

富士フイルムグループの成長戦略

富士フイルムホールディングス株式会社

執行役員 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



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。

目次

富士フイルムホールディングスの概要

技術を軸とした事業転換

今後の成長戦略

株主還元及び株主優待

富士フイルムホールディングスの概要

1. 富士フイルムホールディングスの概要

▶ 創 立 1934年（昭和9年） 1月20日

▶ 代表取締役会長 古森 重隆

▶ 代表取締役社長 助野 健児

▶ 連結売上高 2016年度 2兆3,222億円 2017年度予想 2兆4,600億円

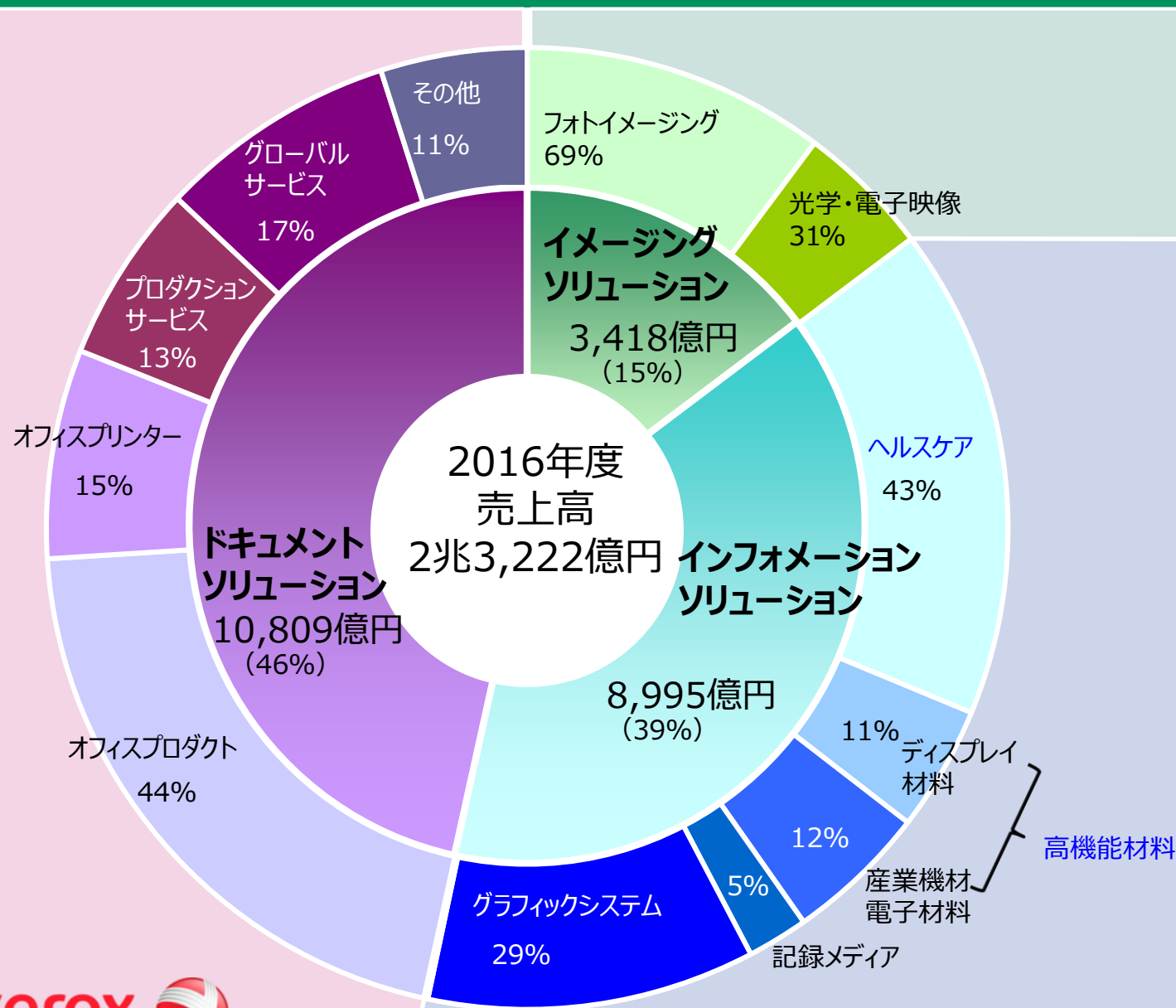
▶ 連結営業利益 2016年度 1,723億円 2017年度予想 1,300億円

▶ 連結子会社数 2017年6月末現在 288社 （国内 97社、海外 191社）

▶ 連結従業員数 2017年12月末現在 80,067人

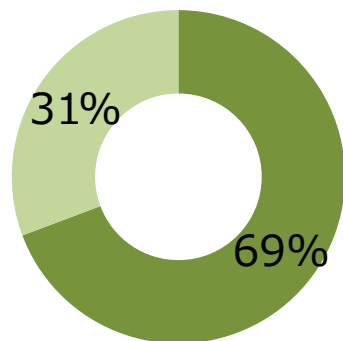
▶ 時価総額 2018年2月8日現在 2兆3,842億円 2018年2月8日終値 （株価 4,633円）

1. 富士フイルムホールディングスの概要



1. 富士フイルムホールディングスの概要

イメージング ソリューション



■ フォトイメージング
■ 光学・電子映像

売上高 3,418億円
営業利益 368億円

インスタントカメラ



デジタルカメラ



カラーフィルム/写ルンです



フォトブック/カラーペーパー

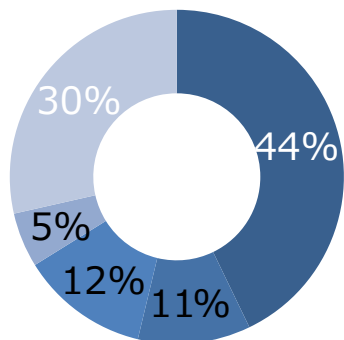


テレビカメラ用レンズ



1. 富士フイルムホールディングスの概要

インフォメーション ソリューション



- ヘルスケア
- F P D 材料
- 産業機材・電子材料
- 記録メディア
- グラフィックシステム

売上高 8,995億円
営業利益 830億円

ヘルスケア

予防

化粧品/サプリメント

診断

メディカルシステム

治療

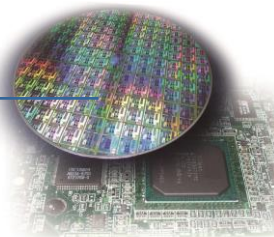
医薬品/バイオCDMO/再生医療

高機能材料

ディスプレイ材料



電子材料



産業機材



ファインケミカル



グラフィックシステム

印刷材料 印刷機器



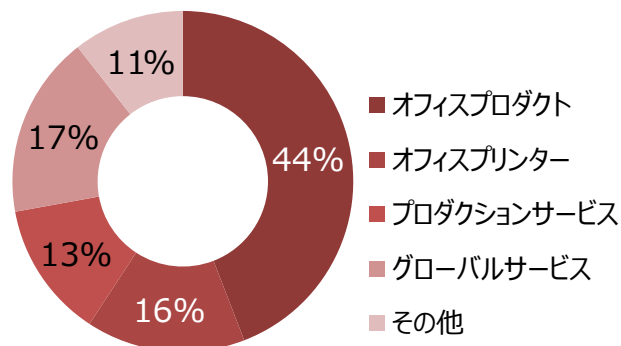
記録メディア

データ保存用テープ



1. 富士フイルムホールディングスの概要

ドキュメント ソリューション



1962年 富士ゼロックス(株)設立
2001年 富士ゼロックス(株)連結子会社化
2018年 ゼロックスコーポレーション連結子会社化(予定)
富士ゼロックスとゼロックスコーポレーション経営統合(予定)

売上高 10,809億円
営業利益 827億円

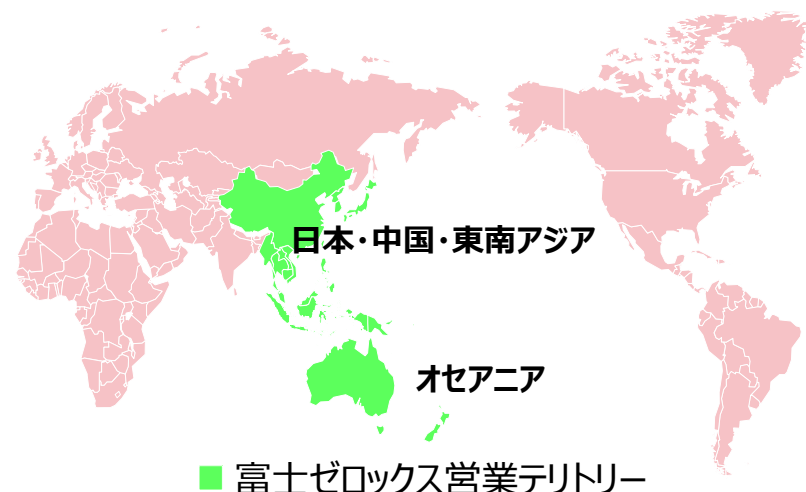
オフィスプロダクト & プリンター

複写機 複合機 レーザープリンター



プロダクションサービス

デジタル印刷システム



ソリューション & サービス

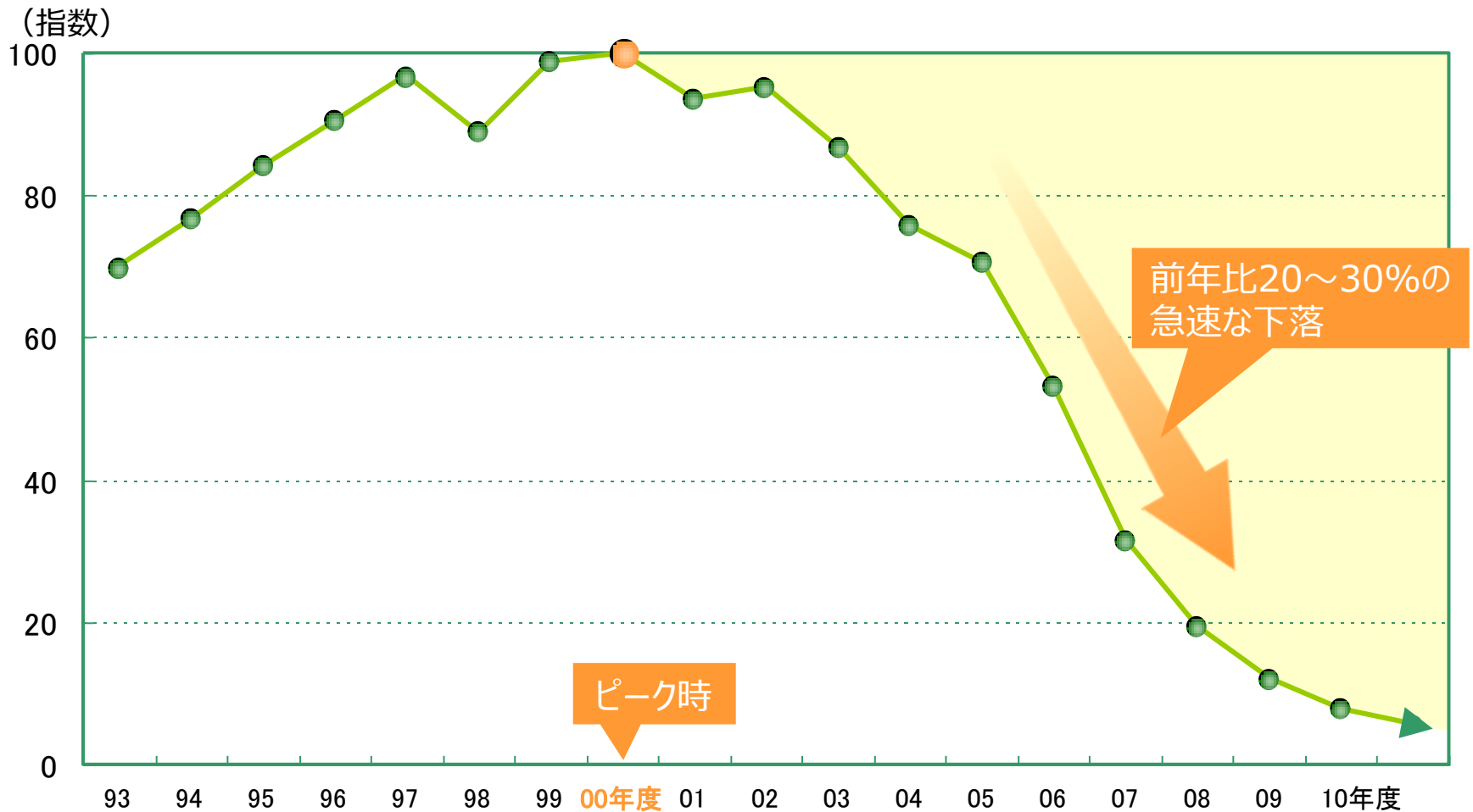
オフィスの印刷にかかわる
コスト削減などのコンサルティングや印刷管理
業務を請け負うサービス

技術を軸とした事業転換

2. 技術を軸とした事業転換

1. カラーフィルムの世界総需要推移

■ 2000年総需を100とした場合の指数



2. 技術を軸とした事業転換

2. 写真分野で培った技術力

写真フィルムの開発、生産を通してさまざまな高度な技術を獲得

有機合成技術

薄膜形成・加工技術

光学技術

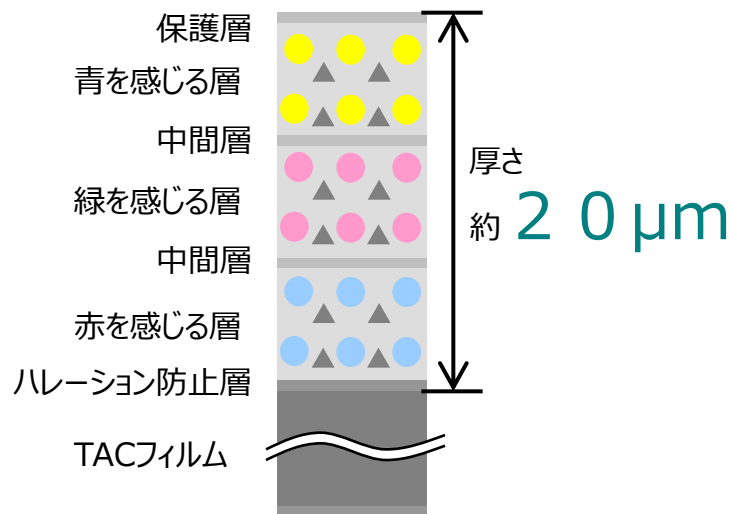
解析技術

画像・ソフト技術

メカ・エレクトロニクス技術



フィルム断面模式図



写真フィルムは化学の芸術品

写真フィルムの発色層は、
毛髪の5分の1程度の厚み
20種類の層
100種類もの化合物

写真フィルムを生産できたのは
世界でもわずか

2. 技術を軸とした事業転換

3. 技術の棚卸



重点事業分野策定の3つのポイント

成長市場か

技術はあるか

競争力を持てるか

2. 技術を軸とした事業転換

4. 新規事業の創出 化粧品事業への参入



富士フィルムの技術を生かした機能性化粧品・アスタリフトシリーズ

2. 技術を軸とした事業転換

4. 新規事業の創出 化粧品事業への参入

写真フィルムの技術を機能性化粧品に応用



機能性化粧品

写真フィルムの主原料は
肌の弾力を維持する
コラーゲン

フィルムの
抗酸化技術を応用

写真用粒子の細かな機能や
安定性を高める
ナノテクノロジーで
成分の浸透力を向上



酸化制御なし

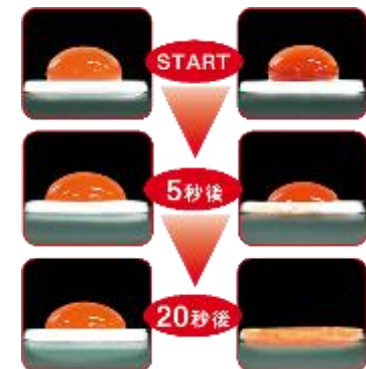


25年後 →



酸化制御あり

従来 新ナノテク



今後の成長戦略

3. 今後の成長戦略

さらなる成長を目指して

ヘルスケア領域の成長加速

ドキュメント事業の強化

ゼロックスコーポレーションを連結子会社化(50.1%)

富士ゼロックスとゼロックスコーポレーションの経営統合

ヘルスケア領域の成長加速とドキュメント事業の強化を同時に実現

当社の企業価値向上を加速

3. 今後の成長戦略 ヘルスケア事業の成長加速

1. ヘルスケア事業の概要

予防

スキンケア化粧品



サプリメント



ヘアケア



ライフサイエンス事業

事業拡大

診断

X線画像診断 (FCR/DR/フィルム)



内視鏡



放射性診断薬



超音波画像診断装置



インフルエンザ診断システム



メディカルシステム事業

治療

低分子医薬



バイオ医薬



再生医療

ジェイス
自家培養表皮



自家培養表皮

ジャック
自家培養軟骨



自家培養軟骨

事業拡大

医薬品、再生医療事業

3. 今後の成長戦略 ヘルスケア事業の成長加速

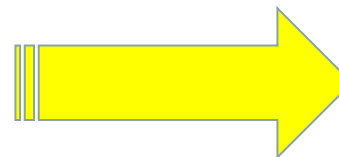
2. メディカルシステム事業

医療ITネットワーク

当社の診断機器、他社の機器とも連携し、
病院内の画像や情報を取り込む医療ITシステム



医用画像情報
ネットワークシステム
「SYNAPSE」



他病院
クリニック

患者情報

電子カルテ

X線画像 診断装置



▶ 乳がん検査用デジタル
X線撮影装置
「AMULET Innovality」

内視鏡



▶ レーザー光源搭載
の内視鏡システム
「LASEREO」

超音波画像 診断装置



▶ タブレット型超音波画
像診断装置
「SonoSite iViz」

I V D (体外診断)



▶ 体外診断システム
「富士ドライケム
IMMUNO AG1」



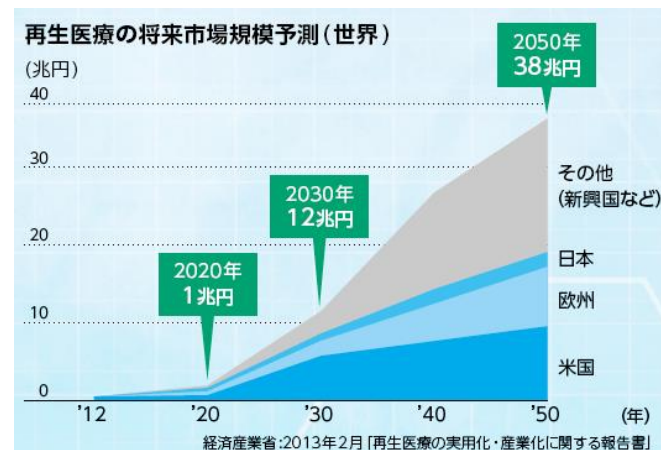
総合ソリューション、新興国展開を通じて、年率7%以上の成長

3. 今後の成長戦略 ヘルスケア事業の成長加速

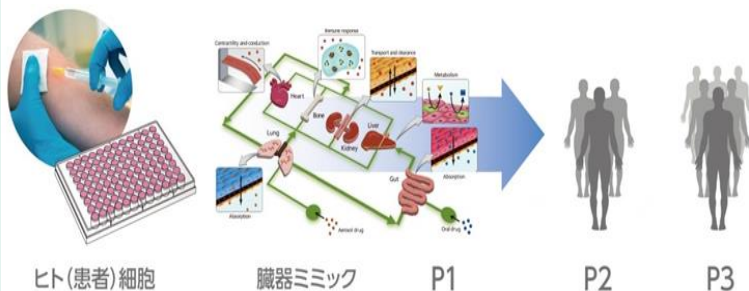
3. 再生医療事業

再生医療とは

体の外部で培養した組織や臓器を用いて、病気や事故などで損傷を受けた身体の機能を回復させる医療

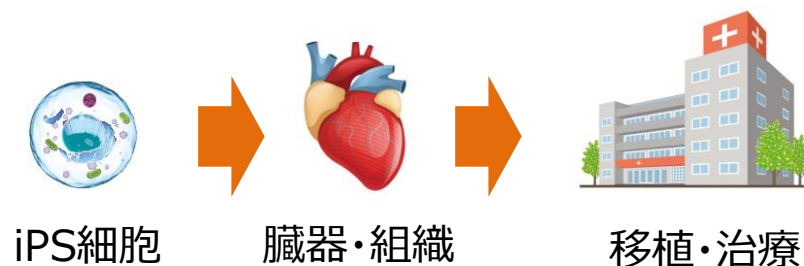


創薬支援



医薬品の開発期間の短縮/開発コストの削減

細胞治療



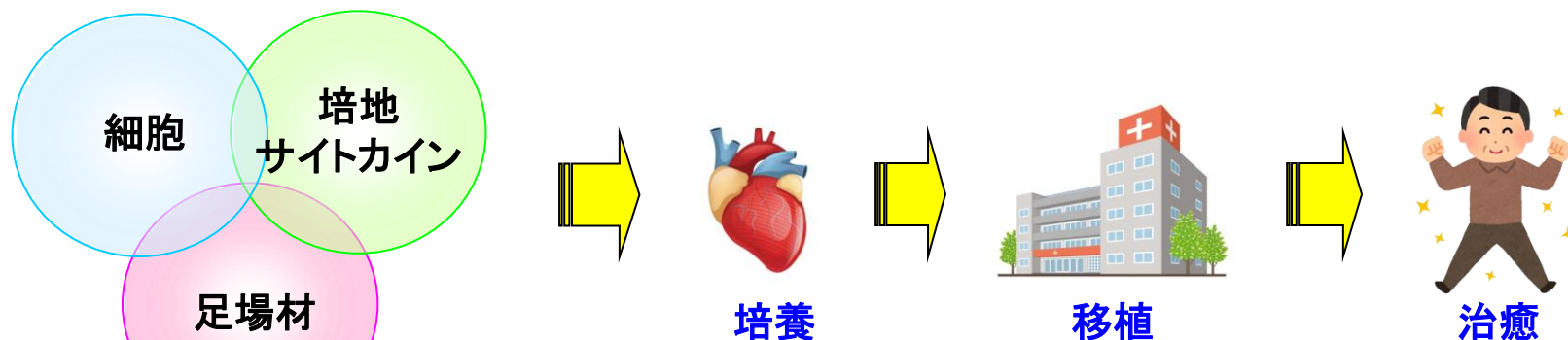
有効な治療法が無かった疾患に治療の道を開く

3. 今後の成長戦略 ヘルスケア事業の成長加速

3. 再生医療事業

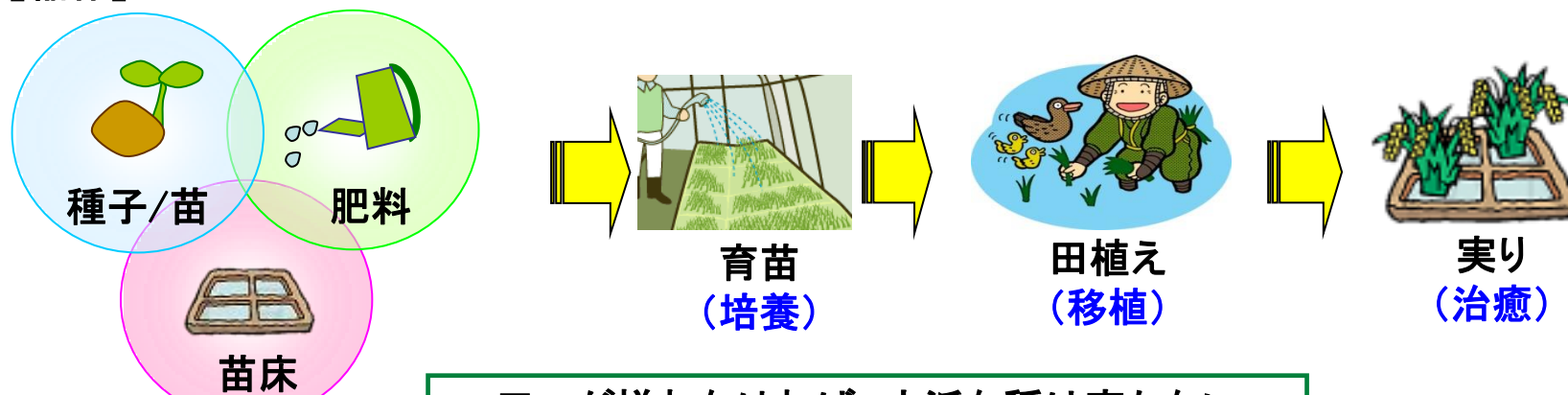
「細胞」「培地／サイトカイン」「足場材」が3つの 重要な要素

【再生医療】



3要素が揃わなければ、臓器/組織は出来ない

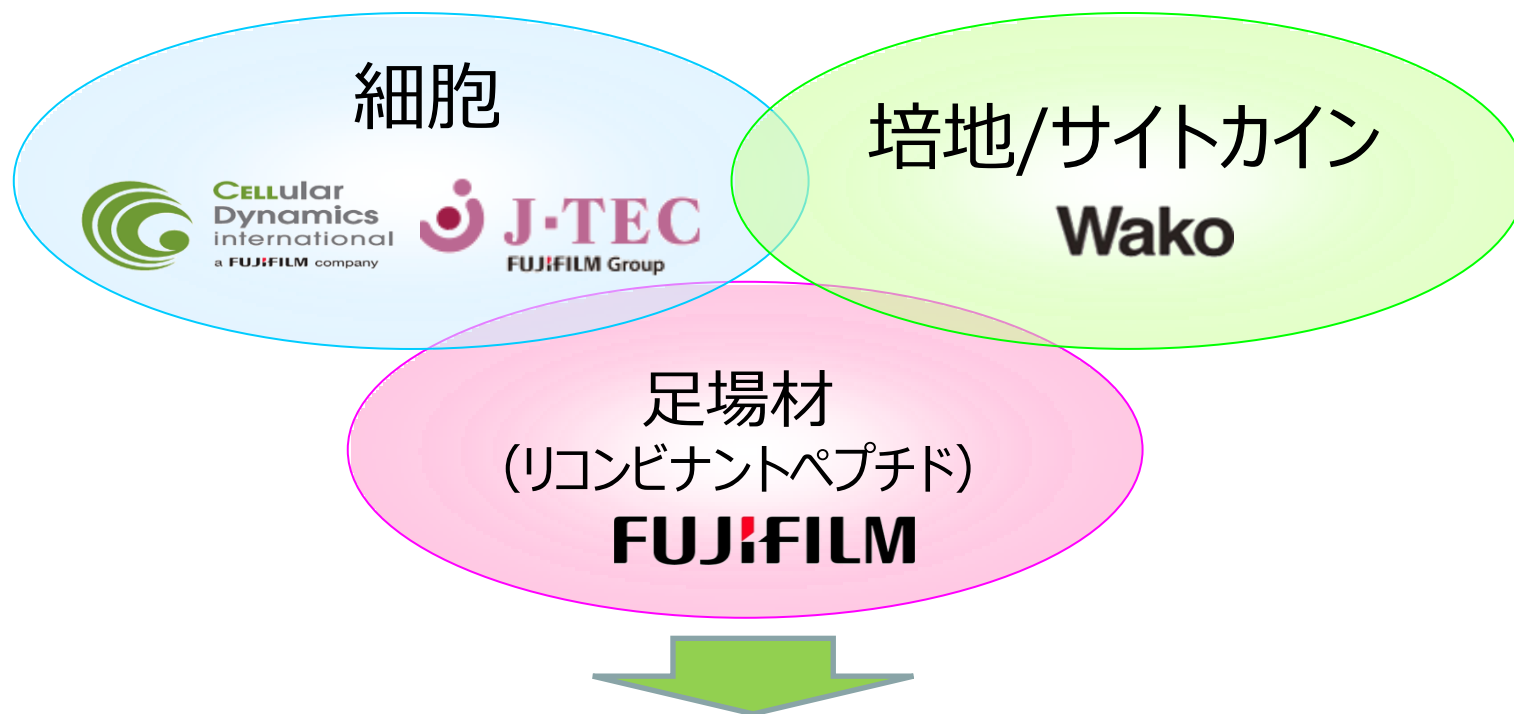
【稲作】



三つが揃わなければ、立派な稲は育たない

3. 今後の成長戦略 ヘルスケア事業の成長加速

3. 再生医療事業

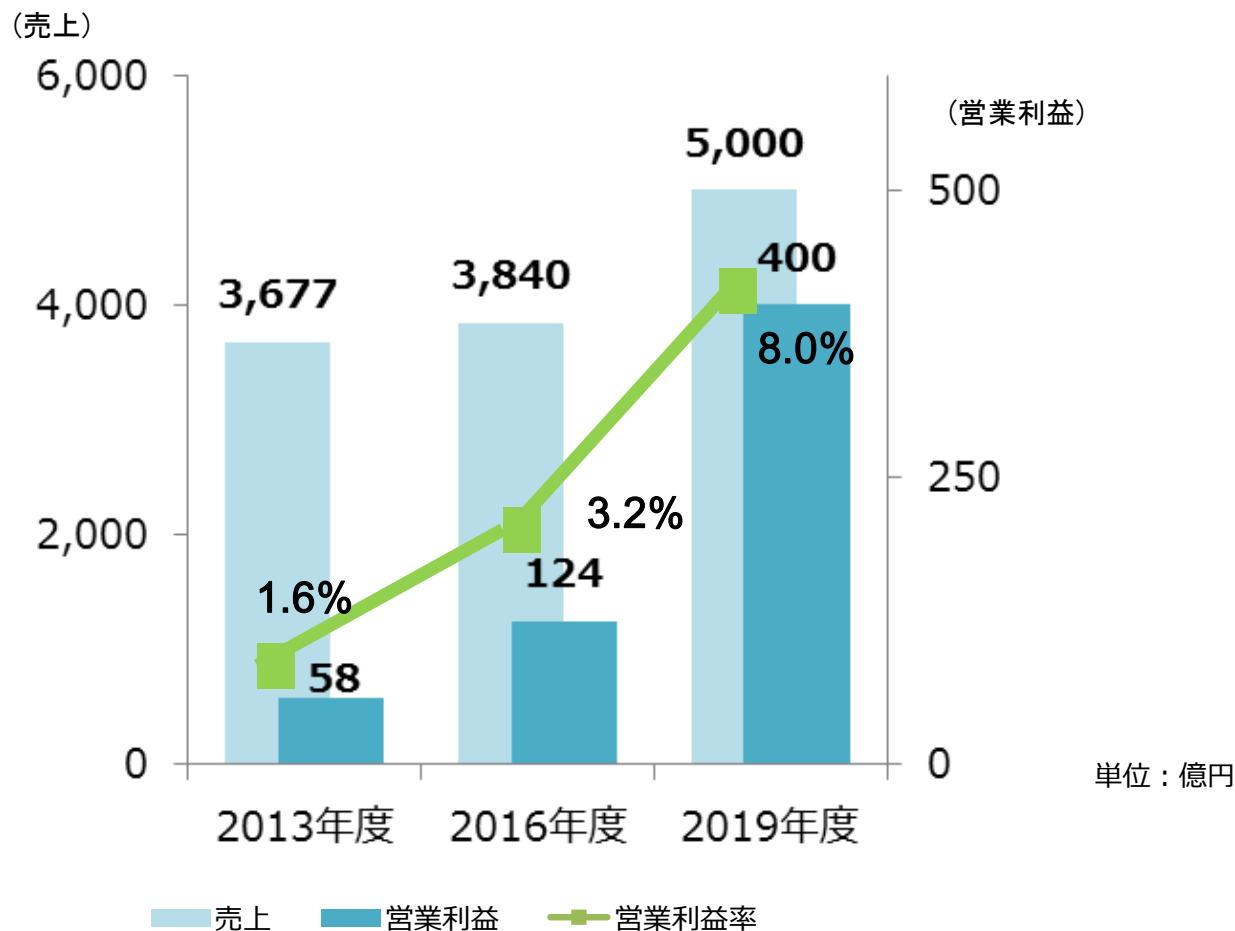


- iPS細胞による創薬支援事業の拡大
- 細胞治療の事業化(加齢黄斑変性、パーキンソン病、心疾患など)
- 武田薬品工業とiPS細胞由来心筋細胞を用いた再生医療製品を共同事業化

➡ シナジーを発揮し、再生医療事業の成長を加速

3. 今後の成長戦略 ヘルスケア事業の成長加速

4. ヘルスケア領域の業績目標



3. 今後の成長戦略 ドキュメント事業の強化

1. 経営統合による営業テリトリーの拡大

富士ゼロックス

FUJI xerox 

設立：1962年
本社：東京都 港区
売上高：1.1兆円（2016年度実績）
従業員数：47,350名（2016年度末）

ゼロックス

xerox 

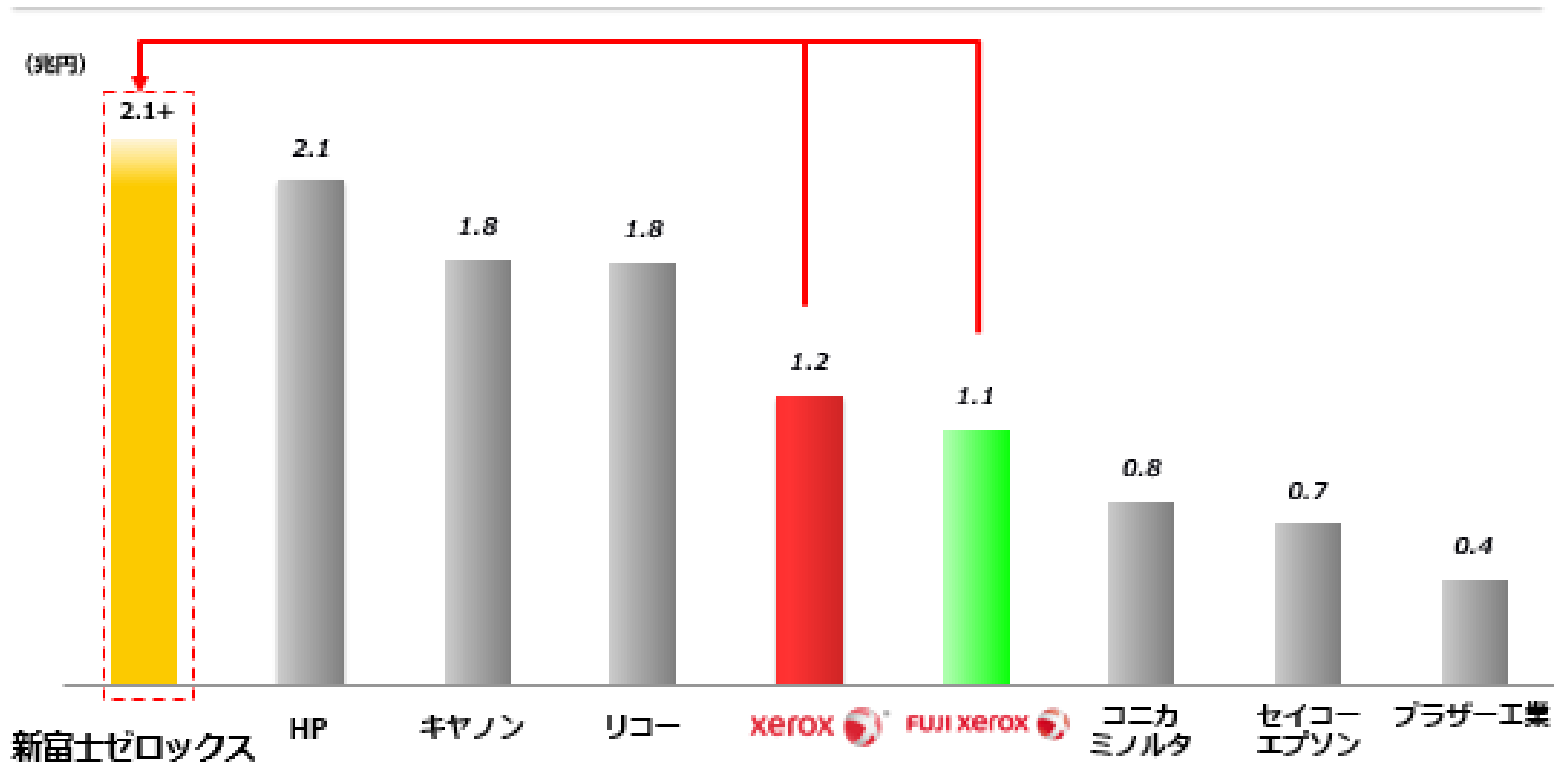
設立：1906年
本社：米国 コネチカット州ノーウォーク
売上高：\$11Bn（2016年度実績）
従業員数：37,600名（2016年度末）



■ 営業テリトリーが日本、アジアパシフィックから全世界に拡大

3. 今後の成長戦略 ドキュメント事業の強化

2. 経営統合による売上規模の拡大



- 世界最大規模の売上を誇る
ドキュメントソリューションカンパニーの誕生

注(1) 各社ドキュメント事業の直近会計年度における売上高を記載（ゼロックス及びキヤノンは2016/12月期、その他日本企業は2017/3月期）
為替前提はUSD/JPY=110。富士ゼロックスとゼロックスは単純合算に内部取引分を控除して試算

3. 今後の成長戦略 ドキュメント事業の強化

3. 経営統合のメリット

売上効果

- 全世界統一のマーケティング戦略、製品ラインアップの拡充
- 富士フィルムの写真/インクジェット等の高い技術力を活用した革新的な製品開発・新たな市場開拓

コスト削減効果

- 開発/生産/調達/物流など全ての事業活動を最適化
 - ✓ 製造拠点・物流拠点の最適化
 - ✓ モノ作り領域での機能重複解消

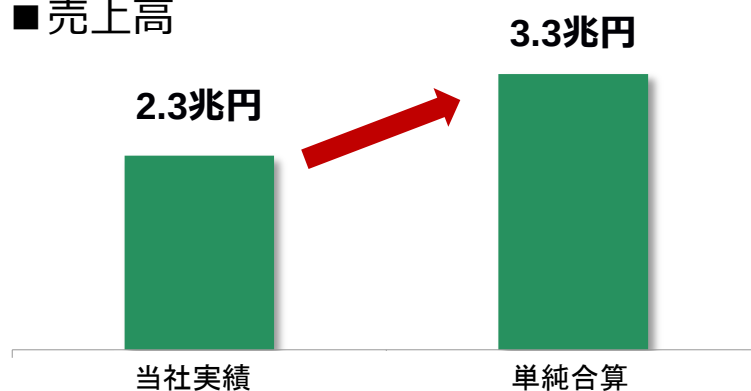
- 2022年度までに年間1,900億円以上の収益改善効果
2020年度までに年間約1,400億円の効果を見込む

3. 今後の成長戦略 ドキュメント事業の強化

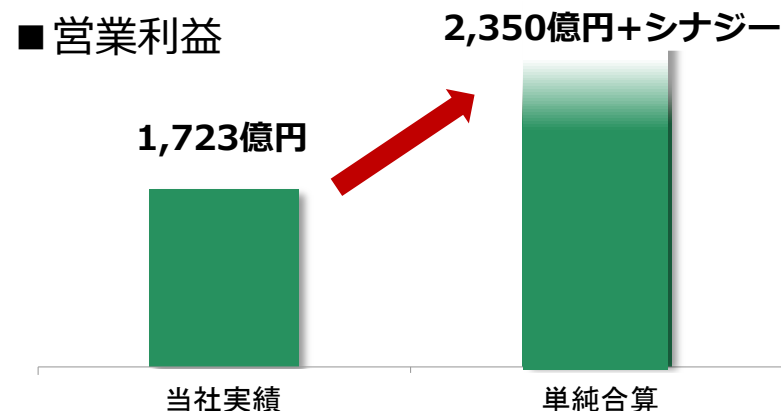
4. 富士フイルムホールディングスへの財務インパクト

	富士フイルムHD連結 (2016年度実績)	富士フイルムHD/ゼロックス 単純合算 (2016年度実績) ⁽¹⁾
売上高	2.3兆円	3.3兆円 ⁽²⁾ (+約45%)
営業利益	1,723億円	2,350億円 (+約35%)

■ 売上高



■ 営業利益



注(1) 為替前提はUSD/JPY=110

(2) 売上高は富士ゼロックス、ゼロックス内部取引分を控除して試算

■ 売上高、営業利益の規模拡大と、ROE 8.0%の早期実現へ

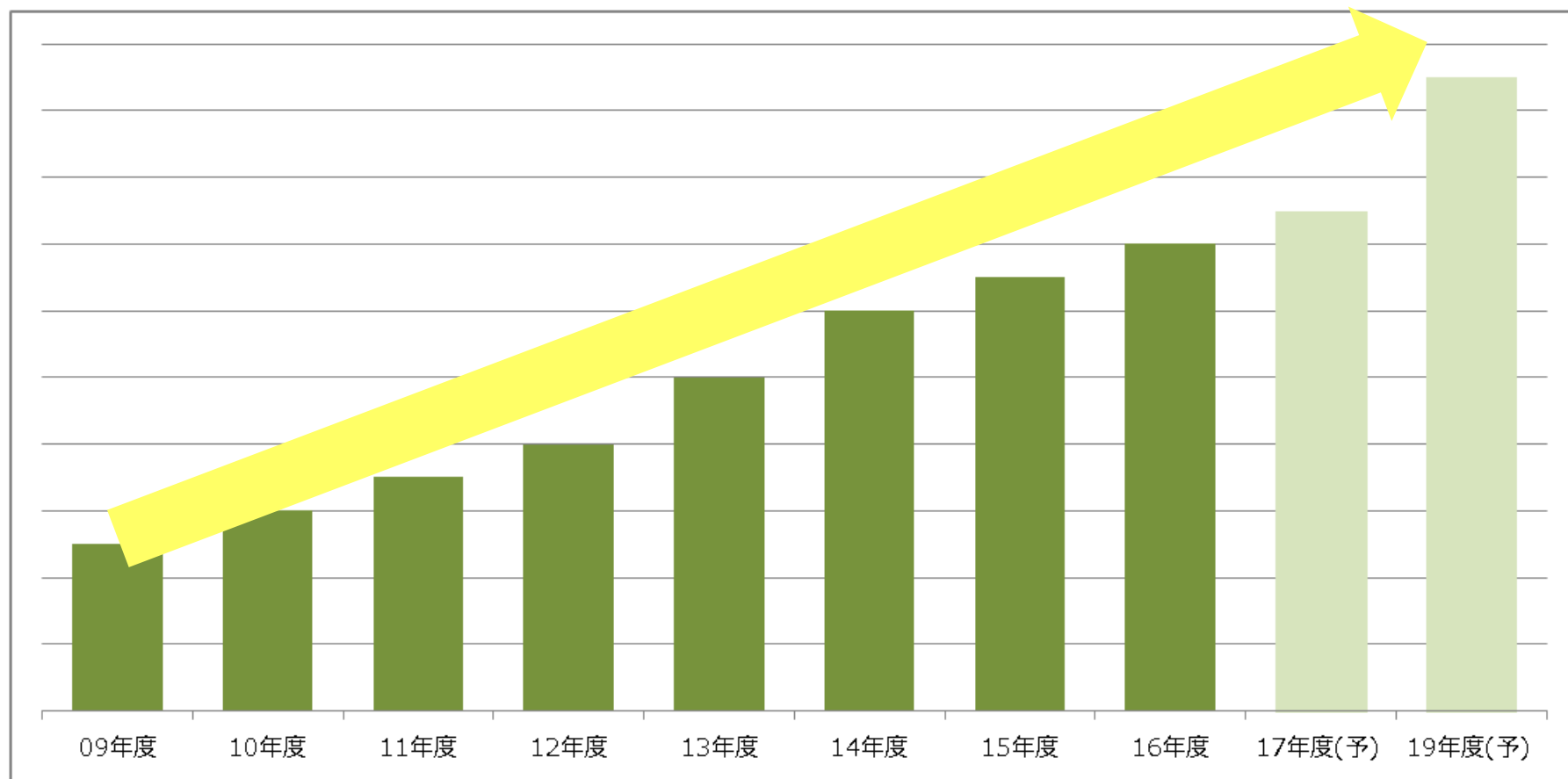
株主還元及び株主優待

4. 株主還元及び株主優待

1. 株主還元

■ 配当金

2017年度の配当金は、8期連続増配となる対前年5円増配の75円/株を予定
中期経営計画「VISION2019」の最終年度で10期連続増配となる95円を予定



4. 株主還元及び株主優待

2. 2017年度 株主優待

対象株主			優待内容
保有年数	保有株式数 (基準日現在)	基準日	
制限無し	100株以上	3月31日	ヘルスケア商品トライアルキット進呈 (お申込み制) ヘルスケア商品優待割引 (お申込み制)
		9月30日	ヘルスケア商品優待割引 (お申込み制)
1年以上	100株以上	9月30日	フォトブック作成クーポン券 (1,000円分) 進呈
3年以上	500株以上	3月31日	ヘルスケア商品進呈(お申込み制)
		9月30日	フォトブック作成クーポン券 (4,000円分) 進呈

※ 1年以上、3年以上保有とは、基準日現在の株主名簿上で、当初取得日が1年前、3年前の同日以前の株主様です。

※ フォトブック作成クーポン券は、保有年数、保有株式数に応じて、1,000円と4,000円のいずれかを郵送いたします。

※ 2017年3月31日現在の株主名簿に記載された株主様より適用いたします。

※ 詳しくは、当社「株主・投資家情報」ウェブサイトをご覧ください。

当社「株主・投資家情報」ウェブサイト

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/index.html>





富士フイルムは、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広げるチカラになるために。

ご静聴ありがとうございました

【お問い合わせ】

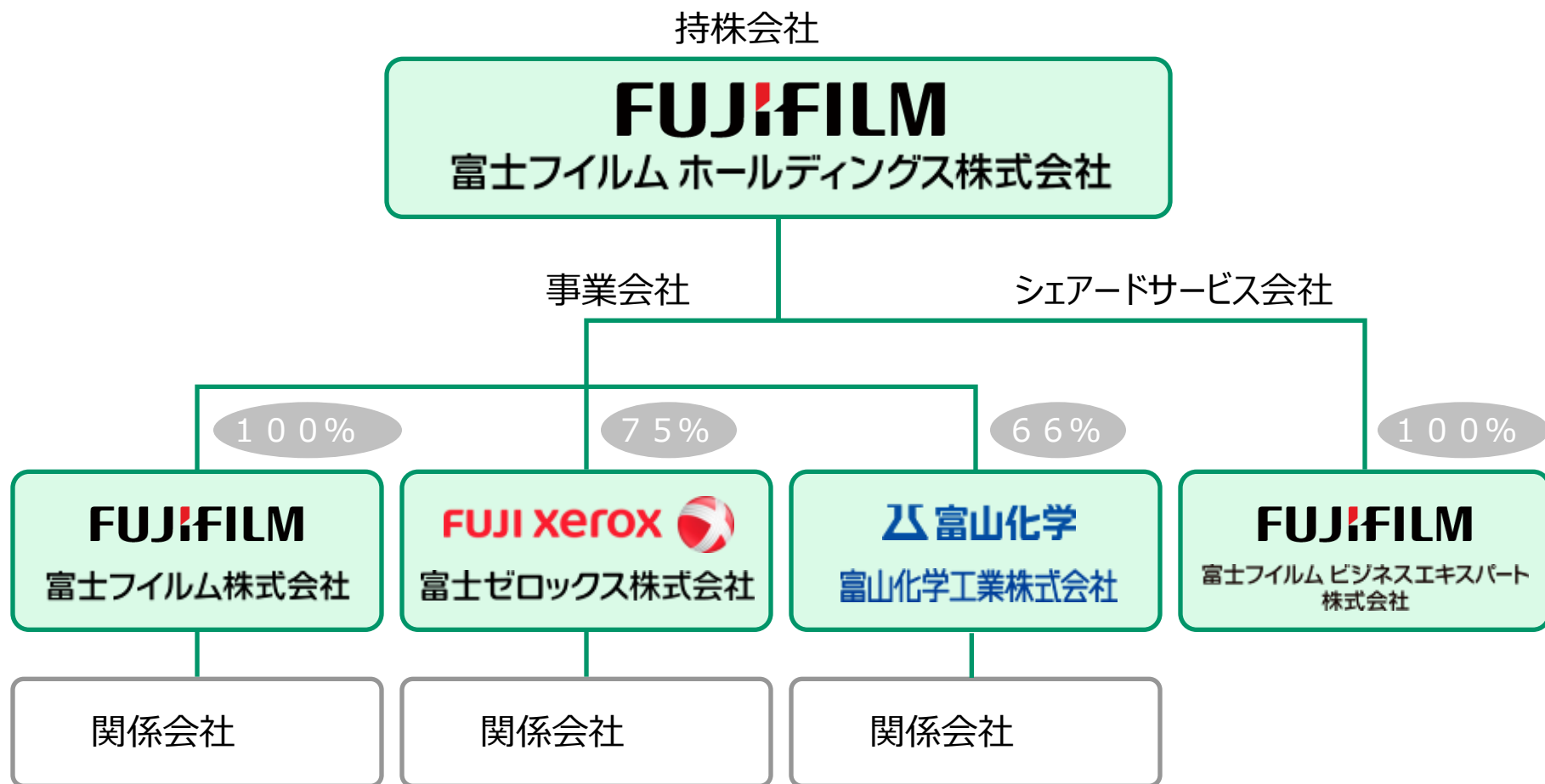
富士フイルムホールディングス（株）

経営企画部 コーポレートコミュニケーション室

メールアドレス ir_inquiry@fujifilm.co.jp

電話番号 （03）6271-1111 （大代表）

【参考】グループ体制



【参考】企業理念

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、
人々の生活の質のさらなる向上に寄与します。

【参考】富士フィルムのCSR

富士フィルムの考えるCSRとは、誠実かつ公正な事業活動を通じて企業理念を
実践し、ビジョンを実現することにより、社会の持続可能な発展に貢献することです。
わたしたちは、経済的・法的責任を果たすことはもとより、

- 1 グローバルおよび地域のさまざまな環境・社会課題を認識し、事業活動を通じてその解決に向けた価値を提供していきます。
- 2 私たちの事業プロセスが環境・社会に与える影響を常に評価し、その継続的な改善を進めるとともに、社会にポジティブな影響を広めていきます。
- 3 ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、社会の要請や期待に適切に応えているか、私たちの活動を常に見直していきます。
- 4 積極的に情報開示を進め、企業の透明性を高めます。

【参考】富士フィルムのCSR

新CSR計画

サステナブル バリュー プラン（Sustainable Value Plan）2030を策定

「事業を通じた社会課題の解決」と「事業プロセスにおける環境・社会への配慮」の両面から、「環境」「健康」「生活」「働き方」の4重点分野を設定。

さらに、グローバルに事業を推進していくうえで、サプライチェーン全体にわたる環境・倫理・人権などのCSR基盤強化に加え、オープン、フェア、クリアな企業風土のさらなる浸透を目指すガバナンス強化を盛り込む。

外部からの評価

富士フィルムグループは、「持続可能な発展」に向けたCSR活動を積極的に推進している企業グループとして、外部機関より以下の評価を受けています。

FTSE4Good Global Index への組み入れ



FTSE4Good

サステナブル社会の実現

Value from Innovation

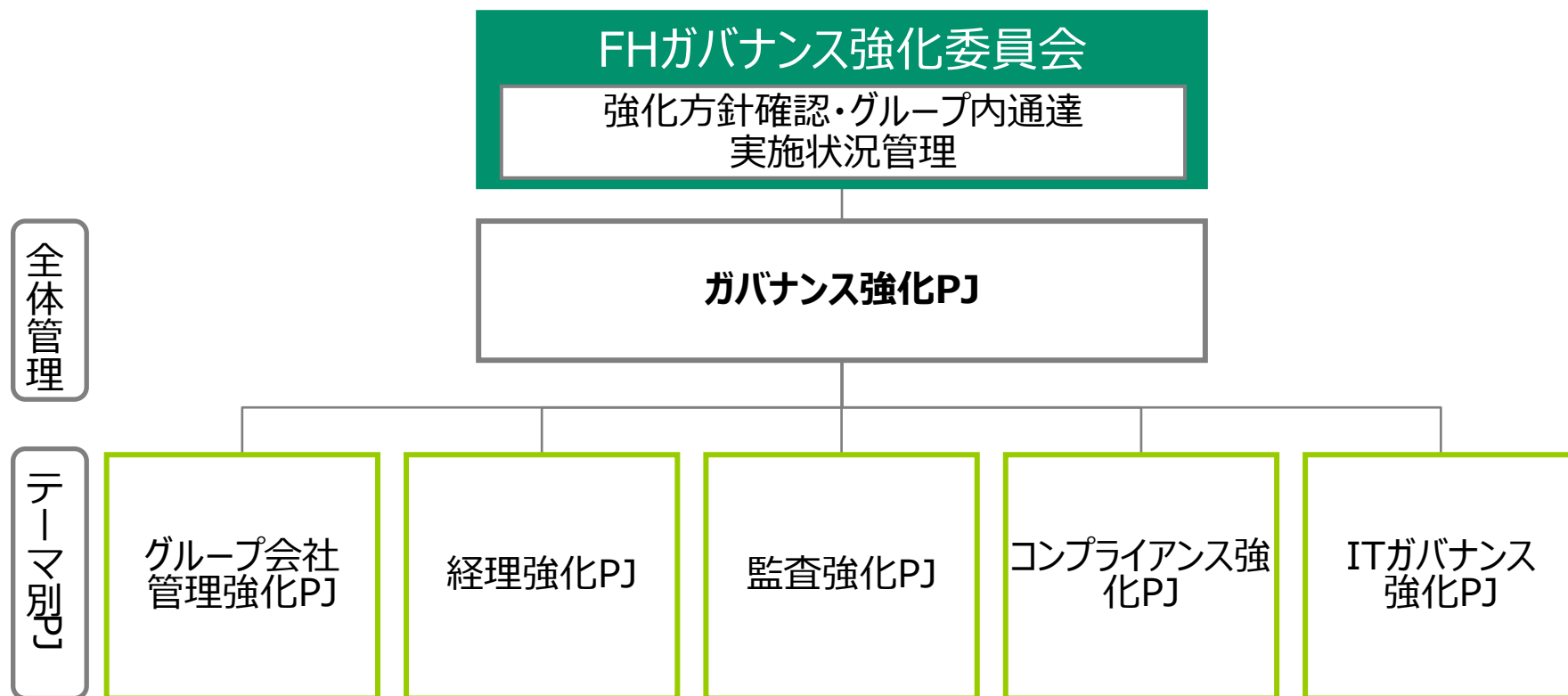
FUJIFILM Sustainable Value Plan 2030



【「SVP2030」の考え方】

【参考】ガバナンス強化の取り組み

- FHガバナンス強化委員会（委員長：FH社長 助野）のもと、テーマ別にPJを組成。本件の原因分析や課題の再発防止策を立案。
- 各PJは、FH／FF／FXよりPJメンバーを招聘し、三社が一体となって検討を推進。



(注) PJ：プロジェクト、FH：富士フイルムホールディングス、FF：富士フイルム、FX：富士ゼロックス

【参考】主な戦略的M&A

主な戦略的M&A

戦略的M & Aの実施により、既存分野の成長促進と新事業分野の事業基盤を確立

時期	事業領域	内容
2006年7月	グラフィックシステム	産業用インクジェットプリンター用ヘッドメーカー、米国Dimatix, Inc. を買収
2008年3月	ヘルスケア	富山化学工業（株）を株式公開買付により連結子会社化
2011年2月	ヘルスケア	バイオ医薬品受託製造のリーディングカンパニー2社の全株式を米国メルク社から取得
2012年3月	ヘルスケア	超音波診断装置の大手企業 米国 SonoSite, Inc.の買収
2012年8月	ドキュメント	オーストラリア最大のビジネスサービスプロバイダー S a l m a t L i m i t e dのBPO事業を買収
2014年12月	ヘルスケア	バイオ医薬品受託製造でワクチン製造に強みを持つ、Kalon Biotherapeutics, LLC（米国テキサス州、以下Kalon社）を買収
2014年12月	ヘルスケア	国内で再生医療製品の承認を取得し事業展開する唯一のバイオベンチャー企業 ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング（J-TEC）を連結子会社化
2015年5月	ヘルスケア	iPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニー、米国Cellular Dynamics International, Inc.を買収
2015年5月	ヘルスケア	米国医療ITシステムメーカー TeraMedica（テラメディカ）社を買収
2015年9月	高機能材料	米国の高純度溶剤製造・販売会社Ultra Pure Solutions, Inc.を買収
2017年4月	ヘルスケア/高機能材料	和光純薬工業（株）の買収を連結子会社化

【参考】イメージング

フォトイメージング事業

インスタントフォトシステム



インスタントカメラ“チェキ”
撮ったその場でプリントできる



スマートフォンで撮影した画像をわずか10秒（*1）
でカードサイズのチェキフィルムに出力できるプリンター
*1 画像データの受信完了後、書き込みからフィルム
送り出し完了までの時間。

【参考】イメージング

フォトイメージング事業

Year Album



1年間撮りだめた写真を1冊にまとめられる。
独自の画像解析技術を活用したソフトウェア「イメージオーガナイザー」で撮影した画像の日付情報、人物の顔、ピント、明るさ、画像の類似度などを解析し、自動的にセレクトし（スマートセレクト機能）、時系列順であることはもちろん、大きくするなどメリハリのある最適なレイアウト（スマートレイアウト機能）することができ、最短5分で作成が可能に。

【参考】医薬品事業

がんやアルツハイマーなど治療法の確立していない病気を主なターゲットにする

開発番号	薬効・適応症	地域	開発段階
T-705	抗インフルエンザウイルス薬	日本	承認済み
		米国	PhⅢ 実施中
T-3811	キノロン系合成抗菌薬	中国	承認申請中
T-2307	抗真菌薬	米国	Ph I 終了
T-817MA	アルツハイマー型認知症治療薬	米国	Ph II 終了
		日本	Ph II 終了
T-4288	新規フルオロケトライド系抗菌薬	日本	PhⅢ 実施中
ITK-1	去勢抵抗性前立腺がん治療薬	日本	PhⅢ 実施中
FF-10501	再発・難治性骨髄異形成症候群治療薬	日本	Ph I 終了
		米国	Ph II 実施中
FF-10502	進行・再発膀胱がん/卵巣がん治療薬	米国	Ph I 実施中
		欧/日	Ph I 準備中
FF-21101	進行・再発固形がん治療薬 (Armed抗体)	米国	Ph I 実施中
		日	Ph I 準備中
F-1311	前立腺がん診断薬（放射性医薬品）	日本	Ph II 終了
FF-10101	再発・難治性急性骨髄性白血病治療薬	米国	Ph I 実施中
F-1515	神経内分泌腫瘍治療薬（放射性医薬品）	日本	Ph I 実施中
FF-10102	自己免疫疾患治療薬	米/欧/日	非臨床試験実施中
FF-10832	進行性固形がん治療薬（ゲムシタピンリボソーム）	米国	非臨床試験実施中



効率的な研究・開発を推進し、パイプラインの開発を加速

【参考】再生医療事業に関する主な取り組み

事業の 基盤作り

2014.12	(株)ジャパン・ティッシュ・エンジニアリングを連結子会社化
2015.5	米セルラー・ダイナミクス・インターナショナルを連結子会社化
2015.10	セルラー・ダイナミクス・インターナショナル・ジャパン設立
2017.4	和光純薬工業を連結子会社化

細胞治療の 開発推進

2016.6	iPS細胞を用いた加齢黄斑変性の治療に関する共同研究を米 NEI(国立眼科研究所) と開始
2016.9	豪サイナタ・セラピューティクスのiPSC 由来間葉系幹細胞を用いたGVHD治療に関するライセンスのオプション契約に基本合意
2016.9	iPS細胞を用いた網膜疾患治療開発を推進するためのジョイントベンチャー「オプシス セラピューティクス」を設立
2016.10	日本でのiPS細胞作製に関する重要な特許が成立

今後も更に細胞治療のポートフォリオ強化、開発推進

【参考】再生医療事業に関する主な取り組み

再生医療関連の主な取り組み事例

2017.5	免疫細胞を活用した新たな医療技術の実用化を目指す再生医療ベンチャーのレグセル社へ出資
2017.9	急性期 ^{*1} 脳梗塞を適応症とする再生医療製品の実用化を目指す再生医療ベンチャーのNCメディカルリサーチ社へ出資
2017.10	細胞培養用の培地添加剤を開発・製造・販売するジャパン・バイオメディカル社へ出資
2017.11	細胞を立体的に積層する技術を活用した再生医療製品の実用化を目指す、再生医療ベンチャーのサイフューズ社へ出資
2017.11	iPS細胞の作製に応用できる新たな遺伝子導入技術を用いた治療薬の実用化を目指すバイオベンチャーのときわバイオ社へ出資
2018.2	武田薬品工業株式会社と、iPS細胞由来心筋細胞を用いた再生医療製品の共同事業化に向けた取り組みを開始

今後も更に細胞治療のポートフォリオ強化、開発推進

^{*1} 脳梗塞の発症から数週間以内の期間は「急性期」、一定期間以降は「慢性期」と区分されており、それぞれ有効な治療方法が異なります。

【参考】株主還元及び株主優待

直近の株価推移

株価は上昇傾向を維持
成長戦略の実施や重点事業分野の強化によって、
さらなる企業価値の向上を図る

富士フィルムホールディングス株価

日経平均株価

2014年

2015年

2016年

2017年

2018年

出典：富士フィルムホールディングス（株）株主・投資家情報ページ

【参考】ホームページ お役立ち情報

▶ 株主・投資家情報

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/index.html>

経営方針、決算情報や事業紹介など、富士フイルムグループについてご理解を深めていただくためのスタートページです。

▶ 個人投資家向けサイト

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/individual/index.html>

個人投資家の皆様に向けて、事業内容、戦略等を分かりやすく紹介しています。

▶ 統合報告書2017

http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/ir_library/integrated_reports/index.html

最新版の統合報告書です。ウェブ上でご覧いただけます。（印刷物では作成しておりません。）

▶ FAQ

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/faq/index.html>

よくいただくご質問の事例を挙げています。

▶ お問い合わせ

<http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/contact/index.html>

その他、各ご質問はこちらより受けております。