FUJIFILM
Value from Innovation

Annual Report 2015

Value from Innovation

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

富士フイルムは新たな成長フェーズに

富士フイルムグループは、将来にわたって、革新的な技術・製品・サービスを生み出し続け、社会に価値を提供していくという決意を込めて、昨年、コーポレートスローガン「Value from Innovation」を制定しました。さらに、このスローガンのもと、中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」を策定し、環境、健康、生活、働き方などに関わる社会課題の解決を事業成長の機会ととらえ、積極的な取り組みを進めています。例えば健康の分野では、医療用診断機器の普及とともに医療従事者への教育プログラムを実施することで、アジア・アフリカをはじめとする新興国の医療環境向上をサポートしています。

当社グループは、2000年以降のデジタル化進展による写真フィルム需要の激減という本業消失の危機に際して大きく事業構造転換を進め、キャッシュを毎年安定的に創出可能な経営基盤を構築してきました。そして現在は、創出したキャッシュを成長投資と株主還元にバランスよく活用することで、利益成長とROE向上を実現する新たなフェーズへ移行しています。昨年11月に発表した中期経営計画「VISION2016」では、コア事業分野である「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」での成長加速と、全事業における収益性の向上により、中長期的に成長を継続できるビジネスポートフォリオを充実させるとともに、株主還元の強化を進めていきます。

今後も、新たな価値創出に積極的に取り組むことで社会に貢献し、大きく成長し続ける当社グループにご期待いただくとともに、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。

2015年7月

代表取締役会長・CEO　古森重隆

代表取締役社長・COO　中嶋成博

目次

About Fujifilm

3 ビジネスポートフォリオ
4 技術と事業展開
5 グローバル展開と人材育成
6 業績ハイライト

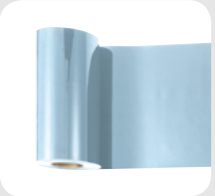
経営者メッセージ

8 CEOメッセージ
12 COOインタビュー

2014年11月に発表された中期経営計画「VISION2016」の策定の経緯、現在の進捗、今後の展開や、富士フイルムが中長期的に目指す姿などを、CEOの古森とCOOの中嶋が語ります。

中期経営計画「VISION2016」

15 中期経営計画「VISION2016」の進捗と取り組み
16 ヘルスケア
17 高機能材料
18 ドキュメント
19 イメージング ソリューションでの収益性改善



中期経営計画「VISION2016」達成に向けた各事業での進捗状況と具体的な取り組みについて紹介しています。

成長を支える基盤

20 研究開発体制
21 イノベーションの現場
22 写真事業で培ったコア技術
23 技術資産
25 コーポレート・ガバナンス
29 経営体制
31 富士フイルムグループのCSR

営業概況

34 At a Glance
35 イメージング ソリューション
36 インフォメーション ソリューション
37 ドキュメント ソリューション
38 サブセグメントの状況

財務セクション

43 財務分析と評価
46 事業等のリスク
47 連結財務諸表

会社情報

54 富士フイルムグループのあゆみ
55 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2015年3月31日現在のものとなっています。

Document Solutions

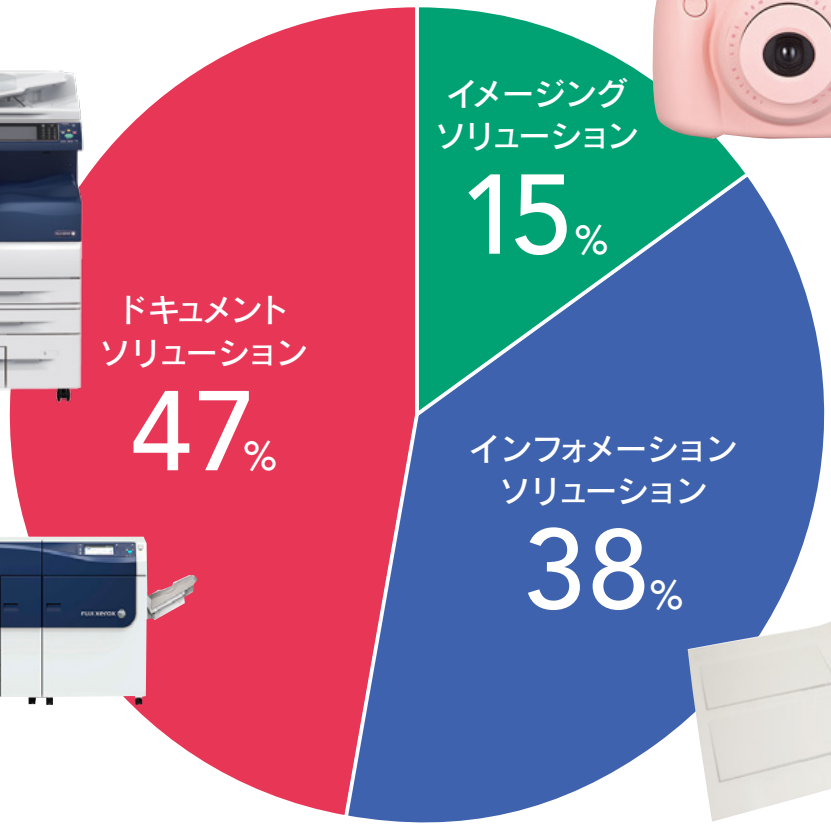
オフィスプロダクト
オフィス向けのデジタル複合機などを提供

オフィスプリンター
カラー／モノクロのオフィスプリンターを展開

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

2014年度売上高構成比



Imaging Solutions

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
プレミアムデジタルカメラ「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

Information Solutions

産業機材／電子材料他
非破壊検査機材や各種高機能フィルム、半導体プロセス材料などを提供

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

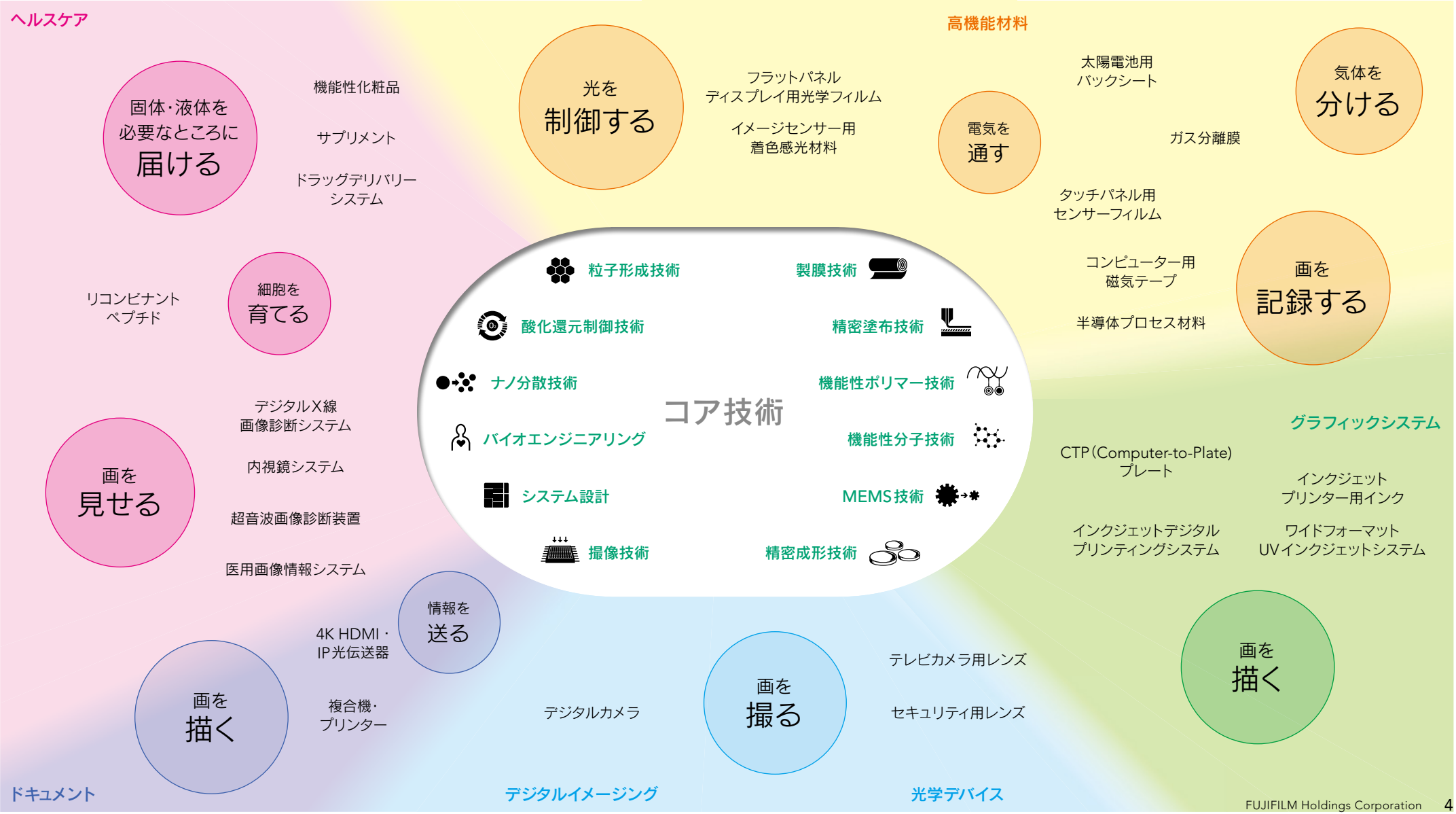
フラットパネルディスプレイ材料
液晶ディスプレイ向け高機能フィルムなどを提供

グラフィックシステム
製版フィルム・CTPプレートの他、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

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

技術と事業展開

当社グループは、性能やコストの差別化に貢献する数々のコア技術を磨き、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。
さらにコア技術を用いて新たな製品・素材の開発を進め、将来を担う新規事業を創出しています。



グローバル展開と人材育成

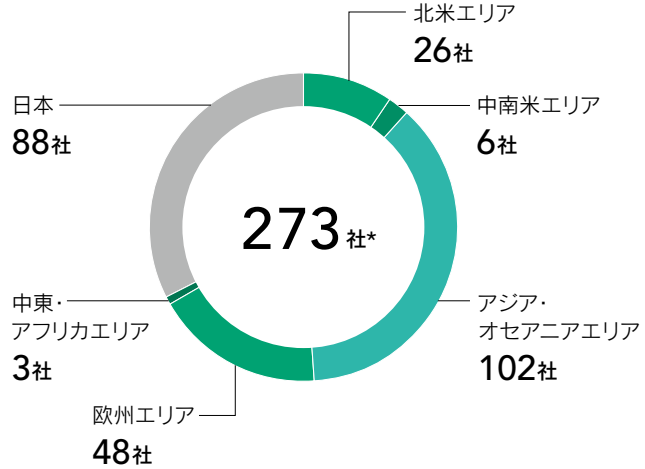
当社は、創立後間もない1937年より、アジアへの輸出などを中心に積極的に海外市場を開拓し、現在では、海外連結売上高比率58.8%（海外売上高：1兆4,661億円）・連結子会社273社を持つグローバル企業へ成長しています。

近年は、成長著しい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。

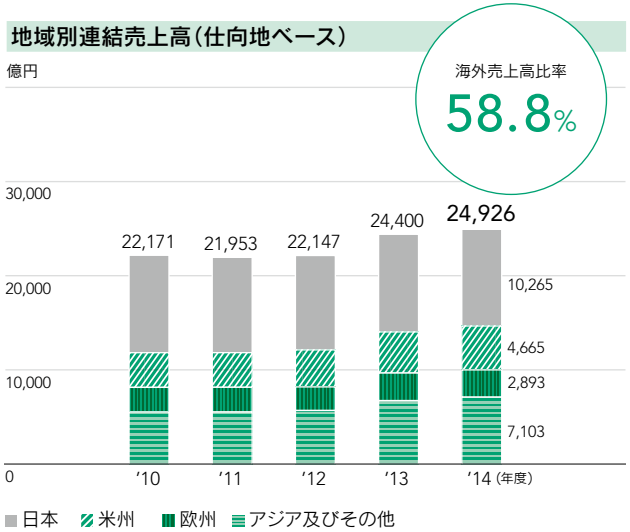
グローバル人材の育成と活用を積極的に進め、グループ全体で人材配置の最適化を図っています。

地域別の連結子会社数

* 2015年3月31日現在



地域別連結売上高（仕向地ベース）



加速する新興国での取り組み

当社グループは、新興国市場に人材や資金などの経営資源を投入し、マーケットニーズを適切に把握するとともに、ニーズに合った製品の開発・生産体制を強化しています。これらの取り組みにより、アジアなどの新興国での売上が大幅に増加しています。

新興国の医療環境向上をサポート

グローバル人材の育成

2011年度から本格的に始動したグローバル人材育成のための取り組みは、「国籍・性別などにとらわれない人材の育成と活用」を基本に展開を加速させています。

Global Leadership Seminar

グローバルに活躍する幹部候補を育成するための研修を2010年度より東京本社で毎年実施。

Regional Leadership Seminar

各地域のビジネスを担う幹部候補者向け研修を欧州・北米の地域本社に加えて、中国地域でも、2014年度より展開。

「FUJIFILM WAY」研修

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」の研修を米国、欧州、中国、アジア・パシフィック地域の現地法人社員向けに展開中。

その他にも、「海外トレーニー制度」などを設け、若手社員を中心とした海外への積極的な派遣も推進しています。また、国内各拠点においても、さまざまな語学力向上プログラムを実施しています。

Global Leadership Seminarでは、グローバルビジネスの全体像と、リーダーに求められる人材像への理解を深める研修が行われています。

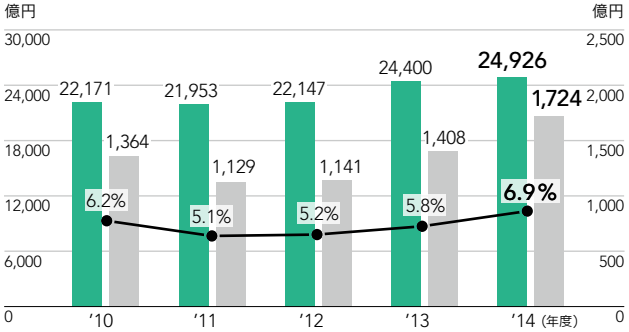
業績ハイライト

	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度	2007年度	2006年度	2005年度 (百万円)	2014年度 (千米ドル*8)
売上高：											
国内	¥1,026,542	¥1,036,856	¥1,002,385	¥1,012,685	¥1,034,806	¥1,059,395	¥1,134,192	¥1,259,506	¥1,303,647	¥1,329,284	$ 8,554,517
海外	1,466,063	1,403,097	1,212,311	1,182,608	1,182,278	1,122,298	1,300,152	1,587,322	1,478,879	1,338,211	12,217,191
合計	2,492,605	2,439,953	2,214,696	2,195,293	2,217,084	2,181,693	2,434,344	2,846,828	2,782,526	2,667,495	20,771,708
売上原価	1,531,097	1,518,911	1,364,196	1,327,567	1,313,103	1,316,835	1,511,242	1,692,758	1,638,337	1,593,804	12,759,141
営業費用：											
販売費及び一般管理費	627,966	615,883	568,233	581,405	570,608	588,109	694,740	759,139	760,042	735,058	5,233,050
研究開発費	161,144	164,351	168,151	173,373	165,302	175,120	191,076	187,589	177,004	182,154	1,342,867
構造改革費用前営業利益	—	—	—	—	168,071	101,629	—	—	207,143	156,479	—
構造改革費用	—	—	—	—	31,715	143,741	—	—	94,081	86,043	—
営業利益（損失）*1	172,398	140,808	114,116	112,948	136,356	(42,112)	37,286	207,342	113,062	70,436	1,436,650
受取利息及び配当金	5,858	6,219	4,764	5,042	5,148	6,138	10,012	13,462	11,376	8,133	48,816
支払利息	(4,567)	(4,181)	(4,363)	(3,420)	(4,071)	(4,577)	(7,037)	(7,380)	(6,351)	(3,886)	(38,059)
税金等調整前当期純利益（損失）	197,102	157,154	119,186	89,187	117,105	(41,999)	9,442	199,342	103,264	79,615	1,642,516
当社株主帰属当期純利益（損失）*2	118,553	80,996	54,266	43,758	63,852	(38,441)	10,524	104,431	34,446	37,016	987,942
設備投資額*3	¥ 56,127	¥ 67,004	¥ 76,660	¥ 90,946	¥ 89,932	¥ 77,913	¥112,402	¥170,179	¥165,159	¥179,808	$ 467,725
減価償却費（有形固定資産のみ）*3	65,137	90,711	93,407	96,555	106,622	135,103	149,912	159,572	146,325	156,928	542,808
営業活動によるキャッシュ・フロー	263,731	292,532	199,451	135,133	199,354	314,826	209,506	298,110	297,276	272,558	2,197,758
期中平均株式数（単位：千株）	482,050	481,915	481,715	481,699	486,297	488,608	498,837	508,354	510,621	509,525	
総資産	¥3,556,569	¥3,226,969	¥3,059,596	¥2,739,665	¥2,708,841	¥2,827,428	¥2,896,637	¥3,266,384	¥3,319,102	¥3,027,491	$29,638,075
社債及び長期借入金	313,045	314,968	317,592	20,334	119,314	140,269	253,987	256,213	267,965	74,329	2,608,709
株主資本	2,232,714	2,020,639	1,868,870	1,721,769	1,722,526	1,746,107	1,756,313	1,922,353	1,976,508	1,963,497	18,605,950
従業員数（単位：人）	79,235	78,595	80,322	81,691	78,862	74,216	76,252	78,321	76,358	75,845	
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	¥ 245.94	¥ 168.07	¥ 112.65	¥ 90.84	¥ 131.30	¥ (78.67)	¥ 21.10	¥ 205.43	¥ 67.46	¥ 72.65	$ 2.05
配当金*5	60.00	50.00	40.00	35.00	30.00	25.00	30.00	35.00	25.00	25.00	0.50
株主資本*6	4,630.00	4,192.43	3,878.46	3,574.32	3,576.03	3,573.66	3,594.52	3,811.19	3,867.04	3,848.32	38.58
期末株価	4,277	2,771	1,836	1,941	2,576	3,220	2,125	3,530	4,820	3,930	35.64
株価純資産倍率（PBR）（単位：倍）*7	0.92	0.66	0.47	0.54	0.72	0.90	0.59	0.93	1.25	1.02	
株価収益率（PER）（単位：倍）*7	17.39	16.49	16.30	21.37	19.62	—	100.71	17.18	71.45	54.09	
株主資本利益率（ROE）（単位：%）	5.6	4.2	3.0	2.5	3.7	(2.2)	0.6	5.4	1.7	1.9	
総資産利益率（ROA）（単位：%）	3.5	2.6	1.9	1.6	2.3	(1.3)	0.3	3.2	1.1	1.2	

*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。
6 1株当たりの株主資本は、各年度末現在の発行済株式数（自己株式を除く）に基づいて算出しています。
7 株価純資産倍率（PBR）及び株価収益率（PER）は、各年度における期末株価に基づいて算出しています。
8 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120円で日本円から換算したものです。

業績ハイライト

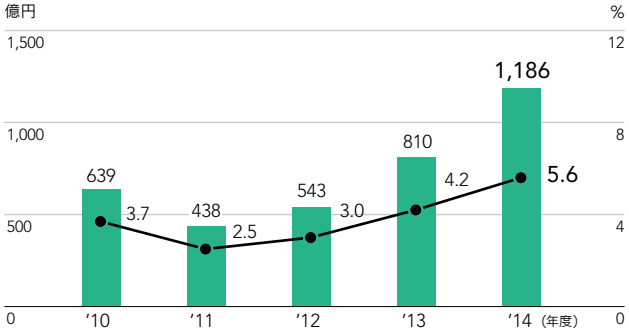
売上高／営業利益／営業利益率



■ 売上高　■ 営業利益（右軸）　-●- 営業利益率

2014年度の連結売上高は、2兆4,926億円（前年度比2.2%増）、営業利益は1,724億円（前年度比22.4%増）となりました。

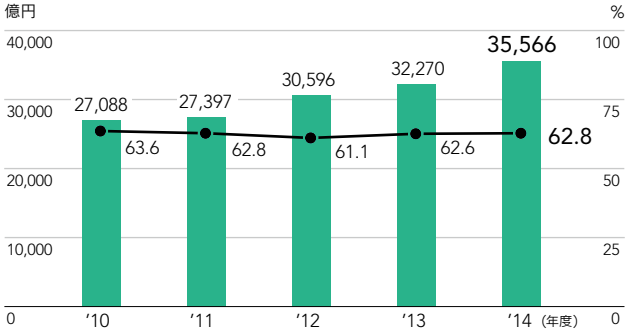
当社株主帰属当期純利益／ ROE



■ 当社株主帰属当期純利益　-●- ROE（右軸）

当社株主帰属当期純利益は、1,186億円（前年度比46.4%増）となり、ROEは5.6%となりました。

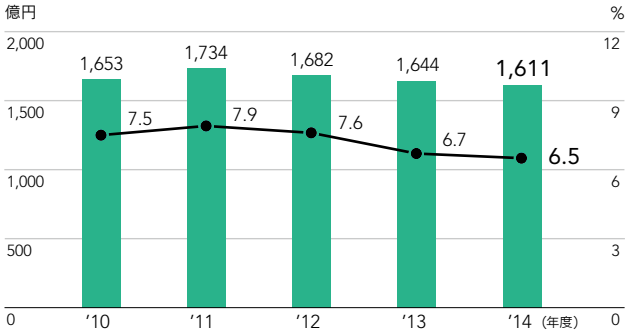
総資産／株主資本比率



■ 総資産　-●- 株主資本比率（右軸）

2014年度末の総資産は、現金及び現金同等物の増加などにより、前年度末に比べ、3,296億円増加し、3兆5,566億円となりました。株主資本比率も0.2ポイント増加しています。

研究開発費／研究開発費率

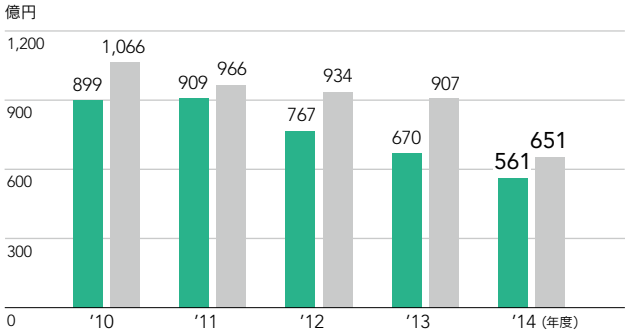


■ 研究開発費　-●- 研究開発費率（右軸）

研究開発費は、1,611億円（前年度比2.0%減）となりました。売上高に対する比率は、0.2ポイント減少して6.5%となりました。

研究開発の効率化を図りつつ、ヘルスケアをはじめとした成長領域を中心に研究開発費を投入しています。

設備投資額／減価償却費



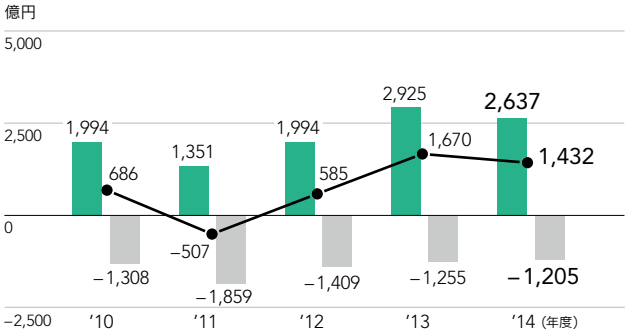
■ 設備投資額　■ 減価償却費

設備投資額は、561億円（前年度比16.2%減）となりました。これは高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化、省力化ならびに環境保全を主な目的とするものです。

減価償却費は、651億円（前年度比28.2%減）となりました。

* 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



■ 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
-●- フリー・キャッシュ・フロー *

営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純利益の増加などにより、2,637億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、設備投資に伴う有形固定資産の購入などにより、1,205億円の支出となりました。

* 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

中期経営計画「VISION2016」達成とさらなる成長に向けて

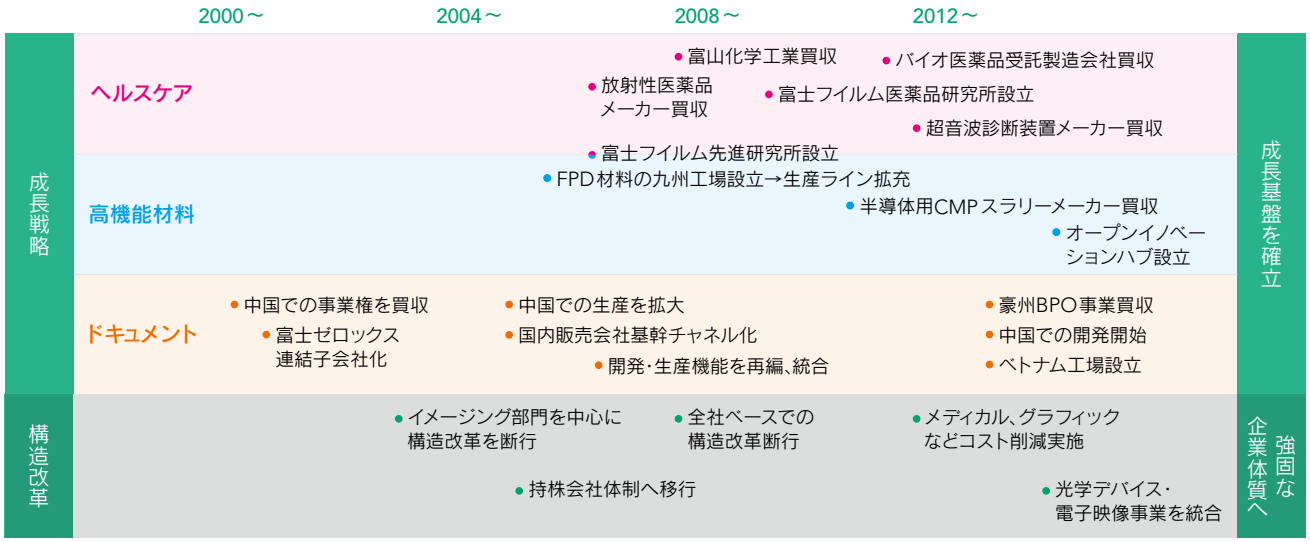
代表取締役会長・CEO
古森 重隆

2014年度の経済状況は、ユーロ圏では低迷が続いたものの、米国では緩やかな拡大基調が継続しました。また日本では、消費増税により一時的に景気の停滞がありましたが、リーマン・ショック後の行き過ぎた円高がアベノミクスによる金融緩和により修正され、適正な水準に戻ったことで、経済の回復基調が続きました。そのような中、2014年11月、富士フイルムグループは2016年度を最終年度とする中期経営計画「VISION2016」を発表しました。

中期経営計画「VISION2016」

2000年をピークにコア事業であった写真フィルムの需要が激減していく中で、当社は思い切った事業構造改革を断行し、新たな重点事業分野を定めて経営資源の集中投入を行ってきました。そして現在、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3つのコア事業分野を中心に、今後の成長に向けた強固な基盤を確立しました。

安定的に利益・キャッシュを創出できる経営基盤を確立



今回の中期経営計画「VISION2016」では、確立した強固な経営基盤から生み出される安定的な利益・キャッシュを効率的に活用し、「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」及び「株主還元の強化」により、過去最高益の達成とROEの向上を実現します。当社グループは、成長投資と株主還元にバランスよくキャッシュを活用できる新たなフェーズに入ったのです。

ビジネスポートフォリオの充実

「VISION2016」の1つ目のポイントである「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」では、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3つのコア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・利益・シェアを拡大させていきます。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、あらゆるオペレーションでの生産性向上と効率化を進め、全事業にわたって収益性をさらに向上させます。

2016年度の業績目標として、売上高2兆6,300億円（2013年度比7.8%増）、営業利益、当社株主帰属当期純利益はそれぞれ過去最高の2,200億円（同56.3%増）、1,200億円（同48.1%増）を設定しています。営業利益率は8.4%（同2.6ポイント増）、ROEは7.0%（同2.8ポイント増）と大きく改善させますが、これは2018年度に営業利益率10%、ROE8%を達成するための通過点と捉えています。

ROE7%の達成のために、各事業戦略による営業利益目標の必達に加えて、株主還元強化や戦略的M&A投資による利益の上乗せを行っていきます。戦略的M&Aは、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」を中心に、当社とのシナジー効果が期待できる案件に絞り、3年間で4,000億円～5,000億円を必要に応じて投じていきます。これまでは、経営基盤を

「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

「VISION2016」の数値目標

	2013年度（実績）	2014年度（実績）	2016年度（目標）（対2013年度）	2018年度（目標）
売上高	24,400億円	24,926億円	26,300億円（+7.8%）	
営業利益	1,408億円	1,724億円	過去最高 2,200億円（+56.3%）	
営業利益率	5.8%	6.9%	8.4%（+2.6ポイント）	10%
当社株主帰属当期純利益	810億円	1,186億円	過去最高 1,200億円（+48.1%）	
ROE	4.2%	5.6%	7.0%（+2.8ポイント）	8%

- 営業利益目標必達
- 戦略的投資による利益上乗せ
- 株主還元強化
  によってROE7%を達成

構築するという中長期的視点で行ったM&Aも多くありましたが、今後はROE向上に直接寄与する案件を中心に戦略的に投資を行っていきます。

● 株主還元方針

「VISION2016」の2つ目のポイントは株主還元の強化です。

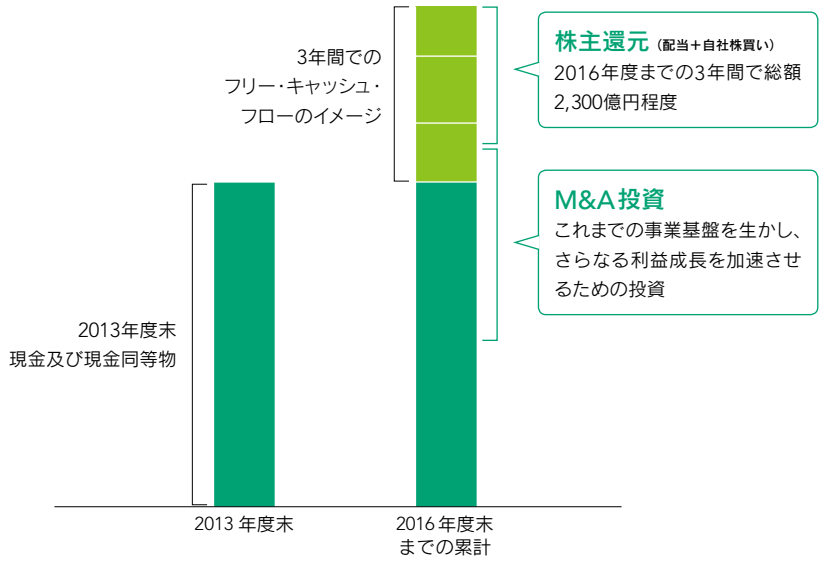
今回の中期経営計画の最終年度である2016年度までの3年間で、配当と自社株買い合わせて2,300億円程度を株主の皆様に還元する予定です。初年度である2014年度の年間配当金は、前年度から10円増配となる1株当たり60円とさせていただきました。また、2015年度もさらに5円増配の1株当たり65円を予定しており、6期連続の増配となります。さらに2015年度、500億円の自社株買いを既に実施しました。

中期経営計画における株主還元方針の発表に対して、多くの株主・投資家の方々からご評価をいただきました。前述のように「写真フィルム」という大きなコア事業を失った当社は、これまで、企業存続のために、資本効率向上や株主還元よりも、事業構造転換や新たな成長基盤構築に向けた投資を優先せざるを得ない状況にありました。しかし、事業基盤の構築に一定の成果を得た現在、株主還元に対しても積極的にキャッシュを活用できるフェーズに変わったのです。

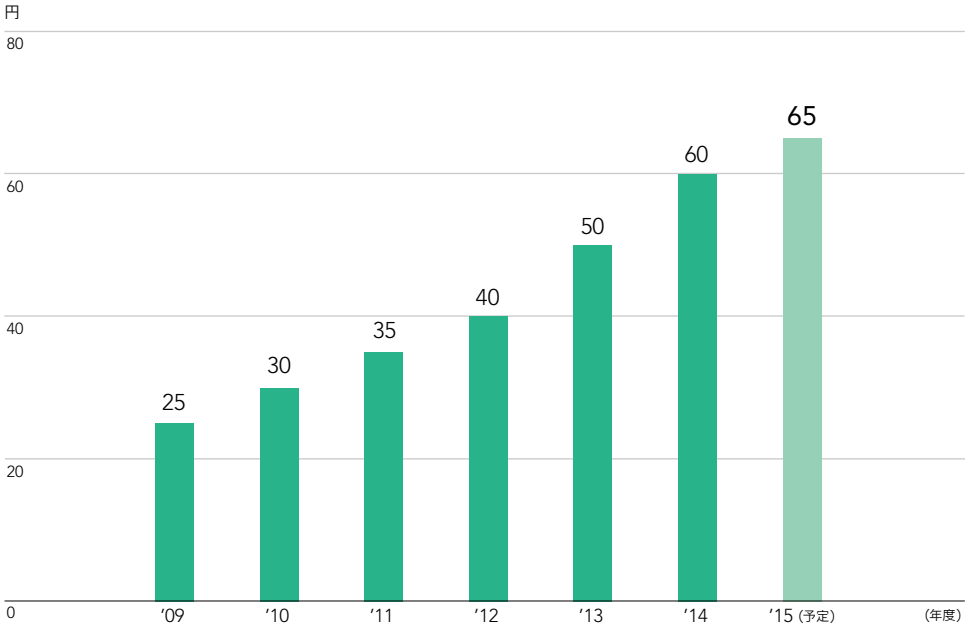
● 持続的な成長に向けて

当社グループは持続的な成長に向けて、今回の中期経営計画における成長ドライバーである「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3事業分野を、中長期的にもさらに拡大させていきます。中でも「ヘルスケア」においては、安定的に利益を創出しているメディカルシステム事業に加えて、医薬品事業、再生医療事業での早期の収益貢献を目指し、現在事業基盤の強化を進めています。

株主還元の強化及びキャッシュの効率的な活用



1株当たり配当金



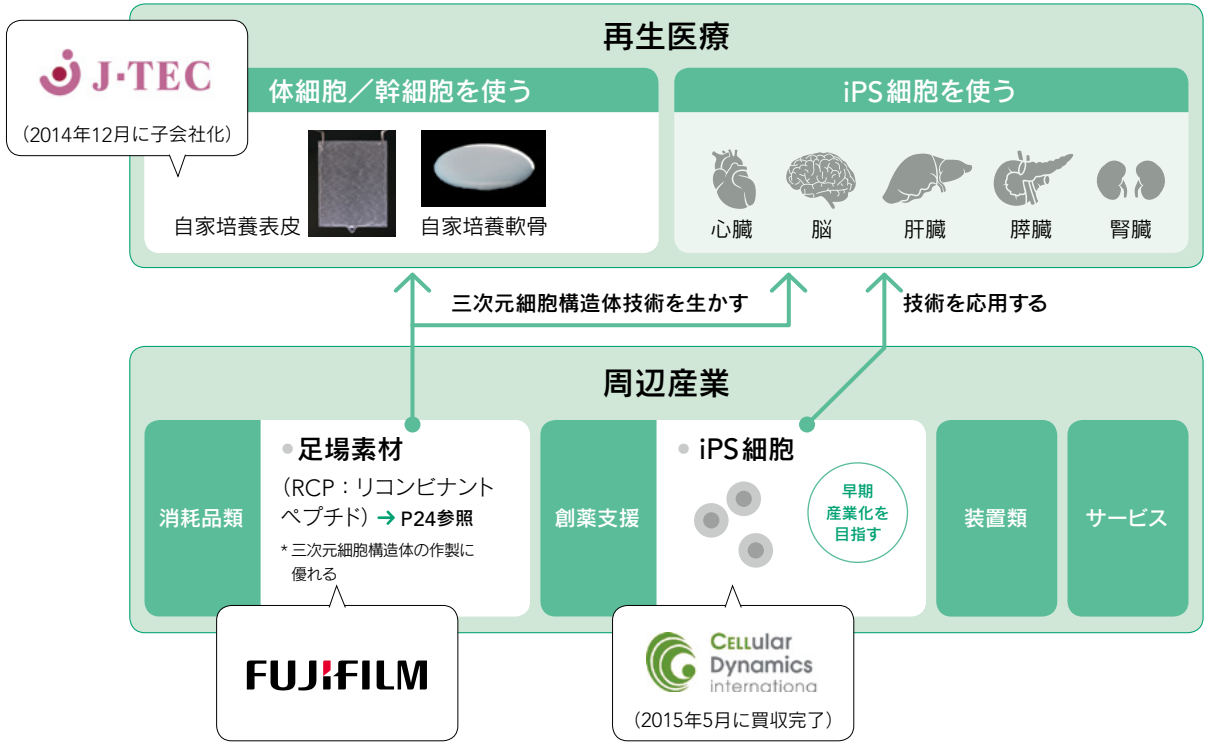
昨年、当社グループの抗インフルエンザウイルス薬「アビガン®錠200mg」にエボラ出血熱に対する有効性が示唆されたことで、当社医薬品事業の認知度が大きく高まりました。これまで医薬品市場への参入について、その是非を問われることもありましたが、一連の報道などから、当社グループが医薬品事業においても優れた価値を提供し、アンメットメディカルニーズの解決に大きな役割を果たしていけることが、ご理解いただけたのではないかと考えています。ファインケミカルの領域で長年にわたって知見を蓄えてきた当社は、医薬品事業にも活用できるコア・コンピタンスを有しています。例えば、写真技術の開発を通じて培った高いレベルの技術には、薬の合成プロセスの効率化につながる合成・設計技術、薬の新しいメカニズムを解析するための解析技術など、十分に医薬品事業にも生かせる強みが多くあります。

さらに、生産が困難とされるバイオ医薬品の受託製造の分野では、写真フィルムなどの製造で培った高信頼・高品質の低コスト生産技術が、生産プロセスの効率化や安定化に活用されています。「VISION2016」の期間においてはバイオ医薬品受託製造分野が成長を牽引し、着実に収益性改善に貢献していきます。さらに、2018年以降には複数の新薬の上市を見込んでおり、収益への大きな貢献が期待できます。

再生医療事業においても事業基盤の強化を図るため、2014年12月に、日本で唯一、再生医療製品の承認を取得し事業展開している株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング（J-TEC）を連結子会社化するとともに、2015年3月にはiPS細胞の開発・製造の世界的なリーディングカンパニーであるCellular Dynamics International, Inc.（CDI）の買収を発表し、5月に買収を完了しました。これにより、当社はiPS細胞を使った創薬支援分野に参入するとともに、細胞培養に必要な足場素材「リコンビナントペプチド」を開発する富士フイルムと、新たにグループに迎えたJ-TEC、CDI両社の技術・ノウハウを融合させることで、iPS細胞を使った再生医療の展開を進め、再生医療におけるリーティングカンパニーとして業界を牽引していきます。

当社グループは、自社の強みを生かしながら中長期的に持続的な成長を図り、企業価値のさらなる向上に努めていきます。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。

富士フイルムグループの再生医療への取り組み



事業環境の変化に迅速に対応し、持続的な成長を確実なものに

代表取締役社長・COO
中嶋 成博

Q1 2014年度（2014年4月1日～2015年3月31日）の業績を、どのように振り返りますか？

A1 期首予想を上回り、中期経営計画「VISION2016」の初年度として順調に進捗しました。

2014年度の業績は、売上高が2兆4,926億円（前年度比2.2%増）、営業利益は1,724億円（前年度比22.4%増）の増収増益となり、いずれも期首予想を上回り、全体として中期経営計画「VISION2016」の初年度として順調に進捗したと考えています。

中でも収益性の向上に大きく貢献したのは、営業利益が前年度比5.8倍の207億円となったイメージング ソリューション部門です。フォトイメージング事業では、デジタルカメラやスマートフォンの普及によって写真の撮影機会が増える中、フォトブックなどの付加価値プリントサービスの拡販に注力しました。また、インスタントカメラ「チェキ」の販売が大きく伸張し、「チェキ」の販売地域は前年度の70ヵ国から100ヵ国以上まで拡大しています。光学・電子映像事業も、デジタルカメラの高級機種へのシフトが順調に進んだことで収益性が大きく改善しました。特に、2013年に光学デバイス事業と電子映像事業を統合したことにより、事業運営の効率化とともに、レンズ技術と画像処理技術のシナジーの最大化が可能となり、レンズ交換式カメラ及び交換レンズの販売が好調に推移しました。

インフォメーション ソリューション部門は営業利益が前年度比11.3%増の812億円となりました。「ヘルスケア」事業分野では、診断領域をカバーするメディカルシステム事業の医療IT、内視鏡、超音波診断を中心とした各製品分野で成長しました。

また半導体製造工程で使用されるさまざまな材料を提供する電子材料事業の売上も大きく伸びました。当社の特長である、最先端の半導体向け製品の幅広いラインアップを武器に、高い競争力を保持しています。

ドキュメント ソリューション部門において、営業利益は前年度比5.6%増の1,013億円となりました。売上はアジア・オセアニア地域を中心に順調に伸び、特に新興国向けに中国の開発拠点で企画・開発したオフィスプロダクト事業の新製品が大変好評で、各国でシェアを伸ばしています。

Q2 2015年度（2015年4月1日～2016年3月31日）の見通しを聞かせてください。

A2 引き続き増収増益を見込んでいます。

2015年度は、売上高が2兆5,800億円（前年度比3.5%増）、営業利益は1,900億円（前年度比10.2%増）を予想しています。また、当社株主帰属当期純利益は、2年連続で最高益更新となる1,200億円（前年度比1.2%増）の予想です。

2015年度も昨年度に引き続き「VISION2016」で示した成長戦略に基づき、「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3コア事業分野を中心に一層の成長を実現します。さらに、全事業にわたって、一層のコスト削減を進め、収益性を向上させることで、最終年度における目標達成に向けた取り組みを加速していきます。

Q3 中期経営計画「VISION2016」では、ROE目標を達成するために必要な営業利益率、戦略的投資や株主還元の具体的な目標が示されました。この計画の策定プロセスと達成に向けた社内での取り組みについてお聞かせください。

A3 経営陣と事業部間で納得のいくまで議論を重ねて計画を策定。達成に向けた課題の共有、意識改革も進めています。

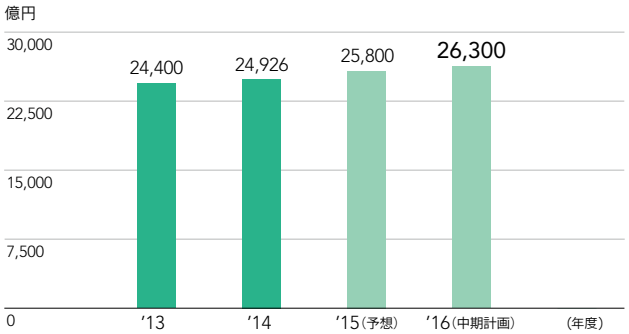
本計画は、各事業部門が2016年度の市場状況を予測し、その中で事業を成長させていくために、新製品の投入や人的リソースの拡充、M&Aなどの戦略を立案し、検討を重ねてまとめたものです。そのプロセスでは、すべての事業部長と役員が複数回の合宿を行い、各事業の市場予測・掲げた数値目標の妥当性や、部門間の連携、R&D計画などを、相互に納得のいくまで議論してきました。経営層との合宿において明確化された課題を、各事業部門に持ち帰って検討・検証するというステップを重ねたことで、計画達成に向けた各部門の課題が明確化され、現場の意識も高まっています。

すべての従業員がそれぞれの仕事に対しオーナーシップを持って取り組むことが、中期経営計画の業績目標達成には不可欠であるとの認識のもと、富士フイルムの仕事の基本である「See-Think-Plan-Do」*のサイクルを回しながら、それぞれの課題に対して各現場で懸命に取り組んでいます。

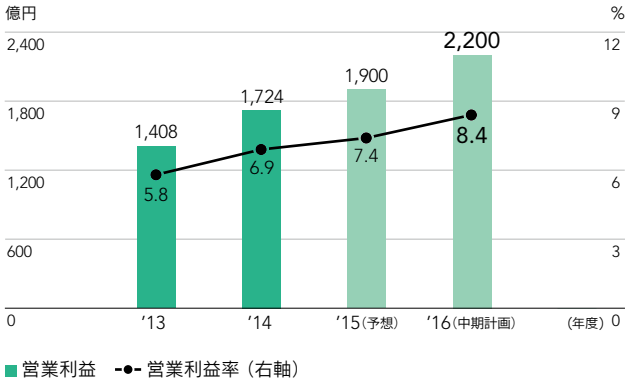
また、最高益を達成するための戦略的投資と株主還元を計画通りに行うために、「キャッシュ創出の重視」という意識を全社で共有しています。一例として、2013年度から注力してきた在庫削減については、過去2年間で約670億円分を実施し、キャッシュの創出に大きく貢献しました。2015年度からは事業管理指標として事業ごとのキャッシュ・フローをより重視する方式に改め、グループ会社も含めた事業管理方法を変更しました。従来の売上や利益を中心とした事業管理から、キャッシュ創出力を強化し成長投資に活用するというROE向上のための施策を徹底しています。バランスシートやキャッシュ・フローを含め、複眼的な事業管理にシフトして各現場で意識改革を進めています。

* 一般的な「PDCA (Plan-Do-Check-Action)」というマネジメントサイクルに対して、Planの前段階の情報収集（See）、情報の分析・課題発掘（Think）をより重視することにより、見通しが不透明な中でもビジネスで結果を出すために生まれた、当社独自の考え方。

売上高



営業利益／営業利益率



Q4 中期経営計画「VISION2016」で掲げる業績目標達成に向けて、さらに強化すべきポイントは何ですか？

A4 スピーディーで効率的な仕事の進め方を見出し、変化に先んじて市場に優れた提案を行うことです。

昨年に制定したコーポレートスローガン「Value from Innovation」には、スピーディーに変化する社会環境・市場状況に対して、まだ顕在化していない真のニーズを見極めて応えるために、当社の技術をはじめとした資産を組み合わせて、革新的な製品・サービスを生み出したいという強い思いを込めています。これを実現させるためには、世の中の変化やチャンスの兆しをいち早くキャッチし、変化に対して先手を打つ、あるいは変化に先んじて市場に優れた提案を行い、変化を作り出すようなスピード感覚が必要だと考えています。これまで当社には精度や確実性をより重視する傾向がありました。当社が長い間本業としてきた写真フィルムは、貴重な瞬間を残すという製品の性格上、欠陥が許されないため、開発においても生産においても、徹底した品質管理を慎重に行ってきたことが影響しています。これからは写真フィルムで培った品質重視の姿勢を守りつつ、業務のスピードを上げていく必要があります。2015年度に社内で掲げている営業年度基本方針は「リードタイムの半減」です。イノベーティブな発想で、今までの仕事のやり方をゼロベースで見直し、効率的な仕事の進め方を見出すよう全社で取り組んでいます。

Q5 富士フイルムは、会社として持続的に成長していくために、新規事業の育成にも力を入れていると思います。新規事業を立ち上げる際に意識していることは何ですか？

A5 市場の成長性、当社の技術力と優位性を見極めることが重要と考えています。

新規事業について、最初に見極めるべきポイントは、「成長市場であるか」「必要な技術が当社にあるか」「継続して優位性を持ち続けられるか」の3点だと考えています。そのような考え方でこれまで化粧品・医薬品などの事業化を進めてきました。

さらに、現在注力している「高機能材料」事業分野では、それに加えて、まずは小さいサイズでよいから「やってみる」ことを優先させています。他社とのすり合わせの中で価値を創出してくことが求められる部材・材料のビジネスでは、完璧を期するよりもスピーディーに製品やサンプルを供給し、顧客とのコミュニケーションを重ねることが重要です。その中で技術も磨かれていきますし、事業性の検討も精度が高まり、より現実的な事業計画を立てることができます。当初の規模は小さくとも3年以内に黒字化するという指針を出し、その進捗状況も厳しくチェックするようにしました。想定通りに進展していない場合には、取捨選択や事業戦略転換の判断も迅速に行っていきます。

2013年6月に「高機能材料開発本部」を設立し、「高機能材料」事業分野の新規事業を社長直轄のプロジェクトとして育てる体制としたことが、タイムリーな事業立ち上げと早期の経営判断に奏功しています。今年度は、昨年日本に開設した「Open Innovation Hub」*を米国及び欧州にもオープンし、グローバルなお客様の潜在ニーズと当社技術を結び付けて新しい価値を「共創」し、新規事業の創出を促進していきます。

* 当社グループの基盤技術・コア技術などを社外のビジネスパートナーに示し、新たな価値を「共創」することを目的とした施設。ビジネスパートナーの抱えるニーズと当社の技術を結びつけることで、画期的な製品・技術・サービスを生み出していく。

中期経営計画「VISION2016」の進捗と取り組み

2014年11月に発表した中期経営計画「VISION2016」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の充実」と、「株主還元の強化」により、過去最高益の達成・ROEの向上を目指しています。
ここでは、計画達成に向けた各事業での進捗状況と具体的な取り組みについてご紹介します。

強固な経営基盤

安定的な利益・キャッシュ

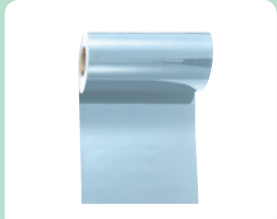
↓

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

ヘルスケア → P16



高機能材料 → P17

ドキュメント → P18

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

収益性改善の事例紹介（イメージング ソリューション） → P19

株主還元の強化

↓

「過去最高益」の達成、ROEの向上

ヘルスケア

「VISION2016」における目標

メディカルシステム

- 事業全体で営業利益率10%を達成
- 医療IT、内視鏡、超音波診断で、年率10%以上の売上成長
- X線画像診断システム、X線フィルムはコスト削減を図るとともに、新興国での売上増加

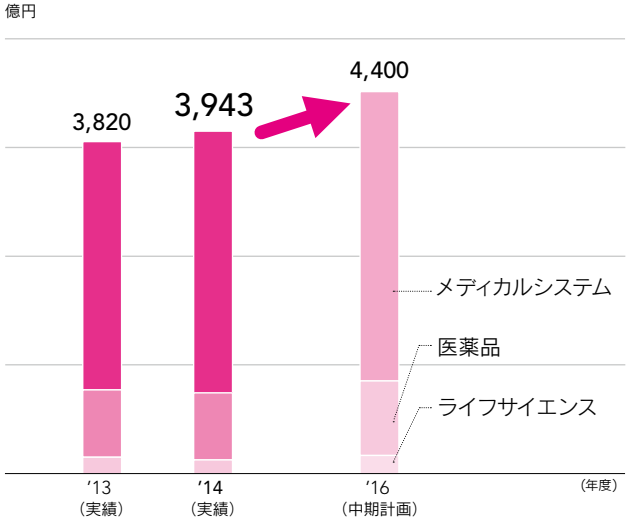
医薬品

- バイオ医薬品受託製造の伸長による売上拡大
- 新薬開発を加速

ライフサイエンス

- 独自の技術を生かした、機能性化粧品・サプリメントのラインアップを拡充し、売上増加

売上高推移



2014年度の進捗と2015年度の見通し

2014年度は、「ヘルスケア」事業分野の成長を牽引するメディカルシステム事業において医療ITや超音波診断分野などの販売好調により、売上が増加しました。医薬品事業は、国内の抗菌薬市場が低調であったものの、バイオ医薬品受託製造が堅調に推移し、売上は前年度並みとなりました。ライフサイエンス事業では、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動影響を受けたものの、2014年度後半にかけて業績を回復させました。

2015年度はメディカルシステム事業における成長分野の医療IT、超音波診断、内視鏡の各分野に加えて、IVD(体外診断)分野でも対前年度2桁%の売上成長を見込みます。また医薬品事業においても、バイオ医薬品受託製造が牽引し、事業全体で対前年度2桁%の売上成長を達成します。

VOICE

多岐にわたる事業領域と圧倒的なシェアで「ヘルスケア」事業分野の成長を牽引

富士フイルム株式会社 執行役員
メディカルシステム事業部長
後藤 禎一

メディカルシステム事業の強みは、X線画像診断、医療IT、内視鏡、超音波診断など多岐にわたる領域で事業を展開し、多様なソリューションを提供できることです。その核となっているのが医療IT分野であり、医用画像情報システム(PACS)において、当社は国内ではシェア1位、世界では2位と、業界をリードしています。また、当分野を強化すべく、2015年5月には、異なる診療科間や複数施設間で、診断画像などの情報の一括管理が可能なアーカイブシステム「Vendor Neutral Archive」を提供する米国TeraMedica社を買収しました。

2015年度は、当社の強みである画像処理技術をベースとした独自性ある新製品の投入、新興国市場への積極的な拡販、X線フィルムでのシェアアップなどの施策により、「ヘルスケア」事業分野全体の成長を牽引します。また、2016年度の営業利益率10%の目標達成に向けて、収益性の高い保守サービスやIVD(体外診断)分野の拡大、製造コストの削減などを推進していきます。

具体的な取り組み

● 医薬品

米国Kalon社買収によるワクチン受託製造市場への参入

富士フイルムはバイオ医薬品受託製造会社でワクチン製造に強みを持つKalon Biotherapeutics, LLCを子会社を通じて買収し、2014年12月にFUJIFILM Diosynth Biotechnologies Texas, LLCとして始動させました。ワクチン製造に必要な高い技術力、最先端の設備を有する同社の強みを生かし、バイオ医薬品ビジネスのさらなる拡大を図っていきます。

ウイルスの高度な封じ込めが可能な、小型で可動式のモバイルクリーンルーム

コア事業の成長の加速
高機能材料

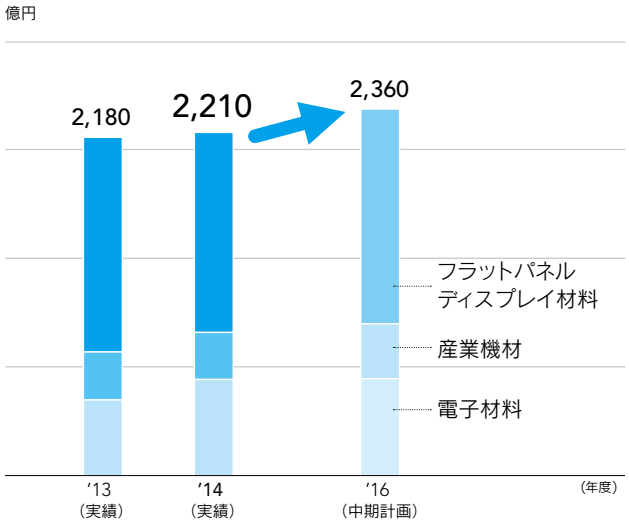
「VISION2016」における目標

フラットパネルディスプレイ材料
- TV向けや中小型ディスプレイ向けの偏光板保護フィルムなどの既存製品に加えて、周辺部材で新製品を拡販

産業機材
- 「エクスクリア」、太陽電池用バックシート、ガス分離膜、イオン交換膜など、新製品の寄与により増収増益

電子材料
- フォトレジスト、フォトリソ周辺材料、CMPスラリーなど既存製品の拡販に加え、新規周辺材料などで製品領域を拡大し、年率10%以上の売上成長を実現

売上高推移



2014年度の進捗と2015年度の見通し

2014年度は、フラットパネルディスプレイ材料事業では、テレビの大画面化により「フジタック」「VAフィルム」の販売が堅調に推移しましたが、「WVフィルム」の受注減などにより、売上は減少しました。産業機材事業では、工業用X線フィルムや新規事業における販売は堅調でしたが、感圧紙の総需要減などの影響により、売上は微減となりました。電子材料事業では、先端製品に加え、旧世代製品の販売が伸長したことにより、売上が大幅に増加しました。

2015年度は、フラットパネルディスプレイ材料事業では、既存ビジネスの優位性を維持しつつ、新規分野での新製品の投入により安定的な収益を確保します。産業機材事業においては、太陽電池用バックシートや「エクスクリア」などの新製品の拡販の推進、電子材料事業では引き続き幅広い製品群の拡販により、売上拡大を目指します。

VOICE

幅広い製品ラインアップを武器に、さらなる成長を目指す

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

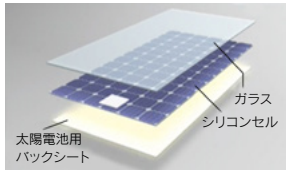
電子材料事業では、写真事業で培った基盤技術・コア技術を応用し、半導体製造工程で使用されるフォトレジスト、CMPスラリー、及び処理剤などのフォトリソ周辺材料といった幅広い製品を開発・販売しています。半導体の高性能化に必要な、回路パターンの微細化を可能とする先端製品の開発力に加え、フィルム製造で培った優れた生産安定技術により、アジア・米国・ベルギーのグローバルな生産拠点から、安定的に高品質な製品を供給する体制を確立しています。

当事業では、2015年度も引き続き増収増益を見込んでいます。好調な主力4商品（フォトレジスト、CMPスラリー、フォトリソ周辺材料、イメージセンサー用カラーモザイク）の拡販に注力し、中期的な成長基盤を確立していきます。

具体的な取り組み

● 産業機材

太陽電池用バックシートの拡販



太陽電池用バックシートは、屋外に設置される太陽電池を高熱、紫外線、風雨などから保護するための重要な部材です。当社では独自技術により大幅に耐久性を高めた製品を開発し、市場から高い評価を得ています。今後もさらなる拡販に努め、地球温暖化やエネルギー問題を背景に需要が高まっている太陽電池の普及に貢献していきます。

コア事業の成長の加速
ドキュメント

「VISION2016」における目標

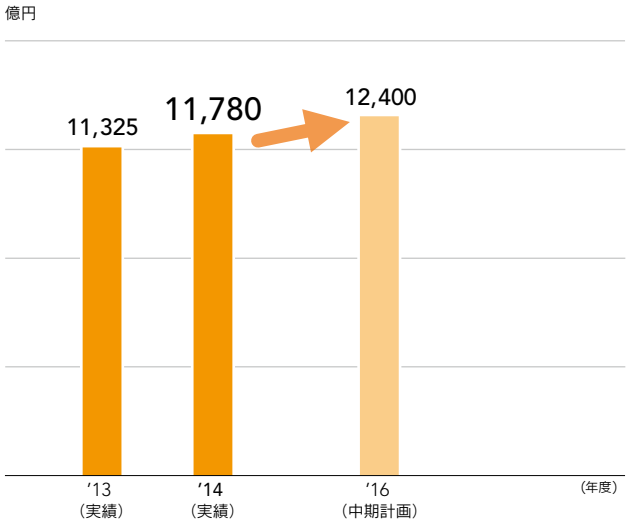
事業成長

- 国内をはじめ先進国では、サービス事業拡大やソリューション展開強化により成長を加速
- 中国など新興国では、市場ニーズにマッチしたコスト競争力のある製品の開発を強化して機器販売を拡大させ、ダントツのシェアを獲得し、収益を拡大

体質強化

- ベトナム新生産拠点の本格稼働など、原価改善施策の継続・強化
- R&Dの効率化と強化
- SGA比率の低減

売上高推移



2014年度の進捗と2015年度の見通し

2014年度は、国内、アジア・オセアニア地域及び米国ゼロックス社向けの輸出のすべてにおいて売上が増加しました。この売上増に伴う粗利の増加とともに、継続した原価改善やSGA比率低減に向けた施策が寄与し、増収増益となりました。

2015年度は、新興国市場向けの新製品によるさらなる販売ボリュームの拡大、グローバルサービス、プロダクションサービスのサービス事業の拡大、ソリューションの強化による売上成長とともに、コスト低減、経費削減を一層推進していくことで、さらに収益性を向上させていきます。

VOICE

アジア・オセアニア地域の成長を加速

富士ゼロックス株式会社 常務執行役員
アジアパシフィック営業本部長
本多 雅

ドキュメント事業では、大企業から中小規模事業所まで、お客様のさまざまなニーズに対応する多種多様な製品ラインアップを揃え、特にA3複合機では各国で圧倒的なシェアを誇っています。その強みを生かし、当事業ではアジア・オセアニア地域を成長領域と定め、地域の実情に合わせた幅広いオフィスサービスを提供するとともに、プロダクションサービスビジネスにも注力し、事業基盤を強化していきます。タイ、マレーシア、ベトナムなど成長の著しい国ではローエンド機を取り扱う代理店網をさらに拡充して販売ボリュームを拡大し、オーストラリア、ニュージーランドやシンガポールといった先進国では付加価値の高いサービス事業を強化するなど、各国の市場特性や成熟度に合わせてボリュームとバリューの両面で包括的なソリューションを提供しています。そして収益性の高いアフターサービスの売上のさらなる拡大も見込んでいます。また、2012年に買収したオーストラリアのBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)事業については域内の各国へ展開するとともに、各国の販売会社やビジネスパートナーと協業しながら事業を加速していきます。

具体的な取り組み

● オフィスプロダクト

ローエンドA3複合機の伸長

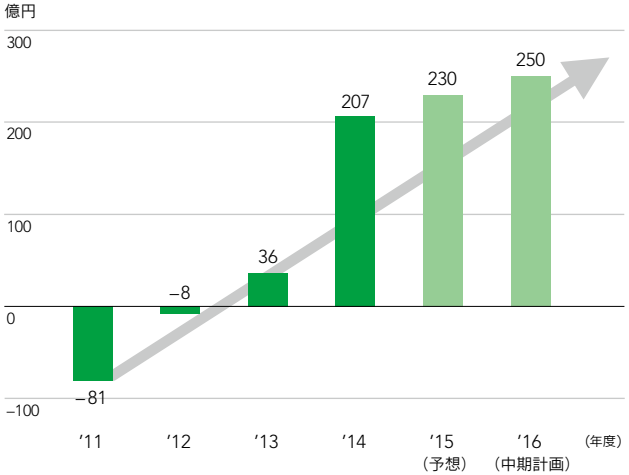
当事業では、中国などの新興国において各地域のニーズに応える戦略的な取り組みを展開しており、2014年度は5月に発売したカラーローエンドA3複合機「DocuCentre SC2020」の販売が好調に推移しました。12月には中国の現地社員で構成されたチームで企画し、現地主導で開発を行ったモノクロローエンドA3複合機「DocuCentre S2011」を発売。アジア各国でのシェアを大きく拡大しました。

「DocuCentre SC2020」

イメージング ソリューションでの収益性改善

中期経営計画「VISION2016」の柱の一つである「全事業における収益性の向上」については、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ています。そのような中で、イメージング ソリューションでは、2013年度に黒字化を達成し、2014年度は収益性を大きく改善しました。

イメージング ソリューションの営業利益推移



2014年度の収益性改善要因

- インスタントフォトシステムの販売好調
- プレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」の販売好調

2015年度の見通し

- インスタントフォトシステム、「Year Album」など付加価値プリントの拡販による収益拡大
- 「Xシリーズ」やテレビカメラ用レンズなど高付加価値領域に注力し、収益性を向上

具体的な取り組み

フォトイメージング事業

● インスタントフォトシステムの販売が世界的に好調

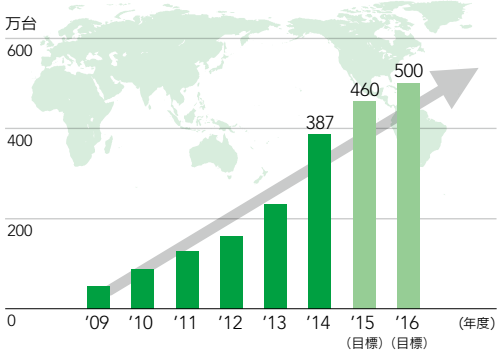
当社では、「写真のある生活（フォトライフ）で人生を豊かに」をコンセプトに、プリントして残す・飾る・贈ることがより楽しくなる製品・サービスを展開しています。

その中のひとつであり当社のオンリーワン製品であるインスタントカメラ「チェキ」は、2007年頃から東アジアの10～20代の女性を中心に注目を集め、全世界で好評を得ています。撮ったその場ですぐにプリントが手に入る点が、デジタルネイティブ世代*に新鮮に捉えられ、ライフスタイルに溶け込んだことで売上が急速に拡大しました。現在、従来の販売ルートであるカメラ店だけでなく、ターゲット層の集客が期待できる雑貨店などにもチャネルを拡大しています。今後もターゲット層を拡げ、全世界でさらなる拡販を目指します。

* 生まれた時からインターネット、パソコンのある環境で育ち、デジタルカメラ、スマートフォンなどを持ってネット上でのコミュニケーションを行う世代。

インスタントカメラ「チェキ」の販売台数の推移

“チェキ”「instax mini 90 ネオクラシック」とインスタントフィルム



光学・電子映像事業

● デジタルカメラにおける高級機種「Xシリーズ」へのシフト

当社は、需要減が進むコンパクトデジタルカメラのラインアップを縮小し、長年培った豊かな色再現に強みを持つプレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」へ開発・販売の軸足をシフトすることにより収益力を高めています。プレミアムミラーレスカメラ「FUJIFILM X-T1」を中心に、一眼レフを置き換える本格システムとしてミラーレス一眼を展開し、プロカメラマンからハイアマチュア層まで幅広い需要を取り込んでいきます。

● 交換レンズのラインアップの拡充・拡販

当社は、超広角域から超望遠域までの幅広い撮影領域をサポートする充実した交換レンズのラインアップを展開しています。テレビカメラ用レンズにおいて全世界で約5割のシェアを持つなど、長年業務用途でも認められてきた高い光学技術を生かした製品は、プロからも高い評価を得ています。今後もラインアップのさらなる充実を図り、収益性の向上を目指します。

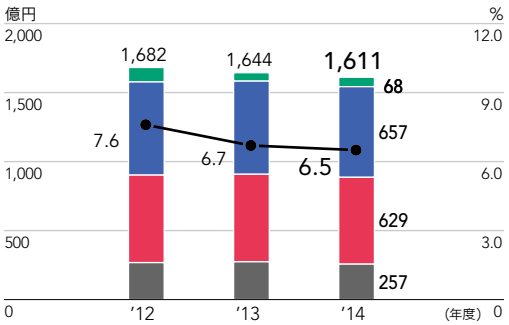
デジタルカメラにおける「Xシリーズ」の割合（金額ベース）

「FUJIFILM X-T1」と豊富なレンズラインアップ

研究開発体制

1934年の創立以来、当社グループは数々の日本初・世界初の製品・サービスを生み出してきました。それを支えているのは、独自の研究開発体制です。時代の大きな変化や厳しい競争をビジネスチャンスとしてとらえ、2006年以降、体制を抜本的に見直し、グループが保有する多彩な技術力の横断的融合を促進しています。

研究開発費／研究開発費比率*



■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
■コーポレート
-●- 研究開発費比率（右軸）

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

インタビュー

「融合」でイノベーションを起こす

富士フイルムグループの研究開発におけるポテンシャル

富士フイルム株式会社
執行役員
R&D統括本部長
柳原 直人

研究開発体制の改革

当社は、急速に市場が縮小した写真フィルム事業に代わる新たな事業の創出を目指し、事業構造改革とともに研究開発体制も大きく変化させてきました。まずはR&Dの全体戦略の立案と推進のためのR&D統括本部を設置しました。本組織内の技術戦略部門では、R&D戦略立案とともに、経営資源の最適配分や研究プロセスの改善などを推進しています。また、それまで地域・機能別に分散していた拠点を、既存事業分野の商品を開発するディヴィジョナル研究と、要素技術や新規事業を拓く製品の開発を行うコーポレート研究の2つに再編し、主に後者を先進研究所に集約しました。先進研究所のコンセプトは「融知・創新」。化学だけでなく、物理、光学、エレクトロニクスなどさまざまな技術を持つ異分野の研究者の知識や思考アプローチを融合させ、新たなイノベーション・技術と価値を創造することを目的としています。開所以降、数々の製品・サービスがこの研究所から生まれています。

新たな価値の創造に向けて

「イノベーション」というと、とかく技術革新を想起しがちですが、鼻を利かせて世の中の潜在ニーズを探り当て、かゆいところに手が届くようなソリューションを提供すること、そのために技術のみならずあらゆるものを新結合させて顧客価値を創造することが肝と考えています。その仕掛けの一つが、2014年1月に開設した「オープンイノベーションハブ」であり、この場を活用し、社内横断的だけでなくビジネスパートナーとも密に情報のキャッチボールを行っています。

研究開発に知性と感性に加えて野性を取り入れることでイノベーションを起こし、当社の成長に貢献していきます。

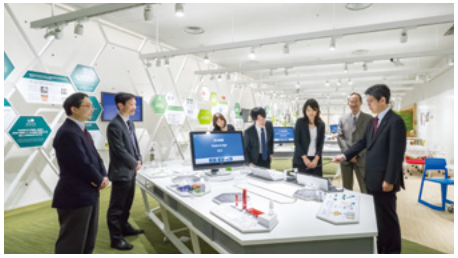
2006年に開所した先進研究所

イノベーションの現場

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。

オープンイノベーションハブ

日本、米国、欧州（予定）



新しい技術・材料・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にソリューションを提案しています

これまで富士フイルムグループが培ってきた基盤技術やコア技術、開発中の技術・材料・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にソリューションを提案する施設として2014年に当社東京本社内に開設。ビジネスパートナーが持つ課題やアイデア、潜在的なニーズと自社の技術を結びつけて価値を「共創」し、画期的な新しい製品やサービスを市場に投入していくことを狙っています。オープン以来400社を超えるお客様が来訪し、既に試作品の提供まで進展しているお客様は40社以上に上ります。同様の施設を米国に2015年6月に開設し、9月には欧州にもオープン予定です。

お客様共創ラボラトリー

日本

議論を通じて、潜在するニーズや将来の経営課題を明らかにしています

2010年に「徹底したお客様視点での新たな価値創造」を目指して富士ゼロックスR&Dスクエア内に開設。お客様・パートナー・大学・研究機関の方々と議論しながら、潜在するニーズや将来の経営課題を明らかにするための場。関係者の方々との質の高いコラボレーションを基にR&D活動を展開し、見出した課題に応える新しい価値づくりを実現します。施設では、富士ゼロックスが社内やお客様の経営課題解決のために取り組んだ最新の実践事例と関連技術を紹介しています。

Tilburg Research Laboratories

オランダ・チルバーグ

「ガス分離膜」や「イオン交換膜」など、環境・エネルギー分野への関心が高い欧州ならではの研究が進められています

1993年にオランダ・チルバーグにある生産工場FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.内に開所。当初は同工場で製造していたカラーペーパーやカラーフィルム、インクジェットペーパーなど写真関連製品の生産技術の研究開発を行う拠点でしたが、2008年頃から新たにマーケティング組織を立ち上げてニーズの探索を進め、環境・エネルギー分野の研究開発に取り組み始めました。現在は、インクジェットペーパーの研究開発で培った技術をベースに、ガス田で各種のガスを分離するのに使われる「ガス分離膜」や浄水に使用される「イオン交換膜」などの開発を行っています。

FX Palo Alto Laboratory, Inc.

米国・カリフォルニア州・パロアルト

主にマルチメディア技術や情報関連技術に特化した研究が行われています

1995年に米国カリフォルニア州・パロアルトに開所した富士ゼロックスの研究拠点。主にマルチメディア技術や情報関連技術の研究を行っており、その研究成果が富士ゼロックスのサービス技術開発を支えています。画像認識技術を活用して、印刷物からウェブサイトやコンテンツへリンクするマーケティングサポートサービス「SkyDesk Media Switch」に使われている、半透明なマーカー「Embedded Media Markers」や、動画に含まれるテキスト（文字列）に着目し、動画のシーンをテキストで簡単に検索できる「動画インデキシング技術」などが、この研究所で開発されました。

写真事業で培ったコア技術

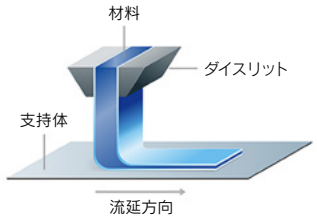
当社グループは創業以来、写真分野を中心に技術開発を進め、
有機・無機材料化学、光学技術、解析技術などの、当社事業を支える基礎となる基盤技術を蓄積してきました。
さらに、基盤技術をもとに生まれた、持続的に競争優位性を築くための核となる独自のコア技術を磨き上げてきました。
これからも基盤技術とコア技術を応用して付加価値の高い製品・サービスの開発につなげ、新たな価値の創出に取り組んでいきます。

製造工程

フィルムベースを作る

マイクロメートル単位でフィルムを作る

写真フィルムはベースとなるTACフィルムを製膜し、その上にさまざまな機能を持った材料を層状に塗布することで作られます。当社は、マイクロメートル単位で溶かした材料を薄く、均一に引き伸ばし、光学的にゆがみのないフィルムを作る技術を有しています。



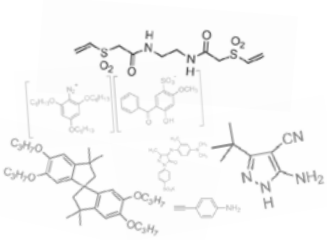
活用されるコア技術

- 製膜技術

感光乳剤を作る

必要な材料をナノレベルで設計する

写真の撮影・現像などの工程での複雑な化学反応に対応する化合物を作成・コントロールする技術。この化合物の設計をナノレベルで行うことができ、微細で均質な粒子に揃え、維持する極めて高度な技術を有しています。



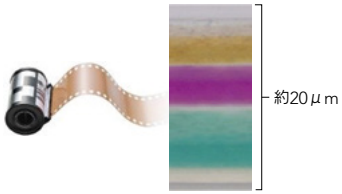
活用されるコア技術

- 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

ベースに機能性材料を塗布する

何層も同時に、かつ均一に塗布する

ベースの上に機能性材料の塗布を行う精密塗布技術は、さまざまな機能を持った材料を混ざらないようにしながら、何層も同時に、かつ高速・均一に塗布することができます。また、層の厚みはマイクロメートル単位でコントロールが可能です。



カラーフィルムの断面図（現像後）

活用されるコア技術

- 精密塗布技術

撮影

カメラで撮影する

レンズ、ハードウェア、システムを高品質で設計・製造する

創立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

現像・プリント

写真を現像・プリントする

適切な画像のために化学反応を制御し、システムを構築する

写真の現像・プリントにおいては多様な機能性物質の化学反応を精密にコントロールしています。同時にプリント機器のシステム構築のための高い設計技術も有しています。

活用されるコア技術

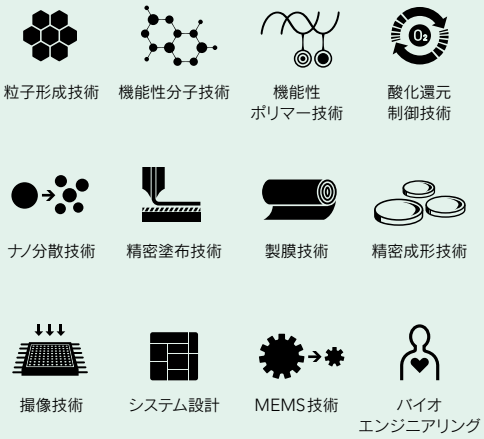
- 酸化還元制御技術
- システム設計

独自技術を磨き、新たな価値を生み出す

当社グループは、事業を支える基礎となる「基盤技術」をベースに、新たな製品や価値を生み出す差別化の源泉であり、事業多角化の原動力である「コア技術」を磨き上げてきました。

ここでは、それらの技術を組み合わせて生み出してきた製品の例をご紹介します。

コア技術



基盤技術

材料化学 | 画像 | 光学 | 解析 | 生化学 | 機械設計 | 生産システム | ソフト | 電気・電子

効率的な水利用をサポート

イオン交換膜

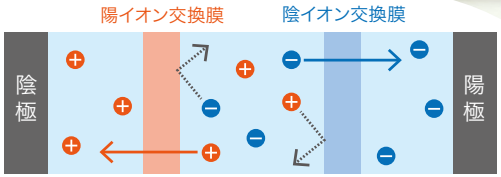
富士フイルムは、選択的にイオンを透過させるイオン交換膜を開発しています。イオン交換膜は、海水からの製塩、排水処理、超純水の製造、海水の淡水化などに使われている他、欧米家庭で使われる硬水の軟水化装置での利用が期待されています。現在は、イオン交換樹脂を用いてイオンを吸着除去する方式の軟水化装置が多く使用されていますが、薬剤や塩による定期的な再生作業や樹脂の交換が必要なため、メンテナンス・コスト面で優れたイオン交換膜を用いた装置の需要が高まりつつあります。富士フイルムは、高品質のイオン交換膜を安定に大量生産できる独自の技術によりこの需要に応えます。

コア技術

基盤技術

材料化学

イオン交換膜を利用したイオン分離のイメージ



半導体の回路パターンの微細化を可能にする

ネガ型有機溶剤現像リソグラフィープロセス

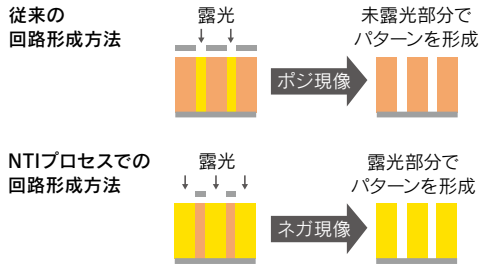
富士フイルムは、半導体の高性能化に必要な微細な回路パターン形成を可能にする、ネガ型有機溶剤現像リソグラフィープロセス（NTIプロセス）を開発しました。フォトレジストの露光部分がシリコンウェハー上に残るネガ型では、従来のポジ型に比べて光が照射される部分を大きく設計することができるため、現在の露光システムでも微細な回路パターンが形成できます。富士フイルムはNTIプロセスの技術的な課題をクリアした独自のフォトレジスト、有機溶剤現像液を開発し、多くの半導体メーカーに採用されています。またこのNTIプロセスの開発に関する功績が高く評価され、第63回日本化学会「化学技術賞」、第47回日化協技術賞「総合賞」を受賞しました。

コア技術

基盤技術

材料化学 | 光学

回路形成方法の違い



痛みが少ない、薬剤投与の新手段

マイクロニードルアレイ

富士フイルムは、皮膚に貼るだけで注射と同様に薬剤投与できるマイクロニードルアレイを開発しました。このシートには、多糖類で作られた長さ100～2,000μmの針状突起が並んでおり、これが肌に刺さることで数分以内に皮膚下で溶解し、突起内部に充填された薬剤を体内に届けられます。また、この針は非常に微細なため、通常の注射と比べて痛みが軽減されます。

写真フィルムで培った精密成形技術などを応用し、薬剤を確実に投与するために突起の長さや形状を自由に設計することが可能です。

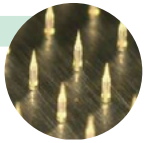
コア技術

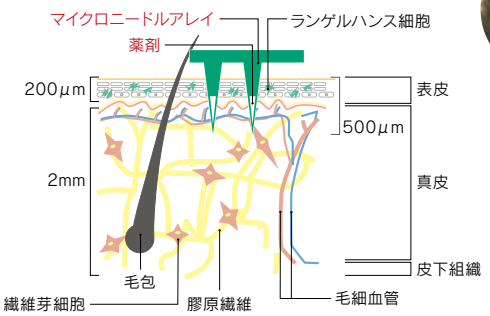
精密成形技術

基盤技術

材料化学

薬剤投与の仕組み





再生医療の発展に貢献

リコンビナントペプチド

富士フイルムは、再生医療のための細胞培養・移植に必要な足場素材「リコンビナントペプチド（RCP）」のマイクロサイズのペタロイド状微細片を開発しました。これと細胞を組み合わせて、三次元細胞構造体の「セルザイク」として移植することで、細胞のみを移植した場合に比べて細胞の生存率を大幅に高めることを実証しました。

富士フイルムは長年の写真フィルムの研究で培ってきたコラーゲン技術を用いて、動物由来成分を含まず、生体適合性に優れた「RCP」の開発に取り組んできました。今後も再生医療の実用化に向けた取り組みを加速していきます。

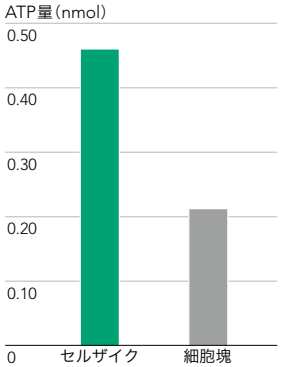
コア技術

機能性ポリマー技術　機能性分子技術　バイオエンジニアリング

基盤技術

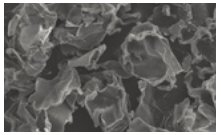
材料化学

細胞の生存活性の比較



同一の足場素材「RCP」でペタロイド状微細片を作製し、細胞生存活性をATP*測定にて評価。ペタロイド状微細片の「RCP」を組み合わせることで、細胞の生存活性が、細胞のみの場合と比較して約2倍向上していることが分かる。

* 細胞のエネルギー分子。これを測定することで細胞の生存活性を定量することができる。



ペタロイド状微細片の拡大図

インフルエンザの早期発見を可能に

富士ドライケム IMMUNO AG1

「富士ドライケム　IMMUNO AG1」は、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です。従来のインフルエンザ検査では、発症後時間が経ってウイルス量が増えるまで感染判定が困難でした。富士フイルムは写真現像の際に銀を増幅する技術を用いて、ウイルスの標識（金コロイド）のまわりに銀を析出させ、約100倍の大きさにして見やすくすることに成功。これによりインフルエンザウイルスの検出感度を向上させ、発症初期のわずかなウイルス量でも検出を可能にしました。

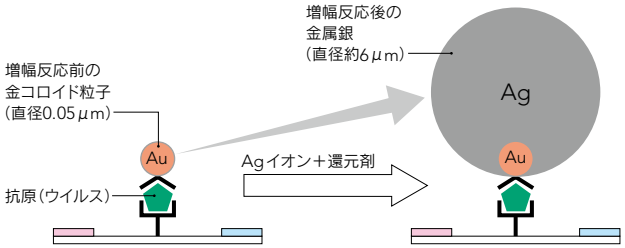
コア技術

機能性ポリマー技術　機能性分子技術　精密成形技術　バイオエンジニアリング

基盤技術

材料化学

高感度でウイルスを検出する仕組み



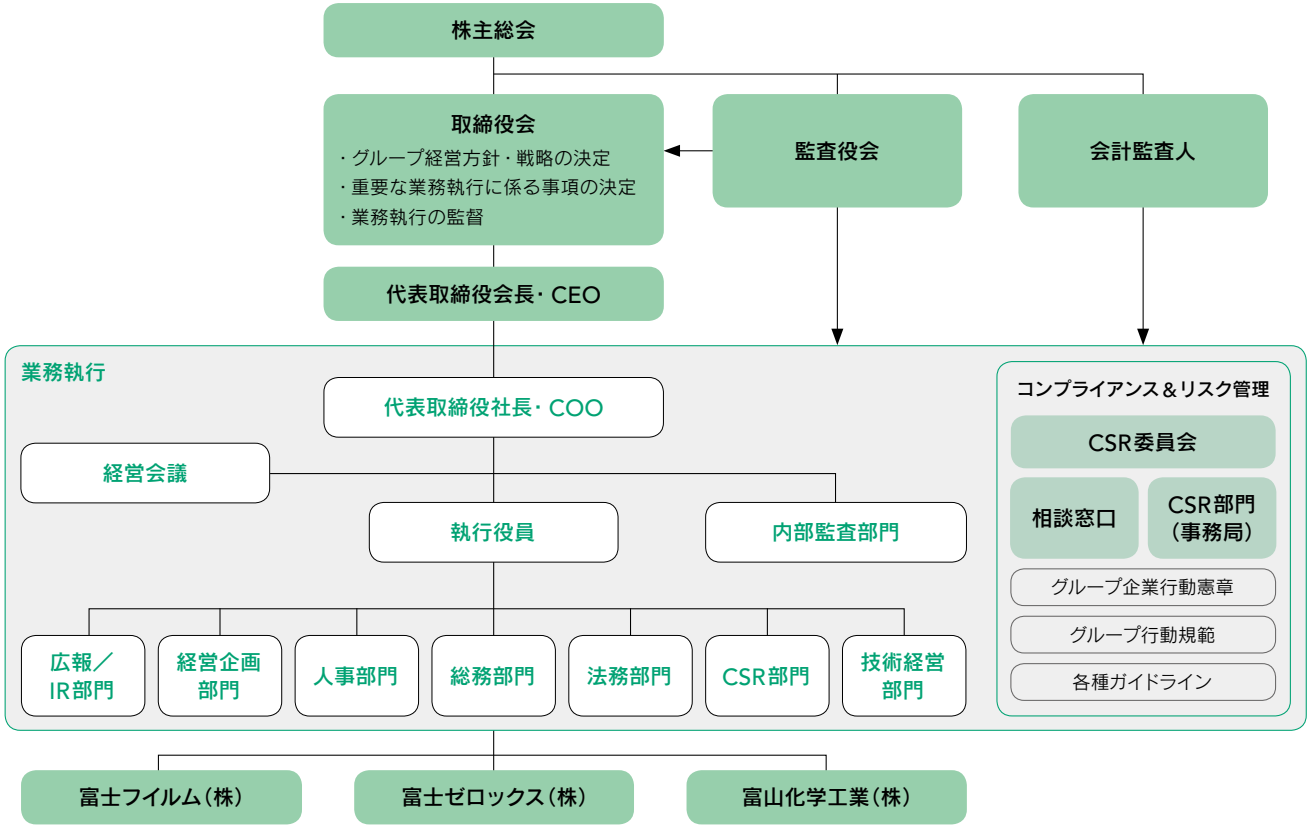
基本的な考え方

当社は、企業価値の向上を企業としての最大の使命と認識し、その実現のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実のための施策を実施し、すべてのステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指しています。

この基本的な考えに基づき、当社は、持株会社としてグループ全体のガバナンスを一段と強化することにより、グループの企業価値の最大化を図るとともに、グループ経営の透明性と健全性のさらなる充実に努めています。

また、2015年6月の「コーポレートガバナンス・コード」施行を受け、コードへの対応を進めるとともに、ガバナンス体制の実効性を高め、持続的な成長を実現させていきます。

当社の経営監視、業務執行の体制及び内部統制の仕組み



コーポレート・ガバナンス体制一覧表（2015年6月26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）
社外取締役の内、独立役員に指定されている人数	2名
取締役会の開催回数（2014年度）	10回
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
監査役の人数 （うち、社外監査役の人数）	4名（2名）
監査役会の開催回数（2014年度）	10回
独立役員の人数	4名
執行役員制度の採用	有
会計監査人	新日本有限責任監査法人

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。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11名（うち、取締役の兼務者が6名）で、その任期は取締役と同様に1年としています。

経営会議

経営会議では、取締役会専決事項について取締役会への付議の可否を決定し、また、取締役会で決定された基本方針、計画、戦略に沿って執行役員が業務執行を行うにあたり、重要案件に関して施策を審議しています。

監査役・監査役会

当社は監査役制度を採用しており、現在、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。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、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他、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。

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、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2008年度から、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。

2014年度において業務を執行した公認会計士の氏名及び監査業務に係る補助者の構成は以下の通りです。

(1) 業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員：坂本 満夫、室橋 陽二、三辻 雅樹、須山 誠一郎

(2) 監査業務等に係る補助者の構成

公認会計士：21名、その他22名

会計監査法人の報酬等の額

	監査証明業務に基づく報酬
当社	256百万円
連結子会社	171百万円
計	428百万円

*1 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を区分していませんので、上記の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。
*2 上記支払額は、記載単位未満を切り捨てて表示しています。
*3 当社の重要な子会社のうち、FUJIFILM Manufacturing Europe B.V.、及びその他海外子会社6社は、当社の会計監査人以外の公認会計士又は監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む。）の監査（会社法又は金融商品取引法（これらの法律に相当する外国の法令を含む。）の規定によるものに限る。）を受けています。

社外取締役・社外監査役に関する事項

当社の取締役12名のうち2名の社外取締役は、取締役会における意思決定の妥当性及び適正性を確保するため、必要に応じて取締役会において説明を求めるとともに、適宜助言を行っています。

また、監査役4名のうち2名の社外監査役は、取締役会において適宜発言を行い、取締役会に対して必要に応じて説明を求め、また監査役会においても質問と意見の表明を行うことにより、取締役の職務執行に対する適切な監査を実施しています。

当社は、上記社外取締役2名及び社外監査役2名を当社が上場する(株)東京証券取引所に対し、独立役員として届け出ています。

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される議案について、資料等の準備及び情報提供を行うとともに、必要に応じて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などのサポートを行っています。

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、基本報酬、賞与等の金銭報酬とは異なるバランスで、各取締役の職位や責任・権限等を勘案し、業績への寄与度も考慮し、規定を設け取締役会にて決定しています。

社外取締役及び社外監査役の選任事由と、2014年度開催の取締役会・監査役会の出席状況

	選任事由	取締役会	監査役会
社外取締役*1			
北山 禎介 氏	金融機関の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく客観的な視点から、取締役会において適宜助言や意見の表明を行い、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保できると判断したため	9回／10回	—
井上 弘 氏	放送事業会社の経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づく客観的な視点から、取締役会において適宜助言や意見の表明を行い、取締役会の意思決定の妥当性及び適正性を確保できると判断したため	6回／8回*2	—
社外監査役*1			
小早川 久佳 氏	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おり、その経験・見識に基づく客観的な視点から、社外監査役として取締役の職務執行を適切に監査できると判断したため	—*3	—*3
小杉 丈夫 氏	弁護士法人 松尾綜合法律事務所 社員弁護士であり、法律の専門家として企業法務に関する豊富な経験と幅広い見識から、取締役会において適宜発言を行い、また監査役会において適宜質問と意見の表明を行うことにより、取締役の職務執行に対する適切な監査を実施できると判断したため	10回／10回	10回／10回

*1 各社外取締役及び社外監査役の略歴については、30ページ「経営体制」をご覧ください。
*2 2014年6月27日より現職
*3 2015年6月26日より現職

役員報酬の支給人員及び支給額(2014年度)

区分	支給人員	金額
取締役(うち社外取締役)	14名(2名)	679百万円(17百万円)
監査役(うち社外監査役)	5名(3名)	66百万円(21百万円)
計(うち社外役員)	19名(5名)	745百万円(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 2014年度に係る役員賞与
取締役 12名81百万円(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 11名320百万円

内部統制の基本的な考え方

当社は、「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ことにより、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」との企業理念を掲げ、このベースとなる企業の社会的責任を全うするため、コンプライアンスの浸透とリスク管理体制の確立に取り組んでいます。

コンプライアンスについては「法律に違反しないということだけでなく、常識や倫理に照らして、企業や個人が正しい行動を行うこと」と定義しています。コンプライアンス意識の欠如がリスク発生につながることも多く、コンプライアンスとリスクマネジメントは表裏一体の関係にあると考え、コンプライアンス、リスクマネジメントを含めた内部統制を総合的かつ一元的に管理・運営する組織として社長を委員長とするCSR委員会を設置しています。

コンプライアンス

当社では、当社及び子会社から成る企業集団がその企業活動を行うにあたっての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、この「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、当社グループの企業活動全般における法令遵守、倫理性の向上・維持を目的として、CSR委員会を設置し、さらに、コンプライアンスを推進する専任部門を設置し、当該部門を中心に、当社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るとともに、社員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当社グループ内外に設置し、違反行為の早期発見に努め、適切に対処しています。

また、稟議規程、文書管理規程、インサイダー取引防止に関する規程、個人情報等の管理規程、独禁法遵守規程、腐敗行為の防止に関する規程等必要な内部ルールを定め、これらのルールに従った業務の遂行を求めるとともに、事業活動に関わる法規制の遵守を徹底すべく各種ガイドライン・マニュアル等を制定し、定期的な教育を通じてコンプライアンス徹底を図っています。

リスク管理体制

リスク管理については、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・推進を行います。また、情報管理、安全衛生、環境、防災等に関わる各種の事業関連リスクについては、当社グループ各社において規程・ガイドラインの制定、マニュアルの作成等を行い、リスク管理にあたるとともに、重要なリスク関連情報は、定められた手続に従い、CSR委員会事務局に報告されます。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、今後もさらなる強化・充実を図っていきます。

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、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、トップマネジメントまたは執行役員が出席する決算説明会の開催の他、国内・海外ともに機関投資家を対象としたカンファレンス、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し、2014年4月より北米拠点にIR担当者を置くなどして、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（2014年度）

活動	回数
決算説明会	4回
機関投資家・アナリスト向け事業説明会	7回
証券会社主催カンファレンス	8回
個人投資家向け会社説明会	19回

取締役（2015年6月26日現在）

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	当社代表取締役会長・CEO及び富士フイルム（株）代表取締役会長・CEO（現職）

取締役

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（現職）
2012年	富士フイルム（株）常務執行役員
2015年	富士フイルム（株）専務執行役員 医療分野特命担当（現職）

取締役

助野 健児

1977年	当社入社
2012年	当社執行役員 経営企画部長（現職）
	富士フイルム（株）取締役 執行役員
2013年	当社取締役（現職）
2015年	富士フイルム（株）取締役常務執行役員（現職）

代表取締役社長・COO

中嶋 成博

1973年	当社入社
2005年	Fuji Photo Film B.V.（現・FUJIFILM Manufacturing Europe B. V.）社長
2007年	FUJIFILM Europe GmbH社長
2010年	当社及び富士フイルム（株）取締役
2011年	当社及び 富士フイルム（株）代表取締役専務執行役員
2012年	当社及び富士フイルム（株）代表取締役社長・COO（現職）

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）
	富士フイルム（株）光学・電子映像事業部長（現職）

取締役

浅見 正弘

1980年	当社入社
2008年	当社執行役員（現職）
	富士フイルム（株）執行役員（現職）
2013年	当社取締役（現職）
	当社技術経営部長（現職）
	富士フイルム（株）取締役（現職）
	富士フイルム（株）R&D統括本部長
2015年	富士フイルム（株）知的財産本部長（現職）

取締役

玉井 光一

2003年	当社入社
2006年	当社執行役員（現職）
2008年	富士フイルム（株）取締役（現職）
2010年	当社取締役（現職）
2011年	富士フイルム（株）R&D統括本部 メディカルシステム開発センター長
2013年	富士フイルム（株）専務執行役員（現職）

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 医薬品事業部長（現職）

取締役

宮崎 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（現職）
2014年	FUJIFILM do Brasil Ltda. 会長 兼 CEO
2015年	当社取締役執行役員（現職）
	富士フイルム（株）取締役（現職） イメージング事業部長（現職）

* 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。

取締役（2015年6月26日現在）

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）

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）

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
2009年	（株）東京放送ホールディングス 代表取締役会長（現職）
2014年	当社取締役（現職）

監査役（2015年6月26日現在）

常勤監査役
末松 浩一

1975年	当社入社
2008年	当社執行役員 富士フイルム（株）執行役員
2010年	当社人事部長
2012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
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）

監査役（社外監査役）
小杉 丈夫

1968年	大阪地方裁判所判事補
1974年	弁護士登録（現在に至る） 松尾法律事務所 （現・弁護士法人 松尾綜合法律事務所） 入所（現在に至る）
2010年	当社監査役（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）

執行役員（2015年6月26日現在）

会長・CEO	古森 重隆	執行役員	浅見 正弘	執行役員	田中 弘志
社長・COO	中嶋 成博	執行役員	宮﨑 剛	執行役員	吉沢 勝
執行役員	玉井 光一	執行役員	吉田 晴彦	執行役員	稲永 滋信
執行役員	助野 健児	執行役員	山田 透		

* 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。

基本的な考え方

富士フイルムグループの創業の原点といえる写真フィルムは、製造時に「大量の清浄な水と空気」が不可欠であり、撮影前に試すことができない「信頼を買っていただく商品」です。そのため、環境保全、ステークホルダーからの信頼は当社ビジネスにとっての大前提という考え方が、事業活動の根底にあります。これが富士フイルムのCSR（企業の社会的責任）の原点であり、DNAとなっています。

富士フイルムグループは、持株会社体制となった2006年に現在の企業理念、ビジョンを制定、またその精神をベースとした全グループ会社に適用する企業行動憲章、行動規範を定め、グループ全社で徹底しています。企業行動憲章では、人権尊重を含む5つの原則を掲げています。また行動規範においては、コンプライアンスを「法律に違反しないということだけではなく、常識や倫理に照らして正しい行動を行うこと」と定義し、トップを含む全従業員がこれらに沿った行動を実践する宣言をしています。

さらに富士フイルムグループの全従業員が日々の業務の中でCSRを意識し実践できるよう、「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、「CSRの考え方」を明確にしています。

創立80周年を機に制定されたコーポレートスローガン「Value from Innovation」のもと、社会課題を認識し、より積極的にその課題解決に貢献していくことを示すため、2014年に「CSRの考え方」を改定しました。これに従い、さらに活動を推進していきます。

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、経済的・法的責任を果たすことはもとより、

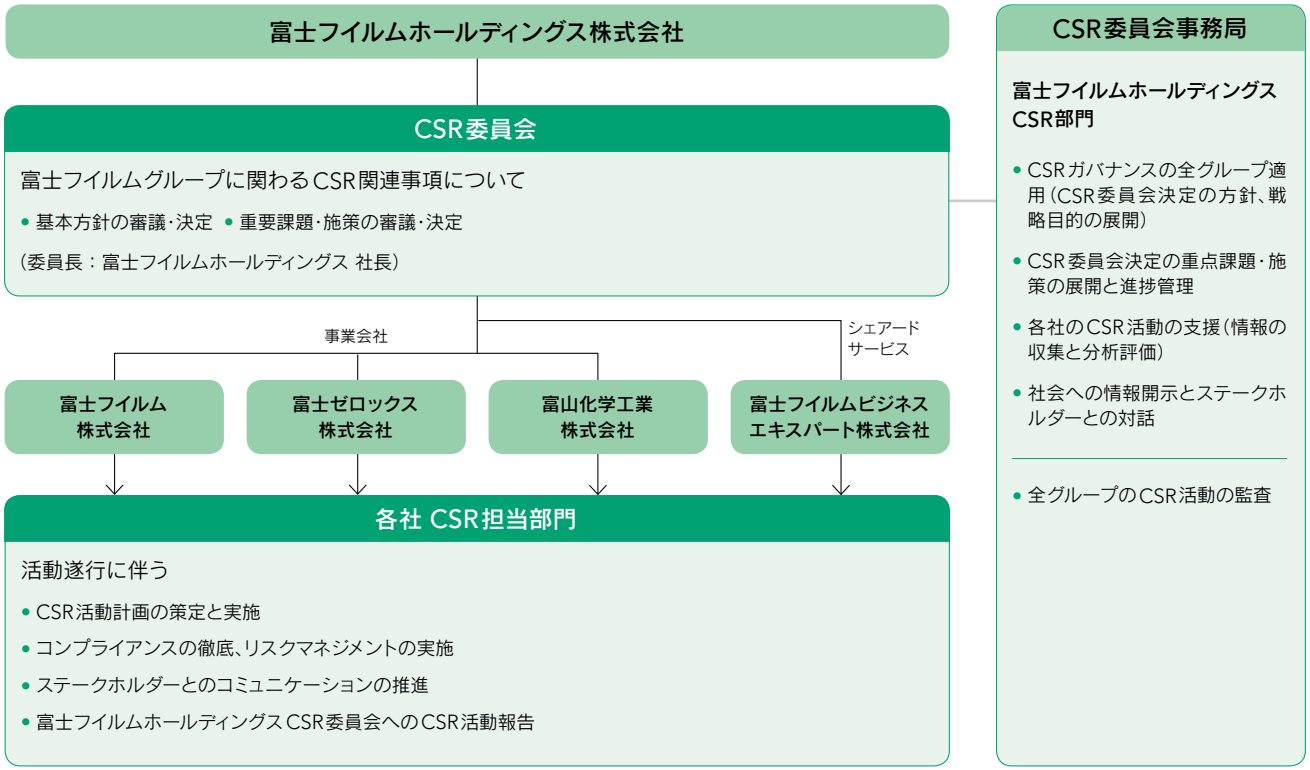
1. グローバル及び地域の様々な環境・社会課題を認識し、事業活動を通してその解決に向けた価値を提供していきます。
2. 私たちの事業プロセスが環境・社会に与える影響を常に評価し、その継続的な改善を進めるとともに、社会にポジティブな影響を広めていきます。
3. ステークホルダーとのコミュニケーションを通して、社会の要請や期待に適切に応えているか、私たちの活動を常に見直していきます。
4. 積極的に情報開示を進め、企業の透明性を高めます。

富士フイルムグループのCSR各種方針

CSR推進体制

富士フイルムグループは、グループ全体のCSR活動を円滑に行うために、富士フイルムホールディングス社長を委員長とするCSR委員会を設置し、グループ全体のCSR活動推進のための意思決定を行っています。CSR委員会事務局である富士フイルムホールディングスのCSR部門は、富士フイルムグループのCSR経営を徹底させる役割を担当。グループ全体の重点課題の提案、社外への情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーションの他、グループ各社のCSR活動の支援、進捗管理を行っています。

グループ各社のCSR担当部門は、グループ全体のCSR計画に基づいた具体的なCSR計画を策定し、それぞれの課題を遂行、年間でその結果の振り返りを行うとともに、富士フイルムホールディングスCSR委員会への活動報告等を行い、グループ全体で一体感をもって活動を進めています。



SRI銘柄への組み入れ状況・外部評価

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

- Dow Jones Sustainability Indicesへの組み入れ
- FTSE4Good Global Indexへの組み入れ
- モーニングスター社会的責任投資株価指数への組み入れ
(2015年6月現在)

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good

MS-SRI モーニングスター社会的責任投資株価指数 Morningstar Socially Responsible Investment Index

評価名	富士フイルムグループの評価
第9回CSR企業ランキング 2015(東洋経済新報社)	1位／1,305社
第18回「環境経営度調査」(日本経済新聞社)	10位／製造業419社 化学・石油分野8年連続1位
第8回「企業の品質経営度」調査(日科技連)	4位／602社 機械・精密機器ランキング1位
2014年「人を活かす会社」調査(日本経済新聞社)	2位／439社
CDP (Carbon Disclosure Project)	スコア94 ランクB
RobecoSAM's annual Corporate Sustainability Assessment	Bronze Class

中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」

当社は、創立80周年を機に制定したコーポレートスローガン「Value from Innovation」のもと、グループの経営の根幹となる目標として2014年度から2016年度の中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016（SVP2016）」を策定、活動を開始しました。SVP2016の推進方針においては、革新的な技術・製品・サービスを通じて、「環境」「健康」「生活」「働き方」の4分野で社会課題の解決に貢献することを目指しています。

環境

5つの省資源を実現するソリューションで印刷業界の環境負荷低減をグローバルに展開

水やエネルギー、薬品、溶剤などの消費量が多く、環境への対応が求められる印刷業界においては、「高生産性を前提としたグリーンプリンティング」は世界共通の課題となっています。

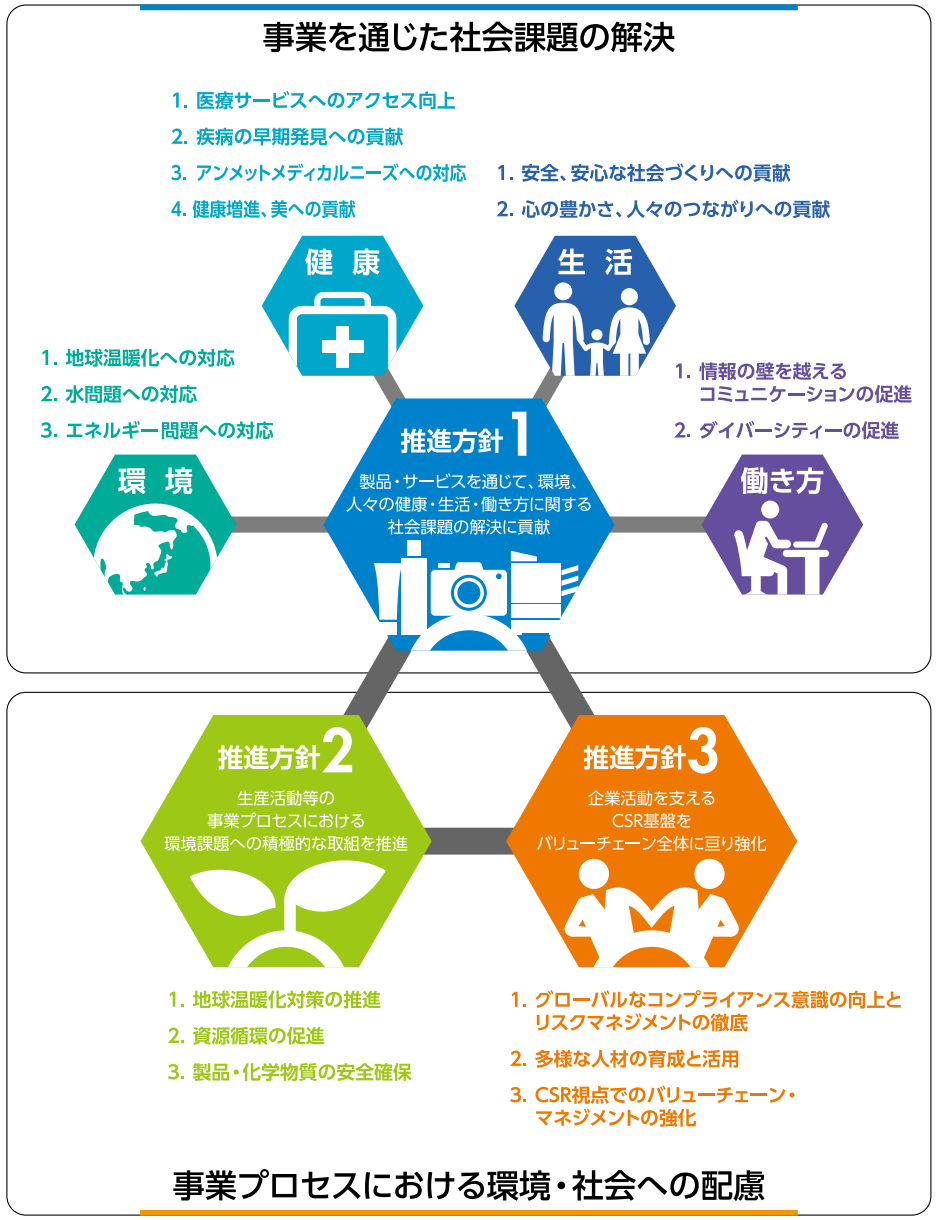
こうした状況を背景に、当社は世界共通のオフセット印刷分野向け省資源ソリューション「FUJIFILM SUPERIA（フジフイルム スーペリア）」を発表、グローバルな展開を開始しました。省材料（用紙や薬品などの資材の削減）、省工数（工程短縮・時間短縮による短納期対応）、省エネルギー（電気やガスの使用量削減）、省排出（薬品廃液やVOCなどの排出量削減）、省ウォーター（水使用量の削減）という“5つの省資源”を実現し、安定した高品質・優れた環境性に加え、確実な収益性アップという価値をお客様に提供していきます。

「FUJIFILM SUPERIA」のソリューションの一つである完全無処理CTPプレートは、アルカリ現像などの処理工程が不要であることから特に高く評価され、現在までにワールドワイドで約3,000社、国内では約450社に導入されています。

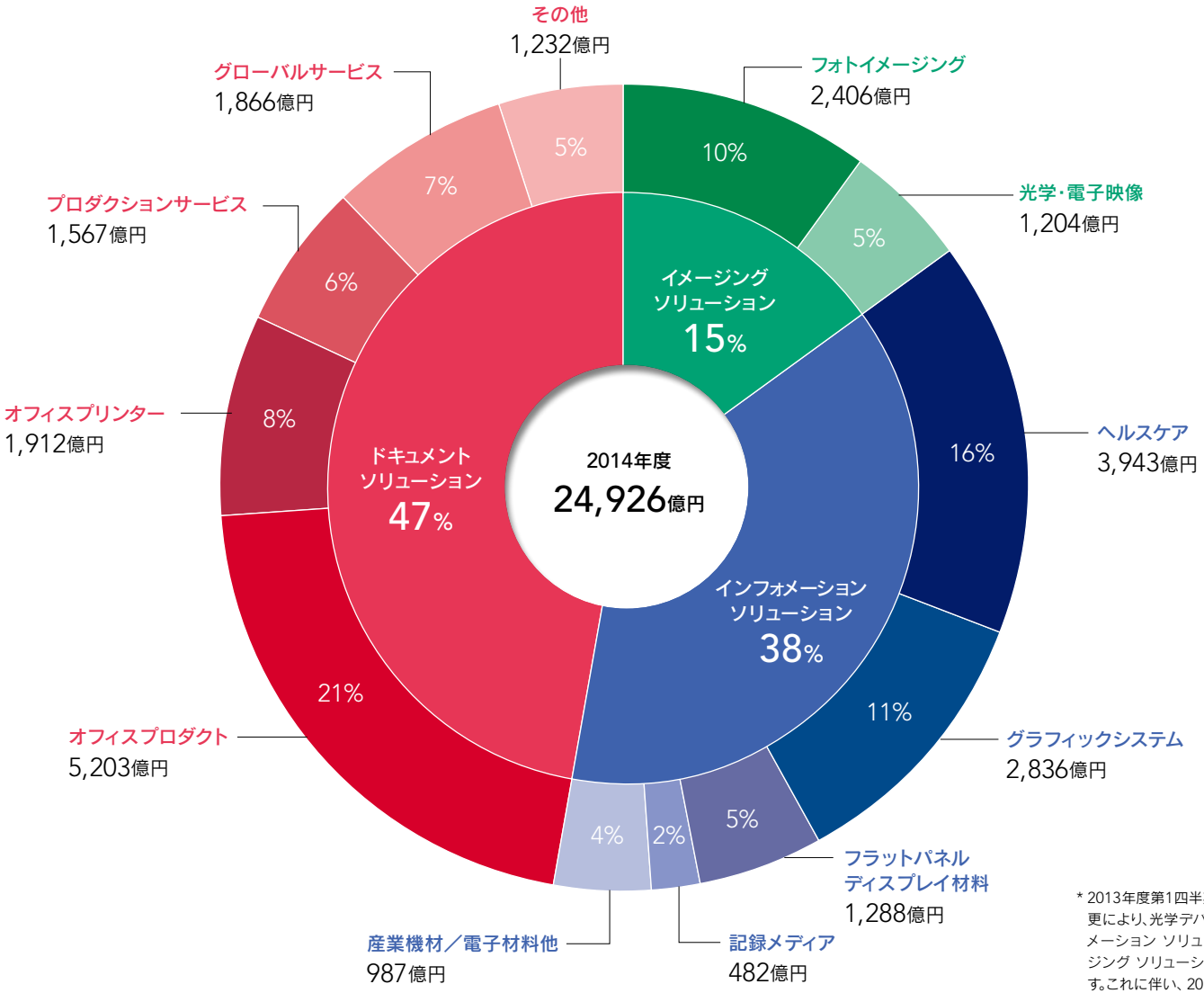
2015年4月に中国で開催された「PRINT CHINA 2015」で「FUJIFILM SUPERIA」を発表

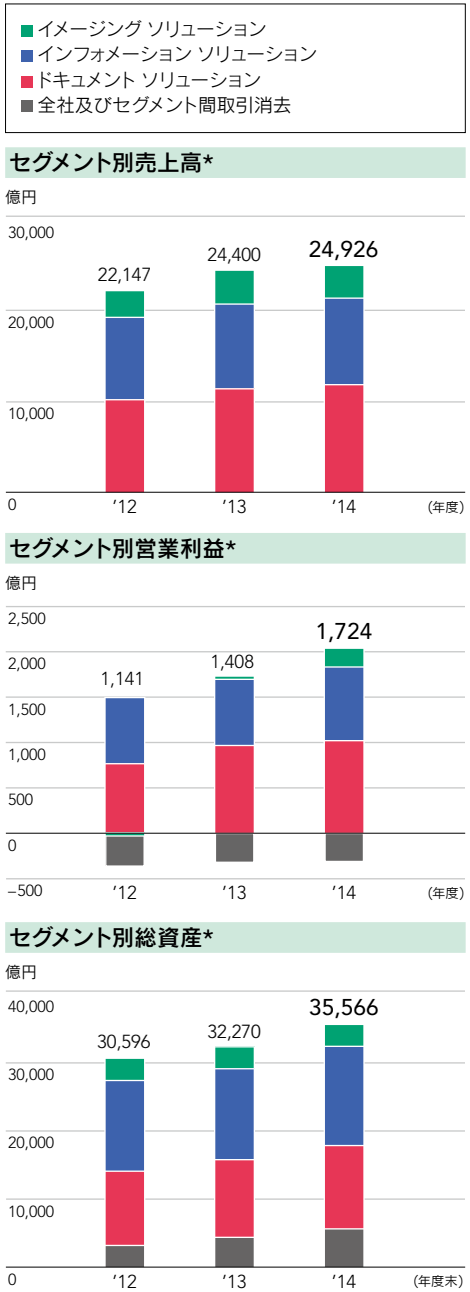
CSRの取り組みについて、詳細は以下も合わせてご覧ください
http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/index.html

FUJIFILM Sustainable Value Plan 2016



2014年度の連結売上高は、光学・電子映像事業と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、フォトイメージング事業、メディカルシステム事業、電子材料事業、ドキュメント事業などの売上が好調に推移した結果、2兆4,926億円（前年度比2.2%増）となりました。





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

イメージング ソリューション

事業区分

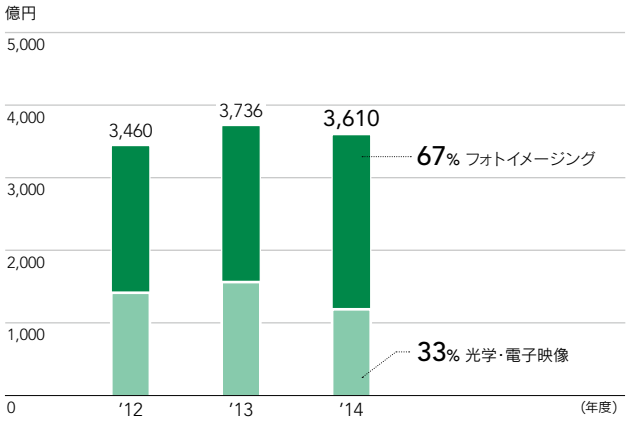
フォトイメージング

「撮影」から「出力」に至る、写真に関わる製品・サービスを展開

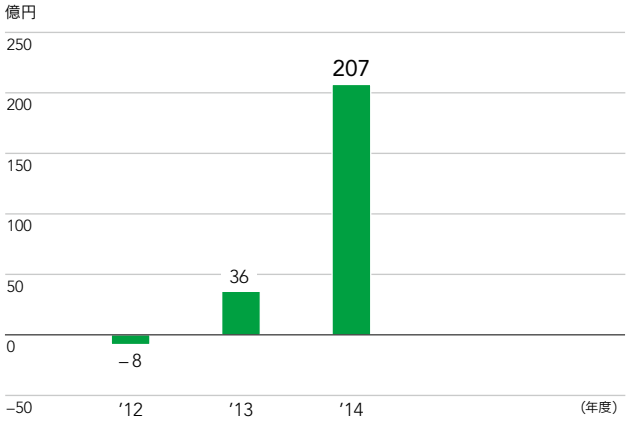
光学・電子映像

プレミアムデジタルカメラ「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

売上高推移



営業利益(損失)推移



億円	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	¥3,460	¥3,736	¥3,610
営業利益(損失)	(8)	36	207
総資産	3,273	3,221	3,223
減価償却費	133	135	111
設備投資額	98	93	79

2014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、デジタルカメラの高級機へのシフトに伴う販売台数の減少などにより、3,610億円(前年度比3.4%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におけるインスタントフォトシステム販売が好調に推移したことに加え、デジタルカメラの損益が改善したことなどにより、207億円(前年度比477.5%増)となりました。

売上高の増減要因

増加要因
- インスタントフォトシステムの販売が全世界で好調に推移
- 付加価値プリントビジネスの拡大、それに伴うフォトフィニッシング機器の設置が増加
- プレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」、交換レンズの販売が好調に推移
- テレビカメラ用レンズなどの販売が堅調に推移

減少要因
- デジタルカメラの高級機へのシフトに伴う販売台数の減少
- 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
- プレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」の販売が好調に推移し、収益性が大きく改善

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

グラフィックシステム

製版フィルム・CTPプレートの他、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

フラットパネルディスプレイ材料

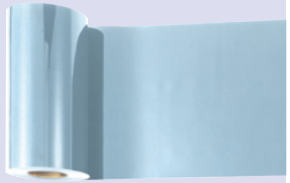
液晶ディスプレイ向け高機能フィルムなどを提供

記録メディア

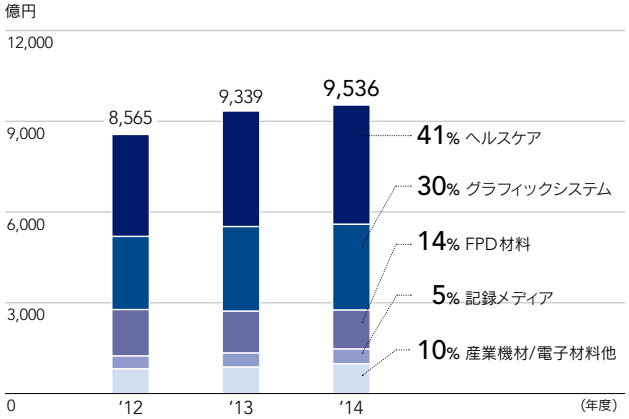
コンピューター用磁気テープ、データアーカイブサービスなどを提供

産業機材／電子材料他

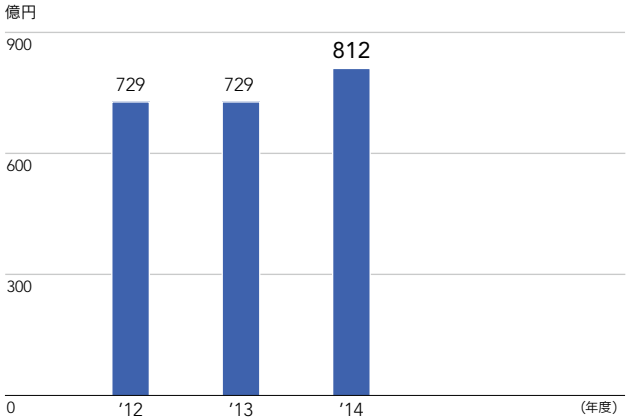
非破壊検査機材や各種高機能フィルム、半導体プロセス材料などを提供



売上高推移



営業利益推移



億円	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	¥ 8,565	¥ 9,339	¥ 9,536
営業利益	729	729	812
総資産	13,328	13,361	14,579
減価償却費	718	686	510
設備投資額	399	324	294

2014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電子材料事業などで売上を伸ばし、9,536億円（前年度比2.1%増）となりました。当部門の営業利益は、各事業の収益性改善や減価償却方法の変更に伴う影響などにより、812億円（前年度比11.3%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、成長領域である医療ITや超音波診断装置などの販売が好調
- グラフィックシステムでは、海外における刷版材料などの販売が堅調に推移
- 記録メディアは、独自技術である「BaFe（バリウムフェライト）磁性体」を使用した高容量のコンピューター用磁気テープの販売が堅調に推移
- 電子材料では先端フォトレジストやCMPスラリーをはじめとする幅広い製品が各地域で好調

減少要因
- フラットパネルディスプレイ材料は、WVフィルムの受注が減少
- 産業機材では、感圧紙の総需要が減少

営業利益の増減要因

増加要因
- 各事業での収益性が改善
- 減価償却方法の変更に伴う影響

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

カラー／モノクロのオフィスプリンターを展開

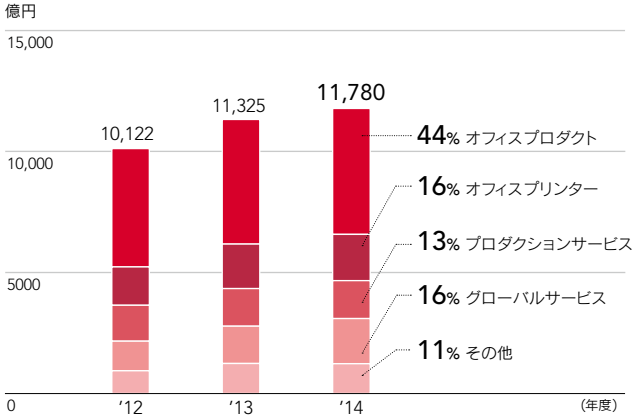
プロダクションサービス

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

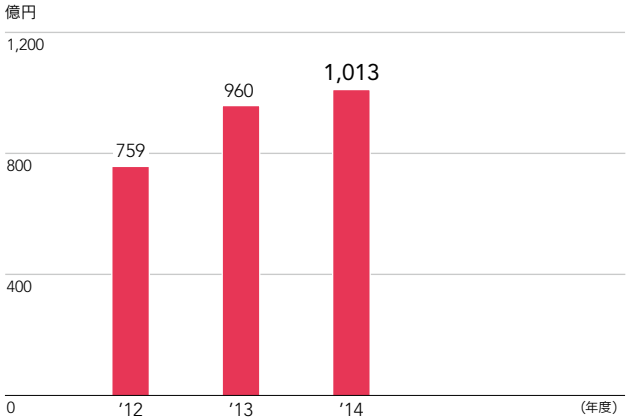
グローバルサービス

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

売上高推移



営業利益推移



億円	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	¥10,122	¥11,325	**¥11,780**
営業利益	759	960	**1,013**
総資産	10,910	11,412	**12,242**
減価償却費	531	561	**587**
設備投資額	248	239	**173**

2014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、国内、アジア･オセアニア地域及び米国ゼロックス社向け輸出のいずれも売上が増加したことに加え、2014年度より連結対象となった富士ゼロックスサービスリンク株式会社の売上高が寄与したことなどにより、1兆1,780億円（前年度比4.0%増）となりました。当部門の営業利益は、継続的な販売価格の下落と米ドル高による原価アップの影響はあったものの、売上高の増加に伴う粗利の増加に加え、継続した原価改善やSGA比率の低減に向けた施策が寄与し、1,013億円（前年度比5.6%増）となりました。

売上高の増減要因

増加要因

- 国内､アジア･オセアニア地域及び米国ゼロックス社向け輸出がいずれも好調
- オフィスプロダクトは､新製品がアジア･オセアニア地域で売上が伸長
- オフィスプリンターは､アジア･オセアニア地域及び米国ゼロックス社向け輸出の売上が増加
- グローバルサービスは､富士ゼロックスがサービスを提供する国内及びアジア･オセアニア地域ともに売上が大きく増加

営業利益の増減要因

増加要因

- すべての地域において販売が堅調に推移
- 継続した原価改善やSGA比率低減に向けた施策が収益性改善に寄与

イメージング ソリューション

カラーフィルム、写真プリント用のカラーペーパー・薬品、フォトフィニッシング機器、デジタルカメラや交換レンズ、テレビカメラ用レンズなどを提供しています。

フォトイメージング

売上高

2,406億円

対前年度 ＋11.5%

主な製品・サービス

- カラーフィルム
  - カラーネガフィルム
  - リバーサルフィルム
- 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
  - 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・プリントサービス
  - フォトブック・写真プリントサービス
- インスタントフォトシステム

“チェキ”「instax mini 8」

「Year Album」

業績のポイントと主な取り組み

- 撮影したその場で写真プリントを楽しめる魅力が再認識されたことにより、インスタントフォトシステムの販売が全世界で好調に推移
- 2014年11月に発売した“チェキ”「instax mini ハローキティ」や、スマートフォン用プリンター“スマホ de チェキ”「instax SHARE SP-1」などの instax シリーズに加え、多種多彩なインスタントフィルムの販売が好調
- 写真を自動でレイアウトし、簡単にアルバムを作成できる「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の拡大、それに伴うフォトフィニッシング機器の設置が増加
- 今後は、好調なインスタントフォトシステムや付加価値プリントビジネスのさらなる拡販により収益を拡大

光学・電子映像

売上高

1,204億円

対前年度 －23.7%

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
- スマートフォン用カメラモジュール
- 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

テレビカメラ用レンズ

「FUJIFILM X-T1」

デジタルカメラ用交換レンズ

業績のポイントと主な取り組み

電子映像分野

- デジタルカメラの高級機へのシフトに伴う販売台数の減少などにより売上は減少したものの、プレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」の販売が好調に推移し、収益性が大きく改善
- 2014年11月に発売したプレミアムコンパクトデジタルカメラ「FUJIFILM X100T」や、プレミアムミラーレスカメラ「FUJIFILM X-T1」、交換レンズなどの販売が好調
- 今後も、プレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」交換レンズの拡販などにより、収益性を向上

光学デバイス分野

- スマートフォン用カメラモジュールの販売は減少したものの、テレビカメラ用レンズなどの販売が堅調に推移
- 今後も、テレビカメラ用レンズなど付加価値の高い事業領域への注力により、収益性を向上

インフォメーションソリューション

メディカルシステム、医薬品、再生医療、ライフサイエンス、グラフィックシステム、フラットパネルディスプレイ材料、記録メディア、産業機材や電子材料などを提供しています。

ヘルスケア

売上高

3,943億円 対前年度 ＋3.2%

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
- ドライフィルム・ドライイメージャー

医用画像情報システム

内視鏡システム

業績のポイントと主な取り組み

- X線画像診断分野では、低価格・小型デジタルX線画像診断装置「FCR PRIMA」シリーズの販売が新興国などの海外を中心に、DR 方式・カセッテ型デジタル X 線画像診断装置「CALNEO」シリーズの販売が国内を中心に堅調に推移
- 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を拡大
- 内視鏡分野では、新高画質電子内視鏡や新世代内視鏡システム「LASEREO」などの販売が堅調に推移
- 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

放射性医薬品

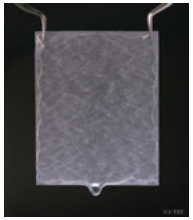
業績のポイントと主な取り組み

- 国内の抗菌薬市場は低調だったものの、バイオ医薬品受託製造の販売が堅調に推移
- 新薬については、アルツハイマー型認知症治療薬「T-817MA」の臨床第Ⅱ相試験を国内及び米国で実施中で、Alzheimer's Disease Cooperative Study と共同で治験を実施。再発・難治性骨髄異形成症候群（MDS）治療薬「FF-10501」の臨床第I相試験を米国 のMD アンダーソンがんセンターで開始。マクロライド系抗菌薬「T-4288」の臨床第Ⅱ相試験を国内で開始

再生医療

主な製品・サービス

- 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

- 国内で唯一、再生医療製品の承認を取得し、事業展開する株式会社ジャパン・ティッシュ・エンジニアリングを連結子会社化
- iPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニー米国Cellular Dynamics International, Inc.の買収について合意（2015年5月に買収完了）

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

- 消費税率引上げによる駆け込み需要の反動影響を受けつつも、2014年度後半には、販売強化施策の展開などにより業績回復
- ヘアケアシリーズを発売し、「アスタリフト」ブランドのラインアップを強化

グラフィックシステム

売上高

2,836億円

対前年度 ＋1.3%

主な製品・サービス

- 印刷用材料
- 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

デジタル
プリンティング
機器

業績のポイントと主な取り組み

- 国内で消費税率引上げによる駆け込み需要の反動影響あった一方、海外における販売が、刷版材料や産業用インクジェットヘッドを中心に堅調に推移し、売上が増加
- 今後も主力であるCTPプレートのシェア拡大に加え、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拡販により、売上拡大を図る

フラットパネルディスプレイ材料

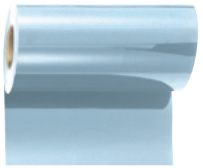
売上高

1,288億円

対前年度 −6.8%

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」
- カラーフィルター製造用フィルム「トランサー」



偏光板保護フィルム「フジタック」

業績のポイントと主な取り組み

- 液晶テレビ大画面化により「フジタック」「VAフィルム」の販売は堅調に推移したものの、「WVフィルム」の販売がデスクトップモニター向け需要低迷の影響を受けたことなどにより、売上は減少
- 引き続き需要が堅調な液晶テレビ向けでさらなる拡販を図る
- 需要拡大が見込まれる中小型ディスプレイ向けに薄膜品の拡販を推進
- 偏光板事業に留まらず、タッチパネル及びバックライト関連など新規分野へ展開

記録メディア

売上高

482億円

対前年度 ＋3.7%

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

BaFe採用のコンピューター用磁気テープ

業績のポイントと主な取り組み

- コンピューター用磁気テープの販売が堅調に推移し、売上が増加
- 「BaFe（バリウムフェライト）磁性体」などの独自技術によるテープ高容量化や、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、データの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、売上拡大を目指す

産業機材／電子材料他

売上高

987億円

対前年度 ＋13.2%

主な製品・サービス

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

タッチパネル用材料

業績のポイントと主な取り組み

産業機材

- 工業用X線フィルムや圧力測定フィルム「プレスケール」などの販売が堅調に推移
- 太陽電池用バックシートなど新規製品での販売が増加した一方、感圧紙の総需要減などの影響により売上は微減

電子材料

- フォトレジスト、CMP スラリー及び処理剤などのフォトリソ周辺材料の先端製品の販売が好調
- 旧世代製品の販売も堅調に推移したことにより、売上が大幅に増加
- 今後はさらなる収益性強化に向けて、製品全般の拡販に努める

ドキュメントソリューション

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

オフィスプロダクト

売上高

5,203億円

対前年度 ＋1.0%

「ApeosPort-V C5575」

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

- 国内ではカラー機の販売が好調に推移
- アジア・オセアニア地域では、カラー機及びモノクロ機ともに販売台数が増加
- 2014年5月に販売を開始した、新興国向けA3カラーローエンドモデル「DocuCentre SC2020」の販売が好調でシェアを拡大

オフィスプリンター

売上高

1,912億円

対前年度 ＋4.0%

「DocuPrint CP400 d」

主な製品・サービス

- カラー／モノクロオフィスプリンター

業績のポイントと主な取り組み

- アジア・オセアニア地域では、カラー機及びモノクロ機ともに販売台数が増加
- 「2014年度グッドデザイン賞」を受賞したA4 LEDカラープリンター「DocuPrint C225/228」シリーズを、2015年1月より発売するなどオフィスプリンターのラインアップを強化

プロダクションサービス

売上高

1,567億円

対前年度 ＋0.8%

「Versant™ 2100 Press」

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

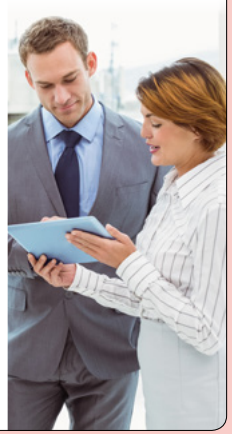
- カラー・オンデマンド・パブリッシング・システムの中高速機の販売が好調に推移
- 2014年7月に販売を開始した、フルカラー毎分100ページの生産性を備えた「Versant™ 2100 Press」に加え、同10月に販売を開始した「Versant™ 80 Press」などの販売が好調に推移
- 2015年2月には業界初のゴールドトナー・シルバートナーを提供できる新プロダクションプリンター「Color 1000i Press」を販売開始

グローバルサービス

売上高

1,866億円

対前年度 ＋21.1%



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・サービスビジネスが好調に推移
- 国内及びアジア・オセアニア地域ともに売上が増加

財務セクション

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

2014年度の業績

経済環境

2014年度の世界経済は、全体として緩やかな回復基調が継続しました。米国では、個人消費が底堅く推移するなど、総じて景気回復が続きました。欧州では、英国で景気回復傾向が持続していることに加え、ユーロ圏でもドイツが牽引する形で持ち直しの動きが続きました。アジアでは、中国での景気拡大のペースは減速しているものの、台湾の景気が緩やかに回復するなど、総じて堅調な成長を維持しました。日本においては、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動影響がありましたが、年度後半には企業収益に改善の動きがみられるなど、緩やかな回復基調が続きました。

なお、2014年度の円為替レートは、対米ドルで110円、対ユーロで139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2014年11月に策定した中期経営計画「VISION2016」（2014～2016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。

2014年度の連結売上高は、前年度比2.2%増の2兆4,926億円となりました。光学・電子映像事業と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、フォトイメージング事業、メディカルシステム事業、電子材料事業、ドキュメント事業などで売上を伸ばし、前年度比で526億円の増収となりました。

営業利益についても、各事業における収益性の改善や減価償却方法の変更に伴う影響などにより、同22.4%増の1,724億円となりました。

セグメント別業績

イメージング ソリューション

デジタルカメラ等の売上減により減収となったものの、インスタントフォトシステムの販売好調やデジタルカメラの損益改善等により大幅増益となりました。

- インスタントカメラや、「Year Album」などの付加価値プリントビジネスが拡大
- プレミアムデジタルカメラ「Xシリーズ」、交換レンズの販売が好調に推移
- テレビカメラ用レンズ等の販売が堅調に推移

百万円	2014年度	2013年度	2012年度
売上高			
外部顧客に対するもの	¥361,033	¥373,624	¥346,009
セグメント間取引	2,391	2,371	1,241
合計	363,424	375,995	347,250
営業利益（損失）	20,731	3,590	(773)
営業利益率（%）	5.7	1.0	–0.2

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ましたが、メディカルシステム、電子材料の好調や各事業での収益性改善などにより増収増益となりました。

- メディカルシステムでは、医療ITや超音波診断分野などの販売が好調に推移し、売上が増加
- 医薬品は国内の抗菌薬市場が低調だったものの、バイオ医薬品受託製造が堅調に推移
- 電子材料では先端製品に加えて旧世代製品の販売が伸長し、売上が大幅に増加

百万円	2014年度	2013年度	2012年度
売上高			
外部顧客に対するもの	¥953,541	¥933,844	¥856,521
セグメント間取引	2,176	1,442	1,237
合計	955,717	935,286	857,758
営業利益	81,151	72,916	72,904
営業利益率（%）	8.5	7.8	8.5

ドキュメント ソリューション

すべての地域において販売が堅調に推移し、売上増に伴う粗利の増加及びコスト削減施策により、増収増益を達成しました。

- オフィスプロダクト及びオフィスプリンターは、アジア・オセアニア地域で売上が増加し、全体で増収
- プロダクションサービスは、販売台数は減少したものの、カラー・オンデマンド・パブリッシング・システムの中高速機の販売が好調に推移し、全体としては前年度並み
- グローバルサービスは、国内及びアジア・オセアニア地域ともに増収

百万円	2014年度	2013年度	2012年度
売上高			
外部顧客に対するもの	¥1,178,031	¥1,132,485	¥1,012,166
セグメント間取引	10,117	9,525	11,152
合計	1,188,148	1,142,010	1,023,318
営業利益	101,345	95,995	75,884
営業利益率（%）	8.5	8.4	7.4

* 2013年度第1四半期に行われた組織変更により、光学デバイス事業をインフォメーション ソリューションからイメージング ソリューションへ変更しています。
これに伴い、2012年度の数値をリ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、株式会社ジャパン・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ことなどにより、前年度比25.4%増の1,971億円となりました。また、当社株主帰属当期純利益は同46.4%増の1,186億円となりました。

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いたします。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。

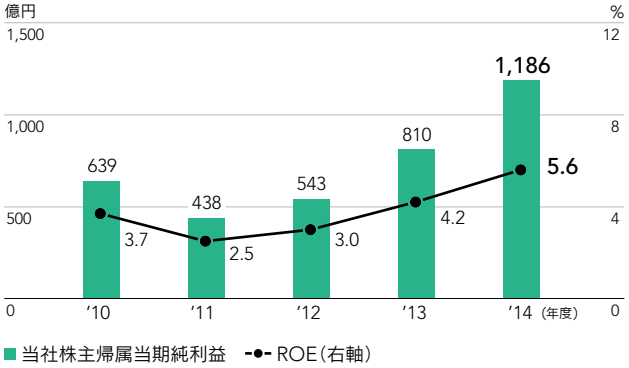
2014年度の年間配当金は、中間配当金1株当たり25円と合わせ、年間で60円としました。

2015年度見通し*

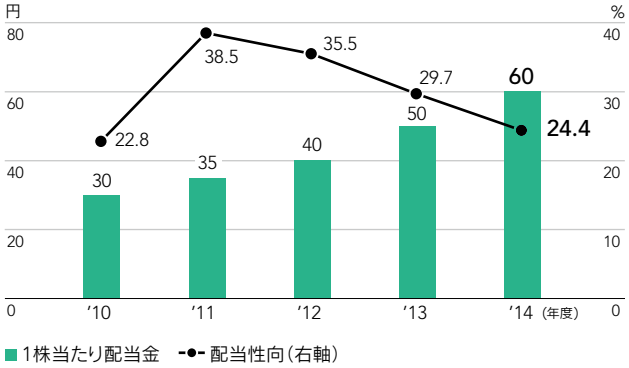
2015年度の連結売上高は、当社グループの重点事業である「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」を中心とした事業成長に加え、各事業における収益性の改善などにより、前年度比3.5%増の2兆5,800億円、営業利益は同10.2%増の1,900億円、税金等調整前当期純利益は同3.6%減の1,900億円、当社株主帰属当期純利益は同1.2%増の1,200億円を見込んでいます。

* 2015年4月30日時点

当社株主帰属当期純利益／ROE



1株当たり配当金／配当性向



次期見通し*

億円	2015年度見通し	2014年度実績	増減率 (%)
売上高	¥25,800	¥24,926	3.5
営業利益	1,900	1,724	10.2
税金等調整前当期純利益	1,900	1,971	–3.6
当社株主帰属当期純利益	1,200	1,186	1.2
為替レート(米ドル)	120円	110円	10円安
為替レート(ユーロ)	130円	139円	9円高

* 2015年4月30日時点

財政状態

資産、負債及び純資産

総資産は、現金及び現金同等物の増加などにより、前年度末比10.2%増の3兆5,566億円となりました。負債は、繰延税金負債の増加などにより、同5.9%増の1兆892億円となりました。株主資本は、同10.5%増の2兆2,327億円となりました。

この結果、流動比率は、前年度末比16.9ポイント増の312.3%、負債比率は同2.1ポイント減の48.8%、株主資本比率は同0.2ポイント増の62.8%となり、資産の流動性及び資本構成の安定性をともに維持しています。

設備投資及び減価償却費

高成長製品の生産能力増強、製造設備の合理化や省力化ならびに環境保全を主な目的として、561億円の設備投資*を実施しました。

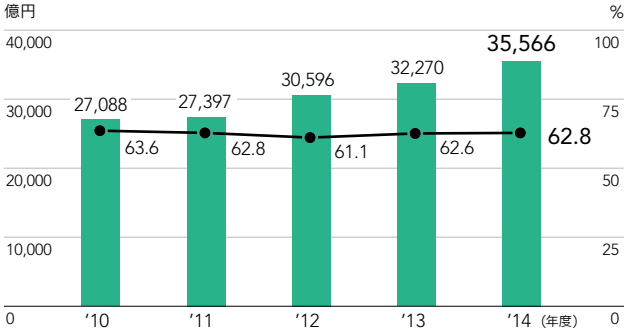
事業セグメント別では、イメージング ソリューション部門が79億円、インフォメーション ソリューション部門が293億円、ドキュメント ソリューション部門が173億円となりました。有形固定資産の減価償却費*は、前年度比256億円減少し651億円となりました。

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、2,637億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などにより、1,205億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、前年度比238億円減の1,432億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、長期債務の返済及び配当金の支払などにより、456億円の支出となりました。

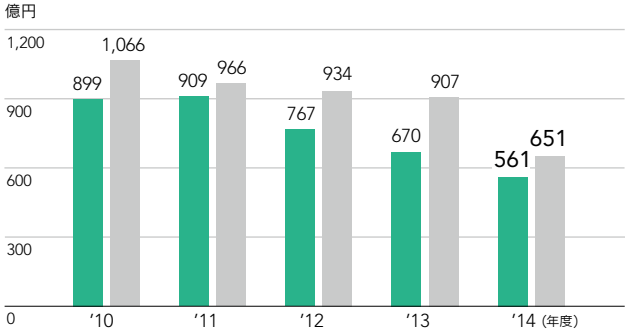
以上の結果、現金及び現金同等物の当年度末残高は、前年度末比1,223億円増加し、7,269億円となりました。

総資産／株主資本比率



■総資産　-●- 株主資本比率（右軸）

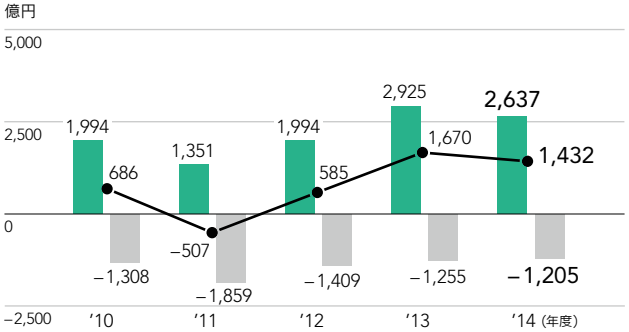
設備投資額／減価償却費



■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



■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
-●- フリー・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

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、2014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2014年度において約59%です。世界各地の経済情勢、とりわけ為替レートの変動は業績に大きく影響を及ぼす可能性があります。

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

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、営業権他、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	2014	2015
資産の部：			
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 726,888	¥ 604,571	$ 6,057,400
有価証券	19,033	16,635	158,608
受取債権			
営業債権及びリース債権	671,807	631,258	5,598,392
関連会社等に対する債権	31,816	28,969	265,133
貸倒引当金	(22,610)	(23,414)	(188,417)
棚卸資産	372,513	363,743	3,104,275
繰延税金資産	83,665	88,469	697,209
前払費用及びその他の流動資産	60,103	51,466	500,858
流動資産 合計	1,943,215	1,761,697	16,193,458
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	40,972	245,217
投資有価証券	186,722	138,118	1,556,017
長期リース債権及びその他の長期債権	169,139	156,767	1,409,492
貸倒引当金	(4,370)	(3,396)	(36,417)
投資及び長期債権 合計	380,917	332,461	3,174,309
有形固定資産			
土地	94,304	92,609	785,867
建物及び構築物	723,809	708,096	6,031,741
機械装置及びその他の有形固定資産	1,743,646	1,708,746	14,530,383
建設仮勘定	23,396	21,518	194,967
	2,585,155	2,530,969	21,542,958
減価償却累計額	(2,057,778)	(2,000,732)	(17,148,150)
有形固定資産 合計	527,377	530,237	4,394,808
その他の資産			
営業権	504,963	423,088	4,208,025
その他の無形固定資産	80,271	82,398	668,925
繰延税金資産	9,272	14,773	77,267
その他	110,554	82,315	921,283
その他の資産 合計	705,060	602,574	5,875,500
資産 合計	¥ 3,556,569	¥ 3,226,969	$ 29,638,075

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120円で日本円から換算したものです。

連結貸借対照表

	百万円		千米ドル*
	3月31日現在		
	2015	2014	2015
負債の部：			
流動負債			
社債及び短期借入金	¥ 36,644	¥ 44,731	$ 305,367
支払債務			
営業債務	248,527	244,883	2,071,058
設備関係債務	16,733	17,464	139,442
関連会社等に対する債務	3,723	3,556	31,025
未払法人税等	20,443	21,986	170,358
未払費用	195,270	183,423	1,627,250
その他の流動負債	100,945	80,379	841,208
流動負債 合計	622,285	596,422	5,185,708
固定負債			
社債及び長期借入金	313,045	314,968	2,608,709
退職給付引当金	30,711	32,466	255,925
繰延税金負債	63,012	34,604	525,100
預り保証金及びその他の固定負債	60,100	50,286	500,833
固定負債 合計	466,868	432,324	3,890,567
負債 合計	1,089,153	1,028,746	9,076,275
純資産の部：			
株主資本			
資本金	40,363	40,363	336,358
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	75,507	629,900
利益剰余金	2,126,075	2,036,451	17,717,292
その他の包括利益（損失）累積額	91,589	(29,995)	763,242
自己株式			
2014年：32,652,712株			
2015年：32,398,163株	(100,901)	(101,687)	(840,842)
株主資本 合計	2,232,714	2,020,639	18,605,950
非支配持分	234,702	177,584	1,955,850
純資産 合計	2,467,416	2,198,223	20,561,800
負債･純資産 合計	¥3,556,569	¥3,226,969	$29,638,075

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120円で日本円から換算したものです。

連結損益計算書

	百万円			千米ドル*
	2014年度	2013年度	2012年度	2014年度
売上高				
売上高	¥2,143,283	¥2,094,291	¥1,878,018	$17,860,691
レンタル収入	349,322	345,662	336,678	2,911,017
	2,492,605	2,439,953	2,214,696	20,771,708
売上原価				
売上原価	1,386,823	1,379,343	1,217,045	11,556,858
レンタル原価	144,274	139,568	147,151	1,202,283
	1,531,097	1,518,911	1,364,196	12,759,141
売上総利益	961,508	921,042	850,500	8,012,567
営業費用				
販売費及び一般管理費	627,966	615,883	568,233	5,233,050
研究開発費	161,144	164,351	168,151	1,342,867
	789,110	780,234	736,384	6,575,917
営業利益	172,398	140,808	114,116	1,436,650
営業外収益及び（費用）				
受取利息及び配当金	5,858	6,219	4,764	48,816
支払利息	(4,567)	(4,181)	(4,363)	(38,059)
為替差損益･純額	3,131	7,135	8,520	26,092
投資有価証券売却損益･純額	(703)	5,489	493	(5,858)
投資有価証券評価損	—	(167)	(5,461)	—
その他損益･純額	20,985	1,851	1,117	174,875
	24,704	16,346	5,070	205,866
税金等調整前当期純利益	197,102	157,154	119,186	1,642,516
法人税等				
法人税･住民税及び事業税	41,565	36,971	26,379	346,375
法人税等調整額	16,918	17,726	18,357	140,983
	58,483	54,697	44,736	487,358
持分法による投資損益	(1,473)	(333)	(3,281)	(12,275)
当期純利益	137,146	102,124	71,169	1,142,883
控除：非支配持分帰属損益	(18,593)	(21,128)	(16,903)	(154,941)
当社株主帰属当期純利益	¥ 118,553	¥ 80,996	¥ 54,266	$ 987,942

	円			米ドル
	2014年度	2013年度	2012年度	2014年度
1株当たり金額				
当社株主帰属当期純利益	¥245.94	¥168.07	¥112.65	$2.05
潜在株式調整後当社株主帰属当期純利益	245.18	167.63	107.86	2.04
配当金	60.00	50.00	40.00	0.50

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120円で日本円から換算したものです。

連結包括利益計算書

	百万円			千米ドル*
	2014年度	2013年度	2012年度	2014年度
当期純利益	¥137,146	¥102,124	¥ 71,169	$1,142,883
その他の包括利益（損失）－税効果調整後				
有価証券未実現損益変動額	34,295	9,348	18,009	285,792
為替換算調整額	94,117	71,554	102,690	784,308
年金負債調整額	8,159	19,881	(246)	67,992
デリバティブ未実現損益変動額	(950)	179	(286)	(7,917)
その他の包括利益（損失）合計	135,621	100,962	120,167	1,130,175
当期包括利益	¥272,767	¥203,086	¥191,336	$2,273,058
控除：非支配持分帰属当期包括損益	(32,630)	(27,860)	(25,895)	(271,916)
当社株主帰属当期包括利益	¥240,137	¥175,226	¥165,441	$2,001,142

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120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
2012年3月31日現在残高	¥40,363	¥74,780	¥1,944,557	¥(235,400)	¥(102,531)	¥1,721,769	¥134,715	¥1,856,484
包括利益（損失）								
当期純利益	—	—	54,266	—	—	54,266	16,903	71,169
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	17,190	—	17,190	819	18,009
為替換算調整額	—	—	—	93,225	—	93,225	9,465	102,690
年金負債調整額	—	—	—	1,011	—	1,011	(1,257)	(246)
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(251)	—	(251)	(35)	(286)
包括利益						165,441	25,895	191,336
自己株式取得	—	—	—	—	(6)	(6)	—	(6)
自己株式売却	—	(153)	—	—	491	338	—	338
当社株主への配当金	—	—	(19,271)	—	—	(19,271)	—	(19,271)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(4,448)	(4,448)
新株予約権	—	662	—	—	—	662	—	662
非支配持分との資本取引及びその他	—	(63)	—	—	—	(63)	(246)	(309)
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

連結資本勘定計算書

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
2014年3月31日現在残高	$336,358	$629,225	$16,970,425	$(249,958)	$(847,392)	$16,838,658	$1,479,867	$18,318,525
包括利益（損失）								
当期純利益	—	—	987,942	—	—	987,942	154,941	1,142,883
有価証券未実現損益変動額	—	—	—	282,950	—	282,950	2,842	285,792
為替換算調整額	—	—	—	696,933	—	696,933	87,375	784,308
年金負債調整額	—	—	—	40,967	—	40,967	27,025	67,992
デリバティブ未実現損益変動額	—	—	—	(7,650)	—	(7,650)	(267)	(7,917)
包括利益						2,001,142	271,916	2,273,058
自己株式取得	—	—	—	—	(517)	(517)	—	(517)
自己株式売却	—	(367)	—	—	7,067	6,700	—	6,700
当社株主への配当金	—	—	(241,075)	—	—	(241,075)	—	(241,075)
非支配持分への配当金	—	—	—	—	—	—	(55,000)	(55,000)
新株予約権	—	1,042	—	—	—	1,042	—	1,042
非支配持分との資本取引及びその他	—	—	—	—	—	—	259,067	259,067
2015年3月31日現在残高	$336,358	$629,900	$17,717,292	$763,242	$(840,842)	$18,605,950	$1,955,850	$20,561,800

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120円で日本円から換算したものです。

連結キャッシュ・フロー計算書

	百万円			千米ドル*
	2014年度	2013年度	2012年度	2014年度
営業活動によるキャッシュ・フロー				
当期純利益	¥ 137,146	¥ 102,124	¥ 71,169	$ 1,142,883
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	122,909	141,440	141,548	1,024,242
段階取得に係る再評価益	(21,224)	—	—	(176,866)
投資有価証券売却損益	703	(5,489)	(493)	5,858
投資有価証券評価損	—	167	5,461	—
法人税等調整額	16,918	17,726	18,357	140,983
持分法による投資損益（受取配当金控除後）	16,143	7,015	4,345	134,525
固定資産除売却損益	—	(1,041)	(13,566)	—
資産及び負債の増減				
受取債権の（増加）減少	(11,384)	(24,325)	8,965	(94,867)
棚卸資産の減少	8,919	57,973	11,809	74,325
営業債務の増加（減少）	(14,304)	7,244	(24,078)	(119,200)
未払法人税等及びその他負債の増加（減少）	11,096	(2,933)	(31,862)	92,467
その他	(3,191)	(7,369)	7,796	(26,592)
営業活動によるキャッシュ・フロー	263,731	292,532	199,451	2,197,758
投資活動によるキャッシュ・フロー				
有形固定資産の購入	(56,943)	(70,285)	(89,873)	(474,525)
ソフトウェアの購入	(26,554)	(24,589)	(20,157)	(221,283)
有形固定資産の売却	—	5,944	21,477	—
有価証券・投資有価証券の売却・満期償還	37,164	18,635	15,335	309,700
有価証券・投資有価証券の購入	(37,244)	(20,023)	(2,538)	(310,366)
定期預金の（増加）減少（純額）	1,273	(4,182)	551	10,608
関係会社投融資及びその他貸付金の増加	(6,309)	(4,344)	(6,414)	(52,575)
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）	—	—	(31,215)	—
その他	(31,895)	(26,634)	(28,100)	(265,792)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(120,508)	(125,478)	(140,934)	(1,004,233)
財務活動によるキャッシュ・フロー				
長期債務による調達額	4,530	1,752	302,150	37,750
長期債務の返済額	(8,619)	(6,630)	(123,303)	(71,825)
短期債務の増加（減少）（純額）	(8,332)	5,358	(27,994)	(69,433)
親会社による配当金支払額	(26,510)	(19,275)	(18,064)	(220,917)
非支配持分への配当金支払額	(6,600)	(6,264)	(4,448)	(55,000)
自己株式の取得（純額）	(62)	(22)	(6)	(517)
その他	—	(13)	(48)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(45,593)	(25,094)	128,287	(379,942)
為替変動による現金及び現金同等物への影響	24,687	17,217	23,486	205,725
現金及び現金同等物純増加	122,317	159,177	210,290	1,019,308
現金及び現金同等物期首残高	604,571	445,394	235,104	5,038,092
現金及び現金同等物期末残高	¥ 726,888	¥ 604,571	¥ 445,394	$ 6,057,400
補足情報				
支払額：				
利息	¥ 6,132	¥ 5,830	¥ 4,960	$ 51,100
法人税等	40,612	34,274	16,075	338,433

* 表示されている米ドル金額は、便宜上、2015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＝120円で日本円から換算したものです。

富士フイルムグループのあゆみ

→ 1934年～1950年代

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

→ 1960年～1970年代

1962年 ・普通紙複写機 国内初
1965年 ・PS版
・コンピューター用テープ
・ホームムービー「"シングル－8"システム」
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 国内初
1976年 ・高感度一般用カラーネガフィルム「フジカラー FII 400」 世界初

→ 1980年～1990年代

1983年 ・デジタルX線画像診断装置「FCR」 世界初
1986年 ・レンズ付きフィルム「写ルンです」 世界初
1988年 ・デジタルスチルカメラ（開発） 世界初
1993年 ・高速電子印刷・出版システム 国内初
1996年 ・デジタルミニラボ 世界初
・WVフィルム 世界初
・CTP版
1999年 ・医用画像情報システム

→ 2000年～

2003年 ・ダブルバルーン内視鏡 世界初
2004年 ・フルデジタル電子内視鏡 世界初
2006年 ・機能性化粧品
2009年 ・3Dデジタルカメラ 世界初
2011年 ・自動X線検出機能搭載・DR方式カセッテ型デジタルX線画像診断装置 世界初
2012年 ・レーザー光源搭載内視鏡システム

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

事業の拡大・グローバル化

- 海外現地法人の設立など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注力

デジタル化の進展

- 「世界のFujifilm」を目指して、海外生産拠点を増やす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

第二の創業期

- 急速なデジタル化の進展をとらえ、事業構造を変革
- 富士ゼロックス（株）を連結子会社化
- 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

さらなる成長へ

- 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
- ビジネスパートナーとの新たな価値共創の場「オープンイノベーションハブ」を開設
- 中期CSR計画「Sustainable Value Plan 2016」を発表
- 中期経営計画「VISION2016」を発表

会社概要（2015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
79,235名

単体従業員数
120名

連結子会社数
273社

本社外観

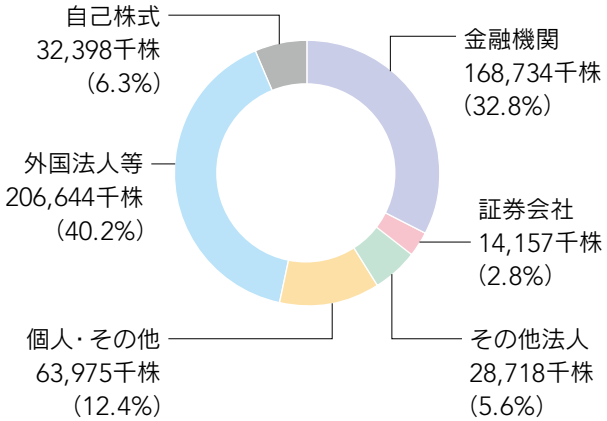
株式情報（2015年3月31日現在）

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

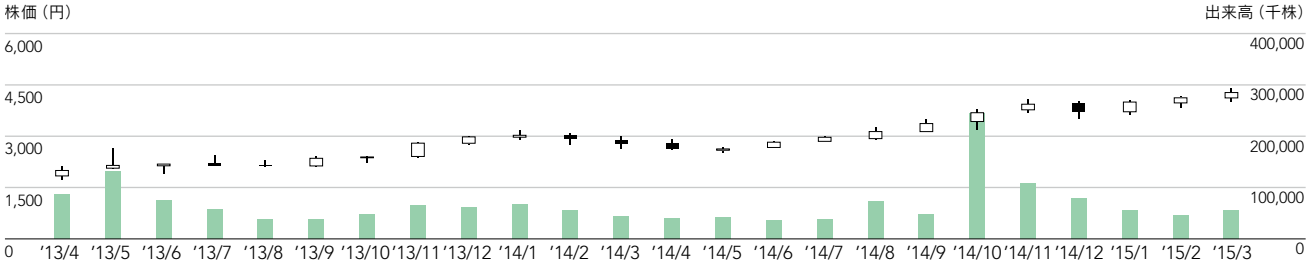
株式所有者分布

株主数	122,486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)	5.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5.1
日本生命保険相互会社	3.5
株式会社三井住友銀行	2.0
三井住友海上火災保険株式会社	1.4
ザバンクオブニューヨークメロンエスエーエヌブイ10	1.4
ノーザントラストカンパニーエイブイエフシーリユーエスタックスエグゼンプテドペンションファンズ	1.3
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505225	1.2
株式会社ダイセル	1.2
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	1.2

* 当社は発行済株式総数に対し、6.3%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）