

## 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。

# 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」



当社は本年1月20日に創立80周年を迎え、これを機に新しいコーポレートスローガン「Value from Innovation」を制定しました。

当社に備わった「イノベーターとしてのDNA」をもとに、社会に優れた価値を与える革新的な技術、製品、サービスを提供し続け、お客様の明日のビジネスや生活の可能性を拡げるチカラになるのだという、強い思いを込めています。

そしてこのコーポレートスローガンに込めた決意の下、CSR活動を「社会にもたらす価値の創出」「社会課題解決に対する貢献」といった新たな視点で実践すべく、中期CSR計画として「製品・サービス・技術を通じ、社会課題の解決を積極的に目指すこと」をグループ経営の根幹に据えました。

我々は、お客様の真のニーズに応える「新たな価値」を創出することを通じて、環境、人々の健康や生活、働き方などに直結する様々な社会課題を解決し、持続可能な社会の発展にこれからも貢献し続けていきます。

# 事業構造の転換



**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**

私が社長に就任した2000年をピークに写真フィルムの需要が激減し、スピーディかつドラスティックに収益構造を変革する必要に迫られました。そこで需要が急速に減少するイメージング部門を中心とした構造改革や、様々な施策を通じて強靱な企業体質を作り上げました。

そして、当社の技術資産を生かせる分野を整理し、重点事業領域を定めて新たな収益構造の構築に向けて経営資源を集中投入してきました。中でも、成長戦略の柱である「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」の3領域で成長基盤を固めました。

そして、これらの改革が実を結び、安定的に利益やキャッシュを創出できる経営基盤を確立することができました。

当社の現状を総括すると、医薬品事業においては、研究開発費を前倒しで投入しているため、まだ利益には寄与していないものの、2018年頃に予定している新薬の上市の際には、大きな利益の飛躍を見込んでいます。一方で、フラットパネルディスプレイ材料で継続的に利益を確保し、メディカルシステム、ドキュメントなどの事業での利益を拡大するとともに、デジタルプリンティングの成長が期待されるグラフィックや、高まるデータアーカイブの需要に応える記録メディア、各種新製品を市場に投入している産業機械、幅広いラインアップの材料を提供する電子材料など競争力のある製品を擁する事業でも成長を続け、利益を拡大していきます。

本日は、この確立した経営基盤の下、今後当社がどのような戦略で成長していくのかをご説明します。

強固な経営基盤  
安定的な利益・キャッシュ

中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオの構築

コア事業の成長の加速

ヘルスケア・高機能材料・ドキュメント事業を成長ドライバーとし、拡販や新製品の市場投入により、売上・シェア・利益を拡大。M&Aも活用。

全事業における収益性の向上

ビジネス規模と優位性を維持しつつあらゆる企業活動において生産性向上・効率化を進め、収益性を向上

株主還元の強化

「過去最高益」の達成、ROEの向上

安定的に創出できるキャッシュを生かし、利益をさらに拡大  
今後も持続的な成長で社会に貢献できる企業へ

中期経営計画「VISION2016」のゴールは、過去最高益の達成と、ROEの向上です。これを達成するために、強固な経営基盤から生み出される安定的な利益・キャッシュを効率的に活用し、大きく二つのポイントを実現します。

まずは、中長期的に安定成長できるビジネスポートフォリオの構築です。

ヘルスケア・高機能材料・ドキュメント事業を成長ドライバーとし、拡販活動や新製品の市場投入により、売上・シェア・利益を拡大します。加えて利益成長を加速させるため、M&Aも活用していきます。

また成熟した事業においてもビジネス規模と市場での優位性を維持するとともに、あらゆる企業活動において生産性向上と効率化を進め、全事業における収益性を向上させます。

二つ目としては、自社株買いを含む株主還元の強化です。

これら二つを組み合わせることで、過去最高益の達成と、ROEの向上を実現します。

## 中期経営計画 VISION2016 目標

FUJIFILM  
Value from Innovation

	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	<b>過去最高</b> 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	<b>過去最高</b> 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乗せ
- 株主還元強化

5

中期経営計画「VISION2016」の業績目標をご説明します。

本中期経営計画の最終年度で、売上高は2兆6,300億円、営業利益は大幅増益・過去最高となる2,200億円を達成します。

営業利益率は8.4%と大きく改善します。これは2018年度に10%を達成するための通過点と捉えています。

当社株主帰属当期純利益も、過去最高益となる1,200億円を達成させます。

現在レベルの為替水準が続けば、たとえば為替前提が1ドル110円の場合は、年間営業利益は約100億円上乗せされる見込みです。

こちらに掲げた利益目標を達成することに加え、戦略的M&A投資による利益の上乗せや株主還元の強化により2016年度にROE7%を達成させ、2018年度にはROE8%を目指します。

## 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

続いてセグメント別の業績目標とポイントをご説明します。

イメージング ソリューション部門は、チェキや付加価値プリントなどの成長でフォトイメージング事業で安定的に収益を確保することに加え、光学電子映像事業でも収益性を大幅に改善させることで、大幅増益を実現させます。

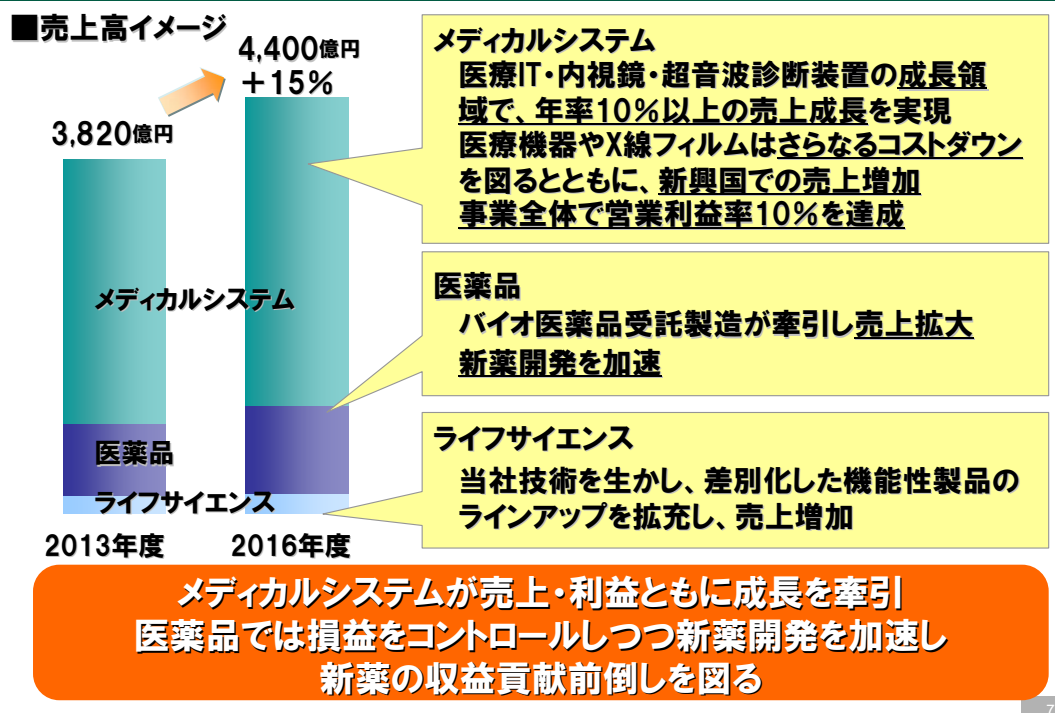
インフォメーション ソリューション部門では、営業利益率10%を達成します。「ヘルスケア」で大きく成長を牽引させ、「高機能材料」ではフラットパネルディスプレイ材料ビジネスの優位性維持と新製品投入を行います。また、グラフィック事業ではデジタルプリンティング分野で競争力のある製品を有しており、記録メディア事業でもBaFe(バリウムフェライト)磁性体を使った磁気テープの市場が拡大するなど、他の事業においても順調な成長を見込んでいます。

ドキュメント ソリューション部門は、アジア・オセアニア地域を中心とした拡販や、成長領域であるサービス事業の拡大、継続したコストダウンなどにより、営業利益率10%を達成します。

次からは、コア事業である「ヘルスケア」「高機能材料」「ドキュメント」について、詳細をご説明します。

## コア事業 成長の加速 - ヘルスケア

FUJIFILM  
Value from Innovation



まず「ヘルスケア」は、昨年度の売上と比較して、15%増の4,400億円を目標とします。この成長を大きく牽引するのは、メディカルシステムです。

メディカルシステムでは、医療の効率化に対応する医療IT、経鼻内視鏡などの差別化製品が特長の内視鏡、市場が拡大する携帯型を中心とした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させます。

また医療機器やX線フィルムは、さらなるコストダウンを図るとともに、新興国での売上も増加させます。売上成長による限界利益の拡大と、コストダウンにより、事業全体で営業利益率10%を達成させます。

医薬品事業については、この3年で売上拡大を牽引するのは、バイオ医薬品受託製造事業です。

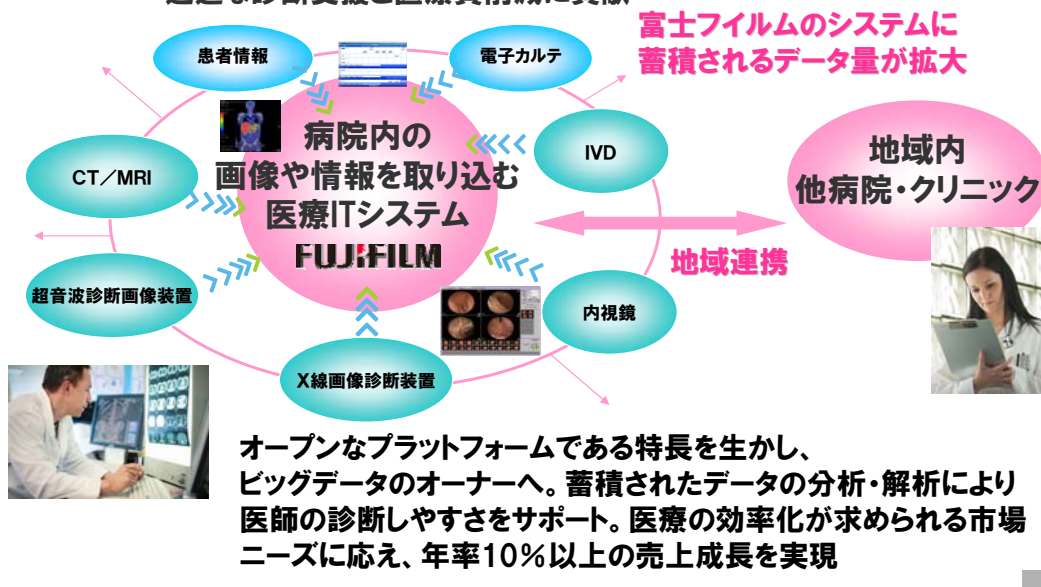
またこの3年の重要な施策は、新薬開発を加速させることです。現在、パイプラインのうちもっとも早い上市タイミングは2018年頃であると見ていますが、それを少しでも前倒しし、早く収益貢献させるべく取り組みます。

ライフサイエンスについては、当社の技術を生かし、差別化した機能性化粧品やサプリメントなどの製品ラインアップを拡充し、売上を増加させます。



## 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



「ヘルスケア」の中で、成長領域の一つである「医療IT」について、事業戦略をご説明します。

当社のシステムは、オープンであることが特長です。他社製の機器で撮影された医用画像も統合することができ、様々な機器が使われる病院内で分散して保管されていた画像データをまとめて管理することができます。当社のシステムに蓄積されるデータが拡大すればするほど、このシステムは病院や医療現場に無くてはならない存在となり、より強いポジションを築くことが可能になります。

さらに、蓄積されたデータを分析・解析することにより、医師の診断を支援する、付加価値サービスを拡充していきます。

こうしたデータ保存のしやすさ、診断のしやすさによる診療時間の短縮は、医療の効率化が求められる各国のニーズに応えるものであり、こうした社会ニーズに応えることで年率10%以上の売上成長を実現させます。





### 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

富士フィルムダイオシンス  
バイオテクノロジーズ

動物細胞培養技術



Kalon社

高度封じ込め技術

高効率な受託製造事業の拡大

9

続いて、医薬品事業の成長牽引となるバイオ医薬品受託製造事業の戦略をご説明します。

当社グループには、2011年に米国メルク社から買収したバイオ医薬品受託製造会社である富士フィルムダイオシンスバイオテクノロジーズ社があります。

この会社では、従来の微生物細胞培養に加え、特に需要が高い抗体医薬品を作り出すために必要な動物細胞培養の設備も増強し、その事業展開を強化しています。

そしてこの度、ワクチン製造に対応可能な最新鋭の設備を有する、米国のKalon社を買収いたしました。Kalon社はワクチン製造に必要なウイルスを製造工程内にとどめる、世界トップレベルの高度な封じ込め技術を保有しています。またモバイルクリーンルームと呼ばれる小型で可動式の、容易に増設・移動ができるクリーンルームを完備しており、洗浄工程を切り離すことで高生産効率を実現し、今後高まるバイオ医薬品の少量多品種ニーズにも応えていきます。

今後、富士フィルムダイオシンスバイオテクノロジーズ社が持つ高度な技術に、新たに買収したKalon社の強みを組み合わせることで、さまざまなニーズにワンストップで応えられるサービス体制を構築し、成長が期待されるバイオ医薬品受託製造事業を拡大していきます。



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

アビガン錠  
(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

10

医薬品事業のもう一つの重点施策は、新薬開発の加速です。

我々は、経験豊富な世界トップレベルの研究機関や治療施設と協働することにより、新薬開発を加速し、新しいメカニズムの新薬の創出により他社の薬剤との差別化を図っていきます。

抗がん剤に関しては、米国のMDアンダーソンがんセンターと共同で臨床試験に取り組んでいます。

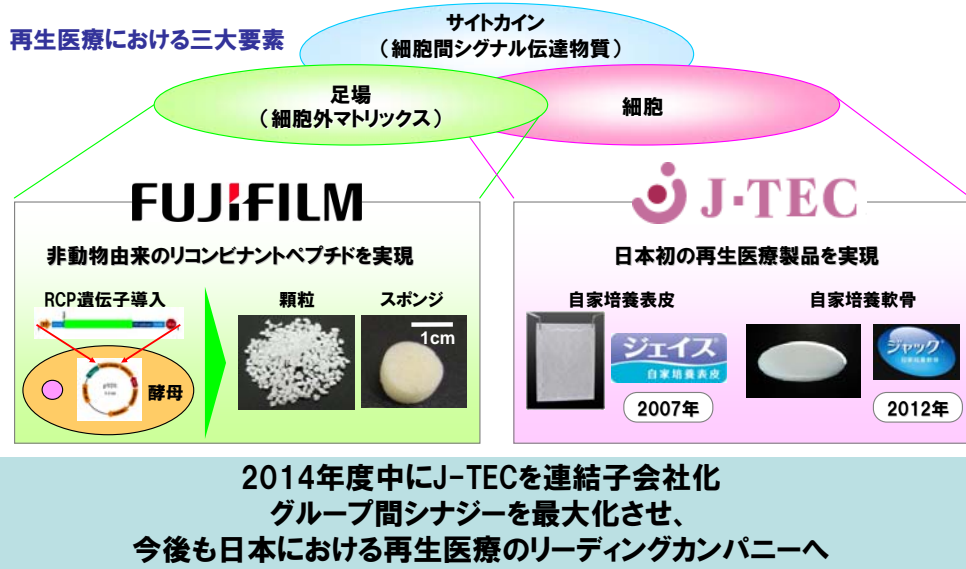
アルツハイマー型認知症については、治療薬のT-817MAを米国および日本で治験中です。米国では、世界最大のアルツハイマー研究機関と共同でフェーズⅡ試験を実施、日本での治験には京都大学iPS細胞研究所との共同研究結果を生かしていきます。同時にアルツハイマー病に関しては、脳内のアミロイドベータの蓄積を診断するPETを用いた診断への参入を決定しました。富士フイルムは診断・治療の両面からアルツハイマー病に対応していきます。

また、抗インフルエンザ治療薬として日本国内で承認済みの「アビガン錠」については、エボラ出血熱への効果が期待されており、フランス政府、ギニア政府によるギニアでの臨床試験が11月中にも開始される予定です。



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



加えて、再生医療にもさらに力を入れていきます。

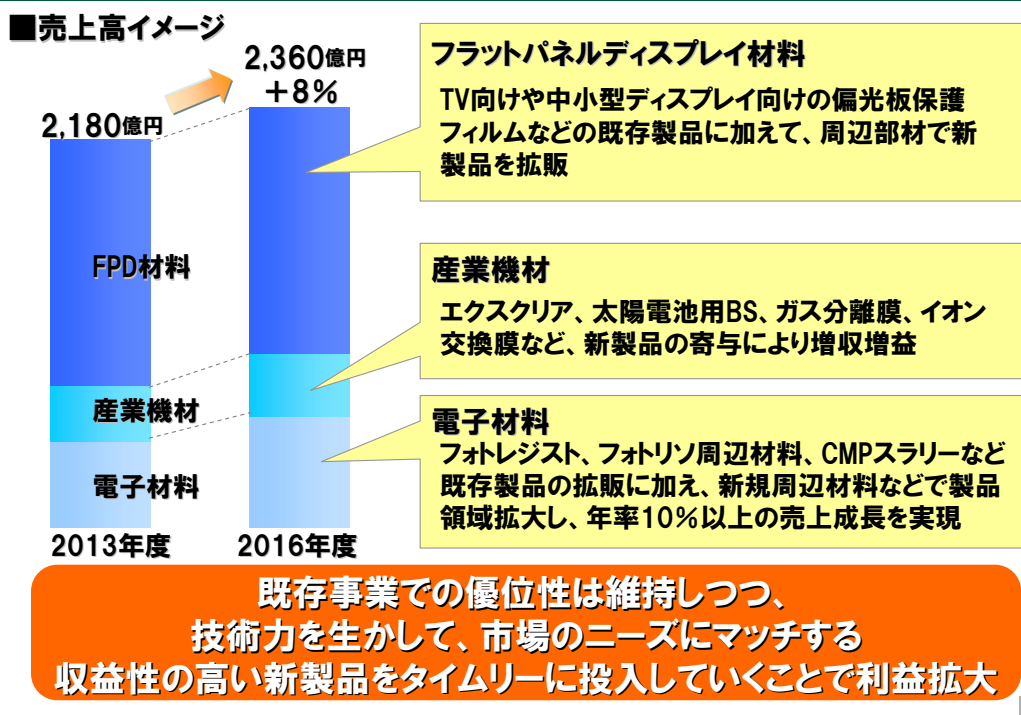
富士フイルムは写真で培ったコラーゲン技術を活用し、「足場材」の領域で早期から再生医療に取り組んできました。

また再生医療の事業化を加速するため、細胞培養の技術力とノウハウを持ち、日本初の再生医療製品を実現したジャパン・ティッシュ・エンジニアリング社と2010年に資本提携しました。

再生医療の早期実用化を促進する法整備も進んでいます。中でも、再生医療製品の早期承認制度と、医療機関から外部企業への細胞加工委託は日本の再生医療の産業化を加速する規制緩和となります。このような中、今年度中に同社を連結子会社化することとしました。

今後同社とのシナジー効果をさらに高め、再生医療製品の開発や事業領域の拡大を進め、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を目指していきます。

## コア事業 成長の加速 – 高機能材料

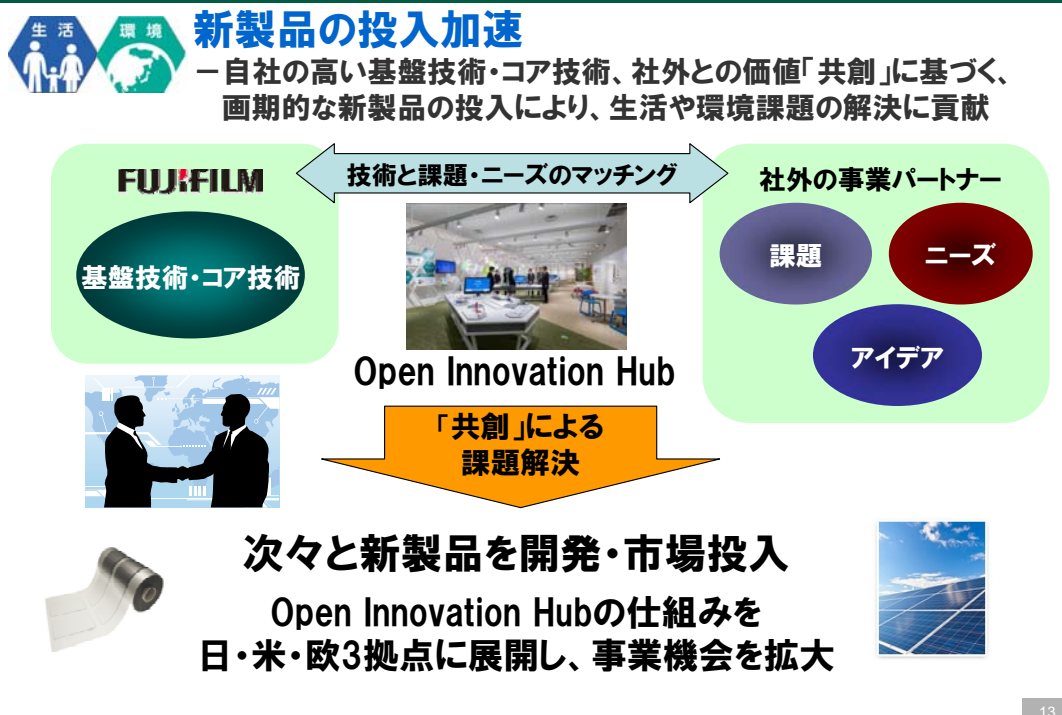


続いて「高機能材料」は、昨年度の売上と比較して、8%増の2,360億円を目標とします。この中でも大きな割合を占めるフラットパネルディスプレイ材料事業は、液晶テレビ向けや中小型ディスプレイ向けの偏光板保護フィルムなどの既存製品の拡販により、従来築いた強いマーケットポジションを維持することに加え、周辺部材で新製品を拡販していきます。

産業機材では、タッチパネル用センサーフィルムの「エクスクリア」や太陽電池用バックシート、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を図ります。

電子材料は、高機能材料の中でも高い成長を見込んでいます。既存製品の拡販に加え、新規の周辺材料などで製品領域を拡大し、年率10%以上の売上成長を実現させます。

「高機能材料」の分野は、写真フィルムで培った高い技術力を生かせる当社の得意分野です。この分野で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、利益を拡大させます。



この目標を実現するための仕組みとして、今年の創立記念日にあたる1月20日に、オープンイノベーションハブを開設しました。

ここは、社外の事業パートナーが抱える課題やニーズ、アイデアと、我々が持つ高い基盤技術やコア技術とをマッチングさせ、価値を「共創」することを通じて次々と新製品を開発し、市場に投入するための場です。

この取り組みはまだ始まって1年が経っていませんが、すでに多数の事業パートナーが訪れており、様々な新規ビジネスが出始めています。

多種多様でスピーディに変化する世の中のニーズに対応していくためには、他社との連携を重要な選択肢ととらえ、我々の強みを最大限生かしたいと考えています。

現在、オープンイノベーションハブは日本のみですが、今後は米国・欧州にも展開し事業機会を拡大させていきます。

## 各事業における戦略

FUJIFILM  
Value from Innovation

### 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  
高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

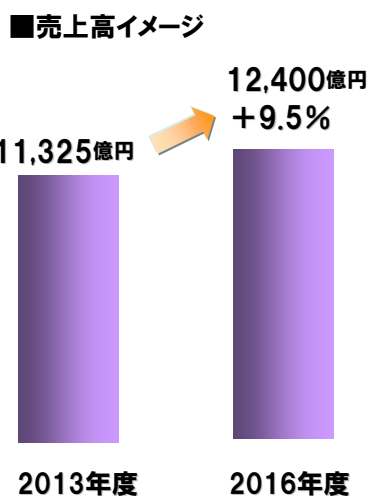
その他の、イメージング・インフォメーション領域の各事業における戦略についてお話しいたします。

「光学電子映像」では、光学デバイスと電子映像の事業を統合したメリットを最大化し、光学設計技術と画像処理技術を生かし、多彩な用途・領域でビジネスを拡大させます。またデジタルカメラはハイエンドモデルに特化し、収益性の高い交換レンズを拡販します。

「フォトイメージング」では、カラーペーパーでのシェアアップや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サービス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、収益性を確保します。

また直近で伸びが大きいインスタントカメラ「チェキ」についても、引き続き拡販します。「グラフィックシステム」では、刷版材料でのトップシェアを維持しつつ、ドイツ・ハイデルベルグ社との連携等により、需要が伸びているデジタルプリンティングビジネスを拡大します。

「記録メディア」では、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磁性体」による高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を図ります。



## 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**

15

そして三つ目のコア事業である、富士ゼロックスが担うドキュメント事業は、成長の加速と体質強化を両立し、2016年度売上目標は1兆2,400億円、営業利益率は10%を達成します。

事業戦略では、収益基盤事業の維持・強化を図りながら、成長事業・成長地域でのビジネス強化を行い、成長の加速を図ります。

国内をはじめとする域内の先進国においては、グローバルサービスやプロダクションなどのサービス事業の拡大や、ソリューション展開強化により、事業構造転換を加速させます。

特にグローバルサービスでは、2012年度に買収した豪州サービスプロバイダーとのシナジーによる、アジア・オセアニア地域でのサービス事業を拡大させます。

中国などの新興国においては、直販体制による大企業・官公庁向けビジネスを強化するとともに、販売代理店の拡充、中国の開発拠点での現地ニーズを反映した製品の開発強化による販売量の拡大を目指します。

これらの成長施策に合わせ、原価改善などの体質強化により、営業利益率10%を達成します。



### 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



16

ドキュメント事業の中で、成長が加速しているのが中国市場におけるビジネスです。

中国において、富士ゼロックスはその直販体制を利用して大企業や官公庁向けに高性能な機器販売やソリューションを提供することで高い収益性を上げている一方で、ディーラー網を強化し、コスト競争力のある製品を中・小規模企業向けにご提供することで、販売量を拡大させ、現在中国市場でのA3カラー複合機シェアで、ダントツの1位を獲得しています。また白黒機を合わせたA3全体のシェアにおいてもトップグループのポジションを獲得しています。

今年5月に発売した、A3カラーローエンドモデル「DocuCentre SC2020」は、中国現地の開発拠点で現地ニーズを反映しながら開発した製品で、これまでリーチ出来ていなかった市場の獲得に大きく貢献しています。

また今後見込まれるさらなる生産拡大にも対応できるよう、中国に加えてベトナムに新たな生産拠点を設立し、昨年稼働を開始しました。継続したコストダウンに加えて、生産量の拡大による機器の原価低減も図っていきます。



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

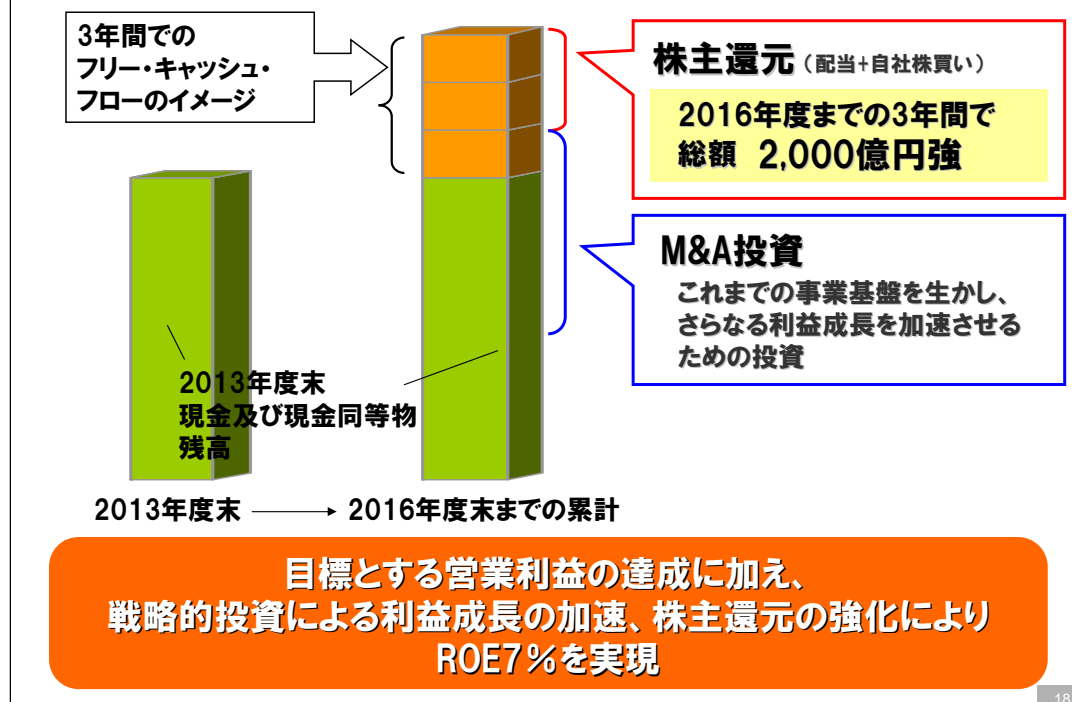


17

これまでお話した事業の成長に加え、全社的に収益性を大幅に向上させることで、目標の営業利益を実現させます。

さらに、事業ポートフォリオの入れ替えも視野にいれ、厳しく管理していきます。

また、これまでご説明した各事業はもちろんのこと、R&D、生産、スタッフ部門なども含めた全社レベルで現場力を向上させ生産性を高めて競争力を強化し、経営基盤をより強固なものにしていきます。



最後に、キャッシュの活用方針についてご説明します。

昨年度末の現金及び現金同等物残高と、今後3年間で生み出されるであろうフリー・キャッシュ・フローをあわせたキャッシュの内、

2016年度までの3年間で、配当と自社株買いを合わせた2,000億円強を株主の皆様へ還元します。

具体的には、本経営計画の実現により、配当性向25%以上という方針のもと、3年間で配当800億円程度、自社株買いを年間500億円程度の実施を考えています。

その他、これまでの事業基盤を生かし、さらなる利益成長を加速させるための戦略的投資として、3年間で4,000億円から5,000億円規模の金額を必要に応じて投じたいと考えています。

先にご説明しました各事業戦略による営業利益目標の達成に加え、戦略的M&A投資による利益の上乗せや株主還元の強化などにより、本中期経営計画で目標とするROE7%を達成させます。

# 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>

以上で、中期経営計画「VISION2016」の説明とさせていただきます。

ご清聴有難うございました。