



2024～2030年度 中期経営計画

VISION2030

2024年4月17日

富士フイルム ホールディングス株式会社

更新日：2024年5月9日

訂正箇所

44ページ

Appendix-3 | VISION2030 セグメント情報：ROIC・減価償却費

本資料における業績予想及び将来の予測等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従いまして、実際の業績は、様々な要因によりこれらの業績予想とは異なることがありますことをご承知おきください。

FUJIFILM
Value from Innovation



富士フイルムグループパーパス

地球上の笑顔の回数を増やしていく。

わたしたちは、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、
様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、世界をひとつずつ変えていきます。

FUJIFILM
Value from Innovation

01

前中期経営計画の振り返り

02

新中期経営計画「VISION2030」

- 2-1 VISION2030の位置づけ
- 2-2 サステナブル社会の実現に向けた取り組み
- 2-3 ポートフォリオマネジメント
- 2-4 経営目標
- 2-5 財務資本戦略
- 2-6 事業別戦略

01

前中期経営計画の振り返り

02

新中期経営計画「VISION2030」

- 2-1 VISION2030の位置づけ
- 2-2 サステナブル社会の実現に向けた取り組み
- 2-3 ポートフォリオマネジメント
- 2-4 経営目標
- 2-5 財務資本戦略
- 2-6 事業別戦略

1-1 | VISION2023の振り返り：全体

- ☒ **VISION2023の売上高・営業利益目標を1年前倒しで達成し、2023年度も過去最高を更新**
- ☐ **バイオCDMOや電子材料での追加大型設備投資の決定と、コロナ禍における製品の安定供給を優先した棚卸資産の確保等により、資本効率の指標は未達**

		VISION2023					
		2021年3月期 (2020年度) 実績	2022年3月期 (2021年度) 実績	2023年3月期 (2022年度) 実績	A 2024年3月期 (2023年度) 予想 2024/4/17公表	A-B 対中計差異	B 2024年3月期 (2023年度) 当初計画 2021/4/15公表
(単位：億円)							
<input checked="" type="checkbox"/> 収益性	売上高	21,925 100%	25,258 100%	28,590 100%	過去最高 29,600 100%	+9.6%	27,000 100%
	営業利益	1,655 7.5%	2,297 9.1%	2,731 9.6%	過去最高 2,770 9.4%	+6.5% -0.2pt	2,600 9.6%
	税金等調整前当期純利益	2,359 10.8%	2,604 10.3%	2,822 9.9%	過去最高 3,100 10.5%	+55.0% +3.1pt	2,000 7.4%
	当社株主帰属当期純利益	1,812 8.3%	2,112 8.4%	2,194 7.7%	過去最高 2,400 8.1%	+20.0% +0.7pt	2,000 7.4%
	EPS	453.28円	527.33円	547.21円	597.99円	+97.72円	500.27円
<input type="checkbox"/> 資本効率	ROE	8.7%	9.0%	8.3%	8.2%	-0.2pt	8.4%
	ROIC	4.3%	5.6%	6.1%	5.6%	-0.5pt	6.1%
	CCC	123日	122日	125日	122日	19日増	103日
<input checked="" type="checkbox"/> 財務健全性	株主資本比率	62.1%	63.3%	66.8%	65.8%		-
	D/Eレシオ	0.23	0.18	0.14	0.16		-
為替(期中平均)							
	米ドル(USD)	106円	113円	136円	145円	41円安	104円
	ユーロ(EUR)	124円	131円	141円	157円	33円安	124円

1-2 | VISION2023の振り返り：セグメント別

ヘルスケアや電子材料の事業基盤構築を着実に進め、イメージングを成長軌道に乗せた一方、環境変化へのレジリエンスを強化することで、各事業の収益性を向上させることが課題

(単位：億円)

		A	A-B	B
		2024年3月期 (2023年度) 予想	対中計差異	2024年3月期 (2023年度) 当初計画
		2024/4/17公表		2021/4/15公表
ヘルスケア	売上高	9,750	+13.4%	8,600
	営業利益	970	-5.8%	1,030
	営業利益率	9.9%	-2.1pt	12.0%
マテリアルズ	売上高	6,870	-4.6%	7,200
	営業利益	430	-54.7%	950
	営業利益率	6.3%	-6.9pt	13.2%
ビジネスイノベーション	売上高	8,300	+1.2%	8,200
	営業利益	710	-13.4%	820
	営業利益率	8.6%	-1.4pt	10.0%
イメージング	売上高	4,680	+56.0%	3,000
	営業利益	1,020	+4.1倍	250
	営業利益率	21.8%	+13.5pt	8.3%
全社/連結調整	売上高	-	-	-
	営業利益	-360	+90億円	-450
連結合計	売上高	29,600	+9.6%	27,000
	営業利益	2,770	+6.5%	2,600
	営業利益率	9.4%	-0.2pt	9.6%

<input checked="" type="checkbox"/> 成果	・ メディカルのIT・AIを核とする着実な成長 ・ バイオCDMOにおける成長投資の意思決定
<input type="checkbox"/> 課題	・ バイオベンチャーへの資金供給停滞により影響を受けたバイオCDMOの中 小型タンクでの製造受託やLSでの培地の体制再構築
<input checked="" type="checkbox"/> 成果	・ 電子材料での大型M&Aや積極的な成長投資 ・ 高機能材料戦略本部新設による開発体制の強化
<input type="checkbox"/> 課題	・ コロナ影響からの回復遅れ(グラフィックでの需要減や原材料価格高騰な どへの対応)
<input checked="" type="checkbox"/> 成果	・ 新ブランド・新体制へのスムーズな移行 ・ ビジネスソリューションの着実な成長 (M&A、新サービス)
<input type="checkbox"/> 課題	・ PV(Print Volume)の漸減が進むオフィスソリューションの収益性維持 ・ ビジネスソリューションの収益性向上
<input checked="" type="checkbox"/> 成果	・ INSTAXの安定した市場基盤や圧倒的なブランドを構築 ・ デジタルカメラの2ライン(X・GFX)戦略
<input type="checkbox"/> 課題	・ 銀塩写真(CLP・フィルム)のサステイン ・ 新規事業の育成(安全監視・インフラ点検等)

1-3 | VISION2023の振り返り：サステナビリティ(非財務)

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、 イノベーションを生み出し続ける仕組みと価値の源泉を構築することに取り組んできた

環境

- 自社エネルギー起因（Scope1+2）のGHG排出削減の中計目標(2019年度比 11%減)を達成見込
- インターナルカーボンプライシング(ICP)制度の導入
- CDPより「気候変動」の分野で最高評価である「Aリスト企業」に2年連続で認定

人材

- 仕事の基盤強化「STPD」と自己成長支援プログラム「+STORY」による変化を作り出す人材の育成
- 事業を跨いだジョブローテーションの実施による動的な人材ポートフォリオの実現
- 「DE&I推進室」を中心とした多様性の推進加速、CEOを委員長とする「DE&I委員会」の設立

コーポレートガバナンス

- 取締役会議長とCEOを分離、取締役会における「監督」と「執行」の役割を明確化
- 取締役会の多様性確保(スキル・マトリックスの見直し、女性取締役の増員)
- 取締役に対し、「譲渡制限付株式報酬」および「中期業績連動型株式報酬」を導入

多様性・働きがい・人権

- グループ共通のDE&Iビジョン（目指す姿）を策定
- 育休復職者セミナーやFamily Dayなど仕事・家庭の両立支援策の展開、従業員向け健診施設の開設
- 「グローバルヘルスケア行動規範に関するガイドライン」の改定

ステークホルダーとの価値共創 (株主・投資家・地域社会)

- 当社主催の事業説明会ならびに証券会社主催のカンファレンスへの参加
- 日英同時通訳、トランスクリプト等の活用による適時かつ公平・公正な情報開示の強化
- 結核検診の啓蒙活動、ICTによる罹災証明書の交付迅速化

01

前中期経営計画の振り返り

02

新中期経営計画「VISION2030」

- 2-1 VISION2030の位置づけ
- 2-2 サステナブル社会の実現に向けた取り組み
- 2-3 ポートフォリオマネジメント
- 2-4 経営目標
- 2-5 財務資本戦略
- 2-6 事業別戦略



新中期経営計画「VISION2030」

VISION2030の位置づけ

収益性と資本効率を重視した経営により富士フイルムグループの企業価値を高める
世界TOP Tierの事業の集合体として、世界を一つずつ変え、様々なステークホルダーの価値(笑顔)を生み出す

01

成長投資と収益性重視

- 成長領域に対する積極投資
- 収益性重視の事業運営により、全ての事業の営業利益率10%以上を実現

02

資本効率の向上

- ROICをKPIとして投下資本効率を上げ、資本政策を組み合わせROEを上げていく

03

研究開発マネジメント

- 事業近接領域における研究テーマの事業化推進にリソースを増大
- 基礎研究は新事業の創出につながるテーマをより厳選し事業化の確度・スピードを向上

04

投資リターンの確実な創出

- 買収した医療画像診断事業の収益刈り取りとプロセスケミカル事業のシナジー創出
- バイオCDMO・半導体材料の設備投資によるリターンの確実な創出

2-1-2 | 富士フイルムグループのCSRの考え方

Sustainable Value Plan 2030

富士フイルムグループは、SVP2030の下、革新的技術・製品・サービスの提供などで、事業活動を通じた社会課題の解決により一層取り組み、サステナブル社会の実現にさらに貢献する企業を目指している

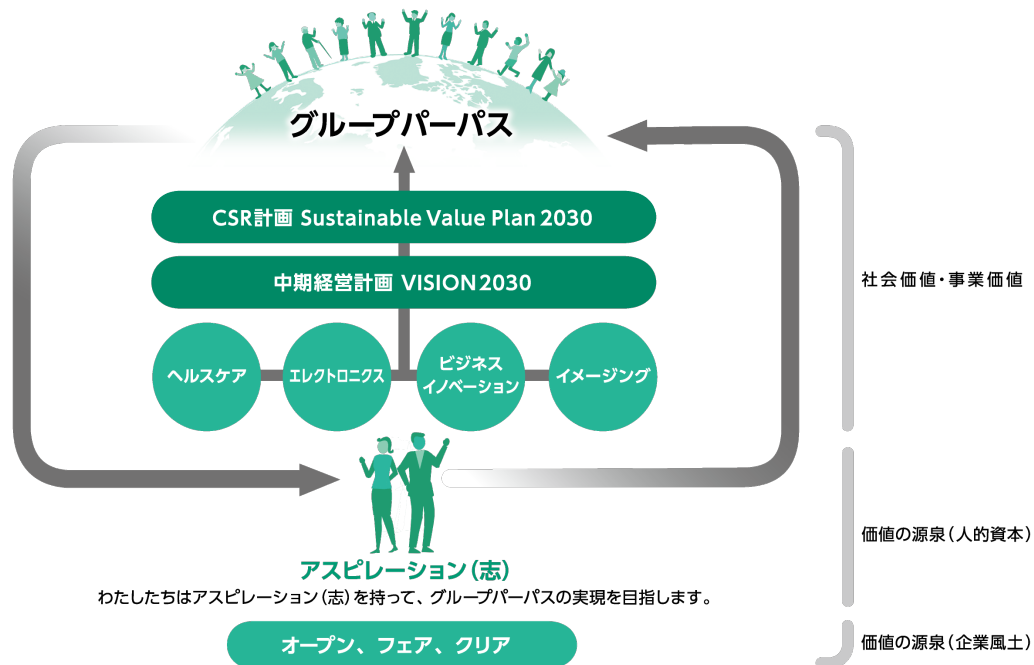


Sustainable Value Plan 2030(SVP2030)

持続的に発展していくための経営の根幹をなす計画として位置付けている、2030年度をゴールとするCSR計画

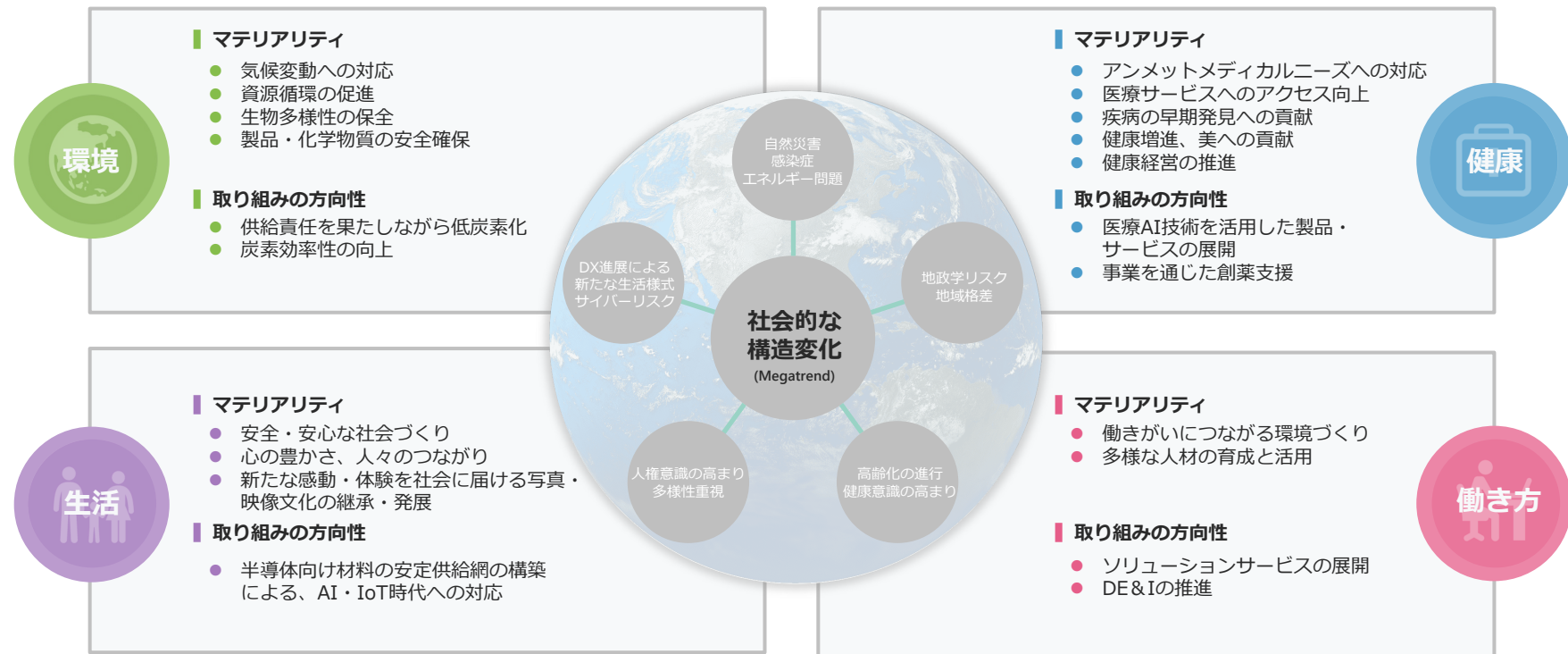
地球上の笑顔の回数を増やしていく。

わたしたちは、多様な「人・知恵・技術」の融合と独創的な発想のもと、
様々なステークホルダーと共にイノベーションを生み出し、世界をひとつずつ変えていきます。



2-1-4 | マテリアリティと当社取り組みの方向性

「環境」「健康」「生活」「働き方」の4つの重点分野を定めて、事業を通じて気候変動への対応、医療格差是正、人生の豊かさや平和な暮らし、働きがいと得られる社会への変革などの社会課題の解決を目指す



新中期経営計画「VISION2030」

サステナブル社会の実現に向けた取り組み

2-2-1 | サステナブル社会の実現に向けた取り組み

環境への取り組みはグローバルビジネスへの参加資格であるという考えの下、 4分野の課題に統合的に取り組んでいく

1. GHG (Scope1+2) 排出削減

- 2026年度削減目標：25%削減(対2019年度比)
- 省エネルギーや燃料脱炭素化等の新技術導入
 - Scope1 | 燃料の燃焼などで発生する直接排出量
 - Scope2 | 他社から供給された電力などによる間接排出量

2. 炭素効率性の向上

- より低炭素な事業への移行を促進

3. Green Value Products の創出

1. 法令に先行したリスク懸念物質の自主的な削減と代替化

2. 環境負荷の削減及び資源循環の促進に貢献する素材とプロセスの開発



カーボン・ニュートラル&
製品とサービスを通じた貢献

気候変動への対応

製品・化学物質の安全確保

ライフサイクル全体での
適正な管理



ネイチャーポジティブ

生物多様性の保全

資源循環の促進

サーキュラーエコノミー



1. 水資源の保全

- 水ストレス地域における対策の重点化
- 水源涵養

2. TNFD*提言に準拠した情報開示

* TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)：
Taskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略

3. 自然保護活動への継続コミット

- 公益信託「富士フィルム・グリーンファンド」を通じた自然保護活動や研究プロジェクトへの助成

1. 新規投入原材料の削減

2. 資源を効率的に利用する製品ライフサイクルの設計

新中期経営計画「VISION2030」

ポートフォリオマネジメント

2-3-1 | 事業ポートフォリオの基本指針

事業ポートフォリオマネジメント強化により、世界TOP Tierの事業の集合体として、
世界を一つずつ変え、様々なステークホルダーの価値(笑顔)を生み出す

■ 事業ポートフォリオマネジメント

■ヘルスケア ■エレクトロニクス ■ビジネスイノベーション ■イメージング

高
↑
市場の魅力度(成長性など)
↓
低

新規/次世代事業

■ 対象事業

- ・バイオCDMO・ライフサイエンス(細胞・遺伝子治療)
- ・半導体材料(先端パッケージ材料)
- ・エレクトロニクス材料(マイクロLED用材料, AR/VR用材料)

成長事業

■ 対象事業

- ・メディカルシステム
- ・バイオCDMO・ライフサイエンス(抗体医薬)
- ・半導体材料
- ・ビジネスソリューション(DXソリューション)

価値再構築事業

■ 対象事業

- ・グラフィックコミュニケーション
- ・医薬品

■ 定義

新たな戦略の実行が必要とされる事業

■ 今後の方針

課題への対処
事業戦略の再構築と施策実行

基盤事業

■ 対象事業

- ・ディスプレイ材料
- ・コンシューマーイメージング
- ・プロフェッショナルイメージング
- ・オフィスソリューション

戦略策定

自社の収益性

基盤事業へシフト

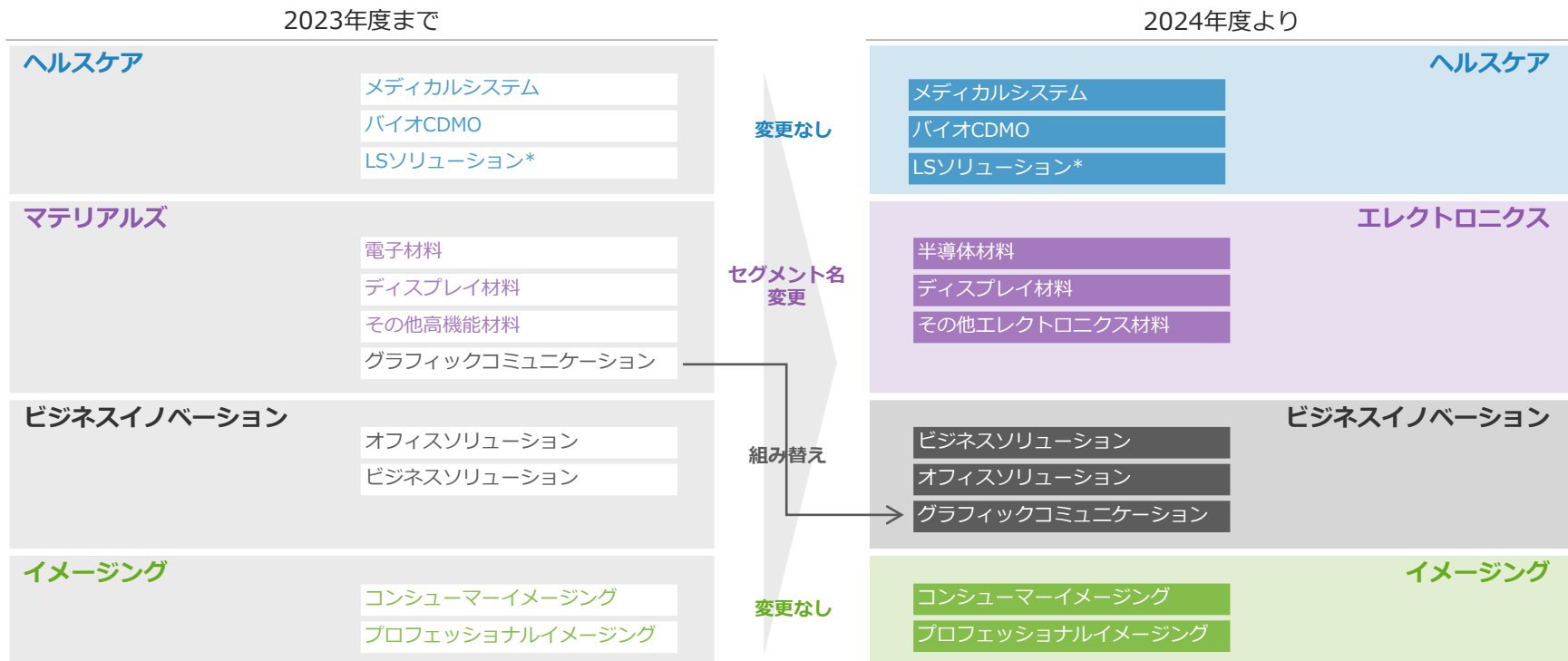
価値再構築事業における戦略策定及び実行 → 「基盤事業」へのシフト

- グラフィックコミュニケーション : ビジネスイノベーションとの一体運営、刷版材料の無処理化推進によるシェアアップ、デジタル印刷の高速機領域への注力
- 医薬品 : 創薬から創薬支援へ、低分子医薬からバイオ医薬へ注力領域をシフト

上記施策でも改善が見込まれない場合は、整理・再編なども視野に入れた新たな戦略を検討・実行する

2-3-2 | 事業の組み替え

オフィスから商業印刷・産業印刷まで全領域をカバーできる唯一の「ソリューションパートナー」として事業展開をする戦略に基づき、グラフィックコミュニケーションを「ビジネスイノベーション」へ組み替え



LSソリューション：ライフサイエンス事業（細胞・培地・試薬）、医薬品事業、コンシューマーヘルスケア事業（化粧品・サプリメント、CRO(Contracted Research Organization)事業から構成される開示セグメント



新中期経営計画「VISION2030」

経営目標

02-4

2-4-1 | 経営目標(全社財務目標)

2026年度までの3年間のバイオCDMO・半導体材料への積極投資により、
2027年度以降にそのリターンを創出し、2030年度の全社営業利益率15%を目指す

(単位：億円)		2024年3月期 (2023年度予想) 2024/4/17公表	2025年3月期 (2024年度)	対前年	2027年3月期 (2026年度)	CAGR (2023年度→2026年度)	2031年3月期 (2030年度) 方向性
収益性	売上高	29,600 100%	31,000 100%	+4.7%	34,500 100%	+5.2%	4兆円
	営業利益	2,770 9.4%	3,000 9.7%	+8.3% +0.3pt	3,600 10.4%	+9.1%	OPM15%以上
	税金等調整前当期純利益	3,100 10.5%	3,100 10.0%	- -0.5pt	3,600 10.4%	+5.1%	
	当社株主帰属当期純利益	2,400 8.1%	2,400 7.7%	- -0.4pt	2,700 7.8%	+4.0%	
	EPS	199.33円	199.33円	-	224.24円		
資本効率	ROE	8.2%	7.8%	-0.4pt	8.1%		10%以上
	ROIC	5.6%	5.4%	-0.2pt	5.8%		9%以上
	CCC	122日	119日	3日減	112日		
財務健全性	株主資本比率	65.8%	61.9%	-3.9pt	64.1%		
	D/Eレシオ	0.16	0.28	+0.12	0.24		
株主還元	DPS	* 50円	60円	+10円	配当性向30%を目安		
為替(期中平均)	米ドル(USD)	145円	140円	5円高	140円		
	ユーロ(EUR)	157円	150円	7円高	150円		

* DPS(1株あたり配当金)について
当社は2024年4月1日付で普通株式 1 株につき3株の割合で株式分割を行っており、2024年3月期のDPSは、株式分割後に換算した値を表示しております。

2-4-2 | 経営目標(セグメント別売上高・営業利益)

		2024年3月期 (2023年度予想) 2024/4/17公表	2025年3月期 (2024年度)	対前年	2027年3月期 (2026年度)	CAGR (2023年度→2026年度)	2031年3月期 (2030年度) 方向性
(単位: 億円)							
ヘルスケア	売上高	9,750	10,100	+3.6%	12,000	+7.2%	約20%
	営業利益	970	1,120	+15.5%	1,400	+13.0%	
	営業利益率	9.9%	11.1%	+1.2pt	11.7%		
エレクトロニクス	売上高	3,600	4,100	+13.9%	4,700	+9.3%	10%台後半
	営業利益	450	570	+26.7%	700	+15.9%	
	営業利益率	12.5%	13.9%	+1.4pt	14.9%		
ビジネスイノベーション	売上高	11,570	12,000	+3.7%	12,750	+3.3%	10%以上
	営業利益	690	730	+5.8%	900	+9.3%	
	営業利益率	6.0%	6.1%	+0.1pt	7.1%		
イメージング	売上高	4,680	4,800	+2.6%	5,050	+2.6%	20%以上
	営業利益	1,020	1,000	-2.0%	1,050	+1.0%	
	営業利益率	21.8%	20.8%	-1.0pt	20.8%		
全社/連結調整	売上高	-	-	-	-	-	
	営業利益	-360	-420	-60億円	-450	-	
連結合計	売上高	29,600	31,000	+4.7%	34,500	+5.2%	15%以上
	営業利益	2,770	3,000	+8.3%	3,600	+9.1%	
	営業利益率	9.4%	9.7%	+0.3pt	10.4%		

* グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス」セグメントから「ビジネスイノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更にあわせ、2024年3月期(FY2023)の情報をリステートしています。
(旧マテリアルズ)

2-4-3 | 経営目標(非財務主要KPI)

環境

自社エネルギー起因の
GHG排出(FY2019比)
(FY2030)

50%削減

製品ライフサイクル全体の
GHG排出(FY2019比)
(FY2030)

50%削減

健康

医療AI技術を活用した
製品・サービスの導入
(FY2030)

196ヶ国
(FY2026 120ヶ国)

健診センターNURA
開設拠点数
(FY2030)

100拠点
(FY2026 30拠点)

働き方

働く人の生産性向上と創造性発揮を
支援する働き方
(FY2030)

5,000万人に提供
(FY2026 3,500万人)

人的資本

女性役職者比率
(FY2030)

25%

基幹ポストにおける
外国籍従業員比率
(FY2030)

35%

従業員エンゲージメントサーベイ
持続可能なエンゲージメント*

80%以上

役員の中期業績連動型株式報酬のKPIにも組み入れ

* 企業業績に強い関連相関をもつ指標として、サーベイ実施
パートナーWTW（ウィリスタワーズワトソン）にて定義

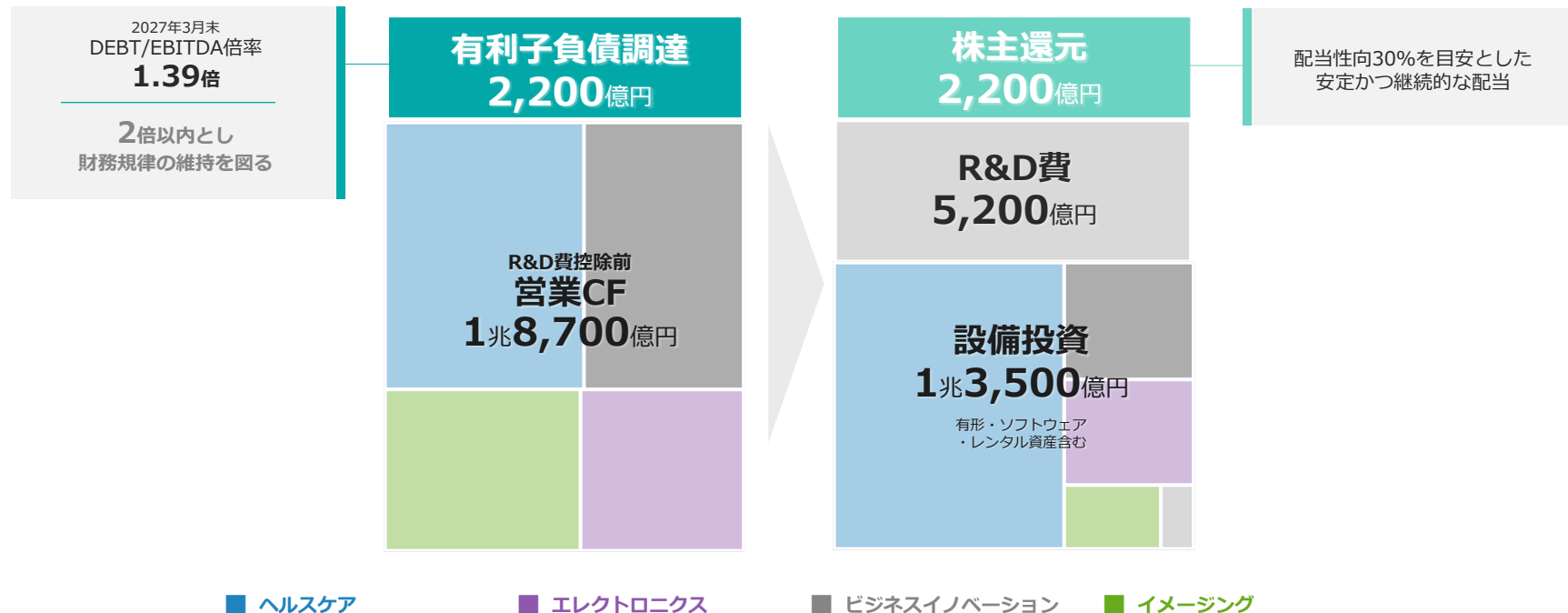


新中期経営計画「VISION2030」

財務資本戦略

3年間の成長投資額は、VISION2023を上回る**1.9兆円***
内、**1.6兆円**を「新規／次世代」「成長」事業に集中投入

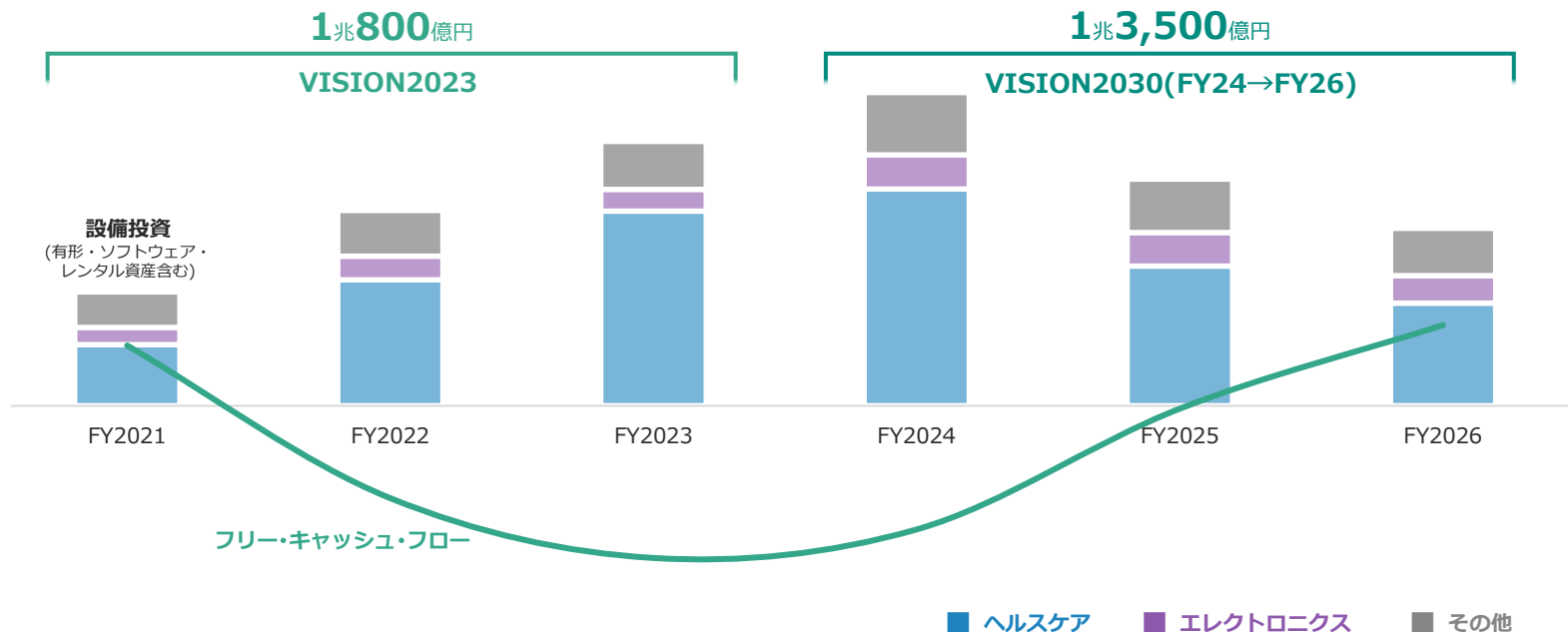
*2024年度～2026年度に投資する研究開発費・設備投資の合計



2-5-2 | 設備投資とフリー・キャッシュ・フロー

バイオ医薬品や半導体市場の旺盛な需要を確実に取り込むために、追加の大型投資を決定
今後も積極投資が続くが、2026年度にはフリー・キャッシュ・フローをプラスに転換させる

設備投資とフリー・キャッシュ・フロー推移

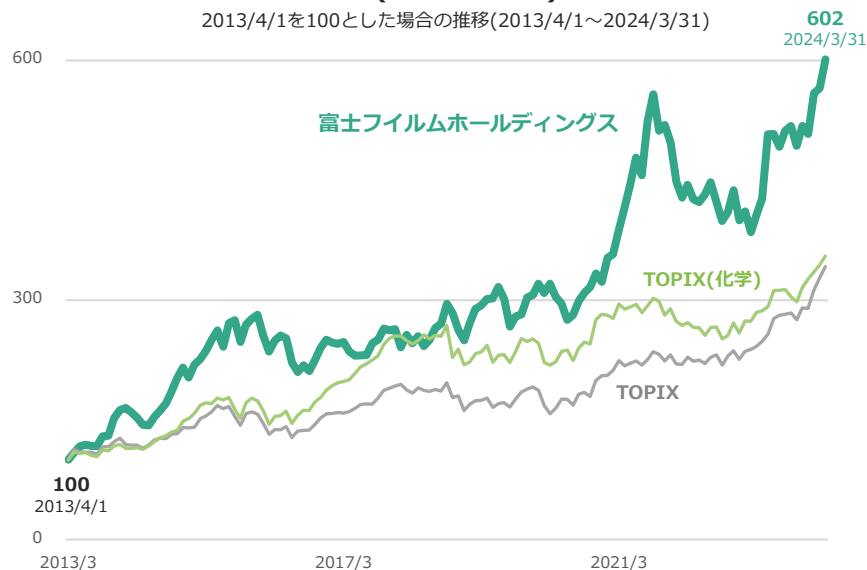


* グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス」セグメントから「ビジネスインノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更にあわせ、FY2021-FY2023の情報をリスタートしています。
(旧マテリアルズ)

事業成長および財務規律とのバランスを取りながら、配当による株主還元を基本とし、キャッシュフローや株価の状況等を総合的に勘案し、自己株式取得を検討・実施

TSR(株主総利回り)

2013/4/1を100とした場合の推移(2013/4/1~2024/3/31)



株主還元方針

1

事業成長と財務規律とのバランスを保つ

2

配当による株主還元を基本とし、安定的且つ継続的な配当の実施

3

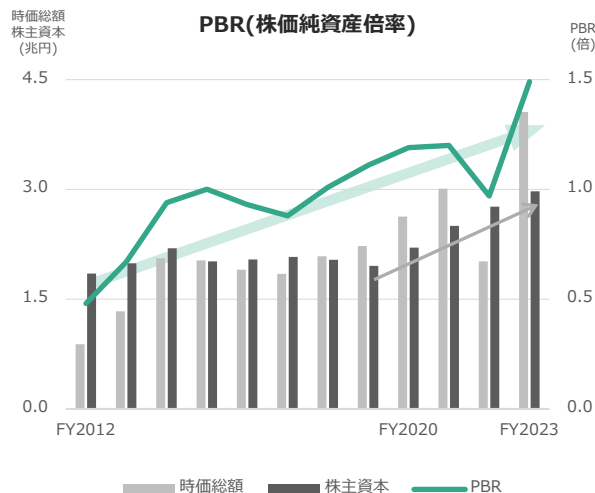
配当性向30%を目安

4

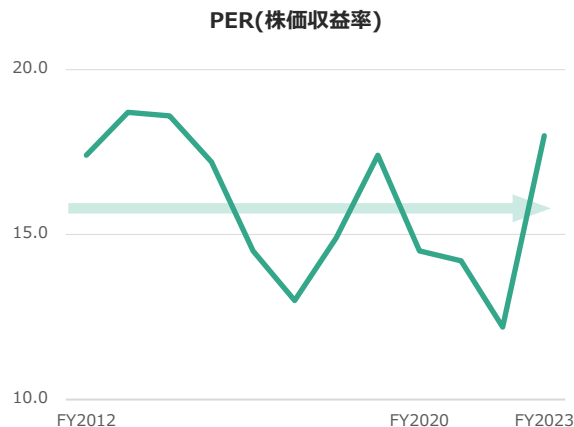
自己株式取得は、キャッシュフローや株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施

資本コストや株価を意識した経営

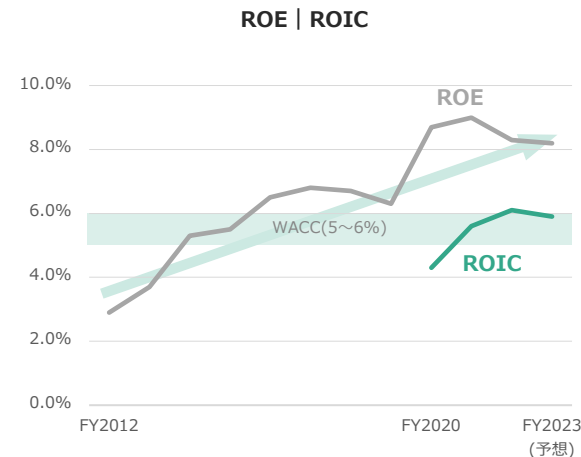
VISION2019及びVISION2023を通じた事業構造の転換と収益性・効率性の向上により、PBRは安定的に1倍を超える水準に上昇



- 2018年頃からPBRは概ね1倍を超える状況を継続
- 株主資本の増加傾向による安定した財務基盤



- プライム市場平均16倍前後を上下しながら推移



- ROEは上昇基調で、VISION2023中に8%を超過
- ROICは、ハードルレートとしてのWACC(加重平均資本コスト：5~6%)を上回る水準を維持

新中期経営計画「VISION2030」

事業別戦略



ヘルスケア



エレクトロニクス



ビジネスイノベーション



イメージング

2-6-1 | 事業別戦略：ヘルスケア(メディカルシステム)

■ メディカルシステム

前提となる
長期競争環境と
主要リスク

- 増大する医療費の抑制による「予防・早期診断・早期治療」へのシフト
- 医師不足を背景とした病院経営における業務効率化へのニーズ増大
- 各製品群での、既存競合に台頭する新興メーカーも加わることによる価格競争の激化

〉 基本戦略とアクション

- **幅広い医療機器ラインアップ×AI/IT技術の深化による当社プレゼンスの向上**
 - ・ 臨床価値に加え、ワークフロー支援等、医療現場の課題解決に貢献する製品・サービスを創出
 - ・ 機器単体ではなく、AI/ITや他機器との連携によるソリューション提案による差別化
- **AI/ITを活用したリカーリングビジネスの拡大**
 - ・ 次期3年はリカーリングビジネスの基盤に必要な各種モダリティのIT化加速と市場シェア拡大に注力
- **健診領域、健診ビジネスの加速**
 - ・ 健診領域における既存ビジネスの拡大
 - ・ がん検診を中心とした健診センター「NURA」を、新興国を中心に世界100拠点まで拡大

2-6-1 | 事業別戦略：ヘルスケア(バイオCDMO)

■ バイオCDMO

前提となる 長期競争環境と 主要リスク

- 抗体医薬品の需要は製薬企業の旺盛な開発投資も背景に年率+8%で成長。CDMO企業には潤沢な供給能力と高い生産性が求められる
- 加速する競合環境の中で委託選定されるためには、供給能力に加えて「トラックレコード」と「信頼」が重要
- 先の成長が見込める次世代薬（ADC、バイスペシフィック抗体、細胞・遺伝子）や製剤へのニーズも拡大

〉 基本戦略とアクション

● 「Partners for Life」戦略

- 製薬企業の幅広いパイプラインをアーリーから商業生産まで一貫して支えるEnd to Endのサービス提供
- 共通設備による素早い技術移管と各種レギュラトリーへの迅速対応、潤沢な供給能力を背景とした需要変動への機敏な対応力を構築
 - ➡ トラックレコードを積み上げ、信頼を蓄積
 - “真に信頼されるパートナー”として、最先端の医薬品を、安心できる品質で、より早く、より多くの患者に届けていく

● 拡大する需要に対応する生産体制の構築・最適化

● 大型製造設備：

- 北米ノースカロライナ拠点にて新たな追加投資を決定（8基：2028年稼働予定→北米最大級の抗体医薬品の一貫製造サイト）
- KojoX*により、生産性が高い最新設備を、他社を上回るスピードで増強し、能力を拡大

*KojoX：高い生産性と各種認証取得実績がある既存設備の設計・設備を共通化し、他拠点に展開する アプローチ

● 中小型製造設備：

- 需要状況に応じた生産体制の構築（構造改革と抗体医薬品への設備転換）

● 持続的な成長の実現につながる次世代技術の開発

- 連続生産システム（培養から精製まで原薬の一貫生産）：
 - N-1灌流培養による生産性向上(20,000 ℓ)、および 次世代製造技術の実用化 (500~2,000 ℓ)
- ADC (抗体薬物複合体)：
 - 日本（富山）にて抗体・Conjugation・製剤までのEnd-to-EndのCDMOサービスを開始（2026年予定）

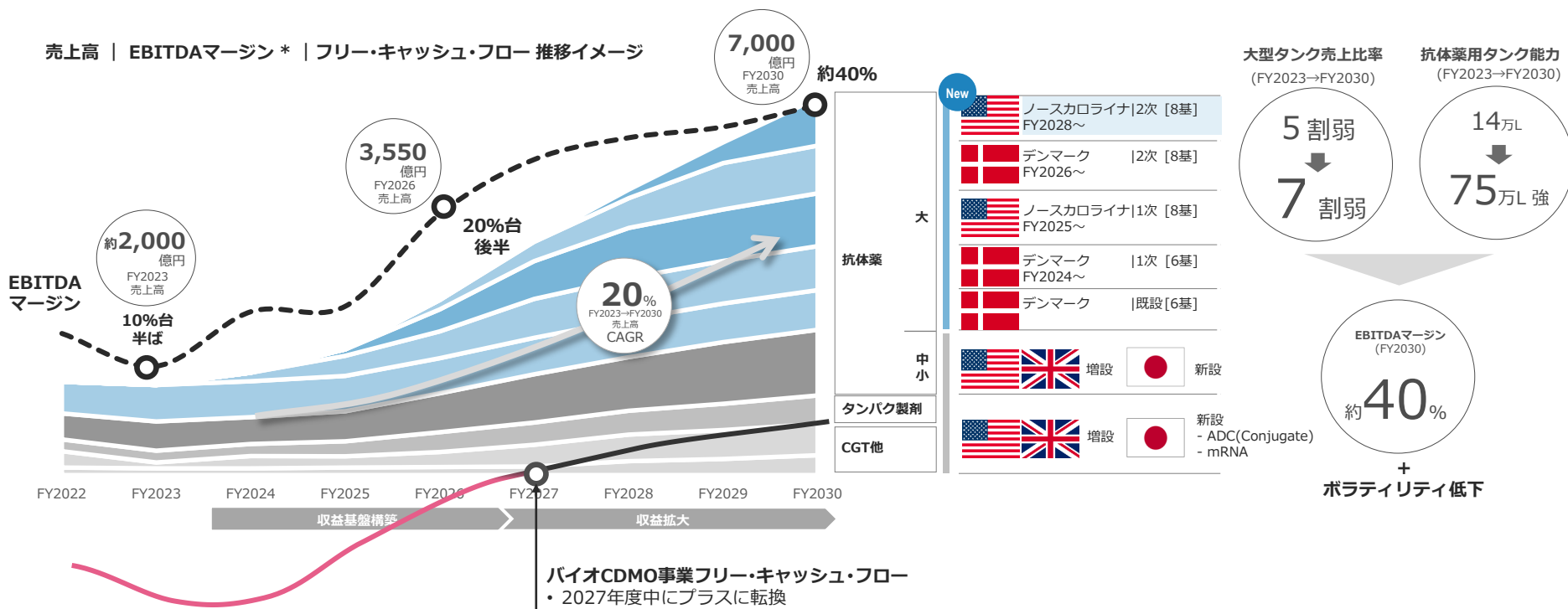
2-6-1 | 事業別戦略：ヘルスケア(バイオCDMO)

バイオCDMO (続き)

20,000Lタンク×8基

米国ノースカロライナ拠点の新たな追加設備は2028年度から本稼働し、2030年度の売上は7,000億円を目指す
大型タンクの売上比率が上昇することで、安定的かつ高い収益性を実現させ、2027年度に事業単独のフリー・キャッシュ・フローをプラスに転換する

売上高 | EBITDAマージン * | フリー・キャッシュ・フロー 推移イメージ


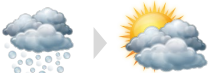


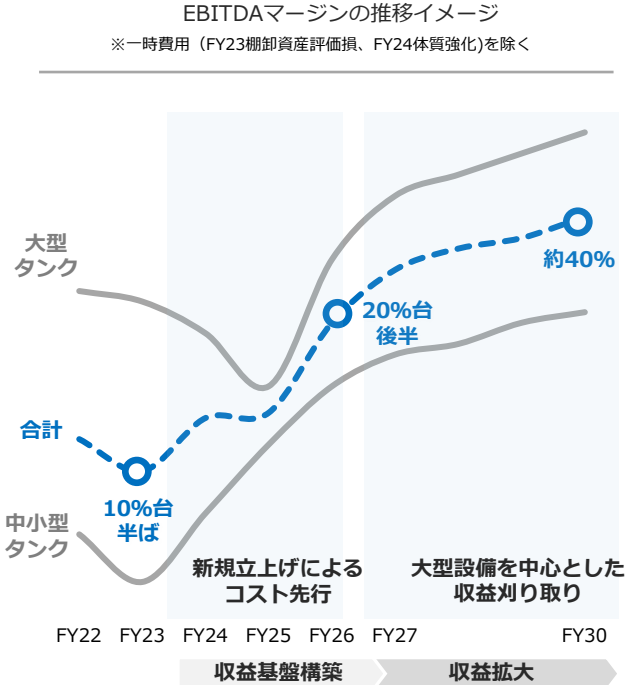
*EBITDAマージンは一時費用 (FY23棚卸資産評価損等、FY24体質強化)を除く

2-6-1 | 事業別戦略：ヘルスケア(バイオCDMO)

バイオCDMO (続き)

収益基盤構築期 (FY24-26) : 大型新規設備を円滑に立上げるとともに、中小型設備は、需要状況に応じFY24に構造改革を実施し、収益基盤を再構築
収益拡大期 (FY27-30) : 大型設備の稼働と売上比率アップ、中小型設備は、需要回復と新モダリティの成長局面に合わせ収益を刈り取る

	モダリティ	市況	戦略	
大型製造設備			収益基盤構築(FY24-26)	収益拡大(FY27-FY30)
	抗体薬(mAb) (≥20,000 ℓ)	 CDMO委託比率拡大や新規パイプラインの上市等を背景に、需要が供給を上回る状況が継続	新規設備の円滑な立ち上げ	新規設備の生産性拡大による収益刈り取り
中小型製造設備	抗体薬(mAb) (≤5,000 ℓ)	 バイオベンチャーの資金調達の停滞影響は、2020年代後半から本格的回復の見込み	需要状況に応じた生産体制の構築	市場の本格拡大/再成長と合わせた収益拡大
	タンパク製剤			
	遺伝子治療薬 (GT)			
	細胞治療薬 (CT)			
			中長期的成長を見越したキャパシティ増強	新規顧客の拡大による収益改善



2-6-1 | 事業別戦略：ヘルスケア(ライフサイエンス)

■ ライフサイエンス

前提となる
長期競争環境と
主要リスク

- 高成長率のバイオ医薬品需要に牽引され、創薬支援・医薬品製造向け材料も継続的に成長
- 創薬プロセスにおけるiPS細胞・培地・試薬を組み合わせたソリューション提供、特徴ある製品開発による「差別化」「競争優位性」
- 抗体医薬製造用培地における、複数社購買が普及するなかでの主要企業間の競争激化

〉 基本戦略とアクション

● 「Partners for Life」戦略

- ・ iPS細胞・培地・試薬を核として「創薬・医薬品製造・ヘルスケアに貢献するソリューション」を創出する
- ・ 製薬企業・バイオテック・アカデミアなど広く顧客満足を追求して「信頼されるPartner」となる

● iPS細胞治療支援：探索・研究段階から細胞治療薬のパイプラインをサポートし、事業基盤を構築

- ・ iPS細胞株の提供やライセンス供与により、開発の進捗に応じたマイルストーン・ロイヤリティ収入を獲得すると同時に、開発受託によるトラックレコードを蓄積し、iPS細胞のCDMOビジネスを構築する

● 培地：生産拠点拡大とサプライチェーン体制強化により、製品供給を安定化

- ・ 抗体医薬製造用を中核として、需要拡大に合わせた適切な設備投資の実施により、事業成長および収益性向上
- ・ より顧客に近いエリアでの生産を拡大。サプライチェーン体制強靱化と合わせて安定供給を実現

● 創薬支援材料：次世代モダリティ領域へ注力

- ・ 次世代の細胞・遺伝子治療薬向け製品開発と顧客サービスを強化

2-6-2 | 事業別戦略：エレクトロニクス (半導体材料)

■ 半導体材料

前提となる
長期競争環境と
主要リスク

- DX/AI技術の進展を支える半導体は2023年以降CAGR+7%で市場成長が継続
- 微細化技術の深化に加え、複数チップを集積させる後工程領域の技術進化が加速
- 経済安全保障の観点での地政学リスクの高まり

〉 基本戦略とアクション

● グローバル拡大を進める大手顧客に対するサプライチェーン網増強と先端ノードでのビジネス獲得

- ・ 大手半導体メーカーの米国・欧州・アジアでの拡大に対応する、サプライチェーン網増強への積極投資
- ・ ワンストップソリューションによるビジネス拡大に加えて、当社の強みであるCMPスラリーや高シェアのNTI現像液を基軸にした先端EUVでのビジネス獲得、Beyond EUVに向けた新材料の市場提案
- ・ 2023年に買収したプロセスケミカル事業のPMIの確実な遂行と、当社既存材料ビジネスにおける顧客とのコネクションを活かしたプロセスケミカル材料の販売シナジー創出

● 地政学リスクへの対応と新興市場での事業立ち上げ・拡大

- ・ 地政学リスクの高まりを見据えたサプライチェーン網の構築
- ・ 新興市場への早期参入と事業立ち上げ・拡大

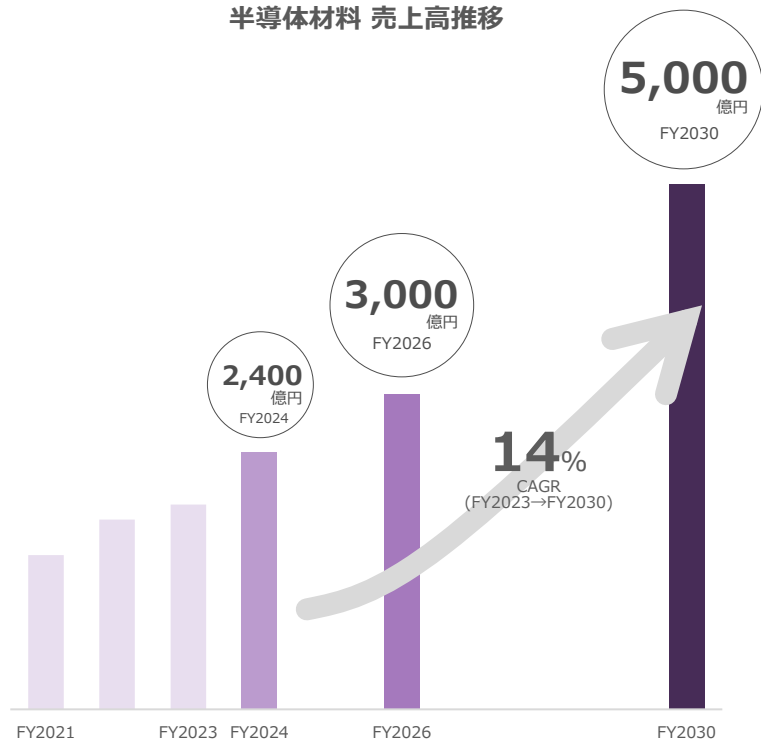
● 幅広いポートフォリオと技術を生かした高付加価値製品・事業の開発

- ・ 前工程向け材料技術を活かした、先端パッケージ材料事業の拡大
- ・ 次世代イメージセンサー向け新製品・新技術の開発加速

2-6-2 | 事業別戦略：エレクトロニクス (半導体材料)

■ 半導体材料(続き)

半導体材料 売上高推移



世界で最も信頼される半導体材料パートナーとなる

2-6-2 | 事業別戦略：エレクトロニクス(ディスプレイ材料他)

■ ディ스플레이材料・その他エレクトロニクス材料

前提となる
長期競争環境と
主要リスク

- 現実世界と情報空間を繋げるHMI(Human machine interface)の進化、および、爆増する情報空間を支える「通信」と「エネルギー」インフラの変化によるビジネスチャンスの拡大
- 市場・技術の変化を先取りし、社会課題を解決する新規材料を迅速且つ継続的に提案・実装できる対応力が重要視される

〉 基本戦略とアクション

部門別の顧客提案・実装活動を、市場軸に再編し、顧客ニーズを満たした新規材料提案を行い、エレクトロニクス材料全体のビジネス成長を加速させる

● HMIの進化への対応

- スマホ・IT領域で拡大するOLED向けの反射防止材料、タッチセンサー材料、発光層材料など成長市場に向けたビジネスを推進
- 次世代HMIとして期待されるマイクロOLEDメーカー・AR/VRメーカー・モビリティメーカーに対し、課題解決に繋がる複数の新規材料(高精細カラーフィルター材料、薄層光学フィルム、ヘッドアップディスプレイ用反射フィルムなど)を提案し、業界内でのプレゼンスを向上

● 通信・エネルギー市場での事業規模拡大

- エレクトロニクス材料グループの技術(フロー合成、高純度液化、無機粒子形成、液晶による光学制御など)を基盤に、これまで蓄積してきた通信市場(データセンター用アーカイブなど)ならびにエネルギー市場(リチウム電池用分散剤など)の顧客接点も活用し、顧客ニーズを捉えた新規材料提案(光通信向け広帯域波長分離素子、レアメタル分離回収材料*など)・実装を行う

* レアメタル分離回収材料：廃棄リチウムイオンバッテリーからコバルトなどのレアメタルを回収する低分子材料

2-6-3 | 事業別戦略：ビジネスイノベーション

■ ビジネスイノベーション

前提となる 長期競争環境と 主要リスク

- 文書電子化やハイブリッドワークの浸透により、複合機・プリンターのプリントボリュームは減少トレンド
ただし、当社が特に強みとするA3カラー領域はモノクロからの置き換え需要等により緩やかな傾向
- 世の中のDXへのニーズが高まる中、特に中小企業ではIT人材・リソースの不足によりDX対応に遅れ
- 商業印刷では、大ロットのアナログ印刷やモノクロ印刷が減少する一方、多品種・小ロット印刷やカラー印刷の増加により、高速デジタル印刷・DX化のニーズが拡大。さらに、商業印刷やパッケージ印刷（軟包装、ラベル等）向けインクジェットプリンター用ヘッド、食品安全対応水性顔料インク・色材等のニーズも拡大

〉 基本戦略とアクション

● 環境に最適なデバイスと持続的な顧客サービスを起点に、 あらゆるお客様のデジタルシフトを支える「ソリューションパートナー」へ

- グラフィックコミュニケーション（GC）をビジネスイノベーション（BI）セグメントに事業統合、「プリンティング&ソリューション」事業として一体運営。オフィスから商業印刷（アナログ・デジタル）、産業印刷までの全領域をカバーする業界で唯一の「ソリューションパートナー」として高い付加価値を提供
- オフィスから商業・産業印刷までの幅広い領域のお客様に対して、ゼログラフィー・インクジェットの両技術及びそれらのシナジーに基づくデバイス・DXソリューションをラインアップ、お客様課題に対する高い解決力を発揮
- 国内市場における圧倒的シェア・顧客基盤に加え、グローバルでの生産ライン統廃合を経てリーンの体制に転換した刷版事業のキャッシュカウ化および商業印刷のデジタル化への投資・リソースシフトにより、GC事業の収益性を向上させ、「価値再構築事業」から「基盤事業」にシフト
- 他社との業務提携を通じた、原材料・部材調達やトナー開発・生産供給体制構築による、事業基盤のさらなる強化

● さらなるグループシナジーの発揮

- BI・GC事業統合によるチャネル及び顧客基盤の相互活用による販売シナジーの最大化
- BI・GCの保有技術及びノウハウを結集した一体的な開発による商品競争力の強化
- イメージングとの共同開発によるフォト向けデジタル印刷機の拡販

2-6-3 | 事業別戦略：ビジネスイノベーション

■ 各事業戦略

〉 ビジネスソリューション

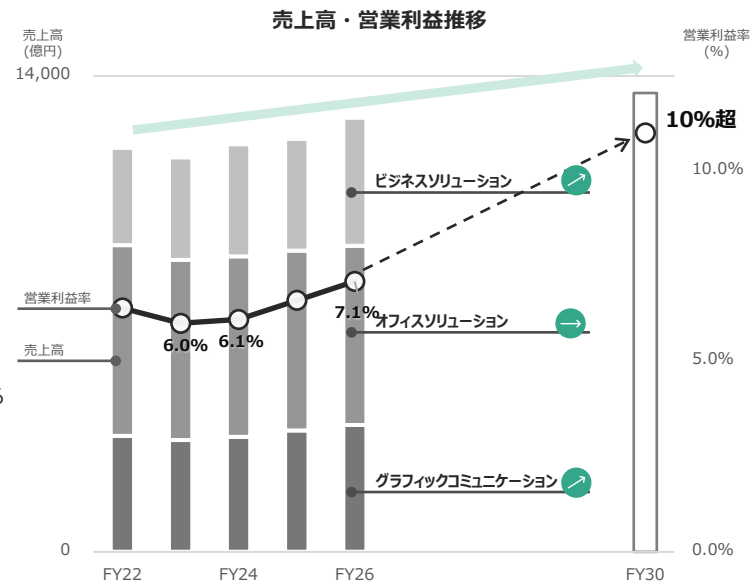
- 中堅・中小企業向けの自社ソリューション(IT Expert Services、FUJIFILM IWpro等)等、新商材を核とした「ITソリューション」や「業務ソリューション」に加え、Microsoft D365を基軸とした「基幹ソリューション」事業の拡大により、成長事業として売上・営業利益率を向上
- 各ソリューションで蓄積したデータを基にした業務最適化の支援等、お客様に新たな価値を提供し更なる事業成長を実現

〉 オフィスソリューション

- トップレベルのシェアを有するA3カラー領域に注力。環境対応と生産基盤の強化に加え、さらに効率的な販売に転換しながら、収益性を維持・向上
- 欧州各国の有力代理店による当社複合機の新規取り扱いの開始

〉 グラフィックコミュニケーション

- アナログ印刷の総需減に伴い、刷版材料の生産ラインを統廃合済み。高付加価値の無処理版*の拡販に集中し、収益性を改善
*無処理版：現像工程が不要で、作業時間・コスト削減、環境対応（現像液不使用・廃液レス）に優れる
- 成長領域である商業印刷のデジタル印刷・DX化への投資により、刷版顧客のデジタルシフトをサポートするデバイス及びDXソリューションの提供
- 販売価格見直しや低採算製品からの撤退・整理等を進めることで、キャッシュ創出力をさらに高め、強固な収益基盤を構築



2-6-4 | 事業別戦略：イメージング

■ イメージング

前提となる
長期競争環境と
主要リスク

- 技術進歩・社会環境変化・ユーザー意識や行動変容による写真・映像表現や製品・ソリューションの多様化
 - 人間本来の感性に響くリアルなコミュニケーション、アナログ的な感性、驚きや圧倒的な感動を求めるニーズの増加
- 想定される変化の事例 | CPS（サイバー・フィジカルシステム浸透、超高速/多数接続ネットワーク社会到来、AR/VRの生活ツール化、AI進歩による画像生成、撮像デバイス進化/多様化、写真プリントと印刷の融合

〉 基本戦略とアクション

● 収益の柱 INSTAX/デジタルカメラの成長

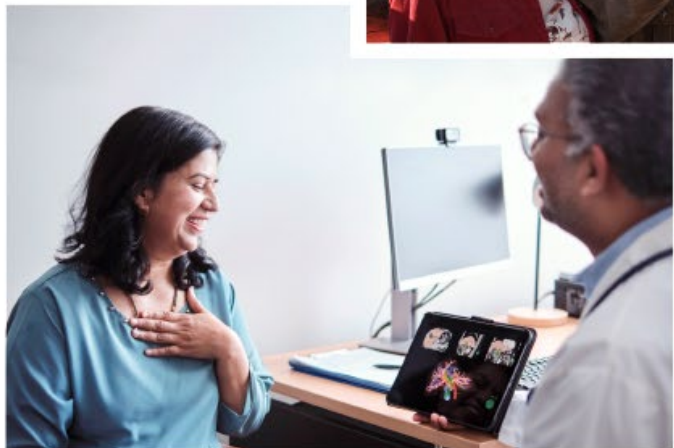
- **INSTAX：デバイスおよびサービスの利用促進と、プリント(フィルム利用)に導く仕組み作り**
 - 唯一無二のアナログ価値と最新デジタル技術の融合により、魅力的な新製品を持続的に投入しユーザー層を拡大
 - イベントやビジネス需要取り込みを促進
 - マーケティングDX/ユーザーダイレクトコミュニケーション強化によるロイヤルカスタマー化を加速
- **デジタルカメラ：市場での独自のポジション確立によるプレゼンスの向上**
 - 小型軽量「Xシリーズ」とラージフォーマット最高画質の「GFXシリーズ」の2ライン戦略を強化
 - 当社独自の色再現技術(フィルムシミュレーション)に加え、撮影領域や映像表現の幅をさらに広げることでユーザー層を拡大


● 新規BtoB分野の成長拡大

- 独自の技術アセットや映像に関するノウハウを組合せた新製品・ソリューション開発による新規ビジネス創出と社会貢献
 - 「撮像・光学デバイス技術を活用した新製品（空間演出Zプロジェクター/遠望監視カメラSXシリーズ）」の市場拡大
 - 「AI画像分析/合成技術による業務用（点検・監視・撮影等）DXソリューションビジネス」を通じた社会課題の解決

MORESMILES

Innovation is what we do.
Smiles are why we do it.





新中期経営計画「VISION2030」

Appendix

Appendix-1 | 2024年3月期 通期連結業績予想(2024年4月17日時点)

事業別売上高

	2023年3月期 実績	2024年3月期 前回予想(2024/2/8)	2024年3月期 今回予想(2024/4/17)	対前年度	対前回予想	(単位:億円)	
ヘルスケア	9,286	9,700	9,750	464	+5.0%	50	+0.5%
メディカルシステム	6,218	6,500	6,600	382	+6.1%	100	+1.5%
バイオCDMO	1,942	1,950	2,000	58	+3.0%	50	+2.6%
LSソリューション	1,126	1,250	1,150	24	+2.1%	-100	-8.0%
マテリアルズ	6,820	6,870	6,870	50	+0.7%	-	-
電子材料	1,806	1,950	2,000	194	+10.7%	50	+2.6%
ディスプレイ材料	701	750	750	49	+7.0%	-	-
他高機能材料	893	900	850	-43	-4.8%	-50	-5.6%
グラフィックコミュニケーション	3,420	3,270	3,270	-150	-4.4%	-	-
ビジネスイノベーション	8,381	8,300	8,300	-81	-1.0%	-	-
オフィスソリューション	5,555	5,350	5,300	-255	-4.6%	-50	-0.9%
ビジネスソリューション	2,826	2,950	3,000	174	+6.2%	50	+1.7%
イメージング	4,103	4,630	4,680	577	+14.1%	50	+1.1%
コンシューマーイメージング	2,669	2,980	2,980	311	+11.7%	-	-
プロフェッショナルイメージング	1,434	1,650	1,700	266	+18.5%	50	+3.0%
合計	28,590	29,500	29,600	1,010	+3.5%	100	0.3%
為替							
米ドル	136円	144円	145円	9円安		1円安	
ユーロ	141円	155円	157円	16円安		2円安	

Appendix-2 | VISION2030 事業別売上高

事業別売上高

(単位:億円)

	2024年3月期 今回予想(2024/4/17)	2025年3月期 VISION2030	対前年度		2027年3月期 VISION2030
ヘルスケア	9,750	10,100	350	+3.6%	12,000
メディカルシステム	6,600	6,700	100	+1.5%	7,100
バイオCDMO	2,000	2,150	150	+7.5%	3,550
LSソリューション	1,150	1,250	100	+8.7%	1,350
エレクトロニクス	3,600	4,100	500	+13.9%	4,700
半導体材料	2,000	2,400	400	+20.0%	3,000
ディスプレイ材料	750	830	80	+10.7%	900
その他エレクトロニクス材料	850	870	20	+2.3%	800
ビジネスイノベーション	11,570	12,000	430	+3.7%	12,750
ビジネスソリューション	3,000	3,300	300	+10.0%	3,800
オフィスソリューション	5,300	5,300	-	-	5,250
グラフィックコミュニケーション	3,270	3,400	130	+4.0%	3,700
イメージング	4,680	4,800	120	+2.6%	5,050
コンシューマーイメージング	2,980	2,950	-30	-1.0%	3,100
プロフェッショナルイメージング	1,700	1,850	150	+8.7%	1,950
合計	29,600	31,000	1,400	+4.7%	34,500
為替					
米ドル	145円	140円	5円高		140円
ユーロ	157円	150円	7円高		150円

* グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス」セグメントから「ビジネスイノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更にあわせ、2024年3月期(FY2023)の情報をリステートしています。
(旧マテリアルズ)

Appendix-3 | VISION2030 セグメント情報：ROIC・減価償却費

ROIC

(単位:億円)

	2024年3月期 今回予想(2024/4/17)	2025年3月期 VISION2030	2027年3月期 VISION2030
ヘルスケア	3.6%	3.7%	4.1%
エレクトロニクス	7.0%	8.2%	9.3%
ビジネスイノベーション	4.8%	5.0%	6.7%
イメージング	40.8%	39.3%	37.2%
*セグメント別ROIC = NOPAT/(運転資本+固定資産)で算出			
全社	5.6%	5.4%	5.8%
*全社ROIC = NOPAT/(有利子負債+株主資本)で算出			

減価償却費

4/17に公表しました、ビジネスイノベーションの2025年3月期・2027年3月期の数値をそれぞれ、「540億円」「660億円」から修正しております。これに伴い、全社合計金額も「1,730億円」「2,430億円」から修正しております。

(単位:億円)

	2024年3月期 今回予想(2024/4/17)	2025年3月期 VISION2030	2027年3月期 VISION2030
ヘルスケア	570	630	1,080
エレクトロニクス	260	330	410
ビジネスイノベーション	490	510 ✓	550 ✓
イメージング	140	170	210
全社費用/連結調整	50	60	70
合計	1,510	1,700 ✓	2,320 ✓

* グラフィックコミュニケーション事業を「エレクトロニクス」セグメントから「ビジネスイノベーション」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更にあわせ、2024年3月期(FY2023)の情報をリステートしています。
(旧マテリアルズ)

■ 設備投資・研究開発費(FY2024～FY2026累計)

			(単位:億円)
	設備投資等	研究開発費	合計
ヘルスケア	8,630	1,860	10,490
エレクトロニクス	1,800	970	2,770
ビジネスイノベーション	1,980	1,640	3,620
イメージング	810	420	1,230
全社費用／連結調整	280	310	590
合計	13,500	5,200	18,700

