



2021年4月15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：4901 東証第一部)
 問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長
 吉澤 ちさと
 (TEL：03-6271-1111)

中期経営計画「VISION2023」策定、及び2022年3月期業績予想に関するお知らせ

当社は、2021～2023年度中期経営計画「VISION2023」を策定いたしましたので、お知らせいたします。
 また、今期の業績予想については、以下のとおり予想しております。

・2022年3月期（2021年4月1日～2022年3月31日）業績予想

(単位：百万円)

	2021年3月期 業績予想(A)	2022年3月期 業績予想(B)	増減額 (B)-(A)	増減率 (%)	2024年3月期 業績目標(C)	増減額 (C)-(A)	増減率 (%)
売上高	2,180,000	2,440,000	260,000	11.9	2,700,000	520,000	23.9
営業利益	160,000	180,000	20,000	12.5	260,000	100,000	62.5
税金等調整前 当期純利益	210,000	185,000	△25,000	△11.9	265,000	55,000	26.2
当社株主帰属 当期純利益	160,000	130,000	△30,000	△18.8	200,000	40,000	25.0
1株当たり 当社株主帰属 当期純利益	400円22銭	325円18銭	△75円4銭		500円27銭	100円5銭	

注)「1株当たり当社株主帰属当期純利益」の算定上の基礎となる期中平均株式数については、各期いずれも2020年12月31日現在の発行済株式数(自己株式数を除く)を使用しております。

本中期経営計画の詳細、及び業績予想の概要は添付資料をご参照ください。

【添付資料】

- ・説明会資料 「中期経営計画 VISION2023」
- ・NEWS RELEASE

以上

中期経営計画 VISION2023

2021年4月15日

富士フイルムホールディングス株式会社

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ください。

当社は、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、
「事業を通じた社会課題の解決」に取り組み、
サステナブル社会の実現に貢献する

Sustainable
Value Plan
2030
(SVP2030)

VISION
2023

売上高 3兆5,000億円以上
CO₂排出削減 45%(2013年度比)

VISION
2019

売上高 2兆3,151億円
営業利益 1,866億円
CO₂排出削減 30%
(2013年度比)

売上高 2兆7,000億円
営業利益 2,600億円
CO₂排出削減 38%(2013年度比)

SVP2030の目標を実現するために
具体的なアクションプランを策定した
中期経営計画

SVP2030は、
2030年度をゴールとする長期目標。

「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、4つの重点分野「環境」「健康」
「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる
「サプライチェーン」「ガバナンス」における課題・
目標を設定。

「VISION2019」 経営方針

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づけ、成長過程に合わせた施策の展開により、事業ポートフォリオをより強固なものにし、一層の飛躍へつなげる。

単位：億円

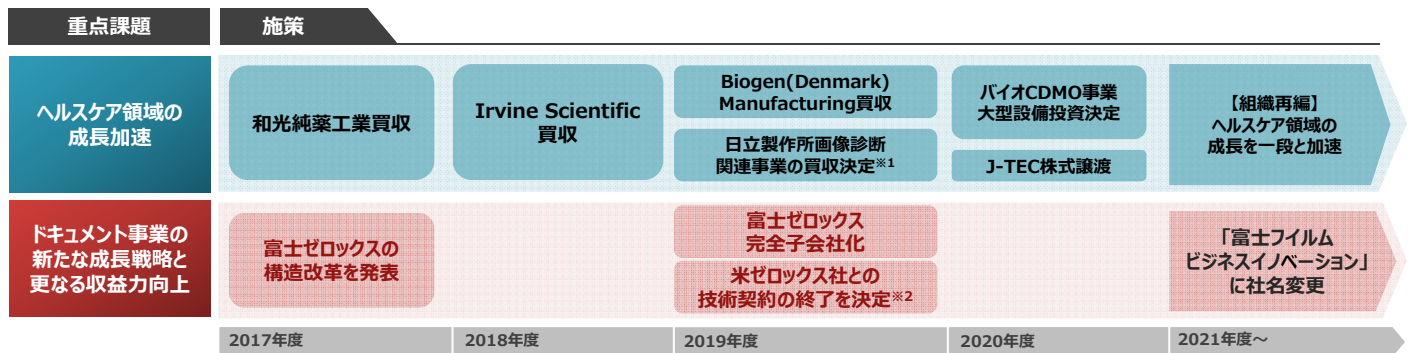
	2019年度 (VISION2019)		2020年度	
	中期計画	実績	対中期	業績予想
売上高	26,000 100%	23,151 100%	-2,849 -11%	21,800 100%
営業利益	2,300 8.8%	1,866 8.1%	-434 -19%	1,600 7.3%
株主帰属当期純利益	1,500 5.8%	1,250 5.4%	-250 -17%	過去 最高 1,600 7.3%
ROE	7.3%	6.3%	▲1.0ポイント	7.8%

	VISION2019 (3年間累計)	
	中期計画	実績
株主還元	3,000億円	3,000億円超
M&A投資	5,000億円	約7,000億円

- ✓ バイオCDMO事業への積極的な投資、富士ゼロックスの業務改革や完全子会社化など、各事業の成長ステージに応じた適切な施策を展開し、コロナ禍においても確実に利益を創出できる体質を構築。
- ✓ 2019年度実績は、新型コロナ影響や為替影響等を除けば中期計画を達成。2020年度の株主帰属当期純利益は、富士ゼロックス完全子会社化も寄与し、過去最高益となる1,600億円の達成を見込む。

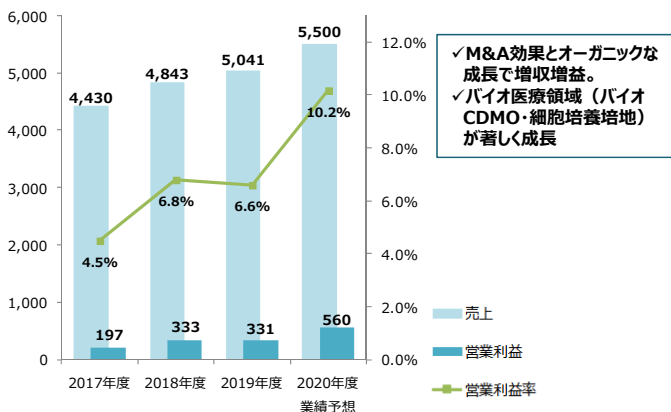
2

「VISION2019」 重点課題

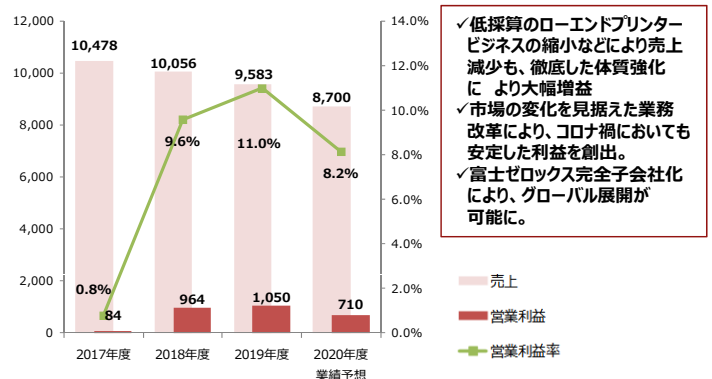


※1 買収完了は2021年3月31日 ※2 現行の契約期間が満了となる 2021年3月31日をもって終了

ヘルスケア領域 業績推移



ドキュメント領域 業績推移



3





単位：億円

	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023	対2020年度
売上高	21,800 100%	24,400 100%	27,000 100%	5,200 +23.9%
一時費用除く営業利益	1,850 8.5%	2,150 8.8%	2,700 10.0%	850 +45.9%
一時費用	250	350	100	-150
営業利益	1,600 7.3%	1,800 7.4%	過去 最高 2,600 9.6%	1,000 +62.5%
税金等調整前 当期純利益	2,100 9.6%	1,850 7.6%	過去 最高 2,650 9.8%	550 +26.2%
当社株主帰属 当期純利益	1,600 7.3%	1,300 5.3%	過去 最高 2,000 7.4%	400 +25.0%
1株当たり 当社株主帰属 当期純利益	400.22円	325.18円	500.27円	100.05円
ROE	7.8%	6.2%	8.4%	0.6%
ROIC	4.2%	4.6%	6.1%	1.9%
CCC	125日	124日	103日	-22日

* 為替前提：米ドル=104円、ユーロ=124円、銀価格 (/Kg) =84,000円

* 営業利益 為替感応度 米ドル：3億円、ユーロ：8億円

4

重点分野	事業セグメント	SDGs目標
環境 <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・資源循環の促進 ・エネルギー問題への対応 ・製品・化学物質の安全確保 	ヘルスケア マテリアルズ ビジネスイノベーション イメージング	
健康 <p>「予防」「診断」「治療」すべての領域における、最先端の製品・サービスのグローバルな提供を通じて、医療格差を是正し健康的な社会を構築する。</p>	ヘルスケア	
生活 <ul style="list-style-type: none"> ・最先端の機能性材料の開発・提供を通じてDXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する。 ・写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する 	マテリアルズ イメージング	
働き方 <p>生産性の向上・創造性の発揮をもたらす製品・ソリューションサービスをグローバルに提供することで、誰もが働きがいを得られる社会の変革に貢献する。</p>	ビジネスイノベーション	

5

環境

気候変動への対応

▶目標①：製品ライフサイクルでのCO₂排出削減※1



2019年度実績

2030年度目標

※1 自社の製品ライフサイクル全体における削減目標。2013年度比。

30%削減の従来目標を2019年度に達成。
目標を45%に上方修正。SBT※3のWB2℃※4認定を取得。

※3 Science Based Targets イニシアチブ ※4 well-below2℃

○環境影響に配慮した投資

投資判断に脱炭素への貢献を組み入れ

→バイオCDMO事業の新工場での再生可能エネルギー導入を目指す

○エネルギー戦略

・グループ横断で高効率設備へ切り替え

・環境イニシアチブを通じた社会インフラ整備の働きかけ

▶目標②：製品・サービスを通じたCO₂削減※2



2019年度実績

2030年度目標

※2 当社の製品やサービスを、従来製品や同機能の他方式に置き換えることで削減できる、社会でのCO₂排出削減の目標。2017年度以降の累計削減量。

50百万トンの削減貢献目標を
90百万トンに上方修正

環境配慮製品の創出・普及

・ハードディスクの代替となる大容量磁気テープの普及により、社会の消費電力低減

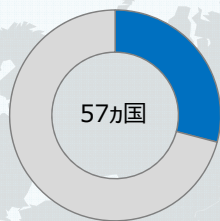
・現像処理を行わない刷版材料の導入により、電力負荷を低減

・蓄エネルギーに貢献する材料の開発

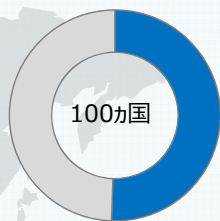
「健康」「働き方」分野で新たなKPIを設定

健康

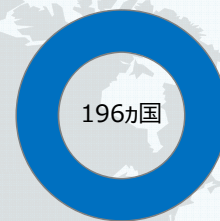
医療AI技術を活用した製品・サービスを、2030年度までに
全ての国と地域に導入することで、医療アクセスの向上を実現する。



2019年度実績



2023年度目標



2030年度目標

働き方

ビジネスに革新をもたらすソリューション・サービスの提供により、
働く人の生産性向上と創造性発揮を支援する働き方を5,000万人に提供する



ヘルスケア・高機能材料の成長加速と、
持続的な成長を可能とする更に強靱な事業基盤の構築

- ・積極的な成長投資の継続
- ・「新規/将来性」「重点」事業に経営資源を集中投下
- ・キャッシュ創出と投資の循環を加速・強化

事業ポートフォリオマネジメントの強化

- 事業フェーズに応じた適切な戦略実行
- グループ全体の経営資源の最適配分

キャッシュフローマネジメント強化

- 資本効率を意識した事業運営の徹底
- ROE/ROIC/CCC向上

更なる成長に向けた新規市場参入

- 当社技術の強み※1を發揮し得る技術領域・市場に投資を継続

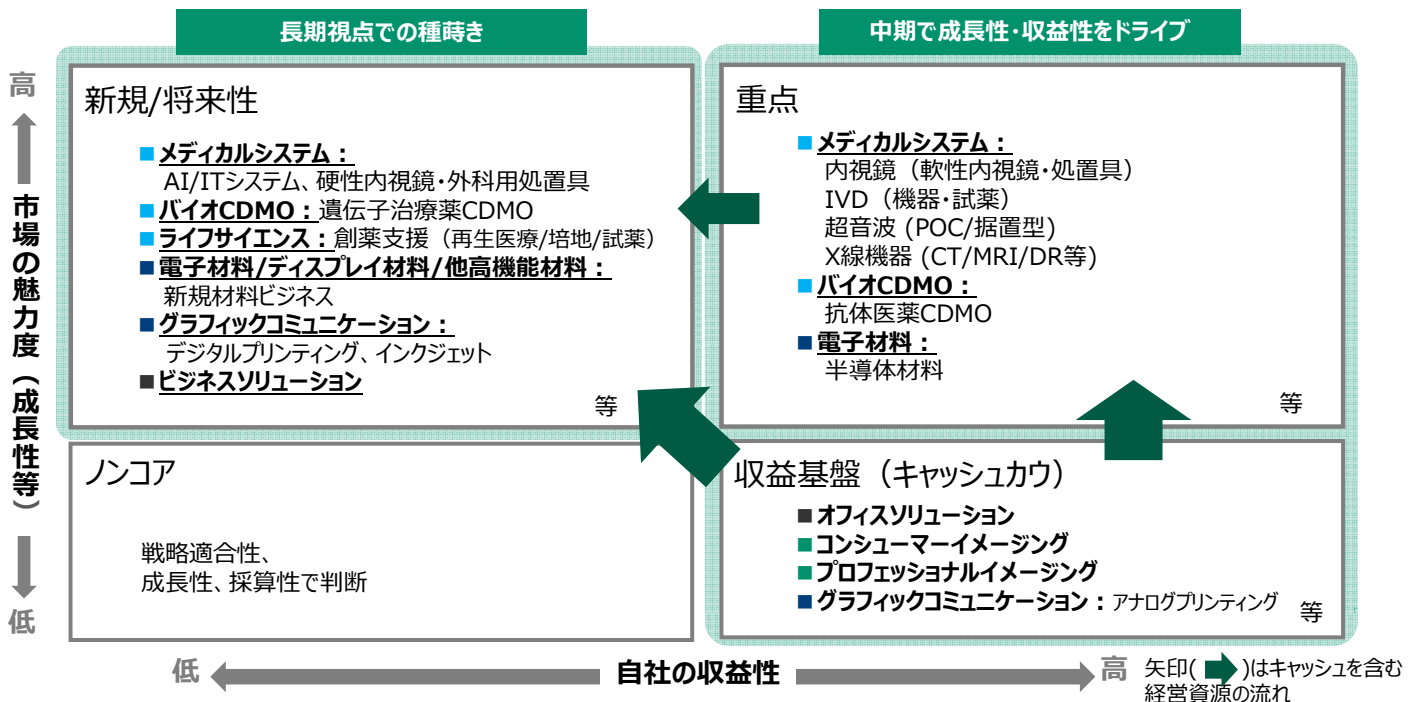
M&Aにより強化した事業の統合効果創出

- 富士フィルムヘルスケア※2
→AI技術と幅広い製品ラインアップを組み合わせ、新たな価値を創出
- 富士フィルムビジネスイノベーション
→「グローバル展開加速」「ソリューション・サービスビジネス強化」

※1 AI/IT技術、バイオ技術、光制御材料技術等 ※2 2021年3月31日に買収完了した(株)日立製作所画像診断関連事業の承継会社。

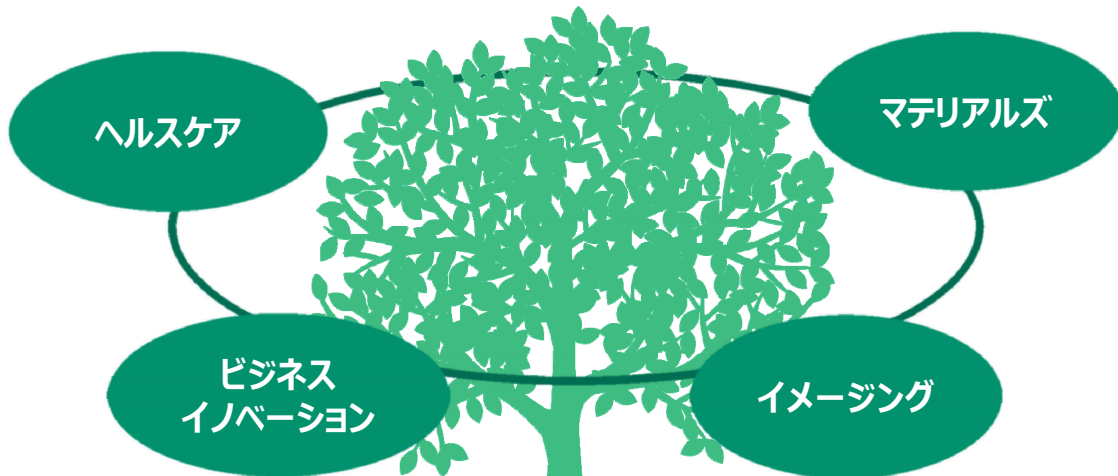
3年間で総額1.2兆円※の成長投資
内、1兆円を「新規/将来性」「重点」事業に集中投入

※2021年度～2023年度に投資する研究開発費、設備投資等の合計



「ヘルスケア」「マテリアルズ」「ビジネスイノベーション」
「イメージング」の4事業セグメントに再編

ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ■ メディカルシステム ■ バイオCDMO 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ライフサイエンス <ul style="list-style-type: none"> ・ライフサイエンス（創薬支援：再生医療・培地・試薬） ・医薬品 ・コンシューマヘルスケア（化粧品・サプリメント）
マテリアルズ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電子材料 ■ ディ스플레이材料 ■ 高機能材料 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他高機能材料 <ul style="list-style-type: none"> ・産業機材 ・ファインケミカル ・記録メディア ■ グラフィックコミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> ・グラフィックコミュニケーション ・インクジェット
ビジネスイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ オフィスソリューション ■ ビジネスソリューション 	<p>2021年度から「4セグメント(ヘルスケア・マテリアルズ・ビジネスイノベーション・イメージング)及び11サブセグメント」(■ ■ ■ ■) で業績開示※</p> <p>※4セグメントは売上高/営業利益、11サブセグメントは売上高を開示</p>
イメージング	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンシューマイメージング ■ プロフェッショナルイメージング 	



写真で培った技術をもとにして
事業を多角化してきた中で
進化させた独自技術

キャッシュフロー・マネジメント

- ・ 売上高・営業利益の成長に加え、ROIC・CCC※の向上を目指し、キャッシュ創出力を強化
 ROIC 2020年度予想 4.2% → 2023年度目標 6.1%
 CCC 2020年度予想 125日 → 2023年度目標 103日
※キャッシュ・コンバージョン・サイクル = 棚卸資産回転日数 + 営業債権回転日数 - 営業債務回転日数
- ・ 3年間累計で1兆円の営業キャッシュフローを創出
- ・ 成長領域への設備投資等に重点的にキャッシュを配分
 (3年間累計で7,500億円)
- ・ 「成長と財務規律を両輪」とし、成長投資を優先しつつ、財務健全性を確保

株主還元

- ・ 安定的、継続的な配当による還元を重視
- ・ 自社株買いは、キャッシュバランスを見て機動的に実施

6月の株主総会・取締役会での決議をもって新経営体制が発足

	新 職	現 職
古森 重隆	最高顧問	代表取締役会長・CEO
助野 健児	代表取締役会長・取締役会議長	代表取締役社長・COO
後藤 禎一	代表取締役社長・CEO	取締役

- ・ 後藤新CEOが古森現CEOの後任として経営と業務執行全般を統括、助野新会長が取締役会議長としてガバナンス面から新CEOをバックアップする体制。
- ・ 新経営体制において、取締役会の「執行の決定」と「執行の監督」の機能をより明確化。「執行」と「監督」の適切なバランスによって、全てのステークホルダー（株主・顧客・従業員等）に価値を提供する。

「VISION2023」 事業戦略

業績目標(セグメント別)

(単位：億円)

売上高 ^{※1}	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023	対2020年度
ヘルスケア	5,500	7,500	8,600	3,100 (+56.4%)
マテリアルズ ^{※2}	5,700	6,000	7,200	1,500 (+26.3%)
ビジネスイノベーション ^{※2}	7,800	8,000	8,200	400 (+5.1%)
イメージング	2,800	2,900	3,000	200 (+7.1%)
合計	21,800	24,400	27,000	5,200 (+23.9%)

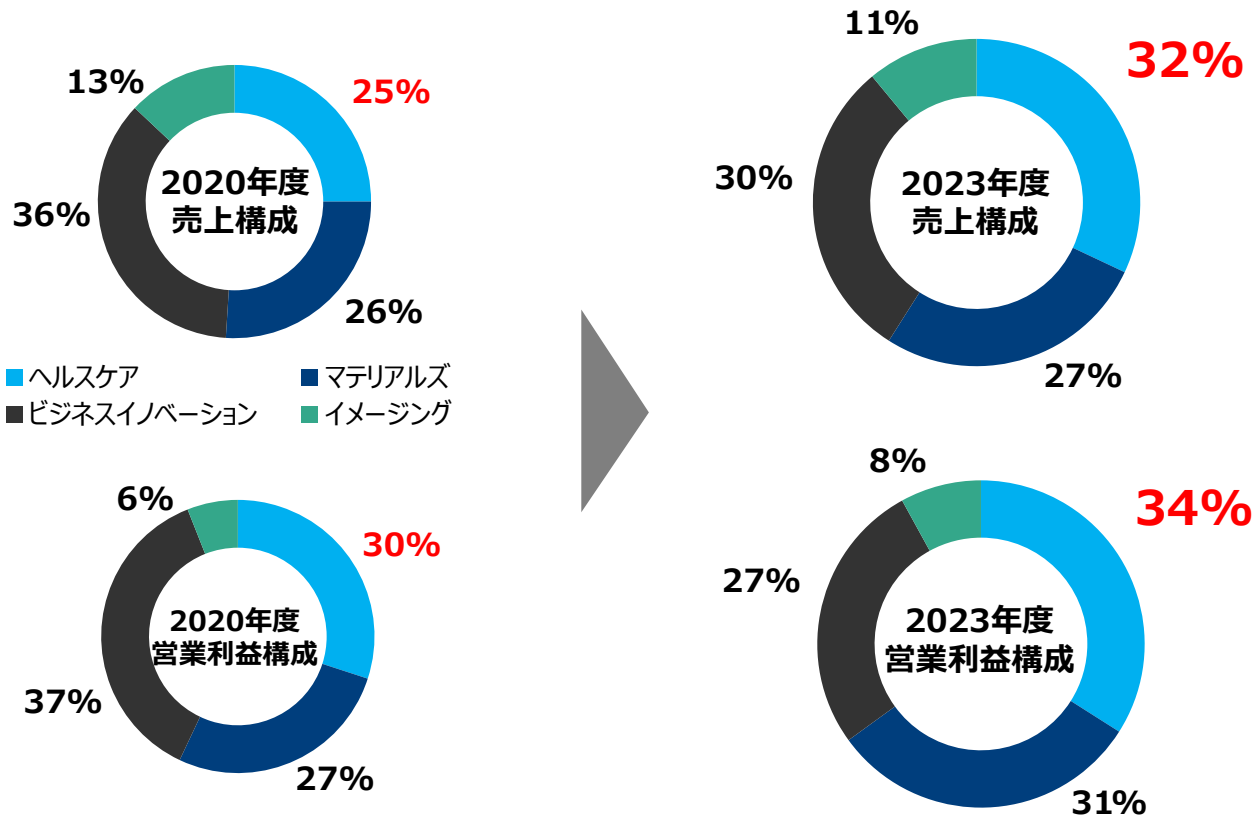
※1 セグメント間取引消去後

※2 2020年度業績予想の売上高は、2月9日公表の業績予想における「プロダクションサービス」の売上高をビジネスイノベーション（ドキュメント）からマテリアルズに組み替えて表記（参考値）

(単位：億円)

営業利益 [営業利益率]	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023	対2020年度
ヘルスケア	560 [10.2%]	700 [9.3%]	1,030 [12.0%]	470 (+83.9%)
マテリアルズ	520 [9.1%]	560 [9.3%]	950 [13.2%]	430 (+82.7%)
ビジネスイノベーション	710 [9.1%]	750 [9.4%]	820 [10.0%]	110 (+15.5%)
イメージング	110 [3.9%]	160 [5.5%]	250 [8.3%]	140 (+127.3%)
全社/連結調整	-300	-370	-450	-150
合計	1,600 [7.3%]	1,800 [7.4%]	2,600 [9.6%]	1,000 (+62.5%)

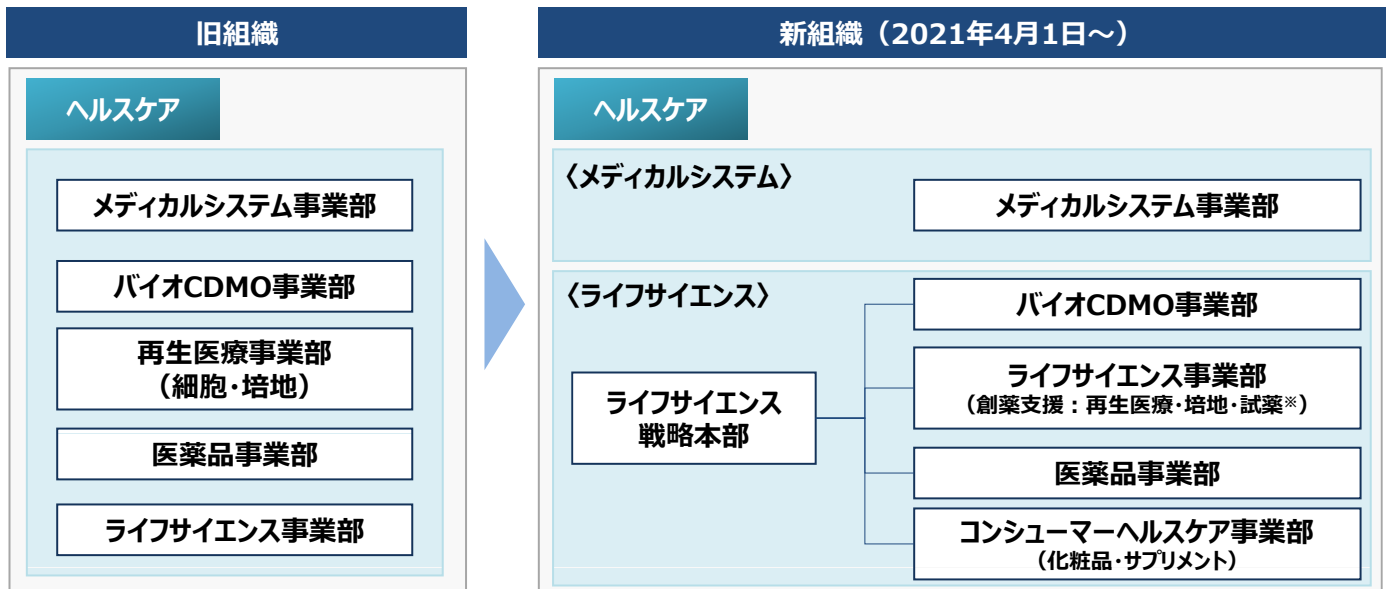
ヘルスケアは売上高・営業利益ともに最大のセグメントに成長



※営業利益の構成比は、いずれも全社/連結調整前

▶重点領域の再定義と組織再編

- ヘルスケアを医療機器等のメディカルシステムと、バイオCDMO・創薬支援等からなるライフサイエンスに大別し、ライフサイエンス領域を統括する「ライフサイエンス戦略本部」を新設。
- ライフサイエンス領域では「CDMO」と「創薬支援」を重点領域に位置付ける。



※ファインケミカル事業のライフサイエンス試薬ビジネスを統合

健康

「予防」「診断」「治療」すべての領域における、最先端の製品・サービスのグローバルな提供を通じて、医療格差を是正し健康的な社会を構築する。

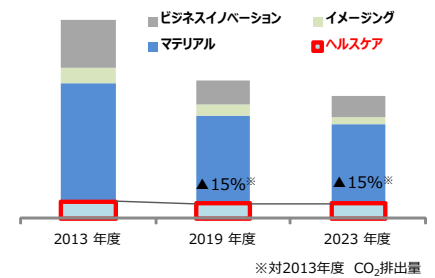
メディカルシステム事業

当社の強みであるAI/IT技術と、幅広い製品ラインアップの融合により新たな価値を創出し、社会課題の解決に貢献する。

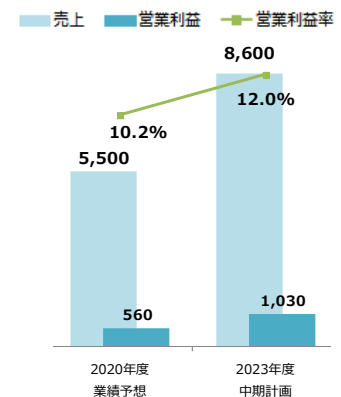
- AIプラットフォーム「REiLI」を核とした各種医療機器の開発加速による「AI・ITソリューションビジネス」での収益拡大。
- 富士フイルムヘルスケア※とのシナジー創出。
- IVD事業の海外マーケティング強化と拡販。
- 北米市場での「内視鏡」トップ病院攻略、及び外科用処置具を武器にした「手術室」ビジネスの拡大によるシェアアップ。
- 新型コロナウイルス感染防止の社会貢献を推進。（超音波・回診用X線装置・抗原検査キット・除菌製品HydroAG+等）

※ 2021年3月31日に買収完了した(株)日立製作所画像診断関連事業の承継会社。

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓ヘルスケア分野の業績推移 (億円)



バイオCDMO事業

高品質なバイオ医薬品の安定供給や、先進医療分野である遺伝子治療薬のプロセス開発・製造受託を通じて、医療アクセスの向上やアンメットメディカルニーズへの対応に貢献する。

- 業界トップレベルの生産技術と、抗体医薬向けを中心とした大規模な設備投資で、バイオ医薬品需要の急速な拡大に対応する。
- 最先端の「遺伝子治療薬／遺伝子改変細胞治療薬」は、製造拠点新設(米ボストン近郊)により、生産能力を強化。
- 新型コロナワクチン・治療薬のプロセス開発・製造受託を推進。

ライフサイエンス事業（創薬支援：再生医療・培地・試薬）

バイオ医療領域の積極的な事業推進により、医薬品産業の更なる発展と、再生医療の産業化に貢献する。

- 自社の強みを生かせる「再生医療」「培地」「試薬」にフォーカスし、創薬支援分野でトータルソリューションビジネスを展開。
- 細胞治療薬などの再生医療製品の開発・製造受託ビジネスの推進。
- 「培地」は、米国・欧州・日本の3極生産体制で、供給力や顧客サポート力を強化。

医薬品事業

独自のDDS※技術や製造設備・インフラなどを活用し、
医薬品産業のさらなる発展に貢献する。

- ナノ分散技術や解析技術、プロセス技術などを活用し、リポソーム製剤の開発を推進。
- 脂質ナノ粒子製剤の製造設備・インフラを活用し、次世代医薬品の核酸医薬品やmRNAワクチンのプロセス開発・製造受託ビジネスを展開。

※Drug Delivery System

コンシューマーヘルスケア事業（化粧品・サプリメント）

より多くのニーズを捉えた独自性の高い商品を提供し、
人々の美容と健康に貢献する。

- 化粧品分野では、「ASTALIFT ホワイト ジェリー アクアリスト」など、独自性の高い機能性化粧品を展開し、ASTALIFTをトップクラスのブランドに育成。
- サプリメント分野では、「メタバリア」シリーズ等の機能性商品を中心に、健康の維持増進ニーズの高まりに対応。



ASTALIFTシリーズ



サプリメント

生活

最先端の機能性材料の開発・提供を通じて
DXが促進される時代の安心・安全な社会づくりに貢献する。

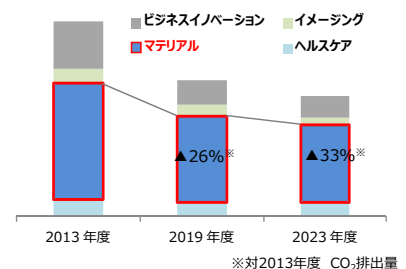
▶ 高機能材料

電子材料事業

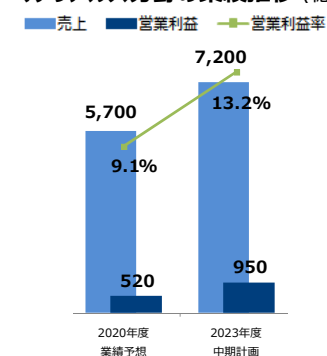
5G/AI/自動運転などの発展に欠かせない最先端半導体向けに、微細化・高集積化に対応した幅広い製品を提供することにより、更なるシェア拡大と収益力の強化を加速。

- 市場拡大が見込まれるEUVに対応した「レジスト」含む前工程材料に加えて、3D集積化向けの絶縁膜用途「ポリイミド」など、後工程材料も拡充。
- センサー領域では、高シェアを誇るイメージセンサー向けに加えて、測距向け等各電磁波コントロール材料「WCM(Wave Control Mosaic)」で新たな市場を開拓。

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓マテリアルズ分野の業績推移（億円）



ディスプレイ材料事業

次世代ディスプレイにも対応可能な幅広い技術力を生かし、市場環境の変化に対応した新製品をタイムリーに生み出していく。

- ・スマホ用途でデファクトスタンダードを獲得している有機EL向け材料（反射防止フィルム）のTV用途への展開。
- ・当社の強みである薄膜技術を生かし、今後需要拡大が期待されるフォルダブルスマホ/ローラブルTVを見据えた新技術開発の推進。
- ・新たなターゲット領域である車載市場における差別化製品の導入推進。

その他高機能材料

- ・**ファインケミカル事業**は、新規ビジネス(高機能ポリマー/色材染料/電池材料等)を創出。
- ・**産業機材事業**は、「検査用材料（NDT /プレスケール）」等に代表される既存製品群でのソリューションビジネス展開と、新規ビジネス（光センサー/通信関連材料）創出。
- ・**記録メディア事業**では、5G/AI時代のデータ増大を支えるストレージテープ拡販と中国市場での販売加速。

▶重点領域の再定義と組織再編

- ・富士フィルムの「グラフィックシステム事業部」と富士フィルムビジネスイノベーションの「グラフィックコミュニケーションサービス事業本部」を統合し、「**グラフィックコミュニケーション事業部**」を設立（7月1日予定）。
- ・商業印刷・パッケージ印刷中心に広範な顧客基盤を有するグラフィックシステム事業と、デジタル印刷技術に強みを持つプロダクション事業の販売力、技術・製品力を組み合わせ、アナログからデジタルまでのワンストップソリューションを展開し、業界のデジタル化を牽引する。

グラフィックコミュニケーション事業

- ・**デジタルプリンティング**
統合シナジーによる海外事業確立、富士フィルムの販売チャネルを徹底活用した販売領域の拡大を推進し、成長を加速。
- ・**アナログプリンティング**
オフセット印刷用の刷版を環境対応無処理版に切替促進。

インクジェット事業

- ・成長市場(商業印刷/パッケージ)に対し、高精度・高生産性インクジェットプリンター用ヘッド、食品安全対応の水溶性顔料インク、及び顧客要望に応じたヘッド・インクを組み合わせたカスタムシステムの開発・導入・拡充。

生活

写真・映像領域における、高品位・高性能の製品・サービスの開発・提供を通して、人生の豊かさや平和な暮らしに貢献する

▶重点領域の再定義と組織再編

・イメージング事業部と光学・電子映像事業部を統合し「イメージングソリューション事業部」を設立。撮影デバイスからプリンティングまで幅広い技術アセットをベースに新たな商品・サービスの創出を加速。

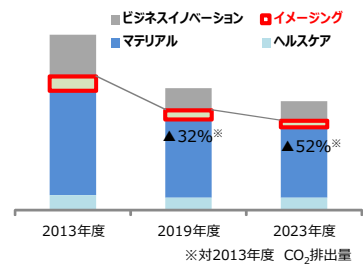
コンシューマーイメージング

- ・「インスタックス（チエキ）」は、多様な新商品とアプリの投入、異業種との協業で、様々な楽しみ方を提案し、ユーザー層を拡大
- ・スマートフォンからの旺盛なプリント需要に対する、インクジェットやゼログラフィーなど環境に配慮したドライシステムを拡充

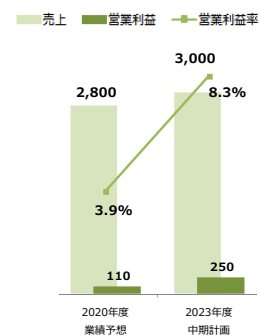
プロフェッショナルイメージング

- ・独自色再現技術による卓越した画質と小型軽量を実現するハイエンドミラーレスカメラ「GFX・Xシリーズ」を展開
- ・監視・計測分野やデジタルサイネージ分野での「画像・映像ソリューションビジネス」を推進

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓イメージングの業績推移(億円)



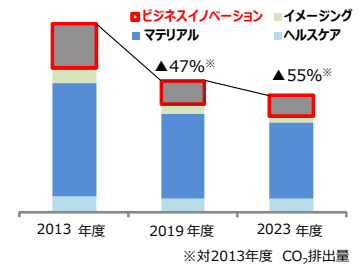
働き方

生産性の向上・創造性の発揮をもたらす製品・ソリューションサービスをグローバルに提供することで、誰もが働きがいを得られる社会の変革に貢献する。

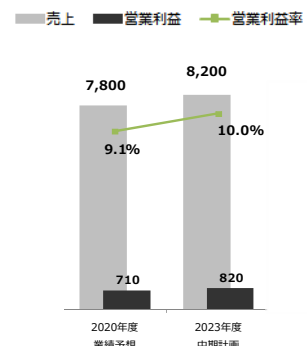
▶グローバル展開の加速

- ・FUJIFILMブランドの新製品投入による市場活性化とシェア拡大
- ・OEM供給の拡大
- ・代理店開拓による欧州・新興国へのFUJIFILMブランドの展開
- ・富士フイルムとの共通基盤や技術アセットの相互活用
- ・働き方革新・DXを支援するソリューション・サービスをグローバルに提供

✓セグメント別 CO₂排出量推移



✓ビジネスイノベーションの業績推移(億円)



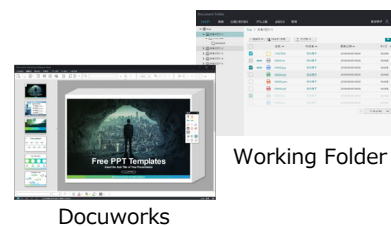
FUJIFILMブランドの新製品投入



▶ソリューション・サービスのさらなる強化による成長加速

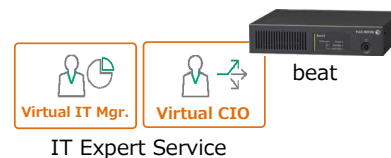
①複合機を起点とした
業務生産性の向上

強固なセキュリティを持つ複合機をゲートウェイとした文書管理・クラウド連携の強化
(Docuworks/Working Folder/他社クラウドサービス連携 等)



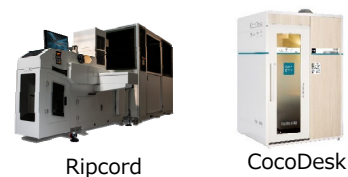
②SMB※1顧客に対する
ITサービスの拡大

「ひとり情シス」問題※2等でIT化遅れ・生産性課題を持つSMB顧客に対するトータルITサービスの提供
(IT Expert Service/ITあんしんプレミアム/beat/マルチベンダーサービス 等)



③働き方革新・DXを
通じた経営課題の解決

紙文書の電子化を起点としたお客様の働き方革新・DXの支援加速
(Ripcord/CocoDesk/ネットプリントサービス 等)



※1 : Small and Medium Business
※2 : 情報システム部門の社員が1人しかいない、または専任者を確保できないために適切なIT運用ができない問題

NEVER STOP

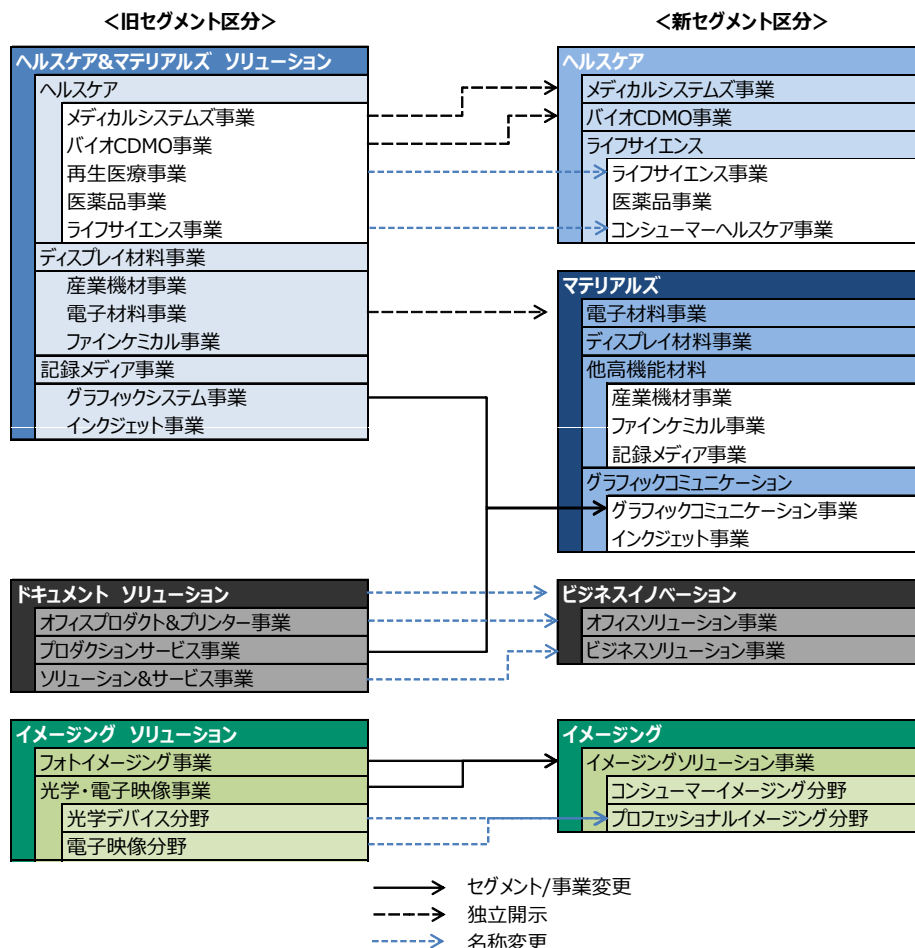
中期経営計画 VISION2023

参考資料

参考資料 : 「VISION2019」 振り返り

「SVP2030」 主な目標と活動実績

重点分野	重点課題	2030年目標	活動実績
環境	気候変動への対応	当社グループによるCO ₂ 排出を30%削減 (2013年度比)	目標30%削減を前倒しで達成 → 2030年削減目標を45%に上方修正
		製品・サービスを通じた、社会でのCO ₂ 排出 削減累積量50百万トンの貢献	目標に対して順調に進捗 → 50百万トンから90百万トンに上方修正
健康	アンメットメディカルニーズ への対応	再生医療、細胞治療を含めた新たな治療 法の開発と普及	バイオCDMOや、iPS細胞・培地の提供による創薬支 援を推進
	医療サービスへのアクセス 向上	ITを活用した医師や医療従事者の負担軽 減	AI技術を活用し診断を支援する製品・サービスを 開発し、57ヶ国に展開
生活	安全・安心な社会づくり への貢献	ICT社会の発展に貢献する製品・サービス の技術開発と普及	最大記録容量30TBを実現する磁気テープデータス トレージメディアなど、新製品の開発と普及を推進
	心の豊かさ、人々のつな がりへの貢献	感動を呼び起こす写真・映像の記録や、思 い出をカタチにする写真製品で人生の豊か さや平和な暮らしに貢献	「"PHOTO IS" 想いをつなぐ。50,000人の写真展 2019」ほか、世界各地で参加型の写真展を開催
働き方	働きがいにつながる環境 づくり (ソリューション・ サービス提供)	働く人の生産性向上と創造性発揮を支援 するソリューション・サービスの提供による、組 織と社会のイノベーション創出への貢献	コロナ禍でのリモートワークをサポートする「ネットプリント® サービス」などのソリューション・サービスの提供



ROIC[※]

	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023
ヘルスケア	3.5%	4.3%	5.3%
マテリアルズ	8.1%	8.2%	12.9%
ビジネスイノベーション	8.8%	9.1%	10.6%
イメージング	6.1%	7.0%	12.1%

※ セグメント別ROIC=NOPAT/(運転資本+固定資産) で算出

全社	4.2%	4.6%	6.1%
----	------	------	------

※ 全社ROIC=NOPAT/(有利子負債+株主資本) で算出

減価償却費

(単位：億円)

	2020年度 業績予想	2021年度 VISION2023	2023年度 VISION2023
ヘルスケア	440	540	570
マテリアルズ	280	280	350
ビジネスイノベーション	400	390	380
イメージング	150	150	150
全社費用/連結調整	30	40	50
合計	1,300	1,400	1,500

設備投資等+研究開発費(2021~2023年度累計)

単位：億円

	設備投資等	研究開発費	合計
ヘルスケア	4,500	1,440	5,940
マテリアルズ	1,100	1,250	2,350
ビジネスイノベーション	1,200	1,140	2,340
イメージング	400	270	670
全社費用/連結調整	300	800	1,100
合計	7,500	4,900	12,400

32

■富士フイルムグループの企業理念

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。

■富士フイルムグループのビジョン

オープン、フェア、クリアな企業風土と先進・独自の技術の下、
勇気ある挑戦により、新たな商品を開発し、
新たな価値を創造するリーディングカンパニーであり続ける。

33

FUJIFILM

Value from Innovation

富士フィルムは、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拡げるチカラになるために。

富士フィルム ホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部

<https://holdings.fujifilm.com/ja>

3年間で総額 1.2 兆円を投資し、ヘルスケア・高機能材料を中心に成長を加速 中期経営計画「VISION2023」を策定 売上高・営業利益ともにヘルスケアを最大セグメントに拡大

2021年4月15日

富士フイルムホールディングス株式会社(社長:助野 健児)は、2023年度を最終年度とする2021年~2023年度の中期経営計画「VISION2023」を策定しました。「VISION2023」では、3年間で総額 1.2 兆円を投資し、ヘルスケア・高機能材料を中心に事業成長を加速。なかでも、ヘルスケアを売上高・営業利益ともに最大セグメントに拡大させ、持続的成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築を実現していきます。

当社は、2030年度をターゲットとして長期的に目指す姿を示したCSR計画「Sustainable Value Plan 2030」(「SVP2030」)を2017年度に策定しました。「SVP2030」では、「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、4つの重点分野「環境」「健康」「生活」「働き方」と、事業活動の基盤となる「サプライチェーン」「ガバナンス」における目標を設定し、サステナブル社会の実現に貢献することを目指しています。今回策定した「VISION2023」は、「SVP2030」の目標を実現するための具体的なアクションプランです。

「VISION2023」の骨子は、「ヘルスケア・高機能材料の成長加速」と「持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築」です。これらの骨子を実現するために、当社は、①事業ポートフォリオマネジメントの強化、②キャッシュフローマネジメントの強化、③さらなる成長に向けた新規市場参入、④M&Aにより強化した事業の統合効果創出の4つの重点施策を推進していきます。

当社は「VISION2023」において、展開する各事業を「新規/将来性」「重点」「収益基盤」のステージに位置付けます。2021年度から2023年度の3年間で、研究開発と設備投資等を合わせて、総額 1.2 兆円の成長投資を実施。「新規/将来性」「重点」事業に集中投資していきます。また、資本効率を意識した事業運営を徹底し、キャッシュ創出力を強化することで、3年間累計で1兆円の営業キャッシュフローを創出します。さらに、当社技術の強みを生かせる領域への投資、M&Aによるシナジー効果の創出を引き続き実施していきます。

これらの取り組みにより、最終年度である2023年度の売上高計画を2兆7,000億円とします。また、営業利益は2,600億円、当社株主帰属当期純利益は2,000億円と、いずれの利益も過去最高を達成する計画です。そして当社は、「VISION2023」期間中に、ヘルスケアを売上高・営業利益ともに、最大セグメントに成長させます。

記

【当社が目指す姿】

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ことにより、「事業を通じた社会課題の解決」に取り組み、サステナブル社会の実現に貢献することを目指す。

「SVP2030」で掲げる2030年度目標:

- ・売上高 3兆5,000億円以上
- ・自社の製品ライフサイクル全体でのCO₂排出量 45%削減(2013年度比)

【中期経営計画「VISION2023」の概要】

1. 業績目標

単位：億円

	2020年度 業績予想	2023年度 VISION2023	対2020年度
売上高	21,800 100%	27,000 100%	5,200 +23.9%
営業利益	1,600 7.3%	過去 最高 2,600 9.6%	1,000 +62.5%
当社株主帰属 当期純利益	1,600 7.3%	過去 最高 2,000 7.4%	400 +25.0%
ROE	7.8%	8.4%	0.6%
ROIC	4.2%	6.1%	1.9%
CCC	125日	103日	-22日

CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル) = 棚卸資産回転日数 + 営業債権回転日数 - 営業債務回転日数、
目標値は M&A の影響を除く。

2. 計画内容の骨子・重点施策

積極的な成長投資を継続し、「新規/将来性」「重点」事業への経営資源の集中投下を行い、キャッシュ創出と投資の循環を加速・強化することで、ヘルスケア・高機能材料の成長加速と、持続的な成長を可能とするさらに強靱な事業基盤の構築を進めます。これらを実現するため、4つの重点施策を推進します。

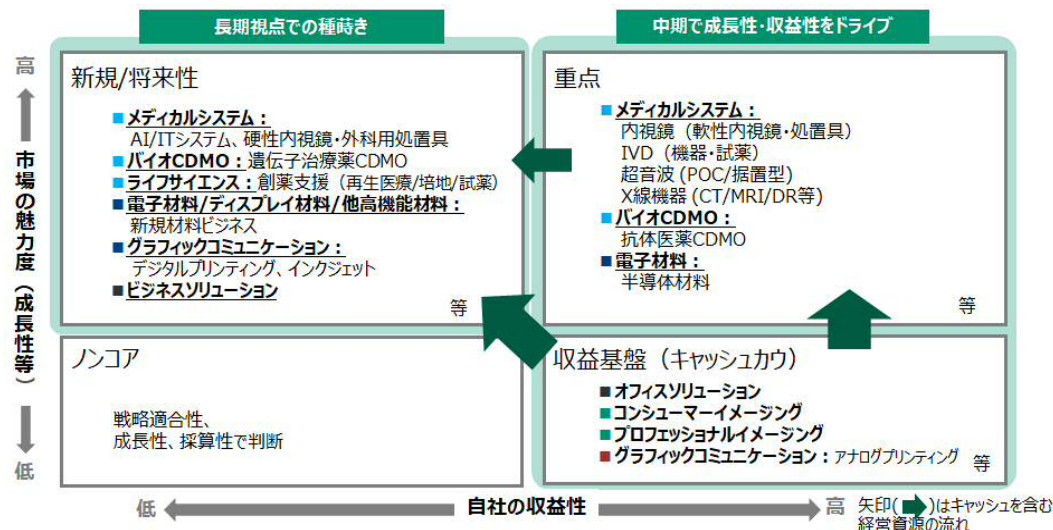
(1) 事業ポートフォリオマネジメントの強化

事業セグメントを「ヘルスケア」「マテリアルズ」「ビジネスイノベーション」「イメージング」の4つに再編。セグメント内の各事業を「新規/将来性」「重点」「収益基盤」のステージに位置付け、各事業のフェーズに応じた戦略施策を実施します。

- ・「新規/将来性」事業： 次世代の成長事業と位置付け、「重点」「収益基盤」事業で得た経営資源をこの事業に投資
- ・「重点」事業： 経営資源を集中投入し、売上成長とさらなる利益率の向上を図る
- ・「収益基盤」事業： 収益性・効率性を重視しキャッシュ創出の最大化を図る
今後、戦略適合性、成長性、採算性から判断して「ノンコア」と位置付ける事業については、収益基盤への改善を図る、または売却・撤退などを検討していきます。

2021～2023年度の3年間で、研究開発と設備投資等を合わせて、総額1.2兆円の成長投資を実施。「新規/将来性」「重点」事業に集中投資していきます。

(各セグメントの主な施策は、以下3.に記載)



(2) キャッシュフローマネジメントの強化

- ・売上高・営業利益の成長に加え、ROIC と CCC を指標として、キャッシュ創出力を強化。特に、投下資本の有効活用の観点から経営の効率性を示す ROIC をより重視し、2023 年度の ROIC の目標を 6.1%に定めます。
- ・資産の効率的な活用と事業ポートフォリオマネジメントにより、3 年間累計で 1 兆円の営業キャッシュフローを創出し、創出したキャッシュを成長投資に優先的に配分していきます。

(3) さらなる成長に向けた新規市場参入

AI 技術やバイオ技術、光制御材料技術^{※1} など、当社技術の強みを生かせる領域への投資を継続することで、新規市場への参入を図ります。

※1 光を制御することでさまざまな光学特性を実現する技術。視野角拡大効果が得られる偏光板保護フィルム(ディスプレイ材料)や、高解像力・低ノイズ・忠実な色再現を実現するイメージセンサー用カラーレジスト(電子材料)などに活用されている。

(4) M&A により強化した事業の統合効果の創出

日立製作所の画像診断関連事業を継承する富士フイルムヘルスケアとのシナジーや、富士フイルムビジネスイノベーションによる「グローバル展開の加速」「ソリューション・サービスの強化」により、統合効果を創出します。

3. 各セグメントの主な施策

(1) ヘルスケア

構成事業: メディカルシステム、バイオ CDMO、ライフサイエンス(再生医療、培地・試薬等の創薬支援を含む)、医薬品、コンシューマーヘルスケア(化粧品・サプリメント)

2023 年度目標 売上高 8,600 億円、営業利益 1,030 億円、営業利益率 12.0%

- ・メディカルシステム事業: 買収により新たに加わった CT・MRI などの幅広い製品ラインアップにより、医療現場のさまざまなニーズに対しワンストップソリューションを提供することが可能。また、これらの製品群と、当社の強みである画像処理技術や AI 技術などを組み合わせることで、医療 IT を核とした、より付加価値の高いソリューションを実現します。
- ・バイオ CDMO 事業: 業界トップレベルの生産技術と、抗体医薬品向けを中心とした大規模な設備投資で、旺盛なバイオ医薬品需要に対応します。また、最先端の研究開発を行う製薬会社などが集積する米国ボストンエリアに、遺伝子治療薬のプロセス開発および原薬製造の拠点を新設。開発初期段階から受託サービスを迅速に提供することで、顧客の新薬開発を支援します。
- ・ライフサイエンス事業: 自社の強みを生かせる細胞・培地・試薬にフォーカスし、創薬支援分野でトータルソリューションビジネスを展開。さらに、細胞治療薬などの再生医療製品の開発・製造受託ビジネスを推進していきます。また、バイオ医薬品製造向けの販売が好調な培地ビジネスでは、米国・欧州・日本の 3 極生産体制で、供給力や顧客サポート力を強化します。

(2) マテリアルズ

構成事業: 電子材料、ディスプレイ材料、ファインケミカル、産業機材、記録メディア、グラフィックコミュニケーション、インクジェット

2023 年度目標 売上高 7,200 億円、営業利益 950 億円、営業利益率 13.2%

- ・電子材料事業: 5G・AI・自動運転などの発展に欠かせない最先端半導体向けに、微細化・高集積化に対応した幅広い製品を提供することで、さらなるシェア拡大と収益力強化を加速。センサー領域では、高いシェアを誇るイメージセンサー向けに加えて、測距向け等各種電磁波コントロール材料「WCM(Wave Control Mosaic)」で新たな市場開拓を狙います。

- ・ディスプレイ材料事業:次世代ディスプレイにも対応できる幅広い技術力を生かし、市場環境の変化に応じて新製品を生み出していきます。具体的には、スマートフォン用途として高いシェアを誇る有機 EL 向け材料のテレビ用途への展開や、車載ディスプレイ、VR/AR 向けの製品導入など、新たな領域への展開を進めます。
- ・グラフィックコミュニケーション事業:本年 7 月 1 日に、富士フィルムのグラフィックシステム事業と、富士フィルムビジネスイノベーションのプロダクションサービス事業を統合し、「グラフィックコミュニケーション事業部」を設立します。商業印刷・パッケージ印刷を中心に広範な顧客基盤を有するグラフィックシステム事業と、デジタル印刷技術に強みを持つプロダクションサービス事業の販売力、技術・製品力を組み合わせ、アナログからデジタルまでのワンストップソリューションを展開し、業界のデジタル化を牽引していきます。

(3) ビジネスイノベーション

構成事業:オフィスソリューション、ビジネスソリューション

2023 年度目標 売上高 8,200 億円、営業利益 820 億円、営業利益率 10.0%

- ・オフィスソリューション事業:FUJIFILM ブランドの新製品投入による市場活性化とシェア拡大を目指します。グローバル展開に当たっては、代理店の開拓を通して、欧州や新興国など新たな市場への進出を狙います。また、FUJIFILM ブランド製品に加え、積極的な OEM 供給により、グローバルでの販売機会の拡大も図ります。
- ・ビジネスソリューション事業:顧客の課題に応じたソリューション・サービスを提供し、事業成長を加速します。具体的には、高いセキュリティを有する複合機をゲートウェイとして、文書管理・クラウドサービスとの連携を強化。また、IT リソースに課題を抱える SMB^{※2} 顧客に対し、トータル IT サービスの提供を拡大していきます。さらには、大量に保管されている紙文書の高速かつ自動的なイメージデータ化や、AI による文書の自動分類などを通じて、顧客の業務プロセス変革に貢献していきます。

※2 Small and Medium Business の略

(4) イメージング

構成事業:イメージングソリューション

2023 年度目標 売上高 3,000 億円、営業利益 250 億円、営業利益率 8.3%

- ・撮影デバイスからプリンティングまで幅広い技術アセットをベースに、新たな製品・サービスの創出を加速させます。
- ・インスタントカメラ「チェキ」では、多様な新製品・アプリの投入や異業種との協業を通じてさまざまな楽しみ方を提案し、ユーザー層拡大を図ります。また、スマートフォンからの旺盛なプリント需要に対し、インクジェットやゼログラフィーなど環境に配慮したドライシステムを拡充していきます。
- ・独自の色再現技術による卓越した画質と小型軽量を実現するハイエンドミラーレスデジタルカメラ「GFX/X シリーズ」を展開。また、監視・計測分野やデジタルサイネージ分野での「画像・映像ソリューションビジネス」を推進します。

本件に関するお問い合わせは、下記にお願いいたします。

<報道関係> 富士フィルムホールディングス株式会社

コーポレートコミュニケーション部 広報グループ TEL:03-6271-2000