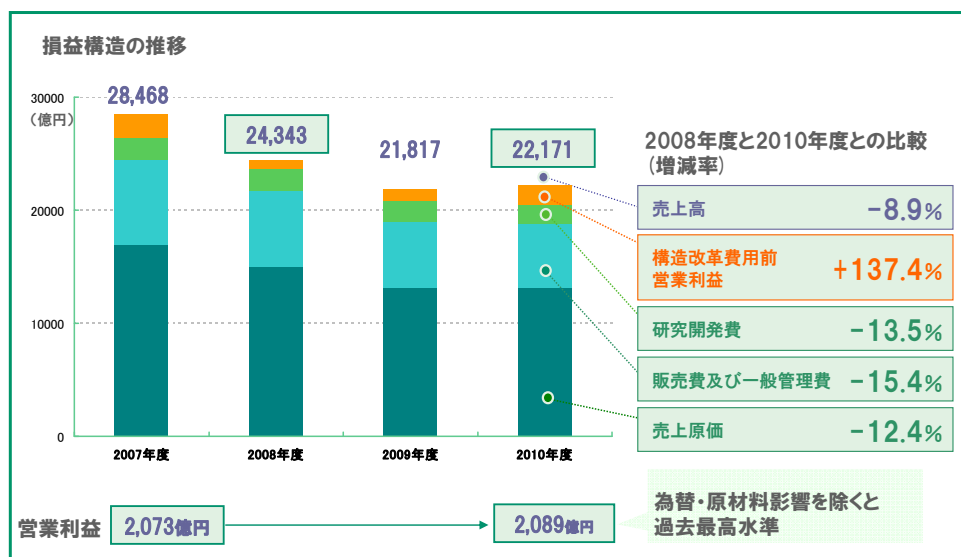

2011年度見通しと 中期経営計画VISION80(2012-2013年度)

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

2011年10月31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。

2009年度～2010年度 筋肉質な企業体質を構築



まず、この数年間の業績と当社の取り組みを簡単に振り返る。

当社は、2007年度に過去最高売上高・営業利益を達成した。

これを機にさらなる成長を遂げようと新たな成長戦略を計画していた矢先のサブプライム問題、リーマンショック。各事業において市場規模が8割に縮小した。

この縮んだ市場に対して、どう対処したか。

まずひとつに、徹底的な固定費削減により、売上成長が鈍化する中でも利益を生み出す「筋肉質な企業体質」を構築するべく、2009年度から2010年度で全事業を対象にコスト削減に取り組み、構造改革を完遂させた。

その結果、ご覧の通り、2010年度は2008年度に比べて、売上原価、SG&A、研究開発費等のコストを大幅に減少させることができた。

この間為替の円高や原材料高騰が進み、営業利益も影響を受けたが、2007年度の水準で換算しなおすと、2010年度の構造改革費用後の営業利益は、2,089億円となり、過去最高の利益水準に達している。

2011年度の業績見通し

FUJIFILM

(単位:億円)

	2011年度 予想(7月29日)		2011年度 最新予想		対前回公表		2010年度 実績	
					金額	%		
売上高	100.0%	23,400	100.0%	22,900	-500	-2.1	100.0%	22,171
営業利益	6.8%	1,600	6.0%	1,365	-235	-14.7	6.2%	1,364
税金等調整前 当期純利益	6.6%	1,550	4.7%	1,075	-475	-30.6	5.3%	1,171
当社株主帰属 当期純利益	3.4%	800	2.4%	540	-260	-32.5	2.9%	639
1株当たり 当社株主帰属 当期純利益		166.08円		112.10円		-53.98円		131.30円
1株当たり 年間配当金		35円		35円		-		30円
為替 :米ドル		80円		78円		-2円		86円
:ユーロ		116円		109円		-7円		113円

2007年度の為替・原材料水準では、2,407億円の最高益レベルを確保
為替感応度(年間/営業利益) 米ドル 11億円 ユーロ 7億円

2

このように企業体質が強化されてきた中ではあるが、事業環境はさらに厳しさを増してきている。ここからは、今年度の業績見通しについてご説明する。

昨今、欧米での景気停滞不安にはじまり、事業環境の先行き不透明感が高まっている。

当社では、販売体制の強化や新製品の投入などにより、新興国での販売は好調に推移しているものの、為替の円高や景況感の悪化による需要の減少の影響が大きく、売上が計画を下回って推移している。

これに加え、直近の株価低迷により、この第2四半期で、投資有価証券評価損を計上したことなどにより、利益についても計画を下回る推移である。

これらの状況を踏まえ、2011年度の業績見通しを下方修正し

売上は2兆2,900億円、営業利益は1,365億円とする。

しかしながら、修正後の業績見通し値は、2007年度の為替・原材料レートで換算したベースでは、2,407億円の営業利益となり、最高益を更新する利益水準を確保していると考えている。オペレーションベースでは狙い通り着実に前進している。

なお、一株当たり配当金は、業績見通しの下方修正を行うが、前回予想をすえおき、35円とする。配当性向は31%となる計画である。

中期経営計画VISION80

2012年度-2013年度

ここからは、2011年度の業績を踏まえ、2013年度に向けた中期経営計画
VISION 80 についてご説明する。

1.重点事業の成長戦略の推進

成長戦略における3つの柱

- ヘルスケア分野での大幅な成長を実現
- 高機能材料分野におけるさらなる事業拡大
- ドキュメント分野でのさらなる成長と収益性の向上

2.グローバル展開の加速

4

さて、先ほど今年度の見通しでお話したように、事業環境は非常に厳しい。

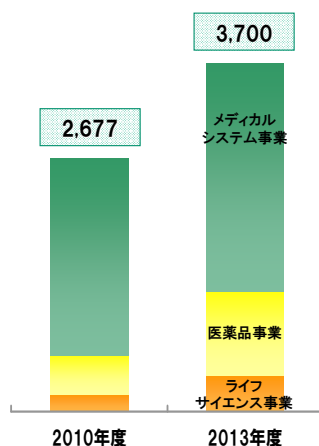
この逆風吹き荒れる中で、トップラインを伸ばすために何をするか、

VISION 80 では、

「重点事業の成長戦略の推進」と「グローバル展開の加速」に継続して取り組む。

予防・診断・治療領域をカバーするトータルヘルスケアカンパニーを目指す
2013年度売上目標 3,700億円

■ 売上高(億円)



メディカルシステム事業

- 材料からネットワーク・機器へ、収益ポートフォリオの転換
- 独自性ある新製品での売上拡大
- 開発費効率化、モノづくり強化による収益性の追求

ライフサイエンス事業

- 商品領域と販売地域拡大による事業規模拡大
- 技術力を活かした特長ある商品投入により、事業領域拡大
- アスタリフトシリーズの海外展開拡大

医薬品事業

- これまで獲得した事業基盤を進化させ、オンリーワンの医薬品事業の実現を目指す

5

ヘルスケア分野は当社の長期的な成長の柱である。

予防・診断・治療の領域をカバーするトータル・ヘルスケア・カンパニーを目指す。

メディカルシステム事業、医薬品事業、ライフサイエンス事業を合わせた

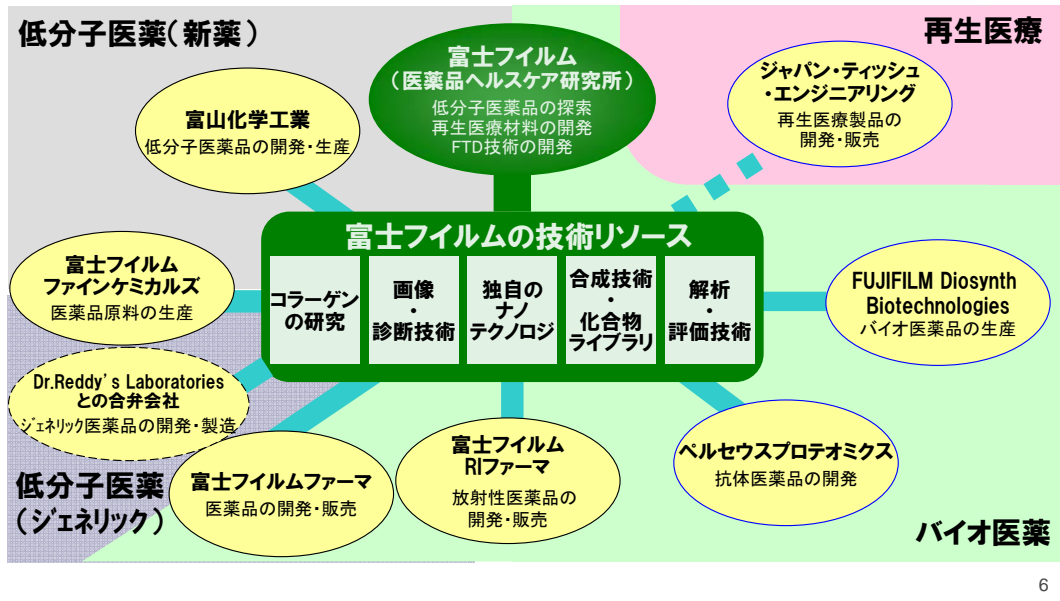
ヘルスケア分野全体で、2013年度の売上は3,700億円規模を計画している。

メディカルシステム事業では、需要縮小する材料から医療画像ネットワークや機器へ収益ポートフォリオの転換を図っており、今年度以降、年平均で4%の成長を図る。競合の激しい事業ではあるが、医師からの信頼の厚い当社の画像処理技術をベースに、被曝量をより低減したFCRやDR、経鼻内視鏡などの苦痛の少ない検査機器など独自性ある新製品を開発し、売上拡大を目指す。一方、開発費などを効率化し、収益性を徹底追求する。

ライフサイエンス事業での機能性化粧品「アスタリフト」は、高品質・高機能が顧客に評価され、国内売上は100億円を大きく越える規模まで成長した。

2013年度までには、これまでのスキンケア分野に加え他分野へ製品を追加投入して領域拡大を図ると共に、海外展開を加速させ、トップラインの成長を目指す。

これまで獲得した低分子医薬、バイオ医薬、再生医療、抗体医薬の事業基盤を進化させ、オンリーワンの医薬品事業の実現を目指す



医薬品事業では、当社のネクスト・コア事業として、自社での事業・技術基盤構築に加えて、M&Aや他社との協業を積極的に行ってきた。

2006年に富士フィルムファインケミカルズを子会社化し、医薬品原薬の生産分野に進出。同年には 富士フィルムRIファーマの子会社化により放射性医薬品の分野にも事業進出した。

2008年には富山化学工業の子会社化により、本格的に医薬品分野への進出を果たし、自社技術を活かした医薬品の開発・販売のために2010年に富士フィルムファーマを設立した。

バイオ医薬の分野においては、2009年に、独自の抗体開発技術を持つ創薬系バイオベンチャーのヘルセウスプロテオミクスを子会社化、2011年にはメルク社より今後大きく成長が期待されるバイオ医薬分野のFUJIFILM Diosynthを買収した。

また、日本で唯一再生医療製品を販売しているジャパン・ティッシュ・エンジニアリングに出資を行うなど再生医療にも取り組んでいる。

医薬品は非常に時間がかかる事業であるが、製品が上市されれば大きな利益が期待できる。この何年かのうちに、新たな進捗があると期待している。

富山化学ではT-705やT-817MAなどの新薬発売を予定している。国内の既存ビジネスに加え、ニーズの高いアジアを中心とした海外市場への展開も図る。

バイオ医薬分野では、CMO製造受託事業を伸長させて、売上・収益を拡大する。また、本年7月にインドのジェネリック医薬品大手企業ドクターレディーズラボラトリーズと日本市場向けのジェネリック医薬品事業で業務提携した。今後、国内に合併会社を設立する。

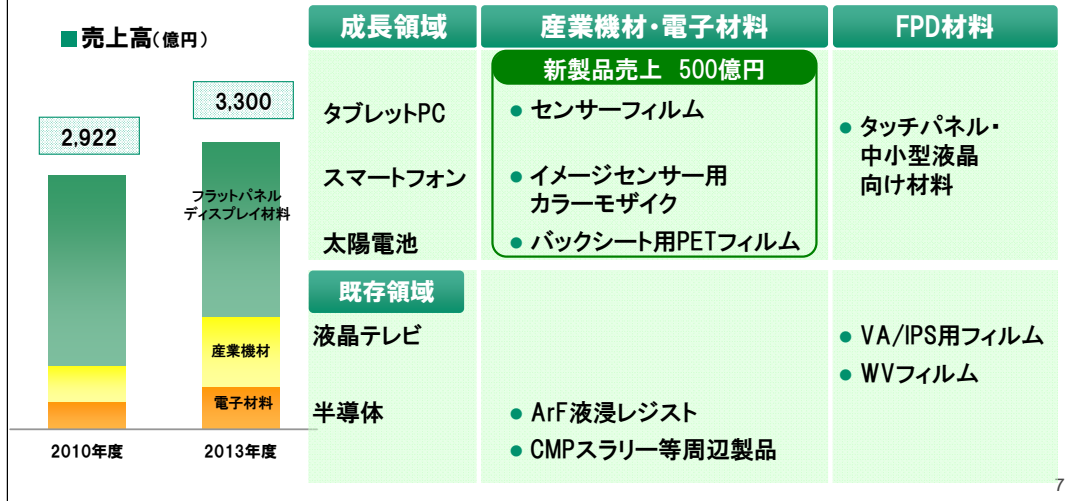
新会社では、高品質でコスト競争力のあるジェネリック医薬品を開発・製造し、2014年度の市場導入を目標に、信頼性の高いジェネリック医薬品の普及を目指す。

当社は、これまで獲得したこれらの事業基盤を進化させていき、着実に果実として取り込んでいく。

2013年度 売上目標 3,300億円

産業機材・電子材料 新製品売上高 500億円

1. 機能性材料の開発力を活かし、高成長する市場向けの新製品を連続して立ち上げる
2. 液晶テレビ・モニターなどの既存領域では収益性を確保し、中核事業として成長を継続



電子材料・産業機材・フラットパネルディスプレイ材料などの高機能材料分野は今後も当社の中核事業である。

当社の強みである機能性材料の開発力を活かし、新製品を連続して立ち上げ、2013年度の売上目標は3,300億円、そのうち、産業材料や電子材料の新製品で、500億円の売上を計画している。

市場が急拡大するタブレットPCやスマートフォンなどに使われる各種タッチパネル素材や、超低抵抗を実現したセンサーフィルム、薄型ニーズに対応したTACフィルムなどの中小型液晶向け材料を提供する。

また、スマートフォンのイメージセンサー用のカラーモザイクもますます需要が高まっており、この分野の高いシェアを今後も維持しながら、高機能化に対応し、売上拡大を狙う。

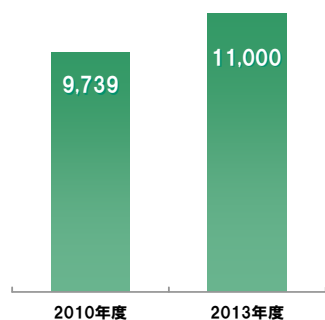
太陽電池向けの材料などエネルギー分野での素材供給も開始したい。

既存成長領域においては、液晶テレビ向け位相差フィルム「VAフィルム」などのシェア拡大や、TNモード向け視野角拡大フィルム「WVフィルム」などで液晶向けビジネスの成長と収益を確保。

半導体に使用される電子材料では、ArFなど最先端フォトレジストでのNo1シェア獲得や、CMPスラリーなどで販売をさらに拡大していく。

成長性と収益性を両立 2013年度売上目標 1兆1,000億円

■ 売上高(億円)



事業戦略

収益基盤を維持・強化しながら、新たな成長事業・地域へのシフトと強化を図る

- 国内では、成長に向けた営業力強化とグローバルサービス拡大やソリューション展開の加速
- 中国・新興国へのリソースシフトによるさらなる成長加速
- グローバルベースでのプロダクション分野での商品競争力の強化と、ローエンド・量販ビジネス拡大の加速

体質強化

収益性と成長の回復に向け、新たな体質への変革を加速する

- 原価改善の継続による強靱なコスト体質の確立
- R&D生産性改善と強化
- 2013年度に営業利益率10%以上を達成

8

富士ゼロックスが担うドキュメント事業は、成長性と収益性を両立し、2013年度売上目標は1兆1,000億円、営業利益率は10%以上の達成を目指す。

事業戦略では、収益基盤を維持・強化しながら、グローバルサービスやプロダクションなど成長事業、中国を中心とした成長地域へのリソースシフトと強化を図る。

国内では、成長に向けた営業力強化と、MPS(マネージドプリントサービス)に加え付加価値サービス拡大やソリューション展開を加速する。

中国などの成長地域に対しては、思い切ったリソースシフトにより成長を更に加速する。

体質強化では、収益性と成長の双方の回復に向け、新たな体質への変革を加速する。

これまでも経営革新活動で進めてきた原価改善やR&D改革を継続し、強靱なコスト体質を確立し、売上規模・利益ともに富士フイルムグループの基幹事業として育成していく。

電子映像事業

高級機種のライン拡充と販売体制強化により、
売上高を年率10%以上成長させる

- 高級機種「Xシリーズ」のライン拡充
「X100」「X10」に続き、ロングズーム機「X-S1」を年内に発売
最高級ミラーレス一眼システムカメラを来春発売予定
- ワールドワイドでの販売体制強化
アジアでの直販化推進
積極的な広告宣伝活動によるブランド訴求
セールス・アフターサービスの組織強化



9

電子映像事業は、「X100」、「X10」の高級コンパクトカテゴリーでの売上規模を拡大すると共に、センサーや、画像処理技術、レンズの高性能化等、差別化技術を搭載した特長のある製品のラインアップを拡充していく。

来年春には、「最高級ミラーレス一眼システムカメラ」を投入する。

販売戦略としては、新興国・先進国それぞれのニーズに合った多品種展開を武器に、市場毎の拡販を行うと共に、ワールドワイドでの広告宣伝強化と販売体制強化を進め、シェア拡大を図る。

更にSCMの強化と徹底的なコストダウンに取り組み、事業規模拡大と収益力向上を狙う。

これらの施策を通して、
2013年度の電子映像事業の売上高を年率10%以上成長させる。

事業	トピックス
グラフィックシステム	<ul style="list-style-type: none"> ● インクジェットヘッドとインクのコア技術によりデジタルプリンティング市場で売上成長 ● 環境に配慮した無処理版材や廃液削減を実現するシステムなどでシェアアップを図る  <p style="text-align: right; font-size: small;">Jet Press 720</p>
光学デバイス	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスの主体を高付加価値のカメラモジュールにシフト 
記録メディア	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界最大の記録容量を実現したバリウムフェライト磁性体を使用したデータテープ製品による売上拡大

グラフィック・光学デバイス・記録メディアについてはこのスライドにまとめた。

グラフィックシステムでは、本格的デジタル印刷機 Jet Press720の販売を年内を目処に国内からスタートさせ、デジタルプリンティング市場で売上を成長させていく。

また、既存の刷版分野でも、環境に配慮した無処理版材や廃液削減を実現するシステムなどでの差別化により、さらなるシェア獲得を目指す。

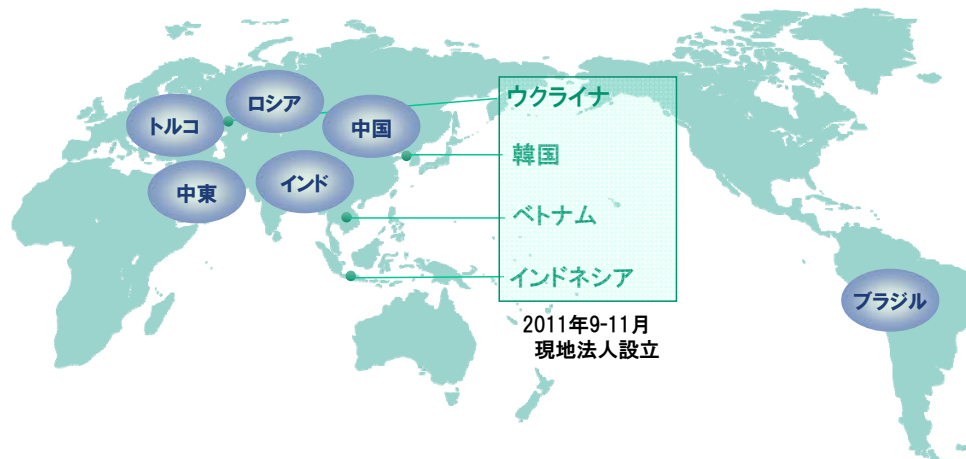
光学デバイスでは、業界トレンドの変化に柔軟に対応しながら、ビジネスの主体をレンズユニットから、高付加価値のカメラモジュールにシフトしていく。

記録メディアでは、世界最大の記録容量を実現したバリウムフェライト磁性体を使用したデータテープでデータストレージ分野でのリーディングポジションを狙い、売上を拡大させる。

新興国での売上・利益拡大

新規市場開拓への集中投資

現地法人設立による販売体制強化



11

グローバル展開も引き続き加速する。

すでにBRICSやドバイには現地法人を設立し、ダイレクトなセールス活動を展開している。デジタルカメラや医療機器などでローカル市場でのプレゼンスを拡大しており、かなりの手ごたえを感じている。

その他の新興国市場でも、新規市場開拓の案件に集中的に投資していく。

本年は、9月にベトナム、10月にウクライナで現地法人設立、11月からは韓国・インドネシアで現地法人の営業をスタートさせて販売体制を強化する。

2013年度までに富士フイルムでは、アジア他地域の売上を年平均約10%伸ばす。

富士ゼロックスでも、新興国へのリソースシフトにより、アジア・オセアニア地域の売上を年平均約20%近く伸ばす計画であり、グループ全体で重点的に取り組む。

2011年度～2013年度 合計で約1兆円を積極的に投資

項目	2011～2013年度年間ベース
設備投資	1,000 億円 ～ 1,500億円
M&A投資	500 億円 ～ 1,000億円
研究開発投資	1,500 億円 ～ 2,000億円
合計	3年間で約1兆円規模

12

投資計画については、

2011年度から2013年度までの3年間で、

設備投資に、年間1,000億円から1,500億円

M&A投資に、年間500億円から1,000億円

研究開発投資に、年間1,500億円から2,000億円程度を計画している。

これらをあわせて、3年間で合計約1兆円程度を、積極的に投資していく。

2013年度に向けた業績・経営目標

FUJIFILM

	2010年度	2011年度	2013年度
売上高 年平均成長率 4%	22,171億円	22,900億円	25,000億円
	※2007年度の為替・原材料水準で換算した売上高		
	25,319億円	26,558億円	28,960億円
営業利益 利益率 7%	1,364億円	1,365億円	1,800億円
	※2007年度の為替・原材料水準で換算した営業利益		
	2,089億円	2,407億円	2,905億円
株主資本 利益率(ROE) 5%以上	3.7%	3.1%	5%以上
株主還元 配当性向 25%以上	<ul style="list-style-type: none"> ● 配当を重視した還元策を基本 ● キャッシュフローを勘案し、株価推移に応じた機動的自社株買いも検討 		

2013年度計画レート USD 78円 EUR 103円

13

最後に、2013年度に向けた業績・経営の数値目標をお話する。

欧州財政危機による経済低迷懸念や、米国景気の減退懸念、円高による輸出環境の悪化など、厳しい外部環境が継続していくリスクを十分に織り込んだ計画数値とし、売上高は、2兆5,000億円、営業利益は1,800億円を最低ラインとする。

この数値は、2007年度の為替・原材料水準に換算すれば、売上高2兆8,960億円、営業利益は2,905億円の利益水準となる。外部要因のマイナス影響により、利益は押し下げられているが、当社は、構造改革を完遂し、アップトレンドの成長軌道にのってビジネスを推進しているといえる。

2013年度で営業利益1,800億円は充分だと思っていない。

事業戦略を確実に遂行してさらなる利益上積みを目指す。

また、引き続き事業ROAによる業績管理を徹底して、資産効率を改善させていくとともに、配当を重視した積極的還元を行う。これにより、株主資本利益率はミニマムでも5%以上となる。

中長期的には、10%の達成を視野に、さらなる資本効率の向上を図っていきたい。

今後もM&Aなどによる成長を重視し、大規模な投資も検討していくが、配当性向は25%以上の水準とする。また、自社株買いについては、株価下落のタイミングにその時のキャッシュフローを勘案して、適切な範囲で機動的に実施することを検討したい。

非常に厳しい中ではあるが、価値創造経営に徹し、ここに示した目標数値以上の経営数値を達成する志で取り組んでいきたい。投資家の皆様には、当社の中長期的な成長戦略にご期待いただき今後ともご支援をお願いしたい。