FUJIFILM
Value from Innovation

FUJIFILM Holdings Corporation

ANNUAL REPORT 2016

富士フイルムグループの価値創造プロセス

当社は、企業理念とビジョンの下、誠実かつ公正な事業活動を通じて、
当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、
社会の持続的発展に貢献することを目指しています。

企業価値の源泉

技術力
写真をはじめ事業を通じて蓄積してきた先進独自の多彩な技術

企業風土
誠実・率直な客観的事実認識と合理的判断のできるオープン、フェア、クリアな風土

人材
事業の変革と成長を担い、自ら考え、行動できる人材

ブランド力
創業以来、イノベーションの連続により醸成してきたFUJIFILMブランド

グローバルネットワーク
グローバルに研究開発、生産、販売などのビジネスを展開

ビジョン

オープン、フェア、クリアな企業風土と先進・独自の技術の下、勇気ある挑戦により、新たな商品を開発し、新たな価値を創造するリーディングカンパニーであり続ける。

企業理念

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

コーポレートガバナンス

→詳細は38ページをご覧ください

経営戦略

中期経営計画「VISION2016」

（2014年度～2016年度）→詳細は10ページをご覧ください

1. 中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオの充実

・重点事業分野「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」における成長の加速

・全事業における収益性の向上

2. 株主還元の強化

↓

「過去最高益」の達成、ROEの向上

中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」

（2014年度～2016年度）→詳細は47ページをご覧ください

1. 事業を通じた社会課題の解決

2. 事業プロセスにおける環境・社会への配慮

Value from Innovation

富士フイルムは、生み出しつづけます。
人々の心が躍る革新的な「技術」「製品」「サービス」を。
明日のビジネスや生活の可能性を拡げるチカラになるために。

事業活動

イメージング ソリューション

「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを提供

インフォメーション ソリューション

「VISION2016」の重点事業分野である「ヘルスケア」「高機能材料」をはじめ、B to B中心に多彩な事業を展開

ドキュメント ソリューション

オフィス向けの複合機やサービスなど、ドキュメントに関わる事業を展開

独自の
製品・サービス

当社の持続的な成長と企業価値の向上

社会の持続的発展に寄与

- 地域社会
- 顧客
- 株主
- 取引先
- 従業員

株主・投資家の皆様へ

イノベーションによる、さらなる企業価値向上を目指して

当社は、社会課題の解決を事業成長の機会ととらえ、社会課題解決のための新たな価値の創出に積極的に取り組むことによって、「持続可能な社会の発展」に貢献し続けることを経営の目標に置いています。2015年度には、経営企画部内にR&D戦略の策定を担う「イノベーション戦略企画部」を設立するなど、新たな価値創出のための組織の整備を着実に進めてきました。このような組織を活用するとともに、先進・独自の技術や、オープン、フェア、クリアな企業風土など、企業価値の源泉となる当社グループの資産を最大限に生かしながら、革新的な製品・サービスを社会に提供していきます。

また、当社は2015年10月に公表したコーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、持続的な成長と企業価値の向上を実現するための基盤として、コーポレートガバナンスを経営上の重要な課題に位置付けています。当社はこれまでも中長期的視点に立った事業構造転換を通じて、コーポレートガバナンス・コードが求める、迅速・果断な意思決定を行う攻めの経営を実践してきました。構造転換を経て、次の成長を実現させるための戦略的な飛躍を目指す新しいフェーズに入った今、引き続き、株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーとの継続的なコミュニケーションを行いながら、イノベーションによって企業価値を向上させていきます。

今後とも、当社グループへの変わらぬご支援をお願い申し上げます。

2016年7月

代表取締役会長・CEO　古森重隆

代表取締役社長・COO　助野健児

目次

富士フイルムグループを知る 4

4　富士フイルムグループの価値創造のあゆみ
6　ビジネスポートフォリオと競争優位性
8　業績ハイライト

経営者メッセージ 10

10　CEOメッセージ
14　COOご挨拶

中期経営計画「VISION2016」の進捗や、達成に向けた戦略、持続的な成長のための取り組みについてCEOの古森が語ります。また新たにCOOに就任した助野より、ご挨拶を申し上げます。

特集 16

「写真フィルム」から「ヘルスケア」へ変貌を遂げる富士フイルムグループ

「VISION2016」における3つの重点事業分野のうち、特に中長期的な成長が見込まれる「ヘルスケア」事業分野における取り組みをご紹介します。

営業概況 22

23　イメージング ソリューション
25　インフォメーション ソリューション
29　ドキュメント ソリューション

成長を支える基盤 32

33　富士フイルムグループの技術力
38　コーポレートガバナンス
　－社外取締役からのメッセージ
　－コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けた取り組み
45　経営体制
47　富士フイルムグループのCSR

財務セクション 49

50　財務分析と評価
53　事業等のリスク
54　連結財務諸表

会社情報 61

61　グローバルネットワーク
62　会社概要・株式情報

免責事項

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。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。なお、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2016年3月31日現在のものとなっています。

富士フイルムグループの価値創造のあゆみ

富士フイルムグループの歴史は、イノベーションの歴史

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

2000年以降、デジタル化に伴い、当社の主力であったカラーフィルムの需要は急速に減少し、当社は社運をかけて大規模な事業構造の転換を断行しました。

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

激動の「第二の創業期」を乗り越え、成長軌道に再び乗った当社は、さらなる成長を目指して「富士フイルムグループならでは」の製品・サービス・ソリューションを展開しています。

1934年～1950年代

写真フィルム国産化・国内販売網確立

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

創業当時の足柄工場

1960年～1970年代

事業の拡大・技術力の向上

- 海外現地法人の設立などによりグローバル市場の開拓を開始
- 英国ランク・ゼロックス社との合弁により富士ゼロックス（株）を設立
- 世界に先駆けてカラーネガフィルムの研究開発と製品化に成功

カラーネガフィルム「フジカラー F-Ⅱ 400」

1980年～1990年代

デジタル化の進展・グローバル化の加速

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

世界初のデジタルX線画像診断システム「FCR」

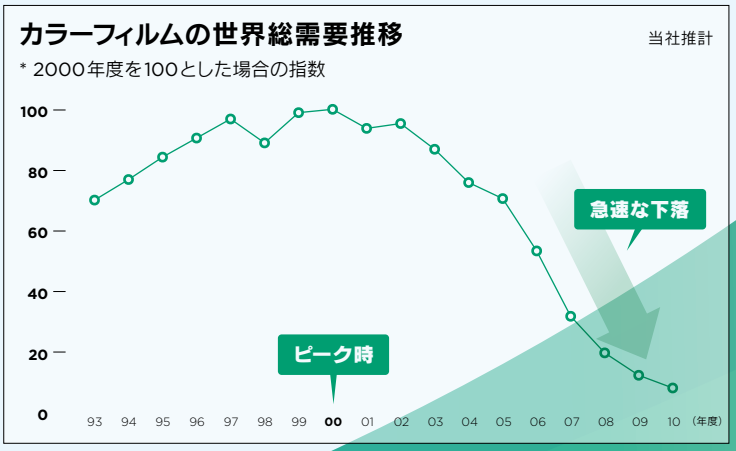
当社が生み出してきた画期的な製品群

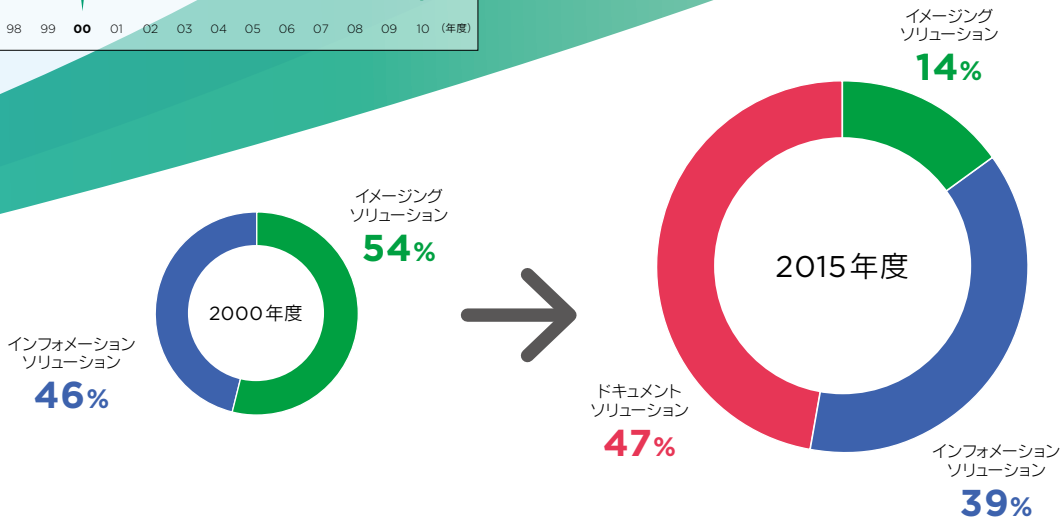
● 国内初　● 世界初

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

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

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





2000年～2013年

第二の創業期

- 富士ゼロックス（株）を連結子会社化
- 急速なデジタル化の進展をとらえ、事業構造を変革
- 「富士フイルム先進研究所」を設立
- 富士フイルムホールディングス（株）として、持株会社体制に移行
- 医薬品事業など「ヘルスケア」事業分野を拡大

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

2014年～

さらなる成長を目指して

- 2014年に中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」及び中期経営計画「VISION2016」を発表
- 創立80周年を機に、新コーポレートスローガン「Value from Innovation」を制定
- 「Open Innovation Hub」を開設（日・米・欧）

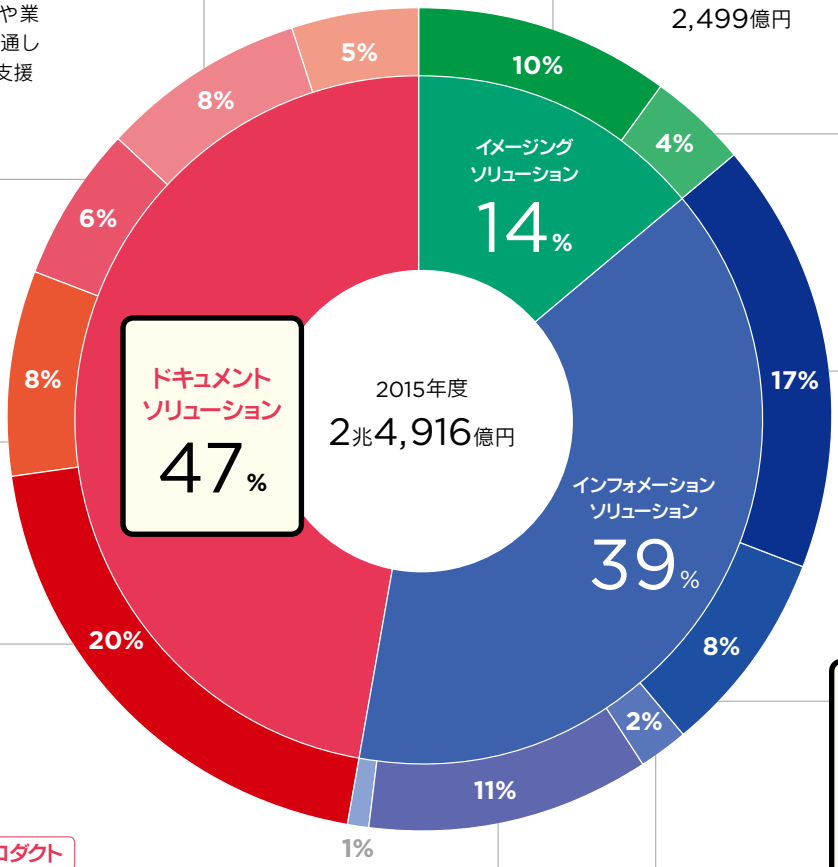
ビジネスパートナーとの新たな価値共創の場「Open Innovation Hub」

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

2014年 ○ プロダクションプリンター「Color 1000i Press」
2014年 ○ データアーカイブサービス「d:ternity」
2015年 ● 4Kカメラ対応放送用ズームレンズ
2016年 ○ 統合アーカイブシステム「SYNAPSE VNA」

ビジネスポートフォリオと競争優位性

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



フォトイメージング
「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを展開
2,499億円

光学・電子映像
デジタルカメラ「Xシリーズ」や交換レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供
1,034億円

ヘルスケア
メディカルシステム、医薬品、再生医療、ライフサイエンス事業を展開し、「予防」「診断」「治療」の全領域をカバー
4,235億円

高機能材料
フラットパネルディスプレイ材料、非破壊検査機材や各種高機能フィルムを提供する産業機材、半導体プロセス材料などを提供する電子材料事業を展開
2,020億円

記録メディア
コンピューター用磁気テープ、データアーカイブサービスなどを提供
466億円

グラフィックシステム
製版フィルム・CTP版の他、インクジェットデジタルプリンティング機器、産業用インクジェットプリンター用ヘッドなどを提供
2,850億円

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
5,059億円

オフィスプリンター
オフィス向けプリンターを提供
1,920億円

プロダクションサービス
高速・高画質のデジタル印刷システム及び関連サービスを提供
1,592億円

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
1,963億円

→ 重点事業分野

イメージング ソリューションの競争優位性

フォトイメージング

- 写真フィルム開発で培った写真に関するさまざまな技術・ノウハウ
- イメージング分野のリーディングカンパニーとしての強固な市場ポジション
- 入力（撮影）から出力（プリント）までのサービスを提供できる総合力

インスタントカメラ「チェキ」

グローバル年間販売台数

500万台突破

光学・電子映像

- 高性能レンズや写真フィルム開発で培った独自の画像設計技術をもとにした、デジタルカメラの優れた描写力と色再現性
- 高画質デジタル時代に対応したレンズ製造に求められる、高度な光学技術や精密加工・組み立て技術

4Kカメラ対応の放送用ズームレンズ

世界初*

* 2/3インチセンサー搭載の放送用4Kカメラに対応する光学性能を備えたポータブルタイプ放送用ズームレンズとして。

インフォメーション ソリューションの競争優位性

ヘルスケア

- 診断に最適な画像を提供できる、独自の画像処理技術
- アンメット・メディカルニーズに応える医薬品の開発を可能にする、高度な化合物合成・設計力やナノテクノロジー
- iPS細胞関連技術など、再生医療に関わる幅広い技術・特許ポートフォリオ
- 20万種類の豊富な化合物ライブラリー

医用画像情報システム

国内シェア **No.1**

世界シェア **No.2**

再生医療製品の承認・発売

国内初

高機能材料

- フィルムに高い機能性を付与するための、機能性材料技術などの先端技術
- 薄膜化や大型化などの市場の要求に応えることのできる高度な製膜及び塗布技術
- コスト競争力や供給安定性に裏打ちされた市場ポジション
- 顧客ニーズをもとにした、迅速で的確な製品の処方設計と開発力

偏光板保護フィルム「フジタック」

世界シェア **No.1**

イメージセンサー用カラーモザイク

世界シェア **No.1**

ドキュメント ソリューションの競争優位性

- 日本及びアジア・オセアニア地域において強力な直販体制を武器に構築した優良な顧客基盤
- お客様のさまざまなニーズに対応できる多種多様な製品ラインアップ
- 米国ゼロックス社と連携してグローバルに一貫したサービスを提供

A3複合機

アジア・パシフィック地域における販売台数シェア

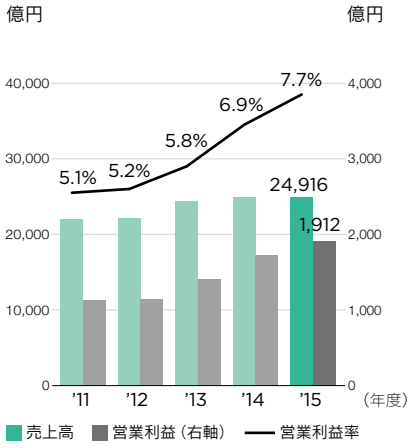
No.1

業績ハイライト

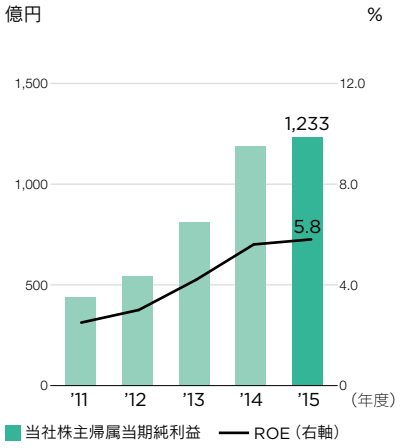
	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度
売上高：				
国内	¥1,329,284	¥1,303,647	¥1,259,506	¥1,134,192
海外	1,338,211	1,478,879	1,587,322	1,300,152
合計	2,667,495	2,782,526	2,846,828	2,434,344
売上原価	1,593,804	1,638,337	1,692,758	1,511,242
営業費用：				
販売費及び一般管理費	735,058	760,042	759,139	694,740
研究開発費	182,154	177,004	187,589	191,076
構造改革費用前営業利益	156,479	207,143	—	—
構造改革費用	86,043	94,081	—	—
営業利益（損失）*1	70,436	113,062	207,342	37,286
受取利息及び配当金	8,133	11,376	13,462	10,012
支払利息	(3,886)	(6,351)	(7,380)	(7,037)
税金等調整前当期純利益（損失）	79,615	103,264	199,342	9,442
当社株主帰属当期純利益（損失）*2	37,016	34,446	104,431	10,524
設備投資額*3	¥179,808	¥165,159	¥170,179	¥112,402
減価償却費（有形固定資産のみ）*3	156,928	146,325	159,572	149,912
営業活動によるキャッシュ・フロー	272,558	297,276	298,110	209,506
期中平均株式数（単位：千株）	509,525	510,621	508,354	498,837
総資産	¥3,027,491	¥3,319,102	¥3,266,384	¥2,896,637
社債及び長期借入金	74,329	267,965	256,213	253,987
株主資本	1,963,497	1,976,508	1,922,353	1,756,313
従業員数（単位：人）	75,845	76,358	78,321	76,252
1株当たり金額（単位：円／米ドル）**：**				
当社株主帰属当期純利益（損失）*2, 4	¥ 72.65	¥ 67.46	¥ 205.43	¥ 21.10
配当金*5	25.00	25.00	35.00	30.00
株主資本*6	3,848.32	3,867.04	3,811.19	3,594.52
期末株価	3,930	4,820	3,530	2,125
株価純資産倍率（PBR）（単位：倍）*7	1.02	1.25	0.93	0.59
株価収益率（PER）（単位：倍）*7	54.09	71.45	17.18	100.71
株主資本利益率（ROE）（単位：%）	1.9	1.7	5.4	0.6
総資産利益率（ROA）（単位：%）	1.2	1.1	3.2	0.3
製品ライフサイクル全体でのCO_2排出量*8 （単位：千t-CO_2）	5,049	5,356	5,549	4,987
水使用（投入）原単位（投入量／売上高）（単位：千t／億円）	2.44	2.07	1.98	2.26

*1 2005年度、2006年度、2009年度及び2010年度の営業利益は、構造改革費用を計上後の営業利益です。
2 2009年度より、従来の当期純利益（損失）を当社株主帰属当期純利益（損失）に名称変更しています。
3 ドキュメント ソリューション部門等のレンタル機器分を除いています。
4 1株当たりの当社株主帰属当期純利益（損失）は、各年度の加重平均発行済株式数（自己株式を除く）に基づいて算出しています。
5 1株当たりの配当金は、各年度内における1株当たりの配当金を表しています。

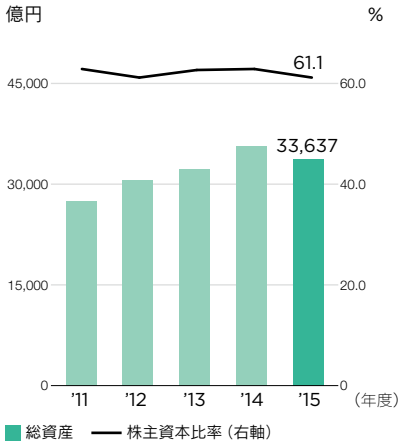
売上高／営業利益／営業利益率



当社株主帰属当期純利益／ROE



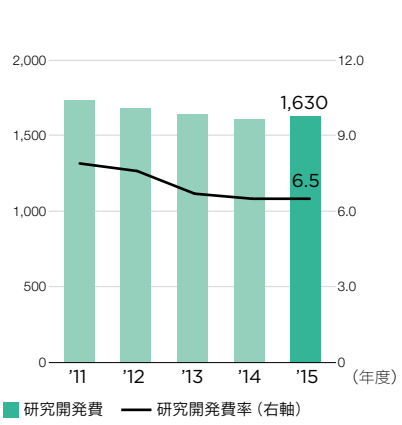
総資産／株主資本比率



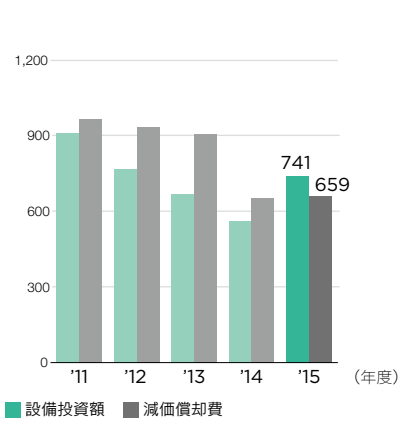
						百万円	千米ドル *9
2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
¥1,059,395	¥1,034,806	¥1,012,685	¥1,002,385	¥1,036,856	¥1,026,542	¥1,005,818	$ 8,901,044
1,122,298	1,182,278	1,182,608	1,212,311	1,403,097	1,466,063	1,485,806	13,148,726
2,181,693	2,217,084	2,195,293	2,214,696	2,439,953	2,492,605	2,491,624	22,049,770
1,316,835	1,313,103	1,327,567	1,364,196	1,518,911	1,531,097	1,514,992	13,407,009
588,109	570,608	581,405	568,233	615,883	627,966	622,420	5,508,141
175,120	165,302	173,373	168,151	164,351	161,144	163,033	1,442,770
101,629	168,071	—	—	—	—	—	—
143,741	31,715	—	—	—	—	—	—
(42,112)	136,356	112,948	114,116	140,808	172,398	191,179	1,691,850
6,138	5,148	5,042	4,764	6,219	5,858	6,206	54,920
(4,577)	(4,071)	(3,420)	(4,363)	(4,181)	(4,567)	(4,374)	(38,708)
(41,999)	117,105	89,187	119,186	157,154	197,102	194,529	1,721,496
(38,441)	63,852	43,758	54,266	80,996	118,553	123,313	1,091,265
¥ 77,913	¥ 89,932	¥ 90,946	¥ 76,660	¥ 67,004	¥ 56,127	¥ 74,143	$ 656,133
135,103	106,622	96,555	93,407	90,711	65,137	65,891	583,106
314,826	199,354	135,133	199,451	292,532	263,731	221,869	1,963,442
488,608	486,297	481,699	481,715	481,915	482,050	465,556	
¥2,827,428	¥2,708,841	¥2,739,665	¥3,059,596	¥3,226,969	¥3,556,569	¥3,363,674	$29,767,027
140,269	119,314	20,334	317,592	314,968	313,045	310,388	2,746,797
1,746,107	1,722,526	1,721,769	1,868,870	2,020,639	2,232,714	2,054,453	18,181,000
74,216	78,862	81,691	80,322	78,595	79,235	78,150	
¥ (78.67)	¥ 131.30	¥ 90.84	¥ 112.65	¥ 168.07	¥ 245.94	¥ 264.87	$ 2.34
25.00	30.00	35.00	40.00	50.00	60.00	65.00	0.58
3,573.66	3,576.03	3,574.32	3,878.46	4,192.43	4,630.00	4,560.41	40.36
3,220	2,576	1,941	1,836	2,771	4,277	4,451	39.39
0.90	0.72	0.54	0.47	0.66	0.92	0.98	
—	19.62	21.37	16.30	16.49	17.39	16.80	
(2.2)	3.7	2.5	3.0	4.2	5.6	5.8	
(1.3)	2.3	1.6	1.9	2.6	3.5	3.6	
4,434	4,806	5,133	4,843	4,680	4,737	4,496	
2.39	2.40	2.49	2.38	2.02	1.94	1.90	

6 1株当たりの株主資本は、各年度末現在の発行済株式数（自己株式を除く）に基づいて算出しています。
7 株価純資産倍率（PBR）及び株価収益率（PER）は、各年度における期末株価に基づいて算出しています。
8 自社内の直接的な活動だけでなく、製品・サービスのライフサイクル全体（原材料の「調達」、製品の「製造」「輸送」「使用」「廃棄」）でのCO_2排出量。
9 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

研究開発費／研究開発費率

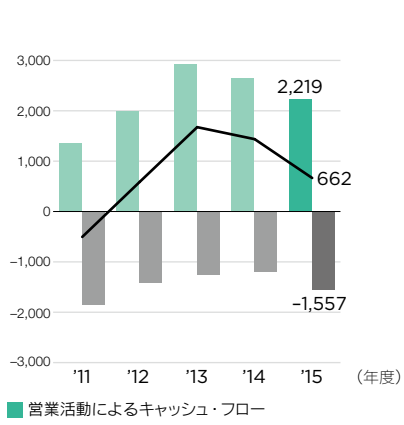


設備投資額／減価償却費 *



* 無形固定資産及びドキュメント ソリューション部門等のレンタル機器を除いています。

キャッシュ・フロー



* フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

CEOメッセージ

中期経営計画「VISION2016」とその先を見据えた成長戦略

代表取締役会長・CEO
古森 重隆

当社グループは、コア事業であった写真フィルムの需要が激減した2000年以降、事業構造の転換を進め、安定的に利益やキャッシュを創出できる経営基盤を構築して、新たな成長フェーズに入りました。この強固な経営基盤をベースに、2014年度から2016年度までの3カ年の中期経営計画「VISION2016」の基本戦略である「中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオの充実」と「株主還元の強化」を推進することで、過去最高益の達成とROEの向上を目指しています。重点事業分野である「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の成長に加え、各事業における収益性の改善を一層推し進めるなど、全社を挙げて「VISION2016」の達成に向けた活動を加速しています。

「VISION2016」の進捗

「VISION2016」の中間年度となる2015年度の当社グループの連結売上高は2兆4,916億円（前年度比0.0%減）、営業利益は1,912億円（同10.9%増）となりました。当社株主帰属当期純利益は1,233億円（同4.0%増）と過去最高を更新するなど、当社グループの業績は「VISION2016」に沿った順調な進捗となりました。

「VISION2016」のコンセプト

強固な経営基盤
安定的な利益・キャッシュ

↓

中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオの充実

コア事業の成長の加速
「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」を成長ドライバーとし、拡販や新製品の市場投入により、売上・シェア・利益を拡大。M&Aも活用

全事業における収益性の向上
ビジネス規模と優位性を維持しつつ、あらゆる企業活動において生産性向上・効率化を進め、収益性を向上

株主還元の強化

↓

「過去最高益」の達成、ROEの向上

「ヘルスケア」事業分野では、メディカルシステム事業は、医療IT、内視鏡、超音波診断などの成長分野の販売が好調に推移し、売上・利益ともに増加しました。医薬品事業は、バイオ医薬品受託製造が好調に推移するとともに、抗がん剤「FF-21101」「FF-10502」の米国での臨床第Ⅰ相試験を開始するなど、新薬のパイプラインの開発も着実に進行しています。再生医療事業は、iPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニーであるCellular Dynamics International, Inc.を2015年5月に連結子会社化するなど、再生医療製品の開発加速、事業領域の拡大を図る体制を整えました。

「高機能材料」事業分野では、フラットパネルディスプレイ材料事業は液晶テレビ用部材の生産調整の影響を受けたものの、「エクスクリア」、太陽電池用バックシートなどの新規事業が好調の産業機材事業と、フォトレジストなどの販売が順調な電子材料事業がそれぞれ増収となりました。

「ドキュメント」事業分野では、為替によるマイナス影響のため減益になりましたが、アジア・オセアニア地域の売上は増加し、成長領域であるプロダクションサービス事業、グローバルサービス事業はともに順調に推移しました。

外部環境の激しい変化の中でも、フォトイメージング事業、グラフィックシステム事業、記録メディア事業など個々の事業が収益力を高めたことで、当社グループが持つ多様な事業ポートフォリオがうまく補完しあい、グループ全体として収益性のさらなる向上を実現することができました。

「VISION2016」の達成に向けて

2016年度は「VISION2016」の最終年度となります。新興国経済の減速や、英国のEU離脱問題に伴う経営環境の急激な変化など、不安定な状況が続くことが予想されますが、将来の成長に向けた重要な節目である「VISION2016」の達成に全力を注いでいきます。連結売上高は2兆5,500億円（前年度比2.3%増）、営業利益は2,200億円（同15.1%増）、当社株主帰属当期純利益は1,250億円（同1.4%増）と営業利益、当社株主帰属当期純利益ともに過去最高を目指します。

「ヘルスケア」事業分野では、メディカルシステム事業において、各成長分野をさらに強化し、一層の成長を実現していきます。医薬品事業はバイオ医薬品受託製造の拡大など、再生医療事業はiPS細胞の提供による創薬支援ビジネスの拡大などにより、それぞれ増収し採算性を向上させます。

「高機能材料」事業分野では、フラットパネルディスプレイ材料事業において、液晶テレビ向けの販売を維持し、新規分野への展開を積極的に行っていくことで、収益性を確保していきます。さらに、好調な産業機材事業と電子材料事業の売上規模を拡大することにより、成長を持続させます。

「ドキュメント」事業分野では、グローバルサービス事業及びプロダクションサービス事業の拡大やソリューションビジネスの展開を加速するとともに、中国及びその他の新興国への販売強化により、さらなる成長を実現していきます。

その他の事業においても、独自技術を生かした新製品の投入や、市場に密着したマーケティング活動による拡販を進め、ビジネス規模と市場での優位性を維持・拡大していきます。

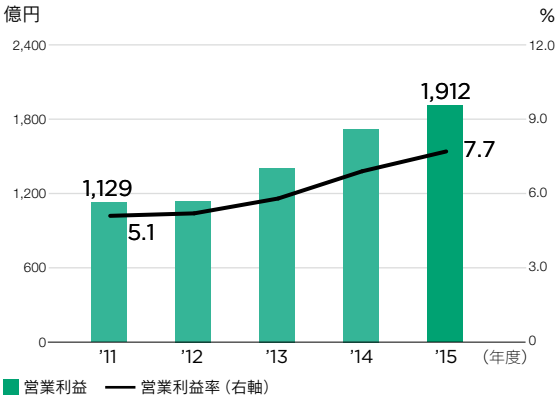
効率的な資本配分による成長の加速

「VISION2016」では資本の効率性を計る指標としてROEを重視しています。ROEを向上させるためには、会社全体の収益性を高めていくことが重要と考えています。2011年度から2015年度の5年間で、収益性の指標となる営業利益率を5.1%から7.7%、ROEを2.5%から5.8%と大幅に改善させています。各事業の収益性を徹底的に向上させて利益目標を達成するとともに、資本効率の改善、M&Aの実施により、「VISION2016」の目標であるROE7%を目指します。M&Aには4,000億円から5,000億円を準備し、中長期的な成長への貢献はもちろん、ROEの向上につながる利益貢献の高い案件に積極的に投資していきます。

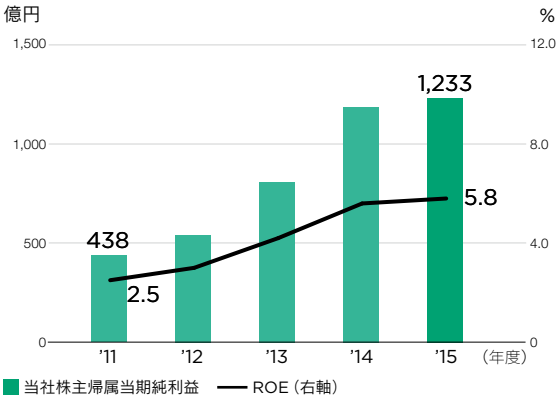
株主還元方針

当社は、事業構造転換や新たな成長基盤の確立に向けた投資を優先させてきました。しかし、強固な経営基盤の構築に一定の成果を得た現在、安定的に利益やキャッシュを創出し、そのキャッシュを成長投資と株主還元にバランスよく活用できるフェーズに変わりました。配当については、配当性向25%以上の方針に基づいて、利益に応じて実施しています。2015年度の年間配当金は対前年度5円の増配となる1株当たり65円です。そして、2016年度の年間配当金は、7期連続増配となる対前年度5円増配の1株当たり70円を予定しています。また、「VISION2016」で表明した1,500億円の自己株式取得は1年前倒しで2015年度中に完了しました。これに加えて、さらに2016年度は1,000億円の自己株式取得を基本方針とし、まずは取得価額500億円を上限に2016年内に取得することを取締役会で決議しました。今後も、M&Aのような成長投資とのバランスをとりながら、株主還元を進めていきます。

営業利益／営業利益率



当社株主帰属当期純利益／ROE



持続的な成長に向けた取り組み

企業にとって大事なのは、世の中に価値を提供し続けることです。企業独自の価値を社会に提供し、その価値を顧客、社会に認めてもらうことで利益が得られ、利益を再投資してさらなる価値を創出し、ゴーイングコンサーンとして存続していくことが企業の使命です。

価値を生み出し続けるためには、企業のあらゆる分野でのイノベーションが欠かせません。そのために、当社はイノベーション創出のための施策を着実に進めています。日米欧に開設した、ビジネスパートナーとともに新たな価値を「共創」する施設「Open Innovation Hub」には多くの来訪者があり、具体的なビジネスに向けた協業も進んでいます。また、2016年4月に、ビッグデータ解析などの情報科学の最先端技術やソフトウェアの基盤技術の研究開発を行う「インフォマティクス研究所」を創設しました。IoTや人工知能といった高度なICT化に対応した情報基盤技術を強化し、その技術を新規製品・サービスの創出、さらにはマーケティングや生産活動などへ活用していきます。

→「Open Innovation Hub」の詳細は37ページをご覧ください。

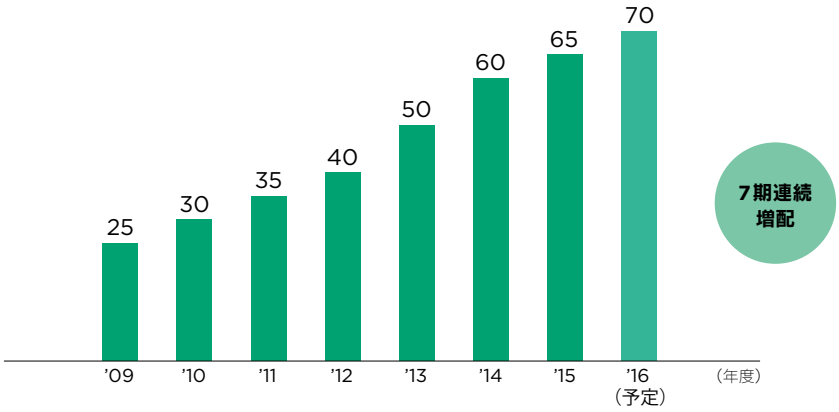
「VISION2016」のその先を見据えて

2016年6月、当社の代表取締役社長・COOに助野健児が就任しました。新たな経営体制で、まずは「VISION2016」をしっかりとやりきります。それと並行して、2017年度から始まる次期中期経営計画の策定を進めていきます。

次期中期経営計画では、中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオを充実させていく方向性は変わりませんが、「ヘルスケア」をはじめとする重点事業分野の成長戦略を一段と加速させ、当社グループの次の大きな飛躍を目指す計画にします。

当社グループは、これからも、企業価値のさらなる向上のために、全社一丸となって邁進してまいります。今後も当社グループに対する変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

1株当たり配当金（円）



COOご挨拶

次の成長へ向けた戦略的な飛躍を目指す

代表取締役社長・COO
助野　健児

代表取締役社長・COO就任に当たり、皆様にご挨拶申し上げます。

私は、1977年に入社し、主として経理・財務畑を歩んできました。また、英国と米国で計12年の海外勤務を経験し、米国駐在時には、写真フィルムの需要減に対応するための構造改革や成長事業を拡大させるためのM&AとPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）に携わってきました。その後、2012年から、執行役員経営企画部長として、当社グループの企業改革を支えてきました。

当社グループは2000年以降のデジタル化の進展に対し、古森会長・CEOの強いリーダーシップのもと、全社一丸となり改革に取り組み、現在では、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」などの複数の成長事業分野を持つ企業に生まれ変わりました。

2012年からは現場力の強化に重点的に取り組み、個々の事業の収益性を向上させて、強固な事業基盤の確立を図ってきました。そして現在は、業態転換のフェーズを超えて、次の成長を実現させるための戦略的な飛躍を目指す新しいフェーズに入っています。私は、このタイミングでCOOに就任するに当たり、次の三つの点に取り組み、企業価値を向上させていく所存です。

一つ目は**「新事業の強化・育成」**です。当社グループはこれまで、医薬品や再生医療、高機能材料など、将来に向けたM&Aや開発投資を積極的に実施してきました。これらのビジネスを軌道に乗せ、当社グループのさらなる成長を支える中心事業として飛躍させることがCOOとしての私の使命です。今後も、M&Aや他社との協業など、必要な手段は積極的に進めていきます。

二つ目は**「効率的な経営」**に向けた取り組みです。2016年度が最終年度となる中期経営計画「VISION2016」の一つの目標として、ROE7%を掲げています。特にR（Return）を伸ばすための「効率的な経営」にこだわっていきます。常に「どうしたら効率的な経営ができるか」を念頭に置き、無駄のない、スリムでしなやかな組織にしていきます。

三つ目は**「グローバル展開の強化」**です。現在当社の海外売上高比率は約6割ですが、新興国をはじめ、まだまだ海外でビジネスを伸ばしていく余地があります。私のこれまでの海外でのビジネス経験を生かし、従来以上にグローバル展開を加速させていきます。

当社グループの成長を牽引する新事業に対する思い切ったアクションと、常に効率的な経営を実現していく細やかな目配りを同時に進めることで、皆様のご期待に応えていきたいと考えています。

私は今後も、企業理念そして「VISION2016」の実現に向け、会長・CEOのもと、COOとして全力で経営にあたっていきます。

皆様には、なお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

特集

「写真フィルム」から「ヘルスケア」へ
変貌を遂げる富士フイルムグループ

中長期的な成長をけん引する「ヘルスケア」事業分野における取り組み

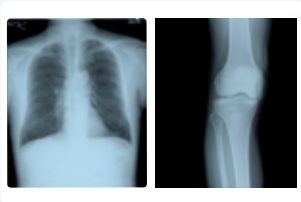
当社は、中期経営計画「VISION2016」において「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3つの事業分野に注力しています。その中でも「ヘルスケア」においては、人々の健康に関わる「診断」から「予防」そして「治療」へと、幅広い領域にビジネスを拡大してきました。グループの持つ多彩な製品、サービスやこれまで培ってきた技術を生かし、「トータルヘルスケアカンパニー」として、人々の生活の質のさらなる向上に取り組んでいきます。

診断

詳細は 18ページをご覧ください。

創業後間もなく発売したX線フィルムを原点に、世界に先駆けて医療用X線画像のデジタル化を実現したデジタルX線画像診断システム「FCR（Fuji Computed Radiography）」をはじめ、内視鏡システム、超音波画像診断装置、体外診断システムなどの医療機器や、医用画像情報システム「SYNAPSE」などを提供しています。

1936



X線フィルム

1971

内視鏡システム

1983

デジタルX線画像診断システム「FCR」

1984

血液診断システム「ドライケム」

1989

ドライイメージャー

1999

医用画像情報システム「SYNAPSE」

2006

超音波画像診断装置

2007

DR方式デジタルX線画像診断システム

予防

2006年には、写真フィルムの主原料であるコラーゲンに関する知見、写真の色褪せを防ぐための抗酸化技術、フィルムに含まれる機能性材料を微細化し、分散・安定化させる独自のナノテクノロジーを生かした機能性化粧品やサプリメントなどを発売し、「予防」領域に参入しました。「アスタリフト」シリーズをはじめ、技術を生かした独自性の高い製品のラインアップを拡充しています。

2006

機能性化粧品

2006

サプリメント

2014

ヘアケア製品

治療

詳細は 20ページを
ご覧ください。

当社は2008年に富山化学工業を買収し、「治療」領域に本格参入しました。2011年には、米国メルク社よりバイオ医薬品受託製造会社を買収するなど、医薬品事業を拡大してきました。また、再生医療の分野においては、2014年にジャパン・ティッシュ・エンジニアリングを、2015年にはCellular Dynamics International, Inc. を連結子会社化し、事業領域の拡大を進めています。

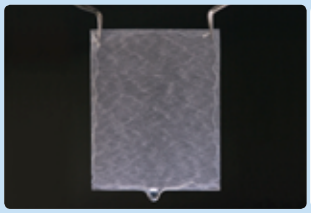
2008

低分子医薬品（富山化学工業）

2011

バイオ医薬品受託製造（FUJIFILM Diosynth Biotechnologies）

2014



自家培養表皮（ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング）

2015

iPS細胞（Cellular Dynamics International, Inc.）

「診断」領域の取り組み 「撮る」「診る」「活用する」

メディカルシステム：医療ITを核に「ヘルスケア」事業分野の成長をけん引

「診断」領域を担うメディカルシステム事業では、医療ITを中心に、X線画像診断システムや超音波画像診断装置、内視鏡システムなど、さまざまな医療現場のニーズに応える幅広いラインアップの製品・サービスを開発・提供しています。事業の核となる医療ITにおいては、検査機器の高性能化に伴いビッグデータ化する診療情報の管理に加え、分析・解析、地域連携などへの活用を推進することで、医師の診断支援や医療の効率化など、付加価値の創出に結び付けています。

体外診断

試薬に血液等の検体を滴下し、専用機器を使って成分やウイルス量などを測定する、「POCT（Point of Care Testing）」タイプ*の体外診断システムを提供しています。

* 診察室やベッドサイドなど、より患者に近い場所で行われる検査

「富士ドライケムIMMUNO AG1」

高感度でインフルエンザウイルスを検出できる免疫診断システム。写真の現像プロセスで用いる銀塩増幅技術を応用することで、発症初期のわずかな量のインフルエンザウイルスでも検出を可能にした独自技術が高く評価され、医療機関に導入が進んでいます。

内視鏡

レーザー光源搭載の内視鏡システム「LASEREO」をはじめ、患者負担の少ない経鼻内視鏡やダブルバルーン内視鏡など、独自の技術でがんなどの疾患の早期発見・早期治療と患者負担の低減を目指した製品の提供を行っています。

「LASEREO」

写真分野・医療分野で長年培ってきたレーザー制御技術を応用して、波長の異なる2種類のレーザー光をコントロール。独自の画像処理技術と組み合わせることで、粘膜表層の微細血管などを強調した画像観察を可能とし、がんなどの病変部の視認性向上を実現。

医療IT

医療IT分野で提供している医用画像情報システム（PACS：Picture Archiving and Communications System）は、CT、MRI、CRなどの医用画像診断装置で撮影した画像をサーバーに保管し、医師がそれらの画像を院内の端末に表示して、読影診断するためのシステムです。当社の「SYNAPSE」シリーズは、独自の画像処理技術や長年蓄積してきた診断画像に関する知見を生かして、診断に適した高画質な画像を提供するとともに、高い稼働安定性を実現したシステムであり、国内でトップシェア、グローバルでも2位のシェアを持っています。

「SYNAPSE VNA（Vendor Neutral Archive）」

病院では、CTやMRIなどの診断画像や内視鏡検査での動画など、多様な診療情報が診療科ごとに異なったシステムで管理されていますが、最近は医師が各種情報を参照し、総合的に診断に生かすことのできるシステムが求められています。このようなニーズに対応し、当社は診療情報を一元的に管理・保管できる統合アーカイブシステム「SYNAPSE VNA」を提供しています。当社が2015年に連結子会社化したTeraMedica, Inc.（テラメディカ社）は、VNA市場をリードしてきた企業であり、同社のVNAは全世界で300以上の病院に導入されています。

診断支援・医療の効率化に向けたデータ活用

当社は、写真や医療、印刷等の事業で培った独自の画像処理技術「Image Intelligence™」を応用し、診断支援や医療の効率化につながるシステムを提供しています。

類似症例検索システム「SYNAPSE Case Match」

過去の症例データベースから人工知能の技術を用いて病変の特徴が類似した症例を瞬時に検索し、似ている順に表示するシステム。正確さと迅速さが求められる医師の画像診断をサポート。

3D画像解析システム「SYNAPSE VINCENT」

CT、MRIなどによる2Dの断層画像から高精度な3D画像を描出する3D画像解析システム。各種臓器や血管などの高精度な自動抽出を実現し、画像データの増大に伴い増加する医師の読影及び放射線技師の3D画像作成における負荷の軽減に貢献。

SYNAPSE VNA

「SYNAPSE VNA」の特長

- 病院内の診療情報を各診療科のシステムから参照でき、患者ごとに複数の診療科の情報を一覧することが可能
- 診療情報を集約して保管でき、システム更新時に必要なデータ移行において作業・コスト面の負担軽減に貢献
- 複数施設の診療情報を共通ルールで一元的に管理可能で地域医療連携時にも活用が期待される

X線画像診断

世界に先駆けてデジタルX線画像診断システム「FCR」を発売。現在は、X線エネルギーを直接電気信号に変換し、より迅速に撮影画像を表示できるDR（Digital Radiography）方式のシステムを中心に、長年培った高度な画像処理技術を生かし、低線量、高画質、小型化を進めたシステムを提供しています。

「FUJIFILM DR CALNEO Smart」

低線量・高画質を実現した、DR方式・カセッテサイズのデジタルX線画像診断装置。ノイズ低減回路の搭載により低線量での撮影が可能で、さらに、撮影時に体内で生じる散乱線*を低減する画像処理ソフトウェア「Virtual Grid」により、従来必要だった散乱線防止用の重い金属製フィルターを不要とし、撮影負荷を軽減。

* X線が被写体を透過する時に、被写体内のさまざまな物質により乱反射したX線。

超音波診断

当社の画像処理技術と、2012年に連結子会社化したソノサイト社の小型化・堅牢化技術、そして両社の販路の活用などシナジーを生かしながら、成長市場である携帯型超音波市場での売上拡大を図っています。

「SonoSite iViz」

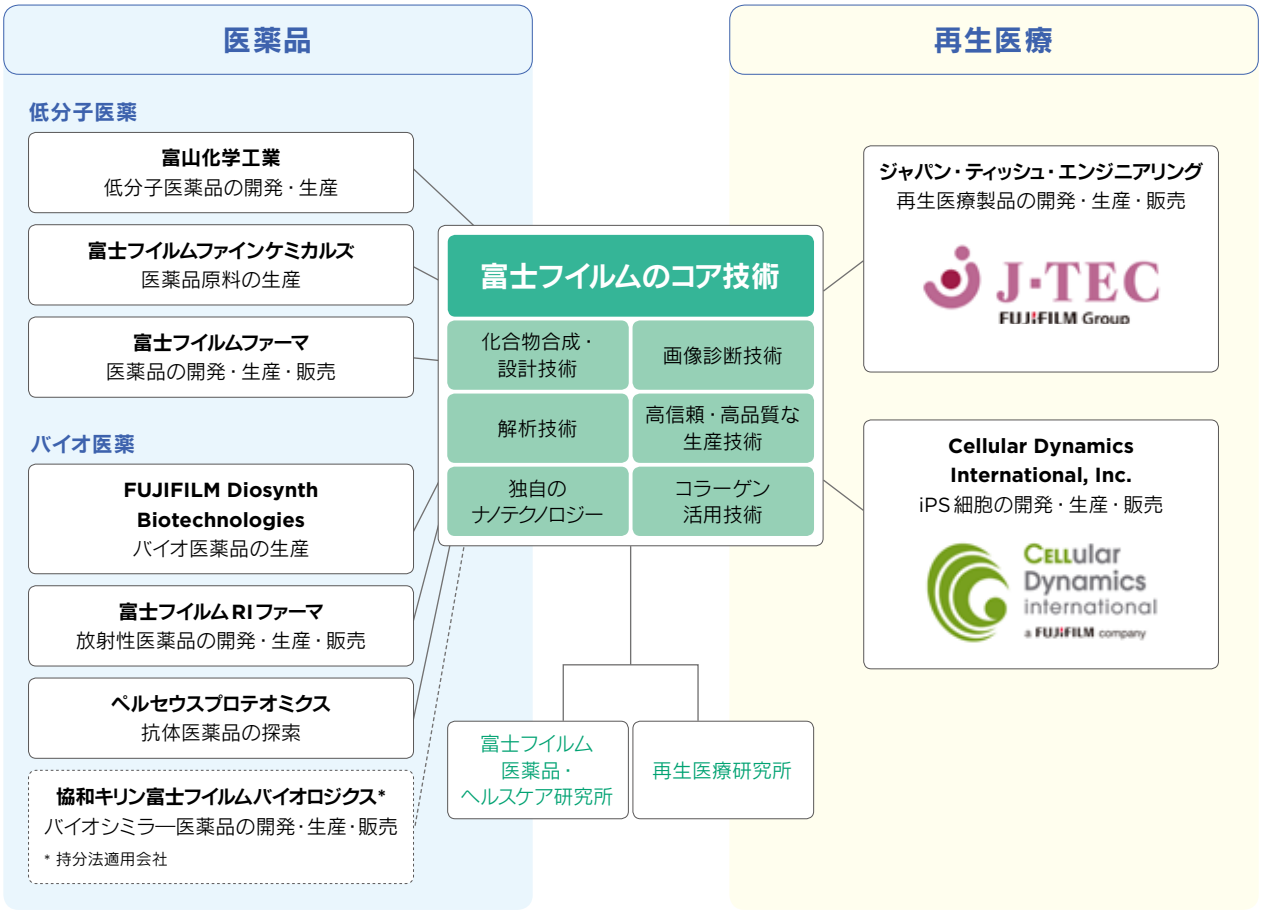
小型・軽量なタブレットタイプの超音波画像診断装置。回診時に手軽に持ち運ぶことができるほか、在宅医療、救命救急などにおいても活用できる優れた携帯性と、高精細な画質を両立しています。

「治療」領域の取り組み　創薬支援から、医薬品開発、再生医療まで

医薬品・再生医療：独自技術でアンメットメディカルニーズに応える

「ヘルスケア」事業分野の中で、「治療」領域を担っているのが、医薬品事業と再生医療事業です。医薬品事業においては、2008年に買収した富山化学工業が提供する感染症治療薬などの低分子医薬品に加え、少ない副作用と高い効能により、今後の成長が期待されているバイオ医薬品を扱っています。また、再生医療事業においては、国内で再生医療製品として最初に承認された2製品を供給するジャパン・ティッシュ・エンジニアリング（J-TEC）と、再生医療のキーとなりうるiPS細胞の開発・生産のリーディングカンパニーであるCellular Dynamics International, Inc.（CDI）を連結子会社化し、富士フイルムとの3社のシナジーを生かしながら積極的に事業を展開しています。

富士フイルムグループの医薬品・再生医療事業における体制



医薬品、再生医療事業に生きる当社の技術

当社の技術		活用事例
写真フィルムの開発で新規素材を生み出してきた化合物の合成・設計技術	→	医薬品開発における合成プロセスの効率化、化合物の経時安定性の向上
写真の分析評価で磨いた解析技術	→	医薬品開発における作用機序の解明、開発の確率向上・迅速化
成分を微細化し、機能的に組み合わせ目的の場所に安定的に届ける独自のナノテクノロジー	→	医薬品のアルコールフリー化、マイクロニードル製剤化、けん濁薬剤の透明化、保存期間の延長
高信頼・高品質の生産技術	→	医薬品の生産プロセス効率化・安定化
写真フィルムの主原料であるコラーゲンの研究	→	再生医療において細胞生育・増殖のための足場となるリコンビナントペプチドの開発

医薬品：中長期的な視点で展開する成長戦略

現在、当社の医薬品事業はバイオ医薬品受託製造が成長をけん引しています。また、抗がん剤やアルツハイマー型認知症治療薬など、アンメットメディカルニーズに対応した新薬の開発も着実に推進しており、2018年度からの収益貢献を狙っています。

ステージ 1　～2017年度 バイオ医薬品受託製造が成長をけん引

バイオ医薬品の受託製造は年率8%の成長が見込める市場です。当社は2011年に連結子会社化したFUJIFILM Diosynth Biotechnologiesにおいて、高生産性細胞作製技術「Apollo™（アポロ）」を開発し、コスト競争力の拡大と生産能力増により、拡大する需要に対応しています。また、2014年にはワクチン製造に強みを持つ米国Kalon社を買収し、医薬品の多品種少量生産のニーズにも対応しています。

ステージ 2　2018年度～ 新薬の上市により収益に貢献

当社は、アンメットメディカルニーズの高い領域において、新規作用機序を有し、オンリーワン、ナンバーワンの薬剤の上市を目指し、研究開発に取り組んでいます。現在の主なパイプラインの進捗は以下の通りです。

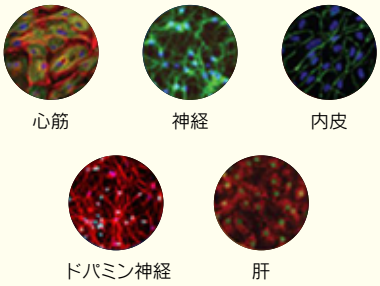
開発番号	薬効・適応症	特徴・開発状況
T-705	抗インフルエンザウイルス薬	国内では2014年3月に「アビガン錠®」として承認。 米国では臨床第Ⅲ相試験を実施中。
T-817MA	アルツハイマー型認知症治療薬	日本・米国で臨床第Ⅱ相試験を実施中。 米国はAlzheimer's Disease Cooperative Studyと臨床開発実施中。
FF-10501	再発・難治性骨髄異形成症候群治療薬	日本では臨床第Ⅰ相試験終了。米国では臨床第Ⅰ相試験実施中*。
FF-10502	進行・再発膵がん／卵巣がん治療薬	米国で臨床第Ⅰ相試験実施中*。
FF-21101	進行・再発非小細胞肺がん／膵がん治療薬	米国で臨床第Ⅰ相試験実施中*。

* MDアンダーソンがんセンター（米国）と臨床開発推進中

再生医療：iPS細胞を利用した創薬支援の取り組み

新薬の開発においては、人での試験（臨床試験）の前に、動物などを使って化合物群のスクリーニングや、体内での吸収・分布、排泄の状況の他、毒性の有無などを確認しています。CDIはこれらのプロセス向けに、iPS細胞から分化した細胞を製薬会社や研究機関など多くのユーザーに供給しています。創薬の早い段階からヒト細胞を用いた試験を行うことで、開発の成功確率アップやコスト抑制へ貢献します。これにより、CDIが創薬のあり方を変え、iPS細胞の需要を大きく伸ばしていくことを期待しています。

今後は創薬支援に加え、当社の技術をJ-TEC、CDI両社と組み合わせることでグループ内のシナジーを発揮し、再生医療におけるリーディングカンパニーとして業界をけん引していきます。



CDIは、心筋や神経など、幅広いiPS細胞由来分化細胞のプロダクトラインを保有

REVIEW OF OPERATIONS

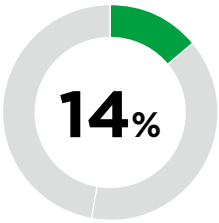
営業概況

CONTENTS

イメージング ソリューション 23
インフォメーション ソリューション 25
ドキュメント ソリューション 29

イメージング ソリューション

事業区分



フォトイメージング
「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを展開

光学・電子映像
デジタルカメラ「Xシリーズ」や交換用レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供

2015年度の概況

イメージング ソリューション部門の連結売上高は、フォトイメージング事業で売上を伸ばしたものの、コンパクトデジタルカメラのラインアップの縮小に伴って、光学・電子映像事業の売上が減少し、3,533億円（前年度比2.1%減）となりました。当部門の営業利益は、フォトイメージング事業の売上高の増加に伴う利益の増加などにより、322億円（前年度比55.5%増）となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- インスタントカメラ“チェキ”、チェキフィルムなどのインスタントフォトシステムの販売が欧米を中心に大きく伸長
- 「Year Album」や「シャッフルプリント」などの付加価値プリントビジネスの拡大等により、フォトイメージング事業全体で売上が増加
- アジア地域での拡販が進んだことにより、デジタルカメラ「Xシリーズ」の販売が好調に推移

減少要因

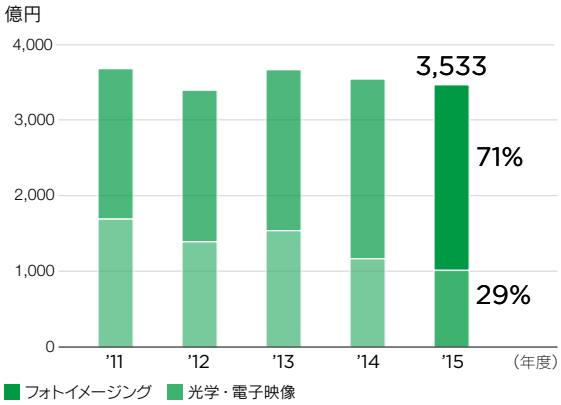
- 高級機へのシフトに伴うコンパクトデジタルカメラのラインアップ縮小による販売台数の減少
- スマートフォン用カメラモジュールの販売が大幅に減少

営業利益の増減要因

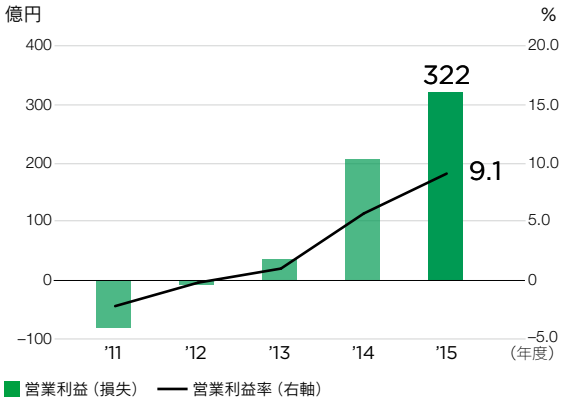
増加要因

- インスタントフォトシステムの販売が好調に推移
- デジタルカメラ「Xシリーズ」などの高級機へのシフトが進み、収益性が改善

売上高



営業利益（損失）／営業利益率



億円

年度	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	¥3,750	¥3,460	¥3,736	¥3,610	¥3,533
営業利益(損失)	(81)	(8)	36	207	322
総資産	3,274	3,273	3,221	3,223	3,154
減価償却費	146	133	135	111	129
設備投資額	129	98	93	79	101

フォトイメージング

“チェキ”
「instax mini 70」

売上高 2,499億円　対前年度 +3.9%

主な製品・サービス

- カラーペーパー・薬品
  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
  ミニラボ
  サーマルフォトプリンター
- ラボ・プリントサービス
  フォトブックなどの付加価値プリント
  サービス・写真プリントサービス
- インスタントフォトシステム

業績のポイントと主な取り組み

- インスタントカメラ“チェキ”シリーズや多種多様なチェキ用フィルムなど、撮影したその場で写真プリントが楽しめるインスタントフォトシステムの販売が欧米を中心に大きく伸長
- 多彩な撮影機能を搭載し、鮮やかなカラーとモダンでシンプルなデザインの“チェキ”「instax mini 70」「ハローキティ」デザインの新製品“チェキ”「instax mini ハローキティレッド」などにより、ラインアップを強化
- 多くの写真データから良い写真を自動でレイアウトし、1冊のアルバムにする「Year Album」や複数の写真を1枚にまとめてプリントする「シャッフルプリント」などの付加価値プリントビジネスが拡大

光学・電子映像

「FUJIFILM X-Pro2」

売上高 1,034億円　対前年度 -14.2%

主な製品・サービス

- デジタルカメラ「Xシリーズ」
- デジタルカメラ用交換レンズ
- テレビカメラ用レンズ・シネマレンズ
- セキュリティ用レンズ
- プロジェクター用レンズ

「FUJINON UA107×8.4」

業績のポイントと主な取り組み

電子映像分野

- 高級機へのシフトに伴うコンパクトデジタルカメラのラインアップ縮小により販売台数及び売上は減少
- 小型軽量ボディながら卓越した写真画質と快適な操作性を実現するミラーレスデジタルカメラ「FUJIFILM X-T10」、「Xシリーズ」史上最高の画質と機動性を実現したフラッグシップモデル「FUJIFILM X-Pro2」などの新製品の発売や、アジア地域での拡販が進んだことにより、「Xシリーズ」の販売が好調に推移

光学デバイス分野

- スマートフォン用カメラモジュールの売上が大幅に減少
- 他社に先駆けて発売した4Kカメラ対応の放送用ズームレンズの拡販により、ワールドワイドでのシェアを拡大

COLUMN 中期CSR計画「SVP2016」に基づいた事業活動

→「SVP2016」の詳細は47ページをご覧ください。

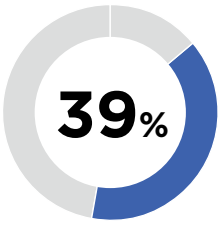
写真を通じたコミュニケーションを育む

富士フイルムは創業以来続けてきた「写真文化」の普及・発展の一環として、2013年から「写真のある生活で人生を豊かに」をコンセプトに、「撮る、残す、飾る、そして贈る」という写真本来の楽しみ方を伝える活動を世界中で推進しています。2014年からは「スマホ時代の新しい写真店」をコンセプトにした「WONDER PHOTO SHOP」を東京・原宿をはじめ、アジアや欧州にもオープン。こうした活動により、“チェキ”の普及・販促、「Year Album」など付加価値プリントビジネスの拡大を図るとともに新たな写真の楽しみ方、可能性を広げる活動を行っています。

「WONDER PHOTO SHOP」

インフォメーション ソリューション

事業区分



ヘルスケア
メディカルシステム、医薬品、再生医療、ライフサイエンス事業を展開し、「予防」「診断」「治療」の全領域をカバー

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

記録メディア
コンピューター用磁気テープ、データアーカイブサービスなどを提供

グラフィックシステム
製版フィルム・CTP版の他、インクジェットデジタルプリンティング機器、産業用インクジェットプリンター用ヘッドなどを提供

2015年度の概況

インフォメーション ソリューション部門の連結売上高は、フラットパネルディスプレイ材料事業の売上が減少したものの、メディカルシステム事業や産業機材事業、電子材料事業などで売上を伸ばし、9,642億円（前年度比1.1%増）となりました。当部門の営業利益は、売上高の増加に伴う利益の増加や収益性改善などにより、941億円（前年度比16.0%増）となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- メディカルシステムでは、医療IT、内視鏡、超音波診断など成長分野での販売が好調に推移
- 産業機材では、「エクスクリア」や太陽電池用バックシートなど新規事業での販売が好調に推移
- 電子材料ではフォトレジストや処理剤などの先端製品の販売が好調に推移
- グラフィックシステムでは刷版分野において中国をはじめとする景気減速等の影響を受けたものの、デジタルプリンティング機器や産業用インクジェットヘッドの販売が好調に推移

減少要因

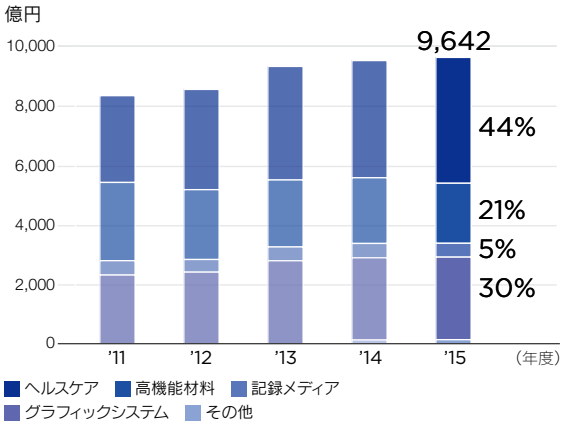
- フラットパネルディスプレイ材料は、液晶パネル市況減速による生産調整の影響等により販売が減少
- 記録メディアは、業務用ビデオテープの総需要が減少

営業利益の増減要因

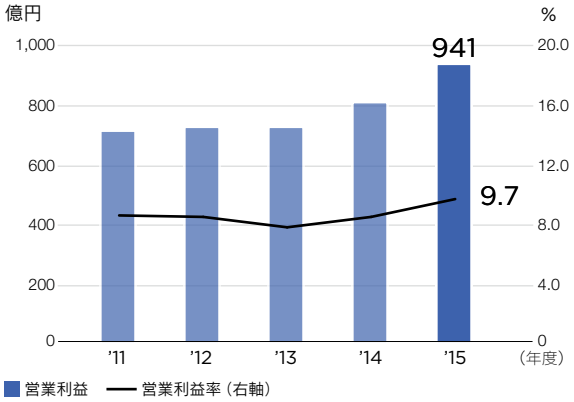
増加要因

- 各事業での収益性が改善

売上高



営業利益／営業利益率



億円

年度	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	¥ 8,355	¥ 8,565	¥ 9,339	¥ 9,536	¥ 9,642
営業利益	716	729	729	812	941
総資産	12,684	13,328	13,361	14,579	14,606
減価償却費	724	718	686	510	520
設備投資額	562	399	324	294	393

ヘルスケア

売上高 **4,235億円** 対前年度 **+7.4%**

メディカルシステム

主な製品・サービス

- デジタルX線画像診断システム「FCR」「DR」
- 医用画像情報システム「SYNAPSE」
- 内視鏡システム
- 超音波画像診断装置
- X線フィルム
- ドライイメージャー
- 体外診断システム

業績のポイントと主な取り組み

- X線画像診断分野では、DR方式・カセッテ型デジタルX線画像診断装置「CALNEO」シリーズや、乳がん検査用デジタルX線撮影装置「AMULET」シリーズの販売が好調に推移
- 医療IT分野では、医用画像情報システム（PACS）を中心に診療分野での事業拡大を推進。また、2015年5月には米国医療ITシステムメーカーTeraMedica, Inc.を連結子会社化。
- 内視鏡分野では、高解像度CMOSセンサー搭載のレーザー光源内視鏡システム「LASEREO」や新超音波内視鏡システムなどの販売が好調に推移
- 超音波診断分野では、ハイエンド超音波画像診断装置「X-Porte」の販売が北米を中心に好調に推移

医用画像情報システム「SYNAPSE」

医薬品

主な製品・サービス

- 低分子医薬品
- バイオ医薬品受託製造
- 放射性医薬品

低分子医薬品

業績のポイントと主な取り組み

- バイオ医薬品受託製造が好調に推移したことなどにより、売上が増加
- 新薬については、2016年1月に抗がん剤「FF-21101」「FF-10502」の臨床第I相試験を米国で開始するなど、抗がん剤やアルツハイマー型認知症治療薬などのパイプラインの開発を着実に推進

再生医療

主な製品・サービス

- 創薬支援用iPS細胞
- リコンビナントペプチド
- 自家培養表皮・軟骨

自家培養表皮

業績のポイントと主な取り組み

- iPS細胞の開発・製造の世界的なリーディングカンパニーである米国Cellular Dynamics International, Inc.（CDI）を2015年5月に連結子会社化するとともに、同年10月に国内でiPS細胞ビジネスを展開するセルラー・ダイナミクス・インターナショナル・ジャパンを設立
- 富士フイルムと連結子会社であるジャパン・ティッシュ・エンジニアリング、CDIの技術を組み合わせて、シナジーを発揮し、製品開発の加速及び事業領域の拡大を推進

ライフサイエンス

主な製品・サービス

- 機能性化粧品
- サプリメント
- ヘアケア製品

「アスタリフト」シリーズ

業績のポイントと主な取り組み

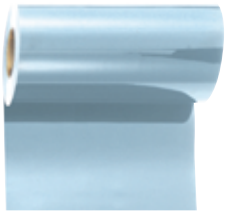
- 2015年9月にリニューアルしたジェリー状美容液「アスタリフト ジェリー アクアリスタ」の販売が好調に推移し、売上が大幅に増加
- 美白美容液「アスタリフト ホワイト エッセンス インフィルト」を2016年3月にリニューアル発売

高機能材料

売上高 **2,020億円** 対前年度 **−8.6%**

フラットパネルディスプレイ材料

売上高 **959億円** 対前年度 **−25.5%**



偏光板保護フィルム
「フジタック」

主な製品・サービス

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

業績のポイントと主な取り組み

- 液晶パネル市況減速による生産調整の影響などにより売上が減少
- 今後は、液晶テレビ向けの販売を維持しつつ、中小型ハイエンド品向けの拡販を推し進めるとともに、タッチパネル及びバックライト関連など新規分野への展開を積極的に推進

産業機材／電子材料

売上高 **1,061億円** 対前年度 **+15.0%**

タッチパネル用
センサーフィルム
「エクスクリア」

主な製品・サービス

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

業績のポイントと主な取り組み

産業機材

- タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」や太陽電池用バックシートなど新規事業での販売が好調に推移したこと等により、売上が大幅に増加

電子材料

- 電子材料ではフォトレジストや処理剤などの先端製品の販売が好調に推移し、売上が増加
- 2015年12月に連結子会社化した米国の高純度溶剤製造・販売会社Ultra Pure Solutionsの幅広い製品ラインアップの活用等を通じて、さらなる事業の成長を推進

COLUMN 中期CSR計画「SVP2016」に基づいた事業活動

→「SVP2016」の詳細は47ページをご覧ください。

世界のパブリックヘルスの課題解決

当社は、写真の現像プロセスで用いる独自の銀塩増幅技術を応用し、発症初期のわずかな量のインフルエンザウイルスでも検出を可能にした診断システムを開発・販売しています。この技術はインフルエンザ以外にも応用可能であり、今後、世界のさまざまな感染症の早期発見のためのシステムへと展開していきます。

特に、医療設備が整っていない地域において感染の疑いが報告された場合でも、すぐに検査ができるような簡便、小型で可搬性に優れた診断システムを確立することで、世界のパブリックヘルス（公衆衛生）の課題解決につなげていきます。

「富士ドライケムIMMUNO AG1」

記録メディア

売上高 466億円　対前年度 −3.3%

主な製品・サービス
- コンピューター用磁気テープ
- 業務用ビデオテープ
- データアーカイブサービス

業績のポイントと主な取り組み
- 「BaFe（バリウムフェライト）磁性体」などの独自技術を使用したコンピューター用磁気テープの販売が好調に推移したものの、業務用ビデオテープの総需要減少の影響を受け、売上が減少
- 大容量データのバックアップ、アーカイブに使用される磁気テープメディア「LTO Ultrium規格」の第7世代に対応した「FUJIFILM LTO Ultrium7 データカートリッジ」の拡販や、データアーカイブサービス「d:ternity（ディターニティ）」のさらなる展開などにより、長期保存分野への一層の高付加価値製品とサービスの提供を進め、売上の拡大を図る

BaFe採用のコンピューター用磁気テープ
「FUJIFILM LTO Ultrium 7
データカートリッジ」

グラフィックシステム

売上高 2,850億円　対前年度 +0.5%

主な製品・サービス
- 印刷用材料、CTP版
- デジタルプリンティング機器
- 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
- パッケージ関連システム

業績のポイントと主な取り組み
- 刷版分野において中国をはじめとする景気の減速及び価格競争激化の影響を受けたものの、デジタルプリンティング機器や産業用インクジェットプリンター用ヘッドの販売が好調に推移し、売上が増加
- 今後も主力のCTP版において省資源ソリューションの提案によって差別化を図っていくとともに、デジタルプリンティング機器や産業用インクジェットプリンター用ヘッドのさらなる拡販により、事業ポートフォリオの転換を推進し、売上を拡大

インクジェットデジタル印刷機
「Jet Press 720S」

COLUMN　中期CSR計画「SVP2016」に基づいた事業活動

→「SVP2016」の詳細は47ページをご覧ください。

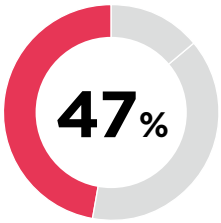
世界のさまざまな貴重なデータを未来へ残すために

昨今、高精細な4K・8K映像の登場や、スーパーコンピューターの活用促進など、世界中で生成されるデータ量は爆発的に増加しています。これらのデータを将来活用するために安価・安全に長期保管したいというニーズが高まる中、磁気テープは、記録容量の大きさ、可搬性、省電力に加え、長期保存に適したメディアとして、大手データセンターを中心に利用が進み、今後も需要増が期待されています。当社はさらなる大容量化に貢献する最先端の磁性体「BaFe磁性体」を世界で初めて使用した磁気テープを開発。お客様の社会的価値の高いデータの長期保管へのニーズに応える、信頼性の高いサービス、ソリューションを提供しています。

データアーカイブサービス
「d:ternity」のデータセンター

ドキュメント ソリューション

事業区分



オフィスプロダクト
オフィス向けのデジタル複合機などを提供

オフィスプリンター
オフィス向けプリンターを提供

プロダクションサービス
高速・高画質のデジタル印刷システム及び関連サービスを提供

グローバルサービス
企業のドキュメントや業務プロセスの改善を通して経営課題の解決を支援

2015年度の概況

ドキュメント ソリューション部門の連結売上高は、アジア・オセアニア地域の売上は増加したものの、国内オフィスプリンターの需要減少の影響などにより、前年度並みの1兆1,741億円（前年度比0.3%減）となりました。当部門の営業利益は、前年度と比較し米ドルが円安基調となったことによる原価アップに加え、アジアローカル通貨安による利益のマイナス影響などにより、949億円（前年度比6.4%減）となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- オフィスプロダクトはカラー複合機の販売が好調に推移したことに加え、アジア・オセアニア地域において、モノクロ複合機の販売が好調に推移、また、国内大手コンビニエンスストアでの機械代替等により、全体で販売台数が増加
- プロダクションサービスについては、カラー・オンデマンド・パブリッシング・システム及びモノクロ・プロダクション・プリンターの販売が好調に推移し、販売台数が増加
- グローバルサービスは、マネージド・プリント・サービスが好調に推移し、国内、アジア・オセアニア地域ともに売上が増加

減少要因

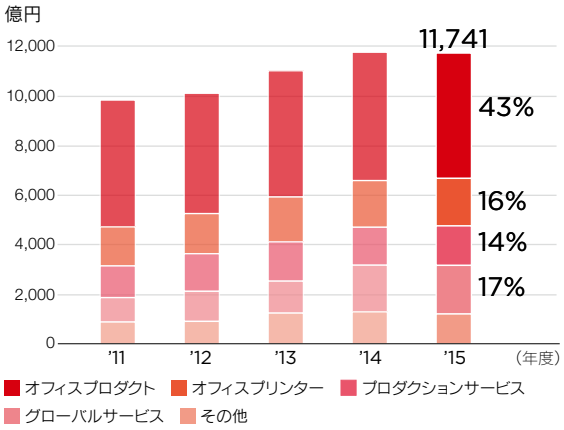
- 国内オフィスプリンター需要の減少

営業利益の増減要因

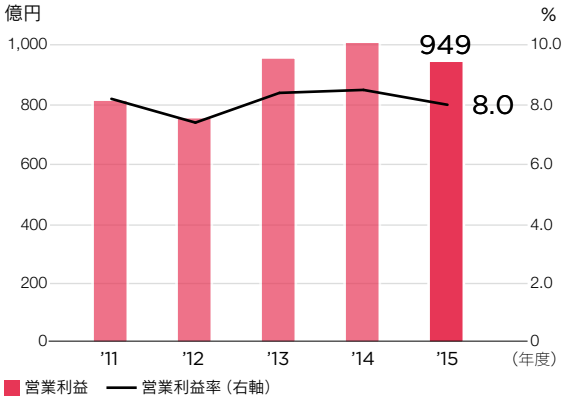
減少要因

- 米ドル高による原価アップ及びアジアのローカル通貨安による利益のマイナス影響等により減益

売上高



営業利益／営業利益率



億円

年度	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	¥9,848	¥10,122	¥11,325	¥11,780	¥11,741
営業利益	818	759	960	1,013	949
総資産	9,884	10,910	11,412	12,242	11,858
減価償却費	575	531	561	587	545
設備投資額	193	248	239	173	233

オフィスプロダクト

「ApeosPort-V C5575」

売上高 **5,059億円** 対前年度 **−2.8%**

主な製品・サービス
- オフィス用カラー／モノクロデジタル複合機

業績のポイントと主な取り組み
- カラー複合機の販売が好調に推移したことに加え、アジア・オセアニア地域において、モノクロ複合機の販売が好調に推移、また、国内大手コンビニエンスストアでの機械代替により、全体で販売台数が増加
- 米国ゼロックス社向け輸出台数が減少

オフィスプリンター

売上高 **1,920億円** 対前年度 **＋0.4%**

主な製品・サービス
- カラー／モノクロオフィスプリンター

「DocuPrint CP400 d」

業績のポイントと主な取り組み
- アジア・オセアニア地域におけるモノクロ機の販売が好調に推移

プロダクションサービス

売上高 **1,592億円** 対前年度 **＋1.5%**

主な製品・サービス
- オンデマンド・パブリッシング・システム
- コンピューター・プリンティング・システム

業績のポイントと主な取り組み
- カラー・オンデマンド・パブリッシング・システムの販売が中高速機から低速機まで好調に推移したことに加え、モノクロ・プロダクション・プリンターの販売も好調に推移し、販売台数が増加

「Versant™ 2100 Press」

グローバルサービス

売上高 **1,963億円** 対前年度 **+5.2%** ↗

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

業績のポイントと主な取り組み
- オフィスのドキュメント出力環境を最適化するため、出力機器の管理・運用を請け負うマネージド・プリント・サービス（MPS）ビジネスが好調に推移し、国内及びアジア・オセアニア地域ともに売上が増加

COLUMN 中期CSR計画「SVP2016」に基づいた事業活動

→「SVP2016」の詳細は47ページをご覧ください。

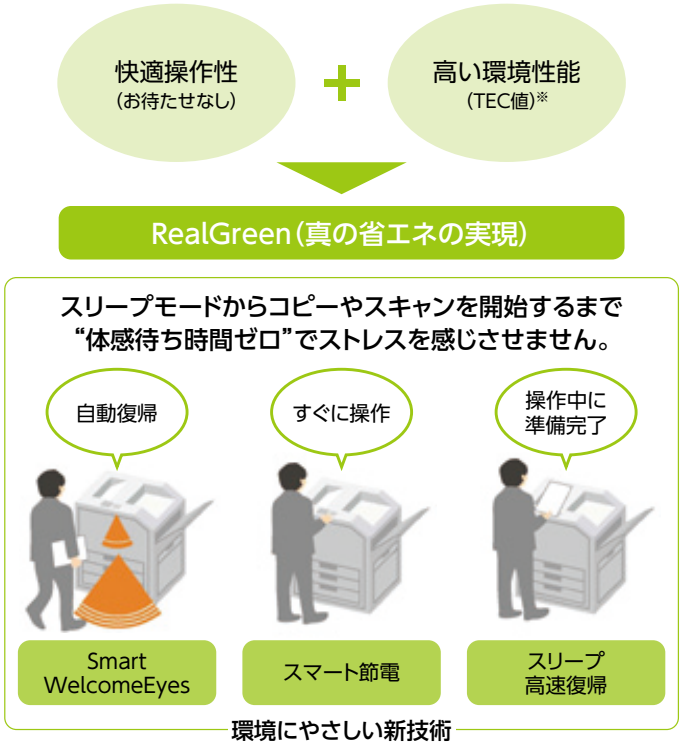
RealGreen（真の省エネの実現）コンセプトの推進

富士ゼロックスは、製品が地球温暖化に与える影響を最小限に抑えるために、ハード・ソフトの両面で環境負荷の低減に努めています。省エネに代表される地球環境負荷低減と、快適性や利便性などの価値との両立を追求する「RealGreen」というコンセプトを掲げ、商品開発にあたっています。

また、すべてのラインアップに省エネルギー技術を導入していくことで、お客様が使用する際の電力消費量削減を推進しています。

「ApeosPort-Vシリーズ」2機種、「DocuCentre-Vシリーズ」2機種の計4機種は、省エネ大賞「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しており、業界最多となる13回目の省エネ大賞受賞となります。

RealGreenコンセプト



※ TEC値とは、複合機やプリンターなどのオフィス機器が、1週間に消費する電力量を測定した値。

FOUNDATION FOR GROWTH

成長を支える基盤

CONTENTS

富士フイルムグループの技術力 33
コーポレートガバナンス 38
経営体制 45
富士フイルムグループのCSR 47

富士フイルムグループの技術力

当社グループが長年ビジネスを行ってきたアナログの「銀塩写真」は、多種多様な技術の集積によって成り立っています。現在、全社の売上に占める写真フィルムの割合は1%未満とわずかですが、この「銀塩写真」で培ってきた競争優位性のある技術は、形を変えて今でも多くの事業に生かされています。

1 「銀塩写真」で培った技術優位性

撮影

カメラ

レンズ、ハードウェア、システムを高品質で設計・製造する

当社は創業後間もない時期からレンズの開発を行っており、フジノンブランドとして高い評価を得ています。また、カメラのハードウェア設計及びシステム設計にも独自の強みを有しています。

活用されるコア技術

- 撮像技術
- システム設計
- 精密成形技術

写真フィルム

均一な厚みのフィルムベースに、機能性物質を何層も同時に塗布する

写真フィルムの表面には、さまざまな機能を持った材料が層状に塗布されています。当社は、マイクロメートル単位の薄く、均一な、光学的にゆがみのないフィルムベースを作る技術を有しています。また、機能性物質をナノレベルで設計し、微細で均一な粒子に揃えて維持し、さらにそれらをベース上に何層も同時に、かつ高速・均一に塗布することが可能です。

活用されるコア技術

- 製膜技術
- 機能性ポリマー技術
- 機能性分子技術
- ナノ分散技術
- 粒子形成技術
- 精密塗布技術

現像・プリント

ミニラボ・カラーペーパー

塗布された機能性物質の化学反応を精密に制御する

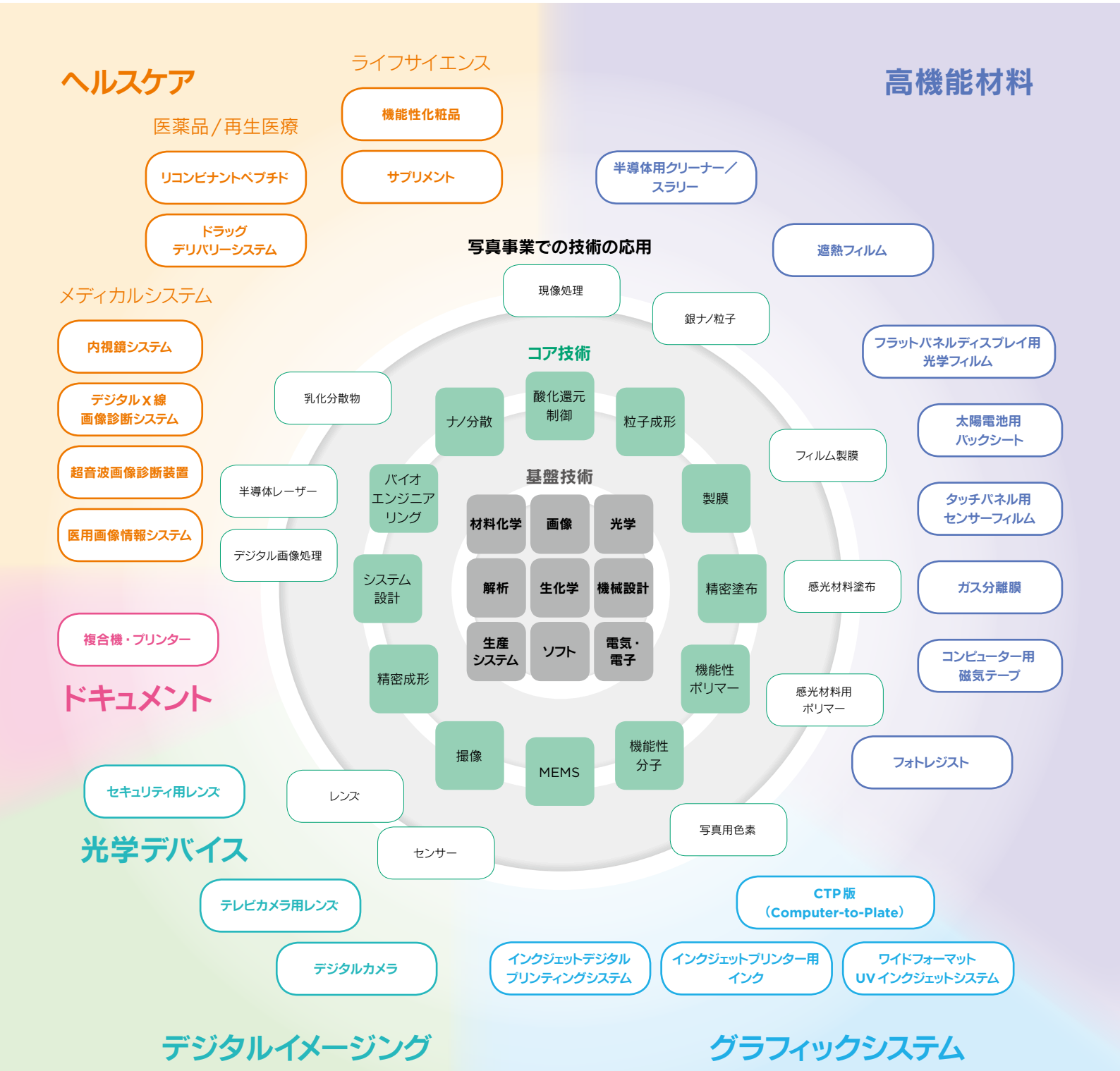
写真の現像・プリントにおいては、写真フィルムやカラーペーパーに塗布された多様な機能性物質の化学反応を精密にコントロールすることによって、高い色再現性と画像保存性を実現しています。またミニラボなどのプリント機器のシステム構築のための高いシステム設計技術も有しています。

活用されるコア技術

- 酸化還元制御技術
- 機能性分子技術
- 精密塗布技術
- システム設計

2 独自技術の応用展開

当社グループは創業以来、有機・無機材料化学、光学技術、解析技術などの、
当社事業を支える基礎となる基盤技術を蓄積してきました。
さらに、基盤技術をもとに生まれた、持続的に競争優位性を築くための核となる独自のコア技術を磨き、
それらを組み合わせることで、さまざまな製品・サービスを提供しています。
これからも技術を応用し、将来を担う新規事業を創出していきます。



3 技術を「成長」へとつなげるために

事業構造転換におけるR&D改革

当社は、2000年をピークに急速に市場が縮小した写真フィルムに代わる新たな事業の創出を目指し、事業構造転換とともにR&D改革も推進してきました。

まず、事業構造転換の中での新たな成長戦略構築のために、技術と市場をそれぞれ新規/既存の四象限に分けて整理し技術の棚卸しを行った上で、成長をけん引する重点テーマを選定していきました。→ **図1**

研究開発体制においては、それまでは工場と研究所が紐付いた、写真事業を基盤とした体制でしたが、ビジネスに直結する研究開発を行う「ディビジョナルラボ」を事業部直下に設けて「縦軸」の体制を構築しました。その一方で、写真事業を通して培ってきた高度な材料化学、画像、解析、生産システム等、基盤となる技術を研究する「コーポーレートラボ」を設け、全社的な視点から各事業に必要な技術を提供できる「横軸」の体制を整えました。

こうした縦横のマトリックスをR&D統括本部が一元管理する体制によって、スピーディな新製品開発及び成長を牽引する新規事業創出を促進しています。

また、研究開発における進捗管理のためには、「富士フイルムステージゲートプロセス」という基準を設けています。これは、新規事業・新商品開発のプロセスを6つのステージに分割し、各ステージにおいて品質やユーザーニーズなどの観点から検証を行いながら不確実性を減らしていくものです。各ステージの終わりに設けられる「ゲート会議」で、目標達成度や次のステージでの課題とアクションプランのチェックを行い、次のステージに進ませるかを検討しています。

図1　事業構造転換時の重点テーマ選定

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

	既存市場	新規市場
新規技術	• 高画質デジタルカメラ • 医用画像情報システム • デジタルプリンティング機器 • レーザー光源搭載内視鏡システム	• 医薬品 • 機能性化粧品 • 超音波画像診断装置 • 再生医療用材料
既存技術	• PS版、CTP版 • 写真フィルム • コンパクトデジタルカメラ • X線フィルム	• フラットパネルディスプレイ用光学フィルム • タッチパネル用センサーフィルム • ガス分離膜 • 太陽電池用バックシート

重点テーマ選定の3つのポイント

- **成長市場**か
- **技術**はあるか
- **競争力**を持てるか

多様な独自技術を最大限に生かす

写真事業を通じて培った多様で高度な技術力を、ビジネスパートナーの知見やニーズと組み合わせて「価値の共創」を行うことを目的に、当社の技術やそれを応用した製品を紹介する「Open Innovation Hub」を2014年に東京本社内に設立しました。このような取り組みをさらにグローバルベースで推進するために、2015年には米国、2016年には欧州にも「Open Innovation Hub」を開設しました。オープン以来、3つの拠点を合わせて1,000社超の企業に訪問いただき、現在その約1割でサンプルワークなどさまざまな形での協業が進み、製品化に向けて動いている案件も多くあります。技術をより高い価値にスピーディに結実させるためには、適切なパートナーとともにブラッシュアップすることが効果的と考えています。→ **P37　「グローバルで取り組むイノベーションの創出」**

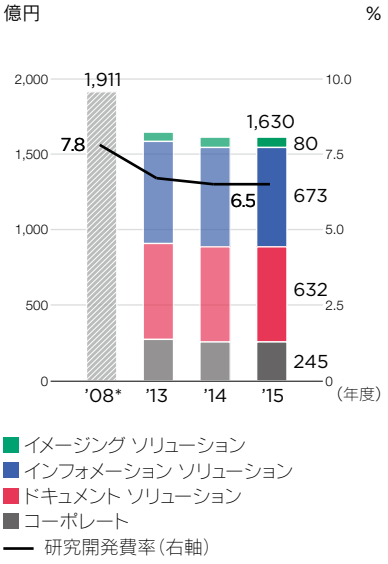
また、当社はR&Dのリソースを成長領域に重点的に投入することで、研究開発の効率化も推進しています。→ **グラフ1**

2015年8月には、事業戦略を担う経営視点を持ったスタッフと、当社技術について熟知した技術視点を持ったスタッフからなる「イノベーション戦略企画部」を経営企画本部内に設立し、迅速かつ効果的な新規事業創出に向けた体制を構築しました。この組織では研究開発に必要な投資規模などのリソース配分を経営視点から精査し、研究テーマによっては外部に研究開発を委託するという判断も行います。

当社は、写真事業で培った技術力を生かして事業構造転換を行うことで本業消失の危機を乗り越えてきました。今後も、幅広い領域の技術を組み合わせた富士フイルムならではの価値創造によって新規事業を創出するとともに、効率的なR&Dを推進していきます。
→ **図2**

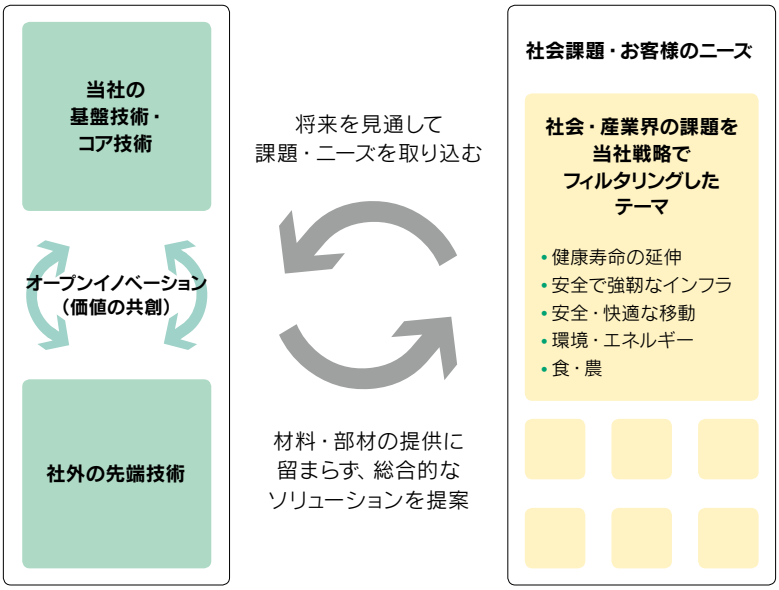
グラフ1　研究開発費/研究開発費率

成長領域に研究開発費を重点的に投入し、効率化を推進。



* 2008年度は総額で表示しています。

図2　中長期的な研究開発テーマの取り組み方針



4 グローバルで取り組むイノベーションの創出

富士フイルムグループでは、グローバル市場のニーズを満たす
製品・サービスをスピーディーに開発し、提供していくことを目指しています。
現在、当社グループが推進しているグローバルなイノベーション創出のための施設についてご紹介します。

富士フイルム

富士フイルムは、これまで富士フイルムグループで培ってきた技術や開発中の製品などに直接触れていただきながら、ビジネスパートナーとともに新たなソリューションを創造する施設として、「Open Innovation Hub」を2014年東京本社内に開設しました。さらに2015年6月に米国・シリコンバレー、2016年1月に欧州・オランダにも設立。各拠点のコンセプトは同じですが、環境・エネルギー分野の研究が進む欧州では、再生エネルギー関連のテーマに沿った技術・製品の展示に力を入れるなど、地域の強み・特性に合わせた展示を行っています。各地域でのビジネスパートナーのニーズをグローバルに共有し、スピーディな「価値の共創」につなげていきます。

米国拠点はICT産業関連の多くの先進企業が拠点を構えるシリコンバレーにある、産業用インクジェットプリンター用ヘッドを提供するFUJIFILM Dimatix, Inc.内に設立。

欧州拠点はオランダにある研究所Tilburg Research Laboratories内に設立。同研究所で研究開発を行うガス分離膜などを展示。

富士ゼロックス

富士ゼロックスは国内の開発拠点と中国などアジア・パシフィック地域の開発拠点が緊密に連携し、より現地に適した仕様の商品やソフトウェアを素早く実現するグローバルな開発体制の構築を進めています。これにより、国内商品をもとに現地化するという従来手法からの転換を図っています。一方研究機能では、アジア・パシフィック地域の研究拠点としてシンガポールに「イノベーション・オフィス」を開設し、2015年10月より本格稼働しました。ここではアジア・パシフィック地域のお客様やパートナー企業と連携し、社内外のさまざまな技術の検証を行いながらお客様の課題解決のための価値づくりを推進します。さらに、マルチメディア技術や遠隔コミュニケーション技術などを用いて、日本の「富士ゼロックスR&Dスクエア」や米国の「FXパロアルトラボラトリー」をバーチャルに結び、その場で3拠点の研究内容や事例を共有、体感できる仕組みなどの構築を目指します。異文化が集まり、ぶつかり合うことで世界に通用する新たな価値を生み出すという、キー・コンセプトの体現を強化しています。

アジア・パシフィック地域の核となるシンガポールに新たに拠点を設置。

コーポレートガバナンス

社外取締役からのメッセージ

金融機関出身者としての強みを生かして、取締役会に貢献する

当社 社外取締役

株式会社三井住友銀行 取締役会長
トヨタ自動車株式会社 社外監査役
株式会社東京放送ホールディングス 社外監査役

北山 禎介

私は2006年に社外取締役として選任されて以来、「第二の創業」と言われるドラスティックな業態転換を目の当たりにしてきました。当社はこの10年間において、写真フィルム需要の激減という本業消失の危機を乗り越えただけでなく、新たな事業領域の拡大を図り、競争力と成長性を併せ持つ企業へと変貌を遂げました。こうした変化への対応力は、オープン、フェア、クリアな企業風土のもとに育まれた、確固たるコア技術及び人材の賜物であると考えます。

当社の取締役会ではM&Aを含め多岐にわたる事業の議案が諮られていますが、私は金融機関での見識や経験を生かし、景気の先行きや為替動向などマクロレベルでの視点を常に心がけています。一方、2016年4月に公開した「取締役会の実効性評価」の結果概要にもある通り、会社は社外役員に対する情報提供や説明の充実に取り組んでいます。今後ますます大きくなる社内外からの社外取締役に対する期待に応えるべく、当社の企業価値の持続的な向上に向けて、一層の貢献ができるよう邁進していきます。

メディアとしての情報力に依拠して、当社の舵取りを検証する

当社 社外取締役

株式会社東京放送ホールディングス 取締役名誉会長
株式会社TBSテレビ 取締役名誉会長
東京エレクトロン株式会社 社外取締役

井上 弘

外から見ると、なぜ富士フイルムが医薬品や化粧品を手掛けているのかと思われるかもしれませんが、当社の事業の多くは写真事業を通じて培ったコア技術に基づいています。当社は写真事業からの多角化に成功したと言えます。しかし、このように一つの事業で大きな成功を収めた企業が別の分野でも成功し続けるケースはまれだと思います。それは、過去の成功体験にとらわれてしまうが故に、さまざまなしがらみを断ち、思い切った改革を断行することが困難であるためです。その点において、当社は強固なリーダーシップを発揮できる人材と、それに応える強い組織力を擁していたことが、成功のポイントだったのではないでしょうか。

当社は引き続き積極的な事業の拡大を図っています。メディアという、世の中の動きを敏感に受け止める業界に身を置く者として、当社の経営判断が時代の趨勢や社会環境の変化に合致しているかといった視点から意見や質問を投げかけることで、社外取締役としての役割を果たすべく尽力していきます。

コーポレートガバナンスの さらなる強化に向けた取り組み

当社は、2015年6月に施行された「コーポレートガバナンス・コード」への対応を進めてきました。2015年度は、幅広い観点から当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を明示し、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことを目的とした「富士フイルムホールディングス株式会社 コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しました。

ガイドラインの策定に伴い、新たに実施、あるいは明文化した点は以下の通りです。

取締役会の実効性評価

取締役会では、取締役会の実効性を担保するために、毎年、取締役による自己評価・意見聴取などを実施します。そして、取締役会で分析・評価・改善策を審議した上で、その結果の概要を開示します。評価については、アンケートによる自己評価及びアンケート内容をもとにしたインタビューに基づいています。

2015年度においては、2015年1月から12月に行われた取締役会（全9回）に関して、当社取締役及び監査役全16名を対象に、「取締役会の構成」「審議の質の向上」「審議の状況」「取締役会による監督」について自由記入によるアンケート及び個別インタビューを実施しました。

その評価結果として、当社取締役会は、業務執行にかかる意思決定及び監督の両面において、ガイドラインに定める役割・責務を果たしていると評価しています。一方で、今後の課題として、社外役員への情報提供及び説明の充実や、社外ステークホルダーの視点に基づく社外役員の専門性や見識などのさらなる発揮を期待する声が上がりました。今後は、社外役員に対する取締役会上程議案についての背景などの事前説明に加えて、広範多岐にわたる当社グループの事業内容や時々の経営課題に関して社内役員・経営陣と社外役員とが定常的に意見や情報を交換できる場の設定など、社外役員に対する一層の支援に取り組んでいきます。

取締役候補者及び監査役候補者などの選定基準、社外役員の独立性判断基準

当社は、取締役、監査役及び執行役員の候補者を、社外取締役の意見・助言を踏まえた上で、取締役会において当社の基準に沿って選定しています。また、社外取締役・監査役の選定においては、第三者の視点からそれぞれ経営の監督・取締役の業務執行の監査を実施するに足る十分な識見及び職務経験、会社経営、財務・会計、法律などの分野における高い専門性などを総合的に考慮します。

また、社外役員の独立性判断基準として、会社法及び東京証券取引所が定める基準を勘案しつつ、取締役会において、当社としての独立性判断基準を策定しています。

取締役候補者・監査役候補者の選定基準及び社外役員の独立性判断基準の詳細は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」をご覧ください。

取締役及び監査役のトレーニングの方針

当社は、取締役及び監査役が期待される役割・責任を適切に果たすために、必要なトレーニング及び情報の提供を適宜実施しています。特に、新任取締役及び新任監査役には、取締役会事務局及び監査役会事務局より、株主総会の概要、直近の株主構成、株主との対話の活動状況、上場会社に適用される諸規則、取締役及び監査役の義務・責任、内部統制システム、取締役会及び監査役会の運営実務、その他新任役員に必要な法務・コンプライアンス知識を、少人数の対話型講座により説明しています。

その他にも、各役員の経歴や専門分野を考慮の上、個別に機会を設けて、必要な情報を適宜提供しています。また、主に社外役員に対しては、当社及びグループ会社の主要事業拠点・工場などの視察の機会を設けています。

「コーポレートガバナンス・ガイドライン」及び「取締役会の実効性評価」は以下よりご覧いただけます。
https://www.fujifilmholdings.com/ja/about/governance/

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンスの状況

当社は、誠実かつ公正な事業活動を通じて、当社グループの持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、社会の持続的発展に貢献することを目指しており、その実現のための基盤として、コーポレートガバナンスを経営上の重要な課題と位置付けています。

当社は「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、株主の権利と平等性、株主との対話を含むステークホルダーとの関係、情報開示、資本政策、コーポレートガバナンス体制などの幅広い観点から、ステークホルダーに対する説明責任を果たしていきます。

コーポレートガバナンス体制一覧表（2016年6月29日現在）

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数（うち、社外取締役の人数）	12名（2名）
独立性を有する*1社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年（社外取締役も同様）
取締役へのインセンティブ付与	ストックオプション制度の導入（社外取締役を除く）
監査役の人数（うち、社外監査役の人数）	4名（2名）
独立役員の人数	4名
執行役員制度の採用	有
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
当社株式などの大規模買付行為に関する対応策（買収防衛策）の導入状況	無*2

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

会社の機関等の内容

取締役・取締役会

当社は、取締役会を、グループ経営の基本方針と戦略の決定、重要な業務執行に係る事項の決定、ならびに業務執行の監督を行う機関と位置付けています。取締役は12名以内とすることを定款に定めており、現在の員数は12名で、うち2名が社外取締役です。定時取締役会を原則毎月1回開催する他、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、一定の事項については、特別取締役による取締役会において機動的に意思決定を行います。取締役の使命と責任をより明確にするため、取締役の任期については1年としています。

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、戦略に従って執行役員が業務執行を行うにあたり、重要案件に関して施策を審議しています。

監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、監査役4名（うち2名は社外監査役）によって監査役会が構成されています。常勤監査役である山村一仁氏は、経理部門に長年勤務した経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。社外監査役である小早川久佳氏と内田士郎氏は、ともに公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。各監査役は、コーポレートガバナンスの一翼を担う独立機関であるとの認識のもと、業務全般における透明・公正な意思決定を担保するために監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、取締役の職務執行全般にわたって監査を行っています。また、原則毎月1回開催される監査役会において、監査実施内容の共有化等を図っています。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等、業務執行の全般にわたって監査を実施しています。さらに、監査役監査機能の充実を図るため、現在、監査役スタッフ3名を配置しています。

取締役会の開催回数（2015年度）

9回

取締役の平均出席率

96%（社外を含む）*1

監査役の平均出席率

100%（社外を含む）*2

*1 各取締役の平均出席率
*2 各監査役の平均出席率

監査役会の開催回数（2015年度）

11回

監査役の平均出席率

100%（社外を含む）*

* 各監査役の平均出席率

内部監査

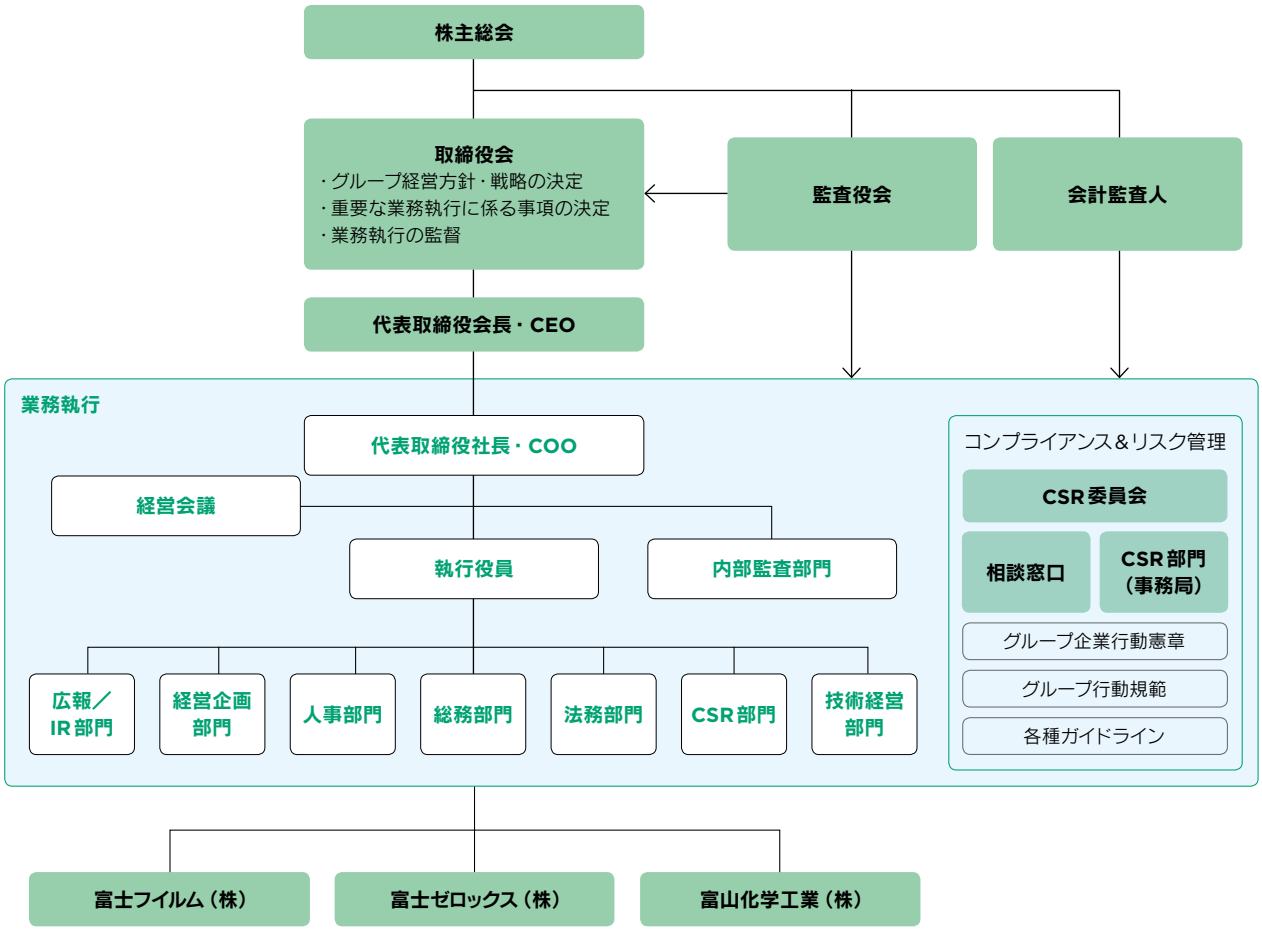
当社は業務執行部門から独立した内部監査部門として、現在８名のスタッフからなる監査部を設け、持株会社の立場から、事業会社の内部監査部門と協業または分担して監査を行い、当社及びグループ会社の業務の適正性について評価・検証しています。また、2008年４月に導入された「内部統制報告制度」に対応し、当社及びグループ会社の財務報告に係る内部統制を評価し、内部統制報告書を作成しています。さらに、環境・品質、安全・労務、輸出管理及び薬事等に関しては事業会社に専任スタッフを置き、監査を実施しています。

会計監査

当社は、2016年6月29日をもって、会計監査の委嘱先を新日本有限責任監査法人から有限責任 あずさ監査法人へ変更しました。

当社は、会計監査人より、監査人として独立の立場から財務諸表等に対する意見表明、及び財務報告に係る内部統制の監査を受けています。

当社の経営監視、業務執行の体制及び内部統制の仕組み



コンプライアンス及びリスク・マネジメントならびに内部統制の考え方

当社は、法令遵守及び社会倫理に則った活動・行動を役員・従業員に徹底しています。具体的には、「富士フイルムグループ企業行動憲章」及び「富士フイルムグループ行動規範」を定め、CSR委員会及びコンプライアンス専任部門を設置して、コンプライアンスの維持・向上を推進しています。

リスク管理については、当社グループ各社において適切なリスク管理体制を構築するとともに、重要なリスク案件については、CSR委員会において、グループ全体の観点から、基本方針の策定と適切な対応策の検討・推進を行っています。

また、取締役会で決議した「内部統制システムに係る体制の整備の基本方針」に基づき、内部統制システムを整備しています。毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役会に報告しています。

役員報酬

役員報酬について、当社では取締役・監査役別に支給人員と報酬総額を開示しています。取締役及び監査役の報酬等については、株主総会の決議により、それぞれその総額（上限）を決定しています。各取締役の報酬（賞与を含む）の金額は取締役会の決議により決定し、各監査役の報酬（賞与を含む）の金額は監査役の協議により決定します。取締役及び監査役の基本報酬は、常勤、非常勤の別、職務の内容に応じた額を固定報酬として支給しています。取締役の賞与については、会社の業績及び担当業務における成果に応じて決定しています。

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

役員報酬の支給人員及び支給額＊（2015年度）

区分	支給人員	金額
取締役 （うち社外取締役）	13名 （2名）	747百万円 （20百万円）
監査役 （うち社外監査役）	5名 （3名）	64百万円 （19百万円）
計 （うち社外役員）	18名 （5名）	811百万円 （39百万円）

＊上記報酬等の額には、以下のものも含まれています。
1. 2015年度に係る役員賞与
取締役 12名 90百万円（うち社外取締役2名 3百万円）
監査役 4名 6百万円（うち社外監査役2名 3百万円）
2. ストックオプションによる報酬額
取締役 10名 374百万円
3. 取締役の支給人員
2015年度中に退任した取締役1名含む
4. 監査役の支給人員
2015年度中に退任した社外監査役1名含む

その他

IR活動状況

当社では、トップマネジメントが積極的にIR活動に参画し、投資家の皆様との信頼関係の強化とIR活動の充実を図っています。また、当社の経営方針の継続的発信と、資本市場からの意見を経営に役立てることにより、本質的な企業価値と市場からの評価の乖離を抑えることに努めています。具体的には、トップマネジメントまたは執行役員が出席する四半期ごとの決算説明会の開催の他、国内外の機関投資家を対象としたカンファレンス、事業説明会及び個別ミーティングなどを積極的に実施し、投資家の皆様とのコミュニケーションのさらなる強化を図っています。

海外投資家の皆様に対しては、IRウェブサイトにて情報を英語で適宜掲載するとともに、北米及び欧州拠点のIR担当者設置により密接なコミュニケーションを図るなど、グローバルなIR活動を強化しています。

個人投資家の皆様に対しては、IRウェブサイトでの当社グループの事業を分かりやすく説明するコンテンツの掲載や、国内主要都市での会社説明会などを実施しています。

主なIR活動状況（2015年度）

活動	回数
機関投資家・アナリスト向け	
決算説明会	4回
証券会社主催カンファレンスへの参加	9回
事業説明会	7回
個人投資家向け	
会社説明会	24回

当社は、「IR情報開示方針」に則り、IR活動を展開しています。

「IR情報開示方針」は以下よりご覧いただけます。

http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/policies_and_systems/ir_policy/

社外取締役及び社外監査役の選任事由

社外取締役 *1

北山 禎介 氏

選任理由　同氏は長年にわたり、金融機関の経営者を務めるなど、金融・財務分野における豊富な経験と高い見識を有しており、また多岐にわたる当社グループの事業や中長期の経営方針について深く理解しています。これらの経験・見識に基づく客観的な視点から、取締役会において、M＆A、資本政策やコーポレートガバナンスなどについて、有益な助言や意見表明をすることにより、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保に貢献しています。同氏は、今後も社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断しました。

出席状況

取締役会	8回／9回	監査役会	—

井上 弘 氏

選任理由　同氏は長年にわたり、民間放送事業会社において経営者を務めています。また、事業会社の社外取締役などを務め、豊富な経験と高い見識を有しています。これらの経験・見識に基づく客観的な視点から、取締役会において、持株会社経営者の視点に立って資本政策及びコーポレートガバナンスに関する取り組みなどについて、有益な助言と意見表明をすることにより、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性の確保に貢献しています。同氏は、今後も社外取締役として期待される職務を適切かつ十分に遂行できるものと判断しました。

出席状況

取締役会	8回／9回	監査役会	—

社外監査役 *1

小早川 久佳 氏

選任理由　同氏は公認会計士及び事業会社の常勤監査役としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。その経験・見識に基づく客観的な視点から、社外監査役としての職務執行を適切に行えるものと判断しました。

出席状況

取締役会	7回／7回 *2	監査役会	9回／9回 *2

内田 士郎 氏

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

出席状況

取締役会	—*3	監査役会	—*3

*1 各社外取締役及び社外監査役の略歴については、46ページ「経営体制」をご覧ください。
*2 2015年6月26日より現職
*3 2016年6月29日より現職

経営体制

＊当社は、2006年10月に「富士写真フイルム株式会社」から商号変更し、「富士写真フイルム株式会社」の事業は事業会社「富士フイルム株式会社」が継承しました。

（2016年6月29日現在）

取締役

代表取締役会長・CEO

古森 重隆

1963年　当社入社
1995年　当社取締役
1996年　Fuji Photo Film (Europe) GmbH（現・FUJIFILM Europe GmbH）社長
2000年　当社代表取締役社長
2003年　当社代表取締役社長・CEO
2012年　当社及び富士フイルム（株）代表取締役会長・CEO（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）代表取締役会長・CEO
- 富士ゼロックス（株）取締役
- 富山化学工業（株）取締役会長

代表取締役社長・COO

助野 健児

1977年　当社入社
2012年　当社執行役員 経営企画部長
富士フイルム（株）取締役 執行役員
2013年　当社取締役
2015年　富士フイルム（株）取締役常務執行役員
2016年　当社及び富士フイルム（株）代表取締役社長・COO（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）代表取締役社長・COO
- 富士ゼロックス（株）取締役

取締役・チーフ・イノベーション・オフィサー（CIO）

玉井 光一

2003年　当社入社
2006年　当社執行役員
2008年　富士フイルム（株）取締役（現職）
2010年　当社取締役
2013年　富士フイルム（株）専務執行役員
2016年　当社取締役執行役員・CIO 経営企画部副部長（現職）
富士フイルム（株）副社長・CIO（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役 副社長・CIO、全社改革推進担当
- 富士ゼロックス（株）監査役

取締役・チーフ・テクニカル・オフィサー（CTO）

戸田 雄三

1973年　当社入社
2004年　当社執行役員
2008年　富士フイルム（株）取締役（現職）
2009年　当社取締役
2015年　富士フイルム（株）専務執行役員
2016年　当社取締役執行役員・CTO 技術経営部長（現職）
富士フイルム（株）副社長・CTO（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役 副社長・CTO、R&D 戦略統括、医療分野特命担当
- 富山化学工業（株）取締役 専務執行役員
- （株）ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング社外取締役

取締役

髙橋 通

1975年　当社入社
2008年　当社執行役員
富士フイルム（株）取締役（現職）
2010年　当社取締役
2011年　富士フイルム（株）常務執行役員（現職）
2012年　FUJIFILM Europe GmbH 社長
2014年　当社取締役（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役 常務執行役員、光学・電子映像事業部長

取締役

石川 隆利

1978年　当社入社
2011年　富士フイルム（株）執行役員
2012年　当社取締役（現職）
富士フイルム（株）取締役（現職）
2014年　富士フイルム（株）常務執行役員（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役 常務執行役員、医薬品事業部長
- 富山化学工業（株）取締役
- （株）ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング社外取締役

取締役

柴田 徳夫

1980年　当社入社
2008年　富士フイルム（株）記録メディア事業部長（現職）
2012年　富士フイルム（株）執行役員
2014年　富士フイルム（株）取締役
2016年　当社取締役執行役員、経営企画部副部長（現職）
富士フイルム（株）取締役常務執行役員（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役常務執行役員 記録メディア事業部長 兼 経営企画本部副本部長

取締役

宮﨑 剛

1981年　当社入社
2012年　FUJIFILM North America Corporation 社長
2013年　富士フイルム（株）執行役員
2014年　FUJIFILM do Brasil Ltda. 会長 兼 CEO
2015年　当社取締役執行役員
富士フイルム（株）取締役執行役員（現職）
2016年　当社取締役（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役執行役員
- FUJIFILM Europe GmbH 社長 兼 FUJIFILM Europe B.V. 社長

取締役

吉沢 勝

1980年　当社入社
2007年　当社経営企画部 IR室長
2012年　当社人事部 人事グループ長
富士フイルム（株）人事部長
2013年　富士フイルム（株）執行役員
2014年　当社執行役員 経営企画部 副部長
2016年　当社取締役執行役員 経営企画部長（現職）
富士フイルム（株）取締役執行役員（現職）

重要な兼職の状況
- 富士フイルム（株）取締役執行役員 経営企画本部長 兼 G-up 推進室長

（2016年6月29日現在）

取締役

取締役
山本 忠人

1968年　富士ゼロックス（株）入社
1994年　富士ゼロックス（株）取締役
2002年　富士ゼロックス（株）代表取締役専務執行役員
2007年　富士ゼロックス（株）代表取締役社長
　　当社取締役（現職）
2015年　富士ゼロックス（株）
　　代表取締役会長（現職）

重要な兼職の状況
- 富士ゼロックス（株）代表取締役会長

取締役（社外取締役）
北山 禎介

2005年　（株）三井住友フィナンシャルグループ代表取締役社長
　　（株）三井住友銀行代表取締役会長
2006年　当社取締役（現職）
2011年　（株）三井住友銀行取締役会長（現職）

重要な兼職の状況
- （株）三井住友銀行取締役会長
- トヨタ自動車（株）社外監査役
- （株）東京放送ホールディングス社外監査役

取締役（社外取締役）
井上 弘

2002年　（株）東京放送（現・（株）東京放送ホールディングス）代表取締役社長
2009年　（株）東京放送ホールディングス代表取締役会長
2014年　当社取締役（現職）
2016年　（株）東京放送ホールディングス取締役名誉会長（現職）

重要な兼職の状況
- （株）東京放送ホールディングス取締役名誉会長
- （株）TBSテレビ 取締役名誉会長
- 東京エレクトロン（株）社外取締役

監査役

常勤監査役
山村 一仁

1976年　当社入社
2009年　当社経営企画部 経理グループ長
2010年　当社執行役員 経営企画部副部長
　　富士フイルム（株）執行役員
2012年　富士フイルム（株）取締役
　　FUJIFILM Holdings America Corporation 社長
　　FUJIFILM North America Corporation 会長
2013年　当社常勤監査役（現職）
　　富士フイルム（株）常勤監査役（現職）

常勤監査役
松下 衛

1980年　当社入社
2008年　FUJIFILM UK Ltd. 社長
2012年　当社秘書室長
　　富士フイルム（株）秘書室長
2013年　FUJIFILM Italia S.p.A 社長
2016年　当社常勤監査役（現職）
　　富士フイルム（株）常勤監査役（現職）

監査役（社外監査役）
小早川 久佳

1968年　公認会計士登録（現在に至る）
1996年　プライスウォーターハウス会計事務所（現・プライスウォーターハウスクーパース）シニアパートナー
　　青山監査法人統括代表社員
2000年　ゼネラル石油（株）（現・東燃ゼネラル石油（株））監査役
　　同社常勤監査役
2007年　同社監査役
　　同社常勤監査役
2014年　当社補欠監査役
2015年　当社監査役（現職）

監査役（社外監査役）
内田 士郎

1986年　公認会計士登録（現在に至る）
2010年　プライスウォーターハウスクーパース（株）代表取締役社長
2012年　同社代表取締役会長
2015年　SAPジャパン（株）代表取締役会長（現職）
2016年　当社監査役（現職）

執行役員

会　長・CEO	古森 重隆
社　長・COO	助野 健児
執行役員・CIO	玉井 光一
執行役員・CTO	戸田 雄三
執行役員	柴田 徳夫
執行役員	吉沢 勝
執行役員	栗原 博
執行役員	吉田 晴彦
執行役員	山田 透
執行役員	稲永 滋信
執行役員	佐野 茂
執行役員	福岡 正博

富士フイルムグループのCSR

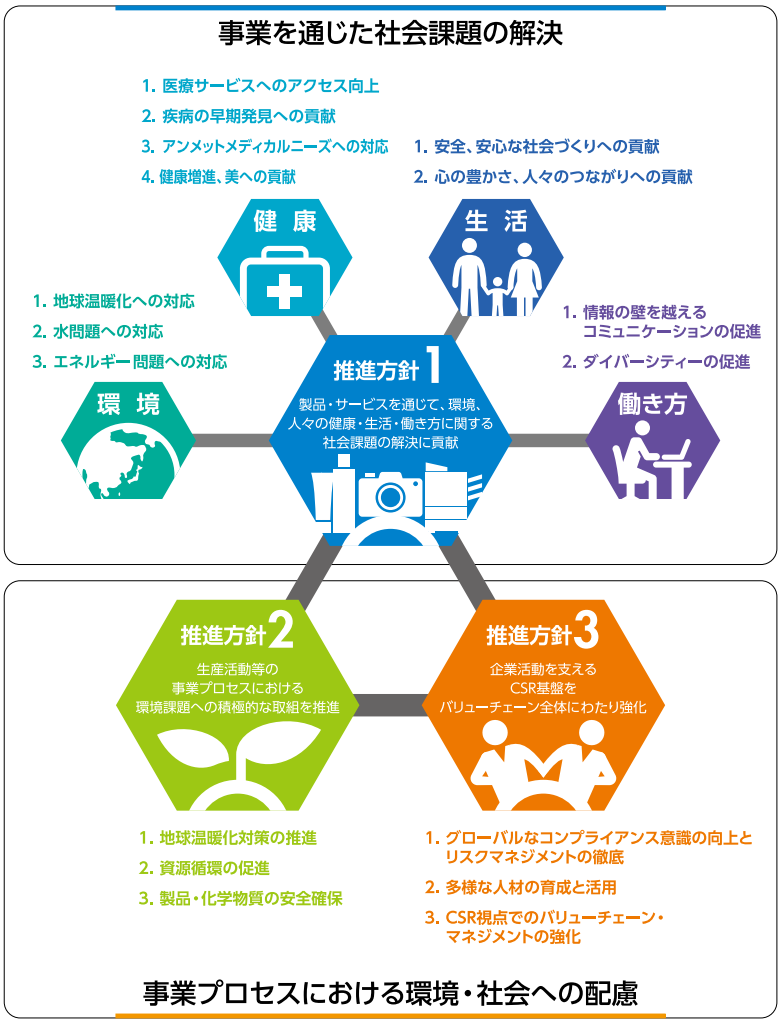
基本的な考え方と取り組み

当社グループは、「誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を実践することにより、社会の持続可能な発展に貢献する」という「富士フイルムグループのCSRの考え方」に則り、さまざまな活動に取り組んでいます。

当社グループでは、この「富士フイルムグループのCSRの考え方」を具現化するものとして、コーポレートスローガン「Value from Innovation」のもと、2014年度に中期CSR計画「FUJIFILM Sustainable Value Plan 2016（SVP2016）」（2014年度～2016年度）を策定しました。SVP2016では、当社グループの強みを生かし、社会課題の解決に貢献できる領域として、「環境」「健康」「生活」「働き方」を重点4分野と定め、革新的な製品・サービス・技術を通じて、エネルギー問題への対応や医療サービスへのアクセス向上など11の課題解決に取り組んでいます。

中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」

FUJIFILM Sustainable Value Plan 2016



* 各事業を通じた社会課題の解決への貢献例は、23～31ページ「営業概況」をご覧ください。

SRI指標構成銘柄への組み入れ状況・外部評価

当社は、「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）指標の構成銘柄に組み入れられています。また、社外のさまざまな機関からも高い評価を得ています。

SRI指標構成銘柄への組み入れ

- Dow Jones Sustainability World Index
- FTSE4Good Global Index
- モーニングスター社会的責任投資株価指数（2016年6月現在）

社外からの評価

評価名	富士フイルムグループの評価
第10回CSR企業ランキング 2016（東洋経済新報社）	**1位／1,325社**
第19回 環境経営度調査（日本経済新聞社）	**16位／製造業413社** 化学・石油分野 **9年連続1位**
第8回 企業の品質経営度調査（日本科学技術連盟）	**4位／192社** 機械・精密機器 **1位**
2015年「人を活かす会社」調査（日本経済新聞社）	**3位／454社**
CDP（Carbon Disclosure Project）	**スコア100 バンドB**
RobecoSAM Sustainability Award 2016	**Gold Class & Industry Leader**

CSRの取り組みについて、詳細は以下も併せてご覧ください。

http://www.fujilmholdings.com/ja/sustainability/index.html

推進方針3
企業活動を支える
CSR基盤を
バリューチェーン全体にわたり強化

多様な人材の育成と活用

当社グループは、次世代の事業の変革と成長を担い、“自ら考え、行動できる”人材を、企業の持続的な成長を支える、企業価値の源泉の一つととらえています。そして、グローバル人材・基幹人材の育成と、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境づくりを積極的に推進しています。

グローバル人材の育成

富士フイルムは、海外の現地法人社員を対象に、グローバルに活躍する幹部候補者を育成するための「Global Leadership Seminar」や各地域のビジネスを担う幹部候補者向けの「Regional Leadership Seminar」といった研修を行っています。また、富士フイルムグループ共通のあるべき人材像や仕事の進め方をまとめた「FUJIFILM WAY」を全世界の従業員に浸透させる研修を実施しています。

富士ゼロックスでは、グローバル対応力強化に向け外国籍人材の採用・活用、次世代リーダーに対するグローバル研修を行っています。また、海外現地法人の幹部候補育成のため、日本国内への長期業務研修や大学院への留学も強化しています。

米国の地域統括本社でも「FUJIFILM WAY」研修を展開

「女性次世代リーダープログラム」の研修の様子

多様な働き方の実現

富士フイルムは、多様な社員一人ひとりが能力を発揮し、自分の強みを持ちながら効率的に成果を出す風土に変革するために、「Work Style Innovation」という活動を展開しています。働き方の変革、多様な社員の能力発揮、支援の充実を3つの柱としており、2015年度には、育児や介護などへの対応が必要な社員が、最大限の力を発揮できるようにするための支援として、「在宅勤務制度」を本格導入しました。

富士ゼロックスは、性別、国籍、障がいを問わず能力を発揮できる会社を目指し、多様性を尊重した人材の活用や、フレキシブルな就労形態の整備などに、積極的に取り組んでいます。特に女性の活躍推進においては、就労継続支援だけでなく、階層別の育成プログラム実施や積極的な登用により活動を強化しています。2015年度には、管理職手前の女性社員の上位役割への関心と意欲を喚起することを狙いとし、「女性次世代リーダープログラム」を新たに導入しました。

FINANCIAL SECTION

財務セクション

CONTENTS

財務分析と評価 50
事業等のリスク 53
連結貸借対照表 54
連結損益計算書 56
連結包括利益計算書 57
連結資本勘定計算書 58
連結キャッシュ・フロー計算書 60

財務分析と評価

2015年度の業績

経済環境

2015年度の世界経済は、アジア新興国などにおいて弱さがみられたものの、全体として緩やかな回復基調が継続しました。米国の景気は、個人消費を中心に回復が続きました。欧州では、英国で景気の回復が続いたことに加え、ユーロ圏の景気も緩やかな回復が続きました。中国の景気は緩やかに減速、アジア全体でも弱い動きとなりました。日本の景気は、雇用・所得環境が改善するなど、緩やかな回復基調が続きました。

なお、2015年度の円為替レートは、対米ドルで120円、対ユーロで133円となりました。

業績概要

連結業績

こうした環境の中、当社グループは中期経営計画「VISION2016」(2014年度～2016年度)を達成すべく、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3事業分野を成長ドライバーとし、拡販活動や新製品の市場投入により、売上、シェア及び利益の拡大を進めています。また、その他の事業においてもビジネス規模と市場での優位性を維持するとともに、あらゆる企業活動において生産性向上と効率化を進め、全事業における収益性向上に向けた取り組みを加速しています。

2015年度の連結売上高は、フォトイメージング事業、メディカルシステム事業、産業機材事業、電子材料事業などで売上を伸ばしたものの、光学・電子映像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が減少し、前年度並みの2兆4,916億円となりました。

営業利益は、各事業における収益性の改善などにより、同10.9%増の1,912億円となりました。

セグメント別業績

イメージング ソリューション

光学・電子映像は、コンパクトデジタルカメラのラインアップ縮小などにより減収となったものの、フォトイメージングにおける売上増に伴い大幅増益となりました。

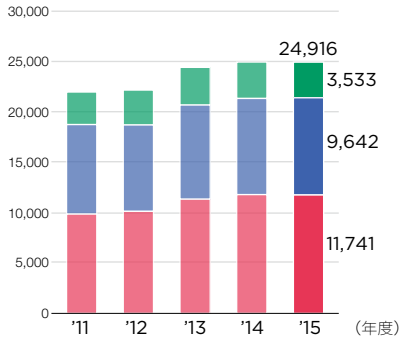
インフォメーション ソリューション

フラットパネルディスプレイ材料の売上は減少したものの、メディカルシステム、産業機材、電子材料などでの売上増、収益性改善などにより増収増益となりました。

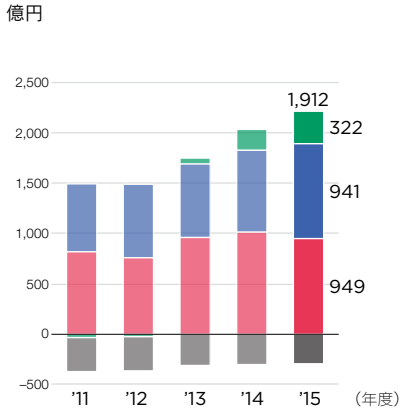
ドキュメント ソリューション

アジア・オセアニア地域の売上は増加したものの、国内オフィスプリンター需要減などにより全体の売上は前年度並み、営業利益は為替によるマイナス影響等により減益となりました。

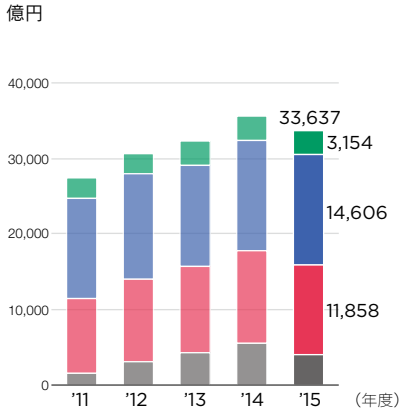
セグメント別売上高 *



セグメント別営業利益 *



セグメント別総資産 *



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

* 2013年度第1四半期に行われた組織変更により、光学デバイス事業をインフォメーション ソリューションからイメージング ソリューションへ変更しています。これに伴い、2011年度及び2012年度の数値をリステートしています。

当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年度にジャパン・ティッシュ・エンジニアリングの連結子会社化による評価益212億円を営業外収益に計上したため、前年度比1.3%減の1,945億円となりましたが、当社株主帰属当期純利益は日本の税制改正に伴う法人税率引き下げ影響などにより同4.0%増の1,233億円となりました。

利益配分に関する方針

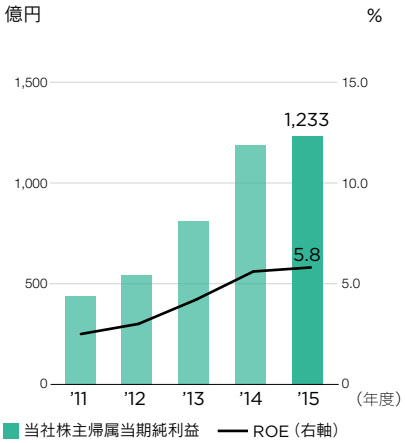
配当については、連結業績を反映させるとともに、成長事業のさらなる拡大に向けたM&A、設備投資、研究開発投資など、将来にわたって企業価値を向上させていくために必要となる資金の水準なども考慮した上で決定します。また、その時々のキャッシュ・フローを勘案し、株価推移に応じて自己株式の取得も機動的に実施していきます。株主還元方針については、配当を重視し、配当性向25%以上を目標としています。

2015年度の年間配当金は、中間配当金1株当たり32円50銭と合わせ、65円としました。

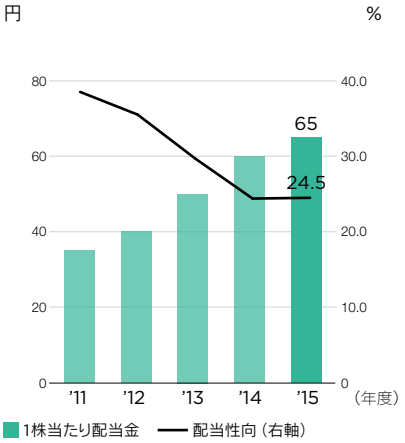
2016年度見通し（2016年4月27日時点）

2016年度の連結売上高は、当社グループの重点事業である「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」を中心とした事業成長に加え、各事業における収益性の改善などにより、前年度比2.3%増の2兆5,500億円、営業利益は同15.1%増の2,200億円、税金等調整前当期純利益は同13.1%増の2,200億円、当社株主帰属当期純利益は同1.4%増の1,250億円を見込んでいます。

当社株主帰属当期純利益／ROE



1株当たり配当金／配当性向



	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		
百万円	2013年度	2014年度	2015年度	2013年度	2014年度	2015年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高									
外部顧客に対するもの	¥373,624	¥361,033	¥353,287	¥933,844	¥953,541	¥964,215	¥1,132,485	¥1,178,031	¥1,174,122
セグメント間取引	2,371	2,391	2,910	1,442	2,176	1,830	9,525	10,117	8,567
合計	375,995	363,424	356,197	935,286	955,717	966,045	1,142,010	1,188,148	1,182,689
営業利益	3,590	20,731	32,236	72,916	81,151	94,098	95,995	101,345	94,887
営業利益率（%）	1.0	5.7	9.1	7.8	8.5	9.7	8.4	8.5	8.0

- インスタントカメラ“チェキ”に加えて、「Year Album」や「シャッフルプリント」などの付加価値プリントビジネスが拡大
- 新製品効果やアジア地域での拡販が進んだこと等により「Xシリーズ」の販売が好調に推移
- スマートフォン用カメラモジュールの売上が大幅に減少

- メディカルシステムでは、医療IT、内視鏡、超音波診断など成長分野での販売好調により、売上が増加
- フラットパネルディスプレイ材料は、液晶パネル市況減速による生産調整の影響等により売上が減少
- 産業機材では、「エクスクリア」や太陽電池用バックシートなど新規事業での販売が好調に推移
- 電子材料ではフォトレジストや処理剤などの先端製品の販売が好調に推移

- オフィスプロダクトは、米国ゼロックス社向け輸出台数が減少したものの、国内大手コンビニエンスストアでの機械代替等により、全体では販売台数が増加
- プロダクションサービスについては、カラー・オンデマンド・パブリッシング・システム及びモノクロ・プロダクション・プリンターの販売が好調に推移し、販売台数が増加
- グローバルサービスは、マネージド・プリント・サービスが好調に推移し、国内、アジア・オセアニア地域ともに売上が増加

次期見通し（2016年4月27日時点）

億円	2015年度実績	2016年度見通し	増減率（%）
売上高	¥24,916	¥25,500	2.3
営業利益	1,912	2,200	15.1
税金等調整前当期純利益	1,945	2,200	13.1
当社株主帰属当期純利益	1,233	1,250	1.4
為替レート（米ドル）	120円	110円	10円高
為替レート（ユーロ）	133円	125円	8円高

財政状態

資産、負債及び純資産

総資産は、現金及び現金同等物や投資有価証券などの減少により、前年度末に比べ1,929億円減の3兆3,637億円となりました。負債は94億円減の1兆798億円となりました。株主資本は自己株式の取得などにより、1,782億円減の2兆545億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末に比べ18.6ポイント減の293.7%、負債比率は3.8ポイント増の52.6%、株主資本比率は1.7ポイント減の61.1%となり、資産の流動性及び資本構成の安定性をともに維持しています。

設備投資及び減価償却費

高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化や省力化ならびに環境保全を主な目的として、741億円の設備投資*を実施しました。

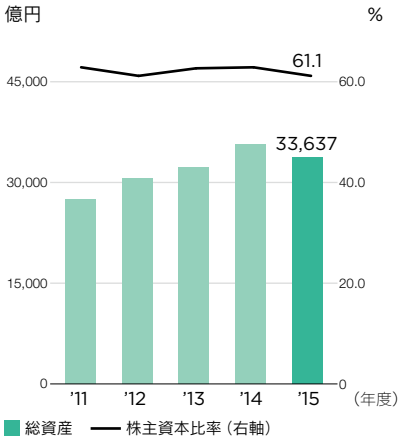
事業セグメント別では、イメージング ソリューション部門が101億円、インフォメーション ソリューション部門が393億円、ドキュメント ソリューション部門が233億円となりました。有形固定資産の減価償却費*は、前年度比8億円増加し659億円となりました。

キャッシュ・フローの状況

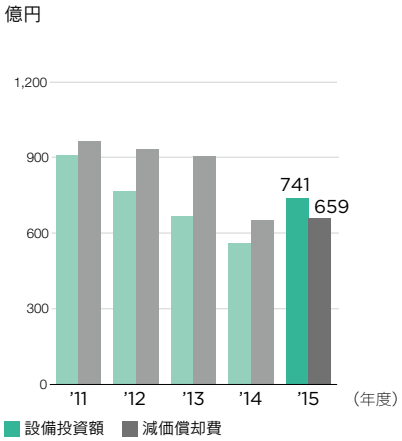
営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益の増加などにより、2,219億円の収入となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資に伴う固定資産の購入や事業の買収などにより、1,557億円の支出となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローを合計したフリー・キャッシュ・フローは、前年度と比べ770億円減の662億円の収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払及び自己株式取得などにより、1,717億円の支出となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比1,260億円減少し、6,009億円となりました。

総資産／株主資本比率

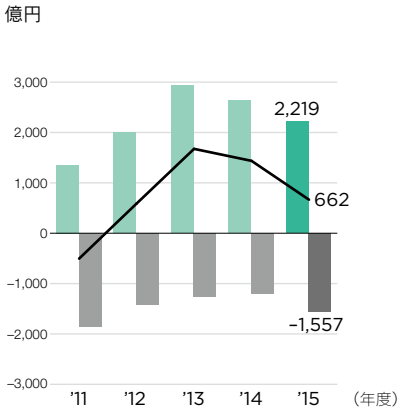


設備投資額／減価償却費*



* 無形固定資産及びドキュメント ソリューション部門等のレンタル機器を除いています。

キャッシュ・フロー



* フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

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、2015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2015年度において約60%です。世界各地の経済情勢、とりわけ為替レートの変動は業績に大きく影響を及ぼす可能性があります。

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

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及ぼす可能性が考えられます。

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技術等の出現に伴って、優位性の確保が困難となることが起こり得ます。

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進歩しています。事業を展開する上で、他社の保有する特許やノウハウ等の知的財産権の使用が必要となるケースがありますが、このような知的財産権の使用に関する交渉が成立しないことで業績に影響を及ぼす可能性があります。また、他社の権利を侵害することがないよう常に注意を払って事業展開をしていますが、訴訟に巻き込まれるリスクを完全に回避することは難しいのが実情です。このような場合、係争費用や敗訴した場合の賠償金等の負担により、業績に影響を及ぼす可能性も考えられます。

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は、事業・投資等の許認可、輸出入に関する制限や規制等、さまざまな政府規制を受けています。また、通商、公正取引、特許、消費者保護、租税、為替管理、環境関連、薬事関連等の法規制も受けています。

万一、規制に抵触した場合、制裁金等が課される可能性があり、さらに、今後規制が強化されたり、大幅な変更がされたりすることが考えられ、その場合、当社グループの活動の制限や規制遵守のため、あるいは規制内容の改廃に対応するためのコストが発生する可能性も否定できません。従って、これらの規制は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したりする可能性があります。また、原材料・部品等の価格高騰により、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いますが、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及ぼす可能性があります。

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いますが、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及ぼす可能性があります。

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います。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及ぼす可能性があります。

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

連結貸借対照表

	百万円		千米ドル*
	3月31日現在		
	2015	2016	2016
資産の部：			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 726,888	¥ 600,897	$ 5,317,673
有価証券	19,033	28,012	247,894
受取債権			
営業債権及びリース債権	671,807	658,550	5,827,876
関連会社等に対する債権	31,816	26,444	234,018
貸倒引当金	(22,610)	(21,107)	(186,788)
棚卸資産	372,513	352,924	3,123,221
繰延税金資産	83,665	77,883	689,230
前払費用及びその他の流動資産	60,103	65,727	581,655
流動資産 合計	1,943,215	1,789,330	15,834,779
投資及び長期債権			
関連会社等に対する投資及び貸付金	29,426	29,635	262,257
投資有価証券	186,722	144,472	1,278,513
長期リース債権及びその他の長期債権	169,139	173,269	1,533,354
貸倒引当金	(4,370)	(3,567)	(31,566)
投資及び長期債権 合計	380,917	343,809	3,042,558
有形固定資産			
土地	94,304	91,596	810,584
建物及び構築物	723,809	717,290	6,347,699
機械装置及びその他の有形固定資産	1,743,646	1,723,915	15,255,885
建設仮勘定	23,396	36,526	323,239
	2,585,155	2,569,327	22,737,407
減価償却累計額	(2,057,778)	(2,035,198)	(18,010,602)
有形固定資産 合計	527,377	534,129	4,726,805
その他の資産			
営業権	504,963	506,870	4,485,575
その他の無形固定資産	80,271	86,249	763,266
繰延税金資産	9,272	7,091	62,752
その他	110,554	96,196	851,292
その他の資産 合計	705,060	696,406	6,162,885
資産 合計	¥ 3,556,569	¥ 3,363,674	$ 29,767,027

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

	百万円		千米ドル*
	3月31日現在		
	2015	2016	2016
負債の部：			
流動負債			
社債及び短期借入金	¥ 36,644	¥ 55,305	$ 489,425
支払債務			
営業債務	248,527	232,073	2,053,743
設備関係債務	16,733	23,421	207,266
関連会社等に対する債務	3,723	3,834	33,929
未払法人税等	20,443	18,469	163,442
未払費用	195,270	183,718	1,625,823
その他の流動負債	100,945	92,327	817,053
流動負債 合計	622,285	609,147	5,390,681
固定負債			
社債及び長期借入金	313,045	310,388	2,746,797
退職給付引当金	30,711	64,756	573,062
繰延税金負債	63,012	34,653	306,664
預り保証金及びその他の固定負債	60,100	60,898	538,920
固定負債 合計	466,868	470,695	4,165,443
負債 合計	1,089,153	1,079,842	9,556,124
純資産の部：			
株主資本			
資本金	40,363	40,363	357,195
普通株式			
発行可能株式総数：800,000,000株			
発行済株式総数：514,625,728株			
資本剰余金	75,588	75,780	670,619
利益剰余金	2,126,075	2,219,651	19,642,929
その他の包括利益（損失）累積額	91,589	(31,112)	(275,327)
自己株式			
2015年：32,398,163株			
2016年：64,128,303株	(100,901)	(250,229)	(2,214,416)
株主資本 合計	2,232,714	2,054,453	18,181,000
非支配持分	234,702	229,379	2,029,903
純資産 合計	2,467,416	2,283,832	20,210,903
負債・純資産 合計	¥3,556,569	¥3,363,674	$29,767,027

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

連結損益計算書

	百万円			千米ドル*
	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
売上高				
売上高	¥2,094,291	¥2,143,283	¥2,146,604	$18,996,496
レンタル収入	345,662	349,322	345,020	3,053,274
	2,439,953	2,492,605	2,491,624	22,049,770
売上原価				
売上原価	1,379,343	1,386,823	1,370,954	12,132,336
レンタル原価	139,568	144,274	144,038	1,274,673
	1,518,911	1,531,097	1,514,992	13,407,009
売上総利益	921,042	961,508	976,632	8,642,761
営業費用				
販売費及び一般管理費	615,883	627,966	622,420	5,508,141
研究開発費	164,351	161,144	163,033	1,442,770
	780,234	789,110	785,453	6,950,911
営業利益	140,808	172,398	191,179	1,691,850
営業外収益及び（費用）				
受取利息及び配当金	6,219	5,858	6,206	54,920
支払利息	(4,181)	(4,567)	(4,374)	(38,708)
為替差損益・純額	7,135	3,131	(8,784)	(77,734)
投資有価証券売却損益・純額	5,489	(703)	11,996	106,159
その他損益・純額	1,684	20,985	(1,694)	(14,991)
	16,346	24,704	3,350	29,646
税金等調整前当期純利益	157,154	197,102	194,529	1,721,496
法人税等				
法人税・住民税及び事業税	36,971	41,565	42,481	375,938
法人税等調整額	17,726	16,918	9,995	88,451
	54,697	58,483	52,476	464,389
持分法による投資損益	(333)	(1,473)	(337)	(2,983)
当期純利益	102,124	137,146	141,716	1,254,124
控除：非支配持分帰属損益	(21,128)	(18,593)	(18,403)	(162,859)
当社株主帰属当期純利益	¥ 80,996	¥ 118,553	¥ 123,313	$ 1,091,265

	円			米ドル*
	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
1株当たり金額				
当社株主帰属当期純利益	¥168.07	¥245.94	¥264.87	$2.34
潜在株式調整後当社株主帰属当期純利益	167.63	245.18	264.00	2.34
配当金	50.00	60.00	65.00	0.58

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

連結包括利益計算書

			百万円	千米ドル*
	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
当期純利益	¥102,124	¥137,146	¥ 141,716	$ 1,254,124
その他の包括利益（損失）－税効果調整後				
有価証券未実現損益変動額	9,348	34,295	(20,124)	(178,089)
為替換算調整額	71,554	94,117	(77,611)	(686,823)
年金負債調整額	19,881	8,159	(39,873)	(352,858)
デリバティブ未実現損益変動額	179	(950)	(1,471)	(13,018)
その他の包括利益（損失）合計	100,962	135,621	(139,079)	(1,230,788)
当期包括利益	203,086	272,767	2,637	23,336
控除：非支配持分帰属当期包括損益	(27,860)	(32,630)	(2,025)	(17,920)
当社株主帰属当期包括利益	¥175,226	¥240,137	¥ 612	$ 5,416

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

連結資本勘定計算書

百万円

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益（損失）累積額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2013年3月31日現在残高	¥40,363	¥75,226	¥1,979,552	¥(124,225)	¥(102,046)	¥1,868,870	¥155,916	¥2,024,786
包括利益（損失）								
当期純利益	—	—	80,996	—	—	80,996	21,128	102,124
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	9,819	—	9,819	(471)	9,348
為替換算調整額	—	—	—	67,691	—	67,691	3,863	71,554
年金負債調整額	—	—	—	16,577	—	16,577	3,304	19,881
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	143	—	143	36	179
包括利益						175,226	27,860	203,086
自己株式取得	—	—	—	—	(23)	(23)	—	(23)
自己株式売却	—	(1)	—	—	382	381	—	381
当社株主への配当金	—	—	(24,097)	—	—	(24,097)	—	(24,097)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(6,264)	(6,264)
新株予約権	—	281	—	—	—	281	—	281
非支配持分との資本取引及びその他	—	1	—	—	—	1	72	73
2014年3月31日現在残高	¥40,363	¥75,507	¥2,036,451	¥ (29,995)	¥(101,687)	¥2,020,639	¥177,584	¥2,198,223
包括利益（損失）								
当期純利益	—	—	118,553	—	—	118,553	18,593	137,146
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	33,954	—	33,954	341	34,295
為替換算調整額	—	—	—	83,632	—	83,632	10,485	94,117
年金負債調整額	—	—	—	4,916	—	4,916	3,243	8,159
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(918)	—	(918)	(32)	(950)
包括利益						240,137	32,630	272,767
自己株式取得	—	—	—	—	(62)	(62)	—	(62)
自己株式売却	—	(44)	—	—	848	804	—	804
当社株主への配当金	—	—	(28,929)	—	—	(28,929)	—	(28,929)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(6,600)	(6,600)
新株予約権	—	125	—	—	—	125	—	125
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	—	—	—	31,088	31,088
2015年3月31日現在残高	¥40,363	¥75,588	¥2,126,075	¥ 91,589	¥(100,901)	¥2,232,714	¥234,702	¥2,467,416
包括利益（損失）								
当期純利益	—	—	123,313	—	—	123,313	18,403	141,716
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(19,968)	—	(19,968)	(156)	(20,124)
為替換算調整額	—	—	—	(68,480)	—	(68,480)	(9,131)	(77,611)
年金負債調整額	—	—	—	(32,781)	—	(32,781)	(7,092)	(39,873)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(1,472)	—	(1,472)	1	(1,471)
包括利益						612	2,025	2,637
自己株式取得	—	—	—	—	(150,050)	(150,050)	—	(150,050)
自己株式売却	—	117	—	—	722	839	—	839
当社株主への配当金	—	—	(29,737)	—	—	(29,737)	—	(29,737)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(7,295)	(7,295)
新株予約権	—	73	—	—	—	73	—	73
非支配持分との資本取引及びその他	—	2	—	—	—	2	(53)	(51)
2016年3月31日現在残高	¥40,363	¥75,780	¥2,219,651	¥ (31,112)	¥(250,229)	¥2,054,453	¥229,379	¥2,283,832

千米ドル*

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の包括利益（損失）累積額	自己株式	株主資本	非支配持分	純資産合計
2015年3月31日現在残高	$357,195	$668,920	$18,814,823	$ 810,522	$ (892,929)	$19,758,531	$2,077,009	$21,835,540
包括利益（損失）								
当期純利益	—	—	1,091,265	—	—	1,091,265	162,859	1,254,124
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	(176,708)	—	(176,708)	(1,381)	(178,089)
為替換算調整額	—	—	—	(606,018)	—	(606,018)	(80,805)	(686,823)
年金負債調整額	—	—	—	(290,097)	—	(290,097)	(62,761)	(352,858)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(13,026)	—	(13,026)	8	(13,018)
包括利益						5,416	17,920	23,336
自己株式取得	—	—	—	—	(1,327,876)	(1,327,876)	—	(1,327,876)
自己株式売却	—	1,035	—	—	6,389	7,424	—	7,424
当社株主への配当金	—	—	(263,159)	—	—	(263,159)	—	(263,159)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(64,557)	(64,557)
新株予約権	—	646	—	—	—	646	—	646
非支配持分との資本取引及びその他	—	18	—	—	—	18	(469)	(451)
2016年3月31日現在残高	$357,195	$670,619	$19,642,929	$(275,327)	$(2,214,416)	$18,181,000	$2,029,903	$20,210,903

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

連結キャッシュ・フロー計算書

			百万円	千米ドル*
	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
営業活動によるキャッシュ・フロー				
当期純利益	¥ 102,124	¥ 137,146	¥ 141,716	$ 1,254,124
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	141,440	122,909	121,354	1,073,929
段階取得に係る再評価益	—	(21,224)	—	—
投資有価証券売却損益	(5,489)	703	(11,996)	(106,159)
法人税等調整額	17,726	16,918	9,995	88,451
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	7,015	16,143	2,337	20,681
資産及び負債の増減				
受取債権の増加	(24,325)	(11,384)	(16,313)	(144,363)
棚卸資産の減少	57,973	8,919	7,153	63,301
営業債務の増加（減少）	7,244	(14,304)	(2,041)	(18,062)
未払法人税等及びその他負債の増加（減少）	(2,933)	11,096	(14,389)	(127,336)
その他	(8,243)	(3,191)	(15,947)	(141,124)
営業活動によるキャッシュ・フロー	292,532	263,731	221,869	1,963,442
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産の購入	(70,285)	(56,943)	(63,810)	(564,690)
ソフトウェアの購入	(24,589)	(26,554)	(22,278)	(197,151)
有価証券・投資有価証券の売却・満期償還	18,635	37,164	45,254	400,478
有価証券・投資有価証券の購入	(20,023)	(37,244)	(30,798)	(272,549)
定期預金の（増加）減少（純額）	(4,182)	1,273	(271)	(2,398)
関係会社投融資及びその他貸付金の増加	(4,344)	(6,309)	(3,950)	(34,956)
事業の買収（買収資産に含まれる現金及び現金同等物控除後）	—	(800)	(36,697)	(324,752)
その他	(20,690)	(31,095)	(43,160)	(381,947)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(125,478)	(120,508)	(155,710)	(1,377,965)
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	1,752	4,530	2,955	26,150
長期債務の返済額	(6,630)	(8,619)	(6,110)	(54,071)
短期債務の増加（減少）（純額）	5,358	(8,332)	20,808	184,142
親会社による配当金支払額	(19,275)	(26,510)	(31,974)	(282,956)
非支配持分への配当金支払額	(6,264)	(6,600)	(7,295)	(64,557)
自己株式の取得（純額）	(22)	(62)	(150,049)	(1,327,867)
その他	(13)	—	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,094)	(45,593)	(171,665)	(1,519,159)
為替変動による現金及び現金同等物への影響	17,217	24,687	(20,485)	(181,283)
現金及び現金同等物純増加（純減少）	159,177	122,317	(125,991)	(1,114,965)
現金及び現金同等物期首残高	445,394	604,571	726,888	6,432,638
現金及び現金同等物期末残高	¥ 604,571	¥ 726,888	¥ 600,897	$ 5,317,673
補足情報				
支払額：				
利息	¥ 5,830	¥ 6,132	¥ 5,922	$ 52,407
法人税等	34,274	40,612	45,030	398,496

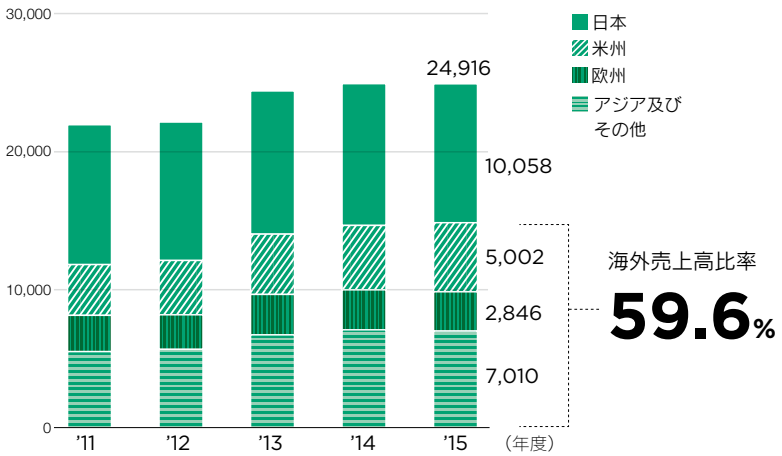
* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2016年3月31日の為替レートの小数点以下を四捨五入した1米ドル＝113円で日本円から換算したものです。

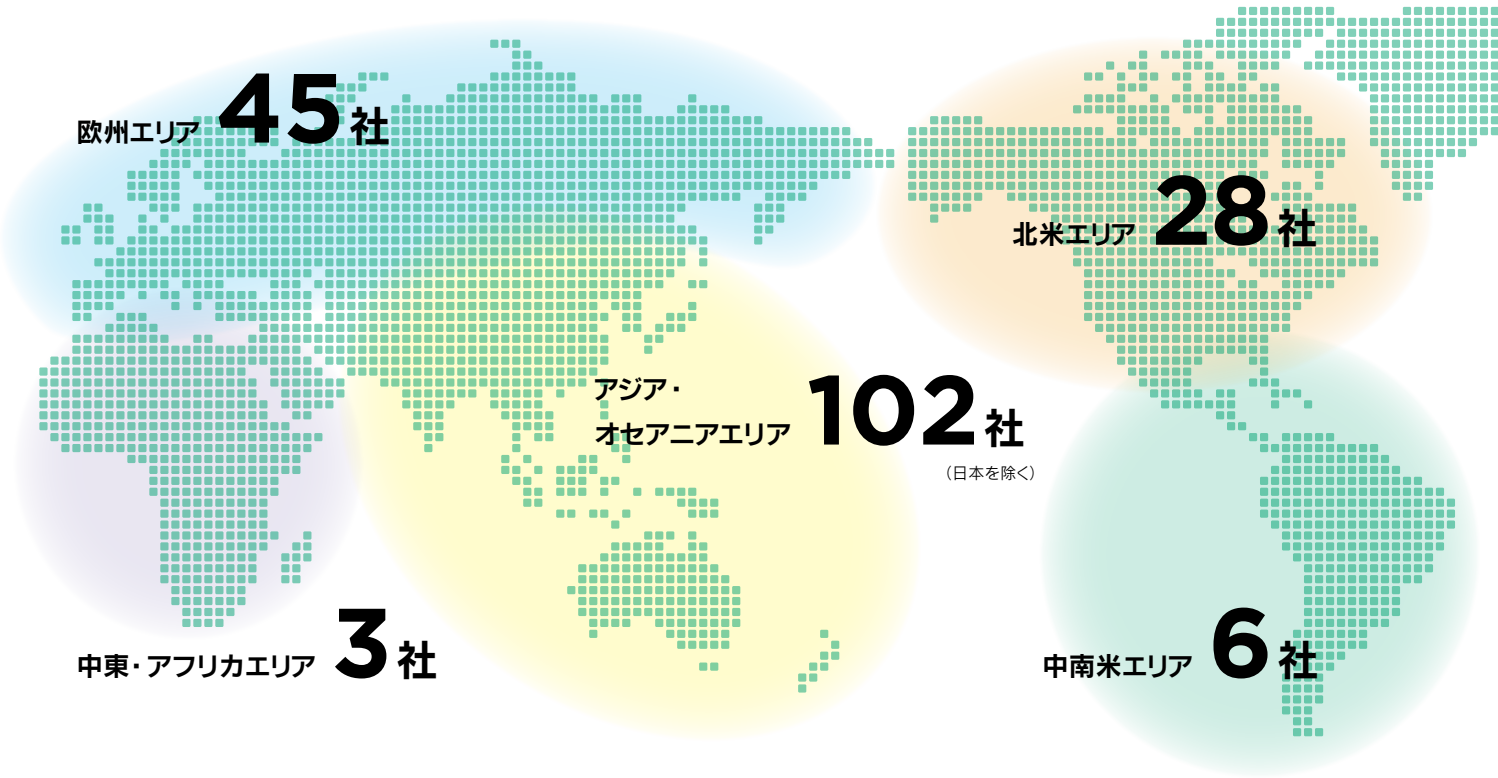
グローバルネットワーク

当社は、創立後間もない1937年に初の海外拠点を開設するなど、積極的に海外市場を開拓し、現在では、海外連結売上高比率59.6%（海外売上高：1兆4,858億円）・連結子会社271社を持つグローバル企業へ成長しています。

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

地域別連結売上高（仕向地ベース）





ワールドワイドの連結子会社

271社*

* 2016年3月31日現在。日本の87社を含む。

海外グループ会社情報については、
コーポレートサイトをご覧ください。

http://www.fujifilmholdings.com/ja/business/group/index02.html

会社概要・株式情報

会社概要（2016年3月31日現在）

会社名　富士フイルムホールディングス株式会社

本社　〒107-0052 東京都港区赤坂9丁目7番3号
http://www.fujifilmholdings.com/

設立　1934年1月20日

資本金　40,363百万円

連結従業員数　78,150名

単体従業員数　112名

連結子会社数　271社

株式情報（2016年3月31日現在）

上場証券取引所

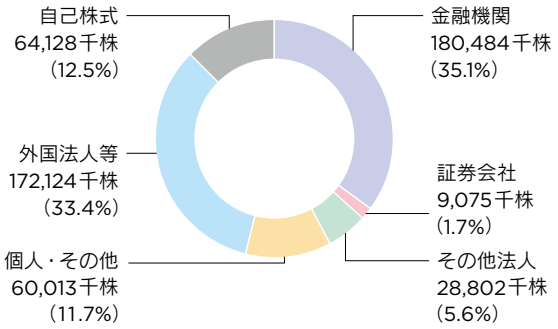
東京

株主名簿管理人

三井住友信託銀行株式会社
〒100-8233 東京都千代田区丸の内1丁目4番1号

株式所有者分布

株主数	122,607名
発行済株式総数	514,625,728株

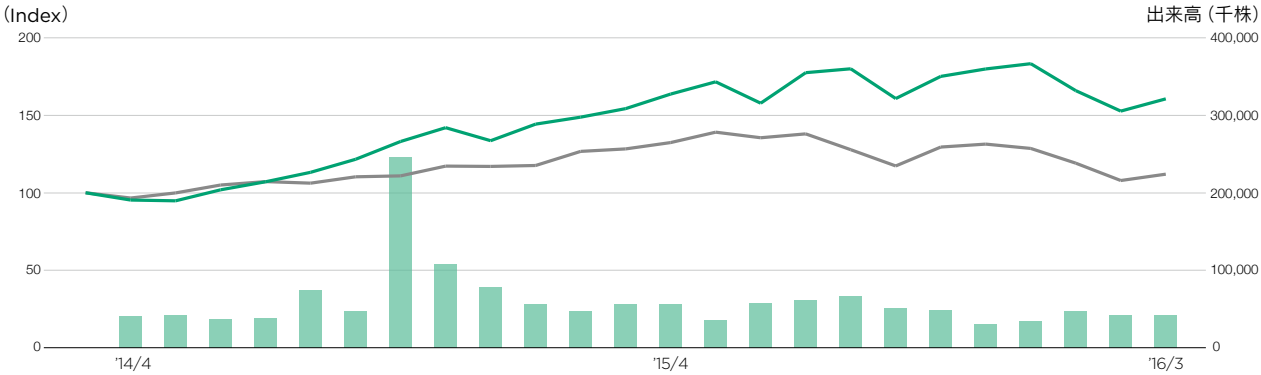


大株主の状況

株主名	持株比率
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	6.6%
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	3.4%
株式会社三井住友銀行	2.0%
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	1.7%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	1.4%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー505234	1.4%
三井住友海上火災保険株式会社	1.4%
株式会社ダイセル	1.2%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	1.2%

* 当社は発行済株式総数に対し、12.5%の自己株式を保有しています。

株価・出来高推移（東京証券取引所）



* 当社とTOPIXの値は、2014年3月末の終値データを100としています。