

中長期的成長に向けた 富士フィルムのR&Dの取り組み

富士フィルム ホールディングス株式会社

2016年3月29日

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。

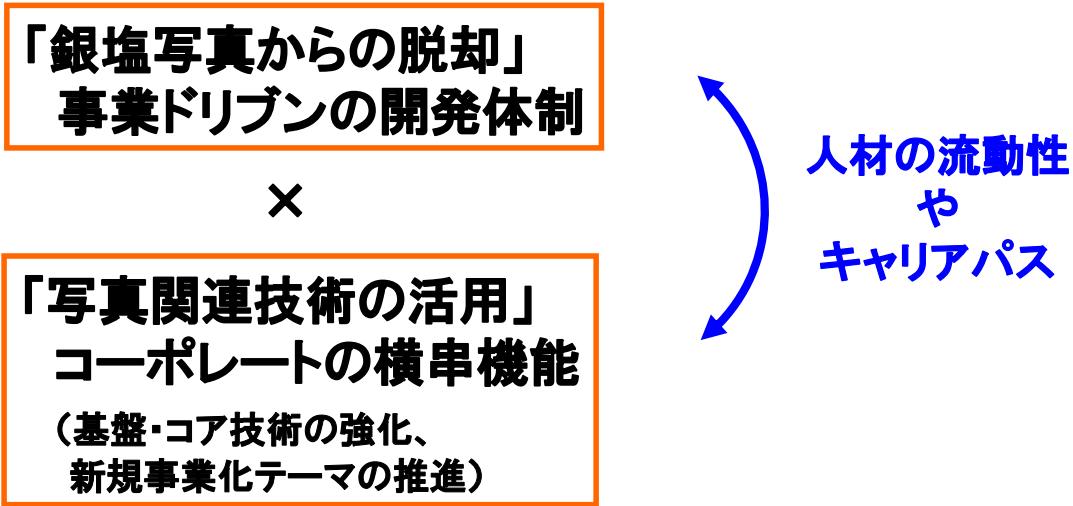
1

目次

1. 業態転換の中でのR&D改革
2. 富士フィルムの技術優位性
3. R&Dテーマ選定と新規事業創出
4. R&Dにおける効率性管理

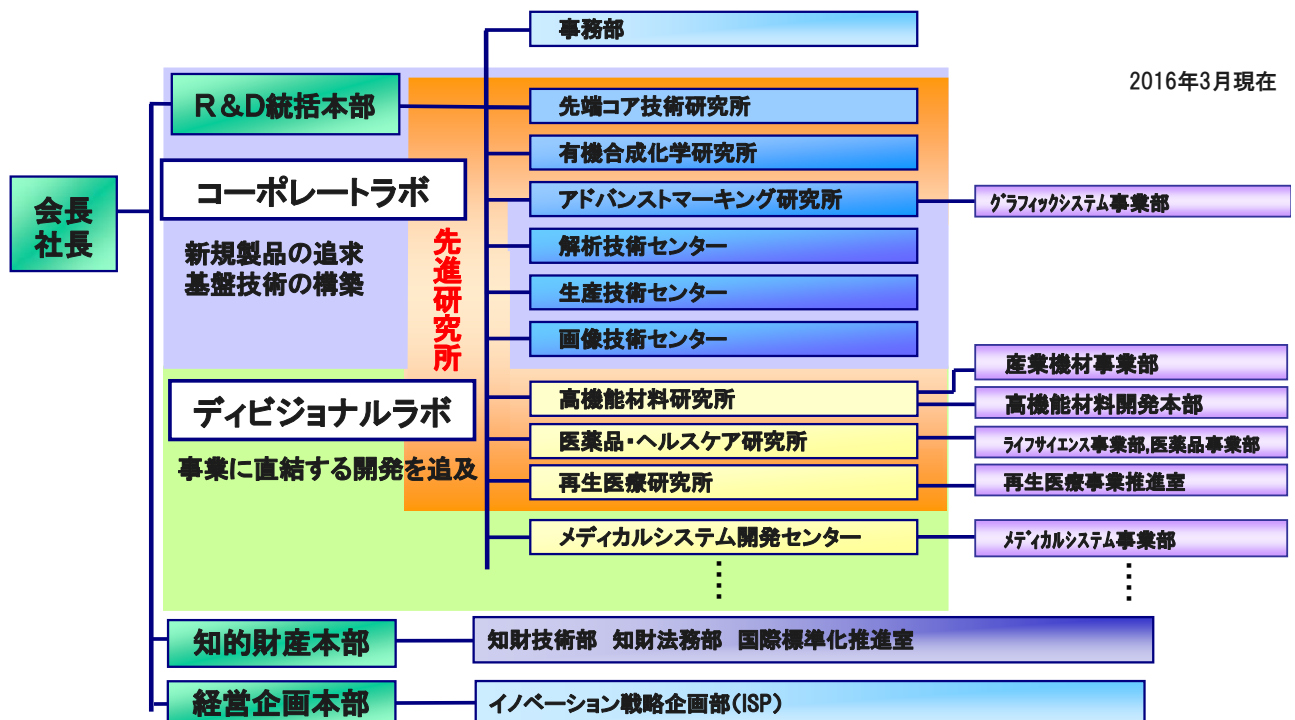
第二の創業における業態転換

→「銀塩写真からの脱却」と「写真関連技術の活用」の共存



現R&D組織体制

機能と役割を明確にし、R&D統括本部で一元管理



1. 業態転換の中でのR&D改革

先進研究所のR&Dポリシー

「融知・創新」による新たな価値の創生：新規事業化テーマの推進



融知

異分野の技術者の知識や
思考アプローチを融合させる

創新

新たな破壊的イノベーション
技術と価値観を創造する

**新たな
価値の創造**

新しい顧客価値を
社会に提供する

所在地：神奈川県足柄上郡 開成町
2006年 4月開所

2. 富士フィルムの技術優位性

基盤技術とコア技術



コア技術
=ビジネスで勝つ
ための武器

基盤技術
=勝ち続ける
ための体力

2. 富士フィルムの技術優位性



2. 富士フィルムの技術優位性 コア技術の発展例 (1)

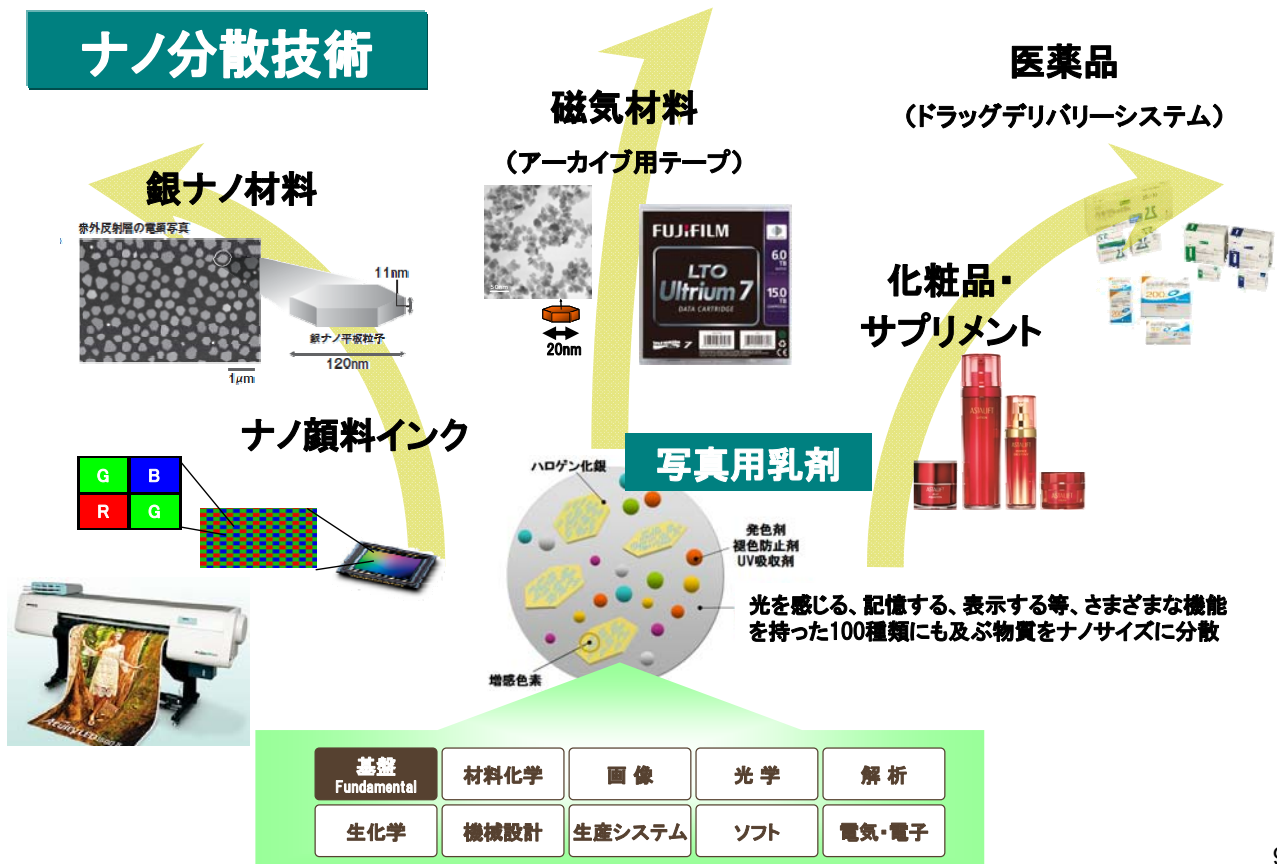
撮像技術



基盤 Fundamental	材料化学	画像	光学	解析
生化学	機械設計	生産システム	ソフト	電気・電子

2. 富士フィルムの技術優位性 コア技術の発展例 (2)

ナノ分散技術



9

2. 富士フィルムの技術優位性 コア技術の発展例 (3)

製膜・精密塗布技術



10

2. 富士フィルムの技術優位性 コア技術の発展例 (4)

バイオエンジニアリング技術



11

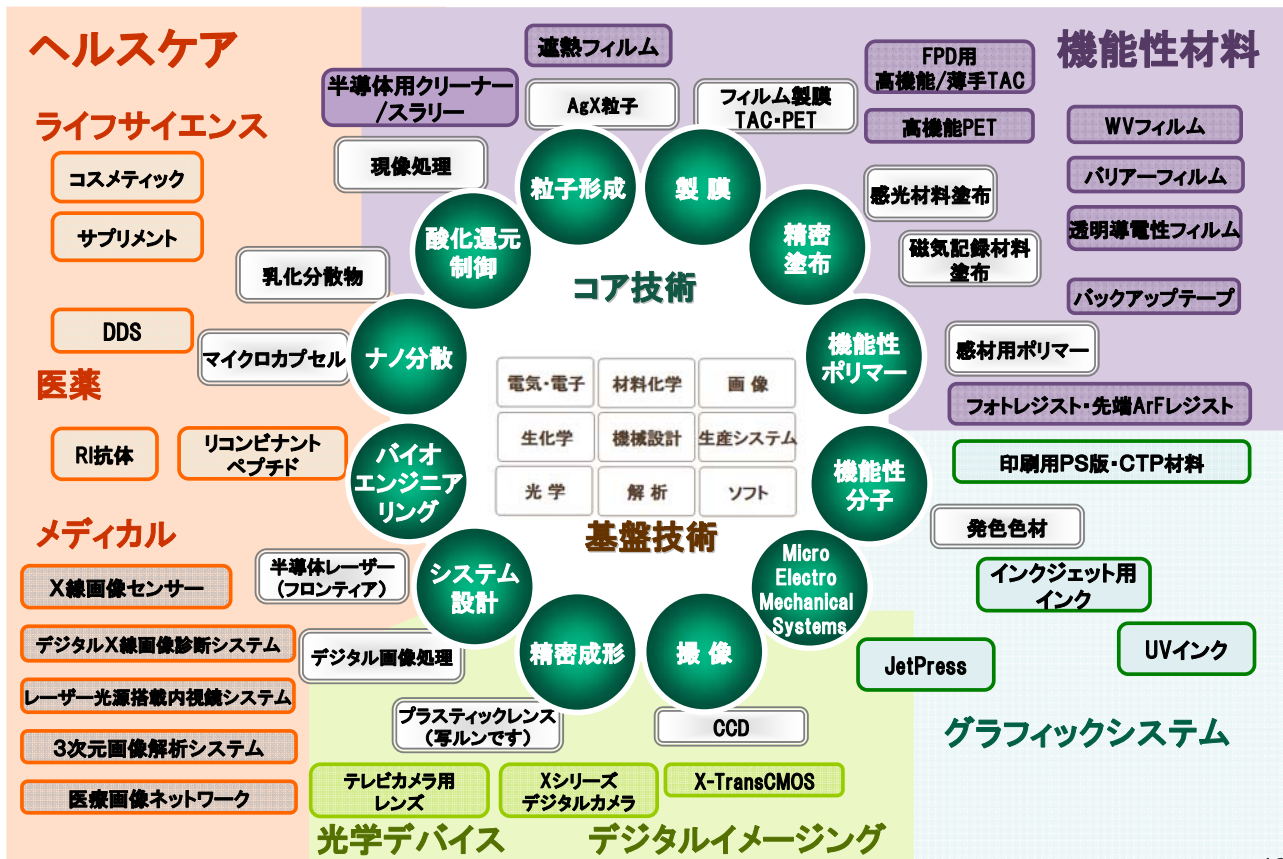
2. 富士フィルムの技術優位性 コア技術の発展例 (5)

システム設計技術



12

2. 富士フィルムの技術優位性



13

3. R&Dテーマ選定と新規事業創出

第二の創業期におけるR&DのKFS

→ 「選択と集中」、「ヒト・モノ・カネの適正な活用」

「選択と集中」

テーマ選定の仕組み作り

(技術の棚卸しと四象限マトリックス、
トップダウン・ボトムアップ双方向のテーマ設定、
研究計画審議)



本社機能による運動
(イノベーション戦略企画部)

「ヒト・モノ・カネの適正な活用」

効率的なリソース配分

(売上高R&D費での指標管理、研究者の再配置)

14

テーマ選定の仕組み

技術の棚卸し ~四象限マトリックス~

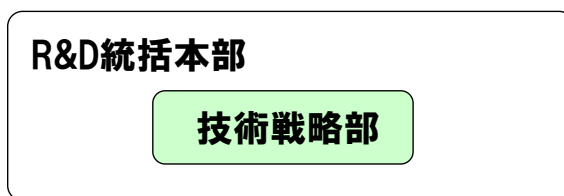


重点テーマ策定の3つのポイント



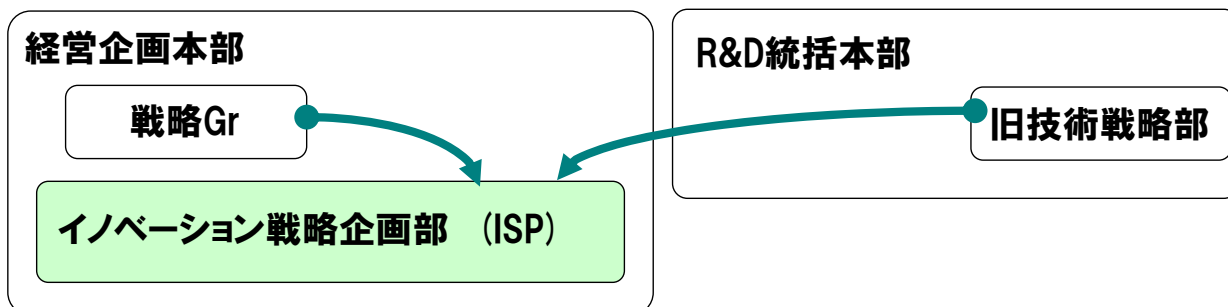
イノベーション戦略企画部(ISP)の創設

<以前>



R&D部門内に戦略策定部門配置

<現在 2015年8月~>



経営視点からリソース配分を決定。テーマによっては外部にもR&D委託

3. R&Dテーマ選定と新規事業創出

高機能材料開発本部

- 高機能材料分野における新規商品・事業の創出を加速
- 2013年6月に設立
- 必要な社内リソースを集めた少人数のプロジェクトチーム化
- キーワードは、「小さく・早く・安く・多く」
- 収益性の高い商品・事業を継続的に創出



執行役員 高機能材料開発本部長
岩寄 孝志

イノベーション戦略企画部

- 中長期分野における新規事業の創出を加速
- 2015年8月に設立
- 経営企画本部内に、事業戦略＋技術戦略の機能を集結
- キーワードは、「オープン・イノベーション」
- 活動をグローバルに展開



執行役員 イノベーション戦略企画部長
柳原 直人

3. R&Dテーマ選定と新規事業創出

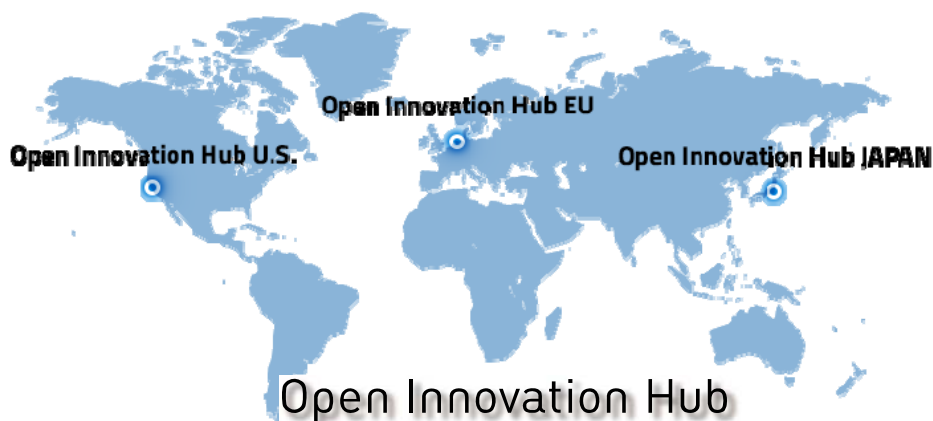
Open Innovation Hub: 5つのコンセプトで「場」を提供

- ・ ビジネスパートナーと共創する
- ・ 基盤・コア技術や開発中の技術・製品を紹介し、知っていただく
- ・ 潜在ニーズと当社技術を融合する
- ・ 画期的な技術・製品・サービスを提案する
- ・ イノベーションを起こす



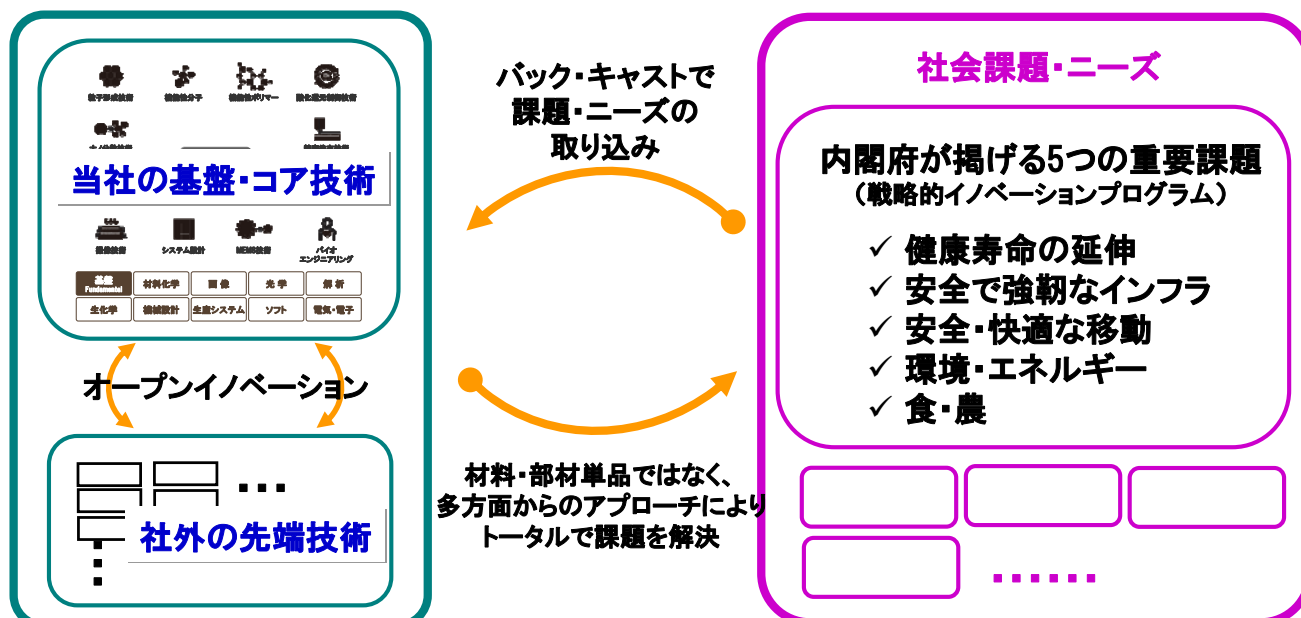
Open Innovation Hubの成果 (2014年1月～)

- ・ 開設後2年間で650社以上が来訪
- ・ 約1割の協業案件 (サンプルワーク、NDA、有償販売など)
- ・ プレゼンス向上に有効 (メディア、官庁、大学、公的機関、海外VIPなど)
- ・ 社員教育に活用 (約2000人)
- ・ グローバル展開 (2015年6月:米国、2016年1月:欧州に開設)



中長期的R&Dテーマの取り組み方針

幅広い領域の技術を組み合わせた富士フィルムならではの Value Creationによって、トータルソリューションビジネスを創出



中長期的R&Dテーマの具体例

ヘルスケア事業分野で、当社ならではのトータルソリューション

例) 感染症領域



21

4. R&Dにおける効率性管理

第二の創業期におけるR&DのKFS

→ 「選択と集中」、「ヒト・モノ・カネの適正な活用」

「選択と集中」

テーマ選定の仕組み作り

(技術の棚卸しと四象限マトリックス、
トップダウン・ボトムアップ双方向のテーマ設定、
研究計画審議)



本社機能による連動
(イノベーション戦略企画部)

「ヒト・モノ・カネの適正な活用」

効率的なリソース配分

(売上高R&D費での指標管理、研究者の再配置)

22

効率性を重視したR&D

「経営視点を踏まえて選び抜いたR&Dテーマを、
リソースを適正に活用してスピーディーに実行」

- ・効率的なリソース配分
⇒ ヒト・モノ・カネの成長領域への重点的な投入
- ・オープンイノベーション
⇒ 社内の技術を活用しつつ、最先端技術を国内外からの導
入
⇒ 地域特性に合ったオープンイノベーションの推進
⇒ 技術のオープン・クローズ戦略の実行



イノベーション戦略企画部を通じた経営視点の強化