

中期経営計画 VISION2023

2021年4月15日

富士フイルム ホールディングス株式会社

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。

当社は、先進・独自の技術をもって、
最高品質の商品やサービスを提供する事により、
「事業を通じた社会課題の解決」に取り組み、
サステナブル社会の実現に貢献する



売上高 3兆5,000億円以上
CO₂排出削減 45%(2013年度比)

SVP2030は、
2030年度をゴールとする長期目標。

「事業を通じた社会課題の解決」と
「事業プロセスにおける環境、社会への配慮」
の両面から、4つの重点分野「環境」「健康」
「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる
「サプライチェーン」「ガバナンス」における課題・
目標を設定。



売上高 2兆7,000億円
営業利益 2,600億円
CO₂排出削減 38%(2013年度比)

SVP2030の目標を実現するために
具体的なアクションプランを策定した
中期経営計画



売上高 2兆3,151億円
営業利益 1,866億円
CO₂排出削減 30%
(2013年度比)

まず始めに、「当社が目指す姿」についてご説明します。

「先進・独自の技術をもって、最高品質の商品やサービスを提供する事により、『事業を通じた社会課題の解決』に取り組み、サステナブル社会の実現に貢献すること」、これが当社の目指す姿です。「SVP2030」は、当社が目指す姿を体現するための、2030年度をゴールとした長期計画です。

SVP2030では「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境、社会への配慮」の両面から、4つの重点分野「環境」「健康」「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる「サプライチェーン」「ガバナンス」における課題・目標を設定しています。

SVP2030で定めた目標に加え、業績面では2030年度に「売上3兆5,000億円以上」を目標にします。

SVP2030の目標を実現するための具体的なアクションプランとして、新中期経営計画「VISION2023」を策定しました。

「VISION2019」 経営方針

各事業を「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、成長過程に合わせた施策の展開により、事業ポートフォリオをより強固なものにし、一層の飛躍へつなげる。

単位：億円

	2019年度 (VISION2019)			2020年度
	中期計画	実績	対中期	業績予想
売上高	26,000 100%	23,151 100%	-2,849 -11%	21,800 100%
営業利益	2,300 8.8%	1,866 8.1%	-434 -19%	1,600 7.3%
株主帰属当期純利益	1,500 5.8%	1,250 5.4%	-250 -17%	1,600 7.3%
ROE	7.3%	6.3%	▲1.0ポイント	7.8%

VISION2019 (3年間累計)	
中期計画	実績
株主還元	3,000億円 3,000億円超
M&A投資	5,000億円 約7,000億円

- ✓ バイオCDMO事業への積極的な投資、富士ゼロックスの業務改革や完全子会社化など、各事業の成長ステージに応じた適切な施策を展開し、コロナ禍においても確実に利益を創出できる体質を構築。
- ✓ 2019年度実績は、新型コロナ影響や為替影響等を除けば中期計画を達成。2020年度の株主帰属当期純利益は、富士ゼロックス完全子会社化も寄与し、過去最高益となる1,600億円の達成を見込む。

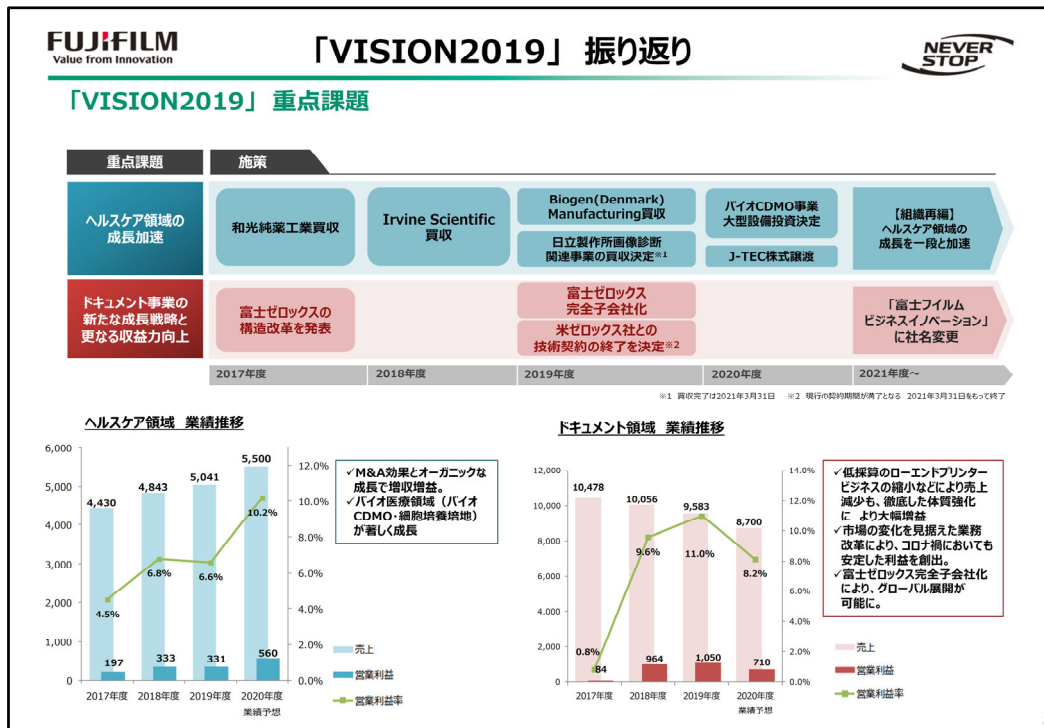
2

「VISION2023」の説明に移る前に、2020年3月に終了した中期経営計画「VISION2019」を振り返ります。

「VISION2019」では、各事業をその成長段階に応じて、「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置づけ、事業ポートフォリオの強化を進めてきました。

「VISION2019」の最終年度である2019年度は、第4四半期の新型コロナウイルス感染症流行拡大や、アジア通貨安等の影響を受けましたが、これらの影響を除けば当初計画の業績目標を達成しました。

また、バイオCDMO事業への積極的な投資、富士ゼロックスの業務改革や完全子会社化など、各ステージに応じた施策で、コロナ禍においても確実に利益を創出できる体質を構築し、2020年度の株主帰属当期純利益は、過去最高益となる1,600億円の達成を見込んでいます。



「VISION2019」では、重点課題であった「ヘルスケア領域の成長加速」、「ドキュメント事業の新たな成長戦略と更なる収益力向上」において、大きな成果をあげることが出来ました。

「ヘルスケア」では、メディカルシステム事業とバイオCDMO事業を成長の牽引役と定め、積極的に成長投資を実施してきました。メディカルシステム事業では、日立製作所のメディカル事業を買収し、今年度から幅広い製品ラインアップによるトータルソリューションをグローバルに提供していきます。バイオCDMO事業は、バイオジェン社の製造子会社買収によって成長を確かなものにし、欧米への大規模設備投資を決定して、今後も市場成長率を大幅に上回る成長を実現します。

「ドキュメント」では、業務改革を強力に推進したことで、収益力を向上させ、営業利益率は当初計画から1年前倒しで10%以上を達成しました。また、富士ゼロックスを当社の完全子会社にしたことで、純利益とキャッシュ創出力を向上させました。今年度から富士ゼロックスは「富士フィルムビジネスイノベーション」に社名を変更し、富士フィルムブランドでワールドワイドにビジネスを展開していきます。

以上が、VISION2019の振り返りです。

単位：億円

	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023	対2020年度
売上高	21,800 100%	24,400 100%	27,000 100%	5,200 +23.9%
一時費用除く営業利益	1,850 8.5%	2,150 8.8%	2,700 10.0%	850 +45.9%
一時費用	250	350	100	-150
営業利益	1,600 7.3%	1,800 7.4%	過去 最高 2,600 9.6%	1,000 +62.5%
税金等調整前 当期純利益	2,100 9.6%	1,850 7.6%	過去 最高 2,650 9.8%	550 +26.2%
当社株主帰属 当期純利益	1,600 7.3%	1,300 5.3%	過去 最高 2,000 7.4%	400 +25.0%
1株当たり 当社株主帰属 当期純利益	400.22円	325.18円	500.27円	100.05円
ROE	7.8%	6.2%	8.4%	0.6%
ROIC	4.2%	4.6%	6.1%	1.9%
CCC	125日	124日	103日	-22日

* 為替前提：米ドル=104円、ユーロ=124円、銀価格 (/Kg) = 84,000円
* 営業利益 為替感応度 米ドル：3億円、ユーロ：8億円

4





これより、「VISION2023」の説明に移ります。まずは業績目標です。

売上は、最終年度である2023年度に、2兆7,000億円、

営業利益は、2022年度に過去最高益を達成し、2023年度では最高益を更新する2,600億円を達成します。

当社株主帰属当期純利益は、2020年度に投資有価証券の売却益等一時的な収益を計上したことで、2021年度は一旦減益となりますが、2023年度には過去最高益となる2,000億円を達成し、ROEを8.4%まで向上させます。

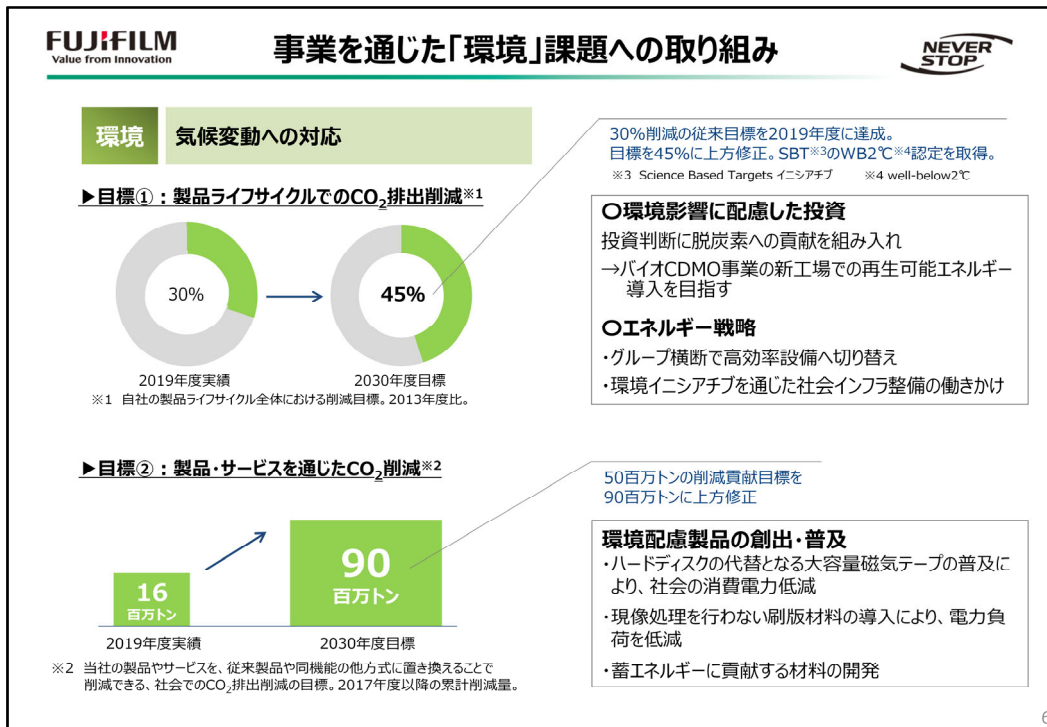
なお、売上・営業利益の向上だけでなく、キャッシュ創出力強化の指標として、今回の中期経営計画より、ROEに加え、ROIC、CCCを開示します。

重点分野	事業セグメント	SDGs目標
<p>環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・資源循環の促進 ・エネルギー問題への対応 ・製品・化学物質の安全確保 	<p>ヘルスケア マテリアルズ ビジネスイノベーション イメージング</p>	
<p>健康</p> <p>「予防」「診断」「治療」すべての領域における、最先端の製品・サービスのグローバルな提供を通じて、医療格差を是正し健康的な社会を構築する。</p>	<p>ヘルスケア</p>	
<p>生活</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最先端の機能性材料の開発・提供を通じてDXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する。 ・写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する 	<p>マテリアルズ イメージング</p>	
<p>働き方</p> <p>生産性の向上・創造性の発揮をもたらす製品・ソリューションサービスをグローバルに提供することで、誰もが働きがいを得られる社会の変革に貢献する。</p>	<p>ビジネスイノベーション</p>	

5

SVP2030では、「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」と「事業を通じた社会課題の解決」の2つの側面から、当社が取り組むべき4つの重点分野を「環境」「健康」「生活」「働き方」と定め、各分野で設定した目標達成に向けて取組みを進めています。自社グループの成長と、社会課題解決をともに成し遂げることが最終的な目標です。

これより、「環境」、「健康」、「働き方」における、事業を通じた課題解決への取組みを説明します。



「環境」の課題には、全社・全事業で取り組んでいきます。

気候変動にさらに積極的に取り組むため、自社の製品ライフサイクルでの2030年度のCO₂排出量を、従来の目標2013年度比30%削減から45%に上方修正しました。

この目標を達成するため、再エネ利用を投資判断の一つに置いています。例えばバイオCDMO事業では、大型製造拠点をノースカロライナ州に設立することを発表しました。再エネ利用をはじめ、環境プログラムの推進が活発に行われていることが、ノースカロライナ州を選定した理由の1つです。

社会のCO₂排出削減への貢献について、「従来型の製品や機能を、当社の新しい製品やサービスに置き換える」ことによる、CO₂排出量削減を2030年度までに累計で5千万トンから、9千万トンに上方修正しました。

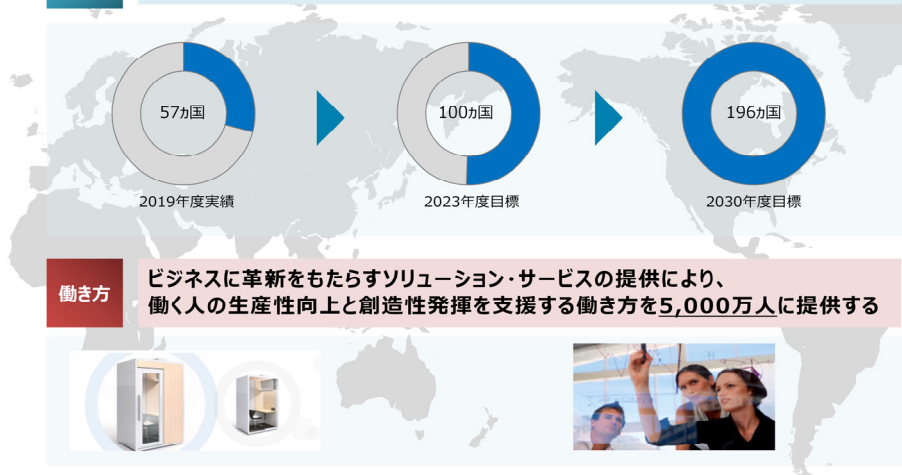
この活動を推進するにあたり、環境配慮製品の自社認定制度「Green Value Products」を運用しています。これまでにハードディスクの代替となる電力消費の少ない大容量磁気テープなどを認定しています。

今後も新たな技術開発などにより、さらに貢献を拡大させていきます。

「健康」「働き方」分野で新たなKPIを設定

健康

医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までに
全ての国と地域に導入することで、医療アクセスの向上を実現する。



働き方

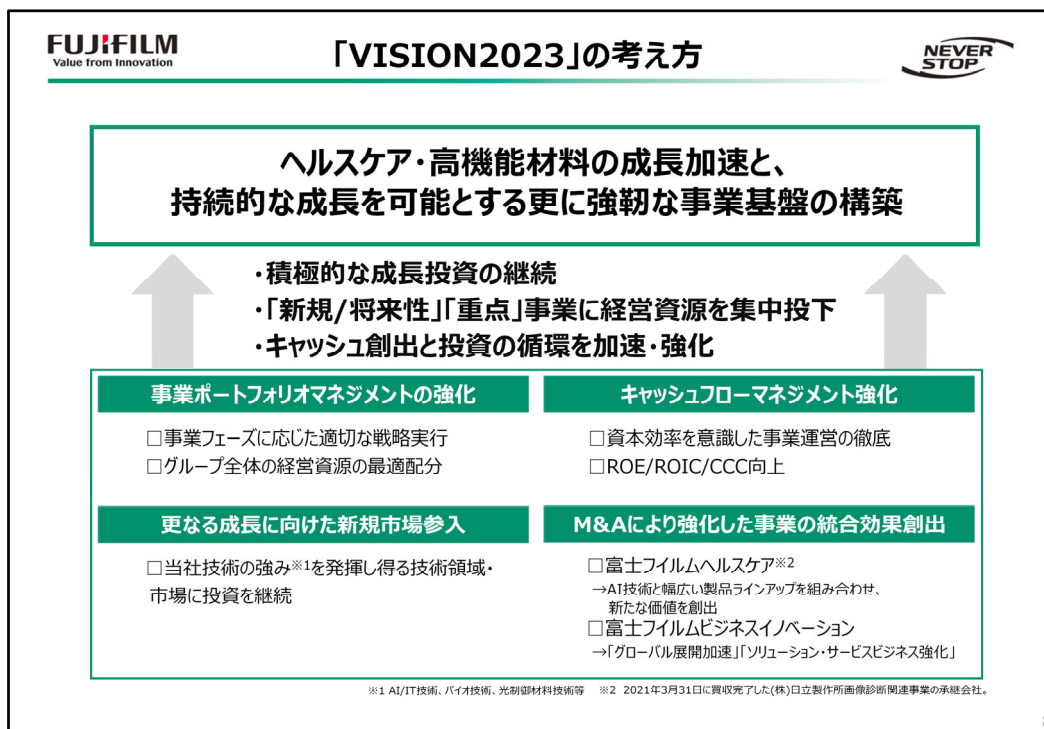
ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、
働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供する

次に、「健康」「働き方」分野の社会への貢献について、新たなKPIを設定しました。

「健康」分野では、メディカルシステム事業の医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までに世界196の全ての国と地域に導入します。メディカルシステム事業が保有する技術、製品、サービスを結集し、世界中へ提供することで、医療アクセスの向上という、社会課題の解決に貢献します。

「働き方」分野では、富士フイルムビジネスイノベーションが展開する、ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供します。

事業活動を通して、当社は誰もが「働きがい」を得られる社会への変革に貢献していきます。

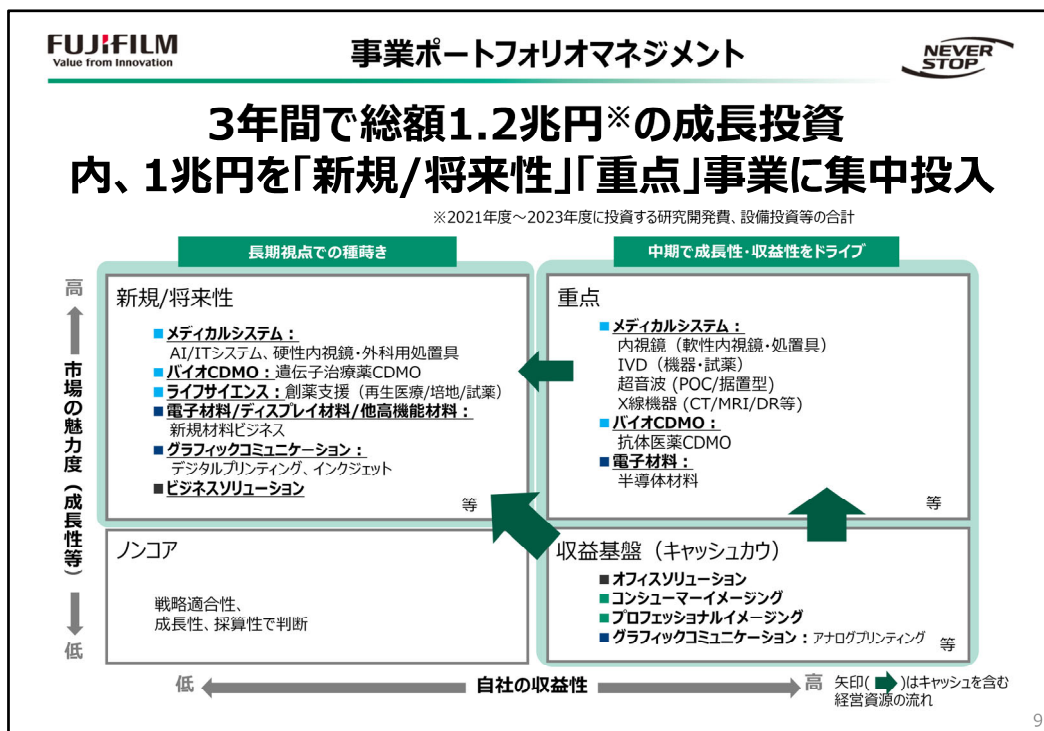


これより、「VISION2023」の考え方について説明します。

「VISION2023」の骨子は、「ヘルスケア・高機能材料の成長加速」と、「持続的な成長を可能とする更に強靱な事業基盤の構築」です。これらを実現するために、4つの重点施策を推進していきます。

一つ目は「事業ポートフォリオマネジメントの強化」です。事業フェーズに応じた適切な戦略実行と、グループ全体の経営資源の最適配分を行います。二つ目は「キャッシュフローマネジメントの強化」です。資本効率を意識した事業運営を徹底し、ROE/ROIC/CCCを向上させます。三つめは「更なる成長に向けた新規市場参入」です。当社の技術の強みを活かせる領域に投資し、新規市場への参入を図ります。四つ目は「M&Aにより強化した事業の統合効果の創出」です。買収した日立製作所の医療事業とのシナジーなど、統合効果を創出していきます。

これら4つの重点施策により、「積極的な成長投資を継続」し、「新規・将来性・重点事業への経営資源の集中投下」を行い、「キャッシュ創出と投資の循環を加速・強化」することで、「ヘルスケア・高機能材料の成長加速」と、「持続的な成長を可能とする更に強靱な事業基盤の構築」を進めます。



重点施策「事業ポートフォリオマネジメントの強化」について、その考え方を説明します。

「VISION2023」の3年間で、研究開発、設備投資等をあわせて総額1兆2,000億円以上の投資を実施します。その内、1兆円を「新規/将来性」事業と「重点」事業に集中投資していきます。これにより、ヘルスケア・高機能材料の成長加速と、持続的な成長を可能とする強靱な事業基盤の構築を、推進していきます。

次世代をつくる「新規/将来性」事業には、「重点」「収益基盤」事業で得た経営資源を投資します。

「重点」事業には、経営資源を集中投入し、売上成長と更なる利益率の向上を図ります。

「収益基盤」事業は、収益性・効率性を重視しキャッシュ創出の最大化を図ります。

また、戦略適合性、成長性、採算性から判断して「ノンコア」と位置付けた事業は、「収益基盤」への改善を図る、または売却・撤退等を検討していきます。

各事業のフェーズに応じた戦略施策を実施することで、全体での成長性及び収益力の最大化を目指します。

「ヘルスケア」「マテリアルズ」「ビジネスイノベーション」
「イメージング」の4事業セグメントに再編

ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ■ メディカルシステム ■ バイオCDMO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ライフサイエンス <ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイエンス（創薬支援：再生医療・培地・試薬） ・医薬品 ・コンシューマーヘルスケア（化粧品・サプリメント）
マテリアルズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電子材料 ■ ディスプレイ材料 ■ 高機能材料 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他高機能材料 <ul style="list-style-type: none"> ・産業機材 ・ファインケミカル ・記録メディア ■ グラフィックコミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> ・グラフィックコミュニケーション ・インクジェット
ビジネスイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスソリューション ■ ビジネスソリューション 	<p>2021年度から「4セグメント(ヘルスケア・マテリアルズ・ビジネスイノベーション・イメージング)及び11サブセグメント」(■ ■ ■ ■) で業績開示※</p> <p>※4セグメントは売上高/営業利益、11サブセグメントは売上高を開示</p>
イメージング	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	

「VISION2023」において、事業セグメントを、「ヘルスケア」「マテリアルズ」「ビジネスイノベーション」「イメージング」の4つに再編し、2021年度から「ヘルスケア」を独立したセグメントとして売上・営業利益等の財務情報を開示します。また、メディカルシステム事業やバイオCDMO事業、電子材料事業などの重点事業の売上実績を開示し、各事業の成長の進捗をお知らせしていきます。



当社の事業ポートフォリオの在り方について説明します。

当社は「ヘルスケア」など4つの領域で幅広く事業を展開していますが、当社の事業はすべて、写真事業で培った技術をもとに、事業を多角化してきた中で大きく進化させた独自技術を共有しています。すべての事業を支える技術が植物の根のようにつながっており、飛び地はありません。そして、人的リソース・キャッシュなど経営資源をメリハリつけて各事業に配分すると共に、共有の技術を活用することで効率的に事業を展開し、会社全体での成長を実現する事業ポートフォリオを構築しています。

キャッシュフローマネジメント

- ・売上高・営業利益の成長に加え、ROIC・CCC※の向上を目指し、キャッシュ創出力を強化
ROIC 2020年度予想 4.2% → 2023年度目標 6.1%
CCC 2020年度予想 125日 → 2023年度目標 103日
※キャッシュ・コンバージョン・サイクル = 棚卸資産回転日数 + 営業債権回転日数 - 営業債務回転日数
- ・3年間累計で1兆円の営業キャッシュフローを創出
- ・成長領域への設備投資等に重点的にキャッシュを配分
(3年間累計で7,500億円)
- ・「成長と財務規律を両輪」とし、成長投資を優先しつつ、財務健全性を確保

株主還元

- ・安定的、継続的な配当による還元を重視
- ・自社株買いは、キャッシュバランスを見て機動的に実施

次に、キャッシュフローマネジメントについて説明します。

キャッシュ創出力を強化するため、事業管理にROICとCCCを導入していますが、特に、投下資本の有効活用の観点から経営の効率性を示すROICをより重視します。2023年度のROICの目標を6.1%と定めます。

事業ポートフォリオマネジメントと、資産の効率的な活用によって、2021年度から2023年度の3年間累計で1兆円の営業キャッシュフローを創出し、創出したキャッシュは成長投資に優先的に配分していきます。

また、「VISION2023」の株主還元は、配当を重視し、安定的・継続的に配当を高めていきます。自社株買いは、キャッシュバランスを見ながら、機動的に実施していきます。

6月の株主総会・取締役会での決議をもって新経営体制が発足

	新 職	現 職
古森 重隆	最高顧問	代表取締役会長・CEO
助野 健児	代表取締役会長・取締役会議長	代表取締役社長・COO
後藤 禎一	代表取締役社長・CEO	取締役

- ・ 後藤新CEOが古森現CEOの後任として経営と業務執行全般を統括、助野新会長が取締役会議長としてガバナンス面から新CEOをバックアップする体制。
- ・ 新経営体制において、取締役会の「執行の決定」と「執行の監督」の機能をより明確化。「執行」と「監督」の適切なバランスによって、全てのステークホルダー（株主・顧客・従業員等）に価値を提供する。

私からは最後に、3月31日に発表しました新経営体制について説明します。

6月の株主総会と続いて開催される取締役会の決議をもって、新経営体制が発足します。後藤新CEOが古森現CEOの後任として経営と業務執行全般を統括し、私が取締役会議長としてガバナンス面から新CEOをバックアップする体制にします。

この新経営体制において、取締役会の「執行の決定」と「執行の監督」の機能をより明確にします。

「執行」の方向性が、社会の動向や社会が求める中長期的な価値と合致しているかどうか、すべてのステークホルダーに価値を提供し、持続的な成長に貢献しているかどうかを取締役会で議論し、確認していきます。

役員の報酬設計につきましても、ROIC等の指標を定めて、中期経営計画の達成度に連動する新たな株式報酬の導入を検討しています。

私からの説明は以上です。

「VISION2023」 事業戦略

これより、各事業の戦略について説明します。

単位：億円

売上高 ^{※1}	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023	対2020年度
ヘルスケア	5,500	7,500	8,600	3,100 (+56.4%)
マテリアルズ ^{※2}	5,700	6,000	7,200	1,500 (+26.3%)
ビジネスイノベーション ^{※2}	7,800	8,000	8,200	400 (+5.1%)
イメージング	2,800	2,900	3,000	200 (+7.1%)
合計	21,800	24,400	27,000	5,200 (+23.9%)

※1 セグメント間取引消去後

※2 2020年度業績予想の売上高は、2月9日公表の業績予想における「プロダクションサービス」の売上高をビジネスイノベーション（ドキュメント）からマテリアルズに組み替えて表記（参考値）

単位：億円

営業利益 [営業利益率]	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023	対2020年度
ヘルスケア	560 [10.2%]	700 [9.3%]	1,030 [12.0%]	470 (+83.9%)
マテリアルズ	520 [9.1%]	560 [9.3%]	950 [13.2%]	430 (+82.7%)
ビジネスイノベーション	710 [9.1%]	750 [9.4%]	820 [10.0%]	110 (+15.5%)
イメージング	110 [3.9%]	160 [5.5%]	250 [8.3%]	140 (+127.3%)
全社/連結調整	-300	-370	-450	-150
合計	1,600 [7.3%]	1,800 [7.4%]	2,600 [9.6%]	1,000 (+62.5%)

15

まず、セグメント別の2023年度業績目標を説明します。

ヘルスケアは、
売上8,600億円、営業利益1,030億円です。

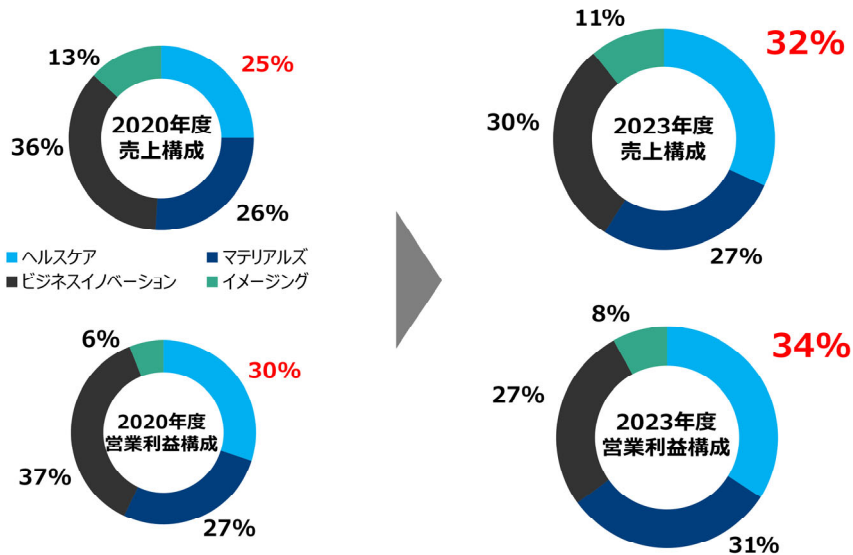
マテリアルズは、
売上7,200億円、営業利益950億円です。

ビジネスイノベーションは、
売上8,200億円、営業利益820億円です。
ビジネスイノベーションセグメントはドキュメントセグメントから名称を変更し、
プロダクションサービス事業の売上・利益をマテリアルズに移管しています。

イメージングは、
売上3,000億円、営業利益250億円を達成します。

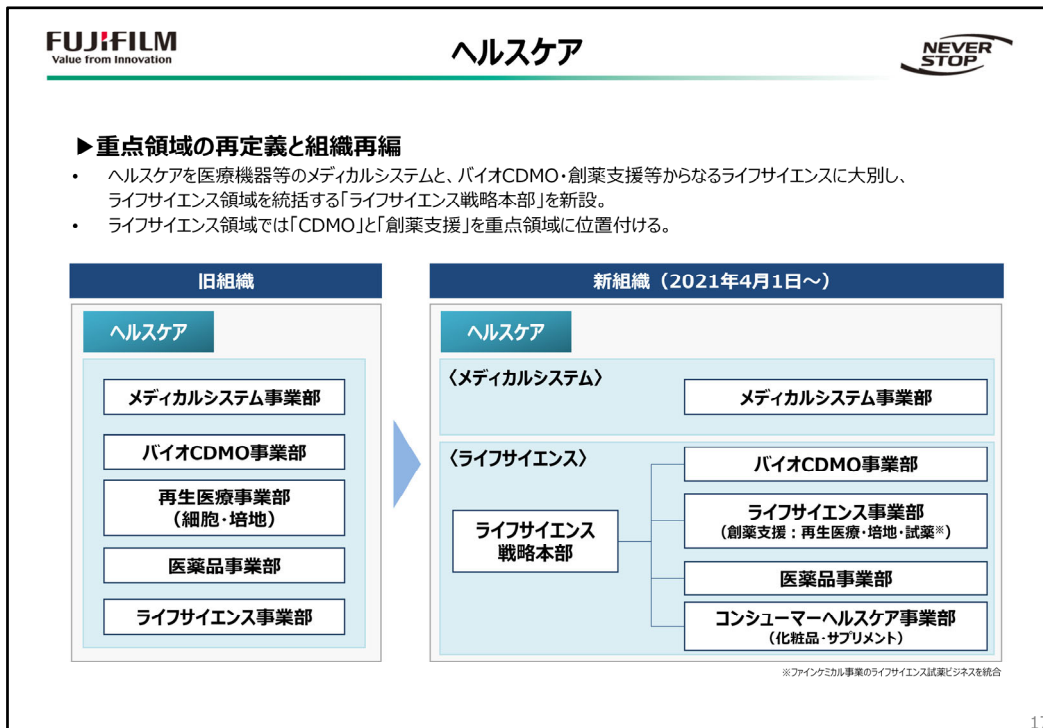
セグメント別のROICの目標を参考資料に掲載しましたのでご覧ください。

ヘルスケアは売上高・営業利益ともに最大のセグメントに成長



※営業利益の構成比は、いずれも全社/連結調整前 16

「VISION2023」において、ヘルスケアを売上・営業利益共に、当社最大のセグメントに成長させます。



まず、ヘルスケアセグメントについて説明します。

当社の成長ドライバーであるヘルスケアの事業拡大を一段と加速させるため、組織の再編を実施しました。ヘルスケアを医療機器等のメディカルシステムと、バイオCDMO・創薬支援等からなるライフサイエンスに大別し、ライフサイエンス領域をリードする「ライフサイエンス戦略本部」を新設しました。

同本部傘下に、創薬支援関連ビジネス強化のため、新たに「ライフサイエンス事業部」を設立しました。

今回の組織変更により、中長期的に高い成長が見込めるバイオCDMOや創薬支援を重点事業化するとともに、最先端の治療薬創出を支援する企業としてワンストップで価値を提供することで、ライフサイエンス領域における事業拡大を目指します。

健康

「予防」「診断」「治療」すべての領域における、最先端の製品・サービスのグローバルな提供を通じて、医療格差を是正し健康的な社会を構築する。

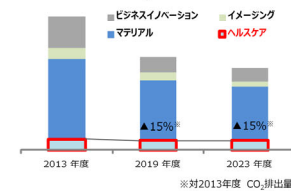
メディカルシステム事業

当社の強みであるAI/IT技術と、幅広い製品ラインアップの融合により新たな価値を創出し、社会課題の解決に貢献する。

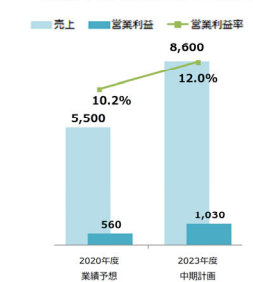
- AIプラットフォーム「REILI」を核とした各種医療機器の開発加速による「AI・ITソリューションビジネス」での収益拡大。
- 富士フイルムヘルスケア※とのシナジー創出。
- IVD事業の海外マーケティング強化と拡販。
- 北米市場での「内視鏡」トップ病院攻略、及び外科用処置具を武器にした「手術室」ビジネスの拡大によるシェアアップ。
- 新型コロナウイルス感染防止の社会貢献を推進。（超音波・回診用X線装置・抗原検査キット・除菌製品HydroAG+等）

※ 2021年3月31日に買収完了した(株)日立製作所画像診断関連事業の承継会社。

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓ヘルスケア分野の業績推移 (億円)



まずはじめに、スライド右上に配置している「セグメント別 CO₂排出量推移」をご覧ください。当社は、先ほど助野よりご説明した製品ライフサイクルの各ステージでのCO₂排出削減目標を、セグメント別に分解したものです。

ヘルスケアセグメントの業績は、2020年代半ばに売上1兆円の目標を掲げていますが、2023年度には、売上8,600億円にします。

ヘルスケアの成長を牽引するのが、メディカルシステム事業とバイオCDMO事業です。

メディカルシステム事業は、日立製作所からの事業買収により規模を大きく拡大しました。今後シナジー効果を創出し、売上・利益を最大化します。具体的な取り組みとして、製品ラインアップの拡充によるワンストップソリューションの強化で、病院への提案力が大幅に向上します。また、当社の強みであるAI/IT技術と、買収によってラインアップに加わるCT/MRI/据え置き型超音波などの組み合わせにより新たな価値を創出し、事業拡大を図ります。さらに、それぞれの販売チャネルを活用したクロスセルによってグローバルでの売上拡大を図ります。

バイオCDMO事業

高品質なバイオ医薬品の安定供給や、先進医療分野である遺伝子治療薬のプロセス開発・製造受託を通じて、医療アクセスの向上やアンメットメディカルニーズへの対応に貢献する。

- ・業界トップレベルの生産技術と、抗体医薬向けを中心とした大規模な設備投資で、バイオ医薬品需要の急速な拡大に対応する。
- ・最先端の「遺伝子治療薬／遺伝子改変細胞治療薬」は、製造拠点新設(米ボストン近郊)により、生産能力を強化。
- ・新型コロナワクチン・治療薬のプロセス開発・製造受託を推進。

ライフサイエンス事業（創薬支援：再生医療・培地・試薬）

バイオ医療領域の積極的な事業推進により、医薬品産業の更なる発展と、再生医療の産業化に貢献する。

- ・自社の強みを生かせる「再生医療」「培地」「試薬」にフォーカスし、創薬支援分野でトータルソリューションビジネスを展開。
- ・細胞治療薬などの再生医療製品の開発・製造受託ビジネスの推進。
- ・「培地」は、米国・欧州・日本の3極生産体制で、供給力や顧客サポート力を強化。

19

バイオCDMO事業は、2024年度に売上2,000億円の目標を掲げており、市場成長率を上回る売上成長を実現します。

業界トップレベルの生産技術と、抗体医薬向けを中心とした大規模な設備投資で、旺盛なバイオ医薬品需要に対応します。最先端の研究開発を行う製薬会社などが集積する米国ボストンエリアに、今後市場の急速な拡大が見込まれる遺伝子治療薬のプロセス開発および原薬製造の拠点を新設します。開発初期段階から受託サービスを迅速に提供することで、顧客の新薬開発を支援します。

ライフサイエンス事業は、自社の強みを生かせる「再生医療」「培地」「試薬」にフォーカスし、創薬支援分野でトータルソリューションビジネスを展開します。特にバイオ医薬品製造用途の販売が好調な「培地」は、米国、欧州、日本の3極生産体制で、供給力や顧客サポート力を強化します。

医薬品事業

独自のDDS※技術や製造設備・インフラなどを活用し、
医薬品産業のさらなる発展に貢献する。

- ・ナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などを活用し、リポソーム製剤の開発を推進。
- ・脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用し、次世代医薬品の核酸医薬品やmRNAワクチンのプロセス開発・製造受託ビジネスを展開。

※Drug Delivery System

コンシューマーヘルスケア事業（化粧品・サプリメント）

より多くのニーズを捉えた独自性の高い商品を提供し、
人々の美容と健康に貢献する。

- ・化粧品分野では、「ASTALIFT ホワイト ジェリー アクアリスト」など、独自性の高い機能性化粧品を展開し、ASTALIFTをトップクラスのブランドに育成。
- ・サプリメント分野では、「メタバリア」シリーズ等の機能性商品を中心に、健康の維持増進ニーズの高まりに対応。



ASTALIFTシリーズ



サプリメント

医薬品事業では、独自のDDS技術によるリポソーム製剤の開発を推進するとともに、脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用し、次世代医薬品の核酸医薬品やmRNAワクチンのプロセス開発・製造受託ビジネスを展開します。

コンシューマーヘルスケア事業は、化粧品分野で、「ASTALIFT ホワイト ジェリー アクアリスト」など、独自性の高い機能性化粧品を展開し、ASTALIFTをトップクラスのブランドに育成します。サプリメント分野では、「メタバリア」シリーズなど機能性商品を中心に、健康の維持増進ニーズの高まりに対応していきます。

生活

最先端の機能性材料の開発・提供を通じて
DXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する。

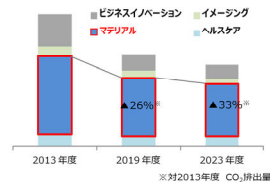
▶ 高機能材料

電子材料事業

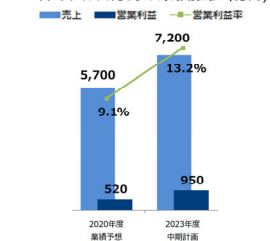
5G/AI/自動運転などの発展に欠かせない最先端半導体向けに、微細化・高集積化に対応した幅広い製品を提供することにより、更なるシェア拡大と収益力の強化を加速。

- ・市場拡大が見込まれるEUVに対応した「レジスト」含む前工程材料に加えて、3D集積化向けの絶縁膜用途「ポリイミド」など、後工程材料も拡充。
- ・センサー領域では、高シェアを誇るイメージセンサー向けに加えて、測距向け等各電磁波コントロール材料「WCM(Wave Control Mosaic)」で新たな市場を開拓。

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓マテリアルズ分野の業績推移 (億円)



続いて、「生活」分野の課題解決に取り組む、マテリアルズセグメントの事業戦略について説明します。

マテリアルズでは、光制御材料技術、有機合成技術を活用し、通信、センサー、データマネジメント、次世代ディスプレイなどに向けた、AI/IoT時代の生活を支える高機能材料を提供することで、人々が安心・安全に暮らすことのできる社会づくりに貢献していきます。

電子材料事業では、5Gや自動運転などに使用される最先端半導体向けをはじめとして、半導体の微細化・高集積化に対応した幅広い製品を提供することで、成長を加速させていきます。

また、センサー領域では、イメージセンサー向け材料に加えて、測距向け等各種電磁波コントロール材料「WCM(Wave Control Mosaic)」で新たな市場を開拓します。

ディスプレイ材料事業

次世代ディスプレイにも対応可能な幅広い技術力を生かし、市場環境の変化に対応した新製品をタイムリーに生み出していく。

- ・スマホ用途でデファクトスタンダードを獲得している有機EL向け材料（反射防止フィルム）のTV用途への展開。
- ・当社の強みである薄膜技術を生かし、今後需要拡大が期待されるフォルダブルスマホ/ローラブルTVを見据えた新技術開発の推進。
- ・新たなターゲット領域である車載市場における差別化製品の導入推進。

その他高機能材料

- ・**ファインケミカル事業**は、新規ビジネス(高機能ポリマー/色材染料/電池材料等)を創出。
- ・**産業機材事業**は、「検査用材料（NDT /プレスケール）」等に代表される既存製品群でのソリューションビジネス展開と、新規ビジネス（光センサー/通信関連材料）創出。
- ・**記録メディア事業**では、5G/AI時代のデータ増大を支えるストレージテープ拡販と中国市場での販売加速。

ディスプレイ材料事業では、スマートフォン向けに高いシェアを誇る有機EL向け材料のテレビ用途への展開や、車載ディスプレイ、VR/AR向けの製品導入など、新たな展開を進めます。

ファインケミカル事業、産業機材事業、記録メディア事業においても、高い競争力を有する既存製品の拡販と、新規ビジネスの創出によって、更なる事業成長を図ります。

▶ 重点領域の再定義と組織再編

- ・ 富士フィルムの「グラフィックシステム事業部」と富士フィルムビジネスイノベーションの「グラフィックコミュニケーションサービス事業本部」を統合し、「グラフィックコミュニケーション事業部」を設立（7月1日予定）。
- ・ 商業印刷・パッケージ印刷中心に広範な顧客基盤を有するグラフィックシステム事業と、デジタル印刷技術に強みを持つプロダクション事業の販売力、技術・製品力を組み合わせ、アナログからデジタルまでのワンストップソリューションを展開し、業界のデジタル化を牽引する。

グラフィックコミュニケーション事業

・ デジタルプリンティング

統合シナジーによる海外事業確立、富士フィルムの販売チャネルを徹底活用した販売領域の拡大を推進し、成長を加速。

・ アナログプリンティング

オフセット印刷用の刷版を環境対応無処理版に切替促進。

インクジェット事業

- ・ 成長市場(商業印刷/パッケージ)に対し、高精度・高生産性インクジェットプリンター用ヘッド、食品安全対応の水性顔料インク、及び顧客要望に応じたヘッド・インクを組み合わせたカスタムシステムの開発・導入・拡充。

次に、マテリアルズセグメントのうち、グラフィックコミュニケーション領域の事業戦略を説明します。

7月1日に富士フィルムの「グラフィックシステム事業部」と富士フィルムビジネスイノベーションの「グラフィックコミュニケーションサービス事業本部」を統合し、「グラフィックコミュニケーション事業部」を設立します。

双方の販売力、技術・製品力を組み合わせることで、アナログからデジタルまでのワンストップソリューションを展開し、業界のデジタル化を牽引します。

デジタルプリンティングでは、富士フィルムのグローバル販売チャネルを活用することで、プロダクション事業のグローバル展開を推進します。

アナログプリンティングでは、オフセット印刷用の刷版を環境対応無処理版に切り替えていきます。

インクジェット事業では、商業印刷やパッケージなどの成長市場に狙いを定め、高精度・高生産性を誇るインクジェットプリンター用ヘッドや食品安全対応の水性顔料インク、及び顧客要望に応じたヘッド・インクを組み合わせたカスタムシステムを拡販していきます。

生活

写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する

▶ 重点領域の再定義と組織再編

・イメージング事業部と光学・電子映像事業部を統合し「イメージングソリューション事業部」を設立。撮影デバイスからプリンティングまで幅広い技術アセットをベースに新たな商品・サービスの創出を加速。

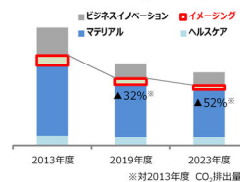
コンシューマーイメージング

- ・「インスタックス（チェキ）」は、多様な新商品とアプリの投入、異業種との協業で、様々な楽しみ方を提案し、ユーザー層を拡大
- ・スマートフォンからの旺盛なプリント需要に対する、インクジェットやゼログラフィーなど環境に配慮したドライシステムを拡充

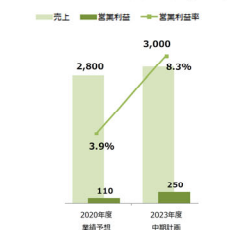
プロフェッショナルイメージング

- ・独自色再現技術による卓越した画質と小型軽量を実現するハイエンドミラーレスカメラ「GFX・Xシリーズ」を展開
- ・監視・計測分野やデジタルサイネージ分野での「画像・映像ソリューションビジネス」を推進

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓イメージングの業績推移(億円)



続いて、イメージングセグメントの事業戦略について説明します。

イメージングは、写真の様々な楽しみ方を提案することで、人々が心豊かな生活を送ることに貢献していきます。

イメージング事業部と光学・電子映像事業部を統合して「イメージングソリューション事業部」を設立しました。総合写真映像メーカーとしてのブランド力、撮影デバイスからプリンティングまで幅広い技術アセットをベースとした新たな製品・サービスの創出を加速し、多様化する「画像・映像」へのニーズに応えていきます。

イメージングの事業領域を、コンシューマーとプロフェッショナルに捉えなおし、それぞれに最適な製品・サービス、ソリューションを提供していきます。

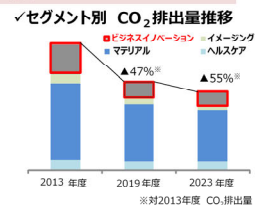
コンシューマーでは、「インスタックス“チェキ”」は、新製品投入、異業種との協業などで様々な楽しみ方を提案し、ユーザー層を広げていきます。旺盛なスマートフォンからのプリント需要に対して、インクジェットやゼログラフィーなど環境に配慮したドライシステムを拡充します。プロフェッショナルでは、卓越した画質と小型軽量を実現するハイエンドミラーレスカメラ「GFX・Xシリーズ」でシェアの拡大を図ります。また、監視・計測分野やデジタルサイネージ分野での「画像・映像ソリューションビジネス」を推進していきます。

働き方

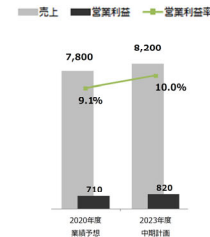
生産性の向上・創造性の発揮をもたらす
製品・ソリューションサービスをグローバルに提供することで、
誰もが働きがいを得られる社会の変革に貢献する。

▶グローバル展開の加速

- ・FUJIFILMブランドの新製品投入による市場活性化とシェア拡大
- ・OEM供給の拡大
- ・代理店開拓による欧州・新興国へのFUJIFILMブランドの展開
- ・富士フイルムとの共通基盤や技術アセットの相互活用
- ・働き方革新・DXを支援するソリューション・サービスをグローバルに提供



ビジネスイノベーションの業績推移(億円)



FUJIFILMブランドの新製品投入



最後に、重点分野「働き方」の課題解決に取り組む、ビジネスイノベーションセグメントについて説明します。

ビジネスイノベーションでは、FUJIFILMブランドによるグローバル展開を加速し、新しい働き方への変革および生産性の向上と創造性の発揮をもたらす、製品およびソリューション・サービスを提供していきます。

FUJIFILMブランドの新製品を投入し、グローバル展開を加速します。代理店を通じた、欧州や新興国など新たな市場への浸透も狙います。

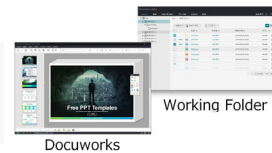
また、OEM供給によるグローバルでの販売も拡大していきます。さらに、販売網や人材・技術など富士フイルムの基盤を活用していきます。

さらに、働き方革新およびデジタル・トランスフォーメーションを支援するソリューション・サービスをグローバルに提供し、お客様の課題解決に貢献していきます。

▶ソリューション・サービスのさらなる強化による成長加速

①複合機を起点とした
業務生産性の向上

強固なセキュリティを持つ複合機をゲートウェイとした文書管理・クラウド連携の強化 (Docuworks/Working Folder/他社クラウドサービス連携 等)



②SMB※1顧客に対する
ITサービスの拡大

「ひとり情シス」問題※2等でIT化遅れ・生産性課題を持つSMB顧客に対するトータルITサービスの提供 (IT Expert Service/ITあんしんプレミアム/beat/マルチベンダーサービス 等)



③働き方革新・DXを
通じた経営課題の解決

紙文書の電子化を起点としたお客様の働き方革新・DXの支援加速 (Ripcord/CocoDesk/ネットプリントサービス 等)

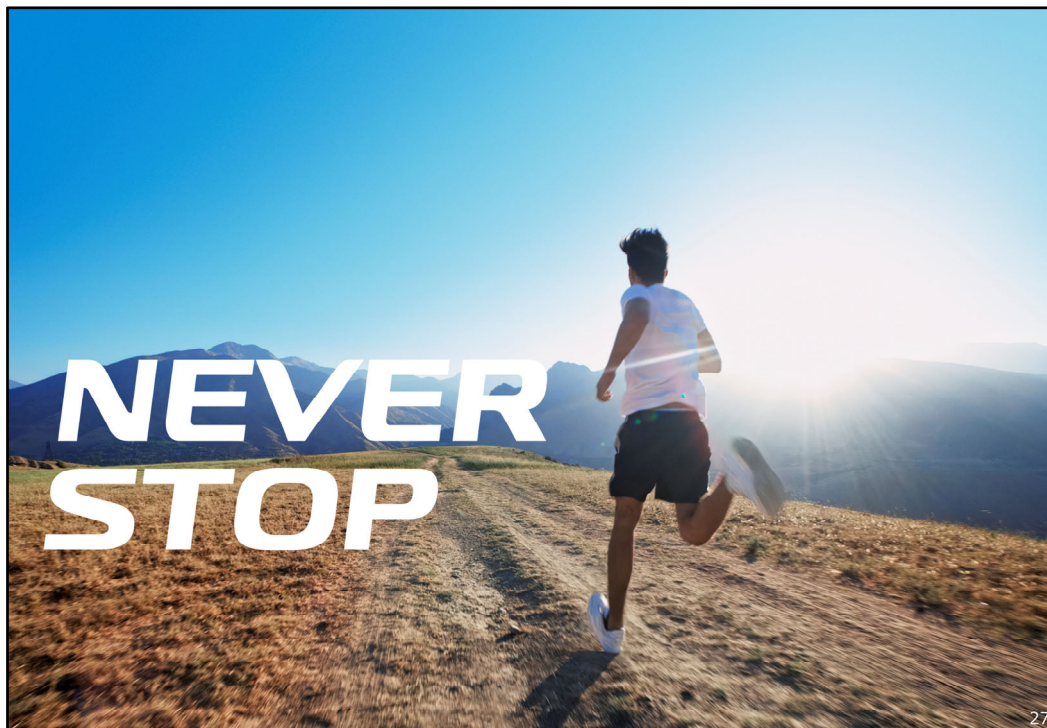


※1 : Small and Medium Business
※2 : 情報システム部門の社員が1人しかいない、または専任者を確保できないために適切なIT運用ができない問題

お客様の課題に応じたソリューション・サービスの1つ目は、複合機を起点として、お客様の業務生産性を向上させるソリューション・サービスです。強固なセキュリティを持つ当社の複合機をゲートウェイとして、文書管理と、クラウドサービスとの連携を強化していきます。

2つ目は、SMB市場のお客様に対するITサービスの拡大です。情報システム部門の社員が1人しかいないために適切なIT運用ができないような、ITリソースに課題を抱えるお客様に対する、トータルITサービスの提供を拡大していきます。

3つ目は、紙文書の電子化を起点として、お客様の働き方革新やデジタル・トランスフォーメーション (DX) を支援するソリューション・サービスの提供を加速していきます。例えば、富士フイルムリップコード社が提供するサービスです。金融機関、行政、エネルギー関連企業等が大量に保管している紙の書類を高速かつ自動的にイメージデータ化し、AIによる自動分類およびクラウド上でのデータ管理を通して、企業の業務プロセス変革やデジタル・トランスフォーメーションに貢献します。



富士フィルムは、企業としての成長を追い求めるだけでなく、「社会課題の解決をその存在意義とし、世の中から課題がなくなるまで挑戦し続ける」こと「そしてそのために必要な、いかなる変化も恐れず、止まらない」ことこれらを企業哲学として、成長していきます。

以上で、中期経営計画「VISION2023」の説明を終わります。

中期経営計画 VISION2023

参考資料

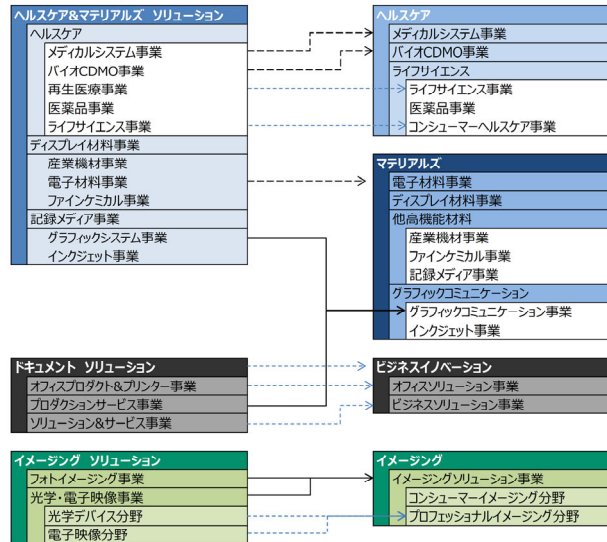
「SVP2030」主な目標と活動実績

重点分野	重点課題	2030年目標	活動実績
環境	気候変動への対応	当社グループによるCO ₂ 排出を30%削減 (2013年度比)	目標30%削減を前倒して達成 → 2030年削減目標を45%に上方修正
		製品・サービスを通じた、社会でのCO ₂ 排出削減総量50百万トンの貢献	目標に対して順調に進捗 → 50百万トンから90百万トンに上方修正
健康	アンメットメディカルニーズへの対応	再生医療、細胞治療を含めた新たな治療法の開発と普及	バイオCDMOや、iPS細胞・培地の提供による創薬支援を推進
	医療サービスへのアクセス向上	ITを活用した医師や医療従事者の負担軽減	AI技術を活用し診断を支援する製品・サービスを開発し、57ヶ国に展開
生活	安全・安心な社会づくりへの貢献	ICT社会の発展に貢献する製品・サービスの技術開発と普及	最大記録容量30TBを実現する磁気テープデータストレージメディアなど、新製品の開発と普及を推進
	心の豊かさ、人々のつながりへの貢献	感動を呼び起こす写真・映像の記録や、思い出をカタチにする写真製品で人生の豊かさや平和な暮らしに貢献	「PHOTO IS」想いをつなぐ。50,000人の写真展2019」ほか、世界各地で参加型の写真展を開催
働き方	働きがいにつながる環境づくり（ソリューション・サービス提供）	働く人の生産性向上と創造性発揮を支援するソリューション・サービスの提供による、組織と社会のイノベーション創出への貢献	コロナ禍でのリモートワークをサポートする「ネットプリント® サービス」などのソリューション・サービスの提供

参考資料：セグメント開示変更

<旧セグメント区分>

<新セグメント区分>



——> セグメント/事業変更
 - - - -> 独立開示
 - - - -> 名称変更

ROIC[※]

	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023
ヘルスケア	3.5%	4.3%	5.3%
マテリアルズ	8.1%	8.2%	12.9%
ビジネスイノベーション	8.8%	9.1%	10.6%
イメージング	6.1%	7.0%	12.1%

※ セグメント別ROIC=NOPAT/(運転資本+固定資産) で算出

全社	4.2%	4.6%	6.1%
----	------	------	------

※ 全社ROIC=NOPAT/(有利子負債+株主資本) で算出

減価償却費

(単位：億円)

	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023
ヘルスケア	440	540	570
マテリアルズ	280	280	350
ビジネスイノベーション	400	390	380
イメージング	150	150	150
全社費用/連結調整	30	40	50
合計	1,300	1,400	1,500

設備投資等+研究開発費(2021~2023年度累計)

単位：億円

	設備投資等	研究開発費	合計
ヘルスケア	4,500	1,440	5,940
マテリアルズ	1,100	1,250	2,350
ビジネスイノベーション	1,200	1,140	2,340
イメージング	400	270	670
全社費用/連結調整	300	800	1,100
合計	7,500	4,900	12,400

■富士フイルムグループの企業理念

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

■富士フイルムグループのビジョン

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

FUJIFILM

Value from Innovation

富士フィルムは、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。

富士フィルム ホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部

<https://holdings.fujifilm.com/ja>