

当社によるゼロックスコーポレーション株式の50.1%取得 および 富士ゼロックスとゼロックスコーポレーションの経営統合

富士フイルム ホールディングス株式会社

代表取締役会長・CEO

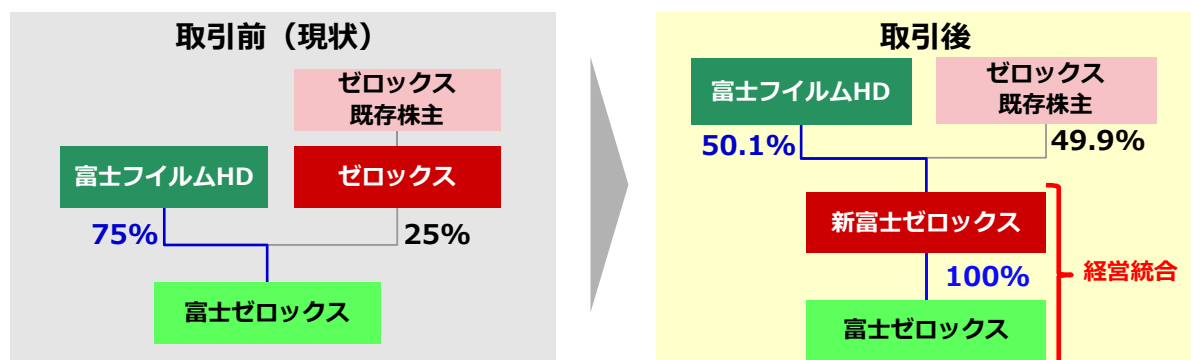
古森 重隆

2018年1月31日

本資料における業績予想及び将来の予測等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従いまして、実際の業績は、様々な要因によりこれらの業績予想とは異なることがありますことをご承知おきください。

1. 概要

- 富士ゼロックスとゼロックスコーポレーション(ゼロックス)の経営統合
- 現ゼロックスは「富士ゼロックス」⁽¹⁾へ社名を変更(米NYSE上場維持)
- 取締役会chairmanには古森重隆⁽²⁾、CEOには現ゼロックスCEO Jeff Jacobsonが就任予定
- 本社は、東京および米国コネチカット州を拠点とする2本社体制を予定
- 当社グループとして現金の外部流出を伴うことなく、新富士ゼロックスの新株50.1% = 経営権を取得



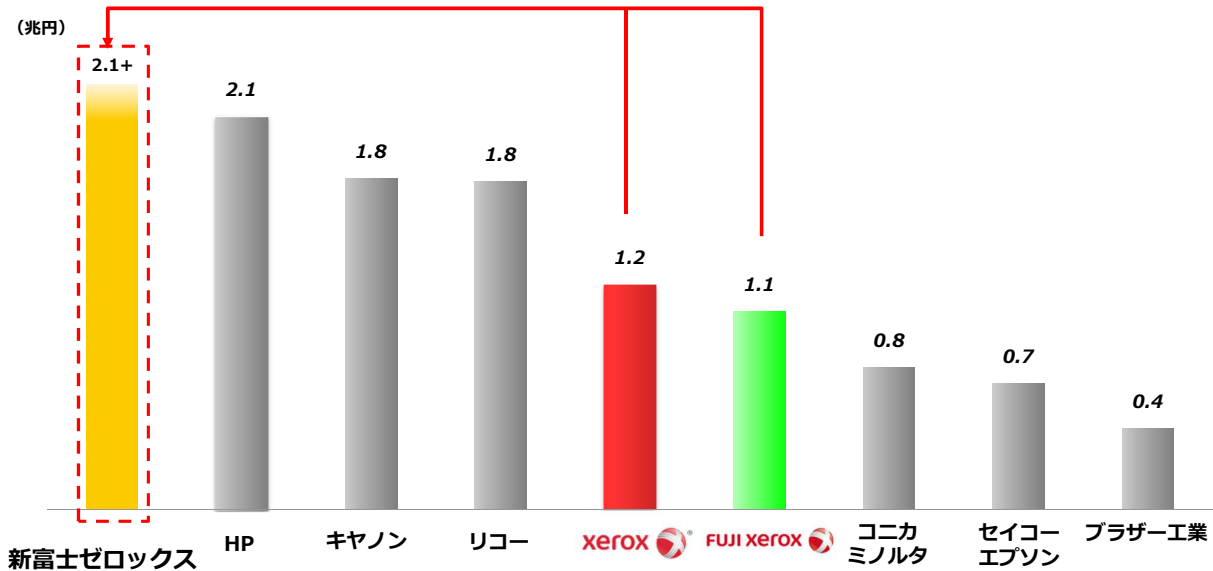
<新富士ゼロックスの目指す方向性>

- 世界最大規模のドキュメントソリューションカンパニーとしてオフィスの生産性向上における新たな価値提供を実現
- インダストリアルプリンティングなどの新市場へ展開

注(1) 便宜上、当資料においては、既存の富士ゼロックスと区別するために、社名変更後の現ゼロックスを「新富士ゼロックス」と表記する
 (2) 富士フイルムHD会長兼CEOおよび富士ゼロックス会長を兼務

2. 本経営統合後の業界勢力図

- 世界最大規模の売上高を誇るドキュメント企業の誕生(1)
- 統合効果発現により売上増及びコスト改善を通じた収益力向上を見込む
- ドキュメントソリューションカンパニーとして事業成長を加速



注(1) 各社ドキュメント事業の直近会計年度における売上高を記載（ゼロックス及びキヤノンは2016/12月期、その他日本企業は2017/3月期）
為替前提はUSD/JPY=110。新富士ゼロックスの売上高は、富士ゼロックスとゼロックスとの単純合算に内部取引分を控除して試算

3

3. 新富士ゼロックスの戦略的方向性

- 新富士ゼロックスでの成長戦略に加え、富士フイルムHDの技術との融合によりドキュメント事業においてイノベーションをリード

新富士ゼロックス が目指す姿

- 全世界統一のマーケティング戦略に基づき、競争力のある製品・サービスの提供、各地域でのシェアアップ、グローバルアカウントの獲得を加速
- R&D/生産/調達/物流など全てのバリューチェーンを最適化。新製品のタイムリーな市場投入とコスト競争力の向上を実現

富士フイルムHD の優れた技術との 融合

- 富士フイルムHDの画像処理技術とドキュメント関連のAI技術の融合を通じ、業務プロセスの自動化、生産性向上のソリューションサービスを提供
- 加えて、写真/インクジェット/フォトリソグラフィ⁽¹⁾/オプティカル等の先進技術との融合により、競合他社にはない革新的な製品開発を実現し、市場領域を拡大

注(1) 半導体の製造工程などで用いられる、写真現像技術を応用して微細なパターンを作成する技術

- 本件によって「当社の最大事業であるドキュメント事業の更なる強化」と「将来の柱となる事業領域での成長投資継続」を同時に実現
- 2つの事業戦略の同時実行により富士フイルムHDの企業価値向上を加速

ドキュメント事業 における飛躍

- ブランドカ/優秀な人材/顧客基盤などの経営リソースをグローバルでの事業展開において最大限に活用
- シナジーの実現及び新市場への事業拡大によってキャッシュ創出力をさらに強化

成長領域 (ヘルスケア/ 高機能材料等) における更なる飛躍

- ヘルスケアや高機能材料を中心とした成長領域への積極的な投資方針は不変
- 富士フイルムHDとしての財務柔軟性・投資余力を本件後も確保

新富士ゼロックスの事業展望

富士フイルム ホールディングス株式会社

代表取締役社長・COO

助野 健児

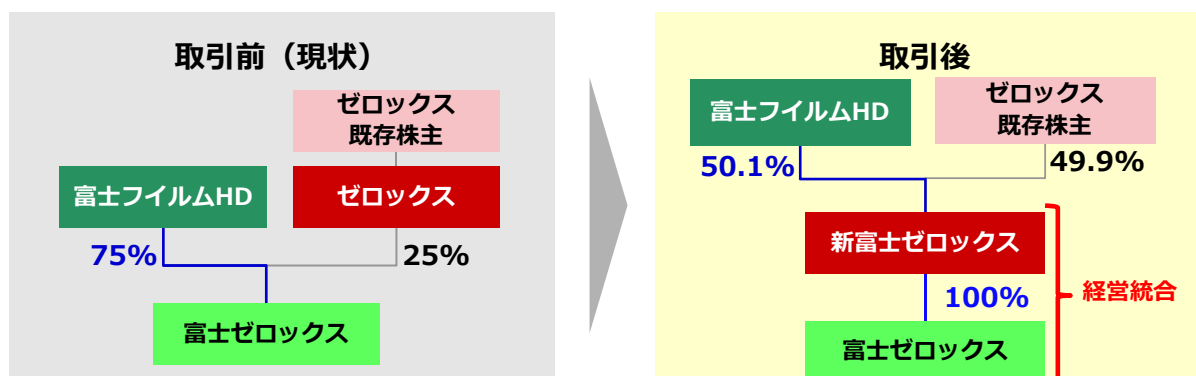
2018年1月31日

1. 取引のストラクチャー
2. 富士ゼロックス/ゼロックスの会社概要
3. ドキュメント事業の市場環境
4. ゼロックス/富士ゼロックスの強み
5. 新富士ゼロックスが生み出すシナジー
6. 新富士ゼロックスのガバナンス及び経営執行
7. 富士フィルムHDにおける財務インパクト
8. 今後の想定スケジュール

7

1. 取引のストラクチャー

- 富士ゼロックスが当社保有の75%全株式の自己株買い(6,710億円)を実施
- ゼロックスによるゼロックス既存株主への特別配当25億ドル
- ゼロックスの新株発行61億ドル(6,710億円)を引き受け、ゼロックスの50.1%株式を取得
- 取引成立後、富士ゼロックスはゼロックスと経営統合され、同社の完全子会社化。当社は新富士ゼロックスの経営権を獲得
- 本ストラクチャーでは、富士フィルムグループとしての現金の外部流出はない



8

2. 富士ゼロックス/ゼロックスの会社概要

富士ゼロックス	ゼロックス
<p>設立：1962年</p> <p>本社：東京都 港区</p> <p>売上高：1.1兆円（2016年度実績）</p> <p>従業員数：47,350名（2016年度末）</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ クロスボーダーのジョイントベンチャーとして稀有な成功例 ■ アジア・パシフィックで高いプレゼンスを確立 	<p>設立：1906年</p> <p>本社：米国 コネチカット州ノーウォーク</p> <p>売上高：\$11Bn（2016年度実績）</p> <p>従業員数：37,600名（2016年度末）</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスの生産性革命をリード ■ グローバルでのオフィス市場における強いブランド力



3. ドキュメント事業の市場環境

- 先進国における市場規模は依然大きく、需要も堅調
- 新興国では経済発展に伴い市場が拡大。都市部では先進国並のニーズが存在

先進国市場	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスドキュメント市場は、紙出力が減少傾向にあるものの、市場規模は依然大きく、堅調な需要を見込む ■ 主な成長ポイントは次の3点 <ol style="list-style-type: none"> 1. オフィスにおけるソリューション&サービスビジネス (MPS⁽¹⁾/BPO⁽²⁾)の拡大 2. AI・IoT・クラウドなどの技術の進展に伴うオフィスの生産性向上への強いニーズの高まり 3. 規模の大きい印刷市場（商業印刷等）への展開
新興国市場	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済発展に伴い、オフィスドキュメント市場が拡大 ■ 都市部では先進国並みのソリューション&サービスビジネス需要も増加

注(1) MPS: Managed Print Services。以降も略称で記載
 (2) BPO: Business Process Outsourcing。以降も略称で記載

4. ゼロックスの強み

- 新たなビジネスモデルを創出し、オフィスの生産性革命をリード
- サービスビジネスのパイオニアとして高いプレゼンスと優良な顧客基盤を獲得

製品・サービス力 による差別化	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスのプリント環境を最適化し、運用を代行するMPSを業界に先駆けて導入、同分野でのリーダー ■ ゼログラフィーを活用したオンデマンド印刷市場を新たに創造し、パイオニアとして高いプレゼンスを維持
高い開発・生産力	<ul style="list-style-type: none"> ■ MPS導入に欠かせない業務プロセス分析や導入後の監視システムなどオフィスのプリント環境の最適化を支えるツール開発やサポート体制を構築 ■ オンデマンド印刷を支えるオンデマンド・パブリッシャー（iGen）の開発・生産
マーケティング力	<ul style="list-style-type: none"> ■ プロダクションサービス市場のリーダーとして有力なパートナー網を構築 ■ GIS社⁽¹⁾など優良販売子会社を通じ、北米における強固な販路・営業力を保持
高い 市場ポジション	<ul style="list-style-type: none"> ■ A3複合機市場（市場規模\$23Bn）で高いシェアを維持 ■ 大企業向けMPSや集中プリントサービス⁽²⁾でシェアNo.1 ■ 高速プロダクションプリンター市場でシェアNo.1

注(1) GIS: Global Imaging System社。ゼロックスが2007年に買収
 (2) コンサルテーション型企業内プリント請負いサービス

11

4. 富士ゼロックスの強み

- 開発・生産・販売のすべての機能において、優れたオペレーション力を発揮
- ゼロックスとの協業関係を活かしたソリューション&サービス分野での優位性

製品・サービス力 による差別化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各種クラウドサービスと親和性の高い複合機の提供を通じて、業務プロセス効率化による働き方改革を支援 ■ ソリューション&サービス事業において、同分野のパイオニアであるゼロックスとの協業関係を活かし、アジア・パシフィックにおいて高い市場シェアを確保
高い開発・生産力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 富士ゼロックス/ゼロックス両ブランド製品の開発から生産までを担い、幅広いラインアップでグローバルに製品を供給 <ul style="list-style-type: none"> - 開発力：クラウドサービスとの連携やAIを活用したソリューションの開発 省エネ・省資源など高い環境性能と生産性を両立した複合機の開発 - 生産力：中国、ベトナムの工場で効率的に生産・出荷
マーケティング力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各国市場特性に応じた販売チャネル戦略 <ul style="list-style-type: none"> - 先進国：直販体制による官公庁/大企業に強い顧客基盤構築 - 新興国：官公庁/大企業向けに直販体制による強力なサポートを提供 中小企業向けに代理店を活用、収益性を確保しながら販売網を拡大
高い 市場ポジション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本及びアジア・パシフィックにおけるA3複合機市場にてシェアNo.1を維持 ■ 日本/中国/香港/台湾/タイ/シンガポール/オーストラリア等で顧客満足度No.1獲得

12

5. 新富士ゼロックスが生み出すシナジー

- 3社の強みを最大限に引き出すことが可能
- 3社にとって「Win-Win-Win」となるストラクチャー

FUJIFILM

中長期視点に基づく戦略性・スピード志向の経営力

- 事業の構造転換/再活性化を成功に導いた企業革新の手法・経験値
- 材料化学含む幅広い基盤技術と多様な事業ポートフォリオ
- 新富士ゼロックスと親和性の高いインクジェット関連技術

3社の強みを融合



高い開発/生産力・強い営業力

- 富士ゼロックス/ゼロックス両ブランドの機器/材料の開発生産を担ってきた実績
- 日本を含むアジア・パシフィックにおける強い顧客基盤
- 直販体制導入を通じたアジアでの高いシェア



ソリューション&サービス領域での優位性

- プロダクション、グローバルサービス領域におけるリーディングポジション
- ドキュメント市場における高いブランド力
- 世界最大市場の北米における強い顧客基盤

13

5. 新富士ゼロックスが生み出すシナジー

- 本経営統合による売上及びコストシナジーは高い発生確度を見込む
- 2022年度までに年間\$1.7Bn⁽¹⁾以上の収益改善効果を生む想定
 - 2020年度までに年間\$1.2Bnの効果発現を見込む
 - また、経営統合を契機に富士ゼロックスにて抜本的な構造改革を実施。年間\$0.45Bnの収益改善を見込む

売上シナジー

- 全世界統一のマーケティング戦略、製品ポートフォリオの拡充
 - グローバルアカウントの獲得加速、各地域でのシェアアップ
- 富士フィルムHDの画像処理技術との融合によるソリューションサービスの提供
- 富士フィルムHDの写真/インクジェット/フォトリソグラフィ等の技術を活用した革新的な製品開発・新たな市場開拓

コストシナジー

- R&D/生産/調達/物流など全てのバリューチェーンを最適化
 - 新製品のタイムリーな市場投入
 - コスト競争力の向上
 - 製造拠点・調達機能の最適化、モノ作り領域での機能重複の解消
 - バックオフィス・間接業務効率化

注(1) 税引前ベースの数値

- 富士フィルムHD指名の取締役が過半を占める取締役会によるガバナンス
- 独立取締役を選任することで、米国上場会社として少数株主にも十分配慮したガバナンス体制を構築

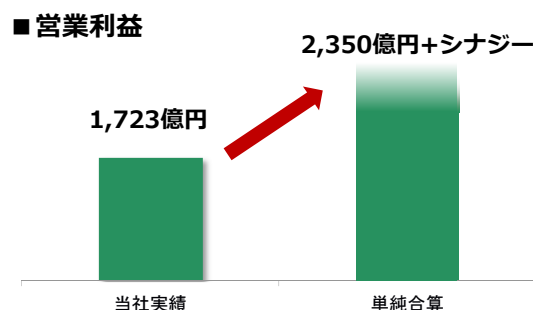
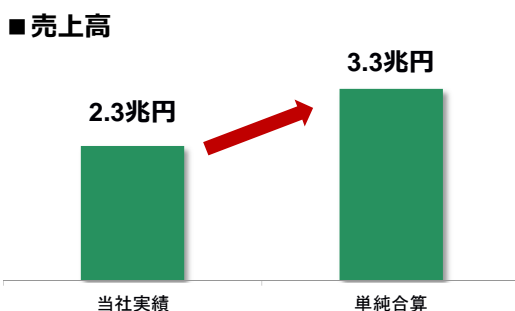
新富士ゼロックス 取締役会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新富士ゼロックスの取締役過半数（12名中7名）を富士フィルムHDが指名。残る5名は現ゼロックス取締役から指名 ■ 取締役会chairmanに古森重隆が就任予定⁽¹⁾ ■ 少数株主保護の観点から、独立取締役で構成されるConflicts Committee⁽²⁾を設置
経営執行	<ul style="list-style-type: none"> ■ CEOとして現ゼロックスCEO Jeff Jacobsonが就任予定 ■ 富士ゼロックス及びゼロックス両社の強みを最大化できる組織体制を構築 ■ 出身会社や資本関係にかかわらず、新富士ゼロックスの強みを最大化し得る最適な人材を登用

注(1) 富士フィルムHD会長兼CEOおよび富士ゼロックス会長を兼務
 (2) 富士フィルムHD / 富士フィルムと新富士ゼロックスの関係会社間取引を利益相反の観点から事前に評価・承認する委員会

7. 富士フィルムHDにおける財務インパクト

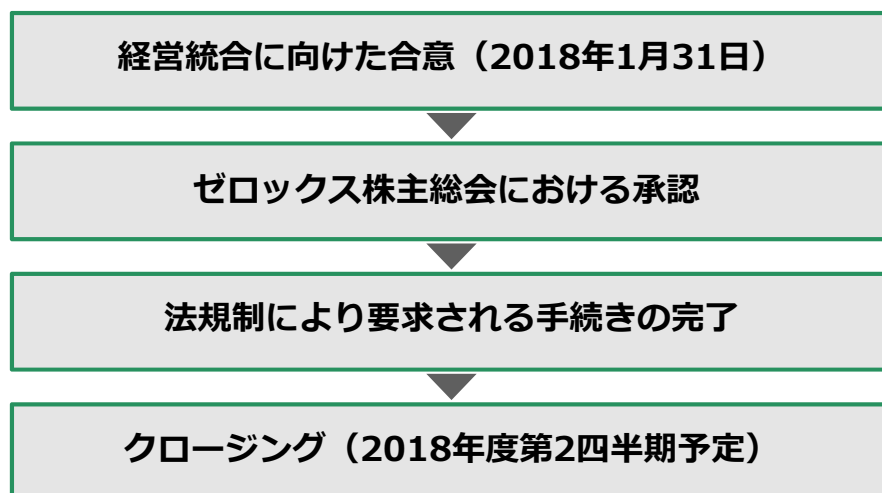
- 売上高、営業利益の規模拡大と、ROE 8.0%の早期実現へ

	富士フィルムHD連結 (2016年度実績)	富士フィルムHD/ゼロックス 単純合算 (2016年度実績) ⁽¹⁾
売上高	2.3兆円	3.3兆円 ⁽²⁾ (+約45%)
営業利益	1,723億円	2,350億円 (+約35%) -加えて、2022年度までに 年間\$1.7Bn+のシナジーを実現 ⁽³⁾



注(1) 為替前提はUSD/JPY=110
 (2) 売上高は富士ゼロックス、ゼロックス内部取引分を控除して試算
 (3) 営業利益ベース

- ゼロックス株主総会での承認、法規制により要求される手続きの完了をもってクロージング予定



FUJIFILM
Value from Innovation

富士フイルムは、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拡げるチカラになるために。

富士フイルム ホールディングス株式会社
経営企画部 コーポレートコミュニケーション室

<http://www.fujifilmholdings.com>

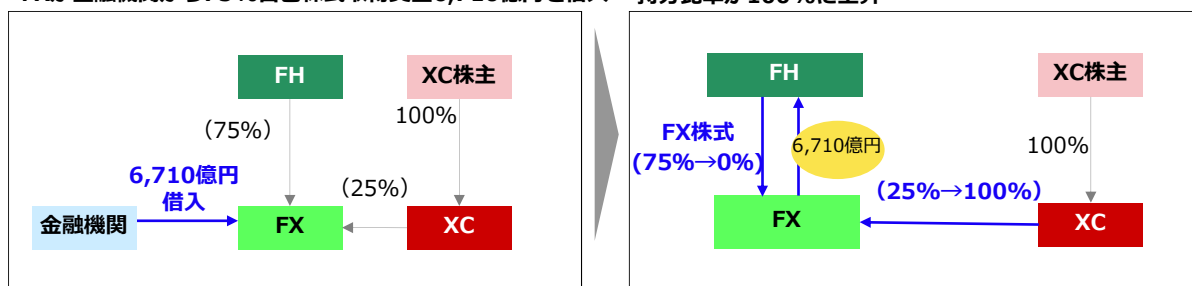
参考資料

参考：取引ストラクチャー（詳細版）

■ FXによるFHからの75%自己株式取得

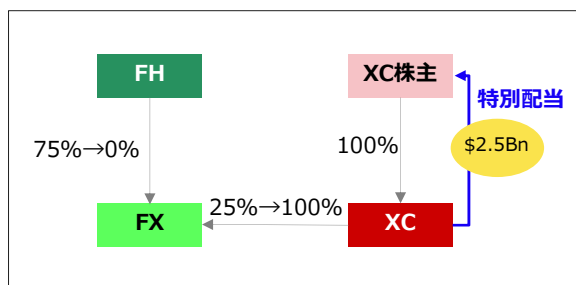
FXが金融機関から75%自己株式取得資金6,710億円を借入

FXがFHから75%自己株式を取得することで、XCのFXへの持分比率が100%に上昇



■ XCによる現在のXC株主への特別配当

XCによる現在のXC株主への特別配当



FH：富士フィルムホールディングス FX：富士ゼロックス XC：ゼロックス

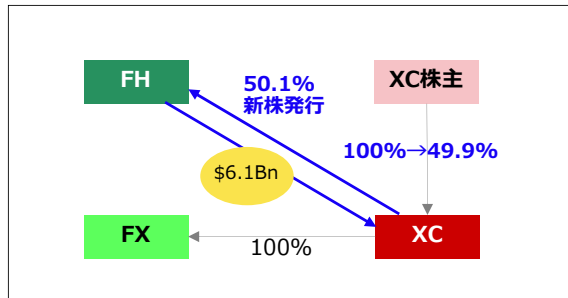
注

1.一連のステップはパッケージとして同時に実施されるものの、説明の便宜上個別のステップに分けて記載。また、既存現金や既存有利子負債に関しては表記を省略 20

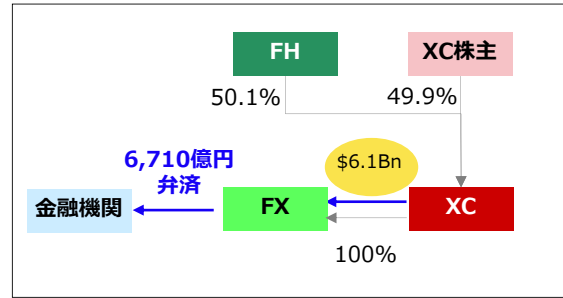
参考：取引ストラクチャー（詳細版）

■ XCによるFHへの新株発行

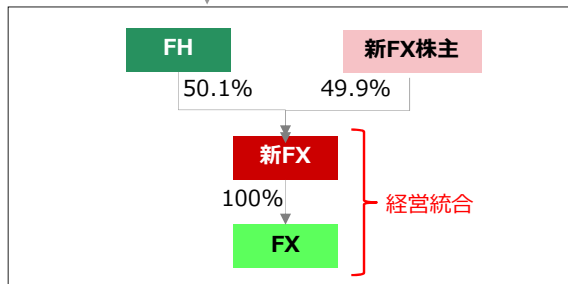
FHはFXから受領した現金6,710億円（=\$6.1Bn）を活用し、XCの新株発行を受け、XCの50.1%株式を取得



FXは、XCがFHから受領した現金\$6.1Bnにより、借入金を弁済



取引完了後



FH：富士フイルムホールディングス FX：富士ゼロックス XC：ゼロックス

注

1.一連のステップはパッケージとして同時に実施されるものの、説明の便宜上個別のステップに分けて記載。また、既存現預金や既有利子負債に関しては表記を省略 21