

# 中期経営計画 VISION2019

富士フイルム ホールディングス株式会社

2017年8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ください。

## 1. 富士フイルムの目指す姿

代表取締役会長・CEO  
古森重隆

## 2. 中期経営計画「VISION2019」

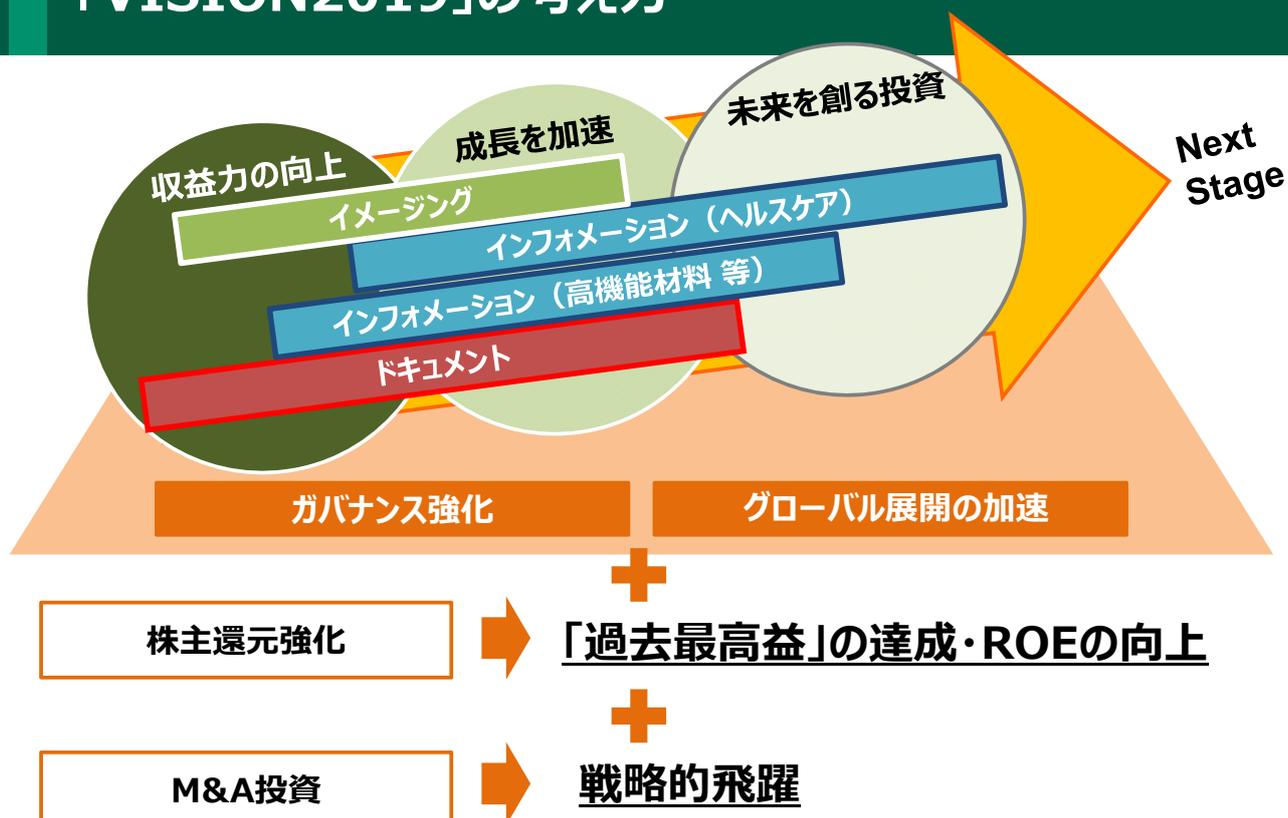
代表取締役社長・COO  
助野健児

2

2.中期経営計画「VISION2019」

FUJIFILM

### 「VISION2019」の考え方



3

## 業績目標

(単位：億円)

	2016年度	2019年度	対2016年度
売上高	23,222 100.0%	<b>26,000</b> 100.0%	+2,778 +12.0%
営業利益 営業利益率	1,723 7.4%	<b>2,300</b> <b>8.8%</b>	+577 +33.5%
当社株主帰属 当期純利益	<b>1,315</b> 5.7%	<b>1,500</b> 5.8%	+185 +14.1%
ROE	6.5%	<b>7.3%</b>	+0.8%
為替：米ドル	108円	110円	2円安
：ユーロ	119円	120円	1円安
銀価格(/kg)	59,000円	62,000円	+3,000円

\* 2019年度 営業利益 為替感応度 米ドル：8億円、ユーロ：8億円

営業利益目標達成  
株主還元強化ROE 7.3%  
達成戦略的M&Aによる  
売上・利益上乘せ

2020年度

ROE 8.0%  
達成

4

## セグメント別業績目標

(単位：億円)

売上高	2016年度	2019年度	対2016年度
イメージング	3,418	3,800	382 (+11.2%)
ヘルスケア	3,840	5,000	1,160 (+30.2%)
インフォメーション	8,995	11,200	2,205 (+24.5%)
ドキュメント	10,809	11,000	191 (+1.8%)
合計	23,222	26,000	2,778 (+12.0%)

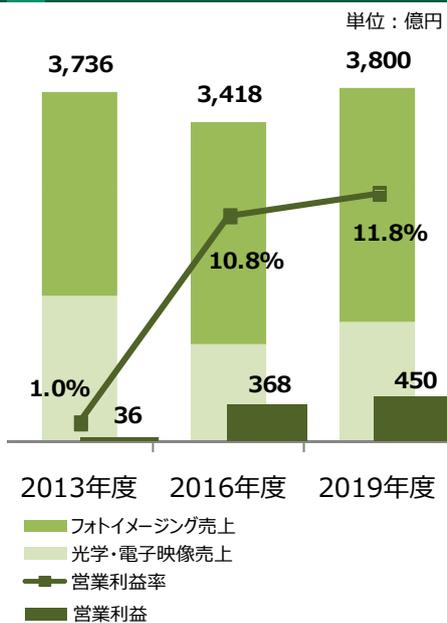
\*セグメント間取引消去後

(単位：億円)

営業利益 [営業利益率]	2016年度	2019年度	対2016年度
イメージング	368 [10.8%]	450 [11.8%]	82 (+22.3%)
ヘルスケア	124 [3.2%]	400 [8.0%]	276 (3.2倍)
インフォメーション	830 [9.2%]	1,250 [11.2%]	420 (+50.6%)
ドキュメント	827 [7.6%]	950 [8.6%]	123 (+14.9%)
全社/連結調整	-302	-350	-48
合計	1,723 [7.4%]	2,300 [8.8%]	577 (+33.5%)

5

## イメージング ソリューション



## フォトイメージング

収益 成長 投資

- ・チェキは従来タイプに加えて、スクエアフォーマットの拡販を進める。
- ・A1などを取り入れ利便性を高めたプリントサービスソリューションを拡充し、スマホからのプリント需要を拡大。増益基調を堅持する。



## 電子映像・光学デバイス

収益 成長 投資

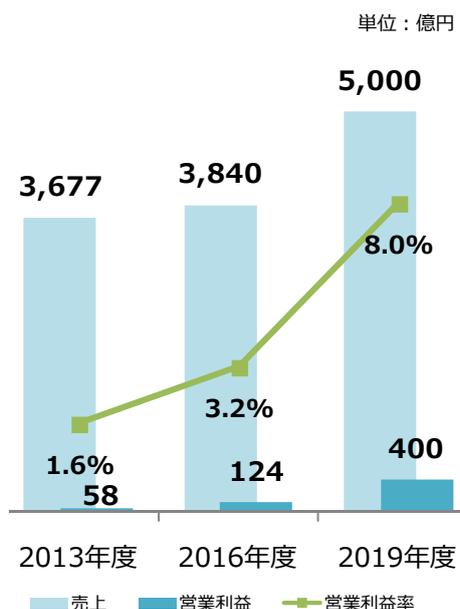
- ・高画質と高速・機動性を更に進化させるXシリーズとフルサイズの1.7倍の大型センサーで最高峰の高画質を極める中判GFXシリーズとの両輪により、高級ミラーレス分野においてNo.1シェアを獲得。
- ・市場からの評価が高い交換レンズのラインアップを強化することで、ミラーレスシステム全体で増収・増益を継続。
- ・世界に先駆けて発売した4Kレンズのラインアップ拡充、市場が拡大するWEB等の新興映像制作市場に向けたレンズラインアップを拡充し、レンズビジネスを拡大。



競争優位性の高い独自製品で安定的な収益を生み出すとともに、写真文化の発展に貢献。

6

## インフォメーション ソリューション (ヘルスケア)



## 医薬品・バイオCDMO

収益 成長 投資

- ・バイオCDMOは、設備投資・技術開発により生産能力をさらに拡大し、スケールメリットによる収益強化で事業成長加速。総需の伸び(年率約8%)を上回る年率2桁増の売上成長を目指す。
- ・新薬開発では、アルツハイマーやがんなどのアンメットメディカルニーズが高い領域をターゲットとし、効率的な研究開発を推進。
- ・マイクロニードル、リポソームなど当社独自技術を活用した製剤化技術の実用化に向けた取り組みを加速。



## 再生医療

収益 成長 投資

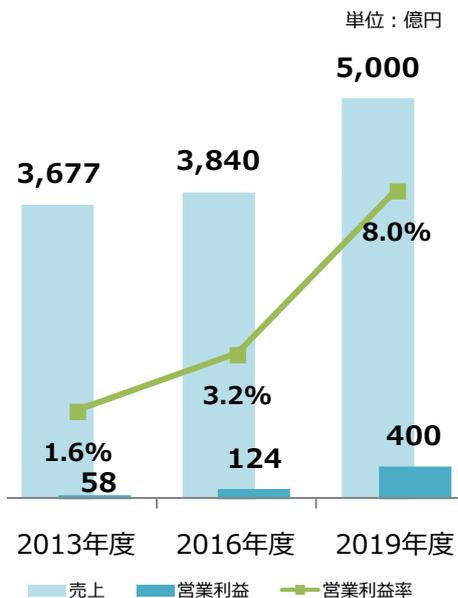
- ・創薬支援事業では、iPS細胞由来分化細胞のラインアップ拡充、細胞治療では自家培養表皮・軟骨の拡販を進め、事業拡大を加速。
- ・最先端のiPS細胞を用いた再生医療製品では、眼疾患や心疾患、神経疾患、がんを対象に研究開発を加速。
- ・培養受託事業の拡大、培地事業のグローバル展開を推進。



メディカルシステム・バイオCDMOが売上成長を牽引し、増収・増益を確保。医薬品・再生医療は損益をコントロールしつつ、研究開発を加速。

7

## インフォメーション ソリューション (ヘルスケア)



### メディカルシステム

収益	成長	投資
----	----	----

- ・X線画像診断装置、内視鏡、超音波診断装置、体外診断システムなど他社にない医療機器ラインアップ、競争優位性の高い医療IT、さらにこれらをあわせた総合力を活かして、顧客へのソリューション提案を強化。成長著しい新興国市場のニーズにマッチした製品・サービスの提供により、年率7%の売上成長を実現。
- ・医用画像データなどを最大限活用した医療ICTビジネスを推進。



### ライフサイエンス

収益	成長	投資
----	----	----

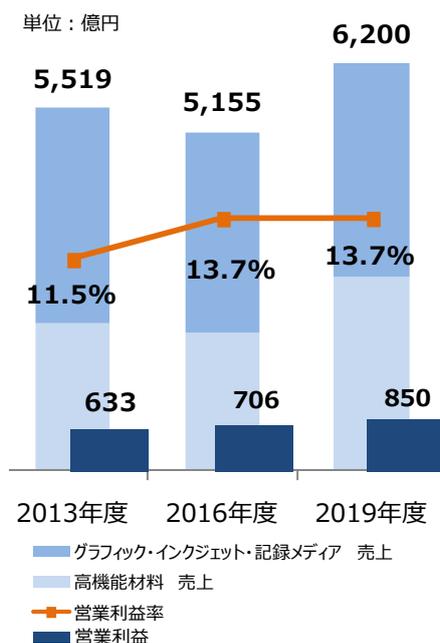
- ・最上位シリーズ「アスタリフト イン・フォーカス」の展開によるブランド強化。新規顧客獲得と既存顧客の単価アップを図る。
- ・成長が見込まれる生活習慣病予防、エイジングケアなどの市場をターゲットに機能性表示食品を投入。



メディカルシステム・バイオCDMOが売上成長を牽引し、増収・増益を確保。  
医薬品・再生医療は損益をコントロールしつつ、研究開発を加速。

8

## インフォメーション ソリューション (高機能材料 等)



### 電子材料

収益	成長	投資
----	----	----

- ・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ラインアップを拡大し、業界を上回る事業成長を実現。

### ディスプレイ材料

収益	成長	投資
----	----	----

- ・薄膜・積層塗布技術を活用し、OLED・タッチパネル用部材の拡販を進め、新規材料の販売比率を3割まで高める。

### 産業機材

収益	成長	投資
----	----	----

- ・エクスクリアやマイクロフィルターなど当社独自技術を活用した高機能製品の拡販。
- ・トンネルや橋梁などの社会インフラに対して、当社画像診断技術を活用した点検サービス事業に参入し、事業を拡大。

### ファインケミカル

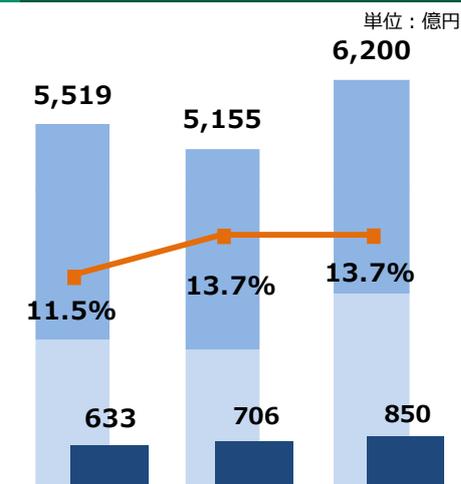
収益	成長	投資
----	----	----

- ・当社の化合物ライブラリーを和光純薬工業の持つ国内のきめ細かい販売ルートを通じて展開。
- ・両社の技術を融合し、競争力のある化成品・試薬を開発。

既存事業の競争優位性を維持し、さらに、独自の技術力を生かし、  
市場のニーズにあった高収益の製品をタイムリーに投入していくことで売上・利益ともに拡大。

9

## インフォメーション ソリューション (高機能材料 等)



2013年度 2016年度 2019年度

■ グラフィック・インクジェット・記録メディア 売上  
 ■ 高機能材料 売上  
 ■ 営業利益率  
 ■ 営業利益

## 記録メディア

収益 成長 投資

- ・現在主流のLTO6から、独自技術に基づく「BaFe磁性体」によるさらなる高容量化を進め、磁気テープ市場でシェアアップを図る。
- ・データアーカイブソリューション「データニティ」の海外展開を加速。
- ・ビッグデータ化の進展に合わせたソリューション提案で、HDDから磁気テープへの切り替えを進める。

## グラフィック・インクジェット

収益 成長 投資

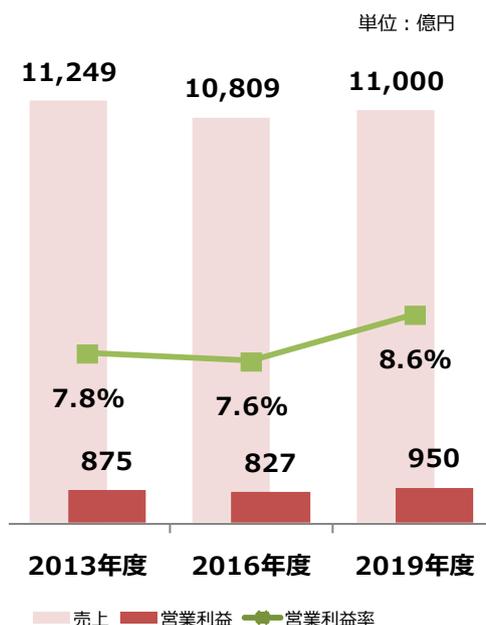
- ・刷版材料の分野で高い環境性能を持つ無処理版など高付加価値製品の拡販を進める。
- ・高画質、高耐久性の産業用ヘッド・インクで、商業印刷分野のみならず、成長が見込まれる産業用途や3Dプリンティングなどの新規分野を開拓。



既存事業の競争優位性を維持し、さらに、独自の技術力を生かし、市場のニーズにあった高収益の製品をタイムリーに投入していくことで売上・利益ともに拡大。

10

## ドキュメント ソリューション



■ 売上 ■ 営業利益 ■ 営業利益率

## オフィスプロダクト&amp;プリンター事業

収益 成長 投資

- ・クラウドサービス等と複合機との連携による新たな提供価値の確立。
- ・市場ニーズにマッチしたコスト競争力のある製品開発。
- ・SMB市場向け上位商品とソリューション拡充による収益性モデル見直し。

## プロダクションサービス事業

収益 成長 投資

- ・インクジェット強化および印刷アプリケーション拡張による事業成長。
- ・顧客基盤を梃子に印刷ワークフロー全体を対象としたサービス加速。

## ソリューション&amp;サービス事業

収益 成長 投資

- ・サービス/ソリューションの提供価値の強化と提供体制の最適化。
- ・さらなるICT活用によるMPSおよびBPOの競争力強化。
- ・オフィスの膨大なビッグデータとIoT/AIなどの技術活用による、働き方/生産性改革を実現する新たな価値創出に向けた投資を積極的に実施。

## 体質強化

収益 成長 投資

- ・採算性を重視した製品ラインアップの最適化に加え、徹底したコストダウン、固定費削減などにより収益力改善。
- ・グループ一体となったコストダウン施策の追加および組織統合による業務効率化の推進。

トップポジションを維持しつつ、より収益性を重視したオペレーションにシフト徹底した体質強化を進め、2020年度に営業利益率10%を達成。

11

## 株主還元施策とM&A投資

### 株主還元施策

(自社株買い+配当)

**総額 3,000億円**

自社株買い：2,000億円

配当：1,000億円

2016年度 70円 → 2019年度 95円

(10期連続増配)

### M&A投資

**総額 5,000億円**

さらなる売上・利益成長を加速させるための  
投資枠

オーガニックな事業での最高益達成に加え、  
株主還元強化によりROE 7.3%に向上。  
さらに、戦略的M&A投資で成長と収益力強化を加速し、  
2020年度に、ROE 8.0%を達成。

12

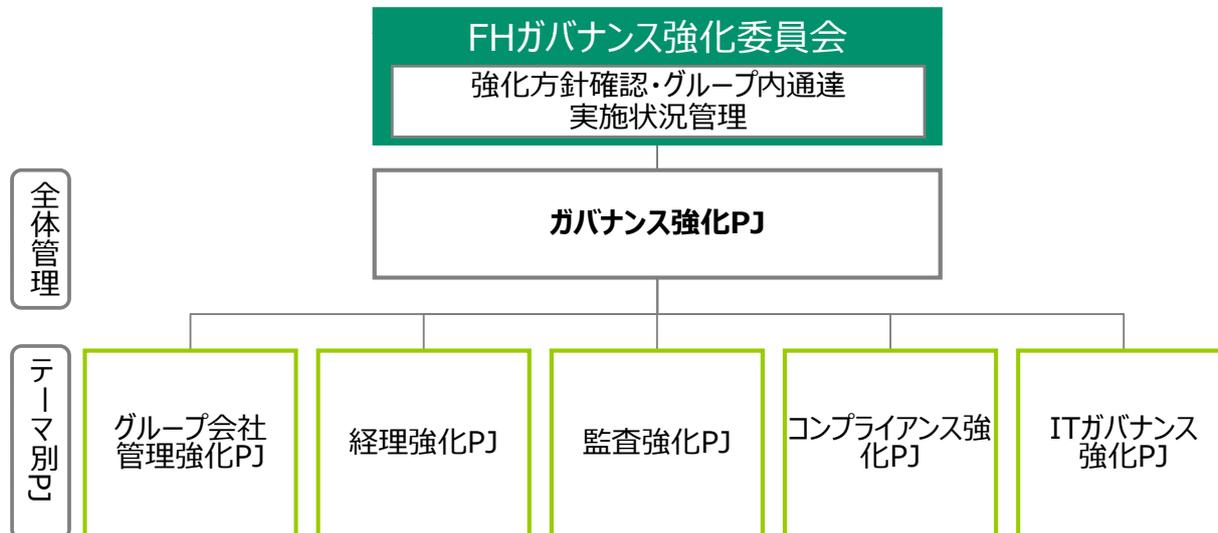
## 3. ガバナンス強化の取り組み

経営企画部長  
吉沢 勝

13

## ガバナンス強化の取り組み①：推進体制

- FHガバナンス強化委員会（委員長: FH社長 助野）のもと、テーマ別にPJを組成。本件の原因分析や課題の再発防止策を立案。
- 各PJは、FH/FF/FXよりPJメンバーを招聘し、三社が一体となって検討を推進。



（注）PJ：プロジェクト、FH：富士フイルムホールディングス、FF：富士フイルム、FX：富士ゼロックス

## ガバナンス強化の取り組み②：課題とその対応

領域	課題	現在実施中の取り組み
グループ会社管理強化PJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ会社の監督強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会の監督機能強化</li> <li>■ リスクマネジメント体制の再構築</li> <li>■ グループ会社管理部設置</li> <li>■ 地域統括機能再設計</li> <li>■ 現地トップの監督・選任・評価の見直し、報酬チェック</li> <li>■ 計画策定プロセス見直し</li> </ul>
経理強化PJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会計処理の適切性を担保し、牽制機能を発揮できる体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 管理会計/財務会計機能の分離</li> <li>■ FHに財務会計機能を統合/再設計</li> </ul>
監査強化PJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 内部監査体制の再構築・強化</li> <li>■ J-SOX体制の再構築・強化</li> <li>■ FH監査役による監査機能強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FHに内部監査機能を統合/グローバル監査の実施</li> <li>■ FHへのJ-SOX評価体制統合/内部統制の有効化</li> <li>■ 監査役会室設置/監査役間の連携強化</li> </ul>
コンプライアンス強化PJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス意識の向上/浸透</li> <li>■ 実効性・信頼性の高い内部通報システムの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス教育実施</li> <li>■ 内部通報制度再構築/周知徹底/会計監査人等と情報連携強化</li> </ul>
ITガバナンス強化PJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ会社のモニタリング強化、グループ内コミュニケーションの効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IT活用によるモニタリング基盤の整備/コミュニケーション基盤の整備</li> </ul>

## 参考情報

### 富士フイルムホールディングス 株主・投資家情報

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/index.html>

### 富士フイルムホールディングス アニュアルレポート2016

[http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/annual\\_reports/2016/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/annual_reports/2016/index.html)

### IRイベント資料

[http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/ir\\_events/business\\_presentations/index.html](http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/ir_events/business_presentations/index.html)

・事業説明会資料

- 2016年 5月 ドキュメント事業説明会
- 2016年 12月 医薬品・再生医療事業説明会
- 2017年 3月 エレクトロニクスマテリアルズ（EM）事業説明会

### 富士フイルムってどんな会社？

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/individual/guidance/index.html>

# FUJIFILM

## 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広げるチカラになるために。

富士フイルム ホールディングス株式会社

経営企画部 コーポレートコミュニケーション室

<http://www.fujifilmholdings.com>