

# 富士フィルム、巨人の牙城崩す「クローン工場」 10年後見据え変革 – The Strategy 勝ち筋をつくる①

2025/11/04 05:00 日本経済新聞電子版 2630文字

トランプ米政権の関税政策など、企業経営を取り巻く環境は大きく変わった。これまでの常識やビジネスモデルが通用しなくなる。混沌の中で新たな勝ち筋を見いだした企業が「次の10年」の主役になる。

## 【The Strategy 勝ち筋をつくる】

- ①富士フィルム、巨人の牙城崩す「クローン工場」 10年後見据え変革
- ②JALが直面する「移動しないニッポン」 マイル寄付募り若者を海外に
- ③テスラもつかむキーエンス流営業 モーレツから科学へ
- ④バンダイナムコ耕す異才集団 逆風下のD E I、問われる意志
- ⑤初任給競争もう古い 優秀な若手は「年収1000万円の到達時期」に着目

「医薬品サプライチェーンの確保」。10月28日、米ホワイトハウスが公表した日米間の科学技術協力の覚書には、こんな文言が盛り込まれた。両国を結ぶキープレーヤーとして期待が集まるのは、富士フィルムホールディングスだ。

4月に韓国サムスン系など競争を抑え、米製薬大手から総額30億ドル（約4500億円）超のバイオ医薬品の生産を受注した。決め手の一つとなったのは、総額32億ドルを投じて米ノースカロライナ州に建設している工場だった。バイオ医薬品の開発製造受託（CDMO）としては米国最大級になる。

米国工場の建設を決断したのは新型コロナウイルス禍の2021年。供給網の寸断や米中対立による世界の分断が鮮明になるなか、後藤禎一社長は「地産地消の重要性が高まる」と見越した。11年の事業参入以来、全世界で累計1兆円超の投資に踏み切った。

医薬品の開発製造受託の市場は30年に20兆円規模に拡大するが、投資規模だけでは勝ち取れない。英国と日本、デンマークと米国に、設備もシステムも同じ「クローン工場」を短期間で作る。そんな技術確立した。

トランプ関税で海外工場の活用が危ぶまれるなか、米国内で長期で安定した生産能力を確保したい製薬会社の需要をつかんだ。世界の最先端の半導体生産を一手に引き受ける台湾積体回路製造（TSMC）になぞらえ、「バイオ医薬のTSMCになる」（後藤社長）との野望に一歩近づく。

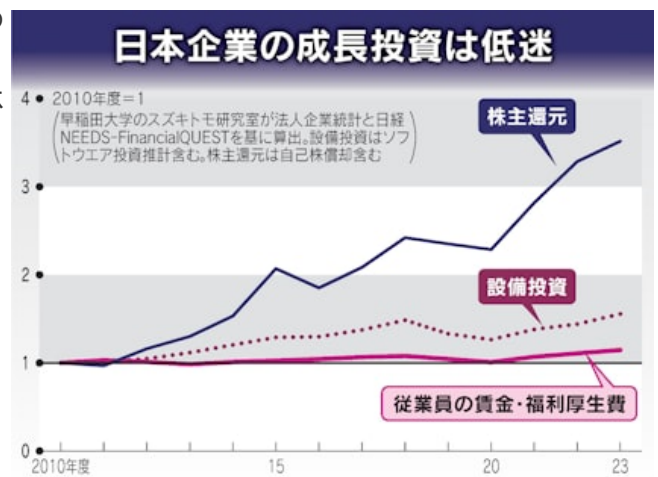
混沌のなかで市場の前提が大きく変わる。いち早く自社を変革できるかが企業経営者の腕の見せどころとな

成長へ独自の勝ち筋をつくる

富士フィルム 4500億円超のバイオ医薬 大型受注へ

英国と日本、デンマークと米国に「クローン工場」

地域ごとに工場、経済安全保障の需要 取り込む



トライアル データ駆使し経済圏構築

全国300超の店舗のカメラとカートでデータ収集

「廃校」にデータ送信

毎月50社に提供、商品開発などに活用

る。

ただ、日本の課長職以上の7割は勤め先の企業を「保守的」と感じている。新規事業よりも既存事業を優先しているとみる。デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー（東京・千代田）が調べた。

早稲田大学のスズキトモ研究室によると、日本企業全体（金融・保険業除く）の株主還元の金額は14年から23年までの間に2.3倍に増えた。対して設備投資は29%増にとどまり、成長投資の伸びは相対的に小さい。守りに入ったままではじり貧になる。

九州で力をためたディスカウント店が小売業の主役に躍り出た。トライアルホールディングスの永田洋幸社長は総合スーパー大手の西友を買収した先の野心に燃える。

全国300超の店舗にある2万台のレジ機能付き買い物カートが日々の購買状況を随時把握する。店舗が収集したデータは福岡県の山間部の廃校舎を使った研究開発拠点に送られる。

データは廃校舎に毎月集まる50社の食品メーカーや卸会社にも提供する。「女性向けだが、実際は男性に売れている」。商品を提供すれば詳細な購買データを得られ、商品開発で優位に立てる。

永田社長は「（トライアルの経済圏から）抜け出せば取引できない。そうした流通市場をつくる」と話す。データを武器にセブン&アイ・ホールディングスやイオンに挑む。

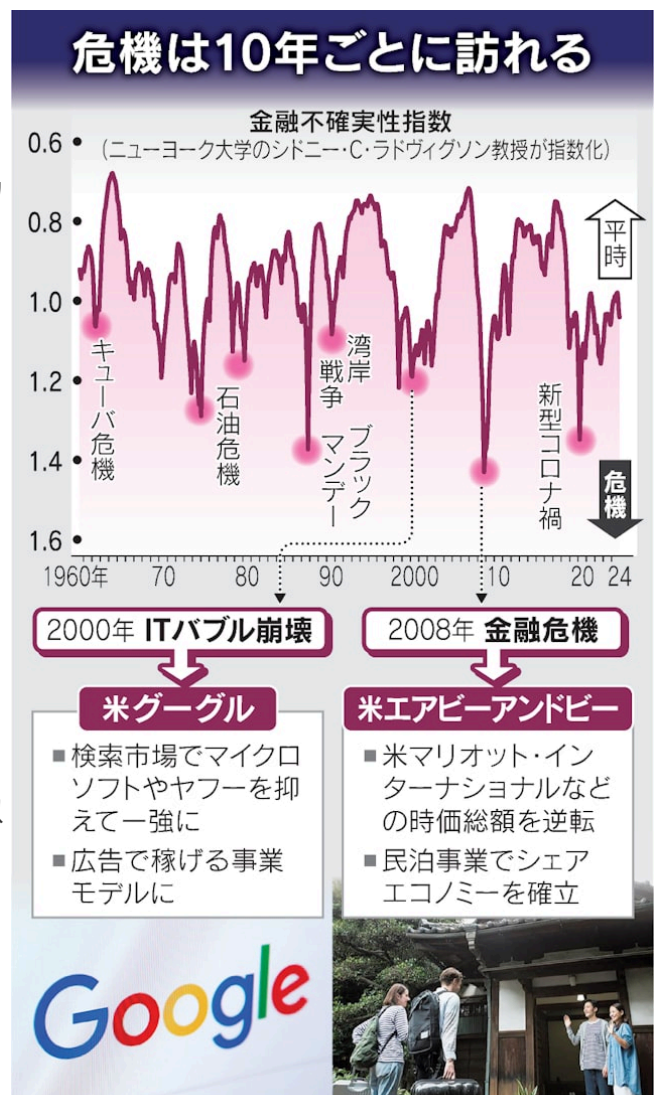
PwCの調査によると、日本の最高経営責任者（CEO）の47%が現在のビジネスモデルのままでは会社は10年以上存続できないと考える。世界の42%よりも多い。既存のビジネスモデルの枠組みを超えることが、勝ち残りに不可欠となる。

埼玉地盤の自動車部品メーカーのフコクは、中国が国家をあげて育成する電気自動車（EV）関連企業の牙城に割って入った。EV大手の比亞迪（BYD）が、フコクの手掛けるワイパーのゴムを採用した。

フコクは上海市内の研究開発拠点で材料開発から量産化まで一貫して手掛ける。顧客の課題は日本に持ち帰らずに中国内で解決する。技術者が自社開発のシミュレーションソフトを駆使し、発注元のメーカーにも「ワイパーの設計を見直した方がいい」と逆提案する。顧客は「もの言うサプライヤー」に信頼を寄せる。

20年ごろ、大城郁男社長は危機感を募らせた。EVシフトが進むと車の開発が変わる。特定の車メーカーの「ケイレツ」に属さず、情報提供は後回しにされかねない。

非ケイレツの立場を逆手にとった。トヨタ自動車やスズキ、韓国・現代自動車など複数の世界大手に接触し、EVならではの問題を見いだした。エンジン音がしないEVは窓を静かに拭く必要がある。音が鳴らないよ



グラフィックス 武井由実

フコクは上海市内の研究開発拠点で材料開発から量産化まで一貫して手掛ける。顧客の課題は日本に持ち帰らずに中国内で解決する。技術者が自社開発のシミュレーションソフトを駆使し、発注元のメーカーにも「ワイパーの設計を見直した方がいい」と逆提案する。顧客は「もの言うサプライヤー」に信頼を寄せる。

20年ごろ、大城郁男社長は危機感を募らせた。EVシフトが進むと車の開発が変わる。特定の車メーカーの「ケイレツ」に属さず、情報提供は後回しにされかねない。

非ケイレツの立場を逆手にとった。トヨタ自動車やスズキ、韓国・現代自動車など複数の世界大手に接触し、EVならではの問題を見いだした。エンジン音がしないEVは窓を静かに拭く必要がある。音が鳴らないよ

うにゴムを緩めると水を拭き取れない。車メーカーがケイレツに開発方針を伝える前に、先回りして製品を開発した。

22年度に45%だった世界シェアを30年度までに65%に高める。ゴム技術を応用したバッテリー関連の材料を開発し、次の成長に備える。

歴史をひもとくと、企業は混沌をテコにイノベーション（革新）を生み出してきた。1960年代はキューバ危機、70年代は石油危機、80年代は株価が急落したブラックマンデー——。ニューヨーク大学のシドニー・C・ラドヴィグソン教授がまとめた金融市場の不確実性を表す指数は、危機が約10年の周期で訪れたことを示唆する。

2000年のITバブルの崩壊後。米グーグルは安くなった情報通信機器を使いクラウドを構築し、検索連動広告で稼ぐ仕組みも作った。米マイクロソフトや米ヤフーを逆転し、検索市場で一強の地位を築いた。

金融危機が起きた08年には民泊仲介のエアビーアンドビーが誕生した。収入減を補うために部屋を貸し出す人々に旅行者を紹介する「シェアエコノミー」という事業モデルを生み出した。20年のナスダック上場時の時価総額は米マリOTT・インターナショナルなど世界のホテル3強を上回った。

ITバブル後（02年3月期）、金融危機（09年3月期）、東日本大震災後（12年3月期）、新型コロナウイルス禍（20年3月期）の4つの出来事後の日本の上場企業の業績を調べた。

2年後に最高益を更新した企業は全体の2割。危機の年にM&Aや設備投資など投資キャッシュフローの支出を増やした企業の割合は、4回の危機とも全体を上回った。定期的にやってくる混沌の中から成長の種を見つけ、アクセルを踏めるかが問われる。

早稲田大学の杉田浩章教授（経営学）は「テクノロジーや価値観の変化の波は早くなり、事業の賞味期限は短くなる」と話す。企業像をアップデートする「投資のアクセルを踏む時の見極めが重要になる」と説く。

「The Strategy 勝ち筋をつくる」では、自らをアップデートする企業の動きを追います。

#### 【関連記事】

- ・富士フイルム、「バイオ薬のTSMC」へ布石 米で最大級の受託工場始動
- ・トライアルとNEC、流通のムダ削減へ60社データ共有 サントリー参画

許諾番号NK000523 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved