

복사기에서 변신

후지제록스



- ❖ 소재지: 東京都港区赤坂九丁目7番3号
- ❖ 설립: 1962년
- ❖ 자본금: 200억 엔
- ❖ 직원수 : 46,945명 (2015년 3월말 현재, 연결) / 8,530명 (2015년 3월말, 단독)
- ❖ 매출액 : 1조 1,889억 엔 (2015년 3월 결산, 연결)

복사기에서의 변신_후지제록스 (No.42)

< 요약 >

- PC와 인터넷의 기반기술을 발명한 미국의 Palo Alto연구소에서 분리된 멀티미디어의 진화를 견인하고 있는 연구소를 후지제록스가 인수
- 자유방임을 강조한 나머지 기술유출이 일어났던 과거의 행태에서 벗어나 혁신적인 기술을 사내에서 형태로 만들기 위해 움직이기 시작했다
- 이미 지난 2008년에 복사기에서 졸업을 선포하고 새로운 비즈니스 모델을 창출시키기 위해 주변의 협업 가능한 기업과 다음 세대를 준비하고 있음
- **(벤치마킹 포인트)** 공격적인 사업다각화를 위해 외부 역량을 적극적으로 활용하는 미래 성장 전략을 추진하고 있음

1. 위기의식

- 마우스를 이용해서 아이콘을 클릭하는 동작, 인터넷의 브라우저, 전자메일의 기본개념 등은 Palo Alto연구소의 연구원들이 발명한 것임
 - 현대인의 생활에 반드시 필요한 PC와 인터넷의 근간을 만들어냈다고 해도 과언이 아니라고 할 수 있음
 - 1992년에 Palo Alto연구소에서 멀티미디어의 연구 집단을 분리해서 탄생한 것이 FX Palo Alto Laboratory(FXPAL)임
 - 일본 정밀기기 분야의 대표주자인 후지제록스에서 당시 회장직을 맡고 있었던 고바야시(小林)가 모회사인 제록스에 제안해서 산하로 유입시킨 연구소임
- 세상의 모든 길가의 풍경을 파노라마 화상으로 볼 수 있는 구글의 ‘스트리트 뷰’의 핵심기술을 개발한 것도 FXPAL임
 - 타사보다 빨리 이 기술을 개발한 FXPAL는 세계 멀티미디어연구를 견인하는 존재로 주목을 받기 시작했다
- 2016년 1월 중순 FXPAL에 후지제록스의 집행임원 오니시(大西)가 사장으로 부임했음

- 실리콘밸리 중심부에 위치하는 이 회사에서 연구기술개발 본부장으로 연구개발부문을 총괄하는 임무를 부여받았음
- 사장과 연구자들과의 첫 번째 회의에서는 다양한 질문이 쏟아졌음
 - ‘후지제록스에 무엇을 맡기면 되는지’, ‘연구의 비전을 바꾼 것인지’ ‘특허전략은 어떻게 되는 것인지’ 등 회의 장소에 모인 약40명의 연구자들은 연이어 질문을 쏟아냈음
- 오니시 사장은 연구자들이 다양한 질문에 대해 화이트보드에 키워드를 하나하나씩 써가며 능숙한 영어로 대답을 했음
 - 3시간 가까이 이어진 첫 번째 회의 후반에는 당초 불안감을 갖고 있었던 연구자들도 농담을 할 정도 안도감을 찾았다고 함

<그림1> 후지제록스 매출액 추이



- FXPAL의 사장 자리는 오랫동안 내부의 연구자가 맡아왔었음
 - ‘자유방임을 기본으로 연구를 시킴으로써 놀랄만한 연구 성과를 만들어내겠다는 계획이었음
 - 그러나 2015년 말 전임이었던 네덜란드 연구자가 퇴임하자, ‘일본과의 연계를 강화할 좋은 기회’라고 보고 구리하라(栗原) 후지제록스 사장이 오니시의 파견을 결정했음

- 스티브 잡스는 일찍이 미국 제록스에 대해 “잘 하면 IT시대의 패권을 장악할 수 있었던 회사였다”고 말한 적이 있음
 - 독자적인 인터페이스를 애플에 뺏긴 것처럼 혁신적인 기술을 만들어내고도 자체적으로 사업화하지 못하는 경우가 종종 있었음
 - Palo Alto연구소의 ‘불명예스러운 풍토’가 그대로 FXPAL에도 이어지고 있었던 것임
- 개발된 혁신적인 기술의 대부분을 실용화에 성공하는 것은 외부의 기업이었음
 - 기본특허는 가지고 있기 때문에 라이선스 수입은 생기지만, 후지제록스의 상품이나 서비스로 세상에 출시되는 것은 극히 드문 일이었음
 - FXPAL에 자주성을 부여할 결과 이러한 상황에 빠져버린 것이라고 판단했음

2. 전략 수정

- 오니시 사장을 파견한 것은 후지제록스가 연구개발체제의 재편을 추진하고 있었기 때문이었음
 - 영역별로 8곳으로 분산되어 있던 일본의 연구개발 거점을 2010년에 약600억 엔을 투자해서 건설한 요코하마시의 ‘후지제록스R&D스퀘어’에 집약시켰음
 - 한편 2015년 10월에는 싱가포르에 새로운 거점을 개설하기도 했음
- 그 결과 오니시가 일본, 싱가포르, 그리고 미국의 연구개발거점을 최고관리자를 겸직하게 되었고, 3곳의 연계를 강화해서 FXPAL의 탁월한 기술을 글로벌 시장에서 조기에 사업화하는 기반을 갖추게 된 것임
 - 물론 최고관리자가 교체되는 것만으로 바로 연계가 강화되는 것은 결코 아니라고 할 수 있음
 - 오니시 사장은 ‘불명확한 역할분담’이 사업화의 발목을 잡고 있다고 판단했고, 그 문제를 개선하는 작업에 착수했음
- 일례로 FXPAL이 개발한 문서와 전자데이터를 연동시키는 기술이 대표적인 사례임
 - 카탈로그에 게재된 상품에 스마트폰을 가져다대면 자동으로 동영상과 웹페이지를 표시하는 시스템임

- 그러나 이 시스템은 검색의 정밀도가 낮고 링크를 관리하는 서버에 부하가 걸리는 설계가 문제였음
- 이대로는 실용화가 어렵고 이전 같으면 외부기업에게 핵심기술을 제공했으나, 이 기술은 일본이 이어받기로 했음

□ 이 시스템을 사업화하기 위해 우선 역할을 분명하게 나누었음

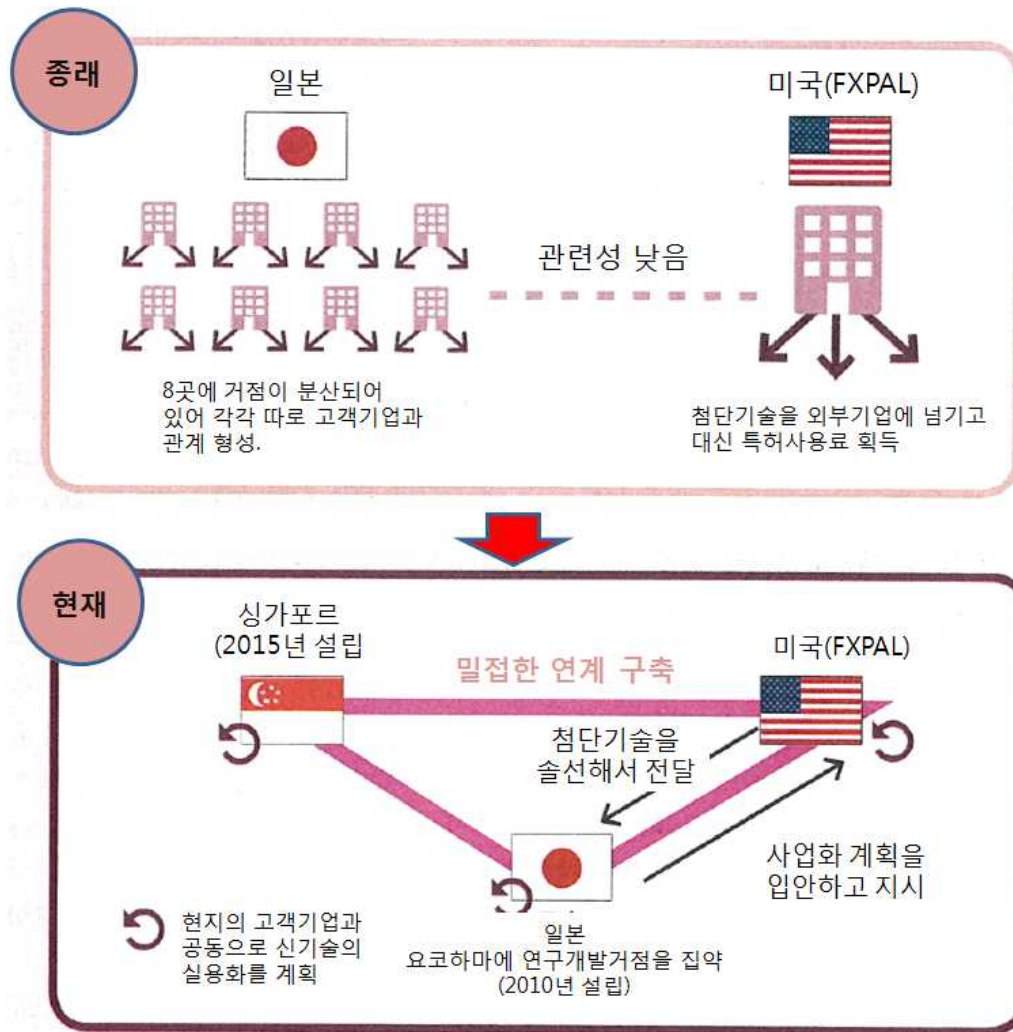
- FAPAL의 연구자는 연구내용의 차별성은 있는 것인지, 도움이 되는 기능인지 등의 기본적인 검증을 담당했음
- 한편 일본에서는 상품화하기 위해서는 어느 정도의 투자가 필요한지와 같은 가치 검증을 담당했음

<그림2> 후지제록스 당기순이익 추이



- 사업화를 위한 최단거리를 확보하기 위해 기술내용에 따라서는 IT와 교육 분야에서 규제완화가 진행 중인 싱가포르에 주력하는 개발 거점을 확보했음
- 중요한 것은 무엇을 연구할 것인지의 'What'와 그것을 어떻게 사업화할 것인지의 'How'임
- 이처럼 What와 How를 명확하게 구분함으로써 FXPAL의 혁신적인 기술이 비즈니스로 하나씩 연결되어 가고 있음

<그림3> 후지제록스의 연구개발 체제 변화



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.5.30. 企業研究 Vol.81에서 인용

□ 그 중에서도 가장 사업화에 가까운 것이 ‘스마트 데스크 & 키오스크’임

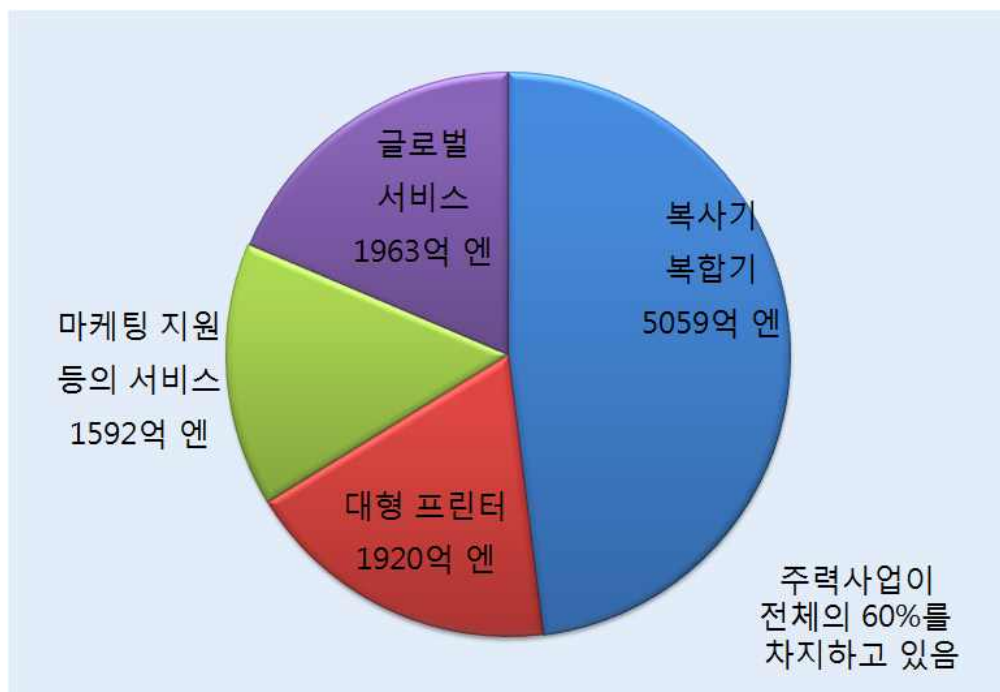
- 좁은 PC의 화면에서만 작업할 수 있는 책상과 소형 부스까지 확장시키는 콘셉트의 상품임
- 멀리 있는 상대와 손쉽게 연락을 취하고 공동으로 작업을 할 수 있어, 실현되면 사무실 환경을 크게 변화할 것으로 기대하고 있음

□ 위에 부착된 카메라로 책상 위에 놓인 문서를 읽어 들여, 슬라이드를 책상에 투영시키는 구조임

- 슬라이드를 가리키는 것만으로 문장과 영상을 상대방에게 보낼 수도 있고, 자동으로 영어가 일본어로 번역되는 등의 작업을 할 수 있음

- PC와 로봇을 조합하면 쾌적한 상태 그대로 복수의 작업을 동시에 진행할 수 있게 되는 것임
- 이 기술의 담당자는 Palo Alto연구소 시절에 화이트보드형 컴퓨터 ‘라이브 보드’를 개발해서 1990년대 전반에 상품화했던 인물임
 - 펜으로 입력이 가능하고 멀리 있는 다른 컴퓨터와 교신이 가능한 우수한 제품이었음
 - 그러나 높은 가격과 네트워크 환경 비정비 등이 걸림돌이 되어 판매가 제대로 이루어지지 못했음

<그림4> 후지제록스의 주요 사업영역의 매출액 비중(2016년 3월 결산 기준)

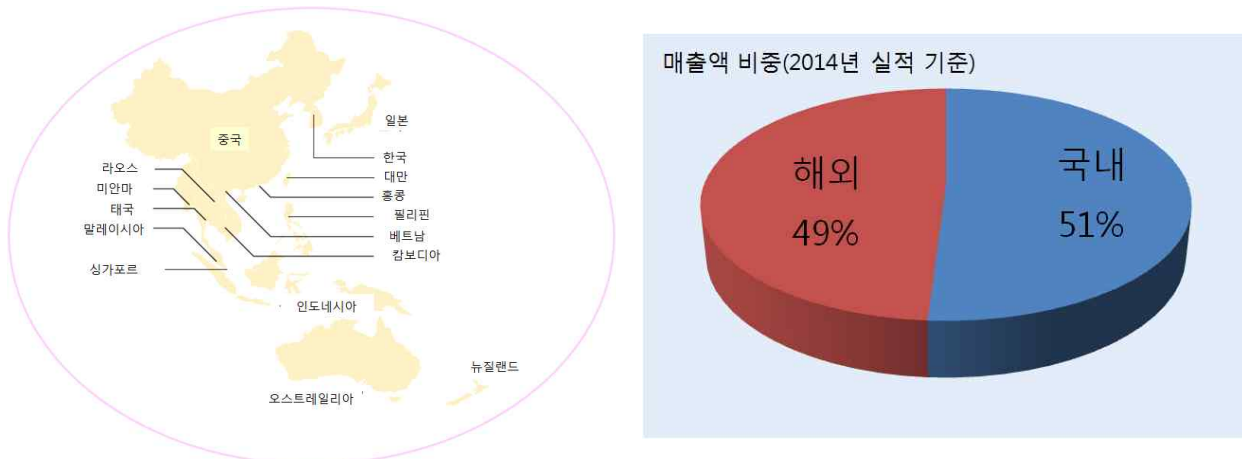


자료: NIKKEI BUSINESS 2016.5.30. 企業研究 Vol.81에서 인용

- 이 기술담당자는 FXPAL이 설립되었을 때 가장 먼저 자발적으로 이적을 희망했다고 함
 - ‘종이의 뒤틀림과 빛의 정도를 조정해서 정확하게 문자와 화상을 읽어 들이는 것’이 독자적 기술이라고 강조하고 있음
 - 결국 그에게 있어 스마트데스크&키오스크는 20년이 넘는 제도전의 의미가 있다고 할 수 있음

- 같은 맥락에서 사내의 커뮤니케이션을 활성화할 목적으로 탄생한 것이 ‘하이퍼 회의 시스템’임
 - 해외 체류 등 회의에 참석할 수 없는 직원의 의견을 나중에 반영하는 서비스임
 - 회의의 녹화영상을 보면서 의견을 피력하거나 자료를 제시하면 자동으로 영상에 포함되어 마치 그 자리에 있었던 것처럼 재생됨

<그림5> 후지제록스의 해외 거점 및 국내외 매출액 비중



자료: 후지제록스 홈페이지에서 작성

- 한편 ‘tele presence robot’는 파노라마 렌즈를 부착한 이동형 로봇임
 - 200도가 넘는 각도의 시야를 확보할 수 있으나 주변이 흐리게 보이는 단점이 있었음
 - 주변에 거슬리는 것을 발견하면 로봇은 머리를 돌려 대상물을 시야의 중심으로 이동시킴으로서 명확하게 파악할 수 있음
- 로봇의 시야를 무모하게 확대하더라도 인간의 시야에는 한계가 있음
 - 이용자의 편리성을 추구해서 그 같은 형태에 도달할 수 있었다고 함
 - 원거리에서의 스포츠 관전과 미술 감상 등의 이용을 상정하고 있음

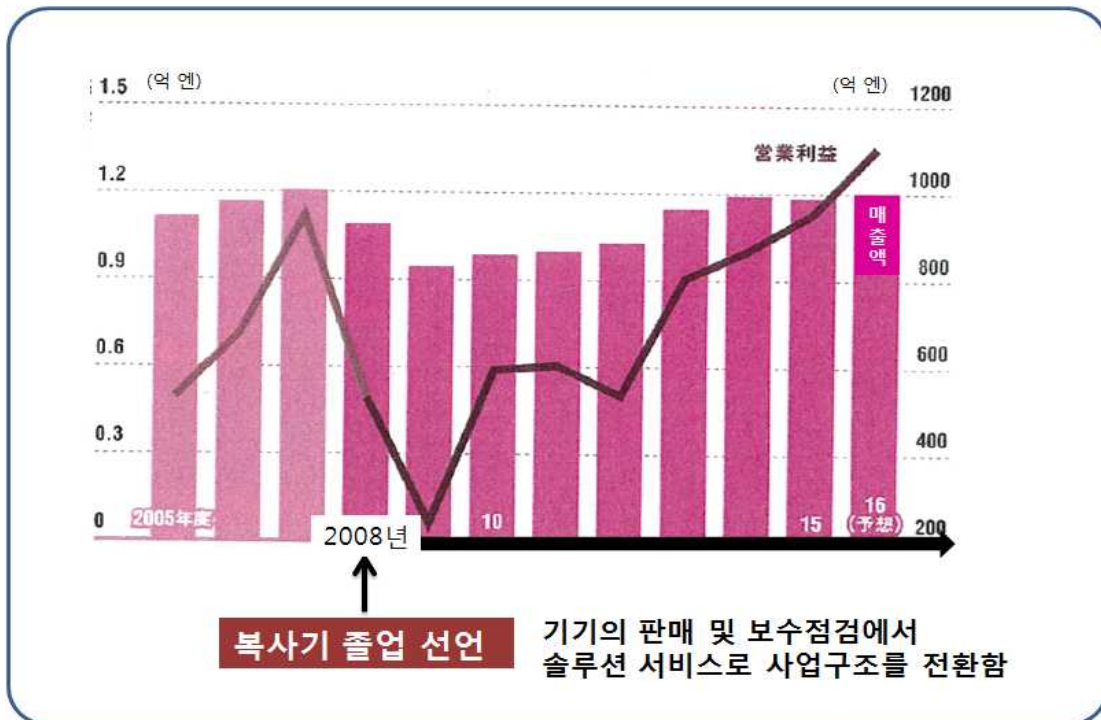
3. 사업 변경

1

- 후지제록스가 FXPAL의 연계강화에 나선 배경에는 주력으로 하고 있었던 복사기와 복합기 사업의 성장에 한계를 감지했기 때문임

- 모회사인 후지필름홀딩스의 2016년 3월 결산에서 후지제록스의 매출에 해당하는 다큐먼트 솔루션 부문의 매출은 전년 동기와 같은 수준의 1조 1827억 엔을 기록했음
- 영업이익은 전년 동기대비 6% 감소한 949억 엔이었음

<그림6> 매출액과 영업이익의 추이

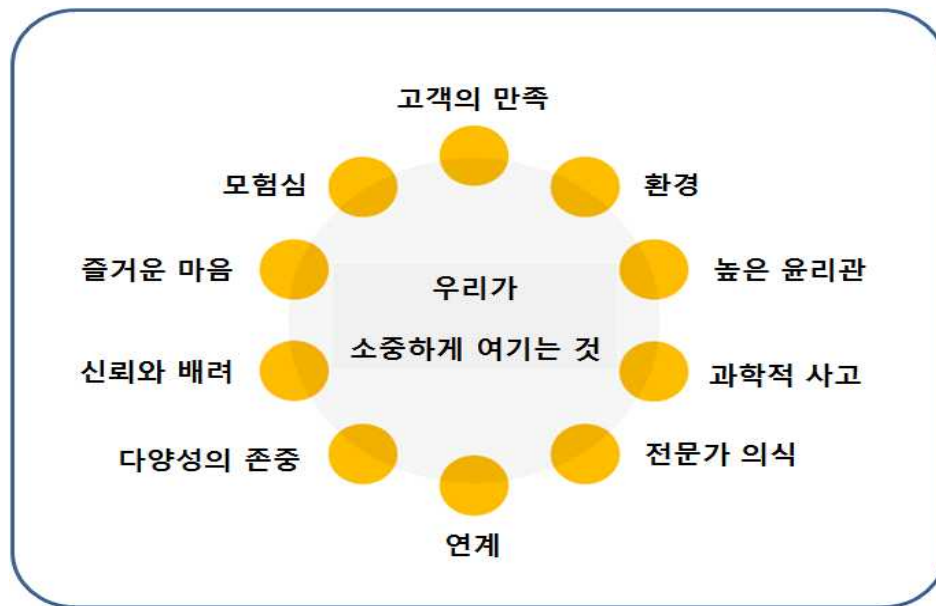


자료: NIKKEI BUSINESS 2016.5.30. 企業研究 Vol.81에서 인용

- 종이사용을 줄이는 사회적 움직임으로 여파로 전체 매출의 60%를 차지하던 복사기 · 복합기, 프린터사업의 이익이 주로 선진국을 중심으로 감소했음
 - 경제성장 둔화로 신흥시장에서도 해당 제품의 수요가 증가하지 못하는 있다는 측면도 적지 않음
- 후지제록스는 이미 2008년에 ‘복사기 졸업’을 선언한바 있음
 - 기기를 판매하거나 보수만 하는 것에 의존하는 비즈니스모델에서 벗어나 소프트웨어와 서비스의 제공에 주력하는 방침을 대내외에 발표한 것이었음
- 구리하라(栗原)사장은 ‘신흥국에서 복사기의 수요가 확대하고 있는 동안에 새로운 사업을 창출해내고 싶다’고 말함

- 그러나 FXPAL의 기술이 확립되기까지는 아직 시간이 더 필요하다고 보는 견해가 지배적임
- 이러한 상황을 고려해서 일본에서는 전혀 새로운 연구개발에 대한 시도가 진행되고 있어 주목을 끌고 있음

<그림7> 후지제록스가 소중하게 생각하는 기업이념



자료: 후지제록스 홈페이지에서 작성

- 요코하마에 있는 연구기술개발본수의 인큐베이션 센터에서 일을 하는 연구원은 보통 3개의 프로젝트를 동시에 추진하고 있음
 - 이전에는 연구실에 들어앉아 일을 하는 것이 대부분이었지만, 지금은 복수의 고객 기업 담당자와 시간을 들여 논의를 거듭하고 있음
 - 논의하는 고객은 교육기관, 제조업체, 소매점 등 매우 다양함
 - 다만 이들 고객의 공통점은 연구원이 연구를 거듭해온 화상처리기술을 사용한 서비스가 관계를 하고 있는 것임
- 지금까지는 생산라인의 원격관리시스템을 개발해 왔지만 개발한 기술을 현장에 도입하는 극히 기계적인 작업으로 끝나기 일쑤였음
 - 그러나 지금은 교육기관의 고객을 상대로 교실에 있는 각 학생의 발언내용을 정리하고, 영상에서 손쉽게 검색할 수 있는 서비스를 개발하고 있음

- 발언하고 있는 학생과 칠판에 문자를 쓰고 있는 학생을 자동으로 포커스하는 기능은 쇼핑을 하고 있는 고객의 행동을 분석하는 소매점을 대상으로 한 서비스로 발전했음
- 사실 이러한 기술적인 연계가 전부가 아니라는 점이 후지제록스의 변화를 가능하게 하고 있다고 할 수 있음
 - 소매점을 대상으로 한 서비스 개발의 경험에서 또 하나의 고객인 제조업체의 사내 의사소통이 원활하지 않다는 점에 착안해서 웹상의 문서에 모든 직원이 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 서비스를 제안해서 신규로 수주를 하는데 성공했음
- 기술을 하나의 용도개발에만 집중시키는 것은 가능성이 확대하는데 걸림돌이 될 수 있다고 판단하고 있음
 - 앞으로 이런저런 서비스로 확대할 수 있지 않을까라는 상상력을 동원하면 부족한 기술이 무엇인지를 알게 되기 때문에 연구자간의 연계가 매우 중요한 것임
 - 따라서 한 사람의 기술자에게 다양한 연구 프로젝트를 맡기는 전략을 추진하고 있는 것임

4. 향후 전망

- 후지제록스는 연구자가 제품의 기술개발에서 벗어나 밖으로 나가는 사례도 적지 않게 추진하고 있음
 - 커뮤니케이션을 활성화시키는 방법을 지방자치단체에 제안하기 위해 전국을 돌아다니는 연구자도 있음
 - 연구기술개발본부 커뮤니케이션기술 등을 전문으로 하는 제1선의 연구자들이 그러한 일을 담당하고 있음
- 하카다항에서 고속페리를 타고 1시간을 가면 닿는 섬에서 지난 2016년 5월 100명 가까운 사람이 모인 이벤트가 열렸음
 - ‘미래를 만들자’라는 테마를 앞세우고 마을을 활성화할 수 있는 아이디어에 대해서로 논의하는 자리였고, 그 자리에는 고등학생에서 고령자, 자영업자 등 지역 주민이 모두 모였음
 - 물론 이러한 이벤트를 기획해서 제안하고, 자리를 마련한 것은 후지제록스의 연구 기술개발본부 커뮤니케이션기술연구소 직원이었음

- 이 이벤트가 바로 지역 내 구성간의 커뮤니케이션을 활발하게 할 수 있는 방법을 강구하는 자리였음
 - 2인1조의 대화, 다른 사람의 소개 등 아이디어를 논의하기까지는 상당한 시간이 필요했음
 - 언뜻 보면 멀리 돌아가는 길처럼 보일지 모르지만 격이 없이 자유롭게 의견을 말할 수 있는 분위기를 만드는 것이 중요함
- 이러한 이벤트 개최에 대해 지자체의 평가도 매우 높게 나타나고 있음
 - 지역진흥을 컨설팅회사에게 위탁하더라도 사업이 끝난 후에는 아무것도 남지 않는 경우가 많은데 이러한 이벤트는 어떻게 주민의 자율적인 움직임으로 연결시킬 것인지에 역점을 두기 때문에 효과가 크다는 판단임
- 후지제록스는 원래부터 보다 나은 커뮤니케이션의 실현을 목표로 만들어진 회사라는 것이 회사 측의 설명임
 - 그랬던 것이 한때 일시적으로 복사기라는 형태로 나타났던 것뿐이라는 것임
 - 따라서 어떤 유형의 비즈니스가 탄생하더라도 전혀 이상할 것이 없다는 판단임
- 문제는 이러한 지역의 커뮤니케이션 활성화와 같은 서비스를 어떻게 수익에 기여하는 사업으로 육성할 것인지에 대해서는 상당한 궁리가 필요할 것으로 보임
 - 복사기를 판매하고 보수하는 업무와 달리 형태가 없는 서비스로는 과금 형태를 만드는 것이 매우 어렵기 때문임

4. 변신을 위한 새로운 프로젝트

- 복사기 분야의 대기업인 후지제록스는 50년 이상의 역사를 자랑하는 명문기업임
 - 그런 명문기업이 2015년 12월에 창업한지 4년밖에 되지 않은 직원 수 5명의 벤처기업과 협업하며 프로젝트를 시작했음
 - 그 프로젝트의 내용은 비즈니스 아이디어를 공모하는 것이었음
 - 아이디어의 공모 자체는 최근 다양한 기업이 하고 있으나 방법은 다른 회사와 달랐음

- 공모에서 활용하는 것은 벤처기업의 A(에이스)가 제공하는 플랫폼 ‘Wemake’임
 - Wemake에는 약 1만 명의 커뮤니티가 있고, 커뮤니티에는 일반소비자 이외에 기업과 대학에서 경험을 쌓은 프로덕트 디자이너가 등록되어 있음
 - 즉 커뮤니티에서 아이디어를 발굴하는 것이며, 후지제록스는 복사기를 뛰어넘는 솔루션을 모집했음
- 프로젝트는 진행이 대충 이렇게 진행됨
 - 먼저 기업이 제시한 테마를 근거로 커뮤니티 안에서의 디자이너를 중심으로 한 멤버가 콘셉트를 투고함
 - 이에 대해 소비자는 투고된 다양한 안건에 대해 코멘트를 보내고 마음에 드는 안에 투표를 할 수 있음
 - 투표에 의해 설정된 안은 소비자로부터의 코멘트와 업체로부터의 의견을 근거로 개선되어 우수한 것은 상품화를 진행함
- 상품화에 성공하는 경우에는 업체로부터 배당금이 지급되며 그것이 투고자와 소비자에게 환원되는 구조임
 - 에이스는 프로젝트 운영비와 제품화했을 때의 로열티 수입의 형태로 수익을 챙길 수 있음
 - 제품기획의 입안에서 그 개선, 압축에 이르기까지를 하나의 커뮤니티 안에서 행하는 것이 특징임
- 최근에 후지제록스가 모집한 콘셉트는 ‘가치 있는 커뮤니케이션을 실현하는 미래의 솔루션’이었음
 - 커뮤니티의 투표로 안을 압축하고 그 이후 사업화를 위한 콘셉트의 개선 등을 실시했음
 - 최종적으로 최우수상에는 50만 엔, 우수상 두 개에는 각각 20만 엔의 상금을 지급하고 사업화가 검토되었음
 - 또한 투고자 이외의 참가자에게는 각종 상이 수여되고, 최종선정을 위한 작업이 진행되고 있는 상황임

- 왜 후지제록스는 아이디어 모집을 시작한 것일까
 - 그 배경에 있었던 것은 상품기획의 폐색감이었다고 함
 - 주력사업인 복사기 시장은 성숙화가 진행되면서 IT기술을 이용한 종이 없는 시대의 도래를 앞당기고 있음
 - 장기적인 성장을 생각하면 종래의 연장선상에서는 찾기 어려운 새로운 아이디어가 절실하게 필요했던 것임
- 기업은 매년 실적으로 평가를 받고 상품개발도 오늘, 내일, 올해의 실적을 확보하는데 신경을 쓰기 마련임
 - 고객의 목소리를 듣고 상품개발에 활용하는 것도 하고 있었지만 이미 후지제록스의 제품을 사용하고 있는 고객으로부터 새로운 아이디어가 제시되는 일은 거의 없었던 것이 문제였음
 - 그런 와중에 우연한 기회에 상품개발본부와 에이스의 멤버가 만나 ‘디자이너와 소비자가 협력해서 새로운 상품을 만든다’는 에이스의 사업 콘셉트를 듣고 바로 의기투합할 수 있었음
- 바로 두 회사는 공동기획으로 프로젝트를 시작하기 합의함
 - 후지제록스는 현업 이외 분야에서의 테마에 대해 부문을 횡단한 새로운 프로젝트를 시작할 수 있는 ‘버추얼 할리우드 활동’이라고 하는 제도가 있음
 - 자유롭게 기획을 만들 수 있는 사내 풍토가 프로젝트를 쉽게 시작할 수 있는 디딤돌이 되었음
- 아이디어 모집 프로젝트에 대해 주위의 반대는 전혀 없었고 오히려 다양한 부서 사람이 흥미를 보이고 모여들었다고 함
 - 규모는 바로 확대되었고 10개부서의 40명 정도가 모이는 대형 프로젝트로 확장되었음
 - 가장 신경을 많이 쓴 부분은 역시 테마 설정이었으나, 결국 앞서 언급한대로 ‘가치 있는 커뮤니케이션을 실현하는 미래의 솔루션’으로 다소 애매한 테마로 결정되었음
- ‘미래형 복합기’라는 구체적인 제안도 있었지만 복사기의 개념에 사로잡히지 않고 보다 본질적인 ‘가치 있는 커뮤니케이션이란 무엇인가’라는 것에 대해 생각하기로 했음

- 심사를 거쳐 최종결과가 발표되면 우수 안전에 대해서는 사내에서 제품화 검토가 이루어지게 되어 있음
 - 제품화 과정에 제안이 어느 정도 관여하게 될지에 대해서는 아직 정해지지 않았지만 협의한 뒤에 유연하게 대응하겠다는 방침임
- Wemake의 프로젝트에는 우수한 안전의 제품화를 확인할 수 있었던 것이 많았지만 지금과 같은 방법을 택한 적은 없었음
- 실용화에 소극적이지는 않았지만 결과적으로 그런 상황으로 마무리되는 경우가 많음
 - 상품화를 전제로 하면 아웃풋 형태가 제한되기 때문이라고 함
- 간단하게 만들 수 있는 상품이 아니어도 좋고 형태가 없는 서비스이어도 받아들여짐
- 다양한 콘셉트를 받아들이기 위해 상품화를 전제로 하고 있지 않은 것임
- 최근 일본기업에서는 자체적으로만 하던 개발체제를 바꿔 사외의 지혜를 활용하는 이른바 ‘오픈 이노베이션’이 확산되고 있는 상황임
- 그러나 이러한 전략이 기업의 성장으로 이어지는 사례는 결코 많지 않음
 - 결국 각 기업의 의지와 직결되는 문제라고 볼 수 있음
 - 후지제록스와 에이스의 프로젝트는 오픈이노베이션의 규범이 될 수 있을지 관련업체가 주목하고 있음

5. 한국기업에 주한 시사점

- 후지제록스는 신뢰받는 기업으로 인정받고 있고 특히 기업의 사회적 책임 측면에서 높은 평가를 받는 기업임
- 도요게이자이(週刊東洋經濟)가 2007년부터 일본기업을 대상으로 기업의 다양한 이해관계자로부터 신뢰를 받고 사회적 책임이 강한 기업을 선정해서 발표를 하고 있음
 - 2016년에는 후지필름홀딩스 2015년에 이어 1위를 차지했으나 2위에 후지제록스가 올랐음
 - 이처럼 후지필름그룹이 기업의 사회적 책임에 대한 강한 의지를 표명하며 경영을 하고 있고 이러한 회사의 의지는 기업이념에도 그대로 드러나 있음

<표1> CSR 기업 순위 상위 3위의 추이(2007~2016년)

	1위	2위	3위
제1회 (2007년)	도시바	히다치제작소	캐논
제2회 (2008년)	덴소	도시바	소니, 샤프
제3회 (2009년)	샤프	도요타자동차	파나소닉
제4회 (2010년)	파나소닉	도요타자동차	샤프
제5회 (2011년)	도요타자동차	소니	파나소닉
제6회 (2012년)	후지필름홀딩스	도요타자동차	소니
제7회 (2013년)	도요타자동차	후지필름홀딩스	NTT도코모
제8회 (2014년)	NTT도코모	후지필름홀딩스	닛산자동차
제9회 (2015년)	후지필름홀딩스	NTT도코모	덴소
제10회 (2016년)	후지필름홀딩스	후지제록스	고마츠, 브리지스톤

자료: 東洋経済Online, 2016년 4월 13일, 最新版! 「CSR企業ランキング」トップ700社에서 인용

- 이와 관련하여 후지제록스가 회사경영에 중요하다고 생각하고 있는 것은 사회의 일원으로서의 책임과 비즈니스의 자세, 인간성을 바탕으로 한 개인의 행동을 10개의 가치로 구성하고 있음
 - 10개의 가치는 고객 만족을 시작으로 환경, 높은 윤리관, 과학적 사고, 전문가의식, 전문가 의식, 연계, 다양성의 존중, 신뢰와 배려, 즐거운 마음, 모험심 등임
- 또한 후지제록스가 목표로 하고 있는 것은 다음과 같은 3가지임
 - 첫째는 지(知)의 창조와 활용을 추진해서 환경을 구축하는 것임
 - 둘째는 한 사람 한 사람의 성장의 실감과 기쁨의 실현임
 - 셋째로는 세계의 상호신뢰와 문화의 발전에 대한 기여를 꾀고 있음
- 한편 후지제록스는 첨단기술을 자체적으로 사업화하기 위해 일본, 미국, 싱가포르의 3곳이 연계를 강화해 나가고 있음
 - 특히 실용화의 가능성이 높은 거점에서 우선적으로 개발을 추진하는 등의 유연한 운영을 하고 있음

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.5.30. 企業研究 Vol.81
2. 東洋経済Online, 2016년 4월 13일, 最新版! 「CSR企業ランキング」トップ700社
3. 東洋経済Online, 2016년 3월 9일, 富士ゼロックスが「アイデア公募」を行う理由
3. 후지제록스 홈페이지