CEOメッセージ

本年1月20日に、富士フイ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。

富士フイ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。

“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。

富士フイルムグループは、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を活用したメディカル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、これまで富士フイ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。

※ 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。

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、メディカル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、メディカル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、富士フイ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メディカルシステム事業とバイオCDMO事業です。富士フイ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。

メディカルシステム事業は、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[※1]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、富士フイ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。富士フイ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™」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。富士フイ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)と富士フイルム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、富士フイ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、富士フイ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

※1 富士フイルム調べ

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。

富士フイ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イルム和光純薬(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靭な収益基盤のもと、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・IoH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、富士フイ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 富士フイルムグループは、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イ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※2への賛同やRE100※3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、富士フイ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、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イ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。

富士フイルムグループは、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。

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※4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※5を活用し、事業ごとの成長段階（「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※6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。

富士フイ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