

第 7 回価値創造経営小委員会

富士フイルム 説明資料

2025年12月8日

富士フイルムホールディングス株式会社

代表取締役社長・CEO 後藤 禎一

アジェンダ

- 1 | 当社の概況及び事業転換について
- 2 | 成長志向型のコーポレートガバナンス（当社ケース）
- 3 | 政府に取り組んで頂きたい重要政策課題



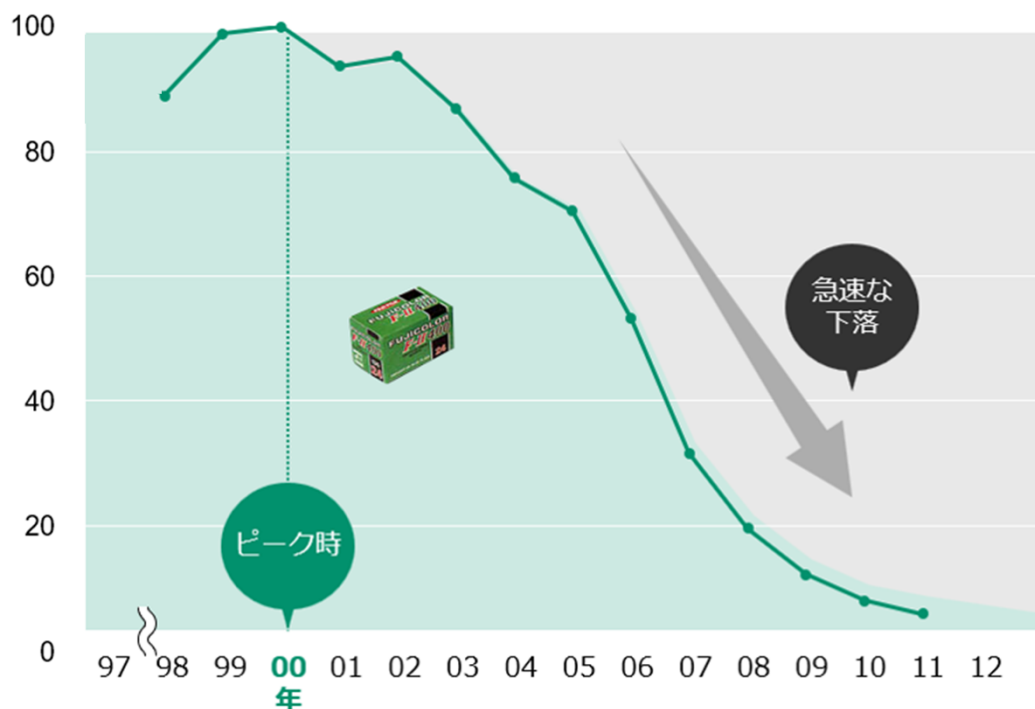
1. 当社の概況及び事業転換について

本業喪失の危機を乗り越え、挑戦と努力で幅広い事業を展開する会社に変貌を遂げた

写真フィルムの国産化を使命に創業以来、変化を恐れず、
技術力と多様な人材が持つ知恵を結集し、挑戦を続け、さまざまな難局を乗り越えてきた

カラーフィルムの世界総需要推移

(指数) ■ 2000年総需を100とした場合の指数



事業構造の転換－探索期・検証期を経て新たな成長期へ

探索期
2000年代

写真フィルムに代わる注
力分野としてヘルスケア
を中心に幅広く探索

検証期
2010年代

探索によって手掛けた新規
分野の中で継続投資する事
業を研ぎ澄ます

成長期
2021年以降

強化してきた現在の事業
ポートフォリオをベースに
富士フィルムの未来を創る

現状に満足することなく、4つの事業分野で成長し続ける

ヘルスケア

売上高： 11,000億円
営業利益： 810億円

売上ウエイト
33.3%



エレクトロニクス

売上高： 4,200億円
営業利益： 780億円

売上ウエイト
12.7%



ビジネスイノベーション

売上高： 12,100億円
営業利益： 740億円

売上ウエイト
36.7%



イメージング

売上高： 5,700億円
営業利益： 1,370億円

売上ウエイト
17.2%



2025年度
業績予想

売上高
3兆3,000億円

営業利益
3,310億円

中期経営計画「VISION2030」

	売上高	営業利益
2020年度	2兆1,925億円	1,655億円
2021年度	2兆5,258億円	2,297億円
2022年度	2兆8,590億円	2,731億円
2023年度	2兆9,609億円	2,767億円
2024年度	3兆1,958億円	3,302億円

VISION
2019

売上高 2兆3,151億円
営業利益 1,866億円

VISION
2023

当初計画
売上高 2兆7,000億円
営業利益 2,600億円

売上高 2兆9,609億円
営業利益 2,767億円

VISION
2030

売上高 4兆円
営業利益率 15%以上

幅広い事業分野のグループ従業員が目指す旗印としてグループパーパスを制定



FUJIFILM
Value from Innovation

富士フイルムグループ「2025年度 経営方針」

アスピレーション(志)を持って 卓越した価値を届けよう！

- 顧客・市場・社会の先読み
- イノベーティブな発想の具現化
- ビジネスと社会価値の共鳴





2. 成長志向型のコーポレートガバナンス（当社ケース）

- ・事業ポートフォリオ管理について
- ・キャッシュ・アロケーションについて

(1) 事業ポートフォリオの管理について

当社の事業ポートフォリオを成長性等の市場の魅力度と自社の収益性の2軸で管理



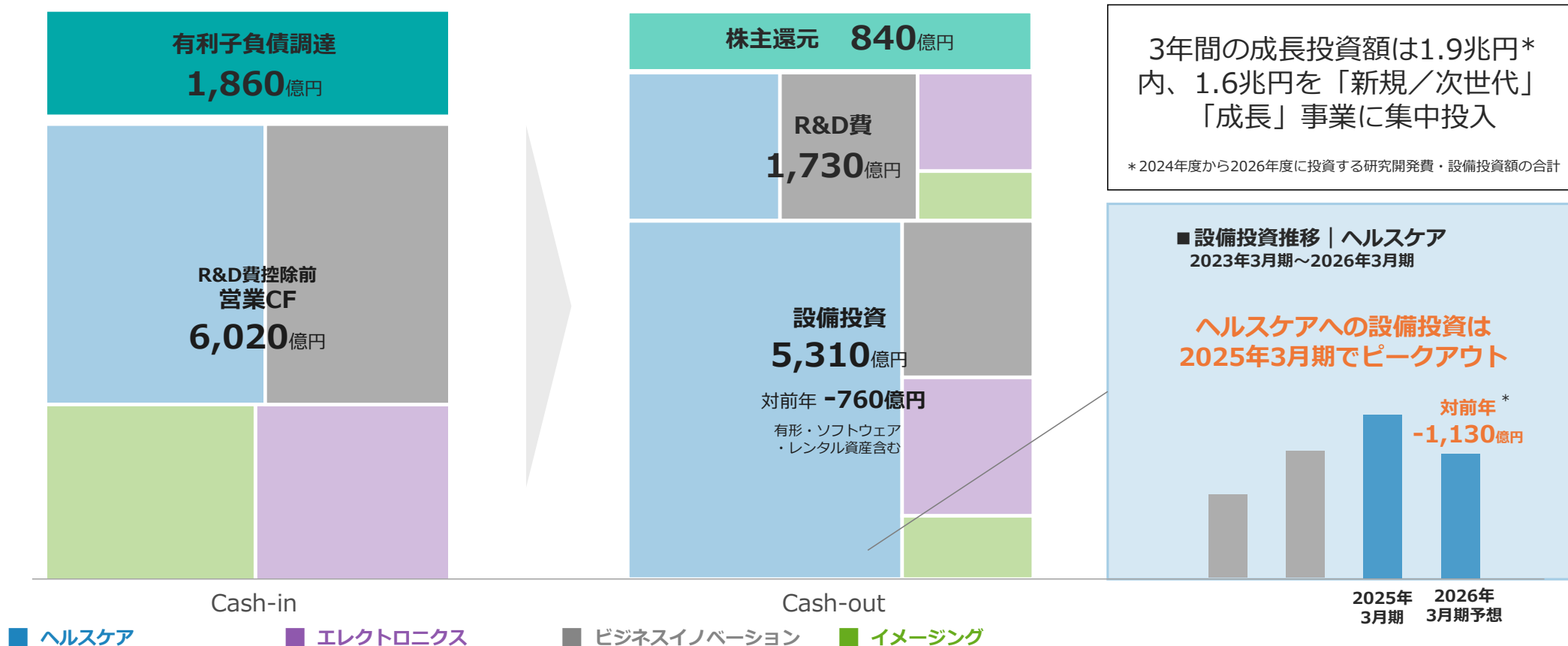
価値再構築事業における戦略策定及び実行 ➡ 「基盤事業」へのシフト

- グラフィックコミュニケーション : ビジネスイノベーションとの一体運営、刷版材料の無処理化推進によるシェアアップ、デジタル印刷の高速機領域への注力
- 医薬品 : 創薬から創薬支援へ、低分子医薬からバイオ医薬へ注力領域をシフト

上記施策でも改善が見込まれない場合は、整理・再編なども視野に入れた新たな戦略を検討・実行する

(2) キャッシュ・アロケーションについて（2026年3月期予想）

バイオCDMOを中心としたヘルスケアへの設備投資は2025年3月期でピークアウトするも、2026年3月期では引き続き、ヘルスケア・エレクトロニクスを中心とする成長投資を継続



* ケミカル試薬を「エレクトロニクス(AF材料)」セグメントから「ヘルスケア(LSソリューション)」セグメントに組み替えて表示しています。本区分変更に合わせて、2025年3月期の情報をリステートしています。

(3) 成長投資と株主還元とのバランスについて

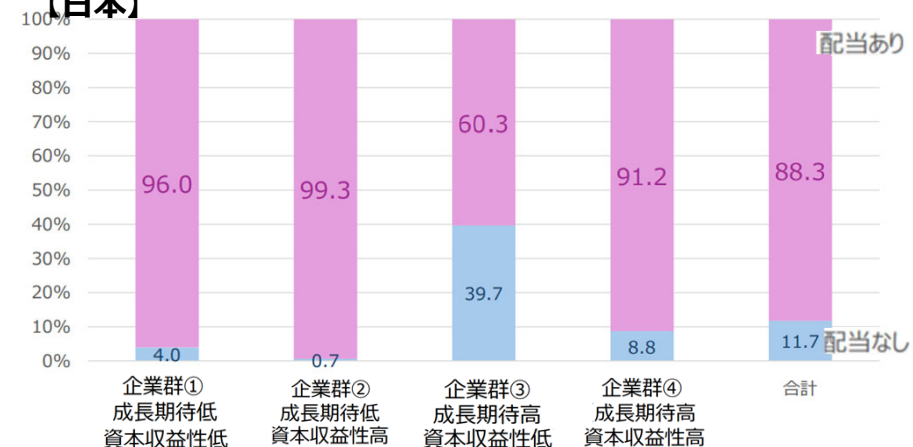
株主還元方針

- 1 事業成長と財務規律とのバランスを保つ
- 2 配当による株主還元を基本とし、安定的且つ継続的な配当の実施
- 3 配当性向30%を目安
- 4 自己株式取得は、キャッシュフローや株価の状況等を総合的に勘案して検討・実施

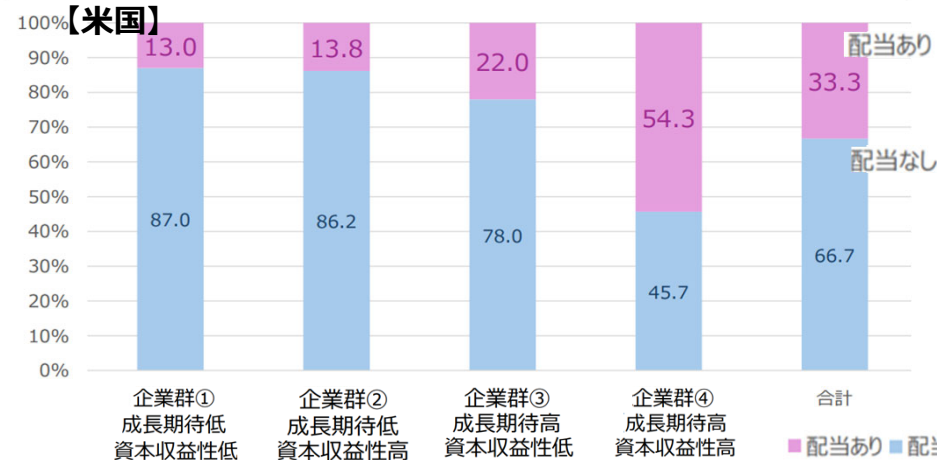
ポジション別の配当実施率(2023年度)


出典：価値創造経営小委員会（第5回） 経産省資料より

【日本】



【米国】



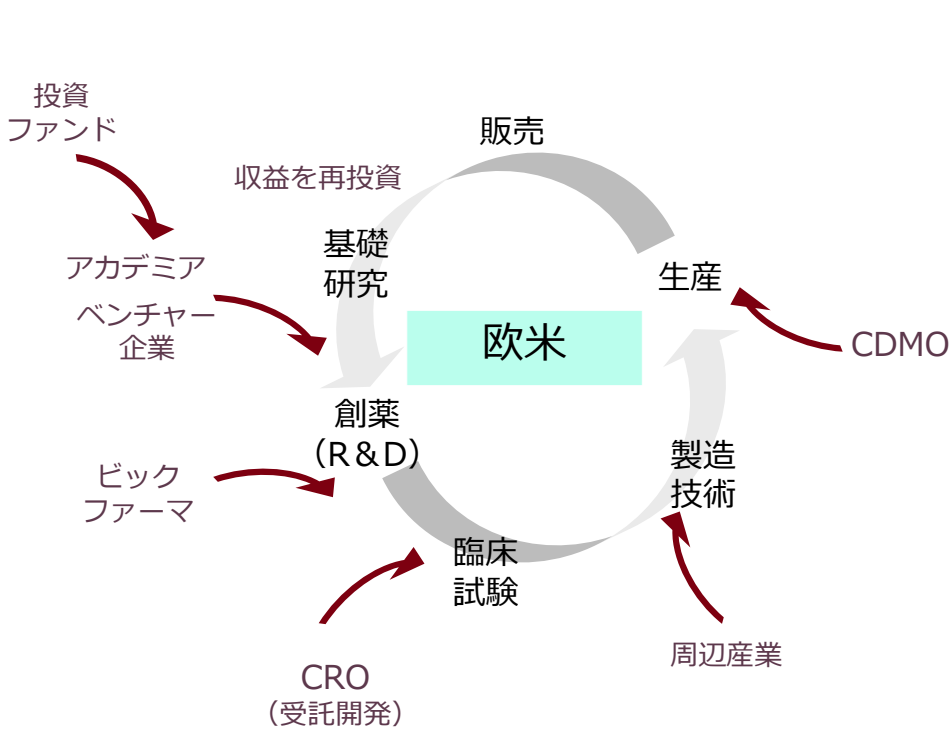


3. 政府に取り組んで頂きたい重要政策課題 (高成長期待企業を増やすためのイノベーション・エコシステム)

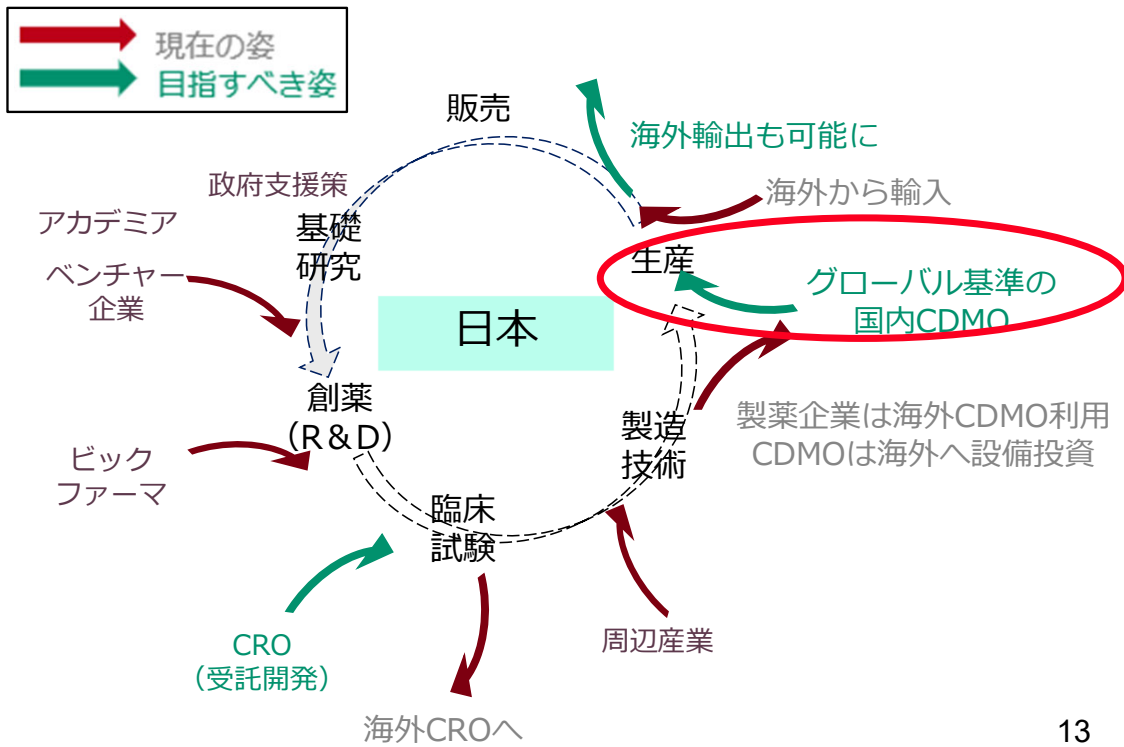
高成長期待産業を増やすためのイノベーション・エコシステム（バイオ医薬品産業を例に）

産業エコシステムが完成している欧米に対し、日本はエコシステムが未発達で
研究・創薬が活発だが、製造は海外に依存している

産業エコシステムが完成、あらゆる企業・アカデミアが参加
（日本・韓国なども外国企業も参画）



産業エコシステムが未発達、創薬分野は活発だが、臨床試験や製造は海外中心でバイオ医薬品は輸入が大半。エコシステムが循環していない。



高度人材育成の重要性

アイルランド



輸出金額1,000億1-€超（18兆円）、雇用創出4.8万人
85社以上の製薬メーカーが立地
過去10年で120億1-€（2.2兆円）のバイオ投資を誘致

主要優遇政策

- ・ 法人税率12.5%、
- ・ 雇用に対する補助金：1年間報酬の20%
- ・ トレーニングに対する補助金：費用の50%
- ・ 研究開発税額控除、・ 研究開発補助金

「国立バイオプロセス研究研修機関（NIBRT）」

2011年に政府から全額の資金提供を受けて創立
これまでの累計で約1億ユーロ（約180億円）拠出
2024年に拡張が完了し、細胞治療、遺伝子治療、
mRNAやDNAのモダリティに対応

スイス



輸出金額1,145 億CHF（約19兆円）
250社以上の製薬会社、300社以上のバイオ企業
低い法人税率：11～21%（州、市町村）

ロシュ、ノバルティス、19世紀にスイスで創業
メガファーマを中心にエコシステムが形成

バイオ分野

「VC、研究機関、ベンチャー、メガファーマ、
CDMOが狭いエリアに集約」されたバイオクラスター
がバーゼル中心に4エリア存在

世界トップのバイオCDMOロンザも成長をけん引

