

FUJIFILM Holdings Corporation

# INTEGRATED REPORT 2025

**FUJIFILM**  
Value from Innovation





## 富士フィルムグループが大切にすること

### グループパーサス

企業理念：富士フィルムグループの社会における存在意義

## 地球上の笑顔の回数を増やしていく。

わたしたちは、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、  
様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、  
世界をひとつずつ変えていきます。

### コーポレートスローガン

# Value from Innovation

## 私たちはどうのように行動するのか

わたしたちはすべての活動に“オープン、フェア、クリア”的精神で臨みます。

### 企業行動憲章

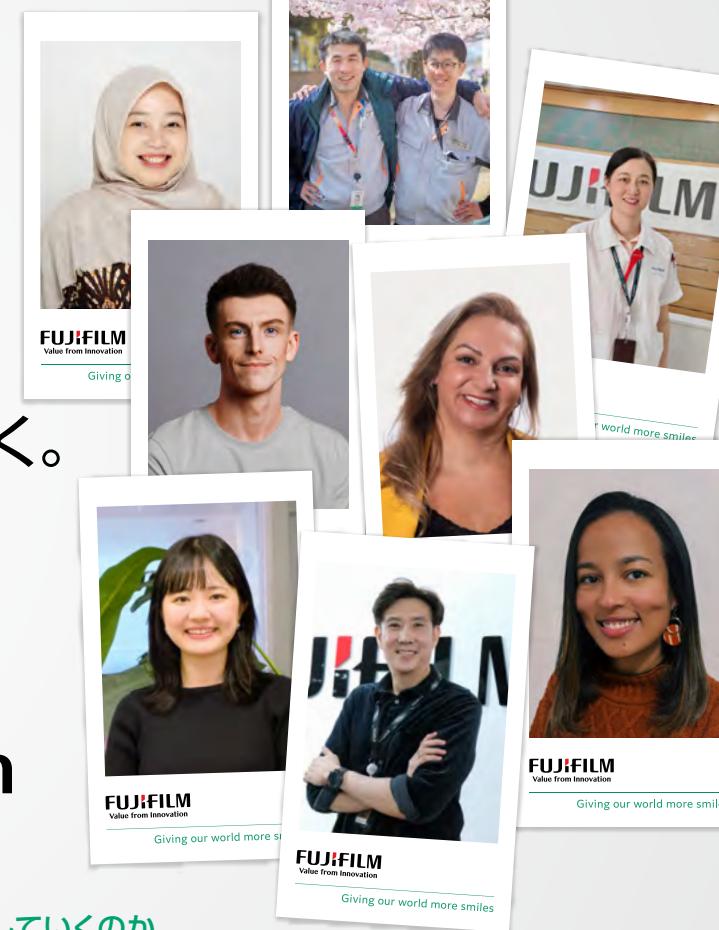
富士フィルムグループは、次の6原則に基づき、国  
の内外を問わず、事業活動の展開にあたっては、人  
権を尊重し、全ての法律、国際ルールを遵守し、その  
精神を尊重します。その上で、活動によって生じる影  
響に配慮しつつ、イノベーションを通じて持続可能  
な社会の実現に向けて自主的に行動します。

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

### 行動規範

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

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



## 私たちはどうに実現していくのか

### 長期CSR計画

## Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)

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

## VISION2030

2024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、  
ヘルスケア・エレクトロニクス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。

# CONTENTS

- 01 富士フィルムグループが大切にすること
- 02 目次
- 03 編集方針／情報開示体系

## CHAPTER 1

### 04 企業価値向上に向けたビジョンと原動力

05 CEOメッセージ  
代表取締役社長・CEO  
後藤 穎一



- 11 グループパーカスの実現を目指して：  
従業員のアスピレーションをイノベーションにつなげる
- 14 原動力：人材と技術の融合によって実現する事業のトランスフォーメーション
- 15 価値創造プロセス
- 16 FOCUS: 2000～2020年代の事業変革
- 17 イノベーションを支える独自技術
- 20 事業ポートフォリオ
- 21 グローバルネットワーク
- 22 多様な資本を基盤とする競争優位性
- 23 競争優位性の源泉

24 人事部長メッセージ  
執行役員 人事部長  
座間 康



## CHAPTER 2

### 29 中長期成長戦略

- 30 過去中期経営計画の振り返り
- 31 財務パフォーマンス
- 32 非財務パフォーマンス
- 33 中期経営計画「VISION2030」の概要
- 34 中期経営計画「VISION2030」における  
企業価値向上に向けた取り組み

35 CFOメッセージ  
取締役・CFO  
樋口 昌之



- 40 サステナビリティの基本方針
- 41 ステークホルダーの期待への対応
- 42 SVP2030重点課題(マテリアリティ)
- 43 中長期のリスク・機会とマテリアリティ
- 47 事業別戦略
- 47 ヘルスケア
- 51 エレクトロニクス
- 54 特集 世界で最も信頼される  
半導体材料パートナーを目指す
- 59 ビジネスイノベーション
- 61 イメージング

## CHAPTER 3

### 63 基盤強化と資本コスト低減への取り組み

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

## CHAPTER 4

### 101 データセクション

- 102 財務分析と評価
- 103 11年間の財務データ
- 105 5年間の非財務データ
- 106 社外からの評価
- 107 会社概要
- 108 第三者保証／真正表明



#### 統合報告書 表紙について

2024年1月に制定したグループパーカス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」の実現に向けて、従業員一人ひとりがパーカスへの理解・共感を深め、行動・実践する段階へと進んでいます。この進展を背景に、富士フィルムグループの全事業を通じて社会により良い変化(インパクト)をもたらす革新的な価値を創出していく挑戦への思いを表紙に込めて表現しました。

# 編集方針／情報開示体系

## 編集方針

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

## 報告対象期間

財務・非財務データの集計期間は、2024年度(2024年4月～2025年3月)です。活動内容については、2025年4月以降の事業活動も含んでいます。

## 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
- SSBJ:サステナビリティ開示テーマ別基準 第1号、第2号
- GRI:サステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- SASB:サステナビリティ会計基準
- 経済産業省:価値協創ガイドンス 2.0
- 環境省:環境報告ガイドンス(2018年版)



本文中に記載の「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

## 情報開示体系

### 財務・事業リスク情報

#### 四半期および年度の財務成果と業績目標・事業リスク

- 決算説明会資料
- 定時株主総会招集ご通知
- 決算短信
- 有価証券報告書

### サステナビリティ(持続性)に関わる情報

#### 持続性に関する将来展望と取り組み・成果

- サステナビリティレポート
- TCFDレポート
- 情報セキュリティレポート
- TNFDレポート
- コーポレート・ガバナンス報告書

## 統合思考経営の進化

### 統合報告書

中長期の企業価値創造に関わるリスク・機会への対応とそれによる社会・環境・財務成果の報告

## 対話

### 投資家・アナリスト

### ESG評価機関

### NPO・国際機関

### その他ステークホルダー

### 富士フィルムホールディングス コーポレートサイト

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



### 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>





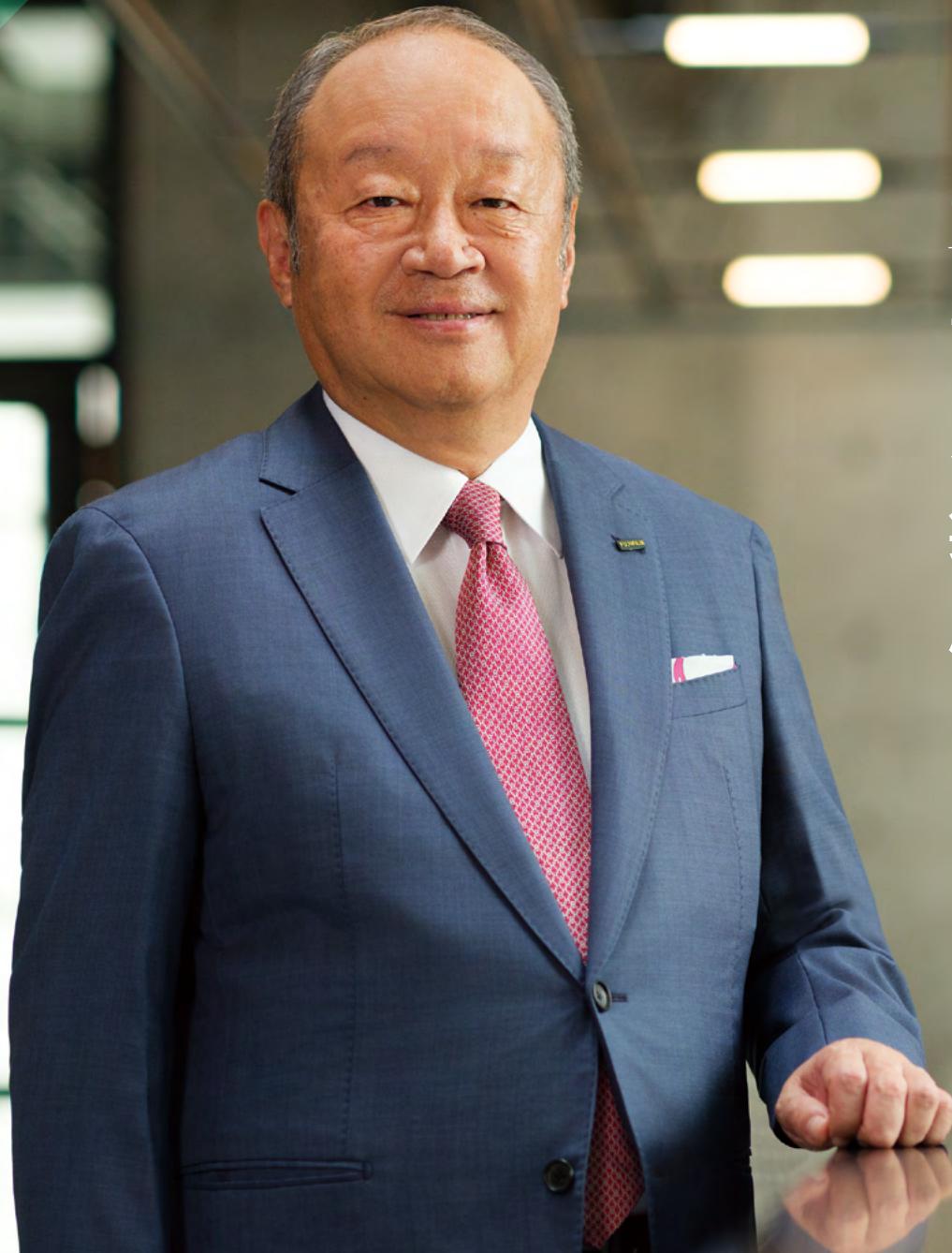
CHAPTER

## 1

# 企業価値向上に向けた ビジョンと原動力

- 05 CEOメッセージ
- 11 グループパーソンの実現を目指して:従業員のアスピレーションをイノベーションにつなげる
- 14 原動力:人材と技術の融合によって実現する事業のトランスフォーメーション
- 15 価値創造プロセス
- 16 FOCUS:2000~2020年代の事業変革
- 17 イノベーションを支える独自技術
- 20 事業ポートフォリオ
- 21 グローバルネットワーク
- 22 多様な資本を基盤とする競争優位性
- 23 競争優位性の源泉
- 24 人事部長メッセージ





## CEO MESSAGE

アスピレーションで未来を切り開き、  
ステークホルダーの  
笑顔を生み出す企業として  
成長を加速していきます。

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 賴一

## CEOメッセージ

**自ら変化を作り出すトランスフォーメーション力****3期連続で過去最高業績を更新し、ヘルスケアの売上は1兆円を突破**

中期経営計画「VISION2030」の1年目であった2024年度は、昨年1月の創立90周年を機に制定したグループパーカス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」の下に全社のベクトルを合わせ、売上高は3期連続、営業利益は4期連続、当社株主帰属当期純利益は5期連続で過去最高を更新しました。全ての事業セグメントが增收を達成した中、ヘルスケアの売上が初めて1兆円を突破し、全社営業利益率が10%を超えたことは中期経営計画の初年度として弾みのつくスタートとなりました。地政学的リスクや自然災害の頻発など不確実性が増大する中でも、当社は社会の変化にアンテナを張り、富士フィルムグループの競争優位性を高めつつ収益性と資本効率を重視した経営を推進しています。これまで強化してきた稼げる力をもって、企業価値向上を確実に実現していきます。

当社グループは1934年の創業以来、社会にイノベティブな価値を届けるための挑戦と努力を重ねてきました。そして、写真フィルム市場の急速な縮小に伴う本業消失の危機を事業ポートフォリオの再構築によって、新たな成長への最大の好機へと変えてきました。これは、多様な人、知恵、技術を融合・進化させながら粘り強く課題解決に取り組んできた当社ならではのトランスフォーメーション力によって実現できたものと考えています。

以来、事業ポートフォリオを絶えず進化させることで持続的な成長を追求しており、私自身もCEOとしてスピードとダイナミズムを重視した経営判断の実践に努めてきました。2024年度以降も、バイオCDMO（バイオ医薬品開発製造受託）事業では旺盛な需要を捉え、米国ノースカロラ

イナやデンマーク拠点での大型設備への投資を継続したほか、半導体材料事業のさらなる拡大に向けて2024年度から2026年度の3年間で1,700億円以上の研究開発・設備投資を計画するなど、積極的な成長投資を進めています。一方、ヘルスケアのLS（ライフサイエンス）ソリューション事業では、生殖補助医療品事業を売却するなど、より強固な事業ポートフォリオを構築すべく取り組んでいます。

**「エコノミック・モード（経済の堀）」を強化し、勝ちパターンを作る**

VISION2030の2年目となる2025年度も、過去最高の売上高、営業利益、当社株主帰属当期純利益の更新を見込んでいます。しかしながら、営業利益計画である3,310億円は、為替影響・米国の関税影響などを勘案すると決してたやすく達成できる目標ではありません。計画達成に向け、現在の不透明な世界経済動向を注視し、長期的な視野を持ちながら、いかなる状況においても変化を捉えて機動的に先手を打っていきます。従業員一人ひとりが鍛えてきたレジリエンスと課題解決力を現場で生かすことで成長戦略を確実に進め、過去最高業績の更新を実現します。

こうした取り組みにおいて私が重点を置いているのが、富士フィルムグループの競争優位性を生かせる成長市場において、市場展開力、開発力、大胆な設備投資を駆使してスピーディーに強い市場ポジションを獲得し、強いブランド・高いシェア・優れた機能性など他社が容易に超えられない「エコノミック・モード（経済の堀）」を築く戦略です。当社グループの独自技術を活用した唯一無二の価値を提供することで、この堀を深く、幅広くし、事業の勝ちパターンを確立していきます。例えば、instax“チェキ”や、医用画

像情報システム（PACS<sup>※1</sup>）をはじめとするAI技術、イメージセンサー用カラーフィルター材料「WCM（Wave Control Mosaic）」、ネガ型現像液<sup>※2</sup>など、エコノミック・モードを持つ事業は着実に育っています。これまで築いた堀を強化するとともに各事業の競争優位性を高め、さらなる投資によって社会への提供価値拡大と企業価値向上につなげる好循環を盤石なものとしていきます。

※1 Picture Archiving and Communication System:X線写真やCTスキャン画像、MRI画像等の医療画像をデジタル化し、ネットワークを通じて管理・配信・運用等を行う仕組み

※2 露光後に感光しなかった部分を現像液で除去して回路を作るネガ型の現像工程で使用される

**エコノミック・モードをさらに広く深くし、事業成長を加速させる**

当社が成長領域と位置づけているバイオCDMO事業や半導体材料事業においても、エコノミック・モードを広く深くすることで事業成長を加速していきます。



## CEOメッセージ

バイオCDMO事業は、確かな品質の製品を、高い製造能力・顧客の近くに準備してきた最新鋭の製造設備をもって確実に届け続けることでさらなる成長を図っていきます。業界をリードするうえで必要なのは、高度な生産技術と信頼です。当社グループの基幹工場であるデンマーク拠点は、高効率・安定製造を実現しており、これまで積み上げてきた製薬企業からの受託実績がFDA(米国食品医薬品局)やEMA(欧州医薬品庁)などからの各種認証取得実績とともに高く評価されています。そして、ノースカロライナ拠点の新設備も既存のデンマーク拠点と共に設計・設備・プロセスを開拓する「kojoX(コーヨーエックス)」アプローチを採用し、安定したサプライチェーンや円滑な技術移管を短期間で可能とする体制を整備しています。このような差別化によって、稼働開始前の設備における新たな案件の受注にもつなげています。本年4月には世界的なバイオ医薬品企業であるRegeneron Pharmaceuticals, Inc.と総額30億ドル超のバイオ医薬品の製造契約を締結したほか、複数の大手製薬会社との長期契約・基本合意を締結するなど、好循環が生まれています。



既存のデンマーク拠点と共に設計・設備・プロセスをグローバルに展開

また、本年6月には、同事業を展開するFUJIFILM Diosynth BiotechnologiesをFUJIFILM Biotechnologiesに、LS

ソリューション事業で細胞培養用の培地ビジネスを推進するFUJIFILM Irvine ScientificをFUJIFILM Biosciencesにそれぞれ社名変更しました。これは、グループシナジーをさらに拡大させるとともに、ライフサイエンス市場における富士フィルムブランドのさらなる強化を目的としたものです。タグライン「Partners for Life」のもと、医薬品の研究初期段階から商業生産まで一貫して支援するEnd to Endのソリューションを提供し、世界の製薬企業や薬を待ち望む多くの方々の「信頼される真のパートナー」になることを目指します(▶P50参照)。

半導体材料事業は、半導体製造におけるさまざまな工程で使用される幅広い製品ラインアップを開拓する「ワンストップソリューション」と、世界20カ所の製造拠点・6カ所の研究開発拠点を有することで構築した強じんなサプライチェーンによって顧客への安定供給を行う「地産・地消」、そして迅速なオンラインサポートを行う「地援」を実現。顧客の多様なニーズや課題の把握、各拠点への技術や情報の共有を通してグローバルな顧客対応や高品質の製品供給にもつなげています。地政学的リスクの高まりによってさらに拡大する、顧客の近隣拠点でサプライチェーン体制を確立する需要にも貢献できており、これまでまき続けてきた成長の種が芽吹いていることを実感しています。また、2030年度に約15兆円規模に拡大することが見込まれるインド半導体市場の成長性を見据え、同国エレクトロニクス製造大手Tata Electronics Private Limitedと、インドでの半導体材料の生産体制とサプライチェーン構築に向けた連携を進めています。今後、半導体産業の集積地を目指す同国・グジャラート州での半導体材料製造拠点の設立も検討し、インド市場への本格参入を目指します。

そして多拠点化が進む大手顧客の厳しい品質要求に対

し、本年7月には、グローバルSCM(サプライチェーンマネジメント)・グローバルQA(品質保証)グループを新設。これまで半導体材料の米国拠点を率い、本年6月には富士フィルムの執行役員に就任したFUJIFILM Electronic Materials U.S.A.社長・CEOのBrian O'Donnellが新設グループを掌管し、供給体制を一層強化していきます。

さらに、当社は写真フィルムや半導体材料の開発を通して培った独自技術を活用し、環境や生態系への影響が懸念される有機フッ素化合物PFAS<sup>※3</sup>を使用せずに繊細な回路パターンを形成可能なネガ型ArF液浸レジスト<sup>※4</sup>を開発しました。先端半導体の国際研究機関であるimecと共に、車載や産業用半導体など、幅広く使われる28nm世代<sup>※5</sup>の微細な金属配線を高い歩留まりで形成できることを実証。半導体デバイスメーカーから高い関心を寄せられており、現在早期の販売を目指して、顧客企業での評価を進めています。今後も顧客との関係性を深めながら共に課題解決に取り組み、半導体産業の発展に尽力していきます(▶P54参照)。

※3 ペルフルオロアルキル化合物、ポリフルオロアルキル化合物およびこれらの塩類の総称。具体的には、OECDが2021年に公表した“Reconciling Terminology of the Universe of Per- and Polyfluoroalkyl Substances: Recommendations and Practical Guidance”で示す化合物のこと。

※4 ArF(四氟化アルゴン)エキシマレーザー光(波長193nm)を用いる露光手法で、現在最も普及している先端リソグラフィー技術

※5 ArF液浸のシングルパターニングで製造可能な技術の最終世代

## AIを富士フィルムグループの未来を創る原動力に

富士フィルムグループでは、製品・サービスへのAI実装や日常業務におけるAI活用が加速しており、AIは当社グループの成長の原動力となっています。AIを活用したDXを事業競争力の強化やビジネスモデルの変革、社会的価値の提供につなげ、企業価値向上に貢献することを経営戦略の重要なポイントとして、グループ横断で推進。医療分野など

## CEOメッセージ

の各事業や開発・調達・生産・マーケティングなどの各機能において生成AIを活用した新たな成長・競争力強化につながる価値創出も進んでいます。

また、全ての従業員が生成AIなどの最新のデジタル技術の活用によって生産性を高める取り組みに参画しています。私の発案の下、本年3月に「All-Fujifilm生成AIコンテスト」を開催しました。当社グループのチャット型生成AI利用環境「Fujifilm AIChat」を用いて「笑顔を増やすためのアイデアを創出する」というテーマで募集したところ、国内外から自由な発想に基づいた多数のアイデアの応募があり、それらは社内でも共有されています。従業員の最新技術への積極的な姿勢と熱意に改めて手ごたえを感じています。



表彰式では、Fujifilm AIChatを用いて「壁打ち」しながら祝辞を作成したことも披露しました

当社の経営戦略と連動したDX戦略と一連の取り組みが高く評価され、「DX銘柄2025」に選定されました(▶P73参照)。

## グループパーパスは事業実装フェーズへ

**アスピレーション(志)の掛け合わせがイノベーションを起こす**

グループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく

く。」の制定から2年目に入り、さまざまなパーパスアクションがグローバルで広がっています。私を含む役員も本年9月までに国内外でのタウンホールミーティングを通して41,900名の従業員とパーパスを起点とした対話を重ねてきた中で、すでに「理解・共感」の段階を超えて、「行動」に結びつき始めていることを実感しています。これから大切なのはアスピレーションを仲間と共有し、チームで多様なアイデアを掛け合わせながら実践に移していくことです。取り組みを進める中で心に湧き上がる一人ひとりの「成し遂げてみせる」という強い思いがアスピレーションの実現には重要です。その強い思いを抱いた、いわば「スイッチの入った状態」の従業員が目的意識を共有し、アイデアやアクションを掛け合わせてチームで大きな成果につなげていく——これが当社のイノベーションやトランスフォーメーションの源泉です。

例えば、インドをはじめとする新興国で展開している健診センター「NURA」は、ある若手従業員の「新興国における医療格差を是正したい」というアスピレーションを起点にスタートし、成長を続けているビジネスです。NURAでは、当社が持つCT・マンモグラフィなどの医療機器や医師の診断を支援するAI技術を活用して、高い水準の健診と医師による健診結果のフィードバックが約120分で完了するという価値が支持されています。開始から2年でインド、モンゴル、ベトナムと10拠点に広がり、今年度中にはアフリカへの展開も予定しています。健診サービス事業のさらなる拡大に向けた戦略拠点「NURA Global Innovation Center」を2024年12月に開設し、健診サービスのほか、NURAで働く医師、技師、看護師などの専門人材を育成するトレーニングセンターとしての機能や、インド国内のNURAで撮影された医用画像を遠隔で読影する集中読影

センターとしての体制も整備しました。世界の医療の発展と人々の健康の維持増進に貢献すると同時に、経済価値の創出に着実につながっています(▶P12参照)。



健診サービス事業での重要なパートナー企業であるインドの大手ヘルスケア企業「Dr. Kutty's Healthcare」と共催したNURA Global Innovation Centerのオープニングセレモニーでは、当社の若手従業員とDr. Kuttyの息子さんたちの強いアスピレーションからNURAが始まったことを紹介しました

▶ NURA Global Innovation Centerの紹介動画も併せてご覧ください。



さらに、私が感動したパーパスアクションとして、インドネシアの孤児院で暮らす子どもたちにinstax“チェキ”で撮影した「初めての家族写真」をプレゼントする取り組みがあります。インドネシアの現地法人の従業員が孤児院を訪れ、instax“チェキ”で撮影した孤児自身の写真を成長の記録として、また、孤児院の仲間たちとの写真を家族写真

## CEOメッセージ

としてプレゼントする活動を進めてきました。この取り組みが、社内外で多くの共感を呼び、現地のクリエイターや大手出版社の協力によるアートブック『instaxnesia』の出版に発展しました。同国全土での書籍販売による利益は、インドネシアの孤児院7カ所への支援に充てられており、従業員のアスピレーションが社会に笑顔と感動をもたらした実践例だと感じています(▶P12参照)。



イノベーションは一人で起こすことはできません。アスピレーションを持った多くの人たちが集い、それぞれの思いやアイデアを掛け合わせて、その行動を大きなうねりとしていくことを目指します。社会に貢献する価値を生み出していくよう、私も現場でのコミュニケーションを大切にしながら富士フィルムグループをリードしていきます。

「初めての家族写真」は、2022年からPT. FUJIFILM INDONESIAの有志で始めた小さな活動でしたが、社内外に共感の輪が広がり、社を挙げた取り組みへと発展しました

## 「従業員エンゲージメントサーベイ」の結果から課題を明確にし、活力のある職場環境をつくっていく

パーパス策定後に実施した2024年度の従業員エンゲージメント調査では、エンゲージメントスコア<sup>※6</sup>が昨年度の調査に続き高い水準の81%となり、「パーパスへの共感、理解」も高いスコアとなりました。しかし、組織によって

ばらつきがあるため、サーベイ結果の分析によって課題を明確にしたうえで、各組織で建設的な議論を進め、活力のある職場環境をつくることを重視しています。

そして、世界に在籍する約73,000名の従業員が互いを認め合い、従業員一人ひとりの個の力を發揮できる環境づくりに注力しています。多様な知・経験、そして志を集めてそれらを企業の活力にしていくために、富士フィルムグループでは、「多様なストーリーを認め合う」というビジョンを掲げました。そして具体的なアクションとして2024年10月には性別や国籍、携わる事業の枠組みを超えて、多様性を認め合うフォーラムを開催し、それぞれの従業員の多様なストーリーを認め合う風土の醸成を目指してきました。また、従業員一人ひとりが変化をチャンスと捉えて挑戦を重ねるための「自己成長支援プログラム」をグローバル展開し、従業員の成長を多面的に支援しています(▶P26参照)。

会社が発展していくためには、従業員が心身ともに健やかであることも重要なテーマです。当社グループでは、2019年に「富士フィルムグループ健康経営宣言」を制定し、CEOを「健康経営最高責任者」、人事部長を「健康経営責任者」とする推進体制を構築して、グローバルで健康経営を推進しています。富士フィルム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」では、当社のメディカルシステム事業が提供する、最新の医療機器やAI技術を活用した医療ITシステムなどを導入しており、2024年1月からCT検査、2025年5月からMRI検査を開始するなど、従業員に高品質な健康診断や人間ドックを提供しています。これらの健康増進の取り組みが評価され、2020年から5年連続「健康経営銘柄」に選定されています。

※6 各設問の選択肢のうち「肯定的回答(5段階の上位2つ)」を選んだ割合。この数値が高いほど、従業員の主体性や貢献意欲が高いことを示す

## さらなる企業価値向上に向けて

### 資本効率改善への取り組み

当社グループが企業価値最大化を目指すうえで成長投資に加えて資本効率向上への取り組みも欠かせません。私たちはVISION2030における2030年のあるべき姿として「収益性と資本効率を重視した経営により富士フィルムグループの企業価値を高める」を掲げ、「成長投資と収益性重視」「資本効率の向上」「研究開発マネジメント」「投資リターンの確実な創出」という4つの重点項目に注力しています。

直近の投下資本利益率(ROIC)は、想定WACC(5~6%水準)を上回る水準を維持するも、前述のバイオCDMO事業や半導体材料事業への積極投資を背景に投下資本が先行して増加しており、今後さらなる改善の余地があります。これに対して、バイオCDMO事業への設備投資が2024年度にピークを迎えて2025年度から減少に転じるタイミングを捉え、2026年度には全社フリーキャッシュフローをプラス転換させる計画です。引き続き各事業で投資リターンを創出するとともに、収益性を高めていくことで、2030年度目標であるROIC9%以上、ROE10%以上の達成を目指します(▶P36参照)。

### 事業ポートフォリオ全体としての力も強化

事業ポートフォリオマネジメントでは、市場の魅力度と自社の収益性の2軸で各事業を「基盤事業」「成長事業」「新規／次世代事業」「価値再構築事業」に分類。当社が高い競争力を持つ「基盤事業」からキャッシュを生み出し、同事業で創出した資金を、中期的に当社の成長を牽引する「成長事業」の強化や、成長を期待できる「新規／次世代事

## CEOメッセージ

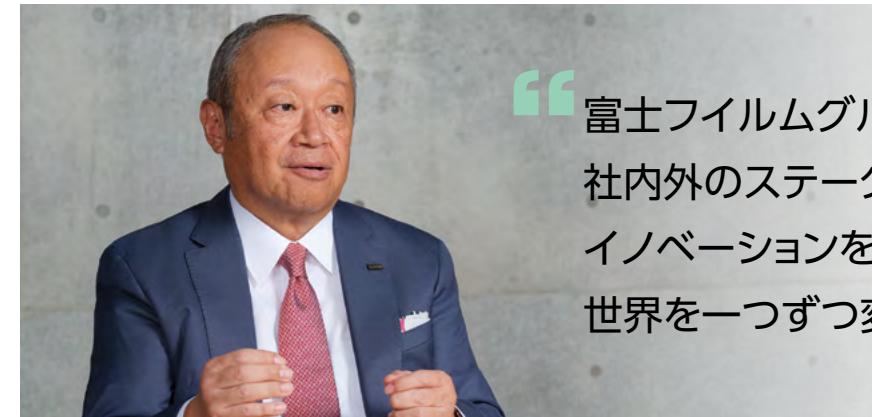
業」に投入していきます。また、成長性・収益性の観点で「価値再構築事業」と位置づけた事業については、収益性の改善や事業価値を高める戦略を策定・実行することで、「基盤事業」へのシフトを図っていきます。このサイクルを中長期視点で回し続け、持続的なキャッシュ創出と企業価値拡大を図ります(▶P37参照)。

## 富士フィルムグループの存在意義

祖業から継続する  
サステナビリティへのコミットメント

祖業の写真フィルムは、製造時に清浄な水や空気が不可欠であることに加え、撮影前に品質の良し悪しが確認できない特性上、お客さまに信頼を買っていただく製品です。そのため、富士フィルムグループは事業活動において自然環境から恩恵を受けるとともに、自社の事業活動が自然環境に影響を与えていたことを真摯に捉えてきました。これが、環境保全やステークホルダーからの信頼といったサステナビリティの考え方方が創業当時から深く根づいている理由です。

そして、富士フィルムグループでは脱炭素社会の実現に向け、原材料調達から製造、輸送、使用、廃棄に至るまでの製品ライフサイクル全体において、2030年度までに2019年度比でGHG排出量を50%削減することを掲げています。また、エネルギー利用効率の最大化と再生可能エネルギーの導入をさらに進め、2040年度までに自社が使用するエネルギー一起因<sup>※7</sup>のGHG排出量実質ゼロを目指しています。そのための施策の一つとして、本年5月に、オランダで写真用カラーペーパーや培地の生産などを行うFUJIFILM Manufacturing Europe B.V.の拠点内に、再生可能エネルギー電力を最大限活用する電気ボイラー設備をグレー



富士フィルムグループは、  
社内外のステークホルダーの皆さんと共に  
イノベーションを生み出し、  
世界を一つずつ変えていきます。」

として初めて導入しました。2025年度には、拠点内で使用するエネルギー一起因のGHG排出量を2024年度比で約26%削減する見込みで、当社グループが目指す脱炭素社会の実現に向けた重要な一步となります(▶P82参照)。

※7 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)

未来を創造する価値を提供し、  
世界中の笑顔の回数を増やしていく

富士フィルムグループがいつの時代においても必要とされる企業であり続けるためには、持続可能な社会の実現に向けて、未来を創造する価値を提供することが何よりも重要だと考えています。企業経営は、必ずしも実力だけでうまくいくものではなく、その時々の社会や事業環境の変化に強く影響されることがあります。当社のこの20年ほどの歴史を振り返っても、私たちはそれを強く意識せざるを得ません。しかしながら、どのような変化の渦中にあっても、私を含め従業員一人ひとりがアスピレーションとそれを「成し遂げてみせる」という強い思いを持って、一歩でも半歩でも前に

進む努力が必要です。変化を成長のチャンスと捉えて挑戦する。日々直面する課題に怯まず、考え方抜いてベストな決断を導き出す。そしてその決断に基づいて迅速なアクションを起こしていく。この積み重ねによって、世の中の流れやチャンス・運気のようなものを私たちのもとに引き寄せることが可能になるのだと感じています。富士フィルムグループは、社内外のステークホルダーの皆さんと共にイノベーションを生み出し、世界を一つずつ変えていきます。私はCEOとして、これからも攻めの経営を行い、その責任を果たしていく所存です。そして、価値ある製品・サービスを社会に提供して獲得した利益を原資に、「事業への再投資」「人材育成・労働環境整備」「ESG課題への取り組み」「株主還元」を進め、企業価値の向上に確実につなげていきます。

私のアスピレーションは「100年先の未来に有益なものを残すこと」。富士フィルムグループ約73,000名の従業員のアスピレーションが重なり合い、化学反応を起こした先に新たなイノベーションを生み出します。社会的価値と経済的価値の両面から地球上の笑顔の回数を増やしていくべく、まい進してまいります。

# グループパーパスの実現を目指して：従業員のアスピレーションをイノベーションにつなげる

2024年1月にグループパーパス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を制定以降、トップダウンとボトムアップの両面からパーパスの実現を目指す活動が世界各地で加速しています。

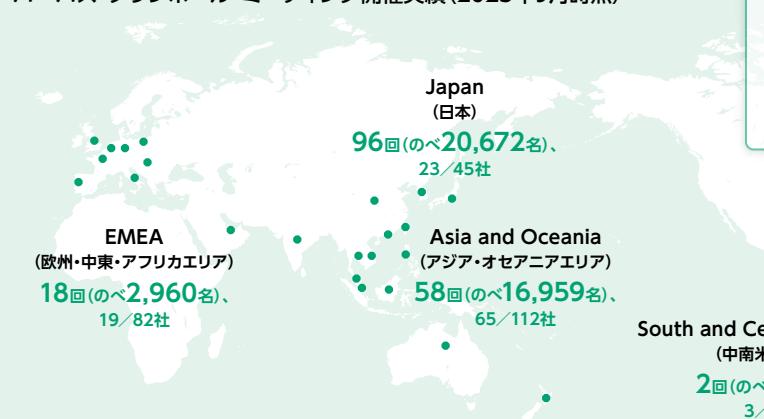
## 経営層・従業員一体でグループパーパスに対する思いや課題を共有

富士フィルムグループでは、グループパーパスの実現に向けて、従業員一人ひとりがパーパスへの理解・共感を深め、自らのアスピレーション(志)とつなげて行動に移していくことを重視しています。

そのための施策として、パーパスの制定以降、CEOをはじめとした経営層が国内外のグループ各社・拠点を訪れ、タウンホールミーティングやパネルディスカッションを継続的に実施。パーパスに込めた思いを経営層から直接従業員に伝えるとともに、従業員との間でパーパスの実現に向けて活発な意見交換が進められています。そして、この1年間のタウンホールミーティングで行われた従業員からCEOへの質疑応答の内容を社内インフラネットで公開し、全従業員に共有しています。

また、グループ各社・拠点・部門などが主体となった独自の説明会や対話会、グループワークなども行う中、パーパスを自らの業務と結びつけ、それぞれのアスピレーションを仲間と共有するとともに、パーパスを体現するさまざまな活動(パーパスアクション)が広がっています。

### パーパス・タウンホール・ミーティング開催実績(2025年9月時点)



インドネシアでは現地法人の従業員約160名が参加し、当社CEOとのタウンホールミーティングを開催



トルコでは当社CEOと現地法人従業員との対話会を開催

**Worldwide  
(ワールドワイド)**  
In Conversation with President Goto  
パーパス・タウンホール・ミーティング  
合計183回(のべ41,900名)、123/270社

### North America (北米エリア)

9回(のべ1,139名)  
13/27社

### South and Central America (中南米エリア)

2回(のべ170名)  
3/4社

## “Thanks Smile Shot”

従業員がパーパスを実践する取り組みの一つとして、職場の仲間やプロジェクトメンバー、さらには顧客や取引先企業の方々との間で生まれた笑顔の写真を撮影し、スマートフォン用アプリケーション“チェキ”[instax mini Link 3]でプリントし、贈り合う“Thanks Smile Shot”を行っています。一部のチェキプリントは、社内掲示やインターネットを通じて従業員間で広く共有しています。



従業員同士で撮影したチェキプリント(左)と、FUJIFILM Business Innovation New Zealandに設置された“More Smiles Photo Wall”



## 世界各地で独自のパーパスアクションを展開

国内外の富士フィルムグループ各社では、パーパスの浸透・実践に向けて現地主導でさまざまな活動を行っています。

FUJIFILM Australiaでのワークショップの様子を動画でもご覧ください。



FUJIFILM Australiaではグループワークなどを通じて、自らのアスピレーションを引き出すためのワークショップを実施

富士フィルムビジネスイノベーションジャパン 東京統括 東京マーケティングサポート部では、規模や成果の大小にかかわらず、日々の地道な努力の積み重ねが成功につながった商談事例や業務改善事例を共有する「SMILE」冊子を展開



## グループパーサスの実現を目指して：従業員のアスピレーションをイノベーションにつなげる

従業員のアスピレーションを起点に、行動と共に感の連鎖を生み出しているグループパーサス実践事例を紹介します。

### インドネシアの孤児たちに「初めての家族写真」を贈る アートブック出版と、その収益によるさらなる支援へ

インドネシアには、親を亡くしたり、親と暮らせない「孤児」とされる子どもが約440万人いると言われています。そのうち、約50万人が孤児院で生活しており、これは同国における深刻な社会課題の一つです。

PT. FUJIFILM INDONESIAは、こうした子どもたちの多くが「家族との写真」を持たず、写真を撮られる経験そのものが少ないという現実に着目。2022年からinstaxを使い、施設の仲間と一緒に「初めての家族写真」を撮影する活動を開始しました。撮影した写真を通じて、子どもたちがつながりや思い出を育む機会を創出することを目指しています。

この取り組みは社内外に共感の輪を広げ、やがてインドネシア最大手の出版社グラメディア社との協業へと発展。2025年4月には、アートブック『instaxnesia: A Nation of Creative Expression』が刊行されました。伝統芸能、建築、映像、音楽、環境保全、ストリートアートなど多様な分野で活躍する35名のアーティストが参加し、instaxを用いてそれぞれの創造的視点を表現しています。本書の出版をきっかけに、教育機関や官公庁、地域コミュニティなどへも波及し、孤児支援への社会的な注目が集まり、より多くの協力と支援の輪が拡大しつつあります。

同アートブックはインドネシア全土の書店で販売されており、その全ての収益は、7カ所の孤児院に対する学習支援や「初めての家族写真」撮影プロジェクトに活用されています。写真とアートを通じて社会課題に光を当て、行動と共に感の連鎖を生み出すこのプロジェクトは、新たなかたちの社会貢献活動として深化し続けています。

instaxnesiaの取り組みの様子を動画でもご覧ください。

#### 担当者のアスピレーション

富士フイルムでの私のアスピレーション(志)と、私の人生におけるパーサスは深く結びついています。それは、自らの声と行動を通じて人とつながり、共感を生み出し、より良いインパクトをもたらすための力になることです。アスピレーションには、人々を鼓舞し、信頼を築き、真の変革を起こす力があります。広報チームの一員であることは単なる役割ではなく、自分自身のあり方と仕事が一体となっていると感じており、一つひとつの言葉や行動を積み重ねることで、当社と社会をより良い姿に変えていく力になることを目指しています。その意味でも、当社がinstaxを活用して孤児たちに「初めての家族写真」を贈る活動は、私のアスピレーションと強く結びついています。孤児たちに笑顔を届けることを目的として始めた活動ですが、孤児たちの数多くの笑顔に接し、私たち活動メンバーの笑顔も増えていることを実感しており、仕事に熱い心と志を持つ原動力にもなっています。



PT. FUJIFILM INDONESIA  
Corporate Communication  
Liviana Oktora



↑販売利益が孤児院の支援に充てられるアートブック『instaxnesia: A Nation of Creative Expression』

### 健診サービスの戦略拠点

#### 「NURA Global Innovation Center」を開設 サービスレベルの向上を目指して多彩な取り組みを推進

富士フイルムは、インドをはじめとした新興国に健診センター「NURA」を開設し、2025年4月時点での利用者が10万人を超えるなど、多くの人々に高品質な健診サービスを提供しています。

その一環として、2024年12月、インドのケララ州コジコードに健診サービス事業の戦略拠点「NURA Global Innovation Center (ニューラ グローバル イノベーション センター)」をオープンしました。がん検診・生活習慣病検査サービスを提供する健診センターとしての機能のほか、NURA全体の健診サービスの品質向上を促進する役割を担っています。

健診サービスの品質向上に向けた取り組みは、主に3つあります。

1つ目は、NURAで働く医師・技師・看護師などの専門人材の育成と、それに基づく人材の最適配置です。全てのNURAで均一に高水準な品質のサービスを提供すべく人材教育に注力するとともに、同センターを起点にインド国内のNURAへ速やかに人材を派遣できるサポート体制を整備しています。

2つ目は、インド国内のNURAで撮影された医用画像の読影や、読影結果に基づくレポート作成を遠隔で支援することです。これにより、健診サービスの質・スピードの向上につなげています。



オープニングセレモニーの様子



NURA Global Innovation Center



## グループパーサスの実現を目指して：従業員のアスピレーションをイノベーションにつなげる

3つ目は、新たな技術開発です。AI技術を活用した、健診結果の説明サービスや、医師に対して読影レポートの作成を支援する機能の開発を推進。医用画像の撮影に関する技術開発も進めており、例えばCT撮影において心臓と胸腹部を1回で撮影可能な技術を確立し、撮影時間やX線照射に伴う被ばく量の大幅な低減を実現しています。これらの活動は、日本本社の研究開発チームとの連携に基づき行われています。

また、健診サービスの提供を通じて培われた知見を、画像診断装置をはじめとした当社メディカルシステム製品の研究開発に生かすべく、富士フィルムグループの各組織との連携を強化しています。



「NURA Global Innovation Center」の紹介動画も併せてご覧ください。



## 担当者のアスピレーション

### Member's Voice 01



### 医療の未来の一翼を担う

NURAでの仕事を通じて、患者への思いやりとAI技術を融合した予防医療の力を実感しています。予防医療の使命は、病気の早期発見だけでなく、発症を未然に防ぎ健康を守ることです。ある患者は5kmハイキングに参加するなど、自分が健康であると信じていましたが、NURAの健診で血管の閉塞が見つかり、緊急手術を受けることで命が救われました。予防医療は医療の未来であり、私はNURAでその一翼を担えることを誇りに思っています。今後も技術の進化に磨きをかけ、より良い健診サービスを追求していきます。

Lead Doctor  
Dr. Lubna Chingili

### Member's Voice 02



### NURAを通して社会により良いインパクトを広げていく

臨床から非臨床のヘルスケア分野に転身した私にとって、NURAは常に学びと成長を実感できる場となっています。NURAの使命は、健診サービスを提供するだけではなく、人々が能動的に健康を保ち続ける文化を根づかせることにあります。この使命を実現するために私は、NURAのサービスをより多くの人々に届けるとともに、健診体験の質を向上させることで、正確性と人間らしい温かみを備えた予防医療を実現することを目指しています。私のアスピレーションは、NURAを成長させ、社会により良いインパクトを広げていくこと。仕事を超えたミッションでもあり、誇りを持って挑戦していきます。

Lead Operation  
Dr. Aswathi Pramod

### Member's Voice 03



Lead Radiographer  
Angelina Sona Shaji

### 疾患の早期発見に貢献する

私の目標は、継続的な学びと新技術の活用により、NURAにおけるX線画像診断の質・精度を向上させることです。画像診断には人々の命の可能性を大きく広げる力があり、その一端を担えることに誇りを感じています。疾患の早期発見に寄与する、AI技術を活用した信頼性の高い画像診断を提供することで、NURAの存在感を世界的に高めていきたい。X線画像診断の限界を打ち破り、疾患の早期発見の手法を確立し得る仕事に大きな期待を抱きながら取り組んでいます。

### Member's Voice 04



Lead Social &  
Digital Communications  
Amana Kadeejah

### 予防医療を文化にしていく

NURAのマーケティングコミュニケーションに携わる中、複数言語でのコンテンツ制作やコンセプトづくりは大変な面もありますが、より良いインパクトを生み出せるよう尽力しています。知人などから「ああ、NURAね！ AI技術を活用した健診サービスを提供しているんでしょ？ SNSで見たことがあるよ」と言われると、何よりもうれしい気持ちになります。NURAをアピールするための小さな努力の積み重ねが、人々の心に届いていることを実感できるからです。医療に関する高度な知識が求められ難しさを感じることもありますが、予防医療を文化にしていく仕事にワクワクしながら全力で取り組んでいます。

### Member's Voice 05



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  
NURAクリニカルリーダー  
地曳裕二

### AI開発を通じて医療の新たな未来を創る

医療と技術の“橋渡し役”として、健診サービスを支える富士フィルムのAI技術の導入・運用や、AI開発の基盤となる医用画像アノテーション※業務を担当しています。特にAIの精度に直結する画像アノテーションの作業には、高度な専門知識が求められます。そこで、NURA Global Innovation Center内にアノテーションセンターを開設し、インドの医療資格を持つメンバーと共に集中的に取り組んでいます。信頼できる仲間と共にAI開発を通じて医療の新たな未来を創ることが使命であり、それこそが開発の原動力になっています。※画像データに対して意味や情報などを付与すること

# 原動力:人材と技術の融合によって実現する事業のトランスフォーメーション

企業価値向上の源泉であるイノベーションを富士フィルムグループが常に生み出し続けられるのは、多様な人、知恵、技術を融合・進化させることで粘り強く課題解決に取り組み、富士フィルムグループならではのトランスフォーメーション力を高めてきたからです。今後もステークホルダーと未来に続く価値を共創しながら、事業ポートフォリオを自ら変革し続けることで、サステナブル社会の実現を目指していきます。

## サステナブル社会の実現 Value from Innovation

### 長期CSR計画 Sustainable Value Plan 2030

ステークホルダーとの  
コミュニケーションを通じて、  
社会の期待に適切に応える

#### 事業のシナジー

-  ヘルスケア ▶P47
-  エレクトロニクス ▶P51
-  ビジネスイノベーション ▶P59
-  イメージング ▶P61

社会のニーズは  
モノからモノ+コトへと変化

### 人材のトランスフォーメーション

実践と学びの両軸で経験の場を広げ  
自らのコアコンピテンシーを高めることで、  
事業の枠を超えて基幹人材を育成する

▶P24 人事部長メッセージ

人材のシナジー  
変化に挑み続ける  
企業文化

知恵

事業のトラン  
スフォーメーション

イノベーションの源泉

技術のシナジー  
技術力を生かして  
社会に必要とされる  
価値を創出

知恵

シナジーを起点とした

### 独自技術によるイノベーション

写真フィルム事業で培った技術をヘルスケアや  
エレクトロニクスなど、ほかの分野に活用したり  
組み合わせたりすることで、社会により良い  
インパクトを与える製品・ソリューションを創出する

▶P17 イノベーションを支える独自技術  
▶P47 事業別戦略  
▶P54 特集／世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す

#### 人的資本

変化を成長のチャンスと捉える人材育成  
高い従業員エンゲージメント  
「オープン、フェア、クリア」な企業風土

#### 知的資本

基盤技術の蓄積とコア技術の研鑽  
複合的な技術の融合・進化  
研究開発、知的財産、デザイン、DXが密接に連携

#### 社会関係資本

ステークホルダーからの信頼  
革新的な製品・サービスで培われたブランド  
創業期からの積極的な海外展開  
地域統括会社との連携による経営管理強化

#### 製造資本

高品質で安定した生産体制  
グローバルな生産体制

#### 自然関係資本

中長期のリスク・機会と  
マテリアリティへの取り組み  
気候変動、資源循環、生物多様性、  
製品・化学物質の安全への取り組み

# 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とトランスフォーメーション力によって、社会によりよい変化(インパクト)を創出し、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。今後も時代の先を読みながら、事業を通じて社会課題の解決に貢献することで、地球上の笑顔の回数を増やしていきます。

## サステナブル社会の実現 Value from Innovation



\*1 2024年度の実績値 \*2 2025年8月末現在

注)特記のないものは2024年度(末)の実績値

★第三者保証を受けた項目

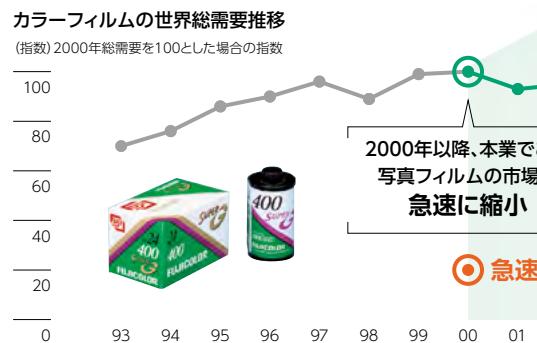
\*3 5段階評価し、上位2つを選んだ顧客の割合

\*4 2025年6月末基準(10年利回り)

\*5 2025年3月末時点

# FOCUS:2000～2020年代の事業変革

富士フィルムグループのトランスフォーメーション力を紹介する上で欠かせないのが、2000年代からの本業喪失の危機を自己変革によって成長の機会へと転換したことです。自社の強みを棚卸しし、積極的かつ戦略的なM&Aを実行することで大胆な事業構造転換を進め、将来にわたる成長基盤を構築してきました。現在はヘルスケアとエレクトロニクスを主要な成長領域と位置づけ、両分野へ積極的に投資しています。



積極的なM&Aと設備投資  
人材のトランスフォーメーション  
変化に挑み続ける企業文化



## 成長領域の探索期

写真フィルム市場が急速に縮小していく中、創業以来の最大の危機に対して、事業構造の転換を決断。写真感光材料を中心に培ってきた技術を洗い出し、新たな事業のシーズ(種)となり得る技術を明確にする「技術の棚卸し」を実施しました。保有する技術の進化・応用によって成長が期待できる重点事業分野を定め、成長戦略を策定・推進。今後の成長領域としてヘルスケア事業分野の拡大と半導体事業への本格参入に動きました。

ヘルスケアは、富山化学工業を買収したことでの医薬品事業に本格参入したほか、化粧品事業にも参入しました。

また、米国Arch Chemicals, Inc.の半導体関連化学部門を買収し、半導体材料事業にも本格参入しました。

## 成長領域の検証期

富士フィルムグループが競争優位性を発揮でき、高い成長が期待できる分野を見極めながら、ヘルスケア、高機能材料(現・エレクトロニクス)、ドキュメントの3事業を成長戦略の柱に据え、積極的にM&Aを実施しました。

特に、ヘルスケアでは2011年、米国Merck & Co., Inc.からバイオ医薬品の製造受託会社2社を買収し、バイオCDMO事業に本格的に参入。「予防・診断・治療に貢献するトータルヘルスケアカンパニーの実現」に注力しました。

高機能材料、ドキュメントにおいても、市場のニーズと当社グループの保有技術をマッチングし、市場にインパクトをもたらす製品・サービスを生み出していました。

## 成長期

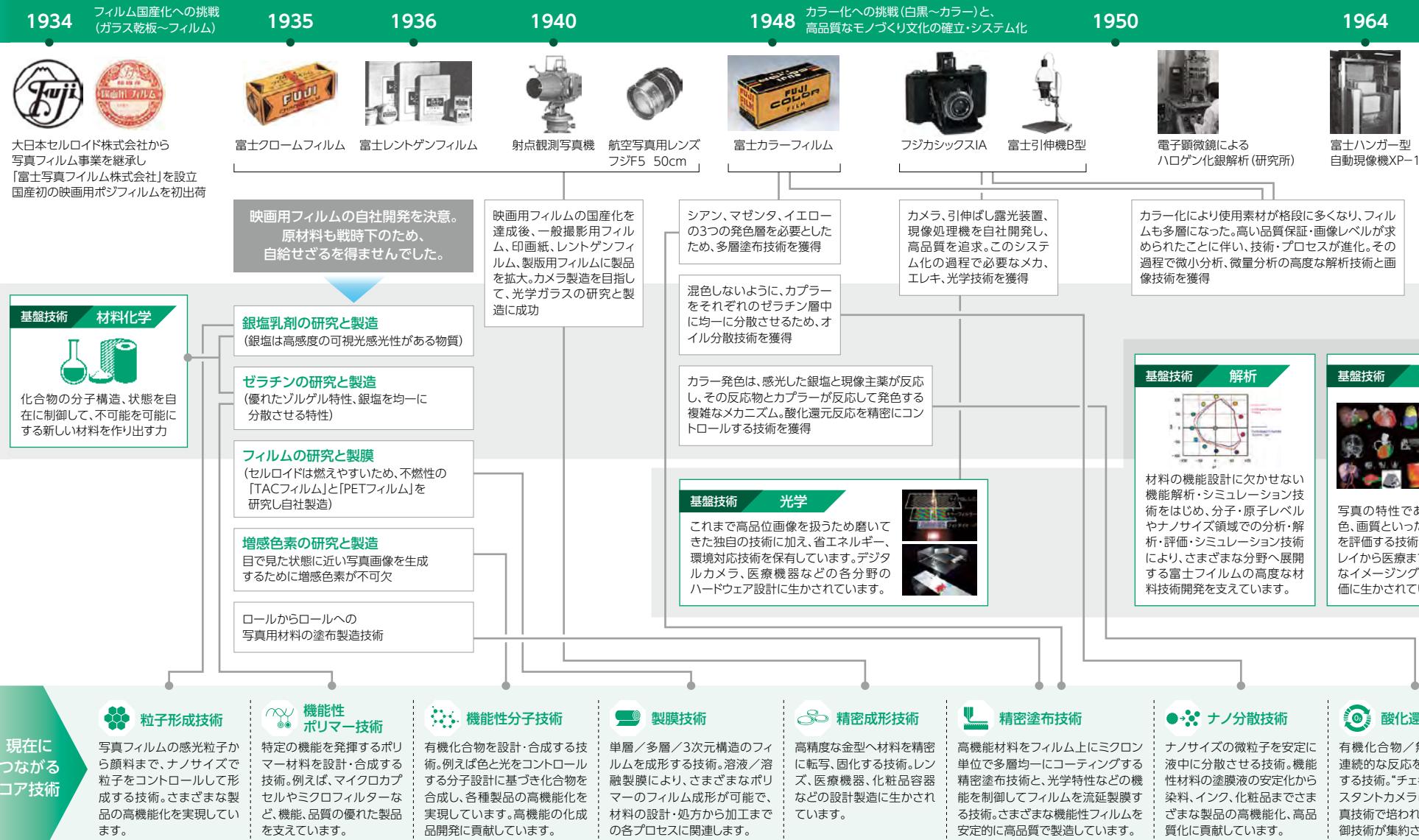
積極的な成長投資を通じて、強固な事業ポートフォリオを構築するとともに、グループシナジーを加速させ、多様な事業をグローバルに展開。成長事業として定めたヘルスケアでは、2021年3月に日立製作所の画像診断関連事業をグループに加え、さらなる体制強化を図りました。また、バイオCDMOと半導体材料事業においても、持続的な成長に向けて積極的な設備投資やM&Aを行っています。

そして現在、当社グループは「ヘルスケア」「エレクトロニクス」「ビジネスイノベーション」「イメージング」の4つの事業領域において先進・独自の技術を生かしながら、さまざまなステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、地球上の笑顔の回数を増やしていくことを目指しています。

# イノベーションを支える独自技術

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。

そのコア技術と共に発展してきたイノベーションとトランスフォーメーションの歴史を紹介します。



## イノベーションを支える独自技術

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年～1999年

2000年代

2010年代

2020年代

## 拡大期

デジタル化への挑戦とグローバル化の加速

## 成長領域の探索期

第二の創業期  
～強固な事業ポートフォリオの構築へ

## 成長領域の検証期

事業ポートフォリオの強化と成長の加速へ

## 成長期

社会にポジティブなインパクトをもたらす  
価値を創出し、マーケットをリード

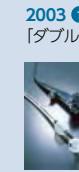
▶P16 Focus

基盤・コア技術を生かして幅広い製品・ソリューションを開発

## ヘルスケア



1983 **世界初**  
デジタルX線  
画像診断装置  
「FCR」発売  
  
世界で初めてX線写真的  
デジタル画像化に成功



2003 **世界初**  
「ダブルバルーン内視鏡」発売  
  
2004 **世界初**  
フルデジタル内視鏡  
「サピエンティア」  
発売



2007 エイジングケアを目的とした  
スキンケアシリーズ  
「ASTALIFT」発売  
  
2011 バイオ医薬品の開発・製造受託  
(バイオCDMO)事業  
に本格参入



2016 軽量移動型デジタルX線撮影装置  
「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」発売  
携帯型X線撮影装置  
「CALNEO Xair」発売



2023 デジタルマンモ  
グラフィシステム  
「AMULET SOPHINITY」発売  
  
2024 「ECHELON Smart  
ZeroHelium」  
発売

## エレクトロニクス

1965 **日本初**  
PS版「SK」「GKN」  
発売  
  
1983 フォトレジスト輸入販売  
開始後、製造にも着手  
  
フォトレジストや液晶ディスプレイ用  
カラーフィルター材料などの製造に  
も着手し、半導体材料事業として發  
展を遂げる

1995 **世界初**  
WV(ワイドビュー)  
フィルム発売  
  
1995 イメージセンサー用  
カラーフィルター材料発売

2002 液晶ディスプレイ用  
ワイドビューフィルムの  
本格的な販売を開始  
  
2010 ネガ型有機溶剤現像  
(NTI:Negative Tone Imaging)用  
現像液

2012 BaFe(バリウムフェライト)磁性体使用の  
大容量磁気テープを開発  
  
2021 半導体用プロセス  
ケミカル事業を展開

2023 半導体用EUVレジストと  
EUV現像液販売  
  
2024 ネガ型の  
EUVレジストと  
EUV現像液販売

## ビジネスイノベーション

1975 **業界初**  
フルカラー複写機  
「富士ゼロックス6500」発売  
  
1987 **世界初**  
印刷・複写の両機能を備えた  
「ゼロプリンタ-100」発売  
  
ソリューションビジネスの  
先駆けとなる、  
業務改善につながる  
アプリケーションにも注力

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

2009 環境負荷削減  
ソリューションを提供する  
「ApeosPort-IVシリーズ」発売  
  
2011 ドキュメント共有支援  
クラウドサービス  
「Working Folder」提供



2020 個室型ワークスペース  
「CocoDesk」提供  
  
2023 **世界初**  
接着機能を持つ「圧着トナー」発売  
  
2025 紙ざばきロボット  
システム「Revoria Kamisa PH12」  
発売

## イメージング

1976 **世界初**  
高感度カラーネガフィルム  
「フジカラーF-II 400」開発  
  
アマチュア向けとして  
世界最高感度を誇るネガフィルムを発売し、  
技術力の高さや製品に対する信頼性、  
ブランドイメージを向上・確立させる



1986 **世界初**  
レンズ付フィルム  
「フジカラー写るんです」  
発売



2000 **世界初**  
「スーパーCCDハニカム」  
搭載デジタルカメラ  
「FinePix 4700Z」発売



2015 **世界初**  
4Kカメラ対応放送用  
ズームレンズ発売

2019 **世界最高\***  
1億2百万画素の大型  
フォーマットセンサー搭載  
「FUJIFILM GFX100」発売

2019 スマートフォン用プリンター  
「instax mini Link」発売



2021 ハイブリッドインスタントカメラ  
「instax mini Evo」発売

## 支えるM&amp;Aなど

1962 富士ゼロックス設立

2001 富士ゼロックス連結子会社化  
(当社の出資比率を75%に変更)

2008 富山化学工業買収  
医薬品事業に本格参入

2012 SonoSite買収、  
超音波診断分野に参入

2017 和光純薬工業買収

2019 富士ゼロックス  
完全子会社化

2021 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完了  
  
2022 Inspirata, Inc.のデジタル病理部門買収  
2023 Entegris, Inc.より  
半導体用プロセスケミカル事業を買収

## イノベーションを支える独自技術

1枚の写真が完成するまでの工程は、多種多様な先進・独自の技術によって成り立っています。

銀塩写真の研究開発を通じて培ってきた競争優位性のある技術力が、富士フイルムグループのイノベーションとトランスフォーメーションを支え続けています。

## イメージング製品例



instax  
“チェキ” フィルム  
ベースとなっているコア技術  
精密塗布技術、機能性分子技術、酸化還元制御技術



instax “チェキ” プリンター  
instax mini Link 3  
ベースとなっているコア技術  
システム設計技術

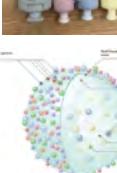


デジタルカメラ  
GFXシリーズ・Xシリーズ  
ベースとなっているコア技術  
撮像技術

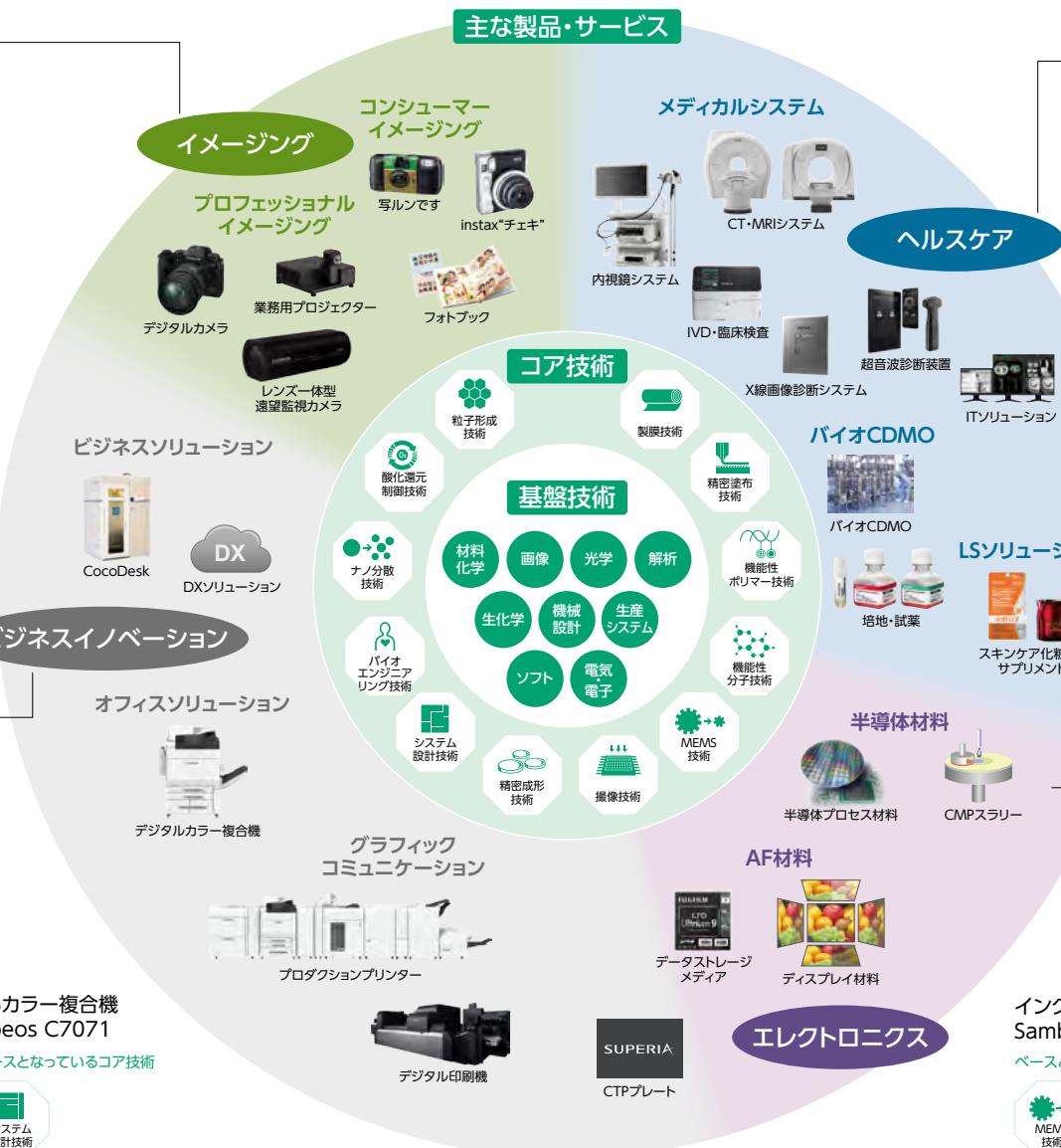
## ビジネスイノベーション製品例



高品質  
Super EA-Ecoトナー  
ベースとなっているコア技術  
粒子形成技術、機能性ポリマー技術



A3カラー複合機  
Apeos C7071  
ベースとなっているコア技術  
システム設計技術



## ヘルスケア製品例



デジタル  
マンモグラフィシステム  
AMULET SOPHINITY  
ベースとなっているコア技術  
システム設計技術、撮像技術



高機能美容液シリーズ  
ASTALIFT THE SERUM  
BRIGHTENING  
ベースとなっているコア技術



ベースとなっているコア技術  
バイオエンジニアリング技術、ナノ分散技術、粒子形成技術、酸化還元制御技術

## エレクトロニクス製品例



イメージセンサー用カラーフィルター材料  
Wave Control Mosaic  
ベースとなっているコア技術



インクジェットヘッド  
Samba G3L  
ベースとなっているコア技術  
MEMS技術、精密塗布技術



# 事業ポートフォリオ

富士フィルムグループは、写真事業を通して培った先進・独自の技術力を基盤に、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、持続的な成長に寄与する事業ポートフォリオを目指しています。

## IoT イメージング

▶P61

「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 ▶P62

「instax“チェキ”」やカラーフィルム、写真プリント用カラーペーパー、現像・プリント機器、写真プリントサービスなどを提供

プロフェッショナルイメージング ▶P62

ミラーレスデジタルカメラのほか、TV放送・映画用レンズ、セキュリティカメラや製造ライン検査向けの産業用レンズ、プロジェクター、デジタルサイネージなどを提供

## ビジネスイノベーション

▶P59

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

ビジネスソリューション ▶P60

業種・業務の特性に合わせたシステムインテグレーション、クラウドサービス、複合機管理などの課題解決型ソリューションを提供

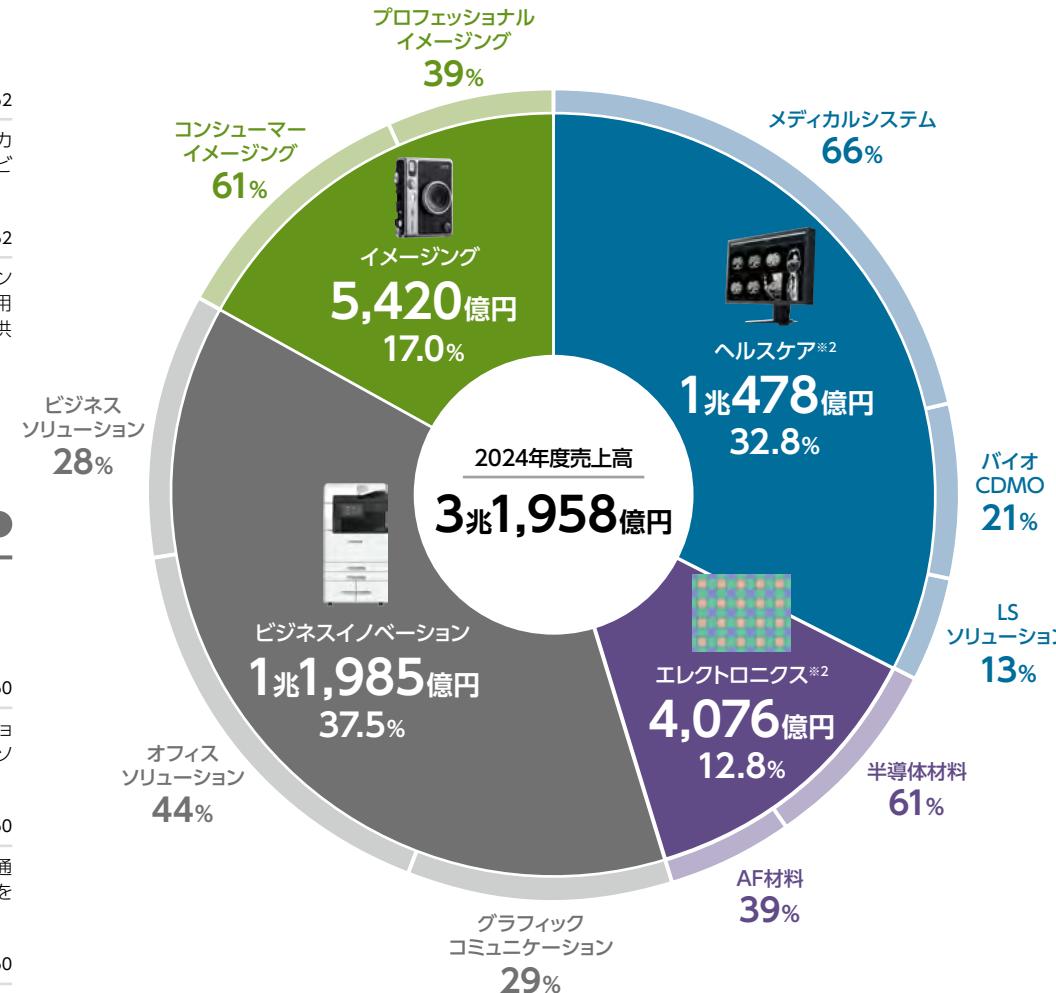
オフィスソリューション ▶P60

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

グラフィックコミュニケーション ▶P60

オフセット印刷用機材やデジタル印刷システム、インクジェット関連製品を提供

## セグメント別売上高



※2 ケミカル試薬を「エレクトロニクス(AF材料)」セグメントから「ヘルスケア( LSソリューション)」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更に合わせ、2024年度の情報をリストートしています

## ヘルスケア

▶P47

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 ▶P48

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

バイオCDMO ▶P49

抗体医薬品や細胞治療薬、遺伝子治療などのバイオ医薬品のプロセス開発・製造を受託

LSソリューション ▶P50

iPS細胞・培地・試薬など創薬支援材料、細胞治療薬のプロセス開発・製造受託、次世代医薬品やmRNA医薬品などのプロセス開発・製造受託、「ASTALIFT」ブランドをはじめとする機能性化粧品やサプリメント、CRO<sup>※1</sup>などを提供

※1 Contract Research Organizationの略。薬効評価や安全性試験などのサービスを提供し、製薬企業やバイオベンチャー、アカデミアなどが行う医薬品の研究開発を支援

## エレクトロニクス

▶P51

半導体材料やディスプレイ材料などの先端技術で電子機器の高性能化を支える事業を展開

半導体材料 ▶P52

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

AF材料 ▶P53

液晶・OLED(有機EL)パネル向け材料やタッチパネル用センサーフィルム、記録メディア、高機能化成品、研究開発用試薬などを提供

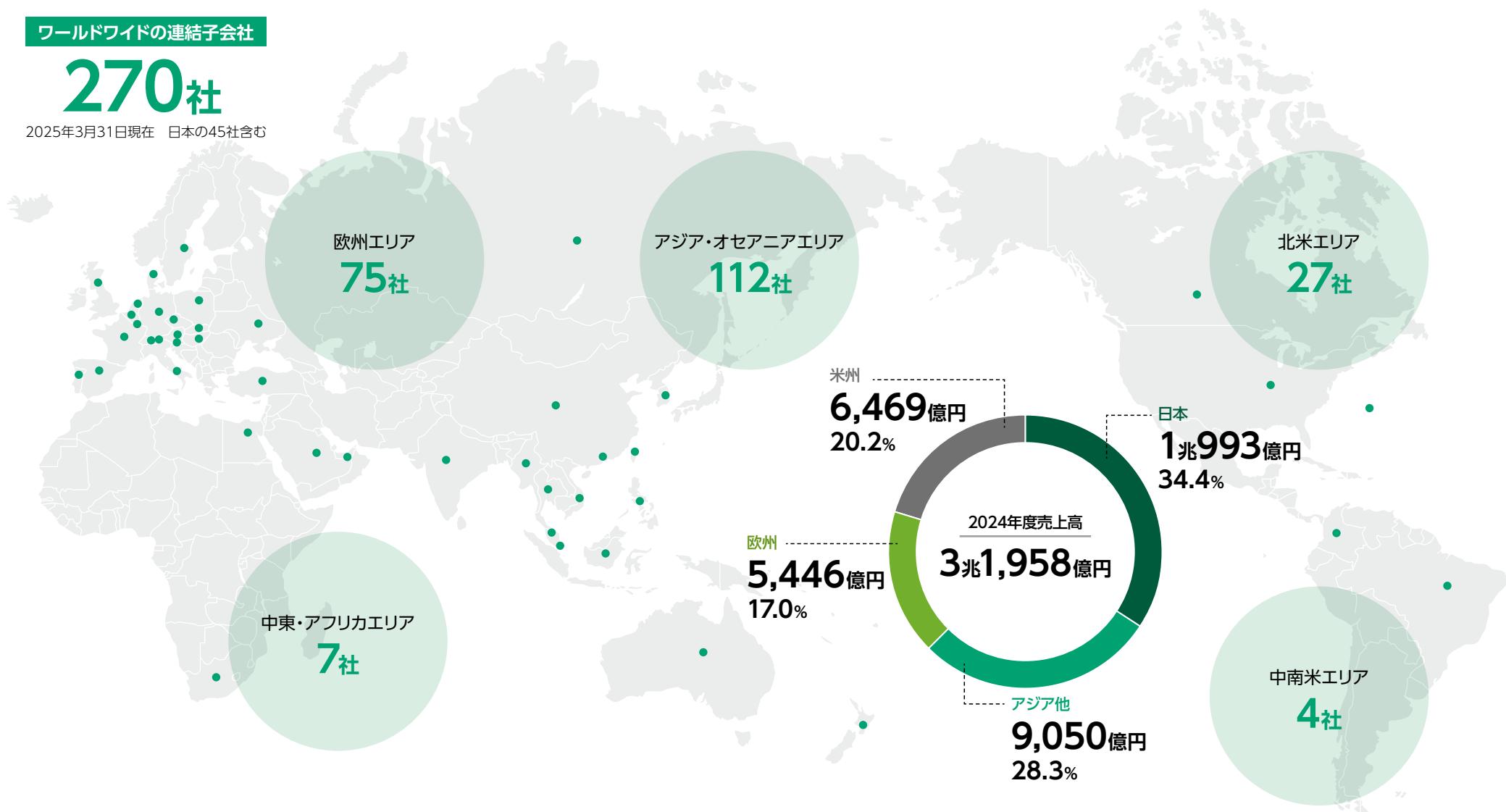
## グローバルネットワーク

当社は、創業から4年後の1938年に輸出を開始したほか、1958年に販売会社をブラジルに設立しました。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。海外での事業展開は、「ローカライゼーション」を基本に自ら市場のニーズを掘り起こし、市場そのものを創造するとともに、世界各地で強力なネットワークづくりに取り組んでいます。地政学リスクの高まりにも迅速・臨機応変に対応することで、機会に転換していきます。

### ワールドワイドの連結子会社

# 270社

2025年3月31日現在 日本の45社含む



# 多様な資本を基盤とする競争優位性

富士フィルムグループは、社会からの期待と信頼に応えることで、独自の強みを築き上げながら、企業価値の向上を目指しています。

**優位性 1**

知的資本 × 人的資本

## イノベーションの源泉となる 先進的な技術力

▶P64 研究開発戦略 ▶P65 デザイン戦略 ▶P70 知的財産戦略

### 「多角的なルール形成活動に 積極的に取り組む企業」に選出

経済産業省が実施する「社会課題解決型の企業活動に関する意識調査」より

### 知財功労賞 「経済産業大臣表彰 デザイン経営企業」受賞

パテント・リザルト社  
「他社牽制力ランキング2024」  
**化学業界 1位**

2012年以降、14年連続1位を獲得

クラリベイトアナリティクス社  
「Top100グローバル・  
イノベーター™2025」

### 13年連続で選出

(2013年以降)

**優位性 3**

人的資本

## 変化に挑み続ける人材、企業風土

▶P24 人事部長メッセージ

### 「オープン、フェア、クリア」な 企業風土

課題形成力を強化する当社独自の  
マネジメントサイクル  
「STPD(See-Think-Plan-Do)」

「+STORY LIVE」総視聴人数  
(2025年8月末までの累計数)

**45,794名**

エンゲージメント  
サーベイスコア **81%**

**優位性 2**

製造資本 × 社会関係資本 × 人的資本

## 多様な事業をグローバルに展開

▶P47 事業別戦略 ▶P65 デザイン戦略

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」



※1 Signify Research調べ

インスタント  
フォトシステム  
instax “チェキ”  
グローバル累計  
販売台数



instax mini 12

**1億台突破**

イメージセンサー用  
カラーフィルター材料  
世界シェア

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



※2 富士フィルム調べ

A3カラー複合機  
日本およびアジア・パシフィック地域  
における販売台数シェア



「Apeos C7071」  
※3 富士フィルムビジネス  
イノベーション調べ

**No.1<sup>\*3</sup>**

ブランド  
認知度

**94%**

(当社調べ)

グローバルネットワーク  
連結子会社

**270社**

(2025年3月31日時点)

**優位性 4**

知的資本 × 自然関係資本 × 社会関係資本

## 環境保護と信頼構築を根幹とする企業DNA

▶P82 環境への取り組み

「気候変動」「水セキュリティ」の  
2分野で最高評価である

### 「Aリスト企業」に認定

「気候変動」分野は3年連  
続4回目、「水セキュリ  
ティ」分野は5回目の「Aリ  
スト企業」認定



国際的なサステナビリティマーク  
「グリーンプロダクトマーク」

### 日本企業で初取得



国際的な評価機関EcoVadis社  
によるサステナビリティ調査

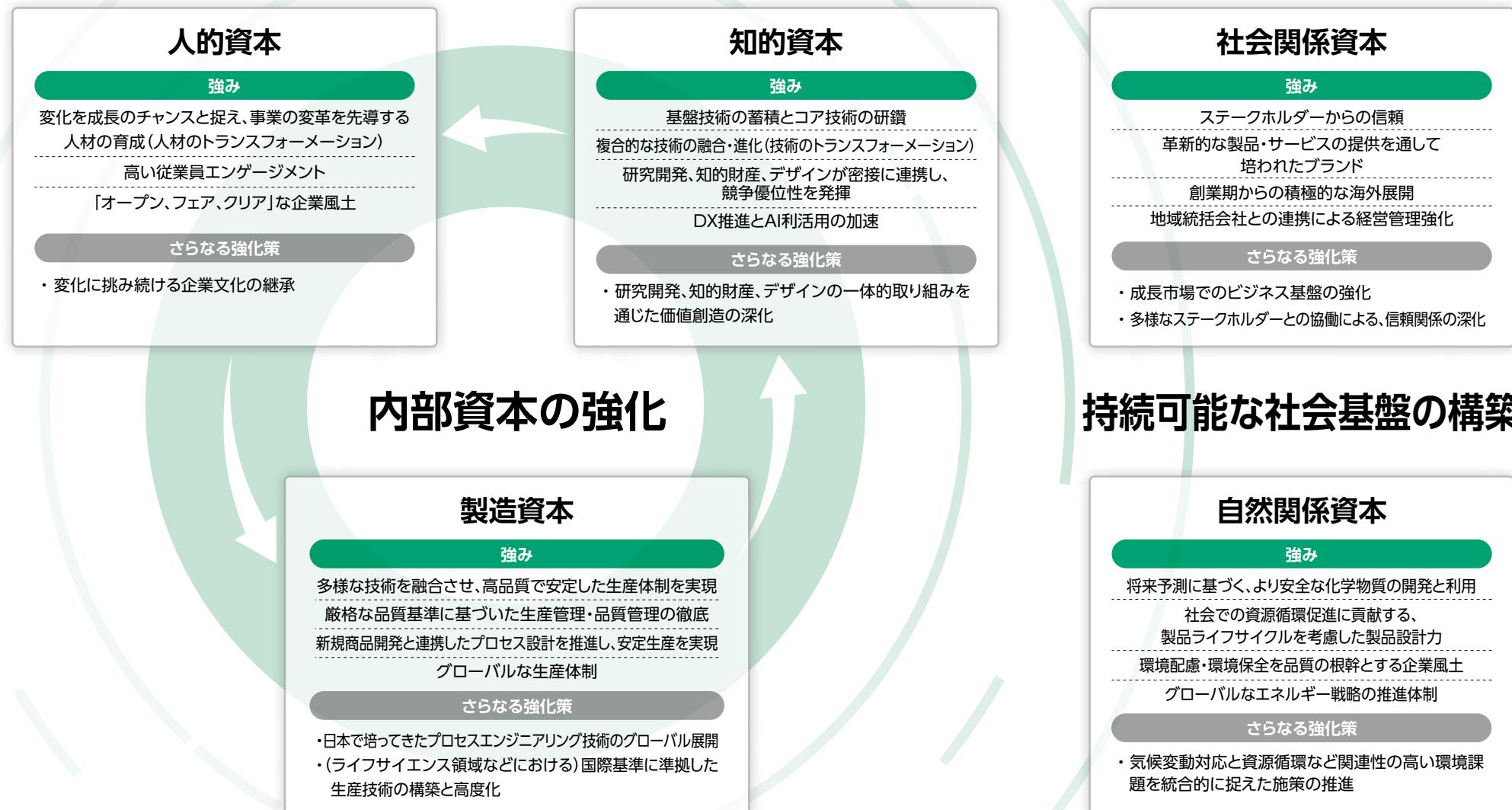
**上位5%の  
「ゴールド」  
評価を獲得**



# 競争優位性の源泉

富士フィルムグループは、成長分野での競争力と持続的な価値創造を支える多様な非財務資本を有しています。

人的資本(人材のトランスマーチン)と知的資本(独自技術によるイノベーション)の掛け合わせを核として内部資本を強化し、相互に高め合いながらシナジーを最大化することで、さらなる社会課題の解決につなげていきます。



# 人事部長メッセージ

変化に挑み続ける人材こそが  
企業価値向上の原動力

富士フィルムホールディングス株式会社  
執行役員 人事部長  
座間 康



## 長期CSR計画Sustainable Value Plan 2030実現に向け、 企業価値向上につながる人材戦略を推進

富士フィルムグループは、これまで大胆な事業構造の転換に挑み、イノベーションを創出しながら持続的な成長を遂げてきました。その原動力となっているのは、変化を恐れず挑み続ける「従業員の力」です。当社ではグループパーカス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を実現するため、2030年を目標とした長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」と中期経営計画「VISION2030」に連動した人材戦略を推進しています。

人材戦略の柱は、①4つのセグメントを推進するための人材ポートフォリオの最適化、②多様な従業員が意欲高く働く環境の醸成、③多様な人材の採用の3つです。この3つの柱を支えるのが「オープン、

人材戦略：3つの柱と企业文化の継承・進化の4つの強化領域



フェア、クリアな企业文化であり、i.人材開発、ii.健康経営、iii.多様性の推進、iv.組織開発の4つの領域を強化することで企业文化を継承・進化させ、さらなる成長につなげていくことを目指しています。

当社が2000年代から事業のトランスフォーメーションを進める中で、従業員も自らの活躍の場を大きく変えてきました。事業の枠を超えた基幹人材を育成することが、私たちのトランスフォーメーション力を支える強みとなる中、人材のトランスフォーメーションを実現する上で、1. 職種・事業・技術領域を変化させながら経験の幅を広げることと、2. 専門性を深めながら経験の幅を広げることを実践しています。従業員の経験の幅が広がることが、人材の厚みにつながっています。

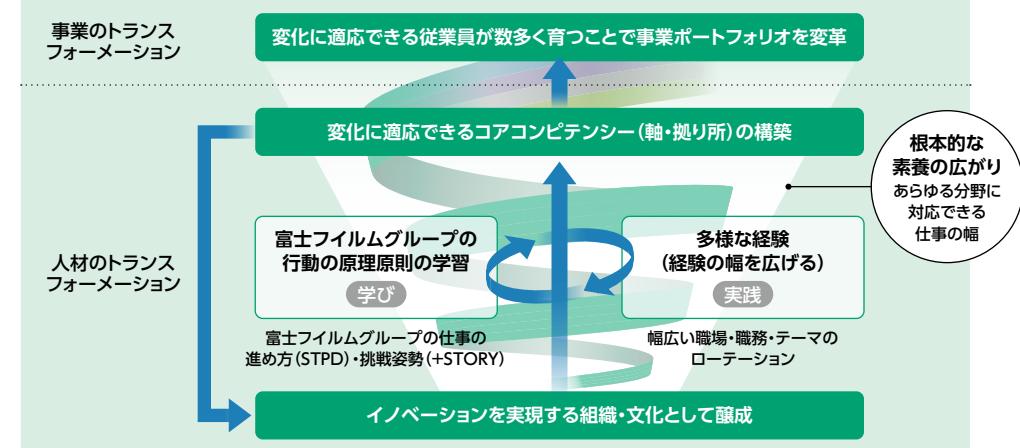
## 富士フィルムグループの従業員の強み

富士フィルムグループ  
従業員の  
コアコンピテンシー(軸・拠り所)

- 1 本質的な課題を設定し、役割年代にかかわらず取り組む
- 2 自分が主体者となり、部門やグループを超えて周囲を巻き込み実行する
- 3 どんな事業・機能領域においても変化は成長のチャンスと捉え挑戦する

当社では、変革をけん引できる人材を育成するための軸・拠り所となるコアコンピテンシーとして、右記の3つを掲げています。これらのコアコンピテンシーを養いながら人材を成長させるための考え方の一つが、実践を通して経験の幅を広げることです。加えて、どの事業分野・職種にも共通する、原理原則となる考え方・仕事の進め方を習得することも徹底しています。「実践」と「学び」を螺旋状に積み重ねながら、自らのコアコンピテンシーを高めることで育成される、変化に適応できる人材が原動力となって、事業のトランスフォーメーションを実現しています。

## コアコンピテンシーの構築によって実現する事業のトランスフォーメーション



## 人事部長メッセージ

## 事業と人材のトランスフォーメーションの基盤となる「STPD」を実践

事業と人材のトランスフォーメーションを実現するうえで、重視しているのが、当社独自のマネジメントサイクル「STPD (See-Think-Plan-Do)」です。「事実をしっかり見て、本質を見極めるまで考え、課題を明確にしたうえで、具体的な施策をやり抜く」ことを全ての事業、機能における共通の仕事の進め方として展開・浸透させています。

## 答えがない状況でも前に進む力を身につける

STPDは、変化の激しい時代や未知の領域に挑む時に必要となる行動のサイクルであり、当社の根幹を支える考え方です。変化を作り出していく際には、実践で培った経験則が通用しない場面に多数直面します。これまでに経験したことがない局面において自分で判断を下していくためには、物事の本質や原理原則を理解し、単に起きている問題を解決するのではなく真にやるべき課題を設定する力を、STPDによって養う必要があります。そして最も重要なことは、自分の課題に対して、

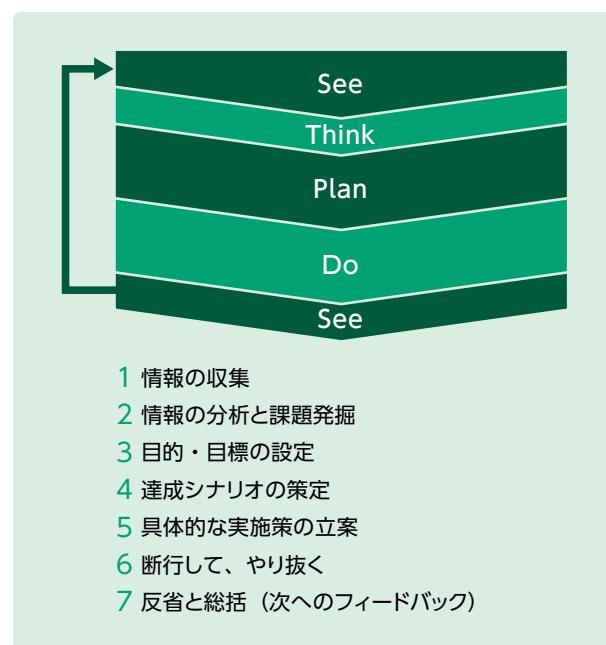
その上位目的を必ず捉えることです。そのため「See-Think」のプロセスを繰り返し、課題の背景や真の目的、自らの仕事が持つ役割について深く考察・明確化します。そのうえで機動的に「Plan+Do」を実行した後、次の「See」につなげて、「STPDサイクル」を高速で回すことで、主体的に課題に取り組む姿勢が養われるのです。

富士フィルムグループでは新入社員から外国籍従業員にまで、STPDの教育を広く行っています。昇格・昇進時には、この考え方を実践しているかどうかも審査基準としています。地道に徹底して身につけることで、一人ひとりが自分の基軸を強化しています。

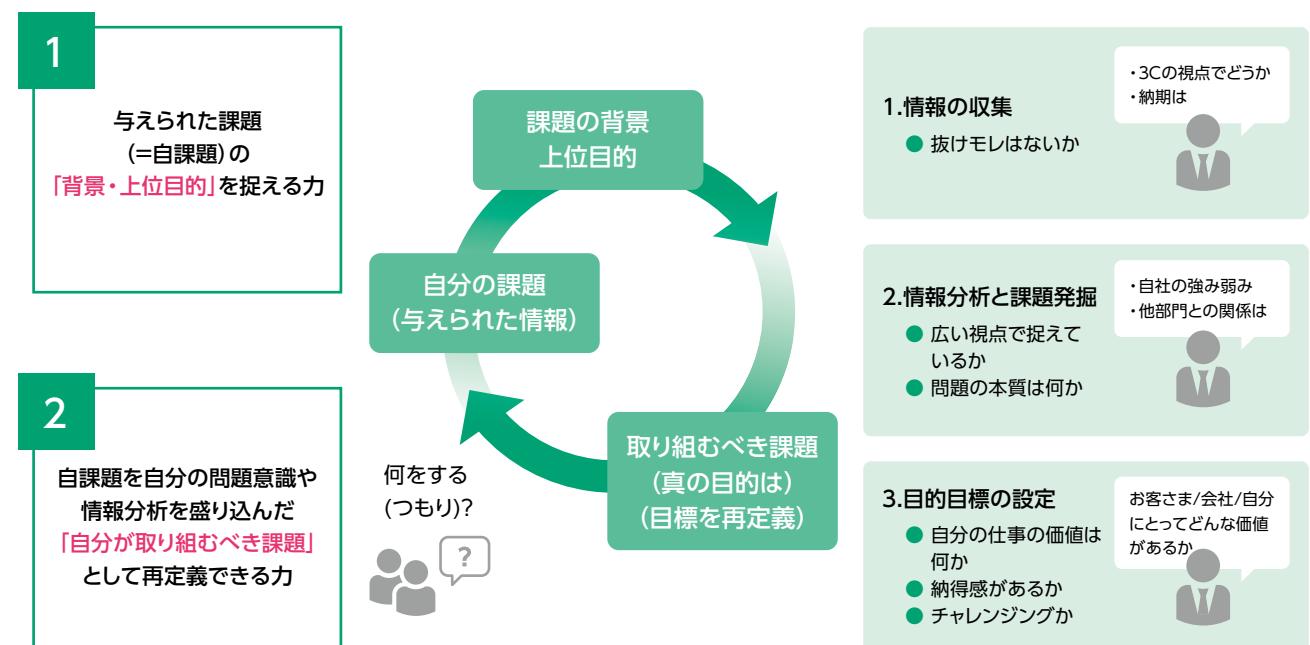
## 本質的な課題を見極める

STPDサイクルを回す中では、すぐに取り組めそうな課題から安易に始めるのではなく、避けていきることや後回しにしていることなど、見たくない課題に正面から向き合うことを重視しています。そして、常識や固定観念を疑い、見えていない課題を探すことによって本質的な課題を見極めようとする思考プロセスを養っています。

## 仕事のステップ



## 自課題を的確に捉える力：課題形成力



## 人事部長メッセージ

## 一人ひとりが自らの「ストーリー」を紡ぎながら グループパーカスの実現に挑む

当社では、「オープン、フェア、クリア」な企業文化の中で、従業員一人ひとりが個性・価値観を発揮しながら経験を積み重ね、それらの経験に意味づけをしていくことを「ストーリー」と呼んでいます。そして、国、性別、年齢に関係なく互いのストーリーを認め合い、高め合うことでそれぞれのストーリーが重なり合い、イノベーションを生み出す原動力になると考えています。

富士フィルムグループを舞台に、従業員が「変化は成長のチャンス」と捉えてアスピレーション(志)を持って各々のストーリーを主体的に紡いでいくための施策として、自己成長支援プログラム「+STORY(プラスストーリー)」を展開しています。

+STORYは、過去1年間の経験を振り返り、上司との対話を通して新たな気づきや学びを得て、

アスピレーションを醸成する「+STORY対話」に加え、主体的な学びを支援・促進するため、ビジネススキルやMBA講座のエッセンスを中心とした専門領域から、語学、専門技術などの実務領域に至るまで、2,000を超える多様なプログラムを提供するプラットフォーム「+STORYアカデミー」を提供。さらに、多様な従業員が自身の経験や学びを共有する社内オンラインライブ「+STORY LIVE」など、従業員の成長を多面的に支援する多様な施策を設けています。

海外でも+STORY施策の展開を進めています。各社の人事と連携しながら現地従業員の価値観や文化の違いなどを踏まえ、各社の状況を反映させた+STORY対話を欧州やシンガポールなどで開始し、ほかの地域への導入に向けた準備も進んでいます。個人の経験を意味づけて糧にすることで、次の成長に結びつけていく当社独自の人材育成の考え方は、人材の流動性が高い海外においても従業員の共感を得ており、今後も展開を広げながらグループ全体で従業員が活躍できる環境づくりに注力していきます。



## 人事部長メッセージ

## 多様なストーリーを認め合い、安心して働ける環境をつくる

グループパーソンである「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」の実現に向けて、多様な従業員が安心して生き生きと働ける環境を整備することも当社が注力する重点施策の一つです。

「富士フィルムグループの成長は、従業員とその家族の笑顔と共にある」という思いの下、さまざまなライフイベントと共に楽しんだり、乗り越えたりしながら、仕事と家庭を両立して働き続けることができる環境・制度を整え、継続的に支援しています。国内では、子どもの誕生時に20日間の有給休暇を特別休暇として付与する「Good Parental Leave制度」や育児休業制度を利用して、男性従業員の本格的な育児参画を後押しするとともに、女性従業員に対しては、産後・育児の負担を軽減することにつなげています。そして、今後仕事と介護を両立する従業員も増えることを見据え、介護に直面する前から介護リテラシーを深める機会の提供や、介護の状況に応じた支援制度の拡充を進めています。

生き生きとした職場環境を創造する取り組みは世界各地で進められています。FUJIFILM Australiaでは「カイゼン」の考え方に基づいて、社内の労働環境整備や従業員の能力開発に継続的に取り組んできました。また、コロナ禍後には従業員とその家族のメンタルヘルスを支援するウェビナーを開催するなど、ウェルビーイング向上に努めています。これにより、2024年にオーストラリアの全国紙The Australianから、2025年にはビジネス専門紙Australian Financial Reviewから、それぞれ「Best Places to Work」賞を受賞しています。また、ドイツのFUJIFILM Europeでは、職場に心理学の専門家を招いて、コミュニケーションの重要性について学び、従業員同士で語り合うランチ・トーク・セッションを開催するなど、各社が工夫を凝らした取り組みを行っています。



「Best Places to Work」表彰式にて



ランチ・トーク・セッションの様子

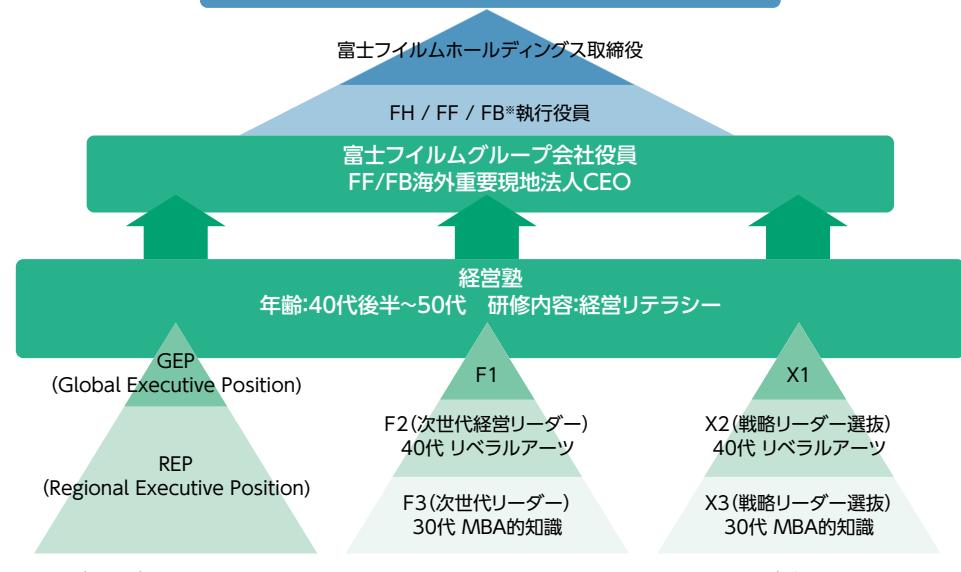
育休を通じて感じたことを語り合う男性  
育休取得者座談会の様子を社内インターネットで公開各拠点で開催されているファミリーデー  
では、家族の職場にも訪問し、交流

## 基幹人材サクセッション

当社は、リーダーシップを発揮する人材の育成や基幹人材を選抜する仕組みも整えています。次世代リーダーを30代から選抜し、MBAの知識など仕事の基盤となる教育プログラムを展開しています。そして、次世代経営リーダーを40代のマネージャー層から選抜し、大局観や歴史観などを身につけるためのリベラルアーツを徹底して学ぶプログラムを実施しています。最終段階では、部長層から選抜された人材に経営塾と呼ばれる研修プログラムを実施。基幹人材の研修を体系的に行うとともに、ハードルの高い仕事に取り組ませ、人材のプールを充実させています。

また、海外の現地法人の基幹人材に対しては、「GEP(Global Executive Position)」と呼ばれる人材プールを当社の人事部が管理し、研修を行っています。さらに、海外の各地域の人事部では、「REP(Regional Executive Position)」としてそれぞれの地域で事業をけん引するビジネスリーダーのサクセッションを進めています。海外においても、領域を広げた技術と技術、人と人をつなぐ「コネクト力」をはじめ、事業の枠を超えた基幹人材の育成を強化し、その推進を重要な経営課題の一つと位置づけています。

## 指名報酬委員会(CEOサクセッションプラン)



\* FH:富士フィルムホールディングス株式会社、FF:富士フィルム株式会社、FB:富士フィルムビジネスイノベーション株式会社

## 人事部長メッセージ

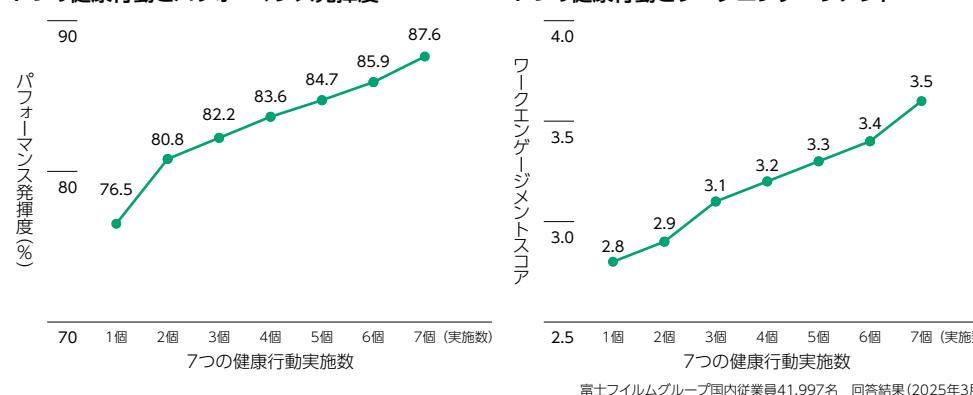
## 富士フィルムグループの健康経営

従業員の健康も人材戦略における重要なテーマです。当社グループでは、生活習慣病やがん、喫煙、メンタルヘルス、過労労働時間を重点5領域とし、健康的な生活習慣を浸透させるため「富士フィルムグループ7つの健康行動」を従業員に呼びかけています。実施状況は年に1回確認しており、7つの健康行動を実施している項目数が多い従業員ほど仕事のパフォーマンスやワークエンゲージメントが高いことが明確になっています。

また、グループ従業員向けの健診施設として2022年に開設した「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」では、当社の最新の医療機器やAI技術を活用した医療ITシステムを導入し、最先端の健康診断を従業員に提供しています。

これらの取り組みにより、「健康経営銘柄」に5年連続、「健康経営優良法人ホワイト500」に9年連続で選定され、高い評価をいただいています。

## 7つの健康行動とパフォーマンス発揮度



## CHAPTER

## 2

## 中長期成長戦略

- 30 過去中期経営計画の振り返り
- 31 財務パフォーマンス
- 32 非財務パフォーマンス
- 33 中期経営計画「VISION2030」の概要
- 34 中期経営計画「VISION2030」における企業価値向上に向けた取り組み
- 35 CFOメッセージ
- 40 サステナビリティの基本方針
- 41 ステークホルダーの期待への対応
- 42 SVP2030重点課題(マテリアリティ)
- 43 中長期のリスク・機会とマテリアリティ
- 47 事業別戦略
- 47 ヘルスケア
- 51 エレクトロニクス
- 54 特集 世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す
- 59 ビジネスイノベーション
- 61 イメージング



# 過去中期経営計画の振り返り

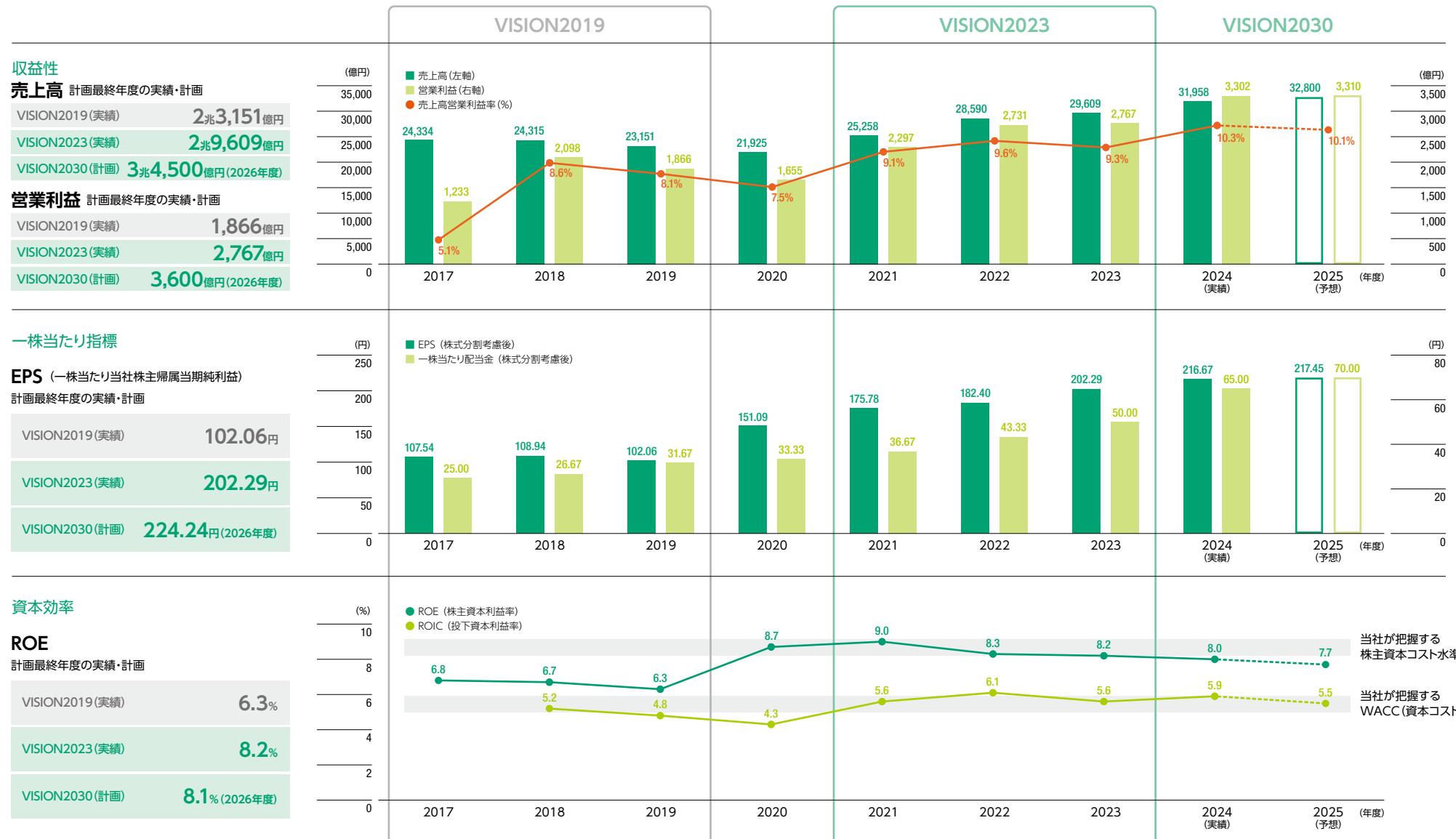
過去中期経営計画期間を通して事業ポートフォリオマネジメントとキャッシュフローマネジメントを強化しながら  
ヘルスケアとエレクトロニクスの成長を加速させ、強靭な事業基盤を構築してきました。

	VISION2019	VISION2023
計画の骨子	<ul style="list-style-type: none"> <li>● VISION2016で構築した<b>事業ポートフォリオ</b>を、 <b>より強固なものとする</b></li> <li>● <b>M&amp;A投資と株主還元の強化</b>により、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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ヘルスケア・高機能材料(現・エレクトロニクス)</b>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<b>強靭な事業基盤を構築する</b></li> </ul>
事業ポートフォリオの方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業を成長段階に応じて<b>「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」</b>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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業を<b>「新規／将来性」「重点」「収益基盤」「ノンコア」</b>に分類し、「新規／将来性」「 <b>重点</b>」事業に経営資源を集中投資して成長させる一方、「収益基盤」の事業には 投資をコントロールして経営の効率化を追求し、キャッシュフローを最大化</li> </ul>
全社業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2019年度は、第4四半期に新型コロナウイルスの影響やアジア・パシフィック地域で為替影響を大きく受けしたことなどにより、 計画未達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● VISION2023の売上高・営業利益目標を1年前倒しで2022年度に達成、 2023年度も過去最高の売上高・営業利益・当社株主帰属当期純利益を更新</li> </ul>
主な取り組みの 成果・進捗	<p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日立製作所の画像診断関連事業の買収決定や バイオCDMO事業におけるデンマーク拠点買収・大型設備投資、 和光純薬工業の買収</li> <li>● 高機能材料は、電子材料事業(現・半導体材料事業)が売上・利益 の成長を牽引</li> <li>● ドキュメント(現・ビジネスイノベーション)は、営業利益率10%以上 を達成、 富士ゼロックス(現・富士フイルムビジネスイノベーション)の完全 子会社化</li> </ul>	<p><b>事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日立製作所から買収した画像診断関連事業とのシナジー効果により、 メディカルシステム事業が伸長</li> <li>● バイオCDMO事業での大型設備投資実行</li> <li>● 放射性医薬品事業売却、富士フイルムヘルスケア(現・富士フイルムメディカル) の電子カルテ・レセプト関連事業売却</li> <li>● 半導体材料事業におけるプロセスケミカル事業の買収 (現・FUJIFILM Electronic Materials Process Chemicals)</li> <li>● instax“チェキ”・デジタルカメラが牽引する イメージング事業の収益性の大幅な向上</li> </ul>
投資・ 株主還元他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経理・監査体制、リスクマネジメント体制の強化</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> <li>● 3年間で約7,000億円のM&amp;Aなど成長投資を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオマネジメントを強化、3年間で約1.2兆円の成長投資を実行</li> <li>● キャッシュフローマネジメント強化、ROIC・CCCによる事業管理を推進</li> <li>● 2023年度期末まで14期連続増配</li> </ul>

# 財務パフォーマンス

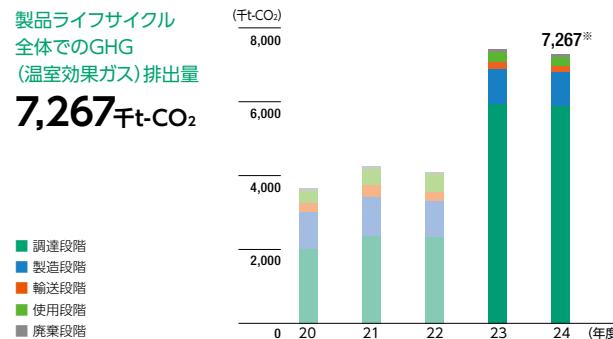
過去中期経営計画期間を通して収益性や一株当たり指標を持続的に向上させてきました。

資本効率性のさらなる向上に向けて新たな中期経営計画 VISION2030での取り組みを加速させます。



# 非財務パフォーマンス

★は第三者保証を受けた項目です。



※ 2030年度をゴールとするGHG排出量削減目標の達成に向けて取り組む中、2023年度よりスコープ3カテゴリ1排出量は、従来の製品に投入する原材料・部品に加えて、当社が購入した委託製造品、包装材、購入したサービス、販売目的で購入した商品に由来する排出量についても算定対象としました。そのため2022年度と比較して排出量は増加しています。上記に基づき再評価した2019年度(基準年)のライフサイクル全体でのGHG排出量は、7,885千t-CO<sub>2</sub>です。当社製品・サービスの提供を通じた社会でのGHG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來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。

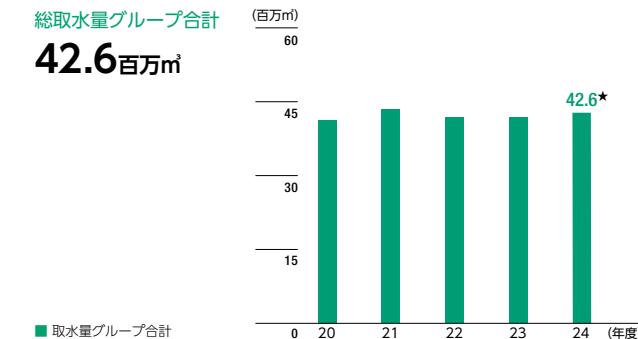
※1 数値の取り扱いにより、合計が表示数値の合算と必ずしも一致していない場合があります

※2 A重油、C重油、灯油、軽油、ガソリンの合計

※3 天然ガス、液化天然ガス(LNG)、都市ガス、プロパン、液化石油ガス(LPG)の合計

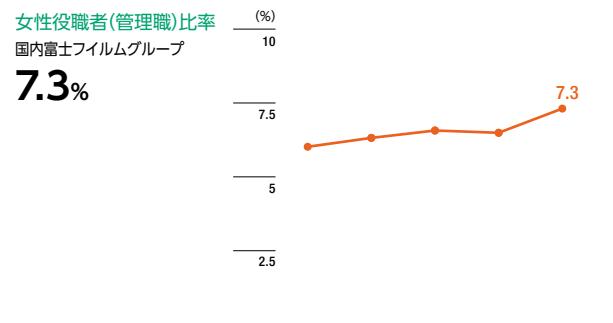
※4 埋立地メタンガス

※5 自家設置設備による発電および購入電力の合計

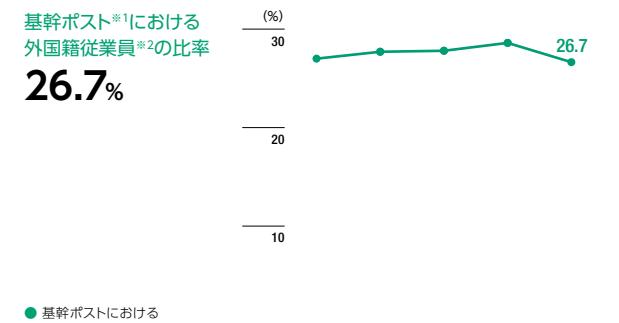


写真フィルムの製造において、清浄な水を多く使用してきたことから、早くから取水量の削減、水のリサイクル利用に取り組んできました。2030年度までに富士フィルムグループによる水の投入量を30%削減<sup>\*</sup>することを目指しています。工場のある熊本県で地域住民の方々とともに白川上流域での水源かん養林整備(植林)を行うなど、長年にわたり水源保護にも努めています。

※2013年度比



Sustainable Value Plan 2030では、多様な価値観を持つ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年度末までに国内富士フィルムグループで15%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。

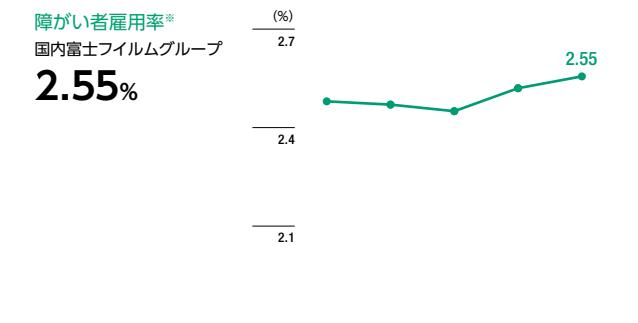


● 基幹ポストにおける  
外国籍従業員の比率

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

※1 基幹ポスト:主要子会社の社長、主要事業の事業部長などを基幹ポストに設定。グローバルに全社を見渡し、グループ会社の主要ポストに、グローバルビジネスの成長を加速していくために今後ますます重要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。

※ 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

# 中期経営計画「VISION2030」の概要

VISION2023の総括と課題を踏まえ、新たな中期経営計画VISION2030を2024年4月に公表しました。

世界TOP Tierの事業の集合体として、世界を一つずつ変え、さまざまなステークホルダーの価値(笑顔)を生み出していくます。

## VISION2023の総括・VISION2030への課題

ヘルスケアや半導体材料の事業基盤構築を着実に進め、イメージングを成長軌道に乗せた。一方で、環境変化へのレジリエンスをさらに強化することで、各事業およびグループ全体の収益性・資本効率と、事業ポートフォリオ全体としての安定的かつ持続的な成長性および企業価値を向上させることが課題

- バイオベンチャーへの資金供給停滞により影響を受けたバイオCDMOの中小型タンクでの製造受託や創薬支援事業の体制再構築
- 原材料価格の高騰・コロナ禍からの市場の回復遅れに対する対応や半導体材料の買収事業におけるPMIの遂行および統合効果の創出
- ビジネスソリューションのさらなる成長、プリントボリュームの漸減が進むオフィスソリューションの収益性維持、デジタル印刷シフトによる機会最大化を通じたグラフィックコミュニケーションの収益性向上
- 撮像・光学デバイス技術やAI画像分析・合成技術を活用した新製品・ソリューションの育成(空間演出、点検・監視など)

## VISION2030の骨子

### 成長投資と収益性重視

#### 成長領域に対する積極投資

収益性重視の事業運営により、全事業で  
営業利益率 10%以上

### 資本効率の向上

ROICをKPIとして  
投下資本効率を上げ、  
資本政策を組み合わせ  
ROEを上げていく

### 研究開発マネジメント

事業近接領域における  
研究テーマの事業化推進に  
リソースを増大

基礎研究は新事業の創出につながるテーマをより厳選し  
事業化の確度・スピードを向上

### 投資リターンの確実な創出

買収した医療画像診断事業の収益刈り取りと  
プロセスキミカル事業のシナジー創出

バイオCDMO・半導体材料の設備投資による  
リターンの確実な創出

## 非財務目標(KPI)

非財務目標を達成し、サステナブル社会の実現を目指します。



### 環境

自社エネルギー起因の  
GHG排出  
(FY2019比)  
(FY2030)

**50%削減**



### 健康

医療AI技術を活用した  
製品・サービスの導入  
(FY2030)

**196カ国**  
(FY2026 120カ国)



### 働き方

製品ライフサイクル  
全体のGHG排出  
(FY2019比)  
(FY2030)

**50%削減**



### 人的資本

女性役職者比率 (FY2030)

**25%**

基幹ポストにおける  
外国籍従業員比率 (FY2030)

**35%**



**5,000万人に提供**

(FY2026 3,500万人)

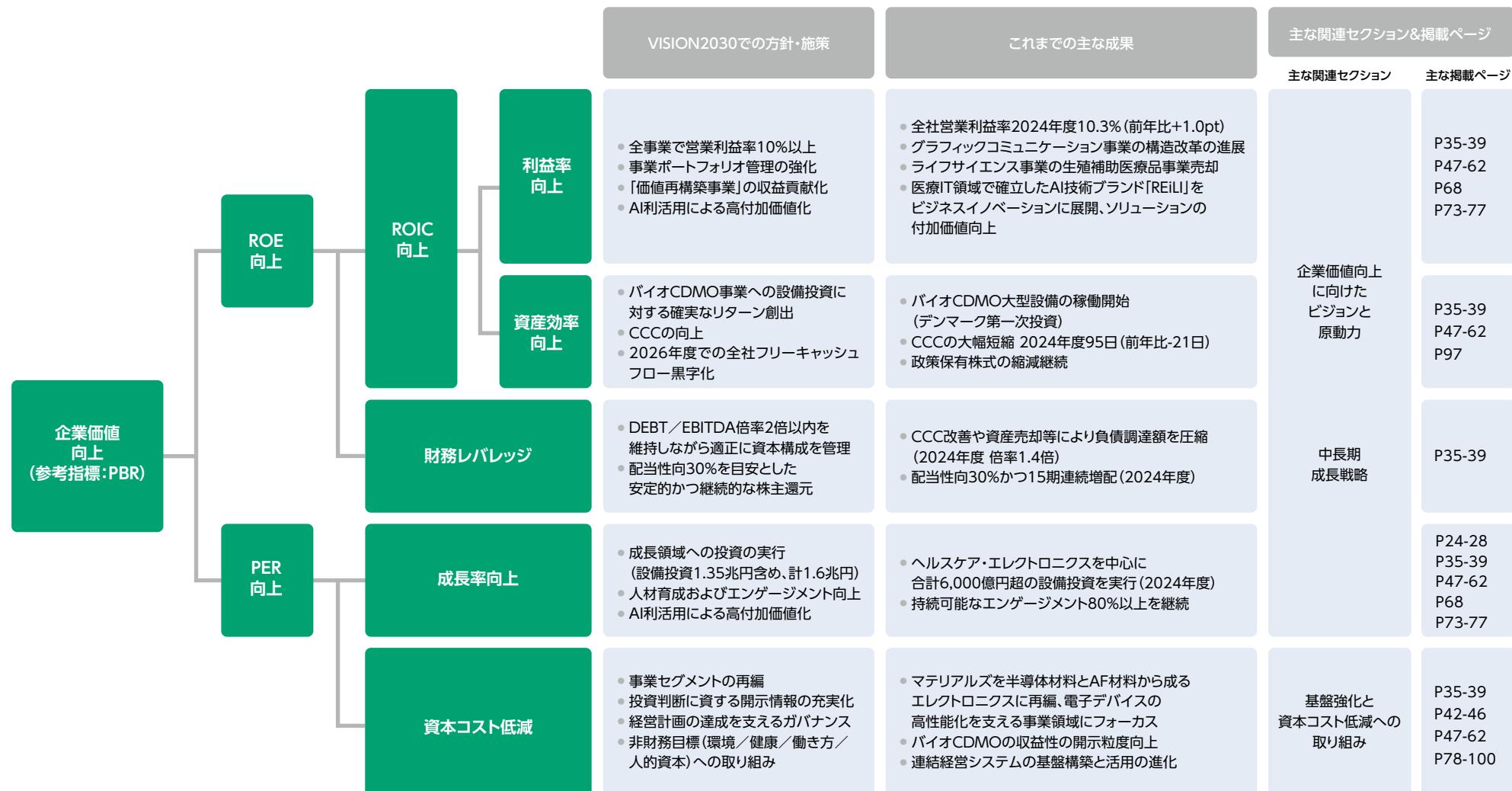
従業員エンゲージメント  
サーベイ  
持続可能なエンゲージメント\*

**80%以上**

\* 役員の中期業績連動型株式報酬のKPIにも組み入れ。企業業績に強い関連相関をもつ指標として、サーベイ実施パートナーWTW (ウイス・タワーズワツソン)にて定義

# 中期経営計画「VISION2030」における企業価値向上に向けた取り組み

富士フィルムグループは、ここまでお伝えしたイノベーションやトランスフォーメーション、中期経営計画への取り組み等により、持続的な成長と企業価値向上を実現してきました。2024年度からのVISION2030においても、収益性と資本効率を重視した経営のもと、稼げる力を向上させ、稼げる会社への進化を目指しています。



# CFOメッセージ



**企業価値最大化に向けた  
資本効率向上と資本コスト  
低減への取り組みをさらに  
加速させていきます。**

富士フイルムホールディングス株式会社

取締役・執行役員

CFO・経営企画部長

**樋口 昌之**

Q. 中期経営計画「VISION2030」の初年度であった2024年度の業績をどのように評価していますか。  
2025年度の見通しとあわせて教えてください。

## 過去最高業績を更新

2024年度の売上高は前年度比7.9%増の3兆1,958億円と初めて3兆円を突破したほか、営業利益は同19.3%増の3,302億円、税金等調整前当期純利益は同7.3%増の3,406億円、当社株主帰属当期純利益は同7.2%増の2,610億円となり、売上高は3期連続、営業利益は4期連続、当社株主帰属当期純利益は5期連続で過去最高を更新しました。ヘルスケアセグメントでは、内視鏡や医療ITが好調に推移したメディカルシステム事業やデンマーク拠点の大型製造設備において抗体医薬品の受託製造が伸長したバイオCDMO事業の好調等により、初めて売上高1兆円を突破しました。また、生成AI向け先端半導体の需要拡大に加え、2023年度に買収を完了した半導体用プロセスケミカルが寄与した半導体材料事業、インスタントフォトシステム「instax」やデジタルカメラの販売が好調に推移した

イメージングセグメント等も業績を牽引しました。

2025年度も、引き続きヘルスケアセグメントやエレクトロニクスセグメントの成長をさらに加速させるとともに全事業の収益力向上に努めています。外部環境として、米国の関税政策への対応も重要な課題ですが、サプライチェーンの見直し、経費の追加削減などの適切な対策をタイムリーに講じることで、事業への影響を最小限に抑えています。それにより、関税によるマイナス影響を織り込みながらも、売上高は前年度比2.6%増の3兆2,800億円、営業利益は同0.3%増の3,310億円、税金等調整前当期純利益は同0.7%増の3,430億円、当社株主帰属当期純利益は同0.4%増の2,620億円と、それぞれ過去最高業績を更新する見通しです。

## 2024年度業績・2025年度予想

(単位:億円)	項目	2023年度 実績	2024年度		2025年度	
			実績	対前年度	予想 (2025/8/6公表)	対前年度
収益性	売上高	29,609	過去最高	31,958	2,349	32,800
		100%	100%	+7.9%	100%	+2.6%
	営業利益	2,767	過去最高	3,302	534	3,310
		9.3%	10.3%	+19.3%	10.1%	+0.3%
	税金等調整前当期純利益	3,173	過去最高	3,406	233	3,430
資本効率		10.7%	10.7%	+7.3%	10.5%	+0.7%
	当社株主帰属当期純利益	2,435	過去最高	2,610	174	2,620
		8.2%	8.2%	+7.2%	8.0%	+0.4%
	EPS(株式分割考慮後)	202.29円	216.67円	14.38円	217.45円	+0.78円
	ROE	8.2%	8.0%	-0.2pt	7.7%	-0.3pt
為替 (期中平均)	ROIC	5.6%	5.9%	0.3pt	5.5%	-0.4pt
	CCC	116円	95円	-21円	104円	+9円
	米ドル(USD)	145円	152円	7円安	145円	7円高
	ユーロ(EUR)	157円	164円	7円安	157円	7円高

## CFOメッセージ

## 確固たる成長領域と投資戦略のもと、さらなる企業価値向上のステージへ

今後も堅調な収益成長を見込む背景の一つとして、バイオCDMO事業の成長があります。同事業は2011年のMSD Biologics/Diosynth買収を皮切りに、積極的なM&Aや設備投資を積み上げることで成長してきました。2万リッタータンクの大型製造設備を擁するデンマーク拠点、米国ノースカロライナ拠点では、バイオ医薬品製造の旺盛な需要を背景に2024年度も商談が順調に進み、Regeneron Pharmaceuticalsとの間ではノースカロライナ拠点において10年・総額30億ドル超の製造契約を締結。これにより、同拠点での第1次投資設備については2023年に発表したジョンソン・エンド・ジョンソングループのJanssen Supply Groupとの大型契約とあわせ、長期にわたる契約が締結済みです。第2次投資設備も複数の大手製薬会社との商談が進展し、4基分は長期で成約済みとなりました。デンマーク拠点においても2024年に稼働した第1次投資設備は順調に立ち上がっており、2028年度分まで成約済みです。2026年度に稼働予定の第2次投資設備についても複数プログラムを受託するなど、中計策定期の目標通りに案件獲得が進んでいます。これら大型製造設備の売上目標は、2026年度に2,000億円、2030年度に5,000億円を計画しています。

さらに、もう一つの成長ドライバーの半導体材料事業では、インドのエレクトロニクス製造大手であるTata Electronics Private Limitedと、同国での半導体材料の生産体制とサプライチェーン構築に向けた連携を進めています。同国初の半導体前工程製造工場や、大規模な半導体後工程製造工場の建設を進める同社のニーズに合わせた半導体材料を開発・提供し、今後大きな成長が見込まれるインド半導体関連市場の需要を取り込むことで、半導体材料事業の成長をさらに加速させていく考えです。

2024年度は、VISION2030の計画におけるバイオCDMO事業を中心とした中長期の成長のための設備投資がピークを迎えた期でもあり、2026年度からはこれらの投資が全社フリー・キャッシュ・フローの黒字化に結実していく見通しです。こうしたことから当社は、かねて注力してきた収益性と資本効率を重視した経営により富士フィルムグループの企業価値を高める取り組みをさらに加速するステージに入ったと認識しています。資本コスト低減の視点も加えた取り組みを、VISION2030の各施策と連動させながら加速することで、「稼げる力」を向上させ、「稼げる会社」に進化させていきます(▶P34参照)。

## Q. 投下資本利益率(ROIC)向上への取り組みの進捗についてお聞かせください。

## 成長投資に対するリターンの創出

資本効率向上への取り組みとして、当社はこれまで投下資本利益率(ROIC)およびキャッシュコンバージョンサイクル(CCC)を経営KPIに掲げ、各事業での取り組みを深化させてきました。当社の株主資本コストは8~9%程度、加重平均資本コスト(WACC)は5~6%程度と認識する中、2024年度の全社ROICは前年度比0.3ポイント増の5.9%となりました。バイオCDMO事業や半導体材料事業への積極投資により、現状のROICはWACCと同程度の水準となっており、今後これらの投資に対するリターンを確実に創出していくことがROICのさらなる向上に向けた重要課題です。バイオCDMO事業では前述の大型製造設備を計画通り稼働させ、商談案件を確実に受託につなげていくとともに、半導体材料事業ではグローバルでの供給体制強化や統合完了した半導体用プロセスケミカル事業とのシナジー創出により収益性を一層高めるなど、各事業での取り組みをさらに進めています。なお、VISION2030における各事業の戦略は、P47-62をご参照ください。

## 事業ポートフォリオの絶えざるトランسفォーメーション

これらの取り組みの基盤となるのが、当社の強固な事業ポートフォリオと言えます。市場が拡大するヘルスケアセグメントやエレクトロニクスセグメントなどの確固たる投資先(新規／次世代事業、成長事業)を持ち、同時にそれらへの投資を支える、ビジネスイノベーションセグメントやイマーシングセグメントといった強い基盤事業(キャッシュカウ)を併せ持つという、当社ならではの事業ポートフォリオの強みです。VISION2030では、市場の魅力度と収益性を見極めながら事業ポートフォリオの検証を続け、全事業で営業利益率10%以上とする目標に向けた事業の新陳代謝と変革に注力しています。

価値再構築事業と位置づけたグラフィックコミュニケーション事業については、アナログ印刷向け製品のラインアップ絞り込みや海外インク工場閉鎖等、グローバルでの構造改革をさらに進めました。また、2023年度より旧ビジネスイノベーション領域(現・ビジネスソリューション事業およびオフィスソリューション事業)とグラフィックコミュニケーション事業を富士フィルムビジネスイノベーションのもとで組織統合して以降、チャネル・顧客基盤の相互活用による新市場での販売拡大など、シナジー創出が着実に進んでいます。

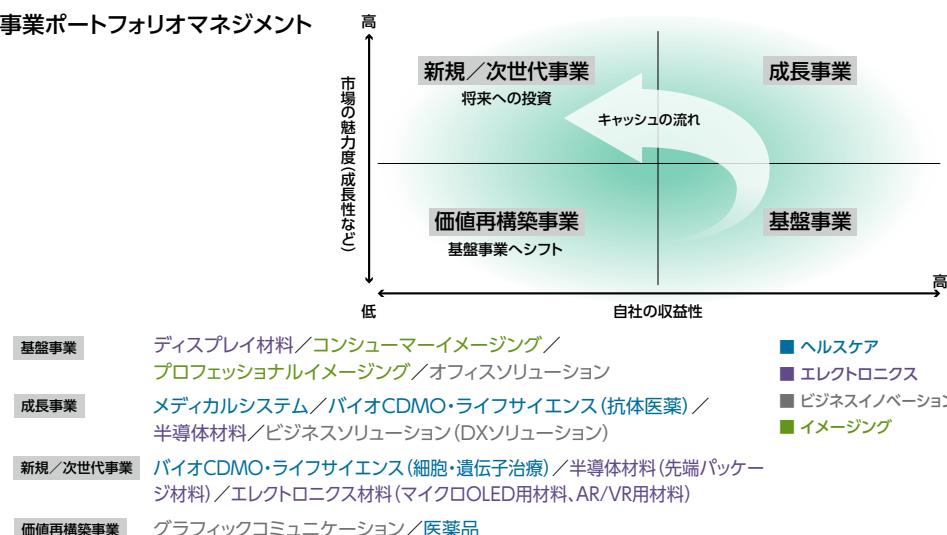
## CFOメッセージ

また、同じく価値再構築事業の医薬品事業においては、注力領域を低分子医薬品からバイオ医薬品にシフトすべく、富山拠点にて抗体医薬品・抗体薬物複合体(ADC)といったバイオ医薬品の製造設備を新たに準備しており、2027年から稼働を開始させる予定です。ROIC向上に向けて、これらの価値再構築事業を基盤事業へシフトし、収益貢献させることで利益率を向上させていきます。

## 売却・撤退の意思決定

また、当社は事業環境に応じて柔軟に事業ポートフォリオを最適化し続けるために、設備投資やM&A投資では是々非々の経営判断を行っており、それは成長領域のヘルスケアセグメントであっても、例外ではありません。当社がベストオーナーではないと判断される事業があれば、売却・撤退の意思決定をタイミングによってきました。例えばヘルスケアセグメントでは、前中計期間において、再生医療製品を提供するジャパン・ティッシュ・エンジニアリング社売却(2021年)や、放射性医薬品事業売却(2022年)、電子カルテ・レセプト関連事業売却(2023年)を実施しました。また、現中計期間においても、2025年6月にLSソリューション事業(ライフサイエンス)で、生殖補助医療品事業の売却を完了するなど、資本効率の向上に向けて、絶えず最適な事業ポートフォリオを求めて意思決定を行っています。

## 事業ポートフォリオマネジメント



## 資産効率の向上

2024年度のCCCは、各事業において、営業債権回転日数の改善やサプライチェーンの最適化による棚卸資産回転日数の改善等を進めた結果、前年度から21日短縮し95日となりました。また、政策保有株式のさらなる縮減(→P97参照)や遊休不動産の処分等を通して、資産効率の向上に取り組んできました。これらの結果、キャッシュインは前年度比246億円増の4,952億円となりました。バイオCDMO事業を中心とする設備投資が増加したものの、事業買収に伴う支出が減少したことにより、キャッシュアウトは前年度比511億円減の6,111億円となりました。これらの結果、事業買収を除く調整フリーキャッシュフローは1,120億円の支出となりました。

今後もCCCの改善や政策保有株式の縮減によって資産効率を向上させるとともに、バイオCDMO事業や半導体材料事業への投資リターンを確実に創出し、2026年度には全社フリーキャッシュフローを黒字化することで、2030年度にはROICを9%以上に引き上げていきます。

Q. 資本効率を改善するうえで、  
資本構成についてはどのように考えますか？

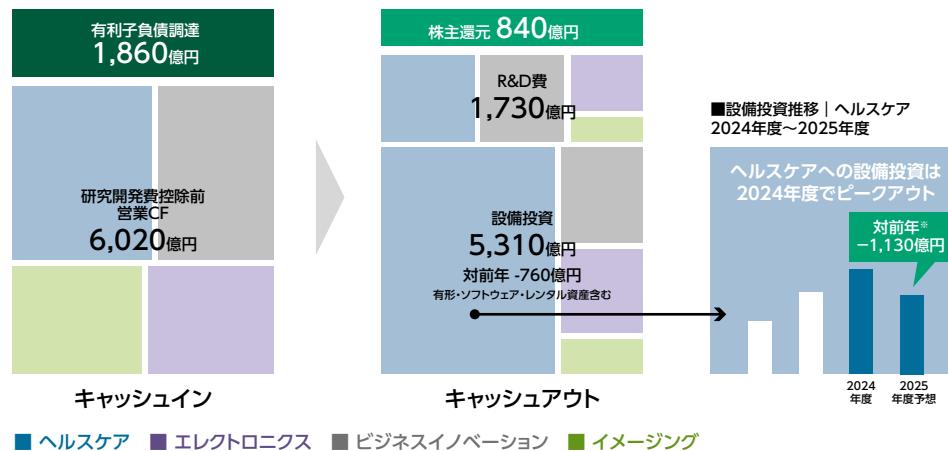
## 今年度のキャッシュアロケーションについて

VISION2030において、2024年度から2026年度までの成長投資(研究開発費・設備投資額の合計)はVISION2023を上回る1.9兆円を計画しています。そのうち1.6兆円を「新規／次世代」「成長」事業に振り向ける計画であり、初年度の2024年度はヘルスケアセグメント・エレクトロニクスセグメントを中心に合計6,000億円超の設備投資を実行しました。今年度はキャッシュ使途として、設備投資に5,310億円、株主還元に840億円を計画しています。ヘルスケアセグメントへの設備投資は2024年度にピークアウトし、今年度は対前年で1,130億円減の予定です。

当社はB/Sマネジメントのもとで財務規律の維持を図り、キャッシュマネジメントを強化して確保した資金を充当することにより、有利子負債残高を極力増加させない方針を取っています。「有利子負債／EBITDA倍率を2倍以内」とする規律を保ち、国際的格付けでシングルA以上を維持することで、資本構成の安定性を保ちながら、最適な財務レバレッジを目指します。なお、2026年度のEBITDAを約6,000億円、期末の有利子負債残高を約8,500億円と想定しており、その場合の倍率は1.4倍となります。

## CFOメッセージ

## キャッシュアロケーション



\* ケミカル試薬を「エレクトロニクス(AF材料)」セグメントから「ヘルスケア(LSソリューション)」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更に合わせ、2024年度の情報をリストートしています。

## 株主還元方針

株主の皆さまへの利益還元は、配当性向30%を目安として、2025年3月期末まで15期連続で増配を実施しました。2026年3月期の年間配当予想も一株当たり70円と、16期連続増配を予定しています。今後も、事業成長および財務規律とのバランスを保ちながら、配当性向30%を目指し、安定的かつ継続的な配当をしていきます。また、自己株式取得についても、キャッシュフローや株価の状況等を総合的に勘案し、機動的に検討・実施する方針です。これら一連の財務レバレッジの最適化や株主還元方針等を通じて、最適な資本構成を追求していきます。

Q. 資本コスト低減に向けた取り組みについて教えてください。

## 事業セグメントの再編と投資判断に資する開示の充実化

当社は2024年度より、エレクトロニクスセグメントの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を統合し、アドバンストファンクショナルマテリアルズ(AF材料)事業部として一体運営を開始しました。AF材料事業では、人材およびビジネス資産を一元化し、近接領域での相乗効果を創出するとともに、コア技術や市場への深い理解に基づく新規ビジネス開発の知見を事業・市場軸で共有することで、市場開拓力を強化・向上させています。また、投資家向けコミュニケーションにおいても、エレクトロニクスセグメントを半導体材料事業とAF材料事業の2つのサブセグメントからなる事業セグメントとして業績を開示し、将来の成長シナリオをより分かりやすく伝えることに努めています。

バイオCDMO事業についても、キャッシュフローの黒字化を見据えた成長投資に対する投資家の皆さまの理解醸成を課題と認識し、VISION2030での成長戦略を発表以降、事業説明会やサイトツアーや開催のほか、建設中の大型製造設備の商談進捗状況や、市況低迷の影響を受けている中小型製造設備と好調が継続する大型製造設備の収益性を区分開示するなど、投資家の皆さまとのコミュニケーションを継続的に改善してきました。

## 経営計画の達成を支えるガバナンスと人材

当社がVISION2030で掲げた経営計画を達成し、将来にわたり投資家の皆さまの期待に応えるためには、その達成に実効性を持たせる連結経営上のガバナンスの仕組みが欠かせません。

その仕組みが、事業軸と会社軸の両面から迅速かつ適切な意思決定とモニタリングを行う連結経営システムであり、その基盤となるのが、当社独自の経営情報分析システム「One-Data」を活用したファイナンシャルデータドリブンマネジメントです。これまでM&A等で多様なグループ会社を受け入れてきたことで、グローバルでは異なる多種のシステムが併存しますが、各社ERPのデータをクラウドで共有する仕組みを構築したことにより、事業ごと・会社ごとのPLやCCC、購買金額などのKPIを可視化、その内容を製品単位・取引先単位などにドリルダウンできるようになりました。これにより、経営トップから現場の従業員までが同じ情報を活用することが可能となり、事業間や会社間、またはその組み合わせのさまざまな軸による、共通の物差しを用いた関係者間での議論を迅速かつ効果的に行えるようにしています。

## CFOメッセージ

さらに当社は、グループ全社に適用している重要な業務執行に関する承認規程「FUJIFILM Intercompany Approval Policy (FIA)」の確実かつ効率的な運用を目指し、承認プロセスをDX化しました。個社稟議規程やFIAに基づき、申請者がメール等によってグループ内で決裁者および合議者の承認を得ていた従来のマニュアルプロセスを改め、稟議決裁システムプラットフォーム「FUJIFILM Approval System (FAST)」を導入。FAST上で個社稟議規程とFIAを一体運用することで、会社間の垣根を越えたワンストップのシームレスな申請～承認プロセスを実現しつつ、承認項目に基づき決裁者および合議者を自動セットする機能を搭載することで、漏れなく効率的に承認申請を行える仕組みを構築しました。国内グループ会社には2023年度にFASTおよびFIAを全面導入、また海外グループ会社に向けても本年2月にFIAを全面適用し、現在はFASTの導入に取り組んでいます。これらの取り組みにより、グループ全体での一層の意思決定スピード向上とグループガバナンス強化を進めていきます。

同時に、当社の持続的な成長を実現するのは従業員一人ひとりの力であり、従業員の高いエンゲージメントが欠かせません。VISION2030では、「持続可能なエンゲージメント80%以上」を非財務目標の一つに設定し、中期業績運動型株式報酬のKPIにも2024年度よりエンゲージメントスコアの達成度合いを追加しました。今後も人材育成や労働環境の向上、賃金引き上げ等、従業員の働きがいや能力発揮につながる取り組みを進め、エンゲージメントを継続的に向上させていきます。そして、これらの取り組みを通して、経営計画達成への蓋然性を高め、企業活動の向上につなげていきます。

#### Q. 最後に、株主・投資家の皆さんへ メッセージをお願いします。

#### さらなる企業価値の向上に向けて

当社のTSR(総株主利回り)は過去5年・10年の期間でTOPIX・TOPIX化学に対してアウトパフォーマンスしていますが、PBR(株価純資産倍率)は2025年6月末基準では1倍強の水準にあり、まだまだ高めていく余地があります。そのためにも、VISION2030の期間を通して、上記で説明した取り組みをさらに進めていく必要があります。引き続き、最適な事業ポートフォリオに向けたトランسفォーメーションを行いながら、短期／中期／長期の視点から新たな成長領域を創り続けるとともに、一連の取り組みについて今後も株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さんと丁寧な対話を続けることで、皆さまからの共感と期待を強く喚起していきたいと考えています。

#### TSR(株主総利回り)

投資期間	3年		5年		10年	
	累積	年率	累積	年率	累積	年率
富士フィルムHD	36.0%	10.8%	119.3%	17.0%	140.0%	9.1%
TOPIX	64.3%	18.0%	106.3%	15.6%	120.8%	8.2%
TOPIX化学	26.4%	8.1%	36.3%	6.4%	85.0%	6.3%

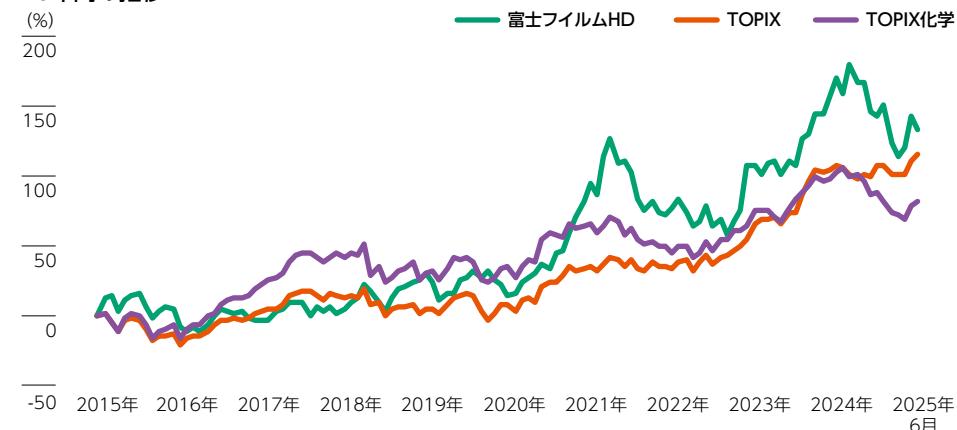
※ TSR(Total Shareholder Return) : キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資收益率

※ いずれも配当込み指数

※ 年率換算は幾何平均

※ QUICKデータより当社作製

#### 10年間の推移



# サステナビリティの基本方針

当社は2030年度をゴールとする長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」において、革新的な技術や製品・サービスを通じて社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

## 基本方針

富士フィルムグループの考えるCSRとは、誠実かつ公正な事業活動を通じて、社会の持続可能な発展に貢献することです。

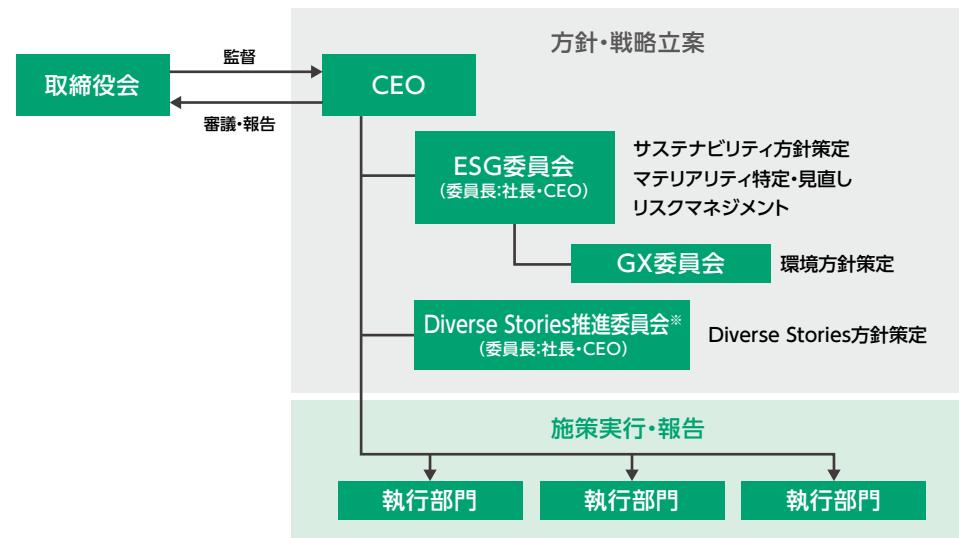
私たちは、経済的・法的責任を果たすことはもとより、

- 1 グローバルおよび地域のさまざまな環境・社会課題を認識し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供していきます。
- 2 私たちの事業プロセスが環境・社会に与える影響を常に評価し、その継続的な改善を進めるとともに、社会にポジティブな影響を広めていきます。
- 3 ステークホルダーとのコミュニケーションを通して、社会の要請や期待に適切に応えているか、私たちの活動を常に見直していきます。
- 4 積極的に情報開示を進め、企業の透明性を高めます。



## サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関する取り組みは、CEOをトップとする執行部門を中心に担い、CEOが委員長を務めるESG委員会やDiverse Stories推進委員会が方針・戦略の立案を行い、その方針・戦略に基づいてESG推進部や人事部、その他の執行部門、事業子会社が施策の実行・報告を行います。CEOはサステナビリティに関する取り組みについて、取締役会に報告を行い、取締役会において審議を行っています。ESG委員会では、サステナビリティ方針の策定のほか、マテリアリティの特定・見直しや、リスクマネジメントに関わる審議を行うとともに、ESG委員会の下部組織であるGX委員会において環境方針や具体策の検討などを行っています。ESG委員会は、委員長の当社CEO、ESG・経営企画・人事の各担当役員、および事業会社（富士フィルム・富士フィルムビジネスイノベーション）の社長で構成され、議題によって関連する役員・事業部長などが審議に参加します。ESG推進部は、サステナビリティに関する施策を社内に浸透させる役割を担いながら、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ています。



※2025年10月1日付

# ステークホルダーの期待への対応

富士フィルムグループでは、適切に情報を開示するとともに、事業活動がステークホルダーの皆さまの要請や期待に適切に応えているかを、さまざまな機会を通じて検証し、活動に反映させています。

	お客さま 	従業員 	株主・投資家 	取引先 	地域社会、将来世代 	行政・業界団体 NGO/NPO 
ステークホルダーからの期待・関心	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の安全性、品質の確保</li> <li>環境配慮設計</li> <li>商品・サービスの適切な情報の提供</li> <li>お客様満足度の向上</li> <li>お客様への対応・サポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生の確保</li> <li>人権の尊重</li> <li>人材の育成と活用</li> <li>多様性の尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の向上</li> <li>適切な株主還元</li> <li>適時、適切な情報の開示</li> <li>建設的なエンゲージメント(対話)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正で公明な取引の徹底</li> <li>サプライチェーンにおける環境や人権などCSRの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本業を生かした貢献活動</li> <li>地域の文化や慣習の尊重、環境保全</li> <li>事業場での災害、事故防止</li> <li>将来世代への教育支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令順守</li> <li>社会課題の解決に向けた公共政策への協力、共同研究開発</li> <li>社会・環境課題の解決に向けた対話、協働、支援</li> </ul>
エンゲージメントチャネル	<ul style="list-style-type: none"> <li>お問い合わせ窓口(カスタマー・センター)</li> <li>ユーザビリティ評価会、モニター調査</li> <li>顧客満足度調査</li> <li>商品購入者アンケート</li> <li>ショールーム、展示会</li> <li>セミナーの開催</li> <li>ウェBSITE、ソーシャルメディア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップとの語り合いの場</li> <li>人事部窓口、人事部面談</li> <li>コンプライアンス・セクハラ・ヘルプライン</li> <li>労働組合と会社の定例会／安全衛生委員会</li> <li>社内報、イントラネット</li> <li>富士フィルムグループ従業員とその家族を対象としたスマイルスポーツフェスティバルや各拠点でのファミリーデーの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会／決算説明会／経営計画・事業説明会</li> <li>IRカンファレンス／個別ミーティング</li> <li>統合報告書</li> <li>ウェBSITE</li> <li>お問い合わせ窓口(コールボレートコミュニケーション部)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達先向けの説明会(グリーン調達を含むサステナブル調達、含有有機物質管理など)</li> <li>CSRセルフチェック(自己監査)や専門訪問診断</li> <li>取引先専用ウェBSITE</li> <li>取引先との定期的な協議</li> <li>お問い合わせ窓口(各調達部門、販売部門)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対話集会／工場見学</li> <li>地域でのボランティア活動</li> <li>自治体との定期的な協議</li> <li>お問い合わせ窓口(各事業所、各工場)</li> <li>学術機関への講師派遣、寄付講座</li> <li>NGO／NPOと協働した環境教育活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界各種委員会への参画</li> <li>業界などのガイドラインづくりへの参画</li> <li>業界団体を通じたパブリックコメントの表明</li> <li>行政、業界団体との共同研究</li> <li>ステークホルダー・ダイアログへの参画</li> <li>公益信託富士フィルム・グリーンファンド</li> <li>NPOと連携した被災地支援活動</li> </ul>
成果・影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の声を製品やサービスの改善に反映           <ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の声から生まれた製品事例 インスタントカメラ“チェキ”instax SQUARE [詳細は公式サイト参照]</li> </ul> </li> <li>顧客満足度の比率(顧客満足度指数)87.7%(2024年度) メディカル製品80%(2024年度) 複合機関連製品91%(2024年度) 写真関連製品92%(2024年度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント向上に向けた経営と従業員の対話による相互理解の促進</li> <li>ヘルプラインなどへの相談内容に基づく職場の改善</li> <li>経営層と従業員との対話 合計183回(のべ41,900名)(2025年9月現在)</li> <li>上長と部下による+STORY対話の継続 ■P26</li> <li>従業員エンゲージメントスコア ■P28</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主・投資家からのご意見を経営やIR活動の改善に反映</li> <li>株主・投資家との1on1による年間対話件数588件(2024年度、カンファレンスを除く)</li> <li>取締役会でのIR報告・SR報告の実施</li> <li>投資家との統合報告書に関する意見交換と次年度の開示への改善反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとの対話・相談内容に基づく課題の改善</li> <li>サプライヤーによるセルフチェックの実施(1,027社)、サプライヤーに対する専門訪問診断の実施(66社)、および改善課題のフォローアップ</li> <li>一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に加盟し、サプライチェーンにおける人権課題への対応強化に向け、「対話救済プラットフォーム」の活用を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会や将来世代に向けた環境保全           <ul style="list-style-type: none"> <li>植林ボランティア活動の継続(1998年～[詳細は公式サイト参照])</li> <li>事業場所在地の熊本県での水源かん養林整備</li> </ul> </li> <li>健康分野での当社事業を通じた貢献活動           <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国でのがん検診を中心とした健診センター「NURA」の展開10拠点(2025年8月現在)、「NURA Global Innovation Center」を開設し、医療スタッフ向けトレーニングや遠隔読影も実施</li> <li>当社の携帯型X線撮影装置を活用した、新興国での結核終息に向けた取り組み(インド、ベトナム社会主义共和国、パキスタン・イスラム共和国、ネバール、サンピア共和国、アゼルバイジャン共和国など)[詳細は公式サイト参照]</li> </ul> </li> <li>将来世代への教育支援           <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな地球の未来を探求する体験型施設「Green Park FLOORP」で学校・教育団体向けに環境学習の場や機会を提供[詳細は公式サイト参照]</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガイドラインや考え方の改定</li> <li>行政、業界団体と共同研究した成果を製品やサービスの改善に反映</li> <li>地域社会や将来世代に向けた環境保全           <ul style="list-style-type: none"> <li>自然保護を対象とした公益信託「富士フィルム・グリーンファンド」への総額10億円の追加拡充を完了</li> </ul> </li> </ul>
関連するマテリアリティ	 環境  健康  生活  働き方	 健康  働き方	 ガパナンス	 環境  サプライチェーン	 健康  生活	 環境  ガパナンス

# SVP2030重点課題(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。「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つの重点分野を定め、事業を通じて気候変動への対応、医療格差是正、人生の豊かさや平和な暮らし、働きがいが得られる社会への変革などの社会課題の解決を目指しています。

## マテリアリティに影響するグローバルでの構造変化(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、AIやDXの進展による新たな生活様式やビジネスの台頭、サイバーリスクの上昇
---	--	--	------------------------------------	--

## 重点課題(マテリアリティ)策定プロセス

SVP2030では、2030年度に想定される「解決すべき社会・環境課題」と「富士フィルムグループの事業成長」の観点からマテリアリティ分析(項目の重点評価・選定)を行いました。重点課題については定期的に見直しを行い、社会課題の解決により一層貢献すると同時に、当社グループの企業価値向上を図っていきます。



マテリアリティの抽出過程や重点課題見直しのポイント、事業プロセス(ビジネスモデル)との関係に関する詳細は、下記をご覧ください。

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

SVP2030重点分野／重点課題(マテリアリティ)		事業を通じた 社会課題の解決 貢献(機会)	事業プロセスにおける 環境・社会への配慮 負荷(リスク)	富士フィルムグループが 貢献するSDGsの目標
 <b>環境</b>	① 気候変動への対応	●	●	
	② 資源循環の促進	●	●	
	③ 生物多様性の保全	●	●	
	④ 製品・化学物質の安全確保	●	●	
 <b>健康</b>	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	●	(従業員)	
 <b>生活</b>	① 安全・安心な社会づくりへの貢献	●		
	② 新たな感動・体験を社会に届ける写真・映像文化の継承・発展(心の豊かさ、人々のつながりへの貢献)	●		
 <b>働き方</b>	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)	●	(従業員)	
	② 多様な人材の育成と活用	●	(従業員)	
事業活動の基盤				
 <b>サプライチェーン</b>	環境・倫理・人権等のCSR基盤をサプライチェーン全体にわたり強化する			
 <b>ガバナンス</b>	オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透により、ガバナンス体制を改善・堅持する			

# 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。



## 重点課題(マテリアリティ)

1. 気候変動への対応
2. 資源循環の促進
3. 生物多様性の保全
4. 製品・化学物質の安全確保

## 当社のリスク

- 気温上昇による異常気象や自然災害によるサプライチェーンの分断・工場停止、生産に必要な水・原材料の不足
- 化石燃料使用時に発生するCO<sub>2</sub>への炭素課税
- 欧州ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation)によるエコデザインに関する規制強化
- PFASなどの規制強化により、既存の原材料が使用不可となるリスク

気候変動対応については、「サステナビリティレポート2025」3.2をご覧ください。

## 当社の機会

- 低消費電力製品・サービスへの移行、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
- ビジネスイノベーションにおける、クローズド・ループ・システムによる資源循環型生産
- 水資源への意識の高まりによる使用時ウォーターフリー製品(印刷用無処理版など)に対するニーズの増加

## 主要なKPI

- 自社エネルギー起因のGHG排出削減率
- 製品ライフサイクルのGHG排出削減率
- 環境配慮製品・サービスの売上構成
- 社会でのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量
- 総取水量(投入量)削減率
- 資源効率性\*向上  
(富士フィルムグループ全体)
- 新規資源投入率  
(富士フィルムビジネスイノベーション)

\*資源効率性 = 売上金額／新たな採掘資源投入量

## 2024年度の主な実績とこれまでの取り組み

- 自社エネルギー起因のGHG排出18%削減(2019年度比)
- 製品ライフサイクルのGHG排出8%削減(2019年度比)
- 総取水量(投入量)削減率15.2%削減(2013年度比)
- 資源効率性を2%改善(2023年度比)
- 新規資源投入率83%以下(富士フィルムビジネスイノベーション)

- 本社・主要研究開発拠点の全使用電力を実質再生可能エネルギー化
- CDPより「気候変動」「水セキュリティ」で最高評価である「Aリスト企業」に認定
- 公益信託 富士フィルム・グリーンファンドに総額10億円の追加拠出
- 欧州での資源循環を促進するトナーカートリッジ生産拠点「Circular Manufacturing Center」を開設
- リユース部品を活用した再生複合機のラインアップを強化
- オランダ拠点に再生可能エネルギー電力を最大限に活用する電気ボイラー設備を導入(2025年5月)
- デンマーク拠点にオフサイトPPA(電力購入契約)の導入を公表(2025年10月稼働)

## 参考情報|外部環境データ

2023年の廃棄物処理・資源有効利用分野における市場規模は前年に比べて4.4%増加の64.3兆円となっています。項目別には「資源・機器の有効利用」が大きく増加しており、資源の有効利用・廃棄物削減が促進されています。

## 環境産業の国内市場(廃棄物処理・資源有効利用分野)規模



出典:「環境産業の市場規模・雇用規模等の推計結果の概要について(2023年版)」(環境省)  
[https://www.env.go.jp/policy/keizai\\_portal/B\\_industry/1-3\\_suikei.pdf](https://www.env.go.jp/policy/keizai_portal/B_industry/1-3_suikei.pdf) をもとに作成

主な関連  
セグメント



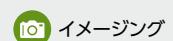
ヘルスケア



エレクトロニクス



ビジネスイノベーション



イメージング

## 2026年度目標 短期

- 自社エネルギー起因のGHG排出~~50%~~削減(2019年度比)

- 製品ライフサイクルのGHG排出~~50%~~削減(2019年度比)
- 総取水量(投入量)削減率30%(2013年度比)
- 資源効率性を~~5%~~以上改善(2023年度比)
- 新規資源投入率~~60%~~以下(富士フィルムビジネスイノベーション)

## 2030年度目標 中期 長期

- 自社エネルギー起因のGHG排出~~50%~~削減(2019年度比)
- 製品ライフサイクルのGHG排出~~50%~~削減(2019年度比)
- 総取水量(投入量)削減率30%(2013年度比)
- 資源効率性を~~5%~~以上改善(2023年度比)
- 新規資源投入率~~60%~~以下(富士フィルムビジネスイノベーション)

## 中長期のリスク・機会とマテリアリティ



## 重点課題(マテリアリティ)

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

## 当社のリスク

- 医療制度改革による大規模な医療行政の方針変更
- 医療機器における法規制の強化
- 創薬難易度が高まる中での製薬企業における新薬開発の延期・中止や経営環境の変化
- 技術革新によるバイオ医薬品のプロセス開発・製造受託市場の競争環境の激化
- 製造物責任・製品瑕疵(製品品質の不具合が健康被害につながるリスク)

## 当社の機会

- 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医療ITのニーズの高まり
- がんや希少疾患、遺伝子治療などを中心としたアンメットメディカルニーズの高まり
- 副作用が少なく、高い効果が期待できるバイオ医薬品市場の拡大
- 先端治療の産業化の進展
- 感染症/パンデミックに対するワクチンや治療薬へのニーズの増加

## 主要なKPI

- 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数
- バイオCDMOのタンク容量(生産キャパシティ)
- バイオCDMOの売上高

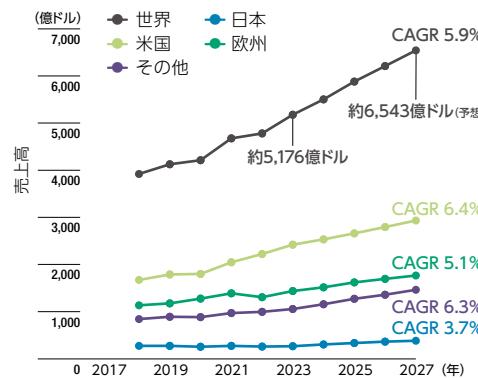
## 2024年度の主な実績とこれまでの取り組み

- 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数115カ国
- 全社売上に占めるヘルスケアの構成比32.8%
- バイオCDMOの抗体医薬品用タンク容量(生産キャパシティ)27万L
- バイオCDMOの売上高2,195億円
- IT・AI技術を活用した製品展開によって医療現場のワークフロー向上を実現
- 新興国におけるがん検診を中心とした健診センター「NURA」の新拠点の開設に加え、トレーニングセンター機能や集中読影センター機能を有する戦略拠点「NURA Global Innovation Center」を開設
- 移動式健診センター「NURA Express」をインドにて始動
- バイオCDMOのデンマーク拠点における原薬製造設備の第1次設備増強工事を完了し、稼働を開始
- バイオCDMOの米国ノースカロライナ拠点で米国Regeneron社と10年間・30億ドル超のバイオ医薬品製造契約を締結(2025年4月発表)

## 参考情報|外部環境データ

世界の医療機器市場は2027年までの10年間で年平均成長率(CAGR)5.9%で拡大、日本においては2027年までに約380億ドルの市場になると見込まれています。他産業との比較では、医療機器産業のCAGRは2018年～2022年実績、2023年～2027年予測ともに5%以上を示し、持続的に成長する産業分野と期待されています。

## 各国における医療機器売上高推移



出典:「医療機器産業ビジョン 2024」(経済産業省)

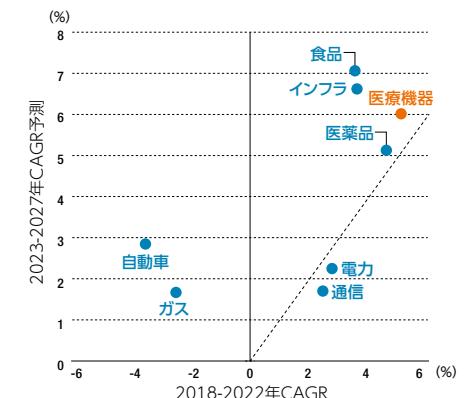
[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/healthcare/iryou/downloadfiles/pdf/iryoukikisangyouvision2024/iryoukikisangyouvision2024.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/iryou/downloadfiles/pdf/iryoukikisangyouvision2024/iryoukikisangyouvision2024.pdf) をもとに作成

## 主な関連セグメント



## ヘルスケア

## 種々の産業における年平均成長率予測



## 2026年度目標 短期

- 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数120カ国
- 新興国におけるがん検診を中心とした健診センター「NURA」の拠点数30拠点
- バイオCDMOの売上高3,550億円

## 2030年度目標 中期 長期

- 医療AI技術を活用した製品・サービスの展開国数**196カ国**(全ての国)
- 新興国におけるがん検診を中心とした健診センター「NURA」の拠点数**100拠点**
- バイオCDMOの抗体医薬品用タンク容量(生産キャパシティ)75万L強
- バイオCDMOの売上高7,000億円

## 中長期のリスク・機会とマテリアリティ



## 生活

## 重点課題(マテリアリティ)

1. 安全・安心な社会づくりへの貢献
2. 新たな感動・体験を社会に届ける写真・映像文化の継承・発展(心の豊かさ、人々のつながりへの貢献)

## 当社のリスク

- 新技術の実用化による代替素材との競争激化
- デジタルデバイスのコモディティ化
- 技術進歩や社会環境変化、ユーザー行動・意識の変容による、コンシューマー向け製品・サービスの価値・差別性の変化
- 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

## 当社の機会

- 生成AIや自動運転など新たな技術の普及などによる、半導体市場をはじめとした関連市場の拡大
- OLED(有機EL)市場の成長による関連部材の需要拡大
- スマートフォンの普及による画像ショット数の増加とプリントニーズの拡大
- デジタルネイティブ世代に向けたアナログ需要の拡大
- 映像の高精細化、IoT化の進展、セキュリティ監視の重要性増大に伴う高性能レンズ需要の増加

## 主要なKPI

- 半導体材料事業の売上・営業利益率目標
- イメージング事業の収益性維持

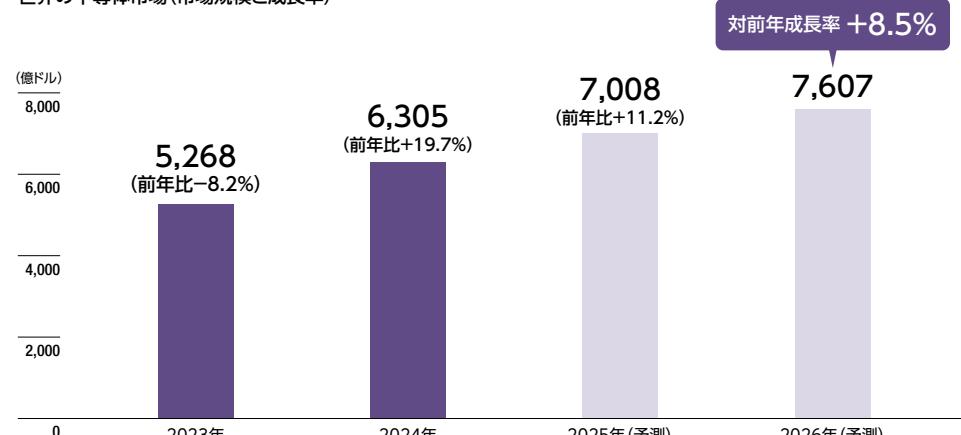
## 2024年度の主な実績とこれまでの取り組み

- 半導体材料事業の成長率 前年度比+25.4%
- イメージング事業の営業利益率25.7%
- 米国Entegris社から買収した半導体用プロセスケミカル事業のPMI推進
- 先端半導体製造用ネガ型有機溶剤リソグラフィー(NTI)プロセスに対応するネガ型EUVレジストとEUV現像液の販売を開始
- 先端半導体材料であるCMPスラリーの旺盛な需要に応えるべく、熊本・ベルギーにて生産能力を増強
- ハイブリッドインスタントカメラ「instax WIDE Evo」など、instax“チェキ”シリーズのラインアップを拡大し、多様な写真の楽しみ方を提供。販売台数が累計1億台を突破
- ラージフォーマットセンサーを搭載した「GFXシリーズ」初のレンズ一体型デジタルカメラ「GFX100RF」発売

## 参考情報|外部環境データ

世界の半導体市場は旺盛なAI関連投資を背景に需要が拡大。2025年の市場規模は7,008億ドル、2026年においても引き続きAI関連が牽引役となり、全ての製品群における成長が続くと予測されています。

## 世界の半導体市場(市場規模と成長率)



## 主な関連セグメント

 エレクトロニクス  イメージング

## 2026年度目標 短期

- 半導体材料事業売上高3,000億円・営業利益率20%超
- イメージング事業営業利益率20%以上

## 2030年度目標 中期 長期

- 半導体材料事業売上高5,000億円(2024年度→2030年度:年平均成長率12%)・営業利益率20%台半ば
- イメージング事業営業利益率20%以上

## 中長期のリスク・機会とマテリアリティ



# 働き方

## 重点課題(マテリアリティ)

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

## 当社のリスク

- リモートワークや業務プロセスのデジタル化に伴うプリントボリュームの減少
- オフセット印刷市場における、想定を上回る需要の減少

## 当社の機会

- サイバー攻撃の脅威やリモートワークの普及などを背景にした、セキュリティ／ネットワークなどを強化したITインフラ環境の構築・運用
- オフィス業務のDX・生産性向上を実現するAIやクラウドを活用した業務ソリューション・サービス市場の拡大
- オンデマンド印刷の増加によるデジタルプリント業界の需要拡大

## 主要なKPI

- 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援するソリューション・サービスの提供
- AI技術ブランド「REILI」搭載によるソリューション・サービス関連売上高
- ビジネスソリューション事業の成長率
- ビジネスイノベーションの収益性向上

## 2024年度の主な実績とこれまでの取り組み

- 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を3,100万人に提供
- ビジネスソリューション事業の成長率前年度比+9.7%
- Microsoft Dynamics 365の導入コンサルティングサービスを展開する株式会社パシフィックビジネスコンサルティングの買収を完了し、中堅・中小企業向け基幹システム販売・導入支援を加速
- DXC Technology社のオセアニアにおける中堅・中小企業向け基幹システム販売・導入支援事業を買収
- 欧州地域でのオフィス向けデジタルカラー複合機の販売エリアを拡大し、グローバルでの複合機販売を強化
- コニカミノルタ株式会社との合併で、原材料・部材の安定調達とコストダウンを推進する、「グローバルプロキュアメントパートナーズ株式会社」を設立

## 2026年度目標 短期

- 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を**3,500万人**に提供
- ビジネスソリューション事業の成長率(2023年度→2026年度:年平均成長率8%)
- ビジネスイノベーションの営業利益率7.1%

## 2030年度目標 中期 長期

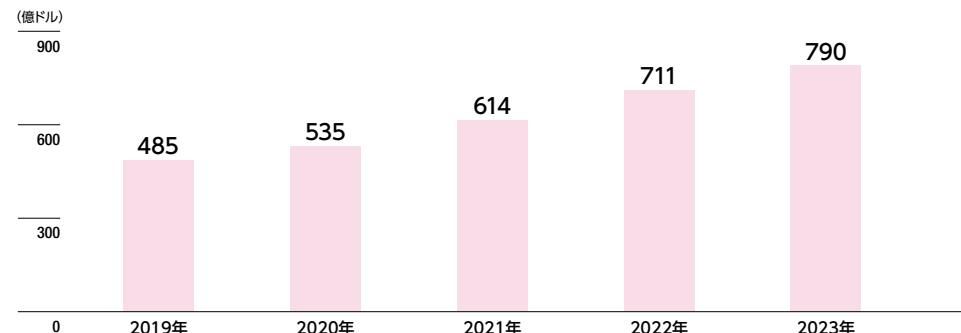
- 働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を**5,000万人**に提供
- AI技術ブランド「REILI」搭載によるソリューション・サービス関連売上高7,000億円以上
- ビジネスイノベーションの営業利益率10%以上

## 参考情報|外部環境データ

世の中のサイバー攻撃による情報漏洩などのリスクが増す中、世界のサイバーセキュリティ市場もそれに伴い拡大しています。

## 世界のサイバーセキュリティ市場規模

■ 世界のサイバーセキュリティ市場規模(売上高)



出典:「令和6年版情報通信白書」(総務省) <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/06/html/datasu.html#f00293>

主な関連  
セグメント



ビジネスイノベーション

# 事業別戦略

## ヘルスケア

関連するマテリアリティ



医療IT・機器などを展開するメディカルシステムと、CDMO<sup>\*1</sup>や創薬支援を中心としたライフサイエンス領域にかかる事業(バイオCDMO、LSソリューション<sup>\*2</sup>)で構成されています。

\*1 Contract Development & Manufacturing Organizationの略。薬剤開発初期の細胞株開発から生産プロセス開発、安定試験、治験薬の開発・製造・市販薬の幅広いサービスを製薬企業などに提供する

\*2 LSソリューションは、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・CRO事業から構成



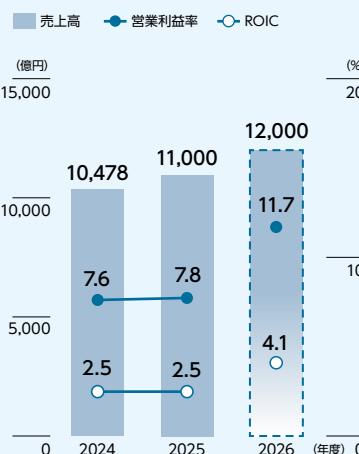
医用画像  
情報システム(PACS)  
「SYNAPSE」  
世界シェア  
**No.1**<sup>\*3</sup>

\*3 Signify Research調べ

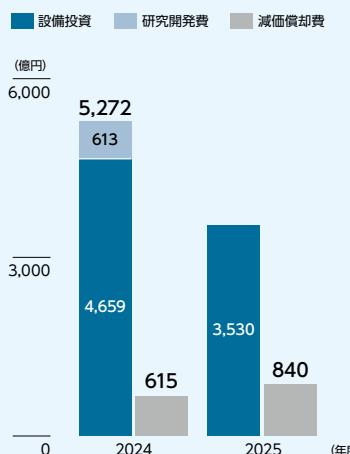
### 中期経営計画の進捗

- 内視鏡、医用画像情報システムなどの医療ITや体外診断(IVD)分野での販売が好調に推移
- バイオCDMO新規大型設備がデンマーク拠点にて稼働開始、米国拠点も2025年の稼働に向けて順調に進捗中
- がん検診を中心とした健診センター「NURA」の拠点を拡充

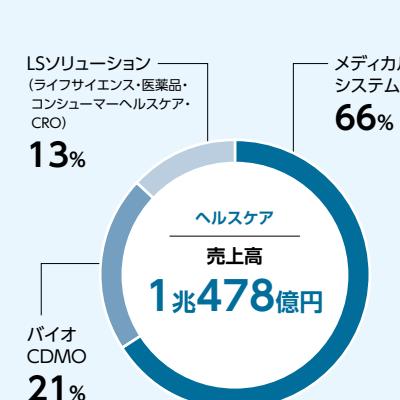
### セグメントの業績推移



### 設備投資・研究開発費／減価償却費



### 事業別売上高比率(2024年度)



\* ケミカル試薬を「エレクトロニクス(AF材料)」セグメントから「ヘルスケア( LSソリューション )」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更に合わせ、2024年度の情報をリストートしています

\* 2025年度(予想)は2025年8月公表の計画値です。  
ROICは当初予想(2025年5月公表)に基づいています  
\* 2026年度(VISION2030)は2024年4月公表の計画値です

\* 設備投資は有形固定資産およびソフトウェア・レンタル資産を含む  
\* 研究開発費はセグメント別予想を示していません

## 事業環境

### 機会

- 高齢化社会の進行による医療費の増大／抑制策による「予防・早期診断・早期治療」へのシフト
- 医療従事者の不足による医療現場での過酷な労働環境／効率化ニーズの増大
- がんや希少疾患、新たな感染症など、有効な治療法が未確立の疾病が多数存在。それへの治療・予防手段として低副作用／高効果を期待できるバイオ医薬品ニーズが拡大(世界の医薬品市場の約40%)、CDMO事業の市場規模も年率約13%で拡大

### リスク

- 医療制度改革による、想定外の大規模医療行政の方針変更／医療機器における法規制強化
- 創薬難易度の高まりに伴う製薬企業の新薬開発の延期・中止や経営環境の変化
- 技術革新によるバイオ医薬品のプロセス開発・製造受託市場の競争激化
- 新興メーカーの参入による価格競争激化

### 競争優位性

- 診断に適した画像を提供するための画像処理技術・AI技術
- 「細胞・培地・試薬、および、プロセス開発・大型製造設備を当社グループで保有する強み」と「当社が培ってきたセンシング技術やAI技術」の掛け合わせにより、創薬プロセスから生産までのさまざまな段階で製薬企業のQCD向上に貢献
- 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

事業別戦略：ヘルスケア

# メディカルシステム

## 基本戦略とアクション

### 幅広い医療機器ラインアップ×AI/IT技術の深化による

#### 当社プレゼンスの向上

- 臨床価値に加え、ワークフロー支援など、医療現場の課題解決に貢献する製品・サービスを創出
- 機器単体ではなく、AI/ITや他機器との連携によるソリューション提案による差別化

### AI/ITを活用したリカーリングビジネスの拡大

- リカーリングビジネスの基盤に必要な、各種モダリティのIT化加速と市場シェア拡大に注力

### 健診領域、健診ビジネスの加速

- 健診領域における既存ビジネスを拡大
- 健診センター「NURA」を、新興国を中心に世界100拠点まで拡大

## TOPICS

### 天然資源の保護と装置の安定運用に貢献するゼロヘリウムMRIシステムを製品化

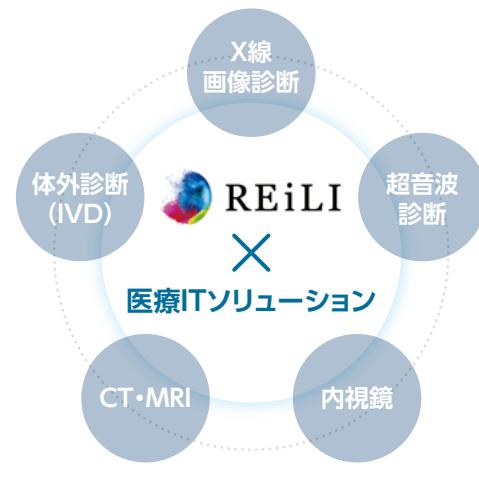
医療機関において画像診断に用いられる超電導MRIシステムは、これまで磁場を生み出す内蔵コイルの冷却に液体ヘリウムを必要としていました。液体ヘリウムの基となるヘリウムの産出国は世界で8ヵ国しかなく、医療以外の分野でも必要とされているため、世界的に需給バランスを保つことが難しくなっています。また、MRIシステムの運用時に超電導状態を失った場合には、施設外への爆発的なヘリウムの放出が必要となり、医療機関単独で復旧作業を行うことは極めて難しいため、検査業務の中断や復旧コストの発生が避けられないという課題もあります。そこで富士フィルムは、冷凍機による極低温を効率良く伝搬して磁石を冷やす磁石構造の採用により、液体ヘリウムを一切使用しない完全ゼロヘリウムを実現した1.5テスラ超電導MRIシステム「ECHELON Smart ZeroHelium」を製品化。ヘリウム排気管の設置が不要になり、天井高の低い部屋や排気管を設置できない高層ビルなど、制約のある場所への設置性を向上したほか、トラブル発生時には医療機関単独<sup>\*</sup>での早急な復旧が可能になりました。これら研究開発の功績が評価され、2025年1月、内閣府が主催する第7回日本医療研究開発大賞において「経済産業大臣賞」を受賞しました。また、取り組み姿勢と技術革新の両面で高く評価され、公益財団法人日本デザイン振興会が主催する2024年度グッドデザイン賞において、「金賞」に選ばれました。

\*一部サービス員による復旧作業が必要な場合があります



ゼロヘリウム化を実現した  
1.5テスラ超電導MRIシステム

## 製品



画像診断システム						医療 IT	IVD
CT	MRI	X線透視	X線撮影装置	マンモグラフィ	HER <sup>*2</sup> /HIS <sup>*3</sup>	生化学検査	
回診車	DR/パネル/CR	骨密度測定	超音波システム	内視鏡	PACS	免疫検査	

\*2 Health Electronic Record \*3 Hospital Information System

事業別戦略：ヘルスケア

# ライフサイエンス

## バイオCDMO

### 基本戦略とアクション

#### 「Partners for Life」

- 製薬企業の幅広いパイプラインを初期フェーズから商業生産まで一貫して支えるEnd-to-Endのサービスを提供
- 共通設備による素早い技術移管と各種レギュラトリへの迅速対応、潤沢な供給能力を背景とした需要変動への機敏な対応力を構築



トラックレコードを積み上げ、信頼を蓄積

“信頼される真のパートナー”として、最先端の医薬品を、安心できる品質で、より早く、より多くの患者に届けていく

#### TOPICS

#### 旺盛な製造委託ニーズに応えるための生産能力拡大と順調な商談進捗

富士フイルムグループは、抗体医薬品の旺盛な製造受託ニーズに応えるため、世界各地でバイオCDMO拠点を増強しています。

バイオ医薬品の開発・製造受託会社であるFUJIFILM Biotechnologiesは、デンマーク拠点において、20,000Lの動物細胞培養タンク6基を導入(2024年11月稼働)、さらに第2次投資として、タンク8基の増設も進めています(2026年稼働予定)。米国ノースカロライナ州拠点においても、第1次投資としてタンク8基(2025年後半稼働予定)、第2次投資としてタンク8基(2028年稼働予定)の増設を進めています。

#### 拡大する需要に対応する生産体制の構築・最適化

##### ● 大型製造設備：

最大需要地である米国・欧州において、生産性の高い最新設備をスピーディーに展開し、潤沢な製造能力を供給

##### ● 中小型製造設備：

厳格化するレギュラトリへ対応し、商品用の製造受託拡大に向けた品質管理体制を強化

## 製品

### モダリティ

- 抗体医薬品
- タンパク製剤
- 遺伝子治療薬
- 細胞治療薬

#### 持続的な成長の実現につながる次世代技術の開発

##### ● 連続生産システム(培養から精製まで原薬の一貫生産)：

N-1灌流培養による生産性向上(20,000L)\*、および次世代製造技術の実用化(500~2,000L)

##### ● ADC(抗体薬物複合体)：

日本(富山)にて抗体原薬の生産からコンジュゲーション(抗体への薬物結合)、製剤までEnd-to-EndのCDMOサービスを開始予定(2027年予定)

\*大型培養層による本培養の前工程(N-1培養)に連続培養技術を適用。予め高密度化された細胞が準備可能になることで、本培養開始時の細胞数が増加し、生産性が向上する



FUJIFILM Biotechnologiesのバイオ医薬品製造設備

## 事業別戦略：ヘルスケア

## ライフサイエンス

## LSソリューション

## 基本戦略とアクション

## 「Partners for Life」

- iPS細胞・培地・試薬を核として「創薬・医薬品製造・ヘルスケアに貢献するソリューション」を創出する
- 製薬企業・バイオテック・アカデミアなど広く顧客満足を追求して「信頼されるPartners」となる

## 創薬支援：創薬プロセスから製造まで、

## 幅広い領域でソリューションを提供

- 基礎研究から製造・安全性・品質試験まで広範囲にわたり、iPS細胞・培地・試薬を組み合わせたソリューションを提供。特長ある製品開発により「差別化」「競争優位性」の強化を進める
- 日米欧3拠点グローバル生産体制による培地の安定供給を実現し、事業成長および収益性を拡大
- 幅広いラインアップを取り揃える試薬を当社グループのグローバル販売ネットワークを通じて拡販。医薬品の開発・製造現場において動物実験に依存しない代替法への切り替えを実現する試薬キットなど、社会や顧客のニーズに応える特長ある製品を開発・提供

- iPS細胞由来細胞を用いた薬効／安全性評価、mRNAディスプレイ法<sup>※1</sup>を活用したペプチド探索など特長あるCRO<sup>※2</sup>サービスを軸に、顧客の創薬研究を総合的にサポートする

※1 タンパクやペプチドとの設計図の役割を果たす遺伝情報(mRNA)を結合する技術を行い、目的機能を持つタンパクやペプチドを効率的に選別する手法  
※2 CRO: Contract Research Organizationの略。薬効評価や安全性試験などのサービスを提供し、製薬企業やバイオベンチャー、アカデミアなどが行う医薬品の研究開発を支援する

## iPS細胞治療の研究開発支援：探索・研究段階から

## 細胞治療薬のパイプラインをサポートし、事業基盤を構築

- iPS細胞株の提供やライセンス供与により、製薬会社・バイオテックによる新たな細胞治療薬の研究開発を下支えすると同時に、開発受託によるトラックレコードを蓄積し、iPS細胞のCDMOビジネスを構築する

## コンシューマーヘルスケア：信頼される化粧品・サプリメントカンパニーへ

- これまでに培ってきたコアテクノロジーを駆使し、今後も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

## TOPICS

## 「Partners for Life」のタグラインの下、グループ一体の事業展開を強化

ライフサイエンス領域では、2024年から共通のタグラインとして「Partners for Life」を設定。医薬品の新薬候補を探査する創薬研究から上市後の商業生産まで一貫して支援するEnd to Endのソリューションを提供し、製薬会社や患者に寄り添いながら「信頼される真のパートナー」になることを目指しています。

2025年6月には、ライフサイエンス領域の中核会社で、バイオ医薬品のCDMO事業を展開するFUJIFILM Diosynth BiotechnologiesをFUJIFILM Biotechnologiesに、細胞培養用の培地事業を展開

するFUJIFILM Irvine ScientificをFUJIFILM Biosciencesにそれぞれ名称を変更<sup>※3</sup>。同月、米国・ボストンで開催された、バイオテクノロジー業界の世界最大規模の展示会「BIO International Convention 2025」では、ライフサイエンス領域が製薬業界に提供する幅広いソリューションを展示するとともに、「Partners for Life」として目指す姿を伝えるブランドイメージ動画を展開しました。上記2社の名称変更についても紹介し、グループ各社が一体となった事業展開を広くアピールする機会となりました。

## 製品・事業

## ライフサイエンス事業

iPS細胞・培地・試薬など創薬支援材料、細胞治療薬のプロセス開発・製造受託ビジネスを展開



## 医薬品事業

- ナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などを活用し、リポソーム製剤の開発を推進
- ペニシリンなどの抗菌剤の製造受託や、脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用した、次世代医薬品である核酸医薬品やmRNA医薬品のプロセス開発・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



## CRO事業

当社独自のiPS細胞技術、ペプチド探索技術、AI技術などを活用し、新たな医薬品のシーズ探索や有効性・安全評価などのサービスを提供

 ライフサイエンス領域のタグライン「Partners for Life」のブランドイメージ動画も併せてご覧ください。



「BIO International Convention 2025」に出席

※3 FUJIFILM Biosciencesは2026年1月に登記上の社名も変更予定です。  
FUJIFILM Biotechnologiesは登記上の社名変更を行いません

## 事業別戦略

# エレクトロニクス

関連するマテリアリティ



環境



生活



イメージセンサー用カラーフィルター材料

世界シェア

**No.1**

銅配線用CMPスラリー

世界シェア

**No.1**

NTI現像液

世界シェア

**No.1**

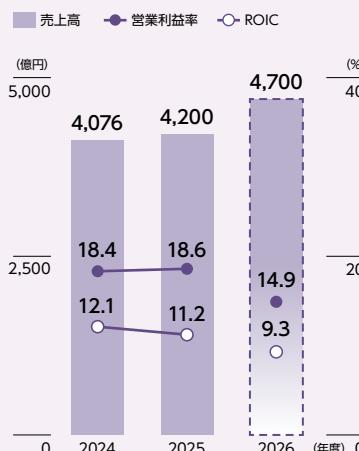
※富士フイルム調べ

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を提供し、半導体材料事業とアドバンストファンクショナルマテリアルズ事業(AF材料事業:ディスプレイ材料、産業機材、化成品)で構成されています。

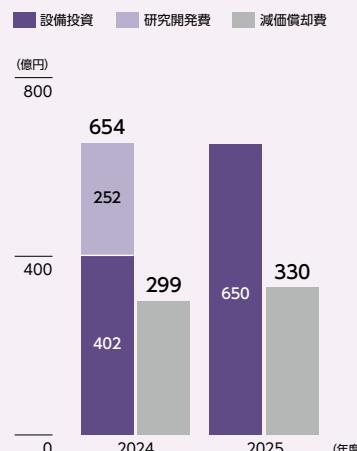
## 中期経営計画の進捗

- 半導体材料事業は、生成AI向け等先端半導体材料需要を取り込む
- インドでの半導体材料エコシステム構築のためTata Electronics Private Limitedと連携
- ディスプレイ材料の需要が堅調に推移

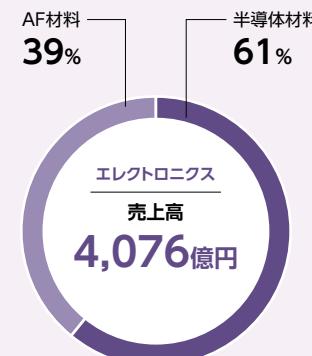
## セグメントの業績推移



## 設備投資・研究開発費／減価償却費



## 事業別売上高比率(2024年度)



※ ケミカル試薬を「エレクトロニクス(AF材料)」セグメントから「ヘルスケア(LSソリューション)」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更に合わせ、2024年度の情報をリストートしています。

※ 2025年度(予想)は2025年8月公表の計画値です。

ROICは当初予想(2025年5月公表)に基づいています

※ 2026年度(VISION2030)は2024年4月公表の計画値です

## 事業環境

## 機会

- 生成AI向け半導体が牽引し2024年以降CAGR+7%(\*)で半導体材料市場が成長(\*~2030年、SEMIデータ等から当社試算)
- 車載用途をはじめとしたTVやモニター以外での液晶、有機ELディスプレイ向け材料の需要の増加
- 半導体事業における微細化技術の深化に加え、複数チップを集積させる後工程領域の技術進化
- 現実世界と情報空間をつなげるHMI(Human Machine Interface)の進化に伴う技術変化
- 情報空間を支える「通信」と「エネルギー」インフラの変化によるゲームチェンジ

## リスク

- 資源価格高騰に伴う原材料費の上昇
- 新技術の開発・実用化による代替素材との競争激化
- 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
- 米中半導体摩擦と米国追加関税による市場不安定化とコスト上昇

## 競争優位性

- 幅広い半導体材料のラインアップを有することによる「ワンストップソリューション」の提供
- 均一かつ高品質な製品・サービスの安定した供給体制
- 顧客の厳しい要求に応えられる研究開発力と高い品質保証能力
- 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

## 事業別戦略：エレクトロニクス

# 半導体材料

## 基本戦略とアクション

### グローバル拡大を進める大手顧客に対するサプライチェーン網増強と先端ノードでのビジネス獲得

- 大手半導体メーカーの米国・欧州・アジアでの拡大に対応する、サプライチェーン網増強への積極投資
- ワンストップソリューションによるビジネス拡大に加えて、当社の強みであるCMPスラリーと高シェアのNTI現像液を基軸にしたEUVを含めた先端レジストのシェアアップ
- 2023年に買収したプロセスキミカル事業の当社既存材料ビジネスにおける顧客とのコネクションを生かした販売シナジー創出

### 新興市場での事業立ち上げ・拡大

- 市場拡大が見込まれるインド市場への早期参入と事業立ち上げ・拡大

### 幅広いポートフォリオと技術を生かした高付加価値製品・事業の開発

- 前工程向け材料技術を生かした、先端パッケージ材料事業の拡大
- 次世代イメージセンサー向け新製品・新技術の開発加速

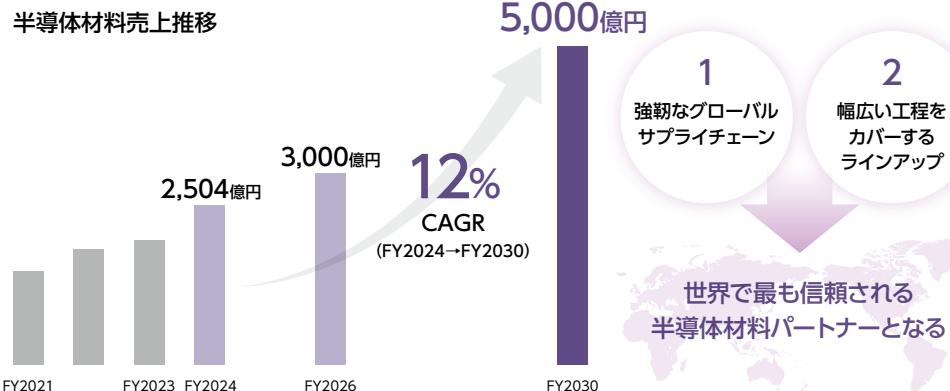
## 製品

### 半導体材料

半導体の微細化・高積層化を実現する幅広い製品  
(フォトレジスト、CMPスラリー、ポリイミド、プロセスキミカルなど)



### 半導体材料売上推移



### TOPICS 生産・開発機能を拡充し、世界的な需要拡大に応える

富士フイルムは、半導体の世界的な需要拡大や高性能化に応えるため、半導体材料に関する研究開発と設備投資を合わせて、2024～2026年度の3年間に総額1,700億円の投資を計画、生産・開発機能の拡充を進めています。

熊本県菊陽町の富士フイルムマテリアルマニュファクチャリング 九州エリアでは、約20億円を投資し、半導体表面を均一に平坦化するための研磨剤であるCMPスラリーの生産能力を以前から約3割拡大(2025年1月稼働)。また、約60億円を投資し、半導体の一種であるイメージセンサー<sup>\*1</sup>に用いられるカラーフィルター材料の生産設備を新たに導入しました(2025年4月稼働)。市場成長は、CMPスラリーは年率13%<sup>\*2</sup>、イメージセンサーは同7%<sup>\*3</sup>が見込まれています。

ベルギー・アントワープ州のFUJIFILM Electronic Materials (Europe)の拠点では、約40億円を投資し、CMPスラリーの新たな生産設備を導入するとともに、半導体製造のフォトリソ工程に用いられる現像液の生産能力を増強しています(いずれも2026年春稼働予定)。

静岡県吉田町の富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ 静岡拠点では、約130億円を投資し、半導体製造において回路パターン描写時にウエハー上に塗布するフォトレジストの先端品や、カラーフィルター材料の開発・生産・品質評価機能の強化に向けて新棟を建設中(2025年秋稼働予定)。また、大分県大分市の同社大分拠点では、約70億円を投資し、CMPスラリー使用後に金属面を保護しながら粒子や微粒金属などを洗浄する材料であるポストCMPクリーナーについて、生産能力や品質評価機能の強化に向けた新棟を建設中です(2026年春稼働予定)。ポストCMPクリーナーは、年率9%<sup>\*2</sup>の市場成長が見込まれています。

台湾の FUJIFILM Electronic Materials Taiwanでは、台湾新竹市にCMPスラリーやフォトリソ周辺材料の新工場を建設中です(2026年年末稼働予定)。投資額は、既存工場で実施済みの設備増強(2024年春稼働)と合わせて約150億円です。

\*1 光を電気信号に変えて映像化する機能を持つ半導体

\*2 米国調査会社「Linx Consulting」の半導体材料レポート2023年版より

\*3 市場調査会社「テクノシステムリサーチ」の「2023年上期版CCD&CMOS市場のマーケティング分析」より

## 事業別戦略：エレクトロニクス

# AF材料

## 基本戦略とアクション

部門別の顧客提案・実装活動を市場軸に再編し、顧客ニーズを満たした新規材料提案を行い、エレクトロニクス材料全体のビジネス成長を加速させる

### 既存事業の拡大：HMIの進化への対応

既存事業は、製品・サービスのライフサイクルに応じた展開を進める。「導入期」「成長期」にあたるOLEDやVR・AR、モビリティ関連では新製品導入で事業拡大を図る。「成熟期」にあたる製品については再成長を目指す

- スマートフォン・IT領域で拡大するOLED向けの反射防止材料に加え、タッチセンサー材料や発光層材料など、ディスプレイ材料市場において競争優位性のある差別化材料のビジネスを拡大
- 次世代HMIとして期待されるマイクロLED・AR/VR・モビリティ市場に対し、課題解決につながる複数の新規材料(高精細カラーフィルター材料、薄層光学フィルム、ヘッドアップディスプレイ用反射フィルムなど)を提案し、業界内でのプレゼンスを向上
- 約50年の歴史を持つ圧力測定フィルム「プレスケール」は、スマートフォンでの定量化アプリの導入により新たな需要を獲得し、過去最高の売上を達成。このような成長回帰をほかの事業にも展開

## 事業・製品

### ディスプレイ材料

有機EL向け材料、液晶パネル向けのTAC製品、タッチパネル用センサーフィルム



### 産業機材

圧力測定フィルム、プレスケールや記録メディアなど



### 化成品

高機能ポリマー、機能性色材、電池材料など



### 新規事業の創出：通信・エネルギー市場での事業規模拡大

- エレクトロニクス材料グループの技術(フロー合成、高純度液化、無機粒子形成、液晶による光学制御など)を基盤に、これまで蓄積してきた通信・データセンタ市場ならびにエネルギー市場の顧客接点も活用し、顧客ニーズを捉えた新規材料提案(光通信向け広帯域波長分離素子、水素製造用フィルムなど)・実装を行う

### 事業の統合：変化の激しい市場に対応する体制を整備

- 2024年6月末にエレクトロニクス領域の3つの事業部門の統合と、当該ディビジョンナル・ラボ\*の統合を実施。既存事業の利益を最大化させるとともに、エレクトロニクス領域の新規材料事業創出を強化・加速
- 複数の事業の統合による、多様な人材を活用。柔軟な人材配置を行うことで、個の力の成長を促進し、事業基盤を強化

\*ディビジョンナル・ラボ：ビジネスに直結した研究開発を行う組織

### 統合の狙い

#### ① 既存事業の利益最大化

- 各事業の人材・ビジネス資産を一元化し、近接領域での相乗効果を創出
- 積極的な人材ローテーションによる強い人材の育成

#### ② 新規材料事業創出の強化・加速

- 各事業が持つコア技術・ビジネス構築力の知識・知見を共有化し、新規創出の総合力を強化

エレクトロニクス  
領域の成長加速

### 変更前

エレクトロニクス 戦略本部	開示セグメント名
高機能材料 戦略本部	半導体材料
	ディスプレイ材料
	その他 エレクトロニクス材料
	産業機材 ファインケミカル

### 変更後 | 2024年6月末より

エレクトロニクス 戦略本部	開示セグメント名
	半導体材料
	アドバンストファンクション マテリアルズ(AF材料)

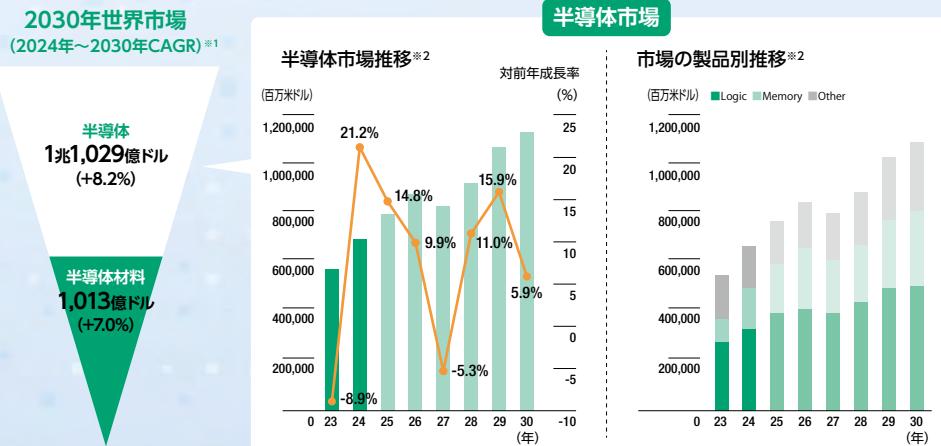
統合

# 特集 世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す

## 中長期的に需要拡大が見込まれる半導体材料

2024年の半導体の世界市場は、旺盛なAI関連投資などを背景に需要は回復に転じ、2025年はその傾向がさらに顕著になると予想されます。2024～2030年の中長期では年率8%の市場成長が見込まれ、2030年には1兆ドル規模に拡大するとの試算もあります。

こうした半導体の市場動向に伴い、2024年の半導体材料市場は過去最高の675億ドルを記録。今後も先端半導体を中心に、電気回路の微細化など次世代技術への投資が活発化することが予想され、年率7%の市場拡大が見込まれています。



## 半導体の高性能化に伴い、半導体材料の重要性が一層高まる

5G／6Gによる通信の高速・大容量化、自動運転の拡大、AIやメタバースの普及などに比例して、半導体の高性能化に対するニーズも高まり続けています。半導体メーカーでは、現行製品の安定生産を追求するとともに、数年先を見据えた製品開発についても同時並行で注力しており、いずれにおいても半導体材料メーカーとの協業が不可欠な要素となっています。半導体の製造プロセスや品質に材料が及ぼす影響は大きく、材料メーカーにも技術力の継続的な向上が求められています。

## ワンストップソリューションで「世界で最も信頼される半導体材料パートナー」へ

### VISION2030 方向性

#### 地産・地消・“地援”的推進

グローバル展開を進める大手顧客に対する  
サプライチェーン網増強

#### さらなる高性能化への対応

前工程材料における先端ノードでの  
ビジネス拡大とともに、技術革新が進む  
後工程への材料供給拡大、新規材料の開発

#### デジタルを活用した 材料開発の高度化

半導体の製造工程は、シリコンウエハーに電気回路を形成する「前工程」と、そのシリコンウエハーをチップ状に切り分け、さまざまな材料と組み合わせて最終製品に仕上げる「後工程」に大きく分かれ、さらに数百に及ぶ工程に細分化されます。

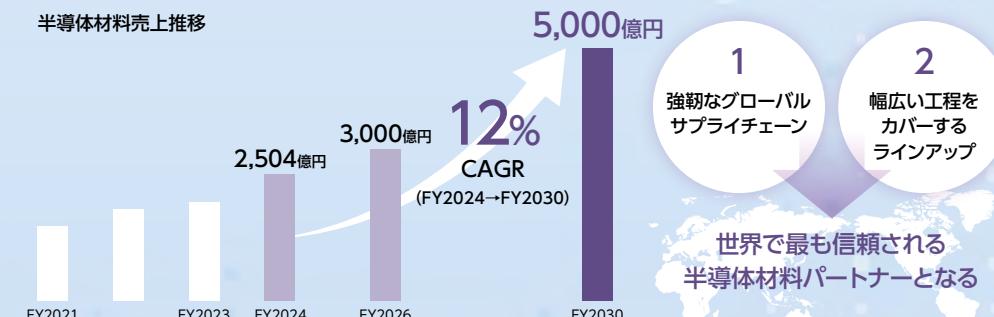
富士フィルムグループとして中期経営計画「VISION2030」を推進する中、半導体材料事業では多岐にわたる半導体の製造工程のほぼ全てを網羅する製品ラインアップと、グローバルに迅速・安定的に製品供給や技術サポートを提供する「地産・地消・地援」ニーズに応えるサプライチェーン体制を備え、半導体メーカーのあらゆるニーズに応えるワンストップソリューション戦略を推進。前工程の分野では電気回路のさらなる微細化に対応したビジネスの拡大、後工程の分野では複数の半導体チップを組み合わせてパッケージ化する高集積化のニーズに対応した新規材料の創出に注力しています。研究開発については、AIをはじめとしたデジタル技術を活用したマテリアルズインフォマティクス<sup>\*\*3</sup>の手法を取り入れることで、質・スピードの向上に努めています。

これらの取り組みを通じて半導体材料事業では、「VISION2030」の最終年度である2030年度までに年間売上高5,000億円(2024年度:2,504億円)を達成し、「世界で最も信頼される半導体材料パートナー」として広く認知されることを目指しています。

※3 従来は人に依存していた、材料開発に必要とされる試作・合成・性能評価・分析・議論・考察などのプロセスを、データやAIなどを活用しながらデジタル空間上で実施する手法

### 中期経営計画「VISION2030」で掲げる、富士フィルムグループの半導体材料事業の戦略

#### 半導体材料売上推移



特集 世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す

## 富士フィルムグループの半導体材料事業の歩みと強み

富士フィルムグループは、1983年に米国Philip A. Hunt Chemical Corporation(当時)と合弁会社を設立し、半導体材料事業に参入。その後も、当社とのシナジーが見込まれるメーカーを順次グループに加え、写真フィルム事業を原点とするコア技術との融合により技術力を高めるとともに、グローバルに迅速・安定的に製品供給を行えるサプライチェーン体制を整備してきました。

2023年12月には、米国の半導体メーカーEntegris, Inc.から半導体用プロセスケミカル事業を買収し(買収金額:約7億米ドル)、半導体製造の前工程向けの製品ラインアップを大幅に拡充しました。

### さまざまな企業と連携し、シナジーを創出しながら事業成長を実現

- 1983** 米Philip A. Hunt Chemical Corporation(当時)との合弁で富士ハントエレクトロニクスマテリアルズを設立、フォトレジストの輸入販売を開始
- 1984** 国産フォトレジストの国内向け生産・販売を開始
- 1989** カラーフィルター用顔料分散感光材料の生産・販売を開始
- 2004** 社名を富士フィルムエレクトロニクスマテリアルズに変更(当社の100%子会社)
- 2005** 米Planar Solutions, LLCに出資(2010年完全子会社化)、半導体用CMPスラリー事業に本格参入
- 2010** 半導体用CMPスラリーの開発・製造会社Planar Solutions, LLCの全株式を取得し、FUJIFILM Electronic Materials U.S.A., Inc.の完全子会社化
- 2012** 富士フィルムエレクトロニクスマテリアルズが韓国半導体材料製造会社FUJIFILM Electronic Materials Korea Co., Ltd.を設立
- 2023** 米国半導体材料メーカーEntegris, Inc.の半導体用プロセスケミカル事業CMC Materials KMG Corporationを買収



「地産・地消・地援」を重視しながらワンストップソリューションを提供

### 事業の強み 1

#### 顧客ニーズに応えるグローバルの安定供給体制「地産・地消・地援」

半導体業界のサプライチェーンは、経済安全保障の観点などから、特定の国や地域の中で製造から消費までを完結する「地産・地消」の動きが強まっています。こうした市場環境に対応するため半導体材料事業では、製造拠点として米国に6拠点、欧州に5拠点、アジアに9拠点の計20拠点を展開。拠点間の密接な連携に基づき、高品質な製品を迅速かつ安定的に供給する「地産・地消・地援」を重視しています。また、新たな顧客ニーズへの対応力に直結する研究開発については、米国・欧州・アジアの6拠点と、基盤技術の基礎研究を担う「コーポレートラボ」などが連携し、開発の精度向上や迅速化を追求しています。

#### 世界20カ所の生産拠点と6カ所の研究開発拠点から

顧客への安定供給とオンラインサポートを行う「地産・地消・地援」を実現



## 特集 世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す

## 事業の強み 2

## 半導体のあらゆる製造工程に対応するトータルソリューションを提供

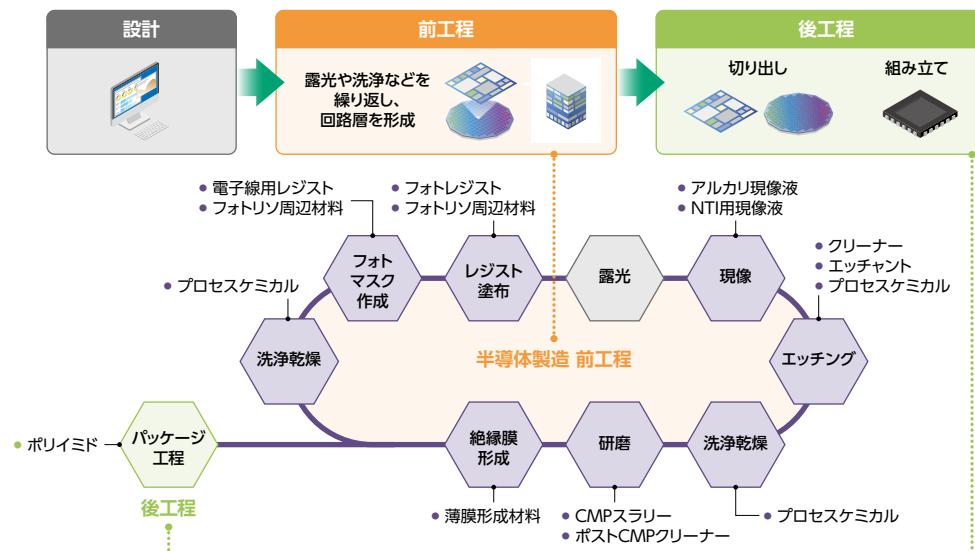
半導体材料事業では、半導体前工程の製造工程をほぼ全て網羅する製品ラインアップを備えており、世界トップシェアの銅配線用CMPスラリー<sup>\*1</sup>やイメージセンサー用カラーフィルター材料<sup>\*2</sup>、市場をほぼ独占するネガ型先端レジスト用の有機現像液(NTI現像液)など競争力の高い製品群を多数展開しています。2023年10月には米国の半導体メーカーEntegris, Inc.の半導体用プロセスケミカル事業を買収し、ラインアップのさらなる拡充を実現しました。

こうした特徴を生かし、半導体材料事業では、半導体メーカーにおける既存製品の安定生産や、より高性能な新規製品の製法確立など、多様なニーズに対してワンストップで応えています。半導体メーカーの製造工程で品質トラブルなどが生じた際には、幅広い工程に対応した半導体材料を手掛ける中で培われたデータベースの解析力や知見を生かし、当該工程だけでなく前後工程や他社の材料、使用されている半導体製造装置の特性をも含めて俯瞰した上で、問題点を抽出・分析、適切な改善策を提案できることが当社の強みとなっています。

\*1 半導体の表面を均一に平坦化するための研磨剤。市場シェアは電子デバイス産業新聞調べ

\*2 光を電気信号に変えて映像化する半導体の一種であるイメージセンサーに用いられ、広範囲の波長の光をコントロールする機能を持つ材料。市場シェアは当社調べ

## さまざまな工程で使用される、幅広い製品ラインアップを展開



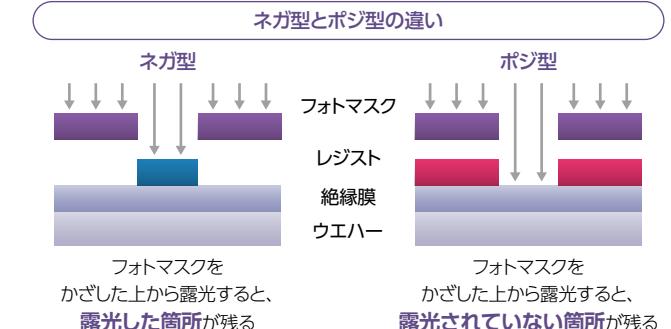
また、前工程の微細化に不可欠な、半導体表面を均一に平坦化するための研磨剤であるCMPスラリーと、CMPスラリー使用後に粒子や微粒金属などの洗浄に用いるポストCMPクリーナーといった、製造工程上、連続的かつ補完的に使用する材料を数多くラインアップする利点を生かし、組み合わせ使用時により効果を発揮する製造プロセスや個々の製品仕様の実現にも注力しています。

## 事業の強み 3

## 半導体メーカーのハイレベルな要求に応える研究開発力

半導体の性能向上に伴い、半導体に形成される電気回路の微細化が進んでいます。電気回路のパターン形成は、シリコンウエハー上に感光性ポリマー材料のフォトレジストを塗布し、光を照射(露光)することで成り立っています。そのため、回路の微細化を促進するためには、フォトレジストの性能向上が欠かせません。

フォトレジストは、露光後の現像処理により、露光部分が溶ける「ポジ型」と、未露光部分が溶ける「ネガ型」に大別されます。当社は、高いパターニング精度により微細化を実現するネガ型のフォトレジストを他社に先駆けていち早く製品化し、回路パターンの微細化に貢献。さらにネガ型の極端紫外線(EUV)露光に対応したフォトレジストと現像液を開発し、2024年10月に販売を開始しました。EUV露光は、光源に非常に短い波長の光を用いて、回路線幅10ナノメートル以下の微細なパターン形成を可能にする技術であり、先端半導体の製造において急速に普及が進んでいます。



## 「現像プロセス」特許群を起点とした強固な知的財産を構築

微細な回路パターンの形成に貢献するネガ型のフォトレジスト(上記参照)は、写真フィルムの研究開発や製造をベースに培われた露光現像技術、有機合成技術、微小物質の解析技術、品質欠陥の発生を抑制する製造技術など、数多くの独自技術によって成り立っています。当社は、ネガ型の回路パターンを形成するために不可欠な「現像プロセス」の強固な特許群を取得しています。また、この「現像プロセス」特許群を起点として、ネガ型フォトレジストについても多面的に特許権を取得し、市場における競争優位性を確保しています。

## 特集 世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す

## 今後の成長戦略

半導体材料事業では、AI向けなどの先端品を中心として中長期にわたり拡大が見込まれる半導体市場の動向を踏まえ、半導体メーカーのニーズを先取りする、新規材料の研究開発を加速させていきます。加えて、グローバルに展開する製造拠点や研究開発拠点に対して積極的に投資を行い、サプライチェーンの強化や、リユース、リサイクルの推進を通じて半導体業界のサステナブルなエコシステムの形成を目指します。

## フォトレジスト/CMPスラリーの市場シェア拡大

半導体に形成される電子回路の微細化を進める上で、回路/パターンの形成に欠かせないフォトレジストと加速化する複層化を支えるCMPスラリーの性能向上は重要な要素の一つとなっています。

当社では、非常に短い波長の光を用いて微細な回路/パターンを形成するEUV方式、先端半導体の低成本・省電力製造に貢献するナノインプリント方式、さらには現在広く普及しているArF・KrF方式など、幅広い露光方式に対応したフォトレジスト製品を提供。2025年7月には、環境や生態系への影響が懸念される有機フッ素化合物PFASを一切使わないネガ型ArF液浸フォトレジストの開発を発表し、高い関心が寄せられています。

これらの多彩な製品展開により顧客ニーズへの対応力を高めることで、2030年度までに市場トップレベルのシェア20%の獲得を目指しています。

## 各フォトレジストの販売戦略

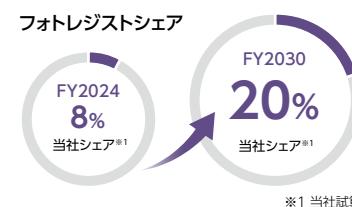
- EUV
  - ネガ型に対ポジ型で競争力のあるL/SやPillar<sup>※2</sup>向けに展開。
  - 微細化を必要とする先端デバイスマーカー向けに広げ、シェアを拡大
  - EBレジスト開発のエコシステムを活用し、ネガ型プロセス拡大のキーとなるEUVブライトマスクを実現

- ArF・KrF
  - DRAM 3D化の変化点を捉え、新規案件を獲得。DRAM向けビジネスを拡大
  - KrFレジスト:当社シェアが高いイメージセンサー用で先端案件獲得によりニッチトップ継続

- ナノインプリント
  - ナノインプリントのデバイスマーカーとの協業を通じレジスト/密着材を拡販、同製造プロセスの普及に貢献

- 共通
  - PFASフリー レジストの開発を推進

CMPスラリーにおいても現状21%のシェアをポストCMPクリーナーとの組み合わせ販売によりさらなる成長を目指します。



※2 リンゴファイのパターン形成  
L/S(Line/Space) 線と空間のパターン  
Pillar:垂直な柱状のパターン

## 後工程の課題解決に貢献する新規材料を開発

半導体の性能向上を目的に、複数のチップを積層化してパッケージングするなど高集積化のニーズが高まっています。これに伴い半導体製造の特に後工程においては、性能面では放熱性や電気効率の低下、製造面では回路/パターンの微細化、半導体チップの基となるシリコンウエハーの大型化、半導体パッケージの構造変化などの新たな課題を解決する必要があります。

半導体材料事業では、富士フィルムグループの技術を結集し、フィルム型の層間絶縁膜材料、新規放熱シート、後工程用CMPスラリーなどを開発。高集積化により生じる性能・製造面の課題に向き合う半導体メーカーへの提案活動を強化しています。

## 市場拡大が予想されるインドで半導体材料エコシステムを構築

中長期にわたり高い経済成長が見込まれるインドでは、同国政府による半導体国産化の方針もあり、半導体市場の大幅な拡大が予想されています。

半導体材料事業では、エレクトロニクス製造業界大手のインドにおいて初めてとなる半導体前工程の製造に取り組んでいるTata Electronics Private Limitedと、インドでの半導体材料の生産体制および半導体サプライチェーンの構築に向け、連携を進めています。当社は、ワンストップソリューション戦略で、インド市場においても現地のニーズに合わせた最適な材料提供を行っていきます。

また、半導体材料事業では、同国での半導体材料の製造拠点設立や原材料の調達も検討しています。これにより、Entegris社から買収した半導体用プロセスケミカル事業のシンガポール製造拠点と併せて、インドとASEAN地域を“1極”とするサプライチェーン体制を構築。自然災害などに対するBCP強化の観点も加味しながら、迅速・安定的な製品供給を目指します。



インドでは初開催となった半導体産業の展示会「SEMICON India 2024」(2024年9月)に 出展

## 積極的な設備投資と研究開発でサプライチェーンを強化

半導体材料事業では、2030年度の売上高5,000億円の達成に向けて、2024～2026年度の3年間で設備投資と研究開発費を合わせて総額約1,700億円の投資を計画しています。これは、2021～2023年度の2倍以上に相当する大型投資です。日本を含むアジア、米国、欧州の各地域で製造拠点の生産能力拡大や研究開発拠点の機能向上などを順次進めることで、グローバルで顧客ニーズへの対応力を高めています。

▶P52 事業別戦略TOPICS参照

特集 世界で最も信頼される半導体材料パートナーを目指す

## 半導体材料事業を推進するリーダーからのメッセージ

私たちのアスピレーション(志)は、世界で最も信頼される半導体材料パートナーとなり、当社の成長の一翼を担うことです。実現に向けては、顧客ニーズに応える革新的かつ高品質な製品の開発を通じて幅広い製品ラインアップを構築するとともに、それらの製品を強靭かつ信頼性の高いサプライチェーンで顧客に提供する必要があります。そのために、グローバルに展開する開発、製造、調達、品質管理・保証などのプロセスを最適化し、半導体材料の市場やサプライチェーンを当社主体

でより良い姿に導いていきます。

FUJIFILM Electronic Materials U.S.A., Inc.  
President and CEO  
富士フイルム株式会社  
執行役員  
エレクトロニクスマテリアルズ副事業部長  
Brian O'Donnelly



私たちの使命は、高品質な半導体材料を顧客である半導体メーカーに安定的に供給することで、人々の暮らしの質向上に貢献することです。そのために、日々技術力や製品力を磨き、顧客のニーズに合ったサプライチェーンを手先で構築しています。

特に私が統括する東アジアは、最先端からレガシーの半導体に至るまで世界最大の半導体製造地域であり、当社半導体材料の供給先の半数以上を占めます。顧客と緊密に連携しながら、必要な工場建設や増産投資を行うことで、顧客と共に事業成長を果たしていきます。

富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ株式会社  
代表取締役社長  
富士フイルム株式会社  
執行役員  
エレクトロニクスマテリアルズ副事業部長  
小林 茂樹



年々新たな技術を取り入れ、半導体の開発を推進するグローバルな半導体メーカーに対して、私たちはタイムリーかつ競合他社より早く材料ソリューションを提供する必要があります。そのためには、複数の開発案件をどの顧客と戦略的に進めるかが重要であり、半導体材料事業に関わるグループ各社・部門との連携、すなわち“CONNECTED”が不可欠です。

加えて、策定した戦略を強力に遂行するため、世界の主要拠点で開発環境を段階的に整備し、顧客の信頼できるパートナーとして「地産・地消・地援」を徹底していきます。

富士フイルム株式会社  
エレクトロニクスマテリアルズ開発センター長  
田口 泰史



ワンストップソリューションを通じて  
半導体の多岐にわたる製造工程をしっかりとつなぎ、  
半導体産業のイノベーションに貢献します

富士フイルム株式会社  
取締役 常務執行役員  
エレクトロニクスマテリアルズ事業部長  
富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ株式会社  
代表取締役会長  
岩崎 哲也



半導体の製造には、数百もの工程が必要であり、製品が完成するまでに数ヶ月を要します。この過程で一つでも狂いが生じると、半導体は本来の機能を発揮できません。

富士フイルムの半導体材料事業では、高品質が求められる業界において、社内外の協業者との強固な連携をもとに製品をタイムリーに提供し、多岐にわたる製造工程をしっかりとつなぐことが使命であるとの思いから、事業スローガンとして「CONNECTED」を掲げています。2030年度までに年間売上高5,000億円を達成すること目標に、半導体の高性能化に対応した製品ラインアップの拡充や、「地産・地消・地援」を推進することで半導体業界のニーズに応え続けるべく、サプライチェーンの整備を促進しています。

現在、半導体の性能向上に向けては、前工程における回路微細化技術に加えて、後工程における複数の半導体チップを組み合

わせてパッケージ化する高集積化技術が注目されています。こうした技術動向を踏まえ半導体材料事業では、前工程で培った技術力を生かし、後工程向けの新規材料の開発にも注力しています。また、環境や生態系への影響から世界的に使用規制が強化されつつある、有機フッ素化合物PFASを用いないネガ型ArF液浸フォトレジストの開発などを通じて、半導体業界にとどまらない社会課題の解決にも挑戦しています。

常に市場を先読みしながら、半導体メーカーのあらゆるニーズに応えるワンストップソリューションを提供することで、世界で最も信頼される半導体材料メーカーへと飛躍してまいります。

 半導体材料事業の事業スローガン“CONNECTED”的コンセプトムービー(Youtube動画)はこれからご覧ください。



## 事業別戦略

# ビジネスイノベーション

関連するマテリアリティ



業種・業務の特性に合わせた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<sup>※1</sup>、ITO<sup>※2</sup>などにより、お客さまのDX推進・課題解決に貢献するビジネスソリューション事業、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、オフセット印刷用機材やデジタル印刷システム、インクジェット関連製品を提供するグラフィックコミュニケーション事業で構成されています。

※1 ビジネスプロセスアウトソーシング

※2 ITアウトソーシング



A3カラー複合機  
日本およびアジア・パシフィック  
地域における販売台数シェア

No.1  
オフセット印刷  
刷版販売面積シェア  
〔Apeos C7071〕

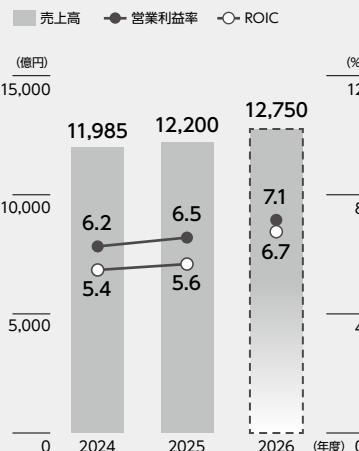
デジタル印刷機  
販売台数シェア  
No.1

※3 富士フィルムビジネスイノベーション調べ

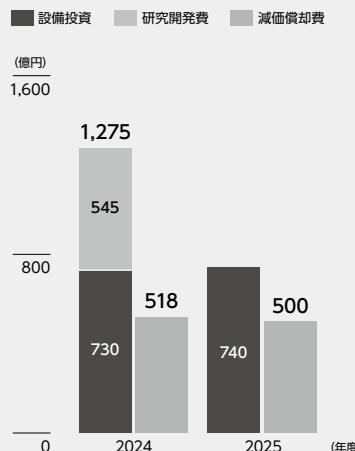
## 中期経営計画の進捗

- ITソリューションや業務ソリューションの販売増、基幹ソリューションの販売・導入支援企業の買収(日本・豪州)
- 欧米等の新市場向け複合機・プリンターの販売が増加
- アナログ印刷における低採算品の販売終了や北米の販売体制最適化

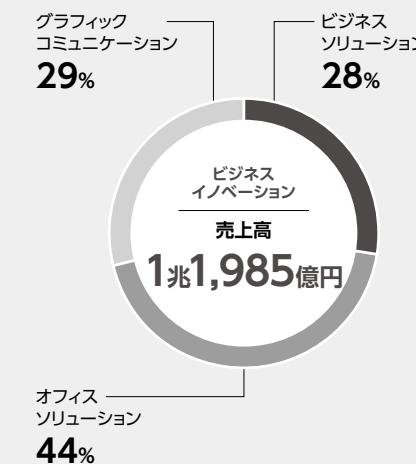
## セグメントの業績推移



## 設備投資・研究開発費／減価償却費



## 事業別売上高比率(2024年度)



※2025年度(予想)は2025年8月公表の計画値です。

ROICは当初予想(2025年5月公表)に基づいています

※2026年度(VISION2030)は2024年4月公表の計画値です

※設備投資は有形固定資産およびソフトウェア・レンタル資産を含む

※研究開発費はセグメント別予想を開示していません

## 事業環境

## 機会

- セキュリティ・ネットワークを強化したオフィス・ITインフラ環境の構築・運用支援ニーズの高まり
- さまざまな業種・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・サービス市場が拡大
- 多品種・小ロット印刷やカラー印刷の増加により、高速デジタル印刷・DX化のニーズが拡大
- 商業印刷やパッケージ印刷(軟包装、ラベルなど)向けインクジェットプリンター用ヘッド、食品安全対応水性顔料インク・色材などのニーズの拡大

## リスク

- ペーパーレス化の流れやリモートワークの普及によるオフィスでのプリントボリュームの長期的な減少傾向(当社が強みとするA3カラー複合機は、継続するカラー化需要などにより緩やかな傾向)
- オフセット印刷市場における、想定を上回る需要の減少

## 競争優位性

- オフィスから商業印刷(アナログ・デジタル)、産業印刷までの全領域をカバーする業界で唯一の「ソリューションパートナー」として高い付加価値を提供
- ゼログラフィー・インクジェットの両技術およびそれらのシナジーに基づくデバイス・DXソリューションをラインアップ、お客さま課題に対する高い解決力を発揮
- 日本およびアジア・オセアニア地域における強固な直販体制を強みにした優良な顧客基盤
- 複雑化・多様化するお客さまの経営課題の解決を支援できる確かな営業力、課題解決のためのソリューション・サービスのラインアップとそれを支えるドキュメント関連の独自技術
- オフィスソリューション事業やビジネスプロセスアウトソーシング等を通じて蓄積した、各業種の業務プロセスへの精通とシステムインテグレーション能力
- 複合機やプリンタービジネスを通じた、大手市場からSMB<sup>※4</sup>市場まで幅広いお客さまとの強固な信頼関係

※4 Small to Medium Size Business

## 事業別戦略：ビジネスイノベーション

# ビジネスイノベーション

## 基本戦略とアクション

環境に最適なデバイスと持続的な顧客サービスを起点に、あらゆるお客さまのデジタルシフトを支える「ソリューションパートナー」へ

- 複合機の顧客基盤を活用し中堅・中小企業を対象に各種ITソリューションや業務ソリューションを展開。End to Endでのソリューション提供により顧客のDXを加速
- グラフィックコミュニケーション(GC)とビジネスイノベーション(BI)のより一層のシナジー向上を目的とし「プリントイング＆ソリューション」事業として一体運営。オフィスから商業印刷(アナログ・デジタル)、産業印刷までの全領域をカバーする業界で唯一の「ソリューションパートナー」として高い付加価値を提供
- オフィスから商業・産業印刷までの幅広い領域のお客さまに対して、ゼログラフィー・インクジェットの両技術およびそれらのシナジーに基づくデバイス・DXソリューションをラインアップ、お客さま課題に対する高い解決力を発揮
- グローバルトップシェアの顧客基盤に加え、グローバルでの生産ライン統廃合を経てリーンな体制に転換した刷版事業のキャッシュカウ化および商業印刷のデジタル化への投資・リソースシフトにより、GC事業の収益性を向上させ、「価値再構築事業」から「基盤事業」にシフト

## 各事業戦略

### ビジネスソリューション

- ITリソースが不足する中堅・中小企業や自治体向けに、「ITソリューション」「業務ソリューション」「基幹ソリューション」の3つのステージを網羅する商材を展開。全国をカバーレッジするアカウント営業を中心とした組織一体での質の高い課題解決能力にDXの専門性を加えて、お客さまのステージに合わせたIT環境の構築と運用を提供
- 自社商材・自社商材と親和性の高いパートナー商材を中心としたソリューション提供に注力することで収益性をさらに向上
- ワンタイム型のビジネスモデルからリカーリング型にシフトし、収益性を伴った事業の成長・安定化を目指す

### オフィスソリューション

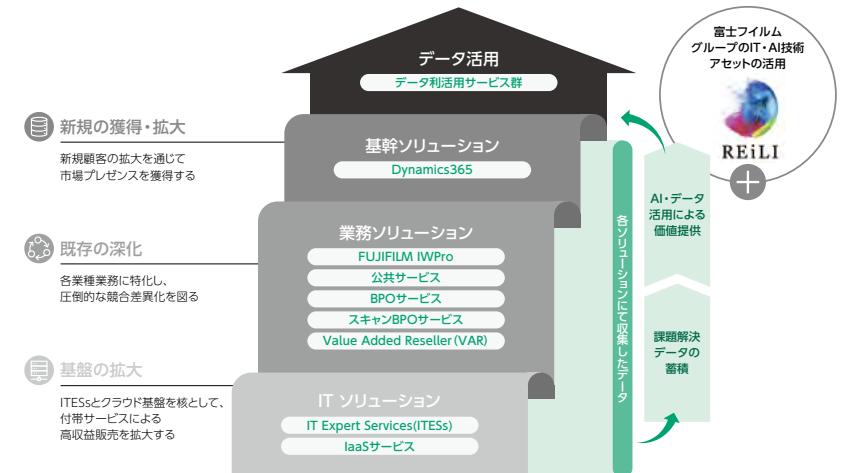
- トップレベルのシェアを有するA3カラー領域に注力。環境対応と生産基盤の強化に加え、さらに効率的な販売に転換しながら、収益性を維持・向上
- 欧州各国や北米の有力代理店による当社複合機の新規取り扱いや新規OEMなど新たな市場での販売拡大
- 国内・アジア・パシフィックでの直販リソースの中堅・中小企業向けソリューション販売シフトとエリア別マーケティング強化

### グラフィックコミュニケーション

- アナログ印刷の総需減に伴い、刷版材料の生産ラインを統廃合済み。高付加価値の無処理版※の拡販に集中し、収益性を改善
- 成長領域である商業印刷のデジタル印刷・DX化への投資により、アナログを中心とした印刷業のデジタルシフトをサポートするデバイスおよびDXソリューションを提供
- 販売価格見直しや低採算製品からの撤退・整理などを進めることで、キャッシュ創出力をさらに高め、強固な収益基盤を構築
- 消耗品などのアフター売上の拡大と、保守サービスのコスト削減により利益を創出

※無処理版：現像機が不要で、作業時間・コスト削減、環境対応(現像液不使用・廃液レス)に優れる

### ビジネスソリューション戦略の全体像



### TOPICS

### ヒトと「REiLI」を中心に据えたAIの共創で 未来の働き方を実現

社会全体でAI技術の利活用が拡大する一方、国や地域、企業規模の違いなどによってAI技術の導入率に格差が見られるという課題が顕在化しています。こうした状況を踏まえ、ビジネスイノベーションの事業領域ではAI利活用の潮流から「誰一人取り残さない」ことを基本方針に、AI技術を活用した製品・サービスの提供強化を目指しています。

具体的には、富士フイルムグループが主にメディカルシステム事業を中心に発展してきたAI技術ブランド「REiLI」を基盤に、ビジネスイノベーションの事業領域が独自に磨いてきた自然言語処理技術などを含めたグループ全体のIT・AIに関する技術アセットを融合。主にオフィス業務用途を想定した「認識・構造化」「効率化」「提案・付加価値化」、商業印刷用途を想定した「機器最適化」「画像・質感表現」の5つに貢献する「コアAIエージェント」を開発し、2025年度下期からさまざまな製品・サービスに順次搭載を進め、AIをビジネスイノベーションの成長ドライバーに据えていきます。



ビジネスイノベーションのAI技術開発の取り組みについて併せてご覧ください。



## 事業別戦略

 イメージング

関連するマテリアリティ



環境



生活

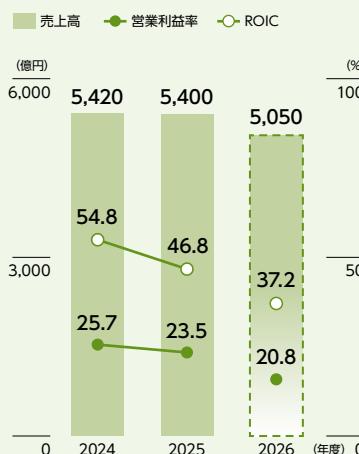
カラーフィルムやインスタントフォトシステム(instax“チェキ”シリーズ)、プリント機器、カラーペーパー、写真プリントサービスなどを提供するコンシューマーイメージング事業と、超高画質の「GFXシリーズ」や小型・軽量・高画質の「Xシリーズ」などのハイエンドミラーレスデジタルカメラ、放送・シネマ用レンズ、監視・工業検査用レンズ、遠望多目的カメラ、プロジェクター、デジタルサイネージ、社会インフラ画像診断ソリューションなどを提供するプロフェッショナルイメージング事業で構成されています。



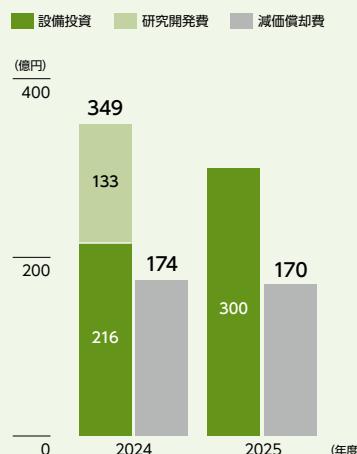
## 中期経営計画の進捗

- インスタントフォトシステムinstaxは「instax WIDE Evo」をはじめ、高付加価値製品の販売が好調
- デジタルカメラは2024年発売の4機種「X100V」「GFX100S II」「X-T50」「X-M5」を中心に販売が好調
- 映像制作現場での知見・経験と「GFXシリーズ」の技術を結集した映像制作用カメラ「ETERNA」の開発を発表

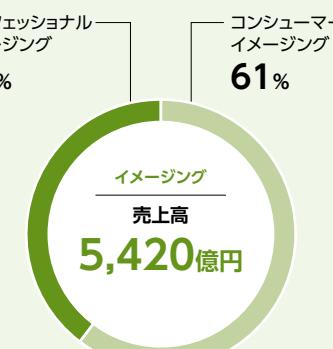
## セグメントの業績推移



## 設備投資・研究開発費／減価償却費



## 事業別売上高比率(2024年度)



※ 2025年度(予想)は2025年8月公表の計画値です。  
ROICは当初予想(2025年5月公表)に基づいています  
※ 2026年度(VISION2030)は2024年4月公表の計画値です

※ 設備投資は有形固定資産およびソフトウェア・レンタル資産を含む  
※ 研究開発費はセグメント別予想を示していません

## 事業環境

## 機会

- イベントや旅行などの需要回復で、インスタントフォトシステムをはじめプリントビジネスやデジタルカメラの需要増
- 自分らしさや個性を表現するツールとしての需要増、フィルムカメラでの撮影や現像など新しい感動や体験を求める人々の増加
- 本格的な映画に加えて、短編映画やドキュメンタリー、ウェブ動画などの制作需要が拡大する中、高品質な映像を短期間・低コストで制作したい製作現場のニーズの高まり
- IoT化や映像の4K／8K化によるレンズ需要の増加、災害増加やインフラ老朽化など社会課題解決に対応した監視カメラ市場の成長

## リスク

- ハイエンドミラーレスデジタルカメラ市場の競争環境の激化
- スマートフォンのカメラ性能向上によるデジタルカメラ需要の減少
- 環境関連の法規制強化、地政学的リスクなどによるサプライチェーンの混乱

## 競争優位性

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

## 事業別戦略：イメージング

# イメージング

## 基本戦略とアクション

### 収益の柱 instax／デジタルカメラの成長

#### instax：デバイスおよびサービスの利用促進と、プリント（フィルム利用）に導く仕組みづくり

- 唯一無二のアナログ価値と最新デジタル技術の融合により、魅力的な新製品を持続的に投入しユーザー層を拡大
- イベントやビジネス需要取り込みを促進
- マーケティングDX・ユーザーダイレクトコミュニケーション強化によるロイヤルカスタマー化を加速

#### デジタルカメラ：市場での独自のポジション確立によるプレゼンスの向上

- 小型・軽量・高画質ベストバランスの「Xシリーズ」とラージフォーマット搭載、最高画質の「GFXシリーズ」2ライン戦略を強化
- 当社独自の色再現技術（フィルムシミュレーション）に加え、撮影領域、映像表現、撮影する喜びの幅をさらに広げることでユーザー層を拡大
- 「X half」や「GFX ETERNA」など、新しいコンセプトのカメラを生み出し新たな価値を提供

### 新規B to B分野の成長拡大

#### 独自の技術アセットや映像に関するノウハウを組み合わせた新製品・

#### ソリューション開発による新規ビジネス創出と社会貢献

- 「撮像・光学デバイス技術を活用した製品（空間演出Zプロジェクター／遠望監視カメラSXシリーズ）」の市場拡大
- 「AI画像分析／合成技術による業務用（点検・監視・撮影など）DXソリューションビジネス」を通じた社会課題の解決

### アナログとデジタル融合加速で体験価値を最大化

#### 撮影感材ビジネスの新たなサービスとして「写ルンです+」を展開

- 「写ルンです」の魅力をさらに高め、その瞬間の体験や感動を多くの人々に伝えていく

## 製品

### コンシューマーイメージング事業



### プロフェッショナルイメージング事業



### TOPICS グローバル一体でinstaxビジネスを推進

インスタントフォトシステムのinstaxは、販売量に占める海外比率が高く、グローバルな連携のもとで商品化やプランディング活動を推進することを重視しています。連携強化の一環として、富士フィルムグループでは年2回「instaxグローバル会議」を開催。instaxビジネスに携わる海外現地法人の関係者や、日本国内の開発、デザイン、宣伝、広報などの関係者が一堂に会するほか、オンラインでの参加者も含めて商品企画やプロモーション施策の最新動向を共有。変化を先読みしながらさらなる事業成長に向けた活発な意見交換を行っており、魅力ある製品・サービスを継続的に導入する「需要創造」を目指しています。



2024年10月に東京ミッドタウン本社で行われた「instaxグローバル会議」には、当社CEOも含めて約100名が参加



CHAPTER

# 3

## 基盤強化と資本コスト低減への取り組み

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



# 研究開発戦略

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

## 研究開発ビジョン

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

一方、これから研究開発は、取り巻く環境が非連続的にめまぐるしく変化する状況下にあります。そのため、中長期的な価値創出のためには、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の重点分野である、「環境」「健康」「生活」「働き方」における社会課題の解決にどのように貢献していくかという視座を持って、研究開発を推進しています。

## 研究開発方針

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

### 研究開発の基本方針

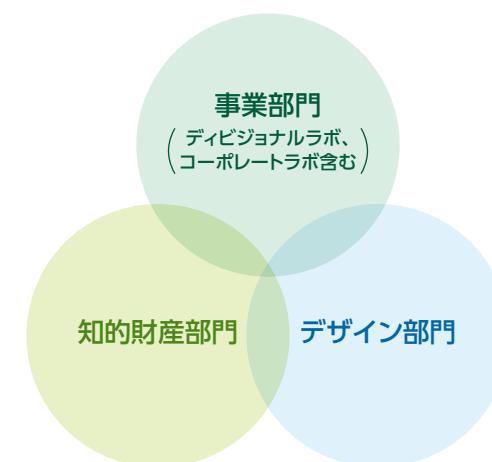
1. 基盤技術の深耕／拡大
2. 複数の異種技術融合による新たな価値創造
3. グループシナジーの強化
4. 開発スピードアップ
5. 個々の研究者と組織の研究地力強化

## 研究開発体制

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

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

さらに、先進研究所は、将来を見据えた先端技術研究を目指し、技術分野や組織の壁を取り払った“開かれた研究の場”です。「融知・創新」による新たな価値の創生」をコンセプトに、各分野の研究者や事業担当者、知的財産担当者、デザイナーなどの異質な知がぶつかり合い、新たな差別化技術・価値の創出に向けた活発な議論やプロジェクトが日々推進されています。



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

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

## 研究開発による企業価値の向上

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



# デザイン戦略

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

富士フィルムホールディングス株式会社  
執行役員 デザイン戦略室長  
富士フィルム株式会社  
執行役員 デザインセンター長  
堀切 和久



## 「富士フィルムをデザインする」

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

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

## デザインの力を経営に生かす

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

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

## デザイン戦略

## 「場の持つ力」がイノベーションを引き出す

2017年、富士フィルムのデザインセンターの独立した拠点として、東京・西麻布に「CLAYスタジオ」を設立しました。さらに、2023年には南青山にデザイン開発とIT開発の拠点「FUJIFILM Creative Village」を開設。コンセプトづくりから建物の外観、内装、設備まで全てのデザインをデザインセンターに所属するメンバー全員で手掛けました。

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

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

## CLAY 設立時に掲げた「4つの目的」

## 事業部との連携

企画・営業・技術者と新たな価値のある製品・サービスを生み出す



## 研究所との連携

研究者と研究所の先端技術・材料から新たな用途を生み出す

## 外部クリエイターとの連携

映像や音、建築など新しい分野でのワークショップ・情報収集

## 他社デザイナー・学生との連携

他社デザイナーとの交流や情報交換、学生とのインターンシップなど

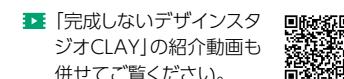


FUJIFILM Creative Villageの外観  
左の建物がCLAY



創造性の解放を目指して  
デザイナー自らがデザインしたスタジオ

【完成しないデザインスタジオCLAY】の紹介動画も併せてご覧ください。



## 「場の持つ力」を生かした活動



## デザイン審議会

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



## クリエイティブセッション

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



## デザインインターンシップ

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

## 機関投資家向けESG説明会「富士フィルムグループのデザイン戦略」を開催

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



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



社外取締役 鈴木貴子が当社グループのデザイン戦略を評価



CLAY館内ツアーの様子

## デザイン戦略

## 「現場にこそデザインの答えがある」 —現場観察をベースに新たな価値を創出

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

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

## 事例：医療現場の“隠れた課題”を、観察を通じて明らかに

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

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



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

## 開発者から一言



富士フィルム株式会社  
メディカルシステム開発センター  
野口 慎介

## デザイナーから一言

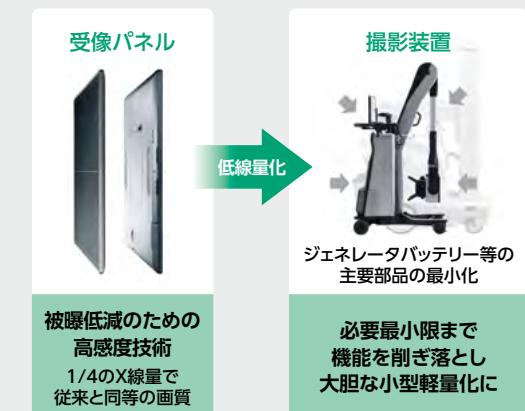


富士フィルム株式会社  
デザインセンター  
小倉 良介

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

## 受像パネルの価値が撮影装置のイノベーションに連鎖

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



## デザイン戦略

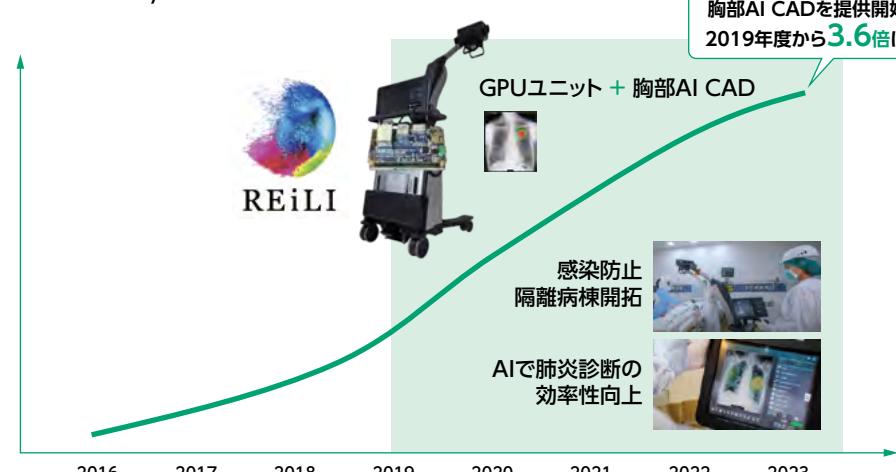
## AI戦略をデザインする

富士フイルムは2018年、医療分野でAI技術ブランド「REiLI」を発表しました。「医療の世界でAIに本気で取り組む」という決意と、「医師と共にAIで新たな価値を提供する」という姿勢を広くアピールするべく、デザインが開発と一緒に当社のAI技術のブランドコンセプトと世界観を構築。富士フイルムの医用画像診断機器の頭脳として、日本語で聰明、賢いさまを表す言葉「怜俐(れいり)」から「REiLI」と名づけた当社の思いとともに、従来なし得なかった画期的な臨床的価値・新規ソリューションを実現・提供する取り組みを展開するプランディングを進めました。さらに、当社が培ってきた画像処理技術とAIを組み合わせた製品やサービスを拡充したこと、医療AIの先駆者としての富士フイルムのイメージが広く浸透しました。オープンプラットフォーム化した「REiLI」上での医師や他企業などとのパートナーシップも拡大したほか、さまざまな技術やサービスの開発が進み、医療現場のワークフロー改革の支援にもつなげています。



デザインと開発が協業してREiLIのビジュアルも含めて作製

## AI × Modality: CALNEO AQRO 累計販売台数



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

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

## デザイン部門と連携し、AIで社会課題に挑む

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



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

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

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

AI技術ブランドREiLIの紹介動画  
も併せてご覧ください。



富士フイルムビジネスイノベーションのAI技術

## デザイン戦略

## デザイン経営企業として社外からも高い評価を獲得

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



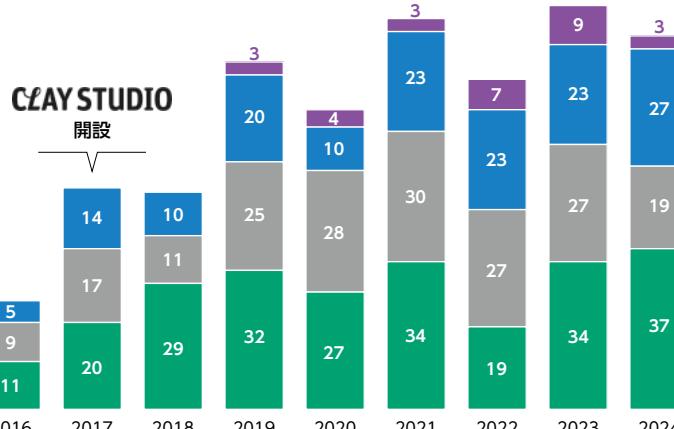
(左から) 表彰式に出席した、富士フィルムホールディングス 知的財産部 知財技術部 岩坂 誠之、執行役員・デザイン戦略室長 堀切 和久、デザイン戦略室副室長 原 敏多

## 世界の権威あるデザイン賞を多数受賞

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

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

## 受賞者の推移



## 社外取締役からの評価

富士フィルムグループの組織文化として根づくデザインは競争優位の源泉

エステー株式会社 会長  
鈴木 貴子



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

加えて、開発担当者とデザイナーが「依頼者」と「受託者」の関係ではなく、対等な立場で意見を戦わせているのも特長で、技術と

デザインは互いが互いを求め合う「バディ」のような存在となっています。技術の側からデザインに対して、新規技術の用途について相談などの柔軟な関係性も大きな強みと考えます。

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

# 知的財産戦略

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

## 知的資産を経営に生かす



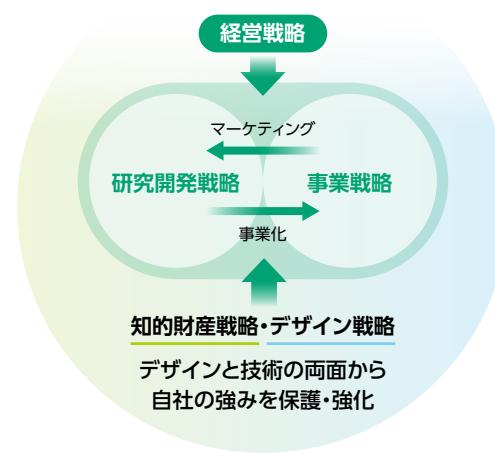
富士フィルムホールディングス株式会社  
執行役員  
知的財産部長  
佐久間 直子

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

## 企業価値向上に向けた知的財産部の役割

当社の知的財産部は、重要な経営資産である知的財産の保護・活用のために、社長直下の組織として、経営戦略と連携した知財活動を展開しています。知財技術、法務・涉外、標準化、企画・業務を担うチームで構成されている知的財産部は、海外の拠点を含む富士フィルムグループの全ての研究開発部門や事業部門とつながりを持ち、事業化や開発の初期の段階から関連部門と連携して活動しています。毎年、事業ごとに事業部門長や研究開発部門長と短期／中長期の知財施策を議論して合意する「知的財産戦略協議」を開催し、合意した知財戦略に基づいて各部門と一体となって知

研究開発・事業・知財・デザインが「四位一体」となり、  
価値創出を促進



財活動を推進することで、各事業の持続的な成長に資する付加価値の高い知財創出活動を進めています。また、日々の知財活動を通して全社の技術情報や知財情報を蓄積した知的財産部が、事業間やグループ会社間のハブとなって技術的な連携をサポートし、グループ全体のシナジー効果を最大化する役割も担っています。

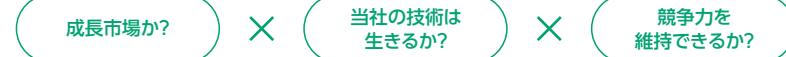
デザイン・製品企画／開発からプロモーションまで関与している富士フィルムデザインセンターとも協働してデザインと技術の両面から自社の強みを保護・強化し、研究開発部門や事業部門と共に事業成長を目指しています。このような取り組みが評価され、令和7年度「知財功労賞」において「経済産業大臣表彰 デザイン経営企業」を受賞しました。

## 攻めの知的財産活動の推進

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

### 領域を拡大し攻めの知的財産活動を推進

3つの観点で事業機会を見極め、「エコノミック・モート」を構築する



#### ①多様な事業状況に応じた知財活動

#### ③ IPランドスケープ

#### ⑤ 社会実装を目指した標準化活動

#### ④ 自社技術コネクティング

#### ② 顧客訴求価値の保護

## 知的財産戦略

## ①多様な事業状況に応じた知財活動

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

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

## 経営戦略と連動した知的財産権のポートフォリオマネジメント

■ ヘルスケア ■ エレクトロニクス ■ ビジネスイノベーション ■ イメージング ■ コーポレート

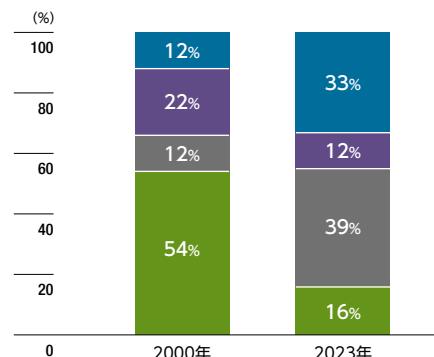


## 富士フィルムグループの事業セグメント別の知財ポートフォリオ推移

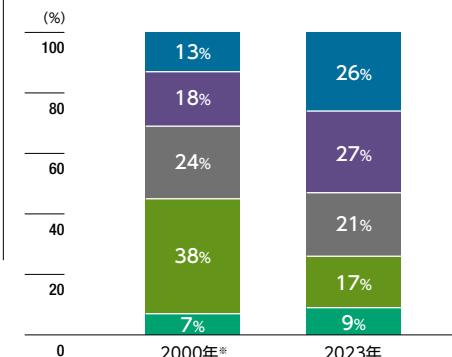
事業ポートフォリオの変化に合わせて、知財ポートフォリオの構成も戦略的に調整しています。

■ ヘルスケア ■ エレクトロニクス ■ ビジネスイノベーション ■ イメージング ■ コーポレート

## 売上高の推移



## 保有特許件数の推移



\*連結子会社化前の富士ゼロックスの保有特許件数を含む

## ②顧客訴求価値の保護

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

## ③IPランドスケープ(インテリジェンスの提供)

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

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

## 知的財産戦略

### ④自社技術コネクティング

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

### ⑤社会実装を目指した標準化活動

#### 標準化活動を活用したオープン&クローズ戦略

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

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



#### 社会課題の解決につながる標準化活動

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

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

## 外部からの評価

### 「多角的なルール形成活動に積極的に取り組む企業」8社に選出

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

#### その他外部からの評価の一部を紹介します

##### IAM Asia IP Elite 2025

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



##### Top 100グローバル・イノベーター™ 2025

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

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

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



DX戦略

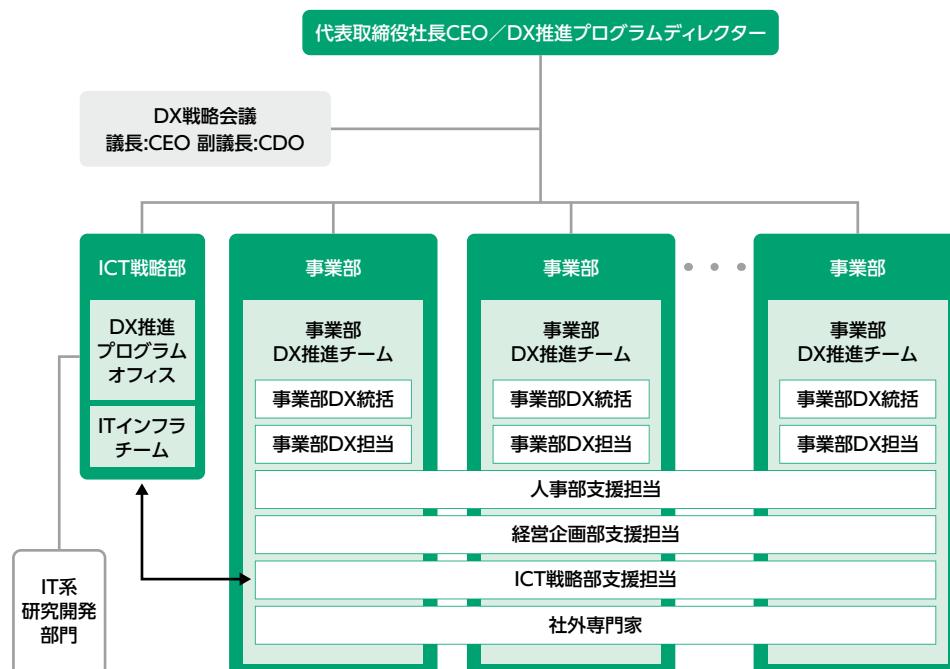
富士フィルムグループの  
DXビジョン

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さま体験の創出と社会課題の解決に貢献し続けます。

## 富士フィルムグループのDXの考え方

## 経営と連動したDX推進

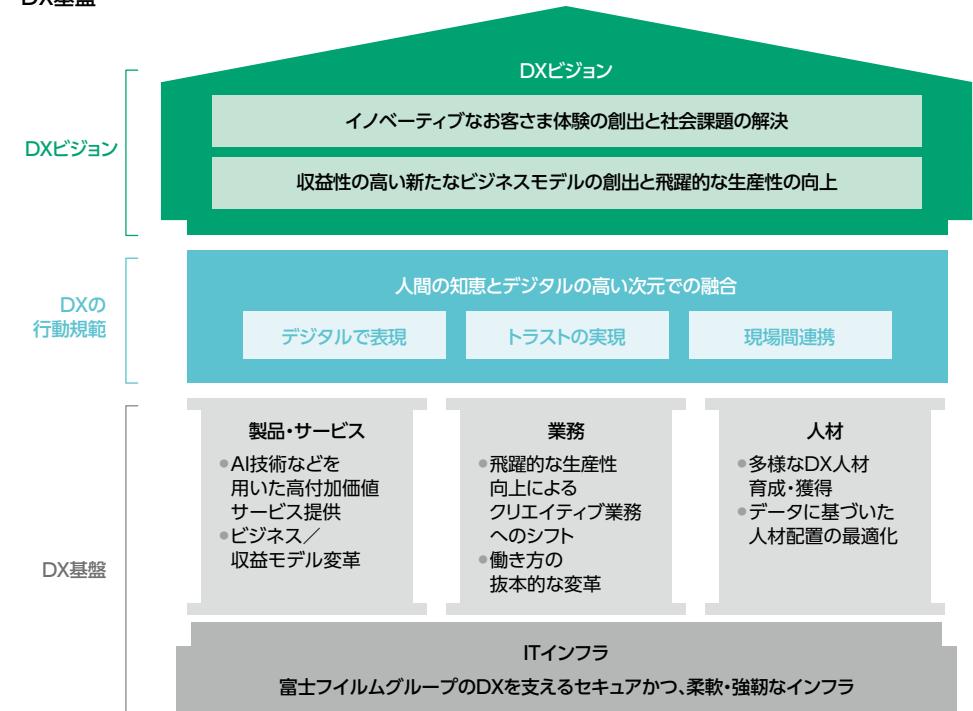
富士フィルムグループは、グループパーソンの実現と企業価値の向上を目指し、経営と連動した全社規模のDXを強力に推進しています。グループ全体のDX推進に関わる最高意思決定機関「DX戦略会議」では、CEOが議長、CDOが副議長を務め、DXに関する投資優先度などの意思決定や、デジタル技術を推進力とした各事業の成長を加速するためのDX戦略策定、DXによる効果を最大化するための議論を行うなど、経営と連動したDX推進を行っています。さらに、ICT戦略・経営企画・人事・IT系研究開発などのコーポレート部門が横断的に支援を行い、社外専門家とも連携しながら、グループ全体で最適化されたDX推進を加速させています。



DX推進により目指す姿

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

DX基盤



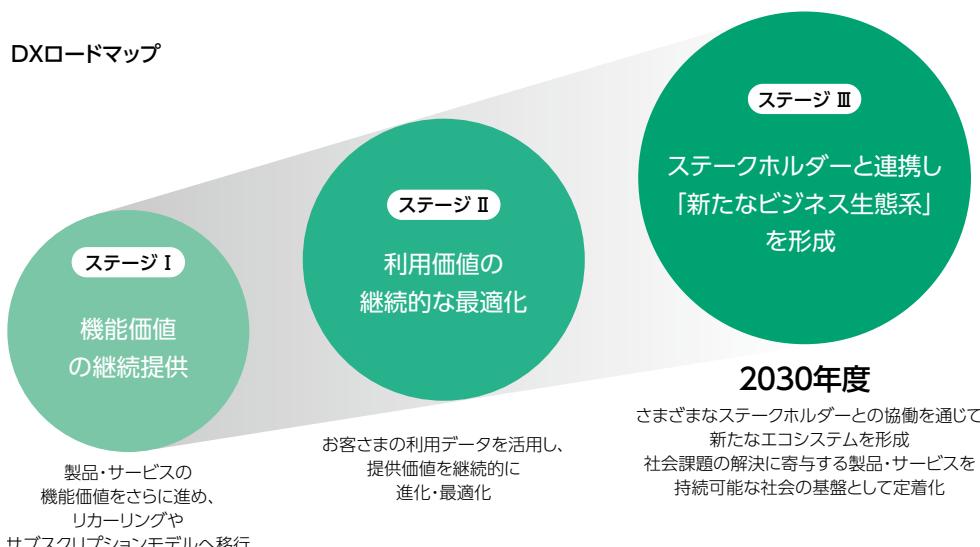
## DX戦略

## DXビジョン実現に向けたDXロードマップ

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

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

## DXロードマップ



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

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

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

## DXビジョンを支えるDX人材育成戦略

## DX人材育成戦略

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

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

## DX人材育成体系



## DX戦略

## デジタルスキル標準(DSS)を活用したDX人材の可視化と育成

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

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

## 当社のDX人材

		DX推進スキル標準(DSS-P)									
		ビジネスアーキテクト		デザイナー		データサイエンティスト		ソフトウェアエンジニア		サイバーセキュリティ	
ハイブリッド人材	IT専門人材	ビジネスアーキテクト・新規事業開発	ビジネスアーキテクト・既存事業の高度化効率化	サービスデザイナー	UX/UIデザイナー	グラフィックデザイナー	データビジュアルデザイナー	データサイエンティスト	フロントエンドエンジニア	バックエンドエンジニア	クラウドエンジニア/SRE
DX活用人材											

## 個人のスキルを可視化するためのDSSに基づいたアセスメント

- 保有スキル
- 強化すべきスキル

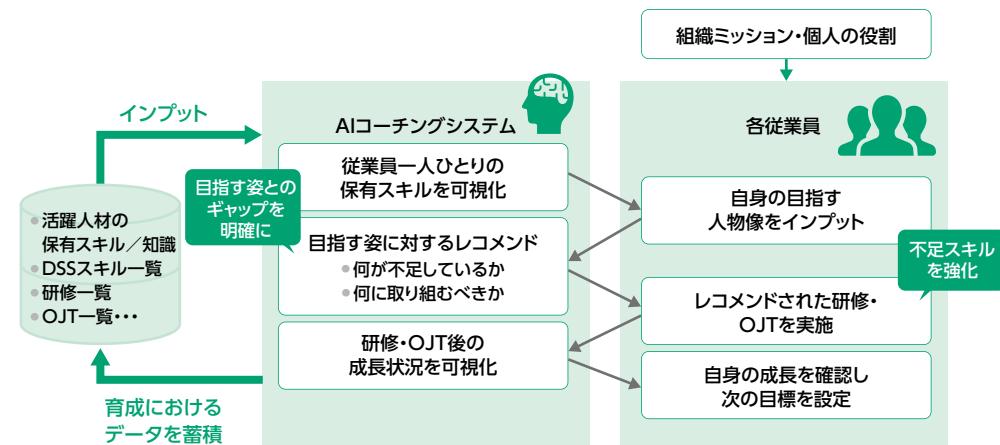
**人材配置**  
最適な人材を最適なポジションに配置

**育成計画**  
足りない人材の育成を強化

**AIコーチング**  
各人材が習得すべきスキルを提示、個人の教育を最適化

## AIコーチングシステムによるDX人材育成構想

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



## 生成AI活用によるDXの加速

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

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

\*AI技術に特化した専門組織で、AIの導入、活用、ガバナンスなどを推進する

## DX戦略

## 富士フィルムグループ全従業員約7万人を対象とした生成AI利用環境の提供

## ● チャット型生成AI利用環境「Fujifilm AIChat」

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

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

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

## ● エージェント型生成AI利用環境「Fujifilm AIHub」

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

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

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

## 受賞者から一言



富士フィルムビジネス  
イノベーションジャパン  
四国支社  
加藤 圭一



FUJIFILM North America  
Corporation  
New Business  
Development  
Vice President  
James Dolce

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

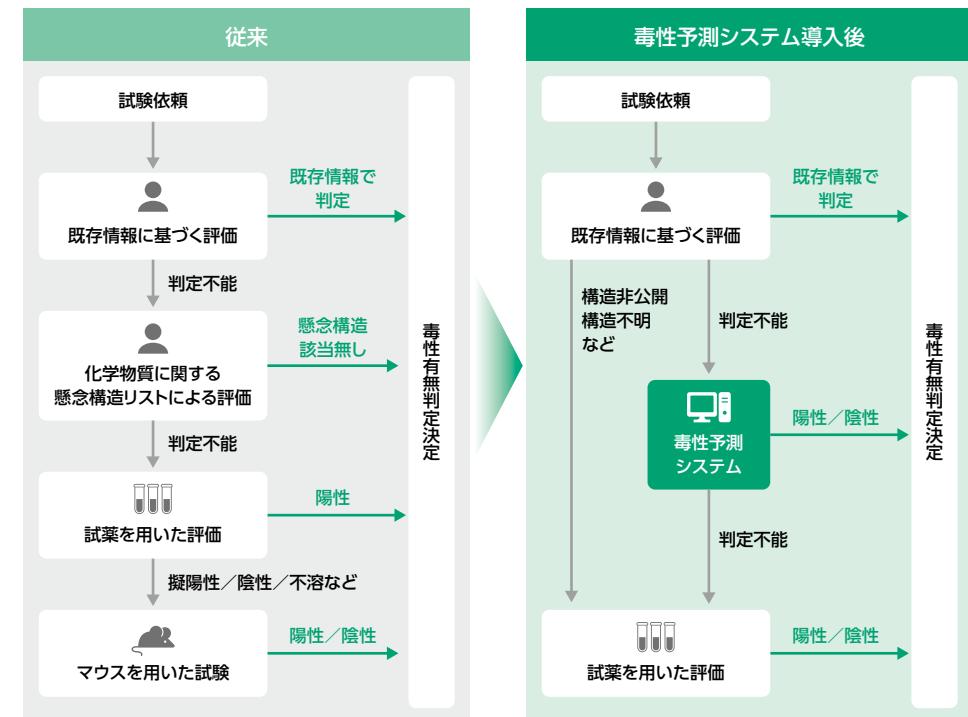
## AI技術活用事例:

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

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

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

## 「皮膚感作性評価」業務プロセスの比較



DX戦略

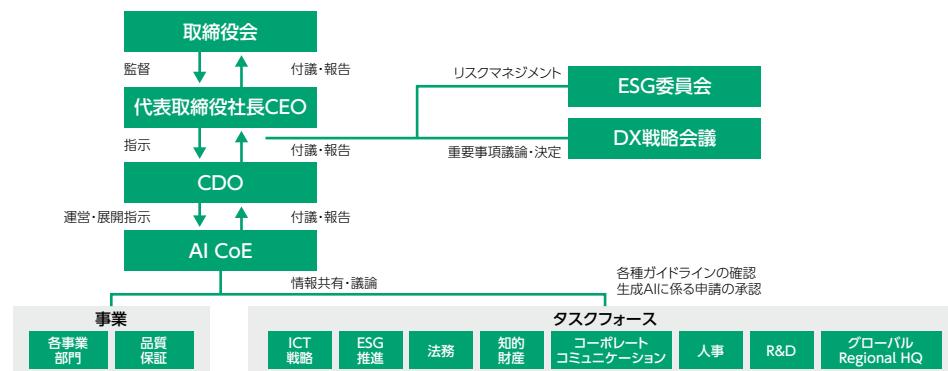
## 信頼性と責任あるAI活用に向けたAIガバナンス

AI基本方針

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

## グローバル全社でのAIガバナンス体制の強化

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



AI CoEによるAI利活用の加速

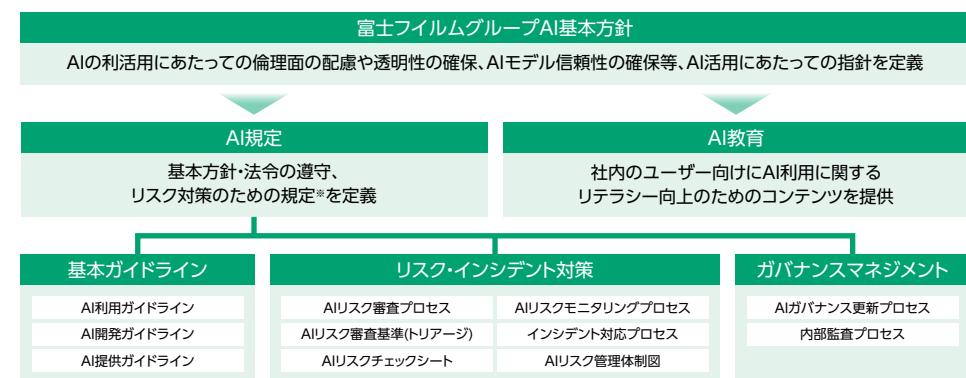
効果的なAI活用による企業価値の向上を目的に設置された「AI CoE」は、AIに関するガバナンスやリスクの管理、専門知識やリソースの一元的な管理を担っています。さらに、AI活用におけるベストプラクティスや最新技術を収集し、それらをプラットフォームとして全社に展開するなど、迅速かつ効果的なAI利活用を推進する仕組みを整えています。

AI CoE体制



## AIガバナンスの取り組み

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



# 人権への取り組み

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

## ガバナンス

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

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

## 戦略

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

ヘルスケアの事業拡大に伴い、2020年7月には「富士フ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、患者の人権尊重や医療関係者との透明な関係を明確にしました。また、AI技術を積極的に利活用するための基本的な考え方として、2020年

12月に「富士フィルムグループAI基本方針」を制定。発展途上の技術であるAIによって起こり得る倫理面その他のリスクを認識し、基本的人権を尊重した事業活動を推進しています。

## 人権デューデリジェンス

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

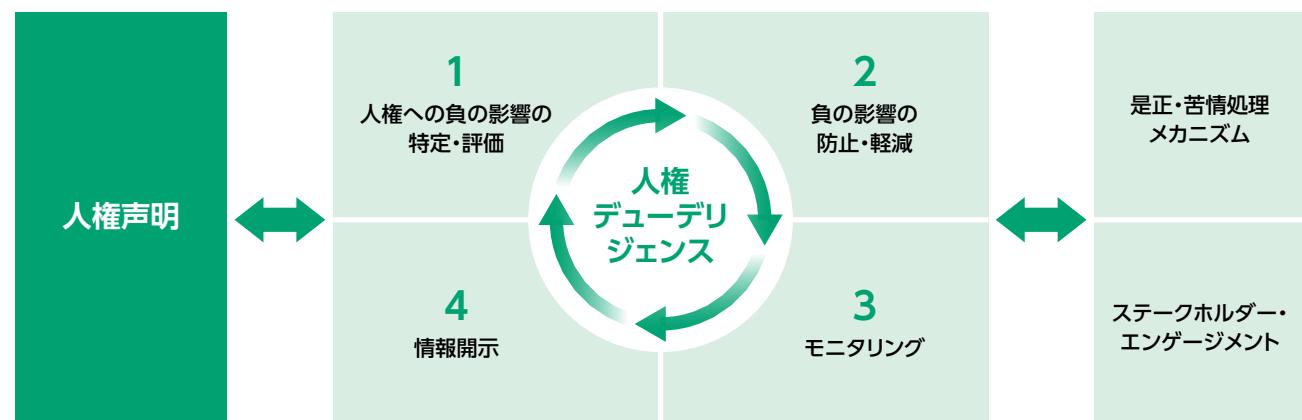
基づいた評価、予防・軽減策の検討・実施、ステークホルダーとの対話、情報開示を定期的に行っています。

## 是正・苦情処理メカニズム

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

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

## 人権デューデリジェンスプロセス



## 人権への取り組み

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



## ステークホルダー・エンゲージメント

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

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

## リスク管理

### 人権への負の影響の特定・評価

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

#### 重点人権課題

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

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

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

## 指標と目標

### 調達先による自己評価と改善への取り組み

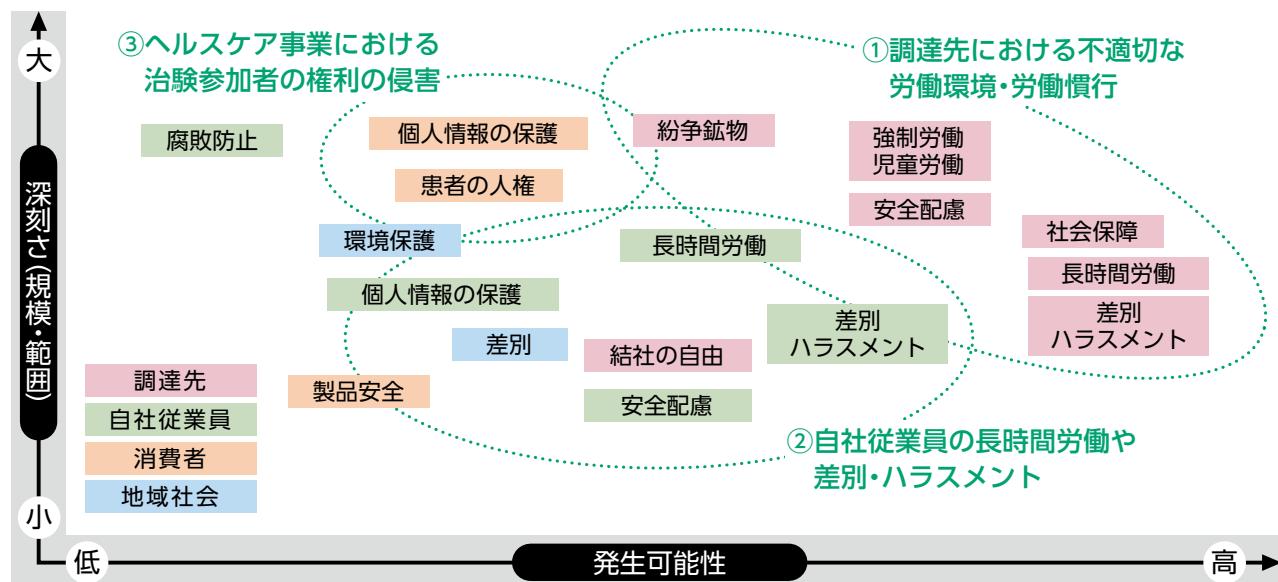
グループの重要な調達先やリスク管理の重点対象地域としている日本、中国、その他アジア地域に所在する調達先を中心に、

人権・労働・環境・企業倫理などに関するセルフチェックによるリスク評価を実施しています。フィードバックシートを活用し、特に適合率が80%未満の調達先や対応優先度の高い項目が不適合だった調達先には改善への働きかけを行っています。

### 従業員エンゲージメントの実績と目標

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

### 潜在的な人権課題の影響評価(既存事業におけるリスクマッピング)



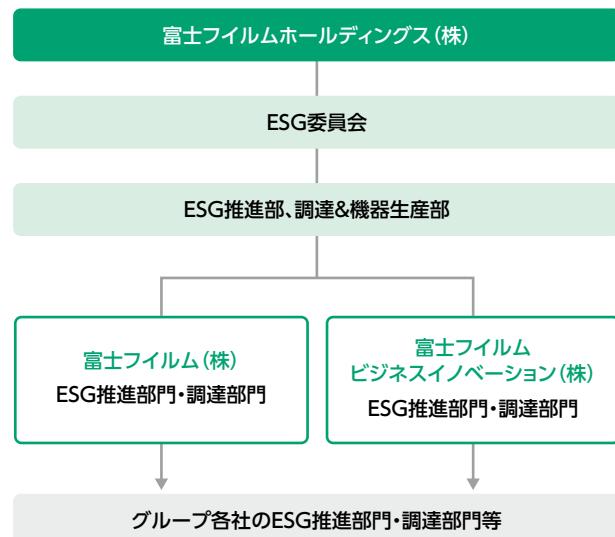
# 責任あるサプライチェーンマネジメント

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

## ガバナンス

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

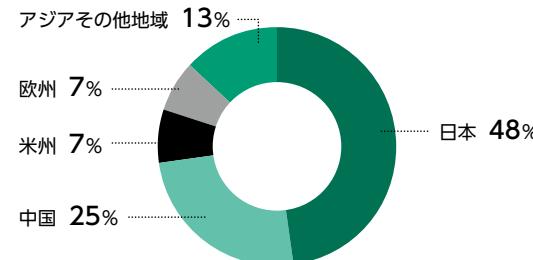
## 推進体制



## 戦略

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

## 生産資材の調達額地域別比率



## リスク管理

### サステナブル調達活動の基本アプローチ

当社はレベルごとに各施策の対象となる調達先を設定しています。

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

## サステナブル調達の取り組み

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

重要な調達先やリスク管理の重点対象地域としている日本、中国、アジアにある調達先を中心にリスク診断や自己評価(人権・労働、環境、安全衛生、倫理、サプライヤー管理・BCP)を実施し、リスクがあると判断した調達先には個別に実地での確認を行い、改善要請や支援を実施することで改善を進めています。中でも中国・ベトナムなどの調達先については、当社専門チームが現地で取り組み状況を確認し、改善アドバイスを実施する専門訪問診断を行います。

## サステナブル調達の活動サイクル

- 1 富士フィルムグループの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

## 責任ある鉱物調達に関する基本アプローチ

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

## 責任あるサプライチェーンマネジメント

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

### OECDの5ステップ

- ① 強固な企業管理システムの構築
- ② サプライチェーンにおけるリスクの特定と評価
- ③ 特定されたリスクに対処するための戦略の構築と実施
- ④ 独立した第三者による製錬業者のデュー・ディリジェンス行為の監査を実施
- ⑤ サプライチェーンのデュー・ディリジェンスに関する年次報告

## 指標と目標

### 調達活動に関する効果測定(KPI)

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

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

さらに、サイバー攻撃などのリスク対策状況の実態把握をするた

めに、2022年度より「情報セキュリティ調査」(セルフチェック)を実施しており、2024年度の回答回収社数は、1,101社となりました。

### サステナビリティに関するセルフチェック適合率

適合率	評価	回答社比率
90%以上	当社行動規範の要求レベルにほぼ満足している	71%
80%~89%	改善を要する項目が一部ある	20%
80%未満	改善を要する項目について当社の支援を要する	9%

### 責任ある鉱物調達に関する効果測定(KPI)

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

### セグメント別鉱物調査の結果

#### ● ビジネスイノベーション 回答回収率

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

#### ● エレクトロニクス 回答回収率

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

#### ● イメージング 回答回収率

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

### サプライチェーン領域で連携するイニシアチブ

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



#### アーティクリマネジメント 推進協議会 (JAMP)

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



#### 一般社団法人 電子情報技術産業協会 (JEITA)

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

WE SUPPORT



#### 国連グローバル・コンパクト (UNGCI)

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

#### Responsible Minerals Initiatives (RMI)



一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会

Japan Business Machine and Information System Industries Association

#### 一般社団法人 ビジネス機械・情報システム 産業協会 (JBmia)

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

#### Responsible Business Alliance (RBA)

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

#### Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)

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

# 環境への取り組み

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

## ガバナンス

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

### 環境関連の審議・報告(2024年度)

#### 取締役会

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

#### ESG委員会

- ESG委員会ではこれまで、CO<sub>2</sub>排出削減目標や再生可能エネルギー導入目標設定のほか、TCFD提言への賛同、RE100加盟やSBT認定取得等の気候変動に関するイニシアチブへの参加の意思決定、インターナルカーボンプライシング制度の導入、脱炭素目標達成率の中期業績連動役員報酬への反映、北米エリアにおけるグループ全拠点のパーカーチャルPPA(Power Purchase Agreement:電力購入契約)による再生可能エネルギーの導入を審議してきました。
- 2024年度は、地域性に基づくCO<sub>2</sub>排出削減施策や事業特性に応じた資源循環への取り組み、製品カーボンフットプリント(CFP)の社内標準化等について審議し、活動内容を決定しました。

▶P40 サステナビリティ推進体制をご覧ください。

## 戦略

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

### サステナブル社会の実現に向けた取り組み

#### 1 GHG(Scope1+2)排出削減

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

#### 2 炭素効率性の向上

- より低炭素な事業への移行を促進

#### 3 Green Value Productsの創出



カーボン・ニュートラル&  
製品とサービスを通じた貢献  
気候変動への対応

#### 1 水資源の保全

- 水ストレス地域における対策の重点化
- 水源涵養

#### 2 TNFD<sup>※</sup>提言に準拠した情報開示

※ TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース):Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略

#### 3 自然保護活動への継続コミット

- 公益信託「富士フィルム・グリーンファンド」を通じた自然保護活動や研究プロジェクトへの助成



ネイチャーポジティブ  
生物多様性の保全

#### 製品・化学物質の安全確保

ライフサイクル全体での  
適正な管理



#### 1 法令に先行したリスク懸念物質の自主的な削減と代替化

#### 2 環境負荷の削減および 資源循環の促進に貢献する素材とプロセスの開発



#### 資源循環の促進

サーキュラーエコノミー

#### 1 新規投入原材料の削減

#### 2 資源を効率的に利用する製品ライフサイクルの設計

▶P40 サステナビリティ推進体制をご覧ください。

## 環境への取り組み

## 戦略



## カーボン・ニュートラル&amp;製品とサービスを通じた貢献 | 気候変動への対応

## 気候変動への対応

サプライチェーンにおけるエネルギー必要量のうち、燃料・電力の使用量が最も高いのは、川上に位置する素材・化成品産業です。当社グループは、事業の成長とCO<sub>2</sub>排出削減を両立させ、素材・化成品産業における企業としての責任を果たしていきます。

## シナリオ分析に基づくリスク・機会

TCFD提言に基づくシナリオ分析では、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の報告書の中で示された代表濃度経路(Representative Concentration Pathways:RCP) 2.6~8.5およびIEA(International Energy Agency)-ETP(Energy Technology Perspectives)の低炭素シナリオである2°Cシナリオを基に、脱炭素社会に向けたより厳しい対策がなされ、2100年までの気温上昇を産業革命時期比で1.5°Cに抑えられる「1.5°Cシナリオ」と、現状を上回る対策が講じられず産業革命時期比で3.2~5°C上昇する「4°Cシナリオ」を設定し、評価しました。

## プロダクトスチュワードシップ(環境配慮設計)

当社グループでは、「富士フィルムグループ グリーンポリシー(環境方針)」に基づき、全ての新製品・改良品で環境配慮設計に取り組んでいます。



## ライフサイクル全体での適正な管理 | 製品・化学物質の安全確保

## 化学物質管理

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

社会での技術の進歩や研究の進展により化学物質による環境やヒト健康への影響が新たに報告されることがあります。富士フィルムグループは、現在の化学物質規制を遵守するのみでは化学物質安全の確保に不十分であると捉え、重大な影響や社会的な懸念が判明した化学物質を、法令に先行して自主的に使用制限する管理を行っています。

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



## ネイチャーポジティブ | 生物多様性の保全

## 生物多様性の保全の基本的な考え方

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

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

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

\*詳細は、当社ウェブサイト「TNFDレポート」をご覧ください。

[https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/report/2024/tnfd\\_report2024.pdf](https://www.fujifilm.com/files-holdings/ja/sustainability/report/2024/tnfd_report2024.pdf)

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



## サーキュラーエコノミー | 資源循環の促進

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

## 環境への取り組み

## リスク管理

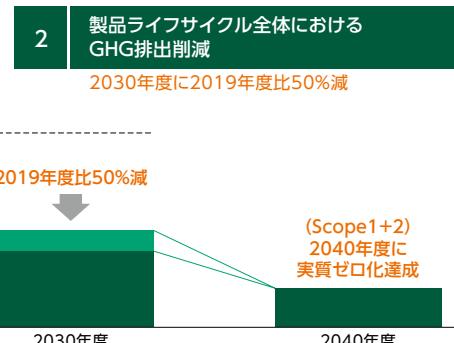
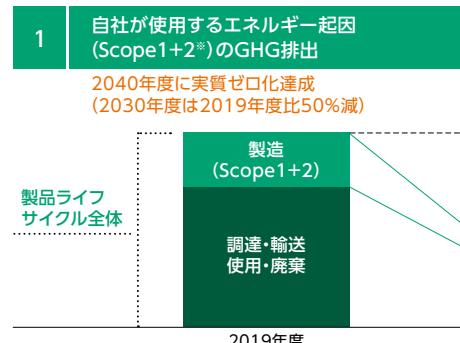


## カーボン・ニュートラル&amp;製品とサービスを通じた貢献 | 気候変動への対応

気候変動に関するパフォーマンスをグローバルで監視するシステムを運用し、本システムによりCO<sub>2</sub>排出量やフロン類などの温室効果ガスの排出量、使用エネルギー量などを各国・地域の拠点ごとに監視することで、リスクを抽出しています。

抽出されたリスクはエネルギー戦略推進委員会で要因分析を行い、重要なリスクはESG委員会に報告がなされ、適切な対応が決定されます。

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



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



## ネイチャーポジティブ | 生物多様性の保全

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

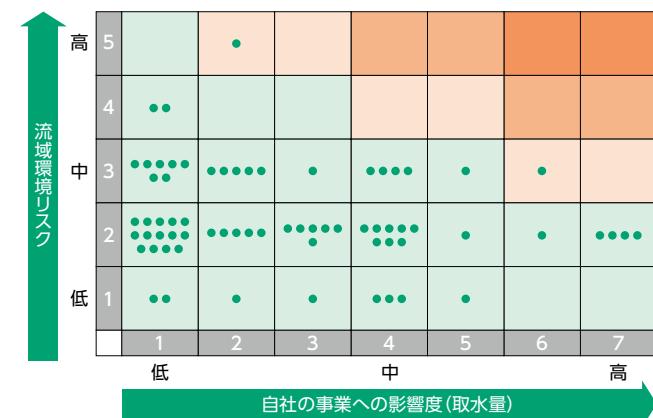
## 事業における水リスクの評価

## 水資源が及ぼす自社の事業への影響評価

リスク確認優先度(マトリックスの背景色)

非常に高い : ■ 高い : ■ 中程度 : ■ 低い : ■

● 事業所(生産拠点、非生産拠点)



## ライフサイクル全体での適正な管理 | 製品・化学物質の安全確保

## 化学物質に関するリスクの先行管理

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



## サーキュラーエコノミー | 資源循環の促進

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

## 環境への取り組み

## 指標と目標

富士フィルムグループは、SVP2030にて「気候変動への対応」に関する目標を設定し、省エネルギーと再生可能エネルギーの導入を推進するほか、「Green Value Products」制度を運用し、社会でのCO<sub>2</sub>排出削減や資源の有効活用等、環境負荷低減への貢献度に応じた製品・サービスを社内認定する取り組みを進めています。

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

	KPI	2024年度実績	2030年目標
 カーボン・ニュートラル&製品とサービスを通じた貢献 気候変動への対応	製品ライフサイクル全体でのGHG排出 <sup>*1</sup> 削減目標	8%削減(2019年度比)	● 2030年度末までにGHG排出量50%削減(2019年度比)
	自社が使用するエネルギー起因GHG排出 <sup>*2</sup> 削減目標	18%削減(2019年度比)	● 2030年度末までにGHG排出量50%削減(2019年度比)
	再生可能エネルギーの導入目標	10%を転換	● 2030年度までに購入電力の50%を再生可能エネルギー由来の電力に転換
	製品・サービスを通じた社会でのCO <sub>2</sub> 排出削減貢献の目標	15百万トン	● 2030年度までに社会でのCO <sub>2</sub> 排出削減累積量90百万トンに貢献
 サーキュラーエコノミー 資源循環の促進	廃棄物と資源の有効利用に関する目標	2%改善(2023年度比)	● 資源効率性(=売上金額/新たな採掘資源投入量)を5%以上改善(2023年度比)
		83.1%	● 新規資源投入率60%以下(2024年度 富士フィルムビジネスイノベーションにて設定)
 ネイチャーポジティブ 生物多様性の保全	生物多様性視点での水資源に対する目標	15.2 %削減(2013年度比)	● 2030年度までに当社グループによる水投入量を30%削減(2013年度比)
 ライフサイクル全体での適正な管理 製品・化学物質の安全確保	化学物質に関わるリスクの先行管理目標	代替技術開発や高速で精度の高いリスク評価の実行	● 2030年度までに「リスク管理優先物質」の代替化、または使用量削減
	動物実験代替法によるすべての安全性評価の実施	安全性予測システムと評価方法を独自で開発し活用	● 当社の化学製品の安全データシートに記載する安全性データを動物実験代替法で取得する
	サプライチェーンでの適正な化学物質管理への貢献	PFAS含有量登録に対して、情報伝達方法を標準化 累積593件のアーティクリル情報シートを新規作成または改訂し、当社ウェブサイトに公開研修や教育プログラムの実施	● 國際規格に準拠した製品含有化学物質情報の伝達 ● アーティクリル情報シートAISの提供継続 ● 化学物質の安全な取り扱いに関する知見の普及

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

## ガバナンス対談

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

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



取締役(社外取締役)  
永野 納 氏

取締役会長・取締役会議長  
助野 健児 氏

#### 取締役会の議論の質

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

**助野**：私は、2023年から執行を離れ取締役会議長としての役割に専念していますが、取締役会の実効性を高めるにはどのような議論の在り方が望ましいのか、常に自問自答してきました。近年の日本企業を取り巻くガバナンスに関する議論は、かくあるべしといった形式論に偏りがちですが、私が最も大事だと考えるのは、適切なアジェンダの設定と、自由に意見を交わせる雰囲気の醸成です。これこそが、議長の最も重要な役割です。その上で社外取締役の皆さんに求めたいのは、

各々の専門性に基づいた多様な視点、すなわち幅です。一方で、社内の取締役に求めたいのは、現場に根差した専門的知見、つまり深さです。この幅と深さを調和させ、掛け合わせることで議論の質の向上へとつなげていくことが、私の最大の責務であると考えています。

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

方々と双方向の対話をう場を設ける等の工夫もしていくたいと思います。これにより、取締役会の実効性がさらに高まっていくことを期待しています。

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

加えて、会社を強くするには執行メンバー自身が自律性を

## ガバナンス対談

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

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

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



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

## グローバルベストプラクティスへの期待について

——一方で、会社の機関設計の見直しなど

グローバルベストプラクティスを目指すことへの期待も寄せられています。

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

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



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

## 人材戦略について

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

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

## ガバナンス対談



を結びつけているのです。

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

**助野：**人材戦略においては、健康経営からウェルビーイング経営へと世の中の関心が広がっています。私自身がこだわり続けているのは、月に一度は製造や研究の現場に出向き、従業員たちと直接対話することです。そこで必ず伝えていることが二つあります。一つは、私たちは先輩から文化や技術を

受け継ぎ、それをさらに高めてきたが、今度は私たちが次の世代に引き継いでいくということです。そのためには優秀な人材を惹きつけ続ける必要があり、従業員に対して「自分の職場で働くことを自分の子どもに勧められるか」という視点で自職場を見直してほしい、それを自分事にしてほしいと伝えています。もう一つは、現在の仕事を将来後任に引き継ぐ際、前任者から受け継いだものに、必ず自らのプラスアルファを加えて渡してほしいということです。この二つの話は、現場の従業員たちにとても響きます。

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

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

**助野：**もう一つ、新任役職者研修で私が必ず伝えているのは、相手へのリスペクトを忘れないということです。新しく当社グループに加わった会社の人たちに対し、自分たちの考え方を一方的に説くのではなく、相手がどこまで理解しているかを見極め、相手の立場に立って理解を得る努力が必要です。そうでなければコミュニケーションは空疎となり、本当に

伝えたいことが伝わりません。海外の現場でも、ローカル人材と良い仕事をするには、相互リスペクトと相手の立場を踏まえた対応が不可欠だと考えています。

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

## 事業ポートフォリオ・資本効率

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

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



## ガバナンス対談

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

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

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



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

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

続することで健全な形でROEを改善できると考えています。

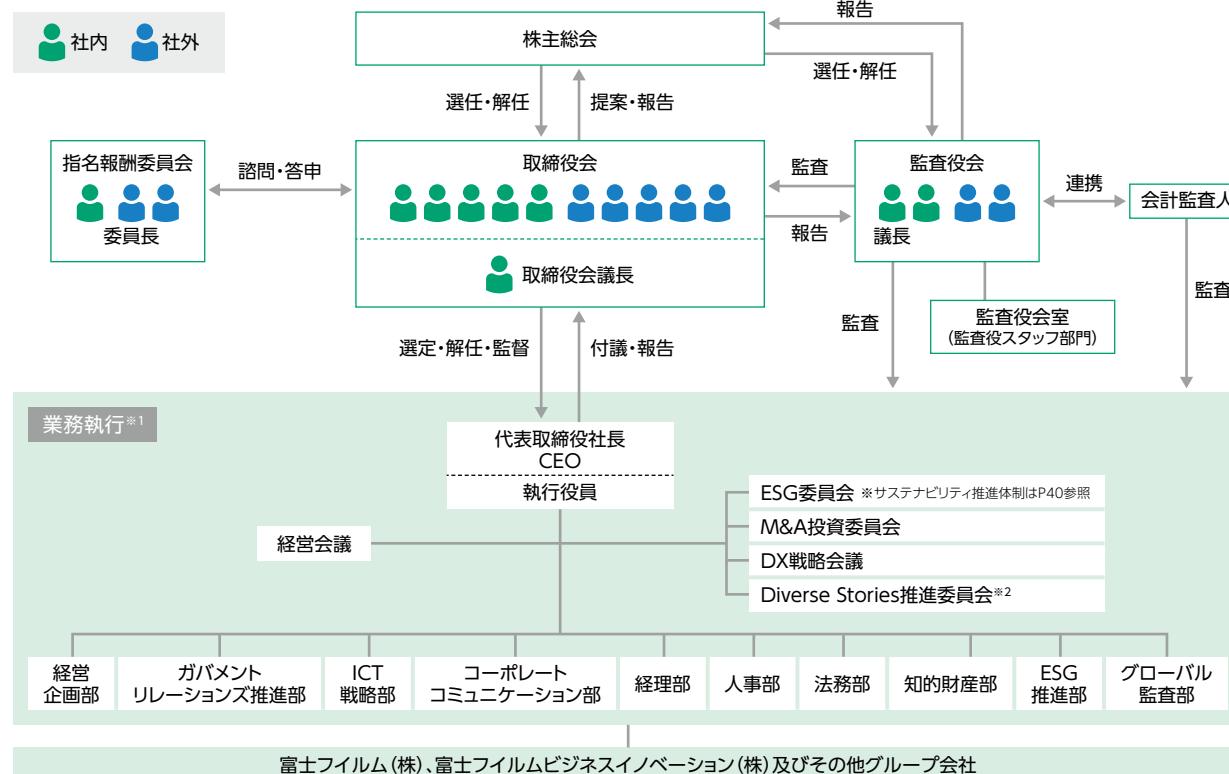
**永野：**今後は、ROEを将来的にどの水準まで高めるのか、資本をどう使うのか、基本的なプリンシプルを株式市場と共有していくことが大切です。例えば、助野さんがおっしゃったようにROE向上は利益の持続的な成長によって実現させる、あるいは余分な資本は持たないといった原則。そのプリンシプルに従つて将来的なROEの目標水準や株主還元政策についての当社の考え方を明確に示し、投資家の理解を求めることが重要です。

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

# コーポレート・ガバナンス

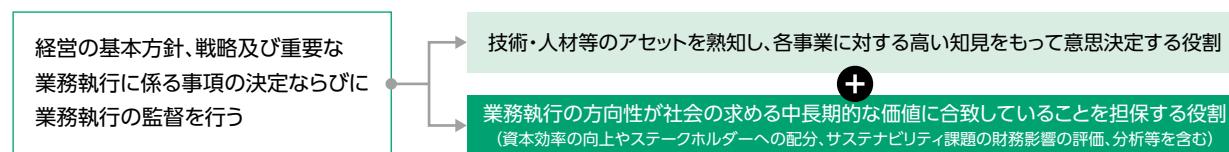
富士フィルムグループは、ガバナンスをマテリアリティの一つとして位置づけており、オープン、フェア、クリアな企業風土の下、ガバナンス体制のための改善に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図(2025年9月30日現在)



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

## 当社取締役会の役割



▶P86-89 ガバナンス対談参照

## ポイント① 取締役会の独立性向上

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

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

▶P91 取締役会・監査役会のスキル・マトリックス参照

## ポイント② 企業価値向上に向けたインセンティブ設計

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

▶P93-94 役員報酬参照

## ポイント③ 取締役会の実効性向上

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

▶P94-95 取締役会の実効性評価参照

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役会・監査役会のスキル・マトリックス

スキル・マトリックス	取締役												監査役			
	助野 健児	後藤 穎一	樋口 昌之	浜 直樹	吉澤 ちさと	伊藤 洋士	北村 邦太郎	江田 麻季子	永野 純	菅原 郁郎	鈴木 貴子	川崎 素子	石垣 繕	三橋 優隆	射手矢 好雄	
役位	取締役会長・取締役会議長	代表取締役社長・CEO	取締役執行役員・CFO	取締役	取締役執行役員	取締役	取締役(社外)	取締役(社外)	取締役(社外)	取締役(社外)	常勤監査役	常勤監査役	監査役(社外)	監査役(社外)		
氏名	助野 健児	後藤 穎一	樋口 昌之	浜 直樹	吉澤 ちさと	伊藤 洋士	北村 邦太郎	江田 麻季子	永野 純	菅原 郁郎	鈴木 貴子	川崎 素子	石垣 繕	三橋 優隆	射手矢 好雄	
性別	男性	男性	男性	男性	女性	男性	男性	女性	男性	男性	女性	女性	男性	男性	男性	
2024年度の出席状況 <sup>*1,*2</sup>	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	13／13回	12／13回	13／13回	13／13回	10／10回	13／13回	10／10回	13／13回	10／10回	
在任年数 <sup>*3</sup>	12	7	4	3	3	2	8	7	3	3	1	4	1	6	1	
グローバル経営	●	●	●	●		●	●	●	●	●				●	●	
重点事業／関連業界に関する知見・専門性	●	●	●	●		●		●								
イノベーション／技術		●		●		●					●					
財務・会計／資本政策	●		●		●		●		●				●	●		
法務／リスク管理／ガバナンス	●		●		●		●	●	●	●	●	●	●		●	
サステナビリティ		●		●	●		●	●	●	●	●	●		●		
人材戦略・企業文化	●	●		●	●		●	●	●	●						

※1 鈴木貴子氏については、当社取締役に就任した2024年6月27日以降に開催された取締役会に関する出席状況 ※2 石垣繕氏、射手矢好雄氏については、当社監査役に就任した2024年6月27日以降に開催された取締役会に関する出席状況 ※3 2025年6月27日の第129回定時株主総会選任時点

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

## スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
グローバル経営	● 目指す姿である「サステナブル社会の実現」に向けたグローバルでの環境・社会課題の解決と事業成長の加速には、グローバル企業経営や海外事業マネジメント経験、グローバルの事業環境に関する知見・専門性が求められるため
重点事業／関連業界に関する知見・専門性	● ヘルスケア・エレクトロニクス領域の成長を加速し、持続的な成長と強靭な事業基盤を構築するうえで、各事業セグメントにおける事業主導の経験や、関連業界に関する知見・専門性が求められるため
イノベーション／技術	● 持続的なイノベーションの実現には、新たなビジネスモデルの構築や、写真フィルムで培った基盤技術とコア技術・生産技術の組み合わせにより創出した有形・無形の技術資産を活用し、環境・社会課題の解決に貢献する革新的な製品・ソリューションを提供することが重要 ● その実現には、ビジネスモデルの転換経験や技術に関する知見・専門性が求められるため
財務・会計／資本政策	● 中長期的な企業価値向上に向けて強固な事業ポートフォリオを構築するうえで、M&A・業務改善を通じたキャッシュマネジメント・資金調達・資本市場との対話の経験や財務・会計・資本政策に関する知見・専門性が求められるため

スキル項目	選定理由
法務／リスク管理／ガバナンス	● 「オープン、フェア、クリア」な企業風土のもと、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の仕組みをつくるうえで、事業リスクのマネジメント経験や長期CSR計画・中期経営計画等の事業活動の基盤となるガバナンスに関する知見・専門性が求められるため
サステナビリティ	● 長期CSR計画や中期経営計画等の課題達成に加え、その方向性や成果が社会動向や社会が求める中長期的な価値と合致しているかを検証し、企業価値向上につなげるには、経済価値と社会・環境価値の両立を図った経験や、サステナビリティに関する知見・専門性が求められるため
人材戦略・企業文化	● 持続的な成長のためには、イノベーションを生み出す企業文化の継承・発展とともに、新分野の人材確保・育成、多様な人材の活用や、エンゲージメント向上を柱とする人材戦略の迅速な展開が重要 ● その実行には、人材リソースに関わる経営の意思決定の経験や人的資本経営に関する知見・専門性が求められるため

## コーポレート・ガバナンス

### スキル・マトリックスの作成の考え方と作成のプロセス

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

#### <作成の考え方>

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

#### <作成のプロセス>

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

\*1 地球上の笑顔の回数を増やしていく。

わたしたちは、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、世界をひとつずつ変えていきます。

\*2 非改選の監査役も含む

### 社外役員への情報提供

社外取締役及び社外監査役に対し、取締役会に上程する議案について、資料等の事前配布及び情報提供を行うとともに、事前説明を行っています。また、事業説明会や技術を紹介したショールーム・工場・研究所・子会社等の視察など、当社グループの理解に資するプログラムに加え、当社が持続的な成長を図るうえで重要な人材開発やIT戦略、ESG推進に関する取り組み等についての説明会も実施しています。2024年においては、成長領域であるバイオCDMO事業や半導体材料事業について、事業説明会や海外現地法人外国籍幹部との懇談会を実施しました。また、複数の事業場を社外役員が視察し、現場の従業員・情報に直接触れるることを通じて当社経営及び事業に対する理解をさらに深化させています。

#### 2024年に視察をした事業場

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



富士フィルム 宮台開発センター訪問の様子



## コーポレート・ガバナンス

## 指名報酬委員会の活動

## 指名報酬委員会の活動概要

## 委員会の役割・権限

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

## 委員会の構成(メンバー)

- 取締役会の決議により選任された3名以上の委員で構成し、独立社外取締役より委員長を選任することで、客觀性・透明性を強化しています。

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

## 委員会の活動状況(開催実績)

- 原則年1回以上開催、2024年度は3回開催されました。

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

## CEOサクセション手続き

- 当社は、取締役、監査役、CEO及び執行役員の候補者を、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインに定められている基準を考慮し、取締役会において選定します。
- CEO候補者の選定においては、取締役会の諮問機関である指名報酬委員会において審議された資質を総合的に考慮します。2018年に指名報酬委員会を設置して以来、毎年、CEOの継続可否とともに、CEOに必要な資質を勘案して作成された後継候補者リストを更新の上、委員会で審議しています。CEOを含む基幹人材サクセションの詳細はP27をご覧ください。

## 報酬制度の基本方針

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

## 取締役(社外取締役を除く)の報酬設計



上記を目安とし、各取締役の職位等に応じて決定することとしています。

## 1 固定報酬

## 2 短期業績連動報酬

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

## コーポレート・ガバナンス

### 3 中期業績運動型株式報酬【株式報酬】

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

区分	評価指標	評価基準	支給割合
財務指標	連結営業利益	目標達成率	0%~150%
	ROIC		
	連結売上高		
ESG指標	CO <sub>2</sub> 排出量*		
	エンゲージメントスコア		

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

### 4 業績非運動型株式報酬【株式報酬】

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

#### 社外取締役の報酬設計

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

#### 監査役の報酬設計

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

## 取締役会の活動と実効性評価

### 取締役会の運営状況・開催実績

取締役会は経営の基本方針、戦略及び重要な業務執行に係る事項の決定並びに業務執行の監督を行っています。また、取締役会はサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定します。これらにより、当社の成長率の向上と資本コストの低減につなげています。

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

### 議案分析(2024年1月～2024年12月)：

構成比は取締役会での審議時間ベース

#### 取締役会での審議時間

■決算・業績関連

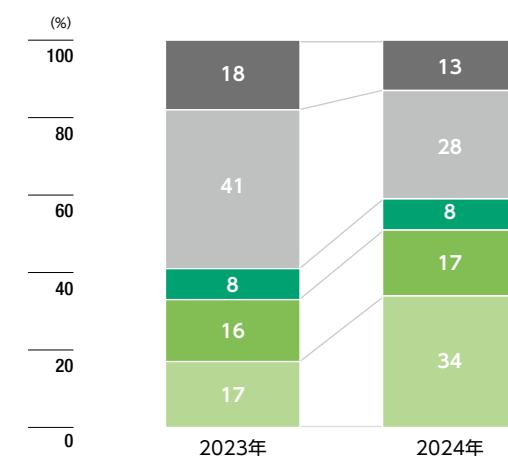
■重要な業務執行の決定

※■■■は中長期テーマ

■内部統制・リスクマネジメント関連

■ガバナンス・サステナビリティ関連

■中長期戦略関連(全社方針等)



### 取締役会の実効性評価

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

#### 当社取締役会の役割

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

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

## コーポレート・ガバナンス

## 評価の詳細、今後の課題、及び2025年の取り組み方針

	2024年		評価結果	今後の課題	2025年
	取り組み方針	実績			
取締役会の果たすべき役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期戦略や課題についての議論を一層深めるため、子会社の業務執行に関する議題の選別を含め、アジェンダセッティングの改善を継続する。</li> <li>2024年1月に制定したグループペーパスの浸透度、次期中期経営計画で掲げるコーポレート課題等の進捗状況について、取締役会に報告し、議論を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の重要な業務執行に係る議案に関して当社取締役会への上程基準を引き上げるとともに、中期経営計画の審議、重要なコーポレート課題（リスク管理、人的資本経営、SR/IR活動、DE&amp;I推進、グループペーパス浸透活動<sup>*1</sup>等）及び事業子会社の事業概況に関する報告を充実させた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的戦略、ガバナンス・サステナビリティ関連の議案に関する審議・報告時間が増加し<sup>*2</sup>取締役会の監督機能が強化された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の監督機能強化のための施策を継続する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の監督機能強化に資するアジェンダセッティングを継続する。</li> </ul>
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における意見の多様性の確保を目的として、戦略的に重要事業の外国人幹部を取締役会の審議に参加させる機会を増やす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的重要事業の外国人トップが取締役会に出席し、議案審議に参加した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな価値観や異なる観点を有する出席者が議案審議に加わることにより、当社取締役会における業務執行の決定及び監督機能の向上に貢献した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における議論に多様な価値観・観点をもたらす取り組み、施策を継続実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的に重要な事業や重要地域の外国人幹部を取締役会に出席させる機会を増やす。</li> </ul>
議論の質	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員と取締役会議長/CEOとの定期的な対話を継続する。</li> <li>戦略的に重要事業について、市場環境、競合他社、リスクの分析等を踏まえた中長期的な戦略を自由に議論する機会をつくる。</li> <li>取締役会における議論の質の向上を目的として、重点事業分野やコーポレート課題を通じた外部専門家を招いて議論する場を設けることを検討する。</li> <li>議案説明の時間を必要最小限とし、議論の時間をより多くとる。</li> <li>ペーパーレス化をはじめ、取締役会運営のDX化を推進し、一層の効率化を図る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員と取締役会議長/CEOとの間で懇談会を実施した。</li> <li>社外役員と戦略的に重要事業の外国人トップの間で懇談会を実施。市場環境、競合他社、リスクの分析等を踏まえた中長期的な戦略に関するフレーズィングを行った。</li> <li>社外役員による国内外の事業場視察を実施するとともに、投資家向け事業説明会に関する情報の他、当社ニュースリリース、適時開示資料、アナリストレポート等の定期的な情報提供を行った。</li> <li>議案の説明時間を必要最小限にとどめ、審議により長い時間を割く議事運営を行った。</li> <li>取締役会ポータル等の導入により、議案説明資料のペーパーレス化等取締役会運営のDX化・効率化を実施した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸施策により社外役員と業務執行取締役/常勤監査役の情報格差が縮小し、また、取締役会運営の効率化及び重点化が進んだ結果、業務執行の決定及び監督機能の質が向上した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員への情報提供活動のさらなる充実化、取締役会運営の効率化・重点化、利便性の向上、戦略的に重要な事業に関する業務執行の決定機能を強化するための取り組み。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要な業務執行の決定において客觀性を向上させるため、業界関連企業や規制当局での就業経験を有する幹部職員や、当該事業に通じた社外の有識者を取締役会の議論に参加させる等の措置を検討する。</li> <li>取締役会運営のDX化を推進、さらなる運営効率化と情報へのアクセスibility向上を図る。</li> </ul>
ステークホルダーとの建設的な対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員ダイバーシティ向上、環境保護、地域貢献、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進等の活動を取締役会に報告する機会や、社外役員と当社グループ従業員の交流の機会を増やす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I推進、環境保護、グループペーパス浸透や従業員エンゲージメント向上に関する活動を取締役会に報告した<sup>*1</sup>。</li> <li>株主である機関投資家との対話・エンゲージメント（SR活動）、及びIR活動を取締役会に報告した。</li> <li>機関投資家向けESG説明会を開催し、社外取締役との対話の機会を設けた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要なステークホルダー（従業員、株主、機関投資家）が当社の経営に関して理解を深めるとともに、会社がそれらの期待を的確に把握し、経営に反映させるサイクルを有効に回せている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員、株主、機関投資家以外のステークホルダーとの対話活動の推進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域貢献活動、サプライチェーンにおけるサステナビリティ推進活動等を取締役会に報告する機会を増やす。</li> <li>セルサイドアナリストとの対話の機会を設定する。</li> </ul>

※1 2025年3月

※2 議案分析比較：構成比は取締役会での審議時間ベース

## コーポレート・ガバナンス

## 監査役・監査役会の活動



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

監査役会議長 川崎 素子

## 監査役

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

## 監査役会

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

● 常勤監査役・社外監査役の各役割に基づき実施 ■ 監査役会で実施

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

## 監査役活動の概要

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

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

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

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

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

## TOPICS 富士フィルムグループ会社監査役連絡会

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

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

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



## コーポレート・ガバナンス

### 監査役会の活動状況

2024年度は、監査役会を合計16回<sup>\*</sup>開催しました。

#### 2024年度 監査役会 出席状況

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

\* 就任時期の違いにより出席対象の監査役会の回数が異なります

#### 検討・報告内容

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

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

#### 取締役会への監査役活動の報告

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

#### 監査役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関としてその役割と機能のさらなる向上を図るべく、2024年度における当社監査役会の実効性に關し、各監査役による設問への回答及び自由記入のアンケート結果を基に評価しました。全監査役で議論した結果、当社の監査役会の実効性は確保されているとの評価になりました。評価結果は、当社取締役会にも報告しています。

#### <2024年度における実効性評価において抽出された課題>

抽出された課題は、2025年度の監査計画に反映させ、さらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

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

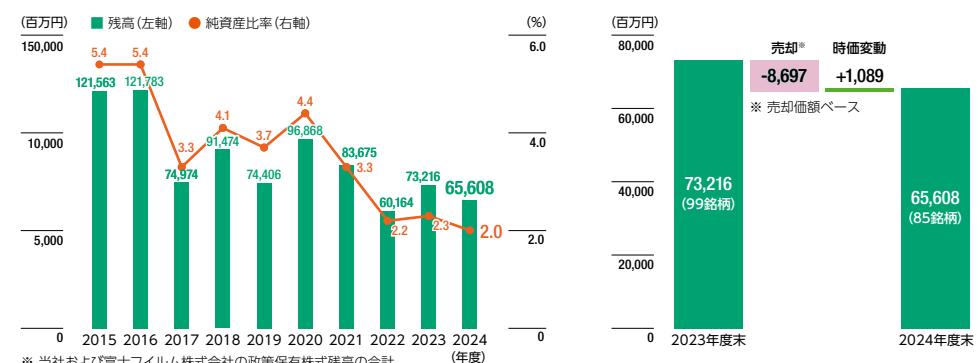
#### 政策保有株式についての考え方

当社グループは、政策保有株式の縮減に取り組むことで、資本の効率的な活用を進め、企業価値の向上を図っています。取引の維持・拡大など事業上の必要性や当社の中長期的な発展への寄与が認められる場合に限り、経済合理性を検証した上で、政策的に株式を保有します。毎年、政策保有株式について、中長期的な観点から保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかを検証し、その検証結果を取締役会において説明します。検証の結果、保有の合理性が認められないと判断した株式は売却していきます。2024年度についても当方針に即して、2025年5月開催の当社取締役会において、検証結果を報告しました。

#### <具体的な議決権行使基準>

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

#### 政策保有株式残高<sup>\*</sup>および純資産に占める比率



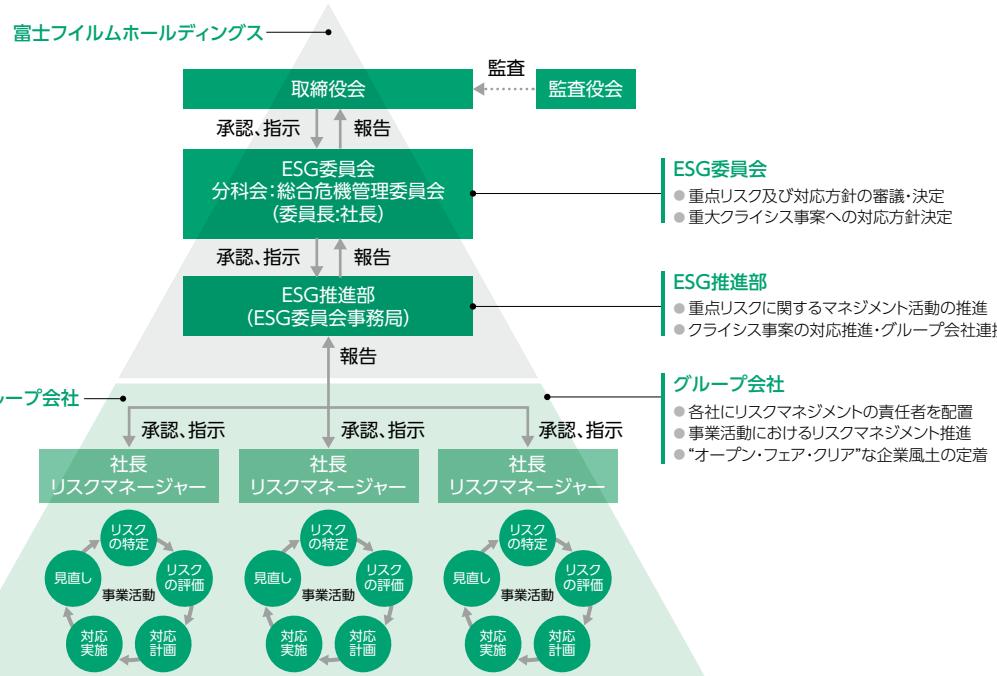
## コーポレート・ガバナンス

## リスクマネジメント体制

## リスクマネジメント推進方針

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

## リスクマネジメント体制図



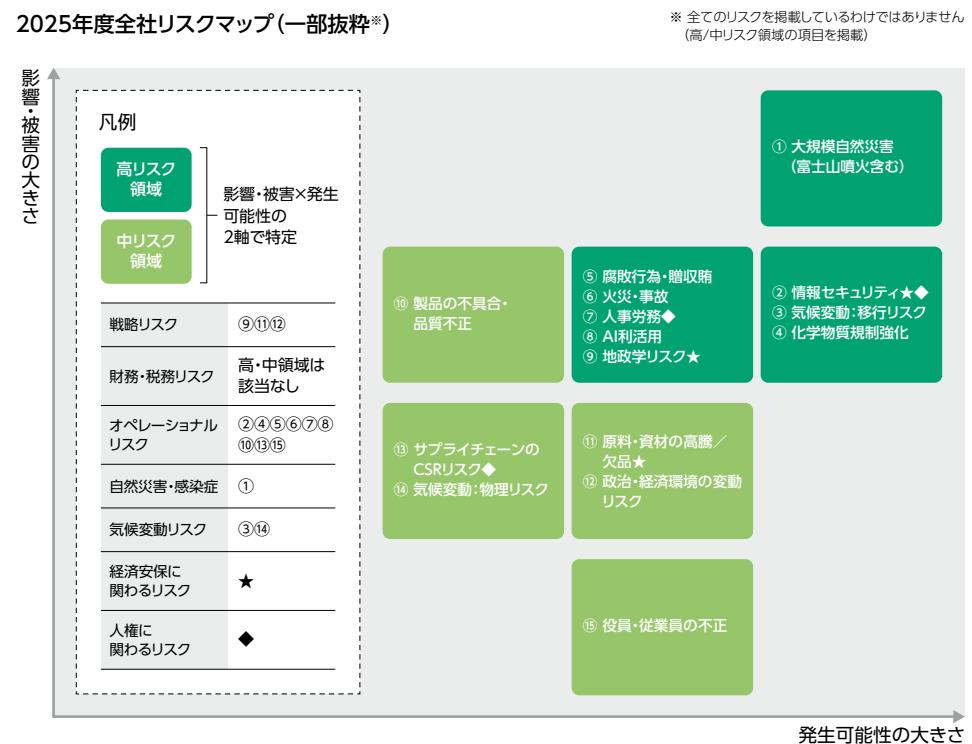
## 全社重点リスク

## 重点リスク決定プロセス

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

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

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

2025年度全社リスクマップ(一部抜粋<sup>※</sup>)

## コーポレート・ガバナンス

### 主な全社重点リスクへの取り組み

#### 自然災害リスク(富士山噴火含む)

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

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

#### AI利活用に伴うリスク

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

AIガバナンスの詳細はP77をご覧ください。

#### 製品の不具合・品質不正

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

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

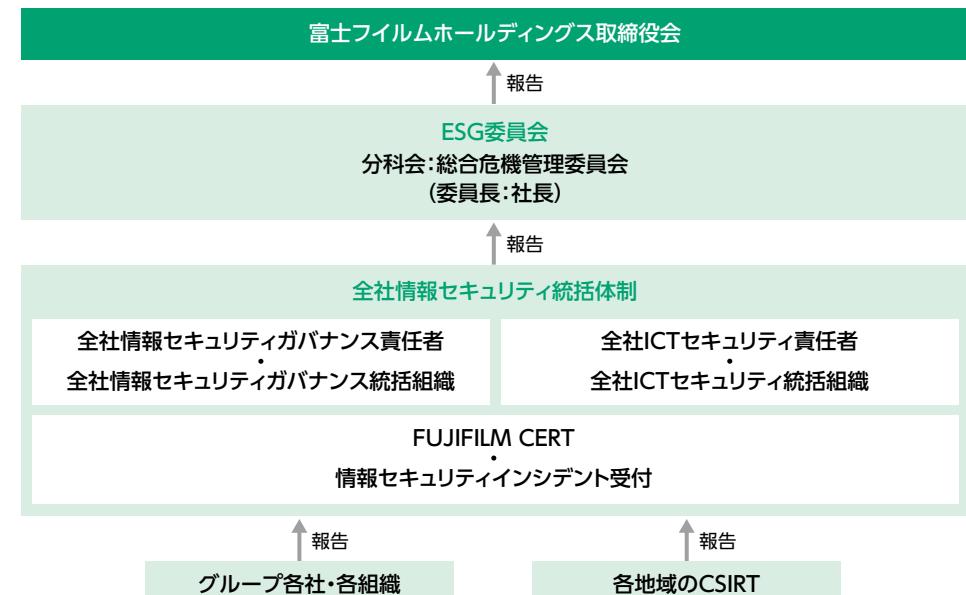
▶ <https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

#### 情報セキュリティリスク管理体制

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

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

#### インシデント発生時の緊急対応体制



## コーポレート・ガバナンス

## ステークホルダー・エンゲージメント

## 株主・投資家との対話

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

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

個人投資家の皆さまに対しては、富士フ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ウェブサイトへ掲載するなど、継続的に情報発信を行っています。2024年度は証券会社主催の個人投資家向けIRイベントにも参加し、オンラインで個人投資家の皆さまに対して、当社の経営方針や事業に対する理解を深めていただく機会を設けました。



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

## 主なIR活動状況(2024年度)

活動	回数	概要
決算説明会	4	アナリスト・機関投資家向けに四半期ごとに開催
事業説明会	4	人材戦略(4月)、ビジネスイノベーション事業(9月)、半導体材料事業(12月)、バイオCDMO／ライフサイエンス事業(2月)に関する各説明会を開催
スマートミーティング	3	CEOやバイオCDMO事業責任者による アナリスト・機関投資家向けのスマートミーティングを実施
証券会社主催カンファレンス	12	北米開催のヘルスケアカンファレンスでCEOが登壇したほか、各カンファレンスでCFO・IR担当役員などが機関投資家と個別面談を129回実施
機関投資家との個別面談	588	オンライン・対面による個別面談を実施
海外IR	4	CEO・CFO・IR担当役員による、欧州(5月)・シンガポール(2月)・北米(5月、11月)での海外ロードショーにおいて個別面談を44回実施
個人投資家向け会社説明会	1	証券会社主催の個人投資家向けIRイベントにオンライン参加(1月)

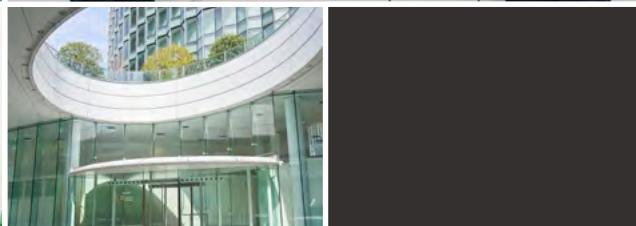
詳細は、当社ウェブサイト「IR資料室」をご覧ください。

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


**機関投資家向けESG(デザイン戦略)  
説明会を開催**

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





CHAPTER

# 4

## データセクション

- 102 財務分析と評価
- 103 11年間の財務データ
- 105 5年間の非財務データ
- 106 社外からの評価
- 107 会社概要
- 108 第三者保証／真正表明

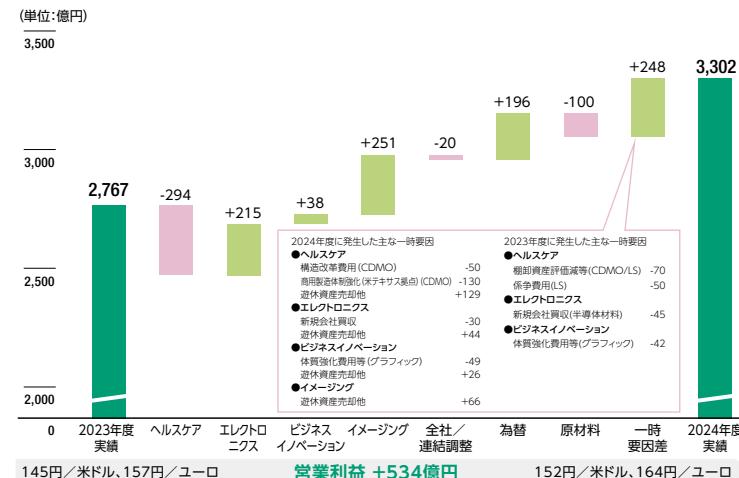
# 財務分析と評価

## 連結経営成績・業績概況

**売上高**  
全セグメントで増収となったこと  
に加え、為替影響も寄与し、前年比  
7.9%増で過去最高の3兆1,958  
億円を達成

**営業利益**  
増収による粗利増等により、過去  
最高を更新し前年比19.3%増の  
3,302億円を達成

**当社株主帰属当期純利益**  
上記が寄与し、過去最高を更新し  
前年比7.2%増の2,610億円を達成



単位：億円	2023年度	2024年度	対前年度	2025年度(予想)	対前年度
売上高	29,609	31,958	2,349	32,800	842
営業利益	2,767	3,302	534	3,310	8
営業利益率	9.3%	10.3%	+1.0pt	10.1%	-0.2pt
税金等調整前当期純利益	3,173	3,406	233	3,430	24
当社株主帰属当期純利益	2,435	2,610	174	2,620	10
1株当たり当社株主帰属 当期純利益*	202.29円	216.67円	14.38円	217.45円	+0.78円
ROE	8.2%	8.0%	-0.2pt	7.7%	-0.3pt
ROIC	5.6%	5.9%	+0.3pt	5.5%	-0.4pt
CCC	116日	95日	-21日	104日	+9日
為替レート(米ドル)	145円	152円	7円安	145円	7円高
為替レート(ユーロ)	157円	164円	7円安	157円	7円高

\*当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき、3株の割合で株式分割を行っています。1株当たり当社株主帰属当期純利益は、株式分割後に換算した値で表示しています。算定上の基礎となる期中平均株式数については、2025年6月30日現在の発行株式数(自己株式数を除く)を使用しています

## 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4,664億円増加し  
5兆2,499億円

**負債**  
負債は前年度末比2,871億円増  
の1兆8,972億円

**純資産**  
純資産は前年度末比1,794億  
円増加し、3兆3,527億円

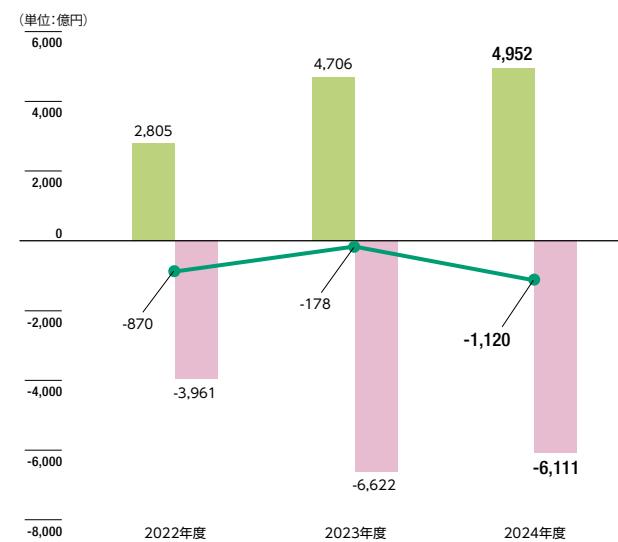
単位：億円	2022年度	2023年度	2024年度	対前年度
現金及び現金同等物	2,686	1,797	1,721	-76
受取債権	6,331	6,966	7,000	34
棚卸資産	5,673	5,478	5,440	-38
その他流動資産	1,621	1,506	1,656	151
<b>流動資産計</b>	<b>16,311</b>	<b>15,746</b>	<b>15,817</b>	<b>71</b>
有形固定資産	9,761	13,957	17,865	3,907
営業権	8,583	9,538	9,479	-59
その他固定資産	6,688	8,593	9,338	745
<b>固定資産計</b>	<b>25,032</b>	<b>32,088</b>	<b>36,682</b>	<b>4,594</b>
<b>資産合計</b>	<b>41,343</b>	<b>47,835</b>	<b>52,499</b>	<b>4,664</b>
長短社債及び借入金	3,762	5,028	6,859	1,831
支払債務	3,204	3,465	3,906	441
その他流動・固定負債	6,498	7,608	8,207	599
<b>負債計</b>	<b>13,464</b>	<b>16,101</b>	<b>18,972</b>	<b>2,871</b>
株主資本計	27,631	31,692	33,485	1,792
非支配持分	248	41	42	1
<b>純資産計</b>	<b>27,879</b>	<b>31,733</b>	<b>33,527</b>	<b>1,794</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>41,343</b>	<b>47,835</b>	<b>52,499</b>	<b>4,664</b>

## 連結キャッシュ・フローの分析

### キャッシュ・イン

CCCの縮短化が進むなど、運転  
資本効率が改善し、前年度比で  
246億円増の4,952億円

- キャッシュ・イン
- キャッシュ・アウト
- 事業買収除く調整フリー・キャッシュ・フロー



### キャッシュ・アウト

バイオCDMOを中心とする設備  
投資は増加するも、事業買収に伴  
う支出の減少により、前年度比で  
511億円減の6,111億円

### 調整フリー・キャッシュ・フロー

上記の結果、事業買収を除く調  
整フリー・キャッシュ・フローは  
1,120億円の支出

# 11年間の財務データ

(単位:百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度**2	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高											
国内	1,006,533	983,703	962,711	1,006,512	1,006,536	1,004,076	927,910	991,885	1,026,295	1,049,550	1,099,302
海外	1,456,854	1,476,680	1,359,452	1,426,853	1,424,953	1,311,065	1,264,609	1,533,888	1,832,746	1,911,366	2,096,526
合計	2,463,387	2,460,383	2,322,163	2,433,365	2,431,489	2,315,141	2,192,519	2,525,773	2,859,041	2,960,916	3,195,828
営業利益	164,415	180,626	172,281	123,329	209,827	186,570	165,473	229,702	273,079	276,725	330,155
受取利息及び配当金	5,858	6,206	5,404	6,262	4,787	5,183	3,884	4,646	7,670	12,226	13,380
支払利息	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(3,314)	(2,316)	(2,578)	(2,316)	(5,006)	(8,483)	(8,752)
税金等調整前当期純利益	188,966	182,242	194,775	197,807	212,762	173,071	235,870	260,446	282,224	317,288	340,594
当社株主帰属当期純利益	110,940	116,402	131,506	140,694	138,106	124,987	181,205	211,180	219,422	243,509	260,951
設備投資額**1	56,127	74,143	71,805	67,483	75,372	85,692	100,883	155,230	288,306	422,073	532,138
減価償却費(有形固定資産のみ)**1	65,294	65,831	58,870	66,526	70,868	68,619	69,152	74,583	78,253	84,386	94,522
研究開発費	160,281	163,027	160,232	167,940	156,132	157,880	152,150	150,527	154,147	157,108	163,399
営業活動によるキャッシュ・フロー	267,778	223,479	288,619	261,152	249,343	255,667	420,861	323,934	210,452	407,941	428,162
投資活動によるキャッシュ・フロー	(124,555)	(157,320)	(116,439)	(111,786)	(208,585)	(244,850)	(279,381)	(153,542)	(323,225)	(527,416)	(541,953)
フリー・キャッシュ・フロー	143,223	66,159	172,180	149,366	40,758	10,817	141,480	170,392	(112,773)	(119,475)	(113,791)
支払配当金	28,929	29,737	30,845	32,526	33,403	38,432	39,979	44,086	52,142	60,202	78,358
自己株式取得金額	62	150,050	50,022	50,024	100,018	51,624	20	32	20	31	16
総資産	3,501,950	3,311,970	3,533,189	3,492,940	3,414,692	3,321,692	3,549,203	3,955,280	4,134,311	4,783,460	5,249,908
社債及び借入金	349,689	365,693	558,842	454,178	524,112	624,169	503,080	447,196	376,153	502,819	685,908
株主資本	2,195,539	2,014,826	2,043,559	2,079,134	2,036,963	1,953,252	2,204,566	2,502,657	2,763,145	3,169,247	3,348,480

※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 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

## 11年間の財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>1株当たり金額(単位:円) <sup>※3</sup></b>											
当社株主帰属当期純利益 <sup>※4</sup>	76.71	83.34	98.76	107.54	108.94	102.06	151.09	175.78	182.40	202.29	216.67
株主資本 <sup>※5</sup>	1,517.64	1,490.82	1,556.09	1,610.87	1,658.96	1,628.89	1,838.05	2,081.43	2,296.32	2,632.12	2,779.50
配当金 <sup>※6</sup>	20.00	21.67	23.33	25.00	26.67	31.67	33.33	36.67	43.33	50.00	65.00
<b>株価指標／財務指標</b>											
売上高営業利益率 (単位:%)	6.7	7.3	7.4	5.1	8.6	8.1	7.5	9.1	9.6	9.3	10.3
売上高研究開発比率 (単位:%)	6.5	6.6	6.9	6.9	6.4	6.8	6.9	6.0	5.4	5.3	5.1
株主資本比率 (単位:%)	62.7	60.8	57.8	59.5	59.7	58.8	62.1	63.3	66.8	66.3	63.8
株主資本利益率(ROE) (単位:%)	5.3	5.5	6.5	6.8	6.7	6.3	8.7	9.0	8.3	8.2	8.0
ROIC (単位:%)	—	—	—	—	—	—	4.3	5.6	6.1	5.6	5.9
D/Eレシオ (単位:倍)	0.16	0.18	0.27	0.22	0.26	0.32	0.23	0.18	0.14	0.16	0.20
配当性向 (単位:%)	26.1	26.0	23.6	23.2	24.5	31.0	22.1	20.9	23.8	24.7	30.0
総還元性向 (単位:%)	26.1	154.5	61.5	58.7	96.6	72.1	22.1	20.9	23.8	24.7	30.0
期末株価 (単位:円)	4,277	4,451	4,348	4,245	5,034	5,439	6,571	7,502	6,698	3,370	2,845
株価純資産倍率(PBR) <sup>※7</sup> (単位:倍)	0.94	1.00	0.93	0.88	1.01	1.11	1.19	1.20	0.97	1.28	1.02
株価収益率(PER) <sup>※7</sup> (単位:倍)	18.58	17.80	14.67	13.16	15.40	17.80	14.50	14.23	12.24	16.66	13.13

※3 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。1株当たり金額については、株式分割後に換算した値で表示しています

※4 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

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

※6 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

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

# 5年間の非財務データ

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024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 <sup>*1</sup>	千tCO <sub>2</sub>	3,702	4,257	4,118	7,453	<b>7,267</b>
GHG直接排出量(スコープ1)	千tCO <sub>2</sub>	642	674	615	563	<b>★527</b>
GHG間接排出量(スコープ2) マーケットベース	千tCO <sub>2</sub>	409	420	400	390	<b>★392</b>
GHG排出量(スコープ3)	千tCO <sub>2</sub>	—	3,473	4,085	7,926	<b>8,095</b>
エネルギー使用量	TJ	21,630	22,576	20,876	18,447	<b>18,782</b>
再生可能エネルギー由来電力の使用量	MW/h	94,038	108,290	119,606	101,211	<b>100,704</b>
大気汚染物質排出量(NOx)	t/年	268.5	269.3	302.4	252.5	<b>182.2</b>
大気汚染物質排出量(SOx)	t/年	15.2	14.8	18.1	15.1	<b>8.0</b>
環境負荷物質(VOC)排出量	t	710	793	685	557	<b>596</b>
総取水量	百万m <sup>3</sup>	41.3	43.3	41.8	41.8	<b>★42.6</b>
取水原単位	千t/億円	1.92	1.67	1.46	1.41	<b>1.33</b>
廃棄物発生量 <sup>*2</sup>	千t	88.7	92.5	109.3	100.7	<b>★93.8</b>
使用リサイクル/売却された廃棄物合計	千t	47.3	52.0	69.0	58.6	<b>54.3</b>
リサイクル指数 <sup>*3</sup>		6.8	7.8	7.7	5.4	<b>6.7</b>
有価物指數 <sup>*4</sup>		0.59	0.61	0.49	0.46	<b>0.45</b>

\*1 2023年度よりスコープ3カテゴリ1排出量は、従来の製品に投入する原材料・部品に加えて、当社が購入した委託製造品、包装材、購入したサービス、販売目的で購入した商品に由来する排出量についても算定対象としました。そのため前年度と比較して排出量は増加しています。上記に基づき再評価した2019年度(基準年)のライフサイクル全体でのGHG排出量は、7,885千t-CO<sub>2</sub>です。

\*2 廃棄物処理外部委託量とサイト内で単純焼却または単純埋立てした量

\*3 リサイクル指数=(再資源化量+有価物化量)/単純処分量

\*4 有価物指數=有価物化量/再資源化量。有価物量は第三者に有償で売却した量

\*5 平均年間給与は、賞与および基準外賞金を含む富士フィルムホールディングス単体

\*6 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休暇を取得した人数

\*7 「ストック休暇(介護)」制度利用者を掲載

\*8 「積立有給休暇(家族介護)」「午前半日積休(家族介護)」「午後半日積休(家族介護)」「家族介護休暇」「1日介護休業」の各制度利用者を掲載

\*9 復職後3年後定着率= 前々年度の休職後の復職者のうち当年度末日まで在籍している正社員数  
前々年度休職からの復職者数

\*10 「ストック休暇(育児)」の制度利用者を掲載。育児休暇に準じる制度として、上記のほかに子の誕生時に取得可能な特別休暇(最大20日)があり、同制度の利用者を掲載

\*11 「積立有給休暇(子のヘルスケア)」「午前半日積休(子のヘルスケア)」「午後半日積休(子のヘルスケア)」「子の看護休暇」の各制度利用者を掲載。育児休暇に準じる制度として、上記のほかに子の誕生時に取得可能な特別休暇(最大20日)があり、同制度の利用者を掲載

\*12 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に配偶者が出生した男性正社員のうち、発令による休職者、失効した有休を積み立てられる休暇制度の育児目的での利用者、子の誕生時に取得可能な特別休暇制度の利用者の合計(重複除く)

\*13 「ストック休暇(ボランティア活動)」を取得した人を掲載

\*14 「積立有給休暇(ボランティア活動)」を取得した人を掲載

\*15 離職率=(自然離職+自己都合離職)÷(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、シニア転身は含まれない】

\*16 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)社員数+退職者数)【分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まれない】

\*17 離職率=自己都合退職÷(当該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、シニア転身は含まれない】

\*18 離職率=自己都合退職÷(当該年度末日の富士フィルムビジネスイノベーション(株)社員数+退職者数)【分子の離職には定年退職、移籍、シニア転身は含まれない】

\*19 TRIR(総災害度数率):100万時間あたり負傷者数(不労災死+休業+死亡+労災)

\*20 2021年度以降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

\*21 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

詳細は、「サステナビリティレポート2025」をご覧ください。

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

★は第三者保証を受けた項目です。

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>社会(S)</b>						
従業員数	名	73,275	75,474	73,878	72,254	<b>72,593</b>
うち女性従業員比率	%	28.5	30.0	30.0	30.5	<b>30.9</b>
基幹ポストにおける外国籍従業員の比率	%	27.1	27.7	27.8	28.6	<b>26.7</b>
国内富士フィルムグループの役職者に占める女性の比率	%	5.8	6.4	6.9	6.8	<b>7.3</b>
平均年間給与 <sup>*5</sup>	円	9,701,348	10,170,102	10,326,556	10,742,168	<b>11,242,845</b>
正規雇用労働者の男女の賃金の差異						
富士フィルム	%	—	—	101.1(管理職) 79.6(一般)	98.3(管理職) 79.6(一般)	<b>97.7(管理職) 82.0(一般)</b>
富士フィルムビジネスイノベーション	%	—	—	98.8(管理職) 82.1(一般)	98.1(管理職) 85.3(一般)	<b>99.6(管理職) 86.6(一般)</b>
障がい者雇用率	%	2.48	2.47	2.45	2.52	<b>2.55</b>
介護休暇取得者数 <sup>*6</sup>						
富士フィルム <sup>*7</sup>	名	28 (男18、女10)	30 (男24、女6)	42 (男30、女12)	33 (男25、女8)	<b>59 (男45、女14)</b>
富士フィルムビジネスイノベーション <sup>*8</sup>	名	70 (男55、女15)	* <sup>21</sup> 59 (男47、女12)	59 (男52、女7)	64 (男53、女11)	<b>55 (男48、女7)</b>
介護休職復職後3年後定着率 <sup>*9</sup>						
富士フィルム	%	100(4/4)	100(2/2)	100(1/1)	100(1/1)	<b>100(1/1)</b>
富士フィルムビジネスイノベーション	%	20.0(1/5)	100(5/5)	100(1/1)	50(1/2)	<b>100(2/2)</b>
育児休暇取得者数 <sup>*6</sup>						
富士フィルム <sup>*10</sup>	名	21 (男16、女5)	73 (男48、女25)	52 (男35、女17)	46 (男41、女5)	<b>203 (男173、女30)</b>
富士フィルムビジネスイノベーション <sup>*11</sup>	名	396 (男244、女152)	* <sup>21</sup> 298 (男202、女96)	272 (男241、女31)	266 (男194、女72)	<b>273 (男206、女67)</b>
育児休職復職後3年後定着率 <sup>*9</sup>						
富士フィルム	%	90.5 (38/42)	95.1 (39/41)	89.4 (42/47)	83.7 (41/49)	<b>90.9 (60/66)</b>
富士フィルムビジネスイノベーション	%	91.3 (73/80)	86.0 (92/107)	70.3 (78/111)	97.1 (68/70)	<b>80.8 (80/99)</b>
男性労働者の育児休業取得率 <sup>*12</sup>						
富士フィルム	%	—	—	52.0	66.7	<b>85.3</b>
富士フィルムビジネスイノベーション	%	—	—	82.2	83.5	<b>86.4</b>
ボランティア休暇取得者数 <sup>*6</sup>						
富士フィルム <sup>*13</sup>	名	0(男0、女0)	2(男1、女1)	0(男0、女0)	0(男0、女0)	<b>3(男3、女0)</b>
富士フィルムビジネスイノベーション <sup>*14</sup>	名	2(男1、女1)	2(男1、女1)	0(男0、女0)	1(男1、女0)	<b>3(男1、女2)</b>
離職率						
富士フィルム	%	* <sup>15</sup> 1.42	* <sup>15</sup> 1.72	* <sup>17</sup> 1.81	* <sup>17</sup> 1.8	<b>*<sup>17</sup>2.1</b>
富士フィルムビジネスイノベーション	%	* <sup>16</sup> 3.49	* <sup>16, 21</sup> 3.55	* <sup>18</sup> 4.89	* <sup>18</sup> 1.9	<b>*<sup>18</sup>1.6</b>
TRIR <sup>*19</sup>		2.34	2.07	2.70	2.24	<b>2.68</b>
研修費用 <sup>*20</sup>	円	約5.5億	約17億	約31億	約42億	<b>約34億</b>
従業員一人当たり研修費 <sup>*20</sup>	円	7,552	約2万	約3.7万	約5.2万	<b>約4.2万</b>

# 社外からの評価

## 格付け機関の評価 (2025年2月26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&プアーズ	長 期 A+ 安定的
	短 期 A-1
格付投資情報センター(R&I)	長 期 AA 安定的
	短 期 a-1+

注) —: 格付け取得せず

## 外部機関からの評価

CDP気候変動・水セキュリティ  
AリストCDPサプライヤー・  
エンゲージメント・リーダー

JPXプライム150指数



JPX日経インデックス400

DX銘柄2025  
Digital Transformation2025  
健康経営銘柄  
KENKO Investment for Health2025  
健康経営優良法人  
ホワイト5002025  
Sompo Sustainability Index  
SOMPO  
サステナビリティ・インデックスiSTOXX MUTB ジャパン  
プラチナキャリア 150 インデックス「第8回 日経スマートワーク経営調査」  
4.5星日経サステナブル総合調査  
SDGs 経営編

スポーツエールカンパニー2025



FTSE4Good

FTSE4Good Global Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector  
Relative IndexFTSE Blossom Japan Sector  
Relative Index2025 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)2025 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数MSCI日本株  
女性活躍指数(WIN)MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント指数

各指標についての詳細は、当社ウェブ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 (2025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 絡 従 業 員 数	72,593名
連 絡 子 会 社 数	270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 (2025年3月31日現在)

### ●上場証券取引所

東京

### ●株主名簿管理人

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

### ●大株主の状況

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18.9%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6.7%
日本生命保険相互会社	3.5%
GIC PRIVATE LIMITED - C	3.0%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2.9%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1.9%
GOVERNMENT OF NORWAY	1.5%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.3%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1.3%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	1.2%

### ●株式所有者分布

株 主 数 180,816名

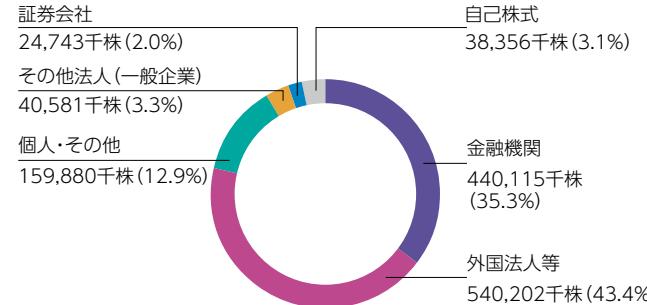
発行済株式総数 1,243,877,184株

注1 当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。

これにより発行済株式の総数は1,243,877,184株となりました

注2 上記株式分割に伴い、会社法第184条第2項の規定に基づき、2024年4月1日付で

当社定款第6条に定める発行可能株式総数を2,400,000,000株に変更しました



注1 当社は自己株式(38,355,949株)を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております

注2 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いた株式数(1,205,521,235株)を基準に算出しております

注3 持株比率は、記載単位未満を切り捨てて表示しております

## 富士フィルムグループの組織構造 (2025年9月30日時点)



## 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 2025」に開示する情報の客観性、正確性を高めるため、掲載する下記の情報に関して、SGSジャパン株式会社による第三者保証を受けています。

### 第三者保証の対象項目

#### 環境データ

- Scope1 (フロン類含む) (P32, P105)
- Scope2 (P32, P105)
- Scope3 (カテゴリー1、11) (P105)
- 取水量 (P15, P32, P105)
- 廃棄物発生量 (P105)

「サステナビリティレポート2025」の第三者保証報告書は、当社ウェブサイトをご覧ください。

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

検証項目の詳細(検証の範囲、実績、定義を含む補足説明など)は、「サステナビリティレポート2025」の各項目をご覧ください。

<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report/2025>

## 真正表明



### 「統合報告書2025」の発行にあたって

#### 吉澤 ちさと

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

当社は昨年1月に創立90周年を迎え、グループパーカス「地球上の笑顔の回数を増やしていく。」を策定しました。このグループパーカスの実現に向けて、従業員一人ひとりがパーカスへの理解・共感を深めながら、自らのアスピレーション(志)とつなげて行動に移していくことで、社会の持続可能な発展に貢献していきます。

統合報告書の発行は、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、当社の中長期的な企業価値向上への取り組みについてお伝えし、また、それを契機として相互にコミュニケーションを持たせていただく重要な機会となると考えています。発行に際して毎回いただくご意見を真摯に受け止め、それを誌面に反映し、内容を充実させる取り組みを続けています。

今回の統合報告書では、企業価値向上への取り組みを「ビジョンと原動力」「中長期成長戦略」「基盤強化と資本コスト低減への取り組み」の切り口から詳述するとともに、グループパーカスの実践とイノベーションの創出を軸にした価値創造ストーリーについて、強みの本質であるトランスフォーメーション力と関連づけながら紐解いています。加えて、長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」の目標を実現するためのアクションプランである中期経営計画「VISION2030」における収益性や資本効率向上への取り組みについて、ロジックツリーも用いながらより分かりやすくお伝えしています。さらに、長期視点からの事業ポートフォリオマネジメントの下、将来にわたる成長ドライバーに位置づける半導体材料事業について特集し、当社事業の強みや優位性を説明しています。

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、本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。そして、本報告書が、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆さんに当社の企業価値向上への取り組みの本質をご理解いただく一助となるとともに、当社グループとより深く対話いただくための起点になることを願っています。今後とも、ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただけますと幸いです。



#### 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>

©2025 FUJIFILM Holdings Corporation

2025年9月 発行

#### 免責事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。なお、2014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、2025年3月31日現在のものとなっています。