

NEVER STOP

IMPROVING THE FUTURE

FUJIFILM Holdings Corporation
INTEGRATED REPORT

2020

Value from Innovation



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

企業理念

富士フィルムグループの不変の価値観

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

ビジョン

富士フィルムグループが目指す姿

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

CONTENTS

イントロダクション

- 02 価値創造のあゆみ
- 04 変革を果たし、進化し続けるための「3つのSTEP」
- 06 事業ポートフォリオ
- 08 財務ハイライト
- 10 非財務ハイライト

マネジメントメッセージ

- 12 CEOメッセージ
- 14 COOインタビュー
- 18 富士フィルムグループの新型コロナウイルス感染症に対する取り組み

富士フィルムグループの価値創造

- 20 富士フィルムグループの価値創造プロセス
- 22 企業価値の源泉
- 24 技術が生み出す価値
- 28 価値創造のための戦略
- 32 各事業の競争優位性・機会・リスク
- 34 **特集1** ヘルスケア領域における富士フィルムグループの取り組み
- 40 **特集2** 持続可能な発展に向け、環境課題の解決へ貢献

コーポレート・ガバナンス

- 42 社外取締役座談会

45 新任社外取締役メッセージ

- 46 コーポレート・ガバナンスの状況
- 52 経営体制

財務情報/非財務情報

- 54 業績ハイライト
- 56 連結財務諸表
- 62 財務分析と評価
- 65 事業等のリスク
- 66 非財務情報

会社情報

- 68 株主価値の創出
- 69 会社概要/社外からの評価

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・投資家の皆さまにとって重要度が高いと思われる財務情報・非財務情報を中心に、成長戦略なども併せて掲載しています。当社のウェブサイトでは、本統合報告書をはじめ、「サステナビリティレポート」など、幅広いステークホルダーの皆さまに、富士フィルムグループの事業内容やCSRでのさまざまな取り組みをお伝えしていますので、是非ご覧ください。

富士フィルムホールディングスコーポレートサイト
<https://holdings.fujifilm.com/ja>

富士フィルムホールディングスサステナビリティレポート
<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/report>

価値創造のあゆみ

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

1934年～

1934年～1950年代

フィルム国産化 国内販売網確立

- 1934年設立。国産の映画用ポジフィルムの販売を開始
- X線フィルムや製版用フィルムなどを販売し、医療分野や印刷分野など事業領域を拡大
- 総合写真感光材料メーカーとしての地位を確立
- レンズ、光学機器の分野に進出

1958

一般用カラーネガフィルム・カラーペーパーの発売

技術的に複雑で高価であったカラー写真を手軽にプリントしたいというニーズに対応。写真フィルムの研究や開発・生産で培われた技術が、富士フィルムグループの事業を支える基盤となっています。



「フジカラーネガティブフィルム」

1958

「フジタック」発売

写真フィルムの支持体として開発された不燃性TACベースを「フジタック」として発売。その後、改良を重ね、液晶パネルの偏光板保護フィルムやタッチパネル、有機ELディスプレイ向け材料に技術を応用し、事業領域を拡大しています。



偏光板保護フィルム「フジタック」

1960年～1970年代

事業の拡大 技術力の向上

- 海外現地法人の設立などによりグローバル市場の開拓を開始
- 英国ランク・ゼロックス社との合併により富士ゼロックスを設立
- 世界に先駆けた高品質のカラーネガフィルムの研究開発と製品化に注力

1962 日本初

普通紙複写機の発売

英国ランク・ゼロックス社との合併により、富士ゼロックスを設立。日本初のゼログラフィー技術を使った普通紙複写機は、日本のオフィスに革命をもたらしました。以来、デジタルカラー複合機の開発・販売に加え、経営課題の解決や働き方改革に貢献するソリューションやサービスを提供しています。



普通紙複写機「Xerox914」

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

世界に先駆けて、感度400のフィルムの開発に成功。屋内・屋外を問わず、ストロボなしで失敗の少ない美しい写真が撮れるようになり、大きな反響をひきおこすとともに、富士フィルムの技術力の高さが認識されました。



「フジカラー F-II 400」

1980年～1990年代

デジタル化への挑戦 グローバル化の加速

- 「世界のFujifilm」を目指し、海外生産拠点を整備して販売を推進するなどグローバル化を加速
- 写真、医療、印刷事業におけるデジタル化をいち早く推進
- 「FCR」やデジタルカメラなど、数多くの画期的な製品を開発・発売

1983 世界初

デジタルX線画像診断装置「FCR」発売



「FCR (Fuji Computed Radiography)」

X線画像のデジタル化を世界で初めて実現した「FCR」は、30年以上にわたりトップシェアを誇っています。現在は、低線量・高画質・小型化を進めたシステムを提供しています。

1986 世界初

レンズ付フィルム「フジカラー写ルンです」発売

誰でも簡単・手軽にきれいな写真を撮れるようになり、写真需要の拡大に貢献しました。

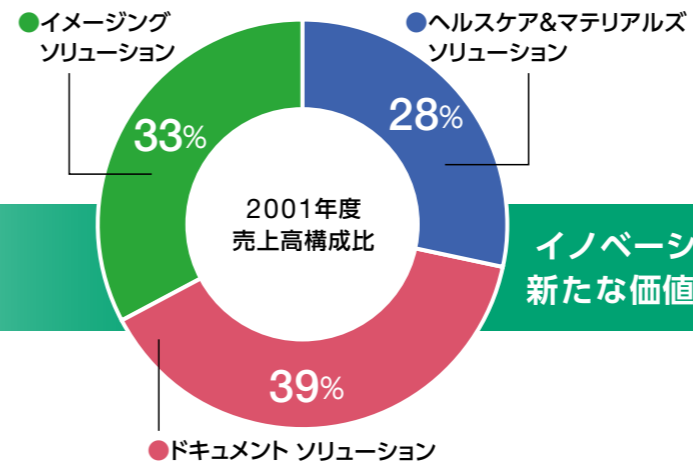


レンズ付フィルム「フジカラー写ルンです」

2000年～2016年

第二の創業期～強固な事業ポートフォリオの構築・充実

- 富士ゼロックスを連結子会社化
- デジタル化の急速な進展をとらえ、事業構造を転換
- 富士フィルム先進研究所を設立
- 富士フィルムホールディングスを設立し、持株会社体制に移行



2007 日本初

再生医療等製品として自家培養表皮「ジェイス®」が製造販売承認取得



自家培養表皮「ジェイス®」

ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(2014年連結子会社化)が開発。その後も、継続して新規再生医療等製品の開発や生産技術革新に取り組み、人々の生活の質(QOL)の向上と再生医療の産業化促進に貢献しています。

2012 世界初

新世代磁性体バリウムフェライト(BaFe)を使用した大容量テープの製品化に成功



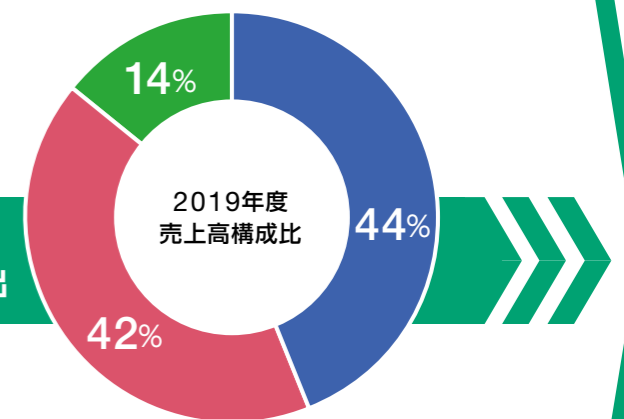
「FUJIFILM LTO Ultrium8データカートリッジ」

磁性体にBaFeを使用することで、データ容量を飛躍的に向上させるとともに、コスト面でも優れた高品質のコンピュータ用磁気テープを提供しています。

2017年～

事業ポートフォリオを強化し、さらなる飛躍を目指して

- 2030年度を目標としたCSR計画「Sustainable Value Plan 2030」を策定
- ヘルスケア領域を主力事業として大きく成長させるべく、M&Aを加速
- ドキュメント事業強化のため、富士ゼロックスを完全子会社化



2018

AI技術ブランド「REILI」発表



読影ビューワ「SYNAPSE SAI viewer」

富士フィルムが70年以上にわたり培ってきた画像処理技術を応用し、医療分野で活用できるAI技術を「REILI」のブランドで展開。画像診断における医師の診断支援やワークフローの改善に取り組んでいます。

2019

世界最高1億2千万画素のラージフォーマットセンサー搭載「FUJIFILM GFX100」発売



「FUJIFILM GFX100」

フルサイズの1.7倍の面積を持つイメージセンサーを搭載した「GFXシリーズ」のフラッグシップモデル。写真フィルムの研究・開発で培った独自の色再現技術などの組み合わせで世界最高峰の写真画質を実現した革新的なミラーレスデジタルカメラです。

変革を果たし、進化し続けるための「3つのSTEP」

富士フィルムグループは、フィルムの国産化を目指した技術開発、イーストマン・コダックからの米通商法301条提訴、オイルショックやシルバーショックによる原材料価格の高騰など、度重なる試練に立ち向かい、乗り越えてきました。中でも2000年以降、急激なデジタル化の進展により主力ビジネスであった写真の市場が縮小し、本業消失の危機に直面しましたが、事業構造を大胆に転換するとともに、培ってきた技術をイノベティブに進化させることで事業領域を拡大。世の中に高品質な製品・サービスを提供し、成長を続けています。現在の事業基盤を築いてきた過程とさらなる成長に向けた取り組みについて、企業の進化の過程を3つのステップで説明します。

STEP 1 環境の変化に素早く、適切に対応する

写真フィルム需要の急減に対応し、大きく事業構造を転換 強固な事業基盤を構築

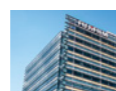


事業構造を大胆に転換

写真フィルムの世界需要がピークであった2000年、写真フィルムや印画紙などを扱う写真事業は、富士フィルムの売上の約6割を占め、営業利益の約3分の2を稼ぎ出していました。しかしその後、デジタル化が驚異的なスピードで進展。デジタルカメラやスマートフォンの台頭により写真フィルムの市場は年率2~3割のスピードで縮小し、2010年にはピーク時の10分の1以下にまで落ち込みました。

「本業消失」という創業以来最大の危機に直面した富士フィルムは、大胆な改革に着手します。まず、写真関連事業を中心に、生産設備や研究開発組織、販売組織、現像所などの再編を実施。市場規模に見合った体制にすることで、写真関連事業を安定的に存続させられる体制を構築。他社がカメラ・フィルム事業からの撤退を

発表する中、事業を継続し、「写真文化を守る」ことを宣言しました。一方で、事業の多角化を進めるため、写真フィルムの開発・生産で培った技術の棚卸しを実施し、これらを応用できる分野を検討。成長領域に設備投資や研究開発を集中させました。



連結経営の強化

富士フィルムと富士ゼロックスのシナジー効果を最大限発揮させるべく、2006年に両社を束ねるホールディングカンパニー制をスタート。同時に、社名を「富士写真フィルム」から「富士フィルム」へと変更し、写真関連事業にとどまらず、広く事業を展開していくという決意を表明しました。

世界初のフルデジタルカメラを開発

富士フィルムは写真フィルムメーカーでありながら、将来のデジタル化をいち早く予見し、1970年代からデジタル技術に関する研究・開発を進めていました。そして、1988年に世界初のフルデジタルカメラ[FUJIX DS-1P]を発表。1989年にはデジタルカメラ[FUJIX DS-X]を初めて量産化し、発売しました。その背景には、既存の製品に固執せず、常に新しい価値を創造してきた企業文化がありました。



[FUJIX DS-1P]

STEP 2

変化を予測し、先手を打つ

マーケットの先を読み、新たな戦略の構築やM&Aなど事業への投資を実行



デジタルカメラ市場で独自のポジションを築く

デジタルカメラの登場以降、市場の拡大を牽引したのが「コンパクトデジタルカメラ」です。しかし、価格競争の激化に加え、スマートフォンの普及・カメラ性能の向上などの影響で、その世界需要は2011年をピークに減少へ転じます。富士フィルムはこの変化を予測し、2011年に世界初の光学/電子式ファインダー搭載、画質やデザインにこだわったプレミアムコンパクトデジタルカメラ[FUJIFILM X100]を発売。確かな手ごたえとともに高級化路線へと舵を切りました。

現在は、Xシリーズに加えてGFXシリーズとそれらの豊富なラインアップの交換レンズなどを展開。今後も事業成長を加速させていきます。



バイオCDMO市場に参入

副作用が少なく、高い効果が期待されるバイオ医薬品のCDMO(開発・製造受託)は、年率8%以上で成長している市場です。富士フィルムは、市場の拡大を見据え、2011年にバイオCDMO企業2社を買収。バイオCDMOビジネスに本格参入しました。

バイオ医薬品の製造には微生物や動物細胞を扱うため、温度や酸素供給量、老廃物管理などの製造条件を一定に保ち、徹底して品質を管理することが不可欠であり、ここに、富士フィルムグループが写真フィルムの製造で培ったプロセスエンジニアリングなどの高度な生産技術が応用されています。今後、ビジネスを一層拡大していくため、2019年に米バイオ医薬品大手バイオジェン社の製造子会社を買収したほか、生産能力増強に向けて積極的に設備投資を進めています。

▶ バイオCDMO事業の詳細はP38~をご覧ください。

STEP 3

自ら変化を作り出す

先進独自の技術で社会にポジティブなインパクトをもたらす新たな価値を生み出し、マーケットを創出



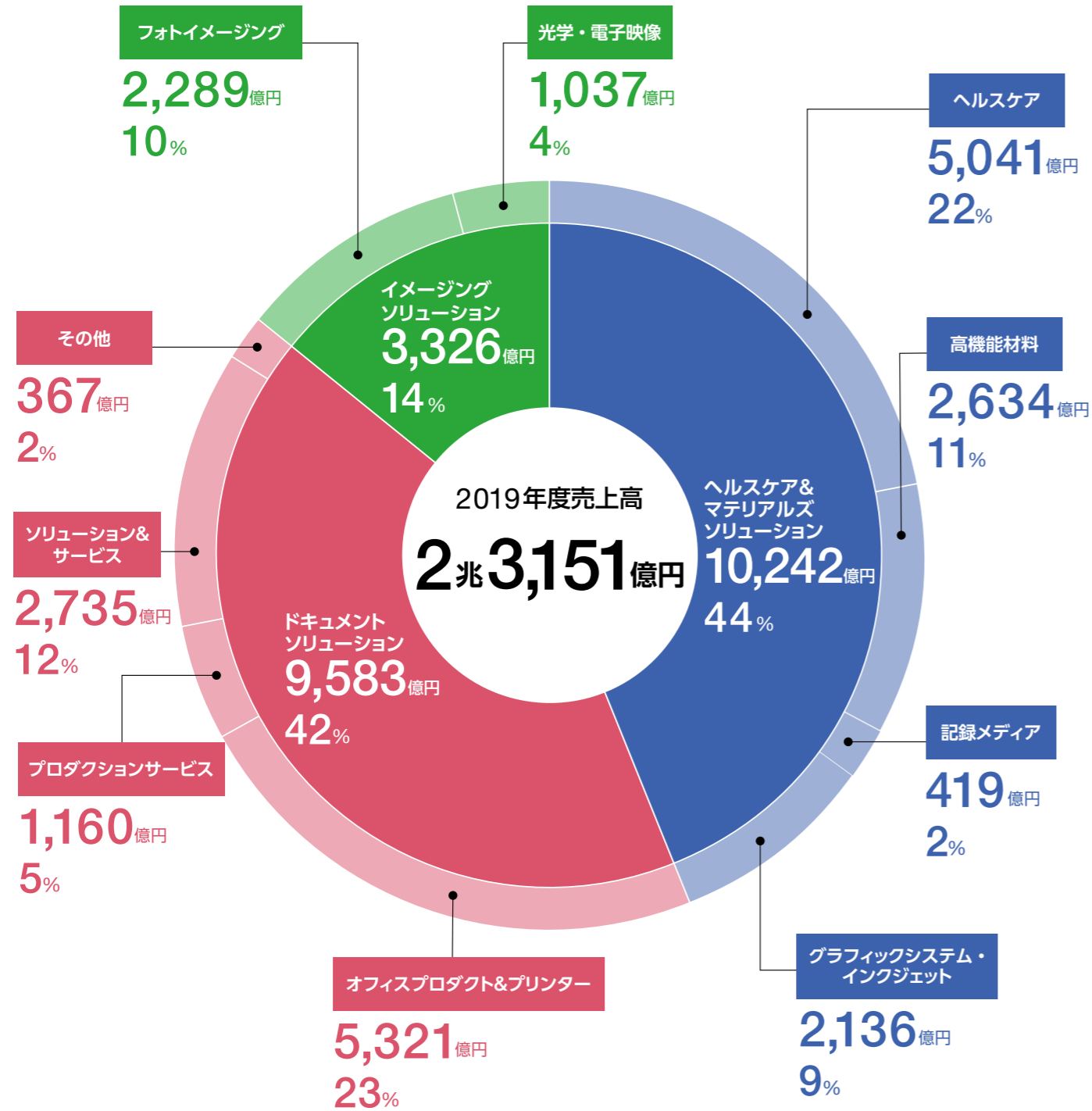
再生医療分野における取り組み

がん領域や加齢黄斑変性など、既存医療では治すことが難しい「アンメットメディカルニーズ」に対する有効な治療法として期待される「再生医療」。富士フィルムは2010年から本格的に再生医療事業をスタートしました。写真フィルムの研究・開発で培ってきたプロセスエンジニアリングなどの技術に加え、グループ会社であるジャパン・ティッシュ・エンジニアリングの細胞生産技術、FUJIFILM Cellular Dynamicsの世界トップのiPS細胞関連の開発・製造技術、富士フィルム和光純薬やFUJIFILM Irvine Scientificの培地に関する開発・製造技術など、多彩な技術を保有しています。いまだ発展途上である再生医療の実用化・産業化に向け、富士フィルムはリーディングカンパニーとして、グループシナジーを最大限発揮し、事業を展開していきます。



事業ポートフォリオ

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




ヘルスケア&マテリアルズソリューション

重点事業分野である「ヘルスケア」「高機能材料」をはじめ、BtoB中心に多彩な事業を展開

ヘルスケア メディカルシステム、医薬品、バイオCDMO、再生医療、ライフサイエンス事業を展開	高機能材料 ディスプレイ材料、産業機材、電子材料、ファインケミカル事業を展開	医用画像情報システム 国内シェア&世界シェア No.1 ^{※1}  医用画像情報システム (PACS) [SYNAPSE]	偏光板保護フィルム 世界シェア No.1 ^{※1}  偏光板保護フィルム [フジタック]
記録メディア コンピューター用磁気テープ、データアーカイブサービスなどを提供	グラフィックシステム・インクジェット 製版フィルム・CTP (Computer-to-plate) 版、インクジェットデジタルプレス、産業用インクジェットプリンター用ヘッドなどを提供	イメージセンサー用カラーレジスト世界シェア No.1 ^{※1}	



ドキュメントソリューション

オフィス向けに複合機やサービスなど、ドキュメントに関わる事業を展開

オフィスプロダクト&プリンター オフィス向けのデジタル複合機、プリンター、消耗品の提供、およびクラウド・モバイルを活用したドキュメントに関わるソリューションを提供	プロダクションサービス 商業印刷分野で、高速・高画質のデジタル印刷システムの提供やデジタル化を支援する印刷ソリューションの提供	A3カラー複合機 アジア・パシフィック地域における販売台数シェア No.1 ^{※2}	ドキュメントハンドリング・ソフトウェア [Docuworks] 累計出荷数 750 万ライセンス
ソリューション&サービス 働き方やビジネス変革の鍵となるドキュメントおよび業務プロセスのデジタル化促進による経営課題の解決支援		 [ApeosPort C5570]	

イメージングソリューション

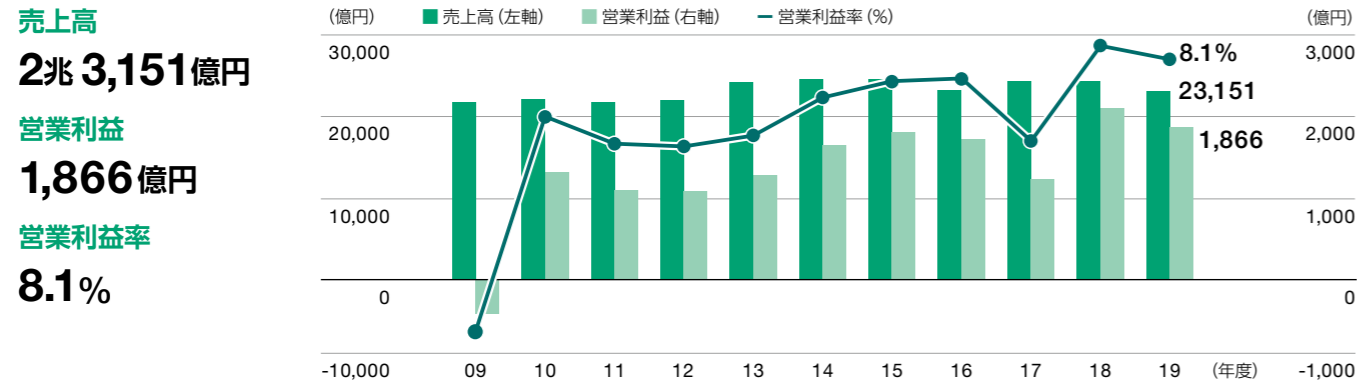
「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを提供

フォトイメージング カラーフィルムや写真プリント用カラーペーパー・サービス・機器、インスタントフォトシステムなど、「撮影」から「出力」までに関わる製品・サービスを提供	光学・電子映像 電子映像分野では、デジタルカメラや交換レンズを提供 光学デバイス分野では、テレビカメラ用レンズやシネマレンズ、各種産業用レンズを提供	インスタントカメラ「チェキ」グローバル累計販売台数 5,000 万台以上  [instax mini 11]	4Kカメラ対応の放送用ズームレンズ 世界初 ^{※3}  [FUJINON UA70x8.7 BESM]
---	---	---	--

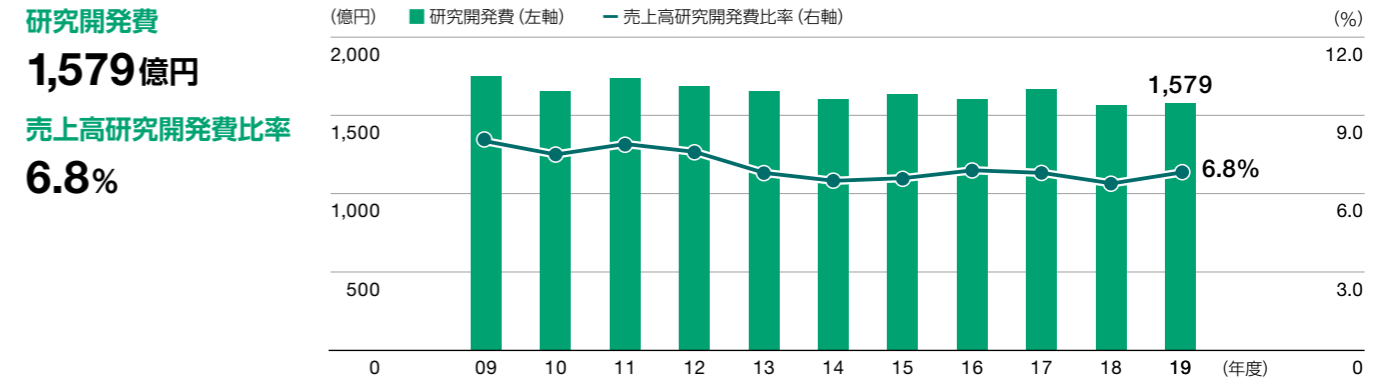
※1 富士フィルム調べ ※2 富士ゼロックス調べ
 ※3 2/3インチセンサー搭載の放送用4Kカメラに対応する光学性能を備えたポータブルタイプ放送用ズームレンズとして(富士フィルム調べ)

財務ハイライト

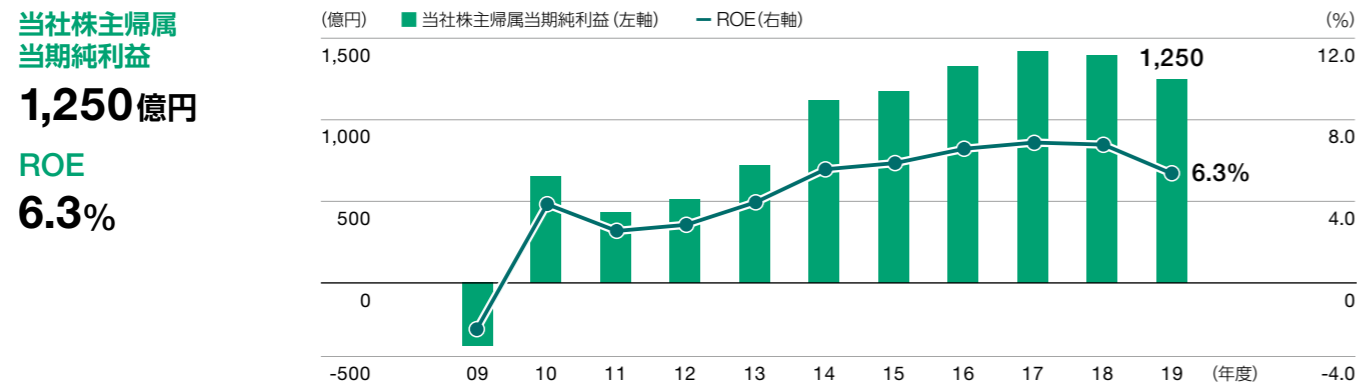
注) 2009年度～2019年度の数値データはP54～55に掲載しています。



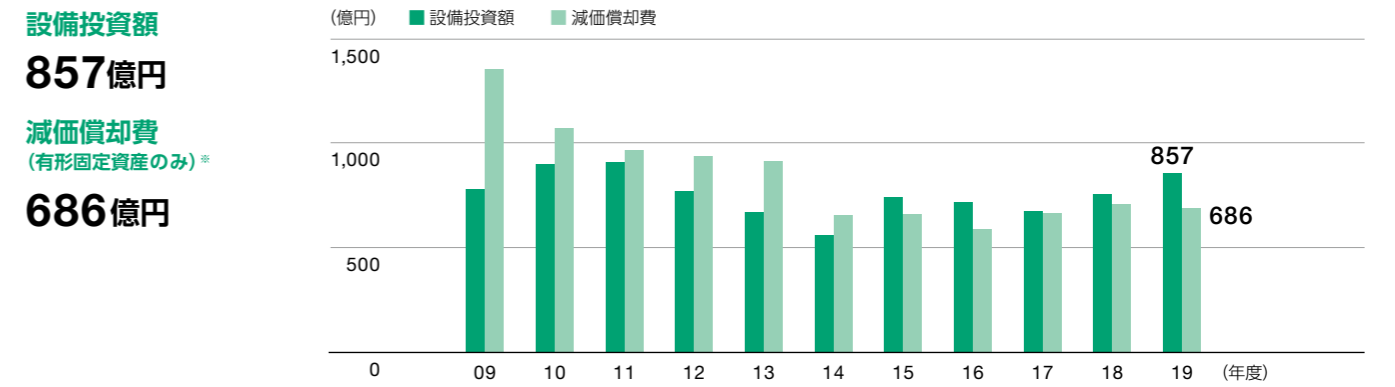
2019年度の売上高は、メディカルシステム事業、バイオCDMO事業、再生医療事業、電子材料事業などで売上を伸ばしましたが、フォトイメージング事業、光学・電子映像事業、ドキュメント事業の売上減少などにより2兆3,151億円(前年度比 4.8%減)となりました。営業利益は、1,866億円(同 11.1%減)、営業利益率は8.1%(同 0.5ポイント減)となりました。



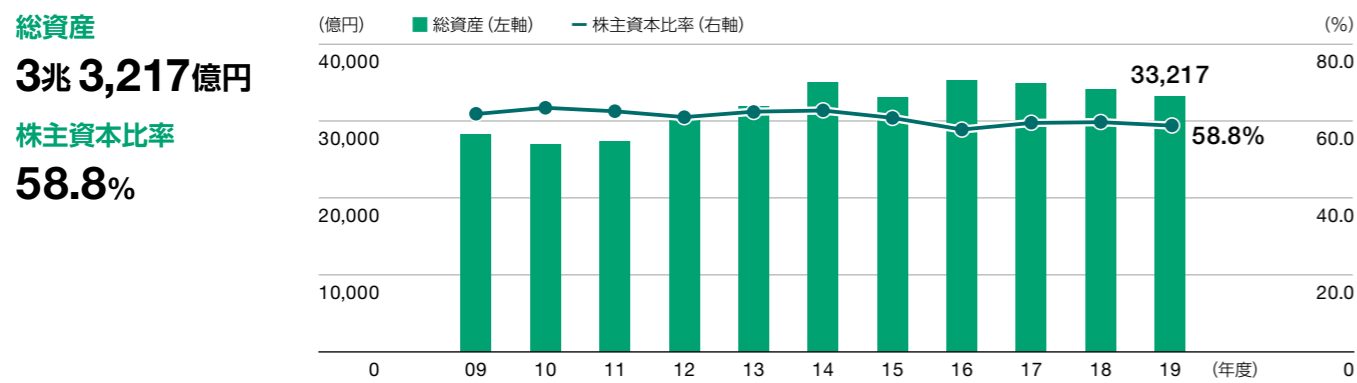
2019年度の研究開発費は、1,579億円(前年度比1.1%増)、売上高研究開発費比率は6.8%(同 0.4ポイント増)となりました。



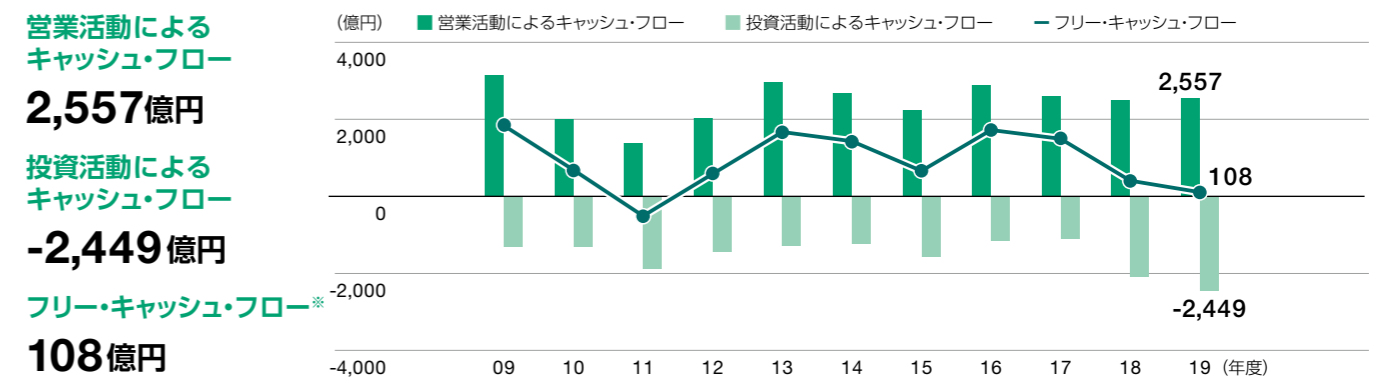
2019年度の当社株主帰属当期純利益は、1,250億円(前年度比9.5%減)となりました。また、ROEは6.3%(同 0.4ポイント減)となりました。



2019年度は、高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主な目的として、総額857億円の設備投資を実施しました。また、減価償却費は、686億円となりました。
* ドキュメントソリューション部門等のレンタル機器分を除いています。



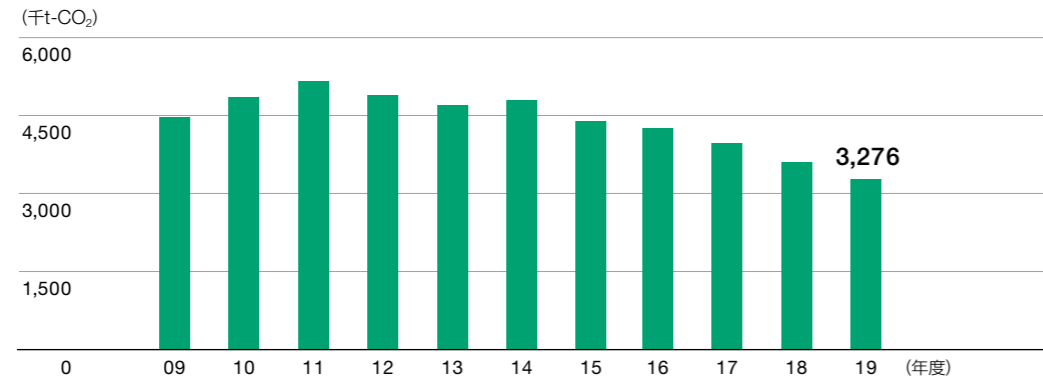
2019年度の総資産は、3兆3,217億円(前年度末比2.7%減)となりました。株主資本比率は58.8%(同 0.9ポイント減)となり、資本構成の安定性を維持しています。



2019年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、受取債権の減少などにより、2,557億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業の買収などにより、2,449億円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは108億円の収入となりました。
* フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

非財務ハイライト

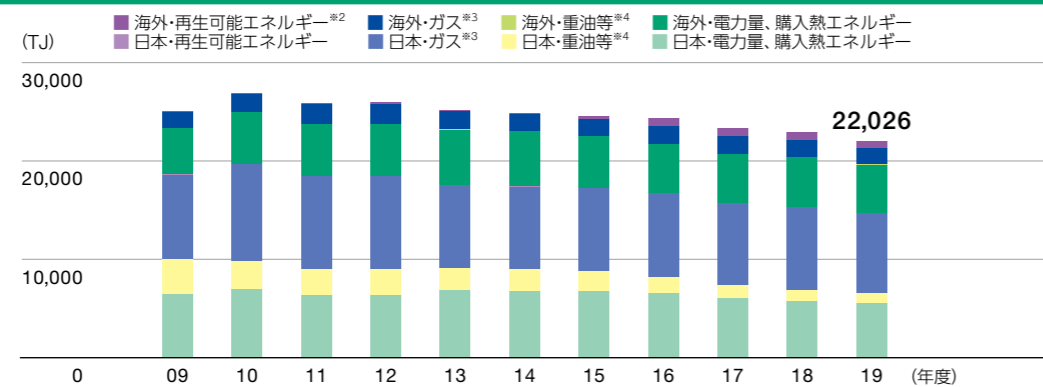
製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量



パリ協定が目指す脱炭素社会の実現に向け、2030年度をゴールとするCO₂排出削減目標を設定。製品ライフサイクル全体(原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄」)のCO₂排出量を45%削減*する目標に対し、2019年度末時点で30%削減*の3,276千t-CO₂となりました。また、製品のライフサイクル全体でのCO₂削減に加え、製品・サービスの提供を通じた社会でのCO₂削減への貢献を進めています。

* 2013年度比

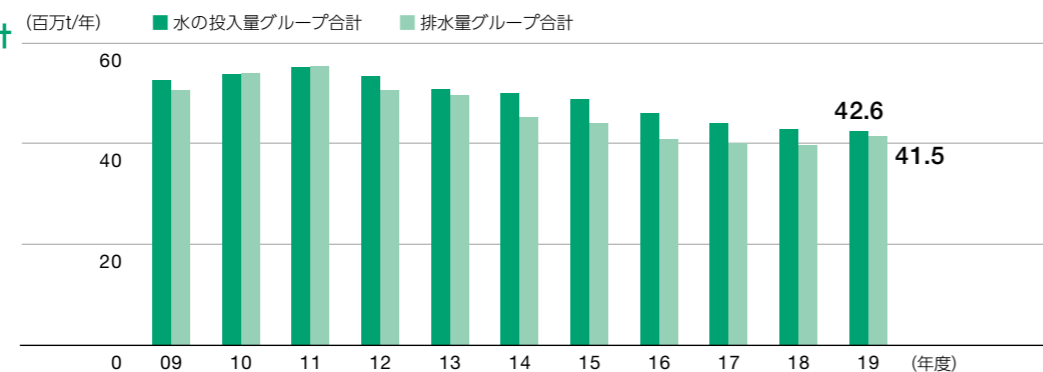
エネルギー使用量



2019年4月、事業活動で使用する電力を100%再生エネルギーとすることを旨とする国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟。2050年度までに、すべての購入電力を再生可能エネルギー由来電力に転換し、当社が使用するエネルギーでのCO₂排出量ゼロを目指しています。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CO₂排出削減の追求などをグループ内で積極的に展開することにより、2019年度のエネルギー使用量は3.8%削減*5の22,026TJとなりました。

*1 単位発熱量については省エネ法に準拠
 *2 FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.(EF)は2015年度期中より100%風力発電の供給を受けていたため、再生可能エネルギーに組み入れた
 *3 天然ガス、液化天然ガス(LNG)、都市ガス、ブタン、液化石油ガス(LPG)の合計 *4 A重油、C重油、灯油、軽油、ガソリンの合計 *5 対前年同期比

水の投入量グループ合計

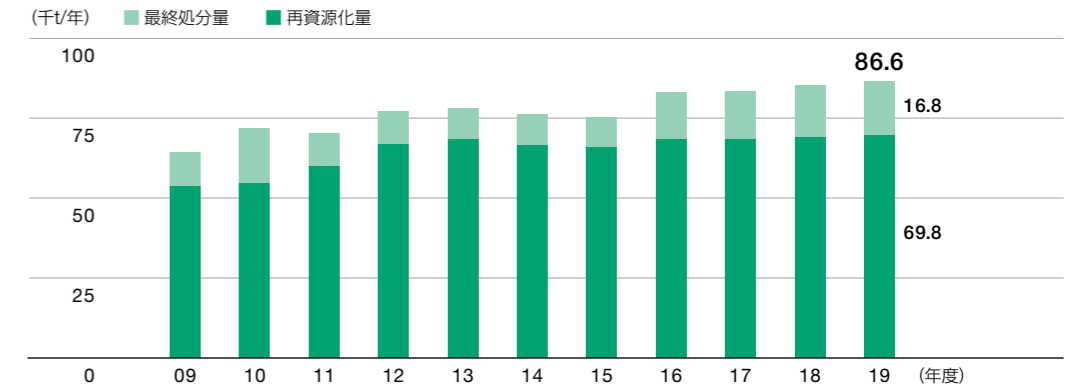


写真フィルムの製造に欠かせないきれいな水を確保するため、創業時から水投入量の削減、水のリサイクル利用に取り組んできました。2030年度までに、富士フィルムグループによる水投入量を30%削減*2することを目標としており、2019年度末時点で投入量は15%削減*2の42.6百万t/年、排水量は41.5百万t/年となりました。

*1 事業活動で使用した水、雨水、その他含む
 *2 2013年度比

廃棄物発生量

86.6千t/年
 最終処分量 16.8千t/年
 再資源化量 69.8千t/年

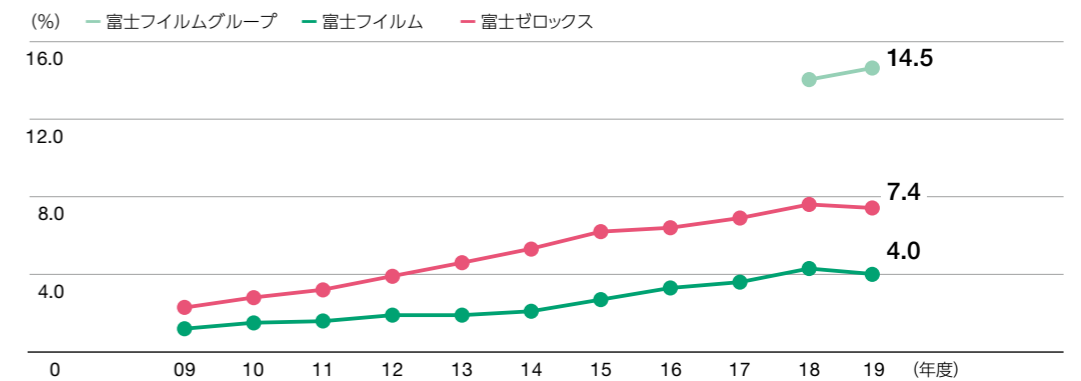


リサイクルや省資源を考慮した製品設計を展開するとともに、製造段階での廃棄物は、地域ごとに社会状況を踏まえた削減活動を進めています。2030年度までに廃棄物発生量を30%削減*3することを目標にしていますが、2016年度以降、新規事業の拡大やプラスチック類の国際的な輸入規制強化によりリサイクルが困難になったことなどから最終処分量が増加。2019年度末時点で11%増加*3の16.8千t/年となりました。

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

女性管理職比率

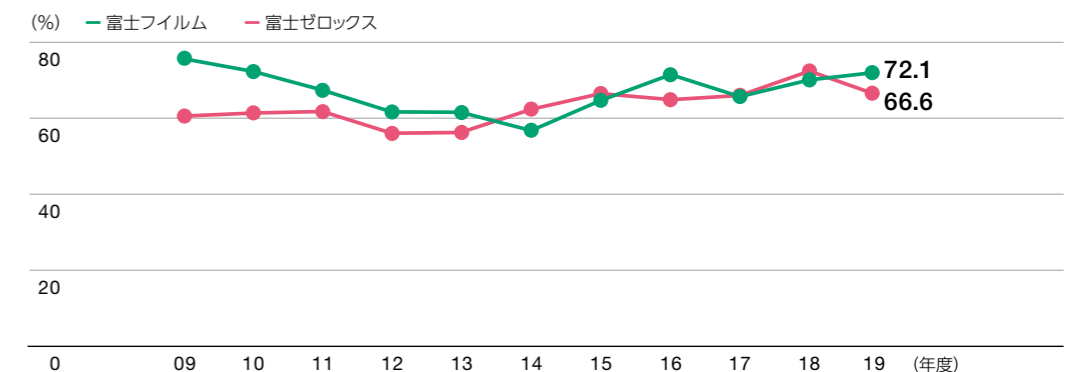
富士フィルムグループ 14.5%
 富士フィルム 4.0%
 富士ゼロックス 7.4%



「Sustainable Value Plan 2030」では、「働き方」の領域において多様な従業員が活躍できるための仕組みや職場づくりを重点課題としています。その取り組みの一つが、役員および管理職に占める女性比率の向上です。2030年度末までに富士フィルムグループで25%とする目標を掲げており、2019年度末時点で、14.5%となりました。なお、富士フィルムは4.0%、富士ゼロックスは7.4%となりました。

有給休暇消化率

富士フィルム 72.1%
 富士ゼロックス 66.6%



多様な従業員一人ひとりが自分の強みを持ち、能力を最大限に発揮し、社内外のステークホルダーと連携しながら、効率的な働き方で成果を出すことを重視し、そのための環境整備を進めています。休暇制度においては、従業員のワークライフバランスに配慮した休暇制度の導入を図っており、2019年度末時点で有給休暇消化率は富士フィルムで72.1%、富士ゼロックスで66.6%となりました。

CEOメッセージ



代表取締役会長・CEO
古森 重隆

果たすべき役割を見極め、 新たな価値を提供し続ける

現在、人類は新型コロナウイルス感染症と闘っています。感染が落ち着きを見せている国や地域もありますが、世界規模で見ればこのウイルスは猛威を奮い続けています。新型コロナウイルスの出現により、人々の生活は急激に、そして大きく変化し、人々のメンタリティーは萎縮、経済も大きくダメージを受けました。

この脅威に立ち向かうべく、さまざまな対策が講じられ、治療薬やワクチンの研究開発が活発に行われるなど、各国・各企業が新型コロナウイルス感染症流行の抑止や終息に向けて取り組んでいます。

富士フィルムグループも、新型コロナウイルス感染症流行の抑止や終息に向けた製品・サービスを提供し、社会に貢献しています。富士フィルム富山化学が開発し、新型コロナウイルス感染症に対する効果が期待される抗インフルエンザウイルス薬「アビガン錠」は、日本政府の国家備蓄や海外からの提供要請に応え、スピーディーに増産体制を構築、さらに、インド大手製薬会社および医療物資・医薬品提供会社と提携を行い、グローバルでの迅速な開発・供給体制を整えました。また、バイオCDMO事業では米国や英国政府の調達する新型コロナウイルス感染症ワクチン候補の原薬製造を受託するなど、ワクチン・治療薬の開発・製造を支援しています。

そのほかにも、肺炎診断のための医療診断機器の提供やAI技術の開発、高機能材料領域やドキュメント領域では新たな働き方をサポートする材料やサービス・ソリューションを提供するなど、幅広い分野で社会からの期待に応えています。

企業の存在価値は、社会に有用な 製品・サービスを提供し続けること

これらのコロナ禍における富士フィルムグループの貢献は、これまで準備してきた結果であり、決して偶然ではありません。

私は、これまで社会に有用な新たな価値を生み出し続け、事業を通じて社会課題を解決することが企業の役割だと考え、経営を進めてきました。業態転換を行う際、富士フィルムグループが保有する技術の棚卸を行い、市場の成長性も踏まえたうえで、継続的に優れた価値を提供し続けられる事業領域を定めました。その一つが医薬品事業です。

そして、医薬品市場に本格参入する際に感染症領域に強みを持ち、抗インフルエンザウイルス薬「アビガン錠」というパイプラインを保有していた富士フィルム富山化学を買

収したのは、ペストやスペイン風邪など、歴史的にも人類の脅威であり、現代においても重要な解決すべき社会課題の一つである感染症への対応・対策に貢献できると考えたからです。

さらに、写真フィルムの研究開発で培った富士フィルムグループの技術や人材が社会課題の解決に貢献できると確信し、21世紀に伸ばすべき最も重要な産業であるヘルスケア領域などに事業を展開し、積極的に投資を続けてきました。その結果として、現在のような厳しい状況の中でも、社会に価値ある製品やサービスを提供できる強固なポートフォリオの構築ができています。コロナ禍で市場からの退場を余儀なくされる企業もある中、富士フィルムグループは常に社会に新たな価値を提供し、利益を上げ、それを再投資しながら成長し、そして社会に貢献し続ける企業として存続していきます。

さらに強い企業へ

新型コロナウイルス感染症流行前のように世界中の人々が安心して自由に動ける生活を取り戻すには、しばらく時間がかかるでしょう。

今回の新型コロナウイルス感染症は、グローバル化の進展によって、かつてないほどに世界中に蔓延し、グローバル化に伴うサプライチェーンなどの問題点も明らかになりました。

これまで人々が求めてきたグローバル化の流れは、今後も変わらないと見ていますが、防疫などさまざまな対策の強化、デジタルトランスフォーメーションの加速など、社会システムや生活様式は大きく変わりはじめています。

社会がドラスティックに変化していく中で、社会から期待される当社が果たすべき役割を見極め、なすべきことを成し遂げる。さらに、新型コロナウイルスとの共生や流行終息後の世界を見据えて、新たな価値を提供し、変化を作り出すことを目指していきます。過去にも大きな危機を経験した当社には、この変化に立ち向かい、乗り越える強さがあると確信しています。

株主の皆さまには、今後の成長にご期待いただくとともに、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

COOインタビュー

大きな変化を 機会ととらえ、 成長戦略を構築し、 次なる飛躍へ

代表取締役社長・COO
助野 健児



Q 2017年度から取り組んできた「VISION2019」の振り返りと今後の成長について教えてください。

A 2020年3月に終了した3カ年の中期経営計画「VISION2019」では、各事業をその成長段階に応じて「収益力の向上」「成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、さらなる収益力の向上による安定的なキャッシュの創出、事業成長加速による売上・利益の拡大、そして当社の未来の柱となる事業への投資を行い、これまでに構築した事業ポートフォリオの強化を進めてきました。

本中期経営計画の最終年度である2019年度は、第4四半期に新型コロナウイルス感染症の影響やアジア・パシフィック地域で為替影響を受けたことなどにより、売上高2兆3,151億円、営業利益は1,866億円となりました。このうち、新型コロナウイルス感染症の流行拡大で、経済活動や消費活動が制限されたことによるマイナス影響は、売上高で470億円、営業利益で260億円となり、当初計画していた業績目標には届きませんでした。

しかし、「VISION2019」において、重点課題と位置づけ

た2つの課題に対して大きな進捗があったと考えています。一つ目の課題である「ヘルスケア領域の成長加速」については、メディカルシステム事業が医療IT、内視鏡、体外診断(IVD)など各分野で成長を実現したことに加え、バイオCDMO事業の独自の高生産性技術や豊富な製造実績が高く評価され、世界の大手製薬メーカーなどから受注を獲得し、大きく売上を伸ばしました。今後の受注拡大や高まるバイオ医薬品の受託ニーズに対応するための積極的な能力増強や投資を行っています。また、もう一つの課題であった「ドキュメント事業の収益力強化」については、業務改革や構造改革を強力に遂行したことで、収益力の向上を実現し、営業利益率は当初計画から1年前倒しで10%以上を達成、体質強化を実現しています。

一方で、「収益力の向上」と位置づけた事業の中で、電子映像事業のミラーレスカメラのエントリー分野やグラフィックシステム事業のCTP版など一部の製品において、急激な市場環境の変化による需要の落ち込みが進行していま

す。このステージの多くの事業が新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響を受けており、危機に際しても事業の収益力向上に向けた取り組みを一層強化しています。

また、各事業の収益性向上により生み出されたキャッシュを活用し、戦略的なM&A投資を行うとともに、株主の皆様への還元を実施して、さらなる事業成長と資本効率の向上を加速させました。富士フィルム和光純薬やFUJIFILM Irvine Scientific、FUJIFILM Diosynth Biotechnologies Denmark ApSなど、ヘルスケア領域や富士ゼロックス完全子会社化のための株式取得などのM&A投資を行いました。また、株主還元については、2019年度までの3年間に、計画通り合計3,000億円の配当と自社株取得を実施してきました。

新型コロナウイルス感染症により、生活や働き方が大きく変化するような、これまでに経験したことのない事態に直面する中、2020年度を新型コロナウイルス感染症影響への対応と次の飛躍に向けた準備の期間と位置づけ、次期中期経営計画は2021年度を初年度として策定を進めることとしました。今後の成長に向けて、社会の大きな変化を

機会ととらえて、新型コロナウイルス感染症流行終息後の世界を見据えた戦略を構築していきます。

2020年度については、厳しい環境の中でも、各事業における収益性の向上に努めるとともに、「ヘルスケア領域と高性能材料領域の事業成長」と「ドキュメント事業の新たな成長戦略」を進めていきます。また、財務面では、キャッシュ管理を強化し、財務の健全性を維持していきます。本年度よりROE^{*1}の向上に向けた事業部門の評価指標としてROIC^{*2}とCCC^{*3}を導入し、これらの視点での管理を強化することで、キャッシュ創出力を最大化していきます。各事業でのコストダウンを進め、収益性の向上を図る一方で、成長のための設備投資や研究開発費については、必要な領域にメリハリをつけて重点的に資金を投入し、次なる飛躍へとつなげていきます。なお、年間配当は一株当たり95円を維持していきます。

*1 Return on Equity：自己資本利益率

*2 Return on Invested Capital：投下資本利益率

*3 Cash Conversion Cycle：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

Q ヘルスケア領域での取り組みについて教えてください。

A 「VISION2019」では、「ヘルスケア領域の成長加速」を重点課題と位置づけ、経営リソースを投入してきました。

ヘルスケア領域の中でも、メディカルシステム事業とバイオCDMO事業が売上を力強く牽引しています。メディカルシステム事業では、世界でトップシェアを占める医用画像情報システム(PACS)「SYNAPSE」を核に、X線診断装置、内視鏡、超音波診断装置、体外診断など幅広いラインアップを展開して、総合的なソリューションをグローバルに提供することで成長を実現させてきました。医療IT分野では、長年培ってきた独自の画像処理技術に加えて、「REILI(レイリ)」というブランドのもと、医療現場のワークフローを支援するAI技術の開発と実用化を進めています。

2019年12月、さらなる成長に向けて、約1,500億円の売上規模を持つ日立製作所の画像診断関連事業の買収を決定しました。製品ラインアップの拡充により、ワンストップでトータルソリューションの提供が可能になるだけでなく、新たに獲得するCTやMRIなどの製品と当社の画像処理・AI技術を組み合わせることで、付加価値の高いソリューションの提供を実現し、メディカルシステム事業のグローバル展開を加速させます。

バイオCDMO事業は、抗体医薬品やホルモン製剤、遺伝子治療薬、ワクチンなどあらゆる種類のバイオ医薬品の開発・製造受託を行っています。業界をリードする独自の高生産性技術や顧客のニーズに幅広く応える製造設備、業界有数の受託実績などが市場から高い評価を受け、順調に受注を獲得。2019年8月には、高まる受託ニーズに対応するため、米国のバイオ医薬品大手バイオジェン社からデンマークの製造子会社を買収しました。デンマーク拠点は、ビル&メリンダ・ゲイツ財団などが立ち上げた新型コロナウイルス感染症の治療推進プロジェクト「COVID-19 Therapeutics Accelerator」より、新型コロナウイルス感染症治療薬のグローバル供給のためのパートナーとして選定され、治療薬のプロセス開発と製造を受託。米国・英国拠点では、それぞれの政府が調達する新型コロナウイルス感染症ワクチン候補の原薬製造を受託するなど、新型コロナウイルス感染症の流行抑止や終息にも貢献しています。バイオCDMO事業は、この市場に本格的に参入した2011年度から2019年度までの間、バイオ医薬品市場の成長率を大きく上回る年平均成長率20%を実現してきました。今後も顧客のニーズに応える能力増強などを継続し、2025年度には2,000億円以上の売上を目指します。

COOインタビュー

また、医薬品事業では、パイプラインの開発を、特長ある当社の技術を生かせる領域に集中させ、研究開発の効率化とアンメットメディカルニーズへの対応を両立させています。2019年9月にはアルツハイマー型認知症治療薬「T-817MA」の臨床第II相試験を欧州で開始しました。ドラッグ・デリバリー・システム分野においては、当社独自技術を活用したリポソーム製剤「FF-10850」「FF-10832」(抗がん剤)の臨床第I相試験を米国で進めています。

再生医療事業は、2020年3月に、iPS細胞の開発・製造・販売のリーディングカンパニーであるFUJIFILM Cellular Dynamicsにおいて、治療用iPS細胞のためのcGMP対応新生産施設「i-FACT」の稼働を開始しました。自社再生医療製品の開発を加速させるとともに、開発・受託サービスを展開していきます。創薬支援事業においては、製薬企業・アカデミア向けの創薬支援用iPS細胞由来分化細胞の事業展

開を拡大しています。さらに、ベンチャー企業などへの投資を通じて、再生医療に関する最新技術やノウハウへのアクセスを獲得することで、技術開発を加速し、再生医療分野の産業化に貢献していきます。

当社は、再生医療事業でのiPS細胞や、細胞の培養に必要な培地、バイオCDMOなど、バイオ医療分野でのビジネスの拡大を進めています。この領域における研究基盤を強固なものとするため「バイオサイエンス&エンジニアリング研究所」を米国に設立するなど、グループ会社が持つ最先端技術・ノウハウを結集・融合させて、バイオ医療の先進的な研究開発に取り組んでいます。

当社は「トータルヘルスケアカンパニー」として、「予防」「診断」「治療」の各分野で事業を強化し、医療の質の向上、人々の健康増進に貢献していきます。

Q ドキュメント事業での取り組みについて教えてください。

ドキュメント事業では、2017年度から収益性向上・体質強化のための業務改革・構造改革を進めてきました。合理化や製品ラインアップの最適化だけでなく、開発スピードの短縮による原価低減や業務効率化などを進め、2019年度には、当事業の過去最高益となる営業利益1,050億円を実現するなど強固な事業基盤を構築しています。

ドキュメント事業の、新たな戦略による成長とさらなる収益性の向上を実現するため、2019年11月、Xerox Corporation(以下、XC)が保有していた富士ゼロックス株式会社25%を取得し、富士ゼロックスを当社の完全子会社にしました。2020年1月には、XCの技術およびブランドの使用、販売テリトリーなどを規定した「技術契約」を2021年3月31日に終了することを決定し、2021年4月から「富士フィルムビジネスイノベーション」に社名を変更して、富士フィルムブランドでビジネスを展開することを発表しました。

これらの施策により今後は、ワールドワイドでのOEM供給や革新的な新製品の導入に加え、富士フィルムと富士

ゼロックスの技術を組み合わせた、ドキュメント分野にとられない領域でのビジネス展開や、富士フィルムの販売チャネルを活用した欧米への進出など、機動的かつスピーディーな事業活動を進めていきます。

新型コロナウイルス感染症対策として、リモートワークが浸透し、人々の働き方や業務のプロセスが変化しています。そのような中で、富士ゼロックスが培ってきた先進テクノロジーやAI技術に加え、DocuSignやEscher SAのように先進のソリューションを展開するITサービス提供企業との戦略的提携を拡大することで、クラウド上のセキュアな環境で新たなドキュメントソリューションを提供していきます。また、オーストラリア・ニュージーランドでSMB*に対して強みを持ち、オフィス向け出力機器やITサービスを提供するCSG社の買収を行うなど、時間や場所にとられない働き方をサポートするソリューション&サービス事業へのシフトを加速していきます。

* Small and Medium Business

Q ESGの取り組みについて教えてください。

新型コロナウイルス感染症の流行拡大がグローバルに経済を直撃する中で、持続可能な社会の発展を目指したESGに対する取り組みがこれまで以上に注目

されています。富士フィルムグループの原点ともいえる写真フィルムには、その生産に清浄な水と空気が必要であったため、環境への配慮は創業以来我々のDNAに組み込ま

れています。また現像・プリントするまでその品質を確認できないという写真フィルムの製品特性から、社会からの信頼獲得が必須であり、それらが企業理念やビジョンにも反映されています。富士フィルムグループは、ESGの考え方を経営の根幹に据え、これまでも社会課題の解決に向けた貢献と事業成長をとともに実現させてきました。

2017年には、社会の持続可能な発展に貢献するために長期的に目指す姿を示したCSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」を制定。「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」「事業を通じた社会課題の解決」の2つの側面から、当社が取り組むべき重点分野を「環境」「健康」「生活」「働き方」「サプライチェーン」「ガバナンス」と決めました。CSR計画を実現するための具体的なアクションプランとして位置づけた、中期経営計画「VISION2019」においても、この重点分野への取り組みを着実に推進してきました。

特に「環境」分野における気候変動への取り組みでは、TCFD*¹の提言への賛同や事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを目指すRE100*²に加盟するなど、国際的なイニシアチブに積極的に参加し、グループ全体で脱炭素化社会の実現に取り組んでいます。2020年には、これまでの取り組みが評価され、CDP*³気候変動Aリストに認定されました。

さらに、世界的な気候変動の影響が急速に拡大する中、2020年7月に、2030年度CO₂排出削減目標を2013年度比30%から45%に引き上げ、SBTイニシアチブ*⁴の認定を取得しました。事業を通じた社会課題解決への貢献を加速すべく、社内認定制度富士フィルムグループ「Green Value Products」を活用して環境負荷削減に特に優れた製品・サービスの売上を全社の6割にする目標を設定しました。

株主の皆さまへ

富士フィルムグループは、トータルヘルスケアカンパニーとして、新型コロナウイルス感染症の流行終息に向けた取り組みを最大限進めるとともに、このような厳しい事業環境下においても、多様な事業を展開する強みを生かし、株主の皆さまの期待や信頼に応える製品・サービスを

「健康」の分野では、新型コロナウイルス感染症の流行終息に貢献すべく、グループの総力をあげて取り組んでいます。富士フィルム富山化学が開発した新型コロナウイルス感染症治療薬候補「アビガン錠」の国家備蓄に向けた増産や海外展開に向けた他社との提携を迅速に進めています。さらに、バイオCDMO事業では、新型コロナウイルス感染症治療薬およびワクチン候補の原薬の製造受託が決定しています。そのほかにも、肺炎診断のための回診用X線画像診断機器や超音波診断装置の提供、AI技術を活用した診断支援技術の開発、PCR検査用試薬の販売を開始しています。

「働き方」の分野では、富士フィルムグループ全体で2030年までに基幹ポストにおける外国人社員比率を35%、役職者に占める女性比率を25%とする新たな目標を設定しました。多様な人材の育成と活用に向け、グローバルで取り組みを進めていきます。

*¹ 気候変動関連財務情報開示タスクフォースの略。主要国の中央銀行や金融規制当局で構成する金融安定理事会が設置したTCFDは、2017年6月、金融市場の安定性に与える気候変動問題の影響を把握するため、民間の事業会社等に対し、気候変動に起因する「リスク」および「機会」の財務的影響を開示することを求める提言を公表。既存の財務情報開示と同様、気候変動関連財務情報を金融関係者による評価の要素とすることを推奨している。

*² 気候変動対策を推進する国際NPO「The Climate Group」が、企業に環境影響の情報開示・管理を促している国際NPO「CDP」とのパートナーシップの下で運営するイニシアチブ。事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーとすることを旨とする企業で構成されている。

*³ 企業が気候変動、水、森林の分野における環境影響を情報開示し管理することを、資産総額96兆米ドルを有する525社以上の機関投資家と協働で促している国際的な非営利団体(本部：ロンドン)。

*⁴ 地球の気温上昇を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標を推進することを目的として、2014年9月に、CDP・世界資源研究所(WRI)・世界自然保護基金(WWF)・国連グローバルコンパクトの4団体によって設立。その後、2016年11月には気候変動に関する国際的枠組みとして、2℃未満に抑えることを目標としたパリ協定が発効。

提供することで、持続的な成長、企業価値の向上を図ってまいります。富士フィルムグループの将来における発展にご期待いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染症を乗り越えるために —富士フィルムグループの取り組み—

新型コロナウイルス感染症が世界中で猛威を振るう中、富士フィルムグループは、ヘルスケア領域における医療現場の支援をはじめ、さまざまなビジネス領域で自社の技術や製品・サービスを提供し、人々の生活を支えています。私たちは、絶えず変化する世界の中で、人々に真に必要とされる新たな価値を提供し続けていきます。



日本政府や海外からの要請にこたえ、「アビガン錠」を増産

富士フィルム富山化学では、新型コロナウイルス感染症の患者を対象とした、抗インフルエンザウイルス薬「アビガン錠」(一般名：ファビピラビル)の臨床試験を日本と米国で実施するとともに、富士フィルム和光純薬や国内外の企業との連携を強化しながら「アビガン錠」の増産を進めています。また、インド大手製薬企業および世界的な医療物資・医薬品提供会社と提携し、「アビガン錠」の迅速な開発・供給体制をグローバルに構築するなど、日本政府の備蓄や海外からの提供要請にこたえていきます。

AI技術を用いた新型コロナウイルス肺炎の診断支援技術開発を開始

富士フィルムは、京都大学と共同開発した間質性肺炎の病変を定量化する技術を応用し、新型コロナウイルス肺炎患者の経過評価や治療効果判定をサポートする診断支援技術の開発を加速させています。間質性肺炎の定量化技術は、AI技術を用いて設計したソフトウェアが、CT画像から肺の病変性状を識別し、自動で分類・測定することで間質性肺炎の病変を定量化するものです。この技術を活用し、医師の診断をサポートするとともに、新型コロナウイルス感染症治療薬の開発・評価にも貢献していきます。

迅速なPCR検査を実現

富士フィルム和光純薬では、作業時間を最小限に抑えて感染リスクを低減するとともに、熟練した検査員でなくても簡単にPCR検査が実施できる全自動遺伝子解析装置「ミュータスワコー g1」用の新型コロナウイルス用遺伝子検出試薬「ミュータスワコー COVID-19」や、唾液によるPCR検査を実現する新型コロナウイルス感染症のPCR検査用前処理試薬と遺伝子検出キットの開発・供給により、検査員の負担軽減と医療機関での迅速検査に貢献しています。

全自動遺伝子解析装置
「ミュータスワコー g1」



新型コロナウイルス遺伝子検出キット
「SARS-CoV-2 RT-qPCR Detection Kit Ver. 2」

新型コロナウイルス感染症治療薬製造やワクチン候補薬の原薬製造を受託

バイオCDMO事業の中核会社であるFUJIFILM Diosynth Biotechnologies (FDB) は、ビル&メリンダ・ゲイツ財団がウェルカム財団やMastercardとともに立ち上げた新型コロナウイルス感染症の治療推進プロジェクト「COVID-19 Therapeutics Accelerator」より、新型コロナウイルス感染症治療薬のプロセス開発・製造を受託。大量生産ニーズに対応すべく、デンマーク拠点に一定の製造キャパシティを確保しています。また、米国・英国政府が調達する新型コロナウイルス感染症ワクチン候補の原薬製造を受託。FDBが有する米国ノースカロライナおよびテキサス、英国、デンマークの全拠点の製造インフラを活用して、新型コロナウイルス感染症ワクチン・治療薬の開発・製造を支援します。



検査業務の効率化、感染拡大防止に寄与する医療診断機器の提供

医療機関では、新型コロナウイルス感染症の診断や治療後の経過観察などのために、X線撮影装置や超音波画像診断装置が使用されています。

富士フィルムは、コンパクトな装置でありながら低線量・高画質な撮影が可能な移動型デジタルX線撮影装置「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」や携帯型X線撮影装置「CALNEO Xair」、携帯性に優れた軽量・コンパクトなワイヤレス超音波画像診断装置「iViz air」などを展開。隔離病棟やベッドサイドなど、限られたスペースでも移動や取り回しがスムーズな医療診断機器を提供することで、患者負担の軽減や感染拡大防止、検査業務の効率化など、感染症の診療現場をサポートしています。



超軽量移動型デジタルX線撮影装置
「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」

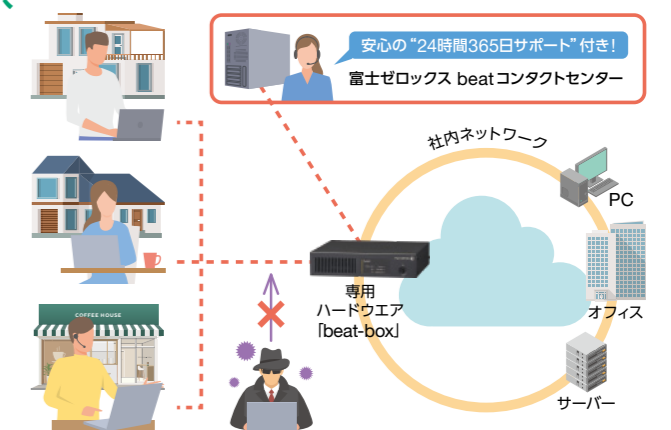
携帯型X線撮影装置
「CALNEO Xair」



ワイヤレス超音波画像診断装置
「iViz air」

柔軟な働き方を支える製品・サービスを提供

富士ゼロックスは、コロナ禍で急速に導入が進んだテレワークに関する企業の課題を解決するソリューションを提供しています。中小企業向けのネットワーク管理包括支援サービス「beat/basicサービス」は、クラウド接続機能を拡充し、快適で安全なネットワーク環境を速やかに構築します。また、全国のセブン-イレブンで文書を出力できる「ネットプリントサービス」や、オフィスの複合機で受信したファクスを自宅のPCやスマートフォンで確認できる「ペーパーレスファクス」機能など、変化する働き方をサポートしています。



Information 特設サイト 「新型コロナウイルス感染症への取り組み」

新型コロナウイルス感染症に対する富士フィルムグループの取り組みをホームページでご紹介しています。

<https://brand.fujifilm.com/covid19/jp/>



サステナブル社会の実現に向けた 富士フィルムグループの価値創造プロセス

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

Innovationによる 価値の創造

FUJIFILM
Value from Innovation

CSR計画 Sustainable Value Plan 2030

中期経営計画

Sustainable Value Plan 2030を実現するための具体的なアクションプラン

▶ P28 価値創造のための戦略

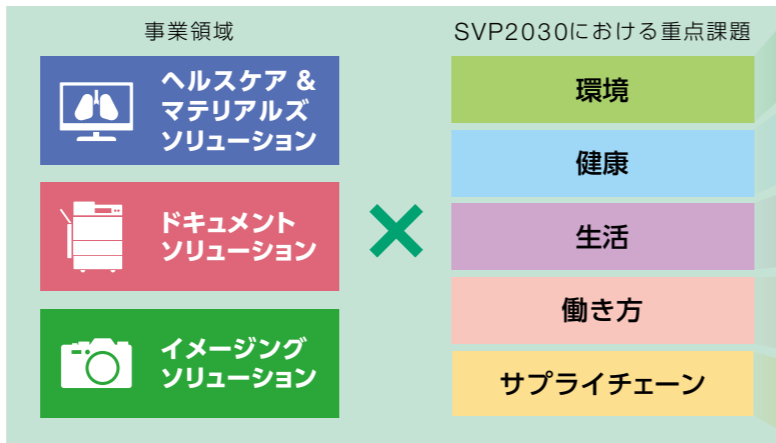
3つの事業領域で、社会課題の解決に貢献する製品・サービスを提供

企業価値の源泉

- 技術力
- 企業風土
- 人材
- ブランド力
- グローバルネットワーク

▶ P22 企業価値の源泉

OUTPUT



▶ P34 特集1：ヘルスケア領域における富士フィルムグループの取り組み

ガバナンス

▶ P42 コーポレート・ガバナンス

企業理念・ビジョン

▶ P1 企業理念・ビジョン

グローバル社会

OUTCOME

- 環境**

自らの環境負荷を削減するとともに環境課題の解決に貢献する

富士フィルムグループ全体の製品ライフサイクルでの取り組みやお客さまへの省エネ・省資源効果の高い製品・サービスの提供により、下記の項目に貢献していく。

 - 社会でのCO₂削減に貢献し、気候変動を抑制
 - 水投入量の削減・効率使用による水リスクの低減
 - 資源の有効利用や廃棄物排出量の削減
 - 高機能材料の提供による再生可能エネルギーの創出・普及
 - 化学物質の生産と使用における環境と人の健康への悪影響の最小化
- 健康**

ヘルスケアにおける予防・診断・治療プロセスを通じて健康的な社会をつくる

 - 医薬品や再生医療の研究・開発による、いまだ有効な治療法がない疾患に対する医療の提供
 - 医療ITを活用した医療サービスへのアクセスの向上
 - AI/IoTを活用した製品・サービスの提供による医療従事者の負担軽減
 - 簡単に検査できる健診サービスの普及による疾病の早期発見、医療費抑制への貢献
 - サプリメントなどの提供による健康寿命の延伸
- 生活**

生活を取り巻くさまざまな社会インフラをハード、ソフト、マインドの面から支える

 - 半導体の高性能化を支える材料や大容量磁気テープなどの提供によるICT社会の発展への貢献
 - 非破壊検査システムなどの提供を通じた社会インフラの安全性向上
 - 写真文化を発展させ、写真を楽しむ機会の提供による、人々の豊かな人生への貢献
- 働き方**

自社の働き方改革を、誰もが「働きがい」を得られる社会への変革に発展させる

 - 企業の業務生産性を高め、業務効率化に貢献する製品・サービスの提供により、創造性を発揮できる環境の構築
- サプライチェーン**

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



サステナブル社会の実現

社会からの ニーズ 期待・信頼

企業価値の源泉

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

企業価値の源泉を構成する5つの要素

技術力



富士フィルムグループの幅広い事業を支える「技術力」。富士フィルムは創業以来、多種多様な技術の集積で成り立つ「銀塩写真」領域で事業を支える基礎となる「基盤技術」を蓄積してきました。さらに、基盤技術をもとに、持続的に競争優位性を築くための核となる独自の「コア技術」を磨き、それらを組み合わせることで、未来を切り拓く新たな“価値”を生み出すさまざまな製品・サービスを提供しています。

企業風土



富士フィルムグループは、すべてのステークホルダーの声に耳を傾け、双方向に意見を交わし(オープン)、公平・公正な態度でルールを順守し(フェア)、自身の意思決定や行動に責任を持ち、嘘・偽りなく透明性を保つ(クリア)という「オープン、フェア、クリア」な「企業風土」のもと、勇気をもって挑戦しています。社会から信頼され必要とされる企業であるとともに、先進・独自の技術をさらに磨き、新たな価値を創造し続けるパイオニアとして常に先頭を走る活力に満ちた企業であり続けます。

人材



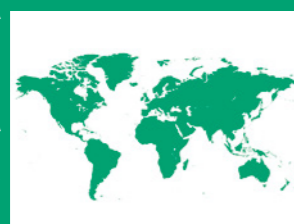
富士フィルムグループは、社会の変化に対応し、自らイノベーションを起こすことのできるグローバル人材や基幹人材の育成に長期的な視点で注力するとともに、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。従業員一人ひとりが、成長事業の創出・育成やグローバル展開の加速の実現を支えています。

ブランド力



世界各国で「NEVER STOP」をメインメッセージにしたグローバルブランディングキャンペーンを展開。先進・独自の技術で、新たな価値を提供しながら、さまざまな社会課題の解決に貢献していること、そして「常に成長する企業であり続けるために絶えず向上・前進し続ける」当社の姿勢を正しく伝え、さらなるブランド力の向上に努めています。写真分野で培った高度な独自技術をもとに、イノベーションを通じて革新的な製品・サービスを生み出し続けることで、価値を高めてきた「FUJIFILM」ブランドは高い競争優位性につながっています。

グローバルネットワーク



当社は、創業間もない1937年に初の海外拠点を開設するなど、積極的に海外展開を進め、2019年度には海外連結売上高比率56.6%、連結子会社317社を持つグローバル企業へ成長しています。地域統括会社を設置し、意思決定の迅速化や経営管理機能を強化。研究開発・生産・マーケティング・販売などの分野で、各国・地域でのタイムリーな情報収集や現地に適応した戦略立案、現地企業との連携を可能にしています。

強化・活用に向けた主な施策

- 「Open Innovation Hub」(日・米・欧)の設置による社外ビジネスパートナーとの新たな価値の創出
- 「インフォマティクス研究所」「ICT戦略推進室」など次世代AI技術を支える研究開発体制を構築

「Open Innovation Hub」
訪問者数累計
17,000人

- 企業行動憲章・行動規範の改訂、グローバルヘルスケア行動規範の制定
- グループ共通のあるべき人材像や仕事の進め方をまとめた「富士フィルムウェイ」研修の実施
- コンプライアンス意識向上とリスクマネジメントの強化に向けた社内教育の実施
- 内部通報制度相談窓口の設置

内部通報制度
23言語対応

- 多様な人材育成と活用に向けた長期目標の設定
・ 富士フィルムグループの基幹ポストにおける外国人比率
・ 富士フィルムグループの役職者に占める女性比率 など
- 社員育成のための各種研修の実施(グローバル人材育成、デジタルトランスフォーメーション人材育成など)
- 重点課題となる5つの領域(生活習慣病、がん、喫煙、メンタルヘルス、長時間労働)における健康増進施策と健康経営の推進

健康経営優良法人
ホワイト500
4年連続認定

- グローバルブランディングキャンペーン「NEVER STOP」の展開
・ ヘルスケア領域における当社の幅広い事業・取り組みを伝える「NEVER STOPヘルスケア2020」を実施
- 顧客満足度向上に向けた自社および販売流通ネットワークへの教育研修
- 従業員のエンゲージメントを測る意識調査の実施

顧客満足度評価*
86.3%

- 欧・米・中国・東南アジアの主要拠点に地域統括会社を設置
- バイオCDMO事業は、バイオ医薬品開発・製造の主要市場である欧米に4拠点を設置
- バイオ医療分野の研究基盤強化のため「バイオサイエンス&エンジニアリング研究所」を日米2拠点に設立
- バイオ医療の顧客ニーズに迅速に対応するため、新薬の研究開発・製造を支援するマーケティング拠点を米国ボストンに開設

海外連結売上高比率
56.6%

* アフターサービスが重要な写真関連製品、デジタルカメラ、メディカルシステム、ドキュメント事業の顧客満足度を測定。(5段階評価で上位2つを選択した顧客の割合)

技術が生み出す価値

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

研究開発方針

5つの研究方針のもと、事業戦略とR&D戦略を融合することで、「生活の質の向上に貢献できる骨太の新規事業開拓」と「革新的新製品による既存事業分野の成長持続」を図っています。

研究方針

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

研究開発体制

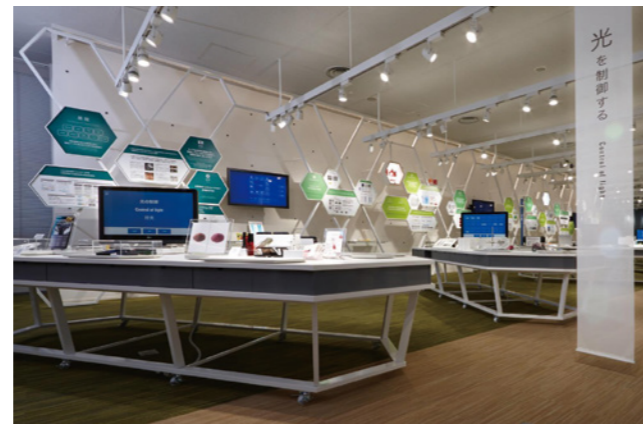
富士フィルムでは、ビジネスに直結する研究開発を行う「ディヴィジョナルラボ」と写真事業を通して培ってきた高度な材料化学、画像、解析、生産システムなど、基盤となる技術を研究する「コーポレートラボ」を設け、これらをR&D統括本部が一元管理する体制によって、スピーディな新製品開発と成長を牽引する新規事業創出を促進しています。富士ゼロックスでは、大学や研究機関、企業などのパートナーと連携し、富士ゼロックスのみならず地域社会の課題解決に向けたシナジーの発揮を目指しています。また、日本や海外の開発拠点の連携を通じて、グローバルな市場の要求にスピーディに対応できる体制を整えています。

知的財産の考え方

富士フィルムグループの企業活動のさまざまな場面で創造される価値を、当社の優位性に確実に結びつけるべく、知的財産活動に取り組んでいます。その範囲は、発明生産支援、特許出願・権利化といった従来の典型的な知的財産活動に加えて、戦略的な競合他社分析や事業優位性を導くための工業標準活動など、多岐にわたります。事業部門、研究開発部門と連携し、強い知的財産の創出と活用により、事業成長に貢献するとともに、ビジネスリスクの低減などにも取り組み、企業価値向上を目指しています。

「共創」により新たな価値を創出するオープンイノベーションの取り組み

富士フィルムグループの競争力の源泉である基盤技術・コア技術とそれらを活用した材料や製品・サービスを社外のビジネスパートナーに示し、新たな価値を「共創」する場として「Open Innovation Hub」を日・米・欧で開設。オープン以来、3拠点合わせて約3,400社17,000名(2020年8月末時点)に来訪いただき、さまざまな形での協業が進んでいます。また、富士ゼロックスでは、「Smart Work Innovation Laboratory」や、プロダクション領域に特化した「Future Edge」を開設。AI・IoTなどの技術も取り入れ、急激に変化する事業環境において多様化するお客さまの経営課題に応えるソリューションを提案しています。



AI/ICTの取り組み

「ICT戦略推進室」を中心に、デジタルトランスフォーメーション(DX)による、革新的な製品・サービスの創出と業務変革を推進しています。

高度なDXの推進に向け、データ活用のための基盤を構築し、富士フィルムの画像処理技術を応用した「画像AI」、統計分析技術を使った「分析AI」、富士ゼロックスの自然言語処理を用いた「言語AI」を融合したAIの強化に取り組んでいます。次世代AI技術やIoTを活用し、社会課題解決につながる製品・サービスを提供していきます。

▶ 事業におけるAI技術の活用事例はP27をご覧ください。

Origin Today Future

「銀塩写真」領域で培った独自技術

富士フィルムグループが長年ビジネスを行ってきた「銀塩写真」関連の製品は、多種多様な技術の集積によって成り立っています。現在、全社の売上に占める写真フィルムの割合は1%未満とわずかですが、この「銀塩写真」領域で培ってきた競争優位性のある技術は、形を変えて現在も幅広い製品やサービスを支えています。



Origin Today Future

独自技術をさまざまな分野に展開

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



Origin Today Future

富士フィルムグループが生み出す新たな価値

社会からのニーズや期待に対し、富士フィルムグループがこれまでに培ってきた幅広い多様な技術だけでなく、オープンイノベーションによる外部技術などを組み合わせ、ポジティブなインパクトをもたらす新たな価値の創出に取り組んでいます。

環境 持続可能な社会の実現に貢献

従来の環境配慮設計に加え、富士フィルムグループ「Green Value Products認定制度」などを活用し、気候変動への対応や資源循環、廃棄物削減など、環境に配慮した製品やサービスを創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

生活 テクノロジーの進化に貢献

テレビやパソコン、スマートフォンなどで使われる液晶ディスプレイの製造に不可欠な高性能フィルムを開発。VRやARなど、今後も進化するテクノロジーの需要に応え、製膜技術などを生かした付加価値の高い幅広い部材を開発・提供していきます。

健康 医師の診断をサポート

画像診断ワークフロー支援を実現するAIプラットフォームやアプリケーションなど、医療画像診断支援、医療現場のワークフロー支援、そして医療機器の保守サービスに活用できるAI技術の開発を進め、効率的な画像診断をサポートするソリューションを提供していきます。

働き方 多様な働き方の実現に貢献

複合機のポータル化による自社・他社のビジネスクラウドサービスとの連携や強固なセキュリティ機能を備えたネットワーク環境の構築など、さまざまなソリューションを提供し、時間や場所にとらわれない多様な働き方の実現に貢献していきます。

FOCUS 富士フィルムグループの事業とAI技術の掛け合わせ

富士フィルムのAI技術は、写真や医療システム分野などで培った画像処理・認識技術です。事業におけるAI技術の活用事例を紹介します。

AI × イメージング分野

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

AI × 産業分野

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

AI × 医薬品分野

医薬品候補化合物探索・設計シミュレーション技術 (AI-AAM)
 医薬品候補化合物の構造式から新たな候補化合物を自動的に探索し、設計できる世界で初めて開発された技術。化合物ライブラリーの探索のみならず、独自AI技術^{※1}を活用し、従来発想できなかった新規の化合物の設計を可能にします。

AI × 医療システム分野

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

AI × ドキュメント分野

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

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

価値創造のための戦略

富士フィルムグループは、事業活動を通じて「新たな価値」を創造することで、社会課題の解決に取り組み、サステナブル社会の実現に貢献していくことを目指し、CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」および中期経営計画の達成にグループ全体で取り組んでいます。

SVP2030と中期経営計画

富士フィルムグループは、これまで社会課題の解決を事業成長の機会ととらえ、新たな価値創出に積極的に取り組むことによって持続可能な社会の発展に貢献することを経営の根幹としてきました。「SVP2030」では、その考えをさらに進化させ、2030年度をゴールとする長期目標を策定、「事業活動を通じて地球規模の社会課題の解決に貢献していく」という当社の強い意志を示しています。

当社が重点的に取り組む課題の策定にあたっては、SDGsやパリ協定などを参考に長期視点で取り組むべき社会課題をリストアップし、「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」の両面から重要性

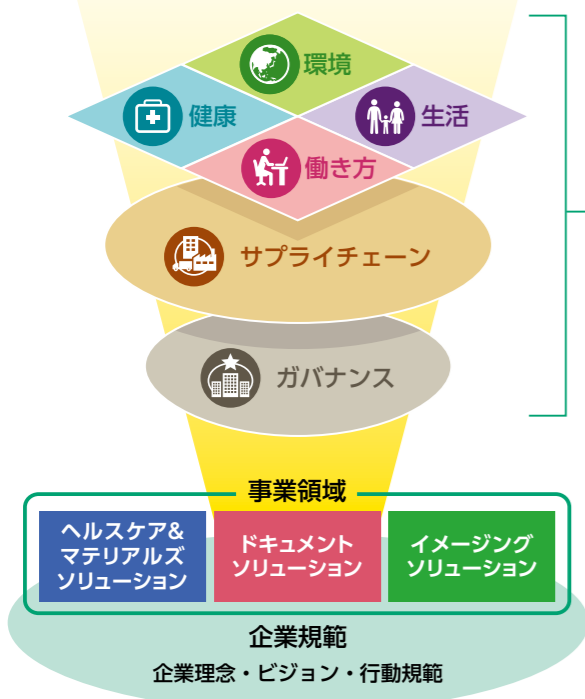
評価を実施。そこで特定した「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つに「サプライチェーン」「ガバナンス」を加えた6分野15の重要課題を設定しました。さらに「環境」分野では2030年度までに達成する具体的な数値目標を設定しました。

中期経営計画は「SVP2030」で掲げた目標を実現するための具体的なアクションプランとして位置づけています。中期経営計画で定めた目標の達成に向けて、事業成長を加速することで、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。「SVP2030」は中期経営計画立案のタイミングで見直しを行い、PDCAサイクルを回しながら全社一丸となって活動を推進しています。

サステナブル社会の実現

Value from Innovation

FUJIFILM Sustainable Value Plan 2030



重点課題とSDGs



SVP2030における重点課題と2019年度の取り組み

	重点課題	2030年度に向けた目標	2019年度 主な活動
環境	<ol style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 資源循環の促進 脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応 製品・化学物質の安全確保 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までに2013年度比CO₂排出45%減 2030年度までに社会でのCO₂排出9,000万トン削減に貢献 化学物質による人・環境への悪影響を最小化 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDへの賛同、RE100に加盟 社内の環境配慮設計基準「Green Value Products」認定制度で新たに31製品を認定 ▶ P40 特集2: 持続可能な発展に向け、環境課題の解決へ貢献 CDP気候変動リストに初認定 化学物質に関する2030年目標の設定
健康	<ol style="list-style-type: none"> アンメットメディカルニーズへの対応 医療サービスへのアクセス向上 疾病の早期発見への貢献 健康増進、美への貢献 健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな治療ソリューションの開発/アクセス向上 医療従事者の負担を軽減するAI/IoTを活用したサービス拡大・普及 従業員の活力を維持する健康経営の推進 	<p>ヘルスケア&マテリアルズ</p> <ul style="list-style-type: none"> 表皮水疱症向け再生医療製品の保険適用 京都大学と共同でAI技術を用いた間質性肺炎の診断支援技術の開発に成功 AI技術を活用し、診断を支援するAIプラットフォーム「SYNAPSE SAI viewer」販売開始 ▶ P34 特集1: ヘルスケア領域における富士フィルムグループの取り組み 富士フィルムグループ健康経営宣言制定
生活	<ol style="list-style-type: none"> 安全、安心な社会づくりへの貢献 心の豊かさ、人々のつながりへの貢献 	<ul style="list-style-type: none"> アーカイブデータのテープ保存率100%を目指す 思い出をカタチにした写真を楽しむ機会の提供 	<p>ヘルスケア&マテリアルズ イメージング</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来比2倍の最大記録容量30TBを実現した磁気テープストレージメディアの発売 「FUJIFILM Global Photo Exhibition 2019」をワールドワイドに開催
働き方	<ol style="list-style-type: none"> 働きがいにつながる環境づくり 多様な人材の育成と活用 	<ul style="list-style-type: none"> お客さまの働き方変革の支援 女性役職者比率向上 	<p>ドキュメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスパーソンのテレワークを支援する個室型ワークスペース「CocoDesk」を提供開始 女性役職者比率向上 (2018年度13.9% → 2019年度14.5%) ▶ P10 非財務ハイライト
サプライチェーン	環境・倫理・人権等のCSR基盤をサプライチェーン全般にわたり強化する	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達への推進 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー行動規範として「富士フィルムグループ企業行動憲章・行動規範」を示した「調達におけるお取引先へのお願い」を、国内外の調達先に再周知し、うち398社から受領書を回収
ガバナンス	オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透により、ガバナンス体制を改善・堅持する	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでコンプライアンス意識向上とリスクマネジメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内でハラスメント意識調査実施 企業行動憲章・行動規範の改定

価値創造のための戦略

中期経営計画「VISION2019」の振り返り

事業ポートフォリオを強化し、次なる飛躍への基盤を構築

2019年度に終了した3カ年の中期経営計画「VISION2019」では、当社の各事業を「収益力の向上」「成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、その成長過程に合わせた施策を適切に展開して個々の事業の収益性向上を図るとともに、「ヘルスケア領域の成長加速」と「ドキュメント事業の収益力強化」を重点課題に定めて取り組みました。

「VISION2019」の最終年度である2019年度において、新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響を受けたことで、全体では売上高と営業利益の目標に届きませんでした。重点課題である「ヘルスケア領域の成長加速」と「ドキュメント事業の収益力強化」に大きな進捗があり、各事業が成長施策を実施したことで、翌年度以降の飛躍のための基盤を固めることができました。

ヘルスケア領域の成長加速

ヘルスケア領域は、メディカルシステム事業とバイオCDMO事業を両輪に大きく成長を実現しました。メディカルシステム事業は、医療ITや内視鏡を中心に順調に売上を伸ばし、2019年12月には、さらなる事業成長に向けて、約1,500億円の売上規模を持つ日立製作所の画像診断事業の買収を決定しました。バイオCDMO事業は、バイオ医薬品市場の成長、ニーズの拡大にあわせて積極的に設備投資とM&Aを行い、大きく売上を増やしています。これまでの取り組みが、新型コロナウイルス感染症関連の治療薬やワクチン候補の製造受託獲得につながっており、2025年度売上高2,000億円に向けて着実に前進しています。

「投資」ステージに位置づけた医薬品事業は、事業体制の再編によって体質を強化し、当社の技術を生かすことができるリポソーム製剤などのドラッグ・デリバリー・システムを軸にしたパイプラインの開発に注力しています。また、再生医療事業では、細胞培養に欠かせない培地の製造・販売会社を買収して事業を拡充。他社と協業し、他家iPS細胞を用いた次世代がん免疫治療薬の開発を開始したほか、米国で治療用iPS細胞の新生産施設を稼働させ、自社再生医療製品の開発を進めるとともに、製薬企業やアカデミア向けの創薬支援用iPS細胞由来分化細胞の事業展開も加速させています。

ドキュメント事業の収益力強化

ドキュメント事業は、2017年度から実施している業務改革を進め、プロダクトミックスを高収益にシフトし、コストを一層低減させたことによって、収益性を大幅に改善、2019年度に営業利益率10%以上を達成しました。また、

2019年11月に米国Xerox Corporation (XC)が保有していた富士ゼロックスの25%持ち分を取得し、富士ゼロックスを当社の完全子会社とし、2020年1月にはXCとの技術契約を2021年3月に終了することを決定しました。2021年4月からは、富士ゼロックスは社名を「富士フイルムビジネスイノベーション」に変更し、FUJIFILMブランドでワールドワイドに展開していきます。

各事業の収益性向上

「成長」ステージに位置づけた電子材料事業は、半導体製造プロセス向けの広範な製品ラインアップを揃え、世界各地に製造拠点を分散、各拠点で同一の品質・サービスを提供できる体制を確立して、事業を拡大しました。記録メディア事業は、データストレージ需要が拡大する中で、コスト面と環境面に優れた磁気テープで顧客を開拓し、新製品「FUJIFILM LTO Ultrium8」の拡販で収益性を大きく改善させました。ディスプレイ材料事業は、タッチパネルや有機ELディスプレイなど新たな領域向けに材料を開発し、売上を伸ばしました。「成長」ステージに位置づけた各事業は、それぞれの成長戦略を遂行し、「VISION2019」で目標とした通りの成果をおさめるとともに、ICT分野に向けた付加価値の高い最先端の機能性材料・製品を開発・提供し、事業成長を実現するサイクルを確立しました。

「収益」ステージに位置づけたフォトイメージング事業は、2018年度には主力製品「チェキ」が順調に販売を伸ばし、年間販売台数が1,000万台を超えました。付加価値プリントサービスも拡充し、事業全体で大きく増益しました。デジタルカメラ事業は、ハイ・ミドルエンドのミラーレスカメラの販売に注力し、2018年度には営業利益率が10%に到達するまで収益性を向上させました。一方で、「VISION2019」の最終年度には、フォトイメージング事業、光学・電子映像事業、グラフィックシステム事業など「収益」ステージに位置づけた事業の多くが、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、売上・利益の業績目標が未達となりました。危機に際しても事業を継続するために、これらの事業にはさらなる収益向上施策が必要であるという課題が明確になりました。

株主還元・M&A

株主還元は、「VISION2019」で計画した通り、3年間で総額約2,000億円の自己株式を取得したことに加え、2019年度に10期連続増配となる1株当たり95円の配当を行い、3年間で総額約1,000億円の配当を実施。合計3,000億円の株主還元によって、資本効率の向上を図りました。

またM&Aでは、成長を加速するために重点課題の領域であるヘルスケア領域とドキュメント事業を中心に、「VISION2019」で計画した資金枠5,000億円以上の投資を行いました。バイオ医薬品大手バイオジェン社のデンマーク製造子会社や富士ゼロックスの株式取得など、今後の成長戦略に欠かせないピースを獲得しています。

次期中期経営計画

「ヘルスケア・高機能材料領域の成長加速」「ドキュメント事業の新たな枠組みの中での世界展開」「新型コロナウイルス感染症流行終息後の市場の変化を見据えたさらなる体質強化」を軸に、2021年度を初年度とする3カ年の中期経営計画の策定を進めています。

2020年度の連結業績予想

新型コロナウイルス感染症流行終息に向けた対応と次なる飛躍に向けた準備期間

2020年度の連結業績予想は、新型コロナウイルス感染症流行拡大影響が第1四半期を底に年度末に向けて徐々に回復していくという前提のもと、売上高2兆2,000億円、営業利益1,400億円を計画しています。

2020年度を新型コロナウイルス感染症への対応と翌年度以降への飛躍に向けた準備期間と位置づけ、以下に取り組みます。

事業における取り組み

- ①新型コロナウイルス感染症流行終息に貢献するための対応
治療薬候補「アビガン錠」の増産や海外展開、治療薬やワクチン候補の製造受託、肺炎診断のための医療診断機器の提供、PCR検査試薬・検査キットの開発・供給など
- ②新型コロナウイルス感染症による業績へのマイナス影響を緩和するための徹底的なコスト・経費管理
- ③メディカルシステム事業、バイオCDMO事業、電子材料事業などの成長分野への積極的な投資

- ④2021年4月に富士ゼロックスが富士フイルムビジネスイノベーションに社名変更するための準備とFUJIFILMブランド製品の開発
- ⑤各事業における新型コロナウイルス感染症流行終息後の市場の変化を見据えた事業戦略の構築

財務方針

キャッシュ管理を一層強化し、財務の健全性を維持していきます。設備投資や開発投資は、バイオCDMO事業やメディカルシステム事業などの成長領域、富士ゼロックスのブランド変更に伴う費用などの必要領域に重点的に投入します。さらに、キャッシュフローと負債のバランスを維持することで、財務健全性を確保します。

株主還元

配当性向25%以上を目標とし、2020年度の年間配当95円を予定します。自己株式の取得は、キャッシュフローを勘案し、機動的に実施していきます。

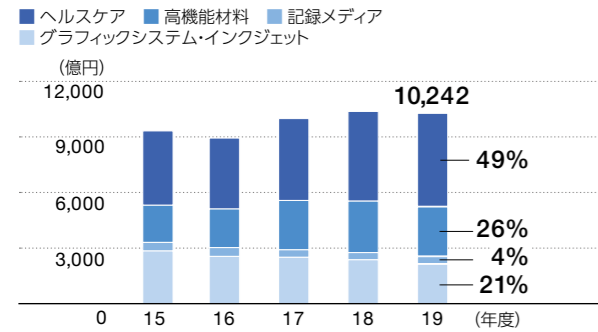
2019年度の業績予想と実績・2020年度業績予想

	2019年度業績予想 (2020年2月6日時点)	2019年度実績		2020年度業績予想 (2020年8月13日時点)	
			対業績予想		対前年実績
売上高	23,700	23,151	-549 (-2.3%)	22,000	-1,151 (-5.0%)
ヘルスケア&マテリアルズ	10,350	10,242	-108 (-1.0%)	10,200	-42 (-0.4%)
内ヘルスケア	5,050	5,041	-9 (-0.2%)	5,350	309 (+6.1%)
ドキュメント	9,850	9,583	-267 (-2.7%)	8,950	-633 (-6.6%)
イメージング	3,500	3,326	-174 (-5.0%)	2,850	-476 (-14.3%)
営業利益	2,200	1,866	-334 (-15.2%)	1,400	-466 (-25.0%)
ヘルスケア&マテリアルズ	1,040	924	-116 (-11.2%)	850	-74 (-8.0%)
内ヘルスケア	430	331	-99 (-23.0%)	420	89 (+27.0%)
ドキュメント	1,190	1,050	-140 (-11.8%)	800	-250 (-23.8%)
イメージング	350	251	-99 (-28.3%)	100	-151 (-60.1%)
全社/連結調整	-380	-359	21	-350	9
営業利益率	9.3%	8.1%	-1.2%	6.4%	-1.7%
当社株主帰属当期純利益	1,650	1,250	-400 (-24.2%)	1,200	-50 (-4.0%)
ROE	8.0%	6.3%	-1.7%	6.0%	-0.3%
株主還元施策(配当金)	95円	95円	0円	95円	0円

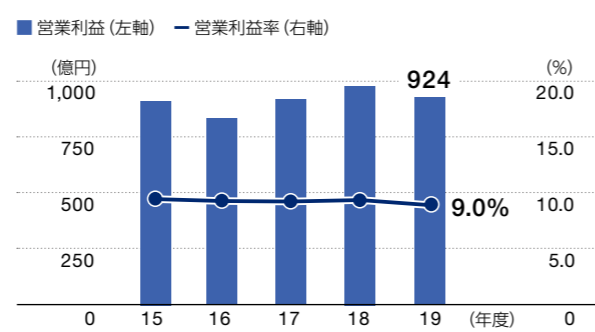
各事業の競争優位性・機会・リスク

ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション

売上高



営業利益 / 営業利益率



競争優位性

ヘルスケア

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

高機能材料

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

事業機会

ヘルスケア

- ▶ 高齢化の進展や医療従事者の不足などによる、診療支援や業務効率化に貢献するソリューションニーズの高まり
- ▶ 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
- ▶ 再生医療の産業化の進展
- ▶ 健康寿命や生活習慣病などに対する意識の高まり

高機能材料、記録メディア、グラフィックシステム・インクジェット

- ▶ 有機EL市場の成長によるディスプレイ関連部材の需要拡大
- ▶ 5Gや自動運転の普及などによる半導体市場の拡大
- ▶ ビッグデータ時代に大量のデータを省エネルギー・低コストで効率的に保管するニーズの拡大
- ▶ パッケージ・テキスタイルなど産業印刷市場の拡大と、同市場でのインクジェットデジタル印刷の活用拡大

リスク

ヘルスケア

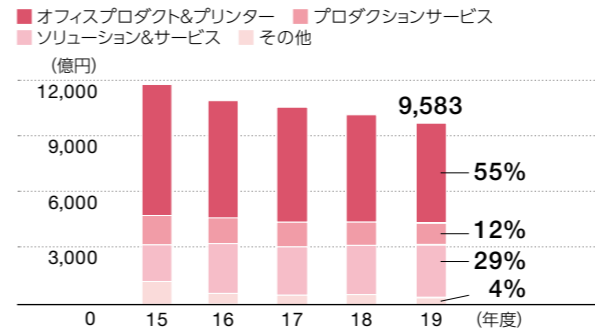
- ▶ 新規参入企業の台頭による競争環境の激化
- ▶ 医療機器における法規制の強化
- ▶ 創薬難易度の上昇
- ▶ 技術革新によるバイオ医薬品のプロセス開発・製造受託市場の競争環境の激化

高機能材料、記録メディア、グラフィックシステム・インクジェット

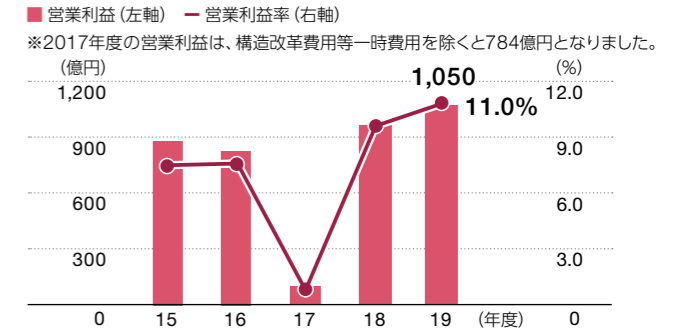
- ▶ TACフィルムの代替素材との競争激化
- ▶ 半導体材料市場での競争環境の激化
- ▶ 製版・刷版市場における、想定を上回る需要の減少
- ▶ 原材料価格の高騰

ドキュメント ソリューション

売上高



営業利益 / 営業利益率



競争優位性

- ▶ 日本およびアジア・オセアニア地域における強力な直販体制を強みに構築した優良な顧客基盤
- ▶ お客さまの複雑化・多様化する経営課題の解決を支援できる強力な営業力、課題解決のためのソリューションを提供するクラウド連携などの製品ラインアップとそれを支えるドキュメントの独自技術

事業機会

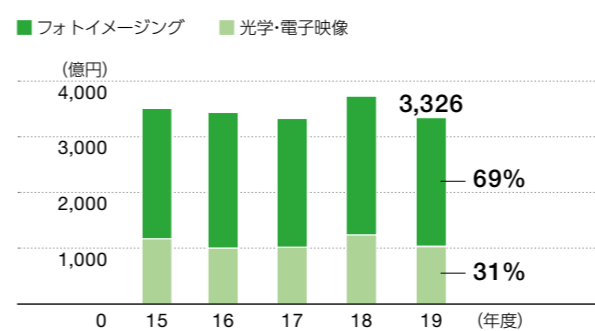
- ▶ 中国・東南アジアなどの新興国市場におけるオフィス機器・サービス関連の需要拡大
- ▶ リモートワーク等の働き方の変革に対応したセキュリティ/ネットワーク等のITインフラ環境の構築・運用サービスの需要拡大
- ▶ オフィス業務の生産性向上を実現するAIやクラウドを活用した業務ソリューション・サービス市場の拡大

リスク

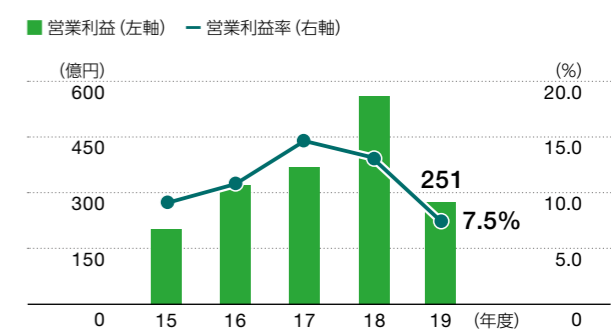
- ▶ リモートワークの定着や業務プロセスのデジタル化の加速に伴うプリント需要の減少
- ▶ オフィス機器市場の競争激化に伴う、収益性の低下

イメージング ソリューション

売上高



営業利益 / 営業利益率



競争優位性

フォトイメージング

- ▶ 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

光学・電子映像

- ▶ 自社開発のキーデバイスと独自の画像設計技術により、小型軽量や優れた色再現性を実現するAPS-Cサイズとラージフォーマットの2種の独自製品ラインアップ
- ▶ 高度な光学技術や精密加工・組み立て技術

事業機会

- ▶ スマートフォンの普及による画像ショット数の増加とプリントニーズの拡大
- ▶ 新興国におけるインスタントフォトシステムの需要拡大
- ▶ ミラーレスデジタルカメラの性能向上による一眼レフカメラやスマートフォンユーザーの切り替え、獲得
- ▶ IoT化の進展、セキュリティの重要性増大に伴うレンズ需要の増加
- ▶ 映像の4K、8K化による高性能レンズ需要の増加

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の向上
- ▶ 競合他社の技術向上による高性能産業用レンズ市場の競争環境の激化

特集 1

ヘルスケア領域における 富士フィルムグループの 取り組み



富士フィルムグループは、ヘルスケア領域を将来の収益の柱と位置づけ、事業基盤を強化し、成長を加速させるとともに、世界の人々の健康に貢献するさまざまな製品やサービスを提供することで、アンメットメディカルニーズや医療格差などの「健康」に関する社会課題の解決に取り組んでいます。「診断」の分野から「予防」「治療」の分野へとビジネスを拡大し、トータルヘルスケアカンパニーとして成長し続ける富士フィルムグループのヘルスケア領域についてご紹介します。

ヘルスケア領域の始まり

X線フィルムから始まった 富士フィルムのヘルスケアビジネス

富士フィルムグループのヘルスケアビジネスの始まりは、1936年に写真フィルムの技術を活用し、開発・発売したX線フィルムです。X線フィルムの需要は、X線診断の普及に伴い、急激に拡大。診断画像の向上と被ばく線量の軽減を目的としたX線フィルムの高感度化を進めるとともに、作業効率を向上させる自動現像機の開発に取り組みました。

ヘルスケア領域が目指す姿

「予防」「診断」「治療」すべてを手がける 世界屈指の「トータルヘルスケアカンパニー」へ

デジタル化の到来を見据え、1983年には世界初のデジタルX線画像診断装置「FCR (Fuji Computed Radiography)」を発売。X線フィルム時代から蓄積してきた知見に加え、医療画像データのデジタル化に挑戦する過程で、医師がより読影・診断しやすい画像を生成するための画像処理技術やノウハウを獲得。ここで蓄積された経験が現在のAI技術開発に生かされています。

そして2000年以降、写真関連市場の急激な落ち込みをきっかけとした事業構造の転換の際に、ヘルスケア領域を成長の柱の1つと位置づけ、これまでの「診断」に加え、「予防」「治療」領域へとビジネスを拡大していきます。写真フィルムの製造に必要とされる化合物の合成・設計技術や品質管理技術などが応用できることから、2006年に化粧品市場と

医薬品市場に相次いで参入。その後、バイオCDMO*事業や再生医療事業へと領域をひろげてきました。写真フィルムで培った技術をベースに、M&Aによって得たグループ会社の技術との掛け合わせや他社との協業により、世の中に価値ある製品・サービスを提供し、事業成長を加速させています。

今後も「予防」「診断」「治療」それぞれの領域でさらに事業を成長させ、トータルヘルスケアカンパニーとして、医療の格差や医師負担の増加、アンメットメディカルニーズといった、健康に関する社会課題の解決に貢献していきます。

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

ヘルスケア領域に生かされる
富士フィルムグループの
主な基盤技術・コア技術



特集1 ヘルスケア領域における富士フィルムグループの取り組み

ヘルスケア領域の事業構成

「予防」「診断」「治療」の各領域で、独自性の高い事業を展開

診断 メディカルシステム事業

医療ITを中心とした幅広いラインアップや、AI技術を活用したソリューション提案により、事業成長を加速

「診断」領域を担うメディカルシステム事業は、ヘルスケア領域の成長を牽引する事業の一つです。X線画像診断システム、超音波診断装置、内視鏡システム、体外診断(IVD)に、これらの製品・サービスの活用基盤となる医療ITを加え、医療現場のニーズに応える幅広いラインアップの製品・サービスを開発・提供しています。さらに、富士フィルムの画像認識・処理技術を活用したAI技術の開発を進め、医療画像診断支援、医療現場のワークフロー支援、そして医療機器の保守サービスの領域で活用できるAI技術を、「REILI(レイリ)」というブランドで展開しています。

X線画像診断システム・X線フィルム

富士フィルムは、世界で初めてデジタルX線画像診断装置「FCR」を発売。現在は、長年培った高度な画像処理技術を生かし、患者負担を軽減し、医療現場のニーズに応える低線量、高画質、小型化を実現する製品開発を進め、DR^{*1}パネルや回診用デジタルX線診断装置、デジタルマンモグラフィなどを中心に提供しています。



超軽量移動型デジタルX線撮影装置 [FUJIFILM DR CALNEO AQRO]

内視鏡システム

内視鏡は、がんの早期診断、低侵襲治療に用いられ、富士フィルムは、臓器の粘膜表層の微細な血管や構造などを強調して表示する機能「BLI^{*2}」や、画像の赤色領域のわずかな色の違いを強調する機能「LCI^{*3}」などの画像強調機能、患者の負担を軽減する経鼻内視鏡やダブルバルーン内視鏡など、独自技術を生かした高付加価値製品を提供しています。



内視鏡システム [LASEREO 7000 システム]

※1 Digital Radiography
 ※2 Blue Light ImagingおよびBlue LASER Imaging
 ※3 Linked Color Imaging
 ※4 救急救命室、手術室、在宅などの治療現場において、医師が患者の目の前で検査を実施、治療方針を判断して、医療処置・治療を行うこと

超音波診断装置

富士フィルムの画像処理技術とFujifilm SonoSiteの小型・堅牢化技術を組み合わせ、在宅医療や病棟、災害現場など多様な臨床現場で安心して使用できるPOC^{*4}向け携帯型超音波診断装置を提供しています。



タブレット型超音波画像診断装置 [SonoSite iViz]

体外診断システム

試薬に血液等の検体を滴下し、専用機器を使って成分やウイルス量などを測定する体外診断システム。富士フィルムが得意とするPOCT^{*4}市場に加えて、主に病院の検査室に導入され、高い評価を得る富士フィルム和光純薬の臨床検査システムが加わり、製品ラインアップを拡充するとともに、販売網を拡大しました。



感染症検査装置 [富士ドライケム IMMUNO AG2]

医療IT

医用画像情報システム(PACS: Picture Archiving and Communication Systems)は、CT、MRI、DRなどの医用画像診断装置で撮影した画像をサーバーに保管し、必要なタイミングで必要な診療情報の参照を可能にするシステムです。当社の「SYNAPSE」シリーズは、診断に適した高画質な画像を提供するとともに、高い稼働安定性とセキュリティを実現しており、国内・グローバルでトップシェアを誇ります。

医療機器を医療ITでつなぎ、AI技術を活用することで、医師の診断をサポートし、医療現場の効率化に貢献できるソリューションを提供しています。



読影ビューワ [SYNAPSE SAI viewer]

治療 医薬品事業

アンメットメディカルニーズに応える新薬の開発を推進

富士フィルム富山化学を中心に、低分子医薬品、放射性医薬品の開発・生産・販売を行っています。アンメットメディカルニーズが高い「がん」「中枢神経疾患」「感染症」領域を中心に、パイプラインを開発。必要な量の薬物を必要な部位に必要なタイミングで送達するドラッグ・デリバリー・システム技術の一種であり、独自技術を活用できるリポソ-

ム製剤の開発を積極的に推進しています。



治療 予防 バイオCDMO事業

顧客のニーズに応える積極的な投資・能力増強により事業を拡大

FUJIFILM Diosynth Biotechnologiesが、市場が拡大するバイオ医薬品の分野で抗体医薬品やホルモン製剤、遺伝子治療薬、ワクチンなどあらゆる種類のバイオ医薬品の開発製造受託を行っています。また、低分子医薬品の開発製造受託は、富士フィルム和光純薬が担っています。

▶ バイオCDMO事業の詳細はP38~をご覧ください。

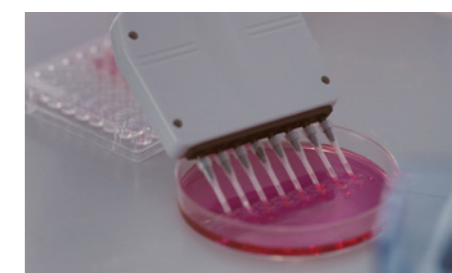


治療 再生医療事業

事業成長とともに細胞治療の早期実現、再生医療の産業化に貢献

iPS細胞の開発・製造・販売のリーディングカンパニーである米国FUJIFILM Cellular Dynamics、細胞培養に必要な培地の開発・製造・販売を担う富士フィルム和光純薬や米国FUJIFILM Irvine Scientific、日本初の再生医療製品を開発・上市したジャパン・ティッシュ・エンジニアリングなどで事業を展開しています。各社の技術と富士フィルムの強みであるエンジニアリング技術を活用し、再生医療製品の受託ビジネスや創薬支援用細胞の販売などの事業成長を図る

とともに、再生医療の産業化に向けて取り組んでいます。



予防 ライフサイエンス事業

独自性の高い機能性化粧品、サプリメントを提供

写真フィルムの研究・開発を通して培ったコラーゲンに関する知見、ナノテクノロジー、抗酸化技術などを生かした機能性化粧品や機能性を表示したサプリメントなどを販売しています。エイジングケアを目的としたスキンケアシリーズ「アスタリフト」や機能性表示食品「メタバリアEX」など、独自性の高い製品のラインアップを拡充しています。



「アスタリフト」シリーズ



「メタバリア プレミアムEX」

特集1 ヘルスケア領域における富士フィルムグループの取り組み



ヘルスケア領域の成長を牽引するバイオCDMO事業

富士フィルムは、バイオ医薬品分野でプロセス開発や製造を受託するバイオCDMOビジネスを展開しています。ここでは、ヘルスケア領域の成長ドライバーの一つであるバイオCDMO事業の強みや今後の成長戦略を紹介します。

拡大するバイオCDMO市場

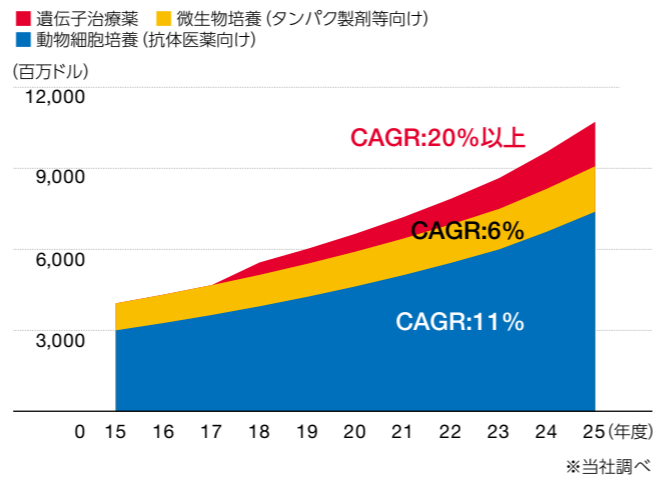
バイオCDMO市場の黎明期に参入し、ビジネスを拡大

バイオ医薬品は従来の低分子医薬品では治療が困難であった疾患に対する治療効果が高く、副作用が少ないことから、アンメットメディカルニーズ解消の一手として期待されています。一方で、このバイオ医薬品の製造には、高度な製造/品質管理技術、製造設備、蓄積されたノウハウが必要です。そのため、製薬企業やバイオベンチャーなどがこれらの技術や設備を有するCDMOへプロセス開発・製造を委託するケースが増加しており、バイオ医薬品CDMO市場は年率8%で拡大しています。

バイオCDMOビジネスが黎明期であった2011年。富士フィルムは将来の市場の拡大を見据え、バイオ医薬品受託製造会社(現FUJIFILM Diosynth Biotechnologies (FDB))を買収し、バイオCDMOビジネスに本格参入しました。その後、富士フィルムの高度な技術の投入により生産性を向上。大手製薬メーカーからの受注など実績を積み重ね、受託ニーズに応える積極的な投資による能力増強を進める

ことで事業を拡大してきました。当社のバイオCDMO事業は2011~2019年度で、バイオ医薬品市場の成長率を上回る年平均成長率20%を実現しています。

バイオ医薬品CDMO原薬製造市場規模の推移*



富士フィルムグループの強み

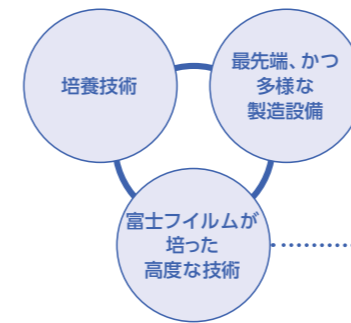
業界トップレベルの技術と製造設備、富士フィルムの高度な技術との融合

バイオCDMO事業における富士フィルムグループの強みは大きく3つあります。1つ目は、業界トップレベルの高度な培養技術です。微生物や細胞を用いて抗体を産生するバイオ医薬品の製造において、生産性の高さは医薬品の開発・製造期間の短縮に貢献します。当社は抗体産生技術「Apollo™ X」や微生物培養技術「pAVEway™」など独自の高生産性技術に加え、遺伝子治療用ヒト細胞などの先進医療分野も含めた幅広い培養技術を保有しています。

2つ目は、最先端かつ多様な製造設備です。現在、バイオ医薬品の主要市場である欧米に4つの拠点を有し、それぞれの拠点の特徴を生かしながら、設備投資や能力増強を行

い、抗体医薬品やホルモン製剤、遺伝子治療薬、ワクチンの治験薬から上市品、生産プロセス開発や原薬製造から製剤化、少量生産から大量生産まで、さまざまな顧客ニーズに応えています。

そして、3つ目は、富士フィルムが写真フィルムの開発・製造で培ってきたプロセスエンジニアリングなどの高度な技術です。写真フィルムに使われるハロゲン化銀の結晶をコントロールする複雑な工程での経験が微生物や細胞の取り扱いに応用できるなど、バイオCDMOビジネスのさまざまな分野で役立っています。



富士フィルムの技術	バイオCDMO事業への応用
高信頼/高品質生産技術 ・一定条件製造/自工程管理システム ・自動制御技術 ・Root Cause Analysis(5why)	・技術・ノウハウを各生産拠点へ導入し、バイオ医薬品製造の成功確率は買収時より20%以上向上
プロセスエンジニアリング技術	・連続培養/精製プロセスの開発 ・各種GMP®生産設備の設計
画像解析・分析技術	・先進解析技術の開発 ・分析サービスの提供 ・当社独自の発色法による高速・安価な遺伝子解析 ・抗体産生効率の高い細胞株選択の効率化 ・IT/AI活用によるプロセス開発効率化

※Good Manufacturing Practiceの略。医薬品および医薬部外品の製造管理および品質管理の規則のこと。

今後の成長戦略

市場トレンドを先読みした、新たな施策、投資により、持続的成長を目指す

富士フィルムグループは、これまでも市場のトレンドや多様化するニーズを確実にとらえ、先んじて対応することで事業成長を実現してきました。さらなる成長に向けた、

当社の戦略について「高生産技術の開発と生産能力増強」「ワンストップサービス化」「先進医療分野の拡大」という3つの切り口で紹介いたします。

業界トレンド	当社の戦略
高生産性技術の開発と生産能力増強	業界初の連続生産システムの開発 バイオ医薬品の原薬の製造工程である、培養から精製までをシームレスにつなぎ、一貫生産を実現する画期的なシステムで、連続的かつ効率的に高品質な原薬を製造することが可能。
ワンストップサービス化	大量生産設備の獲得 FDBが保有していた少量~中量生産に最適な製造設備に、バイオ医薬品大手バイオジェン社から買収した製造子会社の大型生産設備が加わり、あらゆる顧客ニーズに対応することが可能に。さらに、約1,000億円の大規模投資を行い、バイオ医薬品の製造施設を大幅増強。
先進医療分野の拡大	製剤製造ラインの新設 テキサス拠点およびデンマーク拠点に原薬製造から製剤・包装までをワンサイト・ワンストップで対応できる体制を確立。
	遺伝子治療分野への投資 テキサス拠点では、遺伝子治療薬の開発・製造ニーズに応える世界トップレベルの高度な封じ込め技術・設備(モバイルクリーンルーム)を保有。総額約130億円の設備投資を実施し、プロセス開発から製造まで一貫して受託できる体制を構築。

VOICE

バイオCDMO事業部長メッセージ

幅広い事業展開、強固な技術・製造基盤を生かし、成長を加速する

バイオテクノロジーの発展に伴い、バイオ医薬品の研究開発はより複雑な遺伝子治療や細胞治療などへと日々大きく進化しています。バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託を行う当事業もこの変化を的確にとらえ、常に新しい技術を採用し、生産技術の確立に向けて進化していく必要があります。これまで、さまざまな種類のバイオ医薬品の製造開発受託を行う強みを生かして、業界内の情報を敏感にとらえ、ニーズに応える技術開発や投資、能力増強を行ってきました。

今では高度な生産技術、最新設備とビジネスの中核を担うFDBの30年以上にわたる実績・経験により、顧客からの信頼を獲得し、プロセス開発・製造を委託いただける事業へと成長しています。直近では、新型コロナウイルス感染症治療薬や

ワクチン候補の原薬製造受託につながっています。

2025年度には、売上高2,000億円以上を目指し、富士フィルムグループのヘルスケア領域の拡大を牽引するとともに、今後も高品質な医薬品の安定供給を通じて、医薬品産業のさらなる発展に貢献していきます。

富士フィルム(株)
取締役 副社長 CLSO
バイオCDMO事業部長
石川 隆利



持続可能な発展に向け、 環境課題の解決へ貢献



富士フィルムグループは、2030年度をターゲットとした「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」を策定し、「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」の両面で活動を進めています。産業革命以降、人々の生活が豊かになるのに伴い、地球規模で環境課題が深刻化しています。SVP2030では、「環境」分野を重点分野と位置づけ、持続可能な発展に向け、自らの環境負荷を削減するとともに、環境課題の解決に貢献する取り組みを加速させています。

気候変動への対応

2030年度CO₂排出削減目標を引き上げ

地球温暖化が社会に及ぼす影響は、「産業革命以降の人為的な気温上昇を2℃未満とする」というパリ協定の目標を達成しても甚大であるという認識が広まっています。このような中で、富士フィルムグループは気候変動対策をさらに進めるために、2020年7月にCO₂排出削減に関する環境目標の引き上げを決めました。

自社のCO₂排出量削減については、原材料調達から製造、輸送、使用、廃棄に至るまでの自社の製品ライフサイクル全体での削減目標を2013年度比30%から45%に引き上げました。この目標は、国際的な環境イニシアチブである「Science Based Targets (SBT) イニシアチブ*」から、パリ協定の「2℃目標」を達成するための科学的根拠に基づいた目標として「WB2℃」(well below 2℃、2℃を十分に下回る) 認定を取得しました。今後、さらなるエネルギー利用効率最大化、再生可能エネルギー導入・活用によって目標達成を目指します。

また、自社製品・サービスの提供を通じた社会でのCO₂

削減についても、2030年度までの削減貢献量の目標値を5,000万トンから9,000万トンに引き上げました。

※地球の気温上昇を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標を推進することを目的として、2014年9月に、CDP、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF)、国連グローバル・コンパクトの4団体によって設立。



気候変動に関する戦略とマネジメント

「エネルギー戦略推進委員会」を中心に富士フィルムグループ横断で、エネルギー利用効率の最大化や再生可能エネルギーの導入、施策のグループ内への展開を図っています。また、2018年12月にTCFDの提言に賛同することを表明し、2020年8月には気候変動に対するシナリオ分析結果をサステナビリティレポートで公表するなど、情報開示の充実化を進めています。

▶ TCFD提言に基づく情報開示詳細は、サステナビリティレポート2020 マネジメント編P51~をご覧ください。

2030年度CO₂排出削減目標

	2019年度実績	従来目標	新目標
自社の製品ライフサイクル全体のCO ₂ 排出削減量	30% (2013年度比)	30% (2013年度比)	45% (2013年度比)
自社製品・サービスの提供によるCO ₂ 排出削減貢献量(累積)	1,600万トン	5,000万トン	9,000万トン

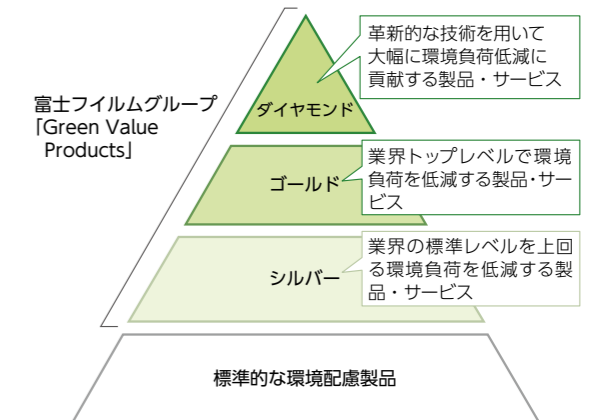
事業を通じた社会課題の解決

環境に配慮した製品・サービスの開発・普及を促進する「Green Value Products認定制度」

富士フィルムグループでは、2003年から「環境配慮設計規則」に則った製品開発を進め、製品の環境負荷低減を図ってきました。

2018年には、特に優れた環境配慮製品を社内認定する「Green Value Products認定制度」を開始。この制度では、製品ライフサイクル全体を考慮し、社会からの要請や製品の用途・特長に合わせて、評価の重みづけを変える「製品群別の評価基準」を設定しています。この評価基準に基づく環境配慮設計アセスメントにより、製品の環境価値を明確化し、各評価項目の総合評価点によって製品を3つのランクに分けて認定しています。評価基準を設定することで、新製品の開発・企画段階において達成すべき目標が明確になるとともに、お客さまや社会に対しては、製品・サービスの環境負荷低減への貢献をわかりやすく示しています。

2019年度までに136製品を認定しており、2030年度には、認定製品の売上を全社の6割にする目標を設定しています。今後もこの制度を活用し、ライフサイクル全体で環境負荷を低減する製品・サービスの開発と普及を進めていきます。



「Green Value Products」認定製品

<印刷材料>新聞用完全無処理サーマルCTP^{*1}プレート

SUPERIA ZN-II



富士フィルムは、新聞印刷市場向けに現像処理が不要となる完全無処理CTPプレート「SUPERIA ZN」を2015年に発売。現像処理に関わる化学薬品や水、電気、廃液などが不要となり、環境負荷低減への貢献を実現しました。さらに、2018年にはお客さまからの要望やさらなる環境負荷低減に向け、輸送・積み替え時のキズ発生などを防止するために使用されていた表面保護紙である「合紙」を独自技術により不要とした完全無処理CTPプレート「SUPERIA ZN-II」を発売。「Green Value Products認定制度」のダイヤモンドに認定しています。

本製品は、第2回「エコプロアワード」において「経済産業大臣賞」を受賞するなど、製品の環境性能だけでなく、カーボンフットプリント^{*2}により、主原材料であるアルミニウムのリサイクルシステムやライフサイクルにおけるCO₂排出量を把握できる体制を整えている点などが高く評価されています。

VOICE

グラフィックシステム研究所長メッセージ

お客さまとともに環境負荷低減に取り組む

グラフィックシステム研究所では、長年にわたり、環境負荷低減を重要なテーマとし、研究・開発に取り組むことで、競争優位性のある製品を提供してきました。新聞用完全無処理CTPプレート「SUPERIA ZN-II」は環境負荷低減に貢献するだけでなく、お客さまにおける生産性の向上や設備コスト削減効果などが評価されています。また、製造部門や販売部門、ESG推進部などが一体となり、アルミニウムのリサイクルシステムやカーボン・オフセット制度などを利用した「グリーン・グラフィックプロジェクト^{*3}」の仕組みを構築し、お客さまとともにサブ

ライチェーン全体で環境課題の解決に取り組んでいます。

今後は、当社の技術を生かし、新聞業界だけでなく印刷業界市場全体での無処理化に向けて、製品・サービスの開発に取り組み、お客さまの経営課題解決と環境負荷低減に貢献していきます。

富士フィルム(株) R&D統括本部
グラフィックシステム研究所長
後藤 孝浩



*1 新聞は、コンピューター上で作成した原稿データを印刷版に描画し、その印刷版をセットした印刷機で大量に印刷される。これらの工程において、印刷版として活用されるのがCTPプレート。

*2 製品のライフサイクル全体のCO₂排出量を製品に表示する仕組み。2009年に印刷関連資材として初めて、当社の「サーマルCTPプレート」が「カーボンフットプリント」認定を取得。

*3 顧客とともにCO₂排出削減に取り組む活動。活動の1つに「カーボン・オフセット制度」を活用し、「SUPERIA完全無処理サーマルCTPプレート」において、CO₂排出量を全量オフセットし、「カーボンゼロプレート」にする取り組みがある。

社外取締役座談会

多様な専門性・経験を生かして取締役会の実効性を高め
ステークホルダーの期待に応えていきます



北村 邦太郎 氏

三井住友信託銀行(株) 取締役会長

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

川田 達男 氏

セーレン(株) 代表取締役会長

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

江田 麻季子 氏

世界経済フォーラム 日本代表

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

嶋田 隆 氏

元 経済産業省事務次官

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

富士フィルムホールディングスは、社外取締役の客観的視点や豊富な経験に裏打ちされた助言を通じて、取締役会での議論の充実と、経営の意思決定の透明性向上を図っています。今年も取締役会の実効性や、今後の成長に向けた課題・期待について社外取締役の皆さんに語り合っていました。

取締役会の実効性について

—この6月に嶋田取締役が社外取締役として就任して、当社の取締役会に新たな専門性・経験が加わりました。

取締役会メンバーの多様化が進む中で、取締役会における議論や雰囲気に変化は見られますか？

北村 取締役会で社外取締役に期待される役割は、それまで属してきた組織での経験や、それらを通して培ってきた専門性を背景にして、自分ならではの視点に立脚して議論に参加することです。すなわち、社外取締役の視点を通して新たな気づきを得ることが、取締役会の実効性を高めるうえで役立つと認識しています。私も自らの経験やバックグラウンドに基づく直感や判断力を大事にして、少しでも疑問に思ったことは発言するよう心がけています。それを期待して、議長が発言を促す機会も多いですね。そして今

回、非常に多くの産業・分野・経営者をご覧になってきた嶋田取締役が就任されたことによって、さらに取締役会の議論が活発化することでしょう。

江田 確かに、当社の取締役会には自由に発言できる雰囲気がありますね。また、議題の事前説明の場でも、社外取締役の間で、異なるバックグラウンドに立脚したそれぞれの質問を聞きながら理解を深め、取締役会での議論の活性化に役立っています。また、当社の強みであるスピードを重視する文化は変わっていない一方で、私が就任した2年前と比べて、事業戦略とM&Aなどの投資がよりしっかりと紐づけられ、かつオープンに議論されるようになってきたと思います。

—嶋田取締役はどのようにお感じですか？当社の取締役会に参画するにあたって、抱負をお願いいたします。



嶋田 ここ5~6年の間に、世界の大きなトレンドが急速に変化しています。AIやデジタル化といったテクノロジーが相互に影響を与えながら、加速度的に技術的發展を遂げています。また、中国の急成長に伴い、世界経済の重心が変わりつつあります。その結果、これまで存在したジオポリティクスという概念が、政治経済の分野だけでなく、技術やヘルスケアといった分野まで拡大し、ジオテクノロジー・ジオヘルスという視点が重要性を増しています。さらに、異常気象やパンデミックといったグローバルな課題が顕在化され、世界の人々の目に見えるようになってきました。私が行政の現場で感じていたのは、そうした大きなトレンドや変化を受けて、これまで前提としてきた世界の秩序やルールなどが急速に変わらざるを得なくなっているということです。こうした動きは、当社のようなグローバル企業にとってもまさに当てはまることで、今まで当然のこととして考えていた事業活動の基盤が大きく変わりつつあり、それはリスクでもありますが、機会にもなり得るわけです。私が行政の立場から、いろいろ感じてきたことや見てきたことを踏まえて、当社の発展に貢献したいと思います。

—取締役会での議論に参加するうえで、会社からは十分なサポートがなされていますか？

川田 社外取締役として最も重要な使命は、取締役会の意思決定の妥当性・適正性について、その確保がなされていることを検証し、担保することと考えています。社外の立場であっても、情報のギャップを埋めるために、事業説明会や事業所の見学など、理解を促進するためのさまざまな機会があります。取締役会に関しては、事前に関連資料が共有されるので、それをしっかりと精査する時間も確保されています。また、取締役会の事前説明会において、議題についての理解をさらに深め、社外取締役の間で意見を交わすこともできます。要望を挙げるとすれば、現場の声を参考にしながらより一層充実した審議をするために、今後も、執

行役員や従業員とのコミュニケーションの場を継続的に持ちたいですね。

北村 従来の事業説明会に加えて、昨年は新たに人材開発やIT戦略、ESG推進に関する取り組み等についての説明会が行われました。このようなさまざまなテーマの説明会は、富士フィルムグループをよりよく理解したうえで、当社にとっての最適な判断をするために非常に役立っていますね。

指名報酬委員会について

—指名報酬委員会(以下、委員会)において、CEOサクセッションプランはどのように議論されていますか？

川田 現在、東証一部上場企業の過半数が委員会を設置していますが、確固たるプロセスや仕組みはまだ確立されておらず、どの企業も試行錯誤している状況だと認識しています。当社では、後継者に求められる人材要件やその候補者リストに基づいて具体的かつ深く入り込んだ議論をしています。委員会は諮問機関としての位置づけですが、取締役会の意思決定に資するものとして、客観性・透明性を担保できる活動を継続し、さらに議論を充実させていきたいと思っています。



北村 現CEOである古森会長のサクセッションプランが、当社にとって重要課題の一つであるという認識を強く持っています。川田取締役がお話された通り、選考過程における妥当性や透明性を担保すべく、後継者人材に対する考え方について委員会がその機能を発揮していく必要があります。スキルや経歴などの客観データに加えて、古森会長から、かなり率直に候補者の実績・評価について聞いており、我々の判断材料がしっかりと提供されていると思います。それが充実した審議につながっています。

社外取締役座談会

— 委員会のもう1つの議題である、役員報酬制度についてお聞かせください。

北村 役員報酬制度は、単に足元の成果や短期的な業績を反映するのではなく、中長期的な業績に連動するべきだと思います。従来のストックオプション制度にもそうした考え方を反映してきましたが、現在導入を検討中の新株式報酬制度は、それをさらに進化させたものとして評価できると思います。

川田 役員に対して適切なインセンティブを与えるだけでなく、中長期的な投資を含む適切なリスクテイクを促すことができるような仕組みを織り込むことが、役員報酬制度における重要な課題であると考えています。

M&Aの投資承認プロセスについて

— 当社では積極的に成長に向けた投資を行っていますが、特にM&Aについて、取締役会での意思決定プロセスをどう評価されますか？

北村 昨年は富士ゼロックスの完全子会社化や、日立製作所の画像診断関連事業の案件といった大型案件に関わる意思決定がありました。どの案件においてもM&A投資委員会での十分な議論を経たものが、取締役会において買収価格の妥当性、シナジーやリスクの面からもしっかりと審議されています。

江田 M&Aにおいては、投資決定時の判断プロセスだけでなく、買収後に計画通りの業績貢献を果たしているかが重要なので、買収後の統合プロセスに関する情報も取締役会で共有・評価していきたいと思っています。

北村 仰る通りです。一般的にM&Aでは、買収成立自体



を成果とみる風潮もありますが、本当に重要なのは買収後の実績とその検証です。富士ゼロックスは完全子会社化の前から、当社経営陣によるガバナンス強化や業務改革の強化を通して、業績面での改善が顕著に現れていましたが、完全子会社化と同時に発表した成長戦略および施策に基づいて、統合後のプロセスがさらに進捗していると思います。

コロナ禍での社会貢献について

— コロナ禍における当社の事業を通じた社会貢献について、どのように評価されていますか？

江田 当社は事業を通じた社会貢献というものが企業文化の中にしっかりと根付いていると思います。事業を通じた社会貢献と言っても、コロナ禍だからと言って急にできるものではなく、当社は以前から社会貢献という観点をもって企業活動を続けてきたからこそ、今、大きな貢献を果たしているのです。これは、社員一人ひとりが富士フィルムグループはどうあるべきか、何が大切なのかといった価値観を、しっかりと全員で共有していることも背景にあるでしょう。市場が大きく変化する中で、短期の利益だけではなく、長期にわたる従業員のウェルビーイング(幸福)や社会への貢献を大事にしながら、次の時代を作っていく組織がステークホルダーから評価されるトレンドが生まれつつあります。そうした意味で、世界の企業が短期視点の株主至上主義から大きくシフトしようとしている時に、市場をリードできるポジションにあるのが、当社だと思っています。ステークホルダーからのさらなる期待に応えられるよう、私たち社外取締役も全員で力を合わせて、当社の発展に貢献していきたいと思っています。



インタビュー日時：2020年8月13日

新任社外取締役メッセージ

政策現場で培った経験を活かし
成長力強化とリスク対応に貢献します。



嶋田 隆
元 経済産業省事務次官

私は、1982年以来通商産業省、経済産業省に勤務し、昨夏まで事務次官の職にありました。在職中は、通産官僚としてのキャリアに加え、6つの内閣での大臣秘書官や原子力発電所事故後の東京電力の再建への従事など、政治と行政、行政と民間の境界領域で多くの仕事をしてきました。こうした経験や視点を活かして、取締役の職責を果たしステークホルダーの皆様のお役に立てるよう微力を尽くしてまいります。

バブル崩壊後の日本は、「カイゼンは得意だが、強いリーダーシップとリスクテイク型変革が苦手な日本」というステレオタイプのイメージで自らの可能性を縛ってしまった面があります。欧米のエクセレントカンパニーを上回る抜本的な事業変革を断行し、グローバルビジネスを発展させてきた富士フィルムグループは、こうした風潮に対する真正面からの反証でもあります。グローバル基準での強いリーダーシップと人材育成、中長期的な価値創造に軸足を置いた中堅や現場の真摯な努力、すべてのステークホルダーに価値を生み出す持続的なエンゲージメント、これらを最も早くから実行し、日本の企業グループらしい真面目さで成

長へと結実させてきたのが富士フィルムグループであると思います。

ポストコロナの時代を見据えると、こうした当社の強みはより一層重要となります。パンデミック危機や地球温暖化問題をはじめ、世界が緊密につながり、豊かになるとともに「影」であるグローバルリスクは大きくなります。国際政治や国際経済ルールなど事業活動を規定する種々の前提も揺らいでいます。こうした大変革の時代に当社がその強みをさらに発揮し、世界のためのソリューションの提供と付加価値の創造へと加速していくことをサポートできれば、それ以上の喜びはありません。かかる認識のもと、取締役としての職責に誠実に取り組んでまいります。

経歴

1982年 通商産業省(現 経済産業省)入省
2015年 経済産業省官房長
2016年 経済産業省通商政策局長
2017年 経済産業省事務次官
2019年 経済産業省顧問
2020年 当社社外取締役

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

の実現のための基盤として、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置付けています。

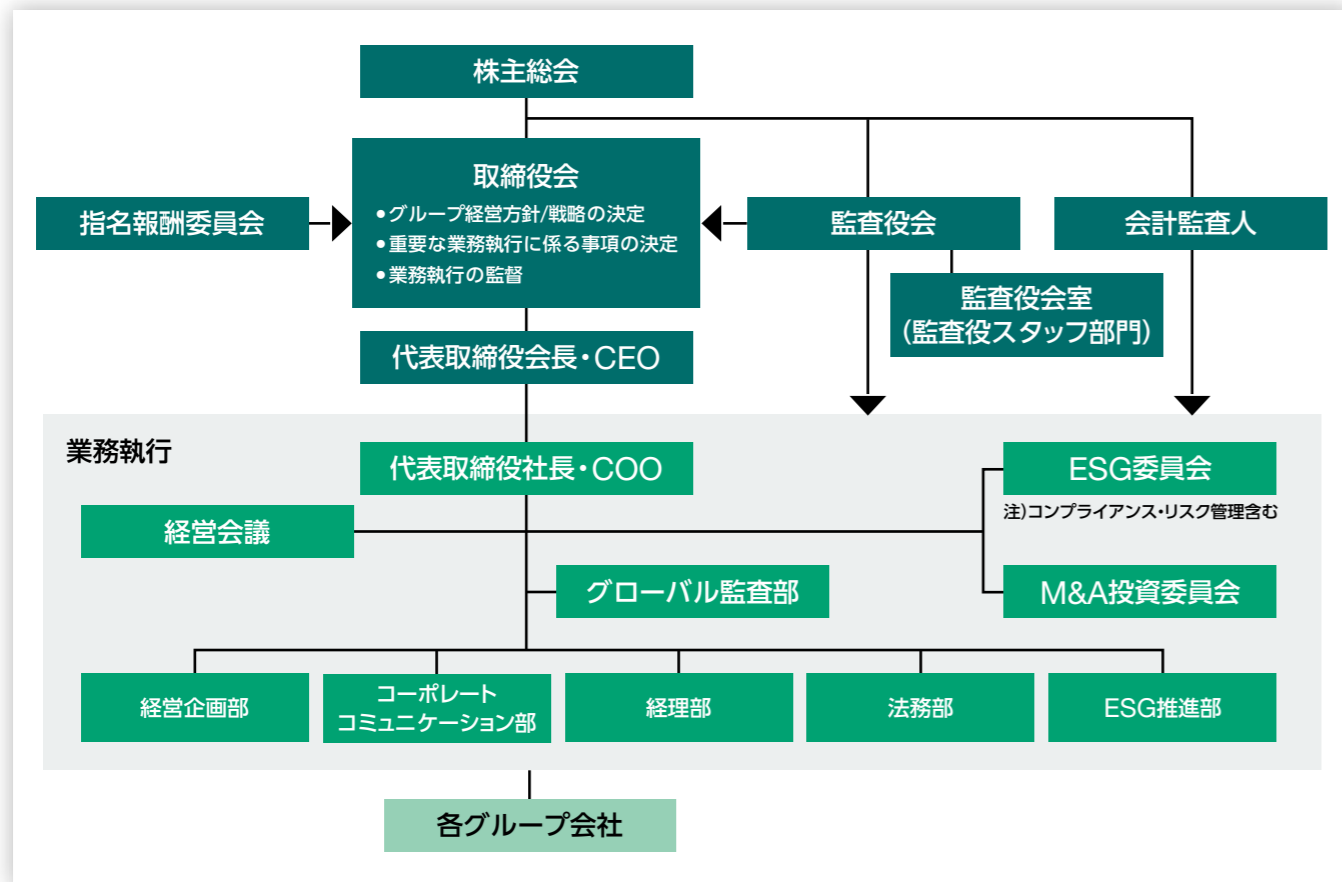
コーポレート・ガバナンス体制 (2020年6月26日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数 (うち、社外取締役の人数)	11名: 男性10名/女性1名 (4名)
独立性を有する*1社外取締役の人数	4名
取締役の任期	1年 (社外取締役も同様)
取締役へのインセンティブ付与	業績連動型報酬制度の導入
監査役の人数 (うち、社外監査役の人数)	4名 (2名)
独立役員*2の人数	6名
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
当社株式などの大規模買付行為に関する対応策 (買収防衛策) の導入状況	無*3

*1 当社「社外役員の独立性判断基準」に準拠

*2 東京証券取引所が定める要件を満たす独立役員

*3 当社は、支配権の獲得を目的とした買収提案がなされた場合には、株主の判断に資するべく積極的な情報の収集および適時開示に努めるとともに、当社の企業価値の向上および株主共同の利益の確保を図るために、会社法および金融商品取引法などの関係諸法令の範囲内で可能な措置を適切に講じます



各会議体・委員会の役割と活動

株主総会

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

指名報酬委員会

取締役会の諮問機関として、CEOのサクセッションプランや取締役の報酬等の手続きにおける客観性・透明性を確保することを目的に任意で設置しています。委員3名のうち、委員長含む2名が社外取締役により構成されています。

取締役・取締役会

取締役会を、グループ経営の基本方針と戦略の決定、重要な業務執行に関わる事項の決定、ならびに業務執行の監督を行う機関と位置づけています。取締役は12名以内とすることを定款に定めており、現在の員数は11名で、うち4名が社外取締役です。定時取締役会を原則毎月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。取締役の使命と責任をより明確にするため、取締役の任期については1年としています。

監査役・監査役会

監査役制度を採用しており、監査役会は監査役4名(うち2名は社外監査役)によって構成されています。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もと、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。また、原則毎月1回開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を行っています。各監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議への常時出席や、代表取締役との定期的な意見交換など、業務執行の全般にわたって監査を実施しています。

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

会計監査人

有限責任 あずさ監査法人に会計監査を委嘱しています。同監査法人は、監査人として独立の立場から財務諸表等に対する意見を表明しています。また、同監査法人は財務報告に係る内部統制の監査も実施しています。

経営会議

経営会議では、取締役会専決事項について取締役会への付議の可否を決定します。また、取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に従って執行役員が業務執行を行うにあたり、重要案件に関して施策を審議しています。

なお、当社は業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたります。執行役員の員数は現在13名(うち、取締役の兼務者が4名)で、その任期は取締役と同様に1年としています。

ESG委員会

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

M&A投資委員会

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

内部監査

業務執行部門から独立したグローバル監査部および各事業会社の監査機能・スタッフとの連携を通して、グローバルでの内部監査体制を構築しています。

グローバル監査部がグループ内の内部監査機能を統合・統括し、IT活用による監査力向上および効率化などを通じて、グループ全体の監査機能を強化しています。また、環境・品質、安全・労務、輸出管理および薬事等に関しては各事業会社に専任スタッフを置き、監査を実施しています。

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

コーポレート・ガバナンスの状況

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、社外取締役の選任および増員、コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定、取締役会の実効性評価の実施などに取り組んできました。これらに加え、取締役会の諮問機関である任意の指名報酬委員会を設置し、CEOのサクセッションプランおよび取締役の報酬制度に関する手続きの客観性・透明性を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図っています。

年度	施策	目的
2006年度	ホールディングス体制へ移行	富士フィルムグループとしての連結経営を強化する
	社外取締役を初めて選任	客観的な視点から、取締役会において適宜助言を行い、また必要に応じて説明を求めることにより議論の活性化を図る一方で、業務遂行を適正に監督し、経営の透明性を確保する
2007年度	ストックオプション制度を導入	
2009年度	取締役および監査役に対する退職慰労金制度を廃止	当社取締役(社外取締役を除く)について、株価変動に関わる利害を株主の皆さまと共有し、企業価値向上に貢献する
2014年度	社外取締役を2名に増員	取締役会における議論の活性化を図るとともに、業務遂行の適正な監督・監査をより一層強化する
2015年度	コーポレートガバナンス・ガイドラインを策定	幅広い観点から当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を明示し、ステークホルダーに対する説明責任を果たす
	取締役会の実効性評価を開始	取締役会の実効性を担保する
2017年度	社外取締役を3名に増員 取締役会の社外取締役比率を3分の1に高める	ステークホルダーの視点や価値観をより一層経営に取り入れる それぞれの専門性、経験に裏打ちされた助言をもとに、取締役会の意思決定の透明性を向上させる
2018年度	社外取締役を4名に増員	取締役会審議の充実と経営の意思決定の透明性を向上させる
	指名報酬委員会を設置	CEOのサクセッションプランに関する審議や、取締役の報酬に係る基本方針・手続等を明確にする
2019年度	取締役の報酬に係る基本方針の明確化	取締役の報酬(業績連動報酬含む)について、指名報酬委員会にて報酬・評価制度の仕組みに関する審議を行い透明性を向上させる
	外部機関を活用した取締役会の実効性評価	外部機関にアンケート作成および評価分析の一部を委託し、客観性・透明性を確保する

当社取締役および監査役に求める専門性および経験

	氏名		グローバル	重点事業および	イノベーション/	財務・会計	法務/	ESG
			経営	業界経験	技術	リスク管理	(環境・社会・ガバナンス)	
取締役	古森 重隆		●	●	●			●
	助野 健児		●	●		●		●
	玉井 光一		●	●	●			●
	岩崎 孝志		●	●	●			
	石川 隆利		●	●	●			
	岡田 淳二		●	●		●		
	後藤 禎一		●	●				
	川田 達男	社外	●	●	●			●
	北村 邦太郎	社外	●			●		●
	江田 麻季子	社外	●	●				●
監査役	嶋田 隆	社外	●				●	●
	三島 一弥						●	●
	花田 信夫				●		●	
	三橋 優隆	社外	●			●		●
	稲川 龍也	社外					●	

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

コーポレートガバナンス・ガイドラインと取締役会の実効性評価

富士フィルムグループの持続的な成長と企業価値の継続的な向上、社会の持続的発展への貢献のための基盤として、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題ととらえ、2015年10月にコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定・公表。コーポレートガバナンス・コードの改訂や、当社のガバナンス施策に合わせて、適宜見直しを行っています。このガイドラインでは、戦略および重要な業務執行にかかる事項の決定ならびに業務執行の監督という取締役会の役割・責務と経営の基本方針を規定。さらに、取締役会の実効性を担保するために、毎年、各取締役・各監査役による評価・意見聴取などを実施し、取締役会で分析・評価・改善策を審議したうえで、その意見の概要を開示しています。

取締役および監査役のトレーニングの方針

取締役および監査役が期待される役割・責任を適切に果たすために、必要なトレーニングおよび情報の提供を適宜実施しています。

社外役員の役割

社外役員は、客観的な視点や豊富な経験に裏打ちされた助言や質疑などを通じて、取締役会および監査役会などの審議の深耕に貢献する役割を担います。このほか、少数株主をはじめとするステークホルダーの利益に配慮し、取締役会の意思決定とその過程が企業価値の向上という観点から客観的に見て合理的なものであるかどうかを判断・検証する役割も果たします。

社外役員との情報共有

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

コーポレート・ガバナンスの状況

社外取締役および社外監査役の選任事由

社外取締役*

川田 達男 氏

選任理由 川田達男氏は、長年にわたり、総合繊維メーカーにおいて代表取締役を務め、強いリーダーシップをもって、ビジネスモデルの転換、イノベーションの創出、組織変革などを実現してきました。企業経営者としての豊富な経験と高い見識を生かし、取締役会において、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性および適正性の確保に貢献しています。また、指名報酬委員会の委員長として、CEOのサクセッションプランおよび取締役報酬に係るプロセスの透明性強化を牽引しています。同氏は、今後も社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

<出席状況> 取締役会 …………… 10回/11回

北村 邦太郎 氏

選任理由 北村邦太郎氏は、長年にわたり、強いリーダーシップをもって金融機関の代表取締役を務め、金融・財務・資本市場分野における豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験や見識を生かし、取締役会において、M&Aや資本政策をはじめとして、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性および適正性の確保に貢献しています。また、指名報酬委員会の委員として、CEOのサクセッションプランおよび取締役報酬に係るプロセスの透明性強化に寄与しています。同氏は、今後も社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

<出席状況> 取締役会 …………… 10回/11回

江田 麻季子 氏

選任理由 江田麻季子氏は、米国大手半導体メーカーにおいて、長年にわたり海外市場でのマーケティングを担当したのち、同メーカーの日本法人の代表取締役を務め、強いリーダーシップをもって新市場の創出、グローバルな人材の育成を実現してきました。現在では、世界経済フォーラムの日本代表を務め、各界のリーダーと連携して、地域・産業などのあらゆる課題に対し、世界規模での改善に取り組んでいます。これらの豊富な経験や見識を生かし、富士フィルムグループのESG施策に対して積極的に助言を行うとともに、取締役会において、広く当社の経営に対して有益な提言や意思表明を行うことにより、取締役会の意思決定の妥当性および適正性の確保に貢献していま

す。同氏は、今後も社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

<出席状況> 取締役会 …………… 10回/11回

嶋田 隆 氏(新任)

選任理由 嶋田隆氏は、経済産業省官房長、同省通商政策局長、同省事務次官などの要職を歴任し、世界的な産業構造の変化に対応するため、同省の各組織の横断的な連携強化を図り、新たな産業政策、通商政策を推進してきました。これらの豊富な経験と高い見識を生かし、広く当社の経営に対して提言・助言を行うことにより、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断し、社外取締役に選任しています。

社外監査役*

三橋 優隆 氏

選任理由 三橋優隆氏は、長年にわたり監査およびM&A関係業務に携わってきたほか、コンサルティング会社の代表取締役などを歴任し、公認会計士および企業経営者としての豊富な経験と高い見識を有しています。また、PwCサステナビリティ合同会社の代表として、社会に対してサステナビリティの観点からの新たな企業価値創造を提言してきました。これらの経験や見識に基づく客観的な視点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断し、社外監査役に選任しています。

<出席状況> 取締役会 …………… 9回/9回

監査役会 …………… 10回/10回

稲川 龍也 氏(新任)

選任理由 稲川龍也氏は、高松高等検察庁や広島高等検察庁の検事長などの要職を歴任し、検察官として長年培ってきた、法務、コンプライアンス分野における豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験や見識に基づく客観的な視点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断し、社外監査役に選任しています。

※ 各社外取締役および社外監査役の略歴については、P52～53「経営体制」をご覧ください。
出席状況は、2019年度に開催された取締役会および監査役会に関して記載しています。三橋優隆氏については、当社監査役に就任した2019年6月27日以降に開催された取締役会および監査役会に関する出席状況を記載しています。

役員報酬

役員報酬について、当社では取締役・監査役別に支給人員と報酬総額を開示しています。

取締役および監査役の報酬等については、株主総会の決議により、それぞれその総額(上限)を決定しています。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、職位等に応じて決定される固定報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成しており、業績連動報酬は、単年度の業績や目標達成度に連動する短期業績連動報酬および中長期業績連動報酬であるストックオプションの付与で構成しています。固定報酬と業績連動報酬の配分比率は、使用人兼務取締役に對する使用人給とおよび使用人賞与の金額ならびにストックオプション費用の計上額を含めた連結報酬等の総額において、約50% (固定報酬):約15% (短期業績連動報酬):約35% (ストックオプションの付与)を目安とし、各取締役の職位等に応じて報酬の額を決定しています。当該比率は、業績および評価をすべて標準とし、一定

の当社株式の株価を基にして算出しており、業績および評価ならびに当社株式の株価の変動等に応じて変動します。なお、社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみで構成しています。

短期業績連動報酬については、当社の短期的な経営管理の数値目標である「連結売上高」および「連結営業利益」を単年度の業績連動指標として選択し、当該指標の目標達成度および前事業年度の実績との比較に基づき、基準額の0%～150%の範囲で支給額を変動させることとしています。

中長期業績連動報酬として、ストックオプションを取締役(社外取締役を除く)に対して付与しています。これは、当社取締役が株価変動に関わる利害を株主の皆さまと共有し、企業価値向上に貢献することを目的としています。ストックオプションの割当個数は、各取締役の職位等を勘案し、規程を設け取締役会にて決定しています。

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2019年度)

区分	支給人員	固定報酬 (百万円)	短期業績連動報酬 (百万円)	ストックオプション (百万円)	報酬等の総額 (百万円)
取締役(社外取締役を除く)	7名	275	73	325	674
監査役(社外監査役を除く)	2名	43	—	—	43
社外役員	7名	61	—	—	61
計	16名	380	73	325	779

注) 1 スtockオプションとして割り当てる新株予約権は、金銭による報酬等と異なり、報酬としての決済額は確定しておらず、また、価値の変動リスクを有しています。上記のストックオプションの報酬額は、それぞれ異なる前提条件に従って第三者機関の価値算定により付与日での評価額を見積もり、その評価額と付与個数に基づき2019年度に期間対応する部分について損益計算書に費用を計上した金額です。

2 社外役員の報酬等支給人員には、2019年度中に退任した監査役1名が含まれています。
3 上記には、執行役員兼務取締役に對し、執行役員職務の対価として支払った報酬の金額を含めています。
4 上記のほか、2019年度において、支給資格者に対して役員退職年金を次の通り支給しています。退任取締役: 1名 1百万円、退任監査役: 1名 1百万円

コンプライアンスおよびリスク・マネジメントならびに内部統制の考え方

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

います。
リスク管理については、富士フィルムグループ各社において適切なリスク管理体制を構築するとともに、重要なリスク案件については、ESG委員会において、グループ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策を検討・推進しています。また、「内部統制システムに係る体制の整備の基本方針」に基づき、内部統制システムを整備しています。毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役に報告しています。

経営体制

(2020年8月31日現在)

取締役



代表取締役会長・CEO
古森 重隆

略歴
1963年 当社*1入社
2000年 当社代表取締役社長
2003年 当社代表取締役社長・CEO
2006年 富士フイルム(株)代表取締役社長・CEO
2012年 当社代表取締役会長・CEO(現職)
富士フイルム(株)代表取締役会長・CEO(現職)
2017年 富士ゼロックス(株)代表取締役会長(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)代表取締役会長・CEO
・富士ゼロックス(株)代表取締役会長



代表取締役社長・COO
助野 健児

略歴
1977年 当社入社
2012年 当社執行役員
富士フイルム(株)取締役 執行役員
2013年 当社取締役 執行役員
2015年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員
2016年 当社代表取締役社長・COO(現職)
富士フイルム(株)代表取締役社長・COO(現職)
富士ゼロックス(株)取締役(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)代表取締役社長・COO
・富士ゼロックス(株)取締役



取締役・副社長
玉井 光一

略歴
2003年 当社入社
2006年 当社執行役員
2008年 富士フイルム(株)取締役 執行役員
2010年 当社取締役 執行役員
2011年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員
2013年 富士フイルム(株)取締役 専務執行役員
2016年 富士フイルム(株)取締役副社長
2018年 当社取締役副社長(現職)
富士ゼロックス(株)代表取締役社長(現職)

重要な兼職の状況
・富士ゼロックス(株)代表取締役社長



取締役・CTO*2
岩寄 孝志

略歴
1981年 当社入社
2009年 FUJIFILM Electronic Materials U.S.A., Inc. 代表取締役社長・CEO
2014年 富士フイルム(株)執行役員
高性能材料開発本部長 兼 産業機材事業部長
2016年 富士フイルム(株)取締役 執行役員
2018年 当社取締役 執行役員・CTO(現職)
技術経営部長(現職)
富士フイルム(株)取締役 常務執行役員・CTO(現職)
エレクトロニクス マテリアルズ事業部長(現職)
2019年 富士フイルム(株)取締役 専務執行役員(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)取締役 専務執行役員・CTO
エレクトロニクス マテリアルズ事業部長



取締役
石川 隆利

略歴
1978年 当社入社
2008年 富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ(株) 代表取締役社長
2011年 富士フイルム(株)執行役員
エレクトロニクス マテリアルズ事業部長
2012年 当社取締役
富士フイルム(株)取締役 執行役員
医薬品事業部長
2014年 富士フイルム(株)取締役 常務執行役員
2017年 富士フイルム(株)バイオCDMO事業部長(現職)
2019年 当社取締役(現職)
富士フイルム(株)取締役 専務執行役員
2020年 富士フイルム(株)取締役 副社長・CLSO*3(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)取締役 副社長・CLSO バイオCDMO 事業部長



取締役
岡田 淳二

略歴
1979年 当社入社
2010年 FUJIFILM Europe GmbH 社長
2018年 当社取締役 執行役員
経営企画部長 兼 グループ会社管理部長
富士フイルム(株)取締役 執行役員 経営企画本部長
医薬品事業部長(現職)
2019年 当社取締役(現職)
富士フイルム(株)取締役 常務執行役員(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)取締役 常務執行役員 医薬品事業部長



取締役
後藤 慎一

略歴
1983年 当社入社
2008年 富士医療器材(上海)有限公司 総経理
2013年 富士フイルム(株)
メディカルシステム事業部長(現職)
2014年 富士フイルム(株)執行役員
2016年 富士フイルム(株)取締役 執行役員
2017年 富士フイルム(株)ヘルスケア事業推進室長
2018年 当社取締役(現職)
富士フイルム(株)取締役 常務執行役員
2020年 富士フイルム(株)取締役 専務執行役員(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)取締役 専務執行役員 メディカルシステム 事業部長



取締役(社外取締役)
川田 達男

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

重要な兼職の状況
・セーレン(株)代表取締役会長
・北陸電力(株)社外取締役
・ダイキン工業(株)社外取締役
・(株)ほくほくフィナンシャルグループ 社外取締役

※1 当社とは「富士フイルムホールディングス株式会社」および商号変更前の「富士写真フイルム株式会社」を指します。

※2 チーフ・テクニカル・オフィサー

※3 チーフ・ライフサイエンス・オフィサー

取締役



取締役(社外取締役)
北村 邦太郎

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

重要な兼職の状況
・三井住友トラスト・ホールディングス(株)取締役
・三井住友信託銀行(株)取締役会長
・アサガミ(株)社外取締役



取締役(社外取締役)
江田 麻季子

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

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



取締役(社外取締役)
嶋田 隆

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

重要な兼職の状況
・(株)読売新聞大阪本社 社外監査役
・(株)読売新聞西部本社 社外監査役

監査役



常勤監査役
三島 一弥

略歴
1978年 当社入社
2009年 当社経営企画部法務グループ長
富士フイルム(株)法務部長
2012年 当社執行役員 総務部長 法務・CSR管掌
富士フイルム(株)執行役員
2015年 富士フイルムビジネスエキスパート(株) 代表取締役社長
2017年 当社常勤監査役(現職)
富士フイルム(株)常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)常勤監査役



常勤監査役
花田 信夫

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

重要な兼職の状況
・富士フイルム(株)常勤監査役



監査役(社外監査役)
三橋 優隆

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

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



監査役(社外監査役)
稲川 龍也

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

重要な兼職の状況
・高橋総合法律事務所弁護士

執行役員

会長・CEO 古森 重隆	執行役員・CTO 岩寄 孝志	執行役員 吉澤 ちさと	執行役員 川崎 素子	執行役員 今井 正栄
社長・COO 助野 健児	執行役員 吉沢 勝	執行役員 堀切 和久	執行役員・CDO*4 杉本 征剛	執行役員 鈴木 真由美
副社長 玉井 光一	執行役員 福岡 正博	執行役員 樋口 昌之	※4 チーフ・デジタル・オフィサー	

業績ハイライト

百万円

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度 ^{*10}	2018年度	2019年度
売上高:											
国内	¥ 1,059,395	¥ 1,024,839	¥ 1,001,814	¥ 991,426	¥ 1,025,256	¥ 1,006,533	¥ 983,703	¥ 962,711	¥ 1,006,512	¥ 1,006,536	¥ 1,004,076
海外	1,122,298	1,182,431	1,179,182	1,208,114	1,392,839	1,456,854	1,476,680	1,359,452	1,426,853	1,424,953	1,311,065
合計	2,181,693	2,207,270	2,180,996	2,199,540	2,418,095	2,463,387	2,460,383	2,322,163	2,433,365	2,431,489	2,315,141
売上原価	1,316,835	1,306,338	1,316,237	1,353,835	1,503,046	1,511,744	1,491,758	1,391,519	1,464,269	1,433,973	1,360,648
営業費用:											
販売費及び一般管理費	588,109	572,156	582,114	569,161	621,343	626,947	624,972	598,131	677,827	631,557	610,043
研究開発費	175,120	165,306	173,385	168,160	165,245	160,281	163,027	160,232	167,940	156,132	157,880
構造改革費用前営業利益	101,629	163,470	—	—	—	—	—	—	—	—	—
構造改革費用	143,741	31,715	—	—	—	—	—	—	—	—	—
営業利益 (損失) ^{*1}	(42,112)	131,755	109,260	108,384	128,461	164,415	180,626	172,281	123,329	209,827	186,570
受取利息及び配当金	6,138	5,148	5,042	4,764	6,219	5,858	6,206	5,404	6,262	4,787	5,183
支払利息	(4,577)	(5,435)	(3,991)	(4,934)	(4,183)	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(3,314)	(2,316)
税金等調整前当期純利益 (損失)	(41,999)	115,121	85,849	112,883	144,740	188,966	182,242	194,775	197,807	212,762	173,071
当社株主帰属当期純利益 (損失) ^{*2}	(38,441)	64,638	42,762	50,847	71,558	110,940	116,402	131,506	140,694	138,106	124,987
設備投資額 ^{*3}	¥ 77,913	¥ 89,932	¥ 90,946	¥ 76,660	¥ 67,004	¥ 56,127	¥ 74,143	¥ 71,805	¥ 67,483	¥ 75,372	¥ 85,692
減価償却費 (有形固定資産のみ) ^{*3}	135,103	106,755	96,580	93,549	90,950	65,294	65,831	58,870	66,526	70,868	68,619
営業活動によるキャッシュ・フロー	314,826	200,505	137,309	202,099	296,589	267,778	223,479	288,619	261,152	249,343	255,667
期中平均株式数 (単位:千株)	488,608	486,297	481,699	481,715	481,915	482,050	465,556	443,874	436,098	422,591	408,215
財務状態:											
総資産	¥ 2,827,428	¥ 2,698,004	¥ 2,734,328	¥ 3,035,901	¥ 3,191,847	¥ 3,501,950	¥ 3,311,970	¥ 3,533,189	¥ 3,492,940	¥ 3,414,692	¥ 3,321,692
社債及び長期借入金	140,269	118,176	20,334	317,592	314,968	313,045	310,388	434,843	412,502	353,533	503,171
株主資本	1,746,107	1,711,329	1,708,937	1,850,723	1,990,986	2,195,539	2,014,826	2,043,559	2,079,134	2,036,963	1,953,252
正社員数 (単位:人)	74,216	78,862	81,691	80,322	78,595	79,235	78,150	78,501	77,739	72,332	73,906
1株当たり金額 (単位:円):											
当社株主帰属当期純利益 (損失) ^{*2,4}	¥ (78.67)	¥ 132.92	¥ 88.77	¥ 105.55	¥ 148.49	¥ 230.14	¥ 250.03	¥ 296.27	¥ 322.62	¥ 326.81	¥ 306.18
配当金 ^{*5}	25.00	30.00	35.00	40.00	50.00	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00	95.00
株主資本 ^{*6}	3,573.66	3,552.79	3,547.68	3,840.79	4,130.91	4,552.91	4,472.45	4,668.26	4,832.62	4,976.88	4,886.66
期末株価	3,220	2,576	1,941	1,836	2,771	4,277	4,451	4,348	4,245	5,034	5,439
株価指標/財務指標:											
株価純資産倍率 (PBR) (単位:倍) ^{*7}	0.90	0.73	0.55	0.48	0.67	0.94	1.00	0.93	0.88	1.01	1.11
株価収益率 (PER) (単位:倍) ^{*7}	—	19.38	21.87	17.39	18.66	18.58	17.80	14.67	13.16	15.40	17.80
株主資本利益率 (ROE) (単位:%)	(2.2)	3.7	2.5	2.9	3.7	5.3	5.5	6.5	6.8	6.7	6.3
総資産利益率 (ROA) (単位:%)	(1.3)	2.3	1.6	1.8	2.3	3.3	3.4	3.8	4.0	4.0	3.7
環境情報:^{*8}											
製品ライフサイクル全体でのCO ₂ 排出量 (単位:千t-CO ₂) ^{*9}	4,468	4,862	5,175	4,897	4,698	4,801	4,391	4,267	3,974	3,610	3,276
水使用 (投入) 原単位 (投入量/売上高) (単位:千m ³ /億円)	2.42	2.43	2.53	2.43	2.10	2.03	1.99	1.99	1.82	1.77	1.84

※1 2009年度、2010年度の営業利益は、構造改革費用を計上後の営業利益です。

※2 2009年度より、従来の当期純利益 (損失)を当社株主帰属当期純利益 (損失)に名称変更しています。

※3 ドキュメントソリューション部門等のレンタル機器分を除いています。

※4 1株当たりの当社株主帰属当期純利益 (損失)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。

※6 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。

※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。

※8 CO₂換算係数および集計方法などの変更により、過年度のデータを修正しています。

※9 自社内の直接的な活動だけでなく、製品・サービスのライフサイクル全体 (原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄)でのCO₂排出量も含まれています。

※10 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及適用しています。

連結貸借対照表

百万円

	2018年度	2019年度
資産の部：		
流動資産		
現金及び現金同等物	¥ 654,747	¥ 396,091
受取債権		
営業債権及びリース債権	639,280	579,539
関連会社等に対する債権	5,634	2,640
貸倒引当金	(27,119)	(23,761)
棚卸資産	374,456	380,911
前払費用及びその他の流動資産	83,908	153,783
流動資産 合計	1,730,906	1,489,203
投資及び長期債権		
関連会社等に対する投資及び貸付金	33,445	27,770
投資有価証券	105,678	87,209
長期リース債権及びその他の長期債権	104,323	92,221
貸倒引当金	(3,754)	(4,067)
投資及び長期債権 合計	239,692	203,133
有形固定資産		
土地	98,211	96,776
建物及び構築物	690,207	732,716
機械装置及びその他の有形固定資産	1,447,115	1,478,270
建設仮勘定	36,420	47,481
	2,271,953	2,355,243
減価償却累計額	(1,745,156)	(1,754,696)
有形固定資産 合計	526,797	600,547
その他の資産		
オペレーティング・リース使用权資産	—	75,261
営業権	655,508	687,155
その他の無形固定資産	145,013	142,071
繰延税金資産	32,762	37,811
その他	84,014	86,511
その他の資産 合計	917,297	1,028,809
資産 合計	¥ 3,414,692	¥ 3,321,692

百万円

	2018年度	2019年度
負債の部：		
流動負債		
社債及び短期借入金	¥ 170,579	¥ 120,998
支払債務		
営業債務	210,658	195,214
設備関係債務	25,758	25,360
関連会社等に対する債務	1,940	1,724
未払法人税等	18,950	24,893
未払費用	182,833	171,989
短期オペレーティング・リース負債	—	25,696
その他の流動負債	91,567	94,133
流動負債 合計	702,285	660,007
固定負債		
社債及び長期借入金	353,533	503,171
退職給付引当金	40,335	33,818
長期オペレーティング・リース負債	—	52,652
繰延税金負債	19,959	21,558
その他の固定負債	53,739	56,729
固定負債 合計	467,566	667,928
負債 合計	1,169,851	1,327,935
純資産の部：		
株主資本		
資本金	40,363	40,363
普通株式		
発行可能株式総数：800,000,000株		
発行済株式総数：514,625,728株		
資本剰余金	24,494	—
利益剰余金	2,507,719	2,563,091
その他の包括利益(損失)累積額	(100,593)	(164,100)
自己株式		
2019年3月期：105,340,377株		
2020年3月期：114,914,288株	(435,020)	(486,102)
株主資本 合計	2,036,963	1,953,252
非支配持分	207,878	40,505
純資産 合計	2,244,841	1,993,757
負債・純資産 合計	¥ 3,414,692	¥ 3,321,692

連結損益計算書

	百万円		
	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	¥ 2,433,365	¥ 2,431,489	¥ 2,315,141
売上原価	1,464,269	1,433,973	1,360,648
売上総利益	969,096	997,516	954,493
営業費用			
販売費及び一般管理費	677,827	631,557	610,043
研究開発費	167,940	156,132	157,880
	845,767	787,689	767,923
営業利益	123,329	209,827	186,570
営業外収益及び(費用)			
受取利息及び配当金	6,262	4,787	5,183
支払利息	(4,570)	(3,314)	(2,316)
為替差損益・純額	(6,936)	(2,919)	(2,133)
持分証券に関する損益・純額	50,999	(244)	(22,084)
その他損益・純額	28,723	4,625	7,851
	74,478	2,935	(13,499)
税金等調整前当期純利益	197,807	212,762	173,071
法人税等			
法人税・住民税及び事業税	65,565	43,697	42,822
法人税等調整額	(11,130)	12,359	(6,708)
	54,435	56,056	36,114
持分法による投資損益	872	418	1,341
当期純利益	144,244	157,124	138,298
控除：非支配持分帰属損益	(3,550)	(19,018)	(13,311)
当社株主帰属当期純利益	¥ 140,694	¥ 138,106	¥ 124,987

	円		
	2017年度	2018年度	2019年度
1株当たり金額			
当社株主帰属当期純利益	¥ 322.62	¥ 326.81	¥ 306.18
希薄化後当社株主帰属当期純利益	321.55	325.82	305.22
配当金	75.00	80.00	95.00

連結包括利益計算書

	百万円		
	2017年度	2018年度	2019年度
当期純利益	¥ 144,244	¥ 157,124	¥ 138,298
その他の包括利益(損失) — 税効果調整後			
有価証券未実現損益変動額	(23,723)	(2)	(9)
為替換算調整額	(8,031)	6,322	(50,279)
年金負債調整額	(3,526)	885	142
デリバティブ未実現損益変動額	569	188	137
その他の包括利益(損失)合計	(34,711)	7,393	(50,009)
当期包括利益	109,533	164,517	88,289
控除：非支配持分帰属当期包括損益	(1,902)	(20,245)	(8,800)
当社株主帰属当期包括利益	¥ 107,631	¥ 144,272	¥ 79,489

財務分析と評価

財政状態

資産、負債及び純資産

総資産は、現金及び現金同等物の減少により、前年度末に比べ、930億円減の3兆3,217億円となりました。負債は同1,581億円増の1兆3,279億円となりました。株主資本は、同837億円減の1兆9,533億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末に比べ20.9ポイント減の225.6%、負債比率は10.6ポイント増の68.0%、株主資本比率は0.9ポイント減の58.8%となり、資産の流動性及び資本構成の安定性をともに維持しております。

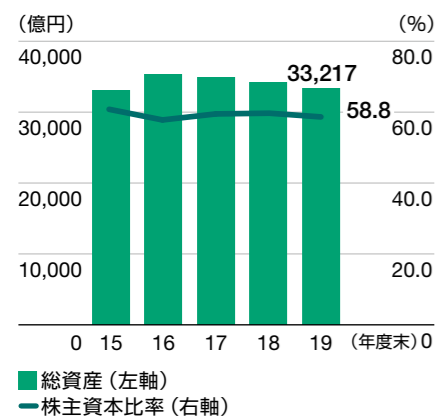
設備投資及び減価償却費

高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主目的として、総額857億円の設備投資を実施いたしました。事業セグメント別では、ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション部門が582億円、ドキュメント ソリューション部門が134億円、イメージング ソリューション部門が125億円となりました。

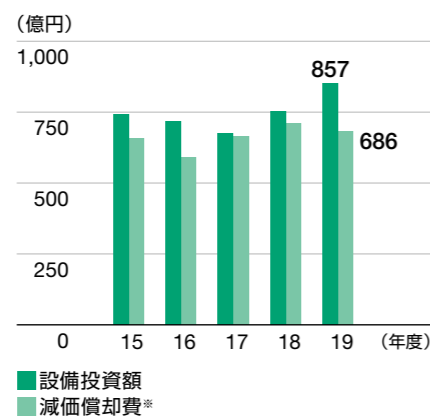
減価償却費*は、前年度比23億円減の686億円となりました。

※ドキュメント ソリューション部門等のレンタル機器を除いた有形固定資産のみ

総資産/株主資本比率

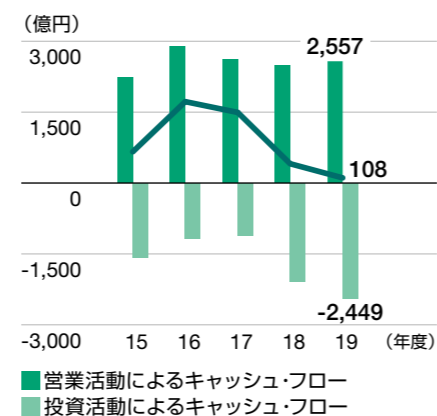


設備投資額/減価償却費*



※ドキュメント ソリューション部門等のレンタル機器を除いた有形固定資産のみ

キャッシュ・フロー



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

キャッシュ・フローの状況

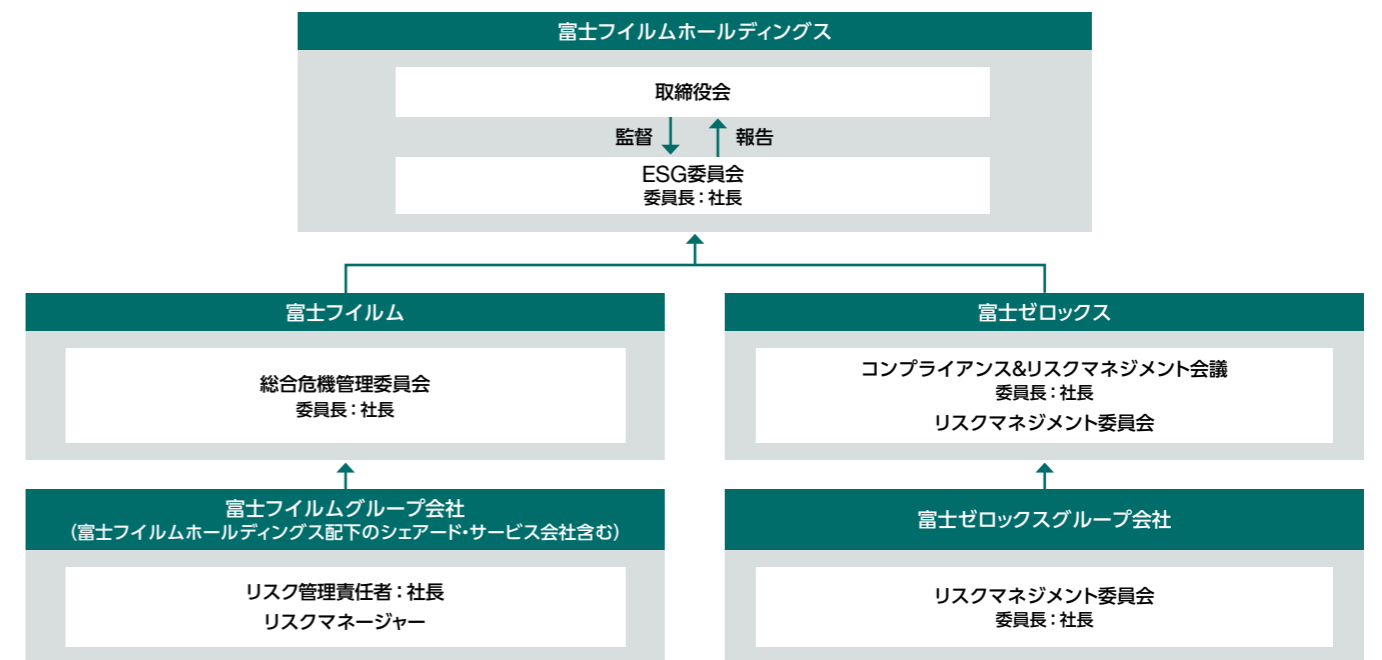
営業活動によるキャッシュ・フローは、受取債権の減少などにより、2,557億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業の買収などにより、2,449億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前年度と比べ299億円減の108億円の収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得や非支配持分との資本取引などにより、2,509億円の支出となりました。現金及び現金同等物の2019年度末残高は、前年度末比2,587億円減少し、3,961億円となりました。

事業等のリスク

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

重要なリスク案件については、定められた手続きに従い、ESG委員会に報告され、リスク重点課題の設定およびリスク事案発生時の対応を議論し、リスク発生時の回避およびリスク発生時の影響の極小化に努めています。さらに、富士フィルムグループとしての企業行動憲章・行動規範を定め、法令および社会倫理に則った活動、行動の徹底を図っています。
▶詳細は、サステナビリティレポート2020マネジメント編P23~をご覧ください。

富士フィルムグループコンプライアンス&リスクマネジメント体制図



リスク認識

富士フィルムグループの財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があるとして認識している主なリスクには以下のようなものがあります。

主なリスク

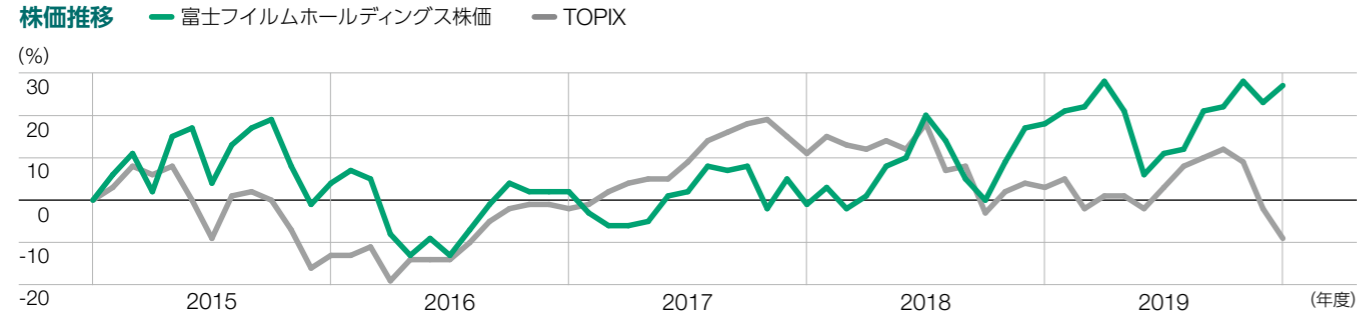
1. 経済情勢・為替変動による業績への影響に係るリスク
2. イメージング分野における環境変化・競合に係るリスク
3. ヘルスケア&マテリアルズ分野における環境変化・競合に係るリスク
4. ドキュメント分野における環境変化・競合に係るリスク
5. 生産活動に係るリスク
6. 製品品質・製造物責任に係るリスク
7. 医薬品事業・再生医療事業に係るリスク
8. 物流に係るリスク
9. 特許及びその他の知的財産権に係るリスク
10. 企業買収・業務提携等に係るリスク
11. 人材の確保に係るリスク
12. 内部統制に係るリスク
13. 情報システムに係るリスク
14. 公的規制に係るリスク
15. 環境規制に係るリスク
16. 気候変動に係るリスク
17. 大規模災害等に係るリスク
18. 新型コロナウイルス感染症の拡大に係るリスク

▶それぞれのリスク、リスクへの対応などの詳細は、第124期有価証券報告書P16~「事業等のリスク」をご覧ください。

株主価値の創出

中長期的な視点に基づく経営により持続的な成長を実現し、企業価値の向上を図ることは、株主の皆様に対する当社の重要な責務です。ここでは当社の株主価値創出に関する情報をご紹介します。

5年間の株価推移



注) 当社とTOPIXの値は、2015年3月31日の終値データを0としています。

株主・投資家との対話

当社では、トップマネジメントが積極的にIR活動に参画し、投資家の皆さまとの信頼関係の強化とIR活動の充実を図っています。また、当社の経営方針の継続的発信と、資本市場からの意見を経営に役立てることにより、本質的な企業価値と市場からの評価の乖離を抑えることに努めています。具体的には、トップマネジメントが出席する四半期ごとの決算説明会の開催に加え、国内外の機関投資家を対象としたカンファレンス、事業説明会および個別ミーティングなどを積極的に実施し、投資家の皆さまとのコミュニケーションのさらなる強化を図っています。

海外投資家の皆さまに対しては、IR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担当者設置により密接なコミュニケーションを図るなど、グローバルなIR活動を強化しています。

個人投資家の皆さまに対しては、IRウェブサイトへの富士フィルムグループの事業を分かりやすく説明するコンテンツの掲載や、国内主要都市での会社説明会などを実施しています。

主なIR活動状況 (2019年度)

活動	回数
機関投資家・アナリスト向け	
決算説明会	4
証券会社主催カンファレンスへの参加	4
事業説明会および工場見学	7
海外IRロードショー	5
個人投資家向け	
会社説明会	3

IR情報開示方針は以下よりご覧いただけます。

<https://ir.fujifilm.com/ja/investors/policies-and-systems/ir-policy.html>

資本政策

当社は、企業価値の向上に向け資本効率を高めるため、株主資本利益率(ROE)を重要な指標の一つとしてとらえています。

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

株主還元

当社では、次の通り株主還元方針を定めています。

- ・ 配当を重視し、配当性向25%以上を目標とする
- ・ 配当は、連結業績を反映させるとともに、成長事業のさらなる拡大に向けたM&A、設備投資、研究開発投資など、将来にわたる企業価値の向上のために必要となる資金の水準なども考慮したうえで決定する
- ・ 自己株式の取得は、その時々々のキャッシュ・フローを勘案し、株価推移に応じて機動的に実施する

会社概要 / 社外からの評価

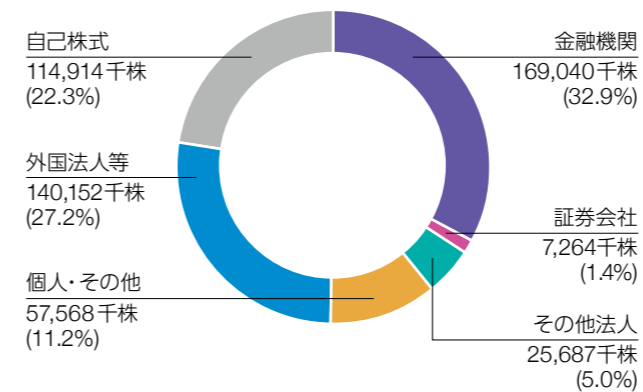
会社概要 (2020年3月31日現在)

会社名	富士フィルムホールディングス株式会社	資本金	40,363百万円
本社	〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号	連結正社員数	73,906名
設立	1934年1月20日	単体正社員数	228名
		連結子会社数	317社

株式情報 (2020年3月31日現在)

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

株式所有者分布	
株主数	135,049名
発行済株式総数	514,625,728株



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)	8.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	5.0%
日本生命保険相互会社	3.4%
株式会社三井住友銀行	2.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	1.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	1.4%
三井住友海上火災保険株式会社	1.3%
ジェイピー モルガン チェース バンク 385151	1.2%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1.2%
株式会社ダイセル	1.1%

注) 当社は発行済株式総数に対し、22.3%の自己株式を保有しています。

社外からの評価

格付け機関の評価 (2019年11月6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	AA-
	短期	A-1+
格付投資情報センター (R&I)	長期	AA
	短期	-

注) -: 格付け取得せず

SRI指標構成銘柄への組み入れ



外部機関からの評価



注) 各指標に関する詳細はウェブサイトをご覧ください。
<https://holdings.fujifilm.com/ja/sustainability/evaluation>



富士フイルムホールディングス株式会社

お問い合わせは、下記までご連絡ください。

コーポレートコミュニケーション部
〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号
電話03-6271-1111 (大代表)
<https://holdings.fujifilm.com/ja>

免責事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。なお、2010年度～2015年度の数値データには、2017年に公表した過年度決算修正の内容が反映されています。また、本統合報告書において日付が特定されていない情報については、2020年3月31日現在のものとなっています。

2020年9月 発行