を運営したいか、ガバナンスを経営にどう生かしていくのかという点に尽きると思います。以前、助野議長から「議長の重要な仕事は取締役会でフリーなディスカッションをできるだけ活発化させること。会議に際しては空気を読まずに議案を読め、と社内でも言っている」

また「富士フイルムの常識が世間の常識から乖離してはいないかを、社外取締役の知恵や力を借りながら確認していく。多様性を取り込んで経営に生かしたい」との発言もあり、取締役会を運営していく議長の意思がはっきりと伝えられています。

### これまでのご経験を踏まえ、取締役会の 実効性向上に向けた提言を聞かせてください。

**永野** 私の経験からいえば、社外と社内の取締役は合わせ鏡のようなもので、互いの実力以上のことは出てきません。したがって、あらゆる情報を共有して社外から何でも意見を言ってもらい、その中で、経営を強化するために必要な、社内にはなかった視点を執行側が取り入れていく、またそうした雰囲気をつくっていくことがとても大事だと感じています。実効性の向上に向けて社外取締役に求められる役割は二つあります。一つは社内にない視点から個別のテーマについて意見を言い、経営の中に反映させていくこと。もう一つは、当社が持続的成長のサイクルをしっかりと回せているか、

すなわち組織に浸透した価値観、企業理念やパーソンに基づく文化を基点に、従業員が生き生きと会社の目的に従って行動し、顧客の支持を得て企業の成長につなげられているかを、さまざまな角度から論議していくことだと考えます。

**菅原** 古森前CEO体制からバトンを受け継いだ新体制は今、当社なりの取締役会の在り方を確立していく途上にあると拝察しています。実際、取締役会の実効性向上に向けてはどの企業も模索しています。私が知っている他社の事例では、取締役会で議論すべきテーマの見直しを図り、個別の事項は事前説明や書面決議を可能な限り活用することで、中長期での技術動向や環境問題、地政学上のリスクなど、より大局的な議論により多くの時間を割くように工夫しているケースもあります。こうしたテーマであればこそ、社外の経験や知識、ネットワークが生かされ、執行に反映させることの意義が高まります。

また私は、取締役会での社外取締役の指摘や執行側との議論の内容を、当該案件を担当する従業員に共有することも重要と考えます。執行のトップと社外取締役の間だけで意気投合しても、あまり意味はありません。社外の人たちが自分たちのテーマに対してどのような認識・意見を持っているのかを執行に携わるさまざまな階層の従業員に知ってもらう機会と

して、事前説明や事業説明会の場などを活用することも有効でしょう。先ほど永野さんから、「情報を全て共有する」とありました、情報の出所を役員に限る必要はなく、いろいろな階層の従業員からも共有されるような工夫をすると、双方にとってより意義があるものになると思います。大きな組織になればなるほど、上層部と現場とが描く実像に乖離が生じやすいものです。もし経営と現場との意識のズレが、経営上の弱点になりうると感じれば、その懸念を執行側に共有することで新しい好循環が生まれるきっかけにもなります。当社においても、今後そうした役割を果たしていかなければと思っています。



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

## 中期経営計画の進捗

### 中期経営計画「VISION2023」の進捗状況を どうご覧になっていますか？ 今後の課題も聞かせてください。

**北村** 「VISION2023」初年度の2021年度は、主要なKPIを全て達成して非常に順調なスタートとなりました。放射性医薬品事業の売却による事業の新陳代謝も図りながら、近年の積極的な成長投資の成果としてヘルスケアが最大セグメントになるなど、事業ポートフォリオマネジメントの視点では、中核事業の創出・育成・高収益化を達成しつつあると見ています。

**江田** 中期計画の進捗は順調で、事業ポートフォリオの入れ替えも、勇気ある意思決定がスピード感をもってなされており、それが当社の成長につながっていると評価しています。一方、グローバルな事業環境は地政学的なリスクの高まりを背景に、一瞬にして先行きが見えなくなるリスクも孕んでいます。先行きが不透明な中で、想定外の見直しが迫られるような場面でも、どれだけ勇気ある意思決定を機動的に進めていけるかが今後のチャレンジになるでしょう。

**北村** 健康や生命に直接関わるヘルスケアへの注力は、当社の企業理念や存在意義に照らしても理解しやすく有意義ですが、健康・生命に直結するからこそ「万が一のこと」が許されない分野でもあり、今後も絶対的な安全を追求し続けることが課題です。また、当社の従業員は自律・自発的な貢献意欲が非常に強いという大きな強みがありますが、こうした人材のエンゲージメントを今後も維持・向上させていくための努力が継続して必要だと考えます。

**永野** 昨今はVUCAの時代であり、従来のように経済面にフォーカスしていれば良かった経営環境ではなく、地政学リスクも含めた経営判断が求められます。平時においてもリスクが顕在化したときのワーストシナリオを常に念頭に、打ち手を考えていくことが大事です。また、当社については、事業は十分グローバル展開を果たしているので、今後は世界に点在するグループ各社の従業員それぞれの力をさらに一體的に活用し、経営のグローバル化に結びつけていくところに、さらなる伸びしろがあると感じています。

**菅原** 中期計画の進捗評価では、最初に立てた目標や計画をどの程度達成したかどうかに議論が集中しやすいのですが、

私がそれと同じくらい重視しているのは、「本来、目標または計画として立てるべき事項だったのだが、それが認識できていなかつたものはないか」という視点です。時間は巻き戻せませんから、やらなかつたがために競合他社や世の中に後れを取ることは、企業の将来に甚大な影響を及ぼすリスクといえます。皆さんも挙げられたリスク要因や、新たな技術の急速な普及などを背景にして、投資の時機を逸していないか、未着手の研究開発テーマなどがないか、社内からの視点だけでは気づきにくいところもあると思いますので、そこをしっかりと押さえて長期ビジョンの策定や次期中計に織り込めるよう、貢献していきたいと思います。



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

## さらなるガバナンスの強化に向けて

### 社外取締役として、どのような貢献をしていきたいと考えていますか。

**江田** 私が社外取締役を務めてきたこの4年間でも、当社の変革は目に見えて進展しており、私は当社をとても良い会社だと感じています。当社に対する私自身の理解もある程度深まってきた中で、グローバルの潮流や生活者視点などからの私なりの気づきを、今後も空気を読まずに発言し、当社のさらなる成長につながるよう貢献したいと思います。

**永野** 当社は、外圧にもめげず我が道をしっかりと歩み見事に自己変革を成し遂げており、素晴らしい感じています。ただ、今の時代は先が読めませんから、多様性を取り込まない手はありません。経営の意思決定に限らず、従業員の多様な意見も活用し、現有の強さをしっかりと維持してほしいと思います。異なるバックグラウンドを持つ社外取締役の一人として、社内の視点では



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

非常識なことであっても臆せず発言することで貢献したいと思います。一方で経営は、どんなに社外の人間が声を上げても、執行側がその気にならなければ強くなりません。多様な視点をどれだけ感度を持って経営に取り込んでいくか、この取締役会が生きるかどうかは、経営トップの意思一つで決まります。もう一つ、従業員もその気にならないと経営の成果は表れません。従業員にまでサステナブルな経営のサイクルがしっかりと回っているのか、企業経営者としての私の経験からしっかりと見ていきたいと思います。

**菅原** 当社は変革に成功した企業として、日本の産業界でも評価を得ています。成長分野と位置づける各事業もそれぞれの分野で世界のリーダー的存在になりつつありますが、先頭にいるがゆえに未知の領域やリスクに他社よりも早く直面していくという点で、厳しい戦いを強いられる場面も出てくると思います。地政学リスクや技術リスク、政治リスクなど、私の持つネットワークから得られる知見や、先ほど申し上げた、やらなかつたことのリスクなどを提示し、当社が柔軟に意思決定するための材料提供で貢献したいと思います。持続的な成長を見据えると、10年後、20年後に当社を支える今の若手・中堅の意識も重要ですから、意見交換の機会などを通じて、次世代を担う層にも外の風を当てる役割を果たせればと思います。

**北村** 社外取締役の重要な役割は、客観的に見て疑問を感じたときには指摘すること、そして日常生活においても当社事業に関連する分野は関心を持って心に留め、一消費者としての視点でも意見を述べていきたいと思います。今後もイノベーションを通じた社会課題の解決を、“NEVER STOP”でやり遂げる当社の企業風土が保ち続けられるようにとの期待を込めて、社外取締役として貢献していきます。

## 新任社外取締役 就任メッセージ

### 世の中でなくてはならない存在として 発展し続ける富士フィルムグループを目指して

私は、2019年まで6年間、東京海上ホールディングスのグループCEOを務め、現在は会長として、長年、保険ビジネスのグローバル展開、グループ一体経営の強化、グループカルチャーの浸透などに注力してまいりました。

当社の統合報告書やサステナビリティレポートには「環境、健康、生活、働き方といった重点分野における社会課題の解決を通じてサステナブルな社会の実現に貢献し、事業を持続的に発展させる」という当社の事業の目的や価値創造ストーリーが極めて明確に示されています。こうした考え方は、経営に於ける私の長年の信念と合致しており、当社の取締役をぜひお引き受けしたいとの思いに至った理由の一つです。

私は取締役会の役割は、当社事業の目的実現のための骨太の方針を論議し経営に反映することにあると思います。取締役会を通じて、目的実現につながる企業文化の浸透、人材開発、従業員の満足度など、当社が将来にわたって働き

やすく、個々の力を發揮しやすい職場であり続けるための継続的な取り組みについて、常に取締役会の優先事項として論議し、経営に反映したいと考えます。

私は自らの信念として、どんなに会社の規模が大きくなても、それを動かしているのは一人ひとりの従業員であり、その従業員の成長と会社の成長のベクトルを合わせて進むことが、最も大切であると考えています。ステークホルダーの皆様と共に、当社グループが一層、世の中でなくてはならない存在として発展し続けるよう、微力ではありますが力を尽くす所存です。



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

### 富士フィルムグループの今後の発展のために さまざまな角度から議論を尽くす

私は、1981年に通商産業省に入省し、2017年に事務次官を最後に官庁を離れるまでの37年の間、産業政策、通商政策、技術政策、環境・エネルギー政策などさまざまな角度から日本経済の発展に尽力してきました。

この間、バブルの崩壊や米国との熾烈な通商摩擦、リーマンショックなどの荒波に直面し、また、新たな技術の急速な台頭により競争条件が激変する中で、日本企業の栄枯盛衰を目の当たりにすることができたことは、私にとって貴重な財産となっています。

多くの企業が国内の同業他社との競争に明け暮れたり、M&Aを通じて不案内なビジネスに手を出して失敗したりする中で、富士フィルムは常に世界市場で勝ち抜くことに目線を置き、自社の強みがどこにあるかを忘れることなく、新たな技術を積極的に取り入れることで、ヘルスケアやビジネスソリューション事業などにウイングを広げることに成功してきました。

今、世界は激変の中にあります。これまで前提としてきた

貿易・投資ルールが通用しなくなり、環境規制やデータ保護規制などのルール策定への対応、経済合理性を無視した国と国とのぶつかり合い、パンデミックや大規模自然災害の発生

リスクなど、新たな、時として予測困難な課題に、柔軟かつ果斷に対応していくかが企業の生死を左右する分岐点になります。

そうした中、会社の将来を決める問題について、さまざまな角度から検証し議論を尽くすことで誤りなきようにすることこそが取締役会の重要な使命です。社外取締役として私のこれまでの経験や知見を生かすことで、富士フィルムグループの今後の発展に貢献してまいります。



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

## コーポレート・ガバナンス

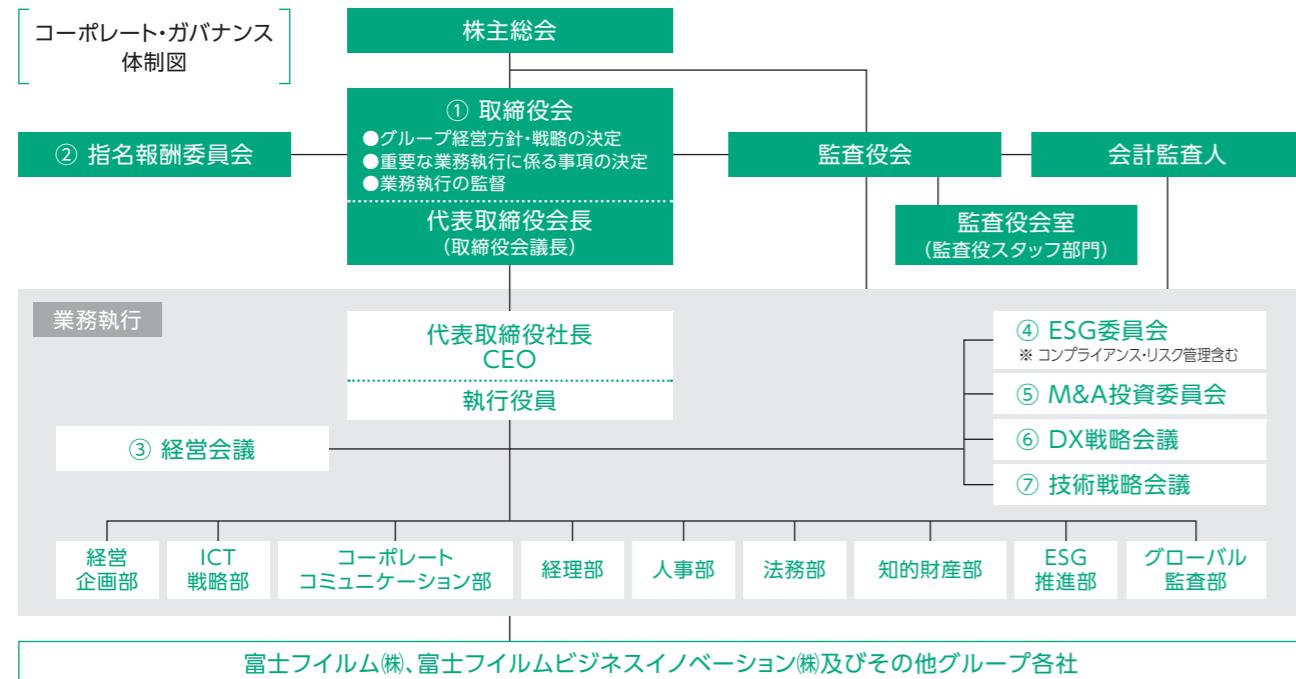
富士フィルムグループは、ガバナンスをマテリアリティの一つとして位置付けており、オープン、フェア、クリアな企業風土の下、ガバナンス体制のたゆまぬ改善に取り組んでいます。

## 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、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。

	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 2017 3名に増員、1/3以上確保 2018 4名に増員	2018 女性取締役の選任	2022 女性取締役の増員 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 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 2009 役員退職慰労金制度の廃止	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(ストックオプション制度の廃止)	2022 中期業績連動型株式報酬のKPIとしてESG指標を追加



## 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、中期業績連動型株式報酬(PSU)におけるKPI(重要業績評価指標)として、ESG指標(CO<sub>2</sub>排出量目標に対する排出実績率)を追加するなど、コーポレート・ガバナンスをさらに強化しています。

詳細については下記をご覧ください。

有價証券報告書

有仙記分報書  
<https://data.swcms.net/file/fujifilm-ir/dam/jcr:cf6eb9de-ee2d-4d53-bc83-d3b42b58a2db/S1000OLEH.pdf>  
コーポレート・ガバナンス  
<https://holdings.fujifilm.com/ia/about/governance>

## 当社コーポレート・ガバナンス体制のポイント

機関設計	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「監査役会設置会社」を選択</li><li>● 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</li></ul>
取締役会	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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)</li><li>● 取締役会議長とCEOを分離し、監督機能を強化</li><li>● 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</li></ul>
監査役会	<ul style="list-style-type: none"><li>● 監査役の員数を5名以内とし、うち半数以上を独立社外監査役とする(現在4名、うち2名が独立社外監査役)</li><li>● 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</li></ul>
指名報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役会の決議により選任された3名以上の委員で構成し、その過半数を独立社外取締役とする(現在3名の委員のうち、委員長を含む2名が独立社外取締役)</li><li>● 委員長は、独立社外取締役とする</li></ul>

## 主な会議体・委員会の役割と活動

## ① 取締役会

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

## ② 指名報酬委員會

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。活動内容は下記をご覧ください。

### ③ 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11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。

## 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のサクセションプラン及び取締役の報酬に係る基本方針・手続き等を審議し、審議内容を取締役会に報告しています。取締役会の決議により選任された3名以上の委員で構成し、独立社外取締役より委員長を選任することで、客觀性・透明性を強化しています。

2021年度は3回開催され、指名・報酬に係る以下の内容を審議しました。なお、それぞれの実施回に全ての委員が出席しました。

審議・報告內容

## 審議・報告内容

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会・監査役会の概要

詳細は、「株主総会招集ご通知」をご覧ください。

▶[https://ir.fujifilm.com/ja/investors/stock-and-shareholder/shareholders-meeting/main/02/teaserItems1/0/tableContents/04/multiFileUpload2\\_0/link/ff\\_irnews\\_20220531\\_001j.pdf](https://ir.fujifilm.com/ja/investors/stock-and-shareholder/shareholders-meeting/main/02/teaserItems1/0/tableContents/04/multiFileUpload2_0/link/ff_irnews_20220531_001j.pdf)

氏名・役位	指名報酬 委員会	2021年度の出席状況		在任年数 <sup>※1</sup>	当社保有 株式数 <sup>※1</sup>	性別		求める専門性及び経験 <sup>※2</sup>					重要な兼職先・資格	
		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/ 資本政策	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	○ (委員)	14/14回	9年	23,600株	男性		●	●		●		●	富士フィルム株式会社 取締役会長 富士フィルムビジネスイノベーション株式会社 取締役
後藤 祐一	代表取締役社長・CEO		14/14回	4年	17,900株	男性		●	●	●			●	富士フィルム株式会社 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式会社 取締役
岩寄 孝志	取締役執行役員・CTO		14/14回	4年	13,500株	男性		●	●	●				富士フィルム株式会社 取締役副社長・CTO CTO室長
石川 隆利	取締役		14/14回	3年	13,700株	男性		●	●	●				富士フィルム株式会社 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
樋口 昌之	取締役執行役員・CFO		12/12回	1年	5,700株	男性		●	●		●	●		富士フィルム株式会社 取締役 常務執行役員 経営企画部長 富士フィルムビジネスイノベーション株式会社 監査役
浜 直樹	取締役		— (新任)	—	5,600株	男性		●	●	●			●	富士フィルム株式会社 執行役員 インクジェット事業部長 富士フィルムビジネスイノベーション株式会社 代表取締役社長・CEO
吉澤 ちさと	取締役執行役員		— (新任)	—	10,200株	女性				●	●	●		富士フィルム株式会社 取締役 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 兼 ESG推進部長
北村 邦太郎	取締役(社外)	◎ (委員長)	14/14回	5年	—	男性		●			●		●	アサガミ株式会社 社外取締役
江田 麻季子	取締役(社外)		14/14回	4年	—	女性		●	●				●	世界経済フォーラム 日本代表 東京エレクトロン株式会社 社外取締役
永野 育	取締役(社外)	○ (委員)	— (新任)	—	—	男性		●			●	●	●	東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長 セイコーホールディングス株式会社 社外取締役 東海旅客鉄道株式会社 社外取締役
菅原 郁郎	取締役(社外)		— (新任)	—	—	男性		●			●	●		トヨタ自動車株式会社 社外取締役 株式会社日立製作所 社外取締役
花田 信夫	常勤監査役		14/14回	17/17回	2年	100株	男性			●	●			富士フィルム株式会社 常勤監査役
川崎 素子	常勤監査役		12/12回	13/13回	1年	2,200株	女性				●	●		富士フィルム株式会社 常勤監査役
三橋 優隆	監査役(社外)		14/14回	17/17回	3年	—	男性	●			●		●	公認会計士 日本ペイントホールディングス株式会社 社外取締役 スカイマーク株式会社 社外取締役
稻川 龍也	監査役(社外)		14/14回	17/17回	2年	—	男性				●			高橋綜合法律事務所 弁護士 住友大阪セメント株式会社 社外取締役

※1 2022年6月29日の第126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、各人の有する全ての知識や経験を表すものではありません

## 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・判断する能力などを加え、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、社外役員には、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。

### ●社外役員の独立性判断基準

当社は、会社法および東京証券取引所が定める基準を勘案しつつ、取締役会において、独自の「社外役員の独立性判断基準」を策定し、当社Webサイト上で開示しています。

[https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/about/governance/about\\_governance\\_ff\\_governance\\_guideline.pdf](https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/about/governance/about_governance_ff_governance_guideline.pdf)

北村邦太郎氏、江田麻季子氏、永野毅氏、菅原郁郎氏、三橋優隆氏、稻川龍也氏は、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た社外役員です。また、東京証券取引所に独立役員として届け出ています。

## CEOのサクセションプラン

当社は、取締役、監査役、CEO及び執行役員の候補者を、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインに定められている基準を考慮し、取締役会において選定します。CEO候補者の選定においては、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会において審議された資質を総合的に考慮します。2018年に指名報酬委員会を設置して以来、毎年、CEOの継続可否とCEOに必要な資質を勘案して作成された後継候補者リストについて、委員会で審議してきました。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退任の申し出があった古森重隆氏の後任として、後藤祐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。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性評価

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

### ● 2022年4月公表の実効性評価の概要

評価対象	2021年1月から12月までに開催された取締役会（計12回）
評価者	全ての取締役及び監査役（計14名、12月末時点在任）
実施期間	2022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関する項目</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

### ● 前回の取締役会実効性評価（評価対象：2020年1月から12月までに開催された当社取締役会）結果を踏まえた改善

前回評価に基づく課題	改善の具体例
中長期的な経営課題やESG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する。	2040年度をターゲットとした新たな脱炭素目標に関する審議を実施。
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。	社内規程を改定し、(1)M&Aの初期検討段階で取締役会に諮ること、および(2)買収完了後の一定時期にPMI進捗状況を取締役会へ報告することを制度化した。これに基づき、ヘルスケア領域におけるM&A事案の初期検討段階での審議や欧州内視鏡処置具製造販売会社のPMI報告を実施。
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。	当社取締役会に上程される議案のうち、経営会議やM&A投資委員会、または事業子会社の取締役会の審議を経たものについては、その審議の概要を当社取締役会にて報告。
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を通じて社外役員の当社経営および事業に対する理解をさらに深化させる。	社外役員への情報提供活動として以下施策を実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)経営陣と社外役員の懇談会</li> <li>(2)社外役員のみによる意見交換会</li> <li>(3)週次での当社関連情報(アナリストレポート、ニュースリリース)の提供</li> <li>(4)各種事業説明会</li> <li>(5)事業拠点の視察</li> </ul>

## 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、さらに社内取締役ごとの報酬総額を開示しています。

### ● 取締役報酬

当社の報酬制度は、取締役に期待される役割・責任を適切に果たすことを促し、インセンティブの一つとして機能することを目的としています。取締役報酬の総額は、株主総会で決議した報酬枠の範囲内とし、取締役に支給する報酬は、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。当社の取締役の報酬制度は、執行役員兼務取締役に対する使用人分給与及び使用人分賞与の金額を含めて設計しています。支給する報酬は、固定報酬、短期業績連動報酬、中期業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)及び譲渡制限付株式報酬で構成します。

### ● 取締役の報酬等の内容

#### (1) 固定報酬

固定報酬は、職位・職責に応じて決定しており、定期的に支給しています。

#### (2) 短期業績連動報酬

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

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

2021年度の当該指標に係る目標値及び実績値は次のとおりです。

	前事業年度の実績値	当事業年度の実績値	当事業年度の目標値
連結売上高	2兆1,925億円	2兆5,258億円	2兆4,400億円
連結営業利益	1,655億円	2,297億円	1,800億円

#### (3) 中期業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)

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

記載し、取締役会にて決定しています。当該報酬は、業績確定後に付与することとしています。

当該指標を選択した理由は、対象取締役の株価上昇及び企業価値向上並びに中期的な業績向上への貢献意欲を高めることにつながると考えられるためです。なお、脱炭素社会の実現に向けて2021年12月に設定した新たなCO<sub>2</sub>排出削減目標を達成するためのインセンティブとして、2022年4月1日付で、業績評価指標にESG指標(CO<sub>2</sub>排出量目標に対する排出実績率)を追加しています。

当該指標に係る目標値は、2021年度～2023年度の中期経営計画「VISION2023」を対象期間とし、対象期間の最終年度である2023年度の連結売上高:27,000億円、連結営業利益:2,600億円、ROIC:8.4%、ESG指標:11%減\*(対2019年度比)となっています。なお、対象期間の終了は2024年3月末日となるため、業績評価指標の当期の実績はありません。

\* 自社が使用するエネルギー起因(Scope1+2)のCO<sub>2</sub>排出量の削減率

#### (4) 譲渡制限付株式報酬制度

社外取締役を除く当社の取締役(以下、「対象取締役」)に対して、原則として毎事業年度、譲渡制限付株式を割り当てるために金銭報酬債権を付与し、当該金銭報酬債権の全部を現物出資することで、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付株式を付与しています。

### ● 取締役の報酬等の構成

社外取締役を除く取締役の報酬等(執行役員兼務取締役の使用人分給与及び使用人分賞与を含む)は、固定報酬、業績連動報酬等(短期業績連動報酬+パフォーマンス・シェア・ユニット)、譲渡制限付株式報酬の配分比率が、55%:15%:30%(短期業績連動報酬:10%、パフォーマンス・シェア・ユニット:5%):30%となることを目安とし、各取締役の職位及び業績評価に基づき報酬等の額を決定しています。なお、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としています。

### ● 取締役(社外取締役を除く)の報酬の構成

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

\* 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

### ●取締役の個人別の報酬

#### i) 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針の決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針(以下、「決定方針」と記載します。)につき、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役が委員長を務める指名報酬委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。

#### ii) 決定方針の内容の概要

前項の(取締役の報酬等の構成)及び(取締役の報酬等の内容)に記載しています。

#### iii) 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

### ●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(2021年度)

区分	支給人員	報酬等の種類別の総額(百万円)					報酬等の総額(百万円)	
		業績連動報酬等		業績連動報酬等でないもの				
		金銭報酬	非金銭報酬等	金銭報酬	非金銭報酬等			
取締役	8名	51 (-)	8 (8)	9 (9)	309 (154)	179 (179)	389 (389)	947 (741)
監査役	3名	— (-)	— (-)	— (-)	42 (42)	— (-)	— (-)	42 (42)
社外役員	6名	— (-)	— (-)	— (-)	55 (55)	— (-)	— (-)	55 (55)
計	17名	51 (-)	8 (8)	9 (9)	407 (252)	179 (179)	389 (389)	1,046 (839)

※ 2021年6月29日開催の第125回定時株主総会の決議によるパフォーマンス・シェア・ユニット制度及び譲渡制限付株式報酬制度の導入に伴い、同株主総会の終結の時をもってストックオプションによる報酬支給制度(職務執行の対価として新株予約権を交付する制度)を廃止しています。

(注)1 取締役の報酬等支給人員及び報酬等の額は、社外取締役の員数及び報酬等の額を除いています。また、監査役の報酬等支給人員及び報酬等の額は、社外監査役の員数及び報酬等の額を除いています。

2 新株予約権は、金銭による報酬等と異なり、金銭による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交付日での評価額を見積り、その評価額と交付個数に基づき当事業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。

3 パフォーマンス・シェア・ユニット制度及び譲渡制限付株式報酬制度による報酬等の額は、当事業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。

4 取締役の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任いたしました取締役1名が含まれています。

5 監査役の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任いたしました監査役1名が含まれています。

6 社外役員の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任いたしました社外取締役1名が含まれています。

7 執行役員兼務取締役に対し、使用者職務の対価として支払った金額及びストックオプションの費用計上額を上表に含めて記載しています。なお、役員としての報酬等の額を( )内に記載しています。執行役員兼務取締役のうち、使用者としての給与を支給した人員は6名であり、使用者としての賞与を支給した人員は6名です。

8 上記のほか、当事業年度中に退任いたしました取締役1名に対して、役員退職慰労金325百万円及び特別功労金500百万円を支給しました。役員退職慰労金については、2009年6月26日開催の第113回定時株主総会において役員退職慰労金制度廃止に伴う退職慰労金の精算に関して決議されています。また、特別功労金については、2021年6月29日開催の第125回定時株主総会において決議されています。

詳細と、取締役の個別報酬については第126期有価証券報告書【役員の報酬等】をご覧ください。

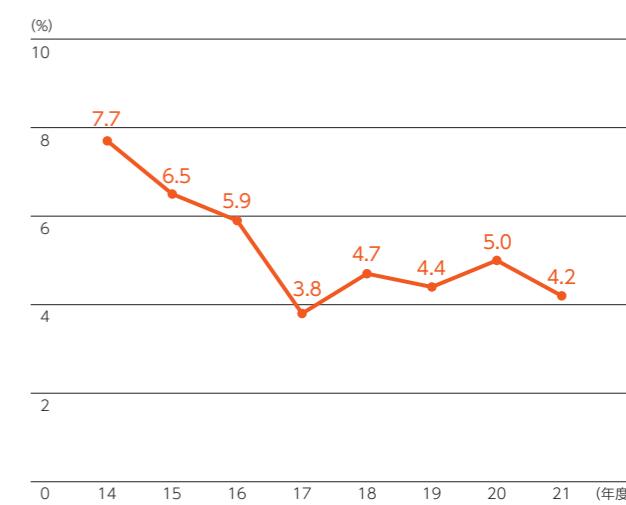
## 政策保有株式についての考え方

当社グループは、取引の維持・拡大など事業上の必要性や当社の中長期的な発展への寄与が認められる場合に限り、経済合理性を検証した上で、政策的に株式を保有します。毎年、政策保有株式について、中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかを検証し、その検証結果を取締役会において説明します。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式は売却していきます。2021年度についても当方針に即して、2022年5月開催の当社取締役会において、検証結果を報告しました。

### ＜具体的な議決権行使基準＞

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

### ●政策保有株式の純資産比率\*



\* 連結貸借対照表上の投資有価証券／純資産。富士フイルムグループは純投資目的の株式を保有していません。

## 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、「富士フイルムグループ企業行動憲章」及び「富士フイ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、富士フイ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。

富士フイルムグループは、グループ全体のリスクマネジメントの基本方針及びリスクマネジメント体制を「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、その結果を取締役会に報告しています。

2021年度には、「グローバル企業秘密管理規程」および「グローバル個人情報管理規程」を制定し、グループ全社に導入しました。また、2021年8月から2022年度前半にかけて日本国内で施行となる「改正薬機法」「改正個人情報保護法」「改正公益通報者保護法」に基づき、国内各組織で法令遵守のための体制を構築するとともに、従業員への教育を実施しました。

コンプライアンス&リスクマネジメント体制図に関しては「サステナビリティレポート2022JP28をご覧ください。

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

## コーポレート・ガバナンス

### リスクマネジメント

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定めた「リスクマネジメント規程」に基づき、事業を取り巻くさまざまなリスクに対し、未然防止のための課題抽出とクライシス事案発生時の適切な対応を実施しています。特に平時におけるリスク防止活動を強化しており、毎年全てのグループ会社が以下のプロセスでリスクを抽出し、それに対するアクションプランを策定しています。

#### ① リスクの抽出とアクションプラン策定のプロセス

各社は右記の16の視点からリスクを捉え、発生確率と経営への影響度を考慮しながら、毎年度、リスク評価並びにそれに対するアクションプランを策定する。その結果をそれぞれが所属する事業会社<sup>※</sup>のリスクマネジメント部門に報告する。

※ 富士フィルム、富士フィルムビジネスイノベーション

事業会社は提出された報告書を下に、それぞれの事業会社としての重点リスクの抽出を行い、富士フィルムホールディングスESG委員会に報告する。

富士フィルムホールディングスESG委員会は、年度の重点リスク課題を審議、承認する。

年度の重点リスク課題を取締役会へ報告する。

#### ② 2021年度の重点リスク課題

下記以外のリスク課題については「第126期有価証券報告書(【事業等のリスク】)」をご覧ください。

リスク項目	選定理由	対応
情報セキュリティ	グローバルでの高度なサイバー攻撃の増加、富士フィルムグループにおけるデジタル化(DX推進、スマートファクトリー化等)、ヘルスケア関連等保持する重要技術情報の増加等による情報セキュリティリスクの高まり	社内ルールやリスク管理体制の整備
ヘルスケア関連	富士フィルムグループにおけるヘルスケア事業規模の拡大、海外腐敗行為防止法(FCPA)違反による日本企業の摘発事例、国内薬機法改正等から、より高い倫理性、透明性、公正性が必要	各分野の教育の再徹底
大規模自然災害	首都圏直下地震、南海トラフ地震、富士山噴火発生の可能性、世界的な異常気象、自然災害件数の増加	
不正不祥事	リスク報告件数は減少傾向だが、一層の管理強化と教育の継続展開が必要	
化学物質規制	近年の欧州、米国、中国での規制強化	
輸出入管理	国際情勢の変化、米国を中心とする各国の法規制変更に伴う対応が必要	
人権・ハラスメント	グローバルなサプライチェーンを踏まえ、とくに海外サプライヤー従業員の人権についての取り組みが必要	
製品安全・PL	開発途上国への市場拡大、及びこれらの国々での規制拡大	
環境	気候変動抑制への規制強化、脱炭素製品要請の高まり	
労働安全	労働安全意識の高まり、バイオジカルマテリアルの取り扱い事業の拡大	
個人情報保護	世界的な法令強化、2022年の国内個人情報保護法の改正に伴い、管理を強化	

### 税務コンプライアンス

富士フィルムグループは、「富士フィルムグループ税務方針」に基づき、事業展開している各国へ適時・適正に納税するとともに、税務ガバナンスの維持・向上に努めています。現在、税務リスクに

関する問題は認識されておりません。「富士フィルムグループ税務方針」は、「サステナビリティレポート2022」P26をご覧ください。  
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

## ステークホルダー・エンゲージメント

### 株主・投資家との対話

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

海外投資家の皆さまに対しては、当社Webサイトにて適宜英語で情報発信するとともに、北米および欧州拠点のIR担当者からコミュニケーションを図るなど、グローバルなIR活動を強化しています。日本からも、Web・電話会議を活用して海外投資家の

皆さまと多くの個別面談を実施しています。

個人投資家の皆さまに対しては、富士フィルムグループの事業を分かりやすく説明するコンテンツを当社Webサイトへ掲載するとともに、年2回発行する株主通信を通じて、継続的に情報発信を行っています。

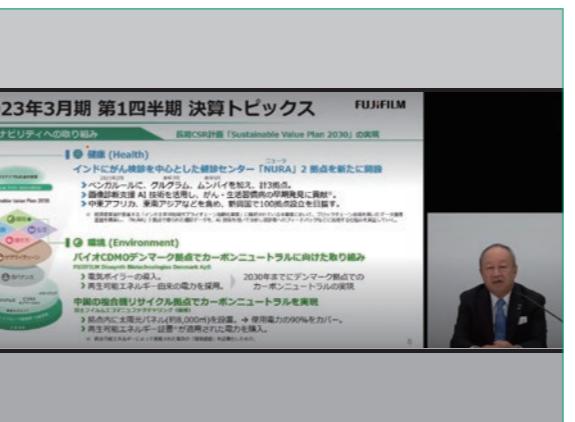
#### ● 主なIR活動状況(2021年度)

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	17
事業説明会およびスマートミーティング <sup>※1</sup>	7
機関投資家との個別面談 <sup>※2</sup>	419

※1 中期経営計画説明会を含む

※2 証券会社主催カンファレンスでの個別面談を含む

#### ● 決算説明会



#### ● 環境戦略説明会



#### ● 株主通信



#### ● 当社Webサイト「IR資料室」



### 税務コンプライアンス

関する問題は認識されておりません。「富士フィルムグループ税務方針」は、「サステナビリティレポート2022」P26をご覧ください。  
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

詳細は、当社Webサイト「IR資料室」をご覧ください。▶ <https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-materials.html>

## 経営体制 (2022年9月30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*入社
2002年 FUJIFILM Holdings America Corporation CFO
2012年 当社 執行役員 経営企画部長 富士フイルム(株) 取締役
2013年 当社 取締役
2016年 当社 代表取締役社長・COO 富士フイルム(株) 代表取締役社長・COO
2021年 当社 代表取締役会長・取締役会議長(現職) 富士フイルム(株) 取締役会長・ 取締役会議長(現職)

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

代表取締役社長・  
CEO  
後藤 祢一

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

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

取締役・CTO  
岩崎 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 富士フイルム(株)執行役員 高機能材料開発本部長 兼 産業機材事業部長
2016年 同社 取締役
2018年 当社 取締役 執行役員 CTO・技術経営部長
2020年 当社 取締役 執行役員 CTO-CTO室長(現職) 富士フイルム(株) 取締役副社長・CTO・ CTO室長(現職)

重要な兼職の状況
富士フイルム(株) 取締役副社長・CTO・CTO室長

取締役  
石川 隆利

略歴
1978年 当社入社
2011年 富士フイルム(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 富士フイルム(株) 取締役 執行役員 医薬品事業部長
2017年 同社 バイオCDMO事業部長(現職)
2019年 当社 取締役(現職)
2020年 富士フイルム(株) 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
富士フイルム(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・CFO  
樋口 昌之

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

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

取締役  
浜 直樹

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

重要な兼職の状況
富士フイルム(株) 執行役員 インクジェット事業部長 富士フイルムビジネスイノベーション(株) 代表取締役社長・CEO

取締役  
吉澤 ちさと

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

重要な兼職の状況
富士フイルム(株) 取締役 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション部長 兼 ESG推進部長

## 取締役

取締役(社外取締役)  
北村 邦太郎

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

重要な兼職の状況
アサガミ(株) 社外取締役

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)  
永野 豪

略歴
1975年 東京海上火災保険(株) 入社
2013年 東京海上ホールディングス(株) 取締役社長(代表取締役) 東京海上日動火災保険(株) 取締役社長(代表取締役)
2016年 同社 取締役会長(代表取締役)
2019年 東京海上ホールディングス(株) 取締役会長(現職)
2022年 当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況


</

## 経営体制 (2022年9月30日現在)

## 執行役員

会長  
助野 健児

社長・CEO  
後藤 穎一

グループ最高経営責任者

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、富士フィルムウエイ推進、物流 管掌

執行役員  
吉澤 ちさと

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

執行役員  
福岡 正博

調達&amp;機器生産部 管掌



執行役員  
吉沢 勝

経理部長 兼 総務部長



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  
ICT戦略部長

執行役員  
柳原 直人

知的財産部 管掌



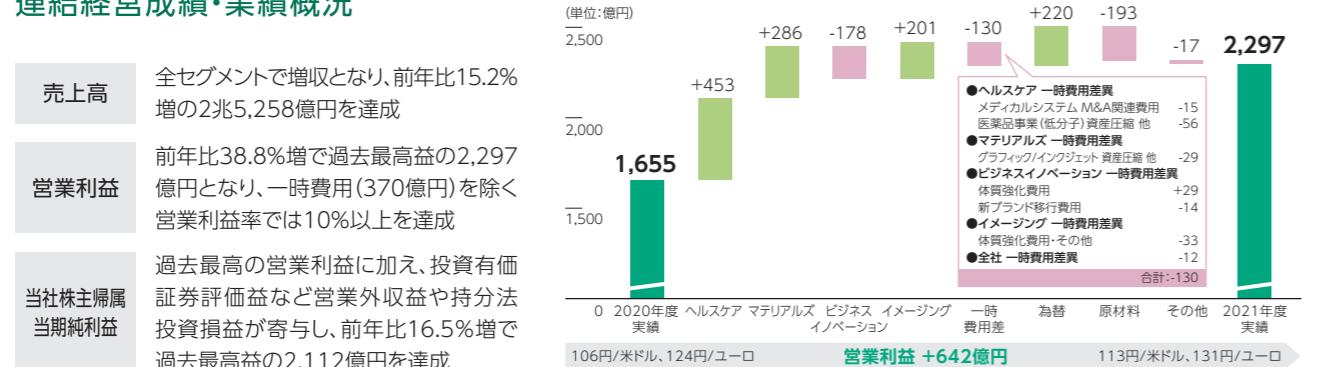
執行役員  
座間 康

人事部長



## 財務分析と評価

### 連結経営成績・業績概況



単位:億円	2020年度	2021年度	対前年度	2022年度(予想)	対前年度
売上高	21,925	25,258	3,333	27,000	1,742
営業利益	1,655	2,297	642	2,500	203
営業利益率	7.5%	9.1%		9.3%	+0.2pt
税金等調整前当期純利益	2,359	2,604	245	2,600	-4
当社株主帰属当期純利益	1,812	2,112	300	1,950	-162
1株当たり当社株主帰属当期純利益	453.28円	527.33円	74.05円	486.53円	-40.80円
ROE	8.7%	9.0%	+0.3pt	7.6%	-1.4pt
ROIC	—	5.6%	—	5.7%	+0.1pt
CCC	—	122日	—	114日	-8日
為替レート(米ドル)	106円	113円	7円安	126円	13円安
為替レート(ユーロ)	124円	131円	7円安	134円	3円安

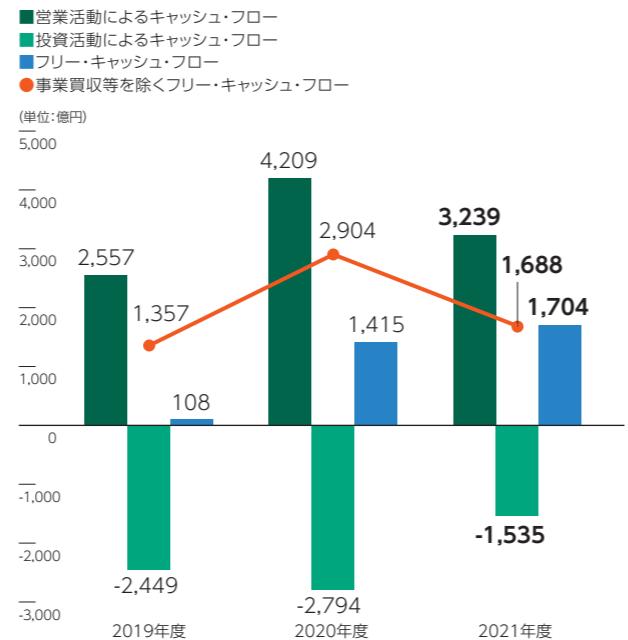
### 連結財政状態の分析

総資産	有形固定資産の増加などにより、前年度末比4,061億円増加し3兆9,553億円
負債	社債及び短期借入金の増加などにより前年度末比1,033億円増加し、1兆4,303億円
純資産	利益剰余金の追加などにより前年度末比3,028億円増加し、2兆5,249億円

単位:億円	2019年度	2020年度	2021年度	対前期末
現金及び現金同等物	3,961	3,948	4,863	915
受取債権	5,584	6,057	5,986	-71
棚卸資産	3,809	4,177	5,045	868
その他流動資産	1,538	892	1,353	461
<b>流動資産計</b>	<b>14,892</b>	<b>15,074</b>	<b>17,247</b>	<b>2,173</b>
有形固定資産	6,005	6,353	7,368	1,015
営業権	6,872	8,042	8,240	198
その他固定資産	5,448	6,023	6,698	675
<b>固定資産計</b>	<b>18,325</b>	<b>20,418</b>	<b>22,306</b>	<b>1,888</b>
<b>資産合計</b>	<b>33,217</b>	<b>35,492</b>	<b>39,553</b>	<b>4,061</b>
長短社債及び借入金	6,242	5,030	4,472	-558
支払債務	2,223	2,399	3,032	633
その他流動・固定負債	4,814	5,841	6,800	959
<b>負債計</b>	<b>13,279</b>	<b>13,270</b>	<b>14,304</b>	<b>1,034</b>
株主資本計	19,533	22,046	25,027	2,981
非支配持分	405	176	222	46
<b>純資産計</b>	<b>19,938</b>	<b>22,222</b>	<b>25,249</b>	<b>3,027</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>33,217</b>	<b>35,492</b>	<b>39,553</b>	<b>4,061</b>

### 連結キャッシュ・フローの分析

営業キャッシュ・フロー	受取債権の減少などにより、3,239億円の収入
投資キャッシュ・フロー	有形固定資産の購入などにより、1,535億円の支出
フリー・キャッシュ・フロー	上記の結果、1,704億円の収入 事業買収などを除くフリー・キャッシュ・フロー



## 連結財務諸表等

詳細は、「有価証券報告書」をご覧ください。

▶ <https://data.swcms.net/file/fujifilm-ir/dam/jcr:cf6eb9de-ee2d-4d53-bc83-d3b42b58a2db/S100OLEH.pdf>

### 連結損益計算書

単位:百万円	2019年度	2020年度	2021年度
<b>売上高</b>	2,315,141	2,192,519	2,525,773
<b>売上原価</b>	1,360,648	1,322,828	1,492,549
<b>売上総利益</b>	954,493	869,691	1,033,224
<b>営業費用</b>			
販売費及び一般管理費	610,043	552,068	652,995
研究開発費	157,880	152,150	150,527
	767,923	704,218	803,522
<b>営業利益</b>	186,570	165,473	229,702
<b>営業外収益及び(費用)</b>			
受取利息及び配当金	5,183	3,884	4,646
支払利息	(2,316)	(2,578)	(2,316)
為替差損益・純額	(2,133)	(2,593)	4,437
持分証券に関する損益・純額	(22,084)	48,778	4,453
その他損益・純額	7,851	22,906	19,524
	(13,499)	70,397	30,744
<b>税金等調整前当期純利益</b>	173,071	235,870	260,446
<b>法人税等</b>			
法人税・住民税及び事業税	42,822	47,973	48,615
法人税等調整額	(6,708)	7,638	8,514
	36,114	55,611	57,129
<b>持分法による投資損益</b>	1,341	3,198	13,128
<b>当期純利益</b>	138,298	183,457	216,445
控除:非支配持分帰属損益	(13,311)	(2,252)	(5,265)
<b>当社株主帰属当期純利益</b>	124,987	181,205	211,180

単位:円	2019年度	2020年度	2021年度
<b>1株当たり金額</b>			
当社株主帰属当期純利益	306.18	453.28	527.33
希薄化後当社株主帰属当期純利益	305.22	451.75	526.11
配当金	95.00	100.00	110.00

### 連結包括利益計算書

単位:百万円	2019年度	2020年度	2021年度
<b>当期純利益</b>	138,298	183,457	216,445
<b>その他の包括利益(損失)一税効果調整後</b>			
有価証券未実現損益変動額	(9)	12	26
為替換算調整額	(50,279)	80,635	117,466
年金負債調整額	142	31,786	13,381
デリバティブ未実現損益変動額	137	336	(182)
その他の包括利益(損失)合計	(50,009)	112,769	130,691
<b>当期包括利益</b>	88,289	296,226	347,136
<b>控除:非支配持分帰属当期包括損益</b>	(8,800)	(3,757)	(7,127)
<b>当社株主帰属当期包括利益</b>	79,489	292,469	340,009

## 連結貸借対照表

単位:百万円	2020年度	2021年度
<strong>資産の部</strong>		
<strong>流動資産</strong>		
現金及び現金同等物	394,795	486,328
受取債権		
営業債権及びリース債権	625,963	616,424
関連会社等に対する債権	2,462	2,354
貸倒引当金	(22,707)	(20,144)
棚卸資産	417,662	504,467
前払費用及びその他の流動資産	89,201	135,300
流動資産 合計	1,507,376	1,724,729
<strong>投資及び長期債権</strong>		
関連会社等に対する投資及び貸付金	31,849	43,467
投資有価証券	111,650	105,329
長期リース債権及びその他の長期債権	87,494	85,261
貸倒引当金	(3,167)	(3,010)
投資及び長期債権 合計	227,826	231,047
<strong>有形固定資産</strong>		
土地	105,764	104,718
建物及び構築物	718,513	739,525
機械装置及びその他の有形固定資産	1,474,840	1,497,457
建設仮勘定	63,913	145,084
	2,363,030	2,486,784
減価償却累計額	(1,727,779)	(1,749,945)
有形固定資産 合計	635,251	736,839
<strong>その他の資産</strong>		
オペレーティング・リース使用権資産	78,203	83,389
営業権	804,199	824,003
その他の無形固定資産	128,496	152,691
繰延税金資産	33,179	24,210
その他	134,673	178,372
その他の資産 合計	1,178,750	1,262,665
資産 合計	3,549,203	3,955,280

単位:百万円	2020年度	2021年度
<strong>負債の部</strong>		
<strong>流動負債</strong>		
社債及び短期借入金	63,729	200,095
支払債務		
営業債務	217,308	249,919
設備関係債務	21,157	51,868
関連会社等に対する債務	1,455	1,396
未払法人税等	24,527	21,453
未払費用	197,519	226,830
短期オペレーティング・リース負債	28,938	31,494
その他の流動負債	161,651	196,520
流動負債 合計	716,284	979,575
<strong>固定負債</strong>		
社債及び長期借入金	439,351	247,101
退職給付引当金	30,090	27,927
長期オペレーティング・リース負債	54,946	56,866
繰延税金負債	32,240	54,035
その他の固定負債	54,135	64,836
固定負債 合計	610,762	450,765
負債 合計	1,327,046	1,430,340
<strong>純資産の部</strong>		
<strong>株主資本</strong>		
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	2,702,760	2,867,848
その他の包括利益(損失)累積額	(52,836)	75,993
自己株式		
2021年3月期: 114,823,247株		
2022年3月期: 113,834,546株	(485,721)	(481,547)
株主資本 合計	2,204,566	2,502,657
非支配持分	17,591	22,283
純資産 合計	2,222,157	2,524,940
負債・純資産 合計	3,549,203	3,955,280

## 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>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
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	211,180	—	—	211,180	5,265	216,445
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	26	—	26	—	26
為替換算調整額	—	—	—	115,727	—	115,727	1,739	117,466
年金負債調整額	—	—	—	13,258	—	13,258	123	13,381
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(182)	—	(182)	—	(182)
包括利益	—	—	—	—	340,009	7,127	347,136	—
自己株式取得	—	—	—	(32)	(32)	—	(32)	—
自己株式売却	—	—	(42)	—	4,206	4,164	—	4,164
当社株主への配当金	—	—	(44,086)	—	—	(44,086)	—	(44,086)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	(783)	(783)	—
新株予約権	—	(1,922)	—	—	—	(1,922)	—	(1,922)
利益剰余金から資本剰余金への振替	—	1,964	(1,964)	—	—	—	—	—
非支配持分との資本取引及びその他	—	(42)	—	—	—	(42)	(1,652)	(1,694)
<b>2022年3月31日現在残高</b>	40,363	—	2,867,848	75,993	(481,547)	2,502,657	22,283	2,524,940

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円	2019年度	2020年度	2021年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
当期純利益			
営業活動により増加した純キャッシュへの調整	138,298	183,457	216,445
減価償却費	122,653	123,423	132,999
持分証券に関する損益	22,085	(48,778)	(4,453)
法人税等調整額	(6,708)	7,638	8,514
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	(13)	(2,571)	(12,194)
資産及び負債の増減	53,277	20,576	34,741
受取債権の減少	(11,505)	9,215	(68,273)
棚卸資産の(増加)減少	(10,558)	(9,713)	21,007
営業債務の増加(減少)	(66,944)	64,071	(30,766)
前払費用及びその他の流動資産の増加(減少)	(10,572)	46,099	28,794
未払法人税等及びその他負債の増加(減少)	25,654	27,444	(2,880)
その他	255,667	420,861	323,934
営業活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産の購入	(84,677)	(100,063)	(126,054)
ソフトウェアの購入	(25,047)	(25,544)	(39,853)
投資有価証券の売却・満期償還	151	26,239	15,119
投資有価証券の購入	(3,230)	(1,685)	(2,860)
定期預金の(増加)減少(純額)	(10)	(3,090)	(4,959)
関係会社投融資及びその他貸付金の増加	(1,501)	(2,945)	(459)
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)	(121,789)	(173,515)	(10,714)
事業の売却(処分した現金及び現金同等物の控除後)	—	—	24,480
子会社の売却	—	14,707	—
その他	(8,747)	(13,485)	(8,242)
投資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	(244,850)	(279,381)	(153,542)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
長期債務による調達額	200,669	4,073	2,079
長期債務の返済額	(163,541)	(78,650)	(61,929)
満期日が3ヵ月以内の短期債務の増加(減少)(純額)	390	(625)	2,364
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)	(50,000)	—
親会社による配当金支払額	(35,817)	(37,975)	(43,032)
非支配持分への配当金支払額	(9,813)	(1,314)	(783)
自己株式の取得及び売却	(51,624)	(20)	(31)
非支配持分との資本取引その他	(241,207)	1,418	(3,852)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(250,943)	(163,093)	(105,184)
為替変動による現金及び現金同等物への影響			
現金及び現金同等物純増加(純減少)	(18,530)	20,317	26,325
現金及び現金同等物首残高	(258,656)	(1,296)	91,533
現金及び現金同等物期末残高	654,747	396,091	394,795
現金及び現金同等物期末残高	396,091	394,795	486,328
補足情報			
支払額:	—	—	—
利息	2,893	3,112	2,519
法人税等	106,929	51,841	61,780

## 11年間の財務データ

(単位:百万円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 <sup>※6</sup>	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>売上高</b>											
国内	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	991,885
海外	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	1,533,888
合計	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	2,525,773
営業利益	109,260	108,384	128,461	164,415	180,626	172,281	123,329	209,827	186,570	165,473	229,702
受取利息及び配当金	5,042	4,764	6,219	5,858	6,206	5,404	6,262	4,787	5,183	3,884	4,646
支払利息	(3,991)	(4,934)	(4,183)	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(3,314)	(2,316)	(2,578)	(2,316)
税金等調整前当期純利益	85,849	112,883	144,740	188,966	182,242	194,775	197,807	212,762	173,071	235,870	260,446
当社株主帰属当期純利益	42,762	50,847	71,558	110,940	116,402	131,506	140,694	138,106	124,987	181,205	211,180
<b>設備投資額<sup>※1</sup></b>											
90,946	76,660	67,004	56,127	74,143	71,805	67,483	75,372	85,692	100,883	155,230	
減価償却費(有形固定資産のみ) <sup>※1</sup>	96,580	93,549	90,950	65,294	65,831	58,870	66,526	70,868	68,619	69,152	74,583
研究開発費	173,385	168,160	165,245	160,281	163,027	160,232	167,940	156,132	157,880	152,150	150,527
営業活動によるキャッシュ・フロー	137,309	202,099	296,589	267,778	223,479	288,619	261,152	249,343	255,667	420,861	323,934
投資活動によるキャッシュ・フロー	(188,051)	(143,582)	(129,535)	(124,555)	(157,320)	(116,439)	(111,786)	(208,585)	(244,850)	(279,381)	(153,542)
フリー・キャッシュ・フロー	(50,742)	58,517	167,054	143,223	66,159	172,180	149,366	40,758	10,817	141,480	170,392
支払配当金	16,860	19,271	24,097	28,929	29,737	30,845	32,526	33,403	38,432	39,979	44,086
自己株式取得金額	7	6	23	62	150,050	50,022	50,024	100,018	51,624	20	32
<b>財務状態(単位:百万円)</b>											
総資産	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	3,955,280
社債及び借入金	198,301	358,272	359,699	349,689	365,693	558,842	454,178	524,112	624,169	503,080	447,196
株主資本	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	2,502,657
<b>1株当たり金額(単位:円)</b>											
当社株主帰属当期純利益(損失) <sup>※2</sup>	88.77	105.55	148.49	230.14	250.03	296.27	322.62	326.81	306.18	453.28	527.33
配当金 <sup>※3</sup>	35.00	40.00	50.00	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00	95.00	100.00	110.00
株主資本 <sup>※4</sup>	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	6,244.29
<b>株価指標/財務指標</b>											
売上高営業利益率 (単位:%)	5.0	4.9	5.3	6.7	7.3	7.4	5.1	8.6	8.1	7.5	9.1
売上高研究開発比率 (単位:%)	7.9	7.6	6.8	6.5	6.6	6.9	6.9	6.4	6.8	6.9	6.0
株主資本比率 (単位:%)	62.5	61.0	62.4	62.7	60.8	57.8	59.5	59.7	58.8	62.1	63.3
株主資本利益率(ROE) (単位:%)	2.5	2.9	3.7	5.3	5.5	6.5	6.8	6.7	6.3	8.7	9.0
ROIC (単位:%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4.3	5.6
D/Eレシオ (単位:倍)	0.12	0.19	0.18	0.16	0.18	0.27	0.22	0.26	0.32	0.23	0.18
配当性向 (単位:%)	39.4	37.9	33.7	26.1	26.0	23.6	23.2	24.5	31.0	22.1	20.9
総還元性向 (単位:%)	39.4	37.9	33.7	26.1	154.5	61.5	58.7	96.6	72.1	22.1	20.7
期末株価 (単位:円)	1,941	1,836	2,771	4,277	4,451	4,348	4,245	5,034	5,439	6,571	7,502
株価純資産倍率(PBR) <sup>※5</sup> (単位:倍)	0.55	0.48	0.67	0.94	1.00	0.93	0.88	1.01	1.11	1.19	1.20
株価収益率(PER) <sup>※5</sup> (単位:倍)	21.87	17.39	18.66	18.58	17.80	14.67	13.16	15.40	17.80	14.50	14.23

※1 ビジネスイノベーション部門などのレンタル機器分を除いています

※2 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

※3 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

※4 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

※5 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

※6 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適宜適用しています

## 5年間の非財務データ

詳細は、「サステナビリティレポート2022」をご覧ください。  
<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>環境(E)</b> ※データはグループ全体						
製品ライフサイクル全体でのGHG排出量	千tCO <sub>2</sub> e	4,990	4,648	4,264	3,498	3,948
GHG直接排出量(スコープ1)	千tCO <sub>2</sub> e	687	672	633	603	633
GHG間接排出量(スコープ2)マーケットベース	千tCO <sub>2</sub> e	531	510	451	409	420
エネルギー使用量	TJ	24,682	24,206	23,014	21,601	22,531
再生可能エネルギー由来電力の使用量	MW/h	99,907	94,741	94,658	94,038	112,728
大気汚染物質排出量(NOx)	t/年	401	326	325	268	269
大気汚染物質排出量(SOx)	t/年	18	22	11	15	15
環境負荷物質(VOC)排出量	t	800	707	735	675	754
水投入量	百万m <sup>3</sup>	44.2	43.2	42.7	41.3	43.3
取水原単位	千t/億円	1.81	1.77	1.84	1.92	1.67
廃棄物発生量 <sup>※1</sup>	t	86,200	88,700	88,000	81,900	86,600
使用/リサイクル/売却された廃棄物合計	t	71,400	72,200	70,900	66,400	71,700
リサイクル指数 <sup>※2</sup>		8.7	7.2	6.8	6.8	7.8
有価物指数 <sup>※3</sup>		0.80	0.65	0.64	0.59	0.61
<b>社会(S)</b>						
従業員数	名	77,739	72,332	73,906	73,275	75,474
うち女性従業員比率	%	—	—	27.8	28.5	30.0
基幹ポストにおける外国籍従業員の比率	%	—	—	26.0	27.1	27.7
役職者(管理職)に占める女性従業員比率	%	—	13.9	14.5	15.4	16.1
平均年間給与 <sup>※4</sup>	円	9,711,760	9,974,684	10,028,486	9,701,348	10,170,102
障がい者雇用率	%	—	2.32	2.42	2.48	2.47
介護休暇取得者数 <sup>※5</sup>						
富士フィルム	名	39(男25、女14)	25(男22、女3)	38(男24、女14)	28(男18、女10)	30(男24、女6)
富士フィルムビジネスイノベーション <sup>※6</sup>	名	84(男64、女20)	85(男69、女16)	98(男82、女16)	70(男55、女15)	※15 59(男47、女12)
育児休暇取得者数 <sup>※5</sup>						
富士フィルム	名	16(男8、女8)	18(男10、女8)	24(男18、女6)	21(男16、女5)	73(男48、女25)
富士フィルムビジネスイノベーション <sup>※7</sup>	名	386(男213、女173)	382(男241、女141)	503(男332、女171)	396(男244、女152)	※15 298(男202、女96)
ボランティア休暇取得者数 <sup>※5</sup>						
富士フィルム	名	0(男0、女0)	1(男1、女0)	1(男1、女0)	0(男0、女0)	2(男性1、女性1)
富士フィルムビジネスイノベーション <sup>※8</sup>	名	7(男5、女2)	8(男6、女2)	21(男12、女9)	2(男1、女1)	※15 2(男性1、女性1)
離職率						
富士フィルム	%	※9 2.79	※9 2.63	※10 1.22	※11 1.42	※11 1.72
富士フィルムビジネスイノベーション	%	—	—	—	※12 3.49	※12.15 3.55
TRIR <sup>※13</sup>	—	—	—	2.10	2.34	2.07
研修費用	円	—	—	—	553,394,406	約17億円
従業員一人当たり研修費 <sup>※14</sup>	円	—	—	—	7,552円	約2万円

※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 リサイクル指数=(再資源化量+有価物化量)/単純処分量

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

※4 平均年間給与は、賞与および基層外賃金を含む。富士フィルムホールディングス単体

※5 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休暇を取得した人数

※6 「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」の各制度利用者の割載

※7 「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」の各制度利用者の割載。育児休暇に準じる制度として、上記のほかに配偶者出産時取得可能な特別付与(最大5日)があり、同制度の利用者を割載

※8 「積立有給休暇(ボランティア活動)」を取得した人数を割載

※9 離職率=(自然退職+定年退職+自己都合+シニア転進)÷富士フィルム単体正社員数年間平均

※10 離職率=(自然退職+自己都合退職)÷前年度末日の富士フィルム(株)正社員数(定年退職、シニア転身は離職に含めない)

※11 離職率=(自然退職+自己都合退職)÷前年度末日の富士フィルム(株)正社員数+退職者数(分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない)

※12 離職率=(自然退職+自己都合退職)÷前年度末日の富士フィルムビジネスイノベーション(株)正社員数+退職者数(分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まない)

※13 TRIR(総災害度率):100万時間あたり負傷者数(不休労災+休業・死亡労災)

※14 2021年度は富士フィルムホールディングスが展開する教育研修および各事業部が主体となり実施する教育研修の合算。2020年度までは富士フィルムホールディングスが展開する教育研修のみを集計

※15 2021年5月1日付で旧富士ゼロックスの国内営業部門を富士フィルムビジネスイノベーションジャパンに吸収分割

## 社外からの評価

### 格付け機関の評価 (2022年9月30日時点)

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

注) 一:格付け取得せず

### SRI指標構成銘柄への組み入れ



FTSE4Good

FTSE4Good Global Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector  
Relative Index

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)

MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)



S&P/JPX  
カーボン・エフィシェント指標

### 外部機関からの評価



CDPウォーターセキュリティ



CDPサプライヤー・エンゲージメント



JPX日経インデックス400  
2022年度



健康経営銘柄2022



「健康経営優良法人2022」認定法人



DX認定



DX銘柄2022



2022 SOMPOサステナビリティ・インデックス

Sustainability Yearbook  
Member 2022  
S&P Global



第3回ESGファイナンス・アワード  
環境サステナブル企業部門



「第5回 日経スマート経営調査」  
5つ星評価獲得



2022 SPORTS YELL COMPANY

各指標についての詳細は、当社Webサイトをご覧ください。▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/evaluation>

## 会社概要

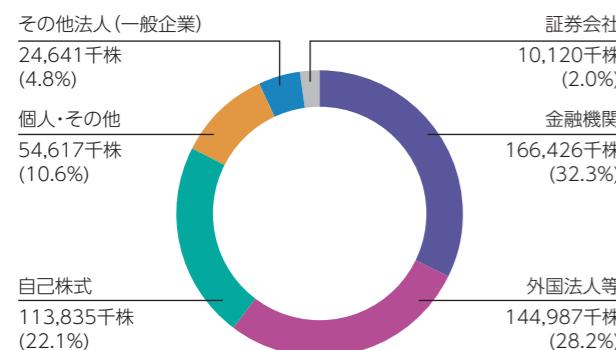
### 会社概要 (2022年3月31日現在)

会 社 名	富士フィルムホールディングス株式会社
本 社	〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号
設 立	1934年1月20日
資 本 金	40,363百万円
連結正社員数	75,474名
単体正社員数	815名

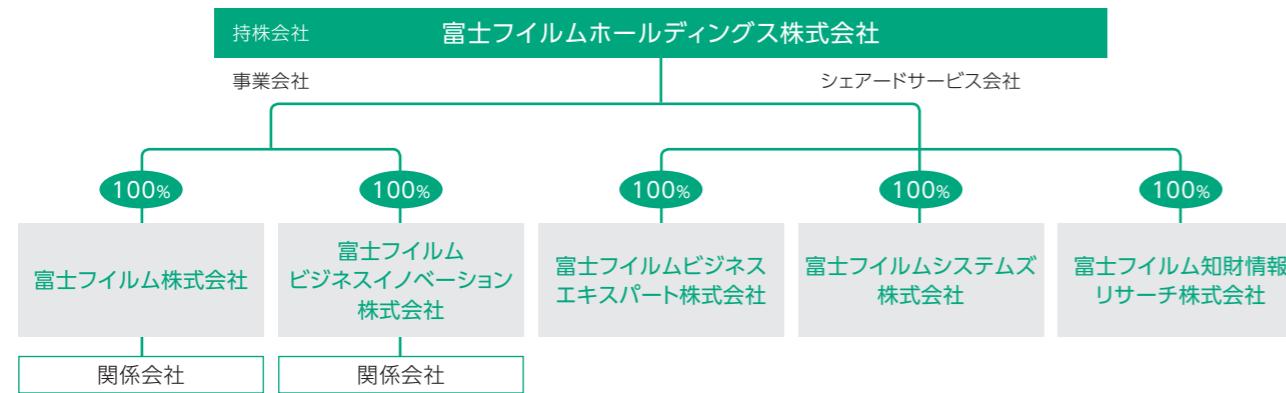
連結子会社数	280社
IR問い合わせ先	富士フィルムホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部 〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号 電話 03-6271-1111(大代表)
ウェブサイト	<a href="https://holdings.fujifilm.com/ja">https://holdings.fujifilm.com/ja</a>

### 株式情報 (2022年3月31日現在)

●上場証券取引所	●株主名簿管理人
東 京	三井住友信託銀行株式会社 〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号
●株式所有者分布	
株 主 数	136,325名
発行済株式総数	514,625,728株



### 富士フィ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、当社Webサイトをご覧ください。▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/about/group>

## 第三者保証

富士フィルムホールディングスは、「統合報告書 2022」に開示する情報の客観性、正確性を高めるため、掲載する下記の情報に関して、SGSジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

### 第三者保証の対象項目

- 取水量(P14, 23, 111)
- 基幹ポストにおける外国人の比率(P14, 78, 111)
- 廃棄物発生量(P111)
- 平均研修費(P111)
- 従業員の構成:正社員数(P10, 23, 111, 113)
- 正社員の状況:離職率(P111)
- 役職者に占める女性の比率(P14, 68, 78, 111)
- 労働災害度数率・強度率(P80)
- 障がい者雇用率(P14, 78, 111)

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2022の第三者保証報告書は、当社Webサイトをご覧ください。  
<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/evaluation>

## 管掌役員保証

### 「統合報告書2022」の発行にあたって

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんに、富士フィルムグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて理解を深めていただけるよう、2016年度に最初の統合報告書を発行してから、今年で6年目を迎えました。

当社は、2030年度をターゲットとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」において、「環境」「健康」「生活」「働き方」4つの重点分野ごとに目標を定め、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。今回の統合報告書では、富士フィルムグループを支える“イノベーション”を軸にした価値創造ストーリーを通して、「SVP2030」で当社が目指す姿や、「SVP2030」の具体的なアクションプランとしての中期経営計画「VISION2023」の進捗などについて説明しています。また、社外のパートナー企業・団体との価値共創を通じた重点分野での取り組み事例を、特集の中で紹介しています。

私は、制作の統括責任を担うコーポレートコミュニケーション部長として、統合報告書の作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを、ここに表明いたします。本統合報告書が、株主・投資家をはじめ、お客さま、従業員などのあらゆるステークホルダーの皆さんに、富士フィルムグループをより一層ご理解いただく一助となれば幸いです。また、今後もステークホルダーの皆さんとの対話を大切に、開示内容の充実と分かりやすさの向上も図っていきたいと考えておりますので、どうぞ忌憚のないご意見をお寄せいただければと思います。



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

吉澤 ちさと



#### お問い合わせ先

#### 富士フィルムホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部

〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号

電話03-6271-1111(大代表)

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

©2022 FUJIFILM Holdings Corporation

2022年9月 発行(2版)

#### 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、2022年3月31日現在のものとなっています。