

# 市場変化を見据え 確たる成長を実現する

成長を後押しする「現場力」の向上

代表取締役社長・COO 中嶋 成博



取り組んできた成果が着実に出ており、今後のさらなる成長に向けた事業基盤を整えることができたと考えています。

**Q2** 「VISION80」で重要課題としていた「グローバル展開の加速」について現状を教えてください。

**A2** 販売、開発、生産、人材育成など、多方面からグローバル展開を積極的に進めています。

ここ数年で新興国を中心に現地法人設立を通じて販売体制を強化するとともに、現地での組織力を強化してマーケットニーズをより的確に把握し、製品をタイムリーに投入することに尽力しています。さらにニーズに合った戦略商品の、現地での開発も推進しています。生産においては、2013年に稼働を開始したフィリピンのレンズ工場、ベトナムの複合機・プリンターの工場を順調に立ち上げました。またグローバル人材育成として、本社の若手社員の海外への積極的な派遣や、世界各国の幹部人材候補を集めた研修などを行っています。

10%未満という世界のGDPに占める日本の割合から考えても、当社の42.5%という国内売上高比率はまだ高く、今後さらに海外売上高比率を引き上げられると考えており、成長が期待できる新興国への取り組みをますます強化して拡販を進め、グローバル市場における富士フィルムのプレゼンスを上げていきます。

**Q1** 2011年10月に策定した中期経営計画「VISION80」は当期が最終年度でしたが、総括をお願いします。

**A1** 業績目標は残念ながら未達となりましたが、成長分野への経営資源投入とスピード感のある事業推進により、さらなる成長に向けた事業基盤を整えることができたと考えています。

中期経営計画「VISION80」で設定した連結売上高、営業利益の目標は残念ながら達成できませんでした。その理由として、欧州を発端とする景気低迷や激しい円高などの厳しい経済状況に加え、IT機器の需要低迷によるフラットパネルディスプレイ材料の売上減やスマートフォンの普及によるコンパクトデジタルカメラの需要減という急激な事業環境の変化があります。しかし、重点的に取り組んできた成長分野のうち、「ヘルスケア」と

「ドキュメント」では、それぞれ「VISION80」で設定した目標売上高を達成しました。「ヘルスケア」ではメディカルシステム事業の各製品分野において2013年度は前年度比2桁%の売上成長を果たし、医薬品事業においては富山化学工業をはじめとした事業会社の販売が堅調に推移するとともに、新薬の開発も進展しています。「ドキュメント」ではアジア・オセアニア地域を中心に売上を伸ばし、サービス事業も順調に拡大しました。「高機能材料」については、タブレットPCの普及などによりオフィス環境が変化し、主力製品であるWVフィルムが使われるパソコンのモニター需要低迷に伴い目標に対して売上高は未達となりましたが、急速に普及する中小型ディスプレイへの対応を急ピッチで進めています。全体としては、重点事業分野と、新興国を中心とするグローバルでの拡販を中心に据えて経営資源を集中投入し、スピード感を持って

Q3

力強い成長を果たすために、「現場力向上を図る取り組み(「G-up活動」)」を進めてきました。その手ごたえと見えてきた課題についてお聞かせください。

**A3 在庫削減など「G-up活動」の推進による効果が出始めており、今後もさらに強化していきます。**

当社が厳しい市場環境において今後も生き抜いていくためには、①製品のコスト競争力、②間接部門の価値生産性、③販売・マーケティング力、④R&Dのスピードと効率、これらを向上させて強い現場を作り、収益性を上げていくことが必要です。その活動を、現場力を向上させる「G-up活動」として2012年度より全社にわたって推進し、これまでに国内外の現場を回り、約5,000人の社員に対してface to faceで現場力を上げる必要性を伝えてきました。

当期における「G-up活動」の成果の一つと言えるのが、在庫の大幅削減です。具体的には的確な需要予測、タイムリーな商品開発、機動的な生産体制の構築、そしてそれらを支える最適な

購買・物流システムの構築など、現場同士が連携し、全社横断で取り組んできました。取り組みの中で異なる組織



「G-up活動」で米国の現地法人の現場を訪問する中嶋。

間でコミュニケーションを図ることで業務におけるスピード感も増えています。

このように「G-up活動」の効果は見えてきているものの、まだ全社のすみずみまで展開されて、当社の売上・利益を十分に押し上げる結果につながっているとは言いきれないため、今後もこの活動を強力に推進していきます。

Q4

80周年を迎えた富士フィルムグループが、今後90年、100年と成長し続けていくために必要なことは何でしょうか？

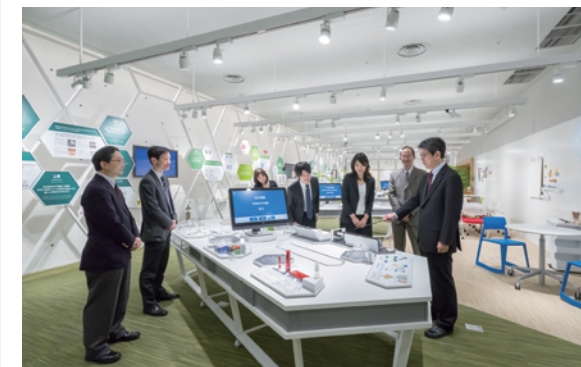
**A4 市場の変化を適切に読み、新しい価値を生み出し続けることです。**

ニーズが多様化し、変化のスピードが激しい市場の中で、富士フィルムグループが今後も成長を続けていくためには、お客様の課題やニーズに対して当社の持つ技術などのシーズを結び付けることで、常に新しい価値を持つ商品やサービスを創出して行くことが必要だと考えています。そのために市場の潜在的なニーズを的確につかむことが第一歩ととらえ、仕掛けとして80周年を迎えた2014年1月20日にOpen Innovation Hubを開設しました。ここは、当社が創業以来培ってきたコア技術とその応用展開の事例を示し、お客様とのコミュニケーションを深めながら課題解決やアイデアの具体化を進める「共創」の場です。かつてのコア事業であった写真感光材料

は自前の技術で製品化を進めてきましたが、変化の速い現在では自前主義で対応することは難しく、社外のパートナーと協働していくことがより必要とされています。今後さらにこのOpen Innovation Hubの活用を推進し、新たなビジネスの創出に力を入れていきます。

### 社外のビジネスパートナーと新たな価値を「共創」するOpen Innovation Hub

これまで富士フィルムグループが開発してきた優れた材料・製品を支える基盤技術やコア技術、開発中の新しい技術・材料・製品などに直接触れていただきながら、ビジネスパートナーにソリューションを提案する施設。ビジネスパートナーが持つ課題やアイデア、潜在的なニーズと自社の技術を結びつけて画期的な新しい製品・技術・サービスを生み出し、イノベーションを起こしていくことを狙っています。



さまざまなビジネスパートナーとのコラボレーションが期待されるOpen Innovation Hub