

# NEVER STOP

IMPROVING THE FUTURE

FUJIFILM Holdings Corporation  
**INTEGRATED REPORT**  
**2019**

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

コーポレートスローガン

# Value from Innovation

## 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



#### 表紙について

「NEVER STOP」は、多岐にわたる事業を展開し、新領域に挑戦している富士フィルムグループの現在の姿を正しく理解していただくために世界各国で展開する、グローバルブランディングキャンペーンのメインメッセージです。  
創業以来、先進・独自の技術でイノベーションを創出し、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するとともに、企業としても成長し続けていく。そのために、前進し続ける富士フィルムグループの姿勢を表しています。

## CONTENTS

### 富士フィルムグループを知る

- 2 価値創造のあゆみ
- 4 企業価値の源泉
- 5 技術力
- 6 成長を支える独自の技術とさまざまな分野への展開
- 8 「自ら変化を作り出す」進化し続ける企業へ
- 10 価値創造プロセス
- 12 事業ポートフォリオ
- 14 財務ハイライト
- 16 非財務ハイライト

### マネジメントメッセージ

- 18 CEOメッセージ
- 20 COOインタビュー

### 富士フィルムグループの価値創造

- 24 価値創造のための戦略
- 28 経済的価値
  - 28 特集1 次世代AI技術で実現する未来
  - 32 イメージング ソリューション
  - 34 ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション
  - 38 ドキュメント ソリューション
- 40 社会的価値
  - 40 特集2 グループシナジーで持続可能な調達を推進
  - 44 ESGの取り組み
  - 46 「Sustainable Value Plan 2030」重点課題に対する取り組み
  - 48 コーポレート・ガバナンス
  - 48 特集3 社外取締役インタビュー
  - 52 コーポレート・ガバナンスの状況
  - 58 経営体制

### 財務情報/ 非財務情報

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

### 会社情報

- 75 株主価値の創出
- 77 会社概要/社外からの評価

#### 統合報告書について(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、地域社会、お客さま、投資家、取引先、従業員といった、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://www.fujifilmholdings.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://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/report/>

#### 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、2019年3月31日現在のものとなっています。



# 価値創造のあゆみ

創業以来、時代の先を読み、幅広い技術を蓄積・進化させ、価値のあるイノベティブな製品・サービスを提供することで社会に貢献するとともに、企業としても成長を続けてきました。その際に鍵となったのは写真フィルム事業で培った高度かつ多彩な技術です。ここでは、写真関連製品の開発・生産に必要なとされる光学、化学、エレクトロニクスなどさまざまな技術を軸に、成長が期待され、かつ競争優位性を発揮できる領域を見極め、成長戦略を進めてきた富士フィルムグループのイノベーションの歴史をご紹介します。



1934年～1950年代	1960年～1970年代	1980年～1990年代	2000年～2016年	2017年～
<b>フィルム国産化・国内販売網確立</b>	<b>事業の拡大・技術力の向上</b>	<b>デジタル化の進展・グローバル化の加速</b>	<b>第二の創業期～強固な事業ポートフォリオの構築・充実</b>	<b>さらなる飛躍を目指して</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1934年設立 国産の映画用ポジフィルムの販売を開始</li> <li>▶ 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へ事業を多角化</li> <li>▶ 総合写真感光材料メーカーとしての地位を築く</li> <li>▶ レンズ、光学機器の分野へと進出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 世界に先駆けてカラーネガフィルムの研究開発と製品化に注力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「世界のFujifilm」を目指して、海外生産拠点を整備し、海外での販売を推進するなどグローバル化を加速</li> <li>▶ 写真、医療、印刷事業におけるデジタル化にいち早く取り組む</li> <li>▶ 「FCR」やデジタルカメラなど、数多くの画期的な製品を世に送り出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 富士ゼロックスを連結子会社化</li> <li>▶ 急速なデジタル化の進展をとらえ、事業構造を転換</li> <li>▶ 「富士フィルム先進研究所」を設立</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 創立80周年を機に、新コーポレートスローガン「Value from Innovation」を制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 2030年を目標とした新CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」および新中期経営計画「VISION2019」を策定</li> <li>▶ 「VISION2019」では、ヘルスケア領域を主力事業として大きく成長させるとともに、ドキュメント事業の強化に取り組む</li> </ul>

## 1958 一般用カラーネガフィルム・カラーペーパーの発売

一般写真向けのカラーネガフィルムとカラーペーパーを発売し、より手軽にカラー写真を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」として発売しました。その後、独自技術で改良を重ね、1970年代に液晶パネルの偏光板の保護フィルム向けの「フジタック」を発売。現在は、タッチパネルや有機ELディスプレイ向けの材料にも技術を応用展開し、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」

## 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し、国内で初めて普通紙複写機の販売を開始。画期的なゼログラフィー技術で日本のオフィス環境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・販売やソリューションの提供を通じて、働く環境、オフィスの生産性向上、お客さまの省力化・増力化に貢献しています。



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。世界中に大きな反響をひきおこし、富士フィルムの技術力の高さが認識されました。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ました。



「フジカラーF-II 400」

## 1983 世界初 デジタルX線画像診断装置「FCR」発売

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。



「FCR (Fuji Computed Radiography)」

## 1986 世界初 レンズ付フィルム発売

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」

## 1988 世界初 フルデジタルカメラを開発

世界初のフルデジタルカメラ「FUJIX DS-1P」を開発。写真フィルムメーカーである富士フィルムは、将来のデジタル化を見据え、早くから研究開発に取り組んできました。



「FUJIX DS-1P」

## 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

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。自家培養表皮の適応拡大を通じ、普及を図るなど、今後も人々の生活の質(QOL)の向上と再生医療の産業化促進に貢献してまいります。



自家培養表皮「ジェイス®」

## 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

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、コスト面に優れた高品質の製品を提供しています。



「FUJIFILM LTO Ultrium8 データカートリッジ」

## 2016 タブレット型超音波画像診断装置「SonoSite iViz」発売

小型・軽量で携帯性に優れ、高精細な画質を実現したタブレットタイプの超音波画像診断装置を発売。今後もPOC\*市場においてニーズを的確にとらえ、医療現場をサポートしてまいります。



「SonoSite iViz」

\* Point of Careの略。救急救命室、手術室、在宅など治療の現場において、医師が患者の目で検査を実施、治療方針を判断して、医療処置・治療を行うこと

## 2018 AI技術ブランド「REILI」発表

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活用し、AI技術の開発を進め、これらの領域で活用できるAI技術を、「REILI」というブランド名称で展開。AI技術を活用することで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きます。



「SYNAPSE SAI viewer」

## 2019 世界最高1億2百万画素のラージフォーマットセンサー搭載「FUJIFILM GFX100」発売

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との組み合わせで世界最高峰の写真画質を実現し、高速・高精度オートフォーカスやボディ内手ブレ補正、4K動画撮影も可能な革新的なミラーレスデジタルカメラです。



「FUJIFILM GFX100」



# 企業価値の源泉

富士フィルムグループにおける企業価値の源泉は、「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」であり、これらは、ステークホルダーの皆さまの期待・ニーズ・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。

## 技術力



富士フィルムグループの幅広い事業を支えるのが「技術力」です。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」領域で培ってきた富士フィルムグループの事業を支える基盤技術と持続的な競争優位性を築くための核となるコア技術を組み合わせ、さまざまな製品・サービスを提供しています。

■詳細はP5-7をご覧ください

## 企業風土



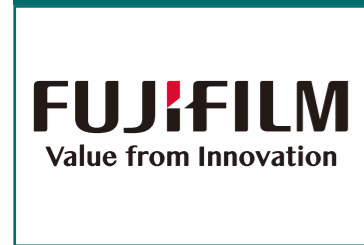
富士フィルムグループは、すべてのステークホルダーに対して耳を傾け、双方向に意見を交わし（オープン）、公平・公正な態度でルールを順守し（フェア）、自身の意思決定や行動に責任を持ち、嘘・偽りなく透明性を保つ（クリア）という「オープン、フェア、クリア」な「企業風土」のもと、勇気をもって挑戦しています。このような企業風土のもとで、先進・独自の技術をさらに磨き、新たな価値を創造し続けるパイオニアとして常に先頭を走る活力に満ちた企業であり続けます。

## 人材



成長事業の創出・育成やグローバル展開の加速を実現するためには、優れた「人材」が不可欠です。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。

## ブランド力



「FUJIFILM」ブランドは、写真分野で培ってき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、その価値を高めてきました。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向上に努めています。

## グローバルネットワーク



当社は、創立間もない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、2018年度で海外連結売上高比率約59%（海外売上高：1兆4,250億円）、連結子会社279社を持つグローバル企業へ成長しています。近年は、BRICsやトルコ、中東、東南アジアなどの新興国市場を最重点地域ととらえ、これらの地域に積極的に現地法人を設立し、販売体制を強化しています。

## 技術力

富士フィルムグループの企業価値の源泉のひとつである「技術力」。ここでは、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なイノベーションを図る富士フィルムグループの考え方と取り組み内容をご紹介します。

### 研究開発方針

5つの研究方針の下、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

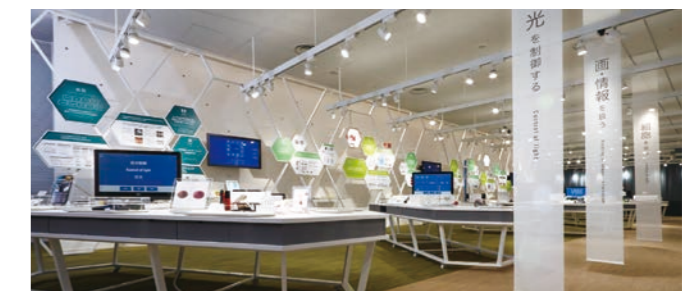
富士フィルムでは、ビジネスに直結する研究開発を行う「ディヴィジョナルラボ」と写真事業を通して培ってきた高度な材料化学、画像、解析、生産システムなど、基盤となる技術を研究する「コーポレートラボ」を設け、これらをR&D統括本部が一元管理する体制によって、スピーディな新製品開発および成長を牽引する新規事業創出を促進しています。富士ゼロックスでは、大学や研究機関、企業などのパートナーと連携し、富士ゼロックスのみならず地域社会の課題解決に向けたシナジーの発揮を目指しています。また、日本や海外の研究開発拠点の連携を通じて、グローバルな市場の要求にスピーディに対応できる体制を整えています。

### 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、戦略的な他社競合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つの拠点合わせて約3,000社15,000名（2019年8月末時点）に訪ねいただき、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」関連の製品・サービスや実証中の技術を体感できる「Smart Work Innovation Laboratory」や、プロダクション領域に特化し課題の探索から実証活動まで行うことができる「Future Edge」を開設。最新の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課題に応えるソリューションを提案し、お客さまの経営課題とともに解決してまいります。



「Open Innovation Hub」

### AI/ICTの取り組み

富士フィルムはこれまで、医療用画像や一般写真の分野で、画像から必要な情報を読み取る技術を開発してきました。これらの知見をもとに、今後は事業活動から得られるさまざまなデータ、例えば医療の検査結果などの生体情報を画像情報と組み合わせて「統合的に理解や判断を行い、現場を支援するAI技術」へと発展させていきます。

さらに、独自のAI技術を、診断レポートや医学書などの言語化された知識やヒトの経験知とも結び付けることで、さまざまな社会の課題を解決する次世代AI技術をアカデミアと協働で開発するなど、次世代AI技術の開発を強力に推進しています。（→詳細はP.28 特集1:「次世代AI技術で実現する未来」をご覧ください。）

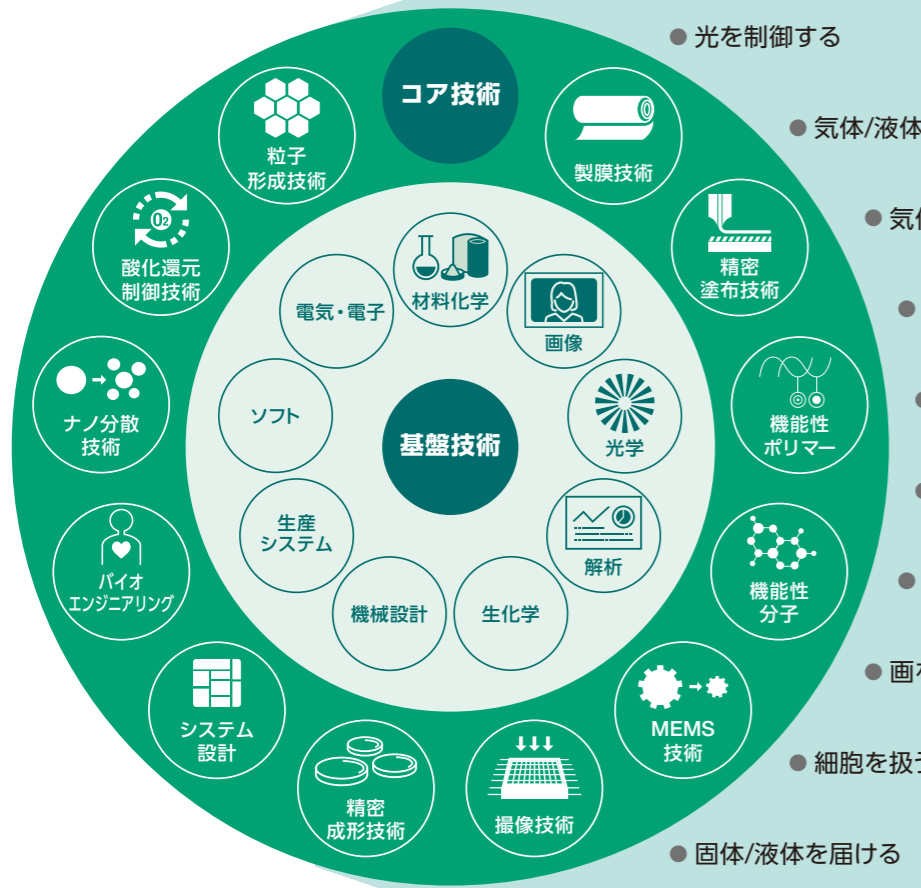


企業価値の源泉—技術力

# 成長を支える独自の技術とさまざまな分野への展開

富士フイルムグループは創業以来、有機・無機材料化学、光学技術、解析技術などの、富士フイルムグループの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。今後も持てる技術力を幅広い分野で応用し、新たな価値の創造に取り組んでいきます。



## 高機能材料分野

- 半導体プロセス材料 (フォトレジストなど)

## 記録メディア

- FUJIFILM LTO Ultrium 8
- コンピューター用磁気テープ

## グラフィックシステム

- ディスプレイ用光学フィルム
- タッチパネル用センサーフィルム
- ガス分離膜
- CTP (Computer-to-Plate) プレート
- インクジェットプリンター用インク
- ワイドフォーマットUVインクジェットシステム

## デジタルイメージング

- インクジェットデジタルプリンティングシステム
- デジタルカメラ
- 光学レンズ

## ドキュメント

- 複合機・プリンター
- ドラッグデリバリーシステム

## ヘルスケア

- 自家培養表皮
- 自家培養軟骨
- リコンビナントペプチド

- 機能性化粧品
- サプリメント
- 内視鏡システム
- デジタルX線画像診断システム
- 超音波画像診断装置
- 三次元医用画像情報システム

「銀塩写真」領域で培った技術

<p><b>カメラ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● レンズ、ハードウェア、システムを高品質で設計・製造する技術</li> </ul>	<p><b>写真フィルム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 均一で光学的にゆがみのないフィルムベースを作る技術</li> <li>● 機能性物質をナノレベルで設計し、何層も同時に、かつ高速・均一に塗布する技術</li> </ul>	<p><b>カラーペーパー・ミラボ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 塗布された機能性物質の化学反応を、精密に制御する技術</li> </ul>
---	---	--

富士フイルムグループの生み出す新たな価値

取り組みの一部をご紹介します。

**生活**

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機能フィルムを開発。これから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。

**オフィス**

オフィス機器を提供するだけでなく、複合機をポータル化し、自社・他社のビジネスクラウドサービスと連携させることで、お客さまに適したコミュニケーション環境を構築。働く人々の生産性向上・業務効率化を実現し、企業の働き方改革への取り組みを支援していきます。

**病院**

X線診断機器、内視鏡、超音波、IVDなど、富士フイルムの技術を生かした診断機器を幅広く提供。さらに、医用画像情報システムや富士フイルムの画像処理技術とAI技術を組み合わせるプラットフォームを提供するなど、医師の診断サポートに貢献していきます。

**社会**

ナノレベルの精度でレンズを作る光学技術。撮影現場で活躍する8K放送用レンズだけでなく、セキュリティに対する意識が高まる中で求められる高性能監視カメラ用レンズや高解像性能のマシンビジョンレンズなど、多様なニーズに応える高付加価値のレンズを提供していきます。



# 「自ら変化を作り出す」進化し続ける企業へ

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、これまで多くの困難に立ち向かってきました。そして、絶えず独自の技術力を磨きながら、困難を乗り越え、世の中に高品質な製品・サービスを提供することで、企業として大きく発展してきました。

特に、2000年以降、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激減するという本業消失の危機を経験しましたが、事業構造の大きな転換を図り、培ってきた技術を進化させることで事業領域を拡大、成長を続けています。

現在の強固な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つの段階に分けて説明します。

## STEP 1 環境の変化に素早く、適切に対応する

### 本業消失の危機

写真フィルムの世界総需がピークであった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2/3を稼ぎ出していました。

しかし、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予測をはるかに超える年率2-3割のスピードで縮小し、2010年にはピーク時の1/10以下にまで落ち込みました。富士フィルムは、「本業消失」という創業以来最大と言える危機に直面したのです。

### 全社一丸となって危機を乗り越えるために

この厳しい環境を乗り越え、「富士フィルムという会社を、21世紀を通してリーディングカンパニーとして生き続けさせる」ため、3つの基本方針を策定し大胆な改革に着手しました。さらに、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。劇的に変化する市場に柔軟に対応し、事業構造の転換を果たしました。

### 3つの基本方針

#### 1.経営全般にわたる徹底的な構造改革

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。事業の規模に見合った体制とすることで、写真関連事業を安定的に存続させられる体制を構築。

#### 2.新たな成長戦略の構築

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、成長戦略を推進。厳しい経営環境でも、将来に必要な研究開発には年間2,000億円規模の投資を続け、2006年には、新規事業や新製品開発の基盤となる技術を開発する「富士フィルム先進研究所」を設立。

#### 3.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。また、持株会社制への移行を機に、「富士写真フィルム」から「富士フィルム」へと社名を変更し、「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。

### 世界で初めてフルデジタルカメラを開発した富士フィルム

1988年に世界で初めてフルデジタルカメラを発表、1989年にはデジタルカメラ「FUJIX DS-X」を初めて量産化し、発売しています。なぜ、富士フィルムが写真フィルムを必要としないカメラを他社に先がけて開発できたのか。それは、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・開発を進めていたからです。また、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存在しています。



「FUJIX DS-1P」

**STEP 1**  
変化に対応

カラーフィルム需要の急減に対応し、大きく事業構造を転換・拡大。強固な事業基盤を構築。

**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。

**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創出し、マーケットをリード。

## STEP 2 変化を予測し先手を打つ

### <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てきた「コンパクトデジタルカメラ」。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、その世界総需は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。ここで得た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。



「FUJIFILM GFX100」

### <成長するバイオCDMO市場への早期参入>

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市場は年率8%以上で成長しています。

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は微生物や動物細胞を扱うため、温度などの製造条件を一定に保ち、高度に品質を管理することが必要です。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高度な生産技術が応用されています。

積極的に設備投資を行い、2019年には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ました。2021年には売上1,000億円の達成を目指すとともに、着実な利益貢献を果たしていきます。



## STEP 3 自ら変化を作り出す

### <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できない、「アンメットメディカルニーズ」に対して、有力な治療方法の一つとして期待が高い「再生医療」。この新たな治療方法の確立に向けて、アカデミアだけでなく多くの企業が日々研究・開発に取り組んでいます。

富士フィルムは2014年に、日本で初めて再生医療等製品の製造販売承認を取得したジャパン・ティッシュ・エンジニアリングを連結子会社化。さらに、iPS細胞の開発・生産の世界的リーディングカンパニーである米国のCellular Dynamics International (現FUJIFILM Cellular Dynamics)を買収し、本格的に再生医療分野に参入しました。現在では、再生医療に不可欠な「細胞」「培地」「足場材」の3要素すべてをグループ内に保有、一体開発できる体制を強化しています。細胞治療パイプラインの早期実用化に向けて、グループの技術・リソースを活用するとともにノウハウを持つパートナーと連携することで開発を加速。また、技術開発においては、富士フィルムのエンジニアリング技術や各種細胞に適した培地の開発技術を用いて、iPS細胞をはじめとする各種細胞を、均質、かつ、リーズナブルなコストで大量生産する技術開発を進めています。

いまだ発展途上である再生医療市場において、富士フィルムグループはリーディングカンパニーとして、再生医療の実用化、産業化に向け、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。





# 価値創造プロセス

富士フイルムグループは、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。



## グローバル社会

- 地域社会
- 株主
- 従業員
- お客さま
- 取引先



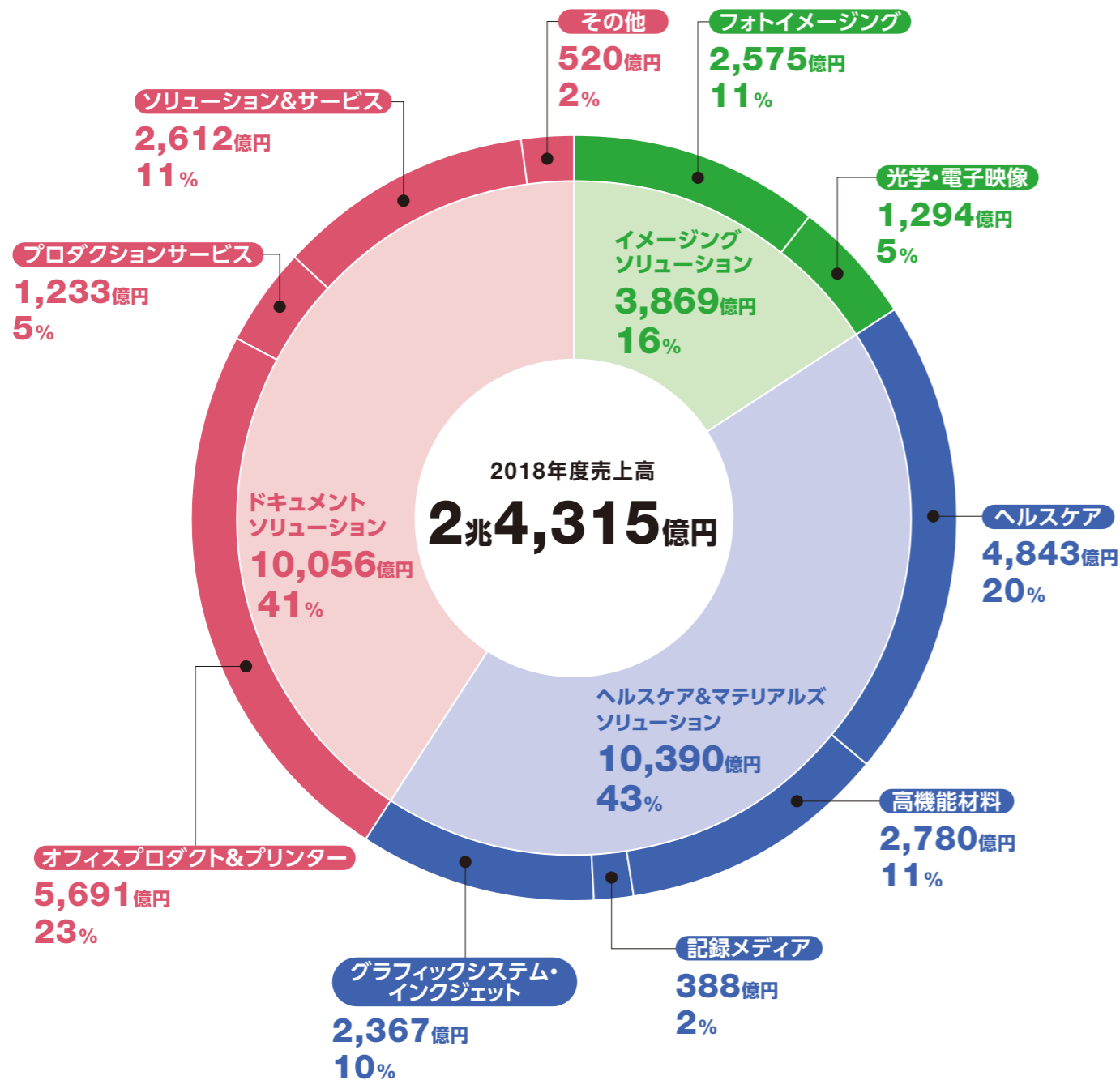
期待・ニーズ・信頼

\* 2015年9月に国連総会で採択された持続可能な開発目標。「誰一人取り残さない」をスローガンに、2030年までに国際社会が社会課題として取り組むべき17の目標と169のターゲットを定めている。

# 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、デジタル化による本業喪失の危機を乗り越え、現在のビジネスポートフォリオを確立しました。

中期経営計画「VISION2019」では、それぞれの事業を「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、ポートフォリオをより強固なものにするべく、成長戦略を推進しています。



## 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

「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを提供

インスタントカメラ「チェキ」  
グローバル年間販売台数  
**1,002万台**



[Instax mini LiPlay]

4Kカメラ対応の  
放送用ズームレンズ  
**世界初**<sup>※1</sup>



[FUJINON UA70x8.7 BESM]

### 光学・電子映像

デジタルカメラや交換レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供

## 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

### 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

医用画像情報システム  
国内シェア&世界シェア  
**No.1**<sup>※2</sup>



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**



偏光板保護フィルム「フジタック」

イメージセンサー用  
カラーレジスト  
世界シェア  
**No.1**

## 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課題解決型ドキュメントサービスを展開

### ソリューション&サービス

企業のドキュメント処理や業務プロセスを改善するサービスを通じた経営課題の解決支援

A3カラー複合機  
アジア・パシフィック地域における販売台数シェア  
**No.1**<sup>※3</sup>

**No.1**<sup>※3</sup>

アジア・パシフィック地域におけるMPS<sup>※4</sup>売上シェア  
**No.1**<sup>※3</sup>

**No.1**<sup>※3</sup>



[ApeosPort-VII C5573]

※1 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)

※2 富士フィルム調べ

※3 富士ゼロックス調べ

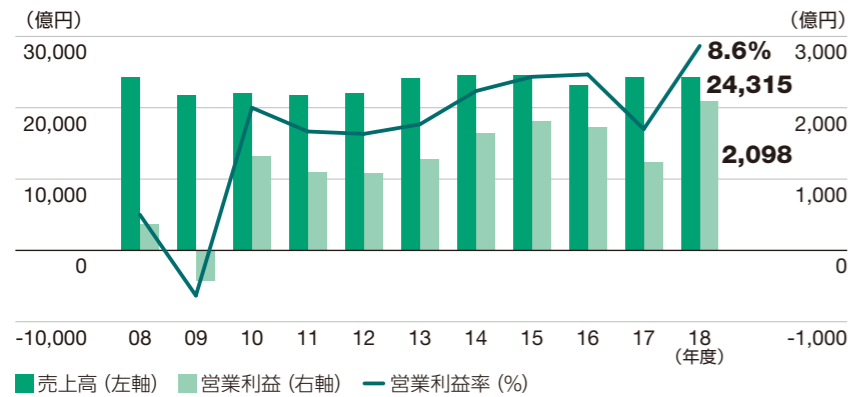
※4 Managed Print Services



# 財務ハイライト

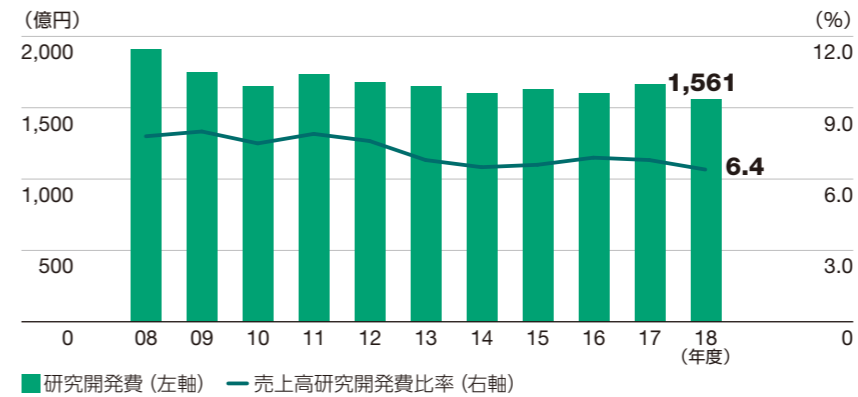
\*2008年度～2018年度の数値データはP60-61に掲載しています。

## 売上高/営業利益/営業利益率



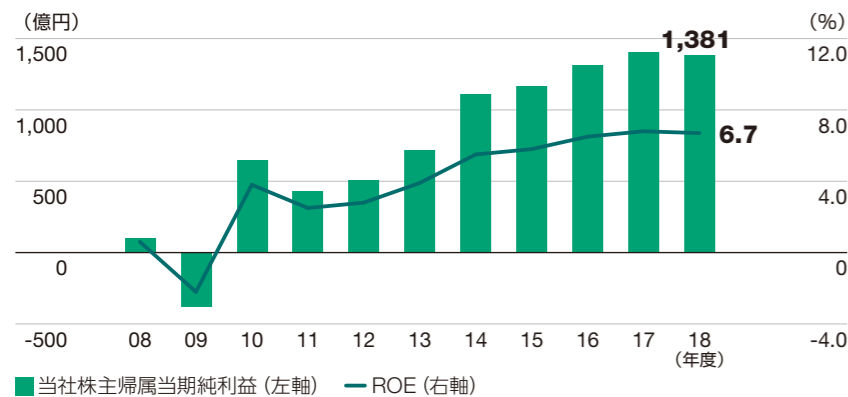
2018年度の売上高は、メディカルシステム事業、バイオCDMO事業、再生医療事業、電子材料事業などで売上を伸ばしましたが、ドキュメント事業の売上減少等により、2兆4,315億円(前年度比0.1%減)となりました。営業利益は、ドキュメント事業における収益性の改善や構造改革効果等により、2,098億円(同70.1%増)、営業利益率は8.6%となりました。

## 研究開発費/売上高研究開発費比率



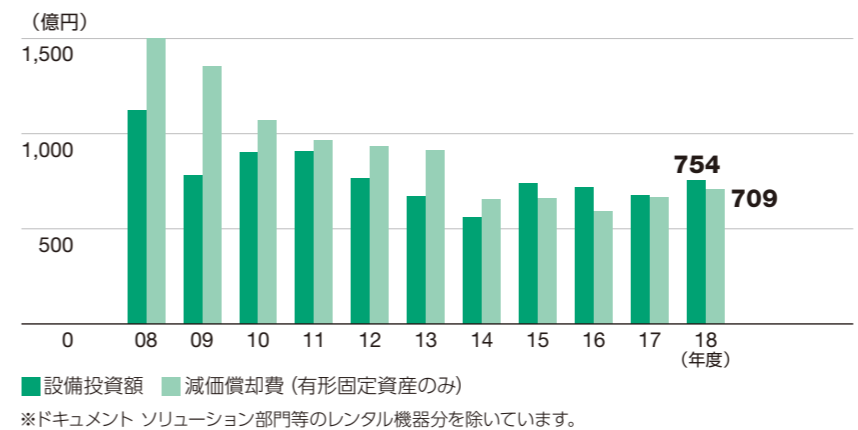
研究開発費は、1,561億円(前年度比7.0%減)、売上高研究開発費比率は、6.4%(同0.5ポイント減)となりました。

## 当社株主帰属当期純利益/ROE



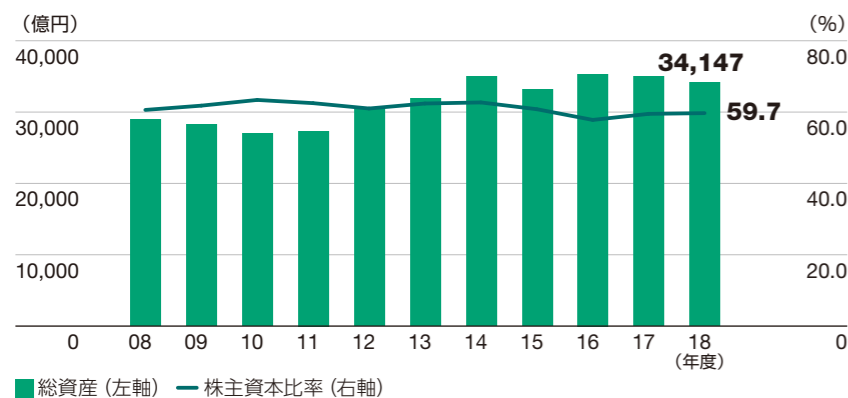
当社株主帰属当期純利益は、1,381億円(前年度比1.8%減)となりました。また、ROEは、6.7%(同0.1ポイント減)となりました。

## 設備投資額/減価償却費(有形固定資産のみ)\*



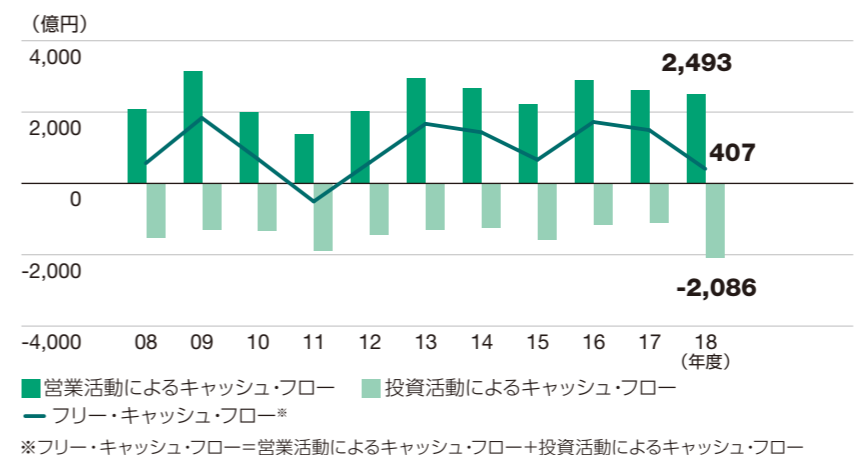
2018年度は、高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主な目的として、総額754億円の設備投資を実施しました。また、減価償却費(有形固定資産のみ)は、709億円となりました。

## 総資産/株主資本比率



総資産は、3兆4,147億円(前年度末比2.2%減)となりました。株主資本比率は、59.7%(同0.2ポイント増)と、安定的に推移しています。

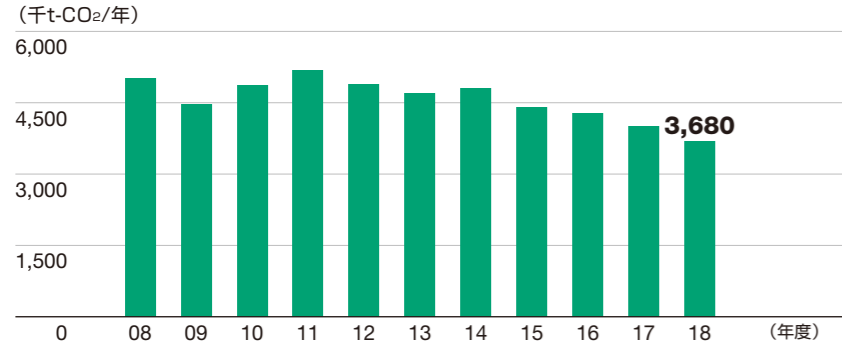
## キャッシュ・フロー



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、2,493億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、事業買収などにより、2,086億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、407億円の収入となりました。

# 非財務ハイライト

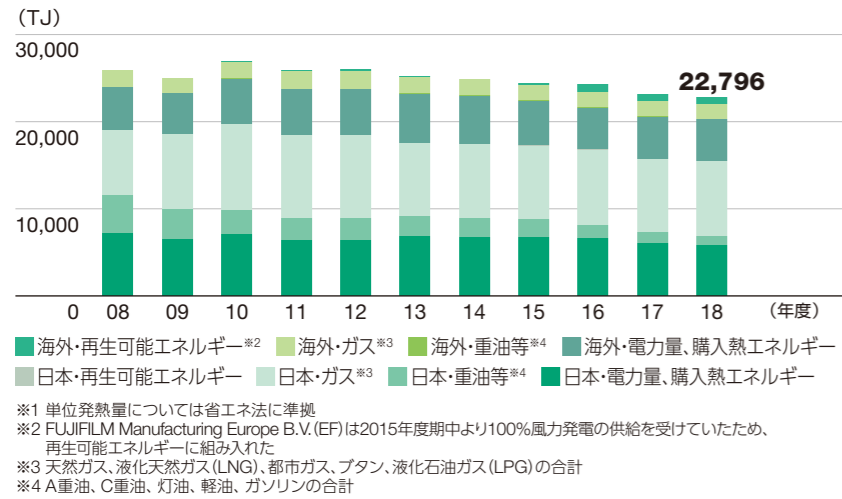
## 製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量



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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量を30%削減<sup>\*</sup>する目標に対し、2018年度末時点で22%削減<sup>\*</sup>の3,680千t-CO<sub>2</sub>となりました。また、製品のライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>削減に加え、製品・サービスの提供を通じた社会でのCO<sub>2</sub>削減への貢献を進めています。

※ 2013年度比

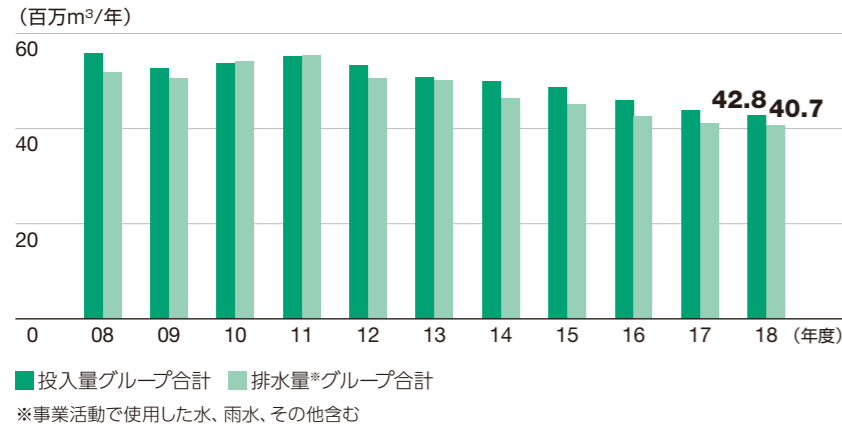
## エネルギー使用量<sup>\*</sup>1



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目指す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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、2018年度のエネルギー使用量は1.7%削減<sup>\*</sup>の22,796TJとなりました。

※ 対前年同期比

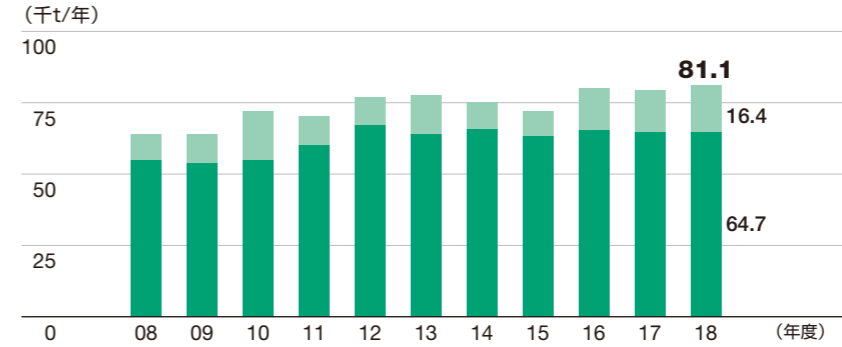
## 水の投入量、排水量



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、当社グループによる水投入量を30%削減<sup>\*</sup>することを目標にしており、2018年度末時点で投入量は15%削減<sup>\*</sup>の42.8百万m<sup>3</sup>/年、排水量は40.7百万m<sup>3</sup>/年となりました。

※ 2013年度比

## 廃棄物発生量<sup>\*</sup>1、再資源化量および最終処分量<sup>\*</sup>2

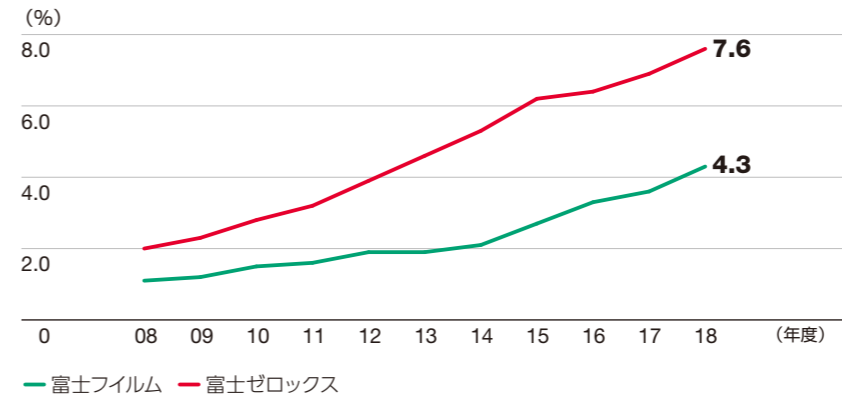


■ 最終処分量 ■ 再資源化量  
<sup>\*</sup>1 廃棄物処理外部委託量とサイト内で単純焼却または単純埋め立てした量  
<sup>\*</sup>2 外部委託およびサイト内で単純焼却または単純埋め立てした量

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、日・欧・米・中の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<sup>\*</sup>することを目標にしていますが、2018年度は新規事業の拡大やアジアにおいてプラスチックの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。2018年度末時点で5%増加<sup>\*</sup>の16.4千t/年となりました。

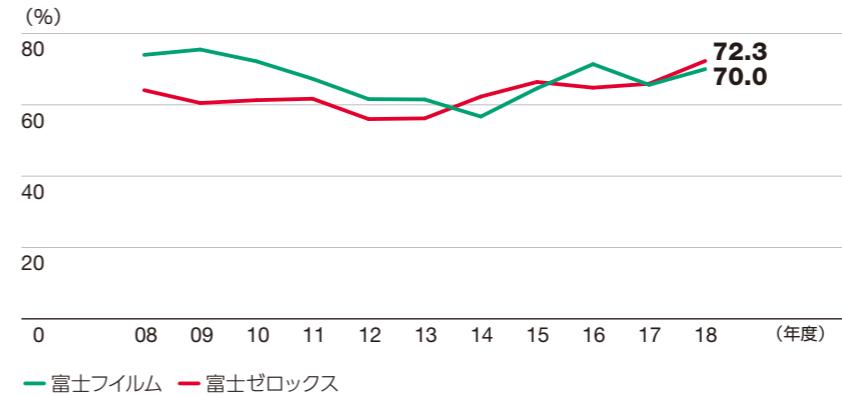
※ 2013年度比

## 女性管理職比率



「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。2020年度末までに富士フィルムは6%、富士ゼロックスは14%とする目標を掲げており、2018年度末時点で、富士フィルムは4.3%、富士ゼロックスは7.6%となりました。

## 有給休暇消化率



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、2018年度末時点で有給休暇消化率は富士フィルムで70.0%、富士ゼロックスで72.3%となりました。



# CEOメッセージ

本年1月20日に、富士フィルムホールディングスは創立85周年を迎えました。

そして日本は、5月に約30年続いた「平成」の時代から元号を「令和」へと改め、新しい時代をスタートさせています。当社も新たな時代に、改めて成長への意気込みを強くしています。

富士フィルムグループにとって、平成の前半は技術開発と海外展開を大きく進めた時代でした。そして、平成の後半に、我々はその事業内容を大きく変化させてきました。デジタル化の進展により、当時主力製品であった写真フィルムの需要が激減しましたが、事業構造を転換させ、その危機を乗り越え、2007年度には、過去最高益を達成。そして次なる成長に向けて邁進していた矢先の2008年、世界的な経済危機の影響を受け、またも事業環境が大きく変化しました。しかし私たちは、徹底的な事業基盤の強化と重点事業の成長を推進し、危機を乗り越えるごとに強くなり、2018年度には、さらに過去最高益を更新。新たな成長に向けて、今年度最終年度を迎える中期経営計画「VISION2019」を達成すべく、邁進しています。

## 長期と短期、2つの課題解決で成長し続けていく

企業は常に、新たな価値を社会に提供し続ける存在であるべきだと私は考えています。事業活動で得た利益を再投資し、より良い製品・サービスを開発するために、現業における利益の最大化が企業経営の重要な課題です。そして企業は同時に、SDGs\*で掲げられているような、気候変動、貧困や飢餓の解決など国際社会全体で取り組むべき目標に対して、重要な役割を果たす存在でもあります。社会全体を、よりよく豊かに成長させていくエコシステムの一翼を担う存在として、企業自身が長期的な視野で将来への布石を打っていく必要があります。

経済環境の変化や企業間の競争に適切に対応し、年度ごとの売上・利益計画を確実に遂行することや、技術の急速な進化を事業活動に取り込むなど、現在目の前にあってすぐに解決しなければならない短期的な課題と、将来への布石としての長期経営計画、すなわち技術開発や新規事業の創出・人材への投資といった課題に、常に並行して取り組まなければならないということです。これらの短期的・長期的な2つの課題に対するソリューションを高いレベルでバランスさせ、継続的に価値を生み出し続けることが企業経営の本質だからです。

\* 2015年9月に国連総会で採択された持続可能な開発目標。「誰一人取り残さない」をスローガンに、2030年までに国際社会が社会課題として取り組むべき17の目標と169のターゲットを定めている。

## “変化を創り出す会社”を目指して

私は、企業が進化していく過程には、3つの段階があると考えます。まず、環境の変化に対して、素早く、適切に対応できる企業が一般的には良い企業と言われます。しかし、環境の変化に対応するだけにとどまらず、変化を予測した動きができればなお良いでしょう。そして、最も良いのは、自ら変化を創り出す企業です。

富士フィルムグループは、21世紀の初めに直面した危機に際して、成長事業の強化と新規事業の創出によって適切に対応し、大胆に事業構造の転換を果たしました。そして、複数の事業を擁する強固なポートフォリオでさらなる成長を実現し、それぞれの市場における将来の変化を予測し、適切に手を打ってきています。

今、我々が目指しているのは、我々が生み出す新たな価値によって、産業や社会にポジティブなインパクトを与える企業になることです。AIを活用した医療ITシステムや再生医療の分野で、一部実現しつつあると考えますが、今後もさらに、これまで富士フィルムグループが培ってきた広範な独自技術を進化させ、AIやIoTをはじめとする新たな技術や知見も積極的に取り入れながら、さまざまな事業分野において社会にポジティブな変化を創り出していくことをお約束いたします。

企業としての社会的責任を果たし、社会とともに豊かに成長し続けていく。人々の生活に欠かせない存在であり続けるために、日々邁進いたしますので、株主の皆さまには、今後ともより一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

短期的な課題と長期的な課題に対するソリューションを高いレベルでバランスさせ、継続的に価値を生み出していく



代表取締役会長・CEO  
古森 重隆



# COOインタビュー

## 中期経営計画

### 「VISION2019」を

### 確実に達成し、

### さらなる企業価値の

### 向上を目指す

代表取締役社長・COO  
助野 健児



## Q 中期経営計画「VISION2019」の進捗状況について 2018年度の振り返りとともに教えてください

A 「VISION2019」の中間年度となる2018年度は、ドキュメント事業において低採算のローエンドプリンタービジネスを縮小させたことなどにより売上は減少しましたが、医療システム事業やバイオCDMO事業などが伸長し、全体では前年比横ばいの2兆4,315億円となりました。営業利益は、各事業において収益性の改善を進めたことに加え、ドキュメント事業における構造改革の効果もあり、過去最高の2,098億円、当社株主帰属当期純利益は1,381億円となりました。

各事業において、「VISION2019」に基づく戦略を着実に遂行しており、フォトイメージング事業では、チェキシリーズの販売が好調に推移し、販売台数が1,000万台を突破。電子映像事業は、「Xシリーズ」や「GFXシリーズ」などミラーレスデジタルカメラの販売が好調に推移しました。注力するヘルスケア領

域では、医療システム事業やバイオCDMO事業が好調なことに加え、医薬品事業、再生医療事業の収益性が改善しました。ドキュメント事業は、原価低減をはじめとする業務改革を確実に実行したことにより大幅増益となりました。

2019年度は「VISION2019」の最終年度となります。ヘルスケア領域の各事業の収益性の大幅改善やドキュメント事業の構造改革を確実に遂行することにより、営業利益は当初計画を100億円上回り、2期連続で過去最高を更新する2,400億円、当社株主帰属当期純利益、ROEもそれぞれ50億円増の1,550億円、0.2%増の7.5%を計画しています。株主還元については、年間配当1株当たり95円、自社株買い500億円を行い、「VISION2019」の計画通り3年間で合計3,000億円の還元を実施していきます。

## Q 重点分野であるヘルスケア領域における成長戦略と その進捗について教えてください

A ヘルスケア領域は、富士フィルムグループが将来の柱とする分野であり、重点領域として位置づけています。各事業を事業の成長段階に応じて「さらに成長を加速させる分野」と「将来の成長に向けて投資を行う分野」に位置づけ、成長戦略を遂行しています。

中でも、成長を牽引するのは医療システム事業とバイオCDMO事業です。富士フィルム独自の技術を活用した競争優位性のある製品・サービスの提供に加え、積極的な設備投資やM&Aなどにより市場成長を上回る成長を図っていきます。

医療システム事業は、X線画像診断、医療IT、内視鏡、超音波、体外診断(IVD)などの幅広い分野で高い競争優位性を持ち、着実に成長戦略を遂行しています。特に各種医用画像診断装置で撮影された画像データを管理・保管するプラットフォームである医用画像情報システムは、2017年度からワールドワイドでシェアNo.1<sup>\*1</sup>を維持しており、この医療ITを核に総合的なソリューションの提案を行っています。今後は、富士フィルムグループが長年にわたり培ってきた画像処理技術・画像解析技術を組み合わせ、AIを活用した技術の開発を進め、医師の診断を支援し、ワークフローを改善する製品やサービスを提供することでさらなる成長を目指していきます。

バイオCDMO事業は、2017年度から実施している設備増強などが寄与し、順調に拡大しています。富士フィルムグループが写真フィルムの研究・開発・生産で培ってきたエンジニアリング技術やグループ会社のバイオテクノロジーなどを活用することで、業界トップの抗体産生を実現する次世代高生産性技術「Apollo X<sup>TM</sup>」や培養から精製までの全工程連続生産システムなど、絶えず生産能力増強や高生産性技術の開発を進めています。また、2019年8月には米バイオ医薬品大手のBiogen Inc.の製造子会社を連結子会社化し、大量生産に対応する拠点を獲得しました。少量から大量生産まで幅広い受託ニーズに応え、さらに、抗体医薬品から遺伝子治療薬まであらゆる種類のバイオ医薬品のプロセス開発・製造に対応できる強みを生かして、事業成長スピードを一段と加速させていきます。

一方で「将来の成長に向けて投資を行う分野」として位置づけているのは医薬品事業と再生医療事業です。富士フィルムの独自技術を生かすことのできる領域を見極めて注力するなど、効率的な開発・SG&Aの削減に取り組むとともに、積極的な投資を行い、メリハリの利いた戦略を展開しています。

医薬品事業においては、2018年度にグループ会社である富山化学工業(株)と富士フィルムRIファーマ(株)の統合を行い、体制を強化。迅速な意思決定を可能にする新たな体制をスタートさせました。新薬の開発においては、富士フィルムグループの強みを生かすことができる領域を中心に研究・開発を確実に推進しています。「T-817MA」は、2019年6月に脳卒中後のリハビリテーション効果を促進する新薬候補化合物として日本で臨床第2相試験を開始しました。さらに、2019年度中に早期アルツハイマー型認知症患者を対象として欧州で臨床第2相試験を開始する予定です。また、有効成分を効率的に患部に届け、薬効を高めるリポソーム製剤に代表されるドラッグ・デリバリー・システムも、写真フィルムの開発で培った独自の技術を応用できる分野として今後さらに注力していきます。

再生医療事業は、細胞治療において、アンメットメディカルニーズが高い領域を中心に事業化に向けての研究・開発を進めています。米国有力ベンチャーキャピタルのVersant Venture Management, LLCと新会社Century Therapeutics, Inc.を設立。さらに、大手製薬企業のBayer AGを加えて、他家iPS細胞由来のCAR-T細胞などを用いたがん免疫治療薬の開発を進め、パートナーとの協業によりリスクを低減しながら開発を加速させるとともに、他家iPS細胞株の樹立、細胞作製のプロセス開発、治験薬・治療薬製造などの開発製造受託ビジネスの拡大も図っていきます。また、有望な技術・ノウハウを持つベンチャー企業へ出資することで常に再生医療に関する最新技術情報へのアクセスを可能とし、富士フィルムグループの技術開発を加速していきます。

また、細胞培養に必要な培地の販売が好調に推移しており、今後の需要拡大を見据え、2019年7月に欧州に培地の生産工

<sup>\*1</sup> 富士フィルム調べ



医用画像情報システム上でCT画像からの臓器自動抽出など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」



## COOインタビュー

場を建設することを決定しました。

富士フィルムグループの高機能素材技術やエンジニアリング技術に加えて、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、iPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニーである米国子会社FUJIFILM Cellular Dynamics, Inc.、培地に関して高い技術を持つ富士フィルム和

光純薬(株)やFUJIFILM Irvine Scientific, Inc.などのグループシナジーを最大限に発揮し、事業拡大を図るとともに、リーディングカンパニーとして再生医療の産業化に貢献していきます。

「VISION2019」の最終年度となる2019年度に向けてさらなる収益性の改善を目指し、既存事業の拡大、研究開発の加速を進めていきます。

### Q ドキュメント事業の抜本的強化について、その進捗と今後の取り組みを教えてください

A ドキュメント事業は厳しい事業環境に耐え得る強固な事業基盤の構築を目指し、単に効率を求めた組織・人員の縮減ではなく、全社にわたる業務改革を行い、収益性の改善を進めています。具体的には、開発のスピードアップによる原価低減やRPAを活用した業務効率化など、現場でのさまざまな取り組みを実行しています。

その結果、2018年度の効果金額は対計画40億円増の310億円となりました。また、一部スケジュールの見直しにより構造改革の終了を当初計画していた2019年ではなく2020年としますが、全体の費用を29億円縮減、かつ効果金額は当初予定通り550億円(対2016年度)を実現させます。

今後は、この業務改革で構築した強靱な収益基盤のもと、成長領域であるソリューション&サービス分野、プロダクションサービス分野の売上拡大を図っていきます。まず、成長領域であるソリューション&サービス分野では、独自のAI技術、IoT・IoT技術を活用したソリューションの開発や競争力が高いクラ

ウドサービスを有する他社との戦略的な提携を強化。製造、金融、医療、流通、公共、教育など業種別のソリューション、情報セキュリティ、文書管理などの業務別ソリューションなど多彩なソリューション・サービスを提供することで、お客さまの業務効率化、働き方改革に貢献していきます。また、プロダクションサービス分野においては、お客さまのニーズに応じた製品・サービスの投入により売上の拡大を図るとともに、印刷ワークフロー全体を対象としたサービスの提供を加速します。さらに、富士フィルムのグラフィックシステム事業部やインクジェット事業部との連携を強化し、グループシナジーを最大化させることで事業成長を図っていきます。

これらにより、2020年度の目標であったドキュメント事業における「営業利益率10%」を1年前倒しして達成します。そして安定して得られるキャッシュを成長領域に投資し、売上の拡大も目指し、持続的に成長することができる事業基盤を確立します。



商業印刷向け高画質・高速ロール紙カラーインクジェットプリンター「11000 Inkjet Press」

### Q ESGへの取り組み状況を教えてください

A 富士フィルムグループは、創業以来、CSRを経営の根幹に位置づけ、事業を通じた社会課題の解決に取り組んでまいりました。そして、最高品質の商品やサービスの提供を通して、社会の発展や環境保持に貢献し、人々の生活の質の

さらなる向上に寄与すること、また、“オープン、フェア、クリア”に事業に取り組むことを富士フィルムグループの企業理念・ビジョンとしています。

2017年に、SDGsなどの社会課題解決に関する目標達

成への貢献を目指したCSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」と、これを実現するための具体的なアクションプランとして、2019年を最終年度とする中期経営計画「VISION2019」を策定し、全社をあげて推進しています。2019年9月には、これらの企業活動を支える従業員の健康維持増進に積極的に取り組むことなどを明記した「健康経営宣言」を制定。また、気候変動問題の解決に向けた取り組みを加速するため、TCFD<sup>※2</sup>への賛同やRE100<sup>※3</sup>への加盟など、国際的なイニシアチブにも積極的に参加し、社会に対して、富士フィルムグループの取り組みをコミットするとともに、グループ全体での活動を強力に推進していきます。

2019年6月には、これまでのCSR部門を発展的に改組し、「ESG推進室」を設置しました。社長直下にこの組織を置き、

### Q 資本政策について教えてください

A 当社では、資本効率を図る指標としてROEを採用しています。前中期経営計画「VISION2016」にROE<sup>※4</sup>目標を導入し、利益重視の方針を明確にするとともに、継続的かつ安定的な増配や積極的な自社株買いなどを通じて株主還元を実施することで、資本効率を重視する姿勢を示してきました。「VISION2016」の初年度である2014年度には5.3%だったROEを、各事業における収益性の向上などにより、2018年度には6.7%へと上昇させました。そして、現中期経営計画「VISION2019」で掲げる2020年度目標の8.0%に対しても順調に進捗させており、より一層、収益性向上に向けた取り組みを強化しています。

また、次期中期経営計画では、さらなるROE向上を図るために、事業部門の評価指標としてROIC<sup>※5</sup>を活用し、事業ごと

ESGの観点を経営戦略や事業戦略に組み込み、推進を強化していきます。

現在、次期中期経営計画の策定に向けた議論を進めていますが、同時に、「SVP2030」も社会や経営環境の変化に応じた計画へと見直しを図っていきます。

これらの計画のもと、サステナブル社会の実現に向け、社会課題が中長期的に富士フィルムグループに与え得るリスクを認識するとともに、社会課題の解決を新たなビジネスを創出する機会ととらえ、主体的に新たな技術や製品の開発、ソリューションを提案できる強固な体制を整えていきます。

富士フィルムグループは、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまからの期待や信頼に応え続けることで、持続的な成長を目指していきます。

の成長段階(「収益力の向上」「成長を加速」「未来を創る投資」)に応じて資本効率を高めるROIC目標を設定し、全体としてのROE目標を達成できるように管理していきます。各事業でのコストダウン活動を進める一方で、今後の成長につながるM&Aや設備投資については、投資効果を厳しい目で見極めつつ積極的に行っていきます。

さらに、資本効率の向上を目指し、管理指標としてCCC<sup>※6</sup>を活用し、キャッシュフローの管理を強化していきます。現在、M&Aを除いて年間1,400-1,500億円程度のフリーキャッシュフローを安定的に創出していますが、CCCを改善させていくことで、運転資本の削減や効果的な投資の選別によるキャッシュの創出、さらにそのキャッシュを効果的に再投資することで利益を向上させる好循環を構築していきます。

### 株主の皆さまへ

本年が最終年度となる「VISION2019」を確実に達成するとともに、その先の持続的な成長・企業価値の向上のために、株主の皆さまとの対話を重視し、社会からの期待や信頼に応えた価値ある製品・サービスを生み出し続け、取り組みを加速さ

せてまいります。

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、今後とも末永いご支援を賜りますようお願い申し上げます。

※2 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。

※3 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目指す企業で構成されている。

※4 Return on Equity: 自己資本利益率

※5 Return on Invested Capital: 投下資本利益率

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

# 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、2017年度からCSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」と中期経営計画「VISION2019」の達成にグループ全体で取り組んでいます。

「SVP2030」は、2030年度をゴールとする「持続可能な開発目標SDGs (Sustainable Development Goals)」に沿ったもので、長期的に富士フィルムグループが目指す姿を示したものです。そして、「VISION2019」は、「SVP2030」で掲げた目標を達成するための具体的なアクションプランです。強靱な経営基盤から生み出す利益を効率的に活用して充実させた事業ポートフォリオを、各事業のさらなる深化でより強固なものとし、事業を通じて社会課題の解決に貢献していくことで持続的な成長を実現します。

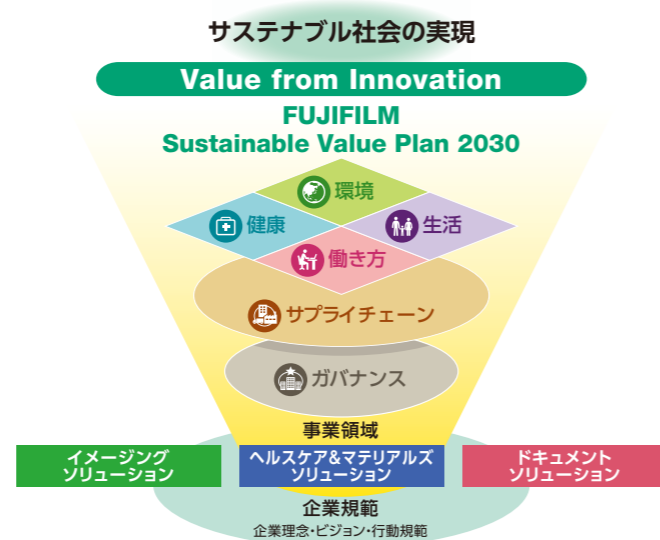
## CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」

富士フィルムグループは、これまでも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り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での社会課題の解決」に貢献していくという当社の強い意志を示しています。

## 富士フィルムグループが取り組むSDGsの重点課題

SDGsなどの社会課題解決に関する目標達成への貢献を目指し、「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」の両面から当社が重点的に取り組む分野として「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つを設定。さらに「サプライチェーン」「ガバナンス」の管理強化を加えて重点課題とし、特に「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。

<p><b>環境</b></p> <p>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</p> <p>6 再生可能エネルギー、7 気候変動対策、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動対策</p>	<p><b>健康</b></p> <p>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</p> <p>3 良好な健康とウェルビーイング</p>
<p><b>生活</b></p> <p>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</p> <p>9 産業とインフラの基盤、11 持続可能な都市とコミュニティ</p>	<p><b>働き方</b></p> <p>自社の働き方変革を、誰もが「働きがい」を得られる社会への変革に発展させる</p> <p>5 性別平等、8 持続可能な産業と雇用</p>
<p><b>サプライチェーン</b></p> <p>12 持続可能な消費と生産</p>	<p><b>ガバナンス</b></p>



### 「環境」における、2030年度までの数値目標

- 富士フィルムグループによるCO<sub>2</sub>排出を30%削減 (2013年度比)
- 社会でのCO<sub>2</sub>排出削減50百万トンに貢献
- 富士フィルムグループによる水投入量を30%削減 (2013年度比)
- 社会での水処理量35百万トン/年に貢献
- 富士フィルムグループによる廃棄物発生量を30%削減 (2013年度比)
- 富士フィルムグループによる資源投入原単位を30%改善 (2013年度比)

## 中期経営計画「VISION2019」

「VISION2019」では、富士フィルムグループの15の事業を、それぞれの成長段階に合わせ「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置付けています。各事業のステージを明確化し、「各事業の収益力の向上によるキャッシュの安定的創出」「主要事業の成長加速による売上・利益の拡大」「未来の柱となる収益貢献事業の育成」を推進することで、さらなる飛躍へとつなげていきます。また、海外販売基盤を強固にし、ヘルスケア製品や新規高機能材料などを積極的に海外展開していきます。

株主還元については、2019年度までの3年間で3,000億円(配当1,000億円、自己株式の購入2,000億円)を計画しています。これらにより、2019年度に

売上高2兆4,800億円、営業利益2,400億円、ROEの7.5%を達成するとともに、戦略的なM&A投資により、本中期計画を超える成長を実現します。



## マテリアリティ(重点課題)の策定プロセス

下記4つのステップで、「社会からの関心・要請」が高く、かつ「富士フィルムグループにとっての重要性」が高い項目を「マテリアリティ(重点課題)」として抽出しています。

### STEP 1 基本方針の明確化

2016年度を最終年度として取り組んできた中期CSR計画「SVP2016」におけるCSR活動を振り返るとともに、気候変動への対応等、世界的な潮流を踏まえ、「社会課題解決に向け、グローバル企業として貢献できることを長期視点でとらえ、目指す姿を明示」することを、基本的な方針として設定しました。

### STEP 2 事業戦略を踏まえた社会課題の抽出

ISO26000やGRIガイドラインなどの各種スタンダードに採用された指標や長期視点で取り組むべきパリ協定、SDGsなどから社会課題をリストアップ。また、事業部と協議の上、社会課題解決に貢献する可能性のある技術、製品、サービスの洗い出しを実施しました。

### STEP 3 重要性評価

「事業を通じた社会課題の解決」と「事業活動により生じる負荷の軽減」の両面からアプローチ、重要性を評価しました。

#### (1) 事業を通じた社会課題の解決

貢献の可能性をもつ富士フィルムグループの技術、製品、サービスと、社会課題をマトリックスに整理。マトリックスから社会課題解決への貢献の可能性と社会に与える影響の大きさを評価し、重点的に取り組むべき社会課題を特定しました。

#### (2) 事業活動により生じる負荷の軽減

抽出した社会課題を社会視点と自社視点の2軸で評価し、5段階でマッピング。双方で4以上に評価された課題を整理し、6分野15の重点課題として設定しました。

### STEP 4 計画立案とレビュー・承認

設定した重点課題に対し、各課題を推進する事業会社の関連部門が中心となり、長期目標の進捗を測る指標を検討、地球規模の環境課題については2030年度に向けた数値目標を設定しました。「SVP2030」の重点課題は、CSR委員会(現ESG委員会)にて審議され、決定されました。「SVP2030」の達成に向けて、中期経営計画を立案する3年ごとに見直し、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きます。







CSR計画達成に向けた中期経営計画での実施事項

CSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」は、2030年度をゴールとする長期CSR計画です。社会課題の解決に向けて、グローバル企業として果たすべき役割を長期的な視点でとらえ、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業活動により生じる負荷の軽減」の両面から取り組むことを示しています。

当社が取り組むべき社会課題の抽出にあたっては、ISO26000やGRIガイドラインなどの各種指標からリストアップした約130項目の社会課題に、パリ協定の目標やSDGsの169ターゲットなど、長期視点で取り組むべき社会課題の観点を加えました。さらに、各事業における社会課題解決への貢献可能性についても協議をしています。

そして、この「SVP2030」を実現するための具体的なアクションプランが、3か年の中期経営計画「VISION2019」です。「VISION2019」で定めた目標を達成に向けて、事業の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貢献していきます。

本ページでは、「SVP2030」にて定めた重点課題における課題・目標と「VISION2019」のもと事業を通じて実践する活動についてご紹介します。

	[Sustainable Value Plan 2030]重点課題と目標	[VISION2019]各事業での実施項目
<b>環境</b>    	<b>1. 気候変動への対応 (2013年度比)</b> (1) 2030年度までに富士フィルムグループによるCO <sub>2</sub> 排出を30%削減 (2) 2030年度までに社会でのCO <sub>2</sub> 排出削減5,000万トンに貢献	(2) ● <b>記録メディア</b> 磁気テープの拡販、データアーカイブサービスの海外展開 ● <b>グラフィックシステム</b> 高い環境性能を持つ無処理刷版など高付加価値製品の拡販 ● <b>ドキュメント</b> ソリューションの提供価値の強化
	<b>2. 資源循環の促進 (2013年度比)</b> (1) 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) 2030年までに社会での水処理3,500万トン/年に貢献 (3) 2030年度までに富士フィルムグループによる廃棄物発生量を30%削減 (4) 2030年度までに富士フィルムグループによる資源投入原単位を30%改善	(2) ● <b>グラフィックシステム、インクジェット</b> 高い環境性能を持つ無処理刷版など高付加価値製品の拡販 ● <b>産業機材</b> ミクロフィルターなど高機能製品の拡販
	<b>3. 脱炭素社会の実現を目指したエネルギー問題への対応</b>	—
	<b>4. 製品・化学物質の安全確保</b>	● <b>ファインケミカル</b> 競争力ある化成品・試薬の開発

	Sustainable Value Plan 2030 重点課題と目標	VISION2019 各事業での実施項目
<b>健康</b> 	<b>1. アンメットメディカルニーズへの対応</b>	● <b>医薬品・バイオCDMO</b> ・アンメットメディカルニーズが高い領域の新薬開発 ・バイオ医薬品の開発・製造受託拡大 ● <b>再生医療</b> ・iPS細胞を用いた再生医療製品の研究開発 ・培養受託事業拡大、培地事業のグローバル展開 ・新たな先端バイオ医療(遺伝子治療など)を支える「培地」や生産技術など開発と普及
	<b>2. 医療サービスへのアクセス向上</b>	● <b>メディカルシステム</b> ・さまざまな診断装置と医療IT、AI技術を組み合わせたソリューションを提案 ・医療画像データを活用した医療ICTビジネスを推進 ・新興国ニーズにマッチした製品・サービスを提供
	<b>3. 疾病の早期発見への貢献</b>	● <b>メディカルシステム</b> IVD分野を中心とした早期診断システムの開発
	<b>4. 健康増進、美への貢献</b>	● <b>ライフサイエンス</b> ・生活習慣病予防、エイジングケアなどの市場をターゲットにした機能性表示食品の投入 ・機能性化粧品「アスタリフト」シリーズなどの拡販
	<b>5. 健康経営の推進</b>	—
<b>生活</b>  	<b>1. 安全、安心な社会づくりへの貢献</b>	● <b>産業機材</b> 社会インフラ画像診断サービス「ひびみつけ」の提供 ● <b>記録メディア、電子材料、ディスプレイ材料</b> 大容量磁気テープ、半導体材料などICT社会の発展に貢献する製品・サービスの開発・拡販
	<b>2. 心の豊かさ、人々のつながりへの貢献</b>	● <b>フォトイメージング、電子映像</b> 思い出をカタチにした写真を楽しむ機会の提供
<b>働き方</b>  	<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)</b>	● <b>ドキュメント</b> 価値提供戦略「Smart Work innovation」による働き方変革支援
	<b>2. 多様な人材の育成と活用</b>	—
<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	「富士フィルムグループ調達方針」のもと、お取引先と連携しながらサプライチェーン全体を強化する
<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	誠実かつ公正な事業活動を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を図る



# 次世代AI技術で実現する未来

デジタル技術の進展を背景に、AI（人工知能）やあらゆるモノがインターネットを通じてつながるIoTの技術が発展。産業構造を大きく変化させ、多くの企業がAIやIoTを積極的に活用した新たな製品・サービスを提供し、私たちの生活はより便利で豊かになりつつあります。

本特集では、このパラダイムシフトを大きな機会ととらえ、事業成長につなげるとともに、社会課題の解決に貢献していく富士フィルムグループの「AI」技術開発に関する取り組みを紹介します。

## 富士フィルムのAI技術

富士フィルムは創業以来85年にわたり、写真フィルムの研究・開発を通じて培った技術をベースに、それらを幅広い事業へ展開することで、お客さまのニーズにあった、価値ある革新的な製品・サービスを提供してきました。中でも、医療画像診断やフォトイメージングの分野では、画像データからより価値ある情報に導く技術を高め、開発に取り組んできました。

た。このデータを読み解く「知恵」こそが、富士フィルムのAI技術のコアとなっています。このAI技術と幅広い事業領域で展開する製品・サービスや事業を通じて蓄積した情報・知識・経験などのノウハウを掛け合わせることで、新たな価値を生み出すソリューションを展開していきます。

## メディカルシステム事業におけるAI技術の活用

### AIに欠かせない良質な画像データ

富士フィルムは、1936年からX線フィルムを中心にメディカルシステム事業を展開してきました。デジタル化の到来を見据え、いち早くデジタル技術の研究・開発に取り組み、1983年に世界で初めてデジタルX線画像診断システムを発売しました。X線画像のデジタル化に挑戦し、「診断の際に医師が注目する部分はどこか」「診断しやすい画像とは何か」など、医師がこれまで経験的に習得していた読影手法を徹底的に分析しました。その結果、体の部位や撮影条件の違いに応じて最適な画像処理を加え、撮影技師の技術や経験に左右されることのない読影・診断しやすい画像の安定的な生成を可能としました。

### AIプラットフォーム「SYNAPSE SAI viewer」

2019年7月、富士フィルムは、「CT画像からの臓器抽出」や「骨の経時変化表示」など自社開発した3種のアプリケーションを搭載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「SYNAPSE SAI viewer（以下、SAI viewer）」を発売しました。今後、パートナー企業などのアプリケーションも含めて新たな機能を継続的に提供していく予定

です。また、これまで蓄積してきたノウハウや良質なデータとAI技術を掛け合わせることで、医療画像診断支援、医療現場のワークフロー支援など、医師の効率的な画像診断をサポートするソリューションを、AI技術ブランド「REILI」として展開していきます。



### IoTでつながるAI

「SAI viewer」は、病院内のさまざまな画像データを管理・保管するプラットフォームである医用画像情報システム（PACS）に接続して使用します。ワールドワイドでNo.1のシェアを持つ富士フィルムのPACSに「SAI viewer」などのAI技術を活用した製品、さらにX線画像診断機器や内視鏡などの幅広い製品ラインアップを組み合わせ、新たなソリューションを提案します。そして、AI・IoTの活用により新興国における医師不足、都市と地方の医療格差などの解消に向けた医療アクセスの向上にも貢献していきます。

### AI × イメージング分野

#### PhotoBank

アナログ・デジタル問わず、ユーザーが保有するあらゆる写真を一元的に整理・管理する写真クラウドサービス。クラウド上の写真からAIがユーザーの嗜好性を推測、好みに合ったさまざまな製品・サービスを提案する「マーケットプレイス」もオープン予定です。



### AI × メディカルシステム分野 (→ P.28)

#### 富士フィルムグループの事業とAI技術の掛け合わせ

幅広い事業で展開されるAI技術の主な事例を紹介します。

### AI × ドキュメント分野

#### Smart Work Innovation

ドキュメント事業で展開する価値提供戦略。さまざまな業種や業務の特性に合わせて、AIを活用した課題解決型のドキュメントサービスを提供します。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※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。

※Business Process Outsourcing



### AI × 産業分野

#### ひびみつけ

橋梁やトンネルなどのひび割れ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橋梁などの複数枚の撮影画像から、自動的に、1枚の画像を合成、AIを活用した画像解析によるひび割れの検出、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、AI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。



## 次世代AIの開発に向けた研究・開発体制

2016年にIoTやAIなど高度なICT化に対応した情報基盤技術の強化と応用拡大のための研究開発を行う「インフォマティクス研究所」、全社のICT化を推進する「ICT戦略推進室」を設立。さらに、2018年には、次世代AI技術開発拠点として「Brain(s)」を開設しました。グループ内でのAI活用に向けた連携強化だけでなく、アカデミアとの共同研究や企業とのコラボレーションを進め、次世代AIの開発を支える研究・開発体制を構築しています。

## AIで富士フィルムグループが目指す未来

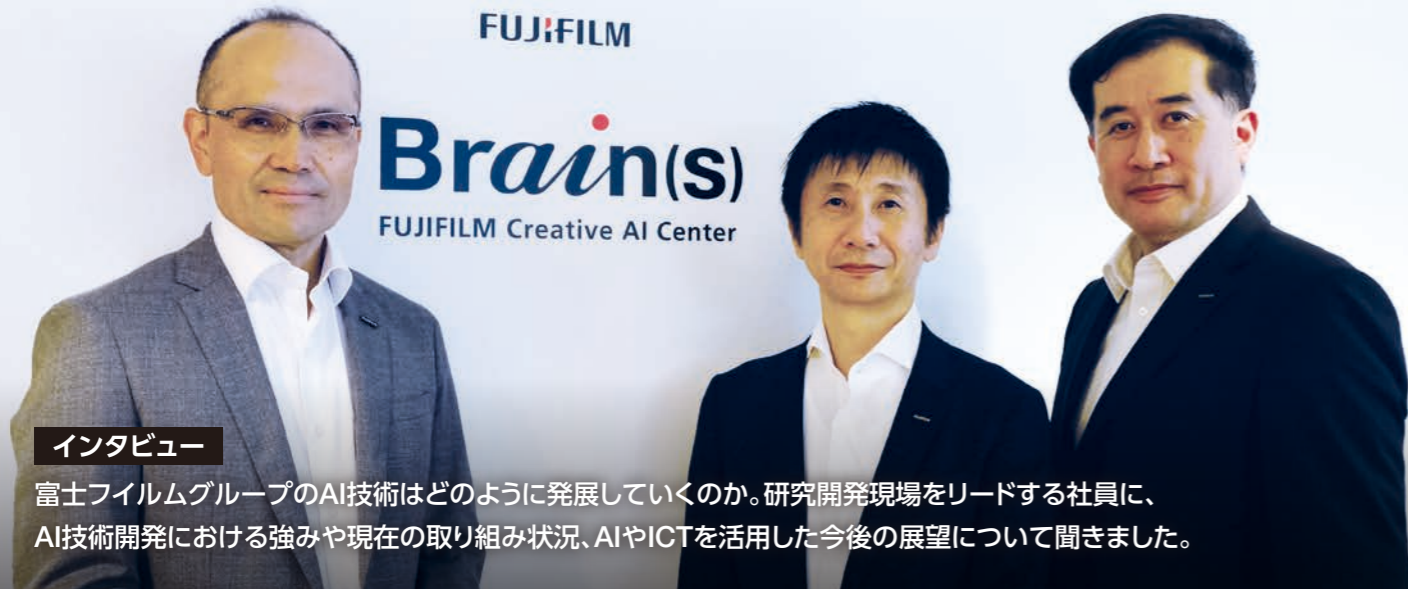
富士フィルムホールディングス(株)  
執行役員 CDO\* 依田 章

高度なICT化が進展する中、IoTやAIを活用し、さまざまなデータから新たな価値を生み出すことが企業の競争力につながります。富士フィルムグループは写真や画像診断分野のデジタル化を進める中で、限られたデータの中から必要な情報を読み解く知恵を培ってきました。この知恵が現在のAI技術のコアとなっています。また、富士フィルムグループには、化合物ライブラリーや高品質の製品を製造するための生産工程のノウハウなど、幅広い事業を展開する中で蓄積された情報や知見があります。このノウハウを取り込んだAIを自社の製品・サービスに活用することで、今までになかった新しい機能や特徴を持つ革新的な製品・サービスを社会に提供し、事業成長の加速と、社会課題の解決を両立させていきます。

\* Chief Digital Officer







インタビュー

富士フィルムグループのAI技術はどのように発展していくのか。研究開発現場をリードする社員に、AI技術開発における強みや現在の取り組み状況、AIやICTを活用した今後の展望について聞きました。

AI技術の開発における富士フィルムグループの強みの源泉について教えてください。

**杉本** 一般的にAIには、人間の脳と同じように与えられた情報をもとに自ら考え応用することができる“汎用的AI”と、個別の領域に特化し、人間の能力をサポート・評価する“特化型AI”の2種類があると言われています。後者は、例えば、コンピューターの将棋や自動運転技術、医療領域における画像診断などであり、富士フィルムグループが、医療やイメージング、印刷の領域で長年にわたり研究に取り組んできたのもこの“特化型AI”です。

**山口** 富士フィルムはデジタル化の到来を早くから予見し、70年代からデジタル技術の自社開発に取り組んでいました。そして、写真分野ではフルデジタルカメラを世界で初めて開発。医療領域においても、当時主力製品であったX線フィルムを代替する技術の開発に挑戦しX線画像のデジタル化に成功しました。これが世界初のデジタルX線画像診断システム「FCR (Fuji Computed Radiography)」です。その後も研究開発を続け、病院内のさまざまな医用画像診断装置で撮影した診断画像情報をサーバーに保管し、診療効率の向上を図る「医用画像情報システム (PACS)」の分野をリードしています。この分野で難しいのは、症例のデータ数が限られ、かつ人によって体格や臓器サイズなどが異なる条件下で撮影されたデータをい

かに精緻に読み取り、適切に補正し、医師の判断に役立つデータに加工するということです。私たちは「FCR」の開発を通じて、さまざまな画像処理のノウハウや技術を磨き、撮影条件にばらつきがあっても医師の判断に資するデータに補正できる技術を確立しました。そしてそれが現在のAI技術開発に役立っています。

**下堀** 一般的には、限られた量のデータでAIに効果的に学習させていくことはとても難しいと言われています。私は昨年まで、他社で主にソフトウェアのエンジニアリングに関わる仕事をしていましたが、富士フィルムが、写真の研究・開発で培った高度な画像処理技術と、医療現場などで市場価値が高いデータを保有していること、そしてそれらを化合物などの材料レベルから具体的な製品やサービスにまで展開する力を持つ、非常にデータ資産価値が高い企業だと魅力を感じて転職してきました。入社後も、その認識が正しかったと感じています。

**杉本** 富士フィルムの画像処理技術の源流は「写真」です。異なる明るさや機材などさまざまな条件で撮影した画像データを、自動で調整して、人間の目で見たまま、もしくは人間の脳裏に残っているイメージに近づくようにプリントする技術を磨いてきましたからね。

**山口** 富士フィルムには、写真を通して価値を届けるために、どのような情報を可視化してほしいかというお客さまがこだわるポイントを知り抜いた上で、その解決策を考えてきた歴史があります。このDNAが医療システム事業でも役立っています。医療AI技術の開発においてドクターが本当に支援してほしいのは、人の目では見分けにくい病変を見つけること。これを理解したうえで、目指すべきゴールを定めて、医療現場で真に役立つ医療AIを実現していきます。

**下堀** 富士フィルムグループはIT企業ではないので、AI技術の向上を突き詰めていくのがミッションではありません。メー

カーとして、お客さまや社会が抱えている課題を解決するためにAIを自社の製品やサービスにいかに関活用していくかが重要です。「社会課題の解決」と「AIの活用」が重要ミッションであることについては、経営トップからも常に全社に伝えられており、開発現場としても強く意識していることです。昨今、AI人材の強化が注目されており、組織の再編や人材採用を強化しているところでは。

**杉本** AI技術を開発するための人材という点では、1980年代から写真や印刷の分野でソフトウェアの開発に携わってきた技術者が多くいます。これまでも、機械工学や電気工学系統の人材を一定数定期的に採用しており、彼らの技能や技術、知見も研究所や各工場で伝承されています。ここに最新のAI技術研究に携わってきた人材が加わり、現場にはとてもよい刺激となっていますね。

**下堀** 工場のラインにも、ICTやIoTがわかる技術者が多くいて、デジタル技術の活用、いわゆるIoTやアナリティクスの活用度というのは驚くほど先進的です。そして目標とするアウトプットに対して、分野を超えて一緒になって取り組んでいく文化があると感じています。

**杉本** 一般には、効率を考えて分野ごとに縦割りのスタイルが多いようですが、これまでの経験から、みんなで集まってやったほうが、アウトプットが高いことを皆わかっています。研究者同士は勿論のこと、営業や企画担当者、開発者などを交えて日常的にコミュニケーションがなされ、有機的なコラボレーションが起こっている。異なる分野同士を掛け合わせて新しいビジネスを生み出すときに、一緒に取り組むという文化や自分の専門とは異なる分野を知ろうとする姿勢が生きると言えますね。



杉本 征剛

富士フィルム株式会社  
経営企画本部ICT戦略推進室長  
R&D統括本部インフォマティクス  
研究所長

富士フィルムグループが目指すAI技術の開発とは何でしょう。

**杉本** 昨年、丸の内にオープンさせた次世代AI技術開発拠点「Brain(s)」には、製品・サービス開発を強化するためのネットワーク・ハブとしての役割があります。ここでは、新たなパートナー企業と次々とコラボレーションするきっかけを作る協創が生まれ始めています。

**山口** AI/ICTのできることの一つが、さまざまなモノに通信機能を持たせてインターネットに接続するだけでなく、今提供しているソリューションのプロセスの前後の工程などもつなげる。これまでにない新たな価値を創造し、展開していくことができます。富士フィルムグループには、つなげる製品やサービスがたくさんあることも一つの強みですね。

**下堀** このような取り組みは、社員、そして企業としての幅も広がりますね。自分たちの携わる領域にこだわるのではなく、そこから視点を広げて、社外のアイデアや技術、つまり自分たちの専門性の外にあることと、自分たちの専門性、経験、知識などを結び付けていかないと、コラボレーションは成り立ちません。

下堀 昌広

富士フィルム株式会社  
経営企画本部 ICT戦略推進室  
経営企画本部 ビジネス開発・創出部  
技術主席



**杉本** そうですね。新たな顧客接点が増えたり、コラボレーションが進むほど、これまでのやり方が通用しなくなる場面が必ず出てきます。今後は、社員一人ひとりが専門性の幅を広げることに加え、企業としてもそれらに対応できる人材育成や組織体制なども検討しています。

**山口** 幅を広げる、という点でいうと、ヘルスケア領域には、予防・診断・治療・アフターケアといった長大なプロセスがあります。このプロセス全てにAI/ICTを活用することで、最適化の範囲を圧倒的に広げることができる。メディカルシステムだけでなく、医薬品やバイオCDMO、再生医療など幅広い分野でビジネスのプラットフォームを持つ我々にしかできないソリューションを展開していきたいと考えています。

**下堀** AI/ICTの活用により、バリューチェーンのありとあらゆるところでデータのコラボレーションによるAIのアプリケーション化や最適化が進んでいきます。今後、ダイナミックな変化が起こる中で、その土俵に乗っているだけではなく、本当に重要なパートナーであると市場で認知、期待される存在であり続けなければなりません。

**杉本** そのためにも、社内でも業務のデジタル変革、つまり、AI/ICTを活用した業務フローの効率化や社内のサプライチェーンの全体最適化、リアルタイムに連携するシステム構築などに取り組み、富士フィルムグループのデジタルトランスフォーメーションを完成させたいと思っています。AI/ICTと自社の製品を掛け合わせることで、お客さまが本当に求める価値、社会課題の解決につながる製品・サービスを提供していきましょう。



# イメージング ソリューション

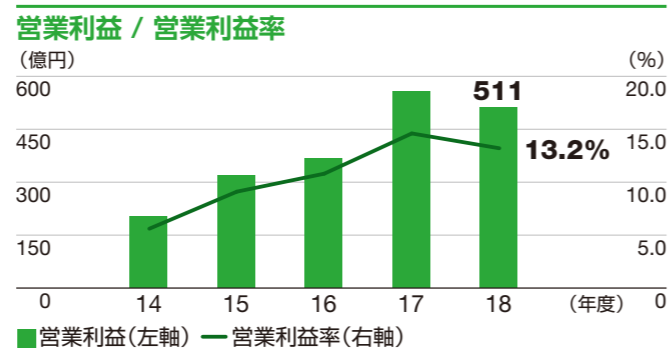
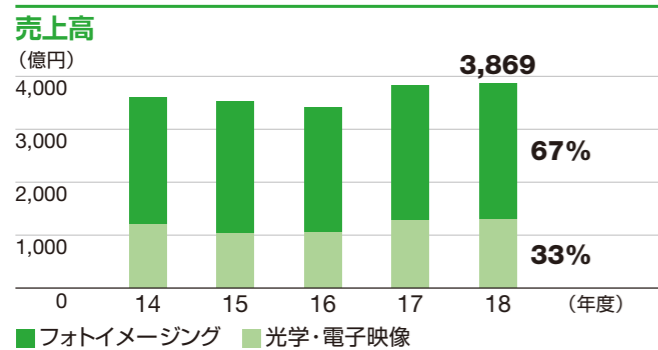


## フォトイメージング

「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを提供

## 光学・電子映像

デジタルカメラや交換レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供



## 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

## 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

## ◆2018年度の概況◆

連結売上高は、すべての事業の売上が堅調に推移し、3,869億円(前年度比1.0%増)となりました。営業利益は、販促・宣伝費や研究開発の投資などにより、511億円(前年度比8.4%減)となりました。

フォトイメージング事業では、インスタントカメラ「チェキ」シリーズやチェキ用フィルムなど、撮影したその場で写真プリントが楽しめるインスタントフォトシステムの販売を中心に売上が増加しました。インスタントフォトシステムでは、

グローバルでのプロモーションが奏功し、欧米を中心に世界各地で売上が増加しました。

光学・電子映像事業の電子映像分野では、デジタルカメラ市場が縮小する中、「FUJIFILM X-T3」などのミラーレスデジタルカメラ全体の売上が対前年で増加しました。また、好調なミラーレスデジタルカメラの販売により、交換レンズの売上也増加しました。光学デバイス分野では、車載用など各種産業用レンズを中心に販売が堅調に推移しました。

## フォトイメージング

売上高 **2,575**億円

### 主な製品・サービス

インスタントフォトシステム

出力材料

- 写真プリント用カラーペーパー・薬品
- インクジェットペーパー・インク
- サーマルペーパー・リボン

出力機器

- ミニラボ(銀塩方式・インクジェット方式)
- サーマルフォトプリンター

ラボ・プリントサービス

- フォトブックなどの付加価値プリントサービス
- 写真プリントサービス

撮影感材

- カラーネガフィルム
- リバーサルフィルム
- 「写ルンです」



「instax SQUARE SQ20」

### 2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- インスタントカメラ「チェキ」とチェキ用フィルムのインスタントフォトシステムの販売が好調に推移
- チェキの2018年度累計販売台数は1,002万台
- 付加価値プリントビジネスでは、写真をスタイリッシュなインテリアとして壁に飾って楽しめる「WALL DECOR」の販売が好調に推移
- 2019年2月に写真クラウドサービス「FUJIFILM PhotoBank」を発表。2019年度にサービスの提供を開始

## 光学・電子映像

売上高 **1,294**億円

### 主な製品・サービス

デジタルカメラ「Xシリーズ」

ラージフォーマットセンサー搭載

ミラーレスデジタルカメラ「GFXシリーズ」

デジタルカメラ用交換レンズ

テレビカメラ用レンズ・シネマレンズ

監視カメラ・監視カメラ用レンズ

プロジェクター・プロジェクター用レンズ

車載用レンズ



「FUJIFILM X-T3」

「FUJIFILM GFX 50R」

「FUJINON Premista28-100mmT2.9」

### 2018年度 業績のポイント・主な取り組み

#### 電子映像分野

- 高速・高精度のオートフォーカス機能と、高い動画性能を搭載した「FUJIFILM X-T3」や、小型軽量・高性能「FUJIFILM X-T30」の販売が好調に推移
- ラージフォーマットセンサー搭載ミラーレスデジタルカメラ「FUJIFILM GFX 50R」は、独自の色再現技術などによる超高画質と、レンジファインダースタイルの採用が好評で販売が好調に推移

#### 光学デバイス分野

- 2019年2月に「FUJINON レンズ」の光学技術を結集した「FUJIFILM PROJECTOR Z5000」を発表。2019年度に販売開始し、プロジェクター市場へ新たに参入

## TOPICS ユーザーのニーズをとらえ、進化を続ける「instax」

インスタントフォトシステム「instax」シリーズは、1998年の発売から20年以上世界中で親しまれています。現在では、世界100か国以上で展開し、10-20代のデジタルネイティブ世代を中心に人気を博しており、その販売台数は2018年度に1,000万台を突破、発売から累計で約4,500万台を記録しています。

富士フィルムはこれまでに、ユーザーのニーズに応え、「撮ったその場ですぐにプリントが楽しめる」という特長はそのままに、毎年さまざまな新製品を開発・販売し、instaxならではの新たな価値を生み出してきました。

2019年6月に発売した「instax mini LiPlay」は、新たに写真

とともに音声を記録できる「サウンド機能」を追加。さらに、グローバルでユーザー調査を徹底的に行い、小型・軽量、スマートフォンからのプリントなどユーザーが求める機能を搭載した「究極」の「instax」と言える製品です。

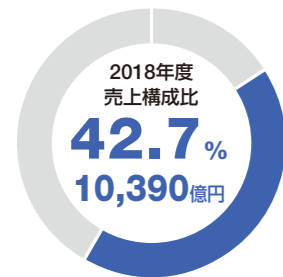
「instax」の世界を広げ、さまざまなシーンでお楽しみいただける写真の新たな使い方を提案することで、安定的な収益を生み出すとともに、「撮る、残す、飾る、そして贈る」という写真本来の価値を伝え、写真のある生活で人生を豊かにしていきます。



「instax mini LiPlay」



# ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション



## 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し、人々の健康に関わる「予防」「診断」「治療」の3領域でビジネスを展開

## グラフィックシステム・インクジェット

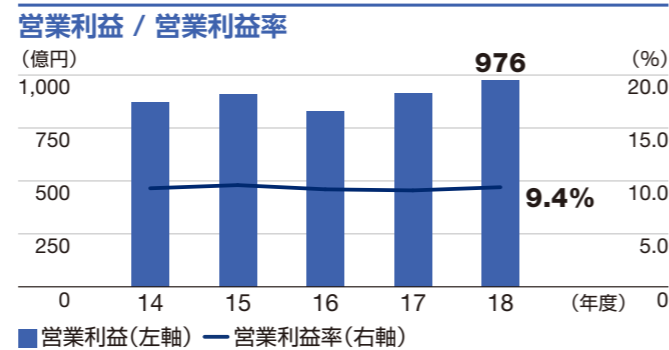
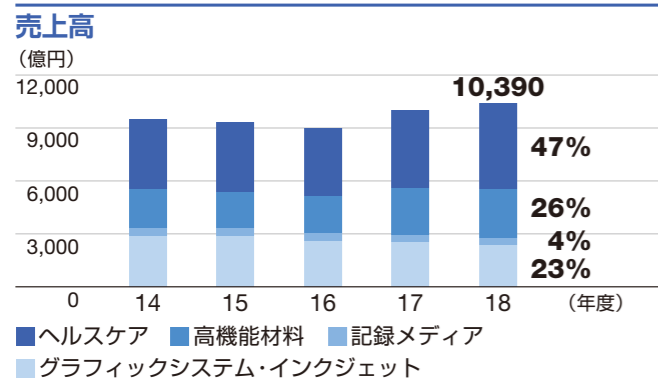
製版フィルム・CTP (Computer-to-plate) 版、インクジェットデジタルプレス、産業用インクジェットプリンター用ヘッドなどを提供

## 高機能材料

ディスプレイ材料事業、非破壊検査機材や各種高機能フィルムなどを提供する産業機材事業、半導体プロセス材料などを提供する電子材料事業、高機能化成品や試薬を提供するファインケミカル事業を展開

## 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



## 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・タッチパネル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低コストで効率的に保管するニーズの拡大
- ▶ テキスタイル・パッケージ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
- ▶ 創業難易度の上昇
- ▶ 技術革新によるバイオ医薬品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

## 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
- ▶ 再生医療に欠かせない細胞・培地・足場材の3要素をグループ内に保有

### 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

## ◆2018年度の概況◆

連結売上高は、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、1兆390億円(前年度比3.6%増)となりました。営業利益は、収益性の改善などにより、976億円(前年度比6.8%増)となりました。

メディカルシステム事業では、X線画像診断、医療IT、内視鏡、超音波、体外診断 (IVD) などすべての分野で販売が好調に推移し、売上が増加しました。医薬品事業では、低分子医薬品における後発医薬品の影響を受け、売上は減少しました。バイオCDMO事業では、バイオ医薬品のプロセス開発受託、および製造受託が好調に推移しました。再生医療事業では、2018年6月に連結子会社化した、培地のリーディングカンパニーであるIrvine Scientific Sales Company (現FUJIFILM Irvine Scientific) が展開するバイオ医薬品向けの培地販売が好調に推移し、売上が増加しました。ライフサイエンス事業では、2019年3月に、アスタリフトシリーズで最も高い紫外線カット効果を持つ「アスタリフト D-UVクリア ホワイトソリューション」、美容効果をさらに強化しリニューアルした「アスタリフト ホワイト エッセンス インフィルト」の販売を開始し

ました。

ディスプレイ材料事業では、TAC製品に加えて、有機EL、およびタッチパネル分野の製品販売が堅調に推移し、売上が増加しました。産業機材事業では、タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」の販売好調に加えて、圧力測定フィルム「プレスケール」の販売も堅調に推移しました。電子材料事業では、先端フォトリソ周辺材料、CMPスラリー、イメージセンサー用カラーレジスト、先端パッケージ用ポリイミドなどの販売が引き続き好調に推移し、売上が増加しました。ファインケミカル事業では、ライフサイエンス分野における研究機関向け試薬販売や、検査・分析等の受託サービスが堅調に推移しました。

記録メディア事業では、大容量データストレージ用磁気テープの在庫調整などの影響で売上が減少しました。グラフィックシステム事業では、製版・刷版材料の総需要減などの影響を受け、売上が減少しました。インクジェット事業では、産業用インクジェットヘッドの販売が顧客の在庫調整などの影響を受け売上が減少しました。

## ヘルスケア

売上高 4,843億円

### メディカルシステム

#### 主な製品・サービス

- デジタルX線画像診断システム
- 医用画像情報システム (PACS) 「SYNAPSE」
- 内視鏡システム
- 超音波画像診断装置
- 体外診断 (IVD) システム
- X線フィルム

医用画像情報システム (PACS) 「SYNAPSE」



#### 2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- すべての分野で販売が好調に推移し、売上が増加
- X線画像診断分野では、小型・軽量で、在宅医療など、スペースが限られた場所での簡便なX線検査をサポートする携帯型X線撮影装置「CALNEO Xair」を2018年10月より日本国内で販売開始。本製品を含むDR機器の販売が好調に推移し、売上が増加
- 医療IT分野では、医用画像情報システム (PACS) 「SYNAPSE」を中心としたシステムの販売が日本・米国を中心に好調に推移
- 内視鏡分野では、独自の特殊光観察が可能な7000システムなどの販売が好調に推移
- 超音波診断分野では、フルフラット型超音波画像診断装置「SonoSite SII」や携帯型超音波画像診断装置「SonoSite Edge II」などの販売が、米国をはじめ、欧州、日本、中国などの主要市場で好調に推移
- 体外診断 (IVD) 分野は、血液検査システム「ドライケムシリーズ」の販売が、海外を中心に好調に推移

医薬品/バイオCDMO

主な製品・サービス  
低分子医薬品  
放射性医薬品  
バイオCDMO



バイオ医薬品製造用の培養槽

2018年度 業績のポイント・主な取り組み

<医薬品>

- 医薬品事業は、低分子医薬品における後発医薬品の影響などを受け、売上が減少
- 2019年3月には、国立研究開発法人国立がん研究センターと、ドラッグ・デリバリー・システム技術の一つであるリポソームを用いた新たながん免疫療法の共同研究を開始

<バイオCDMO>

- バイオCDMO事業は、バイオ医薬品のプロセス開発受託、および製造受託が好調に推移
- 2019年3月に、米バイオ医薬品大手Biogen Inc.の製造子会社であるBiogen (Denmark) Manufacturing ApS社の買収を発表

再生医療

主な製品・サービス  
創薬支援用iPS細胞由来分化細胞  
リコンビナントペプチド  
自家培養表皮・軟骨  
細胞培養用培地



自家培養表皮「ジェイス®」

2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- 2018年6月に連結子会社化した、培地のリーディングカンパニーであるIrvine Scientific Sales Company (現 FUJIFILM Irvine Scientific) が展開するバイオ医薬品向けの培地販売が好調に推移し、売上が増加
- 米子会社FUJIFILM Cellular Dynamicsは、2019年1月より、アルツハイマー型認知症などの神経疾患領域において、ヒト生体に近い環境で新薬の評価が可能な創薬支援用iPS細胞由来分化細胞「iCell® Microglia」の販売を開始

ライフサイエンス

主な製品・サービス  
機能性化粧品  
サプリメント  
ヘアケア製品



「アスタリフト D-UVクリア ホワイトソリューション」 「アスタリフト ホワイト エッセンス インフィルト」

2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- 2019年3月に、アスタリフトシリーズで最も高い紫外線カット効果を持つ「アスタリフト D-UVクリア ホワイトソリューション」、美容効果をさらに強化しリニューアルした「アスタリフト ホワイト エッセンス インフィルト」の販売を開始
- サプリメントでは「メタバリア」シリーズを中心に販売が堅調に推移し、売上が増加

高機能材料

売上高 2,780億円

ディスプレイ材料

主な製品・サービス  
偏光板保護フィルム  
視野角拡大フィルム  
有機EL/タッチパネル用材料



偏光板保護フィルム「フジタック」

2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- TAC製品に加えて、有機EL、およびタッチパネル分野の製品販売が堅調に推移し、売上が増加

産業機材/電子材料/ファインケミカル

主な製品・サービス  
<産業機材>  
非破壊検査用機材  
タッチパネル用センサーフィルム

<電子材料>

半導体プロセス材料

<ファインケミカル>

高機能化成品

試薬

2018年度 業績のポイント・主な取り組み

<産業機材>

- タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」の販売好調に加えて、圧力測定フィルム「プレスケール」の販売も堅調に推移

<電子材料>

- 先端フォトリソ周辺材料、CMPスラリー、イメージセンサー用カラーレジスト、先端パッケージ用ポリイミドなどの販売が引き続き好調に推移し、売上が増加

<ファインケミカル>

- ライフサイエンス分野における研究機関向け試薬販売や、検査・分析等の受託サービスが堅調に推移

記録メディア

売上高 388億円

主な製品・サービス

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

BaFe採用のコンピューター用磁気テープ「FUJIFILM LTO Ultrium 8 データカートリッジ」



2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- 大容量データストレージ用磁気テープの在庫調整などの影響で売上が減少
- 「BaFe (バリウムフェライト) 磁性体」などの独自技術を使用したデータストレージ用磁気テープの拡販や、データアーカイブサービスの提供など、ビッグデータ時代の顧客ニーズに確実に対応

グラフィックシステム・インクジェット

売上高 2,367億円

主な製品・サービス

印刷用材料、CTP版  
インクジェットデジタルプレス  
インクジェットプリンター用インク  
産業用インクジェットプリンター用ヘッド



「Jet Press 750S」

2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- 製版・刷版材料の総需要減などの影響を受け、売上が減少
- 2019年3月に商業印刷向けインクジェットデジタルプレス「Jet Press」シリーズの新ラインアップとして「Jet Press 750S」の販売を開始。デジタル化が加速する商業印刷市場に対して、今後も画期的な製品を開発・提供し、事業成長を図る
- 産業用インクジェットヘッドの販売が顧客の在庫調整などの影響で減少
- 商業印刷分野、サインディスプレイ分野に加え、テキスタイルやパッケージなど、新たな領域へ独自の製品を展開し、事業を拡大

TOPICS

バイオCDMO事業の拡大を加速

高い成長が見込まれるバイオCDMO事業において、積極的な投資を行い、能力増強を行うことで、事業を拡大していきます。

2019年8月には、米バイオ医薬品大手バイオジェン社の製造子会社を連結子会社化。これにより、機動性に優れ、多品種生産に適した、シングルユース仕様の2,000リットルタンク、ウイルスなどの高度な封じ込めが可能な最新モバイルクリーンルームなどの現有施設に、大型生産設備が加わり、少量から大量までの幅広いニーズに迅速に 대응することが可能となりました。

さらに、写真フィルムの分野で培った高度な生産および品質

管理技術やグループ会社のバイオテクノロジーの活用により、高生産性技術の開発をすすめ、生産性のさらなる向上を目指すとともに、原薬から製剤までの開発・製造受託にワンストップで対応が可能な製剤ビジネスへ本格的に参入していきます。

富士フィルムグループは、これからも需要が高まる抗体医薬品やホルモン製剤、ワクチン、遺伝子治療薬まで、あらゆる種類のバイオ医薬品の開発・製造受託に対応することで、事業を拡大。2021年度に売上1,000億円の達成を目指します。



バイオCDMO事業  
デンマーク拠点(工場内)





# ドキュメント ソリューション



## オフィスプロダクト&プリンター

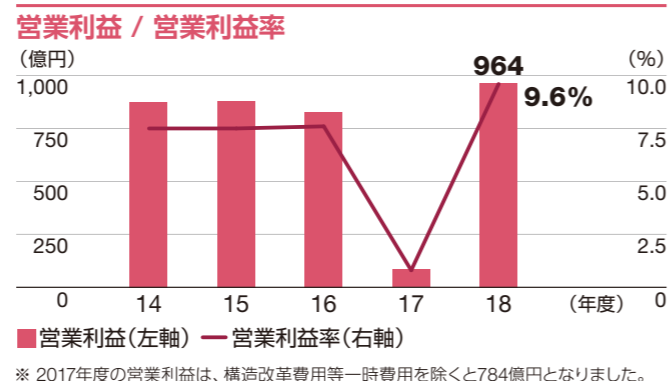
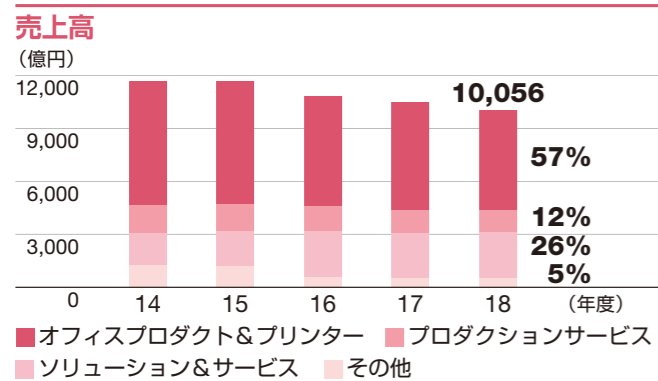
オフィス向けのデジタル複合機、プリンター、消耗品の提供に加え、クラウド・モバイルを活用したドキュメントに関するソリューションを提供

## 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印刷ワークフローソリューションなど課題解決型のドキュメントサービスを展開

## ソリューション&サービス

AIやIoTを活用したソリューション・サービスやマネージド・プリント・サービス(MPS)など企業のドキュメント処理や業務プロセスを改善するサービスを通じて経営課題の解決を支援



### 事業機会

- ▶ 中国・東南アジアなどの新興市場におけるオフィス機器・サービス関連需要の拡大
- ▶ 日本を中心とした先進国で、業務の効率化や働き方改革が求められる中、オフィスの生産性の改善ニーズが高まることによる、AIやクラウドを活用したソリューション・サービス市場の拡大
- ▶ テキスタイル・パッケージ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

- ▶ 企業の業務プロセスのデジタル化により、紙出力が業務システムに置き換わることによるプリント枚数の減少
- ▶ 先進国におけるオフィス機器市場の競争激化に伴う、収益性の低下

### 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
- ▶ お客様の複雑化・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

### ◆2018年度の概況◆

連結売上高は、低採算のローエンドプリンタービジネスの縮小による影響などにより、1兆56億円(前年度比4.0%減)となりました。営業利益は、収益性の改善や構造改革効果などにより、964億円(前年度比11.5倍)の大幅増益となりました。

オフィスプロダクト&プリンター事業のオフィスプロダクト分野では、全体の販売台数は対前年で減少しましたが、2018年12月発売の、セキュリティ機能を強化したカラー複合機「ApeosPort-VII C/DocuCentre-VII C」シリーズの販

売が堅調に推移しました。

プロダクションサービス事業は、全体の販売台数は対前年で減少しましたが、カラー・オンデマンド・パブリッシング機「Iridesse™ Production Press」の販売が欧米を中心に引き続き好調に推移しました。ソリューション&サービス事業は、国内のBPO※契約の新規獲得や業種業務別ソリューションの販売などが堅調に推移し、売上が増加しました。

※ Business Process Outsourcing

## オフィスプロダクト&プリンター

売上高 5,691億円

### 主な製品・サービス

カラー/モノクロ デジタル複合機  
カラー/モノクロプリンター

オフィス向け  
フルカラーデジタル複合機  
「ApeosPort-VII C5573」



### 2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- オフィスプロダクト分野では、全体の販売台数は対前年で減少
- 2018年12月に発売した、セキュリティ機能を強化したカラー複合機「ApeosPort-VII C/DocuCentre-VII C」シリーズの販売が堅調に推移
- オフィスプリンター分野では、低採算のローエンドプリンタービジネスを縮小

## プロダクションサービス

売上高 1,233億円

### 主な製品・サービス

オンデマンド・パブリッシング・システム  
コンピューター・プリンティング・システム



印刷市場向けカラー・オンデマンド・パブリッシング機「Iridesse™ Production Press」

### 2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- 全体の販売台数は対前年で減少
- カラー・オンデマンド・パブリッシング機「Iridesse™ Production Press」の販売が欧米を中心に引き続き好調に推移
- 2019年1月にオフセット印刷の画質に迫る商業印刷向け高速ロール紙カラーインクジェットプリンター「11000 Inkjet Press」を発表。2019年2月より国内で販売を開始
- 商業印刷市場のデジタル化を拡大することで、さらなる成長を目指す

## ソリューション&サービス

売上高 2,612億円

### 主な製品・サービス

業種業務別ソリューション  
マネージド・プリント・サービス(MPS)  
ビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)

### 2018年度 業績のポイント・主な取り組み

- 国内のBPO契約の新規獲得や業種業務別ソリューションの販売などが堅調に推移し、売上が増加
- 2019年2月にはEsker社と提携し、クラウド型「買掛金管理自動化支援ソリューション」の提供を開始。AIの活用により煩雑な請求書処理業務を大幅に改善
- 価値提供戦略「Smart Work Innovation」のもと、お客様の多様化する働き方を支援するサービスを順次提供し、サービス領域でのさらなる成長を目指す

### TOPICS

## AIを活用した技術でお客様の経営課題・社会課題を解決する

富士ゼロックスでは、ソリューション&サービス事業の拡大を進めています。これまで、AI技術を活用したサービスやクラウドと複合機の連携を強化したソリューションの提供などを行ってきました。

2019年2月には、買掛金管理業務サービスの先進企業であるフランスのEsker社と提携し、AIを活用したクラウド型「買掛金管理自動化支援ソリューション」の提供を開始。本システムの導入により、煩雑な請求書の処理業務を改善するだけでなく、申請から承認までのリードタイムを短縮、未払金や処理すべき請求書処理などの見える化を実現し、ガバナンスの強化もサポートすることが可能になります。

今後もEsker社をはじめとしたさまざまなパートナーとの協業を展開するとともに、長年にわたって築いた強力な顧客基盤、お客様とオフィス業務改善に取り組んできた知見と実績、また、1980年代から研究・開発を行ってきたAI技術などの独自の技術を活用することで、お客様の業務効率化、新たな価値創造をサポートするソリューションを展開していきます。





# グループシナジーで持続可能な調達を推進

近年、SDGsやESG投資に対する関心が日々高まり、投資家が投資先企業に社会課題を踏まえたリスクマネジメントや成長戦略の立案、そしてその実行を求める流れが顕著になる中、2018年度のESG投資額は、2016年からの2年間で34%増加の30兆6830億米ドル(約3,418兆円)まで急速に拡大しています。ESG投資で企業に求められる管理項目は、E(環境)、S(社会:人権・労働など)、G(コーポレートガバナンス)と幅広く、中でも特に注目を集めているのが、資本関係のない調達先企業にもCSRに関する管理を求め、サプライチェーン全体で管理レベルを強化する「CSR調達活動」です。ここでは、富士フィルムグループのシナジーを生かし、その推進を加速しているCSR調達活動を紹介します。

## なぜCSR調達が求められるようになったのか

経済のグローバル化が顕著になった1990年代、多国籍企業の多くは、中国、東南アジアなどの海外の新興国、開発途上国に積極的に進出しました。当時、これら地域の工場では、環境汚染や、強制・児童労働などの人権侵害、爆発事故や火災など、管理レベルの低さに起因するトラブルが多く存在し、ライン停止、品質不良などの問題が発生するようになっていました。また、こうした状況を問題視するNGOや政府、市民団体が、その管理・改善を発注元である企業に求め、改善に取り組もうとしない企業に対しては、大規模な不買運動が展開されるなど企業ブランドにも大きく影響するようになりました。その結果、多くの企業は、より安定したサプライチェーンを構築するために調達先企業に対して、環境、労働、企業倫理などのCSR管理の強化を求めるようになりました。しかし、工場の管理レベル改善には多くの工数、コストがかかり、ノウハウが必要です。そのため、人的、財務的リソースが限られる調達先企業だけではその対応に限界があり、調達先企業に改善を求めるだけでなく、発注元企業自身が改善支援を行うことが求められます。そこで富士フィルムグループは、業界に先駆けて調達先企業とのWin-Winの関係構築を目指したCSR調達活動の展開を開始しました。

## ドキュメント事業から始まったCSR調達活動

### CSR調達要請の高まりとその対応

富士フィルムグループのCSR調達の取り組みはドキュメント事業から始まりました。同事業を担う富士ゼロックス(FX)では、2000年代になり、欧米の大手企業を中心に主要顧客からの入札仕様書で、FXの調達先企業へのCSR管理の有無や方法、成果などが詳細に問われるようになりました。また、当時、主な生産拠点である中国で、納品される部品の品質のバラつきや調達先企業でのストライキなどによる納品遅延などの問題が表面化しつつありました。

これらの背景には、環境、労働安全、法令順守などに対する現地政府の取り締りの強化、労働生産人口の減少による賃金の高騰や高い離職率など社会の急激な変化に起因するものが多々あることがわかりました。そこでFXのCSR部は、問題解決を目指して、2005年に主要調達先幹部との勉強会を立ち上げました。この勉強会を通じて、CSR調達活動の必要性の理解を深め、現場での課題解決につながる施策について徹底的に議論。調達先企業の管理レベル向上や生産性の改善、そして環境汚染、事故、操業停止などのリスクの低減にも貢献できるCSR調達の仕組みを構築し、取り組みを本格化させました。

主要生産拠点  
「富士ゼロックス深圳」



## 共存共栄を目指した仕組みづくり

2007年9月、このCSR調達の仕組みの構築にあたり、FXのCSR部は、以下の3つのポイントを取り入れ、CSR調達活動を、日本、中国、韓国で同時に始めました。

### ポイント1 世界標準のCSR調達管理基準を採用

調達先企業がFX以外の企業からのCSR調達にも対応しやすいよう、世界的な電子機器業界のCSR調達基準であるRBA行動規範<sup>\*</sup>を管理基準として採用。

### ポイント2 FXや富士ゼロックス深圳が持つノウハウを提供

従業員の定着率を向上させ、品質や生産性の向上、採用・教育コストの低減などを実現していたFXの主要生産拠点である富士ゼロックス深圳(FXSZ)の「従業員支援プログラム」や、環境汚染、事故などの未然防止などに関するさまざまなノウハウを調達先企業に提供し、調達先企業の管理レベルの改善やコスト低減を積極的に支援。

### ポイント3 管理ツールの制作、提供

監査に不慣れな調達先企業のローカルスタッフでも、適切に課題を発見、改善できるように、調達先企業が、何をどこまで遵守すべきかについての基準をまとめた「CSRに関するマネジメント・ガイドライン」や「CSRセルフチェックリスト」などの管理ツールを作成。同リストの質問に回答するだけで簡単に自社の課題が抽出できる仕組みを構築。



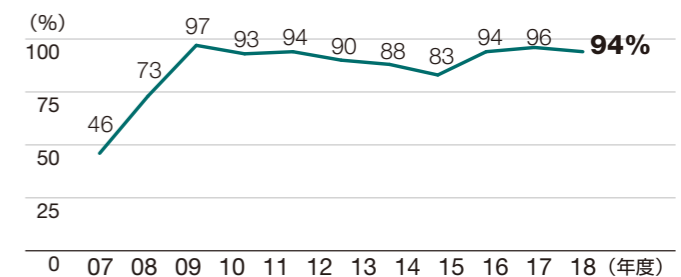
FXは、これらの「マネジメント・ガイドライン」と「セルフチェックリスト」を毎年期初に行われる調達先企業への方針説明会で配布し、調達先企業は、自社の状況を確認し、改善計画を策定したうえでFXに提出。FXは実地確認が必要な調達先企業の監査を実施し、その場で改善を促すとともに事後確認も行います。これらを毎年繰り返すことで、着実に改善を進める仕組みを構築しました。

<sup>\*</sup> Responsible Business Allianceの略。電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働環境の安全や労働者に対する敬意と尊敬を持った処遇、環境への責任、業務を倫理的に行うための基準を規定。旧EICC(Electronics Industry Code of Conduct)。

## CSR調達活動の成果

FXのCSR調達活動は、調達先企業にその主旨が浸透するに従い徐々に成果が出始めました。FXは「CSRセルフチェックリスト」の最重要項目について、すべての調達先企業に90%以上の適合を求めています。活動を開始した2007年にはこの条件を達成した企業は46%と半分以下でしたが、3年で大きく改善し、その後は9割前後の高い水準を維持しています(下図参照)。このように、「CSRセルフチェックリスト」を用いた活動は、FXの生産現場にも大きな成果をもたらすFXSZをはじめとする生産工場では、調達先企業のストライキや品質不良などに起因する納品遅れが激減しました。

CSRセルフチェックリストにおける最重要項目90%達成比率の推移



このように、調達先企業でもFXのCSR調達活動に基づく対応を推進することで、工場での環境・安全などの管理レベルが向上し、リスクが低減しています。さらに、積極的にCSR調達に取り組んだ調達先企業は、従業員の定着率が向上し、採用・教育・管理コストが低減したり、グローバル企業との取引が拡大したりするなど、その経営にもメリットが出ています。このようにWin-Winを目指したFXのCSR調達活動は確実に生産現場に根付き、製造業の基盤である調達・生産を力強く支える結果につながっています。



調達先企業に向けたCSR調達活動説明会



## 富士フィルムグループ全体への展開

### FXのCSR調達スキームを富士フィルムの生産子会社で活用

近年、CSR調達活動に対する要請は、多くの産業に拡大しており、富士フィルム（FF）でも、調達先企業への監査要請に応えるとともに、調達先企業でのトラブルの未然防止のためにCSR調達強化にグループを挙げて取り組んでいます。2018年11月には、富士フィルムホールディングス（FH）に、FFとFXのCSR関連組織を統合。FXのCSR調達のスキームをFFの生産子会社でも展開する取り組みも開始されました。その第1弾として、近年顧客から調達先企業のCSR管理要請が高まりつつあったデジタルカメラやインスタントフォトシステム、医療機器を製造する蘇州富士膠片映像機器有限公司（FC）（中国・蘇州）を選定。中国での監査、改善支援にノウハウを持つFXSZの協力を得てFCのCSR調達を開始しました。

### トライアル監査を実施

2019年1月、FCの調達先企業の現状のCSR管理の状況と、オフィス機器分野で培ったFXのCSR調達の仕組みをFCの調達先企業に活用できるかを確認するため、FXSZでCSR調達活動を立ち上げたメンバーを蘇州に派遣しました。彼らはFCの調達先企業を訪問し、「CSRチェックリスト」に基づきマネジメント状況を監査するとともに、従業員にもインタビューを行い、CSRの管理状況を確認。2日間にわたる監査の結果、調達先企業にさまざまな課題があること、FXの仕組みがFCでも活用できることを確認した上で、FCは、CSR調達の早期展開に向け、4名の推進チームを結成し、活動を開始しました。



FC副総経理 前田 達男  
FCにおける医療機器生産の責任者

中国では環境・安全関連法に基づく取締りが年々厳しくなっており、我々の調達先企業もその対応いかんによって、操業停止に追い込まれる可能性があります。今回の調達先企業への訪問監査では、リスクになりうる潜在課題が明らかになり、早速その改善を調達先企業に要求しました。また、グループ会社であるFXSZとは、中国特有の課題やその対処法などを忌憚なく共有することができ、効果的に確認を進めることができました。

### FCでのCSR調達実現に向けて

FCにおけるCSR調達活動を加速すべく、2019年5月には、FCの担当者をFXSZのCSR部に派遣し、CSR調達の仕組みや“訪問診断”と呼ばれる監査方法を学習させるとともにFXSZの調達先企業の監査にも同行させて、ノウハウを共有しました。そして、FXSZと連携しながら、FCにおけるCSR調達の展開を進めました。



FC CSR推進室 部長 殷 錦華  
FCにおけるCSR調達推進の責任者

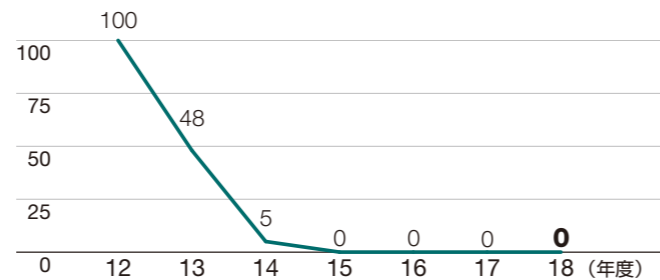
FXSZでの研修や調達先企業への監査の同行を通じて、FCのCSR調達推進メンバーは多くのことを学びました。特にFXSZのCSR調達が中国のさまざまな法令を網羅している点や、監査時に、問題点を指摘するだけでなく、改善アドバイスなどの支援も併せて行っている点が優れていることを実感しました。これは調達先企業とWin-Winの関係を築く上でとても有用です。また、調達先企業と普段から十分コミュニケーションを取り、信頼関係を築いておくことも重要です。調達部門と協業し、CSR調達を軌道に乗せ、より強いサプライチェーンを構築したいと考えています。

### 中国全体での展開を目指して

2019年6月、蘇州で、中国内のFFとFXの全拠点の環境・CSR担当者が一堂に会する「富士フィルムグループ中国環境会議」を開催しました。今回初めてドキュメント、イメージング、メディカルなど、生產品目の垣根をすべて取りはらい、環境、労働安全やCSR調達に関する活動の成果やさまざまな課題を共有し、その改善策を議論しました。

FXSZからは、先進事例としてCSR調達の展開の結果とともに、2015年より4年連続で調達先企業のCSRリスク起因のラインストップが発生していないことなどが共有されました。（下図参照）

### 取引先のCSRリスクに起因する富士ゼロックス深圳のラインストップ時間の推移



※2012年度を100とする

FXSZが展開するCSR調達活動に応え、積極的に取り組んだ調達先企業の多くの工場では、環境、労働、安全面の管理レベルが上がるとともに、品質や生産性が向上していること、また、環境汚染、事故などの未然防止や、行政からの操業停止命令による部品納期遅延などのリスクの低減にもつながっていることが説明され、参加者にとってCSR調達の必要性、重要性を改めて共有する場となりました。



2019年6月 富士フィルムグループ 中国環境会議



FXSZ CSR部長 劉 美華  
FXSZでCSR調達活動の立ち上げに参画し、10年以上にわたり同活動をけん引

CSR調達を効果的に展開するには、調達先企業の主体的な取り組みが欠かせません。さまざまな苦勞がありましたが、調達先企業にもメリットを出すべく、取り組んできたFXSZのCSR調達活動が、グループ全体のCSR推進に貢献できたことをとても誇りに思います。この活動に積極的に取り組む調達先企業の多くは、従業員の定着率が向上し、採用・教育コストが抑制され、熟練工、多能工が増加しています。その結果、生産性改善にもつながり、それらがFXSZの生産の安定にも貢献しています。今後もより効果的に活動を推進していきます。

### グループ全体に発展させていく

FHは、2017年8月、2030年度を目標年度とした「Sustainable Value Plan 2030」を策定し、「サプライチェーンの管理強化」を重点課題の一つとしています。富士フィルムグループには15の事業があり、B to BやB to Cなどビジネスモデルも多岐にわたります。そして、取り扱う製品・サービスも、インスタントカメラから医療機器、医薬品、高機能材料、オフィス機器と幅広く、多種多様な調達企業とサプライチェーンを有するため、それぞれのビジネスに合った、より効果的・効率的なCSR調達活動が重要となります。

富士フィルムグループ全体でノウハウを共有・展開することで、CSR調達の推進、強化に取り組み、持続可能なサプライチェーンを構築し、SDGsの目標8である“ディーセントワーク（働き甲斐のある人間らしい仕事）の推進”と持続的な経済成長の実現に大きく貢献していきます。

グループ内の先進事例を横展開すれば、効果的にかつ、先手を打って潜在リスクに対応することが可能になります。FXSZのノウハウを活用し、FCのCSR調達推進を積極的に支援するとともに、FCでの展開で得られた経験を、さらにグループ全体で共有し、サプライチェーン全体のCSR管理を強化していきます。



FH ESG推進部 久枝 志津子  
FHでCSR調達活動の全社推進、展開を担当

## CSR調達は中国でのビジネスを展開する上での重要なソリューション

富士膠片（中国）投資有限公司 総経理 武富 博信



昨今、米中貿易摩擦や中国経済減速などが報道されていますが、市場規模が世界第2位の中国は、今後も先進国や他の新興国と比較して高い成長が期待される重要な市場です。富士フィルムグループが、中国でさらに成長を続けるには、中国のお客さま、社会からの信頼、そして、事業活動への理解と支持をいただくことが重要です。そのためには、近年特に厳格化されている環境や労働安全、コンプライアンスの管理を自社だけでなく、サプライチェーン全体で強化することが必須となっています。CSR調達は、これらを推進する上で有用なソリューションであるため、地域本社としてその活動をリードし、FHのESG推進部などと連携しながら中国地域全体で展開、推進していきたいと考えています。



# ESGの取り組み

## CSRの原点

富士フィルムグループの創業の原点と言える写真フィルムは、製造時に「多くの水ときれいな空気」が欠かせません。また、撮影前に試すことができない写真フィルムは、美しい画像に仕上がることを「信頼」して買っていただく製品です。こうしたことから、創業当時より富士フィルムグループは、環境保全とステークホルダーからの信頼を大前提に事業活動を行ってきました。

環境への配慮とステークホルダーからの信頼を富士フィルムグループのCSR活動における原点とし、現在では、「誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を实践することにより、社会の持続可能な発展に貢献する」という「富士フィルムグループのCSRの考え方」に則り、さまざまな活動に取り組んでいます。



「大量で清浄な水と空気」の恵まれた環境の中にある神奈川工場足柄サイト、その水源と水源かん養林

## CSRに対する考え方

富士フィルムグループは、持株会社体制に移行した2006年に、現在の企業理念とビジョンを制定。オープン、フェア、クリアな企業風土と先進・独自の技術により最高品質の商品・サービスを提供することで、社会の発展、健康増進、環境保全、人々の生活の質の向上に貢献するという精神に基づいた、企業行動憲章、行動規範を定め、グループ全社に適用・徹底しています。

さらに、富士フィルムグループの全従業員が日々の業務の中でCSRを意識し実践できるよう、「誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を实践することにより、社会の持続可能な発展に貢献する」という、「CSRの考え方」を明確にしています。

### CSRの考え方

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企業理念を实践することにより、社会の持続可能な発展に貢献することです。

- わたしたちは、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様々な環境・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げていきます。
  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。



富士フィルムグループ企業理念・ビジョン <https://www.fujifilmholdings.com/ja/about/philosophy/index.html>

富士フィルムグループ企業行動憲章 <https://www.fujifilmholdings.com/ja/about/philosophy/conduct/index.html>

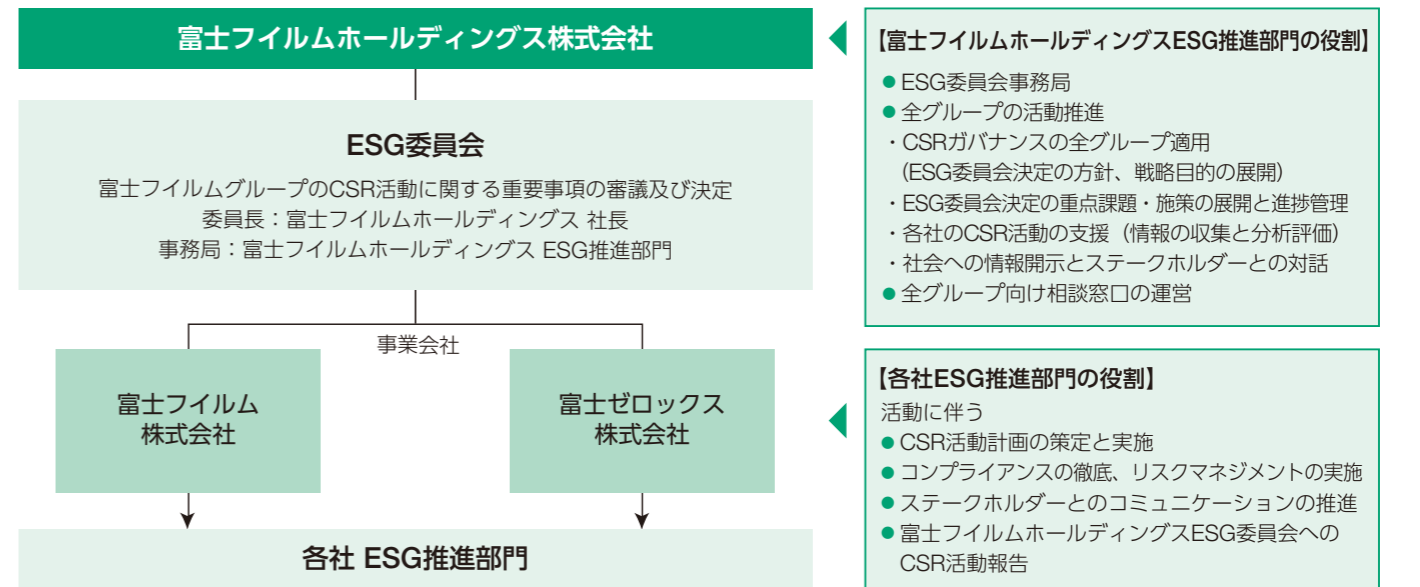
富士フィルムグループ行動規範 <https://www.fujifilmholdings.com/ja/about/philosophy/law/index.html>

## CSR推進体制

富士フィルムグループでは、ESGの取り組みを強化し、持続的な企業価値の向上に取り組むため、2019年6月、CSR委員会を「ESG委員会」に改めるとともに、CSR部門を発展的に改組し、社長直下の組織として「ESG推進部」を新設しました。

社長を委員長とするESG委員会では、富士フィルムグループのESGへの取り組みに関する重要事項の審議および意思決定に加え、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。また、ESG推進部は、ESG委員会の事務局であり、グループ各社のESG推進部門と連携し、コンプライアンス意識の浸透と向上を図るとともに、グループ全体でCSRに積極的に取り組んでいます。

### 富士フィルムグループのCSR推進体制



## CSRへの取り組みにおけるステークホルダーとのコミュニケーション

富士フィルムグループは、さまざまなステークホルダーと関わりながら活動しており、それぞれのご意見やご期待を的確にとらえることが重要だと考えています。さまざまな機会を通じて、社会の要請や期待に適切に応えているかを検証し、活動に反映させています。

### <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>

ステークホルダーの皆さまに富士フィルムグループの取り組みをご理解いただけるよう、サステナビリティレポートを発行しています。2019年度版より、「マネジメント編」と「SVPストーリー編」の2部構成とし、コンテンツを充実。

「マネジメント編」は、社会から企業が取り組むことを期待されている項目について、基礎的な実績を中心に「ガバナンス」「環境的側面」「社会的側面」の観点から掲載、「SVPストーリー編」は、CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」における当社の活動について紹介しています。

### <富士フィルムホールディングス コーポレートサイト CSRの取り組み>

富士フィルムホールディングスウェブサイトでは、CSR活動に関するより多くの情報を公開しています。

<https://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/index.html>



# 「Sustainable Value Plan 2030」重点課題に

## 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



### 社会課題

産業革命以降、生活が豊かになるとともにさまざまな環境問題が発生し、地球規模で深刻化しています。国際社会においても、パリ協定ですべての国が温暖化ガスの排出削減に取り組むことが掲げられており、今後も持続可能な発展を遂げるためには、経済活動と環境課題の解決の両立が必要です。

### 富士フィルムグループの重点課題

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

### 2018年度の活動

2030年度をターゲットとした長期CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」では、環境分野において「気候変動への対応」を重点課題とし、具体的な削減目標を設定。その達成に向けて着実に取り組んでいます。

2018年12月、「気候変動関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)<sup>※1</sup>」に賛同、今後、気候変動が事業活動に与える影響について、ガバナンス、戦略、リスク管理などの観点から積極的に情報を開示していきます。また、2019年4月には、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国際的なイニシアチブ「RE100<sup>※2</sup>」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へ転換するとともに、コジェネレーション自家発電システムに使用する燃料を水素燃料に転換するなど新たな技術を取り入れることにより、富士フィルムグループが使用するすべてのエネルギーでのCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指します。

当社は、パリ協定やSDGsなどの目標達成に貢献するため、国際的な気候変動イニシアチブに積極的に参加し、事業を通じた取り組みを加速させていきます。

### 2018年度の活動

富士フィルムグループでは、これまでも健康啓発活動の実施、グループ全体の従業員の健康診断結果やストレスチェックデータなどを統合し、有効に活用できるシステムの構築に取り組むなど、従業員の健康を重要な経営課題と認識し、健康経営を進めてきました。そして、3年連続で「健康経営優良法人ホワイイト500」に認定されるなど外部からも評価されています。

2019年9月、「富士フィルムグループ健康経営宣言」を制定。超高齢社会における健康寿命の延伸や働き方改革などへの関心が高まる中、経営理念に基づいた本宣言を制定することで、社会への新たな価値提供の源泉である従業員の健康づくりをより力強く推進していきます。今後、国内では健康に関する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)について、グループ全体で2022年を目標としたKPIの設定を進め、ワールドワイドでも各国・地域に合った取り組みを展開していきます。また、メディカルシステムや医薬品などの事業を通じて、従業員の健康を増進しながら、社会の人々の健康に寄与する製品・サービスを提供していきます。

## 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



### 社会課題

SDGsでは、「すべての人が、適切な健康増進、予防、治療、機能回復に関するサービスを、支払い可能な費用で受けられる＝ユニバーサルヘルスカバレッジ(UHC)」の達成を掲げています。UHCを達成するためには、誰もが保健医療サービスを身近に受けることができる医療インフラの整備、医療の質向上を推進するとともに、疾病の予防や早期発見ができる環境を整備し、健康を第一に考える社会を作っていく必要があります。

### 富士フィルムグループの重点課題

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

# 対する取り組み

## 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



### 社会課題

産業・経済の発展により、人々の生活がより便利で快適になった反面、ストレスや社会からの疎外などが問題化しています。特に急激な情報化は、新たな楽しみやサービスを生み出す一方で、さまざまな不安やリスクを増加させています。健全で持続的な社会を実現するためには、誰もが安全・安心に生活できるインフラや環境整備とともに、心の支えや生きがいをもたらすコミュニケーションが重要となります。

### 富士フィルムグループの重点課題

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

## サプライチェーン



### 社会課題

経済発展や世界的な人口の増加とともに、新たな開発に伴う環境破壊、劣悪な労働環境や過重労働といった労働者に対する搾取行為なども問題視されています。企業が「持続可能な生産形態」を維持し、製品・サービスを提供し続けていくためには、環境・倫理・人権などさまざまな視点に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築が基本となります。

### 富士フィルムグループの重点課題

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って強化する

## 働き方

自社の働き方変革を、誰もが「働きがい」を得られる社会への変革に発展させる



### 社会課題

技術革新とグローバル化で企業間競争が激化する中、企業が持続的に成長していくためには、業務の効率化とともに多様な人材を生かし、一人ひとりの個性や創造性を発揮できる「働きがい」のある環境の提供が求められています。そのためには、さまざまな制約から解放されたコミュニケーション環境、ライフスタイルの変化に合わせて選択できる労働環境など、新たな働き方に対応する仕組みの構築が必要です。

### 富士フィルムグループの重点課題

1. 働きがいにつながる環境づくり
2. 多様な人材の育成と活用

## ガバナンス

### 社会課題

企業が社会の一員として存続し、発展していくうえでは、多様なステークホルダーの期待に応え、社会の信頼を得ることが不可欠です。企業が社会的責任を果たし、持続的成長と長期的な企業価値向上を図るためには、透明性や公平性を重視した社会規範に沿った事業活動を行うとともに、経営環境の変化に合わせて自社の成長や企業価値向上に役立つ迅速・果敢な意思決定と執行を行うコーポレート・ガバナンスの充実に取り組む必要があります。

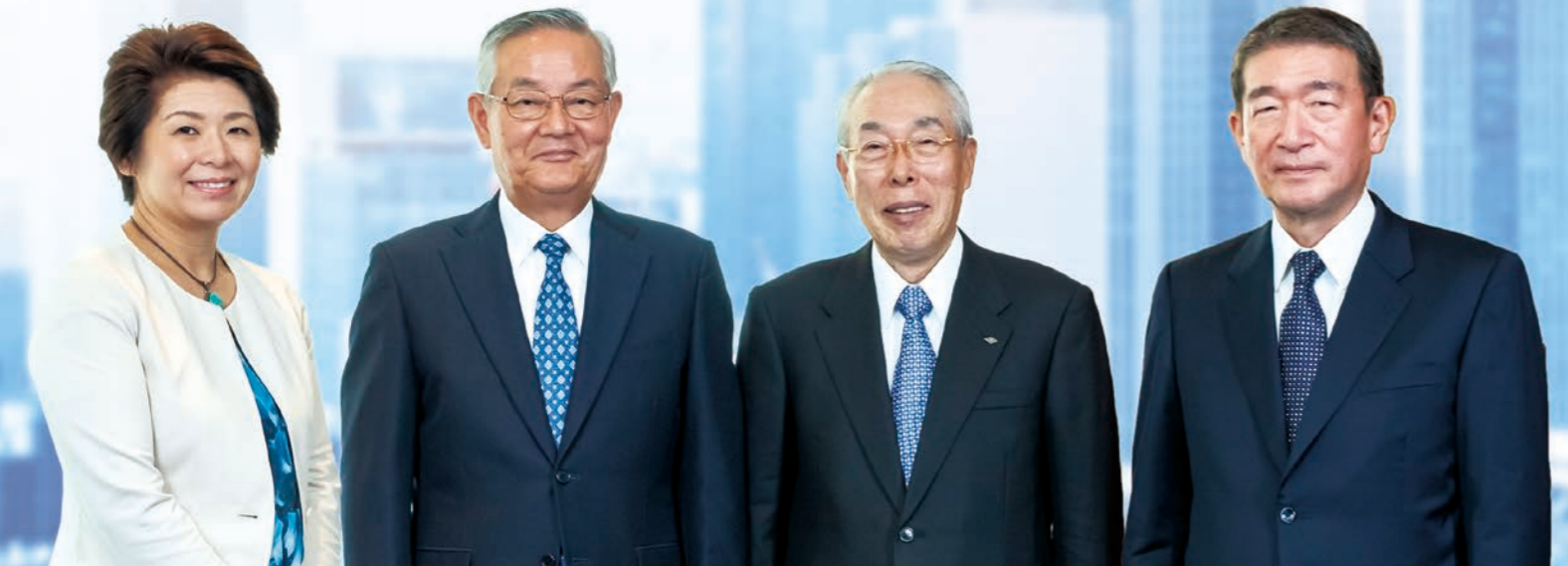
### 富士フィルムグループの重点課題

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

※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。





富士フィルムホールディングスは、取締役会における社外取締役の専門性・経験に裏打ちされた活発な議論の提起やモニタリングによって、取締役会の意思決定の透明性を確保しています。今回は当社の「指名報酬委員会」「社外取締役の役割」「リスク管理・コンプライアンス」「取締役会での議論」「ESG」の5つのテーマについて、社外取締役に話を聞きました。

### 指名報酬委員会について

回答者: 川田取締役、北村取締役

2018年6月に取締役会の諮問機関として任意の指名報酬委員会を設置してから1年以上が経ちましたが、委員会でのどのように議論を進めてこられましたか？

**川田** 指名報酬委員会は、CEO後継者の指名と報酬決定に関するプロセスの透明性を確保するものです。その役割を果たすため、仕組みづくりなどの外形的な面と、議論の内容の、双方の充実を目指して当委員会を運営してきました。議論の充実という面では、社外取締役としてステークホルダーの視点に立って議論しました。

指名報酬委員会で議論された、CEOのサクセッションプランの考え方について教えてください。

**川田** 経営者は、短期的な業績の達成だけでなく、数字では測れない企業の人材力や開発力、あるいは変化への対応力など、中長期的な視点で企業が成長するために必要な資産

を重視します。企業にはそれぞれ異なる歴史や文化がありますので、CEOのサクセッションプランも、それらを踏まえて策定すべきものです。富士フィルムは、この20年ほどでデジタル化という経営環境の激変を受け、写真フィルムの会社から業態転換を成し遂げ、ヘルスケアや高機能材料など、幅広い事業を展開する今の姿へと発展してきました。そうした歴史やプロセスを参考にしながら、今後どう経営していくのかという方向付けの中で、サクセッションプランもしっかり考える必要があると思います。

**北村** 次期CEOの人材要件をどう設定するかも、企業の歴史や文化を反映したものとなり、独自性が非常に強く表れます。当委員会で合意したCEO候補者の人材要件にも、富士フィルムグループの歴史や文化がよく表れていると思います。

**川田** 設定した人材要件に基づき、次期CEO候補者について議論しましたが、古森会長からは候補者の情報がしっかりとインプットされました。その情報をベースにして、適切な議論を行い、ステークホルダーの視点での透明性・客観性・妥当性をきちんと示すということが果たすべき役割だと考えています。

**北村** 社外取締役は、その会社の事業を言葉で理解はしていても自身の“体感”としてはわからないものですし、社内の人材を深く知っているわけでもありません。各候補者と一緒に仕事してきた古森会長から経営者の視点で、経歴、能力や実績に加え、人格や将来的なポテンシャルなどに関しても率直で中身の濃い情報を得られたことは、審議する上で非常に有意義でした。

CEOの後継者に限らず、人材育成という観点で、当社に対する期待をお聞かせください。

**川田** まず、“人材は育てるものではなく、育つもの”という考え方が人材育成の基本だと思います。“経営者を目指す”となれば、いろいろなチャンスをどのように生かし、どう能力を発揮していくか、自分自身でつかみとっていかねばならないものです。ただ、富士フィルムグループには本業消失の危機に際して業態転換を成し遂げた貴重な経験があります。ここで得られたことを、社員に浸透・伝承させていくことが富士フィルムグループの人材育成の強みになると考えます。なぜ変えることができ、今日の発展につながったのか。そこに次の経営に生かせるものがたくさんあると思うんです。今後会社の状況が良くなってから入社した人の割合が多くなってくれば、今の状態が当然だという前提で、危機感や緊張感が薄れてくるでしょう。新しい世代の従業員にも日々の業務や研修などを通じて、経験から得られたことをしっかりと引き継ぎ生かしてほしいですね。



川田 達男氏

セーレン(株)代表取締役会長

総合繊維メーカーにおける経営者として、ビジネスモデルの転換、イノベーションの創出、組織改革など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。

指名報酬委員会の中の一つのテーマである報酬設計についてお聞かせください。

**北村** 報酬設計は、客観性・透明性の高いものになっていきます。富士フィルムの報酬設計は、元々職位が上がるに従って、ストックオプションという業績に連動した報酬の比率が高まる設計になっていましたが、金銭報酬についての業績連動のKPIや報酬の変動幅などについても、他社情報を参考にしつつ、今回社内で改めて議論されました。その報酬設計案を私たちも委員会でしっかりと審議してきました。今後の課題は、中長期的な業績連動をどう考えるのかということです。中長期的な業績向上につながるような目標との連動性を高めるなど、現在のストックオプションに代わるような報酬を検討する余地があると思います。

北村 邦太郎氏

三井住友信託銀行(株)取締役会長

大手金融機関のトップとして、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** 報酬は、過去には成果に対する対価もしくは処遇という位置付けだったものが、現在では企業の価値向上のためのインセンティブとしての要素が強くなっています。業界の状況や会社の位置付け、あるいはビジネスモデルや企業文化などを総合的に勘案し、当社が目指す中長期的な企業価値向上を後押しするインセンティブとなるよう、今後も報酬のあり方を委員会で審議していきます。



## 社外取締役の役割について

回答者: 貝阿彌取締役

取締役会における社外取締役による監督機能の現状についてお聞かせください。

**貝阿彌** 取締役会での議論では、社外取締役それぞれが自身の知識や経験をもとに、さまざまな角度から発言しています。川田さんは企業経営者として、北村さんは金融機関のトップとして、また昨年就任した江田さんは豊富な国際経験や企業経営者としての経験を基に質問や意見を述べ、議論に深みを与えています。法曹界出身の私は、コンプライアンスやガバナンス、あるいは法的事項、契約などに注視して発言することが役割だと認識し、議論に参加しています。



**貝阿彌 誠氏**  
弁護士 大手町法律事務所

東京高等裁判所部総括判事、東京地方裁判所長などの要職を歴任し、裁判官として長年培ってきた豊富な経験と高い見識を有する。

社外取締役の監督機能をより強化するために、期待することはありますか？

**貝阿彌** 社外取締役として、外部の視点から疑問を抱いたら、それを率直に投げかけるように心掛けています。しかし、判断を覆すほどの疑問を感じる案件は今のところなく、取締役会に議題として上がる前に経営会議等で十分な議論がなされていると感じています。あえて言うならば、現在も社外役員

の理解促進を目的とした取締役会議案の事前説明が非常に丁寧に行われていますが、社内での検討プロセスやその議論における異なる意見といった情報をさらに充実させてほしいと考えます。それが、さまざまな角度からの内容の検証に資すると思うからです。

## リスク管理・コンプライアンスについて

回答者: 貝阿彌取締役

当社のリスク管理・コンプライアンスへの取り組みをどのように評価されていますか。

**貝阿彌** 当社は、2017年に出来た富士ゼロックスの海外子会社による不適切な会計処理の問題を契機にガバナンス強化委員会を作り、迅速にガバナンスを強化してきました。取り組みの現状については、取締役会で定期報告を受けており、強化した仕組みが適正に運用されていることを評価しています。中でも大きな役割を果たしていると思うのは、海外を含めたすべてのグループ従業員が直接本社に通報できる23言語に対応したホットラインを開設し、内部通報制度を充実させたことです。内部通報の件数や内容、また通報内容の中に重大案件につながるリスクが含まれていないかという点について、取締役会で定期報告を受け、問題が無いことを確認しています。今後も内部通報制度をきちんと機能させることが重要です。富士フィルムグループには、内部通報によって不利益は受けない、という明確な指針がありますので、その指針に従業員にさらに周知徹底して、安心して制度を利用できるようにしてほしいと思います。また新たな取り組みの1つとして、メールから不適切なやりとりがないかを自動で抽出するシステムの自社開発があります。独自に開発したAIに社内用語を学ばせることができるため、問題抽出の質と量が高まる点が特長で、モニタリング機能の強化の仕組みとして期待しています。

## 取締役会での議論について

回答者: 江田取締役

江田取締役は、就任から1年が経ちましたが、取締役会での議論をどう評価されているかをお聞かせいただけますか。

**江田** 当社の取締役会では、会議に参加するメンバー全員が質問や意見を躊躇することなくぶつけ合うことで、議論を深めています。私も社外の視点でさまざまな角度から質問していますが、議論を深めるためのオポチュニティーだと前向きに理解され、丁寧な説明を受けています。私はこのような議論の進め方には、富士フィルムグループの企業文化の特長が表れていると思います。他の社外取締役もさまざまな経験や専門性を背景に発言され、お互いの発言から新たな観点での質問が生まれるなど、議論の拡がりにつながっています。

## ESGについて

回答者: 江田取締役

当社のESGの取り組みをどのように評価されているかお聞かせください。

**江田** 当社のESGの特長は、“事業を通じて社会課題を解決し新たな価値を社会に提供する”という考えに基づき、CSRやESGが注目される前から継続して実践してきたことだと思います。社会課題の解決には政府や国際連合などの国際機関、NGOなどさまざまな機関が取り組んでいますが、企業の取り組みには社会への影響の大きさと、貢献の継続性を期待できます。企業側も社会課題の解決を事業機会ととらえて自らの事業成長につなげることができるでしょう。当社の2030年をターゲットにした長期CSR計画「SVP2030」は、SDGsと事業との関係性も明確に示された優れた取り組みだと思います。そのアクションプランとして中期経営計画「VISION2019」を位置付け、全社を挙げて実践しています

が、取り組みをより進展させるための課題が明確になっており、ESGに取り組む強い意志を感じています。

江田 麻季子氏

一般社団法人  
世界経済フォーラムJapan  
日本代表



グローバル企業の経営者としての経験や現職を通じ、豊富な国際経験と高い見識を有する。

ESGに関するグローバルな動向と、その中で当社のESGをさらに発展させるために期待することをお聞かせください。

**江田** 今年1月、私が日本代表を務めている「世界経済フォーラム」が主催する「ダボス会議」に参加しましたが、“社会で起きているさまざまな課題に対して、どのように貢献するのか”といった自社のビジョンや活動を明確にし、積極的に発信している企業が、欧米を中心に増えてきていると感じました。また、環境問題を中心に社会課題の解決に向けて、国や業種の垣根を越えて協業し、共にその解決を模索する企業が目立ちました。

今後、富士フィルムグループがグローバル企業としてさらに成長するためには、これまで以上に自社のビジョンや提供する価値を明確に発信することで、世界中の株主やお客さま、パートナー企業などの賛同者を増やし、共感を得ることが大切だと思っています。富士フィルムグループが元々持っているフィロソフィー、強いカルチャー、DNAを、できれば数値化した裏付けを交えたストーリーで、もっと積極的に伝えるべきだと思います。それは、社会からの“もっと応援したい、一緒に活動したい”という共感の獲得につながります。さらに自社の事業が社会課題の解決に貢献していることで、従業員のコミットメントも増してくる。そういう良い循環が生まれ、持続性が高まることを期待しています。

# 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、グループ内の内部監査機能を統合したグローバル監査体制の構築や海外事

業管理の強化などのガバナンス強化策をグループ全体で推進することで、コーポレート・ガバナンスおよび業務管理プロセスをさらに強化しています。

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	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
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	
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一方で、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

## コーポレート・ガバナンス体制 (2019年6月27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
監査役の数(うち、社外監査役の数)	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

## 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、第三者の視点や豊富な経験に裏打ちされた助言や質疑などを通じて、取締役会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。

現在、社外役員への情報提供の方法・機会として、取締役会に上程される議題の事前説明を充実させているほか、各事業の概要・課題等の説明や事業所見学の機会などを増やすなど、社外役員の理解促進を図っています。



## 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<sup>※</sup>

##### 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透明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として選任しました。

<出席状況> 取締役会 ..... 8回/10回

##### 貝阿彌 誠 氏

###### 選任理由

貝阿彌誠氏は、東京高等裁判所部総括判事や東京地方裁判所所長などの要職を歴任し、裁判官として長年培ってきた豊富な経験と高い見識を有しております。これらの経験や見識を生かし、取締役会において、富士フィルムグループ全体のコンプライアンスや内部統制をはじめとして、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透明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として選任しました。

<出席状況> 取締役会 ..... 10回/10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おります。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透明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として選任しました。

<出席状況> 取締役会 ..... 9回/10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Japan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透明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として選任しました。

<出席状況> 取締役会 ..... 7回/7回

#### 社外監査役<sup>※</sup>

##### 内田 士郎 氏

###### 選任理由

内田士郎氏は公認会計士および企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。その経験・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ました。

<出席状況> 取締役会 ..... 8回/10回  
監査役会 ..... 9回/12回

##### 三橋 優隆 氏 新任

###### 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ました。

※各社外取締役および社外監査役の略歴については、P58-59「経営体制」をご覧ください。  
出席状況は、2018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。江田 麻季子氏については当社取締役就任した2018年6月28日以降に開催された取締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・職責に応じて決定される固定報酬と、業績に応じて変動する業績連動報酬で構成しており、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。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、短期業績連動報酬の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、各取締役の職位や責任・権限等を勘案し、規程を設け取締役会にて決定しています。

監査役の報酬等については、株主総会の決議により総額(上限)を決定しており、2007年6月28日開催の第111回定時株主総会において、年額100百万円以内と決議されています。なお、当該決議当時の監査役の員数は4名です。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(2018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)	9名	264	89	297	650
監査役(社外監査役を除く)	3名	43	—	—	43
社外役員	6名	60	—	—	60
計	18名	367	89	297	753

(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、金銭による報酬としての決済額は確定しておらず、また、価値の変動リスクを有しています。上記のストックオプションの報酬額は、それぞれ異なる前提条件に従って第三者機関の価値算定により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当事業年度に期間対応する部分について損益計算書に費用を計上した金額です。  
2 取締役の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任した取締役3名が含まれています。  
3 監査役の報酬等支給人員には、当事業年度中に退任した監査役1名が含まれています。  
4 上記には、執行役員兼務取締役に対し、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。  
5 上記のほか、当事業年度において、受給資格者に対して役員退職年金を次のとおり支給しています。  
退任取締役 1名 4百万円  
退任監査役 2名 4百万円

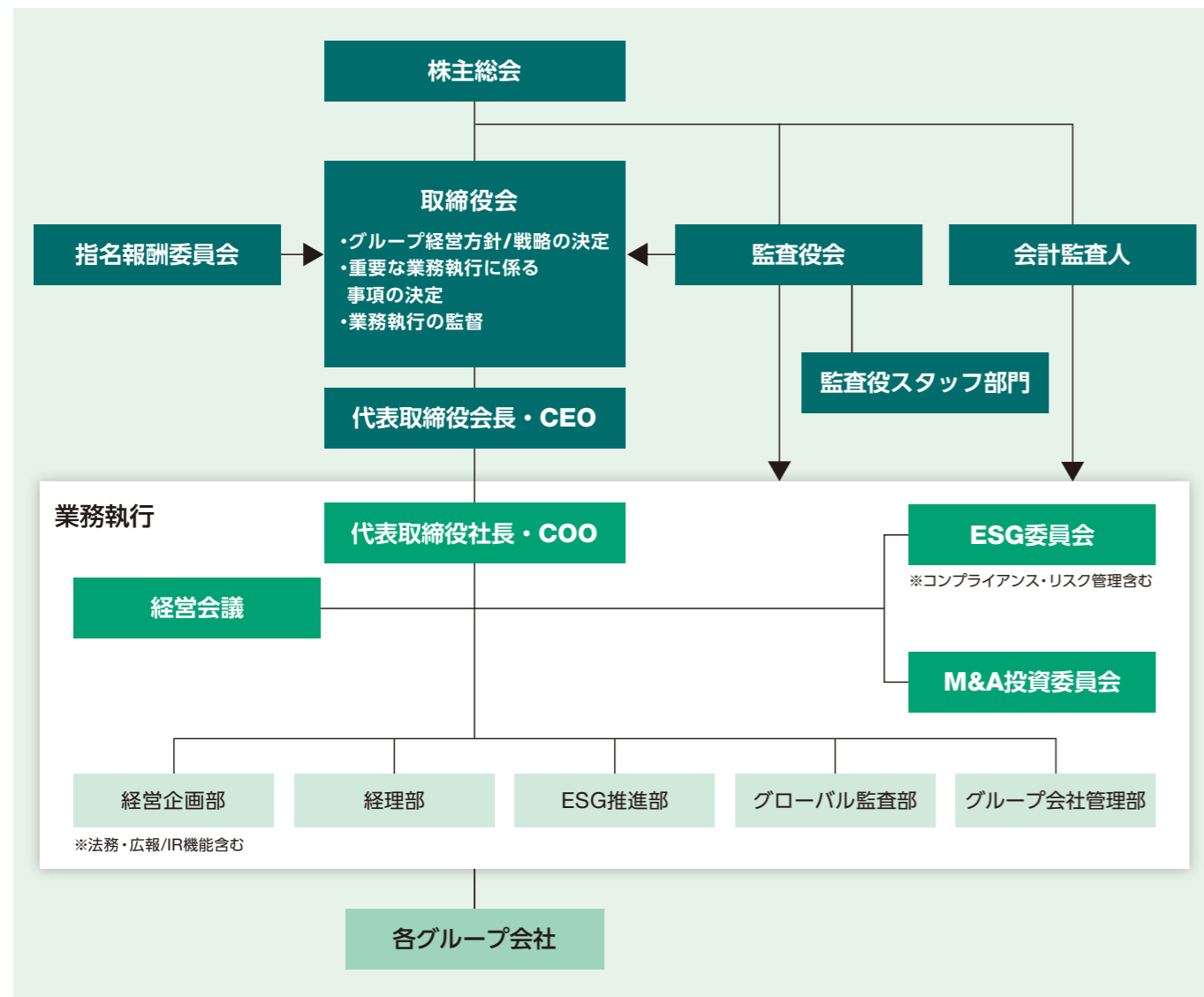
### コンプライアンスおよびリスク・マネジメントならびに内部統制の考え方

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、その結果を取締役会に報告しています。

## コーポレート・ガバナンスの状況

### コーポレート・ガバナンス体制



#### 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付けています。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

取締役会の任意の諮問機関として、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透明性を確保することを目的に設置しています。社外取締役が委員長を務めます。

#### 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付けています。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。また、一定の事項については、特別取締役による取締役会において機動的に意思決定を行います。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、業務全般における透明・公正な意思決定を担保するために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図っています。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、代表取締役と定期的に意見交換を行うなど、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、監査役スタッフ部門として監査役会室を設置しています。

#### 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11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。

#### 内部監査

業務執行部門から独立したグローバル監査部を設置。グループ内の内部監査機能を統合することにより、グローバルでの監査体制を構築するとともに、IT活用による監査力強化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、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。

なお、環境・品質、安全・労務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。

#### ESG委員会

ESG委員会では、富士フイルムグループの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。



# 経営体制

2019年9月25日現在

## 取締役



代表取締役会長・CEO  
**古森 重隆**

**略歴**  
1983年 当社入社  
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 富士フィルム(株)代表取締役社長・CEO  
2012年 当社代表取締役会長・CEO(現職)  
富士フィルム(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**  
・富士フィルム(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  
富士フィルム(株)取締役 執行役員  
2013年 当社取締役 執行役員  
2015年 富士フィルム(株)取締役 常務執行役員  
2016年 当社代表取締役社長・COO(現職)  
富士フィルム(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**  
・富士フィルム(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 富士フィルム(株)取締役 執行役員  
2010年 当社取締役 執行役員  
2011年 富士フィルム(株)取締役 常務執行役員  
2013年 富士フィルム(株)取締役 専務執行役員  
2016年 富士フィルム(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<sup>\*1</sup>  
**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 富士フィルム(株)執行役員  
高機能材料開発本部長 兼 産業機材事業部長  
2016年 富士フィルム(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)  
富士フィルム(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 富士フィルム(株)取締役 専務執行役員(現職)

**重要な兼職の状況**  
・富士フィルム(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 富士フィルムエレクトロニクスマテリアルズ(株) 代表取締役社長  
2011年 富士フィルム(株)執行役員  
エレクトロニクス マテリアルズ事業部長  
2012年 当社取締役  
富士フィルム(株)取締役 執行役員  
医薬品事業部長  
2014年 富士フィルム(株)取締役 常務執行役員  
2016年 当社取締役(現職)  
2017年 富士フィルム(株)バイオCDMO事業部長(現職)  
2019年 富士フィルム(株)取締役 専務執行役員(現職)

**重要な兼職の状況**  
・富士フィルム(株)取締役 専務執行役員 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  
2016年 富山化学工業(株)代表取締役社長  
2018年 当社取締役 執行役員(現職)  
経営企画部長 兼 グループ会社管理部長  
富士フィルム(株)取締役 執行役員 経営企画本部長  
医薬品事業部長(現職)  
富士フィルム富山化学(株)代表取締役社長(現職)  
2019年 富士フィルム(株)取締役 常務執行役員(現職)

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



取締役  
**後藤 禎一**

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

**重要な兼職の状況**  
・富士フィルム(株)取締役 常務執行役員 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

## 取締役



取締役(社外取締役)  
**貝阿彌 誠**

**略歴**  
1978年 東京地方裁判所判事補  
2012年 東京高等裁判所部総括判事  
2014年 東京家庭裁判所長  
2015年 東京地方裁判所長  
2017年 弁護士登録(現在に至る)  
当社 社外取締役(現職)  
2018年 大手町法律事務所弁護士(現職)

**重要な兼職の状況**  
・大手町法律事務所弁護士  
・東急不動産ホールディングス(株)社外取締役  
・セーレン(株)社外監査役



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  
三井住友信託銀行(株)取締役会長(現職)  
2017年 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 一般社団法人世界経済フォーラムJapan 日本代表(現職)  
当社 社外取締役(現職)

**重要な兼職の状況**  
・一般社団法人世界経済フォーラムJapan 日本代表  
・東京エレクトロン(株)社外取締役

## 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  
富士フィルム(株)法務部長  
2012年 当社執行役員 総務部長 法務・CSR管掌  
富士フィルム(株)執行役員  
2015年 富士フィ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)  
富士フィルム(株)常勤監査役(現職)

**重要な兼職の状況**  
・富士フィルム(株)常勤監査役



常勤監査役  
**杉田 直彦**

**略歴**  
1981年 当社入社  
2012年 当社総務部 CSRグループ担当部長  
2014年 当社経営企画部 CSRグループ長  
富士フィルム(株)CSR推進部長 兼 同部 CS推進室長  
兼 同部 コンプライアンス&リスク管理部長  
2016年 大東化学(株)常務取締役  
2018年 当社常勤監査役(現職)  
富士フィルム(株)常勤監査役(現職)

**重要な兼職の状況**  
・富士フィルム(株)常勤監査役  
・富士フィルム和光純薬(株)監査役



監査役(社外監査役)  
**内田 士郎**

**略歴**  
1986年 公認会計士登録(現在に至る)  
2010年 プライスウォーターハウスクーパース(株) 代表取締役社長  
2012年 プライスウォーターハウスクーパース(株) 代表取締役会長  
2015年 SAPジャパン(株)代表取締役会長(現職)  
2016年 当社監査役(現職)

**重要な兼職の状況**  
・SAPジャパン(株)代表取締役会長



監査役(社外監査役)  
**三橋 優隆**

**略歴**  
1983年 公認会計士登録(現在に至る)  
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)

## 執行役員

会長・CEO  
社長・COO  
副社長  
執行役員・CTO

古森 重隆  
助野 健児  
玉井 光一  
岩寄 孝志

執行役員  
執行役員  
執行役員・CDO<sup>\*2</sup>  
執行役員

稲永 滋信  
福岡 正博  
依田 章  
吉澤 ちさと

執行役員  
執行役員  
執行役員  
堀切 和久  
樋口 昌之  
川崎 素子

\*1 チーフ・テクニカル・オフィサー

\*2 チーフ・デジタル・オフィサー

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

# 業績ハイライト

	百万円										千米ドル <sup>*11</sup>	
	2008年度	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 <sup>*10</sup>	2018年度	2018年度
売上高:												
国内	¥1,134,192	¥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	\$ 9,067,892
海外	1,300,152	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	12,837,414
合計	2,434,344	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	21,905,306
売上原価	1,511,242	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	12,918,675
営業費用:												
販売費及び一般管理費	694,740	588,109	572,156	582,114	569,161	621,343	626,947	624,972	598,131	677,827	631,557	5,689,703
研究開発費	191,076	175,120	165,306	173,385	168,160	165,245	160,281	163,027	160,232	167,940	156,132	1,406,595
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) <sup>*1</sup>	37,286	(42,112)	131,755	109,260	108,384	128,461	164,415	180,626	172,281	123,329	209,827	1,890,333
受取利息及び配当金	10,012	6,138	5,148	5,042	4,764	6,219	5,858	6,206	5,404	6,262	4,787	43,126
支払利息	(7,037)	(4,577)	(5,435)	(3,991)	(4,934)	(4,183)	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(3,314)	(29,856)
税金等調整前当期純利益(損失)	9,442	(41,999)	115,121	85,849	112,883	144,740	188,966	182,242	194,775	197,807	212,762	1,916,775
当社株主帰属当期純利益(損失) <sup>*2</sup>	10,524	(38,441)	64,638	42,762	50,847	71,558	110,940	116,402	131,506	140,694	138,106	1,244,198
設備投資額 <sup>*3</sup>	¥ 112,402	¥ 77,913	¥ 89,932	¥ 90,946	¥ 76,660	¥ 67,004	¥ 56,127	¥ 74,143	¥ 71,805	¥ 67,483	¥ 75,372	\$ 679,027
減価償却費(有形固定資産のみ) <sup>*3</sup>	149,912	135,103	106,755	96,580	93,549	90,950	65,294	65,831	58,870	66,526	70,868	638,450
営業活動によるキャッシュ・フロー	209,506	314,826	200,505	137,309	202,099	296,589	267,778	223,479	288,619	261,152	249,343	2,246,333
期中平均株式数(単位:千株)	498,837	488,608	486,297	481,699	481,715	481,915	482,050	465,556	443,874	436,098	422,591	
<b>財務状態:</b>												
総資産	¥2,896,637	¥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	\$30,762,991
社債及び長期借入金	253,987	140,269	118,176	20,334	317,592	314,968	313,045	310,388	434,843	412,502	353,533	3,184,982
株主資本	1,756,313	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	18,351,018
従業員数(単位:人)	76,252	74,216	78,862	81,691	80,322	78,595	79,235	78,150	78,501	77,739	72,332	
<b>1株当たり金額(単位:円/米ドル):</b>												
当社株主帰属当期純利益(損失) <sup>*2,4</sup>	¥ 21.10	¥ (78.67)	¥ 132.92	¥ 88.77	¥ 105.55	¥ 148.49	¥ 230.14	¥ 250.03	¥ 296.27	¥ 322.62	¥ 326.81	\$ 2.94
配当金 <sup>*5</sup>	30.00	25.00	30.00	35.00	40.00	50.00	60.00	65.00	70.00	75.00	80.00	0.72
株主資本 <sup>*6</sup>	3,594.52	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	44.84
期末株価	2,125	3,220	2,576	1,941	1,836	2,771	4,277	4,451	4,348	4,245	5,034	45.35
<b>株価指標/財務指標:</b>												
株価純資産倍率(PBR)(単位:倍) <sup>*7</sup>	0.59	0.90	0.73	0.55	0.48	0.67	0.94	1.00	0.93	0.88	1.01	
株価収益率(PER)(単位:倍) <sup>*7</sup>	100.71	—	19.38	21.87	17.39	18.66	18.58	17.80	14.67	13.16	15.40	
株主資本利益率(ROE)(単位:%)	0.6	(2.2)	3.7	2.5	2.9	3.7	5.3	5.5	6.5	6.8	6.7	
総資産利益率(ROA)(単位:%)	0.3	(1.3)	2.3	1.6	1.8	2.3	3.3	3.4	3.8	4.0	4.0	
<b>環境情報:<sup>*8</sup></b>												
製品ライフサイクル全体でのCO <sub>2</sub> 排出量(単位:千t-CO <sub>2</sub> ) <sup>*9</sup>	5,014	4,468	4,862	5,175	4,897	4,694	4,797	4,410	4,287	4,011	3,680	
水使用(投入)原単位(投入量/売上高)(単位:千m <sup>3</sup> /億円)	2.29	2.42	2.43	2.53	2.43	2.10	2.02	1.98	1.98	1.80	1.76	

※ 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 CO<sub>2</sub>換算係数および集計方法などの変更により、過年度のデータを修正しています。  
 ※ 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CO<sub>2</sub>排出量。  
 ※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遡及適用しています。  
 ※11 表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レート(1米ドル=111円)で日本円から換算したものです。



# 財務分析と評価

## 経済環境

2018年度の世界経済を概観すると、中国および欧州の一部に弱さが見られるものの、全体として緩やかな回復基調が継続しました。米国の景気は、個人消費や設備投資が増加し、着実な回復が継続しました。欧州の景気は、一部に弱さが見られるものの、緩やかに回復しています。中国では、消費の伸びが低下するなど、景気は緩やかに減速しています。その他アジア地域の景気は、一部に弱い動きも見られるものの、緩やかに回復しています。日本では、雇用・所得環境の改善により個人消費が持ち直しており、緩やかな回復基調が続きました。

なお、2018年度の為替レートは、対米ドルで111円、対ユーロで128円となりました。

## 業績概要

2018年度における連結売上高は、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、ドキュメント事業の売上減少などによって前年度比0.1%減の2兆4,315億円となりました。

営業利益は、ドキュメント事業における収益性の改善や構造改革効果などにより、同70.1%増の2,098億円と大幅増と過去最高益を達成しました。

## 当社株主帰属当期純利益

税金等調整前当期純利益は同7.6%増の2,128億円、当社株主帰属当期純利益は同1.8%減の1,381億円となりました。

## 利益配分に関する基本方針

配当につきましては、連結業績を反映させるとともに、成長事業のさらなる拡大に向けた設備投資、研究開発投資など、将来にわたって企業価値を向上させていくために必要となる資金の水準なども考慮した上で決定します。また、その時々キャッシュ・フローを勘案し、株価推移に応じて自己株式の取得も機動的に実施していきます。

株主還元方針については、配当を重視し、配当性向25%以上を目標としています。なお、2018年度の配当金については、中間配当金1株当たり40円と合わせ、80円としました。

## 2019年度見通し(2019年8月8日時点)

2019年度は富士フイルムグループの重点事業である「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抜本的強化」に加え、各事業における収益性の改善などにより、連結売上高は前年度比2.0%増の2兆4,800億円、営業利益は同14.4%増の2,400億円、税金等調整前当期純利益は同15.2%増の2,450億円、当社株主帰属当期純利益は同12.2%増の1,550億円を見込んでいます。

なお、ドキュメント事業において、構造改革等の一時費用として100億円、構造改革の効果として180億円を見込んでおります。

## 2018年度 セグメント別業績

### イメージング ソリューション

すべての事業の売上が堅調に推移した結果、増収となりました。営業利益は、販促・宣伝費や研究開発の投資を増やしたことから減益となりました。

百万円	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	¥ 360,266	¥ 352,922	¥ 341,744	¥ 382,961	¥ 386,914
営業利益	20,347	32,013	36,847	55,787	51,128
営業利益率(%)	5.6	9.1	10.8	14.6	13.2
総資産	322,103	314,766	365,939	341,534	325,337
減価償却費	11,078	12,865	11,095	13,254	14,060
設備投資	7,909	10,167	10,333	9,427	10,579

### ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション

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、増収となりました。営業利益も収益性の改善などにより、増益となりました。

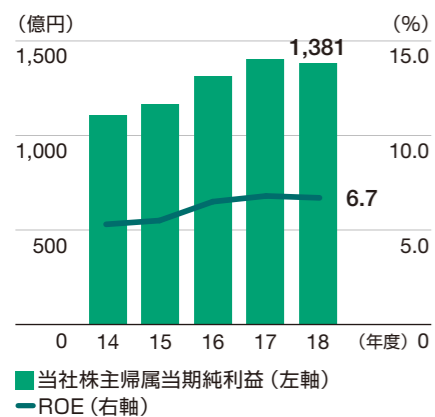
百万円	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	¥ 936,177	¥ 942,100	¥ 899,543	¥1,002,602	¥1,038,966
営業利益	87,280	90,701	82,969	91,377	97,579
営業利益率(%)	9.3	9.6	9.2	9.1	9.4
総資産	1,454,108	1,457,622	1,542,355	1,725,703	1,709,713
減価償却費	51,184	51,990	49,088	57,503	63,093
設備投資	29,353	39,273	40,139	42,668	50,523

### ドキュメント ソリューション

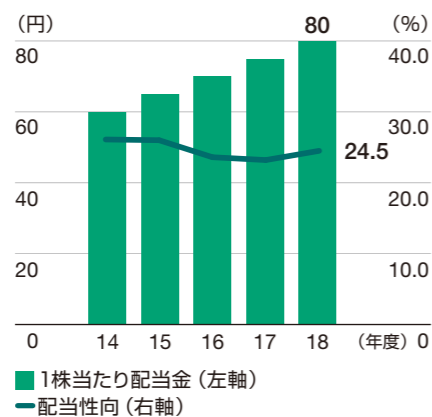
低採算のローエンドプリンタービジネスの縮小による影響などにより、減収となりました。営業利益は、収益性の改善や構造改革効果などにより、大幅な増益となりました。

百万円	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	¥1,166,944	¥1,165,361	¥1,080,876	¥1,047,802	¥1,005,609
営業利益	87,618	87,954	82,683	8,414	96,366
営業利益率(%)	7.5	7.5	7.6	0.8	9.6
総資産	1,173,816	1,138,105	1,115,381	1,068,350	1,014,304
減価償却費	62,048	58,092	55,340	54,685	50,137
設備投資	17,261	23,293	20,021	13,848	11,672

## 当社株主帰属当期純利益/ROE



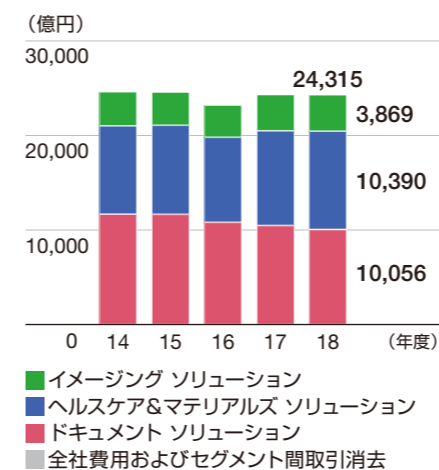
## 1株当たり配当金/配当性向



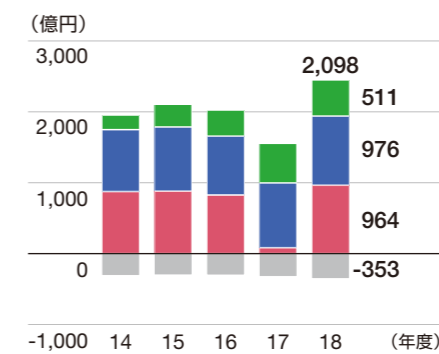
## 次期見通し(2019年8月8日時点)

(億円)	2018年度実績	2019年度見通し	増減率(%)
売上高	¥24,315	¥24,800	2.0
営業利益	2,098	2,400	14.4
税金等調整前当期純利益	2,128	2,450	15.2
当社株主帰属当期純利益	1,381	1,550	12.2
為替レート(米ドル)	111円	110円	1円高
為替レート(ユーロ)	128円	125円	3円高

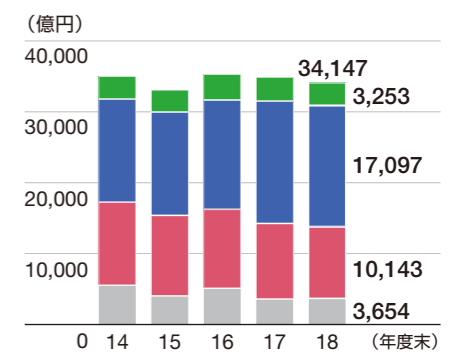
## セグメント別売上高



## セグメント別営業利益



## セグメント別総資産



## 財務分析と評価

### 財政状態

#### 資産、負債及び純資産

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、782億円減の3兆4,147億円となりました。負債は同244億円減の1兆1,699億円となりました。株主資本は、同422億円減の2兆370億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末に比べ33.6ポイント減の246.5%、負債比率は横ばいの57.4%、株主資本比率は0.2ポイント増の59.7%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います。

#### 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な目的として、754億円の設備投資を実施しました。事業セグメント別では、イメージング ソリューション部門が106億円、ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション部門が505億円、ドキュメント ソリューション部門が117億円となりました。

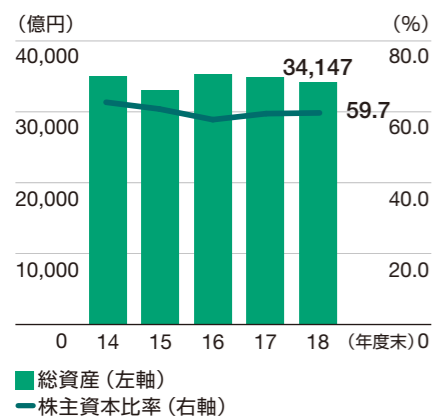
減価償却費<sup>\*</sup>は、前年度比44億円増の709億円となりました。

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

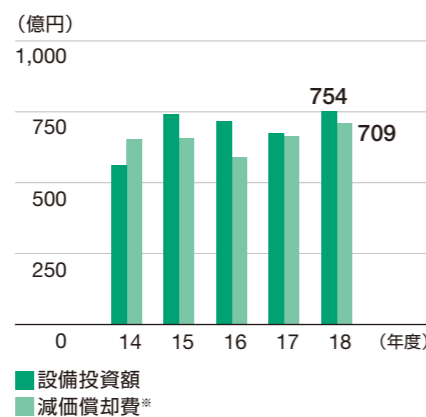
### キャッシュ・フローの状況

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、2,493億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、2,086億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前年度と比べ1,086億円減の407億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、1,535億円の支出となりました。現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比1,135億円減少し、6,547億円となりました。

#### 総資産/株主資本比率

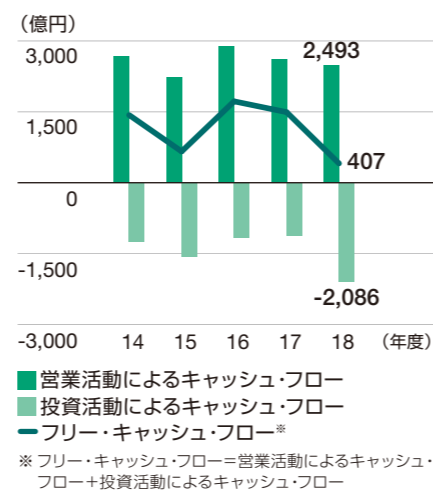


#### 設備投資額/減価償却費<sup>\*</sup>



<sup>\*</sup> 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



<sup>\*</sup> 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

## 事業等のリスク

富士フィルムグループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、2018年度末現在において判断したものです。

### (1) 経済情勢・為替変動による業績への影響

富士フィルムグループは、世界のさまざまなマーケットにおいて製品およびサービスを提供しており、連結ベースでの海外売上高比率は2018年度において約59%です。世界各地の経済情勢、とりわけ為替レートの変動は業績に大きく影響を及ぼす可能性があります。

為替変動による業績への影響を軽減するため、米ドル、ユーロにおいて先物予約を中心としたヘッジを行っていますが、為替の変動の程度によって業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 市場競合状況

富士フィルムグループが関連する事業分野において、競合会社との競争激化による製品販売単価の下落、製品のライフサイクルの短縮化、代替製品の出現等が考えられます。これらは、売上高に影響を与え、また研究開発コストが増加する、営業権ほか無形固定資産の評価見直しを行う等、結果的に利益の減少に結びついていく可能性があります。今後も、新たな技術に裏付けされた製品・サービスの研究開発とこれをサポートするマーケティング活動を継続的に実施してまいります。その成否によっては業績に影響を及ぼす可能性が考えられます。

### (3) 特許及びその他の知的財産権

富士フィルムグループは、さまざまな特許、ノウハウ等の知的財産権を保有し、競争上の優位性を確保していますが、将来、特許の権利存続期間の満了や代替技術等の出現に伴って、優位性の確保が困難となることが起こり得ます。

富士フィルムグループが関連する幅広い事業分野においては、多数の企業が高度かつ複雑な技術を保有しており、また、かかる技術は著しい勢いで進歩しています。事業を展開するうえで、他社の保有する特許やノウハウ等の知的財産権の使用が必要となるケースがありますが、このような知的財産権の使用に関する交渉が成立しないことで業績に影響を及ぼす可能性があります。また、他社の権利を侵害することがないように常に注意を払って事業展開をしておりますが、訴訟に巻き込まれるリスクを完全に回避することは難しいのが実情です。このような場合、係争費用や敗訴した場合の賠償金等の負担により、業績に影響を及ぼす可能性も考えられます。

### (4) 公的規制

富士フィルムグループが事業を展開している地域においては、事業・投資等の許認可、輸出入に関する制限や規制等、さ

まざまな政府規制を受けています。また、通商、公正取引、特許、消費者保護、租税、為替管理、環境関連、薬事関連等の法規制も受けています。

万一、規制に抵触した場合、制裁金等が課される可能性があり、さらに、今後規制が強化されたり、大幅な変更がされたりすることが考えられ、その場合、富士フィルムグループの活動の制限や、規制遵守のため、あるいは規制内容の改廃に対応するためのコストが発生する可能性も否定できません。従って、これらの規制は富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (5) 生産活動

富士フィルムグループの生産活動において、自然災害または人災、原材料・部品等の供給元の製造中止、その他要因による混乱等により富士フィルムグループ製品の供給が妨げられたり、重大な設備故障が発生したりする可能性があります。また、原材料・部品等の価格高騰により、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

富士フィルムグループは、厳しい品質管理基準に従い各種製品を生産しておりますが、将来にわたり製品に欠陥が発生する可能性がないとは言えず、万一、リコール等の事態が発生した場合には、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (6) 情報システム

富士フィルムグループは、さまざまな情報システムを使用して業務を遂行しており、適切なシステム管理体制の構築やセキュリティ対策を行っておりますが、停電、災害、不正アクセス等の要因により、情報システムの障害や個人情報の漏えい、改ざん等の事態が起こる可能性があります。これらにより、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (7) 大規模災害

富士フィルムグループは、世界各地で生産・販売等の事業活動を行っております。このため、地震、台風、洪水といった大規模な自然災害に見舞われた場合や、火災、テロ、戦争、新型インフルエンザ等の感染症の蔓延といった要因により、事業活動に支障をきたし、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

### (8) 構造改革

富士フィルムグループは、当社子会社である富士ゼロックスを取り巻く市場環境が厳しさを増す中で、今後の競争を勝ち抜き、事業成長を力強く確実なものとするため、2017年度より構造改革を実施しております。また、今後も引き続き経営効率の向上に向けて、コスト削減や資産圧縮を図る等の諸施策を講じていく方針です。この進展状況によって組織や事業・業務の見直しにより一時的に多額の経費が発生し、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。



## 連結貸借対照表

	百万円		千米ドル*
	2017年度	2018年度	2018年度
<b>資産の部：</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び現金同等物	¥ 768,246	¥ 654,747	\$ 5,898,622
受取債権			
営業債権及びリース債権	634,851	639,280	5,759,279
関連会社等に対する債権	15,010	5,634	50,757
貸倒引当金	(30,811)	(27,119)	(244,315)
棚卸資産	361,321	374,456	3,373,477
前払費用及びその他の流動資産	112,185	83,908	755,928
流動資産 合計	1,860,802	1,730,906	15,593,748
<b>投資及び長期債権</b>			
関連会社等に対する投資及び貸付金	33,269	33,445	301,306
投資有価証券	87,180	105,678	952,054
長期リース債権及びその他の長期債権	122,219	104,323	939,847
貸倒引当金	(3,512)	(3,754)	(33,820)
投資及び長期債権 合計	239,156	239,692	2,159,387
<b>有形固定資産</b>			
土地	99,108	98,211	884,784
建物及び構築物	720,853	690,207	6,218,081
機械装置及びその他の有形固定資産	1,644,568	1,447,115	13,037,072
建設仮勘定	28,863	36,420	328,108
	2,493,392	2,271,953	20,468,045
減価償却累計額	(1,955,847)	(1,745,156)	(15,722,126)
有形固定資産 合計	537,545	526,797	4,745,919
<b>その他の資産</b>			
営業権	591,568	655,508	5,905,478
その他の無形固定資産	127,137	145,013	1,306,423
繰延税金資産	48,647	32,762	295,153
その他	88,085	84,014	756,883
その他の資産 合計	855,437	917,297	8,263,937
資産 合計	¥ 3,492,940	¥ 3,414,692	\$ 30,762,991

\*表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル=111円で日本円から換算したものです。

	百万円		千米ドル*
	2017年度	2018年度	2018年度
<b>負債の部：</b>			
<b>流動負債</b>			
社債及び短期借入金	¥ 41,676	¥ 170,579	\$ 1,536,748
支払債務			
営業債務	224,012	210,658	1,897,820
設備関係債務	21,169	25,758	232,054
関連会社等に対する債務	3,367	1,940	17,477
未払法人税等	28,226	18,950	170,721
未払費用	219,723	182,833	1,647,144
その他の流動負債	126,044	91,567	824,928
流動負債 合計	664,217	702,285	6,326,892
<b>固定負債</b>			
社債及び長期借入金	412,502	353,533	3,184,982
退職給付引当金	45,193	40,335	363,378
繰延税金負債	17,298	19,959	179,811
その他の固定負債	55,024	53,739	484,135
固定負債 合計	530,017	467,566	4,212,306
負債 合計	1,194,234	1,169,851	10,539,198
<b>純資産の部：</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	40,363	40,363	363,630
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	79,153	24,494	220,667
利益剰余金	2,383,793	2,507,719	22,592,063
その他の包括利益(損失)累積額	(87,783)	(100,593)	(906,243)
自己株式			
2018年3月期: 84,396,402株			
2019年3月期: 105,340,377株	(336,392)	(435,020)	(3,919,099)
株主資本 合計	2,079,134	2,036,963	18,351,018
非支配持分	219,572	207,878	1,872,775
純資産 合計	2,298,706	2,244,841	20,223,793
負債・純資産 合計	¥3,492,940	¥3,414,692	\$30,762,991

\*表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル=111円で日本円から換算したものです。

## 連結損益計算書

	百万円		千米ドル*	
	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度
<b>売上高</b>	¥2,322,163	¥2,433,365	<b>¥2,431,489</b>	<b>\$21,905,306</b>
売上原価	1,391,519	1,464,269	<b>1,433,973</b>	<b>12,918,675</b>
<b>売上総利益</b>	930,644	969,096	<b>997,516</b>	<b>8,986,631</b>
営業費用				
販売費及び一般管理費	598,131	677,827	<b>631,557</b>	<b>5,689,703</b>
研究開発費	160,232	167,940	<b>156,132</b>	<b>1,406,595</b>
	758,363	845,767	<b>787,689</b>	<b>7,096,298</b>
<b>営業利益</b>	172,281	123,329	<b>209,827</b>	<b>1,890,333</b>
営業外収益及び(費用)				
受取利息及び配当金	5,404	6,262	<b>4,787</b>	<b>43,126</b>
支払利息	(4,795)	(4,570)	<b>(3,314)</b>	<b>(29,856)</b>
為替差損益・純額	(1,280)	(6,936)	<b>(2,919)</b>	<b>(26,297)</b>
持分証券に関する損益・純額	22,510	50,999	<b>(244)</b>	<b>(2,198)</b>
その他損益・純額	655	28,723	<b>4,625</b>	<b>41,667</b>
	22,494	74,478	<b>2,935</b>	<b>26,442</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	194,775	197,807	<b>212,762</b>	<b>1,916,775</b>
法人税等				
法人税・住民税及び事業税	47,056	65,565	<b>43,697</b>	<b>393,667</b>
法人税等調整額	(2,934)	(11,130)	<b>12,359</b>	<b>111,342</b>
	44,122	54,435	<b>56,056</b>	<b>505,009</b>
持分法による投資損益	(3,463)	872	<b>418</b>	<b>3,765</b>
<b>当期純利益</b>	147,190	144,244	<b>157,124</b>	<b>1,415,531</b>
控除：非支配持分帰属損益	(15,684)	(3,550)	<b>(19,018)</b>	<b>(171,333)</b>
<b>当社株主帰属当期純利益</b>	¥ 131,506	¥ 140,694	<b>¥ 138,106</b>	<b>\$ 1,244,198</b>

	円		米ドル*	
	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度
<b>1株当たり金額</b>				
当社株主帰属当期純利益	¥296.27	¥322.62	<b>¥326.81</b>	<b>\$2.94</b>
希薄化後当社株主帰属当期純利益	295.22	321.55	<b>325.82</b>	<b>2.94</b>
配当金	70.00	75.00	<b>80.00</b>	<b>0.72</b>

\*表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レート(1米ドル=111円)で日本円から換算したものです。

## 連結包括利益計算書

	百万円		千米ドル*	
	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度
当期純利益	¥147,190	¥144,244	<b>¥157,124</b>	<b>\$1,415,531</b>
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	(8,199)	(23,723)	<b>(2)</b>	<b>(18)</b>
為替換算調整額	(28,241)	(8,031)	<b>6,322</b>	<b>56,955</b>
年金負債調整額	11,935	(3,526)	<b>885</b>	<b>7,973</b>
デリバティブ未実現損益変動額	559	569	<b>188</b>	<b>1,694</b>
その他の包括利益(損失)合計	(23,946)	(34,711)	<b>7,393</b>	<b>66,604</b>
当期包括利益	123,244	109,533	<b>164,517</b>	<b>1,482,135</b>
控除：非支配持分帰属当期包括損益	(15,678)	(1,902)	<b>(20,245)</b>	<b>(182,387)</b>
当社株主帰属当期包括利益	¥107,566	¥107,631	<b>¥144,272</b>	<b>\$1,299,748</b>

\*表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レート(1米ドル=111円)で日本円から換算したものです。



## 連結資本勘定計算書

百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 利益(損失) 累積額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
<b>2016年3月31日現在残高</b>	¥40,363	¥ 80,507	¥2,174,965	¥ (30,780)	¥(250,229)	¥2,014,826	¥217,171	¥2,231,997
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	131,506	—	—	131,506	15,684	147,190
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(8,171)	—	(8,171)	(28)	(8,199)
為替換算調整額	—	—	—	(25,598)	—	(25,598)	(2,643)	(28,241)
年金負債調整額	—	—	—	9,261	—	9,261	2,674	11,935
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	568	—	568	(9)	559
包括利益						107,566	15,678	123,244
自己株式取得	—	—	—	—	(50,022)	(50,022)	—	(50,022)
自己株式売却	—	(146)	—	—	780	634	—	634
当社株主への配当金	—	—	(30,845)	—	—	(30,845)	—	(30,845)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(6,371)	(6,371)
新株予約権	—	534	—	—	—	534	—	534
非支配持分との資本取引及びその他	—	866	—	—	—	866	(1,979)	(1,113)
<b>2017年3月31日現在残高</b>	¥40,363	¥ 81,761	¥2,275,626	¥ (54,720)	¥(299,471)	¥2,043,559	¥224,499	¥2,268,058
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	140,694	—	—	140,694	3,550	144,244
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(23,717)	—	(23,717)	(6)	(23,723)
為替換算調整額	—	—	—	(7,843)	—	(7,843)	(188)	(8,031)
年金負債調整額	—	—	—	(2,038)	—	(2,038)	(1,488)	(3,526)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	535	—	535	34	569
包括利益						107,631	1,902	109,533
自己株式取得	—	—	—	—	(50,024)	(50,024)	—	(50,024)
自己株式売却	—	212	—	—	1,780	1,992	—	1,992
当社株主への配当金	—	—	(32,527)	—	—	(32,527)	—	(32,527)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(6,521)	(6,521)
新株予約権	—	(330)	—	—	—	(330)	—	(330)
非支配持分との資本取引及びその他	—	(2,490)	—	—	11,323	8,833	(308)	8,525
<b>2018年3月31日現在残高</b>	¥40,363	¥ 79,153	¥2,383,793	¥ (87,783)	¥(336,392)	¥2,079,134	¥219,572	¥2,298,706
会計基準アップデート2016-01の 適用による累積影響額	—	—	18,976	(18,976)	—	—	—	—
会計基準アップデート2016-16の 適用による累積影響額	—	—	296	—	—	296	99	395
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	138,106	—	—	138,106	19,018	157,124
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(2)	—	(2)	—	(2)
為替換算調整額	—	—	—	5,898	—	5,898	424	6,322
年金負債調整額	—	—	—	61	—	61	824	885
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	209	—	209	(21)	188
包括利益						144,272	20,245	164,517
自己株式取得	—	—	—	—	(100,018)	(100,018)	—	(100,018)
自己株式売却	—	(212)	(49)	—	1,390	1,129	—	1,129
当社株主への配当金	—	—	(33,403)	—	—	(33,403)	—	(33,403)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(7,752)	(7,752)
新株予約権	—	(70)	—	—	—	(70)	—	(70)
非支配持分との資本取引及びその他	—	(54,377)	—	—	—	(54,377)	(24,286)	(78,663)
<b>2019年3月31日現在残高</b>	¥40,363	¥ 24,494	¥2,507,719	¥(100,593)	¥(435,020)	¥2,036,963	¥207,878	¥2,244,841

千米ドル\*

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括 利益(損失) 累積額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
<b>2018年3月31日現在残高</b>	\$363,631	\$713,090	\$21,475,613	\$(790,838)	\$(3,030,559)	\$18,730,937	\$1,978,127	\$20,709,064
会計基準アップデート2016-01の 適用による累積影響額	—	—	170,955	(170,955)	—	—	—	—
会計基準アップデート2016-16の 適用による累積影響額	—	—	2,667	—	—	2,667	892	3,559
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	1,244,198	—	—	1,244,198	171,333	1,415,531
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(18)	—	(18)	—	(18)
為替換算調整額	—	—	—	53,135	—	53,135	3,820	56,955
年金負債調整額	—	—	—	550	—	550	7,423	7,973
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	1,883	—	1,883	(189)	1,694
包括利益						1,299,748	182,387	1,482,135
自己株式取得	—	—	—	—	(901,063)	(901,063)	—	(901,063)
自己株式売却	—	(1,910)	(442)	—	12,523	10,171	—	10,171
当社株主への配当金	—	—	(300,928)	—	—	(300,928)	—	(300,928)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(69,838)	(69,838)
新株予約権	—	(631)	—	—	—	(631)	—	(631)
非支配持分との資本取引及びその他	—	(489,883)	—	—	—	(489,883)	(218,793)	(708,676)
<b>2019年3月31日現在残高</b>	\$363,631	\$220,666	\$22,592,063	\$(906,243)	\$(3,919,099)	\$18,351,018	\$1,872,775	\$20,223,793

\*表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル=111円で日本円から換算したものです。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円		千ドル*	
	2016年度	2017年度	2018年度	2018年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>				
当期純利益	¥ 147,190	¥ 144,244	¥ 157,124	\$ 1,415,531
営業活動により増加した純キャッシュへの調整				
減価償却費	117,635	127,642	129,932	1,170,559
段階取得に係る再評価益	—	(20,838)	—	—
持分証券に関する損益	(22,510)	(50,999)	244	2,198
法人税等調整額	(2,934)	(11,130)	12,359	111,342
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	4,546	1,142	4,719	42,513
資産及び負債の増減				
受取債権の減少	3,444	41,342	4,885	44,009
棚卸資産の(増加)減少	4,891	(7,518)	(12,287)	(110,694)
営業債務の増加(減少)	5,692	(19,999)	(12,469)	(112,333)
未払法人税等及びその他負債の増加(減少)	(5,997)	68,551	(80,408)	(724,396)
その他	36,662	(11,285)	45,244	407,604
営業活動によるキャッシュ・フロー	288,619	261,152	249,343	2,246,333
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>				
有形固定資産の購入	(74,647)	(63,043)	(68,549)	(617,559)
ソフトウェアの購入	(22,318)	(18,541)	(20,471)	(184,423)
投資有価証券の売却・満期償還	63,801	73,270	2,545	22,928
投資有価証券の購入	(20,055)	(5,063)	(23,349)	(210,351)
定期預金の(増加)減少(純額)	(38,589)	40,691	(3,630)	(32,703)
関係会社投資及びその他貸付金の増加	(5,527)	(3,052)	(10,456)	(94,198)
事業の買収 (買収資産に含まれる現金及び現金同等物控除後)	(1,334)	(127,269)	(84,310)	(759,550)
その他	(17,770)	(8,779)	(365)	(3,288)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(116,439)	(111,786)	(208,585)	(1,879,144)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>				
長期債務による調達額	226,495	2,100	100,035	901,216
長期債務の返済額	(6,777)	(165,416)	(25,947)	(233,757)
短期債務の減少(純額)	(26,233)	(7,171)	(8,123)	(73,180)
親会社による配当金支払額	(30,165)	(31,714)	(33,166)	(298,793)
非支配持分への配当金支払額	(6,371)	(6,521)	(7,752)	(69,838)
自己株式の取得(純額)	(50,021)	(50,023)	(100,018)	(901,063)
非支配持分との資本取引その他	4,362	(216)	(78,551)	(707,666)
財務活動によるキャッシュ・フロー	111,290	(258,961)	(153,522)	(1,383,081)
為替変動による現金及び現金同等物への影響	(8,409)	1,883	(735)	(6,622)
現金及び現金同等物純増加(純減少)	275,061	(107,712)	(113,499)	(1,022,514)
現金及び現金同等物期首残高	600,897	875,958	768,246	6,921,136
現金及び現金同等物期末残高	¥ 875,958	¥ 768,246	¥ 654,747	\$ 5,898,622
<b>補足情報</b>				
支払額:				
利息	¥ 5,156	¥ 5,844	¥ 4,261	\$ 38,387
法人税等	29,741	62,052	50,903	458,586

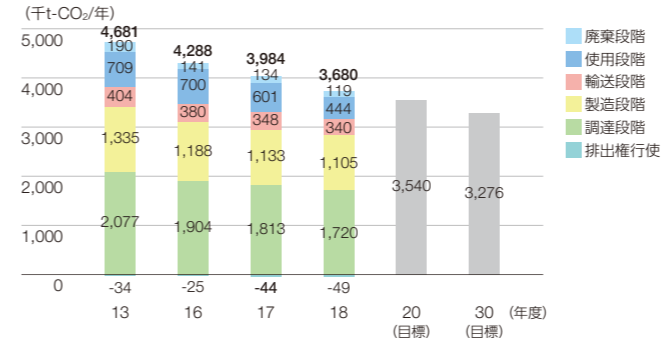
\*表示されている米ドル金額は、便宜上、2019年3月31日の為替レート(1米ドル=111円)で日本円から換算したものです。

# 非財務情報

## 環境側面に関する情報

### 地球温暖化対策の推進

#### 製品ライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>排出量の推移

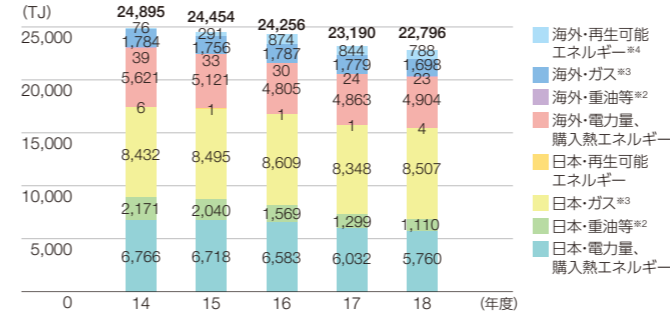


#### CO<sub>2</sub>排出量\*の推移 (単位: 千t-CO<sub>2</sub>/年)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
日本・生産	921	894	853	782	761
日本・非生産	27	30	33	32	30
海外・生産	346	308	268	278	274
海外・非生産	40	37	50	43	40
グループ合計	1,333	1,269	1,204	1,134	1,105
車両	33	31	31	31	29
合計	1,366	1,299	1,235	1,165	1,135

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

#### エネルギー使用量\*1の推移 (TJ)



\*1 単位発熱量については省エネ法に準拠  
 \*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、ブタン、液化石油ガス(LPG)の合計  
 \*4 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

### 化学物質排出量削減

#### 揮発性有機化合物(VOC)の大気排出量の推移 (単位: 百t/年)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
日本	6.8	6.5	5.9	6.4	6.4
海外	1.6	1.8	1.6	1.6	1.7
グループ合計	8.4	8.3	7.5	8.0	8.1

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

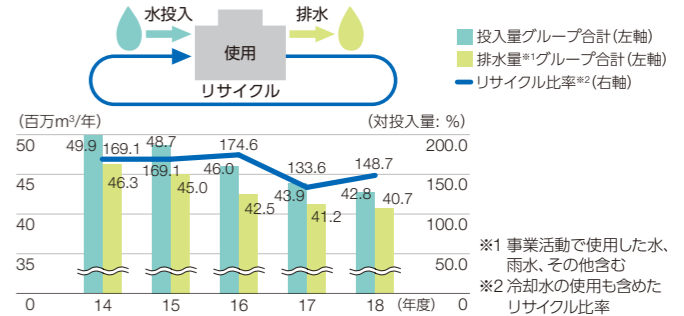
物質区分	物質名	削減量(t)	前年度からの削減率(%)
PRTR法届出対象物質	ジクロロメタン	4	9
	メチルアルコール	4	3
自主管理対象物質	酢酸エチル	17	15
	メチルエチルケトン	8	22
	アセトン	0	-1

\*前年度実績に対する2018年度の削減量

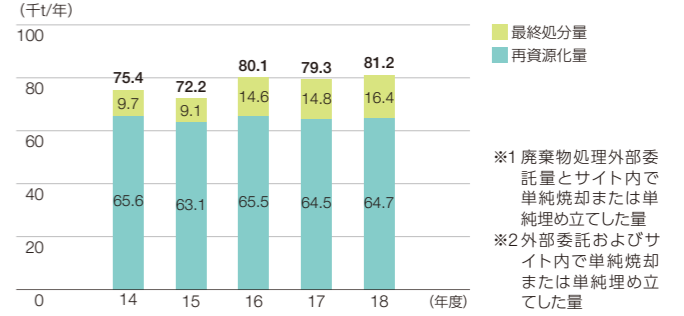
- 環境パフォーマンスデータの対象組織は、原則的に連結財務諸表の範囲で、環境負荷の大きさを基準に設定しています。ただし、一部の販売および生産(組み立て)子会社は含まれていません。特に表記のないものは、上記の集計範囲で行っています。なお、「グループ合計」の値は、それを構成する各小計の合算値と必ずしも一致していない場合があります。
- CO<sub>2</sub>換算係数および集計方法などの変更により、過年度のデータを修正しています。

### 省資源対策

#### 水の投入量、リサイクル量および排水量の推移



#### 廃棄物発生量\*1、再資源化量および最終処分量\*2の推移 (千t/年)



### 汚染防止対策

#### 大気汚染物質排出量の推移 (単位: t/年)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
SO <sub>x</sub> 排出量	日本	22	9	19	15
	海外	6	10	2	3
	グループ合計	28	19	21	18
NO <sub>x</sub> 排出量	日本	394	424	369	290
	海外	61	78	86	111
	グループ合計	455	502	455	401
ばいじん排出量	日本	4.2	3.1	2.3	2.4
	海外	1.0	4.2	1.0	1.8
	グループ合計	5.2	7.3	3.3	4.2
特定フロン排出量*	CFC-11	0.21	0.21	0.00	0.16
	CFC-12	0.01	0.00	0.00	0.00

\*グループ合計。なお測定下限値未満は0とした

#### 水質汚濁物質負荷・排出量\*1の推移 (単位: t/年)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
COD*2 負荷量	日本	82.3	82.1	69.0	54.5
	海外	57.0	67.3	55.5	49.6
	グループ合計	139.3	149.4	124.5	104.1
BOD*3 負荷量	日本	38.5	37.1	30.2	24.3
	海外	10.1	16.6	0.5	0.1
	グループ合計	48.6	53.7	30.7	24.4
総窒素排出量	日本	223.3	232.3	170.9	181.7
総リン排出量	日本	5.3	4.2	1.4	2.7

\*1 公共水域に排出した量  
 \*2 COD(化学的酸素要求量): 水の汚れを示す指標。水中の汚れ(主に有機性汚濁物質)が、酸化剤によって酸化されるときに消費される酸素の量を指す  
 \*3 BOD(生物学的酸素要求量): 水の汚れの程度を表す尺度の一つで、汚れを分解する微生物がどのくらい水中の酸素を使ったかを指し、酸素の減った量で表す



非財務情報

労務・人事に関する情報

富士フイルム

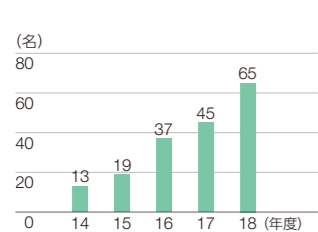
正社員の状況 (2019年3月31日現在)

平均勤続年数	離職率 <sup>※1</sup>	育児休職復職後3年後定着率 <sup>※2</sup>
全体: 17.74年	全体: 2.63%	全体: 96.0%
男: 17.82年	男: 2.73%	男: 100%
女: 17.37年	女: 2.18%	女: 95.6%

※1 離職率 =  $\frac{\text{自然退職} + \text{定年退職} + \text{自己都合} + \text{シニア転進}}{\text{富士フイルム単体正社員数年間平均}}$

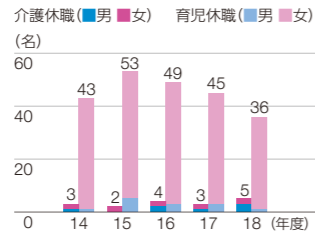
※2 育児休職復職後3年後定着率 =  $\frac{\text{2016年度の育児休職後の復職者のうち2018年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{2016年度育児休職からの復職者数}}$

再雇用<sup>※3</sup>



※3 当該年度(4月から翌年3月まで)に新たに再雇用となった人数を掲載

休職取得者数<sup>※4</sup>



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

休暇取得者数<sup>※5</sup>

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
介護休暇	13名(男9,女4)	15名(男10,女5)	26名(男15,女11)	39名(男25,女14)	25名(男22,女3)
育児休暇	6名(男4,女2)	7名(男5,女2)	16名(男8,女8)	18名(男10,女8)	24名(男18,女6)
看護休暇	48名(男9,女39)	59名(男16,女43)	73名(男31,女42)	96名(男44,女52)	96名(男42,女54)
ボランティア休暇(延べ活動日数)	0名(男0,女0)(0日)	1名(男1,女0)(1日)	0名(男0,女0)(0日)	0名(男0,女0)(0日)	1名(男1,女0)(5日)

※5 当該年度(4月から翌年3月まで)に新たに休暇を取得した人数を掲載

障がい者雇用率<sup>※15</sup>

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
富士フイルムグループ					2.32%
富士フイルム	2.12%	2.10%	2.24%	2.27%	
富士ゼロックス	2.06%	2.09%	2.22%	2.18%	

※15 2018年度より富士フイ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別によるグループ全体での実績を開示。2019年5月1日時点のデータ

コーポレート・ガバナンスに関する情報

取締役会への出席率(2018年度)<sup>\*</sup>

取締役名	取締役会への出席率
古森 重隆	100%(10回/10回)
助野 健児	100%(10回/10回)
玉井 光一	100%(10回/10回)
岡田 淳二	100%(7回/7回)
岩崎 孝志	100%(7回/7回)
後藤 禎一	100%(7回/7回)
川田 達男	80%(8回/10回)
貝阿彌 誠	100%(10回/10回)
北村 邦太郎	90%(9回/10回)
江田 麻季子	100%(7回/7回)

富士ゼロックス

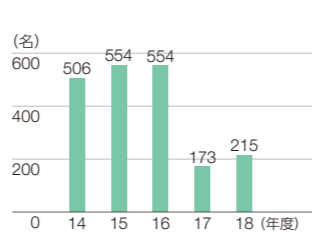
正社員の状況 (2019年3月31日現在)

平均勤続年数	離職率 <sup>※6</sup>	育児休職復職後3年後定着率 <sup>※7</sup>
全体: 20.2年	全体: 4.1%	全体: 91.5%
男: 21.0年	男: 4.0%	男: 91.7%
女: 16.4年	女: 4.6%	女: 91.5%

※6 離職率 =  $\frac{\text{自然退職} + \text{定年退職}}{\text{前年度末日の富士ゼロックス単体社員数} + \text{出向者数}}$

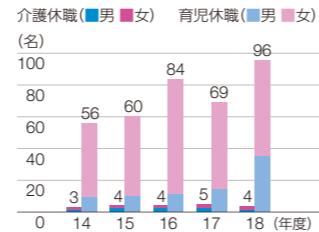
※7 育児休職復職後3年後定着率 =  $\frac{\text{2016年度の育児休職後の復職者のうち2018年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{2016年度育児休職からの復職者数}}$

再雇用<sup>※8</sup>



※8 2018年度中に再雇用した従業員の数

休職取得者数<sup>※9</sup>



※9 当該年度(2018年4月1日から2019年3月31日)に新たに休職を取得した正社員の数

休暇取得者数<sup>※10</sup>

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
介護休暇 <sup>※11</sup>	26名(男17,女9)	44名(男27,女17)	59名(男40,女19)	84名(男64,女20)	85名(男69,女16)
育児休暇 <sup>※12</sup>	298名(男86,女212)	314名(男147,女167)	373名(男206,女167)	386名(男213,女173)	382名(男241 <sup>※14</sup> ,女141)
ボランティア休暇 <sup>※13</sup> (延べ活動日数)	18名(男12,女6)(47日)	20名(男16,女4)(62日)	11名(男8,女3)(36日)	7名(男5,女2)(22日)	8名(男6,女2)(50日)

※10 当該年度(2018年4月1日から2019年3月31日)に休暇を取得した正社員の数

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

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

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

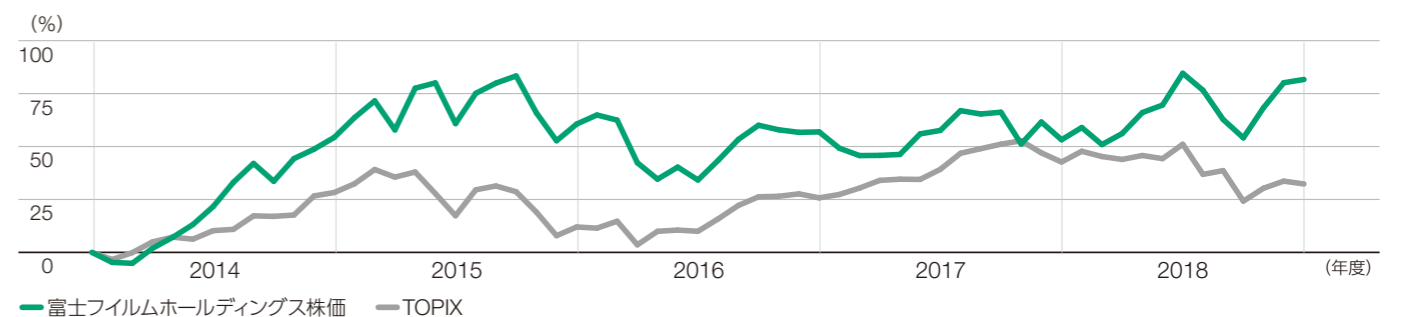
※14 うち、妻の第2子以降出産時の特別休暇のみ利用者70名

株主価値の創出

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、株主の皆さま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。

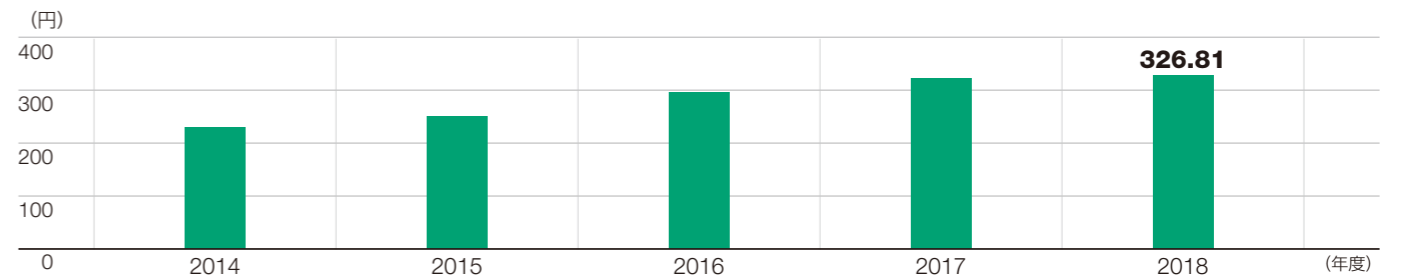
5年間の株価推移とEPSの推移

株価推移



※当社とTOPIXの値は、2014年3月31日の終値データを0としています。

1株当たり当社株主帰属当期純利益(EPS)



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ウェブサイトにて情報を英語で適宜発信するとともに、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イ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(2018年度)

活動	回数
機関投資家・アナリスト向け	
決算説明会	4回
証券会社主催カンファレンスへの参加	6回
事業説明会および工場見学	7回
海外IRロードショー	6回
個人投資家向け	
会社説明会	11回

当社は、「IR情報開示方針」に則り、IR活動を展開しています。「IR情報開示方針」は以下よりご覧いただけます。  
[https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/policies\\_and\\_systems/ir\\_policy/](https://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/policies_and_systems/ir_policy/)

## 株主価値の創出

### 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、次のとお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

### 株式情報 (2019年3月31日現在)

#### 上場証券取引所

東京

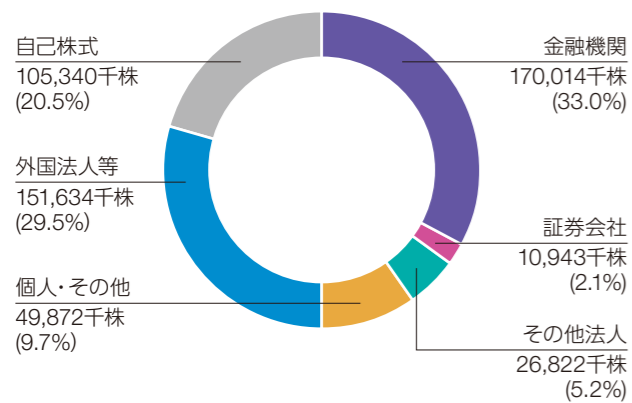
#### 株主名簿管理人

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

#### 株式所有者分布

株主数 97,838名  
発行済株式総数 514,625,728株



#### 大株主の状況

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.1%
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)	1.6%
三井住友海上火災保険株式会社	1.4%
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	1.3%
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505225	1.1%
株式会社ダイセル	1.1%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.1%

※ 当社は発行済株式総数に対し、20.5%の自己株式を保有しています。

## 会社概要/社外からの評価

### 会社概要 (2019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	連結従業員数	72,332名
本社	〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号	単体従業員数	233名
ホームページ	https://www.fujifilmholdings.com/	連結子会社数	279社
設立	1934年1月20日		
資本金	40,363百万円		

### 社外からの評価

#### 格付け機関の評価 (2019年7月4日時点)

格付け機関	格付け	
ムーディーズ	長期	A1
	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

##### FTSE4Good Global Index



FTSE4Good

##### FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

##### MSCI日本株 女性活躍指数



##### S&P / JPX カーボン・エフィシエント指数



#### 外部機関からの評価

「健康経営優良法人2019」



第22回環境コミュニケーション大賞2019  
「環境報告書部門」持続可能性報告優秀賞







## 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。

経営企画部 コーポレートコミュニケーション室  
〒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://www.fujifilmholdings.com/>

2019年9月 発行