

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 / JP モルガン証券本郷氏 対談(和訳)

本郷: JP モルガン証券の本郷です。助野社長、プレゼンテーションをどうもありがとうございました。ここから、私がいろいろと質問させて頂いて、富士フィルムのヘルスケア領域への理解をもっと深めていきたいと思えます。どうぞよろしくお願いします。

助野: よろしく申し上げます。

本郷: 富士フィルムの事業ポートフォリオの中で、ヘルスケア領域の存在感がいよいよ増してきました。富士フィルムの企業価値への評価が一段階上がる節目が来ているのではないかと、私は思っています。ヘルスケアの中でも、バイオ CDMO 事業の成長が目覚ましいですね？

助野: はい、バイオ CDMO の市場が 10% 以上で成長してきていることを先ほど申し上げましたが、今後も同じように成長していくと考えています。CDMO 側は、様々な製造ニーズに応えていくことで、開発技術や経験値を蓄積していきます。現在は抗体医薬が伸びていますが、これからの先端治療薬と目されている遺伝子治療薬や細胞治療薬になると、これらは製造が更に難しくなり、製薬会社が開発・製造の専門会社にアウトソースする流れは拡大すると見えています。

本郷: 富士フィルムのバイオ CDMO 事業の売上高も急速に伸びていますね？

助野: 当社がバイオ CDMO 事業を始めた 2011 年度の売上は 140 億円程度でした。今年度の売上目標 1,000 億円に到達すると、年平均成長率は 25% になり、市場成長率を大きく上回っています。

本郷: バイオ CDMO は、2024 年度に売上高 2,000 億円という目標を掲げていますが、2,000 億円という数字はある程度確かな数字であると考えておいてよろしいですか？

助野: 設備投資で生産・開発能力を増強し、売上を伸ばしていきます。売上高 2,000 億円に向けて、進行中のもも含め 1,500 億円の設備投資を行っています。デンマーク拠点への 1,000 億円の投資が中心です。闇雲に投資を行おうとしているのではなく、顧客との交渉の中で、今の製造キャパシティーでは足りないと判断した上での投資です。私は、市場の成長性、顧客との交渉の状況から判断すると、2024 年度の売上高 2,000 億円を達成できると考えています。

本郷: これほど伸びる市場であれば、競合相手もアグレッシブにいろいろ取り組んでいると思いますが、富士フィルムの競争優位性をどう考えていますか？

助野: CDMO は、様々な容量のタンクを持って顧客のニーズに対応することも必要ですが、製造設備だけでなく、先端治療薬の製造に対応する技術、生産効率を向上させる技術、そしてこれらの技術を開発できる力を

持っていることが重要であると考えています。当社のバイオ CDMO 事業は、組換タンパク薬剤、抗体医薬、遺伝子治療薬など様々なモダリティのプロセス開発に対応し、製造する技術を持っています。ワクチンも製造できます。また、グループ会社に培地の開発・製造会社があることで、使用する細胞に最適なカスタムメイドの培地を提供することができます。さらに、プロセスの開発から原薬の製造、製剤化までをワンストップで委託したいという顧客の要望が多く、製剤・包装ラインを建設しているところです。このように、顧客の多様なニーズに応えることができるのが強みの一つです。次に、生産性が高いことも強みです。当社のバイオ CDMO 事業の生産性の高さには、実は、当社が長年培ってきた写真フィルムの生産技術や、解析技術が大いに貢献しています。生産性の高さや、プロセス開発期間が短いことを顧客から大変評価されています。3 つ目の強みは、多くの受託実績を持っていることです。CDMO で新規のビジネスをとっていくには、トラックレコードも大変重要です。

本郷: 2024 年度 2,000 億円から先の目線はどうでしょうか？

助野: 市場全体はまだまだ拡大していきますから、当社のバイオ CDMO 事業も 2,000 億円以上の売上にします。先ほど説明しましたが、2,000 億円以上を投資し米国に工場を建設します。そして、2 万リットルの大容量バイオリクターを最初に 8 基設置します。製剤・包装ラインも備えた大規模な工場になります。当社のデンマーク拠点と同じ規模の、大量生産に対応できる工場を米国にも持つことで、米国のお客様のご要望に迅速に対応していくことができるようになります。この投資によって、2024 年度以降の売上を拡大させていきます。

本郷: プレゼンテーションで CAGR20%以上を維持するとお話ししていただきましたが、そうすると、4 年後の 2028 年度の売上高は、2024 年度の売上高の 2 倍の 4,000 億円になります。売上高 4,000 億円が、社長の今のターゲットですか？

助野: 4,000 億円にするには、更に投資が必要になります。バイオリクターをもっと増やす、遺伝子治療薬の CDMO により比重をおく、連続生産の設備を拡大するなど、次に何をすべきかいろいろ考えているところです。

本郷: 次の成長戦略が出てくるのを楽しみにしています。そして、バイオ CDMO 事業は COVID-19 関連で多くの受託ビジネスを契約しましたね？

助野: はい。バイオ CDMO の 4 拠点で、ワクチンの原薬や、治療薬候補の製造受託が決まっています。COVID-19 の脅威を克服することが世界的な課題になっています。当社のバイオ CDMO が課題解決の一助になることに意義があると考えています。

本郷: COVID-19 関連では、肺炎診断用に、富士フィルムの回診用デジタル X 線撮影装置の販売が好調だと聞いています。

助野: はい。当社のメディカルシステム事業の製品である回診車や、携帯型の超音波診断装置が売れています。回診車は、DR パネルを高感度化することで、X 線の発生装置を小型軽量にすることができて、従来の回診車の 3 分の 1 の重量を実現した製品です。病床から病床への移動がスムーズになり、COVID-19 の入院患者が増えて大変忙しかった病院の負担軽減にお役に立てていると思います。

本郷: メディカルシステム事業は、バイオ CDMO 事業と並ぶ、富士フィルムのヘルスケア領域の中心となる事業ですね。メディカルシステム事業は、ヘルスケア領域の売上目標 1 兆円のうち、どれくらいを占める規模にするとお考えですか？

助野: 当社のメディカルシステム事業の売上高は、今現在年間 3,500 億円です。それに、買収が決まっている日立製作所の画像診断関連事業の売上高を加え、約 5,000 億円の売上高にします。5,000 億円からスタートして、2020 年代の半ばには、7,000 億円の売上高を目標にしています。

本郷: 7,000 億円。正直申し上げて、画像診断の領域では、なかなかチャレンジングな目標だと思います。どうやって売上を伸ばすのですか？

助野: 一つは、日立製作所の画像診断関連事業の買収です。当社が現在持っていない、MRI、CT、据置型超音波診断装置などが加わることで、製品ラインアップが拡大します。顧客である病院・クリニックに多種多様な提案をする、更に、販売チャネルが増えることで、販売面の相乗効果が期待できます。そして、医療 IT が、メディカルシステム事業の成長の核になります。当社は、これも写真フィルムで培われた技術の一つですが、画像処理技術に優れています。この技術・ノウハウをベースに開発された当社の PACS は、現在世界中の多くの病院・クリニックで使用されています。そして、AI 技術を活用して、PACS に医師の診断を支援する機能を強化していきます。医療現場は大変忙しく、医師の負担は増える一方です。当社の医療 IT と診断デバイスで、医師の診断ワークフローの効率化をサポートしていきます。

本郷: 富士フィルムのメディカルシステム事業の中で、内視鏡もマーケットから注目されています。

助野: 当社の内視鏡事業は、2012 年に特殊光観察技術を搭載した内視鏡システムを発売してから、急速に売上を伸ばしてきました。現在の内視鏡事業の売上は、2012 年当時の売上の約 2 倍になっています。LCI と BLI という 2 つの特殊光観察機能を搭載していて、特に、内視鏡診断でのスクリーニング時に使用される LCI は先生方からの評価が高く、当社の内視鏡システムを採用する病院・クリニックがワールドワイドで増えてきているというのが現状です。

本郷: 内視鏡事業は、競合が強力ですね。

助野: 特殊光観察機能は競合の内視鏡システムにも搭載されていますが、先生方の当社の LCI を評価する論文が多く出されていて、当社に優位性があると考えています。昨年、AI 技術を活用した、大腸内視鏡検査時の病変の検出・鑑別を支援する機能を、欧州と日本で発売しました。AI 技術を活用した機能としては、

挿入・操作を支援する機能や、診断レポート自動作成機能を現在開発中です。加えて、当社の内視鏡画像管理システムも多くの病院・クリニックで使用されていますが、先ほど紹介しました当社の PACS と連携させることで、内視鏡画像とレントゲン撮影画像を同時に見ながら行う手術を支援することが可能になります。内視鏡システムも、医療 IT と AI 技術で差別化していきます。

本郷:いろいろとお話を聞いて、私の中では、ヘルスケア領域売上高 1 兆円の実現確度が高まっています。ところで、富士フィルムは、これだけヘルスケア領域に力を入れているのに、精密銘柄に分類されていませんね。

助野:当社のドキュメント事業の売上構成が大きいからでしょう。当社のドキュメント事業は、今年の 4 月から新しいブランドで事業展開していきます。ドキュメント事業を運営するグループ会社の「富士ゼロックス」は、「富士フィルムビジネスイノベーション」に社名を変更します。常にビジネスに革新をもたらし続ける存在であり続けるという思いを新しい社名にこめています。ドキュメント事業は、ヘルスケアと連携していて、例えば、先ほど診断レポート自動作成機能を開発中という話をしましたが、その機能には富士ゼロックスが培ってきた自然言語処理技術が活用されます。ドキュメント事業も当社のヘルスケアの成長に一役買うということです。今現在は精密銘柄だとしても、ヘルスケアの売上高が 1 兆円になる過程で、当社への市場の見方が変わってくるのではないのでしょうか？

本郷:富士フィルムの各事業は技術で相乗効果を生み出しているのですね。富士フィルムの成長に期待しています。助野社長、本日はありがとうございました。

助野:ありがとうございました。