

FUJIFILM

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

FUJIFILM

(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

最初に 2009年度の業績予想値からご説明する。

売上高 2兆3,000億円、

構造改革費用前営業利益は、550億円とした。

今年度は、構造改革費用を 1,450億円計上する予定であり、

構造改革費用後営業利益は、 マイナス900億円を予想値とする。

構造改革による資金流出を織り込んでもフリーキャッシュフローは、プラスを維持できる強いキャッシュ創出力をキープする。スライド26ページを参照いただきたい。

当社は、2009年度を、「成長戦略の再構築」と、

「構造改革をはじめとする経営体質強化」による

企業変革に向けた重要な年と位置づけており、

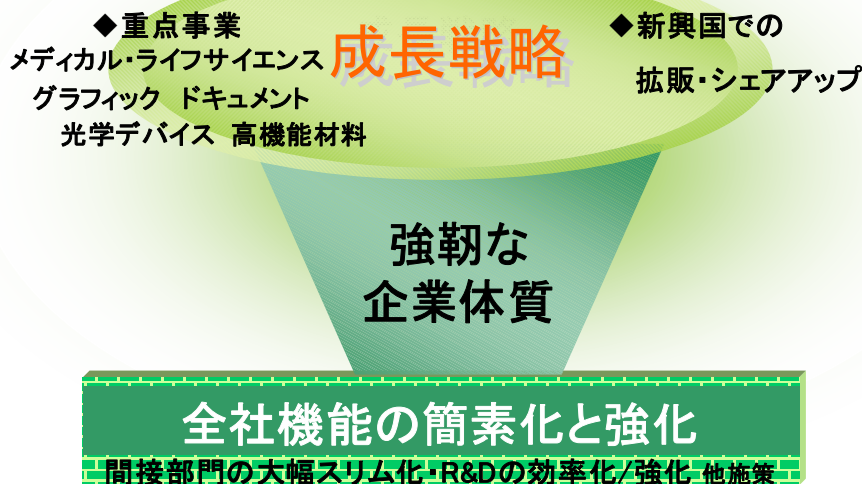
グループ一丸となって、不退転の決意で諸施策をやりぬく覚悟である。

経営の目指す方向

この未曾有の経済危機の中で、いかにして当社の経営の舵をとるべきか、その目指す方向性から説明したい。

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**



当社グループは、中期経営計画VISION75の基本戦略に基づき、イメージング分野を中心とした構造改革を実施するとともに、成長が期待される5重点事業分野を定めて経営資源を集中させ、これらの事業を大きく伸ばしてきた。

この結果、2007年度に過去最高の営業利益を達成した。

なお参考までに スライド28ページに、イメージング事業の構造改革のこれまでの成果を示した。

昨年秋より、世界的な金融危機に伴い経済環境が急変し、需要低迷と為替円高により全事業が深刻な影響を受け、業績は一転して急激に悪化した。

当面、厳しい経済環境の継続が予想されるが、そのような状況下でも確実に成長し続けていくために、強靱な企業体質を早急に構築し、さらに今後も市場成長が期待されるメディカル/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・高機能材料の5つの重点事業分野の成長戦略を再構築していく。

構造改革を中心とする全社機能の簡素化と強化を行い、成長戦略を支えるための基盤を同時に構築してゆく。

全社機能の簡素化と強化

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。

*2009年度計画レベル

(1) 構造改革の集中実施

- 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

5

強靱な企業体質確立のため

2009年度より一気に構造改革をやり抜き、大規模に固定費削減・資産圧縮を実行する。

2009年度の計画売上高 2兆3,000億円規模でも営業利益率10%達成が可能な経営基盤を目指す。

今回断行する構造改革の柱は、次の5項目である。

- ①間接部門の大幅スリム化、
- ②R&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、

同時に、グループ全体で、組織全面にわたる徹底したコスト・経費削減や事業の限界利益率改善も強力に推進してゆく。

■ 構造改革サマリー

● 構造改革費用・効果 (億円)

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

※費用内訳

	09年度	10年度	累計
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

今回断行する構造改革に要する費用は、2009年度に1,450億円、2010年度に150億円、合計で1,600億円を計上する。

内訳としては人員関係が1,000億円、設備関係が600億円となる。

構造改革による効果は、スライドの通りだが、完了する2011年度には900億円を見込む。

人員については、海外中心に約5,000人に相当する業務をスリム化する。

(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

7

全世界で間接人員を20%スリム化し、
2008年度に対して固定費を100億円以上削減する。

具体的には、欧州、米州、中国、アジア、オセアニアといったエリア毎に
現地法人の間接機能を地域本社に集約し、一元化していく。

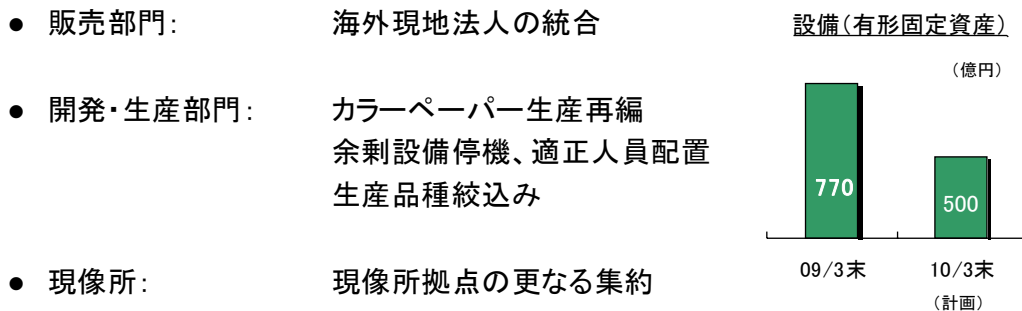
また、国内においては、関係子会社を含め間接機能を集約し、
間接費を削減していく。

R&Dでは、効率化と重点分野へのシフトを徹底して行い、R&D費の固定費を
130億円以上削減する。

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**



** 2010年度での年間想定効果額/2008年度比

当社は、2005～2006年度にフォト事業を対象に、固定費約1,200億円を短期間で圧縮する構造改革を行ったが、もし、この構造改革を実施していなければ、イメージング事業は、年間1,000億円以上の赤字構造となっていた。

今回、世界同時不況で加速する市場縮小を見据え、販売、開発・生産機能などについてさらにもう一段のスリム化を実施してゆく。

現地法人を統合し、海外の販売機能のスリム化を図る。

カラーペーパー生産再編、余剰設備の停止、適正人員の配置、生産品種絞込みを行い、効率化を図る。

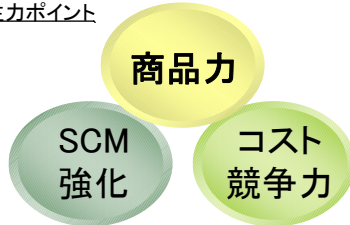
グローバルに進めてきた現像所拠点の統廃合をさらに加速する。

これらの施策によって、フォト事業における固定費の大幅削減・資産圧縮を行い、安定的に利益を生む事業構造を確実に構築する。

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

デジタルカメラ事業については、昨年秋から、新運営体制に変え、事業の再生へ向けた抜本改革を加速させている。

本年度は、商品力、コスト競争力、SCM(サプライチェーンマネジメント)のそれぞれを強化することを柱に、不退転の決意をもって事業を遂行してゆく。

第一に スーパーCCDハニカムEXR搭載機や3Dシステムといった商品力のある革新的機種を市場投入し、他社との差別化を図る。

また、BRICS諸国へ向けた100ドル以下の低価格機種を投入。新興国市場での事業拡大を図ってゆく。

そして、現在のレンズユニットの販売から、あらたに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などのモジュール販売へと事業を拡大する。

全ての製品群について、徹底的な生産・調達・物流コストの削減を行う。特にODM品やパーツの大幅コストダウンを実施し、2008年度に対して約20%以上のコスト削減を実現できる目処がたった。

また、販売情報を生産活動へ迅速につなげるなど、リードタイムの短縮をしている。在庫に関しては大幅に削減した。

これらの事業損益改革プログラムは着々と成果を上げつつあり、これを完遂することで、2009年度にオペレーショナルベースで利益を確保する。

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

10

ドキュメント分野では、2004年度よりV06(ヴィオーシックス)活動、2008年度より 経営革新活動を展開し、2008年度までに約300億円の固定費削減を進めてきた。経営革新活動については、これまで計画通りに進捗している。

2009年度は、厳しい経営環境のなかで、更なる体質の変革に向けて、経営革新活動を広げ、スピードを上げていく。

具体的には、販売第一線から後方支援部門まで全ての機能で展開している業務フローの改革スピードを上げ、一人ひとりの生産性を向上させる。そこから生み出される人材を重点配置し、国内営業力を増強する。

R&Dにおいては、2010年度より本格稼動する新拠点への集約にあわせ、仕事の進め方を効率性の観点から見直し、生産性の改善スピードを上げる。

原価低減においては、現状の改善活動に加え、自動化など生産技術の強化、技術開発・設計・モノ作りを、より一体的に活動させ、低コストを追求する。あわせて、生産機能の最適化を行う。

さらに、経営革新活動を海外に展開する。アジアパシフィック・中国地域においても、間接業務のシェアードサービス化やコールセンターの統合などの施策を展開し、一人当たりの生産性を大幅に改善する。

(2) 組織全面にわたる徹底したコスト・経費削減

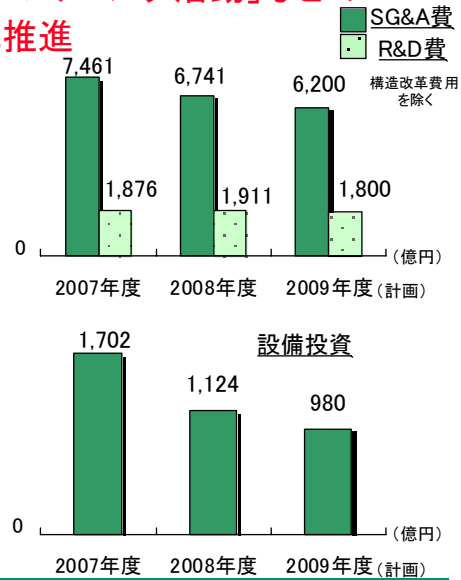
各現場・組織全面にわたり、「スリム&ストロング活動」などの
経費削減・生産性向上活動を強力に推進

「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」



構造改革を断行するとともに、各現場・組織全面にわたり、
2006年度後半から継続している「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してゆく。

成果を確実なものとするため、社員ひとりひとりの意識を改革し、
当り負けしない社員が、力を出し切る現場と組織を実現する。

世界同時不況の嵐にひるむことなく、グループ全体が進むべき方向を
見据え、この危機を乗り越えてゆく。

成長への取組み

■ 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

13

当社は重点事業として、ここに示した5事業を定め、注力している。

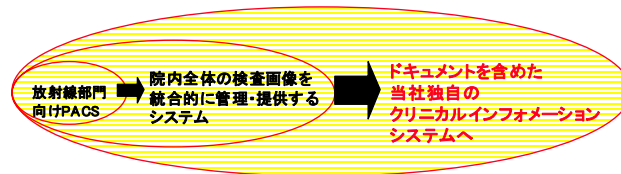
足元では景気低迷、在庫調整による需要減少による影響を受けているが、これらの事業分野は成長性の高い市場であり、かつ、当社の技術力・商品力が存分に強みをもっている事業である。

これらの重点事業に経営資源を投入してきた結果、成長戦略は、期待どおりの成果をあげている。今後も成長による成果を拡大していく。重点事業の成長へのシナリオを説明する。

● **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



富士フイ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)

第一の成長事業は、メディカルライフサイエンス事業分野である。

当社の基盤技術を駆使し、予防・診断・治療分野において、新しい価値を創出し、10年後 当事業の売上高1兆円を目指し、事業を展開している。

「診断」の領域では、医療IT分野における事業展開を強力に拡大していく。

国内トップシェアである放射線部門向けPACS「SYNAPSE」は、既に循環器・内視鏡・超音波・病理部門などの院内全体の様々な検査画像を管理・提供する統合システムへと発展させた。

今後は、富士ゼロックスの医用ドキュメントの管理・運用システムと組み合わせ、富士フイルム独自の「クリニカル インフォメーション システム(CIS=統合診療情報システム)」を構築していく。患者さんの診療に役立つ全ての情報を統合的に提供していくことで、医師の診断や治療を強力にサポートしていく。

また、国内で1000をこえる医療施設に導入されている「SYNAPSE」をインフラとして、病院間や、中核病院と診療所のネットワーク化を進め、遠隔読影サービスの提供等により、地域医療の向上や医師不足の解消に貢献していく。

医療機器分野では、直接変換方式FPD(フラットパネルディテクタ)で世界最小画素50ミクロンを実現した乳がん検査用デジタルX線診断撮影装置「AMULET(アミュレット)」など、独自技術による付加価値の高い商品を開発していく。内視鏡については、本年4月、富士フイルムで製販一貫体制を構築。経営資源の重点投入により、診断と治療の橋渡しとなるこの分野を大きく拡大させていく。

● **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」

サブリ化粧品

FTD技術をコアに先進独自の製品提供

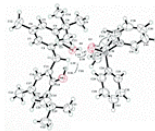
FTD事業化

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

予防・治療の領域は、今後大きな成長が見込まれる分野である。

富山化学工業では、新型インフルエンザの蔓延・パンデミックの脅威が高まる中で、早期実用化が強く期待されている新インフルエンザ治療薬「T-705」は、今春第二相試験を終了し、タミフルなど既存の治療薬とは異なる仕組みで治療効果が確認された。これは画期的なことと自負している。この秋予定の第三相試験へ向け、グループ一体となってさらに急ピッチで開発を進める。

本日WHOが、新型インフルエンザの警戒水準をフェーズ5に引き上げるなど、人類にとって大きな脅威となりつつある。この問題に 富士フイルムグループとしてできるだけ対応をすべく、備蓄に向け準備を開始している。

昨年12月には、抗体医薬創薬ベンチャーである

株式会社ペルセウスプロテオミクスを子会社化した。有機合成技術を駆使して薬剤の機能をコントロールするナノテクノロジーである当社FTD技術と融合させていく。

今後抗がん剤や抗炎症剤領域などへの本格参入を目指し、この事業を強力に推進していく。

● 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)

16

グラフィックシステム分野では、

大きく成長する、デジタルプリンティング市場において、富士フイルム・富士ゼロックスの持つインクジェットとゼログラフィーの両技術の活用、販売チャネル・ブランド等のリソースを結集し、中核事業として強化する。

インクジェットでは、当社のプリンターヘッドとインクの組み合わせにより独自のインクジェット方式の画期的商品である 本格的デジタル印刷機 Jetpress720 の市場導入、拡販を急ぐ。

これらの戦略を加速させることで、

「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。

● 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



ドキュメント事業分野では、今後の成長をにらみ、特に今後成長が期待できる領域である、プロダクション事業やソリューション事業、グローバルサービス事業に注力する。

● 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

光学デバイスは、当社のもつ技術力、供給能力、安定品質が強みを発揮している分野である。

ハイスペックのカメラ付き携帯電話用レンズユニット領域においては、3メガピクセル以上で世界シェア60%以上と、他社の追随を許さない地位を築いた。

テレビカメラ用レンズにおいても、世界シェアは50%を超えている。

特に高度な設計技術に加え、熟練した研磨・組み立て技術が必要とされる放送局用テレビカメラレンズにおいては、確固たるポジションを確立しており、世界的に地上デジタル放送に移行する流れの中で、当社のハイビジョン対応レンズのビジネスがさらに拡大していく。

これらの領域に加え、今後は需要の高まる、監視カメラ用などのセキュリティレンズや車載用レンズ、ブルーレイなどの光ディスク用レンズなど新領域をさらに拡大していく。

● 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

超ハイバリア性透明フィルム

・ 10^{-6} g/m²·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} g/m²·day → 1 m²当りの一日に通過する水蒸気量)

**ITO=酸化インジウムスズ

次に、高機能材料分野。

まず、フラットパネルディスプレイ材料。

2008年度後半、一時的に市況は冷えこんだが、世界で見られている薄型テレビのウェイトはたった2割であり、長期的にまだまだ成長が期待される事業分野である。

最近では中国政府の家電普及政策により、中小型液晶テレビの市場も非常に盛り上がってきている。

これらの需要に対応し、ワイドビューフィルムを初め、VA位相差フィルム、CVフィルムなど当社の高付加価値フィルムの販売をさらに拡大していく。

また、当社グループの先端コア技術を結集し、将来の当社の事業の柱となるような付加価値の高い機能性部材事業を拡大中である。

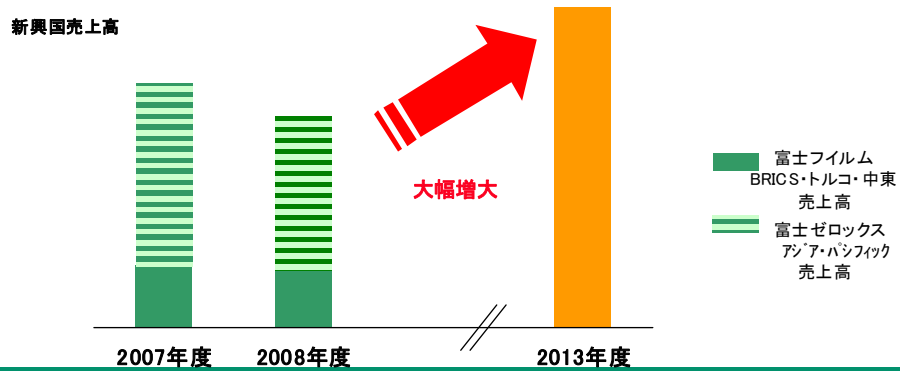
先般発表した「超ハイバリア性透明フィルム」は、ロールフィルムで、1日あたりに通過する水蒸気量が 10^{-6} と他社を圧倒する高いレベルでの水蒸気バリア性能をもつ画期的製品であり、市場の注目をあびている。

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される。

また、「透明導電性フィルム「エクスクリア」」は、タッチパネルや電子ペーパー、太陽電池などの導電性フィルムとして有望な新製品である。このように、当社の強みを活かして、「環境」「エネルギー」といった領域での製品開発にも精力的に取り組んでいく。

● 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



20

重点事業領域の成長戦略を推進するとともに、グローバル展開も加速させてゆく。

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、営業活動を強化する。

また、低シェア地域や新興国向けに、低価格商品を導入していくことで事業拡大を図り、今後5年間で富士フィルムのBRICs向けの売上を約2倍に伸ばしていく。

■ 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

成長戦略を実現させるための仕掛けについてお話ししたい。

人づくりは、最も重要かつ難しい課題である。国内外の組織・グループをまたいで人材育成を強化する。また、富士フィルム・富士ゼロックスの両社から選抜した240名のリーダーによる変革プロジェクトをスタートさせており、戦略的な人材配置とあわせ変革を巻き起こしていく。

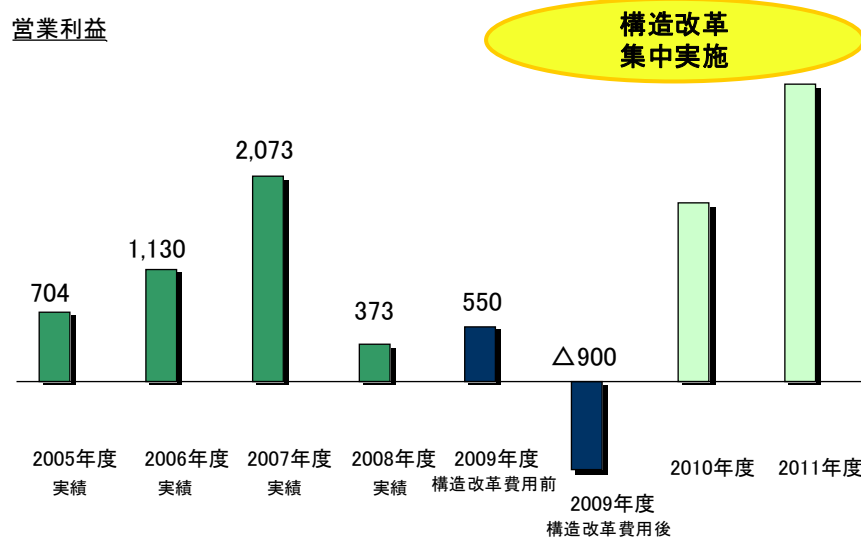
R&D分野では、技術と人材のデータベースを基にした、成長分野への人材シフトと効率化を進める。

そして、

資産効率を改善し、経営資源の重点化を進めるために、事業や投資評価に資産効率指標を導入する。

具体的には、ROE改善にむけ、各事業の**事業ROA・事業付加価値・事業キャッシュフロー**による管理をスタートさせた。付加価値の高い事業への選択と集中を図ってゆく。

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)



当社は、これまでも1980年のシルバーショックや2000年以降のデジタルショックなど会社の根幹をゆるがす様々な危機に直面し、全社一丸となって乗り越えてきた。

今回の経済危機は、当社にとっても創業以来経験したことのないほどのインパクトをもっており、会社の維持・成長のためには、本日も説明した構造改革及び様々な課題遂行を、これまで以上の覚悟をもってやり抜くことが何より必要と考える。

この危機を全社員で乗り切り、2007年度に達成した過去最高の営業利益を3年後の2011年度におおきく更新することを目指して経営に取り組んでいく。

以上 ご清聴ありがとうございました。

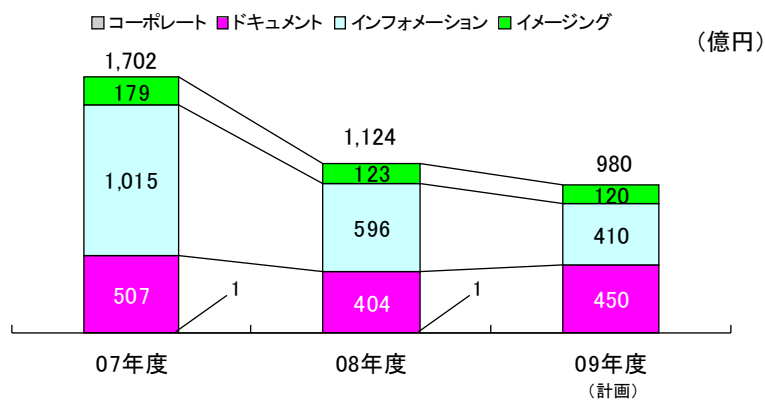
- 資産圧縮を推進
- 構造改革を実施しても株主資本の毀損はわずか

(億円)

	09/3末		10/3末(計画)	
現金・現金同等物	2,701		2,560	△5%
棚卸資産	3,683		3,370	△8%
有形固定資産	6,980		6,470	△7%
その他	15,602		16,000	
	28,966		28,400	
▶ 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)*

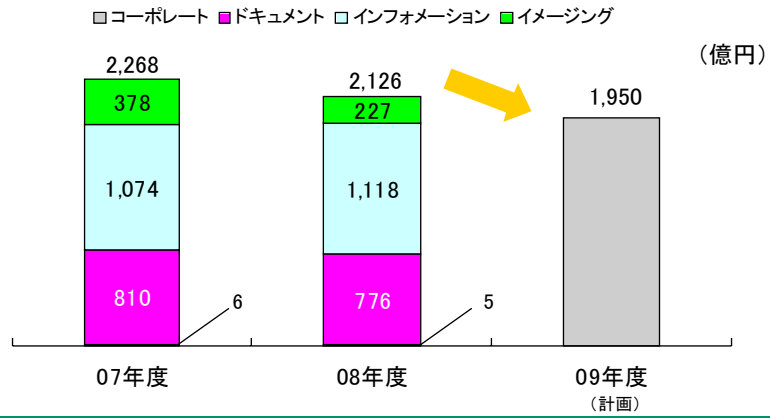
- これまで進めてきたFPD材料事業の設備投資が一巡し、設備投資額は減少へ
- イメージング事業での設備投資はメンテナンス中心に



*ドキュメントソリューションのレンタル機器を除く 24

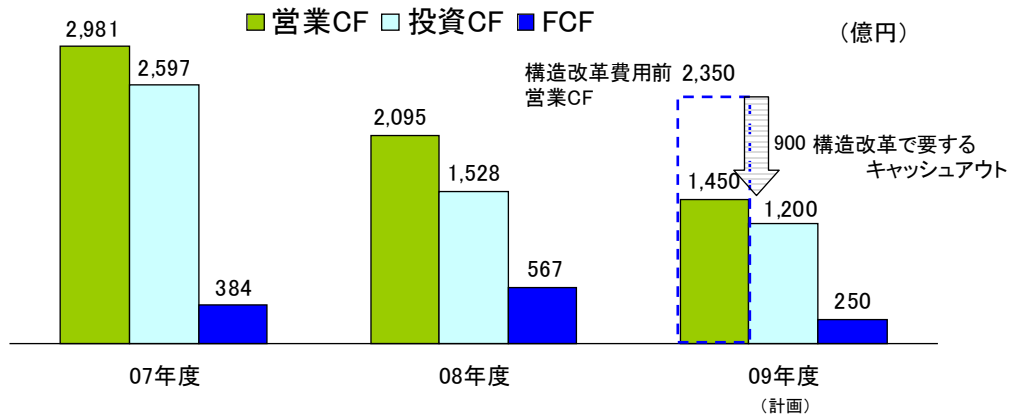
■ 減価償却費

- 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

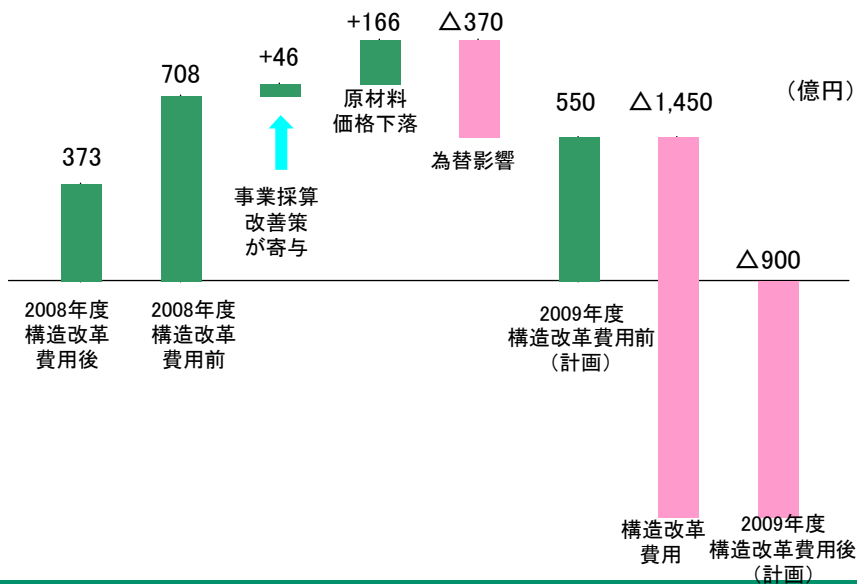


■ キャッシュフロー

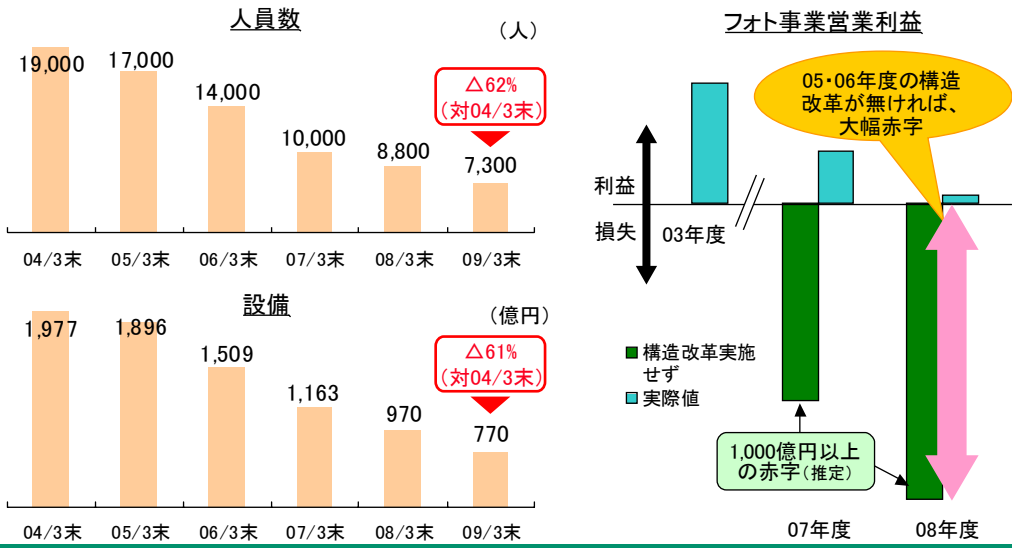
- 2009年度は、大規模構造改革実施するもFCFはプラス
- 2010年度以降は、利益増や設備投資選別強化により、FCFが大幅に改善



■ 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>