



2017年8月30日

各 位

会 社 名 富士フイルムホールディングス株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 助野 健児  
( コード番号 : 4 9 0 1 東 証 第 一 部 )  
問 合 せ 先 経営企画部  
コーポレートコミュニケーション室長  
吉澤 ちさと  
(TEL : 03-6271-1111)

## 中期経営計画 「VISION2019」 策定に関するお知らせ

当社は、2019年度を最終年度とする2017～2019年度の中期経営計画「VISION2019」を策定しましたのでお知らせいたします。「VISION2019」では、これまでの事業構造転換で確立した強靱な経営基盤から生み出す利益を効率的に活用して充実させた事業ポートフォリオを、各事業のさらなる深化により強固なものとし、持続的な成長を実現していきます。

現在、富士フイルムグループは、コーポレートスローガン「Value from Innovation」の下、世の中にあるさまざまな社会課題を解決することが当社の事業成長の機会であると捉え、社会課題解決のための新たな価値創出に積極的に取り組んでいます。さらに、新たに策定したCSR計画「FUJIFILM Sustainable Value Plan 2030」を推進し、革新的技術・製品・サービスで社会課題の解決に持続的に取り組むことで、よりよい社会の実現に向けて変革をリードする企業を目指します。

今回策定した「VISION2019」では、イメージング・インフォメーション・ドキュメントソリューションに属する各事業を、「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置付けました。現在の各事業のステージを明確化し、①各事業の収益力の向上による、キャッシュの安定的創出、②主要事業の成長加速による、売上・利益の拡大、③未来の柱となる収益貢献事業の育成、を推進。各事業を深化させ、より強固な事業ポートフォリオを実現することで、戦略的飛躍へと繋げていきます。また、既存事業で築いた海外販売基盤の強化を進めつつ、ヘルスケア製品や新規高機能製品などの海外展開を加速させて、さらなる成長を図ります。

これらの取り組みにより、計画の最終年度である2019年度に、売上高を2兆6,000億円とし、営業利益2,300億円、当社株主帰属当期純利益1,500億円と、いずれの利益も過去最高を達成する計画です。さらに、株主還元を強化し、2017～2019年度の3年間で、配当と自社株買いを通じて3,000億円を株主の皆様へ還元いたします。これにより、株主資本利益率（ROE）を2019年度に7.3%まで引き上げます。また、戦略的なM&Aを行う投資枠として3年間で5,000億円を設定し、さらなる売上・利益の成長を目指します。

記

### 【中期経営計画「VISION2019」の概要】

#### 1. 目指す姿

これまでに確立した、中長期的に安定成長できる事業ポートフォリオを、各事業のさらなる深化により強固なものとし、さまざまな社会課題を解決することで持続的な成長を図り、よりよい社会の実現に向けて変革をリードする企業を目指す。

## 2. 業績目標

2019 年度 売上高 2 兆 6,000 億円

営業利益 2,300 億円、当社株主帰属当期純利益 1,500 億円（いずれの利益も過去最高）

株主資本利益率（ROE）7.3%（2020 年度に ROE8%を目標）

## 3. 計画内容の骨子

### （1）さらに強固な事業ポートフォリオによる事業成長の加速

イメージング・インフォメーション・ドキュメントソリューションに属する各事業を、「収益力の向上」「さらなる成長の加速」「未来を創る投資」の3つのステージに位置付け、以下を推進。

①各事業の成長戦略の推進により、収益力を向上し、安定的にキャッシュを創出する（「収益力の向上」）

②主要事業での成長を加速し、売上・利益を拡大させる（「さらなる成長の加速」）

③①②で得たキャッシュを、未来の柱となる事業へ投資し、収益に貢献する事業に育成する（「未来を創る投資」）

これらにより、各事業を深化させ、より強固な事業ポートフォリオを実現することで、事業成長を加速。また、既存事業で築いた海外販売基盤の強化を進めつつ、ヘルスケア製品や新規高機能製品などの海外展開を加速させて、さらなる成長を図ります。

（各事業の具体的な施策は、以下4.に記載）

### （2）株主還元の強化

2017～2019 年度の3年間で3,000 億円の株主還元策を実施（配当1,000 億円、自社株買い2,000 億円）。

### （3）戦略的な M&A 投資

2017～2019 年度の3年間で5,000 億円を投資。これにより、さらなる売上・利益の成長を実現。

## 4. 各事業の具体的な施策

（1）イメージングソリューション：2019 年度目標 売上高 3,800 億円、営業利益 450 億円、営業利益率 11.8%

### ①フォトイメージング

収益	成長	投資
----	----	----

（※1）

- ・ インスタントカメラ「チェキ」では、従来タイプの拡販に加えて、スクエアフォーマットの普及を図る。AI などを取り入れ利便性を高めたプリントサービスを拡充し、スマホからのプリント需要を拡大。増益基調を堅持。

### ②電子映像・光学デバイス

収益	成長	投資
----	----	----

- ・ デジタルカメラでは、高画質と高速・機動性を更に進化させる「X シリーズ」、フルサイズの1.7倍の大型センサーで最高峰の高画質を極める「GFX シリーズ」との両輪により、高級ミラーレス分野でトップシェア獲得を目指す。
- ・ 市場から評価が高い交換レンズのラインアップを強化することで、ミラーレスシステム全体で増収・増益を継続。
- ・ 世界に先駆けて発売した4K対応の放送用レンズのラインアップ拡充、市場が拡大するWEB等の新興映像制作市場に向けたレンズラインアップを拡充し、レンズビジネスを拡大。

（2）インフォメーションソリューション：2019 年度目標 売上高 11,200 億円、営業利益 1,250 億円、営業利益率 11.2%

ヘルスケア 2019 年度目標 売上高 5,000 億円、営業利益 400 億円、営業利益率 8%

### ①医薬品・バイオ CDMO<sup>※2</sup>

収益	成長	投資
----	----	----

- ・ バイオ医薬品の CDMO では、設備投資・技術開発により生産能力をさらに拡大し、スケールメリットによ

る収益力強化で事業成長を加速。総需の伸びを上回る年率2桁増の売上成長を目指す。

- ・ 新薬開発では、がん、アルツハイマーなどアンメットメディカルニーズが高い領域をターゲットとし、効率的な研究開発を進める。アルツハイマー型認知症治療薬「T-817MA」をはじめとしたパイプラインの開発をさらに推進。
- ・ マイクロニードル、リポソームなど当社独自技術を活用した製剤化技術の実用化に向けた取り組みを加速。

## ② 再生医療

収益 成長 投資

- ・ 創薬支援事業では iPS 細胞由来分化細胞のラインアップ拡充、細胞治療では自家培養表皮・軟骨の拡販を進め、事業拡大を加速。
- ・ 最先端の iPS 細胞を用いた再生医療製品では、眼疾患や心疾患、神経疾患、がんを対象に研究開発を加速。
- ・ 培養受託事業の拡大、培地事業のグローバル展開を推進。

## ③ メディカルシステム

収益 成長 投資

- ・ X 線画像診断装置、内視鏡、超音波診断装置、体外診断システムなど他社にない医療機器ラインアップ、競争優位性の高い医療 IT、さらにこれらをあわせた総合力を生かして、顧客へのソリューション提案を強化。新興国市場のニーズにマッチした製品・サービスの提供により、年率7%の売上成長を実現。
- ・ 医用画像データなどを最大限活用した医療 ICT ビジネスを推進。

## ④ ライフサイエンス

収益 成長 投資

- ・ 最上位シリーズ「アスタリフト イン・フォーカス」の展開によるブランド強化。新規顧客の獲得と既存顧客の単価アップを図る。
- ・ 成長が見込まれる生活習慣病予防、エイジングケアなどの市場をターゲットに機能性表示食品を投入。

**高機能材料他** 2019 年度目標 売上高 6,200 億円、営業利益 850 億円、営業利益率 13.7%

## ① 電子材料

収益 成長 投資

- ・ 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を拡大し、業界を上回る事業成長を実現。

## ② ディ스플레이材料

収益 成長 投資

- ・ 薄層・積層塗布技術を活用し、OLED・タッチパネル用部材の拡販を進め、新規材料の販売比率を3割まで高める。

## ③ 産業機材

収益 成長 投資

- ・ タッチパネル用センサーフィルム「エクスクリア」や精密ろ過フィルター「マイクロフィルター」など当社独自技術を活用した高機能製品の拡販。
- ・ トンネルや橋梁などの社会インフラに対して当社画像診断技術を活用した点検サービス事業への参入。

## ④ ファインケミカル

収益 成長 投資

- ・ 富士フィルムの化合物ライブラリーを和光純薬工業の持つ国内のきめ細かい販売ルートを通じて展開。
- ・ 両社の技術を融合し、競争力のある化成品・試薬を開発。
- ・ ファインケミカル事業の中核となる和光純薬としては、メディカルシステムや電子材料などの事業分野も含めて、当社の持つ海外ネットワークなどのリソースを活用することで海外展開を加速し、2019 年度には対 2016 年度比 10%以上の売上成長を実現。

### ⑤記録メディア

収益 成長 投資

- ・ 現在主流の LT06 から、独自技術に基づく「BaFe 磁性体」によるさらなる高容量化を進め、磁気テープ市場でシェアアップを図る。
- ・ デジタルデータアーカイブソリューション「ディターニティ」の海外展開を加速。
- ・ ビッグデータ化の進展に合わせたソリューション提案で、HDD から磁気テープへの切り替えを進める。

### ⑥グラフィック・インクジェット

収益 成長 投資

- ・ 刷版材料の分野で高い環境性能を持つ無処理版など高付加価値製品の拡販を進める。
- ・ 高画質と高耐久性の産業用ヘッド・インクで、商業印刷分野のみならず、成長が見込まれる産業用途や 3D プリンティングなどの新規分野を開拓。

(3) ドキュメントソリューション：2019 年度目標 売上高 11,000 億円、営業利益 950 億円、営業利益率 8.6%  
(2020 年度に営業利益率 10%を目標)

#### ①オフィスプロダクト&オフィスプリンター

収益 成長 投資

- ・ クラウドサービスなどと複合機の連携による新たな提供価値の確立。
- ・ 市場ニーズにマッチしたコスト競争力のある製品開発。
- ・ SMB 市場向け上位製品とソリューション拡充による収益モデルの見直し。

#### ②プロダクションサービス

収益 成長 投資

- ・ インクジェット強化および印刷アプリケーション拡張による事業成長。
- ・ 顧客基盤を梃子に印刷ワークフロー全体を対象としたサービスを加速。

#### ③ソリューション&サービス

収益 成長 投資

- ・ サービス/ソリューションの提供価値の強化と提供体制の最適化。
- ・ さらなる ICT の活用などによるマネージド・プリント・サービス (MPS) およびビジネス・プロセス・アウトソーシング (BPO) の競争力を向上。
- ・ オフィスの膨大なビッグデータと IoT/AI などの技術活用による、働き方/生産性改革を実現する新たな価値創出に向けた投資を積極的に実施。

さらにドキュメントソリューションの体質強化策として、採算性を重視した製品ラインアップの最適化、徹底したコストダウン、固定費削減などを実施。富士フイルムグループ一体となったコストダウン施策を追加するとともに、組織統合による業務効率化を推進。

※1 「収益」「成長」「投資」の3つのアイコンは、事業のライフサイクルにおけるステージを示す。「収益」はさらなる収益性の向上によるキャッシュの創出、「成長」は成長加速による売上・利益の拡大、「投資」は柱となる事業に育成していくための未来を創る投資、を行っていく事業であることを示す。

※2 Contract Development & Manufacturing Organization の略。生産プロセスの開発受託および製造受託を行う会社・組織を指す。薬剤開発初期の細胞株開発からプロセス開発、安定性試験、治験薬の開発・製造、市販薬の製造までの幅広いサービスを製薬企業などに提供する。

以上