
2010年度業績予想と成長戦略

富士フイルムホールディングス株式会社

代表取締役社長・CEO 古森重隆

2010年4月30日

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下さい。

2009年度前半を底に景気は緩やかな上昇局面にあるが、市場の回復力にはまだ力強さが不足している分野もありまだら模様だ。

当社は、今回の経済危機を好機ととらえ、構造改革の断行・成長戦略の遂行を着々と実施し、収益構造の転換を進めてきた。

私からは、これらの企業体質の変化に向けた施策と2010年度の成長戦略についてご説明する。

事業構造の転換を実施、再び成長を加速する新たなスタートラインに立つ

強靱な企業体質の実現

- ✓ 構造改革の完遂
- ✓ 資産・資本効率改善
- ✓ 徹底的なコストダウンと経費削減

成長分野への集中投資

- ✓ 重点事業分野の成長戦略
- ✓ 新興国への経営資源・商品の集中投入



1

2009年度の取組みを総括する。

フォト事業の構造改革を実施し事業構造を転換し、収益構造の建て直しがおおむね完了した矢先の 2008年秋、世界的な金融危機に直面した。グローバルな市場規模が、20%程度縮小したと言っても過言ではない。この厳しい経営環境下でも勝ち残れる 強靱な企業体質を早急に構築すべく 全社・全事業にわたる構造改革を決断、速やかに着手した。同時に事業ROAの導入による資産効率・資本効率の改善や徹底的コストダウンと経費削減による利益率改善にも取り組んだ。厳しい改革に挑むと同時に、成長のための投資は継続してきた。大変な1年であったが、これらの取組みを通じて、磐石な経営基盤を完成させ、現在は再び成長を加速するための新たなスタートラインに立っていると考えている。

2009年度に実施した構造改革は順調に進捗、2010年度には終結へ

(億円)

	主要施策	費用	
		09年度(実)	10年度(計)
イメージング	✓カラーペーパー設備等の資産圧縮 ✓欧・米・日でのラボ閉鎖 ✓生産品種絞込み	541	100
インフォメーション	✓人員スリム化、資産圧縮など	643	20
ドキュメント	✓生産機能の最適化、原価低減の徹底推進 ✓経営革新活動の海外への展開	253	130
		1,437	250

累積効果		
09年度(実)	10年度(計)	11年度(計)
380	830	900

前年比改善額 450 70 2

それでは、構造改革についてご説明する。

構造改革は2009年度集中的に取り組み、2010年度に終結する目処がたった。

費用及び固定費削減効果はご覧のとおりである。

主要事業別では、

写真事業関連では、製造設備の資産圧縮はほぼ完了し、簿価はゼロに近いレベルとなった。2010年度は若干残ったラボ集約をさらに進めていくために必要な費用を計上している。

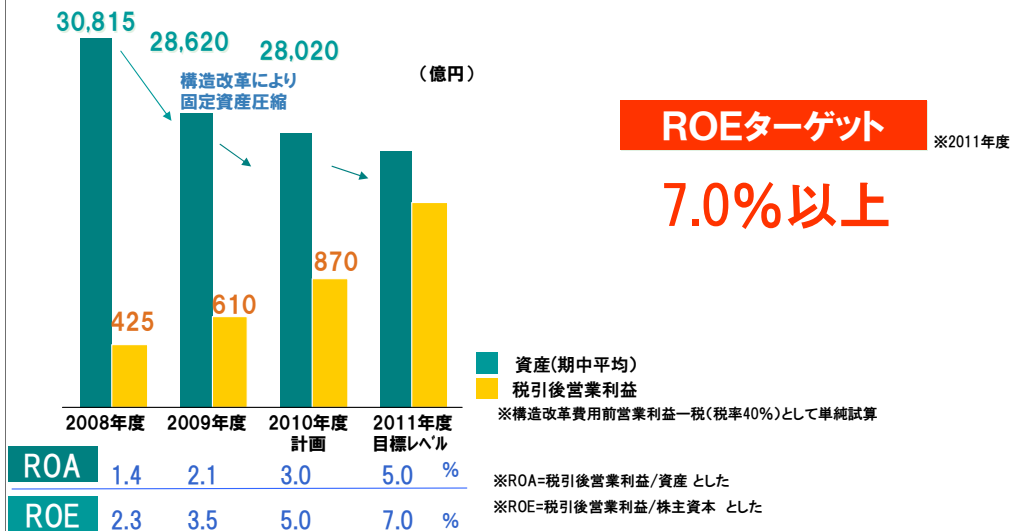
ドキュメントでは、経営革新活動の成果が顕著に表れてきているが、

現在も取り組み中である R&D、生産機能の再編と海外での経営革新活動を2010年度も継続実施していく。

これらの構造改革は

通常の経費削減ではなく、従業員の意識や企業体質そのものを変革させる活動であり、当社の今後の成長を下支えする重要な基盤を形成してきている。

構造改革による資産圧縮を進め、資産・資本効率を改善する



収益構造の転換に加え、資産・資本効率の改善も 目標をもって取り組んだ。

各事業部ごとに 事業ROA目標値を設定し、業績管理を行なっている。

キャッシュを生まない資産の見直しが進んでおり、固定資産・棚卸資産圧縮など 具体的成果が表れている。

2010年度以降も、構造改革による固定資産の圧縮に加え、各事業での在庫削減などの策によりROA、ROEを着実に改善させる。

2011年度のROEは、7%以上をターゲットとしている。

成長に向けた2010年度の取組み

次に、成長に向けた2010年度の取組みについてご説明する。

先程申し上げたように、構造改革完遂の見通しが立った今年度は、新たなスタートラインにたち、再び成長軌道に乗せる転換の年と考えている。

売上高の成長達成には徹底的にこだわり、各事業分野において、市場ニーズにあった良質でコストパフォーマンスの高い新商品を出し、市場を拡大していく。

また、成長が期待される地域、特に低シェア地域や新興国市場に対して、経営資源を集中投入していく。

2010年度 通期業績予想

FUJIFILM

	2009年度 (実績)		2010年度 (予想)		増減	
					金額	%
売上高	100.0%	21,817	100.0%	23,000	+1,183	+5.4
構造改革費用前 営業利益	4.7%	1,016	6.3%	1,450	+434	+42.7
構造改革費用		1,437		250	-1,187	-82.6
構造改革費用後 営業利益	-1.9%	-421	5.2%	1,200	+1,621	黒字化
税金等調整前 当期純利益	-1.9%	-420	5.1%	1,180	+1,600	黒字化
当社株主帰属 当期純利益	-1.8%	-384	2.6%	600	+984	黒字化
1株当たり当社株 主帰属当期純利益		-78.67円		122.80円		+201.47円
1株当たり配当金		25円(予定)		30円(予定)		+5円
為替 :米ドル		93円		90円		-3円
:ユーロ		131円		125円		-6円

(単位:億円)

5

2010年度の連結業績予想を説明する。

連結売上高は、2兆3,000億円

構造改革費用前営業利益は 1,450億円 を確保する。

2009年度に対し、42.7%の大幅増益を見込んでいる。

構造改革費用はドキュメント・イメージング中心に

250億円発生見込みであり、

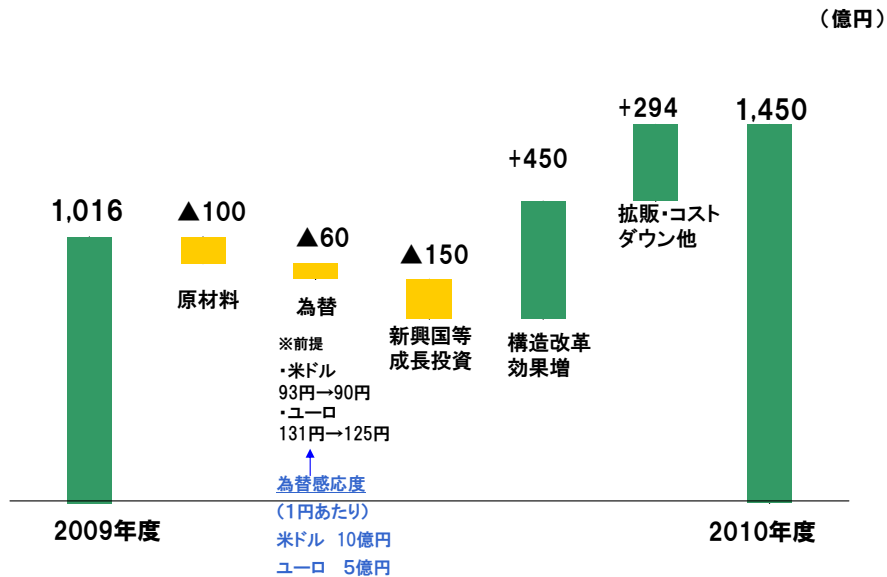
これにより構造改革費用後営業利益1,200億円

税金等調整前当期純利益は 1,180億円、

当社株主帰属当期純利益は600億円を見込んでいる。

2010年度の1株当たり配当は、30円とする予定である。

構造改革費用前営業利益増減要因(対2009年度)



営業利益の主な増減要因を説明する。

減益要因としては

銀・アルミなどの主要原材料が急激に高騰しており、その影響を年間▲100億円、為替の円高影響を▲60億円と想定している。

また、新興国などでの拡販など成長の為の投資的費用を約150億円予定している。

増益要因としては

2009年度に実施した構造改革による効果が450億円、拡販・コストダウン他の効果294億円があり、これらの要因により、434億円の増益である。

次からは、主要事業の拡販・成長戦略についてご説明する。

販売シェアアップとブランド力の向上を目指す

注力ポイント

- **商品力**
- **販売力**
- **コスト競争力**

2010年度の達成目標

販売数量シェア拡大

- **世界シェア 10%**
- **販売台数 1,200万台**(前年比+33%)

カメラメーカーとしての ブランド力向上



FinePix HDP-L1

3Dカメラ(REAL 3D W1)で撮影した映像を
3Dテレビで視聴可能にするHDプレーヤー



FinePix REAL 3D W1



FINEPIX HS10

光学式30倍マニュアルズームレンズを
世界初搭載



FINEPIX Z700

3つの新機能を世界初搭載
(2画面サカサカ再生、ペット自動検出、
タテヨコオート)

デジタルカメラ事業は、抜本的事業改革の施策が寄与し、

2009年度は、事業営業利益黒字化を達成した。

2010年度は、販売シェアアップによる売上高の成長とブランド力の向上を目指していく。

これを実現するための注力ポイントとして、商品力、販売力、コスト競争力がある。

商品力は、EXR技術・フジノンレンズなどを駆使して一層の差別化を図る。

また、3Dテレビ普及に先駆けて昨年夏に発売した3Dデジタル映像システムの様な価値有る製品を提供していく。また、地域別・国別ニーズに合わせたきめ細かい商品展開も進めていく。

販売力は、新興国を中心とした販売体制を強化するとともに、これまでに獲得したエントリーモデルの販路を活用し、上位機種 of 拡販も積極化する。

コスト面では、部材・購入品のコストダウンを継続し利益確保を図る。

これらの施策により、年間販売台数 1200万台、販売数量シェア10%を目指すとともに、デジタルカメラメーカーとしてのブランドを強化する。

「予防・診断・治療」分野で事業拡大し収益の柱へ



メディカル・ライフサイエンス分野は、2009年度ライフサイエンスの売上が堅調であった一方、メディカル分野は、景気悪化による医療機関の設備投資意欲冷え込みなどの影響を受けたが、足もとでは事業環境の回復傾向がはっきりしてきており、各製品軸でダイナミックな施策を展開していく。

モダリティー分野では、世界最薄・最軽量を実現したカセットDRカルネオCなどを新たにラインアップに加え、顧客ニーズに応じた最適なDRシステム拡販を本格化していく。また、新興国においてFCR PRIMAを中心に拡販を加速する。内視鏡分野では、国内では、分光画像処理機能「FICE」(ファイス)が保険収載されるなど事業環境は追い風である。

また、2010年7月に予定しているフジノン統合を機に、海外販売機能も一体化し、新興国での拡販をさらに強力に進める。

医療ネットワーク分野でも診療情報統合システムへの領域拡大や、低シェア地域への挺入れ、更なる成長が期待される中国では二桁成長を目指す。

富山化学は、2010年度中にインフルエンザ治療薬「T-705」の国内での申請を目指している。ヘルスケアは、2010年度はさらに大幅な売上増を計画している。また、この4月に医薬品開発・販売に本格参入すべく、新会社の営業を開始した。(参考資料P13に詳細資料)

予防・診断・治療分野を軸にヘルスケア領域での事業拡大を推し進め、当社の大きな収益の柱としていく。

2010年度の売上は高水準で推移する

2010年度の前提 パネル出荷面積は、前年度の反動により限定的成長
偏光板メーカー・パネルメーカーの生産効率改善や在庫調整により、
フィルム需要もやや鈍化する見込み

中期的には CRT置き換え需要で液晶市場の高成長は継続

手綱をゆるめず、競争力確保のための施策を展開

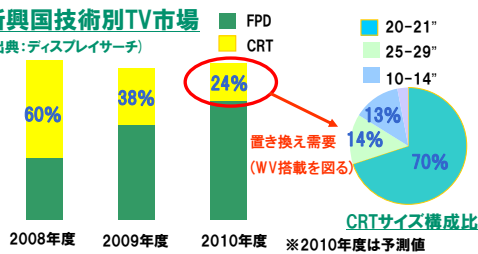
製品別施策

TACフィルム 厚みラインアップ拡充による高シェア維持

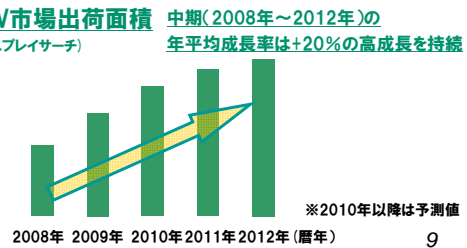
WVフィルム 新興国市場向け中型液晶テレビへの搭載拡大

VAフィルム 新製品による更なるシェアアップ

新興国技術別TV市場
(出典:ディスプレイサーチ)



LCD TV市場出荷面積
(出典:ディスプレイサーチ)



フラットパネルディスプレイ材料事業は、2009年度急激な回復を見せた。

足下でも最終需要が非常に旺盛であるという認識であるが、2010年度については需要・在庫の動向を慎重に見ている。

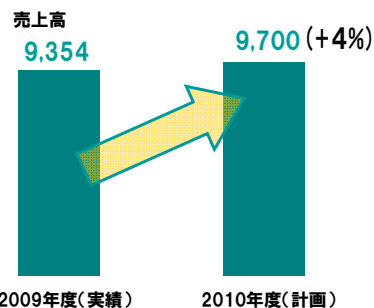
中長期的には、ブラウン管テレビからの置き換えや新興国市場の旺盛な需要の伸びにより液晶市場の成長は継続していく。

当社も競争優位性をさらに確保すべく主要製品の開発・拡販には手綱をゆるめず取り組んでいく。

特に競争が激化しているVAフィルムでは、強力な新製品を投入して搭載拡大を狙っていく。

設備投資については、液晶テレビの大画面化が進む中、超広幅品に対する需要が急速に拡大しているため、超広幅品の生産能力増強について検討している。

強いコスト・強い商品・強い経営基盤で成長フィールドでの競争に打ち勝つ



成長のキーファクター



地域別

全チャネルでの増収を実現し、成長軌道への回復を実現

国内	増収	主要製品の拡販とサービス・ソリューション分野の売上拡大
アジア・中国 中国市場+20%	10%超	全製品カテゴリーでの大幅増収
欧米輸出	増収	新興国の回復を捉えた重点製品の投入

10

ドキュメント事業は、各市場の市況回復には差があるものの、アジア・中国地域を中心に全地域での増収を目指し、成長施策を展開していく。

この分野での成長のキーファクターは4つあると考えている。

1. 中国地域の成長

さらに幅広い顧客層をカバーするために、直販に加えディーラー網を拡大しローエンド市場向け製品の投入を行なう。

2. エコ

新開発のIH(アイエイチ)フューザーやLEDプリントヘッドの採用により、スリープ時の消費電力は従来機の1/6まで低減。EA-Ecoトナーの採用により、従来より約20°C低い温度で定着可能にするなど徹底した省エネ性能を実現した、顧客メリットの高い、強い製品群を今後も続々と投入していく。

3. デジタルプリンティング

Color 1000 Press/800 Press (2010年1月発売)をはじめとしたフルラインアップを揃える強みを活かし、拡大する軽印刷・POD(プリント・オン・デマンド)市場を牽引する。

4. スモールオフィス

新たなターゲットゾーンであるこの市場に向けては、2009年12月に「DocuCentre-IVC2260」を国内で発売。以来、大変な好評をいただいております。販売台数を大きく伸ばしている。

こういったキーファクターによりトップラインを伸ばしていく一方で、重要なテーマである経営革新活動も引き続き実施し、営業利益率10%達成に向け邁進する。

成長余地の残る事業分野・地域への経営資源投入を加速

低シェア地域・新興国ニーズにあった商品導入を加速。
リソースを集中投入し思い切った新興国施策を展開。

2010年度 新興国*売上高目標 **20%増**

前年度比

*富士フィルム BRICS・中東売上高

富士ゼロックス アジア・中国売上高



11

最後に新興国市場への取組みについて

当社は世界経済の成長を牽引する新興国市場に対して、取組みを強化している。人材をはじめとする経営資源投入、地域ニーズにあった商品導入を加速させ、アグレッシブな展開をしている。

2010年度も 売上高の目標は 20%以上拡大させる計画である。

全体としては、われわれが置かれている状況は依然厳しいと考えているが、これまでお話したような戦略・施策に取り組み今年度は全社一丸となって徹底的に成長を追及していく決意である。

以上、ご清聴ありがとうございました。

参考データ 2010年度セグメント別業績予想 FUJIFILM

	セグメント	2009年度 (実績)	2010年度 (予想)	増減	増減率(%)
売上高	イメージング	3,455	3,500	+45	+1.3
	インフォメーション	9,008	9,800	+792	+8.8
	ドキュメント	9,354	9,700	+346	+3.7
構造改革費用前 営業利益	イメージング	-151	50	+201	黒字化
	インフォメーション	617	950	+333	+54.0
	ドキュメント	575	700	+125	+21.7
	全社費用及び セグメント間取引消去	-25	-250	-225	-
	合計	1,016	1,450	+434	+42.7
構造改革費用	イメージング	541	100	-441	-81.5
	インフォメーション	643	20	-623	-96.9
	ドキュメント	253	130	-123	-48.6
構造改革費用後 営業利益	合計	-421	1,200	+1,621	黒字化

(単位:億円)

富士フィルムファーマ設立により、医薬品開発・販売に本格参入

当社・三菱商事・東邦ホールディングスとの三社合併による新しいビジネスモデルで早期に事業確立

事業展開 売上目標：国内売上500億円(開業5年後)

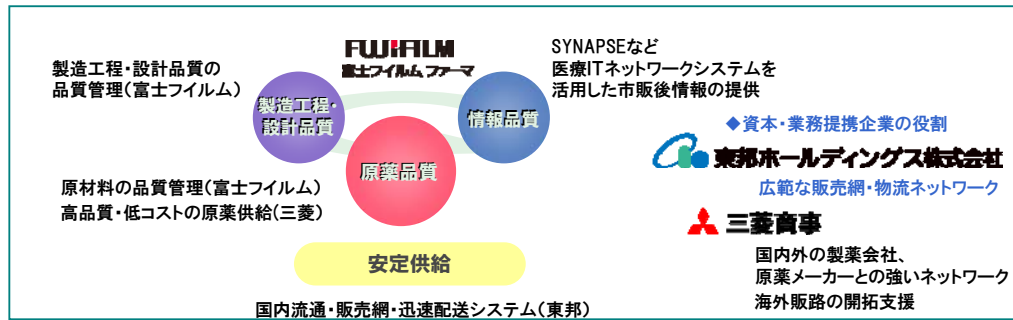
設立時:ジェネリック医薬品の販売

富士フィルムの品質管理システムを適用した独自の品質保証基準により
信頼性の高いジェネリック医薬品の普及

:独自のFTD技術を駆使した高付加価値ジェネリック医薬品を開発・販売

将来 :同技術による新薬開発を手掛ける総合医薬品会社へ

▶富士フィルムファーマによる医薬品事業モデル



株価パフォーマンス

