

中期経営計画 VISION2016

富士フイルム ホールディングス株式会社

2014年11月11日

代表取締役会長・CEO
古森重隆

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。

持続可能な社会の発展に向けて

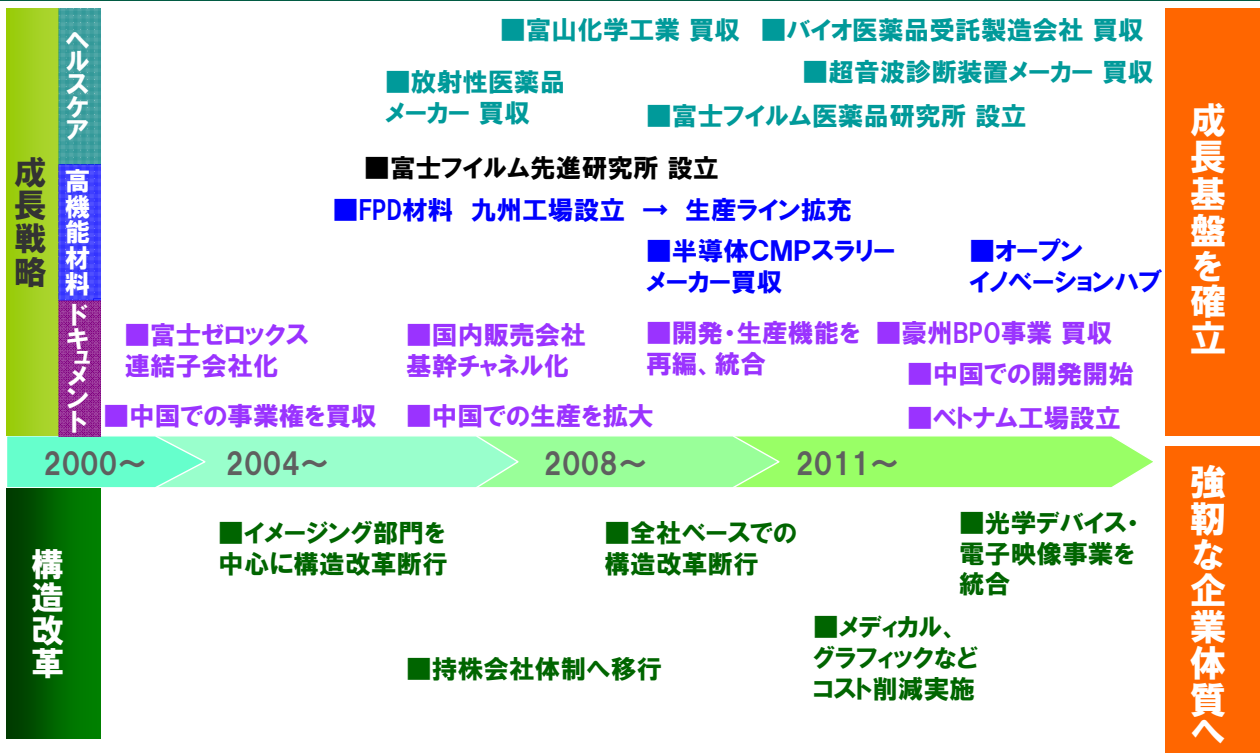
Value from Innovation

お客様の真のニーズに応える
「新たな価値」の創出を通じて
社会課題を解決し、
“持続可能な社会の発展”に
貢献し続ける企業へ



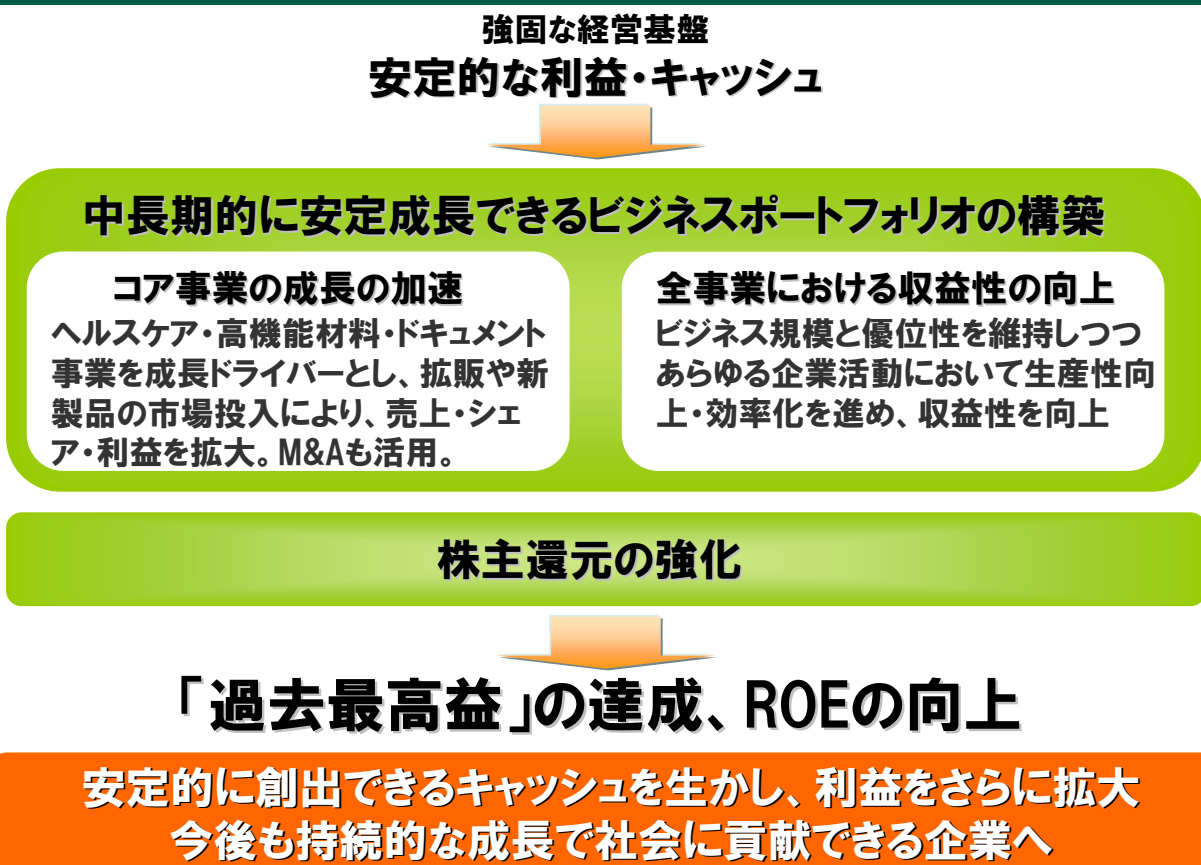
新中期CSR計画 「Sustainable Value Plan 2016」





安定的に利益やキャッシュを創出できる経営基盤の確立

中期経営計画 VISION2016 のコンセプト



	2013年度	2016年度 (対2013年度)
売上高 (億円)	24,400	26,300 (+7.8%)
営業利益 (億円)	1,408	過去最高 2,200 (+56.3%)
営業利益率 (%)	5.8	8.4 (+2.6ポイント)
当社株主帰属 当期純利益 (億円)	810	過去最高 1,200 (+48.1%)
ROE (%)	4.2	7.0 (+2.8ポイント)

2018年度に

10%を目指す

8%を目指す

為替:米ドル100円、ユーロ135円 銀価格:76,000円/kg
為替感応度(営業利益、年間):米ドル10億円、ユーロ8億円

ROE 7%達成

- 営業利益目標必達
- 戦略的投資による利益上乘せ
- 株主還元強化

5

セグメント別目標とポイント

(単位:億円)

売上高	2013年度	2016年度 (対2013年度)
イメージング	3,736	3,600 (-3.6%)
インフォメーション	9,339	10,300 (+10.3%)
ドキュメント	11,325	12,400 (+9.5%)
合計	24,400	26,300 (+7.8%)

*セグメント間取引消去後

(単位:億円)

営業利益	2013年度	2016年度 (対2013年度)
イメージング	36	250 (約7倍)
インフォメーション	729	1,050 (+44.0%)
ドキュメント	960	1,250 (+30.2%)
全社/連結調整	-317	-350
合計	1,408	2,200 (+56.3%)

イメージング

フォトイメージング事業で安定的に収益を確保、光学電子映像事業でも収益性を大幅改善

インフォメーション

「ヘルスケア」で大きく成長を牽引、「高機能材料」のFPD材料ビジネスの優位性を維持しつつ、新製品投入等により営業利益率10%を達成

ドキュメント

アジア・オセアニア地域を中心とした拡販やサービス事業の拡大などにより、営業利益率10%を達成

6

■売上高イメージ



メディカルシステム
医療IT・内視鏡・超音波診断装置の成長領域で、年率10%以上の売上成長を実現
医療機器やX線フィルムはさらなるコストダウンを図るとともに、新興国での売上増加
事業全体で営業利益率10%を達成

医薬品
バイオ医薬品受託製造が牽引し売上拡大
新薬開発を加速

ライフサイエンス
当社技術を生かし、差別化した機能性製品のラインアップを拡充し、売上増加

メディカルシステムが売上・利益ともに成長を牽引
医薬品では損益をコントロールしつつ新薬開発を加速し
新薬の収益貢献前倒しを図る



医療IT

— さまざまな検査画像や情報を統合的に管理できるシステムで正確・迅速な診断支援と医療費削減に貢献



オープンなプラットフォームである特長を生かし、ビッグデータのオーナーへ。蓄積されたデータの分析・解析により医師の診断しやすさをサポート。医療の効率化が求められる市場ニーズに応え、年率10%以上の売上成長を実現



バイオ医薬品受託製造事業の拡大

— 薬効の高さや安全性からニーズが高まっているバイオ医薬品を必要とする多くの患者の治療に貢献するため、安定的で迅速な生産を実現

富士フィルムダイオシンスバイオテクノロジーズ

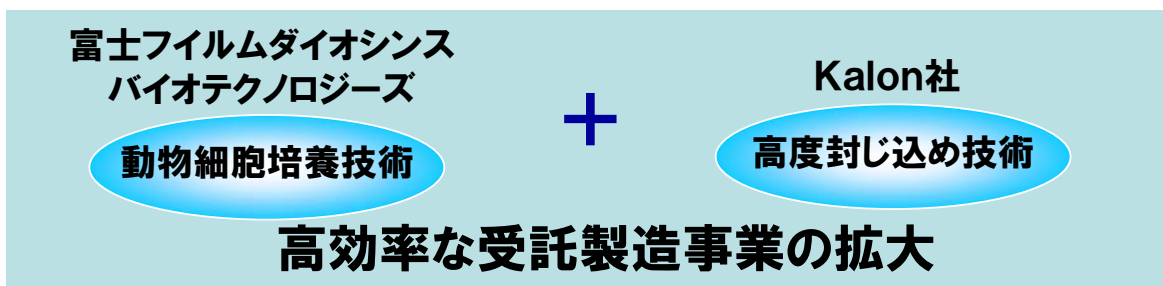
高生産性細胞作成技術「アポロ」を開発



モバイルクリーンルーム

米国Kalon社買収：ワクチン製造事業への参入

世界トップレベルの高度な封じ込め技術、モバイルクリーンルームを完備



新薬開発の加速

— がんをはじめとする「アンメットメディカルニーズ」に対応した新薬の開発を加速

FF-10501

抗がん剤(血液がん)

FF-10502

抗がん剤(難治性固形がん)

FF-21101

抗がん剤(難治性固形がん)

米国でMDアンダーソンがんセンターと共同で臨床開発推進中

T-817MA

アルツハイマー型認知症治療薬
Alzheimer's Disease Cooperative Study
と共同で臨床試験実施中/
京都大学IPS細胞研究所と共同研究

アピガン錠

(T-705)
抗インフルエンザウイルス薬
エボラ出血熱への効果も期待

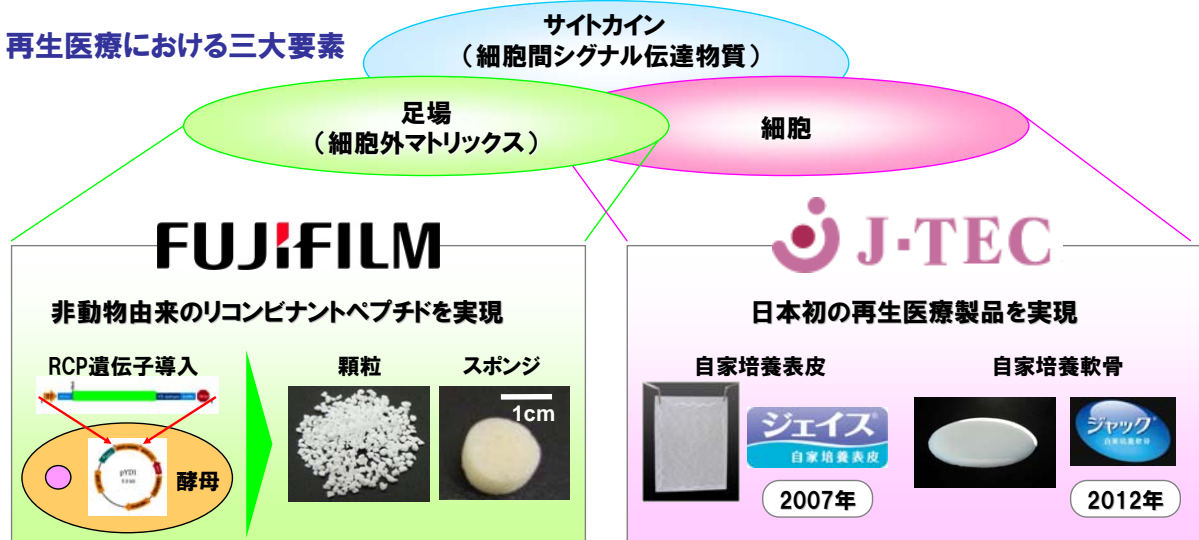


世界トップレベルの研究機関等との協働により新薬開発加速
新しいメカニズムの“革新的な新薬の創出”により
他社薬剤との差別化を図る

健康 再生医療

— 国による研究開発・普及の促進など、将来性が高い再生医療の業界をリード

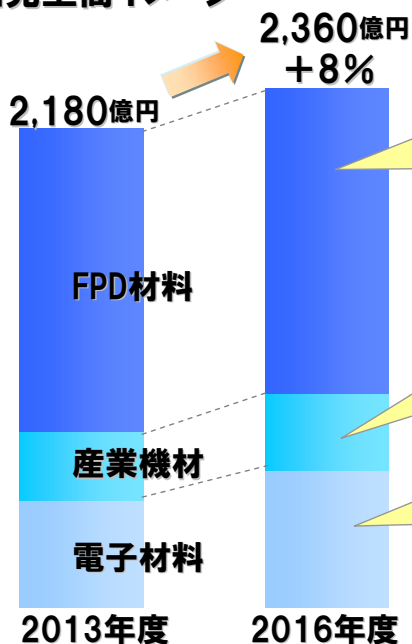
再生医療における三大要素



2014年度中にJ-TECを連結子会社化
グループ間シナジーを最大化させ、
今後も日本における再生医療のリーディングカンパニーへ

コア事業 成長の加速 - 高機能材料

■売上高イメージ



フラットパネルディスプレイ材料

TV向けや中小型ディスプレイ向けの偏光板保護フィルムなどの既存製品に加えて、周辺部材で新製品を拡販

産業機材

エクスクリア、太陽電池用BS、ガス分離膜、イオン交換膜など、新製品の寄与により増収増益

電子材料

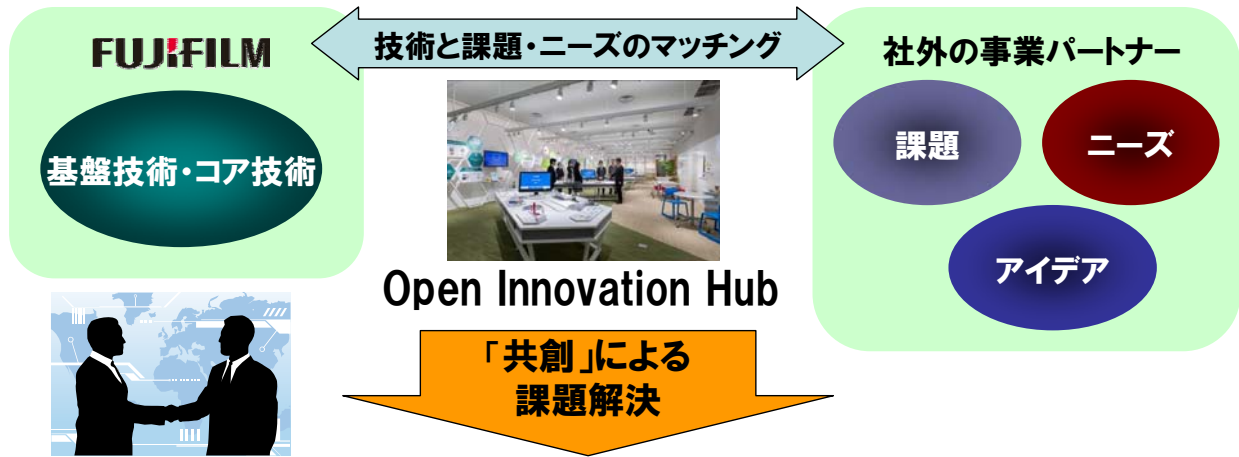
フォトレジスト、フォトリソ周辺材料、CMPスラリーなど既存製品の拡販に加え、新規周辺材料などで製品領域拡大し、年率10%以上の売上成長を実現

既存事業での優位性は維持しつつ、
技術力を生かして、市場のニーズにマッチする
収益性の高い新製品をタイムリーに投入していくことで利益拡大



新製品の投入加速

— 自社の高い基盤技術・コア技術、社外との価値「共創」に基づく、画期的な新製品の投入により、生活や環境課題の解決に貢献



次々と新製品を開発・市場投入

Open Innovation Hubの仕組みを
日・米・欧3拠点に展開し、事業機会を拡大



13

各事業における戦略

光学電子映像

光学設計技術と画像処理技術を生かし、放送/映画用、監視用、
車載用など各種業務用途でのビジネスを拡大
デジタルカメラはハイエンドモデルの「Xシリーズ」に特化し、
収益性の高い交換レンズを拡販



フォトイメージング

カラーペーパーではシェアアップとコストダウンに加え、フォトブックなどの付加価値プリントや
スマートフォンからのプリント需要取り込みなどにより収益性を確保
インスタントカメラ「チェキ」のさらなる拡販

グラフィックシステム

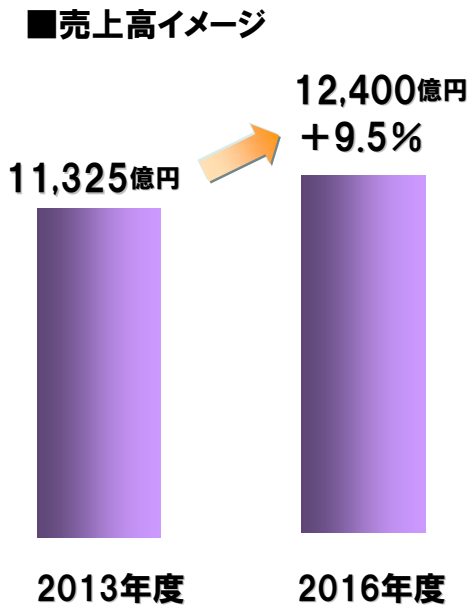
刷版材料でのマーケットシェアを維持しつつ、独ハイデルベルグ社との
連携等によりデジタルプリンティングビジネスを拡大



記録メディア

ビッグデータ時代の長期データ保管ニーズに向けた「バリウムフェライト(BaFe)磁性体」による
大容量テープの拡販やデータアーカイブサービスの一層の拡充

14



事業成長

国内をはじめ先進国では、サービス事業拡大やソリューション展開強化により成長を加速。中国など新興国では、市場ニーズにマッチしたコスト競争力のある製品の開発を強化して機器販売を拡大させ、ダントツのシェアを獲得し、収益を拡大。

体質強化

ベトナム新生産拠点の本格稼働など、原価改善施策の強化・継続。
R&Dの効率化と強化
SGA比率の低減

**収益基盤の維持、
成長事業・成長地域の拡販強化による成長の加速、
原価改善などの体質強化により、営業利益率10%を達成**



ドキュメントソリューション

— 情報化社会において、お客様のニーズに合ったオフィス機器、サービスの提供により、より生産性の高い働き方を支援

中国での富士ゼロックスのビジネス

直販体制を活用した大企業・官公庁向けのビジネスに加え、ディーラー網を強化し、現地ニーズに即した新製品を中・小規模企業向けに投入

直販体制を活用した高収益ビジネスの拡大

中高速機・カラー機販売、大型案件の受注やソリューション提供による高い収益性

ディーラー網の強化によるシェアの拡大

現地ニーズを反映した、コスト競争力のある新製品で量販市場を積極的に攻略しダントツのシェアを獲得

A3カラー複合機シェア: 1位



DocuCentre SC2020

生産体制の強化

中国での生産に加えてベトナムに新生産拠点を設立し、拡大する生産量への対応、コストダウンを実現



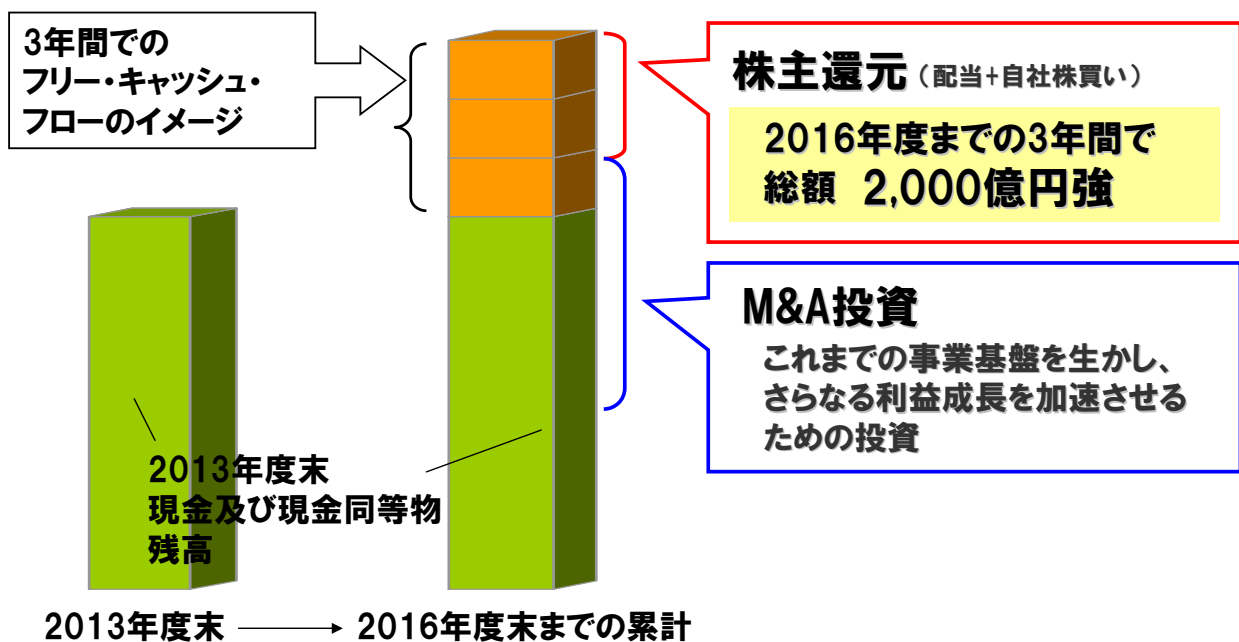
全事業において収益性を大幅向上
事業ポートフォリオの入れ替えも
視野に入れ管理

全社レベルでの現場力向上による
競争力の強化



17

キャッシュの効率的な活用/株主還元強化



目標とする営業利益の達成に加え、
戦略的投資による利益成長の加速、株主還元強化により
ROE7%を実現

18

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

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>