

第2回 価値創造経営小委員会への意見

2025年3月4日

富士フイルムホールディングス株式会社

後藤 禎一

- ・ 事業再編及びスピンオフ（対象事業の分離・上場）について、事業者の立場から意見を申し述べます。
- ・ 事業の見直し・再編では、それぞれ事業の中にある個々の商品・サービスで、利益を生み出しているもの、赤字に陥っているものなどが混在していることから、丁寧にそれぞれの収益性を精査し、関係者の間でファクトが共有されることが出発点になります。
- ・ 弊社においてもグループ会社全体を繋ぐ経営データシステムの整備を行い、目安とする利益率を下回っている製品・サービスは何か、その売り上げは増えているのか減っているのかを見分け、伸びる市場や事業に資源を振り向けるように心がけています。またこうした改革には社員一人一人の経営改善への意識（アスピレーション）の醸成なども大切で、様々な手を打ちながら事業活動を進めています。
- ・ 他方、事業再編やスピンオフを進めていくとなると、課題があるのも事実です。例えば、会社組織の一体感が強ければ強いほど、また研究開発機能が横断的であったり、コーポレート機能のシェアード化が進んでいけばいるほど、カーブアウトを検討する際には、切り分けの対象範囲の検討、従業員の帰属先の検討と同意の取得、ITシステムの切り分けとそのコストなど容易ではありません。縮小する事業がある場合には従業員の整理とその雇用先の確保も大切です。
- ・ スピンオフでは親会社へのキャッシュインがないことからメリットが見出しにくい点があります。子会社を完全に分離せず、元親会社に持分を一部残すパーシャルスピンオフの方が、従業員の心情への配慮や一定期間のブランド使用など受け入れられ易く考えられますが、適用要件の緩和などがあった方が制度の魅力が増すように思います。
- ・ 国内の事業再編を支援する観点からは、事業の見える化のためのシステム投資へのサポートや、人材の育成とマッチングの支援、さらには新規事業立ち上げ時の既存の設備のスクラップコストへの補助や税優遇などがあると有効ではないかと考えます。

以上