

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/JP モルガン証券 本郷氏 対談（和訳）

本郷：後藤社長、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、私が幾つか質問させて頂いて、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いたします。

後藤：よろしくお願いいたします。

本郷：COVID-19 の感染拡大、半導体供給不足の問題など、外部環境が劇的に変化する中でも、富士フィルムホールディングスは、今年度、過去最高の営業利益を達成する計画です。御社が持続的な成長を遂げることができた背景には、写真ビジネスで培った技術をもとにして事業を多角化してきた、富士フィルム独自の事業ポートフォリオ戦略があると思えます。後藤社長が経営を引き継いで、この事業ポートフォリオの考え方をどのように進化させていくのかについて教えてください。

後藤：この 20 年間の歴史を振り返ると、2000 年からカラーフィルム需要が急減する中、2000 年代の 10 年間は、「成長市場であるか」「当社技術に強みはあるのか」「継続的に競争力を持ち続けられるか」という観点で、どの事業が注力に値するかを探るという「探索期」でした。次の 2010 年代の 10 年間は、その中から「これだったらいける」事業を選び出し、絞り込みをした「検証期」。そして現在、私は、ヘルスケアと高機能材料に方向性を定め、実のなるビジネスを育てていくのが 2020 年代の 10 年間と捉えています。中でもヘルスケアは、先ほどのプレゼンテーションでお伝えした通り、2030 年度には全社売上目標 3.5 兆円の半分を占める最重要ビジネス領域と位置づけ、積極的な成長投資を行っていきます。

本郷：ありがとうございます。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増し、株式市場における富士フィルムの企業価値評価が一段階上がったと私は思っています。特に、バイオ CDMO 事業の業績が急速に拡大していますが、バイオ CDMO 事業でも、写真ビジネスで培った技術が活用されているのでしょうか？

後藤：もちろんです。バイオ CDMO 事業に参入すると決定したときに、これは当社が得意とする分野だと直感しました。写真フィルムの製造は、バイオ医薬品製造と同様に非常に複雑です。当

社には、写真フィルム製造で培った「生産方法を一度決めたら、条件を一切動かさずに製造する」という、「一定条件製造」と呼んでいるモノ作りの基本というべき技術コンセプトがあります。これを買収当時の FUJIFILM Diosynth Biotechnologies に導入したことで、batch success rate を業界トップの水準まで向上させました。このように、当社バイオ CDMO 事業の強みである抗体の高生産性は、FUJIFILM Diosynth Biotechnologies のバイオテクノロジーと、富士フィルムのエンジニアリング技術や、画像解析技術などとの組み合わせによって生み出されているのです。

本郷：バイオ CDMO 事業の中長期的な成長戦略として、CDMO 業界初の、培養と精製をシームレスにつないだ連続生産システムについて紹介頂きました。改めて、導入の目的について教えてくださいいただけますでしょうか。

後藤：この連続生産方式のメリットは 2 つあります。1 つは、原薬となる目的タンパク質の産生から精製までの期間短縮化、及び高純度な抗体の抽出。2 つ目は、製造設備のコンパクト化による初期投資費用削減の実現です。更に、連続生産のデメリットであった培地の大量使用による高コスト化の問題を、当社グループ会社の FUJIFILM Irvine Scientific 社との協働で、コスト面でも連続生産に適した培地を開発したことによって解決しました。この連続生産システムを他社に先駆けて導入し、より高品質な原薬を低コストで製造できる仕組みを整え、実用化することで、業界のゲームチェンジに繋がっていきたいと考えています。

本郷：富士フィルムの各事業は、写真ビジネスで培った技術と、M&A など獲得した技術との組み合わせで相乗効果を発揮し、競争優位性を生み出しているのですね。富士フィルムの今後の更なる成長に期待しています。後藤社長、本日はありがとうございました。

後藤：ありがとうございました。