

JP モルガン・ヘルスケア・カンファレンス
富士フィルムホールディングス 社長・COO 助野 プレゼンテーション(和訳)

本日は、「富士フィルムのヘルスケア事業戦略」にご参加いただきありがとうございます。

富士フィルムホールディングス 代表取締役社長・COO の助野健児です。

本題に入る前に、簡単に自己紹介をさせていただきます。

私は、入社以来富士フィルム一筋で務めてきました。

経理・財務の経歴が長く、海外ではイギリス、米国でそれぞれ6年、計12年間の勤務経験があります。米国から日本に戻った後、経営企画部長を経て、2016年に社長・COOに就任しました。

私は、当社の事業ポートフォリオの強化に取り組んでおり、特にヘルスケア事業を当社の将来の柱にすると定め、経営資源を投入し、成長させてきました。本日は、そのヘルスケア事業の成長戦略をご紹介します。

当社の中長期的なターゲットは、「2020年代半ばに、ヘルスケア領域で1兆円規模の売上を目指す」ことです。足元では約5,000億円の売上規模から、どのようにしてこの目標を達成するのか、今回のプレゼンテーションを通じてご理解頂ければと思います。

本日のプレゼンテーションは3つの内容から構成されています。1つ目は、当社の概要について。2つ目は、ヘルスケア領域の成長戦略について。3つ目は、新型コロナウイルス感染症に対する当社の取り組みについてです。

まずは、当社の概要について説明します。

当社の売上高は2.3兆円、USドル換算で約214億ドルの事業規模になります。グローバルで317のグループ会社を展開しており、7万人以上の従業員とともに働いています。

当社は、もともと写真フィルムを主力事業としていた会社ですが、21世紀の初め、デジタルカメラの出現により、カラーフィルムなどの主力事業の売上が数年で激減するという会社存続の危機に直面しました。売上の過半、利益の7割近くを占めていた写真フィルム需要が、2000年をピークに現在は約100分の1以下まで減少したという、まさに本業の喪失です。そこから、経営改革の結果、新しい事業構造を持つ、更に大きな会社に生まれ変わりました。

写真フィルムの需要がピークにあった2000年度の写真関連ビジネスの売上高は、全体の54%を占めていました。写真フィルムの需要が急速に減少する中、全社を挙げての改革の結果、当社は、写真感光材料を主力事業とするイメージング分野のリーディングカンパニーから、複数の領域で成長を続ける企業へと大きく転換することに成功しました。

コロナ禍で、各社が業績にマイナス影響を受けている中でも、当社は安定した業績を維持しており、複数の事業で業績を支える「コングロマリット・プレミアム」が発揮できたと自負しています。

これより、本日のメインテーマであるヘルスケアの成長戦略について説明します。

更なる飛躍を目指す上で、中長期的な成長ドライバーになるのがヘルスケア領域です。当社は、創業間もない1936年にレントゲンフィルムの製造・販売からヘルスケア領域でのビジネスをスタートしました。第2次世界大戦前後に、日本において社会的に大きな問題となっていた肺結核に対して、レントゲンフィルムの供給を通じてその診断の促進に貢献してきました。そこから現在に至るまで、ヘルスケア領域でのビジネスに携わっている長い歴史があります。事業活動を通じて社会課題を解決していくことが、当社の経営の根幹となっているのです。

当社のヘルスケア領域について説明します。

当社のヘルスケア領域は、主に画像診断領域でビジネスを展開するメディカルシステム事業、高い生産性を武器に受託量を急速に増やしているバイオ CDMO 事業、iPS 細胞や細胞培養培地などを取り扱う再生医療事業、日本製の薬剤では初めて、新型コロナ治療の候補薬として承認申請を行ったアビガン錠を扱う医薬品事業、化粧品やサプリメントを扱うライフサイエンス事業で構成されており、「予防」「診断」「治療」すべての領域でビジネスを展開しています。

本日は、2020 年代半ばに 1 兆円の売上を達成するというターゲットに向けて、ヘルスケア領域の成長を牽引する中核事業である、メディカルシステム事業とバイオ CDMO 事業についてご説明します。

まずは、メディカルシステム事業について説明します。

「診断」を担うメディカルシステム事業の 2019 年度の売上高は約 3,500 億円、2016 年度から 2019 年度までの CAGR は +8% と、高い成長実績を達成しています。

2019 年 12 月に、日立製作所の画像診断関連事業買収を発表しました。現時点で買収完了時期は未定ですが、買収完了後には、売上高 5,000 億円の事業規模になることを見込んでいます。

今回、対象事業を買収することで、

- ・製品ラインアップの拡充によるワンストップソリューションを強化します。病院・クリニックへの提案力を飛躍的に高めます。

- ・当社の画像処理技術、AI 技術などと日立製作所の診断機器との組み合わせによって、より優れた診断画像を提供し、医師の診断をサポートします。

- ・当社と日立製作所の販売チャネルを相互に活用し、グローバルで強力で営業展開します。

この 3 点を実現することでシナジーを創出し、メディカルシステム事業の成長を加速します。

当社メディカルシステム事業の強みは、大きく 2 つあります。1 つは、グローバルでの医用画像情報システム (PACS) No.1 シェアの実績を誇る医療 IT 事業です。もう 1 つは、当社ならではの、幅広い製品ラインアップです。

医療 IT 事業を中心に、画像診断、内視鏡、IVD 事業を展開しており、2012 年には、救急医療や在宅医療などの現場で医師らが検査・診断を行う POC (point of care) 超音波市場のパイオニアである米国 Sonosite 社を買収しました。さらに、先ほどお伝えした通り、日立製作所の画像診断事業の買収により、CT・MRI・据え置き型超音波装置などを製品ラインアップに加えます。また、当社の強みである AI・IT 技術を、全てのモダリティに展開することで、各製品のコモディティ化を回避し、競争優位性を確保しています。

次に、成長著しいバイオ CDMO 事業について説明します。

バイオ医薬品市場全体は年率 8%で成長していますが、バイオ CDMO 市場は、それを上回る年率 10%以上の成長を続けています。バイオ医薬品メーカーが、リスクを分散し創薬に注力するために、自社での製造やプロセス開発をアウトソースする動きが続いています。また、製造設備を持たない創薬ベンチャー企業も多いことから、引き続きバイオ CDMO 市場の拡大が見込まれています。当社は市場の黎明期より CDMO ビジネスに参入し、2013 年から 2018 年にかけては、市場成長率を大きく上回る、年率 16%の高い成長率を達成してきました。そして、2019 年のデンマーク拠点の買収に加えて、直近では、新型コロナ関連の需要が加わり、2020 年度に 1,000 億円の売上を達成することを見込んでいます。M&Aに加えて、積極的に設備投資を行うことで、2021 年度以降も成長を続け、2024 年度に 2,000 億円の売上達成を目指しています。

更なる成長を実現するため、新たな投資計画について発表しました。2,000 億円以上を投資し、米国に新たな製造拠点を建設します。2 万リットルのバイオリクター8 基に加えて、製剤・包装ラインも備えた、当社最大規模の製造拠点となります。これは、売上高 2,000 億円達成後の成長を見据えた施策です。市場の成長を確実に取り込むために、積極的な設備投資を行い、2024 年度以降年率 20%以上の売上成長を目指します。今回の投資は、その実現のための施策第一弾です。

当社が保有するグローバル拠点の概要を説明します。北米の新拠点を加えた主要市場の欧米 5 拠点において、それぞれの強みを活かし、治験薬から上市品、生産プロセス開発から原薬製造の受託まで対応しています。先ほどお伝えした通り、当社は各拠点に積極的な設備投資を行ってきました。デンマーク拠点の買収金額を含めると、総額 40 億 USドル以上になります。

M&A だけではなく、積極的な設備投資を行い、CDMO 市場の需要拡大に対応しています。

最後に当社の新型コロナへの対応について簡単にご紹介します。当社は、新型コロナウイルス感染症の流行抑止に貢献するため、当社グループの総力をあげて取り組んでいます。

予防領域では、昨年 7 月に、米国政府が COVID-19 ワクチン・治療薬の開発を目的として立上げた官民連携プロジェクト「Operation Warp Speed」からの資金拠出を受けることが決定し、ワクチンと先端治療薬の製造受託のために、既に計画していたテキサス拠点での生産能力の増強を強化・加速しました。

診断領域では、メディカルシステム事業において、肺炎診断などに用いられる回診用 X 線撮影装置や、携帯型超音波画像診断装置を供給しています。

治療領域では、当社グループが開発した「アビガン®錠」について、日本製の薬剤として初めて、日本国内における新型コロナ治療薬としての承認申請を行いました。

また、バイオ CDMO 事業では、ビル&メリнда・ゲイツ財団などが立ち上げた新型コロナウイルス感染症治療推進プロジェクト「COVID-19 Therapeutics Accelerator」から、治療薬のプロセス開発・製造を受託しており、デンマーク拠点でイーライ・リリー社が開発中の抗体医薬品の原薬製造を受託することが決定しました。

当社は、トータルヘルスケアカンパニーとして、その社会的責任を果たすため、予防・診断・治療のプロセスを通じて、新型コロナウイルス感染症流行の終息に最大限の努力をしていきます。

富士フイルムは、企業としての成長を追い求めるだけでなく、

「社会課題の解決をその存在意義とし、世の中から課題がなくなるまで努力を惜しまない」こと。
そして、「いかなる変化も恐れず、イノベーションによって変化を創り出し、挑戦し続ける」ことを企業哲学として、
成長していきます。

ご清聴いただきありがとうございました。