

2009年度以降の経営施策 徹底的な構造改革と成長への取組み

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

2009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年度業績予想

(億円)

	2008年度 (実績)		2009年度 (予想)		増減	
					金額	%
イメージング		4,104		3,500	-604	-14.7
インフォメーション		9,461		9,500	+39	+0.4
ドキュメント		10,778		10,000	-778	-7.2
売上高	100.0%	24,343	100.0%	23,000	-1,343	-5.5
構造改革費用前 営業利益	2.9%	708	2.4%	550	-158	-22.3
構造改革費用		335		1,450	+1,115	-
構造改革費用後営業利益	1.5%	373	-3.9%	-900	-1,273	-
税金等調整前 当期純利益	0.4%	94	-4.0%	-930	-1,024	-
当期純利益	0.4%	105	-2.6%	-600	-705	-
1株当たり当期純利益		21.10円		-122.80円		-143.90円
1株当たり配当金		30円 _{予定}		25円		-5円
為替:米ドル		101円		95円		-6円
ユーロ		145円		125円		-20円

経営の目指す方向

経営の目指す方向

FUJIFILM

全社機能の簡素化と強化により強靱な企業体質を構築。

重点事業領域の成長戦略を加速させ **厳しい環境下でも確実に利益を出し
成長し続ける企業を目指す**

◆重点事業
メディカル・ライフサイエンス
グラフィック ドキュメント
光学デバイス 高機能材料

成長戦略

◆新興国での
拡販・シェアアップ

強靱な
企業体質

全社機能の簡素化と強化

間接部門の大幅スリム化・R&Dの効率化/強化 他施策

全社機能の簡素化と強化

全社機能の簡素化と強化

FUJIFILM

目指す姿と企業体質強化策

売上高2兆3,000億円規模*でも

営業利益率10%達成可能な経営基盤を目指す。

(1) 構造改革の集中実施

*2009年度計画レベル

- ① 間接部門の大幅スリム化
- ② R&Dの効率化・重点分野へのシフト
- ③ フォト事業の徹底的スリム化
- ④ デジタルカメラ事業の抜本改革
- ⑤ ドキュメント・インフォメーション事業の体質強化

(2) 組織全面にわたる徹底したコスト・経費削減 及び限界利益率改善

2009年度より一気に構造改革をやり抜き、強靱な企業体質を確立する

■ 構造改革サマリー

● 構造改革費用・効果 (億円)

				累計
	09年度	10年度	11年度	
費用※	1,450	150		1,600
効果	170	830	900	11年度以降 900以上

※費用内訳

			累計
	09年度	10年度	
人員関係	900	100	1,000
設備関係	550	50	600

● 人員

海外中心に約5,000人の業務をスリム化

(1) 構造改革の集中実施

① 間接部門の大幅スリム化

全世界で間接人員を20%以上スリム化 固定費100億円削減*

- 海外: 欧・米・中国・アジア・オセアニア エリア毎に各現地法人の間接機能を地域本社に集約して一元化を推進
- 国内: 関係子会社も含めた間接機能の集約
シェアード会社の対象業務の拡大

② R&Dの効率化・重点分野へのシフト

テーマ・経費の「選択と集中」 R&D固定費130億円削減*

- R&Dの効率化を図りつつ重点事業分野の製品開発力を強化

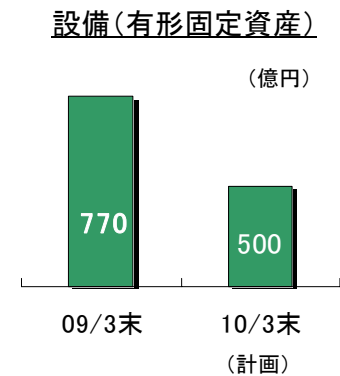
*2010年度での年間想定効果額/2008年度比

③ フォト事業の徹底的スリム化

* 約1200億円

05-06年度の構造改革により短期間に固定費を大きく*圧縮した。
世界同時不況で加速する市場縮小を見据え、
更にもう一段のスリム化により固定費を300億円削減**

- 販売部門: 海外現地法人の統合
- 開発・生産部門: カラーペーパー生産再編
余剰設備停機、適正人員配置
生產品種絞込み
- 現像所: 現像所拠点の更なる集約



** 2010年度での年間想定効果額/2008年度比

④ デジタルカメラ事業の抜本改革

生き残りをかけた事業損益改革プログラムの完全実施

注カポイント



2009年度計画前提

項目	計画	ポイント
販売台数	830万台	低価格モデルの販売増により、2008年度並みを維持
コスト削減	△20%	ODM品・パーツコストの大幅カット

- ・革新的機種(スーパーCCDハニカムEXR搭載機、3Dシステム)の投入
- ・採算性を確保した低価格機種投入による新興国市場での事業拡大
- ・携帯電話向けカメラモジュール・セキュリティ認証カメラモジュール・車載向けカメラモジュール事業拡大
- ・徹底的な生産・調達・物流コストの削減
- ・販売情報の生産活動への迅速な落とし込み。リードタイム短縮と在庫極少化

2009年度 **オペレーショナルベースで利益を確保**

⑤ ドキュメント事業の経営革新活動の継続と拡大

現状

- 2008年度より取り組んでいる経営革新活動は計画通り進捗

厳しい事業環境のなか、現在実施中の経営革新活動を加速するとともに、その対象を拡大する

【経営革新活動の完遂】

- ✓ 機能を横断した業務改革により全ての部門・組織の生産性を10%改善
- ✓ 生み出された人材を販売部門を中心に再配置し、国内営業力を強化

【経営革新活動の加速と拡大】

- ✓ R&D機能を再編・集約し、生産性を大幅に改善
- ✓ 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

成長基盤を確立し、営業利益率10%を目指す

(2) 組織全面にわたる徹底したコスト・経費削減

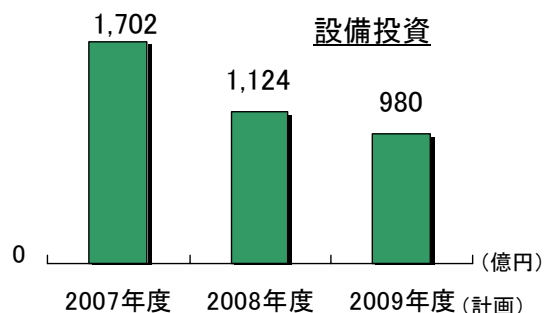
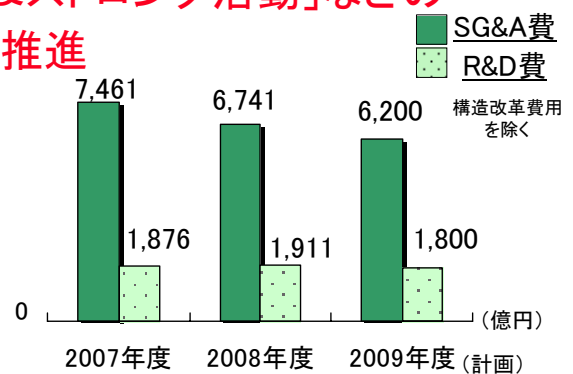
各現場・組織全面にわたり、「スリム&ストロング活動」などの経費削減・生産性向上活動を強力に推進

「利益・生産性を2倍に、
作業工程・原材料のロスを半分に」

スリム&ストロング活動

- ✓ SG&A比率の低減 2006年度後半～
- ✓ R&D費の効率使用
- ✓ 製造原価の低減

社員の意識改革による
「企業文化の変革」
「現場力の強化」



成長への取組み

成長への取組み

FUJIFILM

■ 注力分野

メディカル・ライフサイエンス

グラフィックシステム

ドキュメント

光学デバイス

高機能材料

● メディカル・ライフサイエンス

- 予防・診断・治療分野において、画像診断・解析・FTD・合成・創薬・RIなどの基盤技術を駆使し、新しい価値をもつトータルヘルスケア事業構築

メディカル

医療IT

独自のクリニカルインフォメーションシステム(CIS)構築

X線画像診断

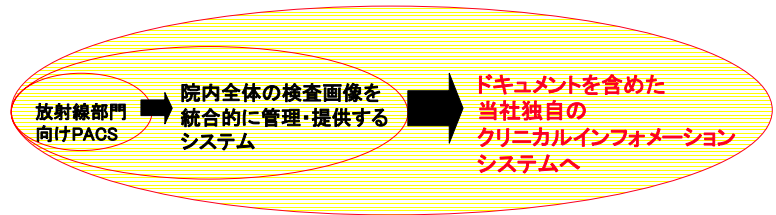
世界シェアNO.1のFCR拡販、FPD(フラットパネルディテクタ)の開発

内視鏡

製販一貫体制の構築、経営資源重点化



富士フィルムからの医療問題解決の1つとして、医療連携をTVCMにて提案。



クリニカルインフォメーションシステム(CIS)

● メディカル・ライフサイエンス

■ ライフサイエンス

- 予防・治療領域での事業確立

ライフサイエンス

医薬品

富山化学を軸にした医薬品事業の拡大、新インフルエンザ治療薬「T-705」

サプリー化粧品

FTD技術をコアに先進独自の製品提供

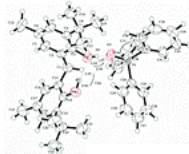
FTD事業化

FTD技術の事業化

FTD技術の活用

薬剤の機能を制御する先進独自のFTD技術

- 成分を細かくし、吸収・浸透力を高める
- 成分を保護し、壊れにくくする
- 最適なタイミングでの分解・吸収を促す



空間清浄機KPD1000



抗ウイルスフィルターがインフルエンザ対策に効果

● グラフィックシステム

- 富士フイルムと富士ゼロックスのリソースを結集しPOD分野での競争力を増強
- インクジェット分野では自社のヘッドとインクの組み合わせによる本格的デジタル印刷機の開発と販売
- 新興国でのCTP拡販、ワールドワイドでトップシェアへ

NO.1 デジタルプリンティングソリューション

カンパニーを目指す



Jet Press 720(仮称)

● ドキュメント

- 成長領域の強化
 - ✓ プロダクション事業の成長(商品ラインアップの強化)
 - ✓ ソリューション事業の確立と成長
 - ✓ グローバルサービス事業の成長
- 現事業基盤の維持・強化
 - ✓ カラー機販売拡大の継続とアプリケーション拡充によるカラープリントボリュームの拡大

ApeosPort-III C3305/C2205

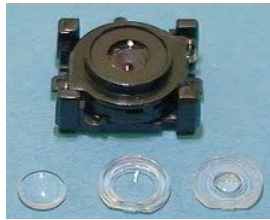


700 Digital Color Press



● 光学デバイス

- 差別化・高付加価値商品の投入により、カメラ付き携帯電話用レンズユニットのさらなる市場シェア拡大
- セキュリティレンズなど事業領域の拡大



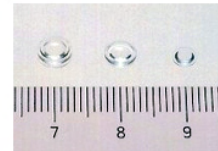
携帯電話用レンズユニット

3M以上でのシェアは60%

8Mクラス以上の高画質レンズを供給可能



HDTVレンズ



光ディスク用対物レンズ

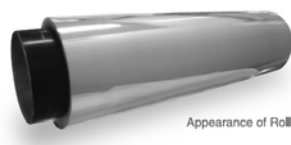
事業領域拡大



監視用ズームレンズ

● 高機能材料

- フラットパネルディスプレイ材料では、WV・VA位相差・CVフィルム等の高付加価値品で確固たる市場地位確立
- 先端コア技術により付加価値の高い機能性材料事業を創出(有機EL部材・太陽電池部材他)。環境・エネルギー領域での製品開発に注力



Appearance of Roll

超ハイバリア性透明フィルム

・ $10^{-6} \text{ g/m}^2 \cdot \text{day}$ *の他社を圧倒する水蒸気バリア性能

・有機ELディスプレイ電子ペーパー薄膜太陽電池などの基幹材料として応用が期待



透明導電性フィルム「エクスクリア」

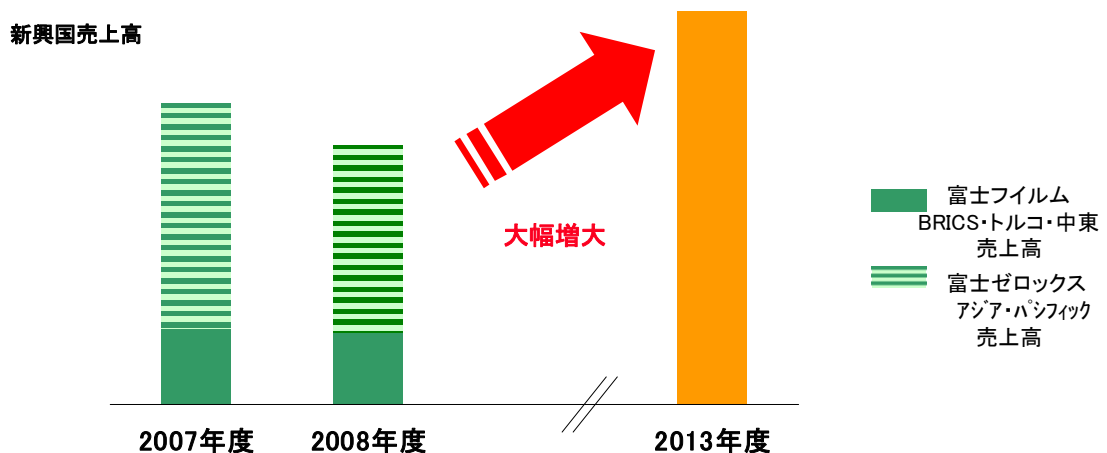
ITO**導電膜の代替として、タッチパネルや電子ペーパーなどの導電性フィルムとしての展開が期待

(* $10^{-6} \text{ g/m}^2 \cdot \text{day}$ → 1 m^2 当りの一日に通過する水蒸気量)

**ITO=酸化インジウムスズ

● 新興国での拡販

- 成長が期待されるメディカル・グラフィック事業を中心に、BRICs・トルコ・中東など戦略地域に人材を投入し、営業活動を強化
- 低シェア地域・新興国向け低価格商品導入を加速化



成長を実現する仕掛け

■ 変革を実行する人材育成の強化

変革のうねりを全社に巻き起こす

- 基幹人材・グローバル人材育成の強化
- グループ内戦略的人材配置によるグループシナジー拡大
- 240名のリーダーによる変革プロジェクトスタート

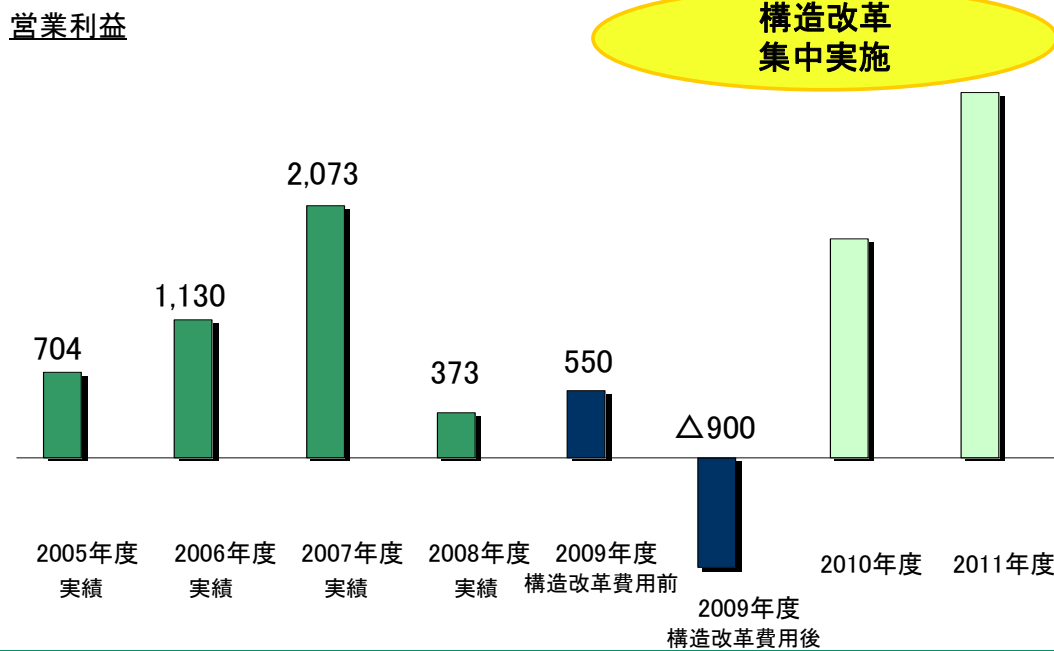
■ 資産効率を改善し、経営資源を重点事業へシフト

新事業管理指標の導入 — 資産効率の追求 —

- ROE改善へ向け 事業を **事業ROA・事業付加価値・事業CF** で管理
- より付加価値の高い事業へ選択と集中を加速

営業利益率10%の目標へ向けて
2011年度 過去最高益(営業利益)の更新を目指す

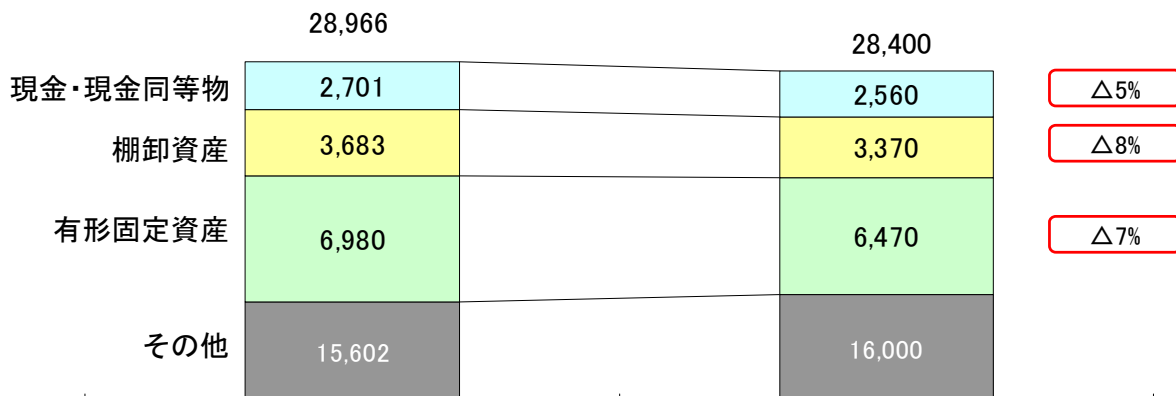
(単位: 億円)



参考データ

- 資産圧縮を推進
- 構造改革を実施しても株主資本の毀損はわずか

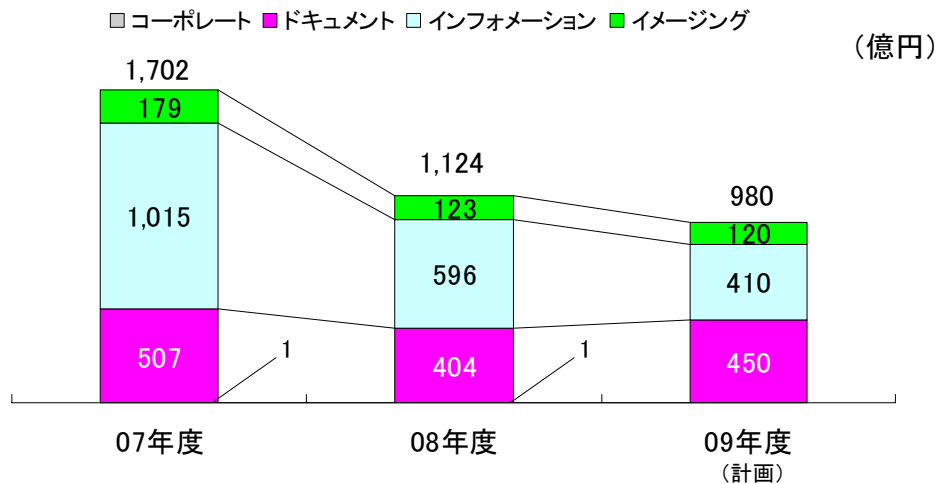
(億円)



	09/3末	10/3末(計画)
▶ 株主資本	17,563	17,000
▶ 株主資本比率	60.6%	59.9%
▶ D/Eレシオ	0.2倍	0.2倍

■ 設備投資(有形固定資産)*

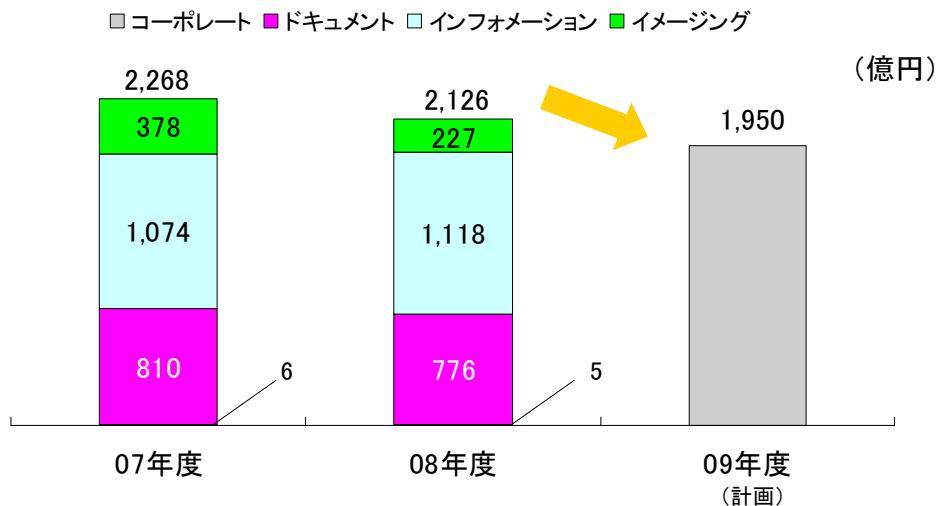
- これまで進めてきたFPD材料事業の設備投資が一巡し、設備投資額は減少へ
- イメージング事業での設備投資はメンテナンス中心に



*ドキュメントソリューションのレンタル機器を除く 24

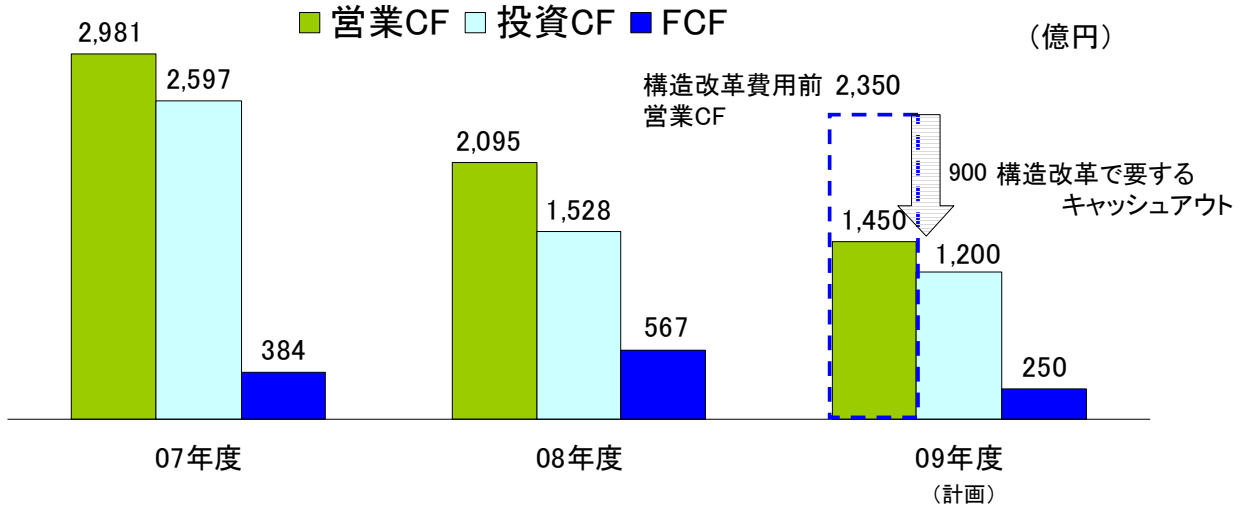
■ 減価償却費

- 設備投資一巡と、加速償却の効果により減価償却費は減少

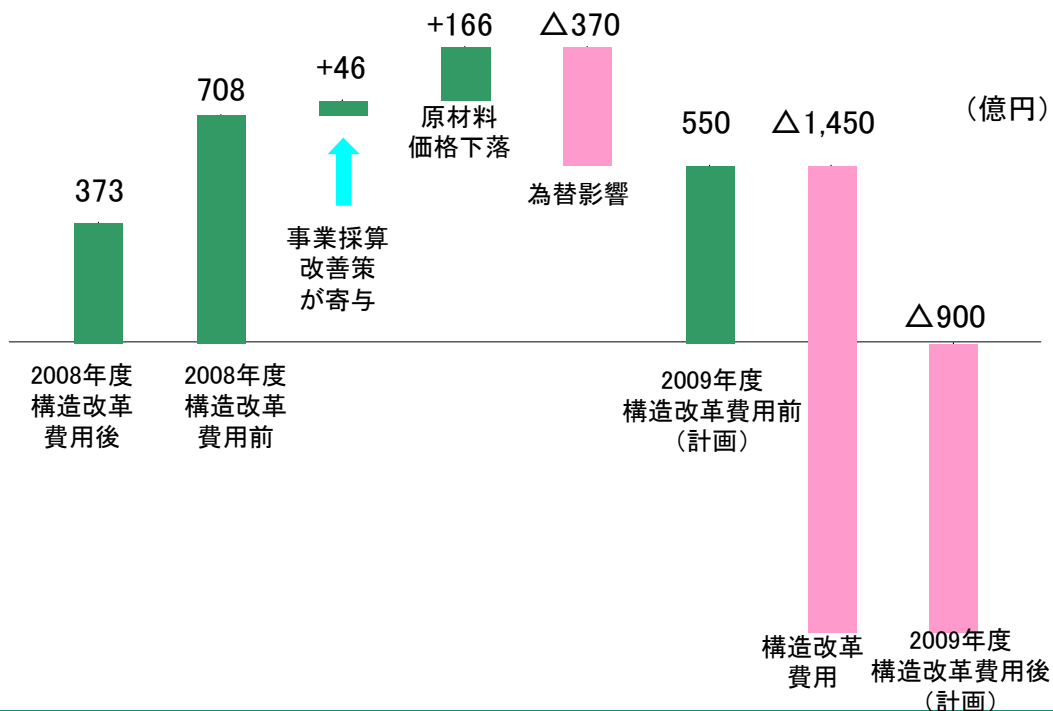


■ キャッシュフロー

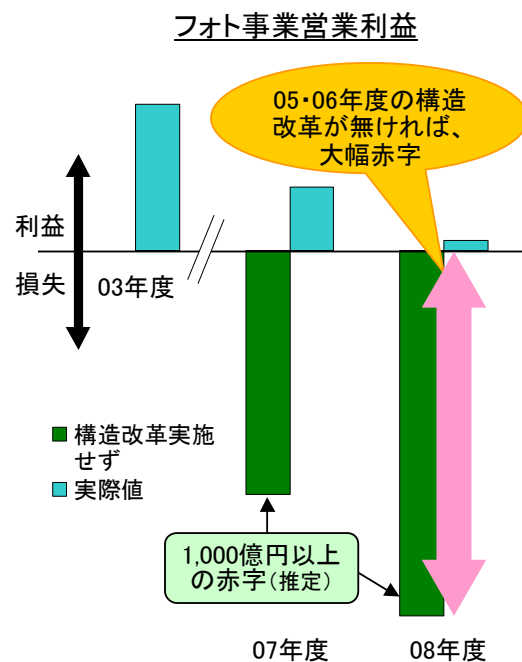
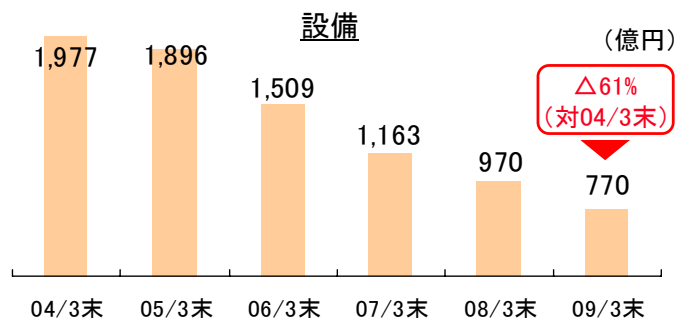
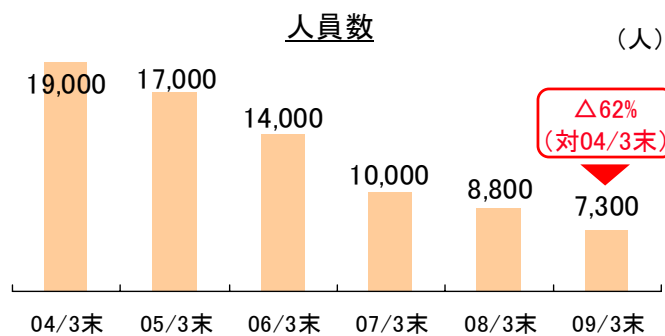
- 2009年度は、大規模構造改革実施するもFCFはプラス
- 2010年度以降は、利益増や設備投資選別強化により、FCFが大幅に改善



■ 2009年度利益増減要因 (対2008年度)



■ これまでのフォト事業構造改革



FUJIFILM

わたしたちは、先進・独自の技術をもって、
最高品質の商品やサービスを提供する事により、
社会の文化・科学・技術・産業の発展、
健康増進、環境保持に貢献し、
人々のクオリティ オブ ライフのさらなる向上に寄与します。

富士フイルム ホールディングス株式会社

経営企画部 IR室

<http://www.fujifilmholdings.com>