

自社の価値創造プロセス<富士フイルムホールディングス>

1. 価値観(企業理念、ビジョン、文化):

－企業が進むべき方向や戦略を決定する際の判断軸

(1)企業理念:「企業の不変の価値観を示し、企業の根本的な存在理由を表す」

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。

◆従来の企業理念は、「わたしたちは、より優れた技術に挑戦し、『映像と情報の文化』を創造し続けます。」であったが、現在および将来の当社の姿を表すためには、『映像と情報の文化の創造』のみならず、さらに大きな社会への貢献について言及することが必要となってきたため改定した。

◆当社は、先進技術・独自技術の融合、差別化技術の創出により、新たな価値を創造し、お客様に満足と信頼をいただける最高品質の商品、サービスを提供し続けていく。そして、それによって、従来規定してきた『映像と情報』の範疇を超え、社会の文化・科学・技術・産業の発展、さらに、人々の健康や地球環境の保持にも貢献していく。その継続的な企業活動が、「世界中の人々が、物質面だけではなく精神面の豊かさや、充実感、満足感を持ちながら人生を過ごしていける」社会の実現に大きく寄与することを使命と捉え、新たな企業理念を定めた。

(2)ビジョン:「企業が目指す姿」

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。

◆これまで、当社は写真感光材料を中心に、イメージング分野のリーディングカンパニーとして、その実績を誇ってきた。しかしながら、事業領域が拡大し、それぞれの市場で競合環境が大きく変化している現在、当社にとって最も必要なのは、感光材料中心の事業環境の中で慣れてしまった「意識」、「企業風土・体質」の転換であり、全ての社員が積極的に変革にチャレンジしていくことである。そのためには、白は白、黒は黒と言える誠実・率直な客観的事実認識と合理的判断のできるオープン、フェア、クリアな職場風土を作り上げ、常に勇気をもって挑戦していく姿勢が必要である。このような企業風土のもとで、われわれは、当社の持つ先進技術・独自技術を更に磨き、お客様に満足と信頼をいただける新たな商品、サービスを開発し、新たな価値を創造し続ける企業、フロンティアとして常に先頭を走る活力に満ちた企業であり続ける。

2. ビジネスモデル:

－競争優位の確立・維持し「稼ぐ力」を示す設計図

(1)差別化要素及びその持続性:

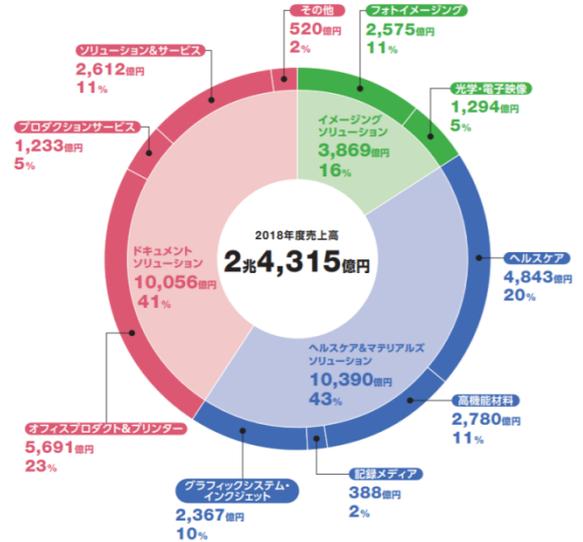
◆アナログの「銀塩写真」で培ってきた、世界トップレベルを誇る確かな技術をベースとしたコア技術を5

つの事業分野/17の事業に広範に活用している。

◆当社の事業分散は、ビジネスのリスクコントロールの手法としての単純な分散(いわゆる「多角化」)ではなく、コア技術を活かしたダイナミックな経営によって獲得した「付加価値の分散」(収益源の分散x地理的分散)が、当社の競争力の源泉である。これによって、特定の業界や商品の波に左右されることなく、売上・利益が安定的に推移している。

◆5つの事業分野/17の事業

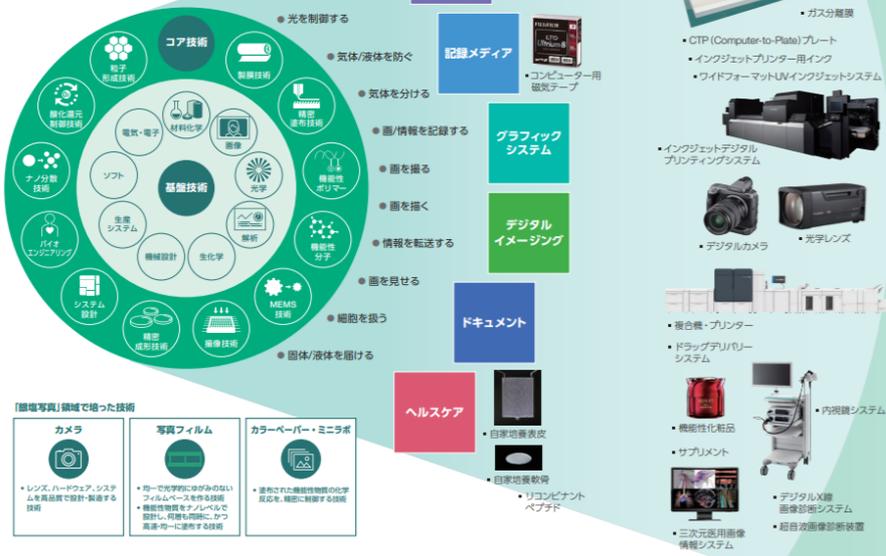
- (1)イメージング: ①フォトイメージング、②光学・電子映像
- (2)ヘルスケア: ③メディカルシステム、④医薬品、⑤バイオCDMO、⑥再生医療、⑦ライフサイエンス
- (3)高機能材料: ⑧ディスプレイ材料、⑨電子材料、⑩産業機材、⑪ファインケミカル
- (4)その他マテリアルズ: ⑫グラフィックシステム、⑬インクジェット、⑭記録メディア
- (5)ドキュメント: ⑮オフィスプロダクト&プリンター、⑯プロダクション、⑰ソリューション&サービス



成長を支える独自の技術とさまざまな分野への展開

富士フイルムグループは創業以来、有機・無機材料化学、光学技術、解析技術などの、富士フイルムグループの事業を支える基礎となる基礎技術を蓄積してきました。

さらに、基礎技術をもとに、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開発し、それらと組み合わせることで、未来を切り拓く新たな“価値”を生み出すさまざまな製品・サービスを提供しています。今後も持てる技術力を幅広い分野で応用し、新たな価値の創造に取り組んでいきます。



◆上記により、高い売上高総利益率(2018年度 41%)を実現、ここから、競争力の源泉である「技術力」の維持・向上のための研究開発費(2018年度 6.4%)及び、スリムな販売体制・間接部門機能から来る販売費・一般管理費(2018年度 26%)を賄い、全体として10%弱(2018年度 9%)の営業利益を計上している。

3. 価値創造の持続可能性・成長性:

一企業として成長しつつ、持続的な価値創造を実現するために求められる要素

(1)ESG に対する認識

◆事業活動を通じて「新たな価値」を創造することで、社会課題の解決に取り組み、サステナブル社会の実現に貢献していくことを目指し、2017 年度から CSR 計画「Sustainable Development Goals(SVP2030)」と中期経営計画「VISION2019」の達成にグループ全体で取り組んでいる。

◆SVP2030 では、「事業活動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」「サプライチェーン」「ガバナンス」の6つを重点課題とし、事業活動を通じた新たな価値を創造することで、あらゆるカスタマー・エンドユーザー・サプライヤ・社員等、ステークホルダーとの関係性のバランスをとりながら事業運営を進めている。

◆特に「環境」分野では 2020 年度まで(国際的な社会課題の目標(パリ協定、SDGs など)の基準年である 2030 年をターゲット年度とする)に達成する具体的な数値目標を設定した。

「環境」における、2030 年度までの数値目標:

- ① 富士フィルムグループによる CO2 排出を 30%削減(2013 年度対比)
- ② 社会での CO2 排出削減 50 百万トンに貢献
- ③ 富士フィルムグループによる水投入量を 30%削減(2013 年度対比)
- ④ 社会での水処理量 35 百万トン/年に貢献
- ⑤ 富士フィルムグループによる廃棄物発生量を 30%削減(2013 年度対比)
- ⑥ 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 年度対比)

◆推進体制: ESG を重要な経営課題と位置づけ、ESG の取り組みを強化するため、2019 年 6 月に、従来の CSR 委員会を「ESG 委員会」(委員長:富士フィルムホールディングス社長(COO))に改めるとともに、社長直下の組織として「ESG 推進部」を新設。ESG 委員会は、富士フィルムホールディングス社長(COO)を委員長として、「SVP2030」の重点課題を審議・決定している。「ESG 推進部」は、「SVP2030」の達成に向け、中期経営計画を立案する 3 年毎にグループの CSR 活動計画を見直し、グループ各社の ESG 推進部門と連携し、PDCA サイクルと回している。

4. 戦略:

—持続的なビジネスモデルを実現する方策

(1)事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント:

◆当社は写真のビジネスで培った技術をベースに、幅広い産業に製品・サービスを提供しており、グループ内には 5 つの事業領域/17 の事業(ビジネスユニット)がある。市場の異なる複数の事業を一体として運営し、それぞれの事業を成長させ、キャッシュ創出を持続させていくために、各ビジネスユニットに対する資源配分を適切に管理していく「事業ポートフォリオマネジメント」が戦略的に重要となっている。

◆多様な事業それぞれの事業を3つのステージに分類し、メリハリの効いた資源配分や事業撤退基準の運用を行い、複数事業の効率的・有機的な管理運営を可能にしている。



(1-1)3つのステージと資源配分:

◆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、当社が成長を続けるための最適な事業ポートフォリオを構築している。設備投資、研究開発費などの資源配分は、原則、3つの分類に応じて強弱をつけて実施している。

◆「収益力の向上」に位置づけられた事業は、更なる収益性アップによるキャッシュ創出が期待される。現状の収益力を維持しながら、先を見据えた戦略で更なる収益の向上を図る。「収益力の向上」と位置付けたドキュメント事業では、構造改革の実施を発表し、計画通りに進んでいる。抜本的な構造改革により収益・生産性を改善し、強靱な企業体質へと変革を行い、当中計期間中に営業利益率10%以上の達成を目指す。

◆「さらなる成長の加速」の事業は、これまでの成長戦略に加え、市場動向を把握した上で更なる売上・利益の拡大に邁進する。「さらなる成長の加速」と位置付けたバイオ CDMO 事業では、米国テキサス拠点や英国の生産プロセス開発拠点の設備を増強し、総需の伸び(年率約8%)を上回る2桁%の売上成長を実現している。

◆「未来を創る投資」の事業は、各研究開発投資や M&A などが、当社の持つ技術や強みを生かせるテーマになっているかどうか的確に見極め、将来の柱にするために経営資源を投入していく。「未来を創る投資」と位置付けた再生医療事業では、Irvine Scientific Sales Company, Inc.及びアイエスジャパンを買収。同社は、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な不可欠な培地の市場において、高い研究開発力や品質管理力、長年蓄積してきた実績やノウハウなどをもち、カスタム培地の提供や幅広い製品ラインアップでグローバルにビジネス展開している。培地は、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な不可欠なもので、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拡大しており、今後も年率約10%の伸長が見込まれている。

(1-2)事業撤退基準の運用:

◆市場環境の変化などにより利益成長が見通せなくなった事業は、売却・整理の対象になる。営業利益(2年連続赤字)、事業キャッシュフロー(3年連続マイナス)、売上高成長率(10%未満)を基準にした撤退基準を定め、毎年各事業を評価している。

◆各事業も、改善可能性や将来の成長性も踏まえて評価している。過去においては、フォトイメージング内の映画フィルム、光学電子映像内のコンパクトデジタルカメラやカメラモジュールなどの縮小を実施しており、不採算事業が整理されたことが、現在のイメージングセグメントの収益大幅改善に繋がっている。

◆昨年度は、産業機材事業のうちの洋紙事業とプリンターシステム事業を譲渡した。事業として安定していたが、当社内での今後の成長を見込めなかったため、譲渡することが得策と判断した。

◆ドキュメント事業においても、低採算プリンタービジネスの縮小を行っている。

(2)投資戦略の評価・モニタリング:

◆事業構造の変革のため、M&A や設備投資などの成長投資を継続して行っており、投資の評価・モニタリングは、重要な経営改題。

◆設備投資・M&A(新規事業投資)等の成長投資の評価・モニタリングを目的として「グループ投資評価ガイドライン」を設定し、投資評価方法を定めている。

◆能力増強・合理化の設備投資:投資金額50億円未満/以上をスレッショールドにして、それぞれに回収期間の上限を設定。M&A:「FCFのNPVが正」及び「FCFの回収期間が一定期間内」が投資の条件となる。なお、割引率は、WACC:5-6%をベースに案件ごとにリスクを加味し設定。

◆M&A については、富士フイルムホールディングス社長(COO)を委員長とし、ほぼ全てのコーポレート

機能の部門長(経営企画、経理、法務、知財、人事、ESG)が常メンバで構成される「M&A 投資委員会」を設置し、全ての案件の審議、PMI のモニタリングまでを担っている。

5.成果と重要な成果指標(KPI) :

— 自社がこれまで経済的価値をどのくらい創出してきたか、経営者が財務的な業績をどのように分析評価しているか

(1)財務パフォーマンス:

◆当社は写真のビジネスで培った技術をベースに、幅広い産業に製品・サービスを提供していることから来る「収益源の分散」及び、Globalに事業展開していることから来る「地理的な分散」により、強固で安定した収益・キャッシュフローを創出できる基盤を構築している。

◆ヘルスケアを中心とする新規事業の成長と、構造改革・ガバナンス強化によるドキュメント事業の収益力強化に支えられ、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、企業価値向上を図っている。営業利益は8年前の2012年3月期の約2倍、時価総額も2倍以上に成長。5年間の株価・EPSは順調に伸長。



5年間の株価推移とEPSの推移



(2)戦略を示す独自 KPI の設定:

◆グループ内には 17 のビジネスユニットがあり、それぞれのビジネスユニットからのキャッシュフロー創出を最大化するべく、売上・投下資本に対する利益・キャッシュフロー創出の効率性を重視したKPI設定し、企業価値最大化を目指している。

グループ全体を管理する KPI: 売上高、営業利益、営業利益率、税引き後当期純利益、ROE、CCC、ROIC

ビジネスユニットを管理する KPI: 売上高、営業利益、営業利益率、CCC、ROIC

(3)資本コストに対する認識:

◆資本効率向上は経営の重点課題として捉え、資本コストを意識した経営を実践。WACC は約 5-6%と認識。現在の中期計画では、2020 年度 ROE8.0%が目標であったが、ヘルスケアの成長・ドキュメントの収益力強化により、1 年前倒しで今期実現予定。

6.ガバナンス:

－持続的に企業価値を高める方向に企業を規律付ける仕組み・機能

(1)コーポレートガバナンスに対する姿勢:

◆当社は、誠実かつ公正な事業活動を通じて、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る。

◆2015 年 10 月には、コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定・公表。コーポレートガバナンス・コードの改訂や、当社のガバナンス施策に合わせて、適宜見直しを行っている。

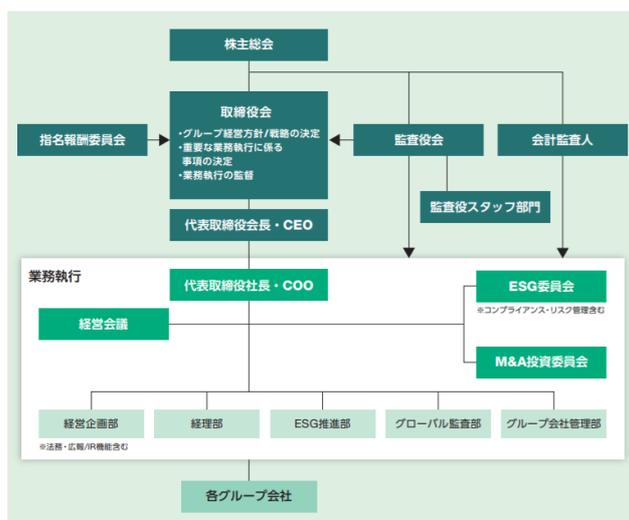
◆このガイドラインでは、戦略および重要な業務執行にかかわる事項の決定ならびに業務執行の監督という取締役会の役割・責務と経営の基本方針を規定。さらに、取締役会の実効性を担保するために、毎年、各取締役・各監査役による評価・意見聴取などを実施し、取締役会で分析・評価・改善策を審議したうえで、その意見の概要を開示しています。

(2)経営課題解決にふさわしい「取締役会」の持続性:

◆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する事項の決定、ならびに業務執行の監督を行う機関として、「取締役会」を位置付けている。取締役は 12 名以内とすることを定款に定めており、現在の員数は 11 名で、うち 4 名(36%)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、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 年としている。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制 (2019年6月27日現在)

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

¹⁾ 当社「社外役員の独立性判断基準」に準拠

²⁾ 東京証券取引所が定める要件を満たす独立役員

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

(3)「業務執行体制」(社長、経営陣のスキルおよび多様性):

◆当社の社内取締役・執行役員は、女性2名を含む13名、平均在籍年数は30年以上、内1名を除き新入社員でFUJIFILMに入社。

◆自社の製品・技術・サービス及び会社を熟知した、安定した経営陣だからこそ、2000年以降の事業構造転換・ガバナンス強化を強力に推進することができた。

 <p>古森 重隆 代表取締役会長 - CEO 重要な兼職の状況 ● 富士フィルム (株) 代表取締役会長 - CEO ● 富士ゼロックス (株) 代表取締役会長</p>	 <p>助野 健児 代表取締役社長 - COO 重要な兼職の状況 ● 富士フィルム (株) 代表取締役社長 - COO ● 富士ゼロックス (株) 取締役</p>	 <p>玉井 光一 取締役・副社長 重要な兼職の状況 ● 富士ゼロックス (株) 代表取締役社長</p>	
 <p>岩崎 孝志 取締役 - CTO 重要な兼職の状況 ● 富士フィルム (株) 取締役 専務執行役員 - CTO / エレクトロニクス マテリアルズ事業部長</p>	 <p>石川 隆利 取締役 重要な兼職の状況 ● 富士フィルム (株) 取締役 専務執行役員 バイオCDMO事業部長</p>	 <p>岡田 淳二 取締役 重要な兼職の状況 ● 富士フィルム (株) 取締役 専務執行役員 医薬品事業部長</p>	 <p>後藤 慎一 取締役 重要な兼職の状況 ● 富士フィルム (株) 取締役 専務執行役員 メディカルシステム事業部長</p>
 <p>堀永 滋信 経理部長、連結経理 財務 管掌</p>	 <p>福岡 正博 原料資材調達、グローバル生産 管掌</p>	 <p>吉澤 ちさと 人事部長 / IR、広報 管掌</p>	
 <p>堺切 和久 ブランドマネジメント 管掌</p>	 <p>樋口 昌之 経営企画部長 兼 グループ会社管理部長 法務、全社改革、経営計画、連結経営管理、事業戦略、富士フィルムWEI推進、物流効率 管掌</p>	 <p>川崎 素子 ESG推進部長 兼 総務部長 グローバル監査部 管掌</p>	

(4)「監査役会」(戦略的意思決定の監督・評価):

◆当社は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る。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る。

◆また、原則毎月一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る。各監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議にも常時出席し、代表取締役と定期的に意見交換を行うなど、業務全般にわたって監査を実施している。

◆なお、監査役監査や機能の充実を図るため、監査役スタッフ部門として監査役会室を設置している。

(5)利益分配の方針:

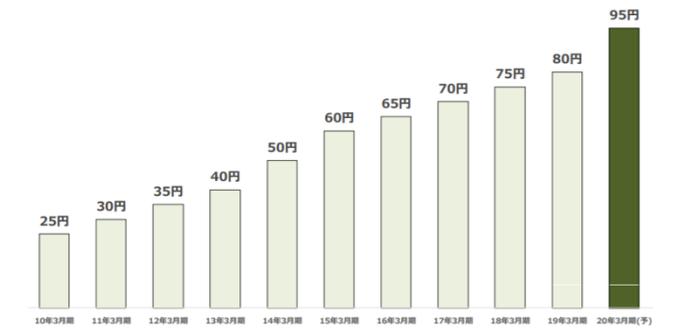
◆株主還元については、配当性向 25%以上を目標として設定。また、自社株買いについては、その時々々のキャッシュフローを勘案し、成長投資とのバランスや株価推移に応じて機動的に実施している。

◆今年度最終年度となる中期計画「VISION2019」では、株主還元:2017~2019年度の3年間で3,000億円の株主還元(配当1,000億円、自社株買い2,000億円)のアローケーションを設定し、完了予定。

株主還元

■ 配当金

2020年3月期の配当金は、10期連続増配となる対前年15円増配の95円/株を予定



以上