

FUJIFILM

新たな成長に向けた施策の展開

－事業環境悪化に対する富士フィルムの施策－

富士フィルム ホールディングス株式会社

2008年10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。

■ 市場環境の激変

- 世界的な景気悪化
- 急激な円高
- 原材料価格高騰

事業全般に影響

各事業分野で事業改革・競争力強化を推進し
市場環境悪化を克服

外部環境が非常に悪化しており、世界全体に深刻な打撃を与えています。さらに、金融危機の影響によって急激な円独歩高となっており、大きなマイナスインパクトを与えつつあります。

また、一時に比べやや落ち着きを取り戻しているとは言え、銀、アルミ、鉄等の原材料価格の高騰も当社に影響を及ぼしています。

このような困難な環境であるからこそ、改革を加速させていかななくてはなりません。全ての事業分野で事業改革・競争力強化を推進していくことが、市場環境悪化を克服し、当社が勝ち残っていくために必要と考えています。

本日は、投資家の皆さんの関心事である事業にフォーカスし、当面の展開についてお話しします。

■ イメージングソリューション

● フォト事業

直近動向

- ✓ 原材料価格高騰による収益悪化
- ✓ カラーペーパー価格競争激化
- ✓ 写真プリントボリュームの減少

当社展開

- ✓ 欧米の現像所集約等による固定費削減
- ✓ 国内物流子会社の人員削減*
- ✓ プリント戦略推進 — フォトブック等の高付加価値プリント拡大
銀塩・インクジェット・昇華型対応/ネットプリントによるプリント囲い込み

フォト事業を安定したキャッシュ創出源に変革

*3セグメント共通の国内物流子会社における人員削減。事業区分上はインフォメーション部門に費用を計上(P12を参照)

まずは写真フィルムやカラーペーパーを中心とするフォト事業です。

この分野では2005・2006年度と構造改革を実施して固定費を大幅に削減し、安定的に収益を稼げる体制を構築しました。これにより、需要が減少する中でも2007年度は黒字を確保しました。

しかし、最近の銀価格高騰、カラーペーパーの価格競争激化、写真プリントボリュームの減少に対応して、現段階でもう一段踏み込んだ構造改革が必要と判断しました。

国内物流子会社の人員削減を実施したほか、欧米の現像所の閉鎖・統廃合等を早急に実施します。これらにより、今年度約200億円の費用を計上する見込みです。来年度以降、毎年50億円以上の効果を見込んでいます。

一方、攻めの戦略では、販売を伸ばしている高付加価値製品のフォトブックの拡販、銀塩、インクジェット・昇華型プリンターによる幅広いユーザーニーズへの対応、ネットプリントの強化によって、プリント出力機会の増大を狙います。

■ イメージングソリューション

● デジタルカメラ事業

直近動向

- ✓ 当社製品の特長の訴求が不十分
- ✓ サプライチェーンマネジメント(SCM)の不徹底による在庫増→価格下落による採算悪化

当社展開

- ✓ リスク拡大が予想される地域で販売戦略を見直し、選択と集中を推進
- ✓ SCM(在庫管理、需給計画精度向上等)の早急・大胆な改革
- ✓ 高付加価値化戦略の推進 : Super CCD EXR搭載による高画質を訴求
: 3Dシステム搭載で写真の楽しさを追求

2009年度に赤字を大幅に削減する

3

次にデジカメです。この事業の採算改善が最大かつ喫緊の課題と認識していません。

画質にこだわった当社製品の特長が訴求しきれなかったこと、在庫消化に手間取る中で景気減速影響を大きく受け、販売価格が低下したことが、赤字となっている原因です。赤字解消にはこれらを大きく改善させることが不可欠です。

早期黒字化に向けて 次の3点を早急に改革します。

第一に、リスク拡大が予想される地域で販売戦略の見直しを図ります。販売数量を落としても、単価改善と経費削減で採算を改善させます。

第二に、SCMを早急に改善します。販売会社の在庫をミニマイズして、マーケットの変化に対するクイックレスポンスを可能にします。

第三に、Super CCD EXRや3Dシステムを搭載した差別化商品により、採算確保を図ります。また、このような製品で当社のブランド力を高め、ボリュームゾーンであるスタイリッシュモデルの販売拡大にもつなげます。

これらの効果により、2009年度に赤字を大幅に削減してまいります。

■ ドキュメントソリューション

直近動向

- ✓ 景気悪化による企業の経費節減/投資減少の影響が顕在化
(国内総需要/市場価格 下落傾向の継続、欧米向輸出売上のスローダウン)

当社展開

- ✓ 国内営業戦力の強化
 - ▶国内業務プロセスの革新(効率化と生産性向上)
- ✓ 成長事業領域の強化
 - ▶グローバルサービス事業
 - ▶プロダクションサービス事業
 - ▶アジア・中国事業、新興国向け輸出
- ✓ 更なるコストダウン/経費の効率化

収益性のさらなる改善を目指す

次に、ドキュメント分野です。

金融危機/実体経済の悪化に伴う顧客の経費削減・投資規模縮小、原材料価格の高騰、アジア地域通貨を中心とした急速な円高進展に対し、オペレーション経費引き締め策の早期展開、全バリューチェーンでのコスト低減によって上期の営業利益は対前年2桁増益を確保しました。

さらに、経営革新の一環として、業務を抜本的に見直し生産性を高め、そこから生み出された国内整員25000人の10%にあたるリソースを、国内営業を強化する戦力として転換・再配置してまいります。あわせて早期退職プログラムを導入していきます。

国内は、総需が減少する中、サービス事業強化が機器販売増に結びついています。これに加え、サービス事業自体のさらなる成長のために、顧客の業務に密着し、業務改善を提案できる営業職の増強をおこなっていきます。

また、成長が期待できるプロダクション事業で勝ち続けるため、ハード・ソフト・営業の連携をさらに高め、顧客の多様なニーズ・生産性向上の要望に応えるとともに、アジア、中国、新興国向け販売の拡大のために最適な商品ラインアップの強化を進めてまいります。

トレンドを変える低コスト商品の開発・生産に加え、一昨日に発表した11月発売の複合機新製品22機種の新製品、さらに富士フイルムグループ協業での物流・スタッフ業務の効率化などコスト低減をさらに進め、トップラインの成長と、収益性の一層の改善を実現してまいります。

■ インフォメーションソリューション

● フラットパネルディスプレイ材料事業

直近動向

- ✓ パネル生産調整による業績への影響懸念

当社展開

- ✓ 需要増が見込まれる20”クラスTN-TV向けWVフィルムの供給拡大
- ✓ 手薄であったノートPC向け40 μ 厚TACフィルムのシェア拡大
- ✓ 大手メーカー向けVA位相差フィルムシェアアップ



当社の中核として事業拡大を積極的に推進

インフォメーション分野については、皆さんの関心が強い分野にフォーカスして説明します。最初にFPD材料事業です。

第2四半期に入り モニターを中心にパネルの生産調整が続いており、当社FPD材料事業も影響を受ける見込みです。また、欧米を中心に実体経済の悪化が液晶テレビ需要を押し下げており、下期にかけて影響が出てくると見えています。LCD市場の需要が再び盛り返す時期は、来年度になると見えています。

しかし、事業環境が悪い中でも、20インチテレビ向けWVフィルム、ノートPC向け40 μ TACフィルム、大手メーカー向け高品質VA位相差フィルム等、これまで当社が本格的に進出していなかった分野での展開も進め、さらなる成長を実現します。

FPD材料事業では、今後も製品開発と設備投資を積極的に続け、マーケットリーダーとしての確固たる地位を堅持してまいります。

■ インフォメーションソリューション

● 内視鏡事業

直近動向

- ✓ 競争激化の中、リソース不足により苦戦・成長鈍化

当社展開

- ✓ フジノン(株)主体であった従来の体制を改め、富士フイルム(株)のリソースを積極投入する体制へ転換
- ✓ 地域特性に対応した開発、販売、アフターサービス体制の早期拡充
- ✓ 11月発売の最上位シリーズ「Advancia」、6月発売済みの「Justia」等の新製品を積極拡販

**富士フイルム(株)を軸とした新たな体制の下
早期に再び成長路線を確立**

続いて内視鏡事業について説明します。

当社の内視鏡事業は昨年度後半以降、成長が鈍化しています。6月に発売した「Justia」、11月に発売する最上位機種「Advancia」等の新製品により巻き返しを図っていますが、さらに抜本的に事業の体制を強化していく必要があると考えています。

子会社のフジノン主体のこれまでの体制では、世界規模で販売、アフターサービスを拡充していくことに時間がかかっていたほか、商品の改良・開発、コスト削減にも十分なリソースを投入できませんでした。

当社に今必要なのは、内視鏡事業体制の全体底上げを図ることです。地域、バリューチェーンごとに何を強化すべきかについても明確になっており、これらの施策をスピーディかつ確実に展開していくとともに、事業領域の拡大を図ってまいります。

1・2年の内には成長軌道を復活させ、3年後には、1000億円の売上を目指してまいります。

■ インフォメーションソリューション

● ヘルスケア事業統括本部を設置

- ✓ メディカル機器・材料・ネットワーク機器・内視鏡等のメディカルシステム事業と、医薬品・ヘルスケア製品等のライフサイエンス事業の戦略・法務・薬事機能を一体化



予防・診断・治療を一体として運営し、
富士フイルムトータルとしてヘルスケア事業を強化

インフォメーション部門の最後に、ヘルスケア事業体制の強化についてお伝えします。

11/1付けで、メディカルシステム事業とライフサイエンス事業の事業企画、法務・薬事機能を統括するヘルスケア事業統括本部を設置します。

本年2月に買収した富山化学が持つ機能も含め、富士フイルムグループが一体となり、予防・診断・治療をカバーする総合ヘルスケアカンパニーとして、ヘルスケア事業を強かに拡大してまいります。

2008年度通期業績予想

FUJIFILM

(単位:億円)

		'08年度上期 (実績)	'08年度通期 (計画)	'07年度通期 (実績)
イメージング	売上	2,311	4,600	5,471
	営業利益	△3.3% △75	△3.5% △160	1.9% 106
インフォメーション	売上	5,415	11,800	11,081
	営業利益	9.2% 498	9.3% 1,100	12.2% 1,354
ドキュメント	売上	5,658	12,100	11,916
	営業利益	7.9% 451	9.1% 1,100	8.2% 987
構造改革費用		△41	△400	△330
セグメント間取引等		△21	△40	△44
合計	売上	13,384	28,500	28,468
	営業利益	6.1% 812	5.6% 1,600	7.3% 2,073
税金等調整前当期純利益		6.1% 817	5.7% 1,630	7.0% 1,993
当期純利益		3.4% 453	2.8% 800	3.7% 1,044
1株当たり当期純利益		89.97円	158.61円	205.43円
為替	米ドル	106円	101円	115円
	ユーロ	163円	147円	162円

※下期為替前提 米ドル:95円 ユーロ:130円

8

通期の業績見通しについてご説明します。

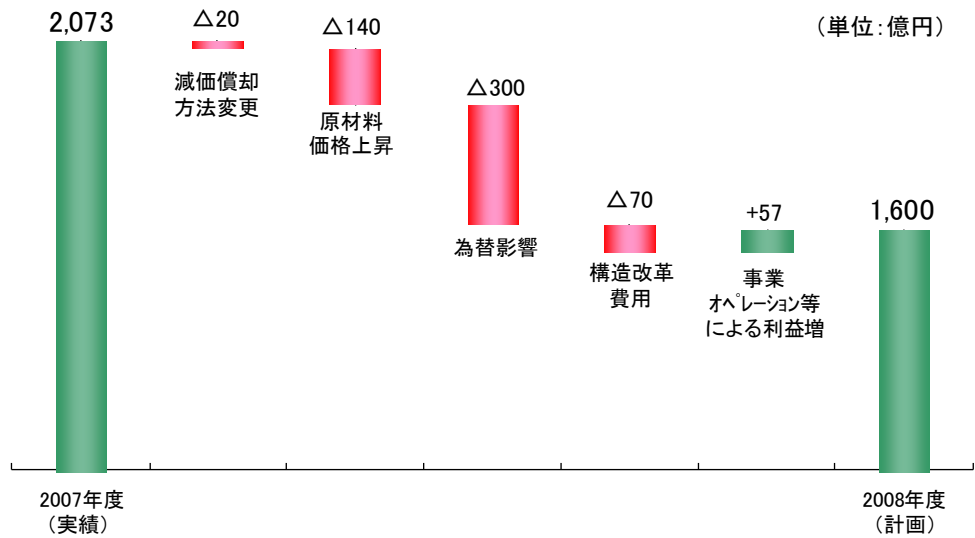
円が急騰しており、為替前提を設定しにくいタイミングではありますが、下半期の為替を、1US\$=95円、1ユーロ=130円と仮定した場合、営業利益が約150億円悪化する見込みです。

一方、銀・アルミなど主要原材料価格の動向に関しては、予断を許さないものの、価格が低下していることから、円高の影響はかなりの部分は相殺されると見ております。

事業の動向は、景気減速による影響が極めて流動的で、見極めが困難な状況であり、損益改善対策を強化しつつ、今後の動向を注視してまいります。

これらの状況から、今回、8/28発表の業績予想値は変更しておりません。

■ 2007-2008年度営業利益増減分析



営業利益の増減内訳をお伝えします。

ご覧の通り、為替影響、原材料価格などの外部環境の悪化が、利益の減少に大きく影響しております。

当社としては、スリム&ストロング活動によるコスト削減活動や、重点分野を中心とする事業での販売を一層強化し、少しでもこの外部環境の悪化を吸収できるよう努めてまいります。

■ 株主還元

● 自社株買いを発表(10月30日)

- ✓取得価額(上限) : 350億円
- ✓取得株式数(上限) : 17.5百万株(対 発行済株式数 3.4%)
- ✓取得期間 : 2008年11月5日～2009年1月16日

● 配当

- ✓配当金(予想) : 35円/株

上記を踏まえた2008年度株主還元性向見通し: 65%

(参考: 2007年度実績 50%)

株主還元についてお伝えします。

厳しい経営環境ではありますが、資本効率の向上を図るとともに、株価上昇への期待も込め、決算発表と同時に自社株買いをアナウンスしました。取得価額350億円、株数1750万株を上限に、11月5日から来年1月16日にかけて実施します。今回の自社株買い実施により、35円の配当と合わせ、今年度の株主還元性向見通しは65%となります。

■ 逆風に耐える経営の推進

- スリム&ストロング活動による徹底的なコストダウン
- 設備投資、研究開発投資等の手綱を緩めず、成長戦略を推進
- 各事業における諸活動の徹底的な見直し

**事業競争力・企業体質強化を絶えず推進し
厳しい経営環境下でも新たな飛躍を狙う**

各企業の経営努力を打ち消してしまう程、外部環境が非常に悪化しており、今後ますます悪化することを前提として考えなければなりません。

困難に直面したときに、マネジメント力、組織・現場力の違いが顕著になります。最近では、イメージング事業をはじめとする構造改革を推進し、困難を乗り越え底力をつけてまいりました。そして、改革はこれで終わりではなく、事業運営体制やオペレーションの見直しが必要なところは、重点的・徹底的に取り組んでまいります。

これからも、企業体質を強化しつつ、事業を成長させる地力を付けながら、逆風をオポチュニティーととらえ、厳しい経営環境にこそ、次への飛躍のチャンスにあふれていることを肝に銘じて困難を跳ね返していきます。

以上で、ご説明を終了します。

■ セグメント別構造改革費用・効果

(単位:億円)

	費用 (’08年度) (計画)	効果 (’08⇒’09年度) (計画)
イメージング	200	約200
インフォメーション	50 ^{*1,2}	
ドキュメント	150 ^{*3}	
合計	400	

*1 営業倉庫の統廃合等

*2 事業区分上、3セグメント共通の国内物流子会社における人員削減の費用23億円がインフォメーション部門に含まれる

*3 カスタマーエンジニアの販売会社転籍に伴う費用70億円を含む

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>