FUJIFILM

アニュアルレポート 2009

For Quality of Life

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。

富士フイルムグループは、企業変革をやり抜き、未曾有の危機をはね返していく決意です。
この冊子では、それを可能にする競争力の源泉を中心にご紹介していきます。

目 次

1 富士フイルムグループの歩み

2 これまでの経営改革

3 事業セグメント情報

5 事業セグメント別・仕向地別の売上高構成比

6 財務ハイライト

8 CEO メッセージ・インタビュー
富士フイルムグループが今後も継続的に成長していくために取り組んでいる「全社機能の簡素化と強化」「成長戦略の再構築」についてご説明します。

14 特集：逆風をはね返す競争力の源泉
富士フイルムグループの今後の成長を支える競争力の源泉をご紹介しています。
15 材料技術
17 ソフトウエア技術
19 メディカルシステム・ライフサイエンス事業
22 ゼログラフィー技術
24 ドキュメント ソリューション・サービス

26 コーポレート・ガバナンス
26 コーポレート・ガバナンス
29 役員紹介
30 内部統制
32 CSR
34 マネジメントシステム

36 営業概況
富士フイルムグループの営業概況を、3つのセグメント別にご紹介しています。また、連結子会社情報も掲載しています。
36 イメージング ソリューション
38 インフォメーション ソリューション
42 ドキュメント ソリューション
45 富士フイルムグループのグローバルネットワーク

46 財務セクション

57 会社概要

富士フイルムグループの歩み

東京ミッドタウン新社屋

富士フイルム先進研究所

2004

「第二の創業」へ向けて中期経営計画「VISION75」スタート

デジタル化の進展に伴う事業環境の激変により、イメージング事業の採算が悪化しました。これに対応するため、2004年に中期経営計画「VISION75」を策定し、「連結経営の強化」「経営全般における徹底的な構造改革」「新たな成長戦略の構築」により事業構造の変革を推進し、「第二の創業」を目指しています。

デジタルX線画像診断システム「FCR101」

完成当時の
オランダ工場

1980

海外拠点の拡大／デジタル化の進展

「世界のFUJIFILM」を目指して海外に生産拠点を設立するなど、積極的にグローバル化を推進しました。

写真・医療・印刷事業においていち早くデジタル化に取り組み、FCR（デジタルX線診断装置）、デジタルカメラ、CTP（デジタル刷版）、デジタルミニラボを相次いで開発・発売し、市場をリードしていきました。

ゼロックス914

PS版商品群

富士医療用
X-レイフィルムPX

1950

事業の多角化／海外市場の拡大

国内写真フィルム市場で基盤を固めた後は、医療分野（X線診断）、印刷分野、電子写真、磁気材料など、写真フィルムの技術を応用した新製品を開発し、事業分野を多角化しました。また、米国、欧州、アジアに販売拠点を設け、海外市場を開拓していきました。

富士クローム
フィルム

富士陽画用フィルム

1934

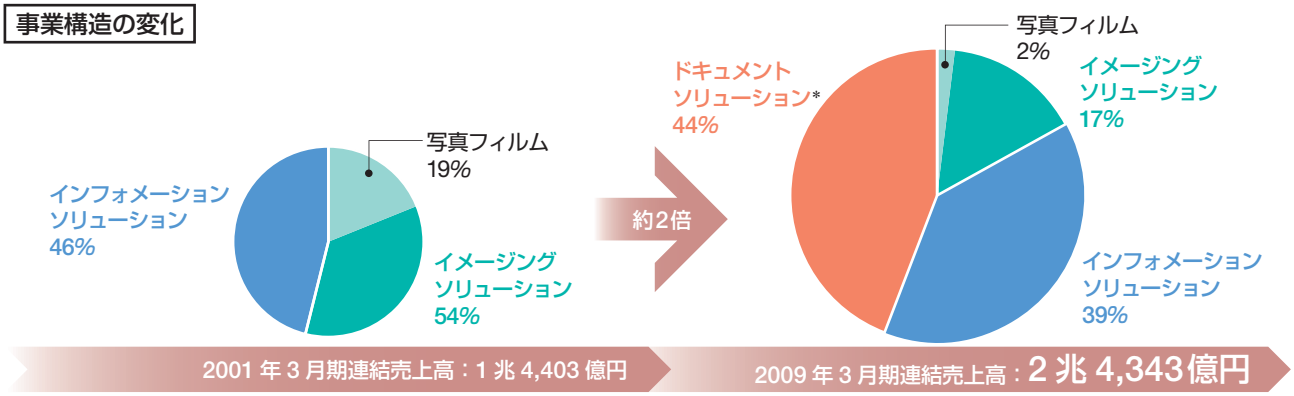
写真フィルムの国産化／国内販売網の確立

映画フィルムの国産化を目指して、1934年に創業。以来、映画フィルム、写真フィルム、レントゲンフィルムの国産化に次々と成功して総合写真感光材料メーカーとしての地歩を固めるとともに、国内販売網を確立していきました。

これまでの経営改革

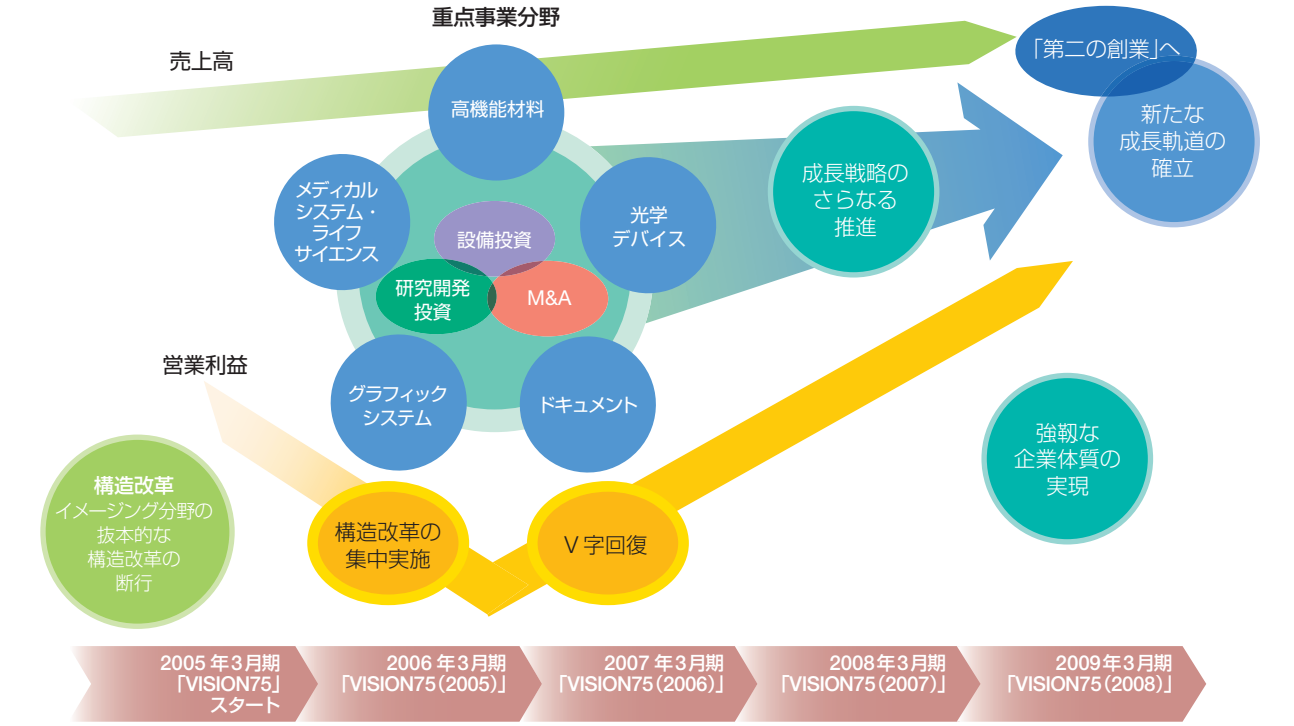
2000年代に入り、デジタル化の波が一気に到来し、写真フィルムの需要が急速に減少しました。この事業環境の変化を受け、富士フイルムは創立75周年にあたる2010年3月期に向けて事業構造を大きく転換し、新たな成長軌道に乗せるため、2004年に中期経営計画「VISION75」を策定しました。この計画に沿って、2005年、2006年にイメージング分野の構造改革を集中的に断行し、同時に5つの重点事業分野における成長戦略を積極的に推進してきました。その結果、2008年3月期は、売上高・営業利益とも過去最高を記録し、V字回復を達成しました。2009年3月期も、目指す「第二の創業」を確実なものとするために、「VISION75（2008）」に取り組みました。

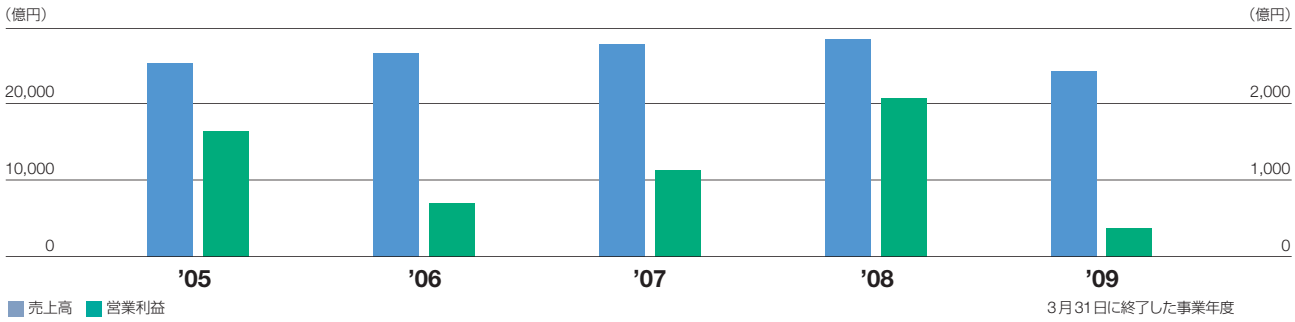
事業構造の変化



＊富士ゼロックス(株)を2002年3月期より連結計上しています。

中期経営計画「VISION75」

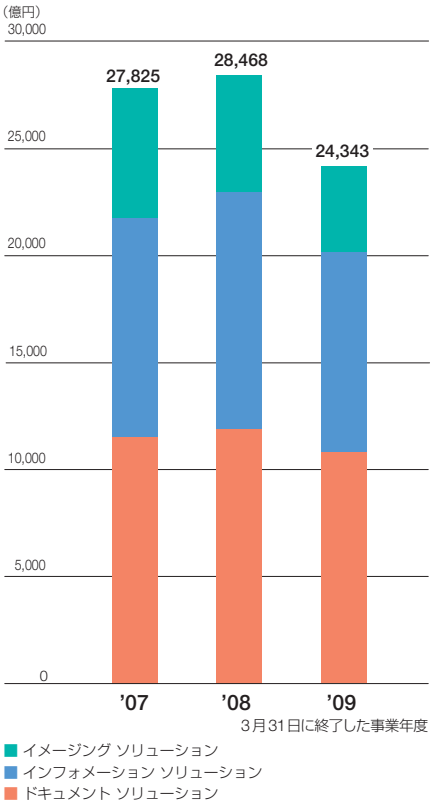




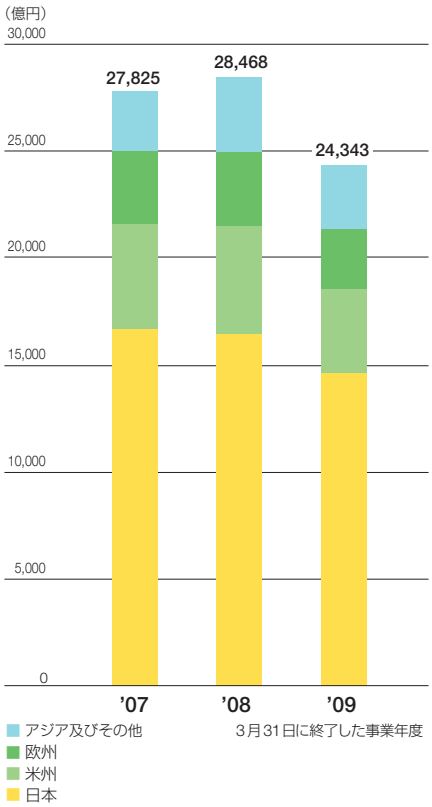
事業セグメント情報

売上高

事業セグメント別売上高

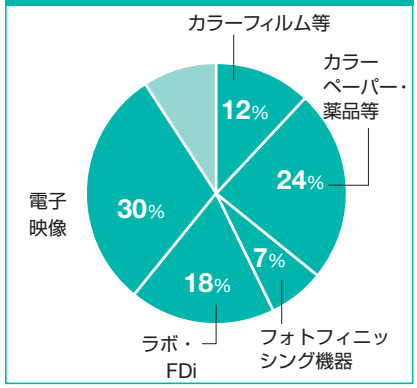


所在地別の売上高

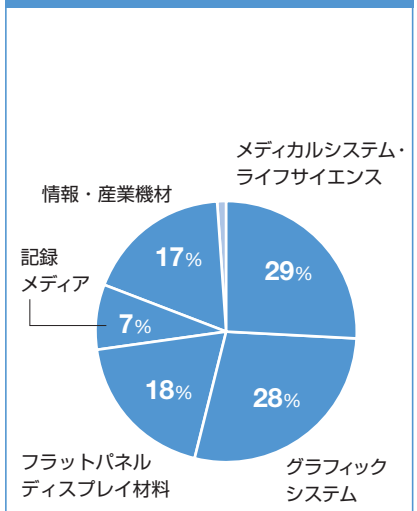


事業別売上構成比

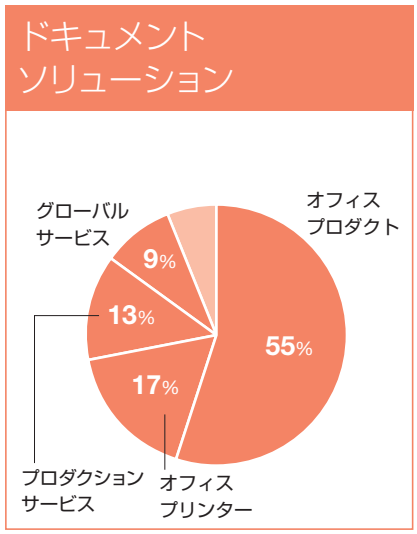
イメージング ソリューション



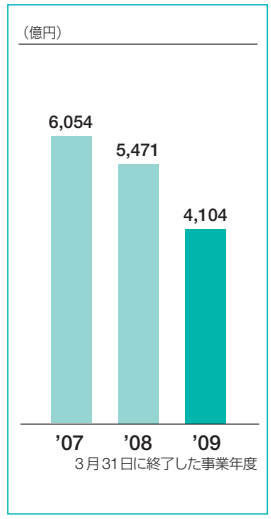
インフォメーション ソリューション

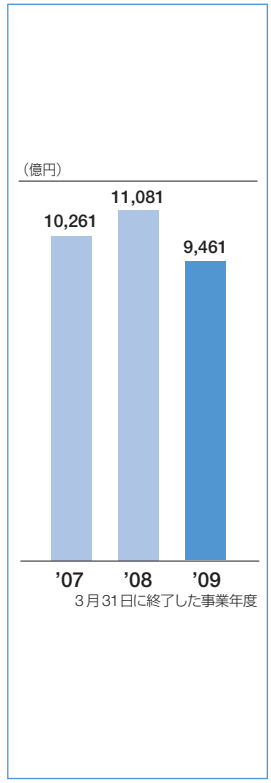


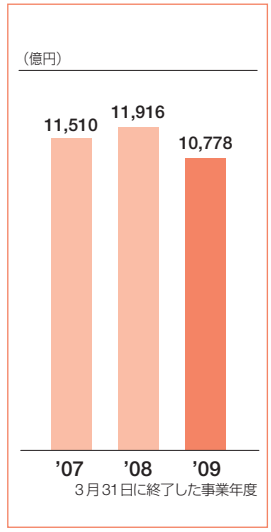
ドキュメント ソリューション



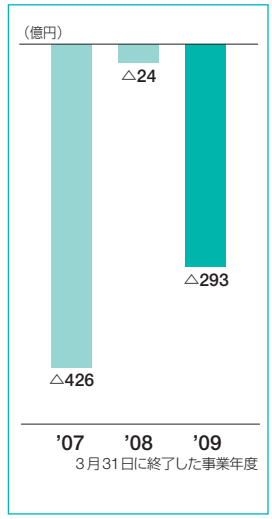
事業別売上高

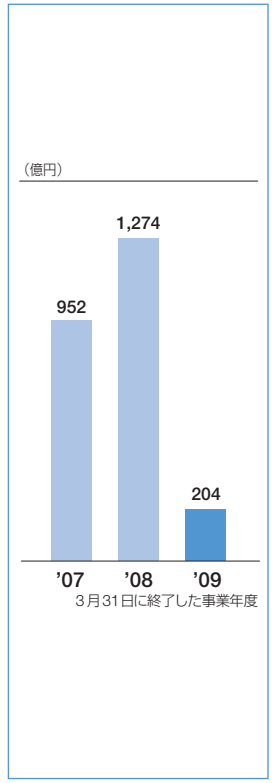


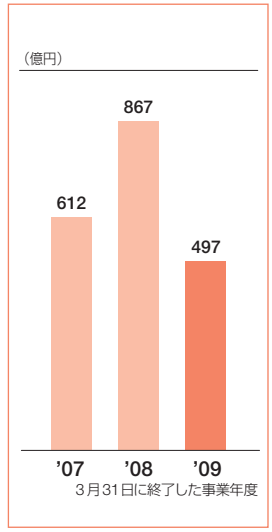




事業別営業利益(△損失)



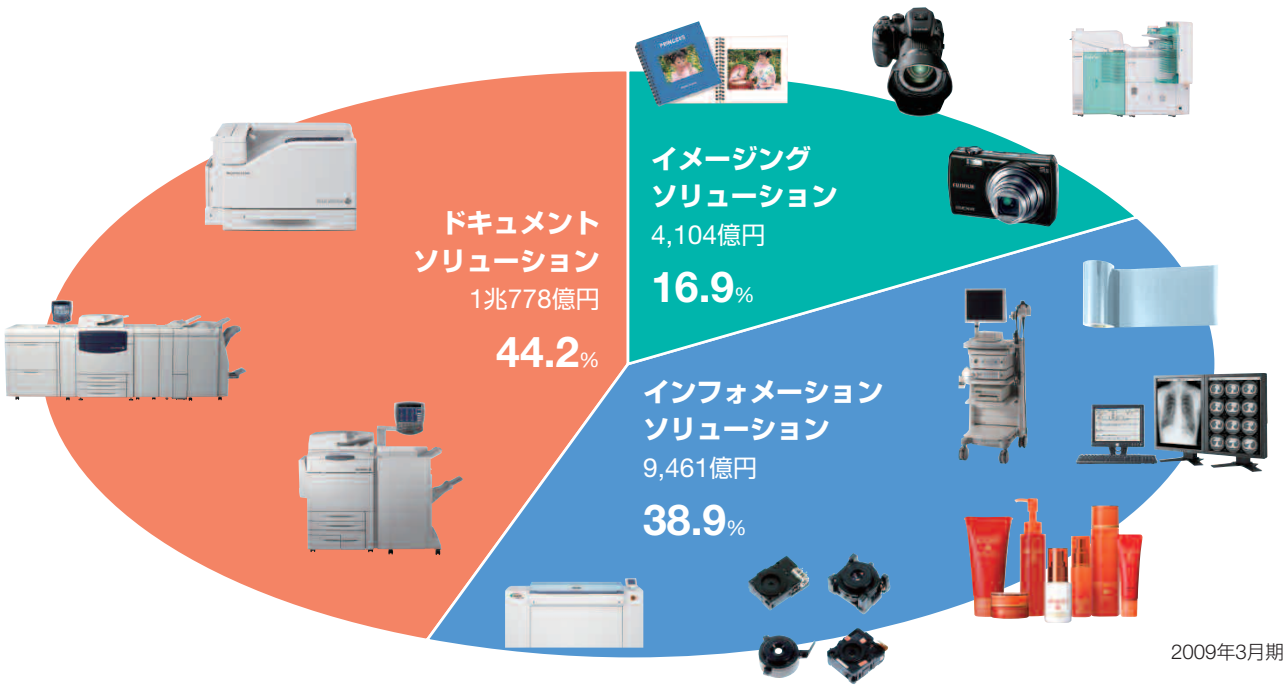




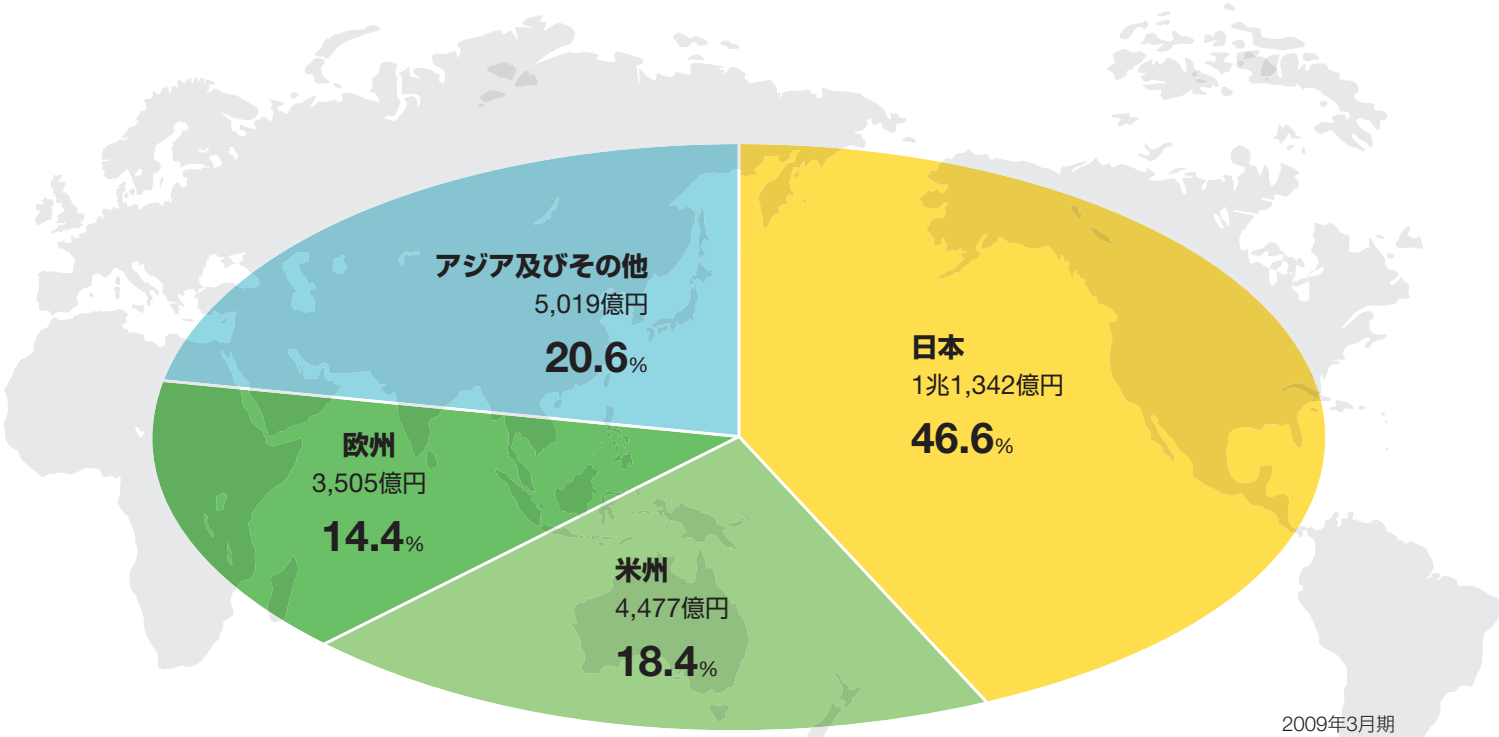
事業区分と主な製品サービス	事業概要	
● カラーフィルム等 カラーネガフィルム レンズ付きフィルム「写ルンです」 リバーサルフィルム ● カラーペーパー・薬品等 写真プリント用カラーペーパー 現像用薬品 ● フォトフィニッシング機器 現像・プリント機器 ・デジタルミニラボ ・インクジェットドライミニラボ ・サーマルフォトプリンター ● ラボ・FDi フィルム現像・写真プリントサービス ● 電子映像 デジタルカメラ「FinePix」 デジタルカメラ用アクセサリー	**「撮影」から「出力」までのすべての製品・サービスを提供する世界トップメーカー** カラーフィルム、「写ルンです」、デジタルカメラなどの撮影機材から、写真プリント用カラーペーパー、現像・プリント機器、写真プリントサービスなどの出力機材まで、映像の「撮影」から「出力」に至るイメージングに関わる製品・サービスを展開しています。 デジタルカメラ「FinePix」では、「スーパーCCDハニカムEXR」「顔キレイナビ」など、当社独自技術により高感度・高画質撮影を実現する特長ある製品を投入。今後も、引き続き独自技術を活かした製品の導入による差別化を図っていきます。 また、デジタルカメラ・カメラ付き携帯電話の普及に伴い増加しているデジカメプリントニーズには、「カンタン・キレイ・色あせない」お店プリントサービスの普及・充実により応えてきました。 今後はデジタル化の進展に伴うユーザーニーズの多様化に対応するソリューションの提供を強化するとともに、「フォトブック」などの付加価値プリントの販売促進施策を強化していきます。	→ 36 page
● メディカルシステム・ライフサイエンス 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　放射性医薬品 核酸抽出システム　ヘルスケア製品	**「FCR」は世界トップシェア、「SYNAPSE」は国内トップシェア。事業領域を拡大し、総合ヘルスケアカンパニーへ** 1936年のX線フィルム発売に始まり、1983年には世界で初めてデジタルX線画像診断システム「FCR」を発売するなど、医療画像診断分野の進展に貢献しています。また、医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」を軸に、内視鏡・超音波・病理・循環器部門を中心としたITシステムの統合化により、医療ITシステム事業の拡大を推進しています。さらに、事業領域を機能性化粧品・機能性食品の「予防」分野、2008年には医薬品事業に本格参入し、「治療」分野に拡大しています。	→ 38 page
● グラフィックシステム 印刷機器・材料 ・CTP（Computer-to-Plate）プレート ・CTP用プレートセッター ・ソフトウエア 産業用インクジェットプリンター・インク	**オフセット印刷CTPプレートで世界トップシェア獲得目指す** 製版フィルム・プルーフ材料・刷版用のPSプレート・CTPプレートなどの印刷用材料を全世界の印刷会社・新聞社・出版社に販売しています。世界的に需要が拡大しているCTPプレートは、世界トップシェア獲得を目指しています。また、オンデマンド印刷、インクジェットビジネスなど、市場ニーズにより多様化するさまざまなビジネス向けにタイムリーに製品を供給し、業界のデファクトスタンダードを目指しています。	
● フラットパネルディスプレイ材料 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」	**フラットパネルディスプレイ用偏光板保護フィルム・光学補償フィルムで世界トップシェア** 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。液晶ディスプレイに欠かせない「フジタック」の世界シェアは約80%、「WVフィルム」の世界シェアは100%です。他の追随を許さぬ品質と積極的な設備投資により、市場の成長に貢献しています。	
● 記録メディア LTOテープ IBM「3592」用テープ	**データテープ事業のミッドレンジ分野では世界トップシェア** 金融機関や研究機関で使用されるデジタルデータのバックアップ用の高容量、高性能なデータストレージメディア製品を展開しています。	
● 情報・産業機材 カメラ付き携帯電話用レンズユニット テレビレンズ・シネレンズ 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	**光学デバイス事業をはじめ、新たな成長事業が拡大** カメラ付き携帯電話用レンズの高機能化、高画素化に伴い、マーケットでのポジションを強化しており、3メガピクセル以上の高画素クラスの世界シェアは60%以上です。そのほかにも半導体材料や、需要の拡大が続く民生用インクジェットビジネスの拡大を図っています。	
● オフィスプロダクト 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」	**高付加価値商品の供給で、市場シェアNo.1を目指す** 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。1962年に普通紙複写機を日本で初めて発売して以来、複写機のデジタル化、多機能化など、進化を遂げ新たな価値を提供し続けています。カラー複合機の出荷台数、コピーボリュームとも国内トップシェアであり、今後、カラー・モノクロ市場全体でもシェアNo.1を目指しています。また、成長市場であるアジア・中国地域でもビジネスを拡大しています。	→ 42 page
● オフィスプリンター カラー／モノクロレーザープリンター	**環境対応への取り組みとともに、小型・高性能・高画質を追求** カラーレーザープリンターを中心にアジア・中国、OEM供給している欧米市場で販売を拡大しています。また、環境対応への取り組みを強化しており、カラー複合機（オフィスプロダクト）及びカラープリンターの開発において、環境負荷低減の取り組みが高く評価され、「省エネ大賞」を受賞（10年連続）しました。	
● プロダクションサービス オンデマンドパブリッシングシステム コンピュータープリンティングシステム	**高速・高画質のデジタル印刷システム商品でプリント・オンデマンド市場を牽引** デジタル印刷市場向けのオンデマンドプリンティングシステムやワークフロー支援サービスの提供、及び基幹システムと連動した連続紙・カット紙プリンターなどを提供しています。特に、カラーオンデマンドプリンティングシステムは、国内及びアジア・パシフィック市場ではトップシェアです。データベースと連動したバリアブル印刷による多品種・少量印刷ニーズへの対応を強化し、デジタル印刷分野の新しい可能性を切り拓いています。	
● グローバルサービス トータルドキュメントアウトソーシングサービス	**ノウハウと実績を活かしたコンサルティングを含め、お客様をトータルにサポート** 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展開し、ドキュメントに関わる問題解決のために、コンサルティングからドキュメントマネジメント業務全般を請け負うトータルなサービスを提供しています。	

事業セグメント別・仕向地別の売上高構成比

事業セグメント別の売上高構成比は、引き続きイメージング ソリューションが減少し、インフォメーション ソリューション、ドキュメント ソリューションへのシフトが進みました。仕向地別の売上高構成比は、米州、欧州の比率が若干低下し、国内の比率が高くなりました。



2009年3月期



2009年3月期

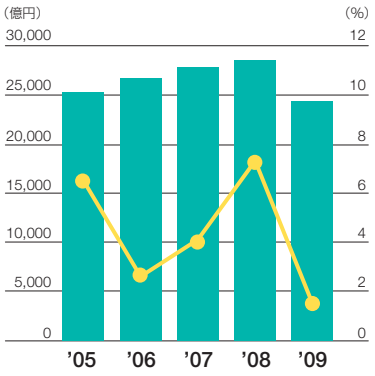
財務ハイライト

富士フイルムホールディングス株式会社及び連結子会社

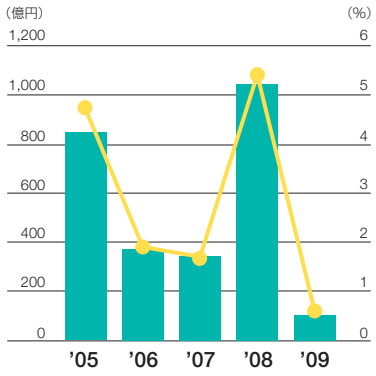
	3月31日に終了した事業年度					
	単位：百万円					単位：千米ドル (注1)
	2009	2008	2007	2006	2005	**2009**
損益状況						
売上高	**¥2,434,344**	¥2,846,828	¥2,782,526	¥2,667,495	¥2,527,374	**$24,840,245**
営業利益	**37,286**	207,342	113,062	70,436	164,442	**380,469**
税金等調整前当期純利益	**9,442**	199,342	103,264	79,615	162,346	**96,347**
当期純利益	**10,524**	104,431	34,446	37,016	84,500	**107,388**
研究開発費	**191,076**	187,589	177,004	182,154	168,017	**1,949,755**
キャッシュ・フロー状況						
営業活動によるキャッシュ・フロー	**209,506**	298,110	297,276	272,558	219,361	**2,137,816**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(152,781)**	(259,715)	(298,001)	(272,129)	(312,401)	**(1,558,990)**
フリー・キャッシュ・フロー (注2)	**56,725**	38,395	(725)	429	(93,040)	**578,826**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(102,139)**	(72,308)	158,287	(80,309)	(83,406)	**(1,042,235)**
財政状態						
総資産	**2,896,637**	3,266,384	3,319,102	3,027,491	2,983,457	**29,557,520**
株主資本	**1,756,313**	1,922,353	1,976,508	1,963,497	1,849,102	**17,921,561**
設備投資額 (注3)	**112,402**	170,179	165,159	179,808	157,420	**1,146,959**
減価償却費 (注3)	**212,565**	226,753	215,429	225,434	182,286	**2,169,031**
（うち有形固定資産）	**149,912**	159,572	146,325	156,928	130,360	**1,529,714**
	単位：円					単位：米ドル (注1)
1株当たり金額						
当期純利益 (注4)	**¥ 21.10**	¥ 205.43	¥ 67.46	¥ 72.65	¥ 164.78	**$ 0.22**
潜在株式調整後当期純利益 (注5)	**21.09**	193.56	65.04	72.65	164.78	**0.22**
配当金	**30.00**	35.00	25.00	25.00	25.00	**0.31**
財務指標						
営業利益率	**1.5%**	7.3%	4.1%	2.6%	6.5%	
ROE	**0.6%**	5.4%	1.7%	1.9%	4.7%	
株主資本比率	**60.6%**	58.9%	59.5%	64.9%	62.0%	
配当性向（連結ベース）	**142.2%**	17.0%	37.1%	34.4%	15.2%	

注記：1. 表示されている米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レートである1米ドル＝98円で日本円から換算したものです。
2. 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. 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株当たりの当期純利益は、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。
5. 潜在株式調整後の1株当たりの当期純利益は、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。

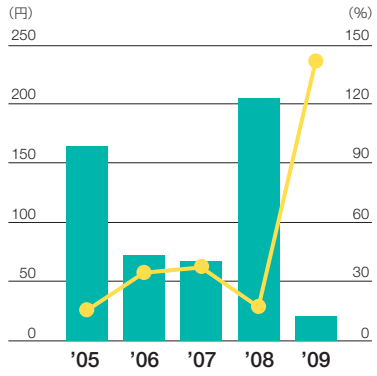
売上高／営業利益率



当期純利益／ROE



1株当たり当期純利益／配当性向（連結ベース）



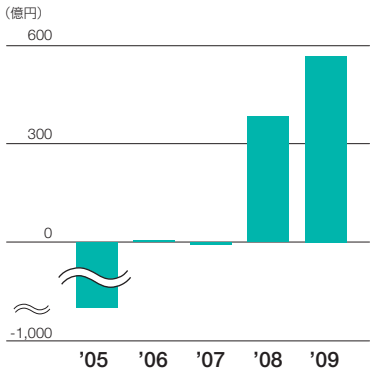
事業セグメント別売上高

	3月31日に終了した事業年度					
	単位：百万円					単位：千米ドル (注1)
	2009	2008	2007	2006	2005	**2009**
イメージング ソリューション	**¥ 410,399**	¥ 547,066	¥ 605,383	¥ 689,458	¥ 742,993	**$ 4,187,745**
インフォメーション ソリューション	**946,156**	1,108,134	1,026,085	877,366	768,680	**9,654,653**
ドキュメント ソリューション	**1,077,789**	1,191,628	1,151,058	1,100,671	1,015,701	**10,997,847**
連結　合計	**¥2,434,344**	¥2,846,828	¥2,782,526	¥2,667,495	¥2,527,374	**$24,840,245**

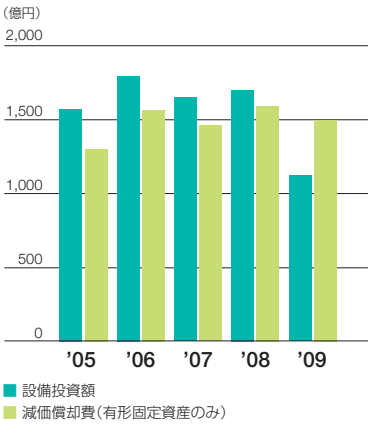
地域別（仕向地ベース）売上高

	3月31日に終了した事業年度					
	単位：百万円					単位：千米ドル (注1)
	2009	2008	2007	2006	2005	**2009**
日本	**¥1,134,192**	¥1,259,506	¥1,303,647	¥1,329,284	¥1,311,893	**$11,573,388**
米州	**447,677**	557,203	572,797	558,702	515,169	**4,568,133**
欧州	**350,548**	449,241	422,965	375,516	349,903	**3,577,020**
アジア及びその他	**501,927**	580,878	483,117	403,993	350,409	**5,121,704**
連結　合計	**¥2,434,344**	¥2,846,828	¥2,782,526	¥2,667,495	¥2,527,374	**$24,840,245**

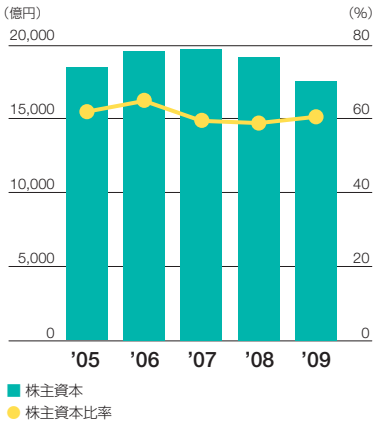
フリー・キャッシュ・フロー



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



CEOメッセージ

2009年3月期は、秋以降、米国大手金融機関の破綻をきっかけとした金融の信用不安、需要の収縮、在庫調整・生産調整、そして消費者の心理的収縮が重なり、予想をはるかに超えたスピードと規模で実体経済が悪化しました。さらに、急激な為替の円高や新興国経済の減速などもあり、厳しい経営環境の影響を受けた結果、当期の売上高は2兆4,343億円（前期比14.5％減）、営業利益は373億円（同82.0％減）、税金等調整前当期純利益は94億円（同95.3％減）、当期純利益は105億円（同89.9％減）となりました。減収の主な要因は、為替の急激な円高、イメージング ソリューション部門の売上が引き続き減少したこと、これまで順調であったフラットパネルディスプレイ材料をはじめとしたインフォメーション ソリューション部門やドキュメント ソリューション部門の売上高が、世界的な需要減を受けて大きく減少したことによります。利益も、売上減少や為替の円高影響を大きく受けたこと、構造改革費用335億円を計上したことにより大幅な減益となりました。

当社は、中期経営計画「VISION75」の基本戦略に基づき、イメージング事業を中心とした構造改革を実施するとともに、成長が期待される重点事業分野を定めて経営資源を集中させ、これらの事業を大きく伸ばしてきました。その結果、2008年3月期に売上高・営業利益ともに過去最高の実績となりましたが、世界的な金融危機に伴う経営環境の急変により、全事業が影響を受け、業績は一転して悪化しました。

当面、厳しい経済環境が継続することが見込まれますが、このような状況下においても利益を生み出し、確実に成長し続けていくために、コンパクト、かつ効率的で強靭な企業体質を早急に構築します。また、成長戦略を再構築していきます。まず、強靭な企業体質を構築するために、全事業、全グループを対象に、聖域を設けることなく、2010年3月期より構造改革を集中的に断行し、徹底したコスト・経費の削減を行っていきます。さらに、「メディカルシステム・ライフサイエンス」「グラフィックシステム」「ドキュメント」「光学デバイス」「高機能材料」といった、今後も成長が期待される重点事業分野に経営資源を集中的に投入するとともに、新興国において販売を拡大してシェアアップを図るなど、成長戦略を鋭意再構築していきます。

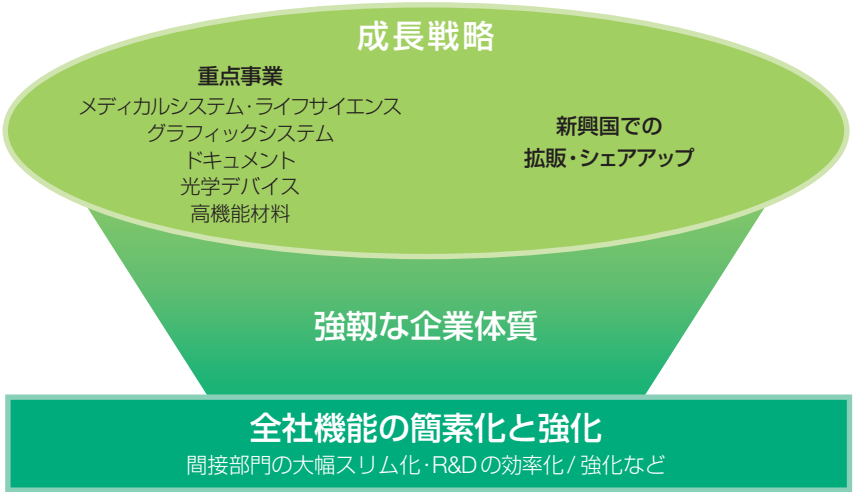
当社は、これまでにも1980年のシルバーショックや2000年以降のデジタル化の進展など、会社の根幹を揺るがすさまざまな危機に直面し、全社一丸となってその危機を乗り越えてきました。今回の経済危機も構造改革の断行と成長戦略の推進を、全社員がこれまで以上の決意を持ってやり抜くことで乗り越えていきます。

当社のステークホルダーの皆様に感謝申し上げますとともに、今後とも変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

2009年7月
代表取締役社長・CEO
古森重隆

目指す姿と企業体質の強化策

売上高2兆3,000億円規模でも、営業利益率10%達成可能な経営基盤を目指す。



● 成長戦略

メディカルシステム・ライフサイエンス	画像診断・解析・FTD*1・合成・創薬・RI*2などの基盤技術を駆使し、新しい形のトータルヘルスケア事業を強力に推進。 ＊1 FTD：Formulation Targeting Delivery ＊2 RI：Radioisotope/放射性同位元素
グラフィックシステム	デジタルプリンティング市場において、インクジェットとゼログラフィーの両技術を活用。販売チャネル・ブランド等のリソースを結集し、中核事業として強化。CTPプレートの世界トップシェア獲得。
ドキュメント	プロダクション事業、ソリューション事業、グローバルサービスなど成長領域を強化。カラー機販売拡大とアプリケーションの拡充を通じたカラープリントボリューム拡大による事業基盤の維持・強化。
光学デバイス	超小型・高画質商品の投入によるカメラ付き携帯電話用レンズユニットの市場シェア拡大。セキュリティカメラ用レンズ、車載用レンズなど新たな事業領域の拡大。
高機能材料	フラットパネルディスプレイ材料における高機能フィルムの販売を拡大。先端コア技術により薄膜太陽電池部材など付加価値の高い機能性材料事業を創出。環境・エネルギー領域の製品開発に注力。

● 全社機能の簡素化と強化

- **間接部門の大幅スリム化**
  全世界で間接人員を20%以上スリム化し、固定費を100億円削減*
- **R&Dの効率化・重点分野へのシフト**
  テーマ・経費の選択と集中により、R&D固定費130億円を削減*
- **フォト事業の徹底的なスリム化**
  さらにもう一段のスリム化により、固定費300億円を削減*
- **デジタルカメラ事業の抜本改革**
  生き残りを賭けた事業損益改革プログラムの完全実施により、2010年3月期にオペレーショナルベースで利益を確保
- **ドキュメント事業の経営革新活動の継続と拡大**
  2009年3月期より取り組んでいる経営革新活動を加速し、対象を拡大することにより成長基盤を確立し、営業利益率10%を目指す

● 組織全面にわたる徹底したコスト・経費削減及び限界利益率の改善

- **2007年3月期後半から継続している「スリム&ストロング活動」などの経費削減・生産性向上活動を強力に推進**

スリム&ストロング活動

- SG&A比率の低減
- R&D費の効率使用
- 製造原価の低減

▶ 社員の意識改革による「企業文化の変革」「現場力の強化」

＊2011年3月期での年間想定効果額（2009年3月期比）

勝ち抜いていく強固な体質を築き、次への飛躍に備える

業績評価と主な施策

これまでの中期計画「VISION75」の取り組みと2009年3月期の業績をどのように評価していますか。また、急速な経営環境の悪化に対して、期中、どのような対策を打ってきましたか？

21世紀の初頭に当社を襲ったデジタル技術の台頭による写真感光材料需要の急減という大きな危機に対し、2004年に中期経営計画「VISION75」を策定しました。この基本戦略に基づいて実施したイメージング事業の構造改革と成長分野への積極的なM&A、設備投資、研究開発投資により事業構造の転換を進め、2008年3月期は、売上高、営業利益ともに過去最高を達成しました。私自身も、中期的な成長軌道を確保したと確信した矢先に、世界的な金融危機に端を発する経済大不況が訪れました。**この経営環境の急転で、富士フイルムの中期計画「VISION75」の前提条件が大きく変わってしまいました。**

2009年3月期の経済環境は、富士フイルムの75年にわたる歴史を振り返っても、まさに未曾有の厳しさでした。この急激な経済環境の悪化に対応するため、第3四半期以降、緊急対策として、製造原価はもとよりあらゆる経費の削減、設備投資の抑制、在庫圧縮など、グループ全体・全事業にわたる固定費削減、採算改善策を強力に推進してきました。しかし、経済環境の悪化は、経営努力を飲み込んでしまうほどのスピードと規模で進みました。

この危機を乗り越え、富士フイルムグループを継続的に成長させるには、全社機能の簡素化と強化により、こうした未曾有の状況下でも確実に利益を生み出せるコンパクトで強靱な企業体質を早急に構築しなければなりません。さらに、今後トレンドとしては大きく発展する5つの重点事業分野「メディカルシステム・ライフサイエンス」「グラフィックシステム」「ドキュメント」「光学デバイス」「高機能材料」についても、変化に応じた成長戦略の再構築が必要です。「全社機能の簡素化と強化」「成長戦略の再構築」のための諸施策をやり抜いていきます。

改革の方向と効果

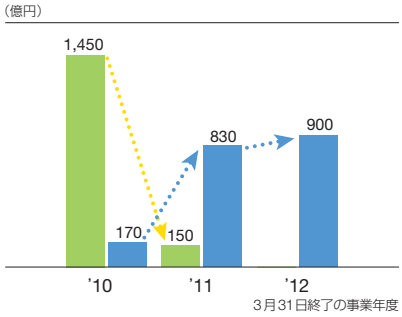
「全社機能の簡素化と強化」という今回の構造改革の基本的な考え方と、主な取り組みについて聞かせてください。また、その効果についてはどのように見込まれていますか？

今、取り組むべきことは、構造改革を中心とした全社機能の簡素化と強化を徹底的に行い、同時に成長戦略を支える基盤を再構築することです。構造改革は、聖域を設けることなく、グループ全体・全事業を対象としていきます。これが、前回のイメージング分野を中心とした構造改革と異なる点です。2010年3月期より一気に構造改革をやり抜き、大幅な固定費削減・資産圧縮を実行します。

構造改革は、①間接部門の大幅なスリム化、②研究開発費の効率化・重点分野へのシフト、③フォト事業のスリム化、④デジタルカメラ事業の抜本改革、

構造改革の概要

構造改革費用・固定費削減効果



⑤ドキュメントソリューション部門の経営革新活動の強化を柱としています。

当社は、この2010年3月期を企業変革に向けた重要な一年と位置付け、グループ一丸となって不退転の決意で臨んでいます。そして、2010年3月期の計画売上高2兆3,000億円規模でも営業利益率10%が達成可能な経営基盤を築きます。なお、構造改革費用は、2010年3月期に1,450億円、さらに2011年3月期に150億円が発生する見込みで、合計で1,600億円を計画しています。一方、2009年3月期に対する固定費削減効果は、2010年3月期に170億円、2011年3月期に830億円を予想しています。そして、2012年3月期以降は900億円／年以上の効果が継続する見込みです。

構造改革の内容

構造改革の5つの柱について、それぞれどのような内容かを教えてください。

「間接部門の大幅なスリム化」では、全世界で間接人員を20%以上スリム化し、固定費を100億円以上削減します。具体的には、欧州、米州、中国、アジア・オセアニアなどの現地法人の間接機能を地域本社に集約して一元化を推進します。国内では、子会社も含めた間接機能の集約、シェアードサービス対象業務の拡大に取り組みます。

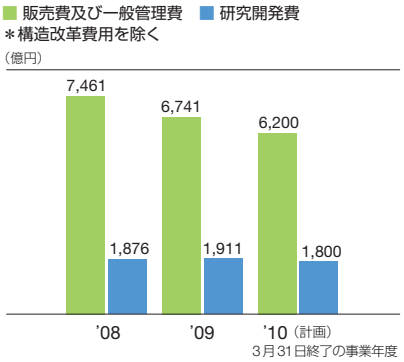
「研究開発費の効率化・重点分野へのシフト」では、研究テーマの選択と集中を図り、研究開発の固定費を年間130億円以上削減します。

前回の構造改革で、イメージング分野は年間1,200億円を上回る固定費圧縮を成し遂げました。今回の**「フォト事業の徹底的なスリム化」**では、世界同時不況で加速する市場縮小を見据え、さらに年間300億円の固定費圧縮を計画しています。販売現地法人の統合、カラーペーパー生産体制のグローバルな再編、余剰設備の停機、人員配置の適正化、生産品種の絞り込み、現像所拠点のさらなる集約などにより、この事業を徹底的にスリム化します。

「デジタルカメラ事業の抜本改革」では、商品力、サプライチェーンマネジメント、コスト競争力の強化を柱に改革を加速させます。商品力強化に関しては、スーパーCCDハニカムEXR（P.17～18参照）や3Dシステムなどを搭載した革新的な機種を今後も投入し、他社との差別化を図っていきます。まだ普及率が低い新興国向けには、100ドル以下の低価格機種を投入し拡販を推進します。課題であった生産・調達・物流コストの徹底的な低減により、前期比20%以上のコスト削減のめどが立ちました。また、販売情報を生産活動へ迅速に反映させ、大幅な在庫削減を行いました。今後は、携帯電話向けカメラモジュールやセキュリティ認証カメラモジュール、車載向けカメラモジュールなどモジュール販売へと事業を拡大していきます。これらにより、2010年3月期にオペレーショナルベースで利益を確保します。

「ドキュメントソリューション部門の経営革新活動の継続と拡大」では、まず、国内間接業務を中心に業務フローの変革スピードを上げて1人当たりの生産性を向上させ、国内の従業員の10%（2,500人）に相当する業務をスリム化します。

スリム&ストロング活動の効果
経費発生額*の推移



これにより生み出された人員の約半数を販売部門を中心に再配置し、国内営業力強化を図っています。研究開発では、2010年に開設予定の新拠点への集約に合わせて生産性の改善スピードを上げていきます。また、自動化など生産技術の強化などによる原価低減を徹底するとともに、生産機能の最適化を行います。さらに経営革新活動を海外にも展開し、間接業務をスリム化し、固定費を削減します。

以上の5つの柱と並行して、2006年から継続して取り組んでいる**「スリム&ストロング活動」**などの経費削減、生産性向上活動を強力に推進していきます。

成長に向けた取り組み

今後の成長に向けた取り組みについて、5つの重点事業分野ごとに説明してください。

当社は、「メディカルシステム・ライフサイエンス」「グラフィックシステム」「ドキュメント」「光学デバイス」「高機能材料」の5つを重点事業分野と定め、注力しています。これらの事業分野は、成長性の高い有望な市場であり、かつ当社の技術力、商品力、市場におけるポジションが強みを発揮できる分野です。

「メディカルシステム・ライフサイエンス」では、当社の基盤技術を駆使し、予防・診断・治療分野において、新しい価値を創出し、10年後、この事業の売上高1兆円を目指します。診断の領域では、画像診断を中心として医療IT分野における事業展開を強力に拡大していきます。予防・治療の領域では、富山化学工業を軸にした医薬品事業の展開を図っていきます。（具体的な取り組みは、P.19～21参照）

「グラフィックシステム」では、「No.1デジタルプリンティングソリューションカンパニー」を目指します。富士フイルムと富士ゼロックスのリソースを結集し、成長が見込まれるデジタルプリンティング市場での競争力を増強していきます。インクジェット分野では、本格的なデジタル印刷機「Jet Press 720（仮称）」の市場導入を急ぎ、拡販に取り組みます。また、既存材料分野では、CTPプレートの新興国での拡販強化や、次世代環境対応型の簡易処理バイオレットフォトポリマーCTPプレートの発売など、差別化商品の投入で競争力を強化し、CTPプレートの世界トップシェア獲得を目指します。

「ドキュメント」では、今後、成長が期待できる領域であるプロダクション事業、ソリューション事業、グローバルサービス事業の成長に注力します。プロダクション事業は、商品ラインアップの強化、アジア・中国市場における印刷分野の顧客拡大を推進します。ソリューション事業は、業種・業務ごとに幅広いソリューションメニューを拡充させ、機械だけではなくトータルソリューション販売を強化しています。また、カラー機の販売拡大と、アプリケーション拡充によるカラープリントボリューム拡大を継続して推進するなど、事業基盤の維持、強化を図っていきます。

「光学デバイス」では、3メガピクセル以上のカメラ付き携帯電話用レンズユニットで60%以上の世界シェアを獲得していますが、超小型・高画質商品の投入によりさらなる市場シェア拡大を目指します。高度な設計技術と熟練した研磨、組み立て技術が必要な放送用テレビレンズは、世界シェア50%を超えてい

ますが、新興国での拡販など世界各国でさらなるシェアアップを推進します。また、今後需要の高まる監視カメラ用レンズなどのセキュリティレンズは、メガピクセル対応の新製品を投入し拡販を図ります。さらに車載用レンズ、光ディスク用レンズなどの新領域を拡大していきます。

「高機能材料」では、フラットパネルディスプレイ材料の市況が一時的に悪化しましたが、世界的な薄型テレビの普及率は約2割であり、CRTからの置換も含め今後も成長が期待できます。ワイドビューフィルムをはじめとした高機能フィルムの販売をさらに拡大していきます。また、ロールフィルムで10^{-6}g/m^2・dayと他社を圧倒する高いレベルの水蒸気バリア性能を持つ「超ハイバリア性透明フィルム」は、有機ELディスプレイや電子ペーパー、薄膜太陽電池など次世代製品の基幹材料となることが期待される商品です。このような当社の技術力を活かし、環境、エネルギー領域における製品開発に積極的に取り組んでいきます。

重点領域の成長戦略を推進するとともに、グローバル展開も加速します。**「新興国での拡販・シェアアップ」**については、メディカル、グラフィック事業を中心にBRICs、トルコ、中東など戦略地域の営業活動を強化していきます。品質の良い、低価格商品を導入して事業拡大を図り、今後5年間でBRICsにおける売上を約2倍に伸ばしていきます。

株主還元

企業価値向上と、株主還元についてお聞かせください。

富士フイルムは、創業期の独自技術確立までの苦闘にはじまり、わずか1年で主原料の銀価格が10倍に高騰した1980年のシルバーショック、さらに2000年以降のデジタル革命進展による銀塩フィルム市場の急減など、企業の存続を揺るがせかねない危機を何度も経験し、それを全社一丸となって乗り越えてきました。

今回の経済危機は、富士フイルムにとっても創業以来経験したことのないほどのインパクトがありますが、いままでご説明した構造改革と成長戦略の推進をこれまで以上の決意を持ってやり抜き、次への飛躍へ向かってこの危機を跳ね返していきます。そして、当社グループの中長期的な成長を確実なものとし、3年後の2012年3月期には2008年3月期に達成した過去最高の営業利益を大きく更新することを目指して、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

株主還元については、配当額と自己株式取得額を合算した金額の連結純利益に対する比率である株主還元性向の目標を25%としております。

2009年3月期は、350億円（1,578万株）自己株式の取得を行いました。一方、1株当たりの配当金は、2009年3月期当期純利益が前期比89.9%減と大幅な減益となったことなど、厳しい状況を反映し、年間30円としました。2010年3月期については、構造改革の断行で営業損失となることが見込まれるさらに厳しい状況であり、1株当たりの配当金は年間25円の予定といたしました。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たいと考えています。

配当額と自己株式の取得

2009年3月期の実績

配当額	
中間（実績）	17.50円（前年17.50円）
年度（実績）	30.00円（前年35.00円）

自己株式の取得	
08/11/5〜08/12/17	
買付株数	1,578万株
取引金額	350億円

逆風をはね返す競争力の源泉

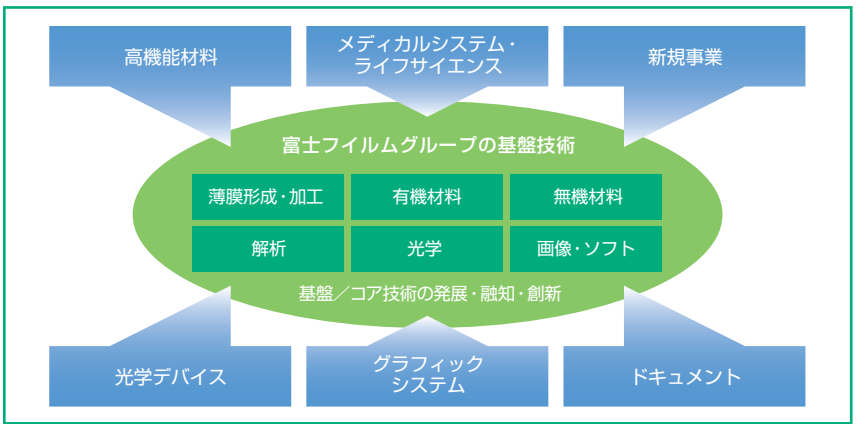
富士フイルムグループは、2010年3月期の業績を、売上高は2兆3,000億円、構造改革費用後営業利益は900億円の損失（構造改革費用1,450億円）と予想しています。この厳しい状況に対して、「構造改革をはじめとする経営体質強化」と「成長戦略の再構築」による企業変革をやり抜き、未曾有の危機をはね返していく決意です。それを可能にする競争力の源泉が、当社グループが蓄積してきた独自技術、ファインケミカルやエレクトロニクスをはじめとした多様な技術、グローバルネットワーク、財務力などです。

その1つである独自技術の開発は、フィルムの国産化に果敢に立ち向かった創業期に始まりました。富士フイルムは、外国から材料を購入して国内で加工、製品化するのではなく、フィルムベースの製造から感光剤の製造、塗布、加工までの写真フィルム一貫生産を目指し、約10年に及ぶ苦闘の末に独自の感光材料製造技術を確立させました。1979年半ばからわずか1年で主原料の銀価格が10倍に高騰したシルバーショックでは、省銀化を中心に研究開発力を強化し、独自技術の確立を進めました。

技術的なチャレンジにより拡大した事業領域には、現在、メディカルシステム事業の中核となっている医療機器分野があります。この分野への進出は、1981年にコンピューター処理による新しいX線画像診断システム「FCR（Fuji Computed Radiography）」の開発に世界で初めて成功したことにより始まりました。市場のデジタル化の進展に対し、富士フイルムは他社に先駆けてデジタル技術を開発してきたのです。そして、2000年以降のデジタル革命の進展により、今まで当社の収益の柱であったフィルム需要の急落の危機に直面しましたが、基盤技術及びコア技術を融合した商品設計技術によって、5つの重点事業分野の研究開発を進め、これらの事業の成長を支えてきました。このように富士フイルムは、強みである技術を究めることで事業構造を大きく転換し、新たな成長軌道を描いてきたのです。

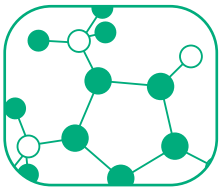
富士フイルムグループには、写真感光材料やゼログラフィーなどの分野で培った基盤技術と、それを支えるコア技術があり、これらの技術を深化させたファインケミカル、エレクトロニクス、メカトロニクス、オプティクス、ソフトウエアなどの多様な技術があります。これらの多様な技術が成長事業を伸ばし、新規事業を生み出す原動力となっています。

富士フイルムグループの基盤技術と重点事業分野



材料技術：事業多角化を支える技術資産の中軸

70年以上にわたり、写真フィルム開発で培われた世界に誇る富士フイルムの材料技術には、機能性化合物分子設計、反応制御技術、有機合成技術などがあります。現在では、この独自技術が成長事業であるフラットパネルディスプレイ材料、グラフィックシステム材料、半導体材料、さらにはライフサイエンス領域でも活用されています。



カラーフィルムは、化学の芸術品

写真フィルムは、非常に薄い透明な膜であるタックフィルムという支持体の上に、約15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）、およそ髪の毛の5分の1という極薄の乳剤層が均等に塗布されています。そしてこの乳剤層は、10種類ほどのハロゲン化銀粒子が100種類以上の有機化合物とともに10数層を成しています。銀粒子の形状とサイズが、フィルムの感度（光量の応答特性）や色再現性（光の性質による記録特性）を大きく左右するほか、ナノスケールで特定の層だけを発色させるという極めて高度な材料技術も用いられています。その**技術的なハードルの高さゆえに、写真フィルムメーカーは世界に数社しか存在しえなかった**のです。

また、光と現像液で美しいカラー画像をつくり出す写真フィルムは、化学反応制御の宝庫でもあります。例えば、乳剤層の粒子に現像抑制剤をあらかじめ均一に吸着させ、光の当たった粒子から現像抑制剤を放出させるなど、化学反応を精緻にコントロールすることで、鮮やかな色再現と高感度を実現し、豊かな階調表現や立体感のある画像をつくり出しています。この技術は、優れたフォトポリマー材料やフォトレジスト材料の開発にも活かされています。

さらに、富士フイルムは**設計された分子を商業レベルで生産する有機合成技術、カラーフィルムに代表される感光材料の開発で蓄積した薄層塗布・高速多層同時塗布などの生産技術にも長けており、高い品質とコスト競争力を生み出しています。**

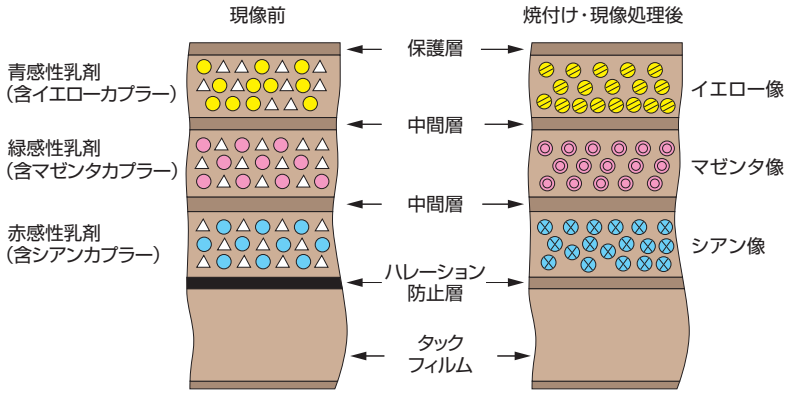
独自技術を磨き、技術優位を築く

写真フィルムの製膜、塗布技術を活かし、1995年の発売以来、液晶ディスプレイ（LCD）のTNモード液晶のキー素材として独自技術で優位性を築き、収益に寄与してきた製品が、「WV（ワイドビュー）フィルム」。「WVフィルム」は、液晶層に貼り合わせるだけで視野角が拡大するという画期的なコンセプトによって、TNモード液晶の「視野角が狭い」という20年来の弱点を解決したのです。

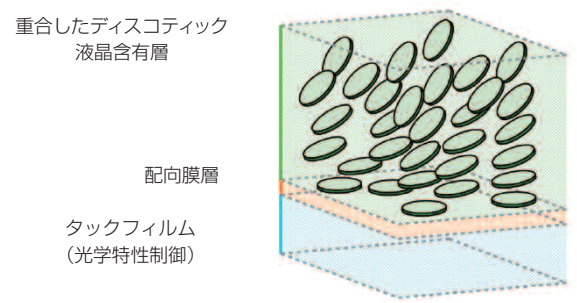
TNモード液晶は、2枚の偏光板にはさまれた液晶に電圧をかけて光の通過する方向を変えることで描画しています。しかしながら、電圧をONにしても液晶セル中の一部の液晶分子が斜めに傾いているため、一部の光が偏光板から漏れてコントラストが低下し画面が見えにくくなります。「WVフィルム」の円盤状物質（ディスコティック）が斜めからの光漏れを補正し、視野角を拡大します。

富士フイルムはディスコティック液晶分子を分子構造の親水性と疎水性をコントロールして鏡に映すように面対称に配列し、わずか2マイクロメートル程度の薄膜に、膜厚方向に連続的に傾斜角度を変えたディスコティック液晶分子を配

フィルムの面構成を示す模式図



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）



「WVフィルム」の技術表彰

- ファインテック・ジャパン「第1回 アドバンスト ディスプレイ オブ ザ イヤー 1996」
- 平成10年度 日本化学工業会技術賞
- 平成14年度 高分子学会技術賞
- ファインテック・ジャパン「第18回 アドバンスト ディスプレイ オブ ザ イヤー 2008 部品・材料部門グランプリ」
- 2008年度 Display Component of the Year Silver Award

置した「WVフィルム」を商品化することに成功しました。

また、より鮮明な画像へのニーズに応えるために、生産工程でディスコティック液晶分子の「配向乱れ」を引き起こす要因を徹底的に排除し、液晶面のわずかな厚みムラをなくすためにナノメートル（1ナノメートルは100万分の1ミリ）レベルの塗布膜厚コントロールを行うなど、改善に努めました。この間の**技術的な蓄積により、現在までに「WVフィルム」は関連特許を多数出願しています。**こうして技術資産を徹底的に磨き、絶えず品質向上に取り組んだことにより、**世界シェア100%を獲得しています。**

切り拓かれる、クォリティ オブ ライフの新機軸

成分もしくは素材を機能的に配合し（Formulation）、安定した状態で狙った場所に（Targeting）、タイミング良く適量を届け（Delivery）、効果を持続させる――当社の材料技術の粋を集め、ライフサイエンス分野に応用したのが、FTDという技術コンセプトです。

機能性化粧品「アスタリフト」には、写真で長年培った材料技術の知見から選定したアスタキサンチンが用いられています。アスタキサンチンは、肌荒れや肌の弾力低下の原因となる活性酸素を抑える、優れた抗酸化剤です。ところが、そのままでは肌に浸透しづらいという課題がありました。そこで、独自の微粒子化技術、乳化分散技術によってアスタキサンチンの粒子径を30ナノメートルにまで微粒子化するとともに安定性を高めることに成功し、極薄の皮膜で覆って再結合を防いで肌への浸透性を高めたのです。さらに、酸化防止技術により、製品形態での長期保存も実現しました。

さらに、このFTD技術は、医薬品分野において、富士フイルム独自の20万種類の化合物ライブラリーとともに、薬の成分を患部に効率良く届ける治療薬の開発や、患者さんによりやさしい投与方法の提供を可能にするなど、**創薬開発の可能性を広げ、創薬パイプラインの価値最大化にもつながる**と考えています。また、**世界トップレベルの有機合成技術を活用し、薬効や毒性のコントロールを行うなどの効果も期待できます。**

アスタリフト シリーズ

富士フイルムのナノテクノロジー「FTD技術」

一般的な
アスタキサンチン溶液

アスタキサンチンの粒が肌に浸透されない素肌のイメージ

独自にナノ化した
アスタキサンチン溶液

アスタキサンチンの粒が肌に浸透し、必要な成分が行き渡った素肌のイメージ

ソフトウエア技術：富士フイルムならではの技術資産

人が見たまま、感じたままの世界を、人の視覚や脳に代わって画像として適正に再現する。人が伝えたい世界を、意図を汲み取り、画像として的確に表現する――富士フイルムには、70年にわたる銀塩写真システムの画像解析・評価技術と、1970年代からいち早く取り組んだデジタルイメージング技術など、優れた画像処理の技術資産「Image Intelligence™」があり、写真・印刷・医療の各分野で広く活用されています。

富士フイルムの画像処理技術

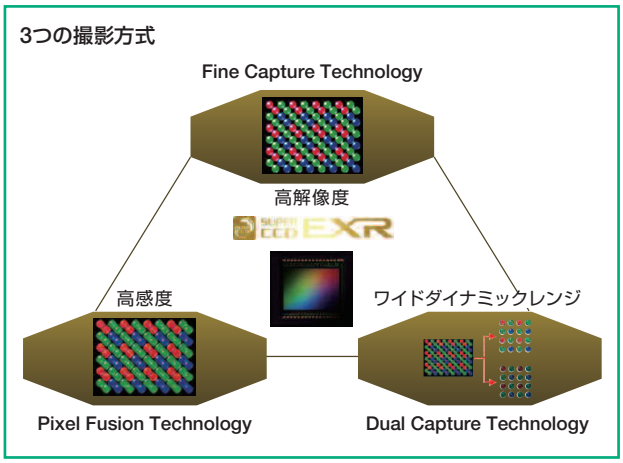
「Image Intelligence™」とは、人の視覚と入出力デバイスとの間にあるギャップを、光、視覚、大脳、さらにはデバイスの相互作用などあらゆる側面から分析し、「人にはどう見えるのか」を考え抜き、それを画像技術として実現しながら埋める技術体系なのです。

	写真分野・印刷分野への展開	医療分野への展開
ダイナミックレンジ圧縮技術	“覆い焼き技術”をデジタル処理で実現。明暗のコントラストの強い画像を、肉眼で見た印象に近いイメージに自動で最適化することで、ハイライトからシャドーまでを的確に描写。	マルチ周波数処理を用いたダイナミックレンジ圧縮技術により、通常では描写困難な高濃度部、低濃度部の自然な描写を実現。
階調補正技術	シーンを解析し、シーンごとに最適な階調再現を実現。人物であれば自然で滑らかな肌色再現に、風景であれば明暗差のあるコントラスト感を強調した階調に自動で仕上げる。	診断部位ごとに最適化した階調処理を実施することで、画像濃度、コントラストを診断目的に応じて適切に表現。
シャープネス技術	画像中のノイズと有効な画像成分を高精度に分離し、ノイズの低減と画像成分のシャープネス強調を両立することで、メリハリのある画像を再現。	独自の周波数処理を用いて鮮鋭度を制御することにより、診断目的に応じた適正な鮮明画像を提供。乳房パターン強調処理では、構造物の特徴から選択的に石灰化を強調。
被写体抽出技術	人物の顔の自動抽出技術により、カメラの撮影露出の最適化、プリント画質の仕上がりの最適化を実現。また赤目自動補正や自動トリミングにも応用。	CTやMRIの3次元画像から各種臓器、骨、血管などを高速かつ高精度に自動抽出することで、診断価値の高い解析画像の提供を実現。

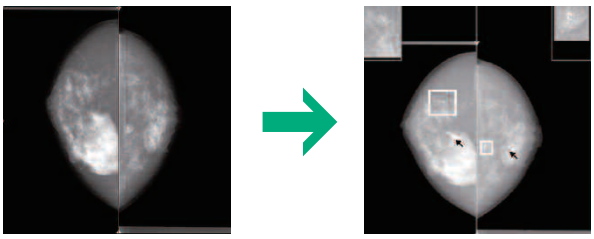
激戦のデジカメで、富士フイルムならではの優位性を発揮

富士フイルムは、「FinePix」誕生10周年の集大成として、「FinePix F200EXR」に新開発の撮像素子「スーパーCCDハニカムEXR」と先進のデジタル画像処理技術を搭載しました。そして、“眼で見たものを、そのままに”という「FinePix」のコンセプトはそのままに、これまでにない最高の写真画質を実現するため、人間の眼のメカニズムを理想に、EXR撮像システムを開発しました。

人は、明るい場所では細部まで見ようという意識が働くため、「細かく見える」ことで画質が良いと判断します。暗い場所では髪の毛1本1本まで見るのではなく、感度を上げて被写体そのものを少しでも「はっきり」見ようとします。日差しが強い場面では明るすぎて白トビしないように、暗い場面では黒ツブレを起こさないように、無意識のうちに解像力や感度を調節しているのです。



FCRデジタルマンモグラフィCAD



CADによる検出前　　CADによる検出後

CAD表示操作を実施

富士フイルムは、「解像力」「ダイナミックレンジ」「高感度」をシーンに応じて自動的に切り替えできるCCDを開発。カラーフィルターの配列の変更と3つの駆動モードにより、理想の「解像力」「ダイナミックレンジ」「高感度」の3つの撮像技術を1つのセンサーで実現しました。例えば「ワイドダイナミックレンジ」は、1回の撮影で高感度と低感度の2つの異なる画像データをつくり、瞬時に1つの自然な階調表現の画像に合成します。**近年の撮像素子微細化競争によってますます困難になっていた3つの画質目標すべてを、富士フイルムならではのブレークスルーで成し遂げた**のです。

世界で最も有力かつ影響力のある写真業界団体の1つ、TIPA（Technical Image Press Association）から、「スーパーCCDハニカムEXR」がTIPA「Best Imaging Innovation」賞、そして「FinePix F200EXR」がTIPA「Best Compact D-Camera」賞をともに授与され、この快挙は世界的に賞賛されました。「FinePix F200EXR」はこのほか、米国最大の写真関連トレードショー「PMA」開催を記念し、デジタルテクノロジーで写真業界の未来に貢献すると期待される新製品に贈呈される「DIMA2009 Innovative Digital Product Award」も受賞しています。

医療の「見える化」「ネットワーク化」に貢献

富士フイルムは1983年に、デジタルX線画像診断システム「FCR」を発売しました。FCRは、世界で初めてX線画像情報をデジタル化しただけでなく、搭載された画像処理技術によって画像信号の濃淡（コントラスト）や精粗を処理し、医師が診断しやすい画像に変換するという、画期的な技術革新でした。そのほかFCRによって、院内ワークフローの効率化、受診者の身体的負担軽減や環境負荷低減など多方面にわたる特筆すべき進歩がありました。

医療用画像のデジタル化は、医療現場に2つの新たな潮流を生み出しました。第1は、コンピューターによる読影支援システムCAD（Computer-Aided Detection）、第2は、検査情報の伝送、保管を飛躍的に進歩させたネットワーク化という新たな領域の開拓です。

CADが顕著な成果を上げているのが、マンモグラフィです。**乳がん診断は、「雪山で白うさぎを見つけるに等しい」と例えられるほど、画像の読影が難しいとされているからです。**富士フイルムのCADには、日本国内の豊富な症例に基づく検出アルゴリズムにより、微小石灰化や腫瘤など乳がん患部の特徴を示す部位発見で高い検出率を誇る画像処理技術が活きています。

ネットワーク化の促進には、1999年に発売した医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」が大きく貢献しています。「SYNAPSE」は、FCRで培った富士フイルムの画像処理技術と、最新IT技術を融合し、当初から病院全体及び病院施設間での運用を前提に、インターフェイスにWeb技術を採用し、誰でも使えるシンプルな操作性を実現するなど、斬新なコンセプトで開発されました。

「SYNAPSE」は、日々蓄積される膨大な診断画像から必要な情報を効率よく引き出すオンデマンド画像表示メカニズムの機能性、Windowsベースの操作環境の良さとともに、いかなる状況下でも診断活動を中断できない医療現場で稼働率99.99%の抜群の安定性を誇ります。これらが**、国内累積導入施設数1,100超というNo.1の座を揺るぎないものにしています。**

世界で約2,500施設の医療機関に導入されている、「SYNAPSE」のソースコード（プログラミング言語によって書かれた、コンピューター用プログラム）は全世界共通。日米欧それぞれの開発拠点で地域特性に即したカスタマイズ開発に対応する一方、コアの開発は協力分担してソースコードを維持する体制を組んでいます。

「ボリュームアナライザー　SYNAPSE VINCENT」

このように富士フイルムは**長年蓄積した画像処理技術に基づき、診療価値の向上に役立つ革新的な医療IT商品の創出に取り組んできました。**そして、さらなる技術の習得や獲得により、新たな挑戦にも取り組んでいます。

「SYNAPSE」は、2次元画像情報に最適化された画像表示システムから、3次元画像分析を基本とした画像情報システムへと進化しつつあります。2008年、富士フイルムの画像処理技術「Image Intelligence™」を応用し、CTやMRIなどによる臓器や血管などの精度の高い3次元画像の簡単かつ高速な自動抽出と実用性の高い解析機能を搭載した画像解析システム「ボリュームアナライザーSYNAPSE VINCENT」を商品化。「SYNAPSE」にこの3次元画像解析技術を搭載し、新たな3D-PACS（Picture Archiving and Communication System）の世界を築き上げようとしています。

このように富士フイルムでは、**画像検査を軸にした診断価値の追求から、診断支援へと技術を進化させつつあります。**

メディカルシステム・ライフサイエンス事業：独自技術を軸にグループ力を結集

富士フイルムは、創業間もない1936年にレントゲンフィルムの販売を開始し、X線画像診断システムなど診断領域を中心に事業を拡大してきました。2006年からは、診断分野に加え、機能性化粧品、機能性食品を投入し予防分野へ、そして医薬品の治療分野へと事業を拡大しています。独自の基盤技術を活かし新しい価値を持つ総合ヘルスケア事業の構築を目指しています。

成長を牽引する診断分野

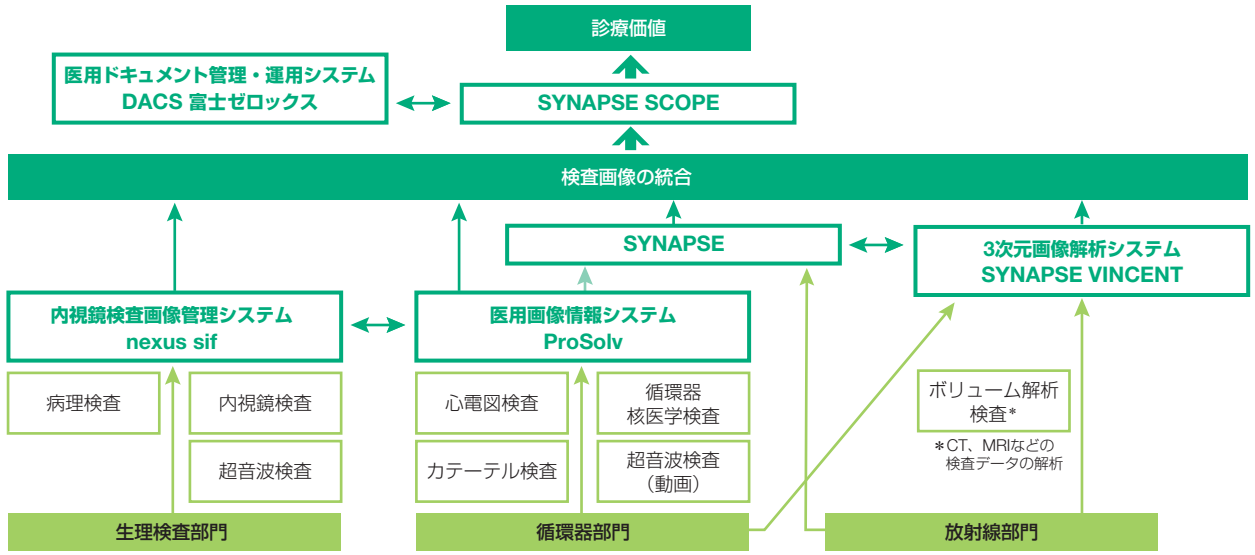
現在、富士フイルムの足元の成長を牽引するのが、「X線画像診断装置」「内視鏡」そして「医療IT分野」です。

富士フイルムは1983年の「FCR」発売以来、CR（コンピューテッドラジオグラフィ）の世界シェアはトップを保持しています。このCRという呼び名は、世界の医療画像診断分野で一般名称となるほど浸透しています。今後は、高画質化・高機能化するとともに小型化し、開業医や中小医療機関向けに裾野を拡大していきます。また、新興国など戦略地域での営業活動を一層強化していきます。

また、フルデジタルのDR（Digital Radiography）を発売してラインアップを強化する一方、世界で6,000台以上販売したヒット製品を持つ乳がん検診分野で、世界最小画素50マイクロメートルの新方式・直接変換型FPDを搭載し、さらに高画質を実現したデジタルX線撮影装置「アミュレット」を発売するなど、今後も、独自技術による差別化商品で市場を牽引していきます。

内視鏡は、製販一貫体制の構築など、経営資源を重点的に投入し、強化を図っています。1984年に世界初のデジタル内視鏡を開発し、その後も鼻からの挿入で苦痛の少ない「経鼻内視鏡」や小腸の検査・処置を容易にした「ダブルバルーン内視鏡」など、差別化商品を開発してきました。また、

富士フイルムの医療ITソリューション



カプセル内視鏡のトップメーカーであるイスラエルのギブン・イメージング社と提携し、「カプセル内視鏡」を国内及び中国で販売するなど、これまで低侵襲な検査や処置が困難であった小腸分野のラインアップを強化しています。

さらに、富士フイルムの内視鏡検査画像管理システム「nexus sif」とギブン社の「RAPIDワークステーション」を連携させるソフトウエアの共同開発により、ダブルバルーン内視鏡とカプセル内視鏡で撮影したそれぞれの画像を1台のモニター上に表示することを可能にするなど、小腸領域での病変の早期発見と診断精度の向上を推進しています。

一方、国内の医療のIT化は、診療報酬の改定により加速しており、病院内の画像情報やさまざまな診断情報をデジタル化、統合化し、保管・管理する動きが盛んになっています。こうした中、富士フイルムは国内トップシェアの放射線部門向けの医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」を世界で約2,500の医療機関に導入してきました。

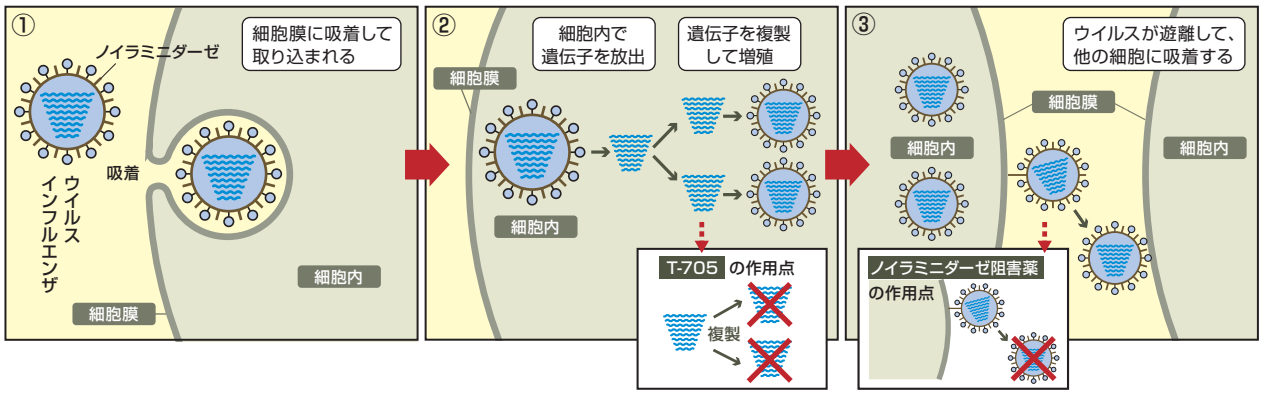
富士フイルムは、この「SYNAPSE」を放射線部門にとどまらず、循環器・内視鏡・超音波・病理部門などの院内全体の検査画像を統合的に管理・提供するシステムとして機能拡大を進め、2008年には統合画面「SYNAPSE SCOPE」の提供も開始しました。また、院内統合だけでなく、「SYNAPSE」の大きな特長である複数施設間の連携や、遠隔診断機能を活かした診療所向けITネットワークサービス「C@Rna（カルナ）」の普及にも取り組んでいます。さらに、富士ゼロックスの医用ドキュメント管理・運用システムDACS（Document Archiving and Communication System）も含めた富士フイルム独自の「クリニカルインフォメーションシステム（CIS）」により、検査から診断結果までをカバーする診断支援プラットフォームの構築を進めるなど、画像診断や治療を強力にサポートし、事業を拡大しています。

乳がん検査用デジタルX線撮影装置「AMULET（アミュレット）」

「ダブルバルーン内視鏡」

小腸の観察・処置を容易にした「ダブルバルーン内視鏡」が日経BP社主催の「第19回 日経BP技術賞」の部門賞（医療・バイオ部門）を受賞

インフルエンザウイルスが増える仕組みと薬の作用点



インフルエンザウイルスは、健康な細胞に吸着して細胞内に取り込まれることで、感染が拡大します。

細胞内に取り込まれたインフルエンザウイルスは、細胞内で遺伝子を複製して増殖します。T-705は、細胞内での複製を抑える効果があり、ウイルスの増殖を直接阻止する点に大きな特長があります。

細胞内で増殖したウイルスは細胞から遊離し、他の健康な細胞に吸着します。従来のノイラミニダーゼ阻害薬（タミフルやリレンザなど）は、細胞内で増殖したウイルスが細胞から遊離するのを阻害します。

拡大が見込まれる病院間連携や遠隔診断についても、国内累積導入数1,100超の「SYNAPSE」をインフラに、地域診療所のネットワーク化による地域医療の質的向上や、遠隔読影サービスによる医師不足解消などに貢献することでさらなる事業拡大を図っています。

また、医用画像情報ネットワーク（PACS）の市場は、米国をはじめ、欧州、中国など、ワールドワイドで成長しています。富士フイルムは海外においても、2007年の米国の循環器部門向け医用画像情報システムメーカー、ProSolv社の買収を皮切りに、2008年には米国の放射線科情報システムメーカー、Empiric Systems LLC社を買収したほか、中国の電子カルテ、放射線科情報システムのトップメーカーである天健社を子会社化するなど、医療ITシステム事業の拡大をグローバルに推し進めています。

ライフサイエンス事業の本格的な拡大

予防・治療の領域では、富山化学工業を軸にした医薬品事業の拡大を目指しています。中でも新インフルエンザ治療薬「T-705」は、第二相試験でタミフルなど既存の治療薬とは異なる仕組みでの治療効果が確認されました。2009年秋には第三相の臨床試験（治験）を実施する予定で、2010年度の承認申請を目指し、急ピッチで開発を進めています。

さらに、2008年12月に創薬バイオベンチャーのペルセウスプロテオミクスを連結子会社化しました。抗体医薬品は、病巣の特定の細胞や物質に特異的に作用することから高い治癒効果が見込まれ、特にがん領域では、抗体と放射性同位元素（RI）や抗がん剤を結合させた「Armed抗体」などに大きな期待が寄せられています。富士フイルムの「FTD技術」や20万種類の化合物ライブラリーで培った合成技術と、ペルセウスの抗原探索や抗体作成・評価に関する技術を融合し、既存品に比べて高い治療効果を持つ抗体医薬品の開発を進めています。今後も、抗がん剤・抗炎症剤領域などへの本格参入を目指し、抗体医薬事業を強力に推進していきます。

このほかにも富士フイルムグループには、放射性同位元素（RI：ラジオアイソトープ）を脳梗塞や脳血栓、アルツハイマー型認知症などの診断薬やがん治療薬に応用している放射性医薬品のリーディングメーカーの「富士フイルムRIファーマ」があります。富士フイルムRIファーマのRI技術は、「Armed抗体」の開発、市場導入などに重要な役割を果たしていきます。

2008年11月には、このようなグループ力をさらに結集し、予防・診断・治療の全領域での事業をさらに加速するため、「ヘルスケア事業統括本部」を設置しました。今後は、**ヘルスケア分野全体の戦略に基づき、シナジー効果を最大限に発揮しながら、事業拡大をグローバルに追求**していきます。

富士フイルムはこれからも、**予防・診断・治療技術のシナジー創出による最適なソリューション提供**を目指し、人々のクォリティ オブ ライフのさらなる向上に努めていきます。

ゼログラフィー技術：富士ゼロックスのコア技術

富士ゼロックスは、高速・高画質を実現する最先端のゼログラフィー技術を保有しています。その技術をベースに、環境との調和を最大限に尊重するため、省エネ技術、資源循環型リサイクル技術など、環境対応技術を活かした製品開発を行っています。

他の追随を許さぬ独創的なゼログラフィー技術群

1962年に国内で初めて普通紙を用いた複写機を発売して以来、複写機のデジタル化による複合機能化やカラー化など、ドキュメント処理に関わる独創的な技術開発を行ってきた富士ゼロックスには、高速・高画質を実現する高度なゼログラフィー技術群が蓄積されています。

コア技術の1つであるデジタルイメージング技術の追求により、モノクロ/カラーを問わず高画質化、高解像度化を実現してきました。直近のユニークな技術には、富士ゼロックス独自のSLED(Self-Scanning Light Emitting Device)－Chipを用いた「LED露光制御技術」を搭載したLEDプリントヘッド方式の露光技術、定着時における消費電力を最大40%削減できる低定着温度と高光沢再現性を両立させた「EA-Ecoトナー」などがあります。これらのハードウエア技術と、複合機のさまざまな稼働制御を行う高度なソフトウエア技術との組み合わせは、長年の研究・知見から築き上げてきたもので、富士ゼロックス製品の競争力を支えています。

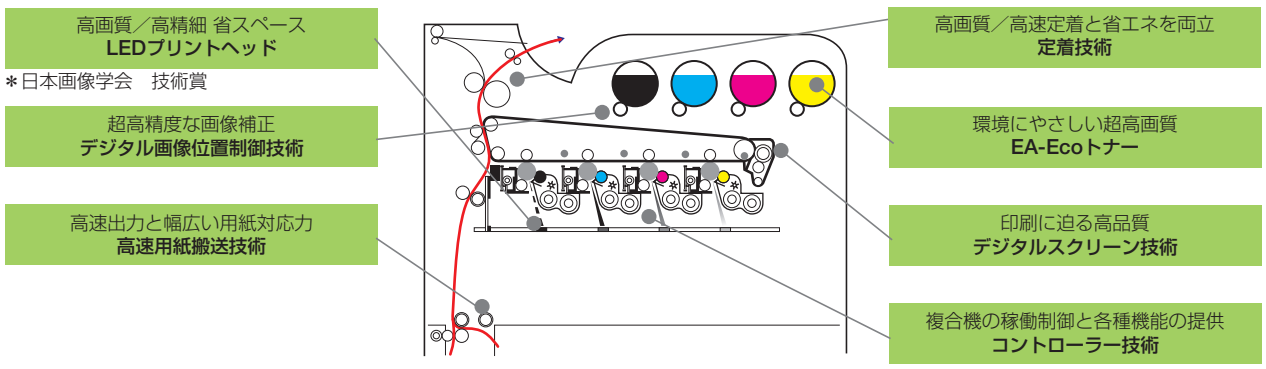
また、富士ゼロックスは「エコロジー&セーフティービジョン」を制定し、このビジョン実現のために、高い技術力を活かし、高性能で環境負荷低減にも貢献できる商品開発も推進しています。

高い視点を保ちつつ、環境対応技術に磨きをかける

富士ゼロックスは、地球温暖化防止に貢献するため、1997年に機械の消費電力を2005年までに半減する「省電力長期戦略」を制定して以来、省エネ技術の研究開発を加速してきました。そして、他の追随を許さぬ優れた省エネ性能を発揮する商品の開発を目標に掲げ、機械1台当たりの消費電力を半減し、市場で稼働する商品の総電力量を大きく削減することを目指してきました。

その取り組みは、まず、商品のエネルギーがどの機能、そしてどこで消費され、どのモードで電力がピークになるのかを機能・部品レベルまで徹底分析することから始まり

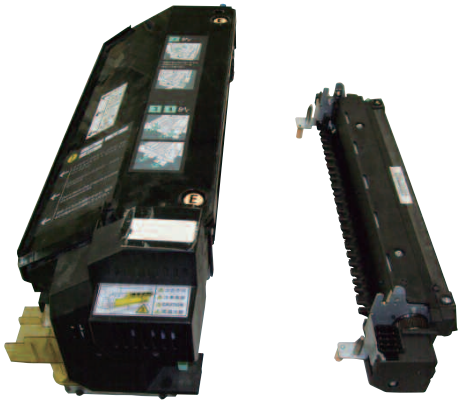
高速／高画質を実現する最先端ゼログラフィー技術群



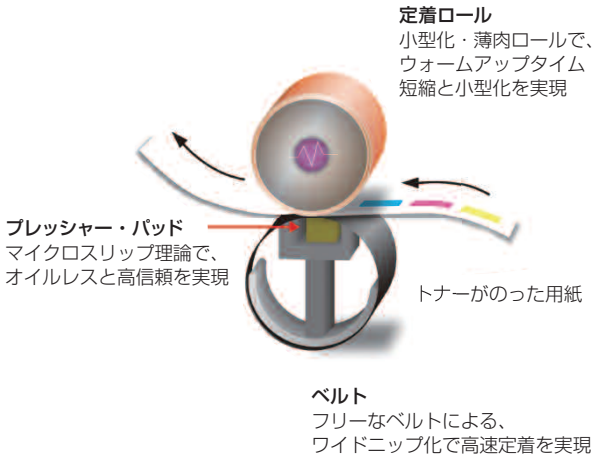
その他の主要な環境対応技術

コンパクト設計技術	カラーでありながらモノクロ並みにコンパクト、しかも高画質・低消費電力の画像エンジン「LEDプリントヘッド」、紙送り機構を短縮したショートペーパーパス技術などにより、コンパクトな筐体を実現。
部品材料技術	業界に先駆けて「バイオマスプラ」マークを取得したバイオマス樹脂材料を採用したほか、樹脂材料のハロゲンフリー化を業界で初めて実現するなど、常に最先端の取り組みを進めています。

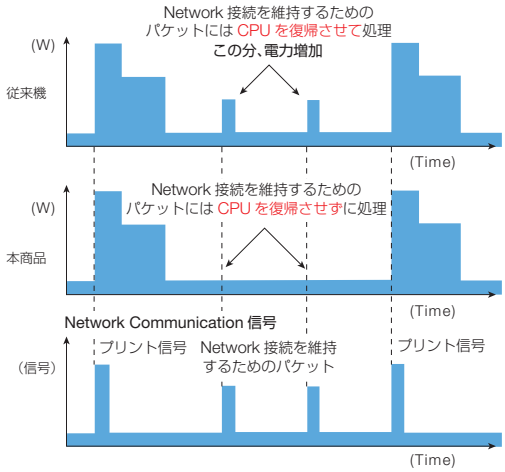
フリーベルトニップ型定着機（右）と従来のロール型定着機



フリーベルトニップ定着（FBNF）機の構造断面図



スリープ時の電力比較



ました。この分析に基づいた電力の平準化や不要な電力の無給電化、部品の改善で成果を上げると、今度は全く新たな技術の開発や新たな回路の導入など、省エネ技術の獲得・蓄積に努めました。

そして、さらなる低電力化のために、ハードウエアとソフトウエアをより緊密に連携させる省エネ手法の採用、より低温で溶解し、製造工程でエネルギー消費の少ない化学合成法を採用した「EA-Ecoトナー」を開発するなど、総合的な環境負荷の低減に取り組んできました。

省エネルギー技術の代表例は、**「フリーベルトニップ定着技術」**です。熱と圧力でトナーを溶かし紙に固着させる定着工程は、複写機やプリンターで最も多くの電力を消費する工程です。この定着装置を高温に維持することが、消費電力量を増やす原因となっています。富士ゼロックスでは、2つのアプローチから、定着工程の省エネを追求しました。まず、定着ローラーを薄肉化してウォームアップ時の消費電力量を低減、さらにローラーと用紙の接触面積を広げて熱伝導効率を向上させ、より低温でも定着できるようにしました。同様に待機時の工夫としては、CPU（Central Processing Unit）の電源がオフでも、ネットワークからのプリント指示などに自動応答する機能を導入し、逐一CPUが応答せずにネットワークとの通信機能を保持できるようにして、スリープ時の電力消費を大幅に削減しています。

こうした取り組みが評価され、1999年の受賞以来、業界で初めて10年連続受賞を達成した経済産業省主催の「省エネ大賞（省エネルギー機器・システム表彰）」や、複合機・プリンター業界で初めてエコプロダクツ大賞推進協議会主催の「エコプロダクツ大賞」を受賞しました。

富士ゼロックスは今後も、環境との調和に対するお客様のニーズに対応し、お客様のオフィスにおけるあらゆるビジネスプロセスで、効率化と環境負荷低減の両立を可能にするソリューションを提供していきます。

ドキュメント ソリューション・サービス：ソリューション提供を軸に、新たな領域を開拓

富士ゼロックスは1962年に、ゼログラフィー方式を用いた業界初の普通紙による複写機を発売。“複写（コピー）”は情報の共有化を促進しました。発売当初から、その価値を訴求してきた富士ゼロックスは、ドキュメントサービスを軸に業界をリードしてきました。近年は、デジタル技術・ネットワーク技術の進展によって複合機が果たす役割が大きく変化し、ドキュメント管理はもとより、業務ワークフローの効率化や改善のためのソリューション提供へとビジネスを広げています。

紙と電子の情報融合による幅広い業務ソリューションを提供

複写機の登場によって情報の手軽な共有を可能にし、より速くより多くの人々に情報を伝えられるようになりました。そして、デジタル技術の進展によって、ファクス機能、プリンター機能、さらにはスキャン機能を加え、今やオフィスではこれらの機能を搭載した複合機が一般的になっています。

現在、多くの企業で多様な業務がITシステムを活用して行われており、日常の業務において、そのシステムと連携した電子情報のやりとりがあります。一方で、業務を進める上では紙文書による処理や情報のやりとりもあり、業務プロセスの中で紙文書と電子情報が行き来しています。この紙文書と電子情報が混在することで複雑化している業務プロセスにおいて、紙文書と電子情報のやりとりがより簡単な手順で効率よくできるようになれば、業務効率が飛躍的に向上します。富士ゼロックスは、複合機やアプリケーションソフトなどの幅広いソリューションを活用した業務効率化のための提案を行っています。

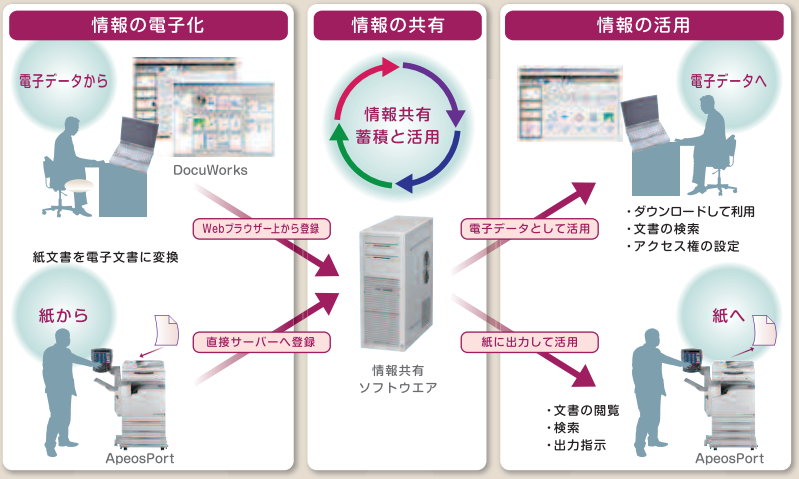
具体的には、紙文書の出入り口となる最先端のデジタル複合機「ApeosPort」とアプリケーションソフトを組み合わせて、顧客が使用している基幹システムと連携し、紙文書と電子情報を自在にやりとりできるサービス環境の構築を行っています。

さらに富士ゼロックスは、インターネット上で標準の通信規格などを採用した「Apeos iiX」を活用し、各社が使用しているコンピューターシステムなどを最大限に活かすオープンな連携システムを提供することもできます。富士ゼロックス製品に加え、より専門性の高いITシステム企業などと手を組むことで、幅広い業務に対応するさまざまなソリューションを提案できるのです。

また、業務プロセスにおいてさまざまなコンテンツが流通するようになると、重要情報の流出を防止するなど、情報セキュリティー対策の強化という新たな課題も生まれています。単純なシステム上のID/パスワード管理だけではなく、プリントを取り出す際や、取り出した後の保護、スキャンして電子化する場合など多くの場面でセキュリティーが重要となっており、包括的なセキュリティー管理ができるソリューションが求められています。

このようなお客様のニーズ、課題を的確に捉え、**業務プロセスごとにやりとりされる複雑な処理を統合し、より簡便な手順で効率よく迅速に業務が進められるオフィス環境づくりの幅広い提案**が、富士ゼロックスのソリューションサービスなのです。

「ApeosPort」を活用した紙と電子データの融合



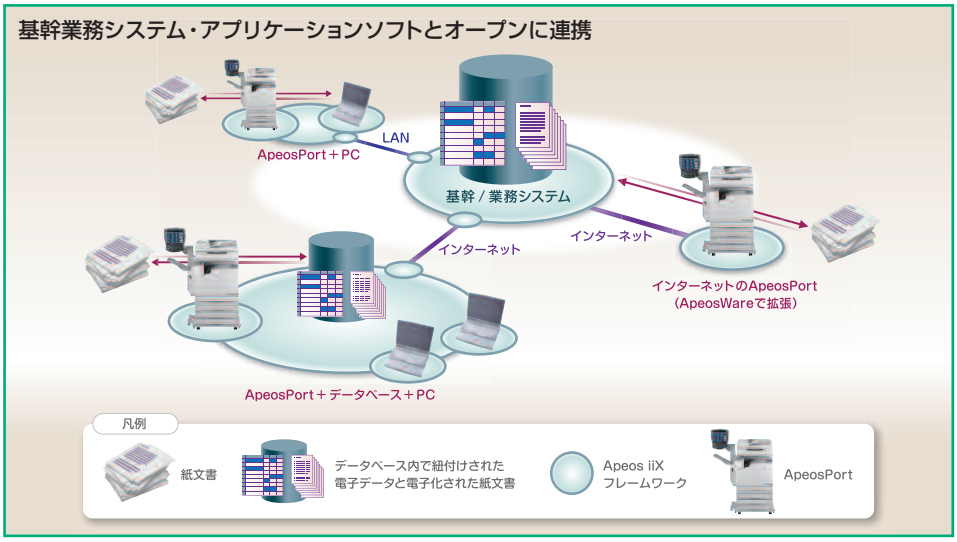
大規模な文書処理(バックヤード業務)はアウトソーシングで

文書処理に関する業務効率化の提案は、業種や組織の大小にかかわらず、幅広いお客様が対象となります。しかし、より大規模な業務、大量処理が必要になればなるほど効率性とともに、迅速さ、コストパフォーマンス、そして品質へのコミットが高いレベルで求められるため、そこにドキュメント処理のプロである富士ゼロックスに活躍の場があります。

特に大手企業には、研究・開発、生産/調達/物流、マーケティング/販売、本社などのバリューチェーンそれぞれにおいて、多岐にわたる基幹業務と膨大なデータ、企業コンテンツがあります。

富士ゼロックスのドキュメントアウトソーシングサービスは、コピー、プリント業務のオンデマンド出力サービス、製本サービス、デリバリーサービス、スキャニングサービスなど、大量部数の基本的なドキュメント処理にとどまらず、アンケートの作成と発送、回収したアンケートの集計と出力、さらにわかりやすく内容を訴求した資料作成など、ドキュメントプロセス全体のマネジメントのアウトソーシングをサポートします。

また、これらに付随するドキュメントのマネジメントについて、お客様の現状を分析し、富士ゼロックスがどの役割を担うと一層の効率化を図れるのか、課題の抽出、運用設計/コスト計算、日常管理など業務プロセスの全体最適について、**卓越した知識と提案力、ソリューションの幅広さで高い競争力を保持**しています。



Topics

紙文書と電子データの連携を通じて銀行窓口業務をサポート

イオン銀行では、ショッピングセンター内に出店するインストアブランチにおいて、ごく限られた店舗面積とスタッフ数で、一般の銀行窓口と同等のサービスを提供して注目を集めています。

このサービス実現に大きく貢献しているのが、デジタル複合機「ApeosPort」を中核にした銀行窓口事務処理システムです。

例えば、口座開設の申請を受けると、複合機に設定された手続きメニューから必要な書類をプリント、記入された書類は複合機でスキャンし、集中事務センターに送信して処理します。この際、お客様の個人情報はブランチでは保有せず、本部のデータセンターに登録され、高度なセキュリティの下で一括管理されます。インストアブランチの窓口対応を各種手続きや相談、営業に絞り、事務処理はセンターで集中処理するという初の方式を採り入れることで、効率的な店舗運営を実現しています。

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きます。

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8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13名（うち、取締役の兼務者が4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。

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4名（うち2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

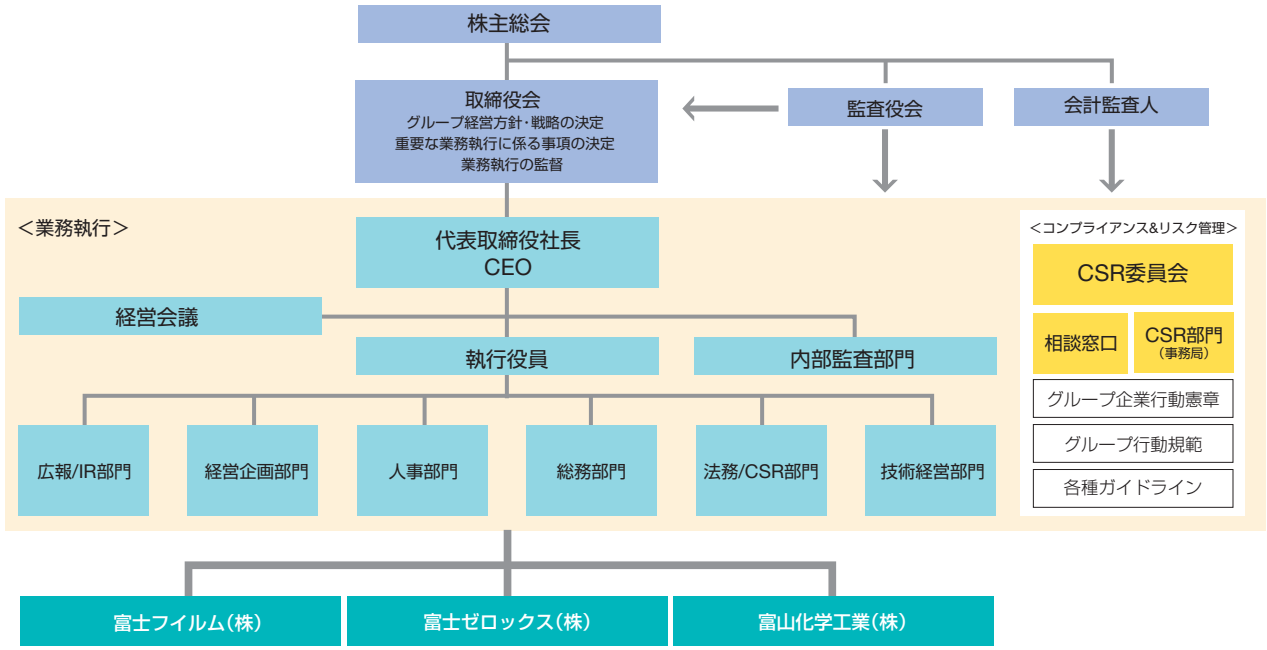
当社は業務執行部門から独立した内部監査部門として、現在10名のスタッフからなる監査部を設け、持株会社の立場から、事業会社の内部監査部門と協業または分担して監査を行い、当社及びグループ会社の業務の適正性について評価・検証しています。また、2008年4月に導入された「内部統制報告制度」に対応し、当社及びグループ会社の財務報告に係る内部統制を評価し、内部統制報告書を作成しています。内部統制報告書は、有価証券報告書と併せて財務局に提出しています。

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。

当社の業務執行、経営監視の体制及び内部統制の仕組み



2009年3月期の取締役及び監査役の報酬等

区分	支給人員	金額
取締役 (うち社外取締役)	8名(1名)	464百万円(9百万円)
監査役 (うち社外監査役)	5名(2名)	57百万円(19百万円)
計 (うち社外役員)	13名(3名)	521百万円(28百万円)

注記1：上記報酬等の額には、以下のものも含まれています。

① 2009年3月期に係る役員賞与
取締役 7名 61百万円(うち社外取締役 1名 1百万円)
監査役 4名　5百万円(うち社外監査役 2名 2百万円)

② 2009年3月期に係る役員退職慰労金引当金繰入額
取締役 6名　31百万円
監査役 2名　　9百万円

③ ストックオプションによる報酬額
取締役 7名 238百万円

注記2：2009年6月26日開催の第113回定時株主総会決議に基づき、退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給として、取締役5名に対して総額567百万円以内、監査役1名に対して総額15百万円以内を当該取締役及び監査役の退任時に支給することとします。

社外取締役・社外監査役に関する事項

社外取締役

当社は北山禎介氏を、株式会社三井住友フィナンシャルグループ代表取締役及び株式会社三井住友銀行代表取締役というグローバルな金融グループ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くため、社外取締役に選任しております。

北山氏は、2009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、2009年3月期中に開催された取締役会10回のうち9回、監査役会13回のうち12回に出席しています。また、監査役小川大介氏は、2009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13回のうち11回に出席しています。両氏は、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、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。

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、監査役監査及び会計監査人監査の相互連携に努めています。毎年度、監査の計画、実施、総括のそれぞれの段階で、情報・意見交換を行うほか、期中及び期末における監査実施過程においても協議等を随時行っています。また、グループ会社の監査において、内部監査部門及び会計監査人が監査の結果を監査役に報告するほか、三者が同時期に並行して監査を行うことで情報を共有し、効果的・効率的な監査に努めています。

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、CEOまたはCFO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。

役員紹介

富士フイルムホールディングス株式会社

（2009年6月26日）

代表取締役社長・CEO
古森 重隆

代表取締役・CFO
髙橋 俊雄

取締役
佐々木 格

取締役
戸田 雄三

取締役
井上 伸昭

取締役
山本 忠人

取締役
岡村 信興

取締役
北山 禎介（社外取締役）

監査役
三枝 宏

監査役
河村 利光

監査役
古沢 熙一郎（社外監査役）

監査役
小川 大介（社外監査役）

執行役員

社長・CEO
古森 重隆

専務執行役員・CFO
髙橋 俊雄

執行役員
岡村 信興
吉田 晴彦
井上 伸昭
玉井 光一
髙橋 通
鈴木 俊昭
渡邊 眞木雄
古屋 和彦
末松 浩一
境 裕之
山田 澄人

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。

コンプライアンス教育

当社グループは、コンプライアンス教育を通じて、両事業会社を中心に、国内外の関係会社を含めてグループ一丸となってコンプライアンスを推進しています。

国内では、事業会社、関係会社の全従業員が各種トレーニングを受講しています。種目ごとに、外部講師によるセミナー、集合教育、eラーニングを実施し、コンプライアンスの知識・意識向上と周知徹底を強化しています。2008年12月には、桐蔭横浜大学法科大学院の郷原信郎教授（現・名城大学教授）を講師に招き、「企業の未来に向けて、真のコンプライアンスを考える」をテーマに、富士フイルム・富士ゼロックスの役員を対象としたコンプライアンスセミナーを行いました。

コンプライアンスセミナーの様子

コンプライアンス教育の実施内容（富士フイルム（国内））

対象	実施頻度	教育内容
経営層（富士フイルム）	適宜	コンプライアンス全般（外部講師による）
関係会社の役員	年1回	コンプライアンス全般（外部講師による）
役職者（富士フイルム・関係会社）	2年に1回（ケースメソッド研修） 年1回（コンプライアンス説明会）	経営倫理、顧客志向、秘密管理など（外部講師+CP&RM*による） 企業不祥事、懲戒事例、相談窓口、リスク報告の仕組みなど（CP&RM*による）
新任役職者（富士フイルム）	年1回	コンプライアンス全般（CSR推進管掌執行役員による）
全従業員（富士フイルム・関係会社、派遣社員も含む）	年1回	コンプライアンス事例を用いての職場でのディスカッション（役職者による）
新入社員（富士フイルム）	年1回	コンプライアンスの基礎知識、社員行動規範、社内規定、相談窓口など（CP&RM*による）

＊CP&RM：富士フイルムコンプライアンス&リスク管理部

コンプライアンス教育の実施内容（富士ゼロックス（国内））

研修名	対象（富士ゼロックスと国内関係会社）						教育内容
	役員	管理職	一般職	契約社員	他従業員	推進責任者	
ALL-FX行動規範教育	■	■	■	■	■	■	各行動規範について具体的ケースを用いて解説した教育（自学習及び集合教育）
新任役員研修	■						会社法、コーポレート・ガバナンスなどに関する集合教育
新任管理者研修		■					経営に関わるリスクマネジメント全般に関する集合教育
法令基礎教育WBT	■	■	■				Webを用いた基礎的な法律知識（4分野）の教育
推進責任者研修						■	新たな制度・教育などを部門・関係会社で展開するためのキーマン教育
情報セキュリティ教育WBT	■	■	■	■	■	■	Webを用いた情報セキュリティに関する基礎教育
個人情報保護教育WBT	■	■	■	■	■	■	Webを用いた個人情報保護法の留意点に関する教育

また、海外関係会社へのコンプライアンスの浸透にも積極的に取り組んでいます。2007年11月、富士フイルムの海外関係会社27社を対象に、日本人駐在員（マネジャー層中心）にコンプライアンス説明会を実施し、現地での浸透策について協議しました。その内容を基に2008年以降、海外関係会社ごとにコンプライアンス推進計画を進めています。富士ゼロックスの海外関係会社についても全従業員を対象に「行動規範」や「行動規範ガイドブック」を配布し、周知を図っています。

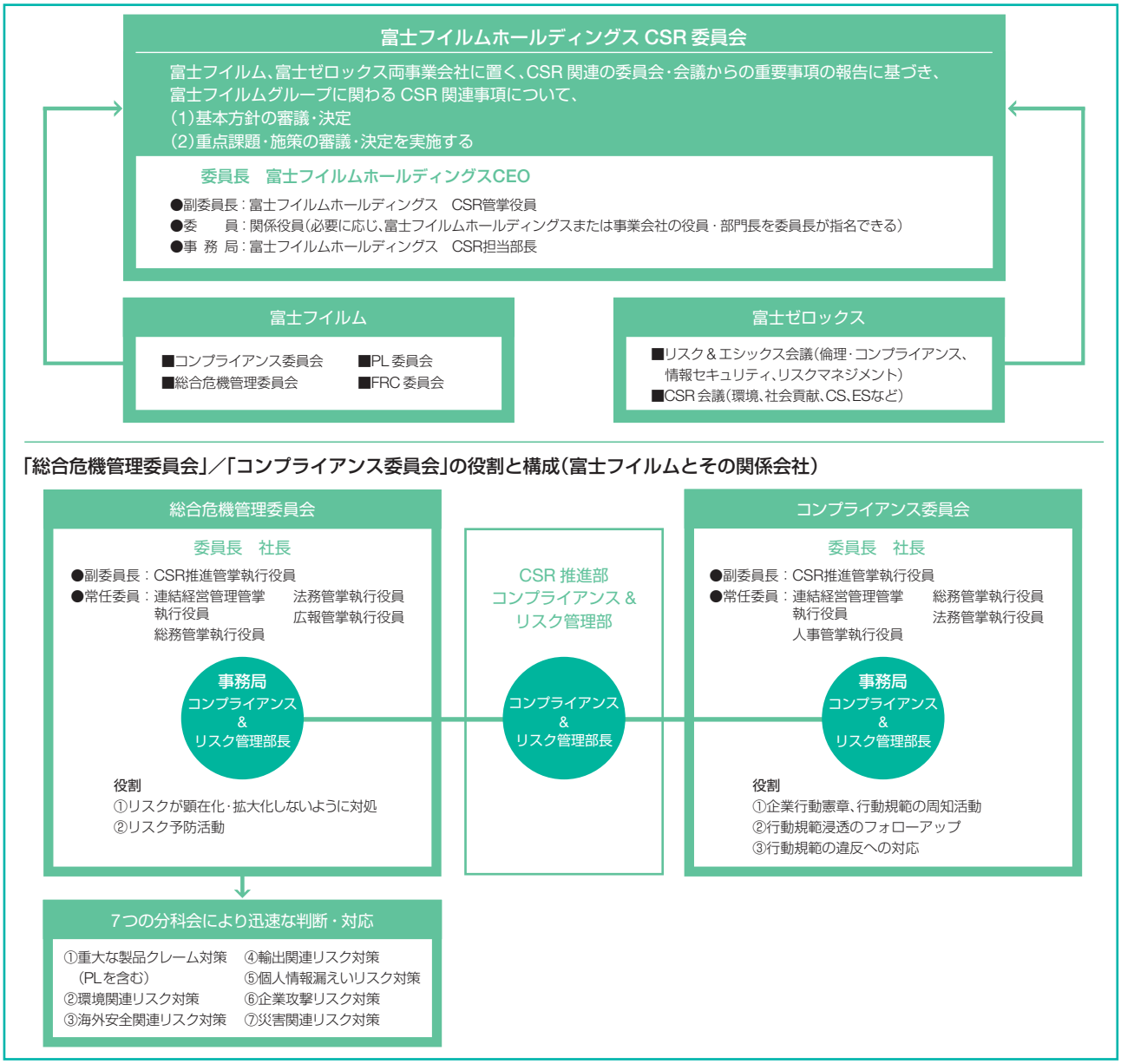
さらに、2008年より「行動規範ガイドブック」「懲戒通知」「事例研究シート」などの各教材についても英訳化を進め、海外関係会社に提供しています。

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。



富士フイルムグループは、『第二の創業』に向けて、中長期の経営計画にCSR（企業の社会的責任）を組み込んでいます。温暖化対策、製品の含有化学物質管理など環境負荷の削減や環境効率の向上、エコ・ソリューションの提供、社会貢献活動などを通じて、グループが社会的な存在として、社会の役に立ち、ステークホルダーの信頼を高めていくように努めています。そして、未来に対しても責任を果たすために、下記に示す「CSRの考え方」を誠実に実践していきます。

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。

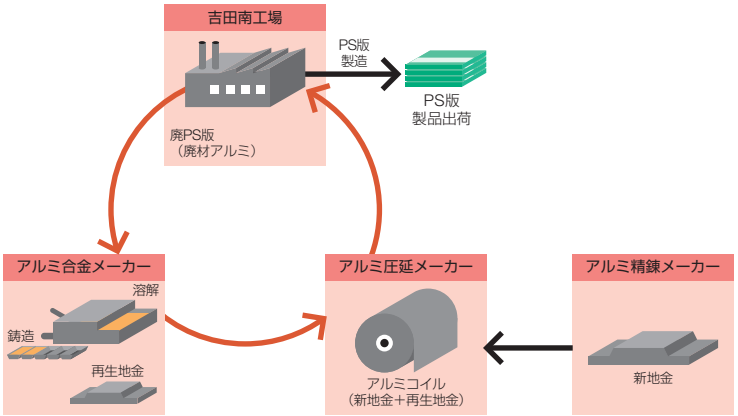
当社グループはこの考え方の下、時代の変化に適応し、社会の要請や期待に応え、新たな価値を生み出すために努力し続けることが、企業にとっての社会的責任だと考えています。当社グループの具体的なCSRの取り組みをご紹介します。その他の取り組みについては、ホームページ（http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/index.html）をご覧ください。

廃材アルミのクローズドループリサイクル技術を確立

オフセット印刷*1用のPS版（CTPプレートを含む）*2の基板には、高度な印刷適性を実現するために、純度の高いアルミが必要となります。アルミはリサイクル率が高い素材ですが、純度の高いアルミ製品から元の純度の高いアルミ製品にリサイクルすることは不可能と言われてきました。このため、富士フイルム吉田南工場で毎月数100トン発生す

廃材アルミのクローズドループリサイクルの流れ

- リサイクルアルミを使用した場合、アルミ精錬からPS版の製造までに発生するCO_2排出量を、73%削減できます。
- 吉田南工場で発生するPS版の廃材アルミを、すべてクローズドループリサイクルすると、CO_2排出量を最大で、年間約6万5,000トン削減できる見込みです。2008年度は、約3万8,000トンのCO_2（同工場が排出したCO_2量の66%に相当）を削減しました。



る廃材アルミは、純度の低い他の用途にリサイクルする「カスケードリサイクル」が行われ、PS版には純度の高い新地金アルミが使用されてきました。しかし、新地金アルミの精錬には大量の電力を必要とし、CO_2が大量に発生します。そこで富士フイルムは、従来不可能であった純度の高いアルミの循環利用を実現することによって、新地金アルミの使用量を削減し、その効果で大幅なCO_2排出量の削減が可能になると考えました。そして、廃材アルミを再生して再び高品質なPS版の製造に使用する「クローズドループリサイクル」の技術研究を長年重ね、2007年10月に実用化しました。

アルミは、微量金属が混入して一度純度の低い合金になってしまうと、微量金属を取り除いて再び高い純度に戻すことができません。このため、カスケードリサイクルを続けていくと、使用済みの純度の低いアルミ資源があふれていきます。新興国における新地金アルミ需要も拡大する中、限りある資源として「純度の高いアルミ」を保全することは、大きな社会的な意義があると同時に、当社の印刷事業の持続的発展にもつながっています。

＊1　オフセット印刷：オフセット印刷機を使用して印刷する高品位な商業印刷。一般に言う「印刷」とはこの「オフセット印刷」のことを指し、トナーではなく、インクを使用する。
＊2　PS版（CTPプレート含む）：オフセット印刷で使用される刷版でPre-Sensitized Plate（あらかじめ感光層が塗られている版）の略。CTPプレートは、フィルムを使用しないデジタル方式(Computer to Plate)の印刷システムに使用される刷版。

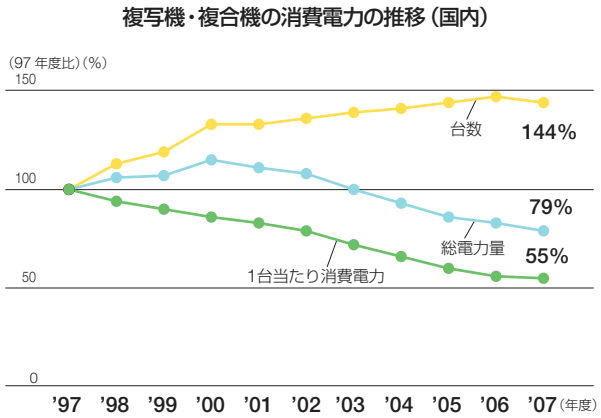
省エネ大賞を10年連続受賞

「ApeosPort-III/DocuCentre-IIIC2200/C3300/C2205/C3305シリーズ・DocuPrint C2250/C3360」が、経済産業省主催の平成20年度第19回省エネ大賞（省エネルギー機器・システム表彰）において、「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。富士ゼロックス商品の受賞は1999年の初受賞以来、業界で初めて10年連続の受賞であり、さらに、過去を通じて複合機及びプリンターの全商品エリア（低速から高速、モノクロ、カラー）で省エネ大賞を受賞しました。これは、幅広いラインアップで省エネ商品を開発する当社の継続的な取り組みの成果と言えます。

今回の受賞の商品群は、最新の省エネ技術を搭載しています。例えば、新開発の「電源マネージメントASIC」を搭載した省エネコントローラーにより、スリープ時の電力を2W以下＊1とし、従来機＊2から80%削減しました。「国際エネルギースタープログラム」適合基準のTEC値＊3（概念的1週間の消費電力量）も73%削減し、業界トップクラスの省エネ性能を有しています。また、LED（発光ダイオード）を光源に使ったLEDプリントヘッドの採用により、露光装置の消費電力は45%低減しています。さらに、製造時の省エネにも配慮し、植物（とうもろこし）由来成分を30重量%以上含むバイオマスプラスチック＊4をドラムカートリッジ部分の一体カバーに採用、従来のプラスチック（ABS樹脂）を使用した場合に比べ、製造工程におけるCO_2排出量を16%以上削減＊5しています。

また、当社複写機（複合機）の国内稼働台数は、1997年を100とした場合、2007年までの10年間に約44%増加しましたが、省エネ技術の向上により商品1台当たりの消費電力を45%低減した結果、お客様先での総消費電力量を21%削減できました。この成果をCO_2に換算すると、1997年から2007年の累計で約47万トンのCO_2削減となります。

お客様先での消費電力削減
（国内で稼働する当社複写機・複合機の場合）



＊1　DocuCentre-III C3305 PFS
＊2　DocuCentre-II C3300 PFS
＊3　TEC値：Typical Electricity Consumption。財団法人省エネルギーセンター「国際エネルギースタープログラム」適合基準。概念的1週間（稼働とスリープ/オフが繰り返される5日間+スリープ/オフ状態の2日間）の消費電力量。
＊4　バイオマスプラスチック：有機資源（植物等）由来物質をプラスチック構成成分として所定量以上含む、バイオマスプラスチック製品。
＊5　当社LCA（Life Cycle Assessment）評価による。

第4回「企業の品質経営度」調査で1位を獲得

富士フイルムホールディングスは、第4回「企業の品質経営度」調査 2008（日本科学技術連盟主催、日本経済新聞社協賛）で1位に輝きました。この調査は「品質」と「経営」に焦点を当て、「経営者コミットメント」「品質教育」「全員参加と標準化」「現場管理と改善」「顧客対応と品質保証」「製品開発」という6つの分野について、品質向上に向けた仕組みづくりや実践状況を評価するものです。国内製造業・建設業を中心に530社に質問票を送付し、227社から得られた有効回答を数値化しています。当社は第1回から参加し、回を追うごとに順位を上げてきました。今回は、「全員参加と標準化」でトップ、「品質教育」で2位に立つなど、製品の高い品質と環境保全の両立、それを支える人材育成を充実させた点が評価されました。

「品質」「環境」は、経営の原点

当社が1934年の創立時から「品質」を強く意識した背景には、写真フィルムの国産化という創業ビジネスでの経験があります。当時、写真工業は欧米メーカーの寡占状態で、欧米からの設備の輸入や技術導入がむずかしく、すべて独自開発せざるをえませんでした。そのため、操業当初は外国品と同等の製品が安定的に製造できず、苦しい経営が続きました。難局を乗り切る最大の課題は、品質向上だったのです。

「環境」においても、デリケートなフィルム製造には澄んだ空気と清浄な水が欠かせなかったため、製造に使用した空気と水を再びきれいな空気と水に戻して返すことは、創業以来の理念となっていました。

第2次世界大戦後に事業を再興する際にも、米国の統計的品質管理（QC）の考え方をいち早く取り入れ、その取り組みは1956年の「デミング賞実施賞」受賞につながっていきました。さらにISOマネジメントシステム認証でも、1992年に生産部門がISO9001認証を取得したのを皮切りに、2003年には営業・スタッフ部門や関連会社を含めた富士フイルムグループの全部門が環境ISO認証取得を完了しています。

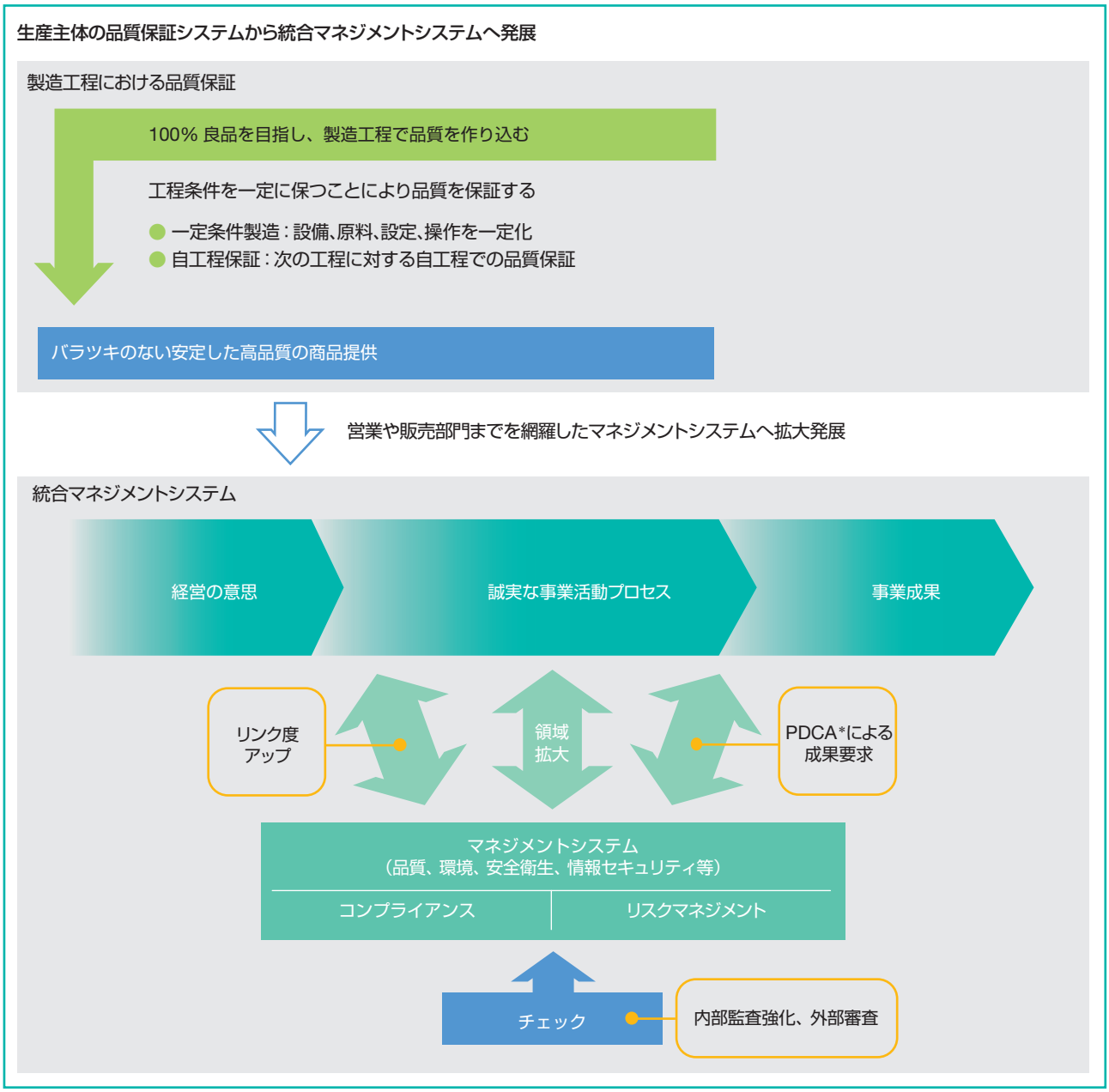
デミング賞実施賞

「第二の創業」に向け、品質経営を進化

2000年以降のデジタル化の進展による事業環境の急激な変化に対応するために策定した中期経営計画「VISION75」がスタートした2004年からは、品質と環境の統合マネジメントシステム（IMS）の構築に取り組みました。「VISION75」で定めた5つの重点分野の成長戦略を実現するには、従来の生産主体のマネジメントシステムから、事業部単位で開発―生産―品質保証―販売までを網羅したマネジメントシステムを全社展開する必要があったからです。2006年には本社スタッフ、営業、関係会社で品質・環境の2規格のIMS認証を取得しました。2007年から2009年にかけては販売会社を含む全販売部門、生産部門、研究開発部門へと展開部門を順次拡大しています。「企業の品質経営度」調査では、こうした当社の一貫したマネジメントシステム構築への取り組みも評価されたのだと考えています。

成長戦略を推進し、「第二の創業」を実現させる原動力である人材の育成については、現場の第一線のマネージャー層に対し、2007年からCMP（Change Management Program）と名付けた研修プログラムを導入しました。また、女性の活躍支援としては、2006年に「F-POWERプロジェクト」をスタートさせ、女性がその能力を発揮しやすい環境を整えてきました。

世界的な景気後退に伴う経営環境の激変を受け、今後も、変革に対する意識改革と人材育成に取り組み、絶えず新しい製品や価値を生み出し続ける開発力を高め、たゆまぬ品質経営の向上に取り組んでいきます。



＊PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Act cycle）

富士フイルムグループに対する外部評価

富士フイルムグループは、「持続可能な発展」に向けて、CSR活動を積極的に推進している企業グループとして、外部機関より高い評価を受けています。

FTSE4Good

Dow Jones Sustainability Indexes
Member 2008/09

- FTSE4Good Global Index への組み入れ
- Dow Jones Sustainability Indexes 2009への組み入れ
- 「SAM社ゴールド・クラス」に選定
- 富士ゼロックス（株）のカラー複合機及びカラープリンターが「省エネ大賞」を受賞。同賞の受賞は10年連続

Imaging Solutions

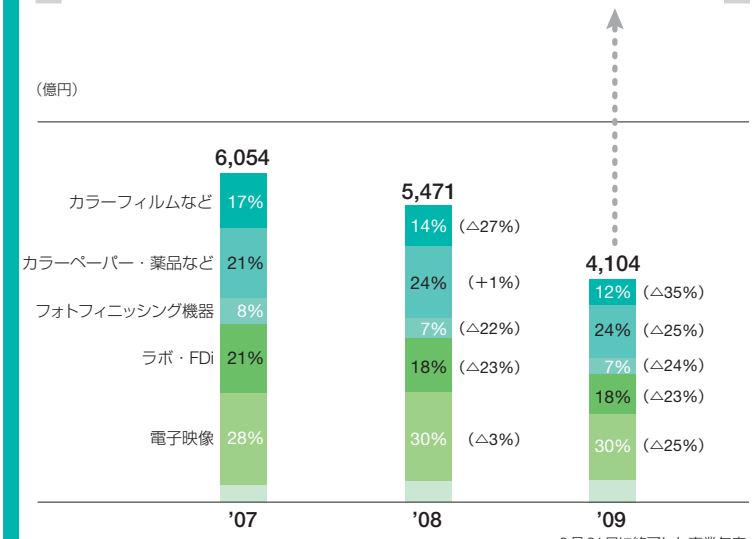
イメージング ソリューション

イメージング ソリューション部門は、カラーフィルム、デジタルカメラ、フォトフィニッシング機器、写真・プリント用のカラーペーパー・薬品・サービスなどから構成されています。

売上高・事業別売上構成比

対前期増減要因

- カラーフィルムやカラーペーパーの市場縮小とデジタルカメラの競争激化など、製品全般の売上が減少。
- 為替円高影響（△464億円）

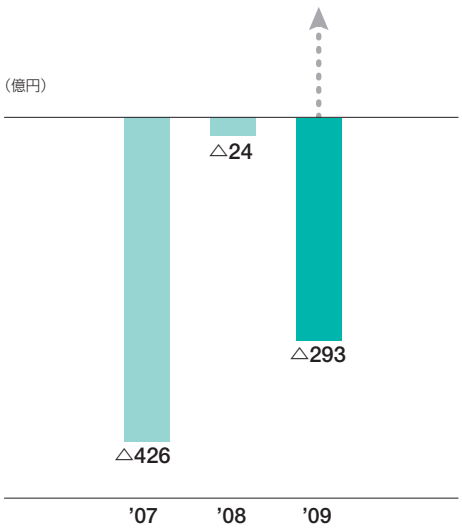


3月31日に終了した事業年度
（　）内は対前期増減率

営業損失

対前期増減要因

- 為替円高影響に加え、デジタルカメラの価格下落により、赤字拡大。



3月31日に終了した事業年度

2009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、カラーフィルムやカラーペーパーの需要の減少、デジタルカメラの競争激化、および為替の円高などにより、前期比25.0%減の4,104億円となりました。営業損失は、需要の減少に加え、銀など主要原材料価格の高騰、為替の円高、デジタルカメラの価格下落など、厳しい事業環境の影響を受け、293億円となりました。

今後の展望

当部門は、2006年3月期、2007年3月期と実施した構造改革によって固定費を圧縮しました。しかし、世界同時不況で加速する市場縮小を見据え、カラーフィルムやカラーペーパーなどのフォト事業のスリム化をさらに徹底します。デジタルカメラ事業は、商品力、サプライチェーンマネジメント、コスト競争力の強化を柱に改革を加速させ、収益性のさらなる改善を進めています。

カラーフィルム、カラーペーパー・薬品など、フォトフィニッシング機器

2009年3月期の状況

カラーフィルムは、需要が継続的に縮小する中、売上が減少しました。カラーペーパーは、フォトブックをはじめとした付加価値プリントの拡販を推進しましたが、価格競争の激化や為替の円高などにより、売上が減少しました。フォトフィニッシング機器は、インクジェットドライミニラボの販売がワールドワイドで着実に増加しています。

今後の展開

フォト事業では、販売現地法人の統合、カラーペーパーの生産体制のグローバルな再編、余剰設備の停機、現像所拠点の集約などによる徹底したスリム化を行い、固定費の大幅な圧縮を行います。一方、フォトブックやオンラインフォトサービスなどの付加価値プリントの販売促進施策やインクジェットドライミニラボの拡販を引き続き強化していきます。

電子映像

2009年3月期の状況

デジタルカメラは、急激な為替の円高、世界的な景気後退、および競争激化による価格下落などにより、売上が減少しました。しかしながら、新開発の「スーパーCCDハニカムEXR」を搭載し、あらゆるシーンで人間の眼のメカニズムを理想的に再現した、FinePix誕生10年の集大成となる「FinePix F200EXR」など、独自技術を活かした新製品の投入により、販売台数を820万台に伸ばしました。

今後の展開

今後も、「スーパーCCDハニカムEXR」搭載機や立体映像を裸眼で楽しめる3Dデジタル映像システム「FinePix Real 3D System」など、独自技術を活かした製品の市場投入により他社との差別化を図ります。また、部品調達をゼロから見直し、徹底的な生産・調達・物流コストの削減を行っています。さらに、リードタイム短縮などサプライチェーンマネジメントの徹底を推進します。これらの事業損益改革プログラムを完遂することにより、オペレーショナルベースでの利益確保を図ります。

フォトブック

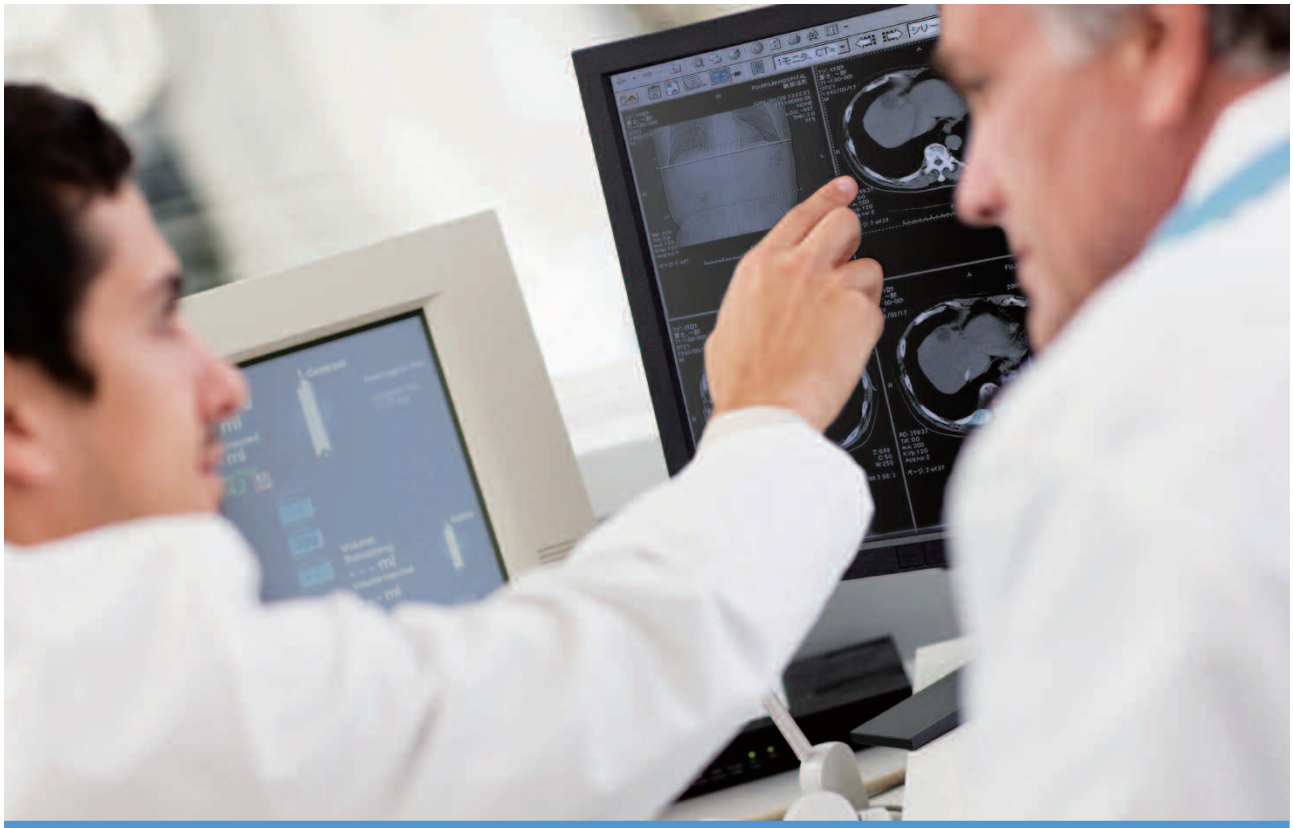
フロンティアドライミニラボ DL410

FinePix F200 EXR

Information Solutions

インフォメーション ソリューション

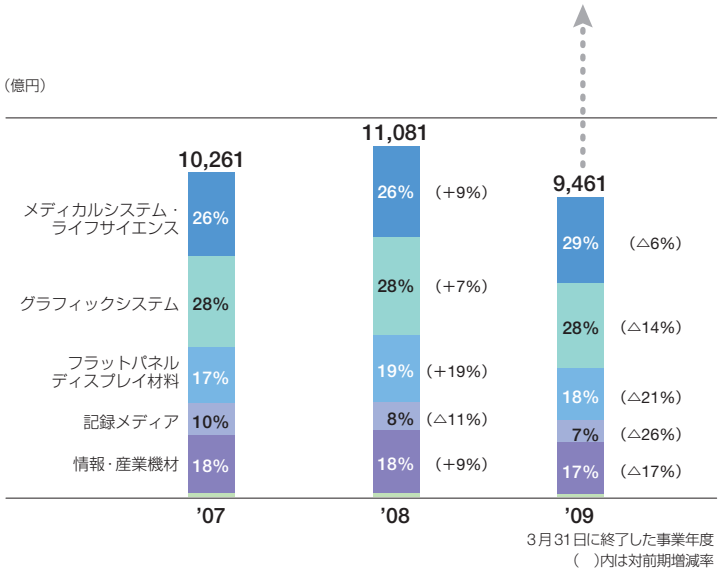
インフォメーション ソリューション部門は、メディカルシステム・ライフサイエンス機材、グラフィックシステム機材、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア、光学デバイス、電子材料、インクジェット用材料などから構成されています。



売上高・事業別売上構成比

対前期増減要因

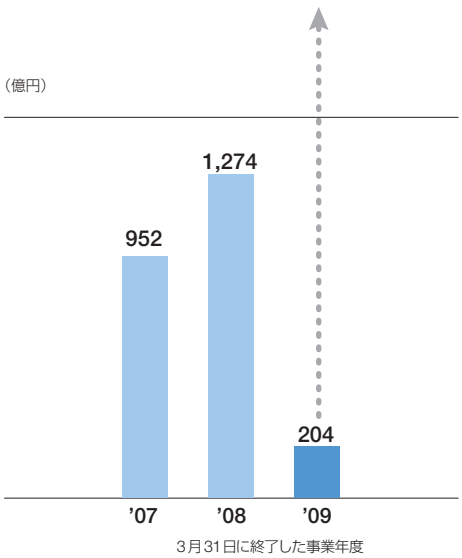
- 液晶パネル業界の急激な在庫調整等により、フラットパネルディスプレイ材料を中心に主要製品の売上が減少。
- 為替円高影響（△628 億円）



営業利益

対前期増減要因

- 世界的な需要減少による主要製品の販売数量の減少により、大幅減益。



2009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、需要の減少、為替の円高、液晶関連市場の急速な悪化に伴いフラットパネルディスプレイ材料の販売が減少したことなどにより、前期比14.6%減の9,461億円となりました。営業利益は、為替の円高や世界的な景気後退による販売数量の減少などの影響を受け、前期比84.0%減の204億円となりました。

今後の展望

重点事業であるメディカルシステム・ライフサイエンス事業、グラフィックシステム事業、光学デバイス事業、高機能材料事業は、成長性が高い市場であり、当社の基盤技術・独自技術や商品力が強みを発揮できる事業です。中長期的な成長をより確実なものとすべく、成長戦略を再構築し、諸施策を推進していきます。

メディカルシステム・ライフサイエンス

2009年3月期の状況

国内の診療報酬改定の影響によってX線フィルム需要が減少したほか、世界的な景気後退の影響を受けて厳しい事業環境にありました。一方、医療機関のIT化が着実に進展する中で、医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」に代表されるネットワークシステム関連の売上が順調に増加しました。また、中国医療ITシステムでトップシェアの北京天健源達科技有限公司や米国の放射線情報システムメーカーであるEmpiric Systems, LLCを連結子会社化するなど、M&Aによる拡大も図っています。内視鏡製品は競争激化による価格下落などの影響を受け、売上が減少しました。事業基盤強化のため、子会社であるフジノンの内視鏡事業を富士フイルムに統合するとともに、国内販売子会社を再編するなど、開発・製造・販売・アフターサービスまでの一貫体制を構築しました。「アスタリフト」シリーズなどの化粧品を中心としたヘルスケア製品は、技術や性能に対する評価が高まったことに加え、販売チャネルの拡充や広告効果などにより、販売が大幅に増加しました。

今後の展開

デジタルX線画像診断システム「FCR（Fuji Computed Radiography）」は、高画質・高機能化するとともに小型化し、開業医や中小医療機関向けに拡販を推進します。また、薄型イメージングセンサーを搭載したデジタルX線撮影装置を、単純撮影、マンモグラフィー用として医療機関向けに拡充し、検査・診断の効率化と質の向上に貢献していきます。医療IT分野では、医用画像情報ネットワークシステム「SYNAPSE」を、放射線部門にとどまらず、循環器、内視鏡、超音波、病理部門など、院内全体の検査画像を統合的に管理・提供するシステムとして機能拡大を進めていきます。また、富士ゼロックスの医用ドキュメント管理システムを含めた、富士フイルム独自の「CIS（クリニカルインフォメーションシステム）」を構築するなど、画像診断や治療を強力にサポートしていきます。医薬品分野では、富山化学工業の新インフルエンザ治療薬「T-705」の早期発売を目指し、富士フイルムと連携して開発を進めています。

フルデジタル電子内視鏡
「Advancia」

医用画像情報ネットワークシステム
「SYNAPSE EX」

スキンケアシリーズ
「アスタリフト」

グラフィックシステム

2009年3月期の状況

世界的景気後退に加え、出版物の減少、新聞紙面の削減、及び為替の円高などにより売上は減少しました。2008年11月にワイドフォーマットインクジェットシステム「Acuity Advance」の販売を欧米で開始するなど、デジタルプリンティング分野における拡販を強化しました。既存材料分野では、2008年10月に次世代環境対応型の簡易処理バイオレットフォトポリマーCTPプレートの販売を欧州で開始するなど、新しい価値を提供することで既存材料分野での競争力強化を図りました。

今後の展開

大きく成長しているデジタルプリンティング分野において、技術・販売チャネル・ブランドなど、富士フイルム・富士ゼロックス両社が持つリソースを結集し、事業を強化しています。また、独自のインクジェット技術を活かした本格的デジタル印刷機「Jet Press 720（仮称）」の市場導入、拡販を推進するなどにより、「No.1デジタルプリンティングソリューションカンパニー」を目指します。

既存材料分野では、新興国での拡販強化や次世代環境対応型の簡易処理バイオレットフォトポリマーCTPプレートなど差別化商品の投入により、競争力を強化し、CTPプレートの世界トップシェア獲得を目指します。

フラットパネルディスプレイ材料

2009年3月期の状況

2009年3月期前半は「フジタック」「WVフィルム」の販売が順調に推移しましたが、9月以降、液晶パネルメーカーの急激な生産調整の影響を受けて、売上が大幅に減少しました。しかし、第4四半期に入ってからは、受注が回復してきています。

今後の展開

フラットパネルディスプレイ市場は一時的に市況が悪化しましたが、急速に回復しております。薄型テレビの全世界の普及率は2割程度であり、CRTからの置換も含め今後も成長が期待できます。「WVフィルム」をはじめ、VA位相差フィルム、「CVフィルム」など、今後も高付加価値フィルムの新製品投入により販売をさらに拡大していきます。

情報・産業機材

2009年3月期の状況

光学デバイス分野では、カメラ付き携帯電話の高画素化、高付加価値化が進む中、第2四半期までは、小型・軽量・高画質でオートフォーカス化・ズーム化に対応したカメラ付き携帯電話用レンズユニットが市場で高く評価され、販売が伸長しました。しかしながら、第3四半期以降、受注の減少により、売上が減少しました。

今後の展開

カメラ付き携帯電話用レンズユニットは、高画素化の進展に対応する超小型・高画質製品を投入し、さらなるシェア拡大を目指します。また、高度な設計・研磨・組み立て技術が必要とされるハイビジョン対応テレビカメラ用レンズにおいても、世界的に地上デジタル放送に移行する流れの中で、新興国をはじめとした世界各国でシェアアップを図ります。監視カメラ用のセキュリティレンズや車載用レンズ、ブルーレイなどの光ディスク用レンズなど、今後需要が高まる新領域へもビジネスを拡大しています。

富山化学工業の新薬開発状況

国内開発

（2009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-3262 細粒	経口剤	ニューキノロン系 合成抗菌剤	経口剤（錠剤）「オゼックス錠」の小児用細粒剤として開発。小児領域において肺炎、中耳炎の効能取得を目指している。2008年10月申請済み。
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。2011年申請予定。 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PhaseⅡa 終了（自社）、韓国は東亜製薬へ導出。
PhaseⅢ	T-3762	注射剤	ニューキノロン系 合成抗菌剤	「パシル点滴静注液」は2002年発売以降、特有の重大な副作用は発現していないことから、より高い有効性を期待して、用量追加をするとともに、敗血症、肺炎球菌の追加効能取得を目指している。2007年9月PhaseⅢ開始。 田辺三菱製薬と共同開発
PhaseⅡ	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。2008年1月PhaseⅡ開始。 一般名：ファビピラビル
PhaseⅡ	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PhaseⅡ開始。 科学技術振興機構からの国内開発委託事業

海外開発

（2009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、韓国は東亜製薬へ導出
PhaseⅡ	T-817 MA	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PhaseⅡ開始。 自社開発
PhaseⅠ	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。米国：2007年3月PhaseⅠ開始。 一般名：favipiravir 自社開発
PhaseⅠ	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。

Document Solutions

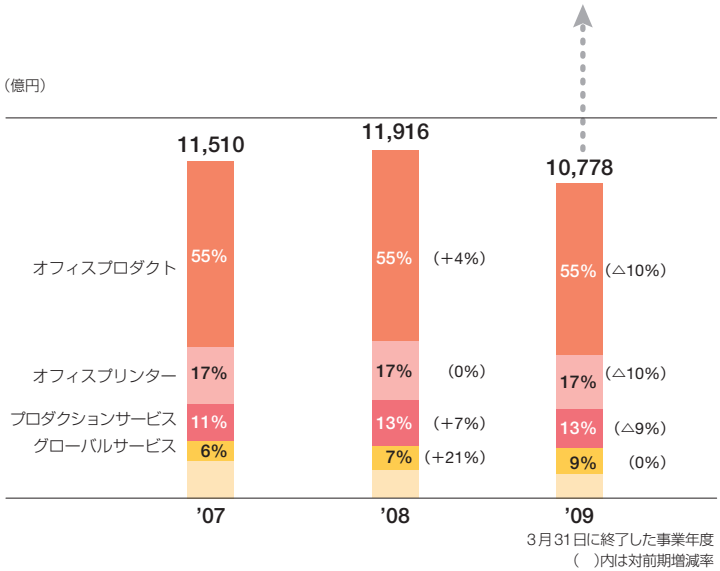
ドキュメント ソリューション

ドキュメント ソリューション部門は、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、用紙、消耗品、オフィスアウトソーシングなどから構成されています。

売上高・事業別売上構成比

対前期増減要因

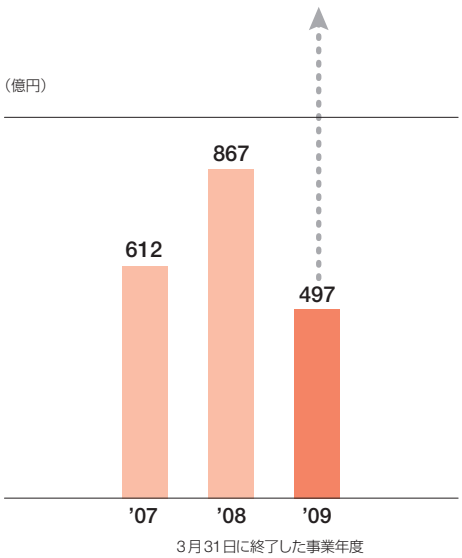
- 世界的な需要減少による販売の減少、急激な為替変動の影響などにより減少。
- 為替円高影響（△466 億円）



営業利益

対前期増減要因

- 原価改善や販売費及び一般管理費の削減に取り組んだが、売上の減少を補い切れず減益。



2009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、第3四半期以降の経済環境の急速な悪化による販売量の減少、米ドル、アジア・オセアニア通貨の急激な為替変動の影響などにより、1兆778億円（前期比9.6%減）となりました。営業利益は、景気減速や為替の円高影響などにより、497億円（前期比42.7%減）となりました。

今後の展望

当部門では2005年3月期より経営構造改革“V06”を実施、2009年3月期からは次なる経営革新活動を開始しており、今後はその展開を拡大させます。国内の間接業務を中心に生産性を向上させ、それにより生まれる人材を営業力強化のために再配置します。研究開発部門では、新拠点への集約に伴う効率化を行います。原価低減においては、生産技術の強化などによる徹底した低コスト化や、生産機能の最適化も図ります。

オフィスプロダクト

2009年3月期の状況

国内では、市場の需要減少と、第3四半期以降の急激な景気後退による影響を大きく受け、販売台数が減少しました。企業の経費削減も影響し、消耗品および保守サービスの売上が減少しました。アジア・オセアニア地域においても、為替の円高や急激な景気悪化の影響により、売上が大きく減少しました。米国ゼロックス社向け輸出においては、前期に米国ゼロックス社が米国での販売チャネルを買収した効果や、第2四半期までの新興国等での需要増が寄与し、出荷台数が増加しました。

今後の展開

市場ニーズの高い情報セキュリティやネットワーク連携を強化した商品・サービスの充実と、ドキュメントの管理・出力を中心とした業務効率化、業務フロー改善提案力の強化を図ります。この取り組みにより、内部統制対応、オフィスの環境負荷低減、コストダウンなど、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、成長を推進していきます。

オフィスプリンター

2009年3月期の状況

国内においては、需要減少により販売台数が減少しました。アジア・オセアニア地域、米国ゼロックス社向け輸出では、カラー機の販売台数が大幅に増加しましたが、売上は急速な為替の円高などにより減少しました。

今後の展開

国内はもとより、需要の高いアジア・中国地域において、セキュリティなどのアプリケーション対応の拡充により、カラー機の販売およびカラープリントボリュームの拡大に引き続き取り組みます。

ApeosPort-Ⅲ C7600

DocuPrint C3360

700 Digital Color Press

プロダクションサービス

2009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市場向けの新商品が好調に立ち上がり、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、カラー・オンデマンド・パブリッシング・システム「700 Digital Color Press」などの販売が好調に推移し、出荷台数が大幅に増加しました。しかし、アジア・オセアニア地域での需要減少と為替の円高などにより、売上は減少しました。

今後の展開

国内及びアジア・中国市場を中心に、競争力に優れた商品の投入や営業の専門性をさらに高め、成長するプロダクションサービスビジネスの拡大を図っていきます。

グローバルサービス

2009年3月期の状況

お客様の業務プロセス改善に関するコンサルティングビジネスや、ドキュメント管理業務全般の運用を行うドキュメントアウトソーシングビジネスが、国内外ともに好調に推移しました。

今後の展開

グローバル企業のビジネス成長をサポートするグローバルサービスの拡大を加速するため、米国ゼロックス社と連携し、サービスメニューを拡充しています。

Topics

●「北海道洞爺湖サミット」の公式写真配信業務に「beat」*が採用されました

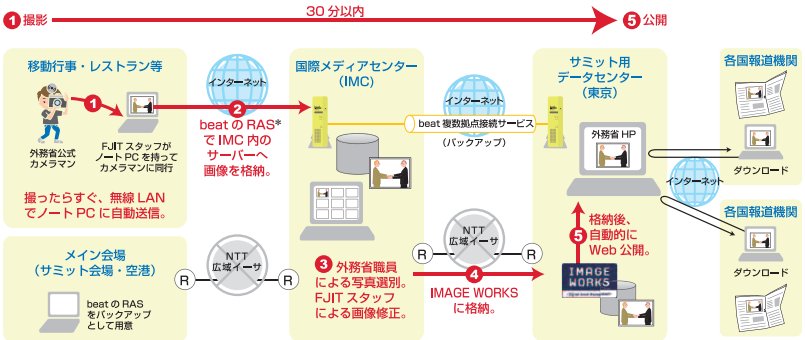
2008年7月の「北海道洞爺湖サミット」と「G8京都外相会合」において、業務用の画像・情報関連サービスを提供する富士フイルムイメージテック(FJIT)と富士ゼロックス(FX)が協力し、サミット公式写真の配信支援を行いました。サミット公式写真は世界中の報道機関で使用される重要なものであり、その円滑な提供はホスト国の重要な課題の1つです。その課題を解決したのが、両社のサービス「IMAGE WORKS」と「beat」だったのです。

FJITの「IMAGE WORKS」は、大容量のデータをインターネット上のサーバーに安全に保存・共有・配信できるサービスです。撮影された画像を現場のモバイルパソコンから「国際メディアセンター(IMC)」に転送し、選別、加工を経て、外務省のWebサイトにアップロードするという今回のサービス(図参照)で、中心的役割を果たしました。一方、レセプション会場のレストランのような専用線がない場所から画像を配信しなければならない場合など、「IMAGE WORKS」だけでは即時性や安全性が保証できないケースが想定されました。これをカバーしたのが、FXの「beat」です。

「beat」は、データ伝送路を高度に暗号化することができるため、離れた場所からインターネット経由で画像を伝送する場合でも、傍受や改ざんから守り、迅速に伝送することが可能です。この「beat」と「IMAGE WORKS」を連携させることで、サミットのどこで行われる行事でも、現地の状況を正確に伝える写真を速やかに配信することが可能となり、サミットの成功に貢献することができました。

＊「beat」は、強固なネットワークセキュリティ対策を施したITインフラを提供するアウトソーシングサービスです。独自の不正アクセス対策(ファイアウォール)・不正通信対策(IPS(侵入防止システム))・ウイルス対策などのセキュリティサービスを中心に、簡易グループウェアや共有フォルダーなど、ビジネスに不可欠な機能やサービスをオールインワンにして、低コストで提供しています。

公式写真提供サービスフロー



＊RAS=リモートアクセス

富士フイルムグループのグローバルネットワーク

富士フイルムグループは、米州、欧州、アジア・オセアニアなどの世界各地域にある海外現地法人において、グローバルに研究開発・製造・販売・サービス活動を展開し、世界中の人々のクォリティ オブ ライフのさらなる向上に寄与しています。

各地域の連結子会社数

米州

FUJIFILM U.S.A., Inc.
富士フイルムの米国におけるイメージング市場統括機能

FUJIFILM Manufacturing U.S.A., Inc.
富士フイルムの米州における主力工場

FUJIFILM do Brasil Ltda.
富士フイルムの南米市場統括機能

欧州

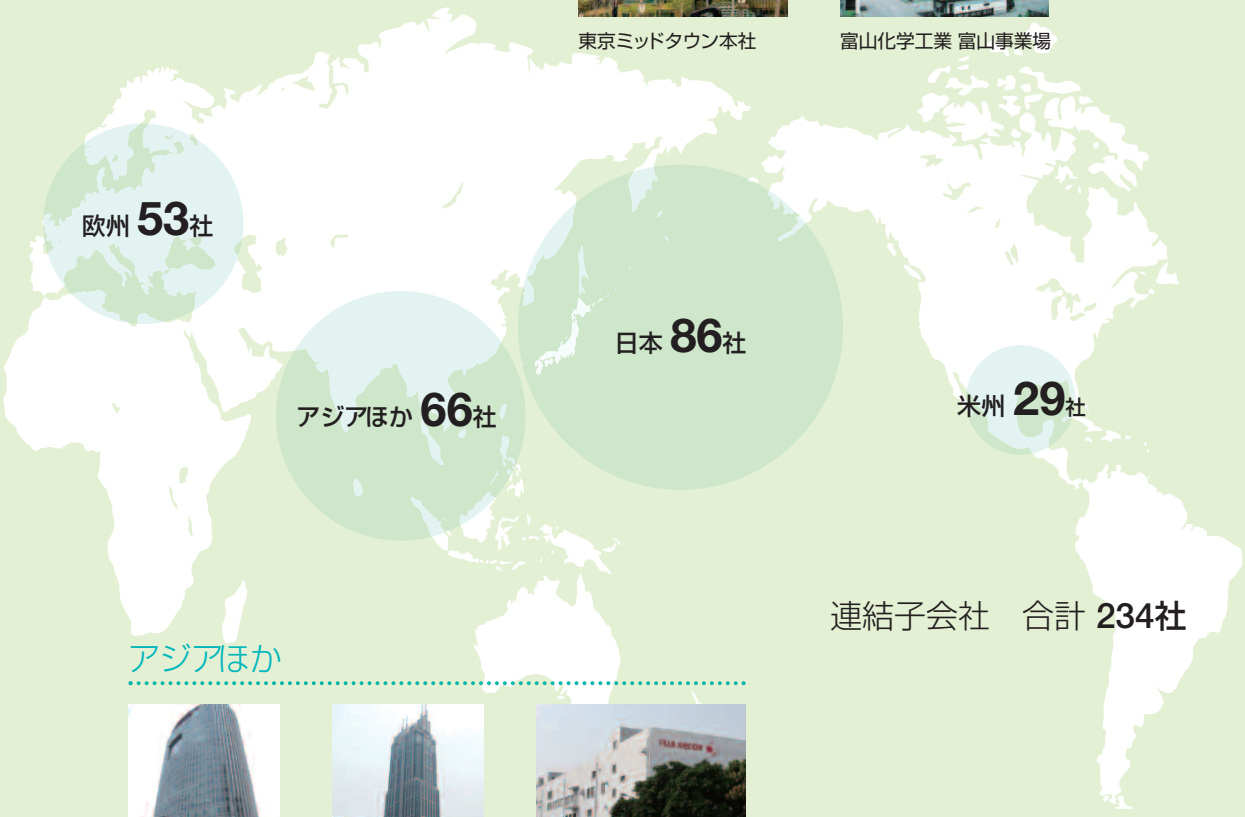
FUJIFILM Europe GmbH
富士フイルムの欧州における販売・マーケティング戦略統括機能

FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.
富士フイルムの欧州における主力工場

日本

東京ミッドタウン本社

富山化学工業 富山事業場



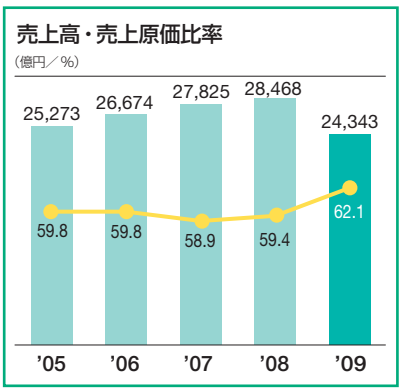
連結子会社　合計 234社

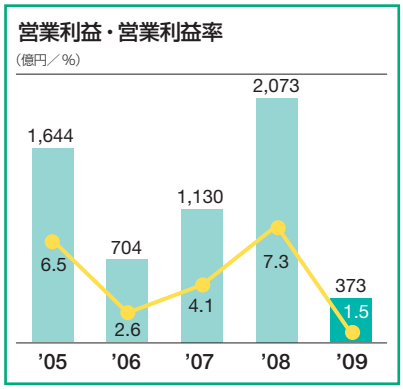
アジアほか

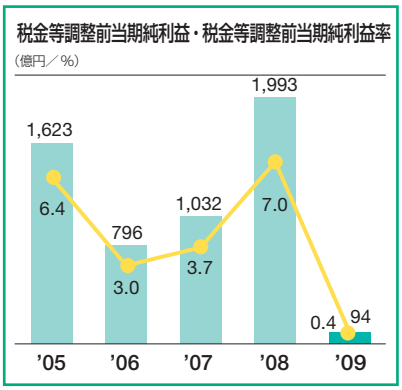
FUJIFILM (CHINA) INVESTMENT CO., LTD.
富士フイルムの中国市場統括機能

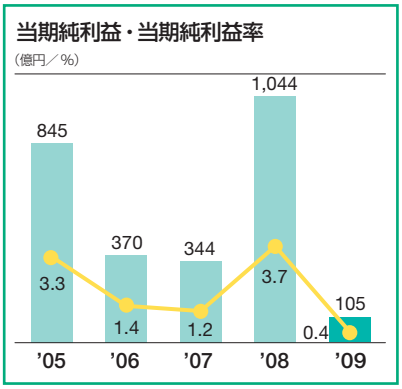
Fuji Xerox (China) Limited
富士ゼロックスの中国における販売拠点*
＊香港・マカオ・台湾を除く

Fuji Xerox of Shenzhen Ltd.
富士ゼロックスの主力工場









3月31日に終了した事業年度

業績概況

売上高

2009年3月期の連結売上高は、前期比14.5%減の2兆4,343億円となりました。これは、第2四半期まで好調に推移していたインフォメーション ソリューション部門や、ドキュメント ソリューション部門の売上が、世界同時不況の影響による需要の減少や為替の円高影響を大きく受けて、第3四半期以降、売上が急速に減少したこと、また、イメージング ソリューション部門も需要の減少や価格下落が一段と深刻化し、売上が減少したことによります。

なお、当期の対米ドル円為替レートは101円(前期比14円高)、対ユーロ円為替レートは145円(前期比17円高)です。

国内・海外別連結売上高

国内売上高は、前期比9.9%減の1兆1,342億円、海外売上高は、前期比18.1%減の1兆3,001億円となりました。

	3月31日に終了した事業年度 単位:百万円／%				
	2009	2008	2007	2006	2005
国内	**¥1,134,192**	¥1,259,506	¥1,303,647	¥1,329,284	¥1,311,893
	46.6	44.2	46.9	49.8	51.9
海外	**1,300,152**	1,587,322	1,478,879	1,338,211	1,215,481
	53.4	55.8	53.1	50.2	48.1
米州	**447,677**	557,203	572,797	558,702	515,169
	18.4	19.6	20.6	20.9	20.4
欧州	**350,548**	449,241	422,965	375,516	349,903
	14.4	15.8	15.2	14.1	13.8
アジア及びその他	**501,927**	580,878	483,117	403,993	350,409
	20.6	20.4	17.3	15.2	13.9
合計	**¥2,434,344**	¥2,846,828	¥2,782,526	¥2,667,495	¥2,527,374
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

営業費用及び営業利益

販売費及び一般管理費は、前期比8.5%減の6,947億円となりましたが、売上高の減少に伴い、SG&A比率は、前期比1.9ポイント上昇して28.6%となりました。また、研究開発費は、前期比1.9%増の1,911億円となりました。

営業利益は、売上の減少による影響に加えて、為替の円高影響、及び構造改革費用335億円を計上したことにより、前期比82.0%減の373億円となりました。

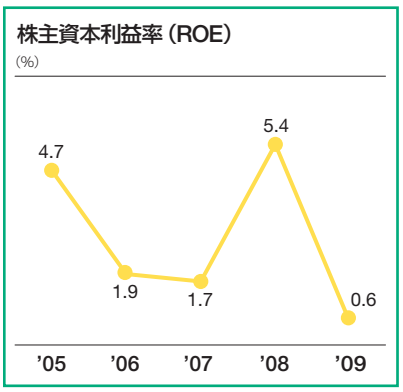
税金等調整前当期純利益及び当期純利益

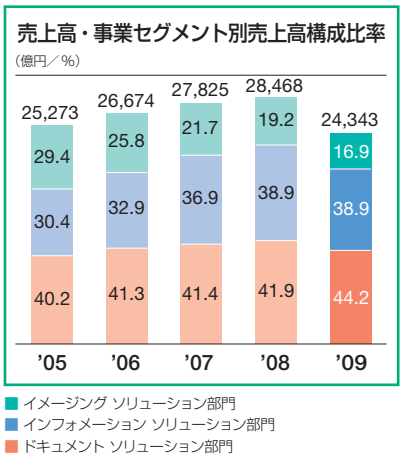
税金等調整前当期純利益は、前期比95.3%減の94億円となりました。当期純利益も前期比89.9%減の105億円となり、税金等調整前当期純利益とともに大幅な減益となりました。

事業セグメント別の収益状況

● 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、前期比25.0%減の4,104億円となりました。これは、カラーフィルムやカラーペーパーの需要の縮小、デジタルカメラの競争激化、及び為替の円高などによるものです。営業損失は、需要の減少に加えて銀など主要原材料価格の高騰、為替の円高、デジタルカメラの価格下落など、厳しい事業環境の影響を受け、293億円となりました。





3月31日に終了した事業年度

● インフォメーション ソリューション部門

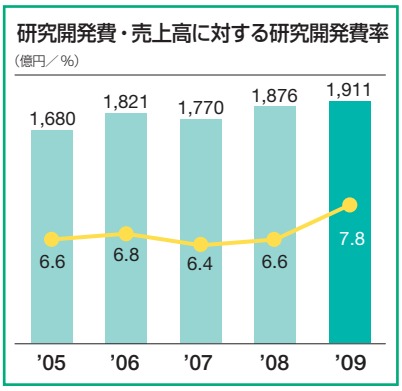
インフォメーション ソリューション部門の連結売上高は、前期比14.6.%減の9,461億円となりました。これは、需要の減少、為替の円高、及び第2四半期まで順調であったフラットパネルディスプレイ材料が液晶関連市場の急速な悪化に伴い販売が減少したことなどによるものです。メディカルシステム・ライフサイエンス事業は、医療機関のIT化の進展によりネットワークシステム関連の販売が増加しました。また、アスタリフトシリーズなどの化粧品を中心としたヘルスケア製品の販売も、販売チャネルの拡充と広告宣伝効果などにより大幅に増加しました。しかしながら事業全体としては、国内の診療報酬改定及び世界的な景気減速の影響を受け、売上が減少しました。グラフィックシステム事業や光学デバイス分野の売上も、世界的な景気の後退の影響を受け、減少しました。営業利益は、前期比84.0%減の204億円となりました。これは、為替が円高に推移したこと、銀など主要原材料価格の高騰、世界的な景気後退による販売数量の減少などの影響によるものです。

● ドキュメント ソリューション部門

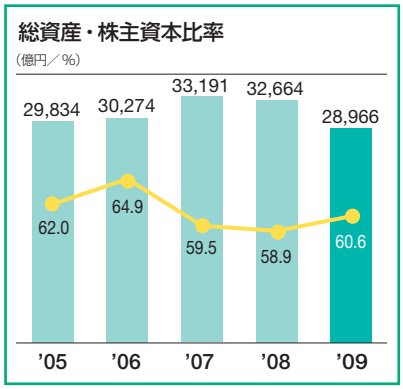
ドキュメント ソリューション部門の連結売上高は、前期比9.6%減の1兆778億円となりました。これは、第3四半期以降の経済環境の急速な悪化による販売量の減少、米ドル、アジア・オセアニア通貨の急激な為替変動の影響などによるものです。オフィスプロダクト事業は、国内は需要減少、企業の設備投資抑制などの影響を大きく受け、売上が減少しました。輸出においては、前期に米国ゼロックス社が販売チャネルを買収した効果や、新興国での需要増などにより、販売台数が増加しましたが、事業全体としては、為替の円高や急激な景気悪化の影響により、売上が減少しました。プロダクションサービス事業は、ライトプロダクションカラー市場向けの販売が好調に推移し、販売台数が大幅に増加しましたが、アジア・オセアニア地域での需要減少と為替の円高影響により、売上は減少しました。営業利益は、景気減速と為替の円高の影響を受け、前期比42.7%減の497億円となりました。

	3月31日に終了した事業年度		
	単位：百万円		
	2009	2008	2007
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	**¥ 410,399**	¥ 547,066	¥ 605,383
売上高—セグメント間取引	**785**	874	899
合計	**411,184**	547,940	606,282
営業損失	**(29,310)**	(2,394)	(42,631)
営業損失率	**(7.1)%**	(0.4)%	(7.0)%
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	**¥ 946,156**	¥1,108,134	¥1,026,085
売上高—セグメント間取引	**1,683**	2,136	2,818
合計	**947,839**	1,110,270	1,028,903
営業利益	**20,351**	127,432	95,170
営業利益率	**2.1%**	11.5%	9.2%
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	**¥1,077,789**	¥1,191,628	¥1,151,058
売上高—セグメント間取引	**8,982**	9,274	12,187
合計	**1,086,771**	1,200,902	1,163,245
営業利益	**49,677**	86,664	61,186
営業利益率	**4.6%**	7.2%	5.3%

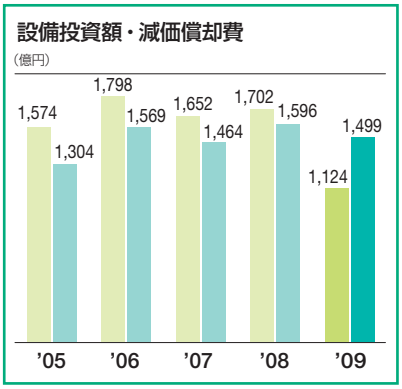
注記：2007年3月期におけるイメージング ソリューション、インフォメーション ソリューション、ドキュメント ソリューションの営業利益・損失には、それぞれ60,121百万円、17,269百万円、16,691百万円の構造改革費用の影響が含まれています。



■ 研究開発費　● 研究開発費率

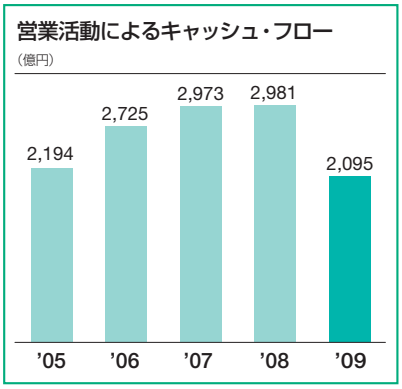


■ 総資産　● 株主資本比率



■ 設備投資額　■ 減価償却費

(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分を除く)



3月31日に終了した事業年度

研究開発費

研究開発費については、前期比1.9%増加し、1,911億円となりました。研究開発費の売上高に対する比率は、1.2ポイント増加して7.8%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15.5%減の143億円、インフォメーション ソリューション部門が前期比3.1%増の964億円、ドキュメント ソリューション部門が前期比4.1%増の804億円となりました。

財政状態

資産、負債及び資本

総資産は、円高の進展に伴い円換算での評価額が減少したことなどにより、前期比11.3%減の2兆8,966億円となりました。負債合計は、前期比15.7%減の1兆244億円となりました。株主資本は、前期比8.6%減の1兆7,563億円となりました。この結果、流動比率は、43.7ポイント増の244.1%、負債比率は4.9ポイント減の58.3%に、株主資本比率は1.7ポイント増の60.6%に各々なりました。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34.0%減少し、1,124億円となりました。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や、富士ゼロックス新研究・開発棟(みなとみらい21)建設などです。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31.7%減の123億円、インフォメーション ソリューション部門が前期比41.2%減の596億円、ドキュメント ソリューション部門が前期比20.3%減の404億円となりました。

減価償却費は、前期比97億円減少して1,499億円となりました。

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、前期比886億円減少し、2,095億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による1,559億円などにより、1,528億円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得や債務の返済などにより、1,021億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、2,701億円となりました。

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設備投資や研究開発投資など、将来にわたって企業価値を向上させていくために必要となる資金の水準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。

当社は、現在を「第二の創業期」と位置付け、重点事業分野に設備投資・M&A・研究開発投資を集中的に実施しています。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連結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。

当期の配当金については、年間で1株当たり30円としました。また、当期は1,578万株、350億円の自己株式取得を行いました。

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約53%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。

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など、結果的に利益の減少に結びついていく可能性があります。今後も、新たな技術に裏付された製品・サービスの研究開発とこれをサポートするマーケティング活動を継続的に実施してまいりますが、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、係る技術は著しい勢いで増加しています。事業を展開する上で、他社の保有する特許、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。

生産活動

当社グループは、世界各地で生産活動を行っています。このため、地震、その他の自然災害または人災、原材料・部品等の供給元の製造中止、倒産等による供給の中断、テロ、戦争、ストライキ、伝染病の大規模な感染及び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ることがあり得ます。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起こりますと、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・経費削減を実施しております。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、業務の見直しにより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年間の業績推移

富士フイルムホールディングス株式会社及び連結子会社

	3月31日に終了した事業年度			
	単位：百万円			
	2009	2008	2007	2006
売上高：				
国内	**¥1,134,192**	¥1,259,506	¥1,303,647	¥1,329,284
海外	**1,300,152**	1,587,322	1,478,879	1,338,211
合計	**¥2,434,344**	¥2,846,828	¥2,782,526	¥2,667,495
売上原価	**1,511,242**	1,692,758	1,638,337	1,593,804
営業費用：				
販売費及び一般管理費	**694,740**	759,139	760,042	735,058
研究開発費	**191,076**	187,589	177,004	182,154
構造改革費用	**—**	—	94,081	86,043
厚生年金基金代行返上差額金	**—**	—	—	—
営業利益	**37,286**	207,342	113,062	70,436
受取利息及び配当金	**10,012**	13,462	11,376	8,133
支払利息	**(7,037)**	(7,380)	(6,351)	(3,886)
税金等調整前当期純利益	**9,442**	199,342	103,264	79,615
少数株主損益及び持分法による投資損益前当期純利益	**12,026**	117,199	43,731	44,591
当期純利益	**10,524**	104,431	34,446	37,016
設備投資額(注1)	**¥ 112,402**	¥ 170,179	¥ 165,159	¥ 179,808
減価償却費（有形固定資産のみ）(注1)	**149,912**	159,572	146,325	156,928
営業活動によるキャッシュ・フロー	**209,506**	298,110	297,276	272,558
期中平均株式数（単位：千株）	**498,837**	508,354	510,621	509,525
総資産	**¥2,896,637**	¥3,266,384	¥3,319,102	¥3,027,491
社債及び長期借入金	**253,987**	256,213	267,965	74,329
株主資本	**1,756,313**	1,922,353	1,976,508	1,963,497
従業員数	**76,252**	78,321	76,358	75,845
1株当たり金額（単位：円/米ドル）：				
当期純利益(注2)	**¥ 21.10**	¥ 205.43	¥ 67.46	¥ 72.65
配当金(注3)	**30.00**	35.00	25.00	25.00
株主資本(注4)	**3,594.52**	3,811.19	3,867.04	3,848.32
期末株価	**2,125**	3,530	4,820	3,930
株価純資産倍率（PBR）（単位：倍）	**0.59**	0.93	1.25	1.02
株価収益率（PER）（単位：倍）	**100.71**	17.18	71.45	54.09
株主資本利益率（ROE）（単位：%）	**0.6**	5.4	1.7	1.9
総資産利益率（ROA）（単位：%）	**0.3**	3.2	1.1	1.2

注記：1. 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。
2. 1株当たりの当期純利益は、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。
3. 1株当たりの配当は、各年度内における1株当たりの現金配当金を表しています。
4. 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。
5. 表示されている米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レートである1米ドル＝98円で日本円から換算されたものです。
6. 2001年3月30日、当社は富士ゼロックス（株）の発行済株式の25%を追加取得し、当社の持分比率は75%となりました。この結果、同社は当社の連結子会社となりましたが、2001年3月期につきましては、同社グループの財務諸表は、当社の連結貸借対照表では直接連結、同損益計算書では持分法(50%)で処理しています。2002年3月期より、連結損益計算書においても直接連結としています。

3月31日に終了した事業年度						
単位:百万円						単位:千米ドル(注5)
2005	2004	2003	2002	2001	2000	**2009**
¥1,311,893	¥1,336,015	¥1,330,119	¥1,355,192	¥ 656,059	¥ 635,588	**$11,573,388**
1,215,481	1,230,710	1,181,802	1,052,325	727,310	713,253	**13,266,857**
¥2,527,374	¥2,566,725	¥2,511,921	¥2,407,517	¥1,383,369	¥1,348,841	**$24,840,245**
1,510,681	1,503,843	1,474,551	1,403,571	803,460	774,757	**15,420,837**
767,363	704,659	765,987	684,370	351,033	344,424	**7,089,184**
168,017	173,323	159,119	146,881	79,144	81,725	**1,949,755**
—	—	—	—	—	—	**—**
(83,129)	—	(52,136)	—	—	—	**—**
164,442	184,900	164,400	172,695	149,732	147,935	**380,469**
6,080	4,246	3,909	5,577	8,180	6,975	**102,163**
(4,668)	(5,459)	(6,674)	(9,289)	(11,093)	(9,957)	**(71,806)**
162,346	164,948	120,513	159,549	199,661	137,405	**96,347**
98,457	92,659	60,230	88,696	113,126	74,763	**122,714**
84,500	82,317	48,579	81,331	117,900	84,895	**107,388**
¥ 157,420	¥ 160,740	¥ 127,319	¥ 155,525	¥ 118,786	¥ 91,313	**$ 1,146,959**
130,360	124,634	126,695	121,777	82,063	82,770	**1,529,714**
219,361	327,358	303,500	248,185	140,454	212,306	**2,137,816**
512,801	513,252	514,011	514,583	514,603	514,612	
¥2,983,457	¥3,023,509	¥2,958,317	¥2,946,362	¥2,830,313	¥2,235,812	**$29,557,520**
96,040	116,823	124,404	137,446	81,246	20,897	**2,591,704**
1,849,102	1,749,882	1,680,611	1,698,063	1,624,856	1,575,065	**17,921,561**
75,638	73,164	72,633	72,569	70,722	37,151	
¥ 164.78	¥ 160.38	¥ 94.51	¥ 158.05	¥ 229.11	¥ 164.97	**$ 0.22**
25.00	25.00	25.00	25.00	22.50	22.50	**0.31**
3,630.67	3,409.80	3,274.17	3,300.45	3,157.55	3,060.68	**36.68**
3,920	3,310	3,640	4,170	4,640	4,520	**21.68**
1.08	0.97	1.11	1.26	1.47	1.48	
23.79	20.64	38.51	26.38	20.25	27.40	
4.7	4.8	2.9	4.9	7.4	5.5	
2.8	2.8	1.6	2.8	4.7	3.9	

連結貸借対照表

富士フイルムホールディングス株式会社及び連結子会社

	3月31日現在		
	単位：百万円		単位：千米ドル(注)
資産の部	**2009**	2008	**2009**
流動資産：			
現金及び現金同等物	**¥ 270,094**	¥ 330,926	**$ 2,756,061**
有価証券	**29,224**	14,936	**298,204**
受取債権：			
営業債権及びリース債権	**468,836**	584,349	**4,784,041**
関連会社等に対する債権	**20,484**	28,461	**209,020**
貸倒引当金	**(16,803)**	(15,950)	**(171,459)**
棚卸資産	**368,250**	416,827	**3,757,653**
繰延税金資産	**85,677**	90,956	**874,255**
前払費用及びその他の流動資産	**76,937**	61,447	**785,072**
流動資産合計	**1,302,699**	1,511,952	**13,292,847**
投資及び長期債権：			
関連会社等に対する投資及び貸付金	**49,657**	50,737	**506,704**
投資有価証券	**133,208**	234,684	**1,359,265**
長期リース債権及びその他の長期債権	**105,514**	133,543	**1,076,673**
貸倒引当金	**(4,461)**	(4,109)	**(45,520)**
投資及び長期債権合計	**283,918**	414,855	**2,897,122**
有形固定資産：			
土地	**97,231**	101,492	**992,153**
建物及び構築物	**664,991**	673,175	**6,785,622**
機械装置及びその他の有形固定資産	**1,661,918**	1,709,104	**16,958,347**
建設仮勘定	**55,354**	57,139	**564,837**
	2,479,494	2,540,910	**25,300,959**
減価償却累計額	**(1,781,488)**	(1,764,543)	**(18,178,449)**
有形固定資産合計	**698,006**	776,367	**7,122,510**
その他の資産：			
営業権	**328,958**	326,777	**3,356,714**
その他の無形固定資産	**74,286**	91,689	**758,020**
繰延税金資産	**125,979**	54,889	**1,285,500**
その他	**82,791**	89,855	**844,807**
その他の資産合計	**612,014**	563,210	**6,245,041**
資産合計	**¥2,896,637**	¥3,266,384	**$29,557,520**

注記：表示されている米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レートである1米ドル＝98円で日本円から換算されたものです。

負債及び資本の部	3月31日現在 単位:百万円 2009	2008	単位:千米ドル(注) 2009
流動負債:			
社債及び短期借入金	**¥ 67,559**	¥ 113,797	**$ 689,378**
支払債務:			
営業債務	**197,029**	278,950	**2,010,500**
設備関係債務	**21,130**	58,654	**215,612**
関連会社等に対する債務	**3,385**	5,210	**34,541**
未払法人税等	**9,435**	41,636	**96,276**
未払費用	**174,172**	189,741	**1,777,265**
その他の流動負債	**60,860**	66,643	**621,020**
流動負債合計	**533,570**	754,631	**5,444,592**
社債及び長期借入金	**253,987**	256,213	**2,591,704**
退職給付引当金	**157,277**	111,942	**1,604,867**
繰延税金負債	**32,823**	44,936	**334,929**
預り保証金及びその他の固定負債	**46,759**	47,317	**477,132**
少数株主持分	**115,908**	128,992	**1,182,735**
資本:			
資本金:			
普通株式:			
発行可能株式総数 800,000,000株			
発行済株式数 514,625,728株	**40,363**	40,363	**411,867**
資本剰余金	**69,739**	69,329	**711,622**
利益剰余金	**1,919,019**	1,923,432	**19,581,827**
その他の包括利益(損失)累積額	**(190,205)**	(63,171)	**(1,940,867)**
自己株式(取得原価) 2009年3月31日に終了した事業年度 26,017,005株			
2008年3月31日に終了した事業年度 10,228,426株	**(82,603)**	(47,600)	**(842,888)**
資本合計	**1,756,313**	1,922,353	**17,921,561**
負債・少数株主持分及び資本合計	**¥2,896,637**	¥3,266,384	**$29,557,520**

連結損益計算書

富士フイルムホールディングス株式会社及び連結子会社

	3月31日に終了した事業年度			
	単位：百万円			単位：千米ドル(注)
	2009	2008	2007	**2009**
売上高：				
売上高	**¥2,059,385**	¥2,450,256	¥2,399,636	**$21,014,133**
レンタル収入	**374,959**	396,572	382,890	**3,826,112**
	2,434,344	2,846,828	2,782,526	**24,840,245**
売上原価：				
売上原価	**1,356,273**	1,532,596	1,478,828	**13,839,520**
レンタル原価	**154,969**	160,162	159,509	**1,581,317**
	1,511,242	1,692,758	1,638,337	**15,420,837**
売上総利益	**923,102**	1,154,070	1,144,189	**9,419,408**
営業費用：				
販売費及び一般管理費	**694,740**	759,139	760,042	**7,089,184**
研究開発費	**191,076**	187,589	177,004	**1,949,755**
構造改革費用	**—**	—	94,081	**—**
営業利益	**37,286**	207,342	113,062	**380,469**
営業外収益及び（費用）：				
受取利息及び配当金	**10,012**	13,462	11,376	**102,163**
支払利息	**(7,037)**	(7,380)	(6,351)	**(71,806)**
為替差損益・純額	**(22,516)**	(14,640)	6,746	**(229,755)**
投資有価証券評価損	**(6,878)**	(864)	(23,946)	**(70,184)**
その他損益・純額	**(1,425)**	1,422	2,377	**(14,540)**
	(27,844)	(8,000)	(9,798)	**(284,122)**
税金等調整前当期純利益	**9,442**	199,342	103,264	**96,347**
法人税等：				
法人税・住民税及び事業税	**27,393**	73,322	62,910	**279,520**
法人税等調整額	**(29,977)**	8,821	(3,377)	**(305,887)**
	(2,584)	82,143	59,533	**(26,367)**
少数株主損益及び持分法による投資損益前当期純利益	**12,026**	117,199	43,731	**122,714**
少数株主損益	**(4,491)**	(15,474)	(12,643)	**(45,826)**
持分法による投資損益	**2,989**	2,706	3,358	**30,500**
当期純利益	**¥ 10,524**	¥ 104,431	¥ 34,446	**$ 107,388**
	単位：円			単位：米ドル（注）
1株当たり金額：				
当期純利益	**¥ 21.10**	¥ 205.43	¥ 67.46	**$ 0.22**
潜在株式調整後当期純利益	**21.09**	193.56	65.04	**0.22**
現金配当	**30.00**	35.00	25.00	**0.31**

注記：表示されている米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レートである1米ドル＝98円で日本円から換算されたものです。

連結資本勘定計算書

富士フイルムホールディングス株式会社及び連結子会社

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	資本合計
2006年3月31日現在残高	¥40,363	¥68,412	¥1,818,610	¥ 52,917	¥(16,805)	¥1,963,497
包括利益（損失）：						
当期純利益	—	—	34,446	—	—	34,446
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(6,888)	—	(6,888)
為替換算調整額	—	—	—	27,539	—	27,539
最小年金負債調整額	—	—	—	(13,729)	—	(13,729)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(2)	—	(2)
包括利益						41,366
基準書第158号の適用による調整	—	—	—	(18,887)	—	(18,887)
自己株式取得	—	—	—	—	(711)	(711)
自己株式売却	—	—	(122)	—	4,131	4,009
現金配当金	—	—	(12,766)	—	—	(12,766)
2007年3月31日現在残高	40,363	68,412	1,840,168	40,950	(13,385)	1,976,508
EITF06-2号適用による会計方針の変更に伴う累積的影響額	—	—	(3,394)	—	—	(3,394)
包括利益（損失）：						
当期純利益	—	—	104,431	—	—	104,431
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(28,059)	—	(28,059)
為替換算調整額	—	—	—	(57,003)	—	(57,003)
年金負債調整額	—	—	—	(18,944)	—	(18,944)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(115)	—	(115)
包括利益						310
自己株式取得	—	—	—	—	(34,232)	(34,232)
自己株式売却	—	1	—	—	17	18
現金配当金	—	—	(17,773)	—	—	(17,773)
新株予約権の付与	—	916	—	—	—	916
2008年3月31日現在残高	40,363	69,329	1,923,432	(63,171)	(47,600)	1,922,353
包括利益（損失）：						
当期純利益	**—**	**—**	**10,524**	**—**	**—**	**10,524**
有価証券未実現損益変動額	**—**	**—**	**—**	**(25,453)**	**—**	**(25,453)**
為替換算調整額	**—**	**—**	**—**	**(64,913)**	**—**	**(64,913)**
年金負債調整額	**—**	**—**	**—**	**(36,791)**	**—**	**(36,791)**
デリバティブ未実現損益変動額	**—**	**—**	**—**	**123**	**—**	**123**
包括損失						**(116,510)**
自己株式取得	**—**	**—**	**—**	**—**	**(35,051)**	**(35,051)**
自己株式売却	**—**	**—**	**(2)**	**—**	**48**	**46**
現金配当金	**—**	**—**	**(14,935)**	**—**	**—**	**(14,935)**
新株予約権の付与	**—**	**410**	**—**	**—**	**—**	**410**
2009年3月31日現在残高	**¥40,363**	**¥69,739**	**¥1,919,019**	**¥(190,205)**	**¥(82,603)**	**¥1,756,313**

単位：千米ドル（注）

2008年3月31日現在残高	$411,867	$707,439	$19,626,857	$ (644,602)	$(485,714)	$19,615,847
包括利益（損失）：						
当期純利益	**—**	**—**	**107,388**	**—**	**—**	**107,388**
有価証券未実現損益変動額	**—**	**—**	**—**	**(259,724)**	**—**	**(259,724)**
為替換算調整額	**—**	**—**	**—**	**(662,378)**	**—**	**(662,378)**
年金負債調整額	**—**	**—**	**—**	**(375,418)**	**—**	**(375,418)**
デリバティブ未実現損益変動額	**—**	**—**	**—**	**1,255**	**—**	**1,255**
包括損失						**(1,188,877)**
自己株式取得	**—**	**—**	**—**	**—**	**(357,663)**	**(357,663)**
自己株式売却	**—**	**—**	**(20)**	**—**	**489**	**469**
現金配当金	**—**	**—**	**(152,398)**	**—**	**—**	**(152,398)**
新株予約権の付与	**—**	**4,183**	**—**	**—**	**—**	**4,183**
2009年3月31日現在残高	**$411,867**	**$711,622**	**$19,581,827**	**$(1,940,867)**	**$(842,888)**	**$17,921,561**

注記：表示されている米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レートである1米ドル＝98円で日本円から換算されたものです。

連結キャッシュ・フロー計算書

富士フイルムホールディングス株式会社及び連結子会社

	3月31日に終了した事業年度			
	単位：百万円			単位：千米ドル(注)
	2009	2008	2007	**2009**
営業活動によるキャッシュ・フロー				
当期純利益	**¥ 10,524**	¥104,431	¥ 34,446	**$ 107,388**
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	**212,565**	226,753	215,429	**2,169,031**
長期性資産の減損費用	**6,916**	6,910	12,202	**70,571**
投資有価証券評価損	**6,878**	864	23,946	**70,184**
法人税等調整額	**(29,977)**	8,821	(3,377)	**(305,887)**
少数株主損益	**4,491**	15,474	12,643	**45,826**
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	**(694)**	95	(1,987)	**(7,082)**
資産及び負債の増減：				
受取債権の（増加）減少	**91,928**	(12,990)	(9,637)	**938,041**
棚卸資産の（増加）減少	**32,335**	(30,479)	10,976	**329,949**
営業債務の増加（減少）	**(77,089)**	10,169	12,700	**(786,622)**
未払法人税等及びその他負債の増加（減少）	**(59,136)**	(52,001)	1,326	**(603,429)**
その他	**10,765**	20,063	(11,391)	**109,846**
営業活動によるキャッシュ・フロー	**209,506**	298,110	297,276	**2,137,816**
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産の購入	**(155,866)**	(166,136)	(172,572)	**(1,590,469)**
ソフトウエアの購入	**(21,615)**	(20,714)	(20,483)	**(220,561)**
有価証券・投資有価証券等の売却・満期償還	**52,752**	141,615	109,116	**538,286**
有価証券・投資有価証券等の購入	**(17,639)**	(47,303)	(146,911)	**(179,990)**
関係会社投融資及びその他貸付金の（増加）減少	**9,889**	(41,039)	1,383	**100,908**
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）	**(6,635)**	(98,973)	(45,741)	**(67,704)**
その他	**(13,667)**	(27,165)	(22,793)	**(139,460)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**(152,781)**	(259,715)	(298,001)	**(1,558,990)**
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	**7,237**	2,602	200,568	**73,847**
長期債務の返済額	**(39,773)**	(10,124)	(29,725)	**(405,847)**
短期債務の増加（減少）（純額）	**(10,845)**	(10,579)	6,120	**(110,664)**
親会社による配当金支払額	**(17,655)**	(15,335)	(12,754)	**(180,153)**
少数株主への配当金支払額	**(6,098)**	(4,658)	(5,220)	**(62,224)**
自己株式の取得（純額）	**(35,005)**	(34,214)	(702)	**(357,194)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**(102,139)**	(72,308)	158,287	**(1,042,235)**
為替変動による現金及び現金同等物への影響	**(15,418)**	(19,880)	8,559	**(157,326)**
現金及び現金同等物純増加（純減少）	**(60,832)**	(53,793)	166,121	**(620,735)**
現金及び現金同等物期首残高	**330,926**	384,719	218,598	**3,376,796**
現金及び現金同等物期末残高	**¥270,094**	¥330,926	¥384,719	**$2,756,061**
補足情報				
支払額：				
利息	**¥ 8,011**	¥ 8,514	¥ 6,514	**$ 81,745**
法人税等	**70,264**	70,913	63,302	**716,980**

注記：表示されている米ドル金額は、便宜上、2009年3月31日の為替レートである1米ドル＝98円で日本円から換算されたものです。

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（2009年3月31日現在）

事業年度末日：3月31日

連結従業員数：76,252名（2009年3月31日現在）

会計監査人：新日本有限責任監査法人

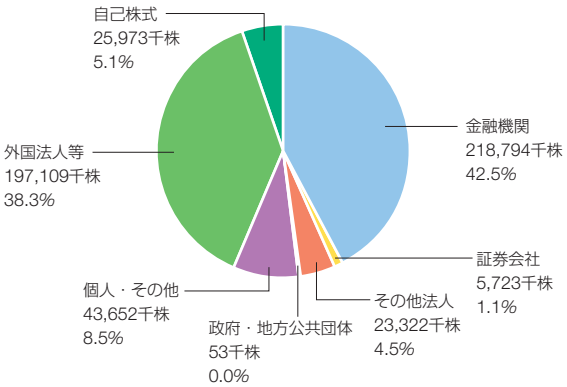
上場証券取引所：東京、大阪、名古屋

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

（2009年3月31日現在）

株主数　52,805名
発行済株式数　514,626千株



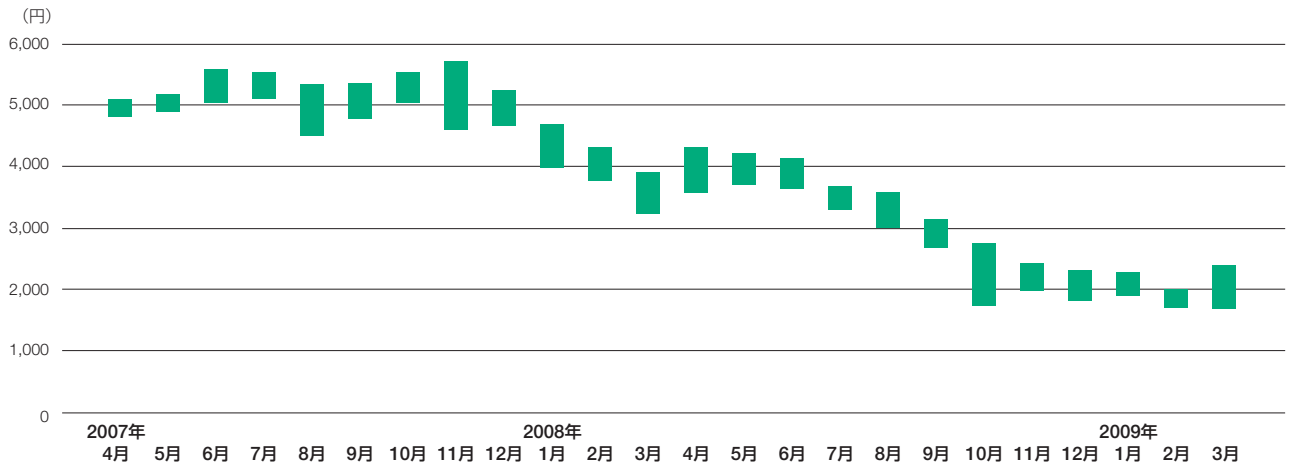
大株主の状況

（2009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）	7.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4G）	6.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6.4
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー	4.8
日本生命保険相互会社	3.9
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
三井住友海上火災保険株式会社	1.7
全国共済農業協同組合連合会	1.3

（注）上記のほか、当社は発行済株式総数に対し、5.1%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。

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）
ホームページ http://www.fujifilmholdings.com/

ミックス品
FSC認証林及び管理された
森林からの製品グループです
www.fsc.org Cert no. SA-COC-001196
© 1996 Forest Stewardship Council

PRINTED WITH SOYINK
このレポートは環境にやさしい
大豆油インキを使用しています。

GPN Green Purchasing Network
印刷サービス
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます

このレポートは、
FSC認証紙を使用しています。

Printed in Japan