

INTEGRATED REPORT 2017

CONTENTS



富士フイルムグループを知る	2
価値創造プロセス	3
富士フイルムグループの価値創造のあゆみ	4
ビジネスポートフォリオと競争優位性	6
財務ハイライト	8
新CSR計画・新中期経営計画	10
新CSR計画「サステナブルバリュープラン2030」	10
新中期経営計画「VISION2019」	12
経営戦略－経営者メッセージ	16
CEO メッセージ	16
COO インタビュー	20
コーポレートガバナンス	24
富士ゼロックス(株)の海外販売子会社における不適切会計について	24
コーポレートガバナンスの状況	26
経営体制	32
社外取締役からのメッセージ	34
事業活動	36
イメージング ソリューション	37
インフォメーション ソリューション	39
ドキュメント ソリューション	43
企業価値の源泉	45
技術力	46
企業風土 / ブランド力	50
人材	51
グローバルネットワーク	52
財務情報 / 非財務情報	53
業績ハイライト	54
財務分析と評価	56
事業等のリスク	59
連結財務諸表	60
非財務情報	67
会社情報	69

編集方針

本統合報告書は、制度開示やサステナビリティレポート等で開示されているさまざまな活動の中でも、特に株主・投資家の皆様にとって重要度が高いと思われる情報にフォーカスして掲載しています。任意開示資料ならではの成長戦略、ストーリーの明示とあわせて、有用性の高いツールを指向した内容となっています。

コーポレートコミュニケーションツールのご紹介

地域社会、顧客、株主・投資家、取引先、従業員など、幅広いステークホルダーの皆様へ、富士フィルムグループの事業内容や CSR のさまざまな取り組みをお伝えしています。

富士フィルムホールディングス サステナビリティレポート

社会の持続可能な発展に向けた富士フィルムグループのさまざまな取り組みを紹介しています。

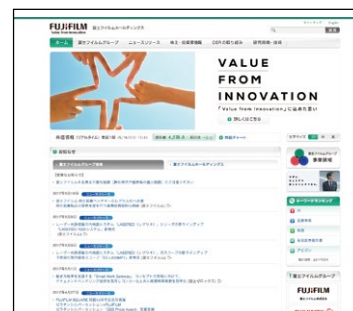
URL <http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/report/download/report2017.html>



富士フィルムホールディングス コーポレートサイト

富士フィルムグループの企業情報や事業活動に加え、株主・投資家の皆様向けの情報、CSR の取り組みなど、最新の情報をご提供しています。

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



富士ゼロックス サステナビリティレポート

富士ゼロックスおよび関連会社における持続可能な社会の実現に向けた CSR の取り組みを紹介しています。

URL <http://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr2017/>



免責事項

本統合報告書の業績予想に関する記述及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2017年3月31日現在のものとなっています。

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

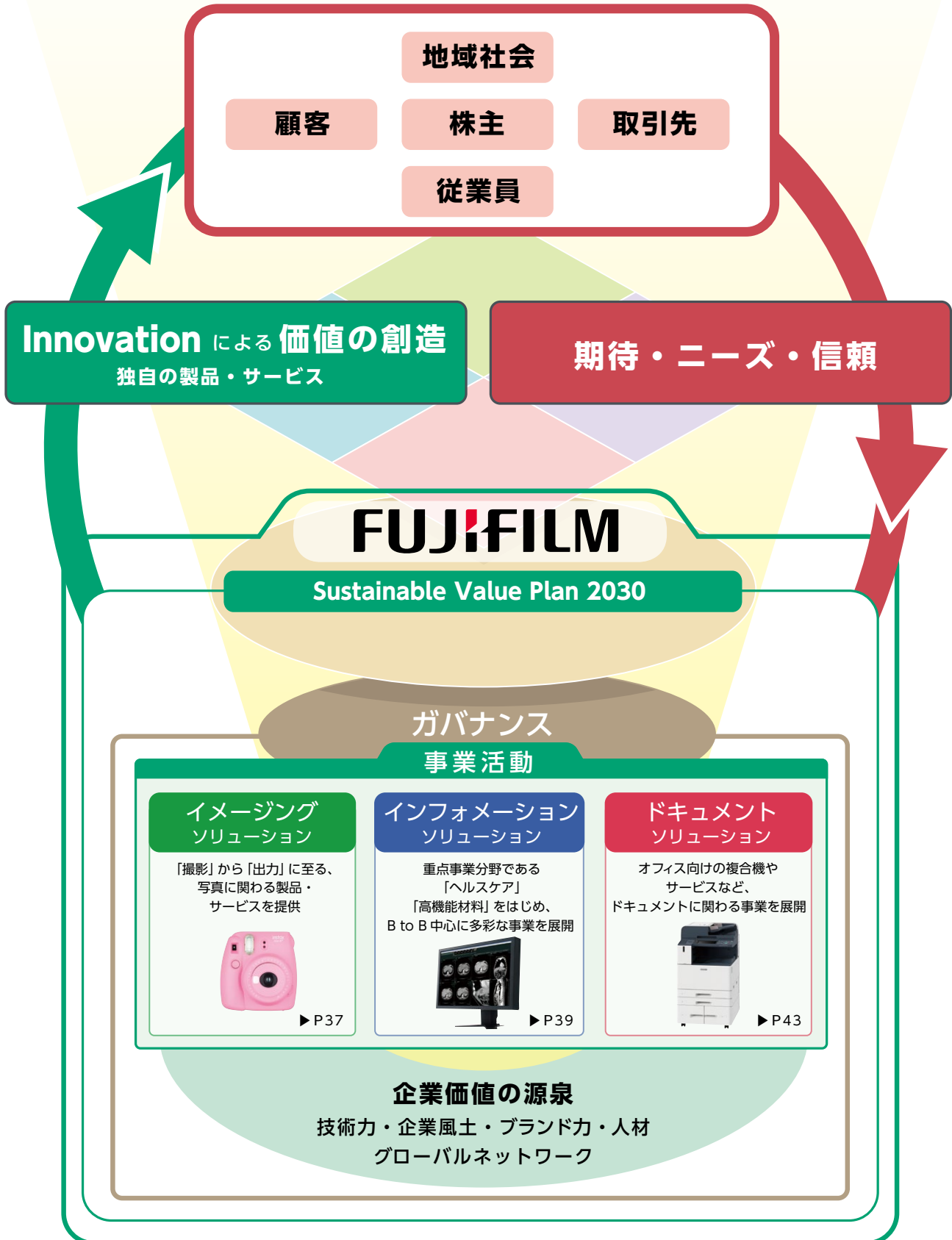
わたしたちは、先進・独自の技術をもって、
最高品質の商品やサービスを提供する事により、
社会の文化・科学・技術・産業の発展、健康増進、環境保持に貢献し、
人々の生活の質のさらなる向上に寄与します。

ビジョン

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。

富士フィルムグループの価値創造プロセス

当社は、グループ共通の企業理念とビジョンの下、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います。



富士フィルムグループの価値創造のあゆみ

富士フィルムグループの歴史は、イノベーションの歴史

当社は、写真フィルムの国産化を目指し、1934年に設立されました。設立から一貫して、変化する時代の先を読み、幅広い技術を蓄積・進化させ、イノベティブな製品・サービスを提供してきました。

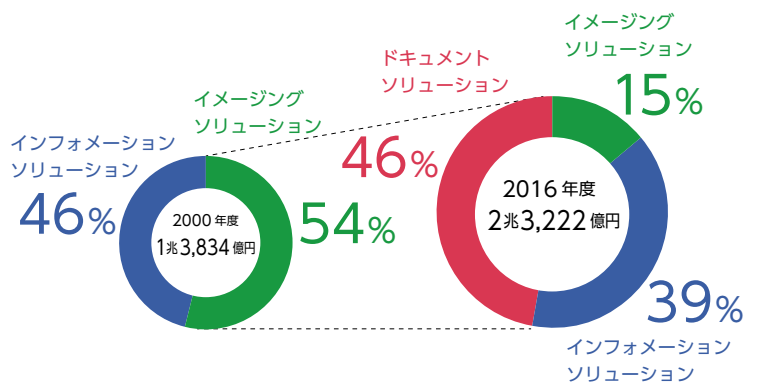
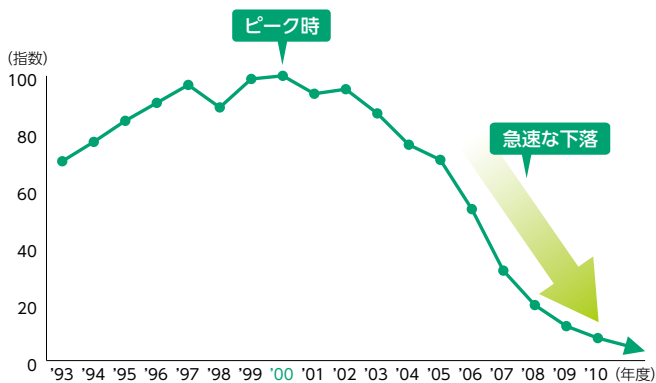
2000年以降、デジタル化の進展に伴い、当社の主力製品であったカラーフィルムの需要が急速に減少したため、当社は社運をかけて大規模な事業構造の転換を断行しました。

その際、鍵となったのは写真事業で培った高度かつ多彩な技術力です。写真関連製品の開発・生産に必要なとされる光学、化学、エレクトロニクスなどさまざまな技術をもとに、競争優位性を発揮できる事業を確立しました。

激動の「第二の創業期」を乗り越え、再び成長軌道に乗った当社は、戦略的飛躍を目指して「富士フィルムグループならではの」製品・サービス・ソリューションを提供していきます。

カラーフィルムの世界総需要推移と当社売上構成の変化

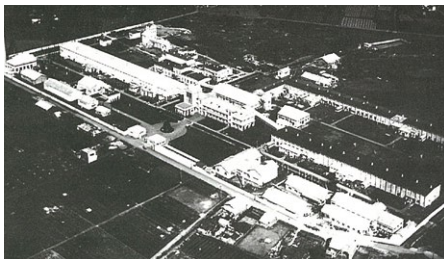
■ 2000年総需を100とした場合の指数



1934年～1950年代

写真フィルム国産化・国内販売網確立

- 総合写真感光材料メーカーとしての地位を築く
- レンズ、光学機器分野に進出
- 医療分野、印刷分野、磁気材料分野など事業を多角化



創業当時の足柄工場

当社が生み出してきた画期的な製品群 ▶ 国内初 ▶ 世界初

- 1934年 ▶ 映画用フィルム
- ▶ 印刷用フィルム
- 1936年 ▶ 写真フィルム
- ▶ X線フィルム
- 1948年 ▶ フィルムカメラ
- 1954年 ▶ 工業用X線フィルム
- 1958年 ▶ TACフィルム
- 1959年 ▶ 放送用ビデオテープ



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
- 英国ラング・ゼロックス社との合併により富士ゼロックス(株)を設立
- 世界に先駆けたカラーネガフィルムの研究開発と製品化に注力



カラーネガフィルム「フジカラー F-II 400」

当社が生み出してきた画期的な製品群 ▶ 国内初 ▶ 世界初

- 1962年 ▶ 普通紙複写機
- 1965年 ▶ PS版
- ▶ コンピューター用磁気テープ
- 1969年 ▶ ろ過用フィルター
- 1971年 ▶ ホームビデオテープ
- 1975年 ▶ カラー複写機
- 1976年 ▶ カラーネガフィルム
- 「フジカラー F-II 400」



1980年～1990年代

デジタル化の進展・グローバル化の加速

- 「世界の Fujifilm」 を目指して、海外生産拠点を整備し、海外での販売を推進するなどグローバル化を加速
- 写真、医療、印刷事業におけるデジタル化にいち早く取り組む
- 「FCR」やデジタルカメラなど、数多くの画期的な製品を世に送り出す



世界初のデジタルX線画像診断システム「FCR」

当社が生み出してきた画期的な製品群 ▶国内初 ▶世界初

- 1983年 ▶ デジタルX線画像診断システム「FCR」
- 1986年 ▶ レンズ付フィルム「写ルンです」
- 1988年 ▶ フルデジタルカメラ（開発）
- 1993年 ▶ 高速電子印刷・出版システム
- 1996年 ▶ フルデジタルミニラボ
▶ WV フィルム
▶ CTP 版
- 1998年 ▶ instax mini 10「チェキ」
- 1999年 ▶ 医用画像情報システム「SYNAPSE」



2000年～2013年

第二の創業期

- 富士ゼロックス（株）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（株）を設立し、持株会社体制に移行
- 医薬品事業など「ヘルスケア」事業分野に注力



「融知・創新」による新たな価値の創生」をコンセプトとした「富士フィルム先進研究所」

当社が生み出してきた画期的な製品群 ▶国内初 ▶世界初

- 2003年 ▶ ダブルバルーン内視鏡
- 2004年 ▶ フルデジタル電子内視鏡
- 2006年 ▶ 機能性化粧品
- 2011年 ▶ 「BaFe（バリウムフェライト）磁性体」採用のコンピューター用磁気テープ
- 2011年 ▶ 次世代インクジェットデジタル印刷機「Jet Press 720」
- 2012年 ▶ レーザー光源搭載内視鏡システム「LASEREO」



2014年～

戦略的飛躍を目指して

- 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
- 「Open Innovation Hub」を開設（日・米・欧）
- 2017年に新CSR計画「Sustainable Value Plan 2030」及び新中期経営計画「VISION2019」を発表



ビジネスパートナーとの新たな価値共創の場「Open Innovation Hub」

当社が生み出してきた画期的な製品群 ▶国内初 ▶世界初

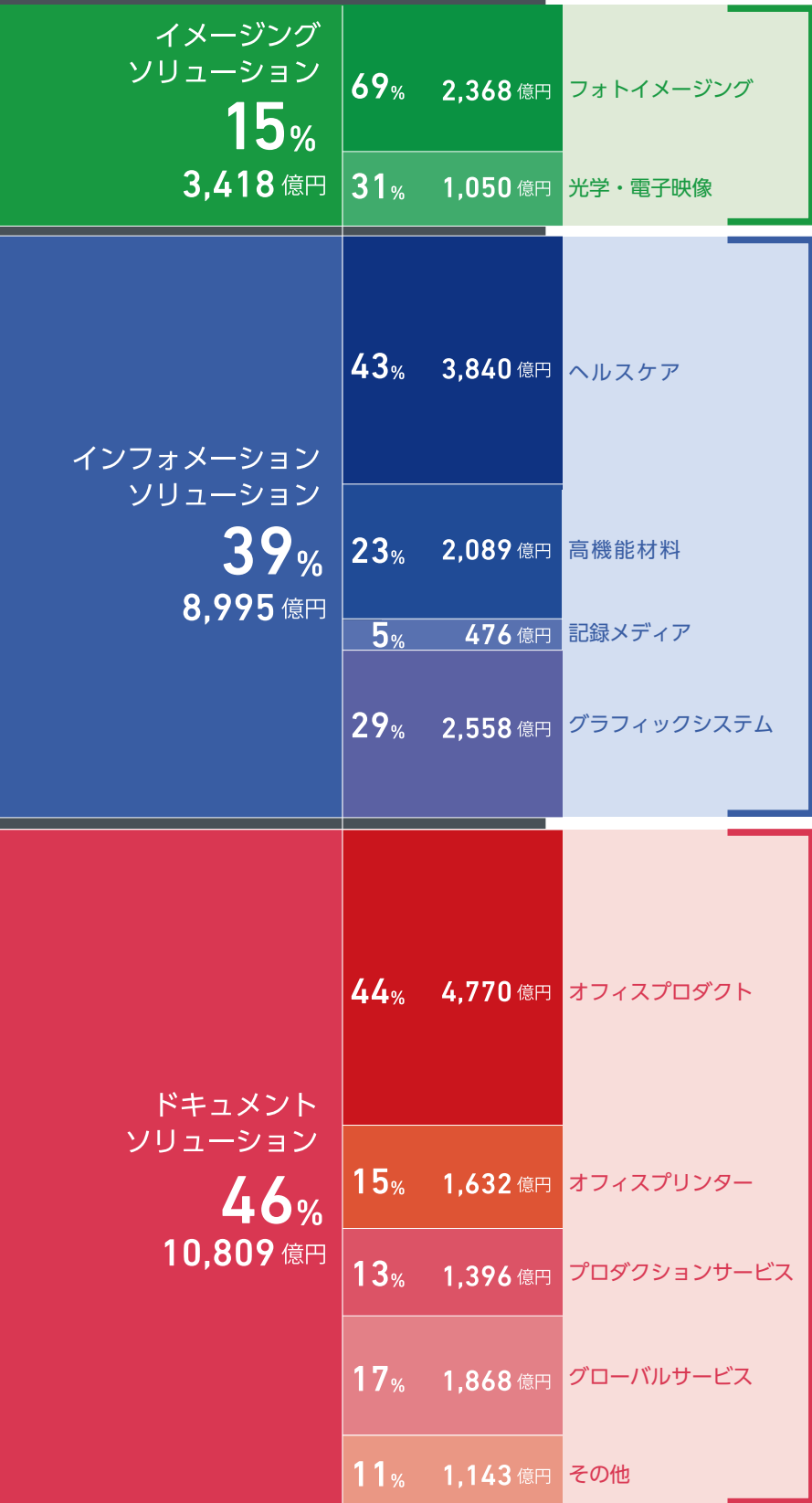
- 2014年 ▶ プロダクションプリンター「Color 1000i Press」
- 2015年 ▶ 2/3 インチセンサー搭載の4K カメラ対応放送用ズームレンズ
- 2016年 ▶ 統合アーカイブシステム「SYNAPSE VNA」
- 2016年 ▶ タブレット型超音波画像診断装置「SonoSite iViz」
- 2017年 ▶ 大型センサー搭載の中判ミラーレスデジタルカメラ「FUJIFILM GFX 50S」



ビジネスポートフォリオと競争優位性

当社は写真事業を通して培った先進・独自の高度な技術力を活用し、デジタル化による「本業消失」の危機を乗り越え、現在のビジネスポートフォリオを構築しました。現在、インフォメーションソリューションの「ヘルスケア」「高機能材料」と、「ドキュメント」ソリューションの3つの事業分野を軸に、成長戦略を推進しています。

2016 年度売上高 **2兆 3,222億円**



● 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・サービスを展開

競争優位性

- 写真フィルム開発で培った画像に関するさまざまな技術・ノウハウ
- イメージング分野の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
- 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



インスタントカメラ「チェキ」
グローバル年間販売台数
660万台

光学・電子映像

デジタルカメラ「Xシリーズ」や交換レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供

競争優位性

- 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した、デジタルカメラの優れた描写力と色再現性
- 高画質デジタル時代に対応したレンズの製造に求められる、高度な光学技術や精密加工・組み立て技術



4Kカメラ対応の放送用ズームレンズ
世界初*

* 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、2015年4月時点)

●インフォメーション 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

- 診断に最適な画像を提供できる独自の画像処理技術
- 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・製造受託を行う高い技術力と生産性
- iPS細胞関連技術など、再生医療に関わる幅広い技術・特許ポートフォリオ
- 20万種類の豊富な化合物ライブラリー



医用画像情報システム

国内シェア 世界シェア

No.1 No.2

再生医療製品の承認・発売

国内初

高機能材料

ディスプレイ材料、非破壊検査機材や各種高機能フィルムを提供する産業機材、半導体プロセス材料などを提供する電子材料事業を展開

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の市場の要求に応えることのできる高度な製膜及び塗布技術
- コスト競争力と供給安定性
- 顧客ニーズに応える、迅速で的確な製品の処方設計と開発力及びグローバルな生産供給体制



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**

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

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

●ドキュメントソリューション

競争優位性

- 日本及びアジア・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
- 米国ゼロックス社と連携してグローバルに一貫したサービスを提供

オフィスプロダクト

オフィス向けのデジタル複合機などを提供

オフィスプリンター

オフィス向けプリンターを提供

プロダクションサービス

高速・高画質のデジタル印刷システム及び関連サービスを提供

グローバルサービス

企業のドキュメントや業務プロセスの改善を通して経営課題の解決を支援



A3複合機

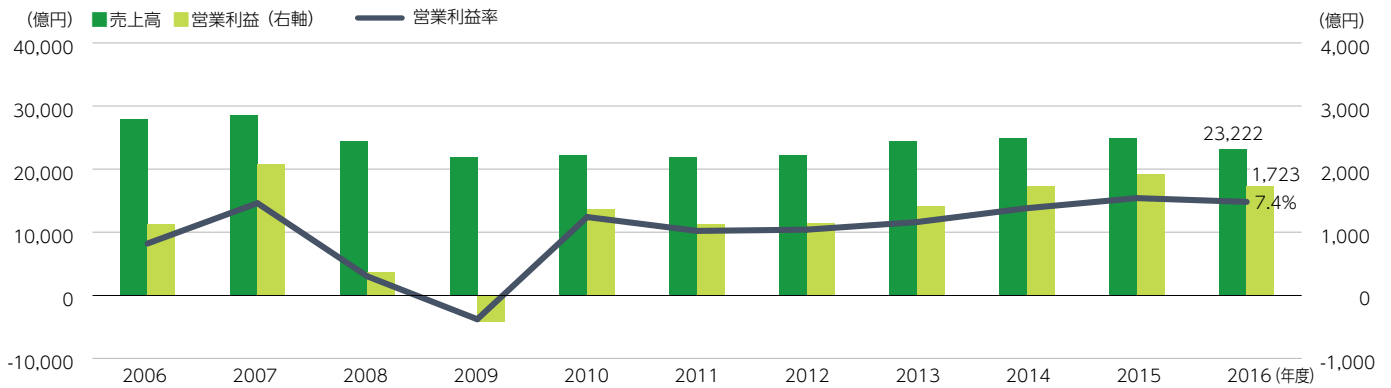
アジア・パシフィック地域における販売台数シェア

No.1

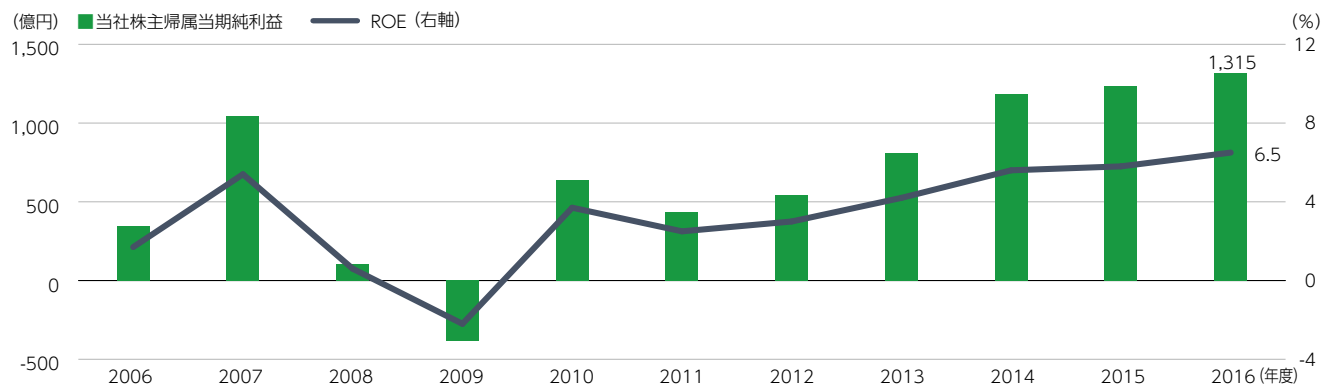
財務ハイライト

* 2006年度～2016年度の数値データはP54, 55に掲載しています。

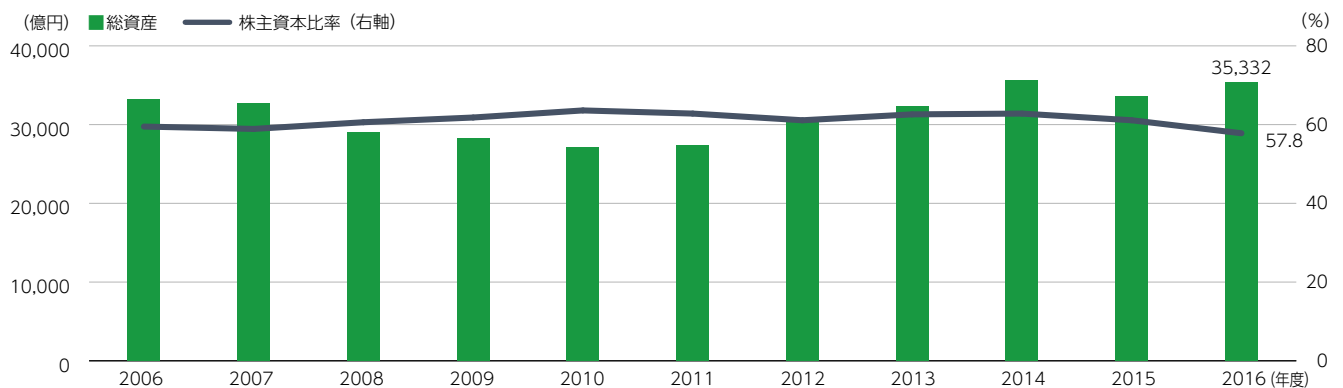
売上高 / 営業利益 / 営業利益率



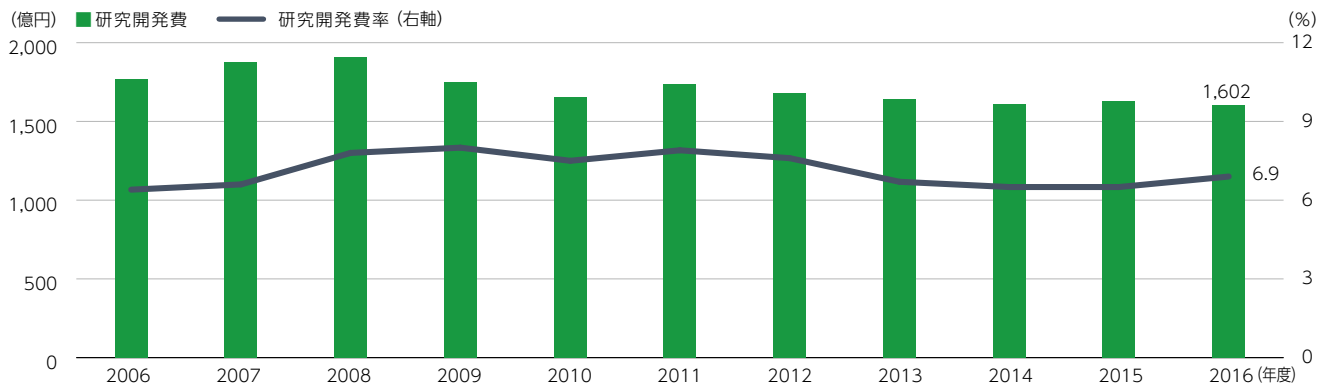
当社株主帰属当期純利益 / ROE



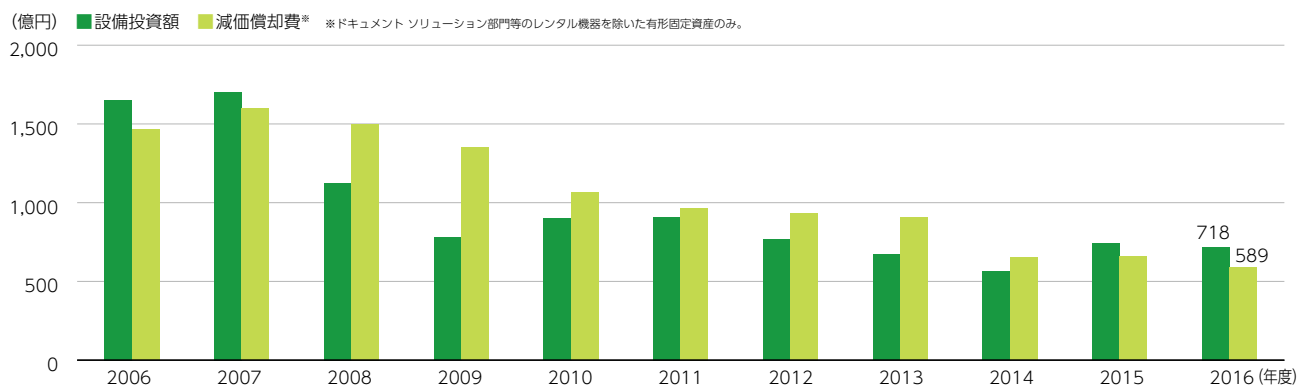
総資産 / 株主資本比率



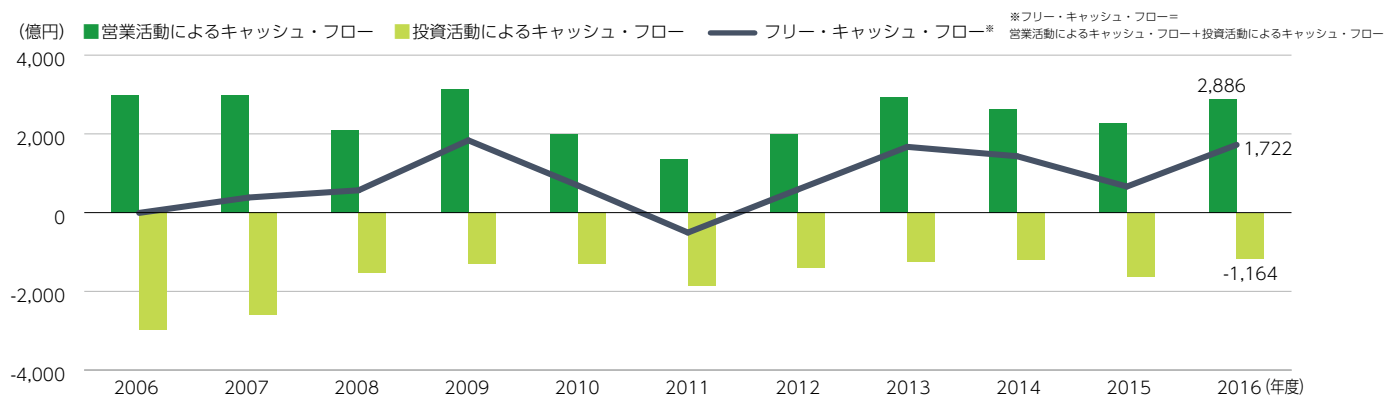
研究開発費 / 研究開発費率



設備投資額 / 減価償却費



キャッシュ・フロー



新CSR計画「サステナブルバリュープラン 2030」

「サステナブルバリュープラン 2030」で 社会課題の解決に貢献する

当社は、2030年度を最終年度とする新CSR計画「サステナブルバリュープラン(Sustainable Value Plan)2030」(以下、「SVP2030」)を策定しました。

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が、今回策定した「SVP2030」はその考えをさらに進化させ“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たものです。

当社は、2014年度から2016年度の中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」を通じて、社会課題解決のための新たな価値を創出してきました。そして今回2030年度までの長期目標を定めた「SVP2030」を新たに策定し、革新的技術・製品・サービスの提供など、事業活動を通じた社会課題の解決により一層取り組み、サステナブル社会への実現にさらに貢献する企業を目指していきます。

昨今、国際社会では社会課題の解決を目指した長期目標が相次いで発表されています。2015年9月に国連が採択した持続可能な開発目標(SDGs^{*})では、2030年に向けて国際社会が取り組むべき社会課題として17の目標が掲げられています。また、2016年11月に発効した地球温暖化対策「パリ協定」では、「地球の気温上昇を産業革命前から2°C未満に抑える」ことを目標に、各国が取り組むことが合意されました。

今回策定した「SVP2030」は、SDGsやパリ協定など、社会課題解決に関する目標達成への貢献を目指し、2030年度を最終年度とする新CSR計画です。「SVP2030」は、「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、「環境」「健康」「生活」「働き方」の4重点分野を設定。さらに、グローバルに事業を推進していくうえで、サプライチェーン全体にわたる環境・倫理・人権などのCSR基盤強化に加え、オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透を目指すガバナンス強化を盛り込んでいます。

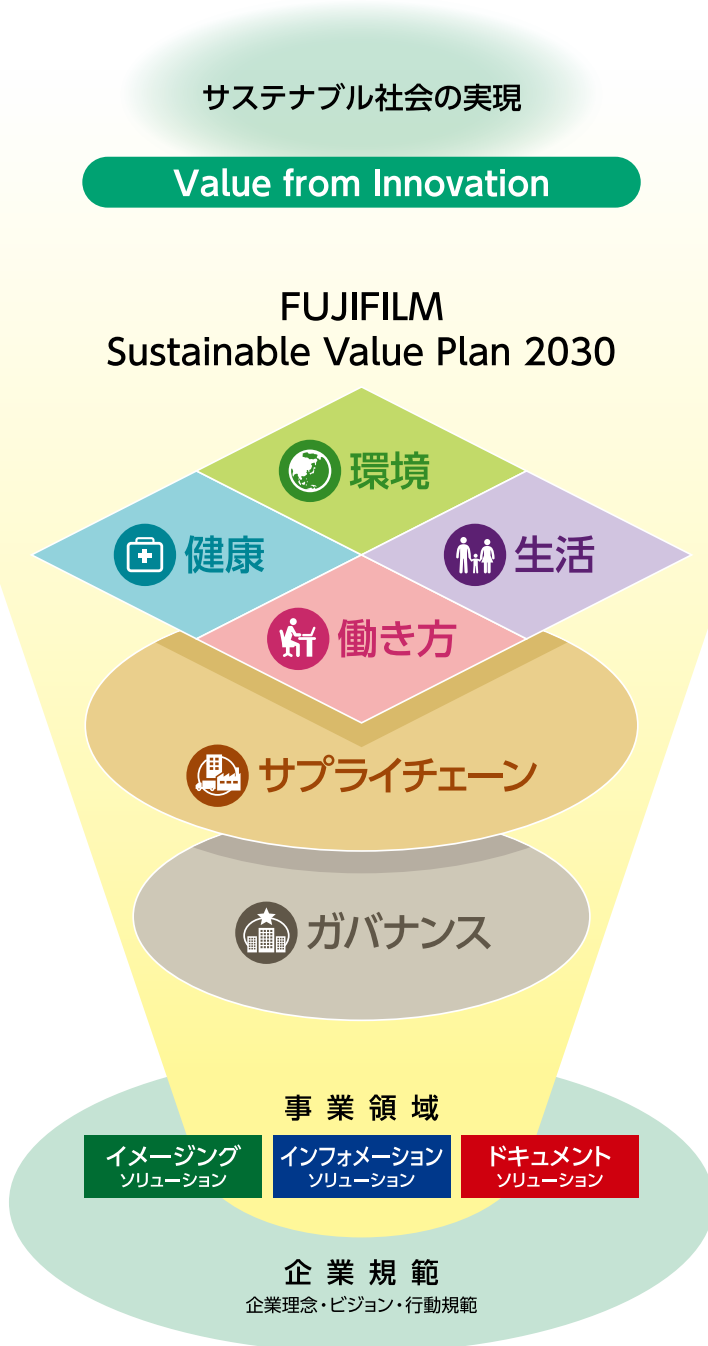
「環境」分野では、**自らの環境負荷の削減と共に、環境課題の解決に貢献**します。具体的には、CO₂排出量と水資源について2030年度の数値目標を設定。CO₂排出量では、「**自社製品のライフサイクル全体での排出量2013年度比30%削減**」と同時に、2017年度から2030年度までに排出するCO₂累積量と同等レベルをオフセットするために設定した「**自社製品・サービスの普及による社会でのCO₂排出削減量5,000万トンへの貢献**」に取り組めます。また、水資源についても、**富士フィルムグループ全体の水投入量を2013年度比30%削減し、2030年度に3,500万トン以下に抑制**。さらに、水処理に活用される高機能材料やサービスなどの提供により、**社会で年間3,500万トンの水処理に貢献し、2030年度には事業活動による環境負荷と同等レベル以上の環境貢献**を目指します。

「健康」分野では「**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**」、 「生活」分野では「**生活を取り巻くさまざまな社会インフラをハード、ソフト、マインドの面から支える**」、 「働き方」分野では「**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**」ことを目指していきます。

これらに重点的に取り組むことで、事業を通じた社会課題の解決を図ります。富士フィルムグループは、「SVP2030」を推進し、製品・サービス・技術開発などを通じて新たな価値を創出することで、社会課題の解決に貢献し、企業価値向上を図っていきます。

※ 2001年に定められたミレニアム開発目標(MDGs)を引き継いで、2015年9月に国連総会で採択された新たな持続可能な開発目標。「誰一人取り残さない」をスローガンに、2030年までに国際社会が社会課題として取り組むべき17の目標と169のターゲットを定めている。

「SVP2030」の考え方と重点課題



環境

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

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

健康

ヘルスケアにおける予防・診断・治療プロセスを通じて健康的な社会を作る

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

生活

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

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

働き方

自社の働き方変革を、誰もが「働きがい」を得られる社会への変革に発展させる

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

サプライチェーン

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

ガバナンス

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

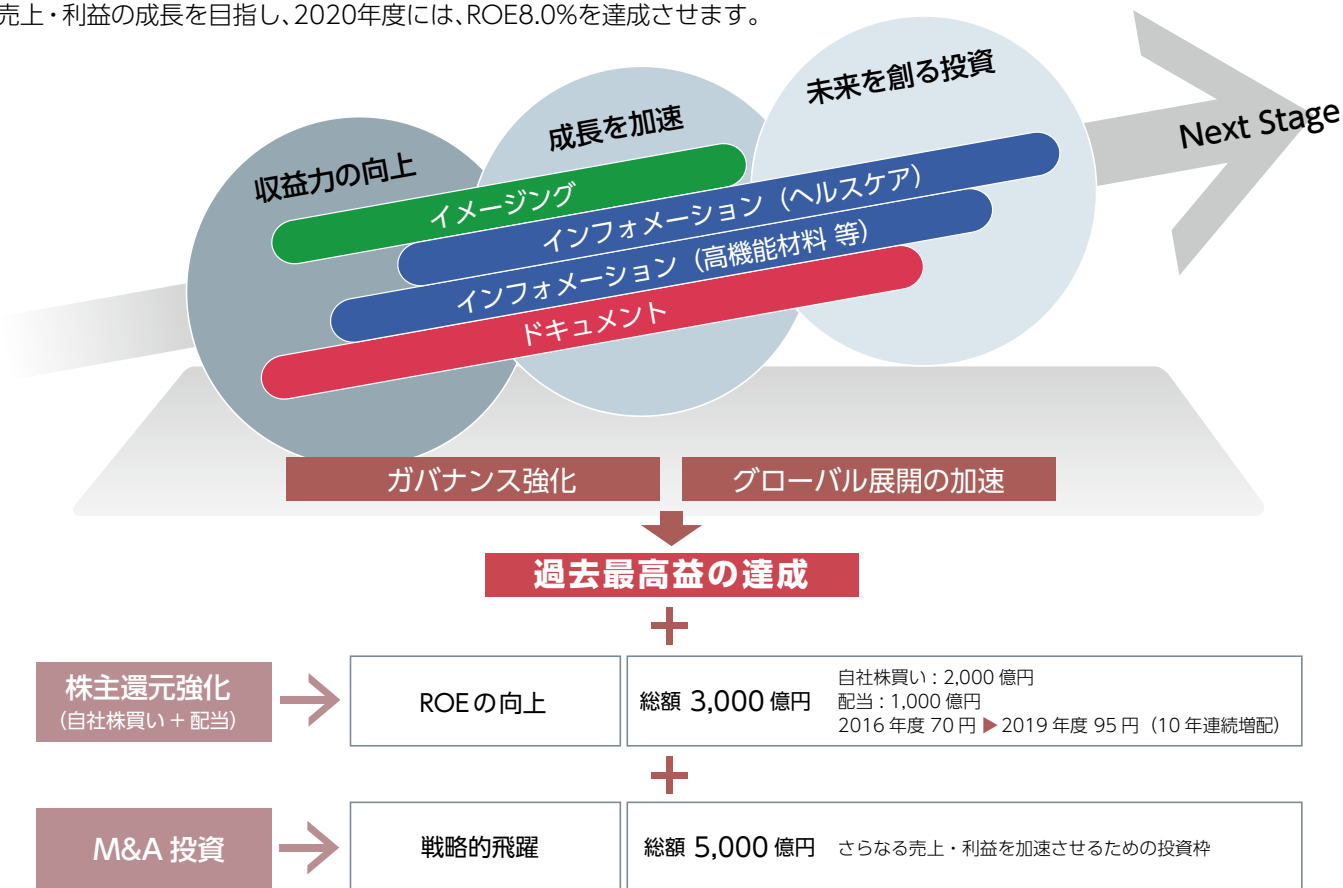
新中期経営計画「VISION2019」

当社はこのたび、2019年度を最終年度とする2017～2019年度の中期経営計画「VISION2019」を策定しました。「サステナブルバリュープラン2030」を実現するための今後3年間の具体的なアクションプランです。「VISION2019」では、これまでの事業構造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ていきます。

中期経営計画「VISION2019」の概要

今回策定した「VISION2019」では、イメージング、インフォメーション、ドキュメントソリューションに属する各事業を、「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ました。各事業の現在のステージを明確化し、①各事業の収益力の向上によるキャッシュの安定的創出、②主要事業の成長加速による売上・利益の拡大、③未来の柱となる収益貢献事業の育成を推進し、各事業を深化させ、より強固な事業ポートフォリオを実現することで、戦略的飛躍へと繋げていきます。また、既存事業で築いた海外販売基盤の強化を進めつつ、ヘルスケア製品や新規高機能製品などの海外展開を加速させて、さらなる成長を図ります。

これらの取り組みにより、計画の最終年度である2019年度に、売上高を2兆6,000億円、営業利益2,300億円、当社株主帰属当期純利益1,500億円と、いずれの利益も過去最高を達成する計画です。さらに、株主還元を強化し、2017～2019年度の3年間で、配当と自社株買いを通じて3,000億円を株主に還元します。これらにより、オーガニックな事業成長のターゲットとしてROEを2019年度に7.3%まで引き上げます。さらに、戦略的なM&Aを行う投資枠として3年間で5,000億円を設定し、さらなる売上・利益の成長を目指し、2020年度には、ROE8.0%を達成させます。



業績目標

	2019年度	
売上高	26,000億円	100%
営業利益/営業利益率	過去最高 2,300億円	8.8%
当社株主帰属当期純利益	過去最高 1,500億円	5.8%
ROE	7.3%	

2020年度
ROE 8.0%
達成目標

収益 成長 投資

※「収益」「成長」「投資」の3つのアイコンは、事業の成長段階におけるステージを示しています。「収益」はさらなる収益性の向上によるキャッシュの創出、「成長」は成長加速による売上・利益の拡大、「投資」は柱となる事業に育成していくための未来を創る投資、を行っていく事業であることを示しています。

イメージングソリューション

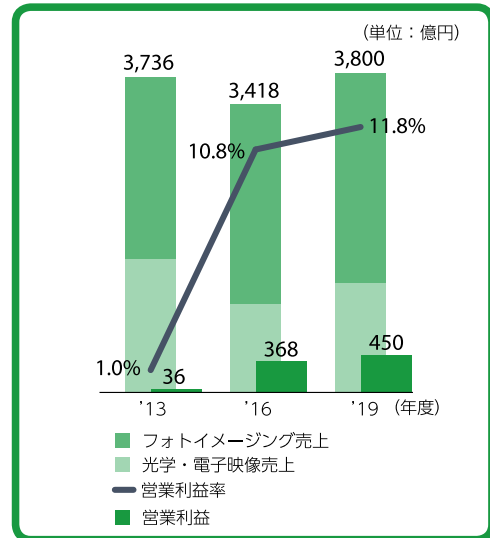
競争優位性の高い独自製品で安定的な収益を生み出すとともに、写真文化の発展に貢献。

フォトイメージング 収益 成長 投資

- インスタントカメラ「チェキ」では、従来タイプの拡販に加えて、スクエアフォーマットの普及を図る。
- AI(人工知能)などを取り入れて利便性を高めたプリントサービスを拡充し、スマホからのプリント需要を拡大。増益基調を堅持する。



「Instax SQUARE SQ10」



電子映像・光学デバイス 収益 成長 投資

- デジタルカメラでは、高画質と高速・機動性をさらに進化させる「Xシリーズ」、フルサイズの1.7倍の大型センサーで最高峰の高画質を極める「GFXシリーズ」との両輪により、高級ミラーレス分野でトップシェア獲得を目指す。
- 市場から評価が高い交換レンズのラインアップを強化することで、ミラーレスシステム全体で増収・増益を継続。

- 世界に先駆けて発売した4K対応の放送用レンズと、市場が拡大するWEB等の新興映像制作市場に向けたレンズのラインアップを拡充し、レンズビジネスを拡大。



「FUJIFILM GFX 50S」



「FUJIFILM X-T2」



「FUJINON UA107x8.4」

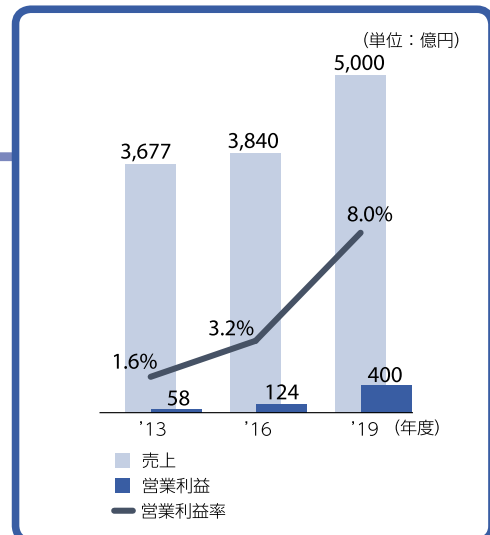
インフォメーションソリューション

メディカルシステム・バイオCDMO*が売上成長を牽引し、増収・増益を確保。医薬品・再生医療は損益をコントロールしつつ、研究開発を加速。

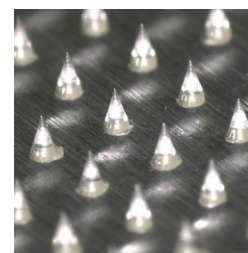
ヘルスケア

医薬品・バイオCDMO 収益 成長 投資

- バイオ医薬品のCDMOでは、設備投資・技術開発により生産能力をさらに拡大し、スケールメリットによる収益力強化で事業成長を加速。総需の伸びを上回る年率2桁増の売上成長を目指す。
- 新薬開発では、がん、アルツハイマーなどアンメットメディカルニーズが高い領域をターゲットとし、効率的な研究開発を進める。アルツハイマー型認知症治療薬「T-817MA」をはじめとしたパイプラインの開発をさらに推進。
- マイクロニードル、リポソームなど当社独自技術を活用した製剤化技術の実用化に向けた取り組みを加速。



バイオ医薬品製造用の培養槽



「マイクロニードルアレイ」

* Contract Development & Manufacturing Organization の略。生産プロセスの開発受託および製造受託を行う会社・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提供する。

ヘルスケア

再生医療

収益 成長 投資

- 創薬支援事業ではiPS細胞由来分化細胞のラインアップを拡充。細胞治療では自家培養表皮・軟骨の拡販を進め、事業拡大を加速。
- 最先端のiPS細胞を用いた再生医療製品では、眼疾患や心疾患、神経疾患、がんを対象に研究開発を加速。
- 培養受託事業の拡大、培地事業のグローバル展開を推進。



自家培養表皮「ジェイス」



自家培養軟骨「ジャック」

ライフサイエンス

収益 成長 投資

- スキンケアブランド「アスタリフト」の最上位シリーズ「アスタリフト イン・フォーカス」の展開によるブランド強化。新規顧客の獲得と既存顧客の単価アップを図る。
- 成長が見込まれる生活習慣病予防、エイジングケアなどの市場をターゲットに機能性表示食品を投入。



機能性化粧品シリーズ「アスタリフト」

メディカルシステム

収益 成長 投資

- X線画像診断装置、内視鏡、超音波診断装置、体外診断システムなど他社にない医療機器ラインアップ、競争優位性の高い医療IT、さらにこれらをあわせた総合力を生かして、顧客へのソリューション提案を強化。新興国市場のニーズにマッチした製品・サービスの提供により、年率7%の売上成長を実現。
- 医用画像データなどを最大限活用した医療ICTビジネスを推進。



医用画像情報システム「SYNAPSE」



タブレット型超音波画像診断装置「Sonosite iViz」



レーザー光源搭載の内視鏡システム「LASEREO」

高機能材料 他

既存事業の競争優位性を維持し、さらに、独自の技術力を生かし、市場のニーズにあった高収益の製品をタイムリーに投入していくことで売上・利益ともに拡大。

電子材料

収益 成長 投資

- フォトレジスト、フォトリソ周辺材料、CMPスラリーなど既存製品の拡販に加え、新規周辺材料などで製品領域を拡大し、業界の成長を上回る事業成長を実現。

ディスプレイ材料

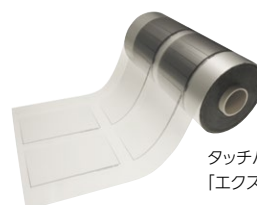
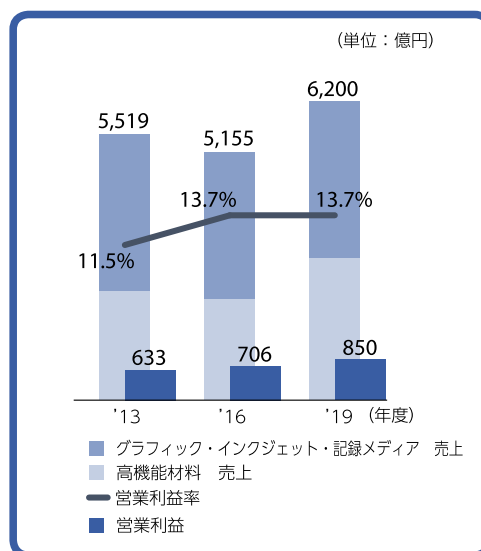
収益 成長 投資

- 薄層・積層塗布技術を活用し、OLED・タッチパネル用部材の拡販を進め、新規材料の販売比率を3割まで高める。

産業機材

収益 成長 投資

- タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」や精密ろ過フィルター「マイクロフィルター」など当社独自技術を活用した高機能製品の拡販。
- トンネルや橋梁などの社会インフラに対して当社画像診断技術を活用した点検サービス事業への参入。



タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」

ファインケミカル

収益 成長 投資

- 当社の化合物ライブラリーを和光純薬工業(株)の持つ国内のきめ細かい販売ルートを通じて展開。
- 両社の技術を融合し、競争力のある化成品・試薬を開発。
- ファインケミカル事業の中核となる和光純薬工業(株)は、メディカルシステムや電子材料などの事業分野も含めて、当社の持つ海外ネットワークなどのリソースを活用することで海外展開を加速し、2019年度には対2016年度比10%以上の売上成長を実現。

グラフィック・インクジェット

収益 成長 投資

- 刷版材料の分野で高い環境性能を持つ無処理版など高付加価値製品の拡販を進める。
- 高画質と高耐久性の産業用ヘッド・インクで、商業印刷分野のみならず、成長が見込まれる産業用途や3Dプリンティングなどの新規分野を開拓。

記録メディア

収益 成長 投資

- 現在主流のLTO6から、独自技術に基づく「BaFe磁性体」によるさらなる高容量化を進め、磁気テープ市場でシェアアップを図る。
- デジタルデータアーカイブソリューション「ディターニティ」の海外展開を加速。
- ビッグデータ化の進展に合わせたソリューション提案で、HDD から磁気テープへの切り替えを進める。



[FUJIFILM LTO Ultrium 7 データカートリッジ]

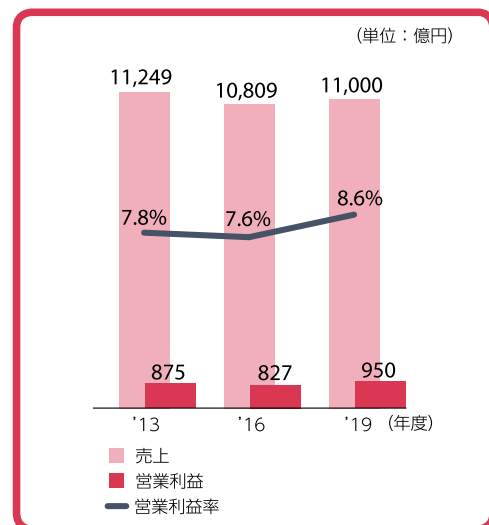
ドキュメントソリューション

トップポジションを維持しつつ、より収益性を重視したオペレーションにシフト。徹底した体質強化を進め、2020年度に営業利益率10%を達成。

オフィスプロダクト&プリンター

収益 成長 投資

- クラウドサービスなどと複合機の連携による新たな提供価値の確立。
- 市場ニーズにマッチしたコスト競争力のある製品開発。
- 上位製品とソリューション拡充による収益モデルの見直し。



プロダクションサービス

収益 成長 投資

- インクジェット強化および印刷アプリケーション拡張による事業成長。
- 顧客基盤を梃子に印刷ワークフロー全体を対象としたサービスを加速。



[Iversant™ 3100 Press]

ソリューション&サービス

収益 成長 投資

- ソリューション&サービスの提供価値の強化と提供体制の最適化。
- さらなるICTの活用などによるマネージド・プリント・サービス(MPS)およびビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)の競争力を向上。
- オフィスの膨大なビッグデータとIoT/AIなどの技術活用による、働き方/生産性改革を実現する新たな価値創出に向けた投資を積極的に実施。

さらにドキュメントソリューションの体質強化策として、採算性を重視した製品ラインアップの最適化、徹底したコストダウン、固定費削減などを実施。富士フイルムグループ一体となったコストダウン施策を追加するとともに、組織統合による業務効率化を推進。

CEOメッセージ

事業活動を通じて
社会課題の解決に
貢献し、戦略的飛躍
を実現する

代表取締役会長・CEO
古森 重隆



技術、製品・サービスを通じて社会を豊かにする

企業の存在意義は、自社の技術や提供する製品・サービスを通じて、人々の生活に役立ち、社会を豊かにすること、つまり事業を通じて社会課題の解決に貢献することであると考えています。当社は、一つの例として、長年写真フィルムの提供を通じて、人々の生活において人生の喜びや輝かしい思い出を記憶にとどめ、人々の幸せに貢献するという価値を社会に提供してきました。デジタル化の進展により、写真フィルムの需要が激減し、会社存亡の危機を迎えましたが、自社で培ってきた技術を軸として事業構造転換を図り、乗り越えてきました。それを支えたのは、経営的確な判断、フィルムの研究・開発・製造で培った高い技術力であり、人材でした。

これらの力を合わせ、さまざまな分野で新たな事業展開を行い、継続的にキャッシュを創出できる体制を作り上げることができました。一つの技術の役割が終われば、その会社の寿命は終わり、新しい技術を持つ会社に代われば良いとの考えもありますが、企業は優れた人材や組織、技術、企業文化などの経営資源を組み合わせることで、新しい価値を生み出し続けることができるのだと私は考えます。そういう意味で企業は新しい価値を創出できる極めて合理的且つ能率的な組織だと言えます。富士フィルムグループは、社会の変化を捉え、イノベーションを創出し、社会に新しい価値を提供し続けると共に、ゴーイングコンサーンで企業としても成長し続けてまいります。

社会の変化をチャンスと捉え、事業を成長させる

このような考えのもと、2014年にコーポレートスローガン[Value From Innovation]を制定しました。そして、中期CSR計画[Sustainable Value Plan 2016(SVP2016)]と、それを実現するための具体的な行動計画である中期経営計画[VISION2016]の二つの計画を策定し、これらの計画の達成のため全社一丸となって取り組んでまいりました。

「SVP2016」では、「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」という従来の方針に「事業を通じた社会課題の解決」を加え、重点領域である「健康」「環境」分野などで、ヘルスケア事業や各事業での省エネ製品・サービスの提供を通じての社会課題解決への貢献に注力しました。

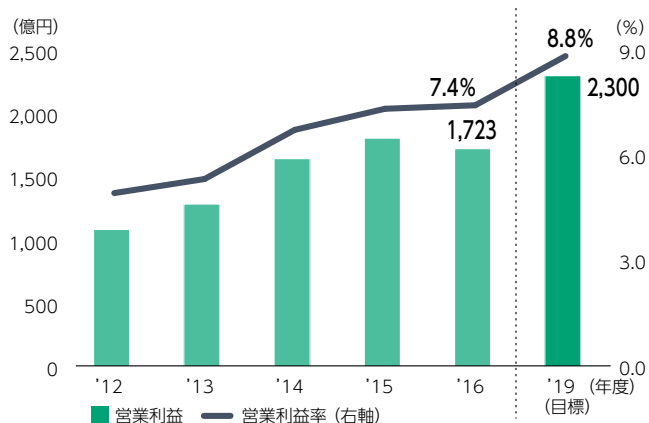
また、「VISION2016」では、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3事業分野を成長ドライバーとし、拡販活動や新製品の市場投入により、売上、シェア及び利益の拡大を進め、事業ポートフォリオを充実させるとともに、各事業を着実に成長させてきました。その結果、最終年度となる2017年3月期の業績は、連結売上高2兆3,222億円、営業利益は1,723億円となり、為替の円高によるマイナス影響(売上1,527億円/営業利益336億円)を除けば、増収、増益を達成し、当社株主帰属当期純利益は過去最高となる1,315億円、ROEは富士フィルムホールディングスとして過去最高の6.5%を達成することができました。このように、この3年間は「SVP2016」と「VISION2016」の両計画をリンクさせ、社会課題解決への貢献と事業の成長を共に達成することを目指したことで、確かな成果を得ることができました。

「VISION2019」を完遂し、戦略的飛躍を実現させる

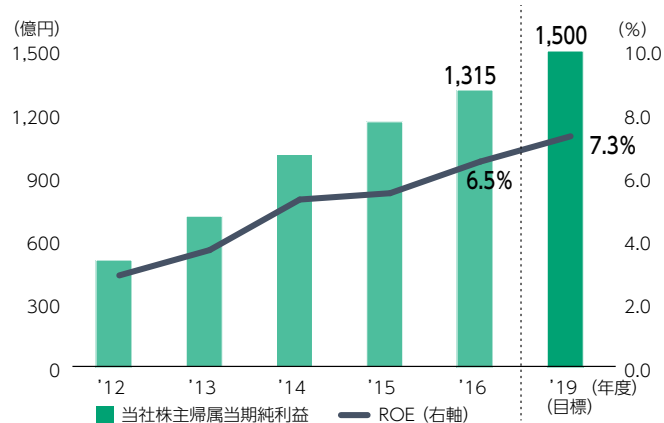
これら成果と経験を踏まえ、さらなる成長を確かなものとするため、2017年8月に「SVP2030」と「VISION2019」を策定しました。「SVP2030」は、目標年度を2030年度とし、2015年9月に国連が採択した持続可能な開発目標である「サステナブル・デベロップメント・ゴールズ(SDGs)」に沿ったCSR計画です。本CSR計画ではあらためて「事業活動を通じて地球規模の社会課題の解決に貢献していく」という富士フィルムグループの強い意志を示しました。そして、「SVP2030」で目指す姿を実現するための具体的なアクションプランが、新中期経営計画「VISION2019」です。「VISION2019」は、これまでに確立した事業ポートフォリオをさらに強固なものにし、戦略的飛躍へとつなげていきます。

具体的には、イメージング、インフォメーション、ドキュメントソリューションに属する各事業を、「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」という三つの成長段階に位置づけ、各ステージに合わせた施策を適切に展開することで、個々の事業の収益力の強化を一段と進めていきます。特に重要なのは、「医薬品・再生医療等の事業の収益改善によりヘルスケア領域を主力事業として強く成長させていくこと」、ならびに「事業環境が変化する中でドキュメント事業を強化すること」という二つの課題を成し遂げることだと考えています。ヘルスケア領域では、バイオ医薬品の受託生産事業の生産能力と生産プロセスの開発拠点を増強するとともに、パイプラインの研究開発やドラッグデリバリーシステムなど当社技術が活かせる分野の研究・開発を強化することで事業成長を加速します。ドキュメント事業については、徹底したコストダウン、固定費削減などにより収益力を改善し、体質を強化するとともに、AI(人工知能)、IoTの活用を通じてオフィスの膨大なビッグデータを、業務効率化、働き方、生産性改革にさらに強力につなげ、2020年度に営業利益率10%を実現させます。これらのオーガニックな事業成長により、「VISION2019」の最終年度である2019年度には、過去最高となる営業利益2,300億円、当社株主帰属当期純利益1,500億円を実現。ROEは2020年度で8.0%を目標にして、2019年度では7.3%を実現します。また、成長投資となるM&Aに5,000億円、株主還元3,000億円を計画し、2019年度の年間配当は、10期連続増配となる1株当たり95円を予定しています。これらを完遂するためには、全従業員が「SVP2030」と「VISION2019」を自分自身の計画として認識し、これまで以上に先を読む長期的な視点を持ち、真のグローバル企業の一員として、与えられたミッションを成し遂げることが必要です。

営業利益／営業利益率



当社株主帰属当期純利益／ROE

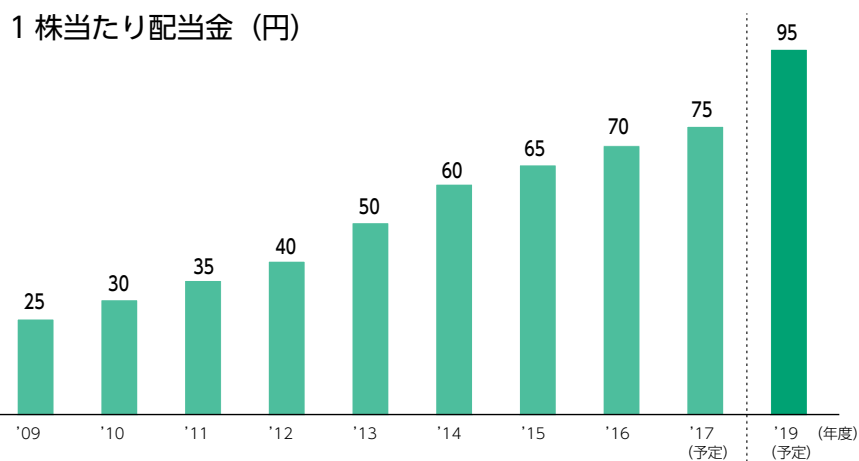


グループの多様な力を結集し、イノベーションを創出する

当社は15の事業分野を持ち、世界にある277のグループ会社で約79,000人の従業員が働くグローバルカンパニーです。各国、各地域で従業員が地域の課題に向き合い、自らビジネスチャンスを掘り起こし、顧客に的確な製品・サービスを提供するには、多くの組織、人々との連携が欠かせません。そのためにも異なった価値観、多様性を受け入れる「オープン、フェア、クリア」な企業風土の醸成が大切です。

本年3月に、ドキュメント事業を担う富士ゼロックスの海外子会社で、不適切会計処理の対応により、2016年度連結決算の発表が遅れ、株主及びステークホルダーの皆様にご迷惑とご迷惑をおかけいたしました。現在このような問題が二度と起こらないように、当社から富士ゼロックスへの経営陣の派遣、経理・監査部門の統合、ガバナンス強化委員会の設置などのガバナンス強化策を進めています。富士ゼロックスはオフィスドキュメント分野のパイオニアとして市場を作り、業界のリーディングカンパニーとして、お客さまと向き合う姿勢、技術力、営業力や提案力など卓越した力を持っている会社です。今回の新体制により、戦略性、スピード、フェアネスなど富士フィルムの良さと富士ゼロックスの良いところをマージして、より良い会社にしていくことが重要だと思っています。今回の危機をチャンスに変えられるよう既にグラフィック事業やさまざまな事業で両社のシナジーが発揮できる活動が始まっており、「オープン、フェア、クリア」を第一に掲げ、両社の良さが混じり合うことで、新たなイノベーションを創出し、それが各事業の成長に繋がられるようグループをあげて、取り組んでいきます。

「VISION2019」の達成に向けて、経営と従業員全社一丸となって邁進してまいりますので、今後も富士フィルムグループに対する変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。



COOインタビュー



新中期経営計画 「VISION2019」 を達成するために

代表取締役社長・COO
助野 健児

Q1 | 中期経営計画「VISION2016」を終えての成果と課題についてお聞かせください

前中期経営計画「VISION2016」を総括すると、事業構造の転換の成功により確立された事業ポートフォリオから安定的に創出される利益・キャッシュを効率的に活用することで、成長ドライバーと位置づけたヘルスケア・高機能材料事業の成長を加速させ、全事業の収益性を向上させることができました。事業ポートフォリオの充実を進め、安定的に稼ぐ力を強化することができ、「VISION2016」の狙いはほぼ達成できたと考えています。

主な成果として、以下が挙げられます。

イメージングソリューションでは、インスタントフォトシステム“チェキ”を中心としたフォトイメージング事業と、ミラーレスデジタルカメラのハイエンド機へのシフトに成功した電子映像事業が、収益性を大幅に向上させました。光学デバイス事業では、4K放送用レンズなどの高付加価値品の開発を進めるとともに、不採算事業の縮小や生産体制の最適化・生産プロセスの改善などのコストダウンを進めました。

インフォメーションソリューションのヘルスケア分野では、メディカルシステム事業の重点4分野(内視鏡、超音波、医療IT、IVD)が順調に成長し、営業利益率10%を継続しています。医薬品事業では、新薬パイプラインの開発は計画通り進捗し、バイオCDMO(開発製造受託)事業を写真フィルムの製造で培った技術を導入して高成長・高収益事業に転換させました。再生医療事業は、株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング(J-TEC)の連結子会社化や、Cellular Dynamics International, Inc. (CDI)の買収により事業基盤を固めました。高機能材料分野では、

電子材料事業は、先端製品を中心にラインアップを拡充し大手顧客を獲得して高い売上・利益成長を継続させました。ディスプレイ材料事業は、タックフィルムの安定供給で高収益を継続しつつ、タックフィルム以外の新材料の開発を進めました。産業機材事業は、タッチパネル用センサーフィルム“エクスクリア”などの拡販で売上成長に貢献しました。また、記録メディア事業は、独自の技術に基づく「BaFe（バリウムフェライト）磁性体」を使用した高容量テープを導入し、データアーカイブ市場の拡大と共に売上・利益を成長させました。

このように事業ポートフォリオを構成する多くの事業を強化した一方で、課題として残ったのは、まず、ドキュメントソリューションの強化です。ドキュメントソリューションは、「VISION2016」の期間中のドル高によるコスト高やアジア・オセアニア通貨安の為替影響、プリンター市場の成熟化の進行などの要因を成長戦略で挽回できず、売上・利益共に目標未達となりました。次に、医薬品事業で、収益源の一つである低分子抗菌薬の販売がジェネリック薬の影響を大きく受けたことから、収益の改善が進みませんでした。

これら二つの課題に適切な対策を実施し、「VISION2016」の成果を発展させることが、新中期経営計画「VISION2019」で目指す姿であるといえます。

Q2 | 新中期経営計画「VISION2019」の成長戦略についてお聞かせください

新中期経営計画「VISION2019」は、「VISION2016」で達成した全事業の収益性向上をさらに深化させ、メリハリのある経営資源配分をおこなうことで、より強固な事業ポートフォリオを実現し、戦略的飛躍へ繋げるフェーズに入る三カ年計画です。

「VISION2019」では、イメージング、インフォメーション、ドキュメントソリューションの各事業をその事業の成長段階にあわせて、「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」という3つのステージに位置づけ、現在の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、より強固なポートフォリオを実現し、富士フィルムグループ全体の成長を目指します。

「収益力の向上」ステージにある事業は、さらなる収益性の向上によるキャッシュの創出を実現するために、先を見据えた戦略を立案、実行いたします。具体的には、フォトイメージング事業のカラーペーパーやグラフィック事業の刷版材料は、総需要が減少する中でも、さらなるシェアアップと高付加価値品の拡販によって高い収益性を維持していきます。また、光学デバイス事業は、4Kレンズなど独自技術を駆使した競争優位性の高い製品の拡販、ディスプレイ材料事業は、タックフィルムなどの安定供給、オフィスプロダクト&プリンター事業は、プロダクトミックスのローエンドモデルから上位機種へのシフトなどにより、収益性を高めます。

「さらなる成長の加速」ステージにある事業は、これまで実行してきた成長戦略に加え、売上・利益の最大化を加速させます。具体的には、電子映像事業で、好調なミラーレスデジタルカメラの拡販を継続します。メディカルシステム事業で、X線画像診断機器、医療IT、内視鏡、超音波、IVDと他社にない幅広いラインアップを生かした拡販戦略から年率7%の売上成長を目指します。また、バイオCDMO事業は、プロセス開発・生産設備を増強することで生産能力を拡大し、年率10%以上の売上成長を目指します。インクジェット事業は、高画質と高耐久性の産業用ヘッドとインクで、成長が見込まれる産業用途や3Dプリンティングなどの新規分野を開拓することで事業を拡大します。記録メディア事業は、「BaFe磁性体」によるさらなる高容量化を進め、アーカイブ

COOインタビュー

用途で需要の高まる磁気テープ市場でシェアアップを図ります。ソリューション&サービス事業では、お客様の業種業務に基づいた付加価値の高いソリューション提案を行うとともに、オフィスの膨大なビッグデータとAI(人工知能)やIoTなどの技術活用による、働き方・生産性改革を支援することで、更なる成長を狙います。

「未来を創る投資」ステージにある事業は、将来の富士フィルムグループを牽引する事業へと成長させるため、自分たちの技術や強みが活かせるエリアを見極め、経営資源を投入していきます。具体的には医薬品事業で、アンメットメディカルニーズの領域をターゲットとした現行パイプラインの開発を進めることに加え、ドラッグデリバリーシステム領域でマイクロニードルやリポソームなど当社独自の技術を活用した製剤化技術の実用化に取り組んでいきます。再生医療事業では、創薬支援事業においてiPS細胞由来分化細胞のラインアップ拡充、細胞治療事業において自家培養表皮・軟骨の拡販を進め、事業拡大を加速します。また、最先端のiPS細胞を用いた再生医療製品では、眼疾患や心疾患、神経疾患、がんを対象に研究開発を進めていきます。さらに培養受託関連事業の拡大、培地事業のグローバル展開などビジネス拡大に取り組みます。

そして、前述以外の各事業でも、それぞれのステージに応じた施策で事業の力を深化させ事業ポートフォリオを一層強化することで、「VISION2019」最終年度の売上・利益目標の達成を目指していきます。

なお、今回の中期経営計画の目標は、オーガニックな事業成長のターゲットであり、M&Aによる事業拡大は含んでおりません。技術のシナジーを追求し、1 + 1 が3や4になるような戦略的なM&Aを実施し、売上・利益の上乗せを図っていきます。

今回の中期経営計画立案にあたっては、経済・市場環境の変化を見据えて、3年後の事業の在り方を想定しながら、今どのような施策を執ることが必要なのかを議論してきました。事業部間の連携を強化し、営業やマーケティング、技術など各機能が持つ強みや資産を互いに活用することで、それぞれのビジネスの拡大に繋げていきます。「VISION2019」の達成に向け、全社一丸となって取り組めます。富士フィルムグループのこれからの3年間にご期待ください。

Q3 | 社長就任時の方針である「新事業の強化・育成」「効率的な経営」「グローバル展開の強化」は、「VISION2019」にどう反映されているか教えてください

「新事業の強化・育成」「効率的な経営」「グローバル展開の強化」は、「VISION2019」の目標を達成するための重要なメソッドです。

「新事業の強化・育成」の観点では、「VISION2019」の重点領域である医薬品・バイオCDMO、再生医療事業の黒字化が目標達成のための重要課題の一つです。医薬品・バイオCDMO事業では、バイオCDMO事業に必要な設備投資を行い、売上・利益成長を拡大するとともに、医薬品の研究開発で、テーマを当社の強みを生かせる領域により絞り込み、開発を加速します。再生医療事業では、創薬支援事業でCDIのiPS細胞由来分化細胞のラインアップ拡充、細胞治療事業でJ-TECの自家培養表皮・軟骨を拡販するとともに、高い技術を持つ再生医療ベンチャー企業や大学などの研究機関、行政と連携し、再生医療事業の基盤を構築します。

「効率的な経営」の観点では、数字にこだわった経営を進めています。設備投資・研究開発費のリソースは、前述の3つのステージにあわせて各事業にメリハリをつけて配分します。「収益力の向上」ステージにある事業では、収益性を高める案件以外は基本的に投資しません。「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」ステージの事業には、売上拡大や将来の基盤を整えるために必要な

投資を積極的に行います。このようにメリハリをつけたリソース配分を行うとともに、会社全体でも効率的なキャッシュの使用を徹底します。設備投資額は減価償却費の範囲内を原則とし、研究開発費はその売上高比率を2016年度実績の6.9%から最終年度の2019年度で6%以下にすることを目標としています。各事業や間接部門においては、各種経費の見直しと削減、シェアード推進などの効率化施策は継続して実施します。特に、医薬品事業とドキュメント事業では、その成長領域への投資を確保した上で、徹底したコストダウンと固定費の管理・削減を推進します。短時間でイノベティブな成果を出すために、そして仕事の効率を上げるために何をすべきか、従業員一人ひとりが考え、実行することで、スピード感を重視した経営を推進していきます。

「グローバル展開の強化」は、「VISION2019」の売上成長のポイントです。インスタントフォトシステム“チェキ”は、好調な欧米市場での販売に加え新興国での拡販を強化していきます。メディアシステム事業では、ワールドワイドで医療ITを核とした総合的なソリューション提案を強化し、特に中東やアフリカなどの新興市場に現地のニーズにあった製品・サービスを提供していきます。バイオCDMO事業は、米国、英国で設備投資を実施します。また、中国有数の複合企業である華潤(集団)有限公司やロシア有数の製薬企業であるJSC R-Pharm (アールファーム)社との事業提携を進め、巨大な中国、ロシア市場でのビジネスを拡大します。4月に連結子会社となった和光純薬工業の製品を富士フィルムの海外販売チャネルを活用し、販売の拡大を図っていきます。ドキュメントソリューションでは、成長市場である中国・アジアでのトップポジションを維持し、米国ゼロックス社との協業を深めてグローバルにビジネスを展開していきます。

Q4 | 「VISION2019」におけるガバナンス強化の取り組みについて教えてください

富士ゼロックスニュージーランドとオーストラリアでの不適切会計処理の問題では、ご心配とご迷惑をおかけしました。本件は、富士フィルムグループ全体で向き合うべき課題であり、「VISION2019」では、事業戦略を推進するための基盤として、「ガバナンス強化」を重要な課題と位置づけています。

7月に私を委員長とするガバナンス強化委員会を当社に設置しました。その下で、「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」の5つのプロジェクトを発足させ、それぞれの課題に取り組んでいます。全経営層・従業員を対象にしたコンプライアンス教育を実施するとともに、8月にグループ会社管理部を新設、9月には富士フィルムと富士ゼロックスの財務会計機能と監査機能をそれぞれ統合するなどの強化施策をこれまで実施してきました。

また、8月に富士フィルムグループの全経営層と直接対話を行いました。そして、その内容は海外も含めた全従業員に展開されています。その中で今回の事案から私が改めて感じたことを共有しました。これくらいならいいだろうという甘い考えが、世の中の信頼を失い、会社の存続を揺るがすほどの大きなダメージになりえること、信頼を築くのはとても時間がかかるものだが、失うのは一瞬であり、失った信頼を再び取り戻すのは一から築き上げるより難しいこと、グループ会社間、上司部下間、組織間等、コミュニケーションギャップを無くし、腹を割って話すことの重要性など、従業員は改めてこれらの大切さを認識してくれたと感じています。

ガバナンス強化の進捗は、今後も決算説明会などの機会を通じて皆様にご説明していきます。そして強固なグループガバナンスを基盤に、「VISION2019」の目標達成を目指し邁進します。

富士ゼロックス(株)の海外販売子会社における不適切会計について

連結子会社である富士ゼロックス(株)(FX)の海外販売子会社において過去に行われた不適切な会計処理により、株主、投資家、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまにご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。ここでは今回判明した事実と富士フィルムグループの再発防止に向けた対応策についてご説明します。

概要

富士フィルムホールディングス(株)(FH)は、FXの海外販売子会社富士ゼロックスニュージーランド(FXNZ)において2015年度以前の一部のリース取引における売掛債権の計上などの会計処理の妥当性について確認する必要性が判明したことを受け、2017年3月に社内調査委員会を組織し調査を実施、さらに、調査の客観性を高めるため、2017年4月に利害関係を有しない外部の専門家から構成される第三者委員会を設置し、全容解明を進めました。

2017年6月の第三者委員会の報告では、FXNZの一部の会計処理が不適切に行われていたことに加え、富士ゼロックスオーストラリア(FXA)でも類似の事象があったことが確認されました。

これらの不適切な会計処理が、2010年度から2015年度の当社株主帰属当期純利益に与える影響額は累計で281億円となり、さらに、第三者委員会の調査にてFXの内部統制にも問題があることが指摘されました。現在、FH主導で再発防止に向けた対応とガバナンス強化に取り組んでいます。

■ 不適切な会計処理とは

FXNZは機器販売時に、機器販売と保守サービス等を一体化させたManaged Service Agreement契約を導入していました。この契約は機器導入時にキャピタルリースとして機器相当の売上を初年度に一括計上し、その後、月間のターゲットボリュームに応じて定めたコピー単価に実際のコピー枚数を乗じたコピー料金を回収していく仕組みです。

キャピタルリースを契約する際には、最低支払リース料総額の回収が確実に見込めるなど、一定の条件をクリアする必要がありますが、FXNZではその条件を満たしていない案件を含めすべての案件をキャピタルリースとして処理していました。この結果、債権が回収できない取引が多数発生し、それが常態化していました。また、FXAでも類似の会計処理が行われていました。

問題の背景とマネジメント上の課題

不適切な会計処理が行われた背景およびマネジメント上の課題として、第三者委員会から以下の指摘を受けました。

不適切な会計処理が行われた背景

- 現地法人の社長や従業員のボーナスなどのインセンティブの仕組みが売上高の目標達成を重視して算出されるものであったため、不適切な会計処理を行い、売上を早期に計上する誘引となった。
- FXNZ社長に権限が一極集中し、取締役会が有効に機能しておらず、業務管理プロセスの透明性に欠けていた。
- 富士ゼロックスアジアパシフィックの子会社管理体制の不備、FXの監査体制や管理部門による統制の欠如など、内部統制上の問題があった。(その結果、FX社内報告の過程で情報が遮断され、FX会長、社長に適切な実態情報が報告されなかった。)
- FHのFXおよびその子会社に対する監視体制、監査部門の監査体制、情報共有体制に不備があった。(その結果、FXからFHに適切な実態情報が報告されなかった。)

マネジメント上の課題

FXNZにおける課題

- 売上達成偏重のインセンティブ見直し
- 報告ライン集中化の是正に向けた社内体制の整備

FXにおける課題

- 子会社・関係会社に対する管理体制の強化
- 社内における情報共有の強化と業務管理プロセスの透明性向上
- 取締役会による監督機能の強化と監査役、監査部門による監査機能の強化
- 経理部門のチェック機能強化
- 法令遵守意識の向上

FHにおける課題

- FXに対する管理体制の強化

当社の主な対応策

本件に対し、人事上の措置を取り、FXは取締役3名、執行役員1名、常勤監査役1名が退任、また執行役員1名が役員を退任。これらの6名に、FX社長、常勤監査役1名、非常勤監査役2名を加えた計10名の報酬・賞与を、3ヵ月間で10～50%カットしました。当社会長・社長も3ヵ月間の報酬を10%返上しました。

また、下記のようにガバナンス強化に取り組んでいます。

FHのガバナンス体制強化

2017年6月

FH経営体制の変更

- 取締役会の機動的な運営と審議の活性化、経営の意思決定の迅速化のため、取締役を12名から9名に削減
- より多角的な意見交換を行うことにより、意思決定の透明性を確保するため、社外取締役比率を1/3に高める

グループ会社ガバナンス及び業務管理プロセスの強化

2017年6月

FHからFXへ経営人材派遣

- FHからFXへ会長、副社長、専務執行役員、常務執行役員など計7名の役員を派遣

2017年7月

「FHガバナンス強化委員会」設置

- 当社社長を委員長とし、ガバナンス強化を徹底的かつ継続的に実施するため、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を推進

FHガバナンス強化委員会

- グループ会社管理強化プロジェクト
- 経理強化プロジェクト
- 監査強化プロジェクト
- コンプライアンス強化プロジェクト
- ITガバナンス強化プロジェクト

2017年7,8月

コンプライアンス教育の強化・再徹底

- FH/富士フイルム(株)(FF)/FXの全部門長および全グループ会社社長に対するコンプライアンス研修を実施
- 全従業員を対象としたコンプライアンス研修を実施

2017年8月

「グループ会社管理部」設置

- グループ内での適切な情報提供を保証する仕組みを整備するべくグループ会社管理部を設置

2017年9月

「財務会計機能」の統合

- 業務管理プロセス強化のため、FFおよびFXの財務会計機能をFH経理部へ統合

「グローバル監査部」設置

- グループ全体の監査機能強化のため、グローバル監査部を設置

2017年11月

FH内部通報窓口設置

- 会社・組織において、不正や法令違反につながる兆しを早期に発見・対応するため、国内外すべての富士フイルムグループ従業員が直接FHに通報できる窓口を設置

FXの海外販売子会社における不適切な会計処理について改めて深くお詫び申し上げますとともに、本件を真摯に受け止め、ガバナンスを強化した新たな体制の下、皆さまからの信頼回復に向け全力で取り組んでまいります。

コーポレートガバナンスの状況

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、企業理念とビジョンの下、誠実かつ公正な事業活動を通じて、富士フイ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の取り組み

当社はこれまで、社外取締役の選任及び増員、役員報酬制度の改定、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を実施しています。これらに加え、富士ゼロックス(株)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、当社の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。

これまでの取り組み

年 月	施 策	目 的
2006年度	ホールディングス体制への移行	富士フイ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・監査し、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の導入	当社取締役(社外取締役除く)について、株価変動に関わる利害を株主の皆様と共有し、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ていく

コーポレートガバナンス体制

(2017年6月29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)	9名(3名)
独立性を有する*1社外取締役の人数	3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	5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 (株)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及び適時開示に努めるとともに、当社の企業価値の向上及び株主共同の利益の確保を図るために、会社法及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。

会社の機関等の内容

取締役・取締役会

当社は、取締役会を、グループ経営の基本方針と戦略の決定、重要な業務執行に係る事項の決定、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9名で、うち3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。

取締役会の開催回数(2016年度)

13回

取締役の平均出席率*1

95% (社外を含む)

監査役の平均出席率*2

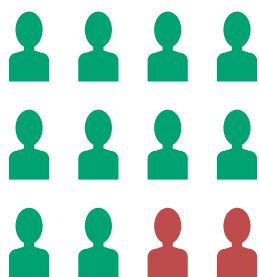
95% (社外を含む)

*1 各取締役の平均出席率

*2 各監査役の平均出席率

ガバナンス強化のため、社外取締役を3分の1に

従来



社外取締役

2017年6月29日以降



社外取締役

執行役員制度

当社は、業務執行の迅速化を図るため、執行役員制度を採用しています。執行役員は、取締役会が決定した基本方針に従って、業務執行の任にあたっています。執行役員の員数は現在13名(うち、取締役の兼務者が6名)で、その任期は取締役と同様に1年としています。

経営会議

経営会議では、取締役会専決事項について取締役会への付議の可否を決定し、また、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。

監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、監査役4名(うち2名は社外監査役)によって監査役会が構成されています。社外監査役である小早川久佳氏と内田土郎氏は、ともに公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。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行っています。各監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議にも常時出席し、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。さらに、監査役監査機能の充実を図るため、新たに監査役会室を設立。現在、監査役スタッフ6名を配置しています。

監査役会の開催回数(2016年度)

13回

監査役の平均出席率*

98% (社外を含む)

* 各監査役の平均出席率

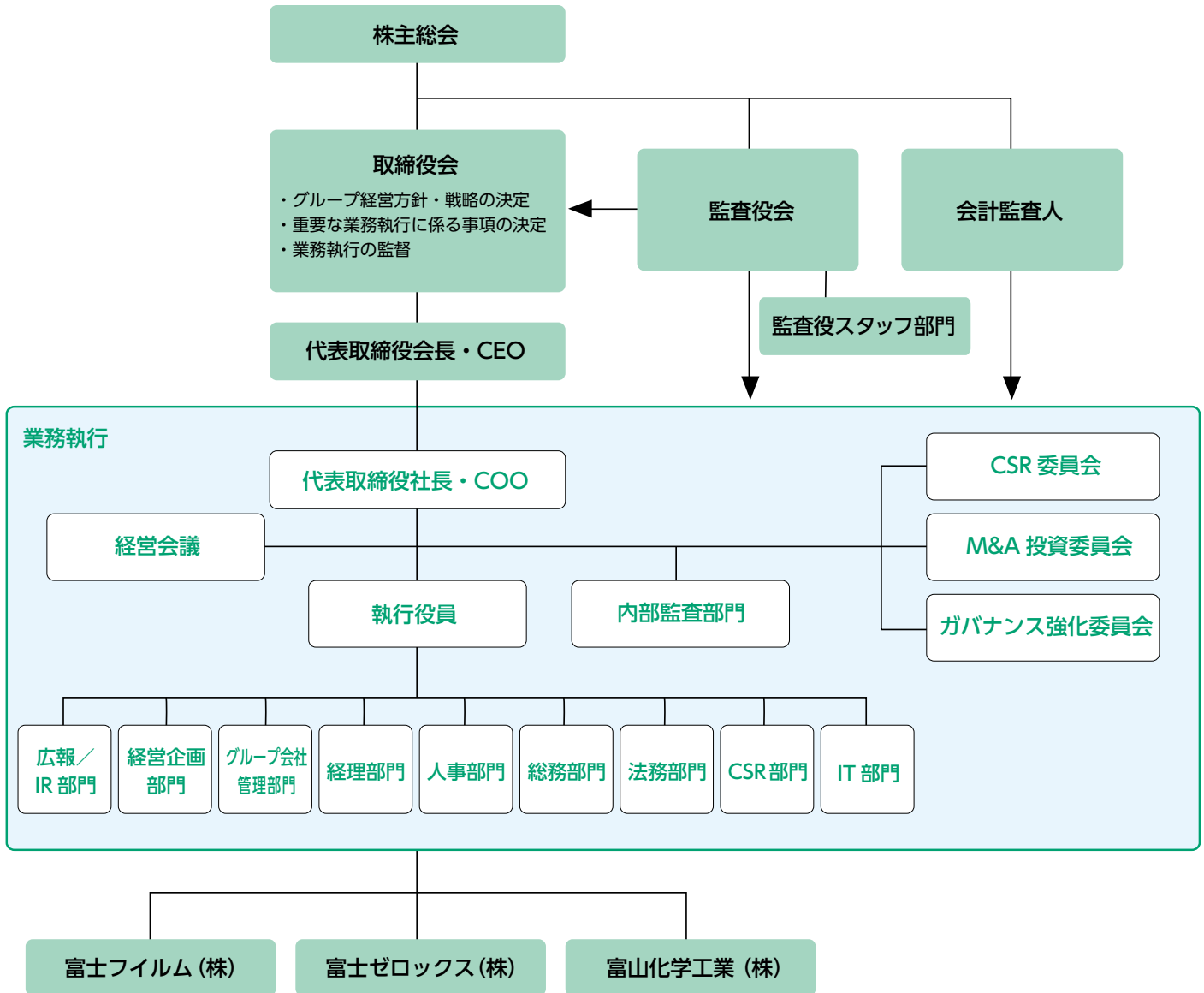
内部監査

当社は業務執行部門から独立した内部監査部門として、現在56名のスタッフからなるグローバル監査部を2017年9月に設立。当社にグループ内の内部監査機能を統合することにより、グローバル監査体制を構築し、IT活用による監査力強化及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きます。また、2008年4月に導入された「内部統制報告制度」に対応し、当社及びグループ会社の財務報告に係る内部統制を評価し、内部統制報告書を作成しています。さらに、環境・品質、安全・労務、輸出管理及び薬事等に関しては事業会社に専任スタッフを置き、監査を実施しています。

会計監査

当社は、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、同監査法人は上記の財務報告に係る内部統制の監査も実施しています。

当社の経営監視、業務執行の体制及び内部統制の仕組み



コンプライアンス及びリスク・マネジメントならびに内部統制の考え方

当社は、法令遵守及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。具体的には、「富士フィルムグループ企業行動憲章」及び「富士フィルムグループ行動規範」を定め、CSR委員会及びコンプライアンス専任部門を設置して、コンプライアンスの維持・向上を推進しています。

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の検討・推進を行っています。

また、取締役会で決議した「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。

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。取締役及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。取締役及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、会社の業績及び担当業務における成果に応じて決定しています。

当社は、取締役(社外取締役を除く)に対する報酬支給にあたってストックオプション制度を導入しています。ストックオプション制度は、経営者の企業価値向上のためのインセンティブであり、その割当個数は、各取締役の職位や責任・権限等を勘案し、規程を設け取締役会にて決定しています。

その他

IR活動状況

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、投資家の皆様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のほか、国内外の機関投資家を対象としたカンファレンス、事業説明会及び個別ミーティングなどを積極的に実施し、投資家の皆様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。

海外投資家の皆様に対しては、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、北米及び欧州拠点の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。

役員報酬の支給人員及び支給額 * (2016年度)

区分	支給人数	金額
取締役 (うち社外取締役)	14名 (2名)	799百万円 (19百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (2名)	55百万円 (11百万円)
合計 (うち社外役員)	19名 (4名)	854百万円 (31百万円)

* 上記報酬等の額には、以下のものも含まれています。

- 2016年度に係る役員賞与
取締役 11名 100百万円(うち社外取締役 2名 3百万円)
監査役 3名 4百万円(うち社外監査役 1名 1百万円)
- ストックオプションによる報酬額
取締役 10名 371百万円
- 取締役の支給人員
2016年度中に退任した取締役 2名含む
- 監査役の支給人員
2016年度中に退任した監査役 2名を含み、無報酬の監査役 1名は除く。

個人投資家の皆様に対しては、IRウェブサイトで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(2016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	8回
事業説明会及び工場見学	7回
海外 IRロードショー	5回
個人投資家向け	
会社説明会	25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/

社外取締役及び社外監査役の選任事由

社外取締役*1

川田 達男 氏 **新任**

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もって、ビジネスモデルの転換、イノベーションの創出、組織変革などを実現してきました。企業経営者としての豊富な経験と高い見識を生かし、広く当社の経営に対して提言・助言を行うことにより、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断しました。

貝阿彌 誠 氏 **新任**

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おります。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の観点を含め、広く当社の経営に対して提言・助言を行うことにより、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断しました。

北村 邦太郎 氏 **新任**

選任理由

北村氏は、長年にわたり、強いリーダーシップをもって金融機関の代表取締役を務め、金融・財務・資本市場分野における豊富な経験と高い見識を有しております。これらの経験や見識を生かし、広く当社の経営に対して提言・助言を行うことにより、社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断しました。

社外監査役*1

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	13回/13回	監査役会	13回/13回
------	---------	------	---------

内田 士郎 氏

選任理由

内田氏は公認会計士及び企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。その経験・見識に基づく客観的な視点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断しました。

出席状況

取締役会	8回/10回*2	監査役会	9回/10回*2
------	----------	------	----------

*1 各社外取締役及び社外監査役の略歴については、32ページ「経営体制」をご覧ください。

*2 2016年6月29日の選任以降に開催された取締役会及び監査役会が対象。

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。

(2017年9月30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



取締役
吉沢 勝

1980年 当社入社
2014年 当社執行役員(現職)
2016年 当社取締役(現職)
富士フイルム(株)取締役

重要な兼職の状況

- 富士ゼロックス(株)取締役専務執行役員



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
- 富山化学工業(株)取締役会長



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・チーフ・イノベーション・オフィサー(CIO)
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(現職)
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・CIO(現職)

重要な兼職の状況

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



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
2007年 法務省大臣官房訟務総括審議官
2009年 東京高等裁判所判事
和歌山地方裁判所・家庭裁判所所長
2011年 長野地方裁判所・家庭裁判所所長
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(現職)
ソフィアシティ法律事務所入所 特別顧問(現職)
当社取締役(現職)

重要な兼職の状況

- ソフィアシティ法律事務所 特別顧問



取締役・チーフ・テクニカル・オフィサー(CTO)
戸田 雄三

1973年 当社入社
2008年 富士フイルム(株)取締役
2009年 当社取締役(現職)
2015年 富士フイルム(株)専務執行役員
2016年 当社執行役員(現職)
富士フイルム(株)取締役副社長・CTO(現職)
2017年 アニコム ホールディングス(株)取締役(現職)

重要な兼職の状況

- 富士フイルム(株)取締役副社長・CTO
- アニコム ホールディングス(株)取締役



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

1980年 当社入社
2014年 富士フイルム(株)取締役(現職)
2016年 当社取締役執行役員(現職)
富士フイルム(株)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

監査役



常勤監査役
松下 衛

1980年 当社入社
2008年 FUJIFILM UK Ltd.社長
2012年 当社秘書室長
富士フイルム(株)秘書室長
2013年 FUJIFILM Italia S.p.A社長
2016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
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
富士フイルム(株)執行役員
2014年 富士フイルムビジネスエキスパート(株)
取締役 専務執行役員
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
●富山化学工業(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マウント会計事務所(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
執行役員・CIO	玉井 光一
執行役員・CTO	戸田 雄三
執行役員	柴田 徳夫
執行役員	吉沢 勝
執行役員	栗原 博
執行役員	稲永 滋信
執行役員	山元 正人
執行役員	佐野 茂
執行役員	福岡 正博
執行役員・CDO*	依田 章
執行役員	吉澤 ちさと

*チーフ・デジタル・オフィサー

社外取締役からのメッセージ

本年度新たに選任された3名の社外取締役からの当社取締役就任にあたっての抱負をお伝えします。

企業経営者の視点から、 事業成長とガバナンス強化に貢献していきます。

私が代表取締役会長を務めるセーレンは、30年ほど前に開発したフィルムパトローネ用テンプ(遮光布)という製品を、写真フィルム向けの遮光用部材として当社に提供してきました。写真フィルムの需要消失に伴い、当社との取引は随分縮小しておりますが、このたび社外取締役に選任され、富士フィルムグループとの30年越しの縁をあらためて感じています。

幅広い分野において革新的な製品・サービスを生み出す富士フィルムグループは、先進・独自の技術力という明確なコアコンピタンスのもとに価値創造を行っており、それが他の企業にない強みにつながっています。さらに、経営の強いリーダーシップがグループ社員に一体感と求心力をもたらし、会社を自ら変革してイノベーションを実現していく原動力になっているのだと思います。

現在、富士フィルムグループはグローバル企業として国内93社・海外184社を有しています。グループの規模が拡大していく中、それぞれの会社の強みを生かしながら、いかにガバナンスを効かせていくか。それが今後の経営において、ますます重要な課題になってくるでしょう。

取締役(社外取締役)

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



社外取締役は、社内取締役と異なる視点から経営を監視し、問題提起や助言を通じて富士フィルムグループの企業価値向上に寄与していく役割を担っています。本年度から社外取締役が3名体制となり、より幅広い知見に基づく活発な意見交換が期待されていると認識しています。私もこれまでの企業経営の経験を生かし、社員一人ひとりが夢を持ち、社会にも夢を与えられるような企業グループとしての成長に貢献してまいります。

法曹としての経験を生かし、 グループの一員として役割を果たしていきます。

私は、38年半にわたり裁判官を務めてきました。2016年10月に東京地方裁判所所長を最後に定年退官し、2017年2月から弁護士をしています。企業経営に関与するのは初めてですが、法曹としての経験を活かし、社外取締役に求められる役割を果たしてまいります。

今日、企業にとっては、事業規模や利益の追求による企業価値の向上と同時に、世の中に寄与する社会価値を創出していくことが大きなテーマとなっています。富士フィルムグループは、様々な生活・産業分野におけるイノベーションを通じて新たな価値を生み出し、社会に貢献してきました。人々の健康を守る医療分野での成果は、その代表的なものと言えるでしょう。

取締役(社外取締役)

貝阿彌 誠

- ソフィアシティ法律事務所 特別顧問



他方で、社会の公器として守るべきコンプライアンスの面では、富士ゼロックス海外子会社における不適切な会計処理や、内部統制上の不備といった課題が発覚しました。これを機にグループ全体を見つめ直し、ガバナンス体制の改善・強化とコンプライアンス意識の徹底を図ることが必要です。

当社の取締役会では、オープンで活発な議論の中、積極的に外部の意見を受け入れたいという会社側の姿勢が感じられます。外部の視点から経営をチェックする立場として、特に私は法曹界の出身者として、取締役会の場において、法律

関連の知識・経験に基づく問題提起や適切なアドバイスを行っていきたいと考えています。

企業が健全に成長していくためには、社員一人ひとりが情熱を持ち、自分たちの仕事が社会に役立っていることを自覚しながら、いきいきと働くことが大切です。富士フィルムグループには、そうした前向きな企業文化があり、価値創造の豊かな土壌となっています。社会とともに持続的に発展する企業を目指し、グループの一員として取り組んでまいります。

金融機関で培った経験・知見に基づく監視・助言を通じて、企業経営をサポートします。

三井住友信託銀行に勤務して40年余り、金融機関の側からいろいろな企業を見てきましたが、富士フィルムグループのように主力事業をほぼ失うという事態に直面しながら、それを克服し、さらに従来にも増して大きくビジネスを発展させたケースは、他に類を見ないものだと思っています。

これは、経営陣と社員が一丸となって事業構造の転換に挑み、機知とバイタリティにあふれる行動でビジョンを実現してきた成果でしょう。経営陣のリーダーシップだけでなく、社員が自発的・自立的に「こうしよう」「こう変えたい」という意思がなければ成しえなかったことと思いますが、これこそが富士フィルムグループの企業風土である「オープン、フェア、クリア」の証左と言えます。また、この企業風土こそが、イノベーションによる価値創造の源泉となっているのだと思います。

企業経営においては、自由闊達に議論が行われていても、知らず知らずのうちに同調圧力的な動きが社内に生じがちです。こうした状況に対して、社外取締役による外部視点からの監視・助言を正しく機能させることで、経営の透明性を担保し、ガバナンスの強化につなげていかなければいけないと考えています。

富士フィルムグループの事業内容は、いずれも先進・独自

取締役(社外取締役)

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



の技術の提供により産業界を支え、人々の豊かな生活につながるものです。事業の成長・発展が社会的な貢献に直接結び付くことを実感することで、社員にとっての大きなやりがいや高いモチベーションが生まれます。

最近、金融機関には「フィデューシャリー・デューティー」という概念のもと、高い倫理観で信頼に応える責任が求められていますが、こうした真の顧客本位の考え方というのは事業会社にも通じるものだと思います。このような視点も意識しながら、企業経営におけるサポートを行ってまいります。

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」「インフォメーション ソリューション」「ドキュメント ソリューション」という、3つの部門でビジネスを展開しています。ここでは、各部門の2016年度の概況と売上高、営業利益増減要因をご説明します。

FUJIFILM

Sustainable Value Plan 2030

ガバナンス

事業活動

**イメージング
ソリューション**

「撮影」から「出力」に至る、
写真に関わる製品・
サービスを提供



▶ P37

**インフォメーション
ソリューション**

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



▶ P39

**ドキュメント
ソリューション**

オフィス向けの複合機や
サービスなど、
ドキュメントに関わる事業を展開



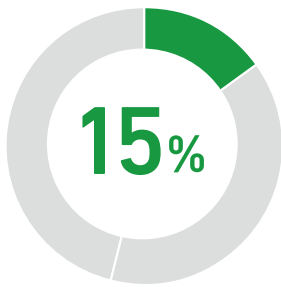
▶ P43

企業価値の源泉

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

イメージング ソリューション

売上構成比



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[Xシリーズ]や交換用レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供

2016年度の概況

イメージング ソリューション部門の連結売上高は、為替の円高によるマイナス影響(320億円)などにより、3,418億円(前年度比3.2%減)となりました。当部門の営業利益は、為替の円高による売上減少の影響を受けたものの各事業の収益性が改善し、368億円(前年度比15.1%増)となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- インスタントカメラ“チェキ”、チェキ用フィルムなどのインスタントフォトシステムの販売が欧米を中心に好調
- [WALL DECOR (ウォールデコ)]など付加価値プリントビジネスが堅調
- [FUJIFILM X-T2] [FUJIFILM X-T20]を中心にミラーレスデジタルカメラ及び交換レンズが好調
- 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]の販売が好調

減少要因

- スマートフォン用カメラモジュールの販売が縮小

営業利益の増減要因

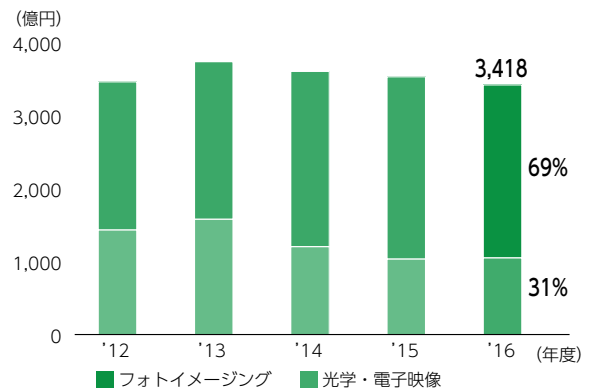
増加要因

- インスタントフォトシステムの販売が好調
- デジタルカメラ[Xシリーズ]や [FUJIFILM GFX 50S]など高級機へのシフトが進み、収益性改善

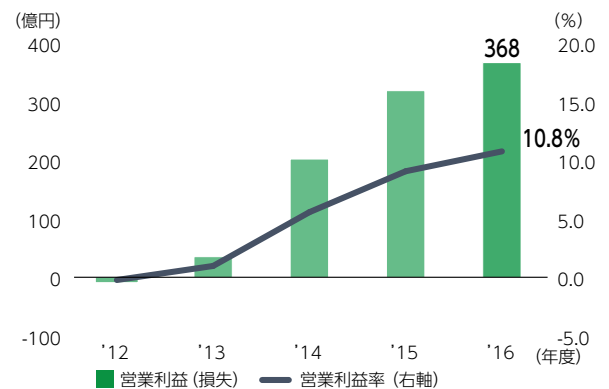
減少要因

- 為替の円高によるマイナス影響

売上高



営業利益(損失) / 営業利益率



年度	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	3,460	3,736	3,603	3,529	3,418
営業利益(損失)	△8	36	203	320	368
総資産	3,275	3,223	3,221	3,148	3,659
減価償却費	133	135	111	129	111
設備投資額	98	93	79	102	103

フォトイメージング

売上高 **2,368** 億円 対前年度 **-5.1** %

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



“チェキ”[instax mini 8+]

業績のポイントと主な取り組み

- グローバルでのインスタントカメラ“チェキ”販売は660万台に伸長
- 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、撮影したその場で楽しめるインスタントフォトシステムの販売が新しいコミュニケーションツールとして受け入れられ、欧米を中心に好調
- スマホ普及に伴い、スマホで撮影、加工した写真をチェキでプリントするニーズに応えるため、“スマホ de チェキ” [instax SHARE SP-2]を発売。チェキらしい雰囲気のある写真に仕上がる点が好評で、新しいユーザーの拡大、新規チャネルの開拓に成功
- お気に入りの写真をパネル加工や額装し、部屋のインテリアとして楽しめる[WALL DECORプリントサービス]や写真を自動でセレクト&レイアウトするフォトブックサービス[Year Album]などの付加価値プリントビジネスが好調

光学・電子映像

売上高 **1,050** 億円 対前年度 **+1.5** %

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
- プロジェクター用レンズ



[FUJINON MK18-55mm T2.9]



[FUJIFILM GFX 50S]



[FUJIFILM X-T2]

業績のポイントと主な取り組み

電子映像分野

- 2016年9月より順次販売を開始した[FUJIFILM X-T2] [FUJIFILM X-A3]及び交換レンズの販売が好調
- 2017年2月に発売した大型サイズのイメージセンサーを搭載した中判ミラーレスデジタルカメラ[FUJIFILM GFX 50S]、独自の色再現技術で卓越した写真画質を実現した[Xシリーズ]の最新モデル[FUJIFILM X100F] [FUJIFILM X-T20]の販売が伸長

光学デバイス分野

- スマートフォン用カメラモジュールの販売を縮小
- 2017年3月に発売したシネマカメラ用レンズ[FUJINON MK18-55mm T2.9]の高い光学性能、圧倒的な小型軽量化、優れたコストパフォーマンスが市場から高評価

フォトイメージング事業

デジタル・スマホ時代の新たな写真・画像・プリントサービスの需要を創出する

2016年度は、インスタントカメラ“チェキ”シリーズが販売を大きく伸ばし、イメージング事業全体の売上に貢献しました。“チェキ”は、アジアを中心にデジタルネイティブの若い世代の間で人気となりました。その後も「自己表現」のニーズを捉えた魅力的な新製品を次々と発売。北米や欧州など、世界中の幅広いユーザーに瞬時に受け入れられ、写真の新しい楽しみ方を広げています。

また、多様化するお客様のニーズにお応えすべく、デジタルマーケティングやAI技術を取り入れ、利便性を高めたプリントサービスを開発し、提供しています。2017年2月には「旅行」「結婚式」に最適なフォトブックを自動で作成できるサービスを展開し、お客様から高い評価を頂いています。今後もアナログの魅力を伝え、デジタルの進化を取り入れたイノベティブな商品やサービス、ソリューションを提供し、写真文化の発展に貢献していきます。

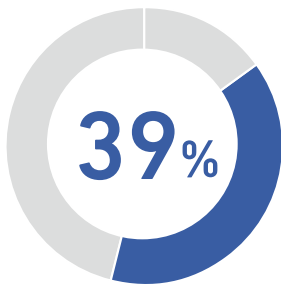


富士フイルム株式会社
イメージング事業部長

岩崎 哲也

インフォメーション ソリューション

売上構成比



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

高機能材料

ディスプレイ材料、非破壊検査機材や各種高機能フィルムを提供する産業機材、半導体プロセス材料などを提供する電子材料事業を展開

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版などを提供

2016年度の概況

インフォメーション ソリューション部門の連結売上高は、ディスプレイ材料事業や電子材料事業などで売上を伸ばしたものの、為替の円高によるマイナス影響(635億円)などにより、8,995億円(前年度比4.5%減)となりました。当部門の営業利益は、為替の円高による売上減少などの影響により、830億円(前年度比8.5%減)となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- メディカルシステムでは、成長分野である体外診断(IVD)システム、内視鏡などの販売が好調
- 医薬品では、バイオCDMOが好調
- ディスプレイ材料では、「WVフィルム」やVA用フィルムなどの販売が堅調
- 産業機材では、「エクスクリア」の販売が好調
- 電子材料では、先端フォトリソ周辺材料などの販売が好調
- 記録メディアでは、データストレージ用磁気テープの販売が好調
- グラフィックシステムでは、インクジェットデジタルプレスや産業用インクジェットヘッドなどの販売が伸長

減少要因

- 医薬品では、低分子医薬品において後発医薬品の影響を受けたことなどにより売上が減少

営業利益の増減要因

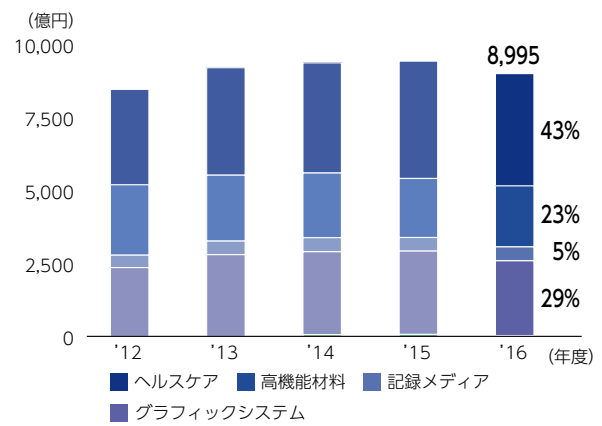
増加要因

- 各事業での収益性改善

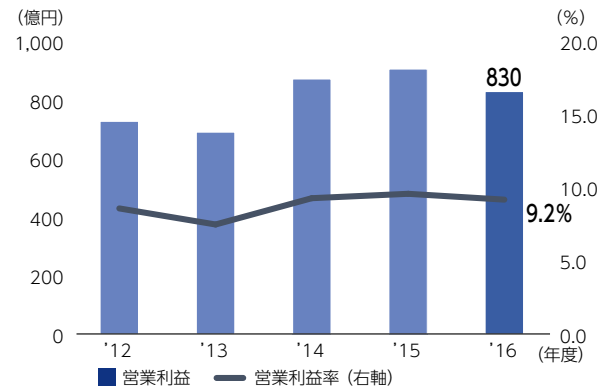
減少要因

- 為替の円高によるマイナス影響

売上高



営業利益／営業利益率



	(億円)				
年度	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	8,455	9,196	9,362	9,421	8,995
営業利益	728	691	873	907	830
総資産	13,303	13,331	14,541	14,576	15,424
減価償却費	719	688	512	520	491
設備投資額	399	324	294	393	401

ヘルスケア

売上高 **3,840** 億円 対前年度 **-4.3** %

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」

業績のポイントと主な取り組み

- X線画像診断分野では、DR方式・カセット型デジタルX線画像診断装置「CALNEO」シリーズなどの販売が好調
- 医療IT分野では、医用画像情報システム「SYNAPSE」を中心としたシステムの販売が堅調
- 内視鏡分野では、レーザー光源搭載の内視鏡システム「LASEREO」や消化器内視鏡の新シリーズなどの販売が好調
- 超音波診断分野では、小型・軽量のタブレットタイプの超音波画像診断装置「SonoSite iViz」など一連の新製品の販売が堅調
- IVD分野では、「富士ドライケム IMMUNO AG1」専用の体外診断薬として2016年10月にマイコプラズマ抗原検査キット「富士ドライケム IMMUNO AGカートリッジ Myco」の販売を開始

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



オゼックス® 細粒小児用15%

業績のポイントと主な取り組み

- 2017年3月に高い市場成長が見込めるバイオ医薬品を中心とする医薬品のプロセス開発・製造受託の事業拡大を図るため、バイオCDMO事業部を新設
- バイオCDMO事業が堅調
- 低分子医薬品において後発医薬品の影響を受けたことなどにより、売上が減少
- 2017年3月に抗インフルエンザウイルス薬「アビガン錠」の日本での国家備蓄が決定され、供給を開始
- 新薬については、2017年3月に血液がんの一種である骨髄異形成症候群に対する抗がん剤「FF-10501」の米国における臨床第Ⅱ相試験を開始するなど、パイプラインの開発を着実に推進

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」

業績のポイントと主な取り組み

- 2016年6月にiPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニーである米国Cellular Dynamics International, Inc. (CDI) が、米国国立眼科研究所 (National Eye Institute) と、他家iPS細胞を用いた加齢黄斑変性の治療に関する共同研究開発契約を締結
- 2016年9月に、網膜疾患治療の世界的権威であるDr. David Gammと他家iPS細胞を用いた網膜疾患の治療法を開発する新会社を米国に設立
- 2016年9月に、CDI社がiPS細胞を安全かつ効率的に作製する技術に関する特許を米国やオーストラリアに続き、日本でも取得

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



機能性化粧品シリーズ「アスタリフト」

業績のポイントと主な取り組み

- 2016年9月に高機能化粧品「アスタリフト モイストローション」、2017年3月に美白化粧品「アスタリフト ホワイト ブライトローション」を発売
- 化粧品やサプリメントの新製品などの販売が好調

高機能材料

売上高 **2,089** 億円 対前年度 **+3.3** %

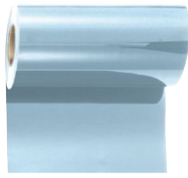
ディスプレイ材料

売上高 **978** 億円 対前年度 **+1.9** %

主な製品・サービス

- 偏光板保護フィルム「フジタック」
- 視野角拡大フィルム「WVフィルム」

偏光板保護フィルム「フジタック」



業績のポイントと主な取り組み

- 「WV フィルム」やVA 用フィルム、IPS 用フィルムの販売が堅調
- 液晶テレビ向けの販売を維持しつつ、有機EL関連製品を含む中小型ハイエンド品向けの拡販を推し進めるとともに、タッチパネル関連など新規分野へ積極的に展開

産業機材／電子材料

売上高 **1,111** 億円 対前年度 **+4.6** %

主な製品・サービス

- 非破壊検査用機材
- タッチパネル用材料
- 太陽電池用材料
- 半導体プロセス材料



タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」

業績のポイントと主な取り組み

産業機材

- 新規事業分野のタッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」の販売が好調
- 為替の円高影響や工業用X線フィルムなど既存事業分野の販売減少などにより、売上は減少

電子材料

- 先端フォトリソト及び現像液・処理剤など先端フォトリソ周辺材料や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
- 2015年12月に連結子会社化した米国溶剤製造販売会社Ultra Pure Solutions, Inc.や、2017年4月に連結子会社化した和光純薬工業株式会社の製品を含め、幅広い製品群を大手顧客中心に拡販し、さらなる事業の拡大を推進

再生医療事業

再生医療の3要素をグループ内に有し、開発を加速する

再生医療は、損傷し再生することが困難な組織や臓器を、自分もしくは他人の細胞を利用して修復し、その機能を回復させる医療です。これを実現するためには、「細胞」「培地/サイトカイン」「足場材」の3つの重要な要素があります。富士フィルムは、写真フィルムの開発・製造で培った材料技術を用いて良質な「足場材」を生み出しました。

2014年、日本初の再生医療製品を開発・上市したジャパン・ティッシュ・エンジニアリング社、2015年には、iPS細胞の開発・製造の世界的なリーディングカンパニーである米国のCDI社を傘下に加え、「細胞」領域の開発・製造・販売力を有しています。そして2017年、「培地」事業を擁する和光純薬工業を連結子会社化し、再生医療の3要素を全てグループ内に保有しました。今後はグループシナジーを最大限に発揮し、開発を加速し、再生医療におけるリーディングカンパニーとして業界をけん引していきます。

富士フィルム株式会社
再生医療事業部長

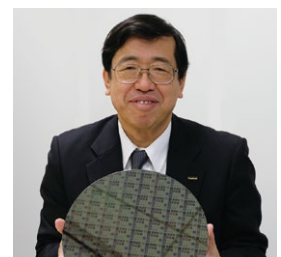
比留間 愛一郎

電子材料事業

技術革新を支える高付加価値商品を迅速・安定的に供給

電子材料事業は、フォトリソト、現像液、洗浄剤、CMPスラリー、イメージセンサー用カラーモザイクなど、半導体製造に不可欠な材料を開発・生産し、ワールドワイドに供給しています。半導体メーカーはもちろん、製造装置メーカーなど周辺企業からもニーズを収集し、有機化合物に関する設計・合成技術を活用した開発と、クリーン度の高い生産工程で商品供給を実現しています。

IoT化など技術革新の進展とともに、それを下支えする半導体の重要性は日々増えています。引き続き次のニーズを的確に予見しながら、付加価値の高い商品を迅速かつ安定的に供給し業界の成長率を上回る成長を実現していきます。

富士フィルム株式会社
取締役常務執行役員
エレクトロニクスマテリアルズ事業部長

御林 慶司

記録メディア

売上高 **476** 億円 対前年度 **+2.1** %

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]

業績のポイントと主な取り組み

- 「BaFe (バリウムフェライト) 磁性体」技術などの独自技術を使用したデータストレージ用磁気テープの販売が好調に推移し、売上が増加
- デジタルデータの増大に伴いデータアーカイブ分野へのBaFe 製品の拡販を進めるとともに、アーカイブサービス「dternity(ディターニティ)」のさらなる普及によって、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 **2,558** 億円 対前年度 **-10.2** %

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

業績のポイントと主な取り組み

- インクジェット技術で世の中の多様なニーズに応え、事業のさらなる拡大を図るため、2017年1月にインクジェット事業部を新設
- インクジェットデジタルプレスや産業用インクジェットヘッドなどの販売が伸長したものの、為替の円高影響などにより、売上が減少



Acuity Selectシリーズ



産業用インクジェットヘッド

C O L U M N

事業を通じた社会課題の解決

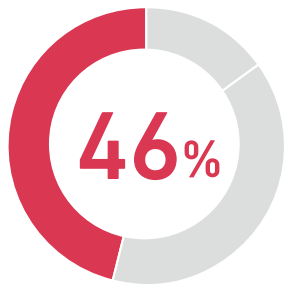
省エネルギー型データストレージシステムによるCO₂削減

富士フィルムグループは、事業を通じた地球温暖化防止への取り組みとして、CO₂削減効果の高い製品・サービスの開発と普及を推進し、2020年までに2,000万トンのCO₂削減(2005年度比)を目指しています。

省エネルギー型データストレージシステム「dternity (ディターニティ) オンサイト アーカイブ」は、その一例です。本製品は、使用頻度が低いデータを大容量磁気テープに保管することで、全データをHDDに保管した場合に比べ、消費電力・CO₂排出量を約74%削減します。大容量磁気テープは、富士フィルムが世界で初めて開発した「BaFe磁性体」を採用し、データ保存容量の飛躍的な向上を可能にしました。

ドキュメント ソリューション

売上構成比



オフィスプロダクト

オフィス向けのデジタル複合機などを提供

プロダクションサービス

高速・高画質のデジタル印刷システム及び関連サービスを提供

オフィスプリンター

オフィス向けプリンターを提供

グローバルサービス

企業のドキュメント処理や業務プロセスの改善を通して経営課題の解決を支援

2016年度の概況

ドキュメント ソリューション部門の連結売上高は、欧米向け輸出の売上がオフィスプリンター事業を中心に減少したことに加え、アジアローカル通貨安によるマイナス影響(572億円)などにより、1兆809億円(前年度比7.2%減)となりました。当部門の営業利益は、欧米向け輸出の減少や為替の円高によるマイナス影響を受けたものの、販売費及び一般管理費の効率化などにより、827億円(前年度比6.0%減)となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- オフィスプロダクトは、各種クラウドサービスと連携する新製品A3フルカラー複合機「ApeosPort-VI C/DocuCentre-VI C」シリーズの販売が好調に推移、また、アジア・オセアニア地域ではモノクロ機、カラー機ともに販売台数が増加
- プロダクションサービスは、カラー・オンデマンド・パブリッシングシステムなどの販売が堅調
- グローバルサービスは、国内およびアジア・オセアニア地域で、マネージド・プリント・サービスが堅調

減少要因

- オフィスプリンターは、主に欧米向け輸出で売上減少
- アジアローカル通貨安によるマイナス影響

営業利益の増減要因

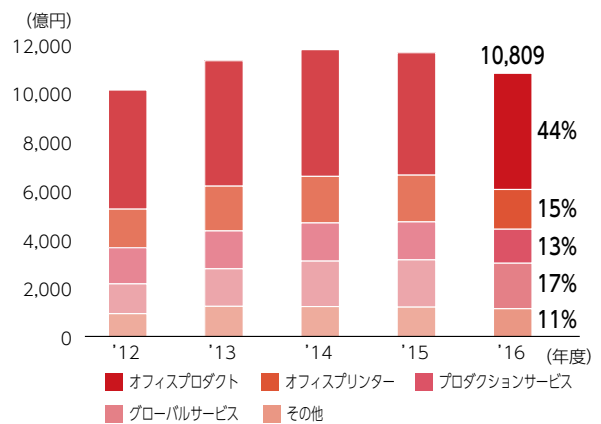
増加要因

- 販売費及び一般管理費の効率化

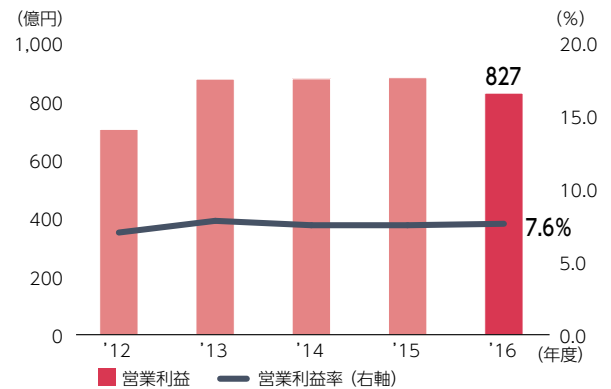
減少要因

- 欧米向け輸出の減少や為替の円高によるマイナス影響

売上高



営業利益／営業利益率



年度	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	10,080	11,249	11,669	11,654	10,809
営業利益	703	875	876	879	827
総資産	10,698	11,090	11,738	11,381	11,154
減価償却費	546	584	620	581	553
設備投資額	248	239	173	233	200

オフィスプロダクト

売上高 **4,770** 億円 対前年度 **-5.1%**

主な製品・サービス

- カラー／モノクロ
デジタル複合機



[ApeosPort-VI C7771]

業績のポイントと主な取り組み

- アジア・オセアニア地域において特に中国での販売が好調
2016年12月より国内、アジア・オセアニア地域で販売を開始した各種クラウドサービスと連携するA3フルカラー複合機[ApeosPort- VI C/DocuCentre- VI C]シリーズの販売が好調
- 国内では前期の国内大手コンビニエンスストアでのマルチコピー機の入れ替えに対する反動などから販売台数が減少。欧米向け輸出においてはモノクロ複合機を中心として販売台数が減少したものの、オフィスプロダクト事業全体の販売台数は前期並み

オフィスプリンター

売上高 **1,632** 億円 対前年度 **-15.0%**

主な製品・サービス

- カラー／モノクロ
プリンター



[DocuPrint CM310 dw]

業績のポイントと主な取り組み

- 主に欧米向け輸出で販売台数が減少

プロダクションサービス

売上高 **1,396** 億円 対前年度 **-10.5%**

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



[Versant™ 3100 Press]

業績のポイントと主な取り組み

- 国内で基幹業務出力向けのプリンターの販売が好調
- オンデマンドプリントの多様な後加工要求に応えるプロダクションプリンター [Versant™ 3100 Press]および[Versant 180 Press]の販売が堅調

グローバルサービス

売上高 **1,868** 億円 対前年度 **-3.8%**

主な製品・サービス

- マネージド・プリント・サービス
- ビジネス・プロセス・アウトソーシング

業績のポイントと主な取り組み

- アジアローカル通貨安の影響を受け売上が減少
- 国内及びアジア・オセアニア地域ともにマネージド・プリント・サービスビジネスが堅調に推移


ドキュメント事業

お客様の価値創造を支援するために

近年、情報技術の驚異的な進化によって世界中がネットワークでつながり、今後もICTやIoTの発達が加速すると見込まれ、流通する情報量も膨大になる一方です。こうした状況のもと、富士ゼロックスはドキュメントを機軸とするコミュニケーション技術やノウハウによって、ビジネスに携わる人びとが、いつでも、どこでも、誰とでも、必要な情報を最適な形で、簡単にかつ安全に利用できる環境の構築を目指してきました。業務フロー全体の最適化や顧客関係性強化など、ビジネスの多様な場面でお客様の課題を解決し企業経営の向上をお手伝いします。現在、自治体や地域コミュニティなどにも視野を広げており、今後も社会的な課題の解決につながるサービスの提供を継続していきます。



富士ゼロックス株式会社
代表取締役社長
栗原 博



企業価値の 源泉

富士フィルムグループが掲げる、「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」という5つの「企業価値の源泉」は、事業活動を通じて、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せない要素であると考えています。企業価値創造を支えるこの5つの要素をご説明します。

技術力

富士フィルムグループが長年ビジネスを行ってきたアナログの「銀塩写真」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」で培ってきた競争優位性のある技術は、形を変えて今でも多くの事業に生かされています。

1 「銀塩写真」で培った技術優位性



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

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高い評価を得ています。また、カメラのハードウェア設計及びシステム設計にも独自の強みを有しています。

活用されるコア技術



撮像技術



システム設計



精密成形技術

撮影



写真フィルム

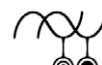
均一な厚みのフィルムベースに、
機能性物質を何層も同時に塗布する

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います。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・均一に塗布することが可能です。

活用されるコア技術



製膜技術



機能性ポリマー技術



機能性分子技術



ナノ技術



粒子形成技術



精密塗布技術

現像・プリント



ミニラボ・カラーペーパー

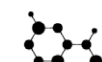
塗布された機能性物質の化学反応を
精密に制御する

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。

活用されるコア技術



酸化還元制御技術



機能性分子技術



精密塗布技術



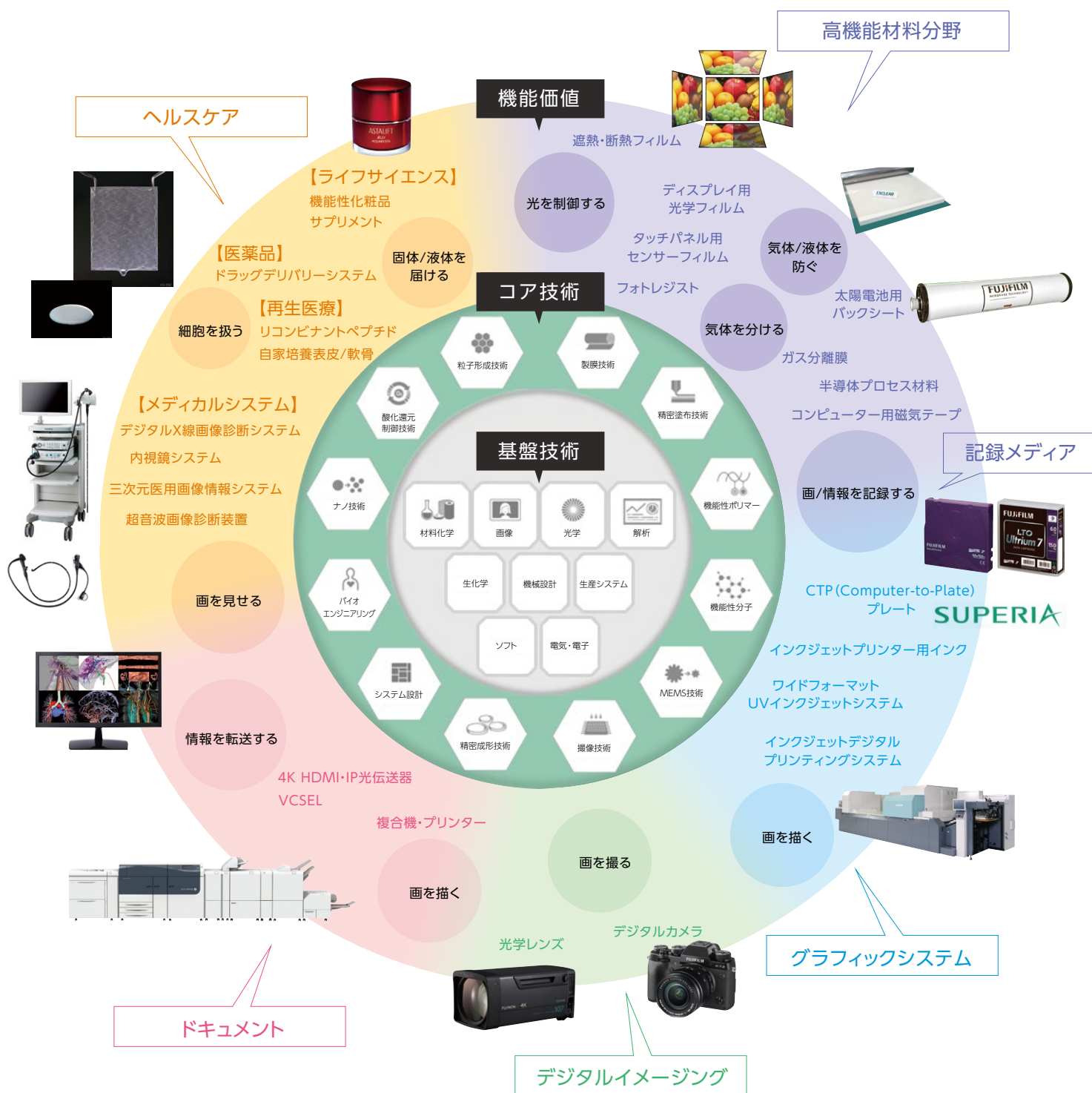
システム設計

2 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。

これから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。



3 技術を「成長」へとつなげるために

事業構造転換におけるR&D改革と新規事業創出への取り組み

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変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、縦軸に技術をとり、新規/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、競争力を持てるという3つの観点から、重点事業分野を選定(→図1)。設備投資や研究開発投資を集中させました。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、各工場に研究所をおき、機能別に分散していた体制を再編しました。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」を事業直下に設けて「縦軸」の体制を構築しました。その一方で、写真事業を通して培ってきた高度な材料化学、画像、解析、生産システム等、基盤となる技術を研究する「コーポレートルボ」を設け、全社的な視点から各事業に必要な技術を提供できる「横軸」の体制を整えました。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及び成長を牽引する新規事業創出を促進しています(→図3)。

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・市場の四象限に分類・整理し、技術の棚卸しを行った上で重点テーマを選定してきました。

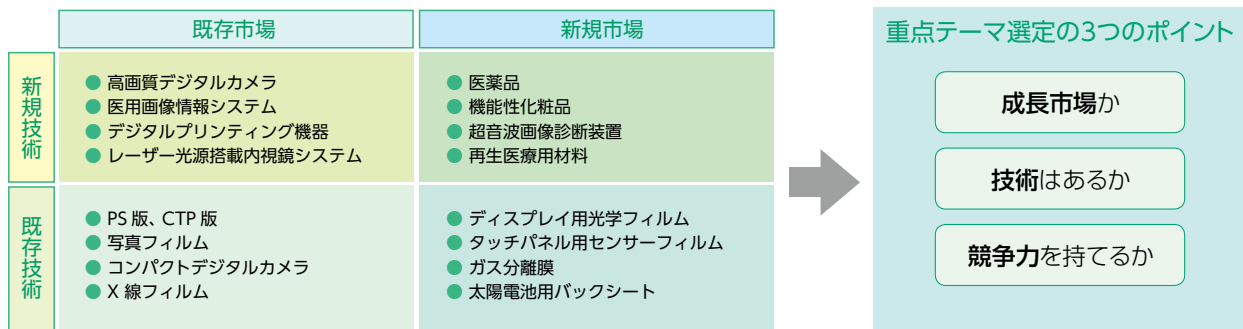


図2 研究開発費/ 研究開発費率

成長領域に研究開発費を重点的に投入し、効果的な研究開発を推進。

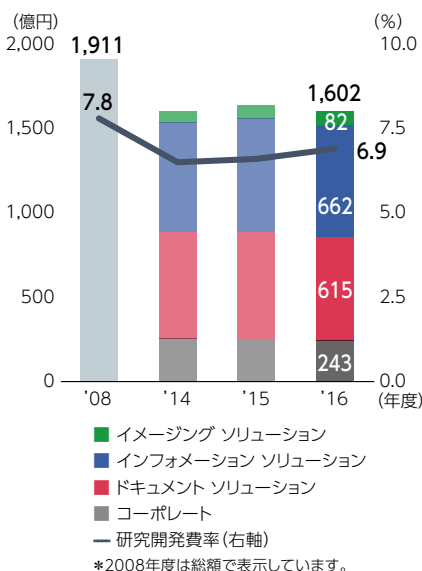
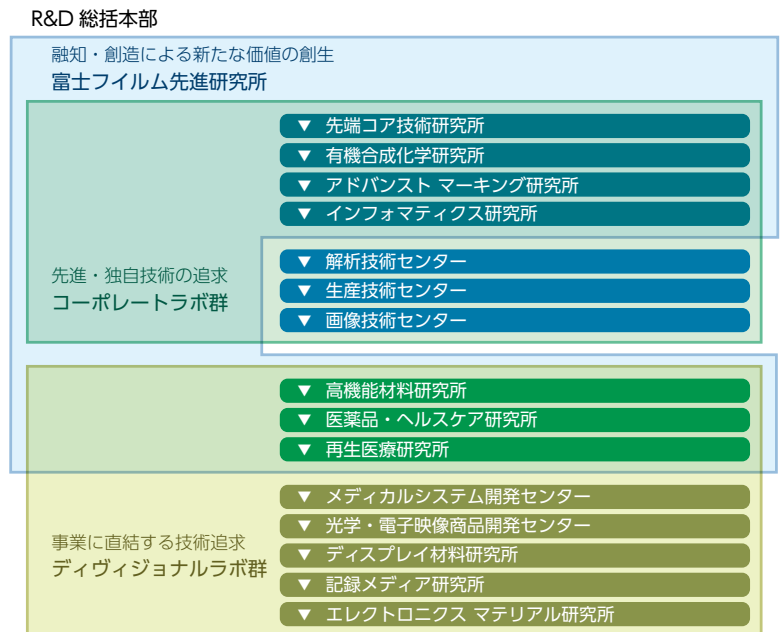


図3 研究開発体制



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1,900社9,800名(2017年10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様の課題に 대응するため、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の実践事例を紹介しながら、お客様の経営課題を共に解決しています。

Open Innovation Hub 拠点



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。新規材料や製品、IoT社会に適したソリューションサービスの創出だけでなく、精緻な需要予測に基づいた効果的なマーケティングや事業計画の立案・遂行といった企業活動全般にもICTを応用していきます。

企業風土

富士フィルムグループは、事業活動における誠実で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」な企業風土を作り上げ、常に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、当社の持つ先進・独自の技術をさらに磨き、新たな価値を創造し続ける企業、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」において明確化し、社員に行動規範の巻末にある宣言書への署名を求めています。差別やハラスメント行為の禁止、プライバシーの保護、労働基本権の尊重・擁護などは、真の生産性向上を実現するためにも必須であると認識し、定期的にも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。

富士フィルムグループ	
企業行動憲章	行動規範
1. 信頼される企業であり続けるために	1. 基本的人権の尊重
2. 社会への責任を果たすために	2. オープン、フェア、クリアな事業活動
3. あらゆる人権を尊重するために	3. 会社資産・情報の保全、保護
4. 地球環境を守るために	4. 環境の保全・保護
5. 社員が生き生きと働くために	

労働安全衛生と健康増進

社員が安心して、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、社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、グループ横断による「健康増進推進協議会」を立ち上げ、生活習慣病重症化防止、禁煙対策、メンタルヘルス対策、過労働対策の4つを重点項目として取り組みを進めています。2016年度はこれまでのこうした取り組みが高く評価され、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2017(大規模法人部門)～ホワイト500～」に当社が認定されました。



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をもとに、イノベーションを通じて革新的な製品・サービスを生み出し続けることで、その価値を高めてきました。そのための取り組みに「顧客満足の上昇」があります。お客さまとの接点となる窓口でのコミュニケーションを大切にするとともに、お客さまの声を正しく把握し、業務プロセスや製品開発の改善につながる体制を構築しています。

お客さま満足度向上に向けた取り組み

幅広い事業を展開する富士フィルムでは、商品の特性にあわせてお客さま対応を行っています。お客様相談窓口を集約されたお客さまからのご提案やご要望は、製品に関わる担当部門へ報告し、製品・サービスの改善や新製品の開発に活用しています。例えば、ネットプリント受注システムでは、問合せ窓口の営業時間外でもお客さま自身が問題解決できるよう、Web上でAI機能を取り入れたQ&Aなどを充実させています。

富士ゼロックスでは、お客さまからの期待や要望を知るために、お客さまとのインタラクティブなコミュニケーションを大切に、お客さまからの声を真摯に受けとめ、継続的な改善を繰り返すことが基本と考えています。また、従業員向けに「お客さまの声」情報を発信するサイトを整備、営業・保守などのお客さま接点機能と商品開発・マーケティング・品質管理機能が双方向でコミュニケーションし、お客さまへの理解を深めることに役立てています。

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捉え、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、自ら物事を考えて行動し、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



FUJIFILM Belgium NVの「富士フィルムウェイ」研修にて

多様な働き方の実現

富士フィルムでは、多様な社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。その一環として、育児や介護への対応が必要な社員を支援する「在宅勤務制度」や「時間単位有休制度」の導入等、支援の充実を図っています。また、定年退職者再雇用に加え、障がい者雇用についても中長期的な目標を掲げて推進しています。

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」「短期テーマ派遣制度」、さらには技術者向け研修などの研修体系を整備しています。

富士ゼロックスでは、次世代リーダーを対象とするグローバル研修を継続的に実施しているほか、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。

▼富士フィルムのグローバル人材育成研修

●日本人社員向け

海外赴任予定者向け	海外赴任直前研修
	海外経営人材育成研修
海外派遣型研修	短期テーマ派遣制度
	海外トレーニー制度
	海外留学制度
希望者向け	語学レッスン、通信教育（語学）
技術系向け	MOT（技術経営）研修

●海外現地法人社員向け

グローバルリーダー育成	FUJIFILM Global Leadership Seminar
	FUJIFILM Regional Leadership Seminar
企業理念の浸透	富士フィルムウェイ研修

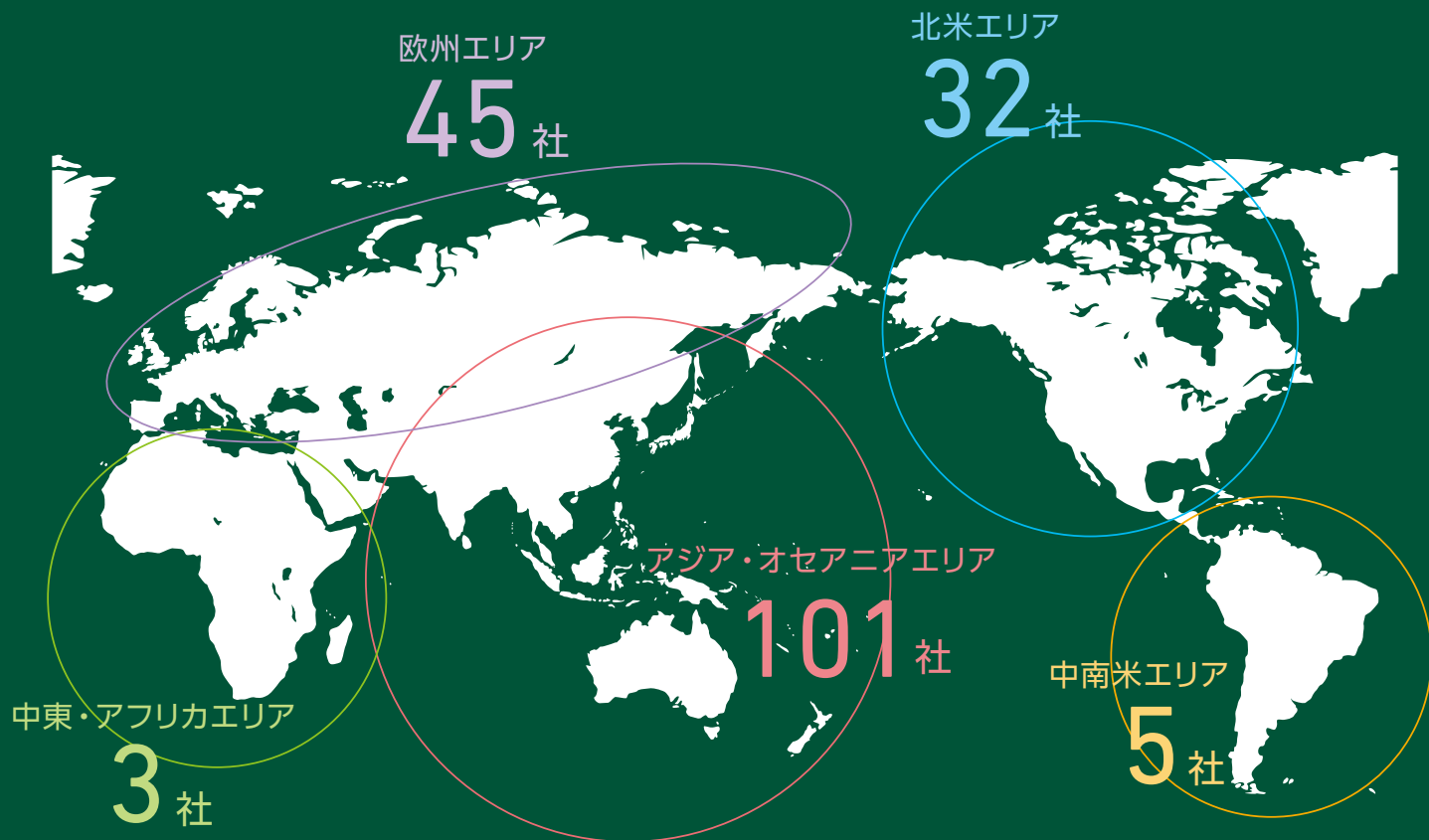
富士ゼロックスにおいても、総労働時間の短縮や柔軟性の高い勤務形態による、生産性の高い働き方への取り組みを進めています。また、女性の活躍推進の観点から「配偶者転勤帯同制度」や選抜型の育成プログラムを実施する一方、シニア人材についても「セカンドライフ・プログラム」を通じて、定年後の活躍推進や多様な生き方の支援を行っています。



グローバルネットワーク

当社は、創立後間もない1937年に初の海外拠点を開設するなど、積極的に海外市場を開拓し、2016年度、海外連結売上高比率約59% (海外売上高: 1兆3,595億円)・連結子会社277社を持つグローバル企業へ成長しています。

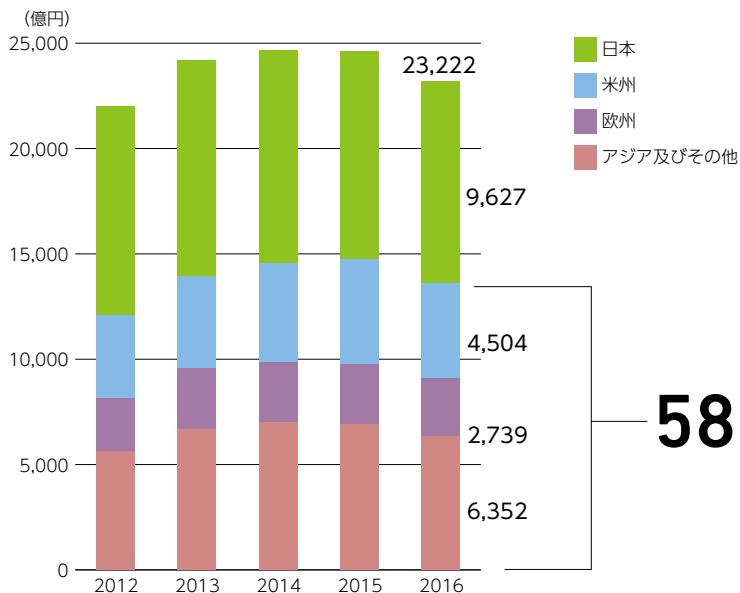
近年は、BRICsやトルコ、中東、東南アジアなどの新興国市場を最重点地域ととらえ、これらの地域に積極的に現地法人を設立し、販売体制を強化しています。



ワールドワイドの
連結子会社
277社

※ 2017年3月31日現在。
日本の91社を含む。

地域別連結売上高 (仕向地ベース)





財務情報 非財務情報

業績ハイライト

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高:				
国内	¥1,303,647	¥1,259,506	¥1,134,192	¥1,059,395
海外	1,478,879	1,587,322	1,300,152	1,122,298
合計	2,782,526	2,846,828	2,434,344	2,181,693
売上原価	1,638,337	1,692,758	1,511,242	1,316,835
営業費用:				
販売費及び一般管理費	760,042	759,139	694,740	588,109
研究開発費	177,004	187,589	191,076	175,120
構造改革費用前営業利益	207,143	—	—	101,629
構造改革費用	94,081	—	—	143,741
営業利益(損失)*1	113,062	207,342	37,286	(42,112)
受取利息及び配当金	11,376	13,462	10,012	6,138
支払利息	(6,351)	(7,380)	(7,037)	(4,577)
税金等調整前当期純利益(損失)	103,264	199,342	9,442	(41,999)
当社株主帰属当期純利益(損失)*2	34,446	104,431	10,524	(38,441)
設備投資額*3	¥165,159	¥170,179	¥112,402	¥ 77,913
減価償却費(有形固定資産のみ)*3	146,325	159,572	149,912	135,103
営業活動によるキャッシュ・フロー	297,276	298,110	209,506	314,826
期中平均株式数(単位:千株)	510,621	508,354	498,837	488,608
総資産	¥3,319,102	¥3,266,384	¥2,896,637	¥2,827,428
社債及び長期借入金	267,965	256,213	253,987	140,269
株主資本	1,976,508	1,922,353	1,756,313	1,746,107
従業員数(単位:人)	76,358	78,321	76,252	74,216
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	¥67.46	¥205.43	¥21.10	¥ (78.67)
配当金*5	25.00	35.00	30.00	25.00
株主資本*6	3,867.04	3,811.19	3,594.52	3,573.66
期末株価	4,820	3,530	2,125	3,220
株価純資産倍率(PBR)(単位:倍)*7	1.25	0.93	0.59	0.90
株価収益率(PER)(単位:倍)*7	71.45	17.18	100.71	—
株主資本利益率(ROE)(単位:%)	1.7	5.4	0.6	(2.2)
総資産利益率(ROA)(単位:%)	1.1	3.2	0.3	(1.3)
製品ライフサイクル全体でのCO2排出量*8(単位:千t-CO2)	5,356	5,549	4,987	4,434
水使用(投入)原単位(投入量/売上高)(単位:千t/億円)	2.07	1.98	2.26	2.39

*1 2006年度、2009年度及び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。

						百万円	千米ドル*9
2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
¥1,024,839	¥1,001,814	¥991,426	¥1,025,256	¥1,006,533	¥983,703	¥962,711	\$8,595,634
1,182,431	1,179,182	1,208,114	1,392,839	1,456,854	1,476,680	1,359,452	12,137,964
2,207,270	2,180,996	2,199,540	2,418,095	2,463,387	2,460,383	2,322,163	20,733,598
1,306,338	1,316,237	1,353,835	1,503,046	1,511,744	1,491,758	1,391,519	12,424,277
572,156	582,114	569,161	621,343	626,947	624,972	598,131	5,340,455
165,306	173,385	168,160	165,245	160,281	163,027	160,232	1,430,643
163,470	—	—	—	—	—	—	—
31,715	—	—	—	—	—	—	—
131,755	109,260	108,384	128,461	164,415	180,626	172,281	1,538,223
5,148	5,042	4,764	6,219	5,858	6,206	5,404	48,250
(5,435)	(3,991)	(4,934)	(4,183)	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(42,812)
115,121	85,849	112,883	144,740	188,966	182,242	194,775	1,739,063
64,638	42,762	50,847	71,558	110,940	116,402	131,506	1,174,161
¥ 89,932	¥ 90,946	¥ 76,660	¥ 67,004	¥ 56,127	¥ 74,143	¥ 71,805	\$ 641,116
106,755	96,580	93,549	90,950	65,294	65,831	58,870	525,625
200,505	137,309	202,099	296,589	267,778	223,479	288,619	2,576,955
486,297	481,699	481,715	481,915	482,050	465,556	443,874	
¥2,698,004	¥2,734,328	¥3,035,901	¥3,191,847	¥3,501,950	¥3,311,970	¥3,533,189	\$31,546,330
118,176	20,334	317,592	314,968	313,045	310,388	434,843	3,882,527
1,711,329	1,708,937	1,850,723	1,990,986	2,195,539	2,014,826	2,043,559	18,246,063
78,862	81,691	80,322	78,595	79,235	78,150	78,501	
¥ 132.92	¥ 88.77	¥ 105.55	¥ 148.49	¥ 230.14	¥ 250.03	¥ 296.27	\$ 2.65
30.00	35.00	40.00	50.00	60.00	65.00	70.00	0.63
3,552.79	3,547.68	3,840.79	4,130.91	4,552.91	4,472.45	4,668.26	41.68
2,576	1,941	1,836	2,771	4,277	4,451	4,348	38.82
0.73	0.55	0.48	0.67	0.94	1.00	0.93	
19.38	21.87	17.39	18.66	18.58	17.80	14.67	
3.7	2.5	2.9	3.7	5.3	5.5	6.5	
2.3	1.6	1.8	2.3	3.3	3.4	3.8	
4,806	5,134	4,843	4,681	4,738	4,468	4,325	
2.40	2.50	2.40	2.04	1.97	1.92	1.92	

*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。

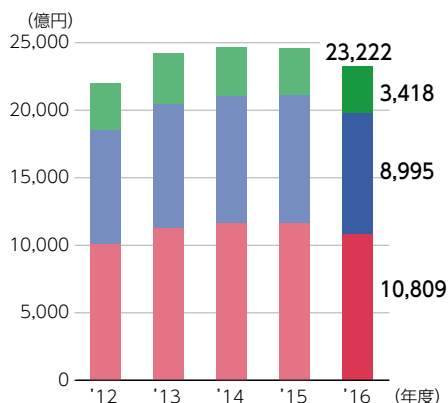
*7 株価純資産倍率(PBR)及び株価収益率(PER)は、各年度における期末株価に基づいて算出しています。

*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。

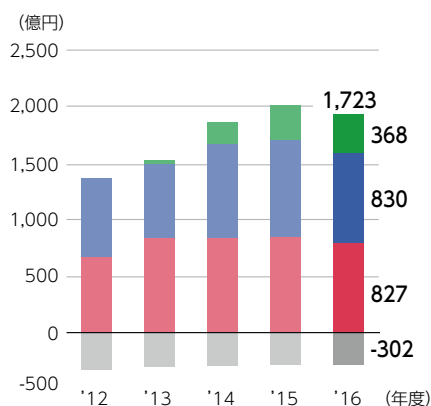
*9 表示されている米ドル金額は、便宜上、2017年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル=112円で日本円から換算したものです。

財務分析と評価

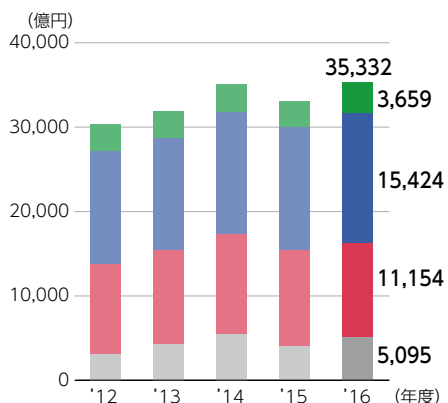
セグメント別売上高*



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
- インフォメーションソリューション
- ドキュメントソリューション
- 全社及びセグメント間取引消去

*2013年度第1四半期に行われた組織変更により、光学デバイス事業をインフォメーションソリューションからイメージングソリューションへ変更しています。これに伴い、2012年度の数値をリセットしています。

2016年度の業績

経済環境

2016年度の世界経済は、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、個人消費や在庫投資が増加し、回復が続きました。欧州では、英国の景気が回復し、ユーロ圏の景気も緩やかな回復が続きました。また、中国やアジア各国の景気は持ち直しの動きが見られました。日本の景気は、雇用・企業収益が改善するなど、緩やかな回復基調が続きました。

なお、2016年度の円為替レートは、対米ドルで108円、対ユーロで119円となりました。

業績概要

連結業績

こうした環境の中、富士フイルムグループは中期経営計画「VISION2016」(2014年度～2016年度)を達成すべく、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3事業分野を成長ドライバーとし、拡販活動や新製品の市場投入により、売上、シェア及び利益の拡大を加速しました。また、重点領域を中心に積極的にM&Aを行い、次の成長に向けて必要な技術や資産を獲得しました。2016年度は、「新規事業の利益貢献」「グローバル展開の加速」「効率的な経営」の3つを重点課題とし、全事業における収益性向上に向けた取り組みを加速しました。

2016年度における連結売上高は、光学・電子映像事業や電子材料事業などで売上を伸ばしたものの、為替の円高によるマイナス影響(1,527億円)やドキュメント事業の売上減少などにより、前年度比5.6%減の2兆3,222億円となりました。

営業利益は、同4.6%減の1,723億円となりました。

セグメント別業績

● イメージングソリューション

為替の円高によるマイナス影響などにより減収となったものの、インスタントシステムやデジタルカメラの高級機種種の拡販、各事業の収益性の改善により増益、オペレーションベースでは増収、大幅増益となりました。

● インフォメーションソリューション

為替の円高によるマイナス影響などにより減収減益となりましたが、ディスプレイ材料事業や電子材料事業などで売上を伸ばし、オペレーションベースでは、増収増益となりました。

● ドキュメントソリューション

アジアローカル通貨安によるマイナス影響や欧米向け輸出の売上がオフィスプリンター事業を中心に減少したことなどにより減収減益となりました。

当期純利益

税金等調整前当期純利益は、営業外収益及び費用で投資有価証券売却益などを計上したことにより、前年度比6.9%増の1,948億円、当社株主帰属当期純利益は同13.0%増の過去最高益となる1,315億円となりました。

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上で決定します。また、その時々キャッシュ・フローを勘案し、株価推移に応じて自己株式の取得も機動的に実施していきます。株主還元方針については、配当を重視し、配当性向25%以上を目標としています。

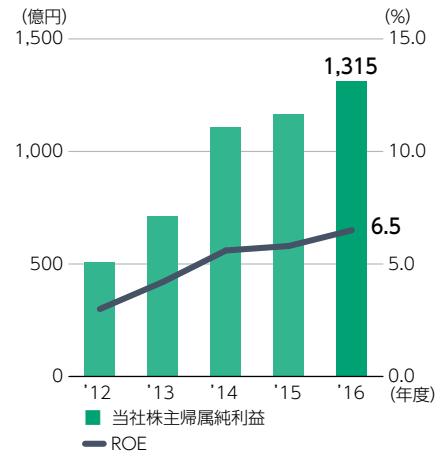
2016年度の年間配当金は、中間配当金1株当たり35円と合わせ、70円としました。

2017年度見通し (2017年8月14日時点)

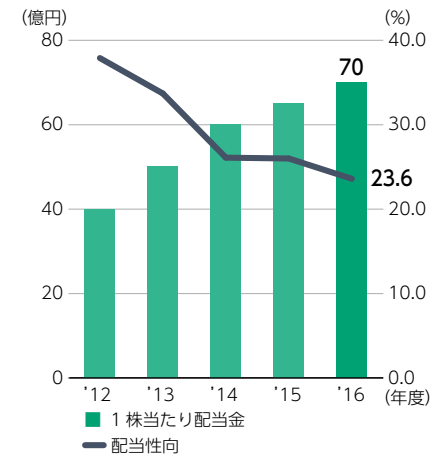
2017年度の連結売上高は、「ヘルスケア」「高機能材料」を中心とした事業成長に加え、各事業における収益性の改善などにより、前年度比5.9%増の2兆4,600億円、営業利益は同7.4%増の1,850億円、税金等調整前当期純利益は同2.7%増の2,000億円、当社株主帰属当期純利益は同4.9%減の1,250億円を見込んでいます。

なお、2017年4月に和光純薬工業を連結子会社化したことによる影響金額は、売上高で790億円です。また、富士フイルムが保有する和光純薬工業の株式の評価益208億円を営業外収益に含んでいます。

当社株主帰属当期純利益／ROE

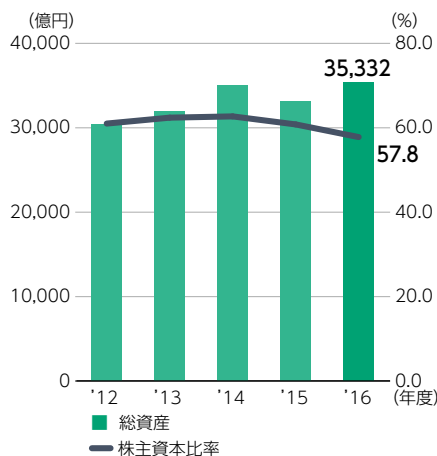


1株当たり配当金／配当性向

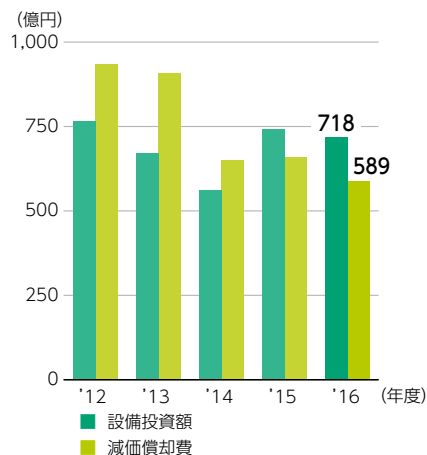


百万円	イメージング ソリューション			インフォメーション ソリューション			ドキュメント ソリューション		
	2014年度	2015年度	2016年度	2014年度	2015年度	2016年度	2014年度	2015年度	2016年度
売上高									
外部顧客に対するもの	¥360,266	¥352,922	¥341,744	¥936,177	¥942,100	¥899,543	¥1,166,944	¥1,165,361	¥1,080,876
セグメント間取引	2,391	2,910	2,586	2,176	1,830	1,198	10,117	8,567	8,171
合計	362,657	355,832	344,330	938,353	943,930	900,741	1,177,061	1,173,928	1,089,047
営業利益	20,347	32,013	36,847	87,280	90,701	82,969	87,618	87,954	82,683
営業利益率 (%)	5.6	9.0	10.7	9.3	9.6	9.2	7.4	7.5	7.6

総資産／株主資本比率

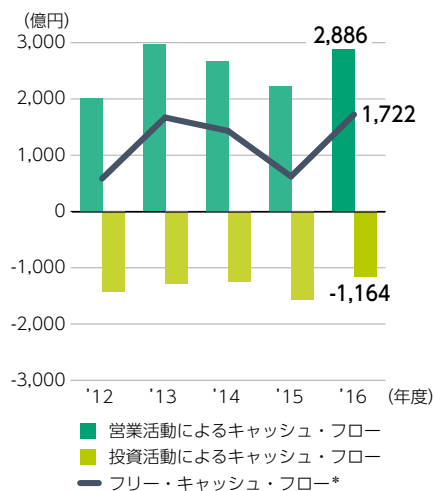


設備投資額／減価償却費*



*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

次期見通し (2017年8月14日時点)

億円	2016年度実績	2017年度見通し	増減率 (%)
売上高	¥23,222	¥24,600	5.9
営業利益	1,723	1,850	7.4
税金等調整前当期純利益	1,948	2,000	2.7
当社株主帰属当期純利益	1,315	1,250	-4.9
為替レート(米ドル)	108円	110円	2円安
為替レート(ユーロ)	119円	120円	1円安

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増加により、前年度末に比べ2,212億円増の3兆5,332億円となりました。負債は1,851億円増の1兆2,651億円となりました。株主資本は、288億円増の2兆436億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末に比べ8.1ポイント増の299.2%、負債比率は8.3ポイント増の61.9%、株主資本比率は3.0ポイント減の57.8%となり、資産の流動性及び資本構成の安定性をともに維持しています。

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、718億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103億円、インフォメーション ソリューション部門が401億円、ドキュメント ソリューション部門が200億円となりました。

有形固定資産の減価償却費*は、前年度比70億円減の589億円となりました。

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、減価償却費及び受取債権の減少などにより、2,886 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、有形固定資産の購入などにより、1,164 億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前年度と比べ1,060 億円増の1,722 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、社債の発行及び長期借入金の増加などにより、1,113 億円の収入となりました。

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2,751 億円増加し、8,760 億円となりました。

事業等のリスク

富士フィルムグループ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、2016年度末現在において判断したものです。

(1)経済情勢・為替変動による業績への影響

富士フィルムグループは、世界のさまざまなマーケットにおいて製品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2016年度において約59%です。世界各地の経済情勢、とりわけ為替レートの変動は業績に大きく影響を及ぼす可能性があります。

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

(2)市場競合状況

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

(3)特許及びその他の知的財産権

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

富士フィルムグループが関連する幅広い事業分野においては、多数の企業が高度かつ複雑な技術を保有しており、また、かかる技術は著しい勢いで進歩しています。事業を展開する上で、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常に注意を払って事業展開をしておりますが、訴訟に巻き込まれるリスクを完全に回避することは難しいのが実情です。このような場合、係争費用や敗訴した場合の賠償金等の負担により、業績に影響を及ぼす可能性も考えられます。

(4)公的規制

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

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

万一、規制に抵触した場合、制裁金等が課される可能性があります。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、富士フィルムグループの活動の制限や、規制遵守のため、あるいは規制内容の改廃に対応するためのコストが発生する可能性も否定できません。従って、これらの規制は富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(5)生産活動

富士フィルムグループの生産活動において、自然災害又は人災、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ィルムグループ製品の供給が妨げられたり、重大な設備故障が発生したりする可能性があります。また、原材料・部品等の価格高騰により、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

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

(6)情報システム

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

(7)大規模災害

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

(8)構造改革

富士フィルムグループは、今後も、経営効率の向上に向けて、コスト削減や資産圧縮を図る等の諸施策を講じていく方針です。この進展状況によって組織や事業・業務の見直しにより一時的に多額の経費が発生し、富士フィルムグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

	2015年度	2016年度	2016年度
		百万円	千米ドル*
資産の部:			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥600,897	¥ 875,958	\$ 7,821,054
有価証券	28,012	6,044	53,964
受取債権			
営業債権及びリース債権	641,837	640,279	5,716,777
関連会社等に対する債権	26,444	19,708	175,964
貸倒引当金	(24,711)	(24,207)	(216,134)
棚卸資産	349,166	339,242	3,028,946
繰延税金資産	77,828	61,423	548,420
前払費用及びその他の流動資産	66,775	116,353	1,038,866
流動資産 合計	1,766,248	2,034,800	18,167,857
投資及び長期債権			
関連会社等に対する投資及び貸付金	30,265	28,962	258,589
投資有価証券	144,472	134,032	1,196,714
長期リース債権及びその他の長期債権	148,510	139,124	1,242,179
貸倒引当金	(3,567)	(2,579)	(23,027)
投資及び長期債権 合計	319,680	299,539	2,674,455
有形固定資産			
土地	91,596	90,772	810,464
建物及び構築物	693,705	697,327	6,226,134
機械装置及びその他の有形固定資産	1,632,503	1,619,959	14,463,920
建設仮勘定	36,526	31,259	279,098
	2,454,330	2,439,317	21,779,616
減価償却累計額	(1,921,729)	(1,918,703)	(17,131,277)
有形固定資産 合計	532,601	520,614	4,648,339
その他の資産			
営業権	506,870	499,833	4,462,795
その他の無形固定資産	86,249	76,448	682,571
繰延税金資産	9,040	12,005	107,188
その他	91,282	89,950	803,125
その他の資産 合計	693,441	678,236	6,055,679
資産 合計	¥ 3,311,970	¥ 3,533,189	\$ 31,546,330

*表示されている米ドル金額は、便宜上、2017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=112円で日本円から換算したものです。

	百万円	千米ドル*	
	2015年度	2016年度	2016年度
負債の部:			
流動負債			
社債及び短期借入金	¥ 55,305	¥ 123,999	\$1,107,134
支払債務			
営業債務	229,893	234,217	2,091,223
設備関係債務	23,421	19,913	177,795
関連会社等に対する債務	3,834	3,733	33,330
未払法人税等	18,359	32,005	285,759
未払費用	183,955	179,055	1,598,705
その他の流動負債	92,041	87,256	779,071
流動負債 合計	606,808	680,178	6,073,017
固定負債			
社債及び長期借入金	310,388	434,843	3,882,527
退職給付引当金	64,756	39,444	352,179
繰延税金負債	36,976	50,736	453,000
その他の固定負債	61,045	59,930	535,089
固定負債 合計	473,165	584,953	5,222,795
負債 合計	1,079,973	1,265,131	11,295,812
純資産の部:			
株主資本			
資本金	40,363	40,363	360,384
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	80,507	81,761	730,009
利益剰余金	2,174,965	2,275,626	20,318,089
その他の包括利益(損失)累積額	(30,780)	(54,720)	(488,571)
自己株式			
2016年:64,128,303株			
2017年:76,869,546株	(250,229)	(299,471)	(2,673,848)
株主資本 合計	2,014,826	2,043,559	18,246,063
非支配持分	217,171	224,499	2,004,455
純資産 合計	2,231,997	2,268,058	20,250,518
負債・純資産 合計	¥3,311,970	¥3,533,189	\$31,546,330

*表示されている米ドル金額は、便宜上、2017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=112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*
	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
売上高				
売上高	¥2,114,065	¥2,115,363	¥1,992,022	\$17,785,911
レンタル収入	349,322	345,020	330,141	2,947,687
	2,463,387	2,460,383	2,322,163	20,733,598
売上原価				
売上原価	1,367,470	1,347,882	1,249,237	11,153,902
レンタル原価	144,274	143,876	142,282	1,270,375
	1,511,744	1,491,758	1,391,519	12,424,277
売上総利益	951,643	968,625	930,644	8,309,321
営業費用				
販売費及び一般管理費	626,947	624,972	598,131	5,340,455
研究開発費	160,281	163,027	160,232	1,430,643
	787,228	787,999	758,363	6,771,098
営業利益	164,415	180,626	172,281	1,538,223
営業外収益及び(費用)				
受取利息及び配当金	5,858	6,206	5,404	48,250
支払利息	(4,569)	(4,376)	(4,795)	(42,812)
為替差損益・純額	2,998	(8,898)	(1,280)	(11,428)
投資有価証券売却損益・純額	(703)	11,996	22,513	201,009
その他損益・純額	20,967	(3,312)	652	5,821
	24,551	1,616	22,494	200,840
税金等調整前当期純利益	188,966	182,242	194,775	1,739,063
法人税等				
法人税・住民税及び事業税	40,452	40,226	47,056	420,143
法人税等調整額	20,458	8,219	(2,934)	(26,196)
	60,910	48,445	44,122	393,947
持分法による投資損益	(1,432)	(302)	(3,463)	(30,920)
当期純利益	126,624	133,495	147,190	1,314,196
控除:非支配持分帰属損益	(15,684)	(17,093)	(15,684)	(140,035)
当社株主帰属当期純利益	¥ 110,940	¥ 116,402	¥ 131,506	\$1,174,161

	円			米ドル*
	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
1株当たり金額				
当社株主帰属当期純利益	¥230.14	¥250.03	¥296.27	\$2.65
潜在株式調整後当社株主帰属当期純利益	229.44	249.20	295.22	2.64
配当金	60.00	65.00	70.00	0.63

*表示されている米ドル金額は、便宜上、2017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=112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*
	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
当期純利益	¥126,624	¥ 133,495	¥ 147,190	\$1,314,196
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	34,295	(20,124)	(8,199)	(73,205)
為替換算調整額	94,158	(72,886)	(28,241)	(252,152)
年金負債調整額	8,159	(39,873)	11,935	106,563
デリバティブ未実現損益変動額	(950)	(571)	559	4,991
その他の包括利益(損失) 合計	135,662	(133,454)	(23,946)	(213,803)
当期包括利益	262,286	41	123,244	1,100,393
控除:非支配持分帰属当期包括損益	(29,671)	(1,881)	(15,678)	(139,982)
当社株主帰属当期包括利益(損失)	¥232,615	¥ (1,840)	¥ 107,566	\$960,411

*表示されている米ドル金額は、便宜上、2017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=112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
2014年3月31日現在残高	¥40,363	¥80,234	¥2,006,289	¥(34,213)	¥(101,687)	¥1,990,986	¥168,479	¥2,159,465
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	110,940	—	—	110,940	15,684	126,624
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	33,954	—	33,954	341	34,295
為替換算調整額	—	—	—	83,723	—	83,723	10,435	94,158
年金負債調整額	—	—	—	4,916	—	4,916	3,243	8,159
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(918)	—	(918)	(32)	(950)
包括利益(損失)						232,615	29,671	262,286
自己株式取得	—	—	—	—	(62)	(62)	—	(62)
自己株式売却	—	(44)	—	—	848	804	—	804
当社株主への配当金	—	—	(28,929)	—	—	(28,929)	—	(28,929)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(6,600)	(6,600)
新株予約権	—	125	—	—	—	125	—	125
非支配持分との 資本取引及びその他	—	—	—	—	—	—	31,088	31,088
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

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
2016年3月31日現在残高	\$360,384	\$718,813	\$19,419,330	\$(274,821)	\$(2,234,188)	\$17,989,518	\$1,939,027	\$19,928,545
包括利益(損失)								
当期純利益	—	—	1,174,161	—	—	1,174,161	140,035	1,314,196
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(72,955)	—	(72,955)	(250)	(73,205)
為替換算調整額	—	—	—	(228,554)	—	(228,554)	(23,598)	(252,152)
年金負債調整額	—	—	—	82,688	—	82,688	23,875	106,563
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	5,071	—	5,071	(80)	4,991
包括利益(損失)						960,411	139,982	1,100,393
自己株式取得	—	—	—	—	(446,625)	(446,625)	—	(446,625)
自己株式売却	—	(1,304)	—	—	6,965	5,661	—	5,661
当社株主への配当金	—	—	(275,402)	—	—	(275,402)	—	(275,402)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(56,884)	(56,884)
新株予約権	—	4,768	—	—	—	4,768	—	4,768
非支配持分との 資本取引及びその他	—	7,732	—	—	—	7,732	(17,670)	(9,938)
2017年3月31日現在残高	\$360,384	\$730,009	\$20,318,089	\$(488,571)	\$(2,673,848)	\$18,246,063	\$2,004,455	\$20,250,518

*表示されている米ドル金額は、便宜上、2017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=112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*
	2014年度	2015年度	2016年度	2016年度
営業活動によるキャッシュ・フロー				
当期純利益	¥ 126,624	¥ 133,495	¥ 147,190	\$1,314,196
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	126,409	124,960	117,635	1,050,313
段階取得に係る再評価益	(21,224)	—	—	—
投資有価証券売却損益	703	(11,996)	(22,513)	(201,009)
法人税等調整額	20,458	8,219	(2,934)	(26,196)
持分法による投資損益(受取配当金控除後)	16,102	2,302	4,546	40,589
資産及び負債の増減				
受取債権の増加(減少)	(4,377)	(20,061)	3,444	30,750
棚卸資産の減少	10,931	5,784	4,891	43,670
営業債務の増加(減少)	(20,474)	1,680	5,692	50,821
未払法人税等及びその他負債の増加(減少)	6,679	(12,057)	(5,997)	(53,545)
その他	5,947	(8,847)	36,665	327,366
営業活動によるキャッシュ・フロー	267,778	223,479	288,619	2,576,955
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産の購入	(56,943)	(63,810)	(74,647)	(666,491)
ソフトウェアの購入	(26,554)	(22,278)	(22,318)	(199,268)
有価証券・投資有価証券の売却・満期償還	37,164	45,254	63,801	569,652
有価証券・投資有価証券の購入	(37,244)	(30,798)	(20,055)	(179,062)
定期預金の(増加)減少(純額)	1,273	(271)	(38,589)	(344,545)
関係会社投融資及びその他貸付金の増加	(6,309)	(3,950)	(5,527)	(49,348)
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)	(800)	(36,697)	(1,334)	(11,911)
その他	(35,142)	(44,770)	(17,770)	(158,661)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(124,555)	(157,320)	(116,439)	(1,039,634)
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	4,530	2,955	226,495	2,022,277
長期債務の返済額	(8,619)	(6,110)	(6,777)	(60,509)
短期債務の増加(減少)(純額)	(8,332)	20,808	(26,233)	(234,223)
親会社による配当金支払額	(26,510)	(31,974)	(30,165)	(269,330)
非支配持分への配当金支払額	(6,600)	(7,295)	(6,371)	(56,884)
自己株式の取得(純額)	(62)	(150,049)	(50,021)	(446,616)
その他	—	—	4,362	38,946
財務活動によるキャッシュ・フロー	(45,593)	(171,665)	111,290	993,661
為替変動による現金及び現金同等物への影響	24,687	(20,485)	(8,409)	(75,080)
現金及び現金同等物純増加(純減少)	122,317	(125,991)	275,061	2,455,902
現金及び現金同等物期首残高	604,571	726,888	600,897	5,365,152
現金及び現金同等物期末残高	¥ 726,888	¥ 600,897	¥875,958	\$7,821,054
補足情報				
支払額:				
利息	¥ 6,132	¥ 5,922	¥5,156	\$46,036
法人税等	40,162	45,030	29,741	265,545

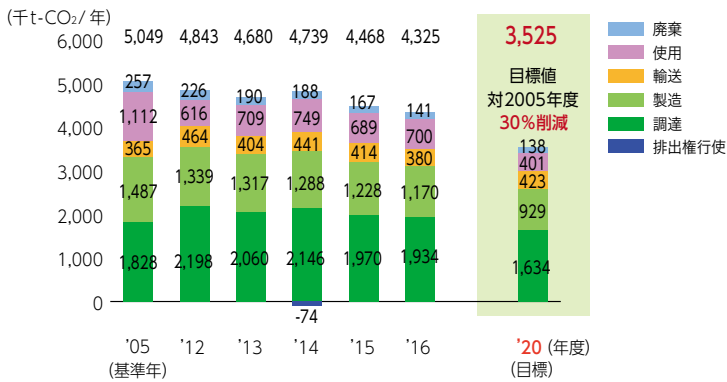
*表示されている米ドル金額は、便宜上、2017年3月31日の為替レート的小数点以下を四捨五入した1米ドル=112円で日本円から換算したものです。

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



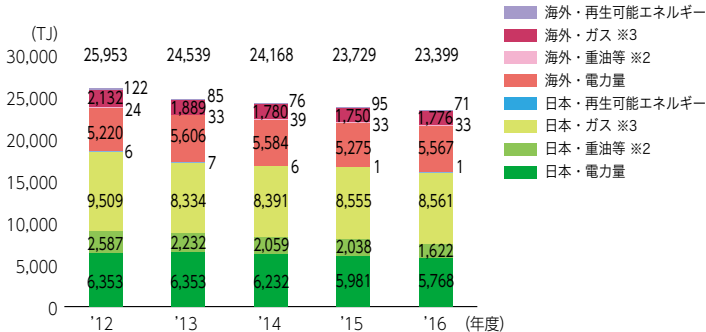
CO₂排出量*の推移

(単位：千t-CO₂/年)

	2005年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
日本・生産	1,084	903	895	872	846	798
日本・非生産	28	25	30	27	29	31
海外・生産	345	384	350	347	313	285
海外・非生産	30	27	42	42	39	55
グループ合計	1,487	1,339	1,317	1,288	1,228	1,170

* 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

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)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
日本	7.3	6.6	6.8	6.5	5.9
海外	1.3	1.4	1.6	1.8	1.6
グループ合計	8.6	8.0	8.4	8.3	7.5

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	17	29
	メチルアルコール	44	20
自主管理対象物質	酢酸エチル	-35	-63
	メチルエチルケトン	0	0
	アセトン	8	29

* 前年度実績に対する2016年度の削減量

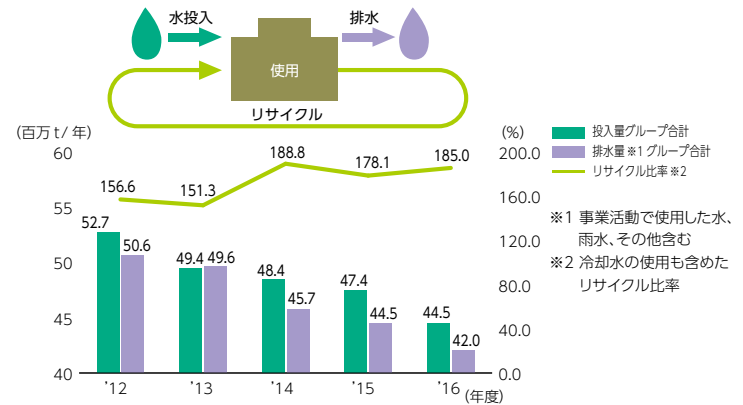
* 環境パフォーマンスデータの対象組織は、原則的に連結財務諸表の範囲で、環境負荷の大きさを基準に設定しています。ただし、一部の販売及び生産(組み立て)子会社は含まれていません。

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。

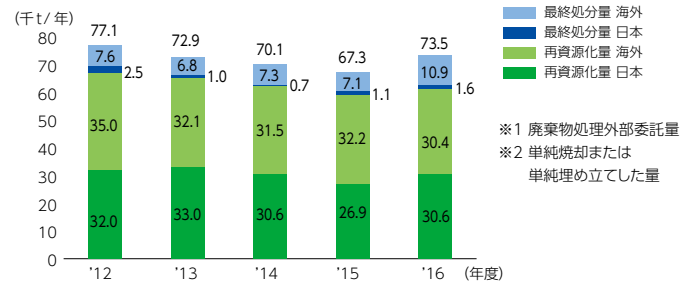
* 環境データに関しては、2016年度のデータベースの変更に伴い、過去データを再集計した結果、数値に若干の変動があります。

省資源対策

水の投入量、リサイクル量及び排水量の推移



廃棄物発生量*1、再資源化量及び最終処分量*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)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
SOx排出量	日本	20	21	22	9	19
	海外	1	4	6	10	8
	グループ合計	20	25	28	19	27
NOx排出量	日本	376	416	394	424	369
	海外	66	74	61	78	96
	グループ合計	442	490	455	502	465
ばいじん排出量	日本	5.5	4.8	4.2	3.1	2.3
	海外	0.6	6.9	1.0	4.2	4.1
	グループ合計	6.1	11.7	5.2	7.3	6.4
特定フロン排出量*	CFC-11	0.20	0.00	0.21	0.21	0.00
	CFC-12	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00

* グループ合計。なお測定下限値未満は0とした

水質汚濁物質負荷・排出量*1の推移

(単位：t/年)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
COD*2 負荷量	日本	85.0	85.2	82.3	82.1	90.2
	海外	24.4	31.3	57.0	67.3	54.9
	グループ合計	109.4	116.5	139.3	149.4	145.1
BOD*3 負荷量	日本	43.7	43.5	38.5	37.1	44.4
	海外	2.9	1.6	10.1	16.6	0.5
	グループ合計	46.6	45.1	48.6	53.7	44.9
総窒素排出量	日本	259.0	246.5	223.3	232.3	170.9
総リン排出量	日本	2.5	3.4	5.3	4.2	1.4

*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

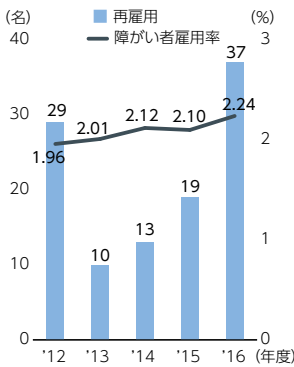
2017年3月31日現在

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：17.8年	全体：2.2%	全体：78.6%
男：17.7年	男：2.3%	男：0.0%
女：18.2年	女：1.8%	女：80.5%

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

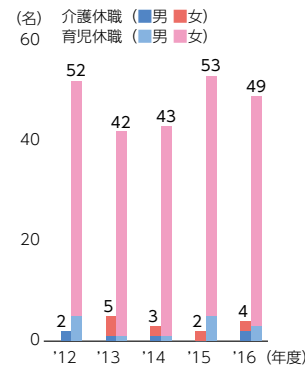
※2 育児休職復帰後3年後定着率 = $\frac{\text{2014年度の育児休職後の復職者のうち2016年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{2014年度育児休職からの復職者数}}$

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、2017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。

休暇取得者数※6

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
介護休暇	13名(男6,女7)	16名(男9,女7)	13名(男9,女4)	15名(男10,女5)	26名(男15,女11)
育児休暇	2名(男0,女2)	9名(男6,女3)	6名(男4,女2)	7名(男5,女2)	16名(男8,女8)
看護休暇	71名(男11,女60)	108名(男27,女81)	48名(男9,女39)	59名(男16,女43)	73名(男31,女42)
ボランティア休暇(延べ活動日数)	1名(男1,女0)	0名(男0,女0)	0名(男0,女0)	1名(男1,女0)	0名(男0,女0)

※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。

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 (2016年度)

取締役名	取締役会への出席率
古森 重隆	100% (13/13回)
助野 健児	92% (12/13回)
玉井 光一	100% (13/13回)
戸田 雄三	100% (13/13回)
高橋 通*1	100% (13/13回)
石川 隆利*1	100% (13/13回)
柴田 徳夫*2	90% (9/10回)
宮崎 剛*1	85% (11/13回)
吉沢 勝*2	100% (10/10回)

富士ゼロックス

正社員の状況

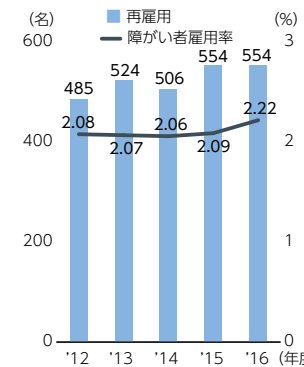
2017年3月31日現在

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：3.6%	全体：92.3%
男：21.3年	男：3.7%	男：90.0%
女：16.9年	女：3.2%	女：92.7%

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

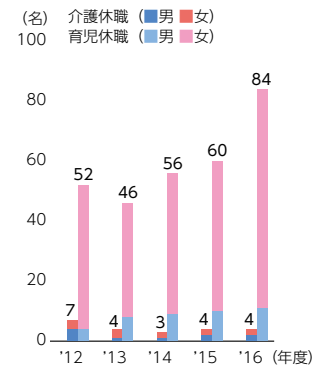
※8 育児休職復帰後3年後定着率 = $\frac{\text{2014年度の育児休職後の復職者のうち2016年度末日まで在籍している正社員数}}{\text{2014年度育児休職からの復職者数}}$

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、2017年3月31日現在のデータを掲載。
 ※10 再雇用については、2017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。
 ※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※12

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
介護休暇※13	27名(男15,女12)	26名(男16,女10)	26名(男17,女9)	44名(男27,女17)	59名(男40,女19)
育児休暇※14	197名(男72,女125)	284名(男97,女187)	298名(男86,女212)	314名(男147,女167)	373名(男206,女167)
ボランティア休暇※15(延べ活動日数)	50名(男38,女12) (135日)	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)

※12 当該年度(2016年4月1日から2017年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、妻の第2子以降出産時に上の子の世話をを行うために付与する特別休暇(最大5日)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)」を取得した人数及び延べ活動日数を掲載。

監査役会への出席率 (2016年度)

監査役名	監査役会への出席率
山村 一仁*1	100% (13/13回)
松下 衛*2	100% (10/10回)
小早川久佳(社外)	100% (13/13回)
内田 士郎(社外)*2	80% (8/10回)

*1 2017年6月30日退任
 *2 2016年6月29日より現職

会社概要・株式情報

会社概要 (2017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
本社 〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号
<http://www.fujifilmholdings.com/>
設立 1934年1月20日
資本金 40,363百万円

連結従業員数 78,501名
単体従業員数 112名
連結子会社数 277社

株式情報 (2017年3月31日現在)

上場証券取引所

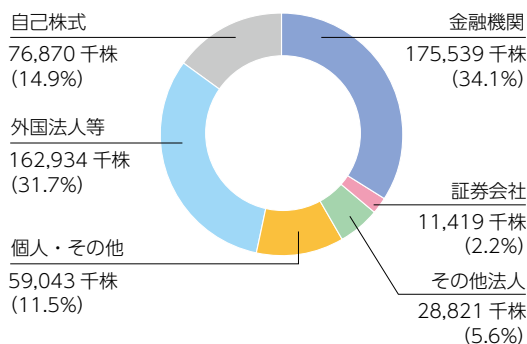
東京

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 123,313名
 発行済株式総数 514,625,728株

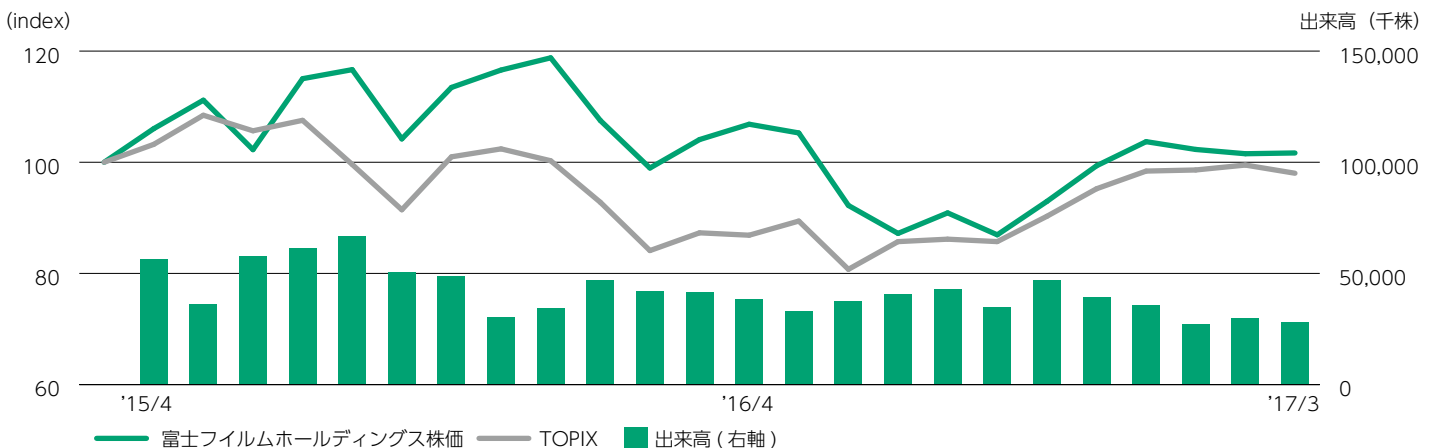


大株主の状況

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)	6.1%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5.7%
日本生命保険相互会社	3.4%
株式会社三井住友銀行	2.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1.5%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1.5%
三井住友海上火災保険株式会社	1.4%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー505234	1.4%
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	1.3%
株式会社ダイセル	1.2%

*当社は発行済株式総数に対し、14.9%の自己株式を保有しています。

株価・出来高推移(東京証券取引所)



*当社とTOPIXの値は、2015年3月末の終値データを100としています。



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/>

2017年11月発行
2018年1月改訂
2018年8月改訂