FUJIFILM

アニュアルレポート 2011

富士フイルムグループの企業理念

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、人々のクォリティ オブ ライフのさらなる向上に寄与します。

企業革新の歩み ～急速なデジタル化の進展を背景に～

21世紀は「デジタル化の進展」で幕を開けたとも言えます。その結果、長らく富士フイルムの収益を支えてきた主力製品であるカラー写真フィルムは、2000年をピークにその世界総需要が急速に減少し始めました。そこで、当社グループはイメージング分野の構造改革を断行するとともに、重点事業分野に経営資源を集中投入することにより、事業構造を大幅に転換し、V字回復を果たしました。

2009年3月期には、金融危機による未曾有の世界不況の影響を受けましたが、2010年3月期以降、全社・全部門を対象としたさらなる構造改革をいち早く実施し、確実に利益を生み出す企業体質を構築しました。

新たな成長軌道に乗った富士フイルムグループの今後にご期待ください。

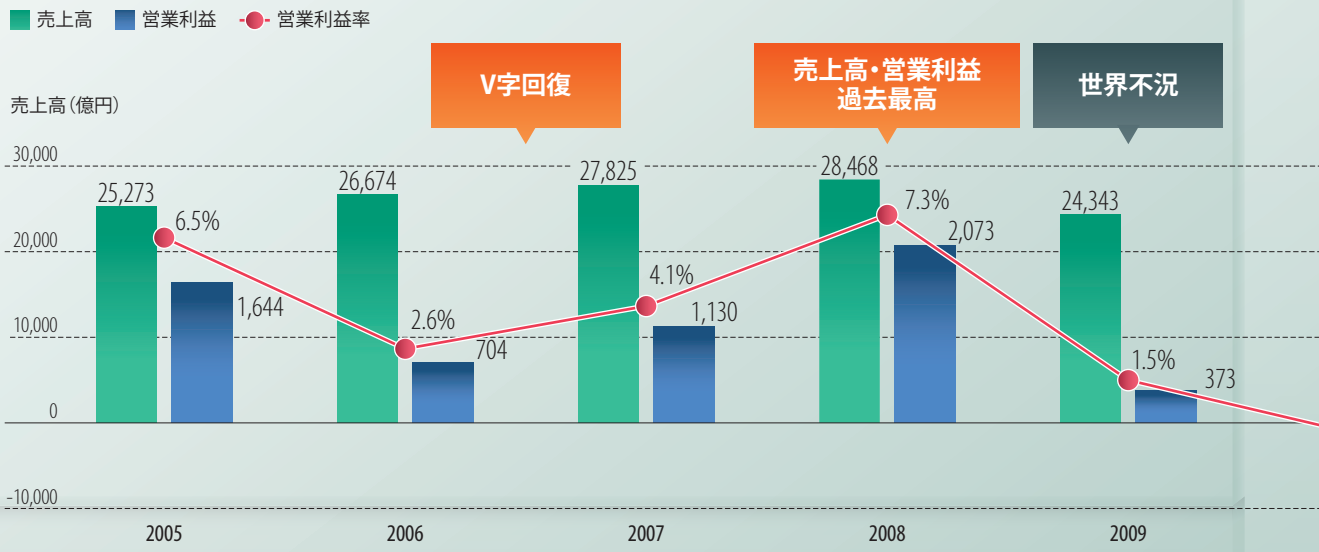
2005年3月期-2009年3月期

V字回復と世界不況

中期経営計画を策定し、2008年3月期には売上高・営業利益とも過去最高を記録

デジタル化の急速な進展に伴い、2001年以降、写真フィルムの売上が予想を上回る速さで減少していきました。そうした状況を打破するため、当社は2004年に中期経営計画「VISION75」を策定し、イメージング分野を中心とした「構造改革の断行」、重点事業分野で集中的に設備投資やM&Aを行う「成長戦略の推進」、持株会社制に移行し、グループシナジーの最大化を図る「連結経営の強化」に取り組みました。

これらの取り組みにより、業績はV字回復を実現し、2008年3月期には売上高、営業利益ともに過去最高を計上しました。しかし、その直後、2008年秋から深刻化した世界不況の影響を受け、状況は一転。業績は、急激な悪化を余儀なくされました。



※ 3月31日終了の事業年度

2010年3月期-2011年3月期

構造改革

2011年3月期で構造改革を完了
強靭な企業体質を基盤に、成長戦略を推進

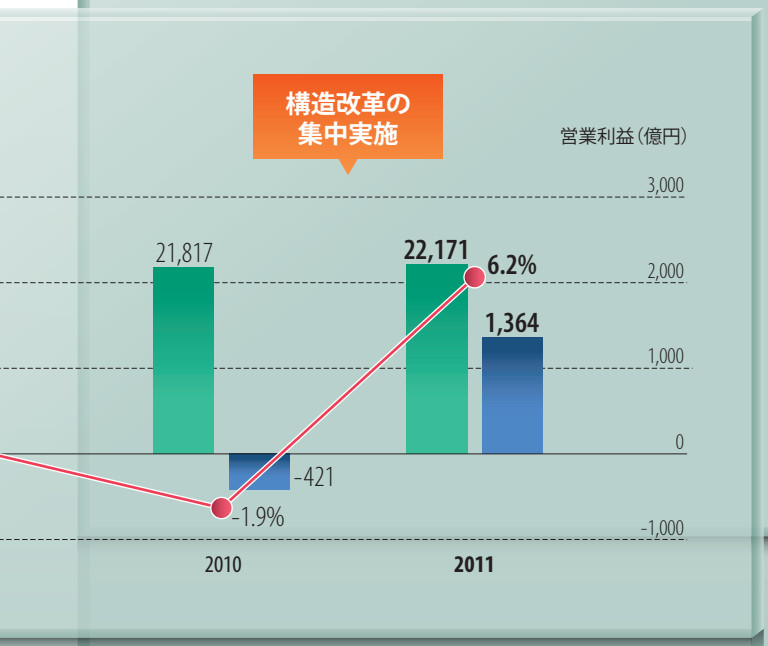
2010年3月期より構造改革を一気にやり抜き、また、全組織にわたる徹底したコスト・経費削減を実施しました。この結果、固定費を大幅に削減し、資産を圧縮。利益率を改善し、強靭な企業体質を築きあげました。

今後は、売上の拡大にこだわり、成長性が高く、当社の技術力・商品力が存分に強みを持っている6つの重点事業と、新興国に経営資源を集中させることにより、さらなる成長を目指します。

構造改革について
富士フイルムの成長戦略について
▶ CEOインタビューをご参照ください

各事業の状況について
▶ 営業概況をご参照ください

技術資産について
▶ 富士フイルムグループの技術資産をご参照ください



CONTENTS

企業革新の歩み …… 1
会社概要とグループ体制 …… 3
事業セグメント …… 4
事業セグメント別の主要製品紹介 …… 5
連結財務ハイライト …… 7
CEO メッセージ …… 9
構造改革は完遂
売上拡大にこだわり確実に成長し続ける
東日本大震災の影響と対応について …… 12
CEO インタビュー …… 13
いよいよ反転攻勢を開始します
Focus I 重点事業分野 …… 16
Focus II 中国市場の体制強化へ …… 18
Focus III M&Aとグループシナジーの追求 …… 20
営業概況 …… 21
富士フイルムグループの営業概況と
トピックスを、3つのセグメント別に
ご紹介しています。
イメージング ソリューション …… 21
インフォメーション ソリューション …… 23
ドキュメント ソリューション …… 27
Featured Business 企業の経営力を高める
「マネージド・プリント・サービス」 …… 30
技術資産 …… 31
コーポレート・ガバナンス …… 35
内部統制 …… 38
役員紹介 …… 39
CSR …… 41
財務の分析と評価 …… 45
10年間の連結業績推移 …… 49
財務諸表 …… 51
会社概要 …… 57

将来予測及び見通しに関して
本アニュアルレポート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、当社が本アニュアルレポート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。したがって、これらの記述のみに全面的に依拠して投資判断を下すことはお控えください。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、為替レート等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、本アニュアルレポートにおいて、日付が特定されていない情報については2011年3月31日現在のものとなっています。

会社概要とグループ体制

会社概要

会社名	富士フイルムホールディングス株式会社
代表者	古森 重隆
本社所在地	東京都港区赤坂9丁目7番3号
設立	1934年1月20日
資本金	40,363百万円
従業員数	143名
連結従業員数	78,862名
連結子会社数	239社

※ 2011年3月31日現在

主なグループ会社

富士フイルムグループは、持株会社である富士フイルムホールディングスと、傘下の主要3事業会社である富士フイルム、富士ゼロックス、富山化学工業から成っています。

富士フイルムホールディングス株式会社

事業会社

- 富士フイルム株式会社 FUJIFILM
- 富士ゼロックス株式会社 FUJI xerox
- 富山化学工業株式会社 富山化学

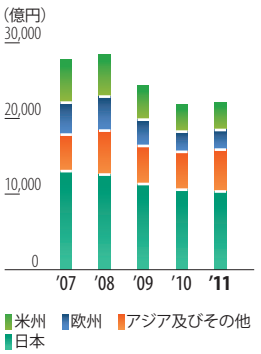
シェアードサービス会社

- 富士フイルムビジネスエキスパート株式会社 FUJIFILM

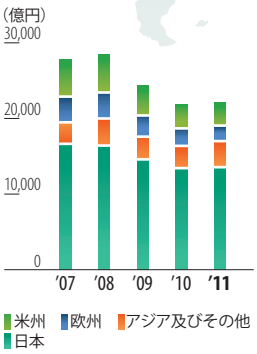
海外事業所

1958年に、ブラジルに初の海外現地販売法人を設立して以来、積極的に世界進出を進めてきました。2011年3月末現在、152の海外連結子会社を有し、200を超える国や地域で商品やサービスを提供しています。

仕向地別売上高



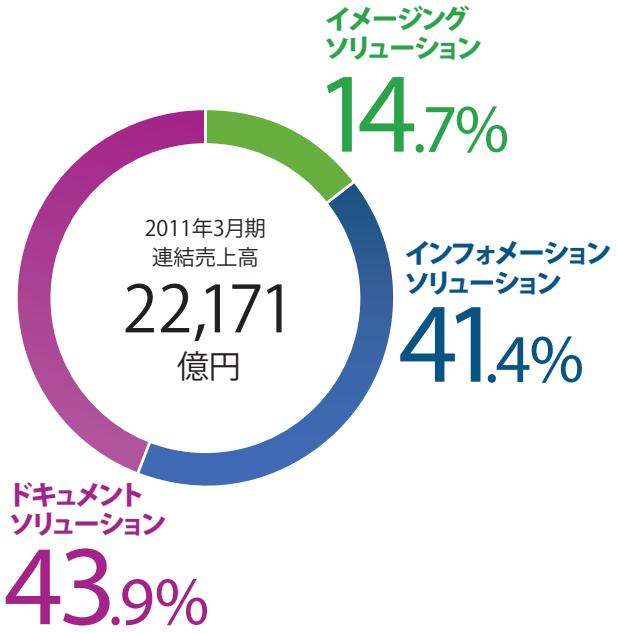
所在地別売上高



※ 3月31日終了の事業年度

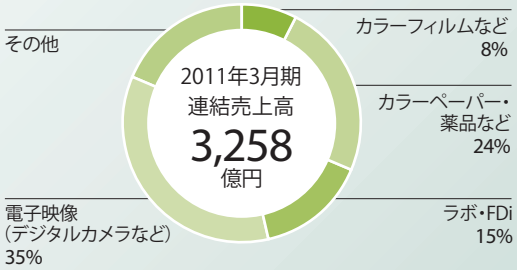
事業セグメント

富士フイルムグループは、従来の事業領域である「映像と情報」の分野にとどまらず、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ことにより、社会の文化・科学・技術・産業の発展、さらには人々の健康や地球環境の保持にまで幅広く貢献していく企業に生まれ変わりました。人々のクォリティ オブ ライフのさらなる向上に寄与することを企業理念として掲げ、「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」の3つの事業を展開しています。



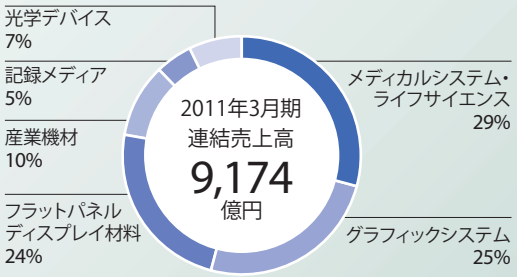
イメージング ソリューション

カラーフィルム、写真プリント用のカラーペーパー・薬品、ラボ・プリントサービス、デジタルカメラなどを提供しています。



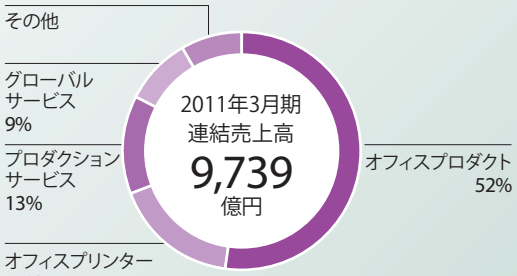
インフォメーション ソリューション

メディカルシステム・ライフサイエンス機材、医薬品、グラフィックシステム機材、フラットパネルディスプレイ材料、産業機材(半導体プロセス材料、インクジェット用材料など)、記録メディア、光学デバイスなどを提供しています。

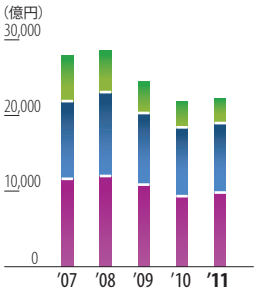


ドキュメント ソリューション

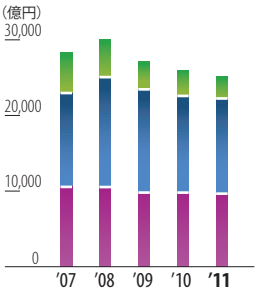
オフィス用複写機・複合機、プリンター、プロダクションサービス関連商品、オフィスサービス、用紙、消耗品などを提供しています。



事業セグメント別売上高



事業セグメント別総資産



※ 3月31日終了の事業年度

事業セグメント別の主要製品紹介

イメージング ソリューション

電子映像

高感度・高画質のデジタルカメラを提供

「FinePix」シリーズを軸に、レンズや画像処理など独自の技術力を活かした製品を幅広く提供しています。

- デジタルカメラ「FinePix」
- デジタルカメラ用アクセサリー

「FinePix F550EXR」

「FinePix HS20EXR」

カラーフィルムなど

創業以来の製品、写真フィルムを提供

1934年に国産化を果たして以後、日本はもとより世界各地で広範な支持を得ています。

- カラーネガフィルム
- レンズ付フィルム「写ルンです」
- リバーサルフィルム
- インスタントフィルム

カラーネガフィルム

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・ライフサイエンス

「予防」「診断」「治療」をトータルに支援

1936年のX線フィルム発売に始まり、X線画像診断、内視鏡、超音波診断など、医療現場を支える機器やITシステムを提供し、「診断」分野の発展に貢献しています。また、機能性化粧品・サプリメントの「予防」分野や、医薬品による「治療」分野へと事業領域を拡大しています。

- デジタルX線画像診断システム「FCR」「DR BENEO」
- デジタルマンモグラフィシステム
- 医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」
- ドライフィルム・ドライイメージャー
- X線フィルム
- 電子内視鏡
- 低分子医薬品
- 放射性医薬品
- 機能性化粧品
- サプリメント

「FCR PROFECT CS」

「SYNAPSE」

経鼻内視鏡

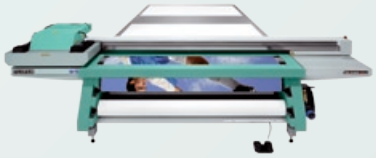
機能性化粧品「アスタリフト」

グラフィックシステム

印刷用材料を全世界の印刷会社や新聞社に提供

製版フィルム・プルーフ材料・刷版用のPSプレート・CTPプレートなどのほか、印刷薬品などを提供しています。また、成長分野であるオンデマンド印刷、インクジェットビジネスの分野でもさまざまな製品を展開しています。

- 印刷機器・材料
  CTP（Computer-to-Plate）プレート
  CTP用プレートセッター
- 産業用インクジェットプリンター・インク


ワイドフォーマットUVインクジェットシステム

ドキュメント ソリューション

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

オフィス向けのカラー / モノクロデジタル複合機を製造、販売しています。また、文書管理や基幹業務における多彩なソリューションを展開しています。

- オフィス用カラー / モノクロデジタル複合機
- ドキュメントハンドリングソフトウエア「DocuWorks」

「ApeosPort-IV C7780」

「DocuWorks 7.2」

オフィスプリンター

小型・高性能・高画質を追求

カラーを中心とするオフィスプリンターを、アジア・オセアニア地域や、OEM供給している欧米市場で販売を拡大しています。

- カラー / モノクロオフィスプリンター

「DocuPrint C3350」

カラーペーパー・薬品など

写真プリント用カラーペーパーや現像用薬品を提供

従来のプリント用ペーパーに加え、市場が拡大している「フォトブック」など付加価値プリント用ペーパーを提供しています。

- 写真プリント用カラーペーパー
- 現像用薬品

フォトブック

フォトフィニッシング機器

写真店やラボで使用する機器・機材を提供

独自の画像処理技術を活かした高画質で生産効率の高いプリント機材を提供しています。

- 現像・プリント機器
  デジタルミニラボ
  インクジェット
  ドライミニラボ

「フロンティアDL600」

ラボ・FDi

便利で手軽なDPEサービスを提供

インターネットやコンビニでの注文に対応したDPEサービスのほか、フォトブックやCD、DVDなどさまざまなプリントニーズに対応しています。

- フィルム現像・写真プリントサービス

記録メディア

金融機関などで必要な大容量記録媒体を提供

金融機関や研究機関などのデータセンターで使用される大容量で信頼性の高いデータバックアップ用カートリッジやDVDなどを提供しています。

- LTOテープ
- IBM「3592」用テープ
- DVD

「LTO Ultrium 5 データカートリッジ」

光学デバイス

さまざまな用途に使用されるレンズを提供

高画質化が進むなか、高い光学系技術と安定した品質でカメラ付携帯電話用レンズなどさまざまなレンズを提供しています。高品質が求められるテレビカメラレンズは、世界シェアの約半分を占めています。

- カメラ付携帯電話用レンズユニット
- テレビレンズ・シネレンズ
- セキュリティ用レンズ

テレビカメラ用レンズ
「DIGI POWER 101」

産業機材

成長分野でさまざまな製品を提供

半導体プロセス材料や「プレスケール」などさまざまな産業用機材を提供しています。また長年培った技術を活かした新素材の開発も進めています。

- 電子材料
- 民生用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

フラットパネルディスプレイ材料

液晶ディスプレイに欠かせないフィルムを提供

液晶テレビ、ノートPC、モニターなど液晶ディスプレイ用偏光板に使用されているフィルムを製造、販売しています。そのうち、「フジタック」の世界シェアは約70%強、「WVフィルム」の世界シェアは100%を獲得しています。

- 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」
- カラーフィルター製造用
  フィルム「トランサー」

「フジタック」「トランサー」

プロダクションサービス

デジタル印刷市場向けのシステムや基幹業務出力向け連続紙プリンターなどを提供

高速・高画質のデジタル印刷システム商品で、デジタル・プリント市場をリードしています。

- 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

「700 Digital Color Press」

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

ドキュメント関連業務のアウトソーシングを中心としたサービスを通じて、グローバルに事業展開する企業の生産性向上・出力コスト削減・環境負荷低減・セキュリティ向上などを支援しています。

連結財務ハイライト

	3月31日終了の事業年度					
	単位:百万円					単位:千米ドル(注1)
	2011	2010	2009	2008	2007	**2011**
損益状況						
売上高	**¥2,217,084**	¥2,181,693	¥2,434,344	¥2,846,828	¥2,782,526	**$26,711,855**
販売費及び一般管理費	**570,608**	588,109	694,740	759,139	760,042	**6,874,795**
研究開発費	**165,302**	175,120	191,076	187,589	177,004	**1,991,590**
構造改革費用前営業利益(注2)	**168,071**	101,629	70,769	207,342	207,143	**2,024,952**
構造改革費用後営業利益(損失)(注2)	**136,356**	(42,112)	37,286	207,342	113,062	**1,642,843**
税金等調整前当期純利益(損失)	**117,105**	(41,999)	9,442	199,342	103,264	**1,410,904**
当社株主帰属当期純利益(損失)(注3)	**63,852**	(38,441)	10,524	104,431	34,446	**769,301**
キャッシュ・フロー状況						
営業活動によるキャッシュ・フロー	**199,354**	314,826	209,506	298,110	297,276	**2,401,855**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(130,760)**	(131,204)	(152,781)	(259,715)	(298,001)	**(1,575,422)**
フリー・キャッシュ・フロー(注4)	**68,594**	183,622	56,725	38,395	(725)	**826,434**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(146,382)**	(42,609)	(102,139)	(72,308)	158,287	**(1,763,639)**
財政状態						
総資産	**2,708,841**	2,827,428	2,896,637	3,266,384	3,319,102	**32,636,639**
棚卸資産	**342,165**	303,120	368,250	416,827	393,594	**4,122,470**
有利子負債(注5)	**189,657**	295,648	321,546	370,010	374,008	**2,285,024**
株主資本	**1,722,526**	1,746,107	1,756,313	1,922,353	1,976,508	**20,753,325**
設備投資額(注6)	**89,932**	77,913	112,402	170,179	165,159	**1,083,518**
減価償却費(注6)	**157,094**	195,083	212,565	226,753	215,429	**1,892,699**
(うち有形固定資産)	**106,622**	135,103	149,912	159,572	146,325	**1,284,602**

	単位:円					単位:米ドル(注1)
1株当たり金額						
当社株主帰属当期純利益(損失)(注3、7)	**¥131.30**	¥(78.67)	¥21.10	¥205.43	¥67.46	**$1.58**
潜在株式調整後当社株主帰属当期純利益(損失)(注3、8)	**120.73**	(78.67)	21.09	193.56	65.04	**1.45**
配当金	**30.00**	25.00	30.00	35.00	25.00	**0.36**

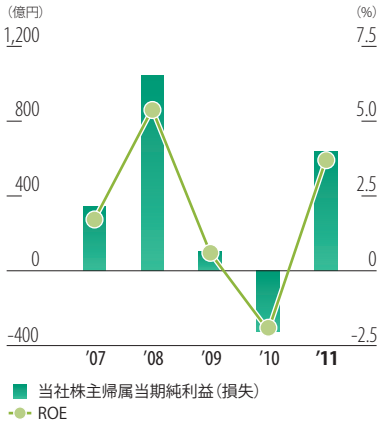
	単位:%				
財務指標					
構造改革費用前営業利益率(注2)	**7.6**	4.7	2.9	7.3	7.4
構造改革費用後営業利益率(注2)	**6.2**	(1.9)	1.5	7.3	4.1
株主資本利益率(ROE)	**3.7**	(2.2)	0.6	5.4	1.7
総資産利益率(ROA)	**2.3**	(1.3)	0.3	3.2	1.1
株主資本比率	**63.6**	61.8	60.6	58.9	59.5
配当性向(連結ベース)	**22.8**	—	142.2	17.0	37.1

注記: 1. 表示されている米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レートである1米ドル = 83円で日本円から換算したものです。
2. 2009年3月期の構造改革費用前営業利益は、53ページの連結損益計算書の2010年3月期および2011年3月期で区分表示している構造改革費用と同種の費用33,483百万円を計上前の営業利益です。構造改革費用後営業利益(損失)は、連結損益計算書の営業利益(損失)を読み替えており、構造改革費用を計上後の営業利益(損失)です。
3. 2010年3月期より、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。
4. 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
5. 有利子負債 = 社債及び短期借入金 + 社債及び長期借入金
6. ドキュメント ソリューション部門のレンタル機器分を除いています。
7. 1株当たり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)に基づいて計算しています。
8. 1株当たり潜在株式調整後当社株主帰属当期純利益(損失)は、すべての転換社債型新株予約権付社債が普通株式に転換されたものとみなした希薄化効果、及びストックオプションが行使された場合に発行される追加株式の希薄化効果を含んでいます。

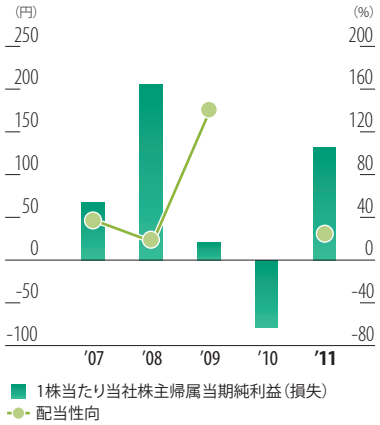
	3月31日終了の事業年度					
	単位：百万円					単位：千米ドル(注1)
	2011	2010	2009	2008	2007	**2011**
事業セグメント別売上高						
イメージング ソリューション	**¥ 325,804**	¥ 345,489	¥ 410,399	¥ 547,066	¥ 605,383	**$ 3,925,349**
インフォメーション ソリューション	**917,391**	900,844	946,156	1,108,134	1,026,085	**11,052,904**
ドキュメント ソリューション	**973,889**	935,360	1,077,789	1,191,628	1,151,058	**11,733,602**
連結　合計	**¥2,217,084**	¥2,181,693	¥2,434,344	¥2,846,828	¥2,782,526	**$26,711,855**
仕向地別売上高						
日本	**¥1,034,806**	¥1,059,395	¥1,134,192	¥1,259,506	¥1,303,647	**$12,467,542**
米州	**368,213**	354,142	447,677	557,203	572,797	**4,436,301**
欧州	**260,543**	268,531	350,548	449,241	422,965	**3,139,072**
アジア及びその他	**553,522**	499,625	501,927	580,878	483,117	**6,668,940**
連結　合計	**¥2,217,084**	¥2,181,693	¥2,434,344	¥2,846,828	¥2,782,526	**$26,711,855**

売上高 / 構造改革費用前営業利益率

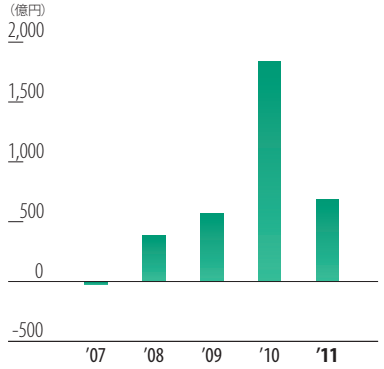
当社株主帰属当期純利益（損失）/ ROE



1株当たり当社株主帰属当期純利益（損失）/ 配当性向（連結ベース）



フリー・キャッシュ・フロー



設備投資額 / 減価償却費（有形固定資産のみ）

株主資本 / 株主資本比率

※ 3月31日終了の事業年度

構造改革は完遂
売上拡大にこだわり確実に成長し続ける

2年間にわたる構造改革を通じて
確実に利益を生み出せる企業体質を構築

アジアをはじめとする新興国地域では経済成長が継続しています。米国では消費や雇用の改善など、景気は緩やかに回復してきています。欧州でも、一部の地域を除いて景気は持ち直してきています。一方、日本においては、為替の円高、原材料価格の高騰に加え、3月に発生した東日本大震災により、先行き不透明な状況が続いていましたが、夏から秋にかけて回復します。

こうしたなか、当社グループは、厳しい環境下でも確実に利益を生み出し、成長していく「強靭な企業体質」の構築に向けて、この2年間、グループ全体・全事業を対象として徹底したコストダウンや経費削減、収益改善策を実施し、聖域なき構造改革に取り組んできました。

これらの取り組みの結果、当社グループの2011年3月期における連結売上高は、2兆2,171億円（前期比1.6%増（為替影響額を除いた前期比4.8%増））となりました。為替の円高による数字上のマイナス影響（689億円）があったものの、新商品の投入や新興国市場の成長に対応し拡販施策を強化したことなどにより、354億円の増加となりました。また、構造改革費用前営業利益は、為替の円高や原材料価格の高騰、東日本大震災に伴う売上減少などによるマイナス影響があったものの、売上の増加や構造改革、コストダウン施策の推進効果などにより、1,681億円（前期比65.4%増）と大幅に改善しました。これは、過去最高益を計上した2008年3月期と為替レートや原材料価格が同じであったとした場合、同水準の実績であり、実質的には過去最高水準の実績であったと言うことができます。企業体質が改善されたことで、構造改革費用前営業利益率も7.6%にまで向上しています。当期における構造改革費用は、317億円です。これにより、構造改革費用後営業利益は、1,364億円となりました。

重点事業分野の強化、新興国市場でのシェアアップなどにより
売上の拡大にこだわる

確実に利益を生み出す企業体質づくりを目指した構造改革は、この2年間で所期の目標を達成し、業績も大きく改善しました。そこで、2012年3月期からは、売上の拡大にこだわり、新興国をはじめ世界市場を舞台にさらなる成長戦略を本格的に推進していきます。

成長戦略の柱となるのは、重点事業分野の強化です。当社独自の技術力による商品の差別化が可能で、高い市場シェアを持つなど市場ポジションにおいて優位性を持ち、市場規

模が大きく成長性が高い6つの事業を「重点事業分野」と位置付け、経営資源を集中投入していきます。具体的には、「デジタルイメージング」「メディカルシステム・ライフサイエンス」「高機能材料」「グラフィックシステム」「光学デバイス」「ドキュメント」を成長ドライバー事業と位置付けています。先進国、新興国各々の市場ニーズに合った良質でコストパフォーマンスの高い商品をさらに増やし、売上を拡大しながらNo.1シェアを獲得していきます。

次に、成長著しい新興国や低シェア地域での売上拡大も推進していきます。このため、人材をはじめとする経営資源を集中投入し、各々の地域のお客様が望まれる機能や品質、価格を実現するとともに、販売体制を強化することでシェアを拡大し、FUJIFILMブランドの浸透、確立を目指していきます。

さらに、新規事業も成長には不可欠です。当社グループは、写真フィルム市場がピークを迎えた2000年以降、10年間で市場が10分の1以下に急激に縮小するという危機のなか、新規事業の創出によって事業構造を大きく転換してきました。今後も、有機ELや太陽電池などの成長が見込まれる分野に対して、当社の強い技術力を活かした付加価値の高い新商品を投入し続けていく予定です。

震災後の今こそ社会に求められる役割を果たす

株主・投資家の皆様からは、3月に起こった東日本大震災の影響についてのお問い合わせを数多くいただいています。

当社グループにおいては、幸いにも人的被害はなく、一部の生産工場において設備の損傷や部品調達の混乱が生じたものの、全力で設備の復旧にあたるとともに、代替設備への生産移管を積極的に進めたことで、生産活動への影響は最小限にとどめることができました。また、電力不足に対しても、主要工場に備えた自家発電装置を活用することによって影響を最小限に抑えています。部品や原材料の調達についても、いち早く対策を講じました。

私は今、当社グループが世の中に果たすべき役割を再確認し、それを全うしなければならないと考えています。その役割とは、どんな環境下にあっても世界中のお客様やパートナーの皆様に我々が生み出す価値 ― 商品やサービス ― をお届けし続けることです。そのために最善の努力を尽くしていく所存です。これを貫徹することが、ステークホルダーの皆様とともに成長していく唯一の方法であり、日本の新たな経済成長を支える基盤になると確信しています。

代表取締役社長 CEO　古森重隆

東日本大震災の影響と対応について

2011年3月11日に発生した東日本大震災による当社グループへの影響、対応についてご報告します。

震災による影響　生産への影響は最小限に抑えました

当社は、地震発生直後から災害対策本部を立ちあげ、各事業場ならびにグループ会社と連携して、グループ全体の社員安否確認、被災情報の集約、原材料 / 部品供給継続対策、計画停電対応、被災地支援を実施しました。幸いグループ従業員への人的被害はなく、また一部事業場で建物や設備に損傷がありましたが、現地従業員の努力とグループ一体となっての支援により、設備復旧や代替生産を迅速に行い、生産中断による製品供給への影響を最小限にとどめることができました。なお、震災に伴う損失として、2011年3月期は営業外費用49億円を計上しています。

また、東京電力管内の一部地域で計画停電が実施されましたが、管内にある神奈川工場、富士宮工場はともに天然ガスを用いるコージェネレーション設備を備えており、自家発電によって生産活動を継続できました。

原材料や部品などの調達状況については、一部の事業場で部品の供給不足が生じ、一時的に生産を休止しましたが、4月1日には生産を再開しました。今後は、部品調達リスクへの対応について改めて検討し、対策を進めていきます。

被災地の復旧・復興支援　事業で得た知見やノウハウを活かした支援活動を実施しています

当社グループは、東日本大震災で被災された方々の救援支援のため、義援金3億円と、医療用超音波画像診断装置10台、ほこりやウイルスを防御するマスク100万枚、医薬品などの支援物資5億3千万円相当を寄付しました。また、当社が担う事業に関連したさまざまな支援活動を行っています。

携帯型超音波画像診断装置「FAZONE M/Brain」

■ 写真救済プロジェクト

富士フイルムは、被災地で水や泥で汚れた写真プリントやアルバムを救う活動を支援する「写真救済プロジェクト」を立ちあげました。当社がこれまで培ってきた写真に関する知見をもとに、写真プリントやアルバムが水没してしまったときの対処方法などをウェブサイトに掲載するとともに、被災地のテレビやラジオなどでも情報を提供しています。また、現地で写真救済活動を行っているボランティアの方々に洗浄作業に必要なツールや消耗品も提供しています。さらに、交代で技術的支援にあたるメンバーを現地に派遣し、現地の自治体やボランティア団体と協力しながら、かけがえのない思い出の写真を1枚でも多く残せるように活動を進めています。

水没した写真の洗浄作業

■ 医療機関支援活動

医療機器の販売・サポートを行う富士フイルムメディカルは、新潟県中越沖地震などで災害発生時にいち早く被災地に乗り込み、医療機関の支援と復旧に尽力した経験を活かし、今回も、震災直後より被災地に入り、支援活動をスタートしました。支援物資を被災地に届けると同時に、被災各地に派遣された販売部隊がお客様の被害実態調査にあたり、不足物資の支給や医療機器のメンテナンスを行っていきました。富士フイルムメディカルの支援先は岩手県・宮城県・福島県で合計約380カ所、訪問回数は3月末までに累計600回を超えました。

■ 富士ゼロックスの支援活動

富士ゼロックスは特定非営利活動法人ジャパン・プラットフォームと連携して、プリント業務や複合機の貸与などにより、各地で積極的に復旧・復興支援を進めているNGOの活動を支援しています。被災地の方々の生活に役立つ情報提供活動に複合機を無償で貸与するほか、高速・高画質のプロダクションプリンターを活用し、避難所の運営マニュアルや仮設住宅での案内チラシ、コミュニティ情報などの各種印刷物の無償出力を行っています。

いよいよ反転攻勢を開始します

代表取締役社長 CEO
古森 重隆

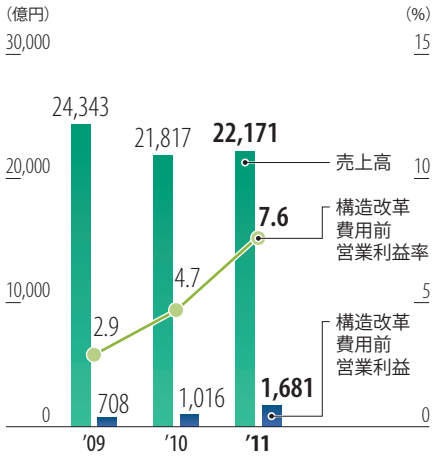
Q. 2011年3月期の業績、及び構造改革をどのように評価していますか？

A. 厳しい環境下でも確実に高い利益を生み出せる体質に変革できたと確信しています

当社は、厳しい環境下でも確実に利益を生み出し、成長していく強靭な企業体質の構築に向けて、リーマンショック以降の2年間、グループ全体・全事業を対象とした聖域なき構造改革に取り組んできました。今後の成長に向けた研究開発や新製品のための設備投資など必要な投資は充分に行いながら、徹底したコストダウンや経費削減を実施するなど、利益率の向上に努め、着実に損益の改善を果たしてきました。2010年3月期の構造改革費用を除いた営業利益率（構造改革費用前営業利益率）は、2009年3月期と比べて1.8ポイント改善し4.7%となりました。同じく、2011年3月期は2.9ポイント改善し7.6%となりました。

構造改革はこの２年間で終了し、確実に高い収益を生み出せる体質になることができたと確信しています。2012年3月期からは、売上の成長にこだわり、積極的な投資や新製品導入をとおして、世界市場を舞台に成長戦略を本格的に推進していきます。

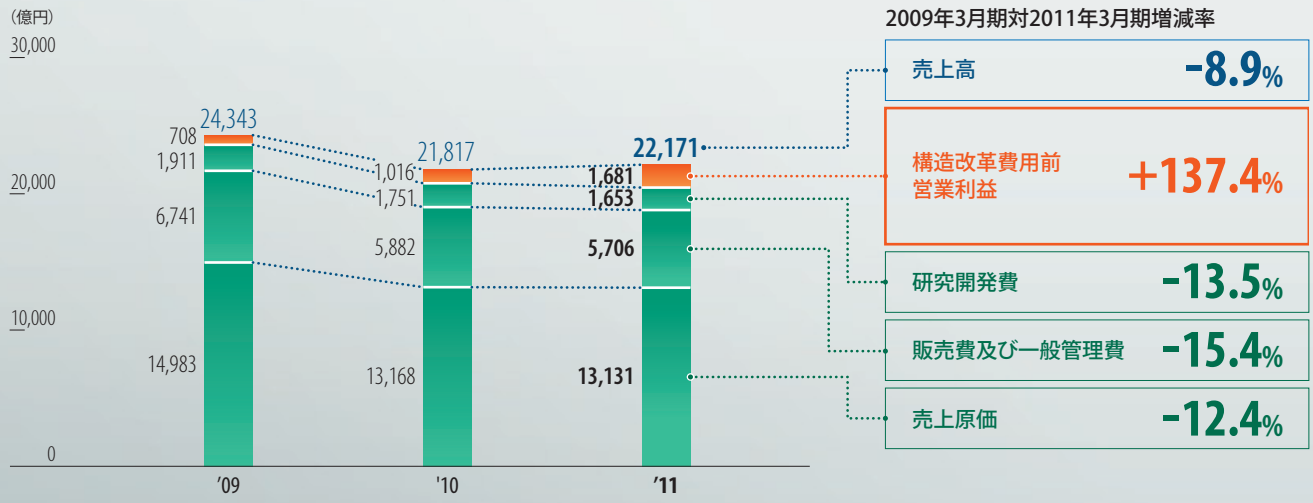
売上高、構造改革費用前営業利益、構造改革費用前営業利益率の推移



※ 3月31日終了の事業年度

構造改革により、確実に利益を生み出せる事業体質を確立することができました。

損益構造の推移



※ 3月31日終了の事業年度

Q. 「収益性」の改善に向けた取り組みについて具体的に教えてください

A. 固定費の徹底した削減と事業ごとの体制見直しなどで収益性向上を果たしました

コスト削減については、確実に利益を生み出すために、売上原価、販売費及び一般管理費、研究開発費などすべての費用を徹底して検証し、2009年3月期と比べて大幅に減額しました。固定費は2年間で約1,800億円削減しました。

各事業ごとの改善策としては、イメージング ソリューション部門では、写真フィルムやカラーペーパーなどのフォトイメージング事業において、資産圧縮や現像所拠点の集約などにより最適な事業規模、事業体制へと再編しました。競争激化により厳しい事業環境にあるデジタルカメラについては、調達コスト削減やサプライチェーンマネジメント強化などにより、収益性を大きく改善しました。インフォメーション ソリューション部門でも、資産圧縮などのスリム化を行いました。ドキュメント ソリューション部門においては、経営革新活動や開発、生産機能の再編などにより企業体質を改善。構造改革費用前営業利益率は9.0%となり、目標の10%が目前となっています。一方で、研究開発や新製品のための設備投資など、今後の成長に向け、必要な投資は続けてきました。

Q. 「資産効率」の改善も大きなテーマでしたが、具体的な取り組みについて教えてください

A. 事業ごとにROA目標を設定し、資産圧縮を実施、資産効率を向上させました

事業部ごとに事業ROAの目標値を設定することにより、資産効率管理を徹底し、効率の悪い資産を整理、棚卸資産や固定資産の圧縮を進めました。2009年3月末から2011年3月末までの2年間で有形固定資産は約1,300億円減少しました。フォトイメージング事業では、残っている固定資産は建屋や土地がほとんどで、専用設備の簿価はほぼゼロにまで削減しました。

一方、中長期的な視点で今後必要になってくる技術や生産のための投資やM&Aは、継続して実施しており、将来の成長に向けた体制づくりを行ってきました。

資産圧縮の状況（3月31日現在）　（億円）

	'09	'11	差異
現金及び現金同等物	2,701	3,131	430
受取債権	4,725	5,022	297
棚卸資産	3,683	3,422	-261
有価証券その他流動資産	1,918	1,533	-385
流動資産 合計	**13,027**	**13,108**	**81**
有形固定資産	6,980	5,641	-1,339
営業権	3,290	3,444	154
投資有価証券その他資産	5,669	4,895	-774
固定資産 合計	**15,939**	**13,980**	**-1,959**
資産合計	**28,966**	**27,088**	**-1,878**

Q. 今後の成長戦略について教えてください

A. 6つの「重点事業分野」と新興国市場に経営資源を集中投入し、市場を拡大しながらNo.1シェアを獲得していきます

当社独自の技術力を活かした強い商品力による差別化が可能で、高い市場シェアを持つなど市場ポジションにおいて優位性を持ち、市場規模が大きく成長性が高い6つの事業を「重点事業分野」と位置付け、経営資源を集中投入していきます。

具体的には、「デジタルイメージング」「メディカルシステム・ライフサイエンス」「高機能材料」「グラフィックシステム」「光学デバイス」「ドキュメント」を成長ドライバー事業と位置付け、市場ニーズに合った良質でコストパフォーマンスの高い商品をさらに増やし、売上やシェアの拡大を図ります。

新たな成長に向けて

Focus I 重点事業分野

事業分野	主な取り組み
イメージング ソリューション	
デジタル イメージング	**ブランド力を強化し事業拡大** ●ブランドイメージの一層の向上に向け、当社の技術力を活かし、レンズ性能や画質など性能の高さで差別化した高機能商品の販売を強化する。 ●新興国において、販売体制強化と競争力のある新商品の導入により、好調な販売を続けるエントリーモデルに加え、高級モデルの拡販を推進。本格映像メーカーとしてのブランド形成を図る。 デジタルカメラ 「FinePix X100」
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・ ライフ サイエンス	**メディカルシステム** **トータルソリューション力で当社成長の柱に** ●X線画像診断装置、内視鏡、超音波や各診療科をつなぐ医療ITなど、トータルでソリューションを提案できる強みを活かし、院内全体でのシェアを拡大する。 ●高機能のデジタルX線画像診断装置DRや超音波診断装置など、長年培った画像処理技術で差別化した商品により売上拡大を図る。 デジタルX線 画像診断装置 「DR CALNEO C」
	ライフサイエンス **新商品と新市場で売上大幅拡大** ●ライフサイエンス事業では、「アスタリフト」の美白ラインなどの新商品に加え、中国やアジアでの販路拡大により売上を大幅に拡大する。 ●医薬品事業では、既存薬や新薬候補、ジェネリック医薬品などにより、売上を大幅に拡大する。 機能性化粧品 「アスタリフト」
高機能材料	**フラットパネルディスプレイ材料** **需要拡大に対応し生産能力増強** ●液晶パネルの市場は、新興国での液晶テレビの需要拡大などにより、今後も拡大。 ●液晶テレビの大型化に対応した超広幅フィルムの生産能力増強により、さらなる売上拡大を図る。 偏光板保護フィルム 「フジタック」
	産業機材 **新規素材で成長分野へ進出** ●好調な半導体プロセス材料分野で、売上拡大、トップシェアを目指す。 ●タッチパネルや太陽電池などに使用される透明導電性フィルムや高耐候PETフィルムなどの市場導入により、成長が見込まれる新しい電子材料や環境・エネルギーの分野へ進出する。 透明導電性フィルム 「エクスクリア」
グラフィック システム	**環境対応やデジタル分野で売上拡大** ●ニーズが高まっている環境対応型のCTPシステムの拡販により、さらなるシェア拡大を目指す。 ●成長分野であるデジタルプリンティングの分野で、ヘッドとインクの両方を自社開発できる強みを活かし、品質の高いワイドフォーマットUVインクジェットシステムのラインアップを拡充し、売上を拡大する。 環境対応型CTPプレート 「XP-F」
光学 デバイス	**技術力を活かして成長分野で売上拡大** ●カメラ付携帯電話用レンズユニットから、技術力を活かして、より付加価値の高い高画素クラスの携帯電話用カメラモジュールへとビジネスをシフトし、売上の拡大を図る。 ●成長分野であるセキュリティ用レンズや車載用レンズの分野で、質の高い商品を市場に投入し、売上を拡大する。 FUJINON 監視カメラ用 レンズ「D60×16.7SR」
ドキュメント ソリューション	
ドキュメント	**成長分野と成長地域のリソースを強化** ●プロダクションサービス事業やグローバルサービス事業のリソースを強化し、市場をリードする。 ●小型・低価格戦略商品により、当社の強みである大企業層に加え、中小規模事業所向けビジネスも強化する。 ●中国においても中小規模事業所向けビジネスを強化するとともに、販売体制を強化する。 「Docu Centre-IV C2260」

Q. 新興国市場での成長戦略の進展は?

A. 地域のニーズに合った商品の導入や販売体制の強化を進めています

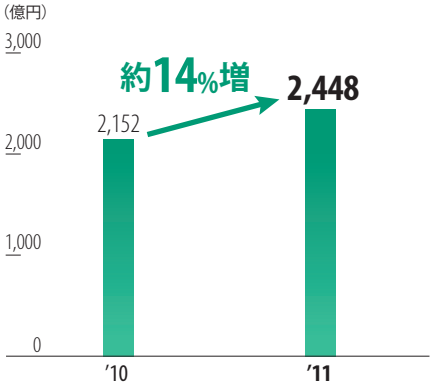
世界経済を牽引する新興国での売上拡大やシェアアップも重視しており、人材をはじめとする経営資源を集中投入し、事業部、現地法人一丸となって拡販を進めています。

新興国向けにおいては、地域のニーズに合わせた、良質でコストパフォーマンスが高い商品を提供しています。例えば、デジタルカメラでは地域ごとに異なる機能と充分な性能を持たせた100ドル以下の新興国向け製品を投入しました。この商品により、デジタルイメージングは大幅に販売を拡大、新興国でのFUJIFILMブランドの認知度向上にも大きく貢献しました。

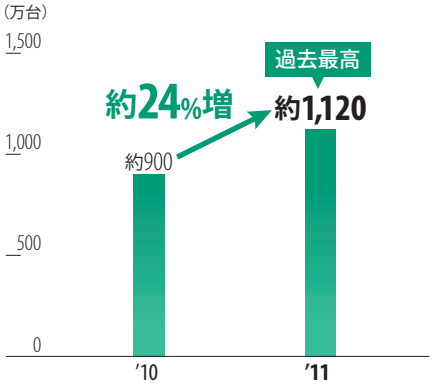
また、新興国における販売体制の強化も図っています。2009年1月にロシアのメディカル及びイメージング製品の販売代理店を買収、2011年2月にトルコの内視鏡製品の販売代理店を買収するなど直販体制の構築を進めています。直販体制により、新興国戦略を統一的かつ迅速に展開するとともに、市場に密着し、多様なニーズに即応するマーケティングやセールス活動、修理サービスなどを行うことで、新興国における事業拡大につなげています。

今後も、新興国をはじめとした新たな市場に対して、経営資源を集中的に投入していきます。

中国での売上高の推移



デジタルカメラの販売台数の推移



※ 3月31日終了の事業年度

Q. 新規事業における進捗や成果は?

A. 独自技術を活かした商品やM&Aにより売上が拡大しています

当社は、写真フィルムの研究開発で培った豊富な化合物ライブラリー、精密に膜質や膜厚をコントロールする薄膜形成技術、多層精密塗布技術、ファインケミカル技術、光学技術やゼログラフィー技術など、世界に誇れる多くの技術を持っています。これらの先進的かつ独自の技術を活かし、さまざまな新規事業を創出し、拡大してきました。

2006年に参入した化粧品事業は、コラーゲンやナノテクノロジーなどの技術を活かした機能性化粧品「アスタリフト」が、順調に売上を伸ばし続けています。

機能性化粧品「アスタリフト」

新たな成長に向けて

Focus II 中国市場の体制強化へ

CASE 1 デジタルカメラ

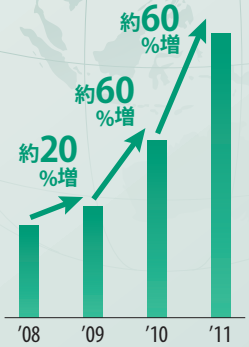
FUJIFILMブランドのさらなる強化・浸透へ

中国では、中級以上のモデルの販売が好調に推移しています。今後も、レンズ性能など商品力の高い高級モデルの拡販により、ブランド力強化を進めます。また、需要の急増が見込まれる地方都市へも販売網を拡大。FUJIFILMブランドを広く浸透させていきます。

「FinePix F305EXR」

蘇州富士フイルム映像機器有限公司

中国における
デジカメ販売台数対前年比



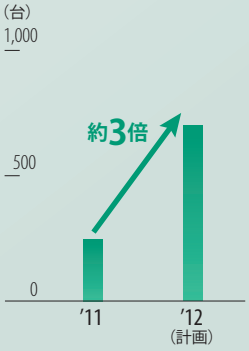
CASE 2 メディカルシステム

FCR小型機の販売からトータルソリューションを提供

メディカルシステム事業では、販売好調な低価格・小型FCR「FCR PRIMA」の拡販を進めています。これを足がかりに、DRや内視鏡、ネットワークシステムなどの販売も進め、トータルソリューション提案で売上拡大を図ります。そのために、人員を増強するとともに、2008年に子会社化した北京天健源達科技有限公司など中国現地法人との協業強化により、販売体制を強化します。

「FCR PRIMA」

中国における
FCR販売台数



CASE 3 ドキュメント

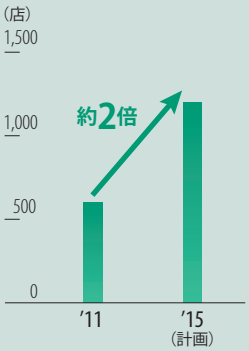
中小規模事業所向けビジネスを強化

スモールオフィス向けに発売した低価格でコンパクトな複合機やプリンターの販売が好調です。これまで大企業向けのビジネスを強みとしてきましたが、この低価格モデルにより中小規模事業所向けビジネスも強化していきます。一方、オフィスプロダクト分野などで強みとする直販体制に加え、オフィスプリンター分野では販売店網を拡大。2015年3月期までに販売店数を2倍にします。

「DocuPrint CP105 b」

「DocuCentre-IV C2260」

中国における
オフィスプリンター販売店数



※ 3月31日終了の事業年度

2010年からは中国でも販売を開始しました。今後、アジアを中心に販売地域を拡大していきます。

医薬品事業においては、肺炎、敗血症などに用いる医薬品「ゾシン」などの販売好調により、2008年に子会社化した富山化学工業の売上が拡大しています。また、富山化学工業は、2011年3月にインフルエンザウイルスの増殖を防ぐ新しいメカニズムを有する抗インフルエンザウイルス薬「T-705」について、厚生労働省に対し日本国内での製造販売承認申請を行いました。インフルエンザ治療における新しい選択肢を提供することで、社会により貢献できるものと期待しています。

2012年3月期も、成長が見込まれる分野に対して、付加価値の高い新商品を投入していきます。今後さらなる需要拡大が見込まれる太陽電池市場に対して、耐候性を高め、熱による収縮率を抑えた太陽電池用バックシート向け「高耐候PETフィルム」を市場へ投入します。また、2011年4月からは、太陽電池やタッチパネルなどの用途に向け、新たな透明導電性フィルムのサンプル出荷を開始しています。希少金属であるITO(酸化インジウムスズ) を使用しないこのフィルムは、価格高騰や資源枯渇が懸念されるITOフィルムの代替製品として早期の発売が期待されています。

Q. 株主還元について教えてください

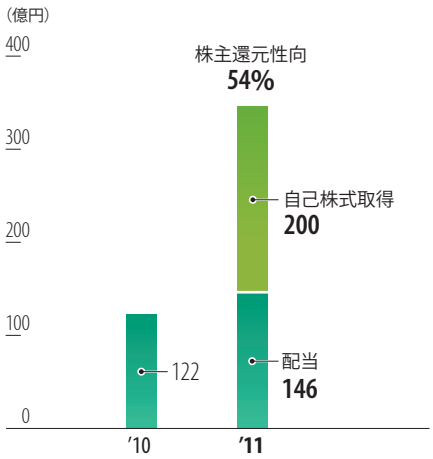
A. 株主還元性向は54%になりました

当社は、配当金と自己株式取得を合わせた株主還元性向の目標を25%に定めています。

2011年3月期の配当金は1株あたり30円としました。また2010年11月から12月にかけて、自己株式取得を行いました。取得した株式数は695万株、取得価額は200億円です。これにより、2011年3月期の株主還元性向は目標値を大きく上回る54%となりました。

今後もキャッシュポジションと投資計画を見定めた上で、株主の皆様への利益還元を進めていきます。

配当、自己株式取得の推移



※ 3月31日終了の事業年度

新たな成長に向けて

Focus III M＆Aとグループシナジーの追求

富士フイルムの技術力を軸に今までにない医薬品の開発を

当社グループは、メディカルシステム・ライフサイエンス事業を今後の成長に向けた柱と位置付け、研究開発やM＆Aを行っています。医薬品分野では、2008年に子会社化した富山化学工業をはじめ、それぞれの分野でトップレベルの技術を持つ企業に対し、積極的に投資を行ってきました。これらの企業の技術と富士フイルムが長年培ってきた技術とを融合させ、これまでにない新しい医薬品の提供を目指しています。

富士フイルムグループの医薬品関連事業会社

「低分子医薬」分野

研究開発型企業として高い実績をあげていた製薬会社、富山化学工業を2008年に子会社化しました。2010年にはジェネリック医薬品などの販売を行う富士フイルムファーマが国内営業を開始しました。また、「T-705」「T-817MA」といった新薬候補※1の国内外での開発を推進するなど、低分子医薬分野における事業拡大に取り組んでいます。

「バイオ医薬」分野

2006年に買収した放射性医薬品のパイオニア、富士フイルムRIファーマ、2009年に子会社化した独自の抗体開発技術を持つペルセウスプロテオミクスを中心にバイオ医薬品の開発を行っています。2011年には、バイオ医薬品受託製造のリーディングカンパニー2社を買収し、事業基盤の構築を推進しています。

富士フイルムRIファーマとペルセウスプロテオミクスの共同研究の成果の一つとして、2010年6月に米国核医学会で発表した肺がんの新規RI標識抗体※2があります。ペルセウスプロテオミクスが、がん細胞に特異的に発現するたんぱく質に対する抗体を作製。富士フイルムRIファーマとの共同研究で、この抗体に放射性同位元素を結合させて薬効を高め、マウスの肺がんモデルにおいて顕著な腫瘍の増殖抑制効果を示すことを確認したものです。

「再生医療」分野

2010年に、自家培養表皮など細胞再生医療材料事業を日本で唯一行っているジャパン・ティッシュ・エンジニアリングに出資しました。再生医療は、病気や外傷で失った体の組織や器官を再生することで機能を回復する医療であり、将来有望な治療法として注目されています。富士フイルムの持つコラーゲンなどに関する知見やナノテクノロジーを活かし、協力して再生医療材料の研究開発を推進していきます。

※1 新薬候補は、26ページの「富山化学工業の新薬開発状況」をご覧ください。
※2 RI標識抗体：放射性同位元素（RI：Radio Isotope）を結合させ、薬効を高めた抗体。

Imaging Solutions

イメージング ソリューション

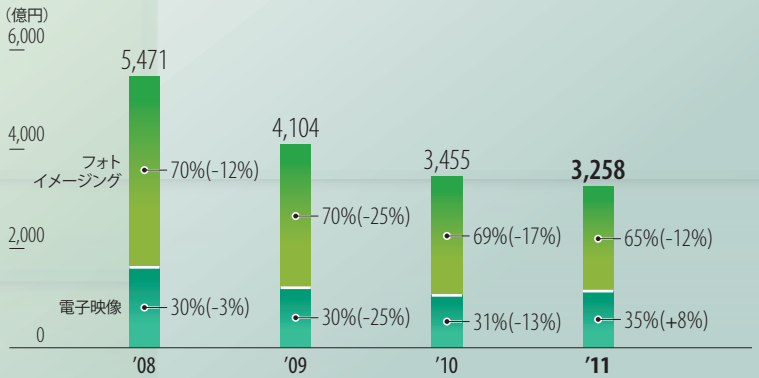
2011年3月期の業績

イメージング ソリューション部門の連結売上高は、デジタルカメラの販売が好調であったものの、為替の円高によるマイナス影響（219億円）などにより、前期比5.7%減（為替影響額を除いた前期比0.6%増）の3,258億円となりました。構造改革費用前営業利益は、為替の円高と原材料価格の高騰が合計142億円マイナスに影響しましたが、コストダウンや構造改革の効果などにより大幅に改善し、ブレークイーブンとなりました。構造改革費用後営業損失も、大幅に改善し、127億円となりました。

売上高・事業別売上構成比

'11対'10増減要因

- デジタルカメラの販売台数が大幅に増加
- 為替円高影響　-219億円

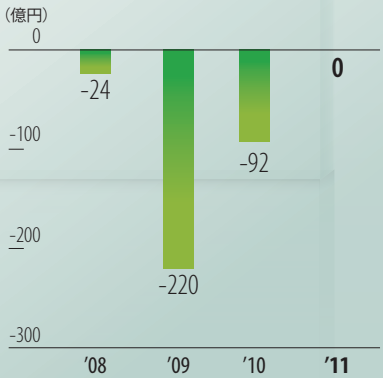


※（　）内は対前期増減率

構造改革費用前営業利益（損失）

'11対'10増減要因

- コストダウンや構造改革の効果
- 為替円高と原材料高



※ コーポレート経費の組み替えにより、セグメント別営業利益は2010年3月期に遡り、修正して表示しています。

※ 3月31日終了の事業年度

フォトイメージング

2011年3月期の状況

カラーペーパーは、「フォトブック」をはじめとする付加価値プリントの拡販などによりシェアを拡大し、販売数量が増加しましたが、為替の円高影響などを受け、売上は減少しました。一方、専用設備の資産圧縮や現像所拠点の集約など、構造改革の効果やコストダウンによって、売上の減少や原材料価格の高騰によるマイナス影響を吸収し、大幅に事業営業利益を改善しています。

「フォトブック」

今後の取り組み

「フォトブック」の市場は、先進国、新興国ともに成長が見込まれています。当社は「フォトブック」など付加価値プリントの販売を強化し、カラーペーパーなどの販売拡大に注力しています。また、引き続きシェア拡大施策を推進し、販売拡大を図ります。

電子映像

2011年3月期の状況

デジタルカメラは、BRICsなどの新興国を中心に販売台数が大幅に伸びたことに加え、ハイエンドモデルの販売を強化したことにより、前期比約24%増の約1,120万台という過去最高の販売台数を記録し、売上が増加しました。49パターンの画質設定から最適な画質を選択するEXR CMOSセンサーを搭載した「FinePix F550EXR」や、デジタル一眼レフを凌駕する高い画質と表現力が発売前から高評価を得ていた高級コンパクトデジタルカメラ「FinePix X100」など、独自技術を活かした特徴ある新商品を発売。販売が好調に推移しました。

「FinePix F550EXR」

今後の取り組み

引き続き「FinePix F550EXR」や「FinePix X100」などの中高級モデルの販売を強化していきます。また、フジノンレンズやセンサー、画像処理など当社の持つ技術力を活かした新商品を発売し、100ドル以下の低価格エントリーモデルから中高級モデルまでラインアップを拡充していきます。さらに、新興国での販売体制を強化することなどにより、2012年3月期は2011年3月期比25%増の1,400万台の販売を目指します。

「FinePix X100」

Imaging Solutions

Information Solutions

インフォメーション ソリューション

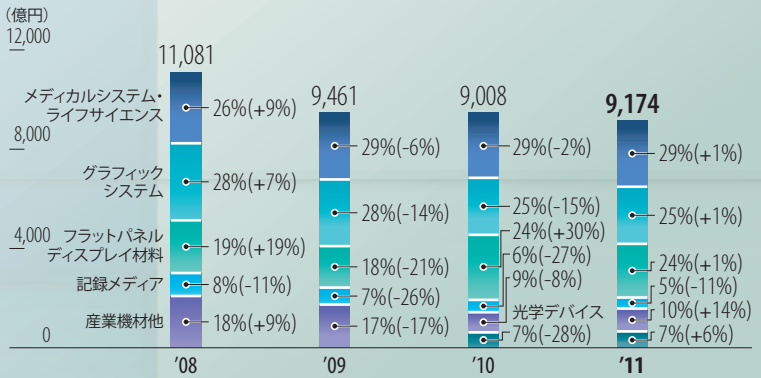
2011年3月期の業績

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、為替の円高による
マイナス影響（350億円）などがあったものの、フラットパネルディスプレイ材料事業を
はじめとした主要事業の売上が拡大したことにより、
前期比1.8％増（為替影響額を除いた前期比5.7％増）の9,174億円となりました。
当部門の構造改革費用前営業利益は、為替の円高や原材料価格の高騰などによる
マイナス影響を受けたものの、売上の増加や、コストダウン施策の推進、
構造改革の効果などにより、前期比44.1％増の1,080億円となり、
構造改革費用前営業利益率は11.7％となりました。
構造改革費用後営業利益も、1,035億円と大幅に改善しました。

売上高・事業別売上構成比

'11対'10増減要因

- 電子材料事業やフラットパネルディスプレイ材料事業などの売上高が拡大
- 為替円高影響　-350億円

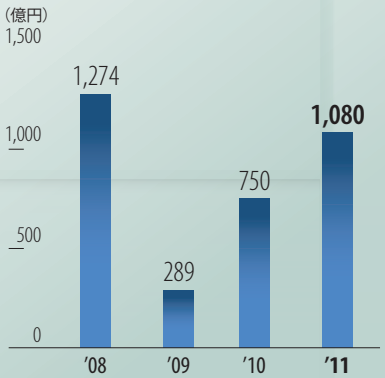


※（　）内は対前期増減率

構造改革費用前営業利益

'11対'10増減要因

- 売上の増加
- コストダウン施策の推進や構造改革の効果
- 為替円高と原材料高



※ コーポレート経費の組み替えにより、セグメント別営業利益は2010年3月期に遡り、修正して表示しています。

※3月31日終了の事業年度

メディカルシステム・ライフサイエンス

2011年3月期の状況

メディカルシステム事業は、為替の円高影響などにより、売上は減少しました。こうしたなか、デジタルX線画像診断システム分野では、低価格で小型のFCR（Fuji Computed Radiography）「FCR PRIMA」の販売が好調に推移しました。また、X線量低減と高画質の両立を実現した「FUJIFILM DR CALNEO」シリーズの新ラインアップとして、2010年4月に、従来のカセッテと同サイズで既設の撮影台にそのまま装着できる「FUJIFILM DR CALNEO C」を発売するなど、独自技術を活かした商品の販売を強化しました。

ネットワークシステム分野では、医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」が国内トップシェアを維持し、導入施設は国内で1,500以上となりました。

「SYNAPSE」

ライフサイエンス事業では、2010年9月に機能性化粧品「アスタリフト」シリーズの新商品として「アスタリフト ジェリー アクアリスタ」を発売したほか、サプリメントの販売促進を積極的に展開したことなどにより、売上を伸ばしました。

医薬品事業では、富山化学工業株式会社のβ-ラクタマーゼ阻害剤配合抗生物質「ゾシン」の販売が好調に推移しました。既存の治療薬とは異なるメカニズムで薬効を示した抗インフルエンザウイルス薬「T-705」については、2011年3月に国内での製造販売承認申請を行いました。一方、2010年10月には細胞再生医療材料事業を展開する株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリングの第三者割当増資を引き受けたほか、2011年3月には、米国Merck & Co., Inc.の100%子会社でバイオ医薬品受託製造のリーディングカンパニーである英国MSD Biologics (UK) Limited及び米国Diosynth RTP LLCを買収するなど、再生医療材料分野やバイオ医薬品分野に本格的に参入しました。

今後の取り組み

デジタルX線画像診断システムの分野では、好調な「FCR PRIMA」の販売をさらに推進し、世界トップシェアを堅持します。「FUJIFILM DR CALNEO」シリーズでは、2011年4月に無線タイプのカセッテサイズDR「FUJIFILM DR CALNEO C 1417 Wireless」を発売し、ラインアップをさらに充実。販売を強化していきます。また、画像品質の高さで好評を得ている乳がん検査用デジタルX線撮影装置「AMULET」を、高い操作性や診断性能を求められるお客様への販売を強化していきます。ネットワークシステムの分野では、医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」を中心に、商品力はもとより、長年蓄積された画像診断に関する知見や安定稼働に対する信頼、ブランド力などを武器に、販売を拡大しています。また、検査画像から、診断記録などの医用ドキュメントまでを統合的に管理する独自のクリニカルインフォメーションシステムへと事業の範囲を拡大していきます。

「AMULET」

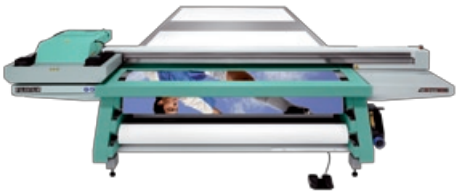
ライフサイエンス事業では、2011年3月に発売した「アスタリフト」の美白スキンケア商品により、さらに売上拡大を図ります。2010年9月から販売を開始した中国でも売上を拡大していきます。

医薬品事業では、新薬の早期発売やジェネリック医薬品の販売を通じて売上を拡大します。また、アルツハイマー型認知症治療剤「T-817MA」などの有力新薬候補や再生医療材料分野、バイオ医薬品分野で研究開発を進めていきます。

グラフィックシステム

2011年3月期の状況

為替の円高による影響と販売価格の下落はあったものの、日本や北米を中心とした需要の回復により販売数量が増加し、売上は増加しました。成長分野であるデジタルプリンティングの分野では、ラインアップを充実させたワイドフォーマットUVインクジェットシステムの販売が好調に推移しました。



ワイドフォーマットUVインクジェットシステム

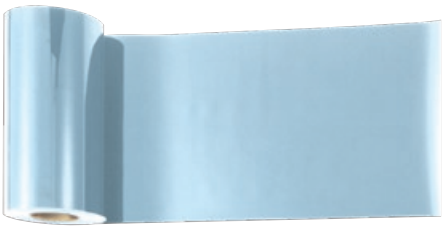
今後の取り組み

成長分野であるデジタルプリンティング分野での販売を継続的に強化するとともに、2010年4月に国内商品発表会を行った次世代インクジェットデジタル印刷機「Jet Press 720」のマーケティング活動を推進していきます。また、環境負荷低減の意識の高まりを受け、現像液などの廃液を削減するCTPシステム「ECONEX SYSTEM」など、環境配慮設計商品の販売を強化し、売上、シェアを拡大します。

フラットパネルディスプレイ材料

2011年3月期の状況

日本のエコポイント制度や中国政府の家電普及政策などにより液晶テレビの需要が拡大し、「フジタック」などの販売が増加したことにより、過去最高の売上を達成しました。



「フジタック」

今後の取り組み

フラットパネルディスプレイ材料は、中国を中心とした新興国での市場拡大やテレビの大型化などにより需要が拡大し続けています。これに対応するため、超広幅フィルムの生産能力増強を行っています。既に、2010年10月には1ラインが稼働を開始し、売上拡大に寄与しています。さらに、2012年12月までに3ラインが稼働を開始し、超広幅フィルムの生産能力は2011年3月末に比べて約2倍になる予定です。

産業機材

2011年3月期の状況

光学デバイス事業では、テレビカメラ用レンズやセキュリティ用レンズ、プロジェクター用レンズなどの販売が欧米で好調に推移し、売上が増加しました。事業の強化を図るため、2010年7月に光学デバイスの製造販売子会社のフジノン株式会社を富士フイルム株式会社に統合しました。

電子材料事業では、イメージセンサー用カラーモザイクやCMPスラリーなどの販売が好調に推移し、売上が拡大しました。

テレビカメラ用レンズ

Information Solutions

今後の取り組み

光学デバイス事業では、携帯電話用レンズの分野で、レンズユニットにイメージセンサーや基板もセットした、より付加価値の高い携帯電話用カメラモジュールの販売を強化していきます。また、ハイビジョン化が進むテレビカメラ用レンズやセキュリティ用レンズ、プロジェクター用レンズなど市場の拡大が見込まれる分野で売上拡大を目指します。

電子材料事業では、次世代半導体プロセス材料などの新製品投入を進めます。さらに、有機ELディスプレイやタッチパネルなどで使用される透明導電性フィルムや、太陽電池用バックシートなどに向けた高耐候PETフィルムなどを通じてエレクトロニクス・環境・エネルギーなどの分野でも事業を拡大していきます。

富山化学工業の新薬開発状況

国内開発

（2011年4月現在）

開発段階	開発番号	剤形	薬効	特徴	備考
申請中	T-705	経口剤	抗ウイルス剤	抗インフルエンザウイルス剤。ウイルスのRNAポリメラーゼに作用し、ウイルスの複製を阻害する。鳥インフルエンザA（H5N1）型に有用性が期待できる。 2011年3月30日申請。	一般名：ファビピラビル
再申請準備中	T-614	経口剤	抗リウマチ剤	疾患修飾型抗リウマチ剤（DMARD）。炎症性サイトカイン産生の抑制作用、免疫グロブリンの産生抑制作用を有しており、臨床試験で関節リウマチの優れた改善作用が認められた。 2012年3月期申請予定。	一般名：イグラチモド エーザイと共同開発 ＜海外＞ 南アフリカにおいてPhase II a終了（自社） 韓国は東亜製薬へ導出
Phase II	T-5224	経口剤	抗リウマチ剤	転写因子AP-1を阻害することで、炎症や関節破壊を抑えることができることから、関節リウマチの根本治療薬として期待できる。 2008年2月Phase II 開始。	科学技術振興機構からの国内開発委託事業
Phase I	T-3811	注射剤	ニュータイプのキノロン系合成抗菌剤	経口剤「ジェニナック錠」を注射剤として開発。既存のニューキノロン剤とは異なる構造を有し、特に呼吸器感染症の多剤耐性菌を含む起炎菌に強い抗菌力を示す。	一般名：ガレノキサシン

海外開発

（2011年4月現在）

開発段階	開発番号	剤形	薬効	特徴	備考
再申請準備中	T-3811	経口剤 注射剤	ニュータイプのキノロン系合成抗菌剤	幅広い抗菌スペクトルを持ち、PRSP、MRSAなどの耐性菌にも有効である。 優れた体内動態で、1日1回の投与。 合成抗菌剤だけでなく、セフェム、ペニシリン、マクロライド等幅広い対照薬との臨床試験の結果、同等以上の優れた有効性、安全性が証明されている。	一般名：garenoxacin ＜導出先＞ シェリング・プラウ社へ導出 欧州等一部地域はフェレール社（スペイン）へ導出［経口剤］ 韓国は東亜製薬へ導出
Phase II	T-817MA	経口剤	アルツハイマー型認知症治療剤	強い神経細胞死抑制作用を持つ。また、神経突起伸展促進作用も有しており、病態モデルで優れた有効性を示している。 米国：2008年4月Phase II 開始。	
Phase II	T-705	経口剤	抗ウイルス剤	【国内開発覧参照】 米国：2010年2月Phase II 開始。	一般名：favipiravir
Phase I	T-2307	注射剤	抗真菌剤	既存薬とは異なる新規な作用機序を持ち、広範な抗真菌スペクトルを有する。また、既存薬に対する耐性菌にも有効。 米国：2009年10月Phase I 開始。	
Phase I	T-5224	経口剤	抗リウマチ剤	【国内開発覧参照】	

※ 海外については富士フイルムグループとして開発

Document Solutions

ドキュメント ソリューション

2011年3月期の業績

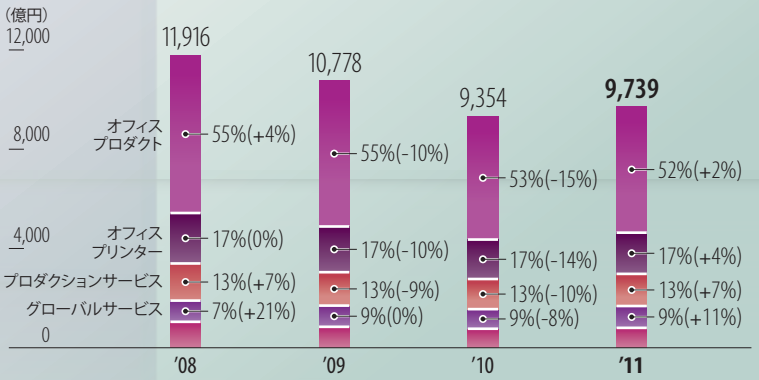
ドキュメント ソリューション部門の連結売上高は、アジア・オセアニア地域での販売や新興国を含む米国ゼロックス社向け輸出が増加したことなどにより、前期比4.1%増の9,739億円となりました。

構造改革費用前営業利益は、売上の増加やコストダウン、構造改革の効果などにより、前期比37.7%増の887億円、構造改革費用前営業利益率は9.0%、構造改革費用後営業利益は、前期比89.5%増の742億円と大幅増益になりました。

売上高・事業別売上構成比

'11対'10増減要因

- アジア・オセアニア地域での成長の持続や新興国向けを含む米国ゼロックス社向け輸出が増加
- 為替円高影響　-120億円

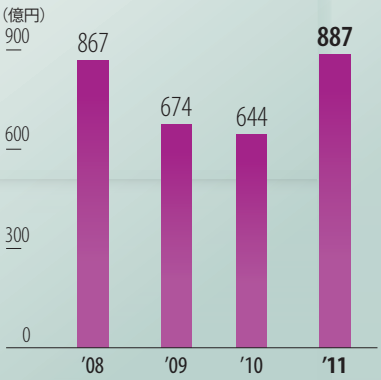


※（　）内は対前期増減率

構造改革費用前営業利益

'11対'10増減要因

- 売上の増加
- コストダウンや構造改革の効果



※ コーポレート経費の組み替えにより、セグメント別営業利益は2010年3月期に遡り、修正して表示しています。

※ 3月31日終了の事業年度

オフィスプロダクト

2011年3月期の状況

国内では、EA-Ecoトナーを搭載して業界トップレベルの省エネ性能を達成したフルカラーデジタル複合機「ApeosPort-IV / DocuCentre-IV」シリーズの販売が好調だったことにより、カラー機の販売が堅調に推移しました。また、コピー枚数も増加傾向にあり、シェアはトップを維持しています。

アジア・オセアニア地域においては、カラー機の販売台数が大幅に増加しました。米国ゼロックス社向け輸出も、カラー機・モノクロ機ともに出荷台数が増加しました。

「ApeosPort-IV C7780」

今後の取り組み

市場ニーズの高い情報セキュリティ強化や、ドキュメントの管理・出力を中心とした業務効率化や業務フローの改善など、企業のさまざまな経営課題に対する幅広いソリューションを充実させます。また、新たなターゲットゾーンとして販売が拡大しているスモールオフィス向け商品や、省エネ性能に優れた商品など、競争力のあるラインアップで市場をリードしていきます。

また、国内はもとより、市場の高成長が見込まれるアジア・オセアニア地域において、モノクロ機に加えてカラー機の拡販を図り、コピーボリュームの拡大を図ります。

オフィスプリンター

2011年3月期の状況

国内においては、カラー機の販売台数が増加しました。アジア・オセアニア地域では、中小規模事業所市場への本格的参入を目指して、DocuPrintシリーズの新ラインアップとなる低価格・環境配慮型コンパクトLEDプリンターを開発し、2010年11月から順次市場投入しました。新製品の販売が好調に推移したことで、カラー機・モノクロ機ともに販売台数が大幅に増加しました。米国ゼロックス社向け輸出においても、これら新商品の拡販により、出荷台数が大幅に増加しました。

「DocuPrint CM205 b」

今後の取り組み

DocuPrintシリーズの新ラインアップの拡販により、中小規模事業所市場への参入を本格化するとともに、コストパフォーマンスに優れた競争力のある商品を投入することにより、市場の高成長が見込まれるアジア・オセアニア地域や、米国ゼロックス社向け輸出の拡大を図ります。

「DocuPrint CP105 b」

プロダクションサービス

2011年3月期の状況

国内においては、ライトプロダクションカラー機の販売が増加したことにより、販売台数が増加しました。2011年1月には、グラフィックアーツ市場向けにプロフェッショナルなニーズに対応した高画質フルカラー複写機「DocuColor 1450 GA」の販売を開始しました。

アジア・オセアニア地域では、2010年6月に販売を開始したエントリープロダクション・カラーシステム「Color 1000 Press / Color 800 Press」の販売が好調に推移し、販売台数が増加しました。

米国ゼロックス社向け輸出についても、「Color 1000 Press / Color 800 Press」の販売が好調に推移し、出荷台数が大幅に増加しました。

「DocuColor 1450 GA」

今後の取り組み

ライトプロダクション領域からハイエンド領域までフルラインアップで競争力のある商品を揃えた強みを活かし、また、販売手法なども含めたコンサルティングサービスを充実することで、拡大するデジタルプリント市場を牽引していきます。

「Color 1000 Press / Color 800 Press」

グローバルサービス

2011年3月期の状況

国内及びアジア・オセアニア地域ともに売上が増加しました。2010年8月にオーストラリアのマネージド・プリント・サービス（MPS）プロバイダーであるUpstream Print Solutions Pty Ltdを買収したことにより、同国でリーダー的ポジションにある大企業向けサービスに加え、中小企業向けサービスの強化を図ります。

今後の取り組み

成長領域であるグローバルサービスにおいて、マネージド・プリント・サービスをはじめ、国内及びアジア・オセアニア地域ともに、さまざまなアウトソーシング・ビジネスの提供を強化していきます。

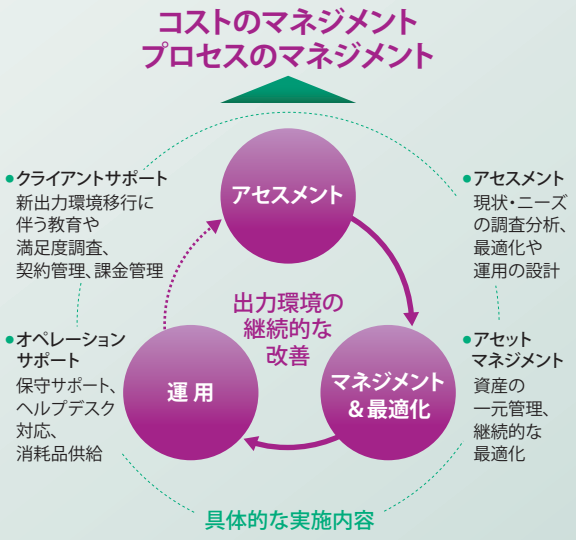
また、米国ゼロックス社との協業により、グローバル企業に加え各国の主要企業や、行政／教育機関へもサービスを提供するなど、サービス対象の拡大を図ります。

Document Solutions

企業の経営力を高める「マネージド・プリント・サービス」

富士ゼロックスのグローバルサービスのなかで近年特に注目されているものに、一般オフィスにおけるプリント出力についての総合的なアウトソーシング・サービスがあります。複合機やプリンター、ファクスなどの出力機器の最適配置を通じて、機器利用に伴う作業プロセスを一体的に管理し、全体最適を図ることで業務効率の改善とコスト低減を同時に実現します。このサービスは、出力機器に関わる調達から廃棄までのあらゆるプロセスの受託により、コスト削減だけでなく、予防保守、セキュリティの向上、資産管理、省エネなどお客様の広範な要望に応えるもので、一般的に「マネージド・プリント・サービス（MPS）」と呼ばれます。

マネージド・プリント・サービスの概念図



マネージド・プリント・サービス導入事例

ミサワホーム株式会社様

管理業務の効率化を目指して

「住まいのNo.1ブランド」の実現を目指して新中期経営計画に取り組んでいるミサワホームにとって、販売体制及びグループガバナンスの強化は重要な経営課題であり、そのなかで、地域密着型の国内販売会社各社の顧客に対するサービスレベルの標準化や、グループ各社における直接・間接費の削減といった管理業務の効率化が求められています。

富士ゼロックスではこうしたお客様の状況を把握し、本社及び販売会社の全国約460拠点を対象に、複合機、ファクス、プリンターの管理を含む出力環境の運用に関するマネージド・プリント・サービスの長期包括契約を一括で受注し、提供しています。

サービスの標準化やセキュリティ環境の整備

サービスの面では、全国の販売拠点の出力環境を統一したことで、例えば、来場者へ提供する資料に印刷するコーポレートカラーの色調のバラつきが解消し、拠点間で差異のあったCADデータの出力精度（図面品質）も向上するなど、業務品質の改善が図れました。

またセキュリティの面では、機器の利用にICカードによる認証が必要なシステムを導入したことで、出力した顧客情報の放置や受信ファクスの取り忘れによる情報漏えいのリスクが低減しました。さらに、ICカード保有者ごとの詳細な利用実績把握、消耗品の自動配送、機械故障の常時モニタリング、素早い保守要員の派遣など、周辺のサービスを充実させています。

コンサルティング力でコスト削減も達成

この商談の当初、ミサワホームの販売会社では、各社がそれぞれに採用した当社を含むさまざまなメーカーの複写機やプリンターが、合計1,500台ほどありました。これをスリム化すべく詳細な現状把握と業務分析を繰り返して最適化を提案。その結果、約890台の自社機に集約できました。

このほか、IH定着やLED光源を採用し、省エネ性能に優れた最新デジタル機の導入により、電力の総使用量が減少、年間温室効果ガス排出量が前年比で約40％の削減となっています。

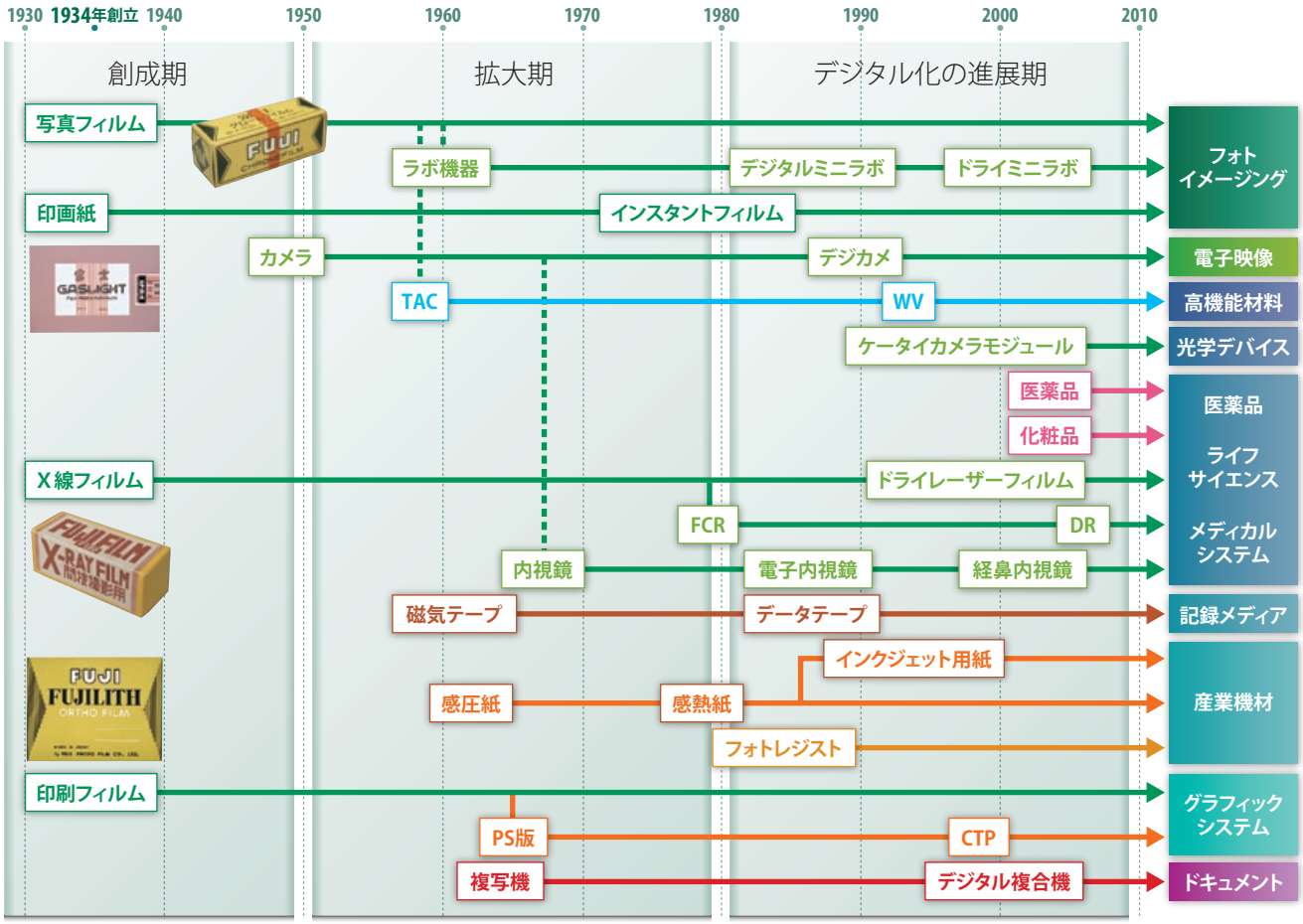
グローバルサービスはこのように、お客様の経営課題を解決するとともに本来の業務に集中できる環境を構築することで、お客様のビジネス成果の最大化に貢献していきます。

技術資産

富士フイルムグループの技術基盤

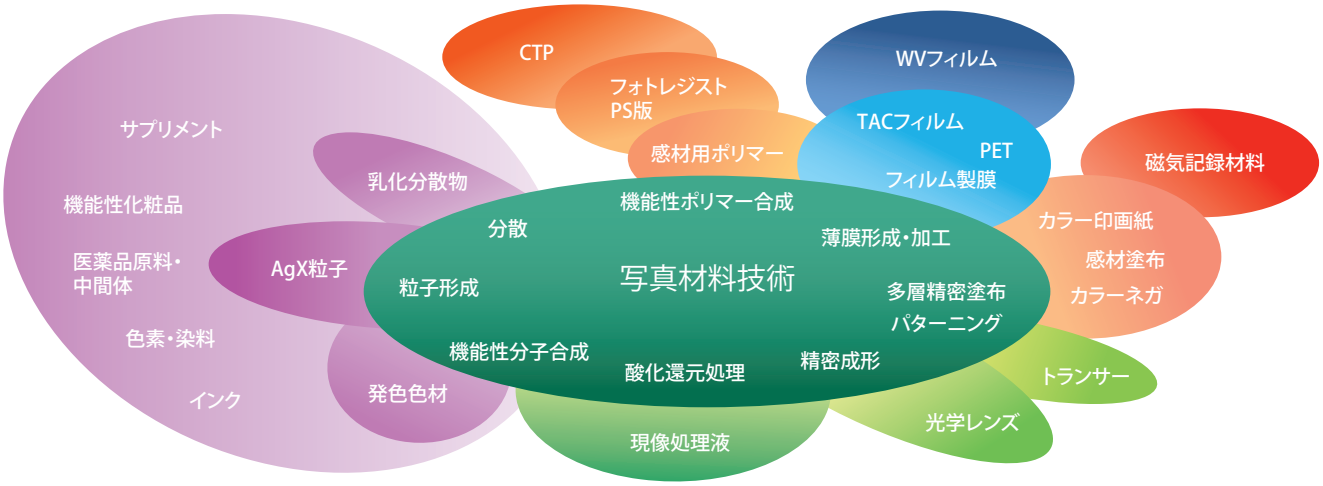
富士フイルムグループは、写真感光材料やゼログラフィーなどの分野で培った汎用性の高い基盤技術と、製品の性能やコスト面で差別化するためのコア技術を有しています。これらの基盤技術やコア技術を融合した商品設計力は、新たな成長を遂げ、新規事業を生み出す上での原動力となっています。

77年にわたる商品開発の歩み



写真材料技術をコア技術にした多角化

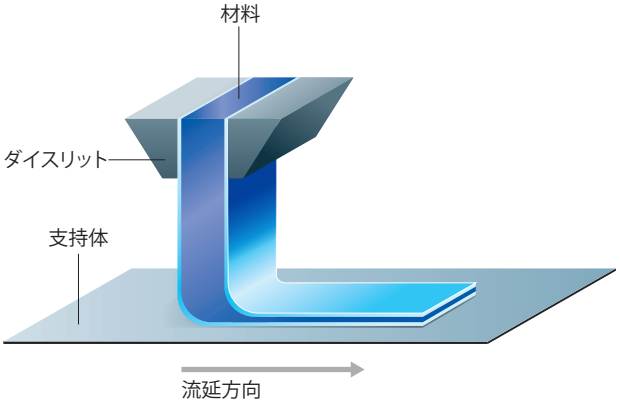
薄膜形成・加工技術と多層精密塗布技術は、富士フイルムが写真フィルムで長年培ってきた技術の根幹です。
そのほかにも、写真材料に関わる技術をもとに実にさまざまな商品が生まれています。



I. 薄膜形成・加工技術　多層精密塗布技術

薄膜形成・加工技術とは、溶かした材料を薄く均一に引き延ばして、光学的にゆがみのないフィルムを作る技術のことです。多層精密塗布技術と薄膜形成・加工技術は、非常に高度な技術のため、写真フィルムやフラットパネルディスプレイ材料事業における大きな参入障壁であり、これらのメーカーが世界でも少数となっている一因になっています。多層精密塗布技術とは、フィルムの上にさまざまな機能を持った液を層状に塗布する技術のことです。当社は、単に塗布するだけでなく、液同士が混ざらないようにしながら、何層も同時に高速に均一に塗布することができます。層の厚みは、マイクロメートル（1マイクロメートルは1,000分の1ミリメートル）の単位でコントロールすることができます。

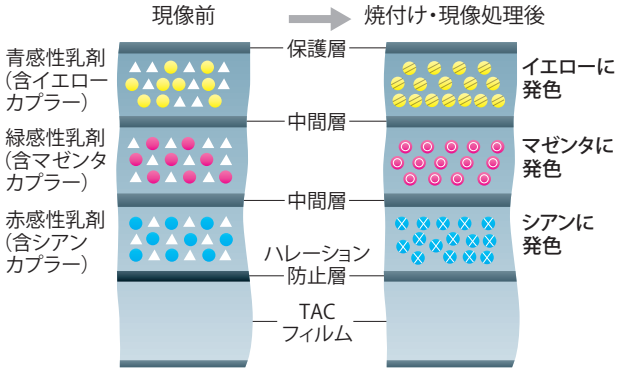
多層精密塗布技術



カラー写真フィルム

カラー写真フィルムは、TACフィルムというベースの上に、20種類近い乳剤が層状に塗布されています。その厚みは、約20マイクロメートル。髪の毛の5分の1程度の厚みです。乳剤は、イエローを発色するもの、マゼンタを発色するもの、シアンを発色するもの、色あせを抑えるものなどさまざまな機能を持った100種類以上の有機化合物を合成して作っています。

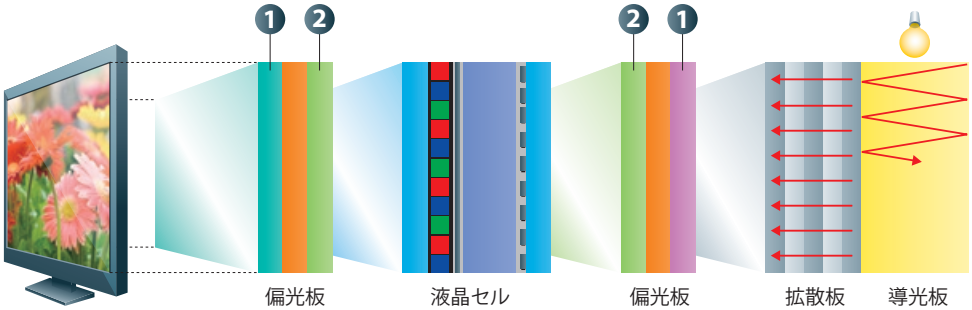
カラー写真フィルムの模式図



TACフィルム

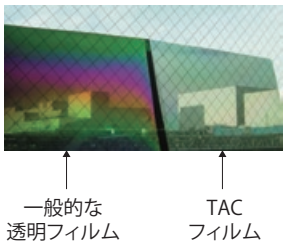
写真フィルムのベースにも使われているTACフィルムは、厚さ数十から百数十マイクロメートルの薄い特殊なフィルムです。近年、液晶ディスプレイの偏光板保護フィルムとして、需要が伸びています。液晶ディスプレイが鮮明に映像を映し出すには、光学的に均一でゆがみのないフィルムが欠かせません。不均一なものは、光をゆがめて画面上に縞模様を発生させますが、当社のTACフィルム「フジタック」は光をまっすぐに通し、縞模様を生じさせません。

液晶ディスプレイの断面図



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

光をまっすぐに通す
TACフィルム



Ⅱ. ファインケミカル技術

ファインケミカル技術とは、さまざまな機能を持たせた有機材料やポリマー材料を設計、合成する技術のことです。フラットパネルディスプレイ材料、機能性化粧品、医薬品、製版・刷版材料、半導体プロセス材料など、幅広い分野で活用されています。当社の化合物ライブラリーは20万種を超えており、商品の機能や品質による差別化を可能にしています。

光吸収性・光応答性有機材料技術

光によって性質を変えたり結合したりする有機材料の技術。写真フィルム、製版・刷版材料や、半導体プロセス材料のフォトレジストなどに使われています。

フォトレジスト

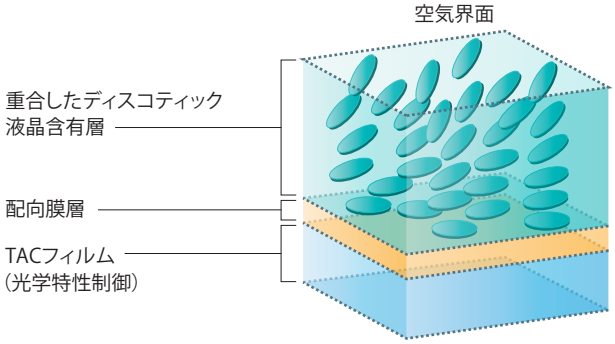
フィルム光学異方性発現技術

光の屈折をコントロールする技術。液晶技術やフィルム光学特性設計技術を活用してフラットパネルディスプレイ用のさまざまな光学フィルムに活かされています。

WVフィルム

「WVフィルム」はフラットパネルディスプレイの視野角を拡大するフィルムです。画面を見る角度によって見え方が変わってしまう原因であった偏光板からの光漏れを、膜厚方向に連続的に傾斜角度を変えた円盤状物質（ディスコティック）が補正することにより視野角を拡大します。

WVフィルムの構造模式図
（理想化された極めて単純化されたモデル）



Ⅲ. ゼログラフィー技術

ゼログラフィー技術（電子写真技術）とは、トナーと呼ばれるインクをいったん感光体ベルト / ドラムという部品に静電気で付着させ、それを紙に転写し、定着器で熱して溶かすことにより、紙に浸透させて色を付ける技術です。感光体は、光を当てると静電気を帯びなくなるように作られており、この光によって像を描いています。当社は、高速・高画質を実現する高度なゼログラフィー技術をベースに、省エネ技術など、環境対応技術の向上を進めています。

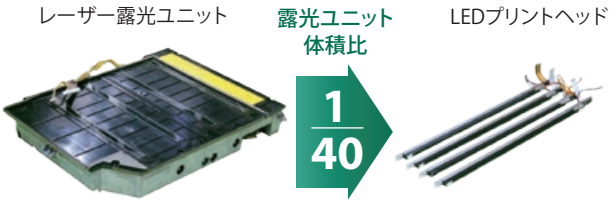
EA-Ecoトナー

「EA-Ecoトナー」は、従来のトナーより20～50℃低い温度で定着させることができるため、定着器の温度を低くすることができます。定着器は全消費電力の大部分、50～80%を占める部品であるため、このトナーを使うことにより、消費電力を約40%削減できます。

LEDプリントヘッド

感光体に像を描くために使われる光源はレーザーが一般的でしたが、当社はLED（発光ダイオード）を用いた高画質の「LEDプリントヘッド」を開発しました。これにより、プリントヘッドの大きさは約40分の1になり、大幅な小型化を実現しました。

「LEDプリントヘッド」と
従来のレーザー露光ユニットとの大きさ比較



TOPICS

nano tech 2011 国際ナノテクノロジー総合展・技術会議で富士フイルムが最優秀の「nano tech 大賞」を受賞！

～「快適」「感動」「健康」に貢献する卓越した材料ソリューション開発が高評価～

富士フイルムは、2011年2月、東京ビッグサイトで開催されたナノテクノロジーに関する展示会「nano tech 2011 国際ナノテクノロジー総合展・技術会議※」に出展し、最優秀の「nano tech大賞」を受賞しました。

nano tech大賞受賞の様子

富士フイルムは、『FUJIFILM nanotech Garden ― 未来を手のひらに』というコンセプトのもと、「ナノ導電技術」「ナノ分子設計技術」「ナノ加工技術」「ナノポーラス技術」「NANOFOCUS™技術」「ナノアクチュエーター技術」を展示しました。今回の受賞は、「富士フイルムが写真・感光材料開発の過程で長年培ってきた固有技術から展開される独自のナノテクノロジーにより、『快適』『感動』『健康』に貢献する卓越した材料ソリューションを開発した」として評価されたものです。

※最先端のモノづくりに欠かすことのできない基盤技術「ナノテクノロジー」に関する世界最大級の展示会。今回は10回目の開催で、国内外から総計638の企業や団体が出展しました。

ナノテクノロジーを活かした新製品候補

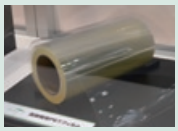
曲げやすくパターニング工数を削減する透明導電材料を開発

富士フイルムは、タッチパネルや太陽電池などの透明電極向けに新たな透明導電材料を開発し、サンプル出荷を開始しました。現在、透明導電膜に使われている酸化インジウムスズ（ITO）フィルムには、曲げると割れやすく、抵抗値が限定されるなど、さまざまな課題がありました。今回、独自のナノ導電技術を用いて曲げやすさと広範囲な抵抗値を実現し、さらに、希少金属であるITOを使わないフィルムを実現しました。また、需要家のパターニングに関わる工数削減を可能にし、生産効率向上にも貢献します。

液タイプの透明導電材料を使った立体的なタッチセンサー

太陽電池などの需要拡大に応える高耐候性PETフィルムを開発

富士フイルムは、従来品よりも優れた耐水性と耐熱収縮特性を備えた高耐候ポリエチレンテレフタレート（PET）フィルムを開発し、2012年3月期中に市場へ投入する計画です。この製品は、高温多湿の環境下では、水分による分解反応で特性が低下するというPETフィルムの短所を改善しました。また、従来のPETフィルムに比べ、熱による収縮率も抑えています。高い耐候性を実現し、太陽電池用バックシートをはじめ、建材窓や野外で長期間使用する製品への採用を見込んでいます。


高耐候性PETフィルム

デジタル複合機のIH定着技術が2010年日経地球環境技術賞最優秀賞を受賞

富士ゼロックスは、日本経済新聞社が主催する2010年日経地球環境技術賞最優秀賞を受賞しました。デジタル複合機の定着装置の熱源をハロゲンランプからIH(電磁誘導加熱)に代えることなどにより、定着装置の立ちあげ時間3秒を実現した技術が高く評価されました。

日経地球環境技術賞は、地球の温暖化、オゾン層の破壊、酸性雨、生態系の乱れ、砂漠化、海洋汚染、廃棄物処理など、いわゆる地球環境問題に関する調査、研究、技術開発や実践的な取り組みにおける優れた成果を表彰する賞です。

これまで、複写機やデジタル複合機を待機状態からすぐに使い始められるようにするためには、定着装置に予熱を持たせておくことが不可欠でした。このIH定着技術により予熱が必要なくなり、消費電力の大部分を占める定着装置に要するプリント時以外の消費電力をゼロにすることができました。

コーポレート・ガバナンス

当社は、企業価値の向上を企業としての最大の使命と認識し、その実現のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実のための施策を実施し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指しています。この基本的な考えに基づき、当社は、持株会社としてグループ全体のガバナンスを一段と強化することにより、グループの企業価値の最大化を図るとともに、グループ経営の透明性と健全性のさらなる充実に努めています。

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12名で、うち1名が社外取締役です。定時取締役会が原則毎月1回開催されるほか、必要に応じて臨時取締役会が開催されています。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っています。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。

加えて当社は、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。これは、当社取締役が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ていくことを目的としています。

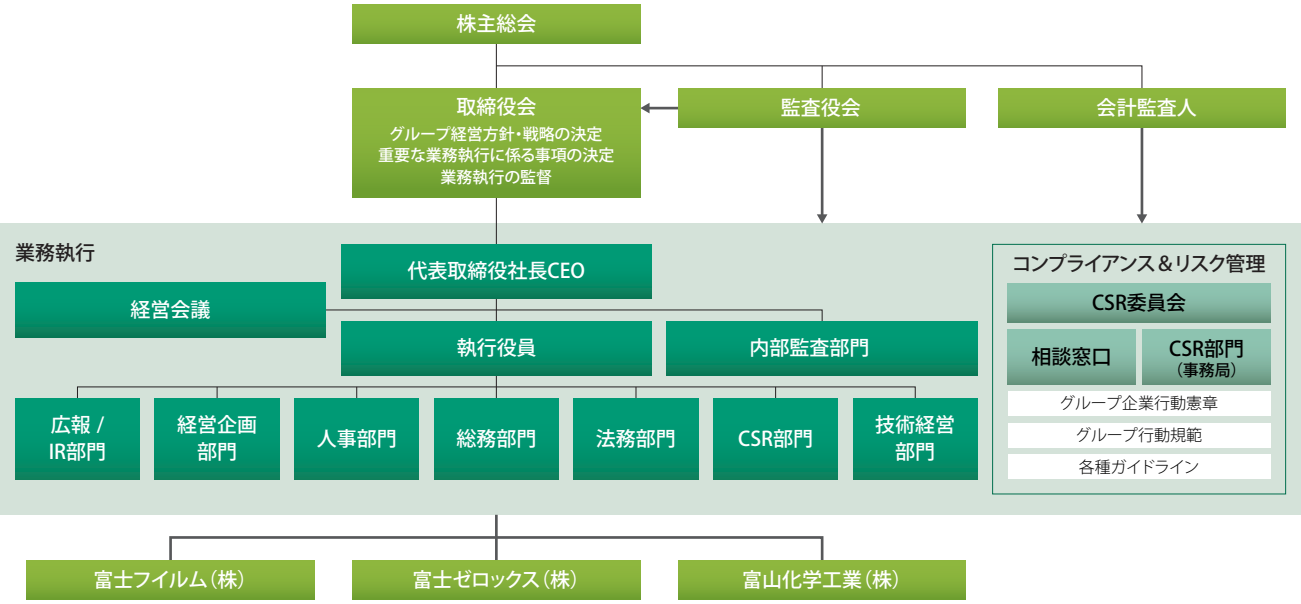
執行役員制度

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12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、戦略に沿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の審議を行っています。経営会議は、社長ならびに経営企画及び研究開発を管掌する執行役員を常時構成メンバーとし、案件によっては関連執行役員等の出席を求めて、機動的に開催されています。

当社の業務執行、経営監視の体制及び内部統制の仕組み



監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、現在監査役5名（うち3名は社外監査役）により監査役会が構成されています。各監査役は、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立機関であるとの認識の下、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。また、原則毎月1回開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を図っています。各監査役は取締役会に出席するほか、常勤監査役は経営会議にも常時出席し、代表取締役と定期的に意見交換を行うなど、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、現在監査役スタッフ2名（内部監査業務と兼務）を配置しています。

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13名のスタッフから成る監査部を設け、持株会社の立場から、事業会社の内部監査部門と協業または分担して監査を行い、当社及びグループ会社の業務の適正性について評価・検証しています。また、2008年4月に導入された「内部統制報告制度」に対応し、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、薬事、品質、環境及び輸出管理分野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、新日本有限責任監査法人に会計監査を委嘱しています。新日本有限責任監査法人は、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2009年3月期から、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。

社外取締役・社外監査役に関する事項

社外取締役

社外取締役北山禎介氏には、株式会社三井住友銀行取締役という金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただいています。また当社は、北山氏を国内の各証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

北山氏は、2011年3月期中に開催された取締役会10回のうち7回出席しています。また同氏は、出席した取締役会において、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するため、必要に応じて説明を求めるとともに、適宜、助言を行いました。

社外監査役

監査役古沢熙一郎氏は、2011年3月期中に開催された取締役会10回のうち8回、監査役会11回のうち9回に出席しています。監査役小川大介氏は、2011年3月期中に開催された取締役会10回のうち7回、監査役会11回のうち9回に出席しています。また、監査役小杉丈夫氏は、2011年3月期において、同氏の当社監査役への就任以降に開催された取締役会8回すべて、監査役会9回すべてに出席しています。同氏は、弁護士法人 松尾綜合法律事務所 社員弁護士であり、法律の専門家として企業法務に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、その経験・見識に基づく客観的な視点から、社外監査役として取締役の職務執行を適切に監査いただけると判断しています。各社外監査役は、出席した取締役会において、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保するため、必要に応じて説明を求めるとともに、適宜、発言を行いました。また、出席した監査役会において、適宜、質問と意見の表明を行いました。当社は古沢氏、小川氏及び小杉氏を国内の各証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

2011年3月期の取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人員	金額
取締役（うち社外取締役）	13名（1名）	683百万円（ 9百万円）
監査役（うち社外監査役）	5名（3名）	69百万円（26百万円）
計（うち社外役員）	**18名（4名）**	**753百万円（36百万円）**

注記：左記報酬等の額には、以下のものも含まれております。
①2011年3月期に係る役員賞与
取締役 12名 70百万円（うち社外取締役 1名 1百万円）
監査役 5名 7百万円（うち社外監査役 3名 4百万円）
②ストックオプションによる報酬額
取締役 12名 355百万円

社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役及び社外監査役に対し、取締役会事務局（法務部門）は、定期的に開催される取締役会に上程する議案につき、資料等の準備及び情報提供を行うとともに、要請があれば都度補足説明を行っています。また、監査役会事務局（内部監査部門）は、定期的に開催される監査役会において、常勤監査役と社外監査役とが情報共有化のために使用する監査実施内容等の資料作成や、情報提供等のサポートを行っています。

内部監査・監査役監査・会計監査の相互連携

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実の観点から、内部監査、監査役監査及び独立監査人による会計監査（財務報告に係る内部統制監査を含む）の相互連携に努めています。三者は各事業年度において、監査の計画、実施、総括のそれぞれの段階で、情報・意見を交換し、必要に応じ随時協議等を行っています。内部監査部門及び独立監査人は定期的に監査の結果を監査役に報告しており、事業年度の総括は監査役会に報告しています。

内部監査・監査役監査・会計監査と内部統制部門との関係

内部監査、監査役監査においては、内部統制部門から監査対象についての情報提供を受け、監査を実施するほか、内部統制部門も監査の対象としています。また内部監査部門が行った財務報告に係る内部統制の評価結果を独立監査人による内部統制監査に供しています。

内部監査・監査役監査・会計監査と社外取締役及び社外監査役との相互連携

内部監査部門及び独立監査人は、監査結果を監査役会に報告しています。また監査役会は、会計監査との連携を十分に確保した監査計画を予め策定し、監査を実施しています。社外取締役は、取締役会において監査役会から監査報告を受けています。

社外取締役及び社外監査役と内部統制部門との関係

取締役会が決議した「内部統制に関する基本方針」の実施状況については、内部統制部門の報告を経営企画部門が取りまとめ、事業年度の総括を取締役会に報告しています。また、コンプライアンス推進及びリスク管理活動については、これらを推進するCSR部門が定期的に報告しています。

アカウンタビリティ

当社は、「富士フイルムグループ 企業行動憲章」に掲げる原則に基づき、経営戦略や財務状況等の企業情報を、適時性・公平性・正確性・継続性に配慮して積極的に発信しています。具体的には、金融商品取引法等の諸法令（以下、諸法令）、ならびに当社の株式を上場している証券取引所が定める情報開示規則を順守し、これらに基づくディスクロージャーを実践しています。諸法令ならびに適時開示規則に定める開示基準に該当しない場合でも、投資判断に実質的な影響を与えると考えられる情報や、当社への理解を深めていただく上で有用と考えられる情報は、マスコミ発表や説明会、IRホームページといった各種IRツール等を通じて積極的に開示しています。

IR活動

当社では、トップマネジメントが積極的にIR活動に参加し、投資家の皆様と双方向のコミュニケーション機会を増やすことにより、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、資本市場からのインプットを経営に役立てることにより、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、四半期ごとに、社長または専務執行役員が出席する決算説明会を開催しています。このほか、国内・海外ともに投資家を対象としたカンファレンス、個別訪問ミーティングなどを積極的に実施しています。また、個人投資家の皆様には、IRホームページによる情報発信や国内主要都市における会社説明会などを実施しています。

内部統制

富士フイルムグループの企業理念は、「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、人々のクォリティ オブ ライフのさらなる向上に寄与します」としています。そのベースとなる企業の社会的責任を全うするため、従業員一人ひとりがコンプライアンスとリスク管理に積極的に取り組める企業風土づくりを目指しています。

コンプライアンス

当社グループは企業活動における基本的なポリシーとして、「富士フイルムグループ 企業行動憲章」を制定しています。「企業行動憲章」に基づき、「富士フイルムグループ 行動規範」を定め、法令及び社会倫理に則った活動・行動の徹底を図っています。そして、グループの企業活動全般における法令順守のみならず倫理性の維持・向上を目的として、社長を委員長とするCSR委員会を設置し、内部統制を総合的また一元的に管理・運営しています。

さらに、富士フイルム、富士ゼロックスの両事業会社にコンプライアンスを推進する専任部門を設置し、グループ全体におけるコンプライアンス意識の浸透と向上を図っています。そのほか、行動規範やコンプライアンスに関連した相談・連絡・通報を受ける窓口を事業会社内外に設置し、違反行為の早期発見に努めるとともに適切に対処しています。相談内容は相談者保護を配慮の上、CSR委員会に報告されます。

また、事業活動に関わる法規制の順守を徹底すべく方針・ガイドライン等を制定し、各事業会社に対し稟議規程、文書管理規程、適時開示に関する規程、個人情報等の管理規程、その他必要な内部ルールを定め、これらのルールに従った業務遂行を求めています。

当社グループはコンプライアンス宣言を通じて、事業活動においてコンプライアンスが優先することを明示し、「富士フイルムグループ 行動規範」の順守を徹底しています。また、定期的な教育を通じてコンプライアンス意識の向上と徹底を図っています。

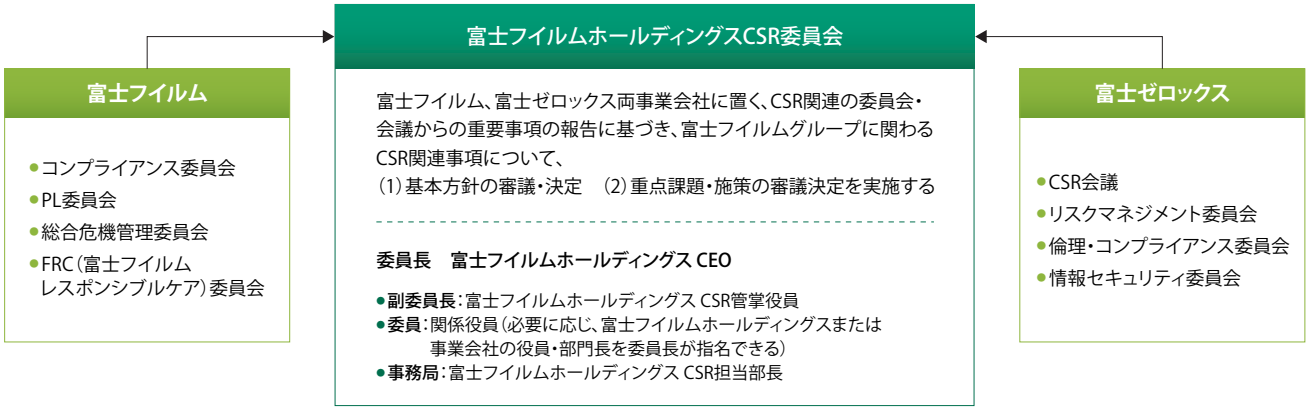
リスク管理体制

リスク管理については、各事業会社において適切なリスク管理体制を構築しています。リスク予防や発生したリスク案件への対応等、リスク管理活動は定められた手続きに従い、各事業会社よりCSR委員会事務局に報告されます。重要なリスク案件については、社長を委員長とするCSR委員会において、グループ全体の観点から適切な対応策の検討・推進を行っています。

内部監査については、業務執行部門から独立した内部監査部門がその任にあたり、今後もさらなる増強を図っていきます。当社は、持株会社として、子会社による業務執行を株主の立場から監督しつつ、グループに共通する業務の統一化を図り、効率的かつ適切な業務遂行を目指しています。各子会社の業務体制の構築と遂行に対しては、指導・支援・監督を行い、当社グループ全体における業務の適正な運営の確保を図っていきます。

反社会的勢力排除については、「富士フイルムグループ 行動規範」において、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的・非合法勢力や団体との関係を排除する姿勢を持ち、これらの勢力や団体を利する行為はしないことを、基本的な考え方として定めています。

富士フイルムホールディングスCSR委員会の役割と構成



役員紹介

富士フイルムホールディングス株式会社（2011年6月29日）

取締役

代表取締役社長 CEO
古森 重隆

1963年 富士写真フイルム入社。1995年 取締役就任、1996年 取締役 Fuji Photo Film (Europe) GmbH社長などを経て、2000年 富士写真フイルム 代表取締役社長、2003年 代表取締役社長 CEO就任。2006年より当社代表取締役社長 CEO。

代表取締役
中嶋 成博

1973年 富士写真フイルム入社。2005年 執行役員 Fuji Photo Film B.V.社長などを経て、2010年 富士フイルム 取締役 常務執行役員 新興国戦略室長。同年 当社取締役。2011年より当社代表取締役 専務執行役員。

取締役
髙橋 俊雄

1965年 富士写真フイルム入社。2000年 執行役員 印刷システム部長、2003年 取締役 常務執行役員 経営企画部長、2006年 代表取締役 専務執行役員 CFOなどを経て、同年 当社代表取締役 専務執行役員 CFO。2011年より当社取締役。

取締役
樋口 武

1967年 富士写真光機入社、2000年 フジノン 代表取締役社長。2005年 富士写真フイルム 執行役員 光学デバイス事業部長、2008年 富士フイルム 取締役常務執行役員 電子映像事業部長などを経て、2010年より当社取締役。

取締役
戸田 雄三

1973年 富士写真フイルム入社。2004年 執行役員 ライフサイエンス研究所長、2006年 取締役 執行役員 ライフサイエンス事業部長などを経て、2009年より当社取締役。

取締役
井上 伸昭

1974年 富士写真フイルム入社。2006年 執行役員 グラフィックシステム事業部長、2008年 富士フイルム 取締役 執行役員 グラフィックシステム事業部長 兼 アドバンストマーキング事業部長などを経て、2009年より当社取締役。

取締役
髙橋 通

1975年 富士写真フイルム入社。2007年 富士フイルム 執行役員 記録メディア事業部長、2008年 取締役 執行役員 経営企画本部長などを経て、2010年より当社取締役。

取締役
玉井 光一

2003年 富士写真フイルム入社。2005年 フェロー、2006年 執行役員 経営企画本部 副本部長、2008年 富士フイルム 取締役 執行役員 生産技術センター次長などを経て、2010年より当社取締役。

取締役
鈴木 俊昭

1974年 富士写真フイルム入社。2006年 執行役員 メディカルシステム開発センター長などを経て、2011年 富士フイルム 取締役 執行役員 知的財産本部長。同年より当社取締役。

取締役
御林 慶司

1978年 富士写真フイルム入社。2009年 富士フイルム 執行役員 フラットパネルディスプレイ材料研究所長などを経て、2011年 取締役 執行役員 フラットパネルディスプレイ材料事業部長。同年より当社取締役。

取締役
山本 忠人

1968年 富士ゼロックス入社。1994年 取締役、1996年 常務取締役 開発担当、2002年 代表取締役 専務執行役員を経て、2007年 代表取締役社長。同年より当社取締役。

取締役（社外取締役）
北山 禎介

1969年 株式会社三井銀行入行。2005年 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役社長、株式会社三井住友銀行 代表取締役会長就任。現在、株式会社三井住友銀行 取締役会長。2006年より当社社外取締役。

監査役

常勤監査役
三枝 宏

常勤監査役
河村 利光

監査役（社外監査役）
古沢 熙一郎

監査役（社外監査役）
小川 大介

監査役（社外監査役）
小杉 丈夫

執行役員

社長 CEO 古森 重隆
専務執行役員 中嶋 成博

執行役員 吉田 晴彦　井上 伸昭　渡部 信幸　髙橋 通　玉井 光一
鈴木 俊昭　渡邊 眞木雄　古屋 和彦　末松 浩一　山村 一仁

注記：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。

CSR

CSRマネジメント

富士フイルムグループは、ステークホルダーと企業双方の視点に基づきCSR課題を検討し、重点課題の設定と具体的な施策を通して、CSR活動を推進しています。
2006年10月の持株会社制への移行後、当社では、CSR活動体制の整備・構築を進めてきました。2011年3月期からは、中期CSR計画に基づき、経営課題の達成を支援するCSR活動を推進しています。

グループ共通の理念・価値観の共有

富士フイルムグループは「企業理念」「ビジョン」を掲げ、その精神をグループ共通の「企業行動憲章」「行動規範」に表現しています。CSR（企業の社会的責任）は、富士フイルムグループのすべての組織が取り組み、従業員一人ひとりが実践してこそ、果たすことができます。

そのため、富士フイルムグループでは「CSRの考え方」と環境・社会貢献・生物多様性の保全・調達・品質及び労働安全衛生に関わる各活動の方針を明確にして、CSRの理念・価値観をグループで共有、CSRガバナンスの強化に努めています。

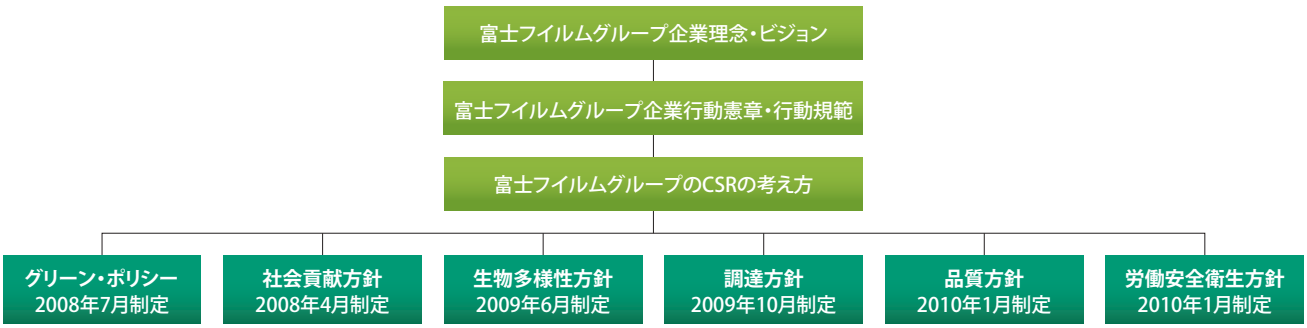
富士フイルムグループのCSRの考え方

富士フイルムグループの考えるCSRとは、誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を実践し、ビジョンを実現することにより、社会の持続可能な発展に貢献することです。

わたしたちは、

1. 経済的・法的責任を果たすことはもとより、さらに、社会の要請にこたえるよう、企業市民として、社会における文化・技術の発展や環境保全に寄与していきます。
2. わたしたちのCSR活動が、社会の要請や期待に適切にこたえているか、その活動が的確に実施されているか、ステークホルダー（お客さま、株主・投資家、従業員、地域社会、取引先など）との対話などを通して、常に見直していきます。
3. 事業活動に対する説明責任を果たすため、積極的に情報開示を進め、企業の透明性を高めます。

富士フイルムグループ 各方針

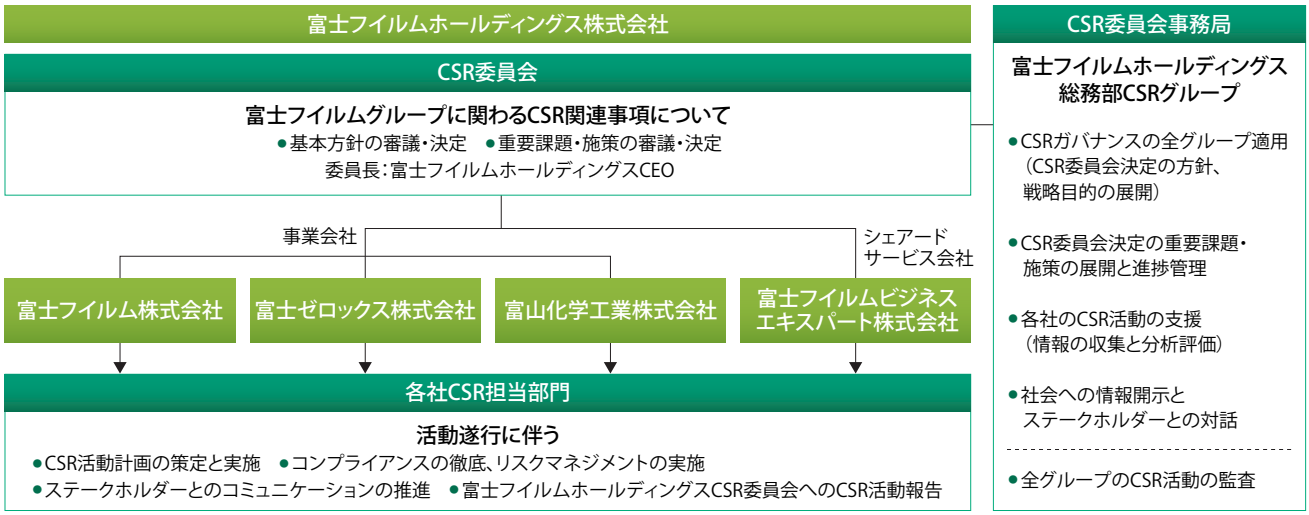


CSR推進体制

富士フイルムグループのCSR推進体制は、富士フイルムホールディングスCSR委員会の下で運営しています。

CSR委員会は、富士フイルムホールディングスの社長を委員長とする、富士フイルムグループ全体のCSR活動推進のための意思決定機関です。また、CSR委員会事務局である富士フイルムホールディングスのCSR部門は、大きく5つの機能を持ちながら、富士フイルム、富士ゼロックス、富山化学工業（それらの関係会社も含む）、ならびに富士フイルムビジネスエキスパートのCSR活動を支援しています。また、各社は、事業遂行に伴うCSR活動計画の策定と実施、コンプライアンスの徹底、リスクマネジメントの実施、ステークホルダーとのコミュニケーションの推進、富士フイルムホールディングスCSR委員会事務局との施策連携など、CSR活動の内容の充実に努めています。

CSRマネジメント体制



ステークホルダー・ダイアログを開催

富士フイルムグループは、CSR活動に関わるステークホルダー・ダイアログを2004年から毎年開催してきました。環境課題をはじめ事業運営上の課題など、さまざまなテーマについて従業員などステークホルダーや社外の有識者と討議し、課題の抽出や解決策の立案・検証に役立てています。

2011年3月期は、地球温暖化対策をテーマに開催しました。参加した有識者から「地域や他社との協働」や「先見性を持った施策」などの提言があったほか、富士フイルムグループの出席者にとって、課題の解決だけではなく課題の再認識へとつながりました。

ステークホルダー・ダイアログでの討議

ステークホルダー・ダイアログ2010のご紹介

http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/communication/dialog/dialog2010/index.html

SRI銘柄への組み入れ状況

富士フイルムホールディングスは、「持続可能な発展」に向けたCSR活動を積極的に推進している企業グループとして、社会的責任投資（SRI）の銘柄に組み入れられています。

Dow Jones Sustainability Indexes 2010 / 11への組み入れ

FTSE4Good Global Indexへの組み入れ

CSR活動に対する外部評価(2011年3月期)

外部機関よりさまざまな評価を受けています。

- **第6回「企業の品質経営度」調査**（日本科学技術連盟）…… **1位** / 249社
- **第5回「東洋経済CSR企業ランキング」2010年**（東洋経済新報社）…… **4位** / 1,132社
- **第14回「企業の環境経営度調査」**（日本経済新聞社）…… **10位** / 製造業475社
- **サステナビリティ評価2010**（SAM社 Sustainable Asset Management）…… **SAM シルバー・クラス**
- **第14回「環境コミュニケーション大賞」**（環境省、地球・人間環境フォーラム）…… **優秀賞**
- **第14回「環境報告書賞 サステナビリティ報告書賞」**（東洋経済新報社、グリーンリポーティングフォーラム）…… **サステナビリティ報告書賞 優秀賞**

環境的側面

グリーン・ポリシー

富士フイルムグループでは、環境方針である「富士フイルムグループ グリーン・ポリシー」に則して、グループ全体で高い「環境品質」を目指した活動を推進しています。

FUJIFILM group
Green Policy

富士フイルムグループ グリーン・ポリシー（2011年1月現在）

基本方針

“持続可能な発展”は21世紀の地球、人類、企業にとって最重要課題である。世界の富士フイルムグループ各社は、環境・経済・社会のすべての面において確実で一歩先行した取り組みにより先進企業となることを目指す。我々は、製品・サービス・企業活動における高い“環境品質”を実現することで、顧客満足を達成するとともに、“持続可能な発展”に貢献する。

行動指針

① 環境負荷低減と製品安全確保を次の4項目に留意して推進する。
(1) 企業活動のすべてにわたって実施
(2) 製品の全ライフサイクルにわたって実施
(3) 経済的、社会的効果を総合的に考慮
(4) 生物多様性の保全

② 化学物質および製品含有化学物質の管理レベルを高め、リスクを低減する。

③ 法律及びグループ会社の自主規制、基準類、個別に同意した要求事項を遵守する。

④ 協力会社とのパートナーシップと行政、業界活動への協力を強化し、地域活動に積極的に参加する。

⑤ 環境諸課題への取り組み状況とその成果を、地域社会や行政、グループ会社従業員等の社内外関係者に積極的に情報開示し、良好なコミュニケーションを確保する。

⑥ グループ各社従業員教育の徹底を通じて意識向上を図り、環境課題に取り組む基盤を強化する。

生物多様性方針

富士フイルムグループは、創業以来、すべての事業活動が自然環境から恩恵を受け、また自然環境に影響を与えていることを認識し、「環境配慮・環境保全は、企業の根幹を成す」という考え方に基づき、さまざまな環境保全活動に取り組み、生物多様性の維持・保全に努めています。

富士フイルムグループ「生物多様性の保全に関する基本認識と行動指針」より抜粋（2011年1月現在）

基本認識

わたしたちは、持続可能な社会の実現のために、現在直面している重大な問題に真摯に向き合い、将来世代に大きな負債を残さぬ責任があります。

地球温暖化に代表される「気候変動」問題と、生態系の破壊や生物種の絶滅等に伴う「生物多様性」の危機的速度による消滅は、わたしたちが直面している重大な問題です。

「生物多様性」は、食料をはじめ医薬品やエネルギー、災害の軽減などをはじめ、固有の文化・芸術の礎となるなど、わたしたちのいのちと暮らしを支えています。

わたしたち富士フイルムグループは、自らの事業活動においても、「生物多様性」と無関係ではあり得ません。それゆえ、わたしたちには、「生物多様性」への影響を回避しまたは最小化すべく「生物多様性」の保全と持続可能な利用に取り組む責任があります。取り組みにあたっては、わたしたちが国際的な相互依存関係の中にあることに留意し、常に国際的視野に立ちつつ、なすべきことへとつなげていくことが重要です。

行動のための指針

① 生物多様性を壊さないために
② 生物多様性を守るために
③ 生物多様性を活かすために
④ 国際的視野での対応のために
⑤ 社会的要請に応えるために
⑥ 情報を共有するために

※ 行動指針の詳細は当社ホームページ（http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/index.html）に掲載しています。

社会的側面

サプライヤーへのスタンダード（CSR調達など）

富士フイルムグループは、CSRへの取り組みをサプライチェーン全体へと広げ、すべてのお取引先と一緒にCSRの向上を図っていくため「富士フイルムグループ調達方針」を2009年10月に制定しました。

この調達方針は「調達の基本的な考え方」と「調達ガイドライン」で構成。「調達の基本的な考え方」では、法令順守や人権、環境などCSRへの配慮を重視する企業との取引の考え方を示しています。

今後、富士フイルムグループでは、ガイドラインを満たしていないお取引先へは、是正・改善措置を求めるとともに、必要に応じた支援も行い、調達ガイドラインの徹底に取り組みます。

サプライヤーへのCSRセルフチェック調査を実施

富士フイルムは、2010年3月期から2011年3月期にかけて資材部の調達先64社に対してCSRセルフチェックのトライアル（電子調査）を実施しました。セルフチェックアンケートにご回答いただき、富士フイルムグループ「調達方針」について理解を促すとともに、回答の集計・評価結果をお取引先へ伝達。今後はトライアルの結果をもとに調査プロセスを見直し、対象範囲を拡大してCSRセルフチェックを実施することを計画しています。

富士ゼロックスは、2008年3月期から資材分野の主要取引先を対象にCSR調達に関するセルフチェックリストを継続実施しています。

CSRセルフチェックリスト

電子調査の画面

CSR情報の開示

当社ホームページ(http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/index.html)でCSR活動の情報や富士フイルムホールディングスのサステナビリティレポートをご覧いただけます。

2011年10月に発行を予定している「富士フイルムホールディングス サステナビリティレポート2011」では、右記の3部構成で、事業を通じたCSR活動、気候変動問題への対応など、最新の富士フイルムグループのCSR活動を紹介します。

- 特集「クォリティ オブ ライフ」の向上に向けた事業会社間の協議
- CSRハイライト2010
- データ・資料編

また、富士ゼロックスのホームページ(http://www.fujixerox.co.jp/company/)では、富士ゼロックスのCSR活動やサステナビリティレポートをご覧いただけます。

ホームページ
CSR（企業の社会的責任）の取り組み
http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/index.html

財務の分析と評価

営業概況

2011年3月期の連結売上高は、前期比1.6%増の2兆2,171億円(為替影響額を除いた前期比4.8%増)となりました。為替の円高によるマイナス影響(689億円)があったものの、新商品の投入や新興国市場の成長に対応し拡販施策を強化したことなどにより、354億円の増加となりました。

なお、当期の円為替レートは、対米ドルで86円、対ユーロで113円となりました。

国内・海外別連結売上高

国内売上高は、前期比2.3%減の1兆348億円、海外売上高は、前期比5.3%増の1兆1,823億円になりました。

	3月31日終了の事業年度 単位:百万円				
	2011	2010	2009	2008	2007
国内	¥1,034,806 46.7%	¥1,059,395 48.6%	¥1,134,192 46.6%	¥1,259,506 44.2%	¥1,303,647 46.9%
海外	1,182,278 53.3%	1,122,298 51.4%	1,300,152 53.4%	1,587,322 55.8%	1,478,879 53.1%
米州	368,213 16.6%	354,142 16.2%	447,677 18.4%	557,203 19.6%	572,797 20.6%
欧州	260,543 11.7%	268,531 12.3%	350,548 14.4%	449,241 15.8%	422,965 15.2%
アジア及びその他	553,522 25.0%	499,625 22.9%	501,927 20.6%	580,878 20.4%	483,117 17.3%
合計	¥2,217,084 100.0%	¥2,181,693 100.0%	¥2,434,344 100.0%	¥2,846,828 100.0%	¥2,782,526 100.0%

営業費用及び営業利益

当期は、確実に利益を生み出す企業体質構築に向け、前期から取り組んできた構造改革を完遂するとともに、徹底したコストダウン・経費削減に努めました。

販売費及び一般管理費は、前期比3.0%減の5,706億円となり、SG&A比率も前期比1.2ポイント改善して25.7%となりました。また、研究開発費は、前期比5.6%減の1,653億円となりました。

当期の構造改革費用前営業利益は、売上の増加に加え、構造改革やコストダウン施策の推進効果などにより、為替の円高による影響(156億円)や、原材料価格の高騰による影響(146億円)、東日本大震災に伴う売上減少による影響(54億円)などのマイナス影響を吸収し、前期比65.4%増の1,681億円と大幅に改善しました。

構造改革は計画通りに完遂し、当期における構造改革費用は、317億円となりました。これにより、構造改革費用後営業利益は1,364億円となりました。また、構造改革により企業体質の改善が進展し、売上総利益率は40.8%に、構造改革費用前営業利益率は7.6%になりました。

税金等調整前当期純利益及び当社株主帰属当期純利益

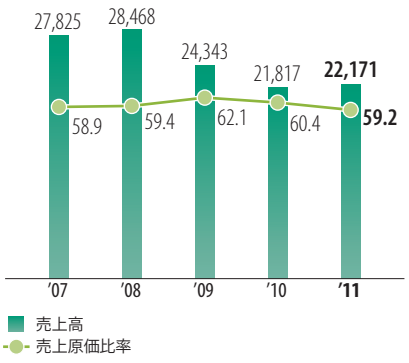
税金等調整前当期純利益は1,171億円、当社株主帰属当期純利益は639億円となりました。

事業セグメント別の収益状況

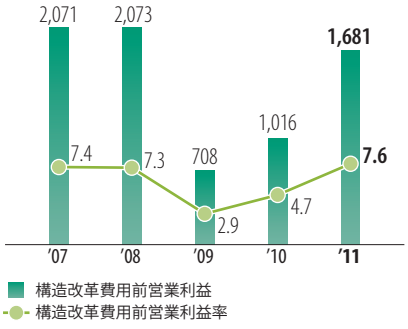
	3月31日終了の事業年度 単位:百万円		
	2011	2010	2009
イメージング ソリューション部門			
売上高			
外部顧客に対するもの	¥325,804	¥345,489	¥ 410,399
売上高			
セグメント間取引	799	465	785
合計	326,603	345,954	411,184
営業利益(損失)	(12,693)	(63,306)	(29,310)
営業利益率	(3.9)%	(18.3)%	(7.1)%
インフォメーション ソリューション部門			
売上高			
外部顧客に対するもの	¥917,391	¥900,844	¥ 946,156
売上高			
セグメント間取引	1,950	1,605	1,683
合計	919,341	902,449	947,839
営業利益	103,512	10,623	20,351
営業利益率	11.3%	1.2%	2.1%
ドキュメント ソリューション部門			
売上高			
外部顧客に対するもの	¥973,889	¥935,360	¥1,077,789
売上高			
セグメント間取引	8,115	7,187	8,982
合計	982,004	942,547	1,086,771
営業利益	74,213	39,166	49,677
営業利益率	7.6%	4.2%	4.6%

注記: 2011年3月期におけるイメージング 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 ソリューションの営業利益(損失)には、それぞれ12,700百万円、4,481百万円、14,534百万円の構造改革費用の影響が含まれています。同様に、2010年3月期については、それぞれ54,124百万円、64,337百万円、25,280百万円、2009年3月期については、それぞれ7,223百万円、8,511百万円、17,749百万円の影響が含まれています。
また2010年3月期分より、コーポレート経費の配賦方法が変更されています。

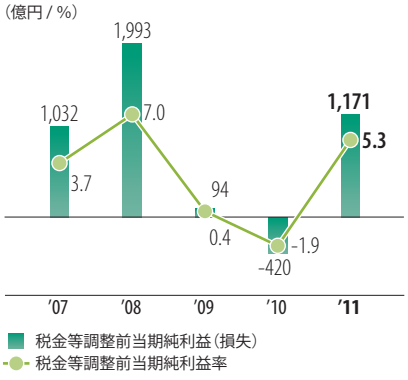
売上高・売上原価比率
(億円 / %)



構造改革費用前営業利益・
構造改革費用前営業利益率
(億円 / %)



税金等調整前当期純利益(損失)・
税金等調整前当期純利益率
(億円 / %)



※ 3月31日終了の事業年度

◆ イメージング ソリューション部門

イメージング ソリューション部門の連結売上高は、デジタルカメラの販売が好調であったものの、為替の円高によるマイナス影響（219億円）があったことなどにより、前期比5.7%減の3,258億円（為替影響額を除いた前期比0.6%増）となりました。

フォトイメージング事業において、カラーペーパーは、「フォトブック」をはじめとする付加価値プリントの拡販などにより、販売数量が増加し、シェアも拡大したものの、売上は為替の円高影響などにより減少しました。電子映像事業は、BRICsなどの新興国を中心にデジタルカメラの販売台数が過去最高を記録するとともに、ハイエンドモデルの拡販を強化したことにより、売上が増加しました。

当部門の構造改革費用前営業利益は、構造改革の効果などにより大幅に改善し、0億円となりました。構造改革費用後営業損失は、127億円となりました。

◆ インフォメーション ソリューション部門

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、為替の円高によるマイナス影響（350億円）などがあったものの、フラットパネルディスプレイ材料事業をはじめとした主要事業の売上が拡大したことにより、前期比1.8%増の9,174億円(為替影響額を除いた前期比5.7%増)となりました。

メディカルシステム事業は、為替の円高影響などにより売上は減少しました。ライフサイエンス事業は、機能性化粧品「アスタリフト」シリーズの新商品やサプリメント商品の販促活動を積極的に展開したことなどにより、売上を順調に伸ばしました。また、2010年9月から「アスタリフト」の中国での販売を開始しました。医薬品事業では、抗生物質「ゾシン」の販売が好調に推移しました。さらに、抗インフルエンザウイルス薬「T-705」の国内での臨床第Ⅲ相試験が終了し、2011年3月に製造販売承認申請を行いました。グラフィックシステム事業は、為替の円高影響と販売価格の下落はあったものの、日本や北米を中心とした需要の回復により販売数量が増加し、売上は増加しました。フラットパネルディスプレイ材料事業は、日本のエコポイント制度や中国政府の家電普及政策などにより液晶テレビの需要が拡大し、「フジタック」などの販売が増加したことにより、過去最高の売上を記録しました。また、光学デバイス事業においては、テレビカメラ用レンズやセキュリティ用レンズ、プロジェクター用レンズなどの販売が欧米で好調に推移し、売上が増加しました。

当部門の構造改革費用前営業利益は、為替の円高による影響を受けたものの、売上の増加やコストダウン施策の推進、構造改革の効果などにより、前期比44.1%増の1,080億円となり、構造改革費用前営業利益率は11.7%となりました。また、構造改革費用後営業利益は、1,035億円と大幅に改善しました。

◆ ドキュメント ソリューション部門

ドキュメント ソリューション部門の連結売上高は、アジア・オセアニア地域での販売や新興国を含む米国ゼロックス社向け輸出が増加したことなどにより、前期比4.1%増の9,739億円となりました。

オフィスプロダクト事業は、国内では、2009年に発売した業界トップレベルの省エネ性能を備えたフルカラーデジタル複合機の販売が好調だったことにより、カラー機の販売が堅調に推移しました。アジア・オセアニア地域では、カラー機の販売台数が大幅に増加しました。米国ゼロックス社向け輸出も、カラー機・モノクロ機ともに出荷台数が増加しました。

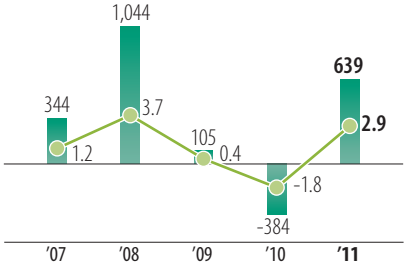
オフィスプリンター事業は、国内ではカラー機の販売台数が増加しました。アジア・オセアニア地域では、中小規模事業所市場への本格的参入を目指し、低価格・環境配慮型コンパクトLEDプリンターを市場投入しました。この販売が好調に推移したことで、カラー機・モノクロ機ともに販売台数が大幅に増加しました。米国ゼロックス社向け輸出においても、これら新商品の拡販により出荷台数が大幅に増加しました。

プロダクションサービス事業は、国内では、ライトプロダクションカラー機の販売が増加したことにより、販売台数が増加しました。2011年1月にはグラフィックアーツ市場向けにプロフェッショナルなニーズに対応した高画質フルカラー複写機の販売を開始しました。アジア・オセアニア地域では、2010年6月に販売を開始したエントリープロダクション・カラーシステムの販売が好調に推移し、販売台数が増加しました。米国ゼロックス社向け輸出についても、販売が好調に推移し、出荷台数が大幅に増加しました。

グローバルサービス事業は、国内及びアジア・オセアニア地域ともに売上が増加しました。さらに、2010年8月にオーストラリアのマネージド・プリント・サービス（MPS）プロバイダーであるUpstream Print Solutions Pty Ltdを買収しました。

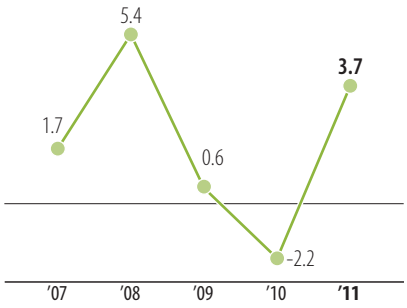
当部門の構造改革費用前営業利益は、売上の増加やコストダウン施策の推進、構造改革の効果などにより、前期比37.7%増の887億円となり、構造改革費用前営業利益率は9.0%となりました。また、

当社株主帰属当期純利益（損失）・当社株主帰属当期純利益率
（億円 / %）

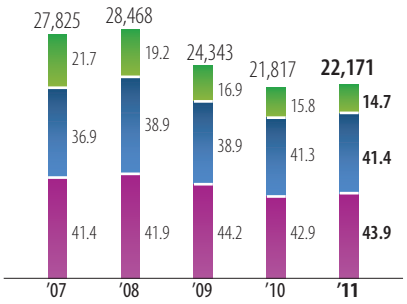


当社株主帰属当期純利益（損失）
当社株主帰属当期純利益率
（'09以前は当期純利益）

株主資本利益率（ROE）
（%）



売上高・事業セグメント別売上高構成比率
（億円 / %）



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

※ 3月31日終了の事業年度

構造改革費用後営業利益は、前期比89.5%増の742億円と大幅増益になりました。

研究開発費

研究開発費については、前期比5.6%減の1,653億円となりました。研究開発費の売上高に対する比率は、0.5ポイント減少して7.5%となりました。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前期比7.2%減の76億円、インフォメーション ソリューション部門が前期比8.5%減の697億円、ドキュメント ソリューション部門が前期比2.2%減の654億円となりました。

財政状態

資産、負債及び純資産

総資産は、社債の償還により現金及び現金同等物が減少したことや、為替の円高影響などにより、前期末比4.2%減の2兆7,088億円となりました。負債は、社債及び借入金が減少したことなどにより、前期末比9.8%減の8,579億円となりました。株主資本は、前期末比1.4%減の1兆7,225億円となりました。この結果、流動比率は、前期末に比べ10.1ポイント増の223.5%、負債比率は4.7ポイント減の49.8%、株主資本比率は1.8ポイント増の63.6%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。

設備投資額及び減価償却費

設備投資額は、前期比15.4%増の、899億円となりました。主な内容は、フラットパネルディスプレイ材料の生産能力増強などです。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前期比10.7%減の81億円、インフォメーション ソリューション部門が前期比116.9%増の618億円、ドキュメント ソリューション部門が51.5%減の195億円となりました。

有形固定資産の減価償却費(レンタル機器分除く)は、前期比285億円減少して1,066億円となりました。

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、当期純利益の増加に伴い、1,994億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及び事業買収に伴う支出などにより、1,308億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、前期と比べ1,150億円減の686億円となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還などに伴い、1,464億円の支出となりました。以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末に比べ931億円減の3,131億円となりました。

利益配分に関する基本方針

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、新商品開発投資など、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、資本効率の向上に資する自己株式の取得についても、余剰キャッシュ・フローを活用し、配当を補完する施策として機動的に実施していきます。

当社グループは、重点事業分野に対する集中的なM&A、設備投資、新商品開発投資を実施しています。このような状況に鑑み、配当額と自己株式取得額を合算した金額の当社株主帰属当期純利益に対する比率である株主還元性向の目標を25%としています。

当期は2010年11月18日から12月14日にかけて、695万株、200億円の自己株式取得を行いました。また、期末配当金については、年間で30円としました。

事業等のリスク

当社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。

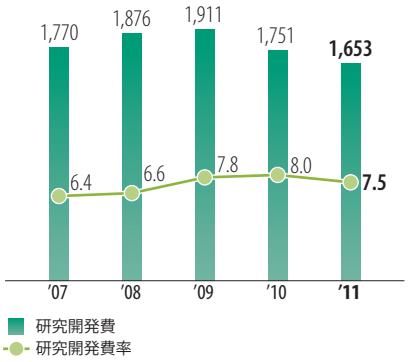
なお、文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものです。

経済情勢・為替変動による業績への影響

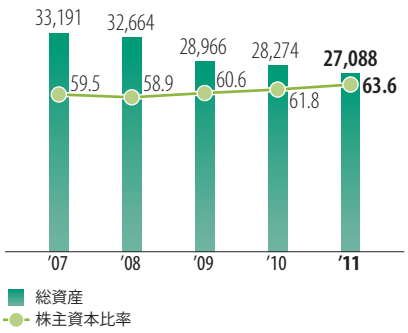
当社グループは、世界のさまざまなマーケットにおいて製品及びサービスを提供しており、連結ベースでの海外売上高比率は当連結会計年度において53.3%です。世界各地の経済情勢、とりわけ為替レートの変動は業績に大きく影響を与える可能性があります。

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、為替の動向の程度によって業績に影響が出る可能性があります。

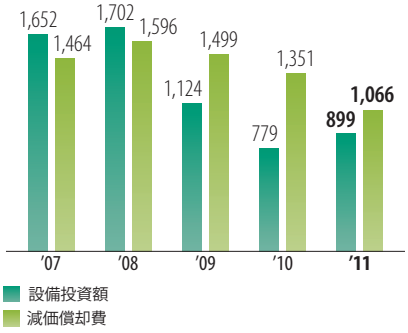
研究開発費・売上高に対する研究開発費率
(億円 / %)



総資産・株主資本比率
(億円 / %)



設備投資額・減価償却費
(億円)



(無形固定資産及びドキュメント ソリューション部門のレンタル機器を除く)

※ 3月31日終了の事業年度

市場競合状況

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

特許及びその他の知的財産権

当社グループは、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テクノロジー等の出現に伴って、優位性の確保が困難となることが起こり得ます。

当社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変化しています。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ダメージを受ける可能性もあります。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、係争経費や敗訴した場合の賠償金等の発生により、業績に影響を与えるといったことも考えられます。

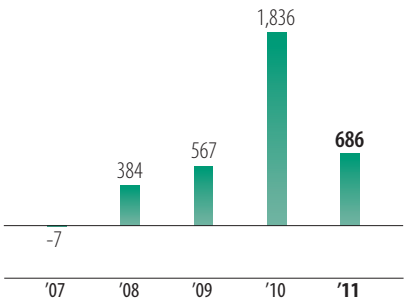
公的規制

当社グループが事業を展開している地域において、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の適用を受けています。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の適用も受けています。

万一、規制を順守できなかった場合、制裁金等が課される可能性があり、さらに、今後規制が強化されたり、大幅な変更がなされることが考えられ、その場合、当社グループの活動が制限されたり、規制順守のため、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、これらの規制は当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

フリー・キャッシュ・フロー

（億円）



（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）

※ 3月31日終了の事業年度

生産活動

当社グループの生産活動において、自然災害または人災、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当社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する可能性があります。また、原材料や部品の価格高騰により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは、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、当社グループの業績に影響を与えることがあります。

情報システム

当社グループは、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、当社グループの業績に影響を与えることがあります。

大規模災害

当社グループは、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、当社グループの業績に影響を与えることがあります。

構造改革

当社グループは、構造改革を2010年3月期より集中的に行い、グループ全体で大幅な固定費削減・資産圧縮を図るとともに、徹底したコスト・経費削減を実施しました。また、今後も引き続き経営効率の向上に向けた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、業務の見直しによる追加の一時経費が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

10年間の連結業績推移

	3月31日終了の事業年度				
	単位：百万円				
	2011	2010	2009	2008	2007
売上高:					
国内	**¥1,034,806**	¥1,059,395	¥1,134,192	¥1,259,506	¥1,303,647
海外	**1,182,278**	1,122,298	1,300,152	1,587,322	1,478,879
合計	**2,217,084**	2,181,693	2,434,344	2,846,828	2,782,526
売上原価	**1,313,103**	1,316,835	1,511,242	1,692,758	1,638,337
営業費用:					
販売費及び一般管理費	**570,608**	588,109	694,740	759,139	760,042
研究開発費	**165,302**	175,120	191,076	187,589	177,004
厚生年金基金代行返上差額金	**—**	—	—	—	—
構造改革費用前営業利益	**168,071**	101,629	37,286	207,342	207,143
構造改革費用	**31,715**	143,741	—	—	94,081
営業利益（損失）(注1)	**136,356**	(42,112)	37,286	207,342	113,062
受取利息及び配当金	**5,148**	6,138	10,012	13,462	11,376
支払利息	**(4,071)**	(4,577)	(7,037)	(7,380)	(6,351)
税金等調整前当期純利益（損失）	**117,105**	(41,999)	9,442	199,342	103,264
当社株主帰属当期純利益（損失）(注2)	**63,852**	(38,441)	10,524	104,431	34,446
設備投資額(注3)	**¥ 89,932**	¥ 77,913	¥ 112,402	¥ 170,179	¥ 165,159
減価償却費（有形固定資産のみ）(注3)	**106,622**	135,103	149,912	159,572	146,325
営業活動によるキャッシュ・フロー	**199,354**	314,826	209,506	298,110	297,276
期中平均株式数（単位：千株）	**486,297**	488,608	498,837	508,354	510,621
総資産	**¥2,708,841**	¥2,827,428	¥2,896,637	¥3,266,384	¥3,319,102
社債及び長期借入金	**119,314**	140,269	253,987	256,213	267,965
株主資本	**1,722,526**	1,746,107	1,756,313	1,922,353	1,976,508
従業員数	**78,862**	74,216	76,252	78,321	76,358
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）(注4)	**¥ 131.30**	¥ (78.67)	¥ 21.10	¥ 205.43	¥ 67.46
配当金(注5)	**30.00**	25.00	30.00	35.00	25.00
株主資本(注6)	**3,576.03**	3,573.66	3,594.52	3,811.19	3,867.04
期末株価	**2,576**	3,220	2,125	3,530	4,820
株価純資産倍率（PBR）（単位：倍）(注7)	**0.72**	0.90	0.59	0.93	1.25
株価収益率（PER）（単位：倍）(注7)	**19.62**	—	100.71	17.18	71.45
株主資本利益率（ROE）（単位：%）	**3.7**	(2.2)	0.6	5.4	1.7
総資産利益率（ROA）（単位：%）	**2.3**	(1.3)	0.3	3.2	1.1

注記：1. 営業利益は、構造改革費用を計上後の営業利益です。
2. 2010年3月期より、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のレンタル機器分を除いています。
4. 1株当たりの当社株主帰属当期純利益（損失）は、各年度の加重平均発行済株式数（自己株式を除く）に基づいて算出しています。
5. 1株当たりの配当金は、各年度内における1株当たりの配当金を表しています。
6. 1株当たりの株主資本は、各年度末現在の発行済株式数（自己株式を除く）に基づいて算出しています。
7. 株価純資産倍率（PBR）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. 表示されている米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レートである1米ドル＝83円で日本円から換算したものです。

3月31日終了の事業年度					
単位:百万円					単位:千米ドル(注8)
2006	2005	2004	2003	2002	**2011**
¥1,329,284	¥1,311,893	¥1,336,015	¥1,330,119	¥1,355,192	**$12,467,542**
1,338,211	1,215,481	1,230,710	1,181,802	1,052,325	**14,244,313**
2,667,495	2,527,374	2,566,725	2,511,921	2,407,517	**26,711,855**
1,593,804	1,510,681	1,503,843	1,474,551	1,403,571	**15,820,518**
735,058	767,363	704,659	765,987	684,370	**6,874,795**
182,154	168,017	173,323	159,119	146,881	**1,991,590**
—	(83,129)	—	(52,136)	—	**—**
156,479	164,442	184,900	164,400	172,695	**2,024,952**
86,043	—	—	—	—	**382,109**
70,436	164,442	184,900	164,400	172,695	**1,642,843**
8,133	6,080	4,246	3,909	5,577	**62,024**
(3,886)	(4,668)	(5,459)	(6,674)	(9,289)	**(49,048)**
79,615	162,346	164,948	120,513	159,549	**1,410,904**
37,016	84,500	82,317	48,579	81,331	**769,301**
¥ 179,808	¥ 157,420	¥ 160,740	¥ 127,319	¥ 155,525	**$ 1,083,518**
156,928	130,360	124,634	126,695	121,777	**1,284,602**
272,558	219,361	327,358	303,500	248,185	**2,401,855**
509,525	512,801	513,252	514,011	514,583	
¥3,027,491	¥2,983,457	¥3,023,509	¥2,958,317	¥2,946,362	**$32,636,639**
74,329	96,040	116,823	124,404	137,446	**1,437,518**
1,963,497	1,849,102	1,749,882	1,680,611	1,698,063	**20,753,325**
75,845	75,638	73,164	72,633	72,569	
¥ 72.65	¥ 164.78	¥ 160.38	¥ 94.51	¥ 158.05	**$ 1.58**
25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	**0.36**
3,848.32	3,630.67	3,409.80	3,274.17	3,300.45	**43.08**
3,930	3,920	3,310	3,640	4,170	**31.04**
1.02	1.08	0.97	1.11	1.26	
54.09	23.79	20.64	38.51	26.38	
1.9	4.7	4.8	2.9	4.9	
1.2	2.8	2.8	1.6	2.8	

連結貸借対照表

	3月31日現在		
	単位:百万円		単位:千米ドル(注)
	2011	2010	2011
資産の部			
流動資産:			
現金及び現金同等物	¥ 313,070	¥ 406,177	$ 3,771,928
有価証券	23,188	61,362	279,373
受取債権:			
営業債権及びリース債権	490,554	479,972	5,910,289
関連会社等に対する債権	29,268	32,668	352,626
貸倒引当金	(17,645)	(17,615)	(212,590)
棚卸資産	342,165	303,120	4,122,470
繰延税金資産	89,496	91,823	1,078,265
前払費用及びその他の流動資産	40,747	53,042	490,928
流動資産合計	1,310,843	1,410,549	15,793,289
投資及び長期債権:			
関連会社等に対する投資及び貸付金	42,684	42,748	514,265
投資有価証券	139,352	146,734	1,678,940
長期リース債権及びその他の長期債権	117,305	109,588	1,413,313
貸倒引当金	(3,259)	(5,113)	(39,265)
投資及び長期債権合計	296,082	293,957	3,567,253
有形固定資産:			
土地	97,237	98,788	1,171,530
建物及び構築物	668,897	686,171	8,059,000
機械装置及びその他の有形固定資産	1,548,837	1,571,790	18,660,687
建設仮勘定	34,742	15,020	418,578
	2,349,713	2,371,769	28,309,795
減価償却累計額	(1,785,648)	(1,770,108)	(21,513,831)
有形固定資産合計	564,065	601,661	6,795,964
その他の資産:			
営業権	344,444	325,859	4,149,928
その他の無形固定資産	44,223	45,195	532,807
繰延税金資産	81,505	88,411	981,988
その他	67,679	61,796	815,410
その他の資産合計	537,851	521,261	6,480,133
資産合計	¥2,708,841	¥2,827,428	$32,636,639

注記: 表示されている米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レートである1米ドル=83円で日本円から換算したものです。

	3月31日現在		
	単位:百万円		単位:千米ドル(注)
	2011	2010	2011
負債及び純資産の部			
流動負債:			
社債及び短期借入金	¥ 70,343	¥ 155,379	$ 847,506
支払債務:			
営業債務	228,224	228,882	2,749,687
設備関係債務	29,435	29,039	354,638
関連会社等に対する債務	3,714	3,631	44,747
未払法人税等	13,805	9,438	166,325
未払費用	179,315	174,981	2,160,422
その他の流動負債	61,622	59,631	742,434
流動負債合計	586,458	660,981	7,065,759
社債及び長期借入金	119,314	140,269	1,437,518
退職給付引当金	78,806	78,253	949,470
繰延税金負債	31,442	26,911	378,819
預り保証金及びその他の固定負債	41,950	45,185	505,422
負債合計	857,970	951,599	10,336,988
株主資本:			
資本金:			
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	40,363	40,363	486,301
資本剰余金	73,956	70,283	891,036
利益剰余金	1,917,659	1,868,362	23,104,325
その他の包括利益(損失)累積額	(206,858)	(150,288)	(2,492,265)
自己株式(取得原価)			
2011年3月31日に終了した事業年度 32,939,343株			
2010年3月31日に終了した事業年度 26,021,558株	(102,594)	(82,613)	(1,236,072)
株主資本合計	1,722,526	1,746,107	20,753,325
非支配持分	128,345	129,722	1,546,326
純資産合計	1,850,871	1,875,829	22,299,651
負債・純資産合計	¥2,708,841	¥2,827,428	$32,636,639

連結損益計算書

	3月31日終了の事業年度			
	単位:百万円			単位:千米ドル(注)
	2011	2010	2009	**2011**
売上高:				
売上高	**¥1,879,759**	¥1,842,321	¥2,059,385	**$22,647,698**
レンタル収入	**337,325**	339,372	374,959	**4,064,157**
	2,217,084	2,181,693	2,434,344	**26,711,855**
売上原価:				
売上原価	**1,162,923**	1,169,857	1,356,273	**14,011,120**
レンタル原価	**150,180**	146,978	154,969	**1,809,398**
	1,313,103	1,316,835	1,511,242	**15,820,518**
売上総利益	**903,981**	864,858	923,102	**10,891,337**
営業費用:				
販売費及び一般管理費	**570,608**	588,109	694,740	**6,874,795**
研究開発費	**165,302**	175,120	191,076	**1,991,590**
	735,910	763,229	885,816	**8,866,385**
構造改革費用前営業利益	**168,071**	101,629	37,286	**2,024,952**
構造改革費用	**31,715**	143,741	—	**382,109**
営業利益(損失)	**136,356**	(42,112)	37,286	**1,642,843**
営業外収益及び(費用):				
受取利息及び配当金	**5,148**	6,138	10,012	**62,024**
支払利息	**(4,071)**	(4,577)	(7,037)	**(49,048)**
為替差損益・純額	**(10,654)**	(3,463)	(22,516)	**(128,361)**
投資有価証券評価損	**(5,619)**	(1,111)	(6,878)	**(67,699)**
その他損益・純額	**(4,055)**	3,126	(1,425)	**(48,855)**
	(19,251)	113	(27,844)	**(231,939)**
税金等調整前当期純利益(損失)	**117,105**	(41,999)	9,442	**1,410,904**
法人税等:				
法人税・住民税及び事業税	**23,760**	16,754	27,393	**286,265**
法人税等調整額	**24,263**	(21,800)	(29,977)	**292,325**
	48,023	(5,046)	(2,584)	**578,590**
持分法による投資損益	**3,741**	542	2,989	**45,072**
当期純利益(損失)	**72,823**	(36,411)	15,015	**877,386**
控除:非支配持分帰属損益	**(8,971)**	(2,030)	(4,491)	**(108,085)**
当社株主帰属当期純利益(損失)	**¥ 63,852**	¥ (38,441)	¥ 10,524	**$ 769,301**

		単位:円		単位:米ドル(注)
1株当たり金額:				
当社株主帰属当期純利益(損失)	**¥131.30**	¥(78.67)	¥21.10	**$1.58**
潜在株式調整後当社株主帰属当期純利益(損失)	**120.73**	(78.67)	21.09	**1.45**
配当金	**30.00**	25.00	30.00	**0.36**

注記: 表示されている米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レートである1米ドル=83円で日本円から換算したものです。

連結資本勘定計算書

	単位: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
2008年3月31日現在残高	¥40,363	¥69,329	¥1,923,432	¥(63,171)	¥(47,600)	¥1,922,353	¥128,992	¥2,051,345
包括利益(損失):								
当期純利益	—	—	10,524	—	—	10,524	4,491	15,015
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(25,453)	—	(25,453)	(607)	(26,060)
為替換算調整額	—	—	—	(64,913)	—	(64,913)	(5,323)	(70,236)
年金負債調整額	—	—	—	(36,791)	—	(36,791)	(5,812)	(42,603)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	123	—	123	49	172
包括損失						(116,510)	(7,202)	(123,712)
自己株式取得	—	—	—	—	(35,051)	(35,051)	—	(35,051)
自己株式売却	—	—	(2)	—	48	46	—	46
当社株主への配当金	—	—	(14,935)	—	—	(14,935)	—	(14,935)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(6,098)	(6,098)
新株予約権	—	410	—	—	—	410	—	410
資本取引その他	—	—	—	—	—	—	216	216
2009年3月31日現在残高	40,363	69,739	1,919,019	(190,205)	(82,603)	1,756,313	115,908	1,872,221
包括利益(損失):								
当期純利益(損失)	—	—	(38,441)	—	—	(38,441)	2,030	(36,411)
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	17,631	—	17,631	164	17,795
為替換算調整額	—	—	—	(8,339)	—	(8,339)	1,734	(6,605)
年金負債調整額	—	—	—	30,509	—	30,509	5,031	35,540
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	116	—	116	39	155
包括利益						1,476	8,998	10,474
自己株式取得	—	—	—	—	(25)	(25)	—	(25)
自己株式売却	—	7	—	—	15	22	—	22
当社株主への配当金	—	—	(12,216)	—	—	(12,216)	—	(12,216)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(1,279)	(1,279)
新株予約権	—	537	—	—	—	537	—	537
資本取引その他	—	—	—	—	—	—	6,095	6,095
2010年3月31日現在残高	40,363	70,283	1,868,362	(150,288)	(82,613)	1,746,107	129,722	1,875,829
包括利益(損失):								
当期純利益	**—**	**—**	**63,852**	**—**	**—**	**63,852**	**8,971**	**72,823**
有価証券未実現損益変動額	**—**	**—**	**—**	**(8,087)**	**—**	**(8,087)**	**(135)**	**(8,222)**
為替換算調整額	**—**	**—**	**—**	**(38,092)**	**—**	**(38,092)**	**(2,122)**	**(40,214)**
年金負債調整額	**—**	**—**	**—**	**(10,349)**	**—**	**(10,349)**	**(1,651)**	**(12,000)**
デリバティブ未実現損益変動額	**—**	**—**	**—**	**(42)**	**—**	**(42)**	**(14)**	**(56)**
包括利益						**7,282**	**5,049**	**12,331**
自己株式取得	**—**	**—**	**—**	**—**	**(20,026)**	**(20,026)**	**—**	**(20,026)**
自己株式売却	**—**	**70**	**—**	**—**	**45**	**115**	**—**	**115**
当社株主への配当金	**—**	**—**	**(14,555)**	**—**	**—**	**(14,555)**	**—**	**(14,555)**
非支配持分への配当金	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**(3,181)**	**(3,181)**
新株予約権	**—**	**577**	**—**	**—**	**—**	**577**	**—**	**577**
資本取引その他	**—**	**3,026**	**—**	**—**	**—**	**3,026**	**(3,245)**	**(219)**
2011年3月31日現在残高	**¥40,363**	**¥73,956**	**¥1,917,659**	**¥(206,858)**	**¥(102,594)**	**¥1,722,526**	**¥128,345**	**¥1,850,871**

	単位：千米ドル(注)							
	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
2010年3月31日現在残高	$ 486,301	$ 846,783	$ 22,510,386	$ (1,810,699)	$ (995,337)	$ 21,037,434	$ 1,562,915	$ 22,600,349
包括利益（損失）：								
当期純利益	—	—	769,301	—	—	769,301	108,085	877,386
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(97,434)	—	(97,434)	(1,627)	(99,061)
為替換算調整額	—	—	—	(458,940)	—	(458,940)	(25,566)	(484,506)
年金負債調整額	—	—	—	(124,686)	—	(124,686)	(19,892)	(144,578)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(506)	—	(506)	(169)	(675)
包括利益						87,735	60,831	148,566
自己株式取得	—	—	—	—	(241,277)	(241,277)	—	(241,277)
自己株式売却	—	843	—	—	542	1,385	—	1,385
当社株主への配当金	—	—	(175,362)	—	—	(175,362)	—	(175,362)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(38,325)	(38,325)
新株予約権	—	6,952	—	—	—	6,952	—	6,952
資本取引その他	—	36,458	—	—	—	36,458	(39,095)	(2,637)
2011年3月31日現在残高	$486,301	$891,036	$23,104,325	$(2,492,265)	$(1,236,072)	$20,753,325	$1,546,326	$22,299,651

注記：表示されている米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レートである1米ドル＝83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

	3月31日終了の事業年度			
	単位：百万円			単位：千米ドル(注1)
	2011	2010	2009	2011
営業活動によるキャッシュ・フロー				
当期純利益（損失）	¥ 72,823	¥(36,411)	¥ 15,015	$ 877,386
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	157,094	195,083	212,565	1,892,699
長期性資産の減損費用	7,673	66,249	6,916	92,446
投資有価証券評価損	5,619	1,111	6,878	67,699
法人税等調整額	24,263	(21,800)	(29,977)	292,325
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	(1,831)	833	(694)	(22,060)
資産及び負債の増減：				
受取債権の（増加）減少	(14,145)	(22,299)	91,928	(170,422)
棚卸資産の（増加）減少	(38,207)	68,771	32,335	(460,326)
その他の流動資産の（増加）減少	(1,493)	18,338	(7,573)	(17,988)
営業債務の増加（減少）	1,216	31,836	(77,089)	14,650
未払法人税等及びその他負債の増加（減少）	(15,405)	(17,995)	(59,136)	(185,602)
その他	1,747	31,110	18,338	21,048
営業活動によるキャッシュ・フロー	199,354	314,826	209,506	2,401,855
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産の購入	(96,149)	(76,848)	(155,866)	(1,158,422)
ソフトウェアの購入	(18,055)	(16,185)	(21,615)	(217,530)
有価証券・投資有価証券等の売却・満期償還	71,782	41,639	52,752	864,843
有価証券・投資有価証券等の購入	(42,472)	(58,250)	(17,639)	(511,711)
関係会社投融資及びその他貸付金の（増加）減少	(4,553)	8,067	9,889	(54,855)
事業買収に伴う支出（買収資産に含まれる現金及び現金同等物控除後）	(32,497)	(358)	(6,635)	(391,530)
その他	(8,816)	(29,269)	(13,667)	(106,217)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(130,760)	(131,204)	(152,781)	(1,575,422)
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	55	769	7,237	663
長期債務の返済額	(118,832)	(3,375)	(39,773)	(1,431,712)
短期債務の増加（減少）（純額）	9,027	(26,485)	(10,845)	108,759
親会社による配当金支払額	(13,438)	(12,216)	(17,655)	(161,904)
非支配持分への配当金支払額(注2)	(3,181)	(1,279)	(6,098)	(38,325)
自己株式の取得（純額）	(20,013)	(23)	(35,005)	(241,120)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(146,382)	(42,609)	(102,139)	(1,763,639)
為替変動による現金及び現金同等物への影響	(15,319)	(4,930)	(15,418)	(184,565)
現金及び現金同等物純増加（純減少）	(93,107)	136,083	(60,832)	(1,121,771)
現金及び現金同等物期首残高	406,177	270,094	330,926	4,893,699
現金及び現金同等物期末残高	¥313,070	¥406,177	¥270,094	$3,771,928
補足情報				
支払額：				
利息	¥ 3,478	¥ 4,822	¥ 8,011	$ 41,904
法人税等	20,834	(2,329)	70,264	251,012

注記：1. 表示されている米ドル金額は、便宜上、2011年3月31日の為替レートである1米ドル＝83円で日本円から換算したものです。
2. 2010年3月期より、従来の少数株主への配当金支払額を非支配持分への配当金支払額に名称変更しています。

会社概要

富士フイルムホールディングス株式会社
〒107-0052 東京都港区赤坂九丁目7番3号　TEL：(03) 6271-1111　URL：http://www.fujifilmholdings.com/

設立：1934年1月20日

資本金：40,363百万円（2011年3月31日現在）

事業年度末日：3月31日

連結従業員数：78,862名（2011年3月31日現在）

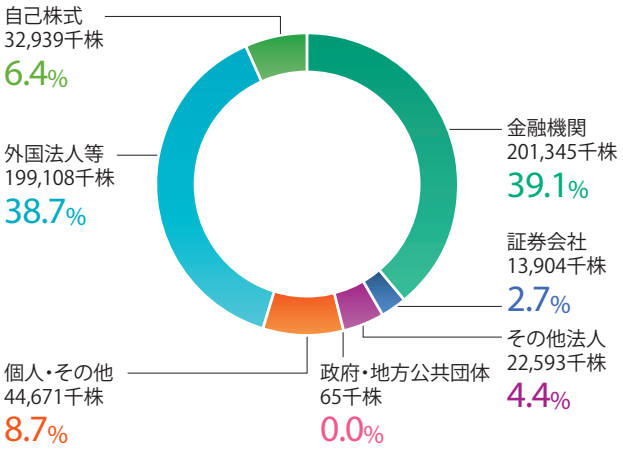
会計監査人：新日本有限責任監査法人

上場証券取引所：東京、大阪、名古屋

株主名簿管理人
中央三井信託銀行株式会社
〒105-8574　東京都港区芝三丁目33番1号

株式所有者分布 （2011年3月31日現在）

株主数	57,713名
発行済株式数	514,625,728株

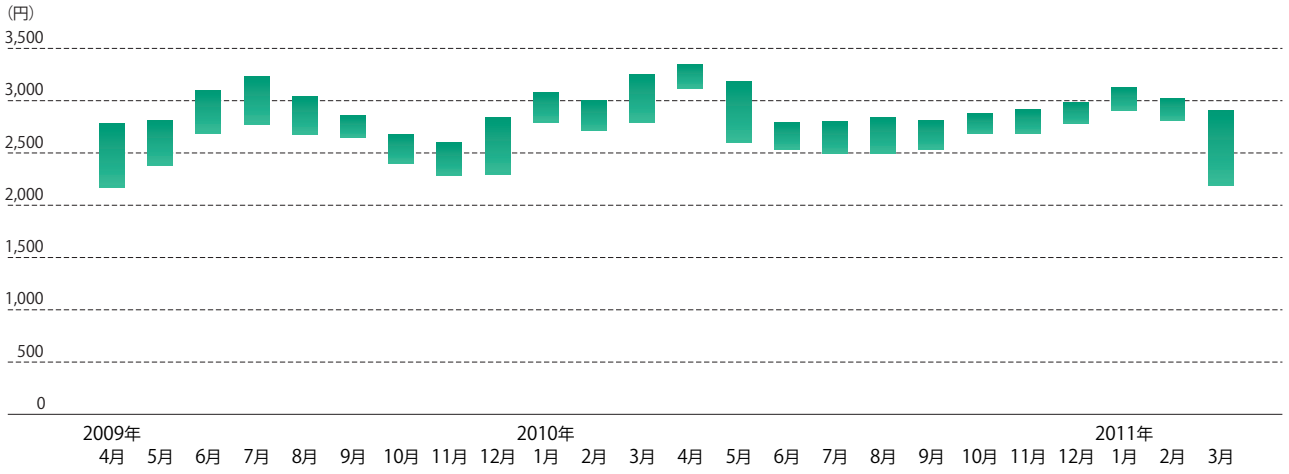


大株主の状況 （2011年3月31日現在）

株主名	持株比率（%）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	7.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5.7
日本生命保険相互会社	3.9
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	3.2
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	2.5
中央三井信託銀行株式会社	2.2
株式会社三井住友銀行	2.0
モックスレイアンドカンパニー	2.0
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	1.8
三井住友海上火災保険株式会社	1.7

注記：上記のほか、当社は発行済株式総数に対し、6.4%の自己株式を保有しています。

株価推移 （東京証券取引所）



公告については、当社ホームページhttp://www.fujifilmholdings.com/に掲載します。
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

ウェブサイトもご覧ください

株主・投資家情報サイト

決算概況や重点事業のご紹介など、
株主や投資家の皆様に便利な情報を掲載しています。

http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/index.html

オンライン版アニュアルレポート

株主・投資家情報サイトにアニュアルレポート2011
特別ページを作りました。ぜひご覧ください。

http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/annual_reports/2011/index.html

表紙の写真について

第50回 富士フイルムフォトコンテスト
ネイチャーフォト部門 グランプリ
「きらめくシュカブラ」草地 聡

FUJIFILM

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。
富士フイルムホールディングス株式会社 経営企画部 IR室
〒107-0052 東京都港区赤坂九丁目7番3号
電話 03-6271-1111（大代表）
http://www.fujifilmholdings.com/

Printed in Japan