

FUJIFILM Holdings Corporation

INTEGRATED REPORT

2018

The bottom half of the page features a large, abstract graphic design. It consists of several overlapping, flowing shapes that create a sense of movement and depth. The colors transition from a dark green on the left, through a light green and yellow-green, to a bright blue and finally a purple on the right. The shapes are layered, with some appearing to be in front of others, creating a three-dimensional effect.

CORPORATE SLOGAN

Value from Inn

「Value from Innovation」は、
当社が社会に価値ある革新的な「技術」「製品」「サービス」を生み出し続け、
お客様の明日のビジネスや生活の可能性を広げるチカラになるという
お客様への約束であるとともに、
われわれ自身が社内外の知恵や技術を広く集め、
イノベーションを起こしていくという宣言でもあります。



CONTENTS

富士フイルムグループを知る

- 02 富士フイルムグループの原点
- 04 富士フイルムグループの価値創造のあゆみ
- 06 競争優位性とビジネスポートフォリオ
- 08 財務ハイライト

富士フイルムグループの価値創造

- 10 価値創造プロセス
- 12 CEOメッセージ
- 14 COOインタビュー
- 18 特集1 ドキュメント事業の強みと今後の事業展開
- 20 特集2 事業活動を通じた環境課題の解決

価値創造を支える基盤

- 22 コーポレート・ガバナンス
- 22 コーポレート・ガバナンスの状況
- 28 経営体制
- 30 社外取締役座談会
- 34 企業価値の源泉
- 40 富士フイルムグループのCSR



novation

事業活動

- 45 2017年度富士フィルムグループ TOPICS
- 46 イメージング ソリューション
- 48 ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション
- 52 ドキュメント ソリューション

財務情報/非財務情報

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

会社情報

- 69 株主価値の創出
- 71 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
<http://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
<http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/report/download/report2018.html>

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、2018年3月31日現在のものとなっています。

富士フィルムグループを知る

富士フィルムグループの原点

Value from Innovation

富士フィルムは、生み出しつづけます。

人々の心が躍る革新的な「技術」「製品」「サービス」を。
明日のビジネスや生活の可能性を広げるチカラになるために。

企業理念

富士フィルムグループの不変の価値観

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

ビジョン

富士フィルムグループが目指す姿

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

Sustainability

事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、 サステナブル社会の実現に貢献していく

CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」

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」を設定。さらに、「サプライチェーン」と「ガバナンス」の管理強化を重点課題として加え、2030年度までの長期目標を策定しました。事業活動を通じて地球規模での社会課題の解決に取り組み、サステナブル社会の実現にさらに貢献していくという当社の強い意志を示したものです。

中期経営計画「VISION2019」

2019年度を最終年度とした、「Sustainable Value Plan 2030」を実現するための具体的なアクションプラン。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、持続的な成長を実現します。

富士フィルムグループの価値創造のあゆみ

当社は、フィルムの国産化を目指し、1934年に設立されました。

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。写真関連製品の開発・生産に必要とされる光学、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ました。ここでは、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。

1958 | 一般用カラーネガフィルム・カラーペーパーの発売

より手軽にカラー写真をプリントしたいというニーズが強まる中、1958年に一般写真向けの「フジカラーネガティブフィルム」と「フジカラーペーパー」の販売を開始。その後も、最先端の技術を織り込みながら新製品を発売し、売上を大きく伸ばしていきました。写真フィルムの研究や開発で培われた技術が、当社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 (35mm判)



1962 | 普通紙複写機の国内販売開始

英国ランク・ゼロックス社との合併により富士ゼロックスを設立し、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・販売やオフィス文書の最適出力環境を提案するマネージド・プリント・サービス(MPS)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」



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、新規用途向けに販売を開始しました。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。当社の高品質な液晶パネル材料は、液晶産業の急成長とともに需要が拡大。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、事業領域の拡大を図っています。



偏光板保護フィルム「フジタック」

1983 | 世界初のデジタルX線画像診断装置「FCR」発売

メディカルシステム事業は1936年のX線フィルムの販売から始まりました。X線画像のデジタル化にいち早く取り組み、1983年に世界初のデジタルX線画像診断装置「FCR (Fuji Computed Radiography)」を発売、30年以上にわたりトップシェアを誇っています。現在は、長年培った高度な画像処理技術を生かし、DR (Digital Radiography) 方式のシステムを中心に、低線量・高画質・小型化を進めたシステムを提供し、画像診断のさらなる効率化と医療の質の向上に貢献しています。



世界初のデジタルX線画像診断装置「FCR」

1934年～1950年代

写真フィルム国産化・国内販売網確立

- ▶ 1934年設立
国産の映画用ポジフィルムの販売を開始
- ▶ X線フィルムや製版用フィルムなどを販売し、医療分野や印刷分野などへ事業を多角化
- ▶ 総合写真感光材料メーカーとしての地位を築く
- ▶ レンズ、光学機器の分野へと進出

1960年～1970年代

事業の拡大・技術力の向上

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

1980年～1990年代

デジタル化の進展・

- ▶ 「世界のFujifilm」をし、海外での販売を加速
- ▶ 写真、医療、印刷事く取り組む
- ▶ 「FCR」やデジタル製品を世に送り出す

1986 | 世界初のレンズ付フィルム「フジカラー写ルンです」発売

1980年代、カメラは高級品で、操作も難しく、扱える人が限られる存在であり、写真撮影は旅行やイベントといった非日常的な場面に限られていました。その常識を変えたのが、「フィルムにレンズを付ける」という逆転の発想により開発された「写ルンです」です。「写ルンです」の登場で、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「写ルンです」

2012 | 世界初新世代磁性体バリウムフェライト(BaFe)を使用した大容量テープの製品化に成功

「BaFe磁性体」を世界で初めてデータ記録用磁気テープの材料に採用した「LTO Ultrium6」を発売しました。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、高品質でコスト面に優れた製品の量産化を実現。ビッグデータ時代に急激に増加するデータを、安全かつ省電力で効率的に保管したいという社会的なニーズの解決に取り組んでいます。



「FUJIFILM LTO Ultrium7 データカートリッジ」

1988 | 世界初の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、1998年には、銀塩写真に迫る高画質の150万画素で10万円を切る「FinePix 700」を発売し、大ヒット。写真フィルムメーカーである富士フィルムが、早くから将来のデジタル化を見据えた研究開発に取り組んできた背景には、既存の製品に固執せず、常に新しい価値を創造してきた歴史や文化が存在しています。



「FUJIX DS-1P」



「FinePix 700」

2016 | タブレット型超音波画像診断装置「SonoSite iViz(アイビズ)」発売

2012年に携帯型超音波画像診断装置のリーディングカンパニー SonoSite社を買収。2016年に、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「SonoSite iViz」を発売しました。

超音波検査は、病院の検査室に加え、機器の持ち運びを伴う救急・集中治療などでの検査、在宅医療などでも用いられています。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いきます。



「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、医師が患者の目の前で検査を実施、治療方針を判断して、医療処置・治療を行うこと

2007 | 自家培養表皮「ジェイス®」の製造承認取得

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)が開発した自家培養表皮「ジェイス®」が、日本初の再生医療等製品として製造承認を取得しました。重症熱傷の治療だけでなく先天性巨大色素性母斑の治療へ適応拡大し、普及を図るなど、今後も患者さまの生活の質(QOL)の向上と再生医療の産業化促進に貢献していきます。



自家培養表皮「ジェイス®」

2017 | 大型センサー搭載の中判ミラーレスデジタルカメラ「FUJIFILM GFX 50S」発売

「FUJIFILM GFX 50S」は、当社が写真フィルムやカメラ用レンズ、近年のデジタルカメラ「Xシリーズ」の研究・開発の中で培ってきた色再現技術と世界中の写真家から長年高い評価と信頼を得てきた「フジノンレンズ」の設計思想を忠実に引き継いだ「GFレンズ」の組み合わせで、富士フィルム史上最高画質を実現した中判ミラーレスデジタルカメラです。幅広いラインアップの製品を提供することで、写真の素晴らしさ、写真を撮る喜びを提供していきます。



「FUJIFILM GFX 50S」

2000年～2016年

グローバル化の加速

目指して、海外生産拠点を整備推進するなどグローバル化を業におけるデジタル化にいち早くカメラなど、数多くの画期的な

第二の創業期～強固な事業ポートフォリオの構築・充実

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

2017年～

さらなる飛躍を目指して

- ▶ 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
- ▶ 「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、ドキュメント事業を強化に取り組む

競争優位性と ビジネスポートフォリオ



インスタントカメラ
「チェキ」

インスタントカメラ「チェキ」
グローバル年間販売台数

770万台

医用画像情報システム

国内シェア*

No.1

世界シェア*

No.1

*当社調べ

医用画像情報システム
「SYNAPSE」



再生医療製品の承認・発売

国内初

4Kカメラ対応の
放送用ズームレンズ

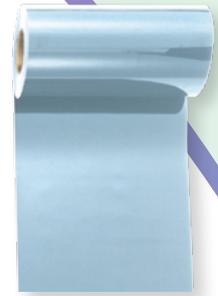
世界初*



「FUJINON UA107 x8.4」

※ 2/3インチセンサー搭載の放送用4Kカメラに対応する光学性能を備えたポータブルタイプ放送用ズームレンズとして(当社調べ)

偏光板保護フィルム
「フジタック」



偏光板保護フィルム
世界シェア

No.1

イメージセンサー用
カラーモザイク
世界シェア

No.1

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

アジア・パシフィック地域に
おけるMPS*売上シェア

No.1

*マネージド・プリント・サービス



「ApeosPort-VI C7771」

イメージングソリューション

フォトイメージング

カラーフィルム、撮影機材や、出力機材など、「撮影」から「出力」に関わる製品・サービスを提供

光学・電子映像

電子映像では、独自の色再現技術による卓越した画質と快適な操作性を実現するミラーレスデジタルカメラ「Xシリーズ」や交換レンズを提供

光学デバイスでは、テレビカメラ用レンズをはじめ監視カメラ用レンズなど、各種産業用レンズを提供

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

- ▶ 高性能レンズや写真フィルム開発で培った独自の画像設計技術をもとに開発したデジタルカメラの優れた描写力と色再現性
- ▶ 高度な光学技術や精密加工・組み立て技術



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、「予防」「診断」「治療」の全領域をカバー

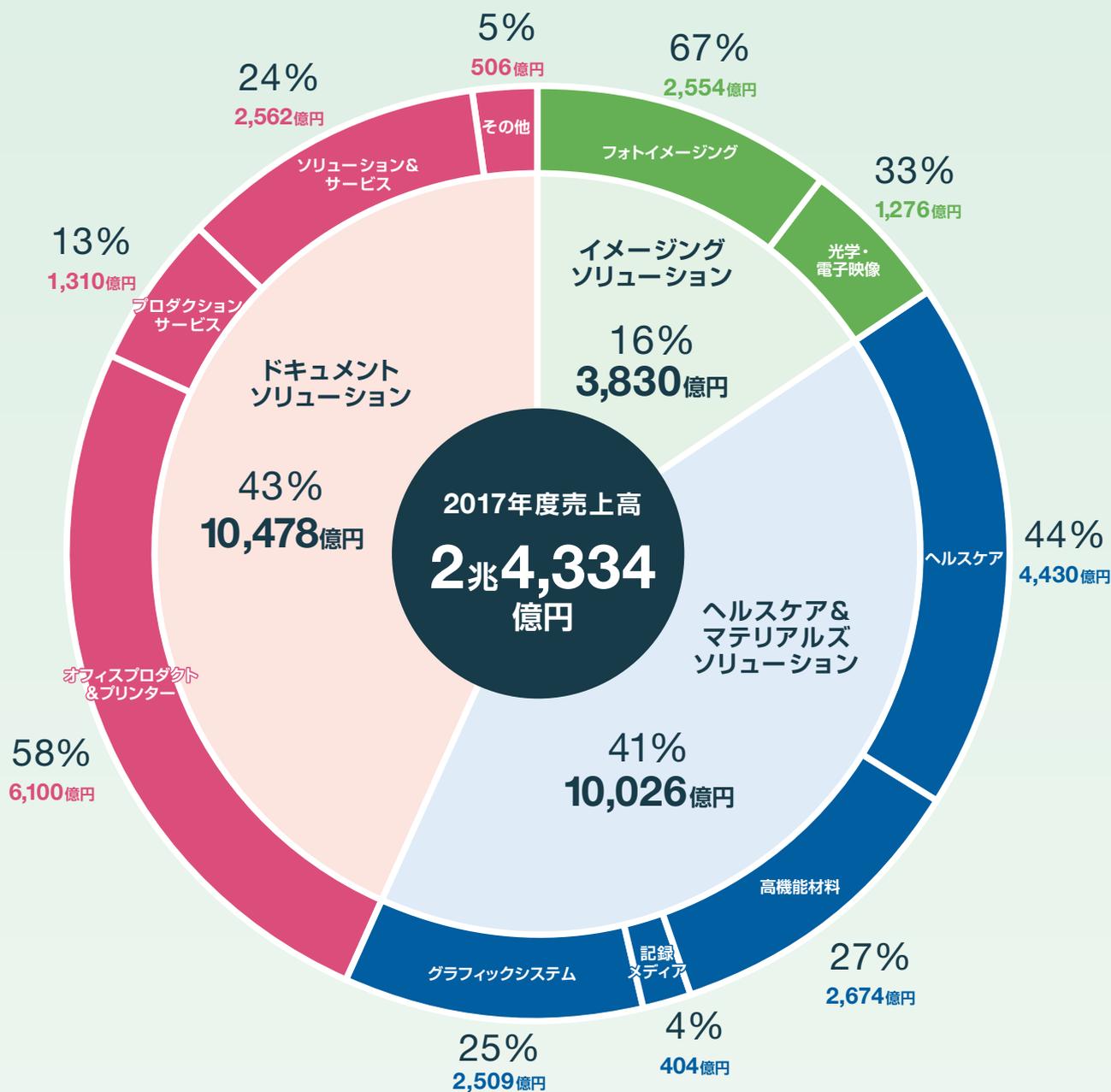
競争優位性

- ▶ 診断に適した画像を提供するための画像処理技術
- ▶ 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

グラフィックシステム

インクジェットデジタルプリンティング機器、産業用インクジェットプリンター用ヘッド、製版フィルム、CTP版などを提供

* Contract Development & Manufacturing Organizationの略。開発受託および製造受託を行う組織を指す。薬剤開発初期の細胞株開発からプロセス開発、安定性試験、治験薬の開発・製造、市販薬の製造までの幅広いサービスを、製薬企業などに対して提供する組織



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

競争優位性

- ▶ 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

記録メディア

独自技術に基づく「BaFe(バリウムフェライト)磁性体」を採用した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



ドキュメントソリューション

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、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。

商業印刷市場に対し、高速・高画質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。

競争優位性

- ▶ 日本およびアジア・オセアニア地域において強力な直販体制を武器に構築した優良な顧客基盤
- ▶ 各種クラウドサービスとの連携をはじめとする、お客さまのさまざまなニーズに対応できる多種多様なソリューションと製品ラインアップ

財務ハイライト

*2007年度～2017年度の数値データはP54、55に掲載しています。

売上高/営業利益/営業利益率



2017年度の売上高は、電子映像事業、メディカルシステム事業、電子材料事業などで売上を伸ばし、2兆4,334億円(前年度比4.8%増)となりました。営業利益は、ドキュメントソリューションで実施した構造改革などの一時費用(700億円)が発生したことにより、1,307億円(同24.1%減)、営業利益率は5.4%となりました。

当社株主帰属当期純利益/ROE



有価証券売却益や和光純薬工業(現 富士フイルム和光純薬)の連結子会社化による株式評価益により、当社株主帰属当期純利益は、1,407億円(前年度比7.0%増)となりました。

また、ROEは、6.8%(同0.3ポイント増)となりました。

総資産/株主資本比率



総資産は、3兆4,929億円(前年度末比1.1%減)となりました。株主資本比率は、59.5%(同1.7ポイント増)と、安定的に推移しています。

研究開発費/売上高研究開発費比率



研究開発費は、1,663億円（前年度比3.8%増）、売上高研究開発費比率は、6.8%（同0.1ポイント減）となりました。

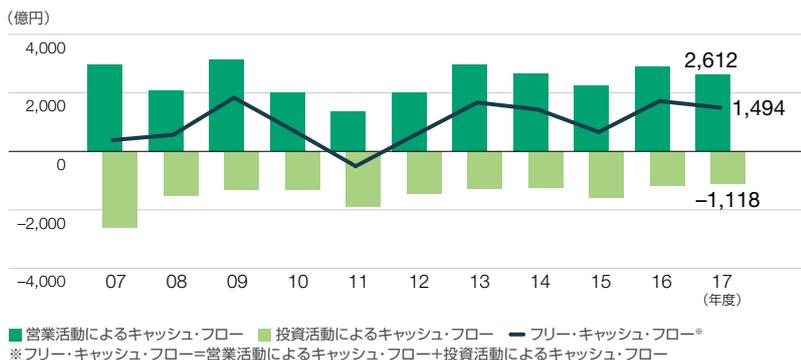
設備投資額/減価償却費（有形固定資産のみ）*



2017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675億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、665億円となりました。

*ドキュメント ソリューション部門等のレンタル機器分を除いています。

キャッシュ・フロー



営業活動によるキャッシュ・フローは、減価償却費、受取債権の減少などにより、2,612億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、和光純薬工業の事業買収などにより、1,118億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、1,494億円の収入となりました。

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

価値創造プロセス



企業価値の
源泉

技術力

企業風土

人材

ブランドカ

グローバル
ネットワーク

CSR計画 Sustainable Value Plan 2030

「事業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たCSR計画。持続可能な開発目標(SDGs)などへの貢献を目指し、「環境」「健康」「生活」「働き方」の4分野に「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を設定。目標達成に向けて、全社一丸となり取り組んでいます。

中期経営計画 VISION2019

「Sustainable Value Plan 2030」を実現するために具体的なアクションプランを策定した3カ年の中期経営計画。主要事業で成長をより加速させ、売上・利益を拡大し、そこで得たキャッシュを「未来の柱」となる事業に投資することで、事業ポートフォリオをより強固なものにしていきます。

事業活動



イメージング
ソリューション



ヘルスケア&マテリアルズ
ソリューション



ドキュメント
ソリューション

ガバナンス

富士フィルムグループは、創業以来培ってきた「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」を企業価値の源泉とし、現在CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」と中期経営計画「VISION2019」を軸に幅広い領域で事業活動を展開しています。

さまざまなステークホルダーからの「期待やニーズ」を的確にとらえ、先進独自の技術で「価値ある製品・サービス」を、事業活動を通じて世の中に提供し続けることで信頼を獲得し、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、サステナブル社会の実現に貢献します。

Innovationによる価値の創造
独自の製品・サービス

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

富士フィルムグループは、事業活動を通じて国際社会が直面する課題の解決に貢献します。

地域社会

お客さま

株主

取引先

従業員

サステナブル社会の実現

期待・ニーズ・信頼

CEOメッセージ

社会に価値ある
製品やサービスを
提供し続けるために、
立ち止まることなく
前進していく

代表取締役会長・CEO

古森重隆



現代社会は、貧困、飢餓、環境汚染など多様な課題を抱えています。いずれも、国際社会全体の問題として解決に取り組んでいかねばならないものです。その中で、企業の果たすべき役割を、私は、自社の技術や製品・サービスの提供という事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献していくことだと考えています。そして企業には、そうした価値ある存在として、営みを長期的に継続し、将来にわたって成長し続ける「ゴーイングコンサーン」であることが期待されています。

当社は、フィルムの国産化を目指した創業以来、デジタル技術の到来とともにフィルム市場を大きく失う、といった困難に直面しながらも不断の努力でそれらを乗り越え、イノベーションを創出し、大きく業態を転換させ、成長を続

けています。社会の変化に伴い、事業構造は変化していますが、事業活動を通じて社会課題を解決するという企業姿勢は不変のものとして受け継がれています。

当社は、この姿勢を改めて明確にしたCSR計画「Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)」を2017年に発表しました。「SVP2030」は、2030年に向けて国連が採択した「持続可能な開発目標(SDGs)」に沿ったものです。当社は「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つの分野の社会的課題に取り組むこと、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こと、企業グループとして「オープン、フェア、クリア」な企業風土をさらに徹底させていくことに重点を置いています。

そして、この計画実現に向けた具体的なアクションプランが中期経営計画「VISION2019」です。

「VISION2019」では、各事業を、その成長段階に応じて「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに各々位置付け、さらなる収益力の向上による安定的なキャッシュの創出、事業成長加速による売上・利益の拡大、そして当社の未来の柱となる事業への投資を進め、これまでに構築した事業ポートフォリオをより強固なものにしていきます。

2017年度は、特にヘルスケアなど成長領域でのM&A、ドキュメント事業における体質強化を目的とした構造改革を実施し、いずれも順調に進捗しています。電子映像事業やメディカルシステム事業、電子材料事業などで売上を伸ばし、構造改革等に伴う一時費用を除けば、中期経営計画に対して計画通りに進捗しました。そして、2年目となる2018年度は、計画の達成に向けた活動をさらに加速させていきます。

企業として、持続的に成長し続けていくためには、中長期的な視点での技術開発やM&Aなどの先行投資が不可欠です。

当社は、ヘルスケアや高機能材料などの成長領域に対して積極的に投資を行っており、今後も成長投資を継続していきます。2018年6月には、再生医療に欠かせない「培地」のリーディングカンパニーであるIrvine Scientific Sales Companyとアイエスジャパンを買収し、再生医療やバイオ医薬品などの領域でのビジネスをさらに加速させます。官・学との連携強化により再生医療の産業化をリードし、まだ有効な治療法が確立されていない「アンメットメディカルニーズ」に応える製品を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。

M&Aは、事業成長を加速させるために、自社にない経営資源を手に入れ、時間を買うことができる、有効な手段です。登山に例えれば、1合目からではなく、5合目から登るようなものであり、お互いの強みを融合させることができれば、頂上まで一気に登りきる事が可能です。費用対効果が適正かどうかなど、諸条件を考慮したうえで、当社が持つ技術等を生かしつつ、積極的にM&Aも活用して当社の将来を支える事業を育てていきます。

ドキュメント事業については、まず、ニュージーランドとオーストラリアにおける富士ゼロックスの海外販売子会社の不適切な会計問題を受けて、ガバナンスを強化しました。

また、2018年1月に発表した構造改革を引き続き確実に実行し、筋肉質で強靱な経営体質を実現させていきます。

そして、新しい価値提供戦略である「Smart Work Innovation」のもと、AI(人工知能)やIoT技術を活用したソリューションやサービスを提供することで、多くの企業が課題とするオフィスの業務効率化、創造的な働き方への変革および企業競争力の強化を支援し、事業を拡大していきます。

ゼロックスコーポレーションとの経営統合については、さまざまな報道がなされていますが、当社の本件に対する考え方は首尾一貫変わっていません。当社が提案したスキームが受け入れられれば、お互いにとって最良の形で事業を強化していけると考えています。

当社は、ドキュメント事業強化の最優先課題として、まず富士ゼロックスでの構造改革を完遂し、成長戦略を積極的に展開することで、安定した収益基盤としてドキュメント事業を成長させていきます。

継続的な成長を目指すという富士フィルムグループの方向性は明確ですが、成長を実現するには、経営のリードと事業活動を実行する現場のオペレーションを呼応させることが重要です。

そのためには、ワールドワイドで働く約7万8千人の従業員が、富士フィルムグループの一員としての責任を持って行動しなければなりません。2017年度は、富士ゼロックスの一部の海外販売子会社の不適切会計問題を受け、ガバナンスの強化に徹底的に取り組んだ年でした。

2018年度は、新たに、女性取締役の選任や独立社外取締役を委員長とした任意の指名報酬委員会設置を行いました。取締役会における意思決定の透明性向上のために体制強化を図ると同時に、国内外の富士フィルムグループ全体で、グループのビジョンとして掲げる「オープン、フェア、クリア」の精神を改めて徹底させていきます。

富士フィルムグループは、常にフェアにビジネスを展開し、先進独自の技術を生かしたイノベーティブな製品やサービスを提供することで、社会課題の解決に貢献し、成長し続ける企業として、決して立ち止まることなく、前進してまいります。

株主の皆さまには、今後ともなお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

COOインタビュー

中期経営計画 「VISION2019」を 着実に実行していく



代表取締役社長・COO

助野健児

Q1 中期経営計画「VISION2019」の進捗状況について2017年度の振り返りとともに教えてください。

A1 当社は現在、2019年度を最終年度とする中期経営計画「VISION2019」の達成に向けてグループ全体で事業活動に取り組んでいます。「VISION2019」では、各事業を「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付け、メリハリのある経営資源配分を行うことで売上・利益を拡大し、グループ全体での確実な成長を目指しています。中でも、「ヘルスケア・高機能材料領域の事業成長の強化」と「ドキュメント事業の抜本的強化」を重点課題としています。

中期経営計画「VISION2019」の初年度である2017年度は、電子映像事業やメディカルシステム事業、電子材料事業などで売上を伸ばし、連結売上高は、前年度比4.8%増の2兆4,334億円、営業利益は、ドキュメント事業における体質強化を目的とした構造改革費用などの一時費用700億円を計上したため前年度比24.1%減の1,307億円、一時費用を除いたオペレーションベースでは、前年度比13.8%増の2,007億円となりました。当社株主帰属当期純利益は、1,407億円と過去最高益を達成しています。イメージングソリューションとヘルスケア&マテリアルズソリューションではともに増収・増益を達成。ドキュメントソリューションも厳しい市場環境の中、オペレーションベースでは増益を達成しました。各事業分野で「VISION2019」に基づいた戦略を着実に実行し、順調なスタートを切ることができました。

2018年度の業績は、計画に対し順調に進捗しています。イメージングソリューションは、チェキの目標販売台数を900万台から1,000万台に引き上げるなど、好調に推移しています。ヘルスケア&マテリアルズソリューションは、引き続きメディカルシステム事業や電子材料事業が好調です。積極的に投資を行うことで、バイオCDMO事業などの成長分野の事業成長を加速するとともに、医薬品や再生医療事業など、将来を支える事業の基盤を整え、早期の利益創出につなげていきます。ドキュメントソリューションは、構造改革をはじめとする抜本的強化を順調に進めています。これら

の施策を確実に実行することで、最終年度である2019年度には、過去最高の営業利益2,300億円および当社株主帰属当期純利益1,500億円を実現させます。

また、株主還元については、2019年度までの3年間で、配当1,000億円、自己株式の購入2,000億円の計3,000億円を計画しています。自己株式の購入に関しては、2017年度に500億円を実施し、2018年8月から1,000億円の購入をスタートしました。各事業で資本コストを上回る収益性を追求し、成長投資と株主還元をバランスよく実現する資本政策を推進することで、株主資本利益率(ROE)を2019年度に7.3%、そして2020年度には8%まで引き上げていきます。

Q2 コーポレート・ガバナンスの強化について進捗を教えてください。

A2 2017年の富士ゼロックスの一部の海外販売子会社で出来た不適切会計処理問題では、皆さまに大変ご心配をおかけいたしました。当社は、事業戦略を推進するための基盤であるガバナンスの強化を重要な課

題と位置付け、グループ全体でガバナンス強化に取り組んでいます。スピード感を持ってガバナンスを強化するにあたり、私を委員長とするガバナンス強化委員会を設置し、「グループ会社管理」「経理」「監査」「コンプライアンス」そして「ITガバナンス」の5つの領域を強化するプロジェクトを立ち上げました。富士フィルム、富士ゼロックスの財務会計機能を富士フィルムホールディングスの経理部に統合。また、グループ全体の監査機能の強化を目的にグローバル監査部を設置するなど、組織や仕組みを整えています。また、22言語に対応した内部通報窓口「富士フィルムホールディングスホットライン」も設置しました。従来もグループ各社・各地域で通報窓口はありましたが、富士フィルムホールディングスとして、組織における不正や法令違反につながる兆しを早期に発見・対応していきます。さらに、当社がビジョンとして掲げてきた「オープン、フェア、クリア」の精神を改めて徹底するため、国内外の全グループ会社従業員に対してコンプライアンス教育を実施するとともに、われわれ経営層も繰り返しコンプライアンスに関するメッセージを発信しています。

2017年末に実施した意識調査では、90%以上の従業員

■ 中期経営計画「VISION2019」



「VISION2019」は、各事業を、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、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、戦略的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2兆6,000億円、営業利益2,300億円、ROEの7.3%を達成します。これに加え、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。

がこの精神を理解しているという結果でした。こうした取り組みにゴールはありません。今後も継続的にガバナンス強化とコンプライアンスの徹底を図り、皆さまの信頼に応え続けられるよう取り組んでいきます。

さらに、コーポレート・ガバナンスの充実と取締役会のダイバーシティ確保のため、2018年6月28日の株主総会にて、独立社外取締役に、新たに江田麻季子氏を迎え、取締役10名のうち、4名が社外取締役となりました。江田氏は、当社にとって初の女性社外取締役です。企業経営の経験や豊富な国際経験を生かして、取締役会での議論に積極的に関与していただきたいと思っております。そして、独立社外取締役に委員長とした、任意の指名報酬委員会を設置し、社外役員が過半数を占める委員会で、CEOのサクセッションプランおよび取締役の報酬に関する方針や基準等の討議を行ってまいります。これらの取り組みにより、経営のさらなる透明性の向上を図ってまいります。

Q3 重点事業領域であるヘルスケア分野における成長戦略とその進捗について教えてください。

A3 当社は、創業間もない1936年にX線フィルムからスタートした「診断」領域に加え、化粧品やサプリメントなどの「予防」領域、そして医薬品・再生医療などの「治療」領域までをカバーする「トータルヘルスケアカンパニー」を目指して事業拡大を進めています。中期経営計画「VISION2019」でも、ヘルスケア分野での成長加速を大きな課題と位置付けています。

現在好調なメディカルシステム事業、バイオCDMO事業をさらに強化・成長させるとともに、医薬品、再生医療事業に必要な投資を行いながらも、効率的な研究・開発を行うことで黒字化を目指し、今後の主力事業として大きく成長させていきます。

メディカルシステム事業は、X線画像診断装置、内視鏡、超音波診断装置、体外診断(IVD)システムなど、他社にない幅広いラインアップ、そして、競争優位性の高い医療ITを核とした総合的なソリューション提案を強化しています。また、2018年1月に、サウジアラビアで初となる女性健診センターの設立について協力を進めていくことを同国と合意し、覚書を締結するなど、同国における女性の健康を守るという社会課題に対して、国家プロジェクトを通じたビジネスを

積極的に進めています。さらに、同年5月には、ロシア有数の製薬企業「R-PHARM」グループと、ロシアにおける医療機器、サプリメントの販売契約を締結しました。医療サービスの充実・高度化など、ロシアのヘルスケア領域における課題解決に貢献してまいります。

成長の著しい新興国において、現地のニーズに合った製品・サービスを提供することにより社会課題の解決と同時にビジネスの拡大を図ってまいります。こうした取り組みにより、メディカルシステム事業全体で収益性を向上させ、年率7%の売上成長を目指します。

医薬品事業の中でもバイオ医薬品は、副作用が少なく、高い効果が期待できることから市場が大きく拡大しています。当社は、高度なバイオテクノロジーや、培養から抽出・精製に至るプロセスの管理ノウハウなどを持つFUJIFILM Diosynth Biotechnologiesを中核に、写真フィルムの開発・製造で培った一定条件製造技術や品質管理技術を投入することで高効率・高生産性の技術の開発を進め、積極的に設備投資を行い、成長を加速させてまいります。

そして、新薬開発においては、「アンメットメディカルニーズ(いまだ有効な治療方法がない疾患に対する医療ニーズ)」が高いアルツハイマーやがんなどの領域にテーマを絞り、効率的に研究・開発に取り組んでいきます。また、必要な量の薬物を必要な部位に必要なタイミングで送達するドラッグ・デリバリー・システム(DDS)領域で、当社の技術を活用した製剤化技術の実用化を進めています。一例を挙げますと、2018年5月に、進行性の固形がんを対象とした「FF-10832」の臨床第I相試験を米国にて開始しました。これは、富士フィルムが写真フィルムなどで培った、高度なナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などを生かして、既存の水溶性薬剤である抗がん剤「ゲムシタピン」*をリポソームに内包したリポソーム製剤です。「FF-10832」は、薬剤をリポソーム製剤にすることで、がん組織に薬剤を選択的に送達し、副作用を抑制して、薬効を高めることができると期待されています。

当社は、DDSの領域で、このリポソーム製剤技術やマイクロニードルアレイを、既存薬のみならず、次世代医薬品として期待されている核酸医薬品や遺伝子治療薬へ応用展開してまいります。

* 米国イーライリリー社が開発した抗がん剤(一般名:ゲムシタピン、製品名:ジェムザール)。膀胱がんの第一選択薬であり、そのほかにも幅広いがん(肺がんや卵巣がんなど)に用いられている

また、2018年7月には、低分子医薬品の研究・開発・製造・販売を担う富山化学工業を富士フィルムの完全子会社とするとともに、同年10月に同社と放射性医薬品の研究・開発・製造・販売を行う富士フィルムRIファーマを統合し、富士フィルム富山化学としてスタートさせることを決定しました。市場環境が厳しさを増す低分子医薬品の分野においては、診断薬・治療薬の新薬開発のスピードアップ、「診断」と「治療」の連携強化をより一層図っていきます。

再生医療事業では、「未来を創る投資」として積極的に経営資源を投入しています。2018年6月に細胞培養に必要な培地のリーディングカンパニーであるIrvine Scientific Sales Companyおよびアイエスジャパンを連結子会社化しました。

再生医療における重要な3要素である、「細胞」「培地」「足場材」のすべてをグループ内に保有し、一体で開発できる体制をさらに強化するとともに、高い成長が見込まれる培地事業において、事業成長の加速を図ります。

また、日本初の再生医療等製品を上市したジャパン・ティッシュ・エンジニアリングや、iPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニーであるFUJIFILM Cellular Dynamics、「培地/サイトカイン」に関して高い技術を持つ総合試薬メーカーの富士フィルム和光純薬などのグループ会社とのシナジーを最大限に発揮し、再生医療分野の研究開発をさらに加速させていきます。

これらの施策を積極的に展開しながら、2019年度には、医薬品・バイオCDMO、再生医療の領域を合わせて黒字化を目指しており、ヘルスケア領域として、2019年度には売上高5,000億円、営業利益400億円を目指します。

Q4 ドキュメント事業に関する成長戦略と今後の展望について教えてください。

A4 「VISION2019」において、ドキュメント事業は、厳しい競争環境でも利益を確保できる体質への強化を課題としています。

まずは、抜本的な構造改革をやり抜くことで、収益と生産性を改善し、強靱な企業体質へと変革していきます。本取り組みは順調に進捗しており、国内外合わせて10,000人の人員削減を含むコスト削減効果は、対2016年度で、2018年度270億円、2019年度以降年間550億円を見込んでいます。

さらに、採算性を重視し、ローエンドプリンタービジネスなどの低採算商談の縮小を進めています。2018年度第1四半期については、この影響により前年同期と比較して売上高は減少したものの利益は改善しました。

今後の事業成長については、2018年3月に発表した新たな価値提供戦略「Smart Work Innovation」のもと、富士ゼロックス独自のAI技術やIoT、IoH (Internet of Human)を活用し、お客さまの業種・業務の特性に合った新たなソリューション・サービスを提供することで、お客さまの生産性の向上、競争力強化を支援してまいります。

これらの取り組みにより、ドキュメント事業の営業利益率10%の達成期限を、中期経営計画で当初設定した2020年度から1年前倒しし、2019年度での達成を目指してまいります。

なお、2018年1月31日にゼロックスコーポレーションとの間で、富士ゼロックスとゼロックスコーポレーションとの経営統合および統合後の会社の株式の過半となる50.1%取得について合意したことを発表しました。しかし、これに反対するゼロックスコーポレーションの一部の株主から提訴があり、ニューヨーク州裁判所から差し止めの仮処分が下されました。当社では富士ゼロックスの抜本的な事業強化を進めており、ゼロックスコーポレーションとの統合はベターではありませんが、マストではありません。1月に発表したスキームによる経営統合案が両社および両社の株主にとって最善であるとの当社の考えは変わらないため、裁判でもその妥当性と正当性を丁寧にしっかりと訴えてまいります。

Q5 ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A5 富士フィルムグループは、幅広い事業領域でビジネスを展開する中で、各事業の状況に合わせた施策を適切に展開することにより、さらに強固なポートフォリオを形成し、事業成長を加速させ、イノベーションで人々の生活の質の向上につながる製品やサービスを生み出し続けていきます。株主の皆さまにおかれましては、より強く、よりスピーディーにビジネスを展開し、成長し続ける富士フィルムグループに対しご期待いただくとともに、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

特集 1 ドキュメント事業の強みと今後の事業展開

課題解決型のドキュメントサービスで 業務効率化や働き方改革に貢献

ドキュメント事業は、富士フィルムグループ全体の売上高の43%を占める重要な事業です。しかし、近年先進国を中心に、事務機業界での競争の激化や、社内文書の電子化によるレスペーパー化*など市場環境は厳しさを増しています。ここでは、富士フィルムグループのドキュメント事業がこれまで提供してきた価値と、現在の取り組み、そして今後の展開についてご紹介します。

* オフィスで使用する紙の量を減らそうとする動き

創業以来「オフィスの生産性向上」に貢献

“ゼログラフィー”という画期的な技術を用い、即時に高画質な複写を可能にした普通紙複写機は、それまで手書きやタイプライターなどで行っていたオフィス文書の複製業務に要した膨大な時間と工数を大幅に削減し、オフィスワークの生産性に改革をもたらしました。1980年代に入りオフィスオートメーション化が進むと、複写機はデジタル複合機へと進化を遂げ、コンピューターから文書を出力(プリント)することに加え、FAXやスキャンもできるようになり、オフィス業務のさらなる省力化に大いに貢献しました。また、カラー出力も可能にし、提案書・企画書などオフィス文書の訴求力を高めました。さらに、業界に先駆けて、オフィス文書の出力環境の最適配置を提案

する「マネージド・プリント・サービス(MPS)」を提供。ドキュメントを中心としたオフィス課題解決の提案活動を通じて、企業の経営課題や業務課題を深く知るようになった富士ゼロックスは、その課題解決をさまざまなソリューションやサービスを通じて支援し、ドキュメントの業務フロー全体の効率化と効果的な活用の提案を展開しています。さらに、クラウドサービスと複合機との連携を強化するソリューション提案を行うなど、オフィスの生産性を向上したいというお客さまのニーズに応えています。



世界初の普通紙複写機
「Xerox914」

業務変革を加速する「Smart Work Innovation」

グローバルな企業間競争が熾烈化する一方で、国内では働き方改革が進み、グローバルで戦える強靱なコスト体質への変換が求められています。現在、多くの企業では、競争優位の確保のために、付帯業務を減らし、より重要な業務にマンパワーを割くことで、限られた人的資源を効果的に利用できるように業務の抜本的な生産性向上を進めています。これらのニーズに応えるべく富士ゼロックスは、新たな価値提供戦略「Smart Work Innovation」を掲げました。そして、本戦略のもと、富士ゼロックスが目指す3つの具体的な方向として、膨大な量のデータ入力業務のような「繰り返し作業から人々を解放する(制約

からの解放)」こと、コールセンターの熟練オペレーターのような「スペシャリストが発揮する職人技を、誰もが簡単に使えるようにする(専門性の開放)」こと、そして人々の個性や創造性を伸ばす「クリエイティブな働き方を支援する」ことを示しました。クラウドコンピューティングなどのネットワーク連携を強化した「進化した複合機」、ソリューション提案やMPSで培った「オフィス業務改善に関する知見と実績」、そして1980年代から研究・開発を行ってきたユニークな「AI(人工知能)技術」などの独自の強みを生かし、顧客の業務改善や生産性向上を実現するソリューション・サービスを提供しています。

AI技術を駆使した「高精度データエントリーサービス」

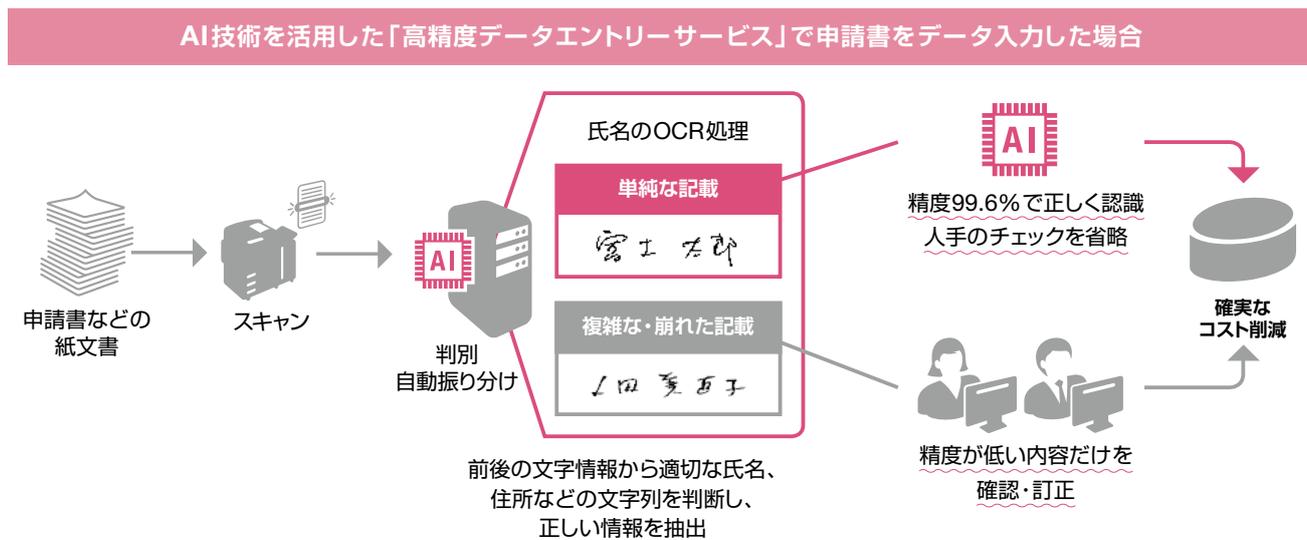
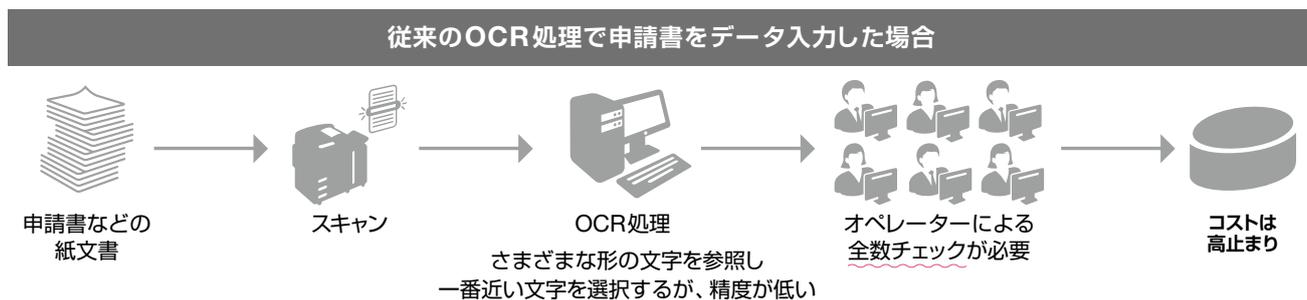
コンピューターシステムが普及した今日でも、銀行や保険会社、公的機関の申請業務の中には、手書きの申請書を使っているケースがあり、データ化のために、手入

力でシステムにインプットする作業が必要です。文字情報を読み取り、データ化するOCR(光学的文字認識)ソフトの利用もされていますが、精度が低く、人による全数

検査が欠かせませんでした。この入力業務を大きく改善するツールが富士ゼロックスの「高精度データエントリーサービス」です。人間と同じ視覚情報処理の仕組みを活用した独自のAIを用いることで、一つひとつの文字を単に読み取るだけでなく、文字列を事前に学習させることで認識精度を向上させ、その認識率は人の手入力を上回

る99.96%に達しています。さらに、AIが読み取り結果の「確信度」を算出し、低精度と判断した文字列のみを人のチェック・訂正に回すことができます。機械による自動処理と人による判断の協働で高い認識精度とコスト削減を実現し、業務プロセスを大幅に改善します。

保険の請求書の場合



さらなる「オフィスの生産性向上」に向けて

中国やアジアの新興国では、今後も経済成長によるオフィス文書の増加を背景に市場拡大が期待できることから、市場に合った新製品の導入や、シェアの拡大を目指しています。一方、先進国市場においては、独自のAI技術とソリューション力を駆使したイノベティブなサービスを次々と投入し、お客さまのオフィス生産性向上に貢献し続けていきます。高精度データエントリーサービスに加え「図面情報抽出サービス」「専門知識体系化サービス」

「次世代セキュリティサービス(Smart Cyber Security)」など、企業の業務生産性を飛躍的に高めるサービスも提供。このような出力業務に留まらない課題解決力がお客さまから高く評価され、多くの国で顧客満足度No.1を獲得しています。「オフィスの生産性向上に貢献する」という富士ゼロックスのミッションのもと、複雑化・多様化するお客さまのニーズに応えていきます。

特集2 事業活動を通じた環境課題の解決

地球温暖化抑制への取り組み CO₂排出量の削減

企業が持続的に成長するうえで、社会の安定や持続性が不可欠であり、それらを脅かす社会課題は、企業にとっても取り組むべき大きな経営課題となっています。近年、企業のESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みは、企業の中長期的なリスクを減少させるとともに、新たなイノベーションを牽引するものとして、株主・投資家からも重視されています。とりわけ“E”(環境)への取り組みが注視されており、その中でも“地球温暖化”は、国連が主導するSDGs(持続可能な開発目標)、COP21で採択された「パリ協定」や、PRI(責任投資原則)、OECD多国籍企業ガイドラインなどでも主要テーマとして取り上げられ、企業にもその対応が求められています。ここでは、環境負荷低減につながる製品やソリューションの提供を通じた富士フィルムグループのCO₂排出量削減の取り組みについて、ご紹介します。

CO₂排出量の削減についての 基本的な考え方

富士フィルムグループでは、2030年度を最終年度としたCSR計画「Sustainable Value Plan 2030 (SVP2030)」を策定し、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」という機会とリスクの両面から、「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つの分野と「サプライチェーン」「ガバナンス」の管理強化を重点課題として掲げています。環境においては、2030年度までに達成する具体的なCO₂排出量削減の数値目標を設定しています。

SVP2030 | 2030年度までに達成するCO₂排出量削減目標

- ▶ 自社製品のライフサイクル全体でのCO₂排出量**30%削減**(2013年度比)
- ▶ 自社製品・サービスの普及による社会でのCO₂排出**削減量5,000万トン**への貢献
(2017年度から2030年度までに富士フィルムグループが排出するCO₂累積量と同等レベル(5,000万トン)をオフセット)

この目標の特長は、自社が排出するCO₂の削減に留まらず、社会全体のCO₂排出量削減に事業を通じて積極的に貢献しているところです。自社が排出するCO₂削減の取り組みとしては、グループ工場での風力発電や太陽光発電といった再生可能エネルギーの活用や、重油からLNG(液化天然ガス)へのエネルギー転換など、効率的なエネルギー利用を進め、成果を上げています。しかし、自社だけで減らせる量には限界があり、社会全体に与える効果はわずか。そこで、富士フィルムグループは、他企業の業務効率化ニーズなどへの対応と環境負荷低減を同時に実現する製品やサービスを提供することで、お

客さまの電力消費削減などを支援し、社会全体のCO₂排出量削減への貢献を積極的に推進しています。

富士フィルムグループは、写真フィルムの開発・製造で培った高度な技術を活用し、お客さまのビジネスに貢献し、かつ環境負荷の少ない製品・サービスを提供し続けています。

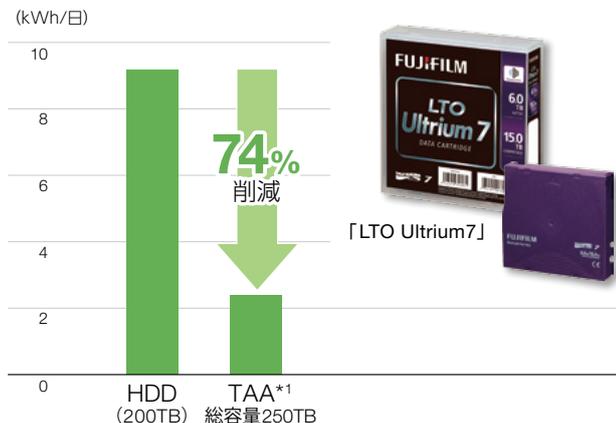
事業活動を通じた環境課題の解決 — お客さまのCO₂排出量削減への貢献事例

コンピューター用磁気テープが CO₂排出量削減に貢献

IoT(Internet of Things)や人工知能(AI)などIT化の加速に伴い、企業の保有するデータ量は爆発的に増え、これらを安全・安価・効率的に保存したいというニーズが高まっています。従来はすべてのデータをハードディスク(HDD)に入れて管理する企業がほとんどでしたが、HDDは多くの電力を消費するとともに発熱量が多く、冷却のためにさらに電力が必要になるなど、コスト面でも環境面でも課題となっていました。これらを解決するため、記録メディア事業では、HDDへの保存に比べ、電力コストや環境面での負荷が小さい「磁気テープ」を開発し、使用頻度が高いデータはアクセス性の良いHDDに、低いものはアーカイブとして「磁気テープ」に保存することをお客さまに提案しています。当社の「磁気テープ」は、独自に開発した磁性体「BaFe(バリウムフェライト)」や写真フィルム製造で培った薄膜に均一に磁性体を塗布する技術を活用しており、長期保管が必要な大量のデータを簡単かつ安全に保管することが可能です。さらに、「磁気テープ」を利用したオンラインアーカイブシステム「dternity」で保管する場合、電力を使用するのはデータの読み書き時のみであ

るため、HDDへの保管に比べて消費電力を約74%削減することができ、お客さまのコストや環境負荷低減に幅広く貢献しています。

消費電力比較

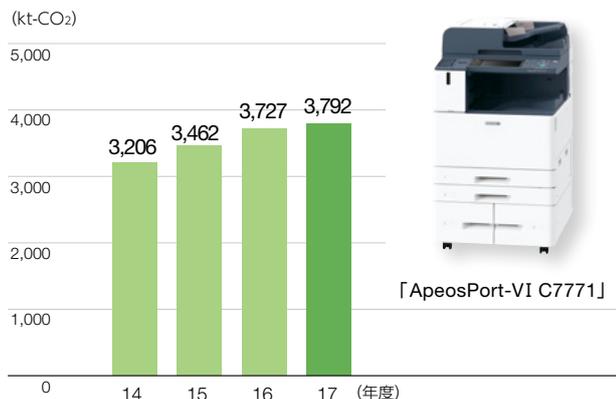


運用条件: 毎日約110GBのデータを書き込み、24時間通電状態で、データ書き込み時とそれ以外の時間より算出
 TAAデータ: HDD容量10TB+テープ容量240TB (LTO7×40巻)の当社実測値
 HDDデータ: JEITAテープストレージ専門委員会
 「テープストレージの活用による省エネ貢献2016」より
 *1 テープアーカイブアプライアンス

デジタル複合機や環境ソリューションを通じてオフィスのCO₂排出量削減に貢献

ドキュメント事業では「オフィスの生産性向上」と「省エネ」を同時に実現する環境配慮設計を全複合機で展開。省エネ技術を搭載した環境配慮型製品の普及やオフィスの環境負荷を低減するソリューション・サービスを積極的にお客さまに提案・導入することで、コスト低減とCO₂排出量の削減に貢献しています。これらの取り組みは省エネ大賞やエコプロダクツ大賞など数多くの賞を受賞するなど外部からも高い評価を得ています。

お客さま先のCO₂削減貢献量*2



*2 富士ゼロックスが提供した製品やソリューション・サービスによって削減できた消費電力量などをCO₂排出量に換算して示した指標

お客さまの環境意識を高めるために幅広い活動を展開

ライフサイエンス事業では、日常的に使用する化粧品を通じて、お客さまの環境意識の啓発や環境負荷低減活動に貢献できる仕組みを提供しています。具体的には、スキンケアシリーズの「アスタリフト ジェリー アクアリスト」と「アスタリフト モイストローション」を対象に、製品1個の購入につき、お客さまが日常生活で排出する1日分のCO₂排出量(6kg)と同等のCO₂をオフセット(埋め合わせ)するプロジェクトを支援する仕組みで、これは、環境省が推進する「COOL CHOICE」とも連携しています。このユニークな取り組みが評価され、第6回カーボン・オフセット大賞*3で「優秀賞」を受賞しています。

*3 カーボン・オフセット推進ネットワーク主催



認証番号
CO2-0199
CO2-0202



アスタリフト
ジェリー アクアリスト

アスタリフト
モイストローション

CO₂への削減効果を重視した環境活動を展開

富士フイルムグループが2017年度に事業活動を通じて貢献したCO₂排出削減量は463万トンと、2030年度目標の5,000万トンに対し9%を達成し、順調に進捗しています。今後も、さらなるCO₂排出量の削減に向け、お客さまのビジネス成長とCO₂排出量削減を両立させる画期的な製品・サービスを提供し、事業活動を通じた社会課題および環境課題の解決に貢献していきます。

価値創造を支える基盤

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、富士ゼロックスの海外子会社における不適切会計を受けた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・ガバナンス体制をさらに強化していきます。

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、企業価値向上への貢献意欲や士気を一層高める
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	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って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討議や、取締役の報酬にかかる基本方針・手続等に関する討議を充実させ、透明性を向上させる

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)	10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	ストックオプション制度の導入(社外取締役を除く)
監査役的人数(うち、社外監査役の人数)	4名(2名)
独立役員*2の人数	6名
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
当社株式などの大規模買付行為に関する 対応策(買収防衛策)の導入状況	無*3

*1 当社「社外役員の独立性判断基準」に準拠

*2 東京証券取引所が定める要件を満たす独立役員

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

TOPICS

■ 社外取締役の増員と多様性の向上

2018年6月の株主総会にて、再任となる3名の社外取締役に加え、新たに一般社団法人世界経済フォーラム Japan 日本代表の江田麻季子氏を選任しました。これにより、取締役10名のうち4名が社外取締役となり、取締役に占める社外取締役比率はこれまでの33%から40%となりました。江田氏は、事業遂行に関する豊富な経験とグローバルな事業活動にかかる高い見識を有している当社初の女性社外取締役です。

各社外取締役による、多様な専門性・経験に裏打ちされた意見・助言により、取締役会の意思決定の透明性向上や審議のさらなる充実を図ります。

■ 指名報酬委員会の設置

当社は、2018年6月に、CEOのサクセッションプランや取締役の報酬等の決定手続きにおける透明性を確保することを目的に、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を設置しました。

当該委員会は、独立社外取締役が委員長を務めます。ここではCEOのサクセッションプランや取締役の報酬等に関する手続きについて、社外取締役の知見および助言を生かしながら議論がなされます。

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

富士フイ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。2018年2月には、より実態に即した内容に改定しています。

このガイドラインでは、取締役会の役割・責務と経営の基本方針、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を規定したうえで、毎年取締役会の実効性を取締役会で分析・評価し、その結果の概要を開示することとしています。

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、第三者の視点からの質疑や豊富な経験に裏打ちされた助言を通じて、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、各事業の概要や課題等の説明や事業所見学の機会などを増やしており、社外役員の理解促進を図っています。

社外取締役および社外監査役の選任事由

社外取締役*

◆ 川田 達男 氏

選任理由 川田氏は長年にわたり、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持って、ビジネスモデルの転換、イノベーションの創出、組織改革などを表現してきました。企業経営者としての豊富な経験と高い見識を生かし、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、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ました。

出席状況
取締役会 11回/11回

◆ 貝阿彌 誠 氏

選任理由 貝阿彌氏は、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います。これらの経験や見識を生かし、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、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ました。

出席状況
取締役会 11回/11回

◆ 北村 邦太郎 氏

選任理由 北村氏は、長年にわたり、強いリーダーシップを持って金融機関の代表取締役を務め、金融・財務・資本市場分野における豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験や見識を生かし、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、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ました。

出席状況
取締役会 10回/11回

◆ 江田 麻季子 氏

新任

選任理由 江田氏は、2000年以降、米国大手半導体メーカーの日本法人にて、ブランド戦略やアジア・太平洋地域のマーケティング活動を指揮するとともに、グローバル人材の育成に取り組んできました。さらに、2013年から4年半、同法人の代表取締役を務め、企業経営者としても豊富な経験と高い見識を有しています。現在では、世界経済フォーラムJapanの日本代表として、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。また、内閣府規制改革推進会議委員として、医療・介護などの改革にも貢献しています。これらの経験や見識を生かし、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、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ました。

社外監査役*

◆ 小早川 久佳 氏

選任理由 小早川氏は公認会計士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	14回/14回
監査役会	14回/14回

◆ 内田 士郎 氏

選任理由 内田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	13回/14回
監査役会	14回/14回

* 各社外取締役および社外監査役の略歴については、28ページ「経営体制」をご覧ください。

取締役会への出席状況は、2017年度に開催された取締役会に関して記載しています。川田達男氏、貝阿彌誠氏および北村邦太郎氏については当社取締役に就任した2017年6月29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。各取締役の報酬(賞与を含む)の金額は指名報酬委員会での審議を経た後、取締役会の決議により決定し、各監査役の報酬(賞与を含む)の金額は監査役の協議により決定します。取締役および監査役の基本報酬は、常勤、非常勤の別、職務の内容に応じた額を固定報酬として支給しています。取締役の賞与については、会社の業績および担当業務における成果に応じて決定しています。

取締役(社外取締役を除く)に対する報酬支給にあたっては、株価変動に関わる利害を株主と共有し、企業価値の向上に貢献するインセンティブとして機能するよう、業績連動型報酬として、ストックオプション制度を導入しています。各取締役の職務の内容、責任、権限などを勘案のうえ規程を設け、取締役会の決議により付与個数を決定しています。

役員報酬の支給人員および支給額(2017年度)

区分	支給人員	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	金銭による 報酬等の 合計 (百万円)
取締役 (社外取締役を除く)	10名	284	95	379
監査役 (社外監査役を除く)	3名	39	3	42
社外役員	7名	36	8	44
計	20名	364	106	471

- 上記の金銭による報酬等のほか、ストックオプションによる報酬が付与されています(取締役9名 311百万円)。これは、当社取締役に對して交付された第10ノ1回新株予約権および第10ノ2回新株予約権に関わる2017年度における報酬費用計上額の合計額です。
- 取締役の報酬等支給人員には、2017年度中に退任した取締役4名が含まれています。
- 監査役の報酬等支給人員には、2017年度中に退任した監査役1名が含まれています。
- 社外役員の報酬等支給人員には、2017年度中に退任した社外取締役2名が含まれています。
- 社外役員の賞与のうち、5百万円は社外取締役3名に、3百万円は社外監査役2名に對して付与されています。

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、CSR委員会およびコンプライアンス専任部門を設置して全グループ会社を対象とした内部通報窓口の設置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、CSR委員会において、グループ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策を検討・推進しています。

また、「内部統制システムに係る体制の整備の基本方針」に基づき、内部統制システムを整備しています。毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役に報告しています。

コーポレート・ガバナンス体制

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10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。

指名報酬委員会

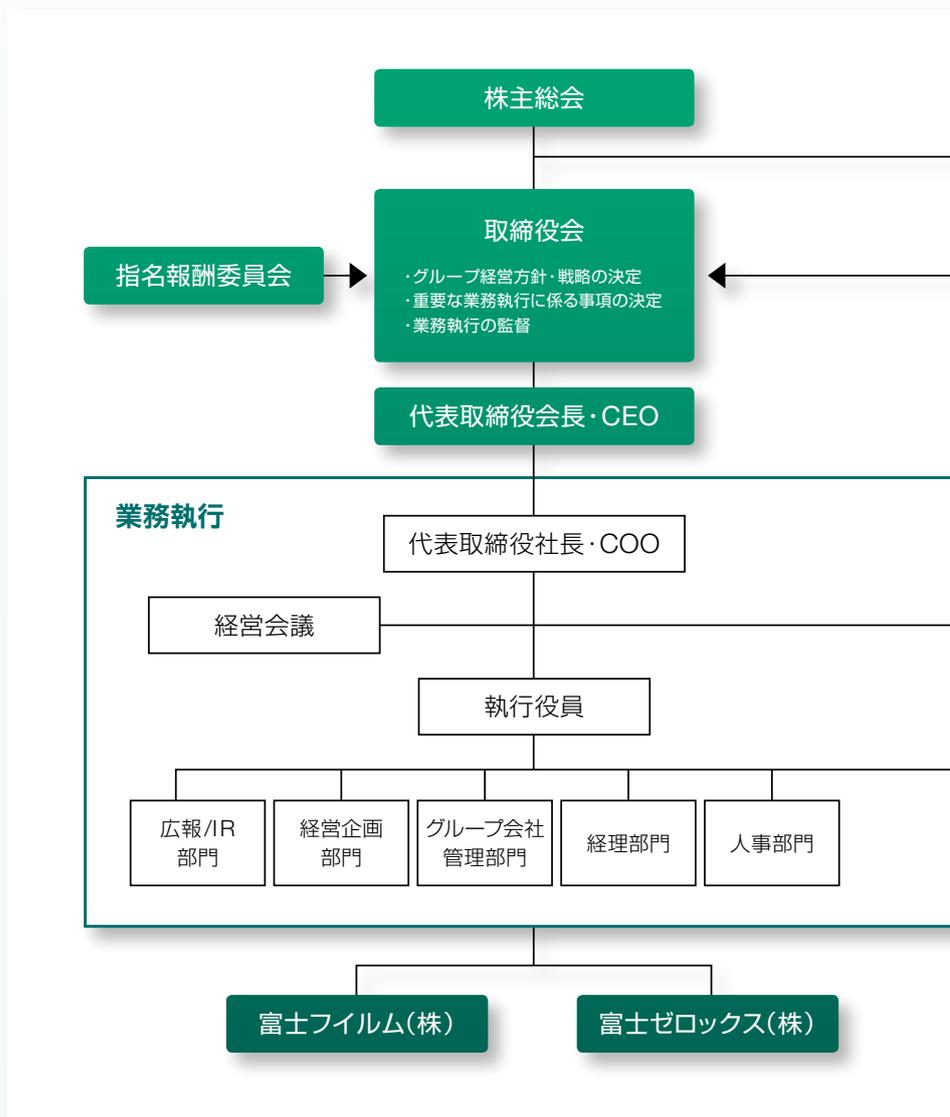
取締役会の任意の諮問機関として、CEOのサクセッションプランや取締役の報酬等の決定手続きにおける透明性を確保することを目的に設置しています。社外取締役が委員長を務めます。

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。

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にとらえ、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。

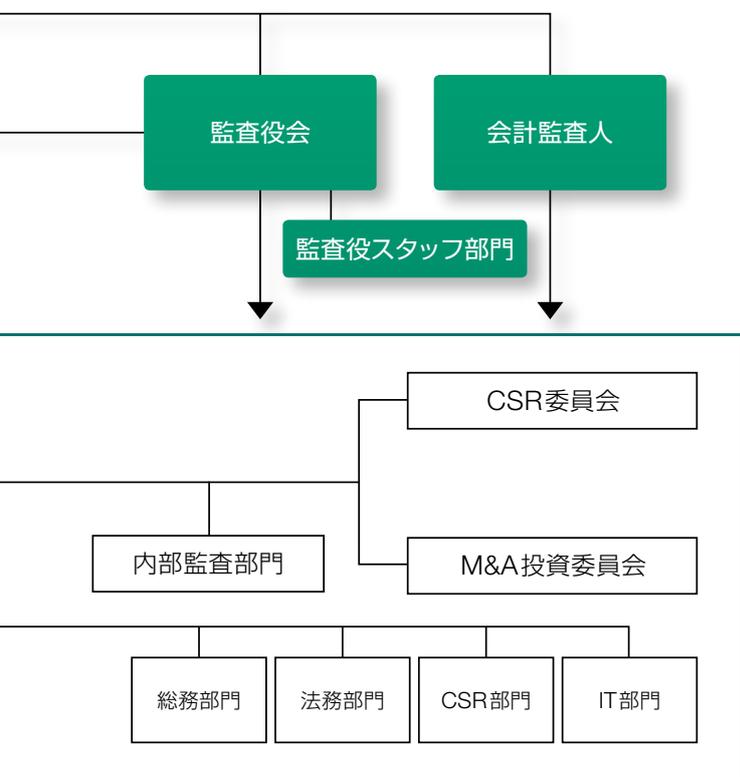


執行役員

業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたります。執行役員の員数は現在11名(うち、取締役の兼務者が5名)で、その任期は取締役と同様に1年としています。

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等、業務執行の全般にわたって監査を実施しています。



内部監査部門

業務執行部門から独立した内部監査部門として、グローバル監査部を2017年9月に設立。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。

監査役スタッフ部門

監査役監査機能の充実を図るため、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。有限責任あずさ監査法人は、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。

CSR委員会

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

M&A投資委員会

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

経営体制

*当社は、2006年10月に「富士写真フイルム株式会社」から商号変更し、「富士写真フイルム株式会社」の事業は事業会社「富士フイルム株式会社」が継承しました。

(2018年10月1日現在)

取締役



代表取締役会長・CEO

古森 重隆

1963年 当社入社
2000年 当社代表取締役社長
2006年 グループ最高経営責任者・CEO(現職)
2012年 当社代表取締役会長(現職)
富士フイルム(株)
代表取締役会長・CEO(現職)

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)代表取締役会長・CEO
- ・富士ゼロックス(株)代表取締役会長



代表取締役社長・COO

助野 健児

1977年 当社入社
2012年 当社執行役員 富士フイルム(株)取締役
2013年 当社取締役
2015年 富士フイルム(株)常務執行役員
2016年 当社代表取締役社長
グループ最高執行責任者・COO(現職)
富士フイルム(株)代表取締役社長・COO(現職)

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)代表取締役社長・COO
- ・富士ゼロックス(株)取締役
- ・富士フイルム富山化学(株)取締役会長



取締役・副社長

玉井 光一

2003年 当社入社
2006年 当社執行役員(現職)
2008年 富士フイルム(株)取締役
2010年 当社取締役
2013年 富士フイルム(株)専務執行役員
2016年 富士フイルム(株)取締役副社長(現職)
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

- ・富士フイルム(株)取締役副社長
- ・富士ゼロックス(株)代表取締役社長



取締役

岡田 淳二

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
経営企画部長 兼 グループ会社管理部長(現職)
富士フイルム(株)取締役 執行役員(現職)
経営企画本部長
医薬品事業部長(現職)
富士フイルム富山化学(株)代表取締役社長(現職)

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)取締役 執行役員 医薬品事業部長
- ・富士フイルム富山化学(株)代表取締役社長



取締役・CTO

岩崎 孝志

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

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)取締役 常務執行役員・CTO
- エレクトロニクスマテリアルズ事業部長
- ・富士フイルムエレクトロニクスマテリアルズ(株)代表取締役社長



取締役

後藤 禎一

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

重要な兼職の状況

- ・富士フイルム(株)取締役 常務執行役員
- 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

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(社外取締役)

貝阿彌 誠

1978年 東京地方裁判所判事補
2000年 東京地方裁判所部総括判事
2012年 東京高等裁判所部総括判事
2014年 東京家庭裁判所所長
2015年 東京地方裁判所所長
2016年 定年退官
2017年 弁護士登録(現在に至る)
ソフィアシティ法律事務所 特別顧問
当社 社外取締役(現職)

重要な兼職の状況

- ・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

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

重要な兼職の状況

- ・三井住友トラスト・ホールディングス(株)取締役
- ・三井住友信託銀行(株)取締役会長



取締役(社外取締役)

江田 麻季子

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

監査役



常勤監査役

三島 一弥

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

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)常勤監査役



常勤監査役

杉田 直彦

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
富士フイルム(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)
富士フイルム(株)常勤監査役(現職)

重要な兼職の状況

・富士フイルム(株)常勤監査役
・富士フイルム和光純薬(株)監査役



監査役(社外監査役)

小早川 久佳

1968年 公認会計士登録(現在に至る)
1996年 プライスウォーターハウス会計事務所
(現 プライスウォーターハウスクーパース)
シニアパートナー
青山監査法人 統括代表社員
2000年 ゼネラル石油(株)(現 東燃ゼネラル石油(株))監査役
東燃ゼネラル石油(株)常勤監査役
2007年 東燃ゼネラル石油(株)監査役
東燃ゼネラル石油(株)常勤監査役
2014年 当社補欠監査役
2015年 当社監査役(現職)



監査役(社外監査役)

内田 士郎

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
・(株)日本トリム 社外取締役

執行役員

会長・CEO	古森 重隆
社長・COO	助野 健児
副社長	玉井 光一
執行役員	岡田 淳二
執行役員・CTO*1	岩崎 孝志
執行役員	稲永 滋信
執行役員	佐野 茂
執行役員	福岡 正博
執行役員・CDO*2	依田 章
執行役員	吉澤 ちさと
執行役員	堀切 和久
執行役員	樋口 昌之

*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

社外取締役座談会

富士フィルムホールディングスは、持続的な成長と企業価値の向上を図り、社会の持続的発展に貢献するための基盤として、コーポレート・ガバナンス体制の充実に取り組んでいます。

2018年6月28日より、社外取締役に江田麻季子氏を新たに迎え、4名体制になりました。

座談会で、社外取締役の4名が取締役会の実効性をはじめ、今後の課題や期待について語りました。

貝阿彌 誠

- ・弁護士
大手町法律事務所
- ・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

北村 邦太郎

- ・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

江田 麻季子

- ・一般社団法人
世界経済フォーラムJapan
日本代表

川田 達男

- ・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

取締役会での議論について

—— この1年、社外取締役として取締役会に出席する中で、活発かつ有意義な議論ができていたかどうか、またお気づきの点などがありましたらお聞かせください。

川田 取締役会での社外取締役の役割は、経営の方向性の正しさや、内部で見落とされたリスク、検討すべき点の存在を第三者の視点で考え、指摘することだと考えています。その意味では、個別の事業を含め会社全体の状況を正

しく理解する必要がありますが、詳細まで知ることは現実的に難しい。そこで、取締役会に上程される議題については、事前に説明をいただき、バックグラウンドなども含め最大限理解したうえで取締役会に出席しています。私は経営者としての経験をもとに、富士フィルムグループにとって重要な決定が適切に行われているかどうかをしっかりと確認するようにしています。

貝阿彌 私も同様です。第三者の視点からの経営の監督こそが最も重要な社外取締役の責務ですね。そういう意

味で、私は取締役会の議論で気になった点については、些細なことであっても取上げて疑問や質問を投げかけてきました。そうすることで、他の取締役の新たな気付きにつながればよいと考えていますし、実際にそのような質問をきっかけにオープンな議論が進むこともあります。また、法曹界出身者として、私はコンプライアンスに関わる事項に対し、特に入念にチェックをしています。

北村 私も、コーポレートガバナンス・コードにあるように、取締役会の監督機能の責務をしっかり果たすべく取り組んできました。自分自身の経験に照らしても、経営の立場からは事業の業績面に関心が向かいがちですが、株主の皆さまや投資家の視線を意識して、個別事業の枠を越えた会社全体の中での事業のあり方を考えるようにしています。また、取締役会の実効性評価の際に、取締役会資料の事前提供や、決算や経営計画に関する議題の数字以外の定性的な情報提供の強化を要望したところ、どちらもすぐに実現され、社内のスピード感を感じています。おかげで、これまで以上に充実した事前説明を経て取締役会での議論に参加できるようになっています。

貝阿彌 北村さんのおっしゃる通り、この1年で、議題に関する事前説明や、事業に関する説明会など情報提供が強化されましたね。より充実した議論のために、取締役会の議案として上程されるまでに社内で行われてきた議論の過程も説明してもらえるように依頼しています。

—— 今年の株主総会で、新たに江田さんが選任され社外取締役が4名に増えました。江田さんは、当社において初の女性取締役であり、また経営者としてのご経験や豊かな国際経験もお持ちです。まずは当社の社外取締役に就任された思いをお聞かせください。

江田 女性であるからと言って何か固有の意見というものがあるわけではありませんが、私自身の経験をもとに社内とは異なる視点からの確認や質問を行うことで、新たな議論のきっかけを提供できれば良いと思っています。富士フィルムグループはグローバルな市場で「オープン、フェア、クリア」に事業活動を行っていくことを掲げていま

す。その目指す方向に正しく進んでいるか、海外の人や組織と接する機会が多い自分ならではの視点から、確認する役割を担えればと思っています。

—— 江田さんは、現在、一般社団法人世界経済フォーラム Japanでさまざまな社会課題の解決に取り組まれていますね。

江田 富士フィルムグループは事業を通じて社会課題の解決に貢献することを企業のあるべき姿としていますが、世界は今、地球規模の深刻な課題を多く抱えており、社会課題の解決への貢献が企業の持続可能な成長には不可欠となっています。地球の資源も限られる中で、自社の利益だけを追求するのではなく、人類が置かれている状況を地球規模で理解し、それらの課題解決に向けたビジネスを展開する会社かどうかを、株主の皆さまはじめ社会は厳しく見えています。そのような状況を踏まえた提言やアドバイスで富士フィルムグループの成長に貢献したいと考えています。

—— 当社は特に成長を加速したいヘルスケアの分野に経営資源を集中投入し、M&Aを活用して事業基盤を強化しています。特に金融機関でのご経験・知見のある北村さんから、当社のM&Aに関する議論の過程についてご意見をお聞かせください。

北村 当社は中期経営計画における明確な事業の方向性のもと、戦略的にM&Aを数多く実践しており、社内での議



論は豊富な経験に基づいて行われていると感じています。ただ、ヘルスケア、特に医薬や再生医療などの分野は、具体的な成果が出るまでにかかり時間がかかるケースも多く、案件の妥当性を評価することが難しい分野だと認識しています。M&Aについて留意しなくてはいけないのは、案件を検討する過程においてその案件を成立させること自体が目的にならないようにすることです。これらの点において、当社では取締役会だけでなくM&A投資委員会という独立した組織がリスクを含めてチェックしており、牽制する体制が整っていると思います。引き続きこの体制をしっかり機能させていくことを期待しています。

ガバナンス強化の取り組みについて

—— 富士ゼロックス子会社における不適切な会計処理が発覚したことを契機に、富士フィルムグループはさらなるガバナンス強化や業務プロセスの管理強化に取り組んできましたが、どのように評価されますか？



貝阿彌 不適切な会計処理の問題が発覚した後、第三者委員会の意見等も踏まえてガバナンス強化委員会を設け、かなり短期間で徹底した討議がなされました。そして、大変なスピード感でガバナンス強化に関するさまざまな施策を打ち出すなど、非常にしっかり取り組んできたと評価しています。その一つが内部通報制度の充実です。国内外の全従業員が、親会社である当社に直接通報できるという制度を短期間で導入したのです。本件をばねに、さらに強い企業になってい

こうという富士フィルムグループの底力を表していると感じています。

—— コンプライアンスの強化への取り組みについてはいかがでしょう？

貝阿彌 全従業員を対象に実施したコンプライアンスに対する意識調査で、100%近い回答を得られたことを見ても、取り組みに対する徹底ぶりがわかります。従業員の意識が高まっている今こそ、しっかりと対応し、コンプライアンスの意識を真に浸透させていく必要があると感じています。内部通報制度に寄せられる相談の内容は、われわれ社外取締役にも報告されています。重大なリスクにつながりかねない小さな兆しを見逃さないよう、内容の精査や対応の議論などにもしっかりと関わっていきたいと考えています。

指名報酬委員会について

—— 当社は今年6月に取締役会の諮問機関としての指名報酬委員会を設置し、川田さんが当委員会の委員長に就任されましたが、どのような議論の場にしたいとお考えですか？

川田 当社の指名報酬委員会は、CEOのサクセッションプラン(後継者育成計画)および取締役の報酬等の手続きの透明性を強化し、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るもので、まさに今、具体的な議論を開始したところです。CEOのサクセッションプランについては、長期的な視点で取り組



むことが必要だと話しています。個人的には、その企業の伝統や文化、経営方針等、5年10年単位で中長期的に準備をして、柔軟な発想で幅広い人材を選出し、しっかり育てていかなければならないと思っています。本委員会のメンバーである、北村さんや古森会長とも議論を深めていきます。報酬については、その基準や算定方法は、その企業が属する業界や位置付け、ビジネスモデルや企業固有の文化など、さまざまな要素の中で決まっていくものだと思います。当委員会において、同業他社の事例も考慮して議論を充実させたうえで、報酬案に対する意見をまとめることで、報酬算定プロセスにおける透明性を高めていきたいと考えています。

富士フィルムグループに対する 課題や期待について

—— 富士フィルムグループに対する課題や期待について
お聞かせください。

川田 富士フィルムグループは、デジタル化の影響を受け、写真フィルムという、創業以来の主力製品の需要が急減するという、会社の存続を揺るがす危機に直面しましたが、大きく事業構造を転換し、企業として成長し続けています。これほど大きな変革を経験し、成功している例は世界的にもほとんどないと思いますし、実際、社外取締役として関わるなかで、社内に大きな活力を感じており、今後のさらなる成長を期待しています。ただし、成長・拡大には想定外の問題が付きものです。さまざまなリスクの可能性や、具体的な収益貢献も含めて、これまで以上に多様な視点で検討していく必要があると思いますので、私も社外取締役としてできる限りの貢献をしていきたいと思っています。

北村 社外取締役として昨年度1年間富士フィルムグループに関わり、個々の従業員がユニークで、会社の雰囲気も自由闊達だと感じています。人は自発的・自律的に何かやろうと思うと、誰かに言われてやる時の3倍の力が出るといわれています。そういう組織風土が、業態転換を大胆に行う中で培われてきたように思うので、さらなる成長に期待しています。



江田 私は、富士フィルムグループを知れば知るほど、事業を通じて新しい価値を生み出し、より良い未来を創っている会社なんだとワクワクし、その一員になれたことをうれしく思います。まだ、就任したばかりですが、すでに社内のスピード感を肌で感じており、またオープンな質問や意見が活発に出されている印象を受けています。事業環境の変化が激しい中で勝ち続けていくためには、過去にとられることなく、新たな挑戦を続けていかなければならず、大変なこともあると思います。それでも従業員一人ひとりが、そうした状況を前向きにとらえ、自己成長の機会とすることで会社の成長につながると信じています。

貝阿彌 私は、仕事において、日々情熱を持って働けるかどうかというのが重要だと考えています。情熱を持って働けるかどうかは、その仕事が社会に貢献できているかという点が大きいと思います。富士フィルムグループは写真フィルム中心の企業から今やヘルスケア領域を中心に幅広い事業領域でビジネスを展開する企業へと大転換しましたが、根幹だった写真領域でも新しい価値を生み出し続けています。また、ヘルスケアの分野でも新しい価値を創り出し、社会に大きく貢献していることはいまでもありません。富士フィルムグループは自信と情熱を持って事業活動に取り組み続け、成長できると確信しています。

企業価値の源泉

富士フイルムグループにおける、「技術力」「企業風土」「ブランド力」「人材」「グローバルネットワーク」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あり、企業価値の源泉です。ここでは、これらの5つの要素について詳しくご説明します。

技術力

「銀塩写真」領域で培った技術優位性

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



撮影

現像・プリント

カメラ

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

当社は創業後間もない時期からレンズの開発を行っており、「フジノン」ブランドとして現在も高い評価を得ています。また、カメラのハードウェア設計およびシステム設計にも独自の強みを有しています。

写真フィルム

均一な厚みのフィルムベースに、
機能性物質を何層も同時に
塗布する技術

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

カラーペーパー・ミニラボ

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

写真の現像・プリントにおいては、写真フィルムやカラーペーパーに塗布された多様な機能性物質の化学反応を精密にコントロールすることによって、高い色再現性と画像保存性を実現しています。またミニラボなどのプリント機器のシステム構築のための高いシステム設計技術も有しています。

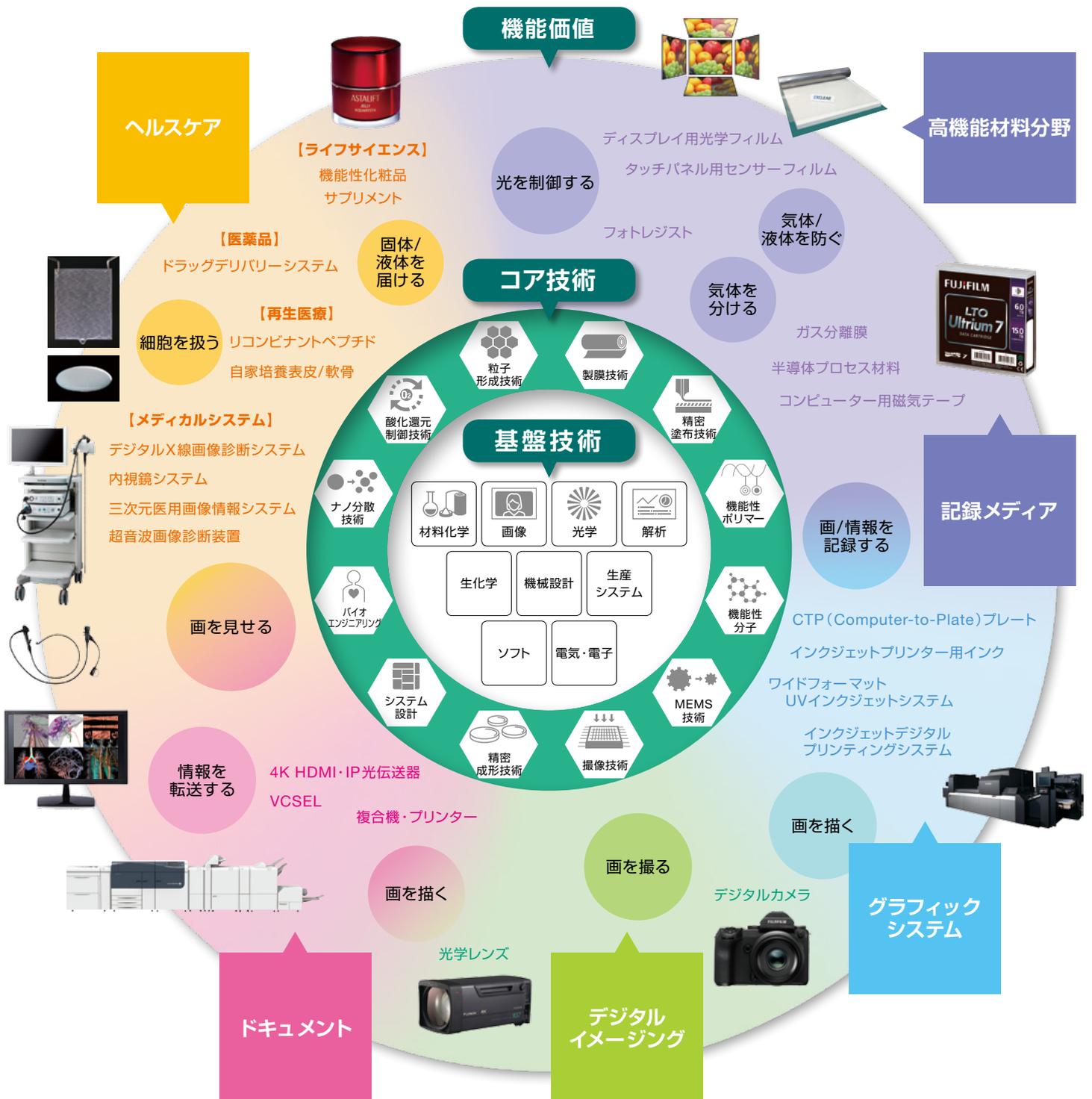
技術力

独自技術の応用展開

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、当社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さまざまな分野で応用し、新たな価値の創造に取り組んでいきます。



技術力

技術を「成長」へとつなげるために

研究開発の基本方針

当社は、2000年をピークに急速に市場が縮小した写真フィルムに代わる新たな事業の創出を目指し、事業構造転換とともにR&D改革を推進しました。新たな成長戦略構築のために、横軸に市場、縦軸に技術を取り、新規と既存の四象限に分けて、自社の技術の棚卸しを行いました。

この結果をもとに、自社の技術を活用でき、今後の市場拡大が見込め、競争力を持ち続けられるという3つの観点から、重点事業分野を選定し(→図1)、設備投資や研究開発投資を集中的に行いました。現在でも、R&Dのリソースを成長領域に重点的に投入しています(→図2)。

また、研究開発体制においては、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。

さらに、2015年8月には、事業戦略を担う経営視点を持ったメンバーと当社技術について熟知した技術視点を持ったメンバーからなる「イノベーション戦略企画部」を経営企画本部内に設立し、迅速かつ効果的な新規事業創出を加速しています。

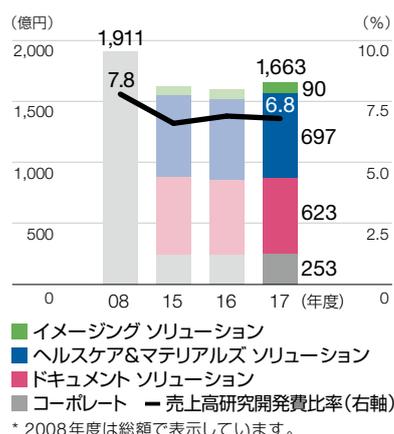
図1 事業構造転換時の重点テーマ選定

技術と市場を新規・既存に分けて四象限に分類・整理し、技術の棚卸しを行ったうえで重点テーマを選定。

	既存市場	新規市場
新規技術	<ul style="list-style-type: none"> ● 高画質デジタルカメラ ● 医用画像情報システム ● デジタルプリンティング機器 ● レーザー光源搭載内視鏡システム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 医薬品 ● 機能性化粧品 ● 超音波画像診断装置 ● 再生医療用材料
既存技術	<ul style="list-style-type: none"> ● PS版、CTP版 ● 写真フィルム ● コンパクトデジタルカメラ ● X線フィルム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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



図2 研究開発費/売上高研究開発費比率



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

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・欧で開設しています。オープン以来、3つの拠点合わせて約2,400社12,000名(2018年8月末時点)に來訪いただき、さまざまな形での協業が進んでいます。

また、富士ゼロックスでは、急激に変化する事業環境と多様化するお客さまの課題に応えるため、横浜の研究開発拠点に「お客様共創ラボラトリー」を設立。富士ゼロックス社内で取り組んだ経営課題解決の実践事例を紹介しながら、お客さまの経営課題をともに解決しています。

イノベーションを加速する高度なICT化に対応した情報基盤技術の強化

2016年4月には、ビッグデータ解析などの情報科学の最先端技術やソフトウェアの基盤技術の研究開発を行う「インフォマティクス研究所」を設立し、IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)といった高度なICT化に対応する体制を構築しています。さらに、同年10月に、これまで培ってきた技術と新たな技術を組み合わせ、グループ全体のICT活用を加速する「ICT戦略推進室」を設置しました。また、2018年10月に、アカデミアとの共創により次世代AI技術を開発する拠点FUJIFILM Creative AI Center「Brain(s)」(ブレインズ)を開設しました。当社はICTオープンイノベーション活動を積極的に展開し、社会課題を解決する革新的な製品・ソリューションを提供していきます。

企業風土

富士フィルムグループは、「オープン、フェア、クリア」な企業風土のもと、勇気を持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。

人権の尊重

「オープン、フェア、クリア」な企業風土の根幹を成すのはコンプライアンスであり、その中でも「基本的人権の尊重」は、最も重要な概念です。富士フィルムグループは、これを「富士フィルムグループ企業行動憲章・行動規範」において「3. あらゆる人権を尊重するために、国際的に宣言された基本的人権及び労働基本権を尊重・擁護する。また、いかなる強制労働や児童労働も排除する。」と明確化し、従業員に対して定期的に人権尊重や差別撤廃を目的とした研修会を開催しています。2018年6月にはこれらを基盤として「人権声明」を制定し、人権尊重がすべての事業活動の基盤であることを社内外に向けて宣言するとともに、人権侵害防止に向けた活動を推進するにあたっての基本姿勢を明示しています。

労働安全衛生と健康増進

従業員が安心して心身ともに健康で生き生きと働ける職場環境は、富士フィルムグループが持続的に成長・発展していくための基本条件です。事業活動においては、従業員の労働安全の確保を最優先し、生産現場を中心に「安全衛生教育プログラム」や労働災害未然防止への対策を実施しています。

健康増進については、グループ全体の健康経営をさらに強化していくため、2018年7月、当社人事部内に「健康推進グループ」を発足させました。今後は、従業員一人ひとりの定期健康診断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などを進めていきます。当社は、2016年度に引き続き2017年度も優良な健康経営を行う法人を顕彰する制度である「健康経営優良法人2018(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。



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のもとに、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。

当社は、グローバル規模での「ブランド調査」を実施し、「FUJIFILM」というブランドに対する定量的なデータ分析に基づいたブランド戦略を講じています。その一環として、2018年10月から、米国をはじめ世界各国で「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。写真フィルムの「FUJIFILM」から、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」当社の姿を正しく伝え、さらなるブランド力向上に努めていきます。



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、人材を企業価値の源泉の一つととらえ、長期的な視点でグローバル人材・基幹人材の育成に注力するとともに、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。

グローバル人材の育成

グローバル社会における多様性を前提に、自ら考えて行動し、次世代の事業の変革と成長を担う人材。富士フィルムグループは、そうしたグローバル人材・基幹人材の育成を最重要テーマとし、グループ全体を通してワールドワイドな視点で人材を育てる仕組みづくりを行っています。また、グループ共通のあるべき人材像や仕事の進め方をまとめた「富士フィルムウェイ」を国内外の従業員に浸透させる研修も実施しています。

富士フィルムでは、「グローバルなスキルとマインドの計画的育成」「グローバルに勝負できる力の創出」を基本としてグローバル人材の育成に取り組んでいます。海外赴任予定の日本人社員向けの計画的な事前研修のほか、若手に海外経験を持たせるための「海外トレーニー制度」「テーマ派遣制度」などの研修体系を整備しています。2017年度には、「グローバル高度専門技術者会議」を初めて開催し、各国の異なる専門分野の技術者が一堂に会して、グループが持つ技術や課題について議論しました。

富士ゼロックスでは、現地法人における幹部候補の育成に向けて、日本国内への長期業務研修制度や大学院への留学制度を導入しています。国内人材の育成においては、2018年1月に、若手社員を対象とした公募型の次世代リーダー育成プログラムをスタートさせ、将来の事業経営者に求められるグローバルリーダーシップの獲得に向けて、マインド醸成や語学力の強化、グローバルリーダーとの対話セッションなど「経験」の場づくりを強化しています。



ワールドワイドな人材活用の仕組み構築のために人事担当者会議を実施

ダイバーシティ

富士フィルムでは、多様な従業員が各自の能力を発揮し、効率的な働き方によって成果を出していくための変革活動「Work Style Innovation」を展開しています。業務改善による効率化に加えて、ITによる業務の見える化、RPA*を活用した業務プロセス改革にも取り組み、さらなる効率化を目指して活動を推進しています。また、ダイバーシティの一環として定年退職者再雇用や、障がい者雇用についてグループが一体となり中長期的な目標を掲げて推進しています。

富士ゼロックスでは、会社として重視する10の価値の一つに「多様性の尊重」を掲げて活動をしています。2017年度は、「オール富士ゼロックス女性活躍推進者会議」において時間短縮勤務者の業績評価や働きやすさに関する問題が提起されました。これに対する施策として、妊娠・出産・育児の各フェーズにおけるコミュニケーション・制度・評価について

体系的にまとめた「育児両立支援マネージャー向けガイド」を発行しました。「業績評価」に関して、短縮時間を考慮した適切な目標設定ガイドを明記するなど、成果をフェアに評価することで、仕事と育児との両立支援を目指しています。また、障がい者雇用においても積極的な採用活動、職場での理解促進を図っています。

* Robotic Process Automationの略
ソフトウェアロボットにより業務の自動化を行う

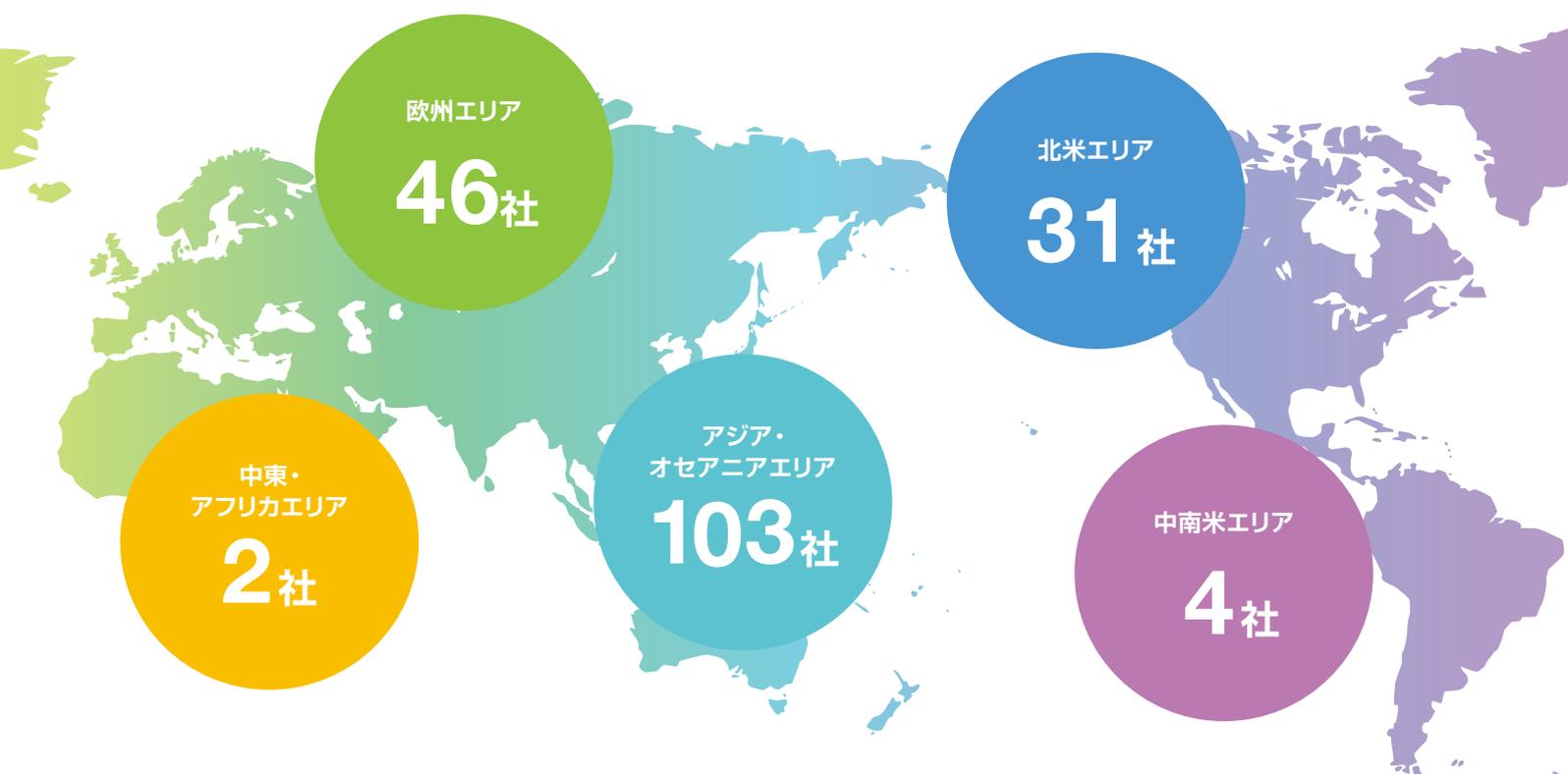


2015年から「オール富士ゼロックス女性活躍推進者会議」を定期的で開催し、国内の関連・販売会社共通の取り組みを推進

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、2017年度、海外連結売上高比率約59%（海外売上高：1兆4,269億円）、連結子会社283社を持つグローバル企業へ成長しています。

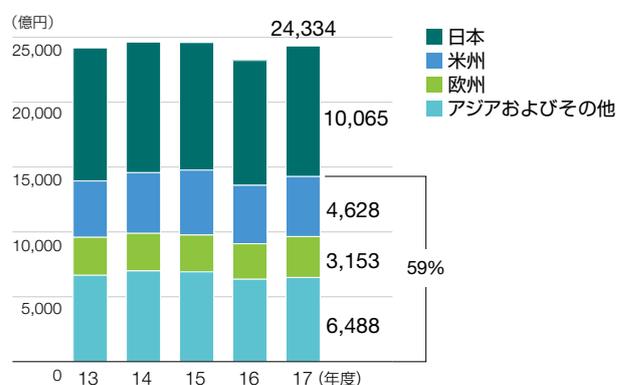
近年は、BRICsやトルコ、中東、東南アジアなどの新興国市場を最重点地域ととらえ、これらの地域に積極的に現地法人を設立し、販売体制を強化しています。



ワールドワイドの連結子会社



地域別連結売上高 (仕向地ベース)



富士フィルムグループのCSR

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、創業当時より当社は、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。

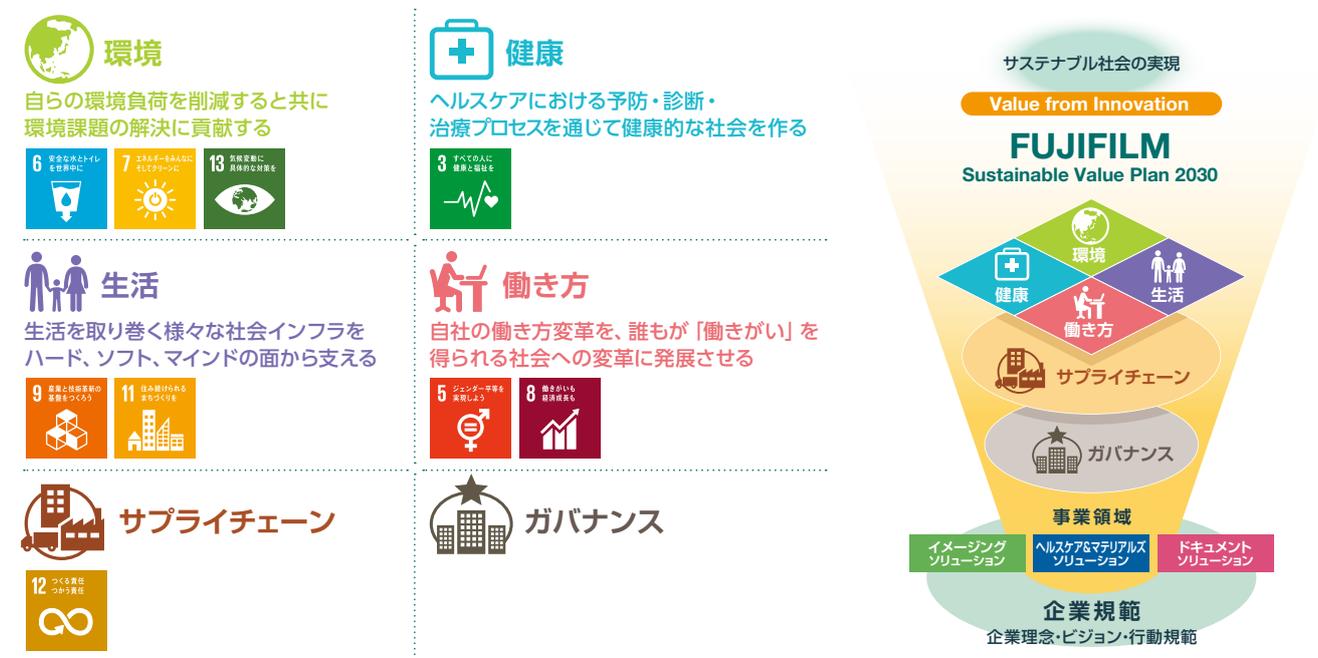
環境への配慮とステークホルダーからの信頼を富士フィルムグループのCSR活動における原点とし、現在では、「誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を実践することにより、社会の持続可能な発展に貢献する」という「富士フィルムグループのCSRの考え方」に則り、さまざまな活動に取り組んでいます。

Sustainable Value Plan 2030

当社は、CSR計画「サステナブルバリュープラン(Sustainable Value Plan) 2030」(以下、SVP2030)を2017年8月に発表しました。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って持続可能な社会の発展に貢献することを経営の根幹としてきました。「SVP2030」では、その考えをさらに進化させ、2030年度をゴールとする長期目標を策定、「事業活動を通じて地球規模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重点課題と主に貢献するSDGsの目標

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。



「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CO₂排出を30%削減(2013年度比)
- ◆ 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)
- ◆ 社会でのCO₂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資源投入原単位を30%改善(2013年度比)
- ◆ 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

SVP2030 重点課題に対する富士フィルムグループの2017年度における取り組みの一部をご紹介します

自らの環境負荷を削減すると共に環境課題の解決に貢献する



環境

詳細は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 P.15をご覧ください



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。

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

2017年度の活動

1. 気候変動への対応

2017年度、富士フィルムグループの製品ライフサイクル全体のCO₂排出量は、対前年度7%減となり、これは2030年度目標の基準年度である2013年度に対し15%削減と、着実にCO₂排出量削減を進めています。

また、製品・サービスを通じた社会でのCO₂排出削減への貢献量は463万トンで、2030年度目標に対する進捗率は9%と順調なスタートを切りました。大容量磁気テープ、複合機、医療ITシステムなど環境に配慮した製品・サービスを提供することで、CO₂排出削減にさらに取り組んでいます。

2. 水リスクへの対応

富士フィルムグループは、長年にわたり水使用量の削減、リサイクル利用に取り組んでいます。国際的な重要課題として水リスクへの関心が高まる中、さらなる水資源の削減・効率使用を進めています。2017年には、「水リスクや機会」に対する取り組みが認められ、CDP*が実施している水資源管理に関する調査「CDPウォーター2017」で最高評価となるAリストに選定されました。

* 企業が気候変動、水、森林の分野における環境影響を情報開示し管理することを、資産総額100兆米ドルにおよぶ機関投資家と協働で促している国際的な非営利団体

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作る



健康

詳細は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 P.24をご覧ください



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＝ユニバースヘルスカバレッジ(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られ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。

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

2017年度の活動

1. がん組織に薬剤を選択的に送達し、薬効を高めるリボソーム製剤の開発

富士フィルムグループは、アンメットメディカルニーズが高いがん・中枢神経系疾患・感染症領域に重点を置いた新薬開発に取り組むとともに、ドラッグ・デリバリー・システム(DDS)の技術開発を推進しています。DDS領域では、2018年5月に米国にて抗がん剤「FF-10832」の臨床第I相試験を開始、富士フィルム富山化学の医薬品生産拠点にリボソーム製剤の生産工場建設を決定しました。

2. 新興国の医療環境改善への取り組み

富士フィルムグループは、経済産業省や厚生労働省などが取り組む日本の医療技術・サービスの国際展開支援(アウトバウンド)への参画などを通じて、世界各地の医療技術の向上、人材育成、医療インフラの整備などのサポートを行ってきました。2018年1月にはサウジアラビア初の女性健診センター整備についての協力を同国と合意、覚書を締結するなど、健康診断の制度がない中東・アフリカ地域での検診システムの普及を推進しています。

生活を取り巻く様々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



生活

詳細は富士フイルムホールディングスサステナビリティレポート P.32をご覧ください



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。

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

2017年度の活動

1. 社会インフラの安全な維持管理を支援

2017年4月、医用画像診断システムで培った高精度な画像解析技術を活用した社会インフラ画像診断サービス「ひびみっけ」の提供を開始しました。社会インフラの老朽化に伴う、点検ニーズが高まる中、高度な技術・ノウハウを持つ検査員の確保が難しくなっています。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により、人手による点検業務を支援することで、大幅な効率化と精度向上に寄与します。

2. 人々の想いをつなぐ写真展を開催

日本最大級の参加型写真展「PHOTO IS 想いをつなぐ。50,000人の写真展」を開催。12年目の2017年は、出展作品数・会場数ともに過去最大規模となったことに加え、初めて海外でも開催しました。応募作品は、出展者が書き添えた“写真に込めた想い”とともに展示され、さらに、会場に設けられた『絆ポスト』を通じて、来場者が出展者への手書きのメッセージを届けることができます。今後も多様化するお客さまのニーズに応え、便利で付加価値の高い商品・サービスを提供するとともに、「撮る、残す、飾る、そして贈る」という写真本来の価値を伝え続けていきます。

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



働き方

詳細は富士フイルムホールディングスサステナビリティレポート P.36をご覧ください



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。

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

2017年度の活動

1. 働き方変革への取り組み

富士フイルムグループ各社では、働き方変革の取り組みを進めています。富士フイルムでは、2014年度から効率的な働き方で大きな成果を出す風土に変革する活動「Work Style Innovation」

に取り組むことで社員1人当たりの年間総労働時間が2014年度と比較して113時間減少しました。また、富士ゼロックスでは2013年度から働き方変革をスタートし、業務プロセスの改善や勤務制度の拡充をすすめたことで、社員1人当たりの年間総労働時間が2012年度と比較して143時間減少しました。

2. ダイバーシティに向けた取り組み

富士フイルムでは、自分の強みを生かし、効率的な働き方で大きな成果を出す風土に変革する活動「Work Style Innovation」を展開しています。2017年度は、これまでの業務改善による効率化に加えて、ITによる業務の見える化、RPA*を活用した業務プロセス開発に着手しました。さらなる効率化を進め、多様な働き方を求める人たちのニーズに応えます。富士ゼロックスでは、ワークライフバランスと生産性の向上の両立を目指して導入した育児・介護向け在宅勤務制度で、利用した社員の90%以上が「満足」との結果がでており、その利用者数は2014年度の129名から2017年度344名(男性:144名、女性:200名)に拡大しています。また、2018年4月には、新たに「時間単位有給休暇制度」を導入し、より柔軟な休暇の取得も可能としています。

* Robotic Process Automationの略。ソフトウェアロボットにより業務の自動化を行う



サプライチェーン

詳細は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 P.42をご覧ください

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からの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。

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り強化する

2017年度の活動

1. CSR調達活動の強化

富士フィルムグループでは、製品製造に携わる取引先が、CSR経営の重要性を理解し、当社とともに課題解決に取り組むことが重要だと考えています。

海外生産比率が高く、早くからCSRへの取り組み要請が強

かった電子電機業界に属する富士ゼロックスでは、2007年度から重点的にCSR調達の活動を開始。取引先とCSRの取り組みに関する相互合意評価の仕組みを導入しました。富士フィルムでは2017年度に、CSRの取り組みに関する調査対象地域を従来の日本と中国から北米拠点の調達先まで拡大しました。包括的なサプライチェーン管理システムの導入により、北米拠点の90%の取引先に対して調査を実施しました。

2. サプライチェーンにおける生物多様性の保全

ドキュメント事業における重要商材の一つである「用紙」については、「地域住民の権利保護」と「企業倫理」に加えて、「保護価値の高い森林の保護」や「森林生態系への配慮」を調達基準に定め、2012年から定期的に調達先の監査を行うなど、森林資源の持続性や地域社会との調和に配慮した用紙の安定調達を継続しています。国内外の関連企業や調達先企業を巻き込んだ取り組みが評価され、2017年度「グリーン市場拡大のためのグリーン購入大賞(第18回)」優秀賞(グリーン購入ネットワーク主催)を受賞しました。さらに、「森林資源の持続可能な管理を保証する森林認証制度」を支持する「SDGsとFSC®*認証に関するバンクーバー宣言」にも参加しています。

* Forest Stewardship Council® (森林管理協議会)の略。責任ある森林管理を世界に普及させることを目的とする独立非営利団体で、国際的な森林認証制度を運営している



ガバナンス

詳細は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 P.47をご覧ください

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。

重点課題

- ▶ オープン、フェア、クリアな企業風土を
さらに浸透させることで、
ガバナンス体制を改善・堅持する

2017年度の活動

徹底的、かつ継続的にガバナンスを強化するため、ガバナンス強化委員会を設置。包括的なプロジェクト体制を整備し、5つのテーマ別プロジェクト(グループ会社管理強化、経理強化、監査強化、コンプライアンス強化、ITガバナンス強化)を発足させ、グループ会社ガバナンスおよび業務管理プロセスを強化しました。また、全従業員に向けてコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス教育を強化・再徹底しました。2017年11月には、国内外の全従業員が直接富士フィルムホールディングスに通報できる内部通報窓口「富士フィルムホールディングスホットライン」を設置し、コンプライアンスの維持・向上を推進しています。

また、コーポレート・ガバナンス体制については、2018年6月の株主総会にて、再任となる3名の社外取締役に加え、新たに女性社外取締役を選任しました。これにより、取締役10名のうち4名が社外取締役となり、取締役会の意思決定の透明性向上や審議のさらなる充実を図ります。

事業活動

富士フィルムグループは、
「イメージング ソリューション」
「ヘルスケア&マテリアルズ ソリューション」
「ドキュメント ソリューション」という、
3つの事業分野でビジネスを展開しています。
ここでは、各分野の事業活動の状況についてご説明します。

2017年度富士フイルムグループ TOPICS

2017年度における富士フイルムグループの主なトピックスをご紹介します。

バイオCDMO*事業

米国拠点においてバイオ医薬品の生産能力を増強、新生産棟が稼働

FUJIFILM Diosynth Biotechnologies Texas (米国テキサス州)において最新の製造管理・品質管理規則に対応した生産棟が完成し、2018年1月に稼働を開始しました。バイオ医薬品は、副作用が少なく高い効果が期待できることから、市場が大きく伸長する中、当社は、本事業領域で今後も成長戦略を積極的に進めるとともに、高品質な医薬品の安定供給を通じて医薬品産業のさらなる発展に貢献します。

* Contract Development & Manufacturing Organizationの略。開発受託および製造受託を行う組織を指す。薬剤開発初期の細胞株開発からプロセス開発、安定性試験、治験薬の開発・製造、市販薬の製造までの幅広いサービスを、製薬企業などに対して提供する組織



稼働した新生産棟

グラフィック/ドキュメント事業

印刷市場向けインクジェットデジタルプレスの販売機能を統合

富士フイルムと富士ゼロックスは2017年10月、両社の国内印刷市場向けインクジェットデジタルプレスの販売機能を、富士フイルムの販売会社の一つである富士フイルムデジタルプレスに統合しました。両社の豊富な製品ラインアップをトータルで提供するなど強い提案力と販売力を備えた販売体制の構築により、デジタル化が進む印刷市場において最適な製品・ソリューションを提供していきます。



インクジェットデジタルプレス
「Jet Press 750S」

医薬品事業

富士フイルム富山化学の医薬品生産拠点に新工場を建設

富士フイルム富山化学の医薬品生産拠点に約40億円を投資し、最先端ICT技術と先進的な生産システムなどを備えた新工場を建設します。新工場では、抗がん剤「FF-10832」など、独自技術を生かしたリポソーム製剤の治験薬製造や商業生産を行い、高品質なリポソーム製剤を安定的に供給していきます。新工場は、2020年2月に稼働を開始する予定です。なお、2018年10月1日付で低分子医薬品の研究・開発・製造・販売を行う富山化学工業と放射性医薬品の研究・開発・製造・販売を行う富士フイルムRIファーマを統合し、富士フイルム富山化学としてスタート。診断薬や治療薬の新薬開発を加速させます。



新工場の外観(イメージ)

再生医療事業

培地のリーディングカンパニーを買収

2018年6月、細胞培養に必要な培地のリーディングカンパニーであるIrvine Scientific Sales Company (米国カリフォルニア州)とアイエスジャパンの全株式を約800百万米ドルで取得する契約を締結し、連結子会社化しました。

抗体医薬品を中心としたバイオ医薬品の需要増加、細胞を用いた治療ニーズの急拡大に伴い、培地市場は、今後も年率約10%の伸長が見込まれています。

本買収を通じて「培地事業の成長加速」ならびに「バイオCDMO、再生医療、試薬事業でのグループシナジーの最大化」を目指し、ヘルスケアビジネスの成長を加速していきます。

「培地」とは

細胞の生育・増殖のための栄養分などを含んだ液状や粉末状の物質。バイオ医薬品や再生医療製品などの研究開発や製造における細胞培養に必要不可欠なもの。



Imaging Solutions

イメージング ソリューション

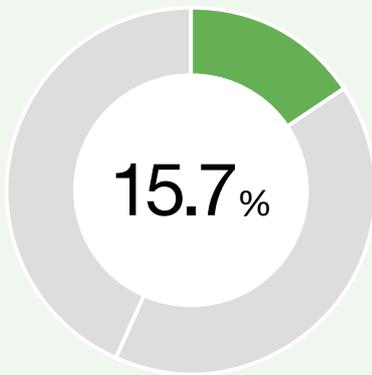
フォトイメージング

「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

売上構成比



売上高



営業利益/営業利益率



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
- ・一眼レフカメラユーザーのミラーレスカメラへの切替加速
- ・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

2017年度の概況

連結売上高は、電子映像事業が大きく売上を伸ばし、3,830億円(前年度比12.1%増)となりました。

営業利益は、各事業の収益性改善などにより、560億円(前年度比52.0%増)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インスタントフォトシステムを中心に売上が増加しました。このほか付加価値プリントビジネスが堅調に推移しており、売上の拡大に貢献しています。

光学・電子映像事業の電子映像分野では、「FUJIFILM X-H1」などのミラーレスデジタルカメラなどが好調に推移し、売上が増加しました。光学デバイス分野では、車載用やプロジェクター用など各種産業用レンズや、シネマカメラ用レンズ「MK レンズ」シリーズの販売が好調に推移し、売上が増加しました。

フォトイメージング

売上高 **2,554** 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 SQ6

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」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を中心に売上が増加
- ハイブリッドインスタントカメラ「instax SQUARE SQ10」、スマートフォン用プリンター「instax SHARE SP-3」、スクエアフォーマットフィルムの販売が好調に推移
- スマートフォン向けプリント注文アプリ「超簡単プリントアプリケーション」の展開により新たなプリント需要を開拓
- 写真を壁に飾って楽しめる「WALL DECORプリントサービス」、写真を自動的にレイアウトするフォトブック「Year Album」、店頭での即時仕上げが可能なフォトブック「PhotoZINE」などの各種付加価値プリントサービスが成長を続け、売上の拡大に貢献

光学・電子映像

売上高 **1,276** 億円

主な製品・サービス

▶ デジタルカメラ「Xシリーズ」

▶ 大型センサー搭載中判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

▶ セキュリティ用レンズ

▶ 車載用レンズ

▶ プロジェクター用レンズ



FUJINON UA107x8.4



FUJIFILM X-H1



FUJIFILM GFX 50S

業績のポイント・主な取り組み

電子映像分野

- フラッグシップモデルの「FUJIFILM X-H1」、小型軽量ボディの「FUJIFILM X-A5」を中心としたXシリーズの販売が好調に推移
- 大型センサー搭載中判ミラーレスデジタルカメラ「FUJIFILM GFX 50S」および各種交換レンズの販売が好調に推移

光学デバイス分野

- 車載用やプロジェクター用など各種産業用レンズ、シネマカメラ用レンズ「MKレンズ」シリーズの販売が好調に推移
- 24倍の高倍率ズームを備え、小型軽量と4K高画質を両立した放送用レンズ「UA24×7.8BE」を発売

事業 トピックス

イメージング

インスタントフォトビジネス の拡大



2017年5月に、ハイブリッドインスタントカメラ「instax SQUARE SQ10」を発売。instaxシリーズで初めてデジタル機能を搭載し、プリント前の画像編集・加工を可能にしました。フィルムにはSNSなどで親しまれているスクエアフォーマットを採用。SQ10以外にも、スクエアフォーマットを採用したインスタントカメラ「instax SQUARE SQ6」やスマートフォン用プリンター「instax SHARE SP-3」などのラインアップを展開しています。

インスタントフォトシステムは、欧米での拡販に加えて新興国にもすそ野が広がっており、若年層を中心に世界中で多くの方にご利用いただいています。

インスタントフォトシステム「instax」の世界を広げ、新たな使い方提案をすることで、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。



Healthcare & Material Solutions

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

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

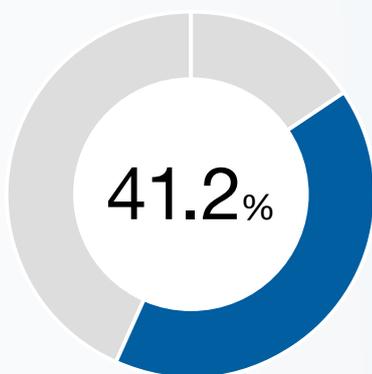
記録メディア

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

グラフィックシステム

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、製版フィルム・CTP (Computer-to-plate)版などを提供

売上構成比



売上高



営業利益/営業利益率



ヘルスケア

事業機会

- ・高齢化の進展や医療従事者の不足などによる、診療支援や業務効率化に貢献する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
- ・再生医療製品の提供を通じた再生医療の普及
- ・健康寿命や生活習慣病など健康に対する意識の高まり

リスク

- ・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への対応強化
- ・創薬難易度の上昇
- ・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

事業機会

- ・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
- ・スマートフォンやデータセンターの増加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

- ・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

2017年度の概況

連結売上高は、メディカルシステム事業、電子材料事業などで大きく売上を伸ばし、1兆26億円(前年度比11.5%増)となりました。

営業利益は、各事業の収益性の向上などにより、928億円(前年度比11.8%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)システム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などを受け、売上は減少したものの、バイオCDMO事業では、医薬品のプロセス開発・製造受託が好調に推移しました。再生医療事業では、ジャパン・ティッシュ・エンジニアリングの自家培養表皮「ジェイス®」の受注が好調に推移し、売上に貢献しました。また、ライフサイエンス事業も増収となりました。

ディスプレイ材料事業では、タッチパネル、有機EL関連など新規分野の製品販売が伸長しました。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」などの販売が好調に推移しました。電子材料事業は、フォトリソトロン周辺材料の先端製品を中心に売上が大幅に増加しました。ファインケミカル事業では、紙おむつなど日用品に使用される高吸水性樹脂の原料となる重合開始剤などの高機能化成品の売上が増加しました。

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製品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による販売減などにより、売上が減少しました。インクジェット事業では、インクおよび産業用インクジェットヘッドの販売が好調に推移しました。

ヘルスケア

売上高 **4,430** 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「FCR」「DR」
- ▶ 医用画像情報システム「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「SYNAPSE」



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
- 小型化と従来機比約1/5の軽量化を実現した超軽量移動型デジタルX線撮影装置「FUJIFILM DR CALNEO AQRO」の販売が好調に推移
- 前方視認性に優れる支柱昇降タイプのX線DR回診車「FUJIFILM DR CALNEO Go PLUS version」が医療現場で高い評価を獲得
- 医用画像情報システム(PACS)「SYNAPSE」を中心としたITシステムの販売が好調に推移
- 内視鏡分野では、当社独自のレーザー光源搭載の内視鏡システム「LASEREO」シリーズの国内外での販売が好調に推移
- 超音波診断分野では、臨床処置現場で求められる操作性・堅牢性などのニーズに応えた製品群の販売が、日米欧をはじめアジアや中東地域などで伸長
- 体外診断(IVD)分野は、2017年4月に和光純薬工業(現 富士フイルム和光純薬)の臨床検査薬事業を連結対象に加え、売上が大幅に増加

医薬品・バイオCDMO

主な製品・サービス

- ▶ 低分子医薬品
- ▶ バイオCDMO
- ▶ 放射性医薬品



バイオ医薬品製造用の培養槽

業績のポイント・主な取り組み

- 低分子医薬品において後発医薬品の影響などを受け、売上は減少
- バイオCDMO事業では、医薬品のプロセス開発・製造受託が好調に推移。米国テキサス拠点に新たに建設した生産棟が2018年1月に稼働開始。さらに、米国拠点のバイオ医薬品の生産能力増強や、英国の生産プロセス開発拠点の追加設備投資の前倒しを決定
- 2018年5月に、診断薬と治療薬の新薬開発を加速するため、富山化学工業を完全子会社化し、富士フイルムRIファーマと2018年10月に統合することを決定

再生医療

主な製品・サービス

- ▶ 創薬支援用iPS細胞
- ▶ リコンビナントペプチド
- ▶ 自家培養表皮・軟骨



自家培養表皮「ジェイス®」

業績のポイント・主な取り組み

- 2016年12月より先天性巨大色素性母斑に適応対象を拡大したことにより、自家培養表皮「ジェイス®」の受注が好調に推移し、売上に貢献
- 2018年3月に培地のリーディングカンパニーIrvine Scientific Sales Companyとアイエスジャパンの買収を発表、6月に連結子会社化。培地事業を拡大するとともに再生医療分野の研究開発を加速し、医薬品のCDMO事業拡大への貢献などシナジーを最大化していく

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
BBクリーム



アスタリフト
ホワイト
ブライトローション

業績のポイント・主な取り組み

- 美白化粧品「アスタリフト ホワイトブライトローション」などの美白シリーズ、機能性表示食品「メタバリアS」などの販売が好調に推移し、売上が増加
- ベースメイクシリーズの新たなラインアップ「アスタリフト BBクリーム」の販売が堅調に推移

高機能材料

売上高 **2,674** 億円

ディスプレイ事業

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/タッチパネル向け材料

偏光板保護フィルム
「フジタック」



業績のポイント・主な取り組み

- 既存TACフィルムは、在庫調整の影響を受け、売上が減少したものの、タッチパネル関連、有機EL関連など新規分野の製品販売が伸長

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
- ▶ タッチパネル用材料

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

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」、工業用X線フィルムや圧力測定フィルム「プレスケール」の販売が好調に推移

- 洋紙事業とプリンターシステム事業の譲渡などにより売上が減少

電子材料

- 先端フォトレジストや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モザイクなどの販売が好調で、売上が大幅に増加

ファインケミカル

- 紙おむつなど日用品に使用される高吸水性樹脂の原料となる重合開始剤などの高機能化成品の売上が増加

- 2018年4月1日に和光純薬工業と富士フィルムファインケミカルズを統合、「富士フィルム和光純薬」としてスタート

記録メディア

売上高 **404** 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 7 データカートリッジ」

業績のポイント・主な取り組み

- 高容量データストレージ用磁気テープ製品の在庫調整などの影響で売上が減少
- 「dternity」などのアーカイブサービスを提供することで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

売上高 **2,509** 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



ワイドフォーマット
UVインクジェットプリンター
「Acuity Select」シリーズ

業績のポイント・主な取り組み

- 製版・刷版材料の総需要減による販売減などにより売上が減少したが、環境負荷を低減する「完全無処理サーマルCTPプレート」の販売が伸長
- 新たなCO₂排出量削減活動「グリーン・グラフィック・プロジェクト」を発表
- 富士フイルムと富士ゼロックスのインクジェットデジタルプレスの販売機能を再編し、提案力と販売力を強化した販売体制を構築
- インクおよび産業用インクジェットヘッドの販売が好調

事業 トピックス

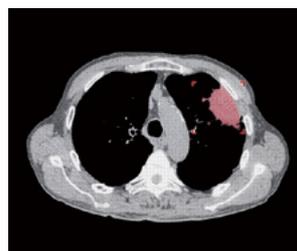
ヘルスケア&
マテリアルズ

医療IT分野におけるAI/IoTの活用

医用画像情報システム(PACS)は、CT・MRI・DRなどの医用画像診断装置で撮影した診断画像をサーバーに保管し、医師がそれらの画像を院内の端末に表示して、読影診断するためのシステムです。画像診断装置の高性能化に伴い、撮影される画像数は大幅に増加しており、医師が効率的に読影・診断できるソリューションが求められています。

現在、写真分野で長年培ってきた画像処理技術・認識技術などに、深層学習を組み合わせ、画像診断を強力に支援するAI技術やソリューションの研究開発を進めています。

ビッグデータ化する診療情報に対して、今後、AI技術を活用し、医療現場のさまざまなニーズに応える幅広い製品・サービスを開発・提供することで、さらなる診断の効率化と医療の質の向上、人々の健康の維持増進に貢献していきます。



<AI技術活用イメージ>
画像上の病変を自動的に検出し(赤色部分)、見逃しリスクの低減につなげる



Document Solutions

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

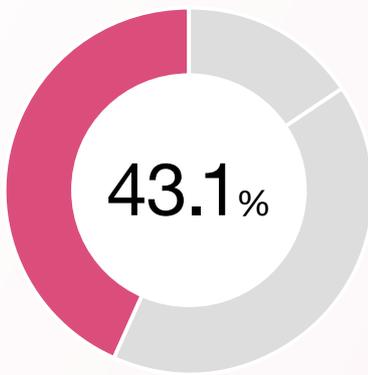
プロダクションサービス

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

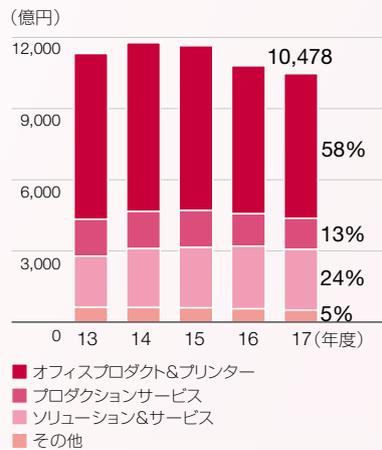
ソリューション&サービス

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

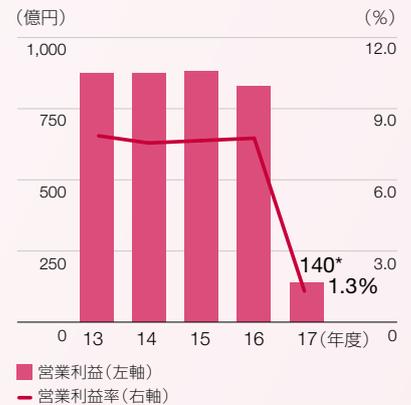
売上構成比



売上高



営業利益/営業利益率



* 2017年度の営業利益は、構造改革費用等一時費用を除くと840億円となりました。

事業機会

- 中国・東南アジアなどの新興国市場におけるオフィス機器・サービス関連需要の拡大
- 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

- デジタル化のさらなる進展に伴う、オフィス機器を使用した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

2017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やオセアニア地域での販売減少などにより、1兆478億円(前年度比3.1%減)となりました。

営業利益は、構造改革費用などの一時費用(700億円)が発生したことにより、140億円(前年度比83.1%減)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、国内やオセアニア地域で複合機の販売台数が減少しましたが、中国での販売や欧米向け輸出が好調で全体の販売台数は対前年でやや増加しました。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の縮小により販売台数が減少しました。

プロダクションサービス事業は、年間の販売台数が減少しました。

ソリューション&サービス事業は、業種業務別ソリューションの販売が好調に推移したものの、仕入製品の会計処理の変更により、売上高は対前年度で減少しました。

オフィスプロダクト&プリンター

売上高 **6,100** 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-V1 C7771」



業績のポイントと主な取り組み

- 国内やオセアニア地域で複合機の販売台数が減少
- 中国での販売が引き続き堅調だったことや、欧米向けの新製品が好調で輸出が増加し複合機全体の販売台数は対前年度でやや増加
- 低採算のローエンドプリンタービジネスの縮小により、プリンターの販売台数が減少

プロダクションサービス

売上高 **1,310** 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」

業績のポイントと主な取り組み

- 年間の販売台数は減少
- 2017年11月に発売したカラー・オンデマンド・パブリッシング機「Iridesse™ Production Press」の販売が好調に推移
- 2018年2月にはモノクロ高速プロダクションプリンターのラインアップを一新し、オフィス市場、グラフィックアーツ市場から基幹出力業務まで幅広い業務を支援

ソリューション&サービス

売上高 **2,562** 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)

業績のポイントと主な取り組み

- 図面管理ソリューションなどの業種業務別ソリューションの販売が好調に推移
- 既存のビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)契約に対する売上が堅調に推移
- 仕入製品の会計処理の変更により、全体の売上が対前年度で減少

事業 トピックス

ドキュメント

新たな価値提供戦略

「Smart Work Innovation」に基づく 新サービスを提供

2018年3月、富士ゼロックスはお客様の働き方変革を支援するソリューション・サービスとして、新たな価値提供戦略「Smart Work Innovation」を策定しました。

これまで、複合機を通じてお客様の業種・業務に合ったソリューション・サービスを提供してきた強みに加えて、永年にわたり研究を続けてきた「Document AI^{*1}」やIoT、IoH^{*2}を活用することで、さらなる生産性向上や創造的な働き方への変革支援、企業競争力の強化を実現します。

2018年4月に、「高精度データエントリーサービス」「図面情報抽出サービス」「専門知識体系化サービス」を、同年7月に「クラウドセキュリティーサービス」の提供を開始しました。今後、「行動分析最適化サービス」など、順次ソリューション・サービスの提供を拡大していきます。

^{*1} オフィスに蓄積するドキュメント(文書)から「価値ある知」を抽出し、業務での利活用を実現する富士ゼロックス独自の人工知能技術

^{*2} Internet of Human

Smart Work Innovationの全体構想

Document AI

情報を体系化し活用する
分散し活用が困難な情報を、人が理解できる意味のある情報で提供、創造性の発揮を支援

次世代セキュリティ

情報を守る
オフィス機器に加え、クラウド/IoT機器もカバーしたクラウドセキュリティ基盤を提供

IoH Intelligent Portal

情報を集め、利用する
オフィス中にあるデータを収集し、ドキュメントやモノに埋もれていた重要な情報を取り出す「Intelligent Portal」。さまざまな形態で情報活用のPortalとしてオフィスに価値を提供

財務情報/非財務情報 業績ハイライト

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
売上高:				
国内	¥1,259,506	¥1,134,192	¥1,059,395	¥1,024,839
海外	1,587,322	1,300,152	1,122,298	1,182,431
合計	2,846,828	2,434,344	2,181,693	2,207,270
売上原価	1,692,758	1,511,242	1,316,835	1,306,338
営業費用:				
販売費及び一般管理費	759,139	694,740	588,109	572,156
研究開発費	187,589	191,076	175,120	165,306
構造改革費用前営業利益	—	—	101,629	163,470
構造改革費用	—	—	143,741	31,715
営業利益(損失)*1	207,342	37,286	(42,112)	131,755
受取利息及び配当金	13,462	10,012	6,138	5,148
支払利息	(7,380)	(7,037)	(4,577)	(5,435)
税金等調整前当期純利益(損失)	199,342	9,442	(41,999)	115,121
当社株主帰属当期純利益(損失)*2	104,431	10,524	(38,441)	64,638

設備投資額*3	¥ 170,179	¥ 112,402	¥ 77,913	¥ 89,932
減価償却費(有形固定資産のみ)*3	159,572	149,912	135,103	106,755
営業活動によるキャッシュ・フロー	298,110	209,506	314,826	200,505
期中平均株式数(単位:千株)	508,354	498,837	488,608	486,297

財務状態:

総資産	¥3,266,384	¥2,896,637	¥2,827,428	¥2,698,004
社債及び長期借入金	256,213	253,987	140,269	118,176
株主資本	1,922,353	1,756,313	1,746,107	1,711,329
従業員数(単位:人)	78,321	76,252	74,216	78,862

1株当たり金額(単位:円/米ドル):

当社株主帰属当期純利益(損失)*2, 4	¥ 205.43	¥ 21.10	¥ (78.67)	¥ 132.92
配当金*5	35.00	30.00	25.00	30.00
株主資本*6	3,811.19	3,594.52	3,573.66	3,552.79
期末株価	3,530	2,125	3,220	2,576

株価指標/財務指標:

株価純資産倍率(PBR)(単位:倍)*7	0.93	0.59	0.90	0.73
株価収益率(PER)(単位:倍)*7	17.18	100.71	—	19.38
株主資本利益率(ROE)(単位:%)	5.4	0.6	(2.2)	3.7
総資産利益率(ROA)(単位:%)	3.2	0.3	(1.3)	2.3

環境情報:

製品ライフサイクル全体でのCO ₂ 排出量(単位:千t-CO ₂)*8	5,549	5,004	4,450	4,824
水使用(投入)原単位(投入量/売上高)(単位:千t/億円)	1.98	2.29	2.42	2.43

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

*9 表示されている米ドル金額は、便宜上、2018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=106円で日本円から換算したものです。

						百万円	千米ドル ^{a)}
2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度
¥1,001,814	¥ 991,426	¥1,025,256	¥1,006,533	¥ 983,703	¥ 962,711	¥1,006,512	\$ 9,495,396
1,179,182	1,208,114	1,392,839	1,456,854	1,476,680	1,359,452	1,426,853	13,460,878
2,180,996	2,199,540	2,418,095	2,463,387	2,460,383	2,322,163	2,433,365	22,956,274
1,316,237	1,353,835	1,503,046	1,511,744	1,491,758	1,391,519	1,463,354	13,805,227
582,114	569,161	621,343	626,947	624,972	598,131	673,001	6,349,066
173,385	168,160	165,245	160,281	163,027	160,232	166,331	1,569,160
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
109,260	108,384	128,461	164,415	180,626	172,281	130,679	1,232,821
5,042	4,764	6,219	5,858	6,206	5,404	6,262	59,076
(3,991)	(4,934)	(4,183)	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(43,113)
85,849	112,883	144,740	188,966	182,242	194,775	197,807	1,866,104
42,762	50,847	71,558	110,940	116,402	131,506	140,694	1,327,302
¥ 90,946	¥ 76,660	¥ 67,004	¥ 56,127	¥ 74,143	¥ 71,805	¥ 67,483	\$ 636,632
96,580	93,549	90,950	65,294	65,831	58,870	66,526	627,604
137,309	202,099	296,589	267,778	223,479	288,619	261,152	2,463,698
481,699	481,715	481,915	482,050	465,556	443,874	436,098	
¥2,734,328	¥3,035,901	¥3,191,847	¥3,501,950	¥3,311,970	¥3,533,189	¥3,492,940	\$32,952,264
20,334	317,592	314,968	313,045	310,388	434,843	412,502	3,891,528
1,708,937	1,850,723	1,990,986	2,195,539	2,014,826	2,043,559	2,079,134	19,614,472
81,691	80,322	78,595	79,235	78,150	78,501	77,739	
¥ 88.77	¥ 105.55	¥ 148.49	¥ 230.14	¥ 250.03	¥ 296.27	¥ 322.62	\$ 3.04
35.00	40.00	50.00	60.00	65.00	70.00	75.00	0.71
3,547.68	3,840.79	4,130.91	4,552.91	4,472.45	4,668.26	4,832.62	45.59
1,941	1,836	2,771	4,277	4,451	4,348	4,245	40.05
0.55	0.48	0.67	0.94	1.00	0.93	0.88	
21.87	17.39	18.66	18.58	17.80	14.67	13.16	
2.5	2.9	3.7	5.3	5.5	6.5	6.8	
1.6	1.8	2.3	3.3	3.4	3.8	4.0	
5,150	4,861	4,681	4,796	4,408	4,288	3,984	
2.53	2.43	2.07	2.00	1.95	1.95	1.81	

財務分析と評価

経済環境

2017年度の世界経済を概観すると、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、消費や設備投資の増加により、緩やかな回復基調が継続しました。中国や他のアジア地域の景気は持ち直しの動きが続きましました。日本では、雇用・所得環境の改善により、緩やかな回復基調が続きましました。

なお2017年度の円為替レートは、対米ドルで111円、対ユーロで130円となりました。

業績概要

こうした経済環境の中、富士フイルムグループは、事業構造の転換で確立した強靱な経営基盤から生み出す利益を効率的に活用して安定成長できる事業ポートフォリオを構築してきました。これらをさらに深化させ、持続的な成長を実現するために2017年8月に中期経営計画「VISION2019」(2017年度～2019年度の3ヵ年計画)を策定しました。

2017年度における連結売上高は、電子映像事業、メディカルシステム事業、電子材料事業などで売上を伸ばし、前年度比4.8%増の2兆4,334億円となりました。

営業利益は、ドキュメントソリューションで実施した構造改革などの一時費用(700億円)が発生したことにより、同24.1%減の1,307億円となりました。

当社株主帰属当期純利益

税金等調整前当期純利益は前年度比1.6%増の1,978億円、当社株主帰属当期純利益は同7.0%増の1,407億円となりました。

利益配分に関する方針

配当については、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M&A、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うえで決定します。また、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。

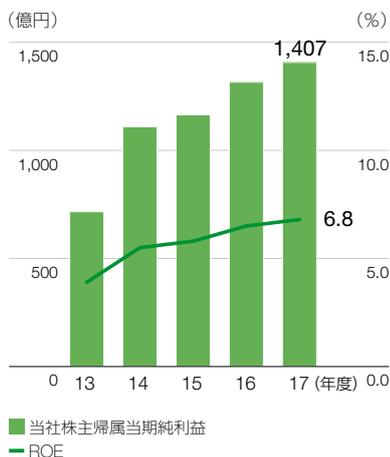
2017年度の年間配当金は、中間配当金1株当たり37円50銭と合わせ、75円としました。

2018年度見通し(2018年5月10日時点)

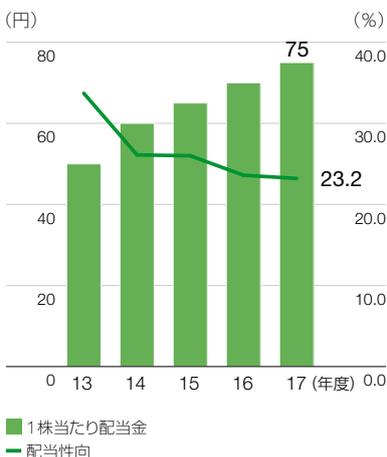
2018年度の連結売上高は、富士フイルムグループの重点事業である「ヘルスケア・高機能材料の成長加速」「ドキュメント事業の抜本的強化」に加え、各事業における収益性の改善などにより、前年度比3.1%増の2兆5,100億円、営業利益は同53.0%増の2,000億円、税金等調整前当期純利益は同3.6%増の2,050億円、当社株主帰属当期純利益は同7.6%減の1,300億円を見込んでいます。

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250億円、構造改革の効果として270億円を見込んでいます。

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(2018年5月10日時点)

(億円)	2017年度実績	2018年度見通し	増減率 (%)
売上高	¥24,334	¥25,100	3.1
営業利益	1,307	2,000	53.0
税金等調整前当期純利益	1,978	2,050	3.6
当社株主帰属当期純利益	1,407	1,300	-7.6
為替レート(米ドル)	111円	110円	1円高
為替レート(ユーロ)	130円	130円	—

2017年度 セグメント別業績

●イメージングソリューション

電子映像事業が大きく売上を伸ばし、また各事業の収益性改善などを受け、増収増益となりました。

イメージングソリューション					
(百万円)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高					
外部顧客に対するもの	¥373,624	¥360,266	¥352,922	¥341,744	¥382,961
セグメント間取引	2,371	2,391	2,910	2,586	2,315
合計	375,995	362,657	355,832	344,330	385,276
営業利益	3,581	20,347	32,013	36,847	56,025
営業利益率(%)	1.0	5.6	9.0	10.7	14.5
総資産	322,340	322,103	314,766	365,939	341,534
減価償却費	13,497	11,078	12,865	11,095	13,254
設備投資	9,260	7,909	10,167	10,333	9,427

●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、電子材料事業などで大きく売上を伸ばし、また収益性の改善により増収増益となりました。

*従来インフォメーションソリューションとして開示してきた事業分野を2017年度決算よりヘルスケア&マテリアルズソリューションに名称を変更いたしました。当該変更は名称変更のみであり、セグメント情報に与える影響はありません。

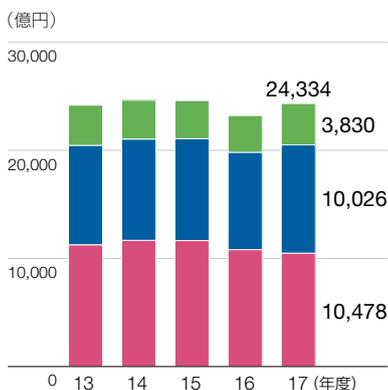
ヘルスケア&マテリアルズソリューション					
(百万円)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高					
外部顧客に対するもの	¥ 919,599	¥ 936,177	¥ 942,100	¥ 899,543	¥1,002,602
セグメント間取引	1,442	2,176	1,830	1,198	940
合計	921,041	938,353	943,930	900,741	1,003,542
営業利益	69,072	87,280	90,701	82,969	92,796
営業利益率(%)	7.5	9.3	9.6	9.2	9.2
総資産	1,333,087	1,454,108	1,457,622	1,542,355	1,725,703
減価償却費	68,816	51,184	51,990	49,088	57,503
設備投資	32,424	29,353	39,273	40,139	42,668

●ドキュメントソリューション

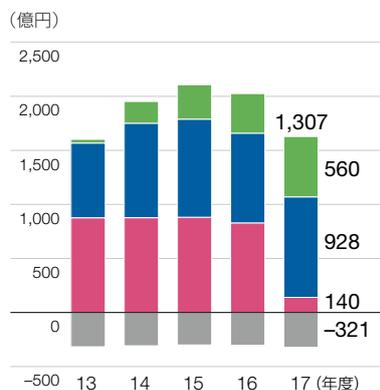
低採算のローエンドプリンタービジネスの縮小やオセアニア地域での販売減少などにより減収になりました。また、構造改革費用などの一時費用の発生があり、営業利益は大幅な減益となりました。

ドキュメントソリューション					
(百万円)	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高					
外部顧客に対するもの	¥1,124,872	¥1,166,944	¥1,165,361	¥1,080,876	¥1,047,802
セグメント間取引	9,525	10,117	8,567	8,171	7,824
合計	1,134,397	1,177,061	1,173,928	1,089,047	1,055,626
営業利益	87,502	87,618	87,954	82,683	13,980
営業利益率(%)	7.7	7.4	7.5	7.6	1.3
総資産	1,109,042	1,173,816	1,138,105	1,115,381	1,068,350
減価償却費	58,422	62,048	58,092	55,340	54,685
設備投資	23,926	17,261	23,293	20,021	13,848

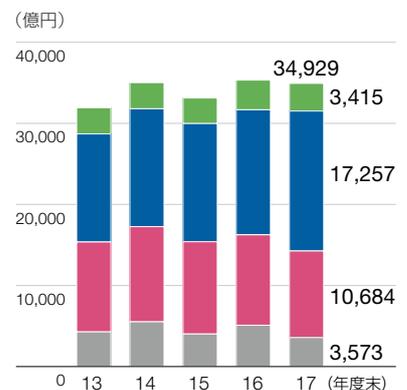
セグメント別売上高



セグメント別営業利益



セグメント別総資産



■ イメージングソリューション
■ ヘルスケア&マテリアルズソリューション
■ ドキュメントソリューション
■ 全社費用およびセグメント間取引消去

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402億円減の3兆4,929億円となりました。負債は同709億円減の1兆1,942億円となりました。株主資本は、同356億円増の2兆791億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末に比べ19.1ポイント減の280.1%、負債比率は同4.5ポイント減の57.4%、株主資本比率は同1.7ポイント増の59.5%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、製造設備の合理化や省力化ならびに環境保全を主な目的として、675億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94億円、ヘルスケア&マテリアルズソリューション部門が427億円、ドキュメントソリューション部門が138億円となりました。

減価償却費*は、前年度比77億円増の665億円となりました。

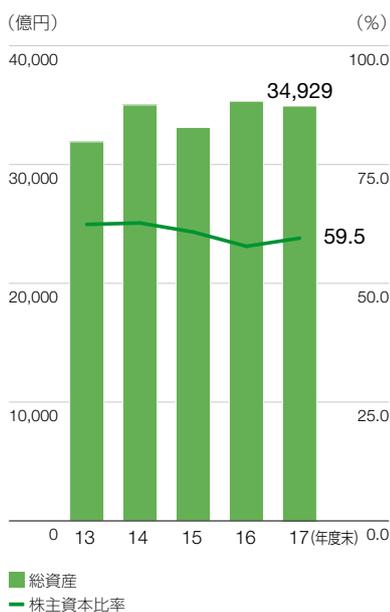
*ドキュメントソリューション部門等のレンタル機器を除いた有形固定資産のみ

キャッシュ・フローの状況

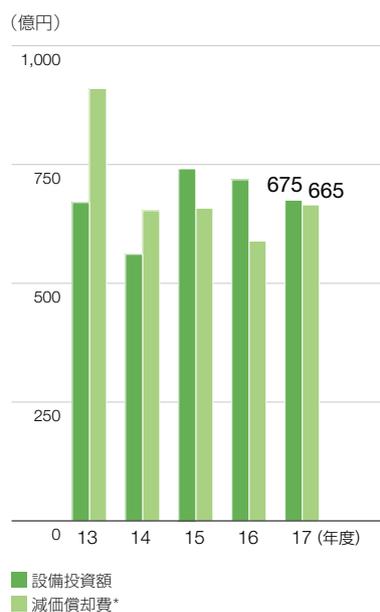
営業活動によるキャッシュ・フローは、減価償却費、受取債権の減少などにより、2,612億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、事業の買収などにより、1,118億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前年度と比べ228億円減の1,494億円の収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、長期債務の返済及び自己株式の取得などにより、2,590億円の支出となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比1,077億円減少し、7,682億円となりました。

総資産/株主資本比率

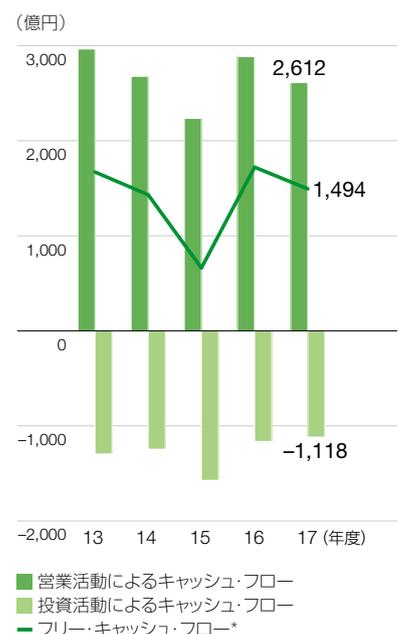


設備投資額/減価償却費*



*ドキュメントソリューション部門等のレンタル機器を除いた有形固定資産のみ

キャッシュ・フロー



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

事業等のリスク

富士フイ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、2017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

富士フイルムグループは、世界のさまざまなマーケットにおいて製品及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2017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) 市場競争状況

富士フイ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

富士フイルムグループは、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。

富士フイ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

富士フイ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ます。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、富士フイ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イ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

富士フイルムグループの生産活動において、自然災害又は人災、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イ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、富士フイルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

富士フイルムグループは、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、富士フイ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

富士フイルムグループは、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、富士フイ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

富士フイルムグループは、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、富士フイ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

富士フイルムグループは、当社子会社である富士ゼロックス(株)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、富士フイ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*
	2016年度	2017年度	2017年度
資産の部:			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 875,958	¥ 768,246	\$ 7,247,604
有価証券	6,044	35	330
受取債権			
営業債権及びリース債権	640,279	634,851	5,989,160
関連会社等に対する債権	19,708	15,010	141,604
貸倒引当金	(24,207)	(30,811)	(290,670)
棚卸資産	339,242	361,321	3,408,689
繰延税金資産	61,423	—	—
前払費用及びその他の流動資産	116,353	112,150	1,058,019
流動資産 合計	2,034,800	1,860,802	17,554,736
投資及び長期債権			
関連会社等に対する投資及び貸付金	28,962	33,269	313,859
投資有価証券	134,032	87,180	822,453
長期リース債権及びその他の長期債権	139,124	122,219	1,153,009
貸倒引当金	(2,579)	(3,512)	(33,132)
投資及び長期債権 合計	299,539	239,156	2,256,189
有形固定資産			
土地	90,772	99,108	934,981
建物及び構築物	697,327	720,853	6,800,500
機械装置及びその他の有形固定資産	1,619,959	1,644,568	15,514,793
建設仮勘定	31,259	28,863	272,292
	2,439,317	2,493,392	23,522,566
減価償却累計額	(1,918,703)	(1,955,847)	(18,451,387)
有形固定資産 合計	520,614	537,545	5,071,179
その他の資産			
営業権	499,833	591,568	5,580,830
その他の無形固定資産	76,448	127,137	1,199,406
繰延税金資産	12,005	48,647	458,934
その他	89,950	88,085	830,990
その他の資産 合計	678,236	855,437	8,070,160
資産 合計	¥3,533,189	¥ 3,492,940	\$ 32,952,264

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2018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=106円で日本円から換算したものです。

		百万円	千米ドル*
	2016年度	2017年度	2017年度
負債の部:			
流動負債			
社債及び短期借入金	¥ 123,999	¥ 41,676	\$ 393,170
支払債務			
営業債務	234,217	224,012	2,113,321
設備関係債務	19,913	21,169	199,708
関連会社等に対する債務	3,733	3,367	31,764
未払法人税等	32,005	28,226	266,283
未払費用	179,055	219,723	2,072,858
その他の流動負債	87,256	126,044	1,189,094
流動負債 合計	680,178	664,217	6,266,198
固定負債			
社債及び長期借入金	434,843	412,502	3,891,528
退職給付引当金	39,444	45,193	426,349
繰延税金負債	50,736	17,298	163,189
その他の固定負債	59,930	55,024	519,094
固定負債 合計	584,953	530,017	5,000,160
負債 合計	1,265,131	1,194,234	11,266,358
純資産の部:			
株主資本			
資本金	40,363	40,363	380,783
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	81,761	79,153	746,726
利益剰余金	2,275,626	2,383,793	22,488,613
その他の包括利益(損失)累積額	(54,720)	(87,783)	(828,141)
自己株式			
2017年3月期: 76,869,546株			
2018年3月期: 84,396,402株	(299,471)	(336,392)	(3,173,509)
株主資本 合計	2,043,559	2,079,134	19,614,472
非支配持分	224,499	219,572	2,071,434
純資産 合計	2,268,058	2,298,706	21,685,906
負債・純資産 合計	¥3,533,189	¥3,492,940	\$32,952,264

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2018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=106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*	
	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度
売上高				
売上高	¥2,115,363	¥1,992,022	¥2,103,200	\$19,841,510
レンタル収入	345,020	330,141	330,165	3,114,764
	2,460,383	2,322,163	2,433,365	22,956,274
売上原価				
売上原価	1,347,882	1,249,237	1,319,866	12,451,566
レンタル原価	143,876	142,282	143,488	1,353,661
	1,491,758	1,391,519	1,463,354	13,805,227
売上総利益	968,625	930,644	970,011	9,151,047
営業費用				
販売費及び一般管理費	624,972	598,131	673,001	6,349,066
研究開発費	163,027	160,232	166,331	1,569,160
	787,999	758,363	839,332	7,918,226
営業利益	180,626	172,281	130,679	1,232,821
営業外収益及び(費用)				
受取利息及び配当金	6,206	5,404	6,262	59,076
支払利息	(4,376)	(4,795)	(4,570)	(43,113)
為替差損益・純額	(8,898)	(1,280)	(6,936)	(65,434)
投資有価証券売却損益・純額	11,996	22,513	51,222	483,226
その他損益・純額	(3,312)	652	21,150	199,528
	1,616	22,494	67,128	633,283
税金等調整前当期純利益	182,242	194,775	197,807	1,866,104
法人税等				
法人税・住民税及び事業税	40,226	47,056	65,565	618,538
法人税等調整額	8,219	(2,934)	(11,130)	(105,000)
	48,445	44,122	54,435	513,538
持分法による投資損益	(302)	(3,463)	872	8,226
当期純利益	133,495	147,190	144,244	1,360,792
控除：非支配持分帰属損益	(17,093)	(15,684)	(3,550)	(33,490)
当社株主帰属当期純利益	¥ 116,402	¥ 131,506	¥ 140,694	\$ 1,327,302
1株当たり金額				
当社株主帰属当期純利益	¥250.03	¥296.27	¥322.62	\$3.04
希薄化後当社株主帰属当期純利益	249.20	295.22	321.55	3.03
配当金	65.00	70.00	75.00	0.71

*表示されている米ドル金額は、便宜上、2018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=106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*
	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度
当期純利益	¥ 133,495	¥147,190	¥144,244	\$1,360,792
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	(20,124)	(8,199)	(23,723)	(223,802)
為替換算調整額	(72,886)	(28,241)	(8,031)	(75,764)
年金負債調整額	(39,873)	11,935	(3,526)	(33,264)
デリバティブ未実現損益変動額	(571)	559	569	5,368
その他の包括利益(損失)合計	(133,454)	(23,946)	(34,711)	(327,462)
当期包括利益	41	123,244	109,533	1,033,330
控除：非支配持分帰属当期包括損益	(1,881)	(15,678)	(1,902)	(17,943)
当社株主帰属当期包括利益(損失)	¥ (1,840)	¥107,566	¥107,631	\$1,015,387

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2018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=106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
2015年3月31日現在残高	¥40,363	¥80,315	¥2,088,300	¥ 87,462	¥(100,901)	¥2,195,539	¥222,638	¥2,418,177
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	116,402	—	—	116,402	17,093	133,495
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(19,968)	—	(19,968)	(156)	(20,124)
為替換算調整額	—	—	—	(64,921)	—	(64,921)	(7,965)	(72,886)
年金負債調整額	—	—	—	(32,781)	—	(32,781)	(7,092)	(39,873)
デリバティブ未実現損益 変動額	—	—	—	(572)	—	(572)	1	(571)
包括利益(損失)						(1,840)	1,881	41
自己株式取得	—	—	—	—	(150,050)	(150,050)	—	(150,050)
自己株式売却	—	117	—	—	722	839	—	839
当社株主への配当金	—	—	(29,737)	—	—	(29,737)	—	(29,737)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(7,295)	(7,295)
新株予約権	—	73	—	—	—	73	—	73
非支配持分との資本取引 及びその他	—	2	—	—	—	2	(53)	(51)
2016年3月31日現在残高	¥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(損失)						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)
2017年3月31日現在残高	¥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(損失)						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
2018年3月31日現在残高	¥40,363	¥79,153	¥2,383,793	¥(87,783)	¥(336,392)	¥2,079,134	¥219,572	¥2,298,706

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
2017年3月31日現在残高	\$380,783	\$771,330	\$21,468,169	\$(516,226)	\$(2,825,198)	\$19,278,858	\$2,117,915	\$21,396,773
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	1,327,302	—	—	1,327,302	33,490	1,360,792
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(223,745)	—	(223,745)	(57)	(223,802)
為替換算調整額	—	—	—	(73,991)	—	(73,991)	(1,773)	(75,764)
年金負債調整額	—	—	—	(19,226)	—	(19,226)	(14,038)	(33,264)
デリバティブ未実現損益 変動額	—	—	—	5,047	—	5,047	321	5,368
包括利益(損失)						1,015,387	17,943	1,033,330
自己株式取得	—	—	—	—	(471,925)	(471,925)	—	(471,925)
自己株式売却	—	2,000	—	—	16,793	18,793	—	18,793
当社株主への配当金	—	—	(306,858)	—	—	(306,858)	—	(306,858)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(61,519)	(61,519)
新株予約権	—	(3,113)	—	—	—	(3,113)	—	(3,113)
非支配持分との資本取引 及びその他	—	(23,491)	—	—	106,821	83,330	(2,905)	80,425
2018年3月31日現在残高	\$380,783	\$746,726	\$22,488,613	\$(828,141)	\$(3,173,509)	\$19,614,472	\$2,071,434	\$21,685,906

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2018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=106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	千米ドル*
	2015年度	2016年度	2017年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー				
当期純利益	¥ 133,495	¥ 147,190	¥ 144,244	\$ 1,360,792
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	124,960	117,635	127,642	1,204,170
段階取得に係る再評価益	—	—	(20,838)	(196,585)
投資有価証券売却損益	(11,996)	(22,513)	(51,222)	(483,226)
法人税等調整額	8,219	(2,934)	(11,130)	(105,000)
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	2,302	4,546	1,142	10,774
資産及び負債の増減				
受取債権の(増加)減少	(20,061)	3,444	41,342	390,019
棚卸資産の(増加)減少	5,784	4,891	(7,518)	(70,925)
営業債務の増加(減少)	1,680	5,692	(19,999)	(188,670)
未払法人税等及びその他負債の増加(減少)	(12,057)	(5,997)	68,551	646,708
その他	(8,847)	36,665	(11,062)	(104,359)
営業活動によるキャッシュ・フロー	223,479	288,619	261,152	2,463,698
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産の購入	(63,810)	(74,647)	(63,043)	(594,745)
ソフトウェアの購入	(22,278)	(22,318)	(18,541)	(174,915)
有価証券・投資有価証券の売却・満期償還	45,254	63,801	73,270	691,226
有価証券・投資有価証券の購入	(30,798)	(20,055)	(5,063)	(47,764)
定期預金の(増加)減少(純額)	(271)	(38,589)	40,691	383,877
関係会社投融資及びその他貸付金の増加	(3,950)	(5,527)	(3,052)	(28,792)
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)	(36,697)	(1,334)	(127,269)	(1,200,651)
その他	(44,770)	(17,770)	(8,779)	(82,821)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(157,320)	(116,439)	(111,786)	(1,054,585)
財務活動によるキャッシュ・フロー				
長期債務による調達額	2,955	226,495	2,100	19,811
長期債務の返済額	(6,110)	(6,777)	(165,416)	(1,560,528)
短期債務の増加(減少)(純額)	20,808	(26,233)	(7,171)	(67,651)
親会社による配当金支払額	(31,974)	(30,165)	(31,714)	(299,188)
非支配持分への配当金支払額	(7,295)	(6,371)	(6,521)	(61,519)
自己株式の取得(純額)	(150,049)	(50,021)	(50,023)	(471,915)
その他	—	4,362	(216)	(2,038)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(171,665)	111,290	(258,961)	(2,443,028)
為替変動による現金及び現金同等物への影響	(20,485)	(8,409)	1,883	17,764
現金及び現金同等物純増加(純減少)	(125,991)	275,061	(107,712)	(1,016,151)
現金及び現金同等物期首残高	726,888	600,897	875,958	8,263,755
現金及び現金同等物期末残高	¥ 600,897	¥ 875,958	¥ 768,246	\$ 7,247,604
補足情報				
支払額:				
利息	¥ 5,922	¥ 5,156	¥ 5,844	\$ 55,132
法人税等	45,030	29,741	62,052	585,396

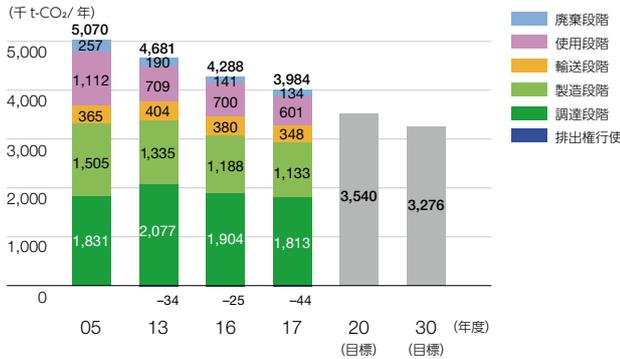
* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2018年3月31日の為替レート的小数点以下を四捨五入した1米ドル=106円で日本円から換算したものです。

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CO₂排出量の推移



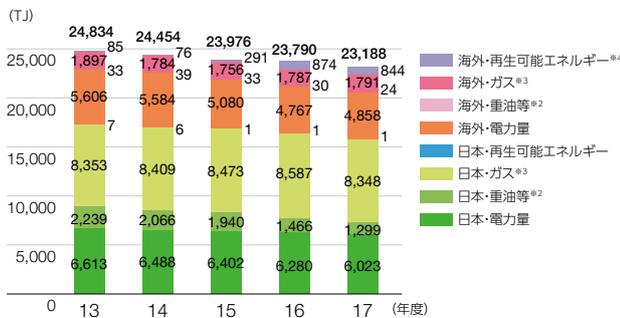
CO₂排出量*の推移

(単位:千t-CO₂/年)

	2005年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
日本・生産	1,102	912	896	869	829	787
日本・非生産	28	30	27	30	33	33
海外・生産	345	350	344	306	274	283
海外・非生産	30	42	40	37	51	43
グループ合計	1,505	1,335	1,307	1,242	1,188	1,146
車両	35	30	33	31	23	29
合計	1,540	1,365	1,340	1,273	1,211	1,175

* 算定方法:省エネ法に準拠し、エネルギー使用によるCO₂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



*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)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
日本	6.6	6.8	6.5	5.9	6.5
海外	1.4	1.6	1.8	1.6	1.6
グループ合計	8.0	8.4	8.3	7.5	8.8

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)

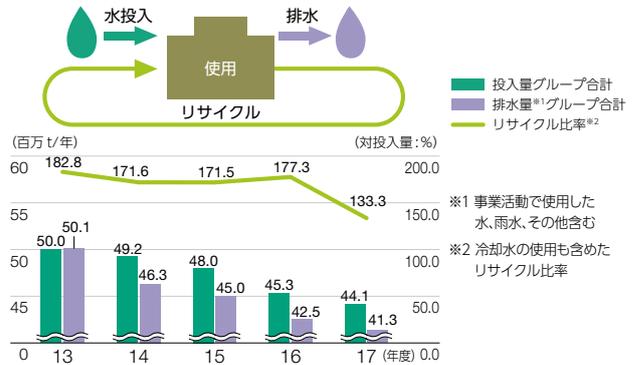
物質区分	物質名	削減量(t)	前年度からの削減率(%)
PRTR法届出対象物質	ジクロロメタン	3	6
	メチルアルコール	34	20
自主管理対象物質	酢酸エチル	-22	-24
	メチルエチルケトン	-5	-14
	アセトン	15	77

* 前年度実績に対する2017年度の削減量

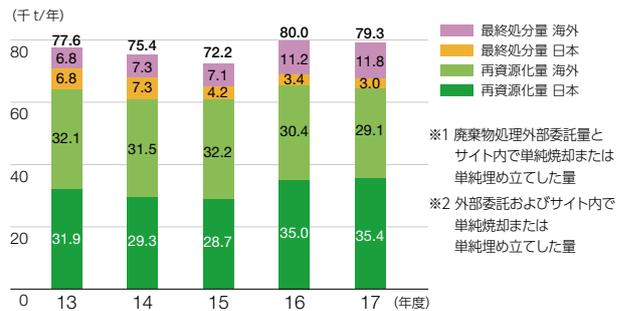
・環境パフォーマンスデータの対象組織は、原則的に連結財務諸表の範囲で、環境負荷の大きさを基準に設定しています。ただし、一部の販売および生産(組み立て)子会社は含まれていません。特に表記のないものは、上記の集計範囲で行っています。なお、「グループ合計」の値は、それを構成する各小計の合算値と必ずしも一致していない場合があります。
 ・環境データに関しては、2017年度のデータベースの変更に伴い、過去データを再集計した結果、数値に若干の変動があります。

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



汚染防止対策

大気汚染物質排出量の推移

(単位:t/年)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	
SOx排出量	日本	21	22	9	19	15
	海外	4	6	10	8	8
	グループ合計	25	28	19	27	23
NOx排出量	日本	416	394	424	369	288
	海外	74	61	78	96	119
	グループ合計	490	455	502	465	407
ばいじん排出量	日本	4.8	4.2	3.1	2.3	2.4
	海外	6.9	1.0	4.2	4.1	10.3
	グループ合計	11.7	5.2	7.3	6.4	12.7
特定フロン排出量*	CFC-11	0.00	0.21	0.21	0.00	0.16
	CFC-12	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01

* 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)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	
COD*2 負荷量	日本	85.2	82.3	82.1	69.0	54.5
	海外	31.3	57.0	67.3	55.5	49.6
	グループ合計	116.5	139.3	149.4	124.5	104.1
BOD*3 負荷量	日本	43.5	38.5	37.1	30.2	24.3
	海外	1.6	10.1	16.6	0.5	0.1
	グループ合計	45.1	48.6	53.7	30.7	24.4
総窒素排出量	日本	246.5	223.3	232.3	170.9	181.7
総リン排出量	日本	3.4	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

労務・人事に関する情報

富士フイルム

正社員の状況

(2018年3月31日現在)

平均勤続年数	離職率 ^{※1}	育児休職復帰後3年後定着率 ^{※2}
全体:18.1年	全体:2.8%	全体:97.7%
男:18.0年	男:2.9%	男:100%
女:18.4年	女:2.4%	女:97.5%

※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 育児休職復帰後3年後定着率 = $\frac{\text{2015年度の育児休職後の復職者のうち} \times \text{2017年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{2015年度育児休職からの復職者数}}$

富士ゼロックス

正社員の状況

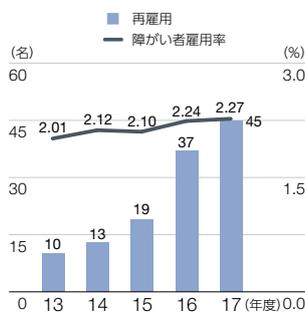
(2018年3月31日現在)

平均勤続年数	離職率 ^{※7}	育児休職復帰後3年後定着率 ^{※8}
全体:20.6年	全体:2.7%	全体:92.4%
男:21.3年	男:2.6%	男:100%
女:17.0年	女:3.3%	女:91.2%

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

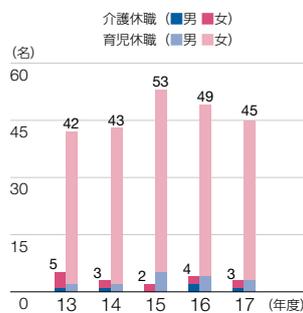
※8 育児休職復帰後3年後定着率 = $\frac{\text{2015年度の育児休職後の復職者のうち} \times \text{2017年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{2015年度育児休職からの復職者数}}$

障がい者雇用率^{※3}・再雇用^{※4}



※3 障がい者雇用率については、2018年4月30日時点のデータを掲載
 ※4 再雇用については、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^{※5}



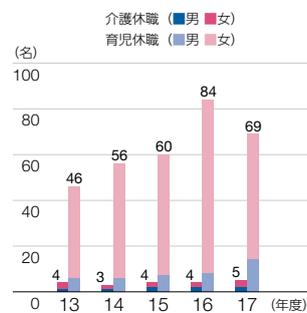
※5 当該年度(4月1日から翌年3月31日まで)に新たに休職を取得した人数を掲載

障がい者雇用率^{※9}・再雇用^{※10}



※9 障がい者雇用率については、2018年3月31日現在のデータを掲載
 ※10 再雇用については、2018年3月31日現在の人数を掲載

休職取得者数^{※11}



※11 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正社員の人数を掲載
 ※12 正社員のみデータ(実際は非正社員も加わる)

休暇取得者数^{※6}

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
介護休暇	16名(男9,女7)	13名(男9,女4)	15名(男10,女5)	26名(男15,女11)	39名(男25,女14)
育児休暇	9名(男6,女3)	6名(男4,女2)	7名(男5,女2)	16名(男8,女8)	18名(男10,女8)
看護休暇	108名(男27,女81)	48名(男9,女39)	59名(男16,女43)	73名(男31,女42)	96名(男44,女52)
ボランティア休暇(延べ活動日数)	0名(男0,女0) (0日)	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)

※6 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

休暇取得者数^{※12}

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
介護休暇 ^{※13}	26名(男16,女10)	26名(男17,女9)	44名(男27,女17)	59名(男40,女19)	84名(男64,女20)
育児休暇 ^{※14}	284名(男97,女187)	298名(男86,女212)	314名(男147,女167)	373名(男206,女167)	386名(男213,女173)
ボランティア休暇(延べ活動日数)	15名(男11,女4) (54日)	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)

※12 当該年度(4月1日から3月31日)に休暇を取得した正社員の人数を掲載
 ※13 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
 ※14 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
 ※15 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

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(2017年度)

取締役名	取締役会への出席率
古森 重隆	100% (14回/14回)
助野 健児	93% (13回/14回)
玉井 光一	93% (13回/14回)
戸田 雄三 ^{※1}	93% (13回/14回)
柴田 徳夫 ^{※1}	100% (14回/14回)
吉沢 勝 ^{※1}	100% (14回/14回)
川田 達男 ^{※2}	100% (11回/11回)
貝阿彌 誠 ^{※2}	100% (11回/11回)
北村 邦太郎 ^{※2}	91% (10回/11回)

監査役会への出席率(2017年度)

監査役名	監査役会への出席率
松下 衛 ^{※1}	100% (14回/14回)
三島 一弥 ^{※2}	100% (10回/10回)
小早川 久佳	100% (14回/14回)
内田 士郎	100% (14回/14回)

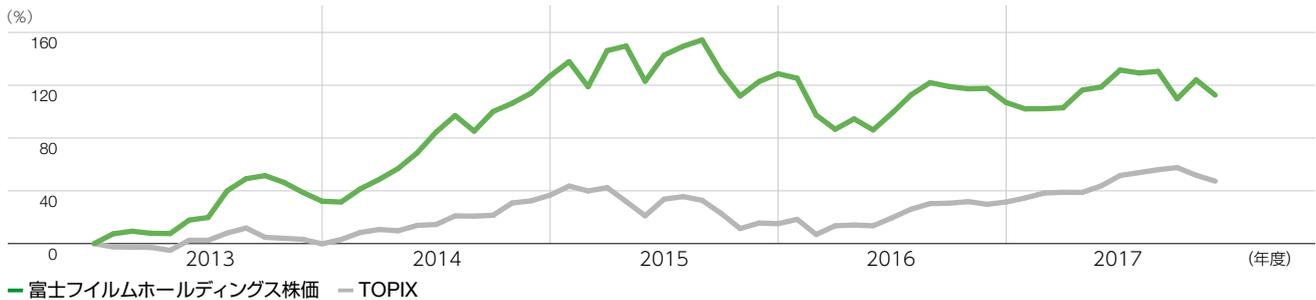
※1 2018年6月29日退任
 ※2 2017年6月29日より現職

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。

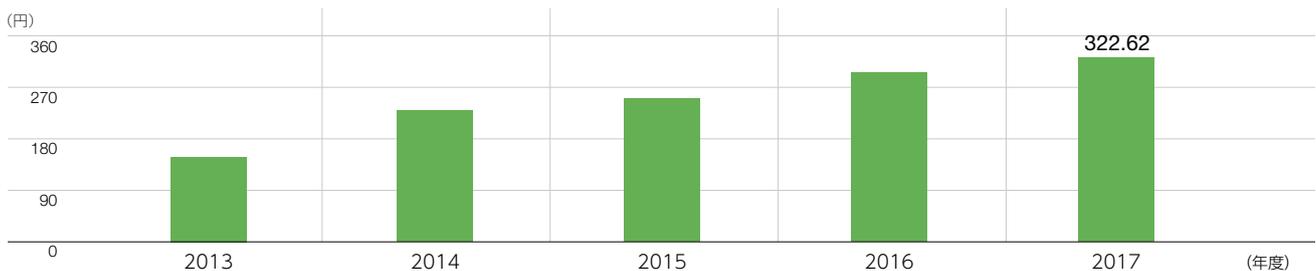
5年間の株価推移とEPSの推移

株価推移



* 当社とTOPIXの値は、2013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ィルムグループの事業を分かりやすく説明するコンテンツの掲載や、国内主要都市での会社説明会などを実施しています。

主なIR活動状況 (2017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	2回
海外IRロードショー	5回
個人投資家向け	
会社説明会	22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。

http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/policies_and_systems/ir_policy/

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中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、配当性向の数値目標を設定する
- ・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 (2018年3月31日現在)

上場証券取引所

東京

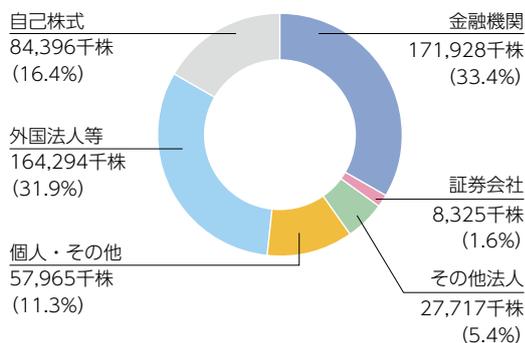
株主名簿管理人

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 117,386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)	6.6%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.4%
日本生命保険相互会社	3.4%
株式会社三井住友銀行	2.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.5%
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	1.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.4%
三井住友海上火災保険株式会社	1.4%
ノーザントラストカンパニー エイブイエフシー リュー エス タックス エグゼンプテド ペンション ファンズ	1.2%
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	1.2%

* 当社は発行済株式総数に対し、16.4%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 (2018年3月31日現在)

会社名	富士フイルムホールディングス株式会社	連結従業員数	77,739名
本社	〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号 http://www.fujifilmholdings.com/	単体従業員数	220名
設立	1934年1月20日	連結子会社数	283社
資本金	40,363百万円		

社外からの評価

格付け機関の評価

(2018年6月15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) -: 格付取得せず

SRI指標構成銘柄への組み入れ

FTSE4Good Global Index



FTSE Blossom Japan Index



MSCI 日本株女性活躍指数



外部機関からの評価

健康経営優良法人2018



CDP A LIST 2017



「第20回環境コミュニケーション大賞」 優良賞



攻めのIT経営銘柄2018





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)

<http://www.fujifilmholdings.com/>