

40th 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・CEO 後藤 プレゼンテーション (和訳)

企業が本業の喪失という危機に直面したときに、いったい何が出来るでしょうか。ほとんどの企業は、この存亡の危機を生き抜くことはできないでしょう。富士フィルムは、デジタル化によって写真フィルムの需要が急激に減少した今世紀初頭に、この現実と直面しました。それから 20 年を経た今日、富士フィルムは事業構造の転換に成功し、生き抜いただけではなく、大きく成長を続けています。

富士フィルムホールディングス 代表取締役社長・CEO の後藤禎一です。2021 年 6 月に社長・CEO に就任しました。私は入社以来 37 年間、富士フィルム一筋で事業拡大に務めてきました。キャリアの前半をアジアで過ごし、ビジネスを拡大してきた後、10 年前に日本に帰国し、メディカルシステム事業部長として同事業の更なる成長を実現してきました。メディカルシステム事業部長に就任した最初の日に、医療 IT を中心に据えた事業成長のための戦略図を描きました。これが当社のデジタルトランスフォーメーションの始まりです。現在のように、この言葉が幅広く使われる前のことです。

当社の使命と、それをヘルスケアビジネスがどのように支えていくかをご理解頂くために、企業理念をご紹介します。

「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。」

当社の創業事業が写真感光材料であったことをご存知の方は多いと思いますが、ヘルスケアビジネスが非常に早い段階から当社の DNA に組み込まれていたことはご存知ないかもしれません。創業 2 年で医療用 X 線フィルムの生産・販売をスタートし、その後数十年で、予防・診断・治療の分野で事業を展開する「トータル・ヘルスケア・カンパニー」へと成長しました。ヘルスケアビジネスの成長を更に加速させ、2023 年度までに当社最大の事業セグメントとし、2030 年度には全社売上の半分を構成する規模に拡大することが私の使命です。

当社のヘルスケアビジネスは、中核を担う 2 本の柱として、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と、バイオ CDMO 事業があります。本日は、この 2 本の柱、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。

プレゼンテーションをお聞きいただいた後、写真フィルムで培った技術をもとに展開してきたヘルスケアビジネスが、どのようにして当社最大の事業セグメントとなり、更にその先も当社の飛躍的な成長を担っていくのかをご理解頂けると思います。まずは長期的な業績目標について説明し、次にメディカルシステム事業、最後にバイオ CDMO 事業について説明します。

当社の長期的な業績ターゲットとして、2030 年度全社売上高 3.5 兆円を掲げていますが、その内、ヘルスケア領域の売上は全体の半分を占める 1.75 兆円を目指します。また、ヘルスケア領域の営業利益率については、15-20%を目指します。今年度予想は売上 7,900 億円、営業利益率 12% であり、ここから大きく成長させる計画です。

先ず初めに、主に画像診断領域で事業展開するメディカルシステム事業について説明します。2021 年度の売上高は、連結子会社化した日立製作所の画像診断関連事業の業績も寄与し、前年比大幅増収となる約 5,000 億円を見込んでいます。ここから、CAGR7%成長を継続させることで、2026 年度に 7,000 億円、2030 年度に 1 兆円の売上目標を達成します。これらの業績目標は、戦略的 M & A と、業界をリードする製品・サービスの提供によるオーガニックグロースによって達成します。

業績拡大を実現するための競争力の源泉は、大きく 2 つあります。1 つは、医用画像情報システム (PACS) がグローバルで 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と、医師の診断をサポートするための AI を活用した診断アプリケーションの組み合わせです。いくつかご紹介します。

2012 年に、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関連事業の買収により、CT・MRI・据え置き型超音波装置など大型診断機器を製品ラインアップに加えました。2019 年には、これまでに培ってきた画像認識技術と深層学習を組み合わせ、画像診断を強力に支援する AI 技術「REILI」を立ち上げました。撮影した CT 画像から肝臓、腎臓などの臓器構造を自動で抽出し、その形状を認識する臓器セグメンテーション機能など、既に多くの AI アプリケーションをリリースしています。

AI 技術を各モダリティに搭載することで、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。

2021 年 2 月にインドのベンガルールで、新興国における医療アクセス向上を目的に、がん検診

を中心とした健診センター「NURA」をオープンしました。AI 技術を活用した医療 IT システムと、当社ならではの幅広い製品ラインアップを活用し、ベンガルールを皮切りに、各地に「NURA」を展開し、がん検診を中心とした高品質な健診サービスを提供していきます。将来的には、検診バスなども活用してより多くの方がリーズナブルな価格で検査を受けられる体制を構築し、新興国でのがんや生活習慣病の早期発見に貢献します。

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、創薬に注力するために、製造やプロセス開発を当社子会社である FUJIFILM Diosynth biotechnologies のような CDMO 会社にアウトソースする動きが続いています。また、創薬ベンチャーなど、製造設備を持たない企業が多いことから、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 2011 年より 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、新型コロナ関連のワクチン需要が加わり、2020 年度は前年比+70%増収となる 1,130 億円の売上を達成しました。現在進めている設備投資による生産能力の拡張によって、2024 年度に売上高 2,000 億円を達成し、その後も市場成長率を上回るスピードで事業を拡大、2030 年度には売上高 5,000 億円を目標にしています。今後も市場環境を注視し、積極的な M&A・設備投資を行っていくことで、CDMO 市場の需要拡大に対応していきます。

現在建設中の北米（ノースカロライナ州）新拠点を含めた、主要市場の欧米 5 拠点において、プロセス開発・原薬製造受託から、製剤・梱包まで全ての工程でサービスを提供します。建設中の北米新拠点が 2025 年春に稼働することで、製造キャパシティは約 50 万 L に達する見込みです。同時に、新たな製造技術「連続培養・精製システム」の開発を行っています。本システムの導入により、業界トップの生産性を最大限に活用し、新規契約の獲得と更なるシェア向上を実現します。現在は英国拠点において 500L の non-GMP 設備を導入していますが、2023 年に GMP 対応設備の稼働を予定しています。既に複数の大手製薬メーカーと商談を始めており、実用化に向けて取り組んでいます。

今回の説明で、2030 年の業績目標と、メディカルシステム事業及びバイオ CDMO 事業の成長戦

略についてご理解いただければ幸いです。

富士フィルムは、革新的な製品を生み出し、多様な事業領域でソリューションを提供することで、生活の質の向上に貢献するとともに、また環境の持続可能性を高めていきます。この揺るぎない挑戦の精神のもと、富士フィルムは、写真ビジネスから始まり、今では世界規模のトータルヘルスケアカンパニーへと成長しました。革新的なソリューションでより健康的な世界と持続可能な社会を実現するために、富士フィルムは挑み続けます。

ご清聴頂きありがとうございました。