

統合報告書 | 2025

## 企業理念体系

### 企業スローガン

# THE FOCUS ON INNOVATION

有機材料技術で未来を拓く、高付加価値創造企業

日本が誇る名峰・富士の名を冠し創業して以来、  
現在までに培ったすべての技術を柔軟な発想で応用し、  
新たな視点でビジネスに結びつける。さらに新しい技術を追い求め、  
常に時代をリードしていく。それが私たちのイノベーションスピリッツ、  
“The Focus on Innovation”。決して過去にとらわれない、  
今に縛られない。さらに躍動的に、躍進的に、終わりのない革新の世界へ。  
“革新に挑む”そんな決意を込めたコーポレートマークを掲げ、  
富士紡グループは遙か未来に挑み続けます。



### 企業理念

私たちは、一世紀を超える歴史の中で培った技術と経験を生かし、  
つねに時代が求める新しい技術・製品を提供することで先端産業を支え、  
人・社会・地球環境にとってより豊かで持続可能な未来の創造に  
貢献し続けます。

### 富士紡ビジョン

#### Fujibo Vision

壁を破る、時代を拓く  
～メーカーとしての指針～

誠実な経営、持続可能な成長  
～経営の指針～

個を尊ぶ、和を育む  
～労働環境の指針～

# CONTENTS

## イントロダクション

企業理念体系……………	01
目次／情報開示体系／編集方針……………	02
財務・非財務ハイライト……………	03

## 価値創造と成長戦略

トップメッセージ……………	04
成長の軌跡……………	07
価値創造プロセス……………	09
マテリアリティ……………	10
中期経営計画「増強21-25」……………	12
人財戦略……………	14
財務戦略……………	16
事業別戦略	
研磨材事業……………	18
CTOメッセージ……………	21
〔研究開発×知的財産〕座談会……………	24
化学工業品事業……………	27
生活衣料事業……………	29
化成品および金型事業……………	31

## サステナビリティ

富士紡グループのサステナビリティ……………	33
環境……………	34
社会……………	37

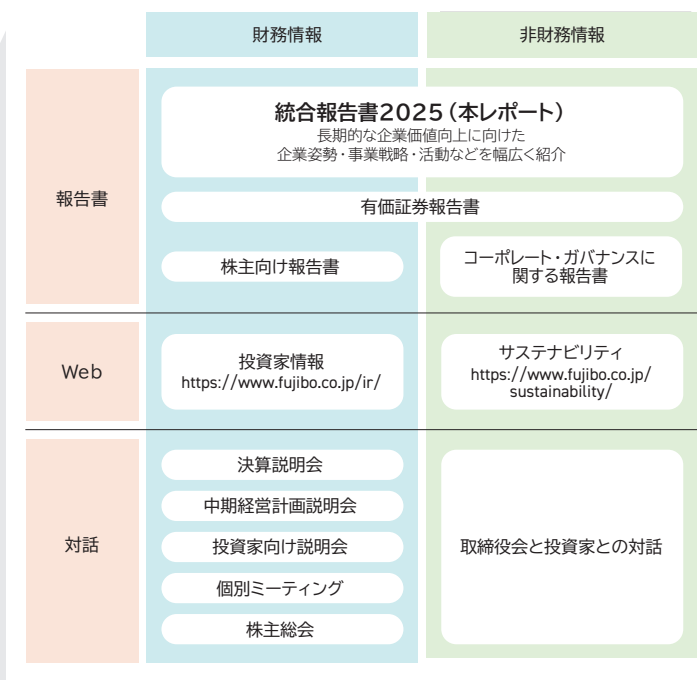
## コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役……………	38
スキル・マトリックス……………	39
社外取締役座談会……………	40
ガバナンスの進化・高度化……………	43

## データ

財務・非財務サマリー……………	48
連結財務諸表……………	50
会社情報／株式情報……………	52

## 情報開示体系



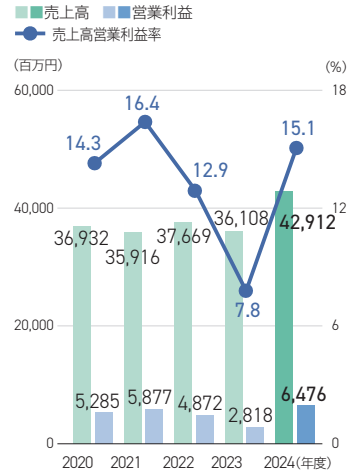
## 編集方針

対象報告範囲：富士紡グループ  
 （富士紡ホールディングス株式会社および国内外のグループ会社）  
 対象報告期間：2024年度を中心に、一部同期間前後も含む。

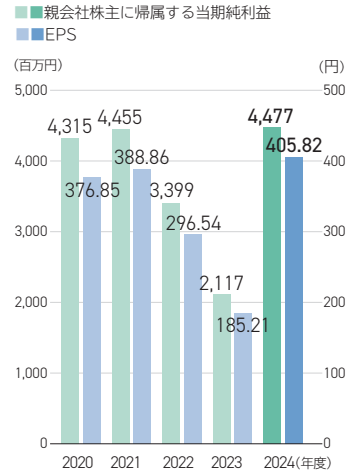
発行年月：2025年9月  
 参考にしたガイドライン：経済産業省「価値協創ガイダンス」、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」、環境省「環境報告ガイドライン」、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）

# 財務・非財務ハイライト

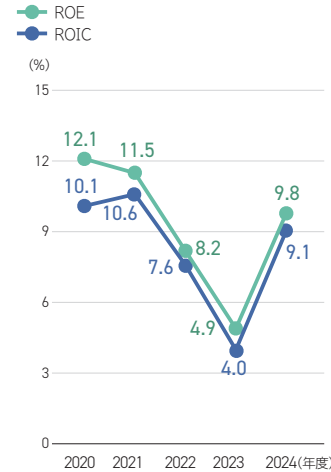
## ● 売上高／営業利益／ 売上高営業利益率



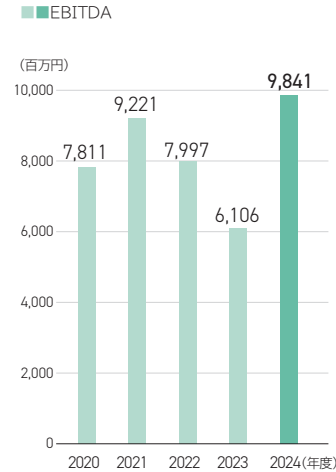
## ● 親会社株主に帰属する 当期純利益／EPS



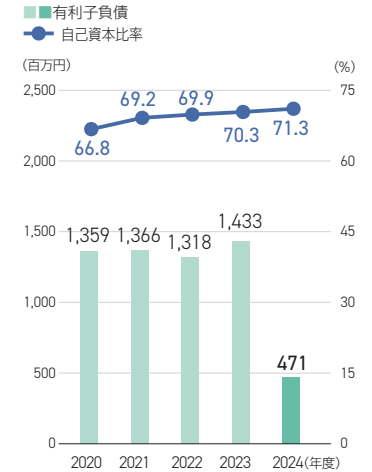
## ● ROE／ROIC



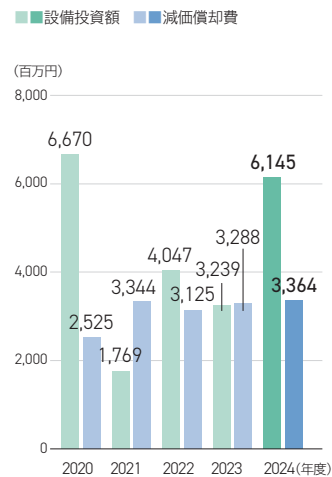
## ● EBITDA



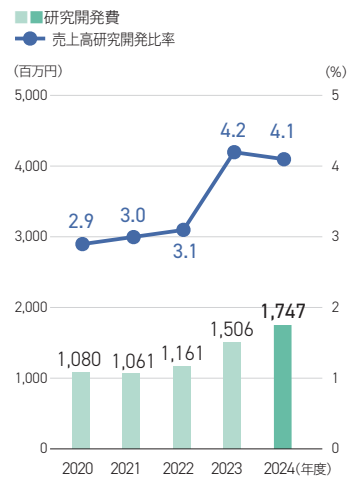
## ● 有利子負債／自己資本比率



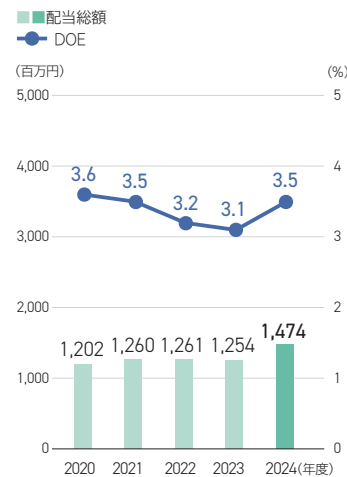
## ● 設備投資額／減価償却費



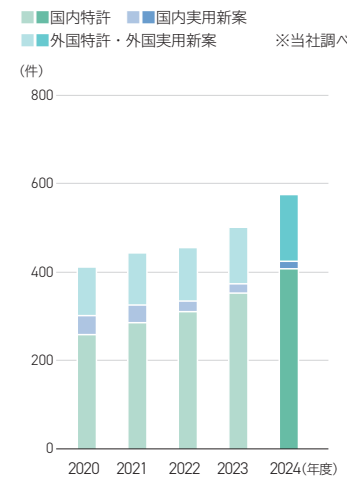
## ● 研究開発費／ 売上高研究開発比率



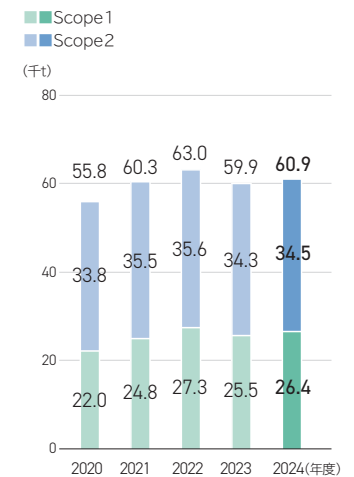
## ● 配当総額／DOE



## ● 特許・実用新案保有件数



## ● GHG排出量



## トップメッセージ

# 圧倒的ニッチナンバーワン企業を目指し 多くのチャレンジが生まれる会社へ

代表取締役社長 井上 雅偉

## ポートフォリオ改革と成長投資で 次の成長への布石が打てた

2025年3月期決算は「増収増益」となり、営業利益は、過去最高に迫る64億円（前期比129.8%増）を記録しました。生成AI向けを中心とした最先端半導体需要が大きく伸びる中、研磨材事業では、壬生川工場技術開発棟の新設による設備・人員の集約といった施策により、半導体の微細化・積層化ニーズに的確に応え、業績は好調に推移しました。化学工業品事業も、電子材料市場の回復や、顧客ニーズに対応した新規製品の量産化などにより工場の稼働率が向上し、業績を回復させました。2026年3月期については、半導体市場におけるAI関連投資の拡大傾向が続き、業績は堅調に推移すると見込んでおります。

研磨材事業では、開発・製造・品質保証・知的財産関連の各部門の連携を一層強化し、顧客対応力の向上を目

指します。また、2026年秋以降に予定している「台湾研究開発センター」の開設に向けて、研究開発体制の強化を進めていきます。これらの施策により、引き続き好調なCMP※用途の需要を取り込み、事業規模の拡大につなげていきます。具体的には、半導体の微細化・積層化に応えるべく、ソフトパッドのさらなるシェア拡大とハードパッドの拡販に取り組んでまいります。

化学工業品事業では、引き続き柳井工場・武生工場の連携を強化するとともに、柳井工場内の新プラント設置（2026年4月稼働開始）により、収益基盤の拡大に取り組んでまいります。

2025年度は、中期経営計画「増強21-25」の最終年度となります。ここまでの4年間、事業ポートフォリオ改革や生産能力の増強、研究開発力の強化に取り組んできました。事業ポートフォリオ改革では、生活衣料事業の一部事業を休止し、主力の研磨材事業へ経営資源の選択と

※ Chemical Mechanical Polishing／化学的機械研磨





## トップメッセージ

集中を進めてまいります。

成長投資については、柳井工場の生産設備増強や台湾研究開発センターの建設開始時期に遅れが出ましたが、5年間トータルの成長投資としては、ほぼ計画通りの規模であり、次期中期経営計画以降の成長につながるものと考えています。

一方で、米国の関税政策や地政学的リスクの増大など、国際社会における不確実性が増しています。米国の関税政策による当社への影響は限定的ですが、世界経済全体にどのような影響を及ぼすのか、今後も注視していく必要があると考えています。また、中長期的には、特定の市場に過度に依存しない事業ポートフォリオの構築を目指し、事業領域の拡大や新規事業の探索・育成にも取り組む必要があると考えております。



## ソフト面では人財戦略を拡充

「増強21-25」は、売上高600億円、営業利益100億円という目標を掲げていましたが、その達成は困難な見込みです。次期中期経営計画では、営業利益100億円を目標ではなく、“着実に達成させるもの”として捉え、取り組んでいきます。そのため、次期中期経営計画では、ハード面で設備投資を継続しつつ、ソフト面は特に人財戦略の重要性が一層高まると考えています。

人財戦略では、主に人財育成と人事制度改革を推進していきます。育成については、各種教育研修の充実を図るとともに、従業員が「自分の成長を実感できる」取り組みを進めることが重要だと考えています。人事制度改革については、全体的な賃金の引き上げや福利厚生の充実に加え、年功序列型の人事・昇格制度から脱却し、実力主義に基づく抜擢型人事を推進することで、従業員のさらなるやりがいや納得感の向上につなげていきます。また、健康経営の推進、女性や外国人の活躍推進、従業員エンゲージメントの向上にも引き続き取り組んでいきます。

事業運営にあたっては、より収益性の高い分野へヒト・モノ・カネを集中させていくことが重要です。当社の場合、研磨材事業、化学工業品事業をさらにストレッチさせていくことが基本戦略となります。そのためには、従業員一人ひとりの能力を高め、企業の力を強くしていくことが重要だと思います。10年後、20年後を見据えて会社を強くしていくために、必ず取り組むべき課題であると考えています。

## 従業員が果敢にチャレンジする 企業文化をつくる

生成AIの驚異的な普及と進化が象徴するように、社会の変化は一層加速しています。その中で企業が生き残り、成長を続けていくためには、変革を遂げていかなければなりません。

振り返ると、「圧倒的ニッチナンバーワン企業」を目指して構造改革に着手したのは2006年であり、その際に掲げたテーマは「変身」でした。それ以来、当社は従業員の多能工化など、変身や変革に取り組み、現在へとつなげてきました。

失敗を恐れずチャレンジを続け、一つ一つ成功を積み重ねていくことが、企業や人を成長させるのだと考えています。特に若い世代の方々には、思い切ってチャレンジしてほしいと思っていますし、それができる会社にしていかなければなりません。

経営トップとして最も大事な役割は、ビジョンを示し、そこに向かってチャレンジしていく企業文化をつくっていくことではないでしょうか。「圧倒的ニッチナンバーワン企業」を目指し、多くの従業員が意欲的にチャレンジし、10年後、20年後も成長し続けている会社にしていきたいと、私は考えています。

## トップメッセージ

### サステナビリティ経営の推進

当社はサステナビリティ経営として、①人財への投資拡充、②ガバナンスの高度化、③環境対応施策を推進しております。

人的資本は企業価値の中核を成すものであり、前述の人財戦略を着実に実行することで、持続的成長の基盤をより強固なものにしていく方針です。

ガバナンスの面では、取締役会における質疑や審議の充実に取り組んでいます。経済の先行きが不透明さを増す中、経営戦略の議論を活性化させるため、2024年度は経営会議への権限委譲、社外役員意見交換会の定期開催などを実施しました。2025年度は新たな中期経営計画の策定も控えており、中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる深化や、リスクマネジメントに関する議論の充実、サステナビリティ課題への取り組み、非財務情報の視点を取り入れた議論の充実など、取締役会運営の一層の改善に努めてまいります。また、経営と執行の役割分担をより明確にし、取締役会の監督機能強化も図っていく考えです。

環境対応では、フジボウ愛媛壬生川工場を中心に太陽光発電設備の導入を推進し、引き続きCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでまいります。また、これまでの省エネ・再エネ導入の取り組み強化に加え、次期中期経営計画策定の中で、2030年に向けたCO<sub>2</sub>削減目標の設定や、「CDPスコア」（国際NGOによる企業の気候変動・水セキュリティ・フォレストに関する対策の評価スコア）の向上を目指す施策の展開にも取り組んでまいります。

### ステークホルダーの皆さまへ

当社は、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまと、さまざまな機会を通じて密接にコミュニケーションをとってまいりました。引き続き充実した対話を重ねることで、新たな企業価値の創造につなげてまいりたいと考えております。

また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、中長期的な企業価値向上のための成長投資や、「富士紡ROIC経営」の徹底など、さまざまな施策を推進しています。その中でも「株主への利益還元」を経営の最重要課題として位置づけており、2025年5月には、配当方針にかかる数値目標を公表いたしました。具体的には、連結配当性向35%を目標とし、DOE3.5%を下限とするもので、2026年3月期より適用いたします。利益配分方針を明確にすることで、引き続き利益還元の充実と資本効率の向上に努めてまいります。

最後になりますが、適時適切な情報開示と株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション、株主還元へのコミットメントは、資本市場との信頼関係を構築するうえで重要な基盤になるものと考えています。当社は、その信頼関係を大切にしながら、これからも企業価値向上に努めてまいります。今後とも、皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。





# 成長の軌跡

富士紡グループは、1896年（明治29年）の創業以来およそ130年にわたり、時代が求める新たな技術・製品の提供を通じて価値を創造し、着実に成長を続けてまいりました。

## ● 1896年

### 創業

1896年に富士紡績(株)設立。1898年、静岡県駿東郡の小山工場で操業開始。富士山の豊富な水を動力源に紡績事業を拡大し、日本の近代化に貢献。



## ● 1939年

### 化学工業品事業へ進出

1939年、二硫化炭素の製造工場として柳井化学工業(株)を設立し化学工業品事業へ進出。有機合成のノウハウを蓄積し、現在は大手化学メーカーの医薬原料、農薬、電材、機能性化学品など有機合成品の中間体の受託製造で国内ニッチトップの地位を確立。



## ● 1976年

### 米国B.V.D.社とライセンス契約締結

1976年には、米国B.V.D.社とライセンス契約を締結し、生活衣料事業の礎を形成。B.V.D.ブランドは、原系紡績から製品縫製までグループ内一貫体制を構築していることから、高品質が認められ、長年にわたり多くのお客さまに支えられております。



## ● 2013年

### 柳井化学工業(株)武生工場稼働開始

2013年に東洋紡(株)より医薬中間体、農薬中間体およびその他化学工業品の製造に係る事業を会社分割により承継。柳井化学工業(株)武生工場として稼働開始。



## ● 2012年

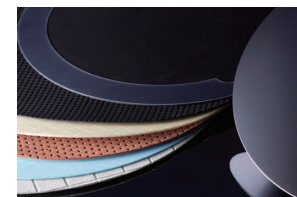
### アングル・ミュキ(株)がグループ入り

2012年、アングル・ミュキ(株)が富士紡グループ入り。その後グループ内での吸収合併を経て、現在は(株)フジボウアパレルの「アングル」ブランドとして、アサメリーやエアメリーなどの国産高級肌着を展開。



## ● 1998年 研磨材事業を開拓

1977年にフジボウ愛媛(株)を設立。レーヨン製造を担っていた壬生川工場において事業の多角化を進める中、1998年より不織布やフィルム加工技術をベースに研磨材市場を開拓。その後、ポリッシング用パッドのPOLYPAS®シリーズを展開し、CMP、シリコンウエハー、ハードディスク、液晶ガラスなどさまざまな用途で研磨材事業を拡大。



## ● 2017年

### 台湾富士紡精密材料股份有限公司を設立

2017年、研磨材事業の製造拠点として、台湾に台湾富士紡精密材料股份有限公司を設立。



## ● 2020年

### フジボウ愛媛(株)大分工場新設

2020年、研磨材事業の製造拠点として、フジボウ愛媛(株)大分工場を新設。



## ● 2024年

### フジボウ愛媛(株)壬生川工場で、技術開発棟新設

2024年、評価設備や人員等の研究開発リソースを集約し、研磨材事業における研究開発力を強化。



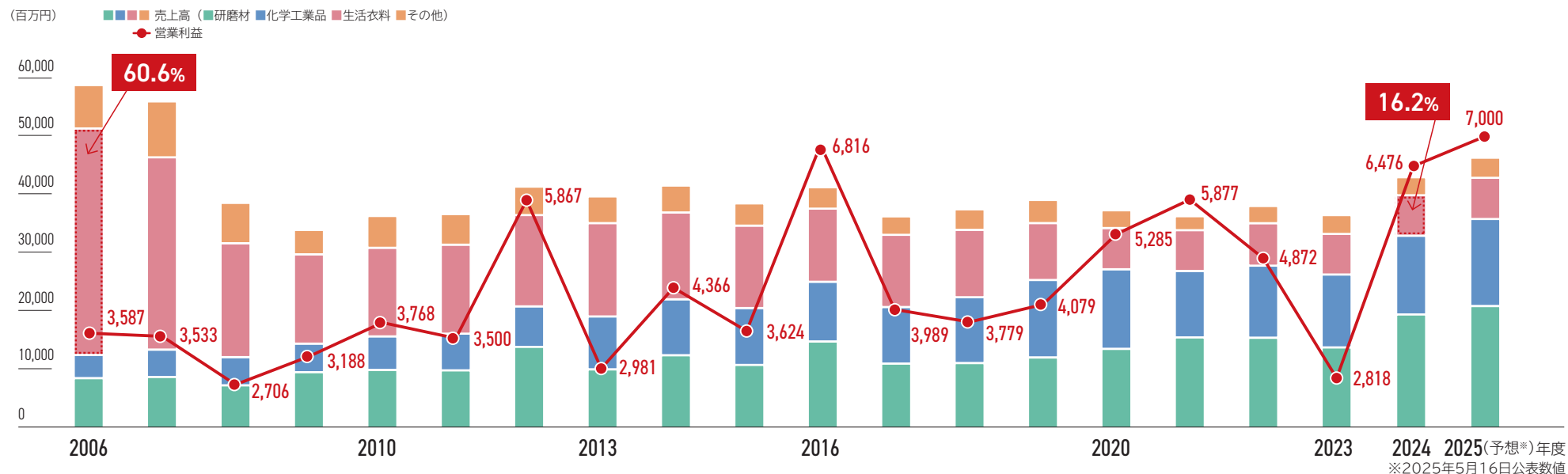


## 富士紡グループの事業構造の変化

中期経営計画「変身06-10」から始まった事業構造改革は、「突破11-13」、「邁進14-16」、「加速17-20」、「増強21-25」と高収益体質への変身を継続。2006年に中野光雄が社長に就任すると、「利益なくして事業なし」を掲げ、売上高から利益重視、バランスシートの効率化によるキャッシュ・フロー経営を徹底してきました。事業構造改革として、繊維事業の再編・縮小と非繊維分野である研磨材事業および化学工業品事業の拡大を図り、「ニッチ」領域における「利益重視」で存在感ある企業への変身を実現しました。（繊維事業比率 2006年度：60.6%→2024年度：16.2%）

2022年6月には、経営トップが中野光雄から井上雅偉へ交代し、更なる企業価値向上に向けた成長投資やROIC経営に取り組んでいます。

### 『変身06-10』以降の売上高・営業利益推移 ～売上高から利益重視へ～



「変身06-10」



「突破11-13」



「邁進14-16」



「加速17-20」



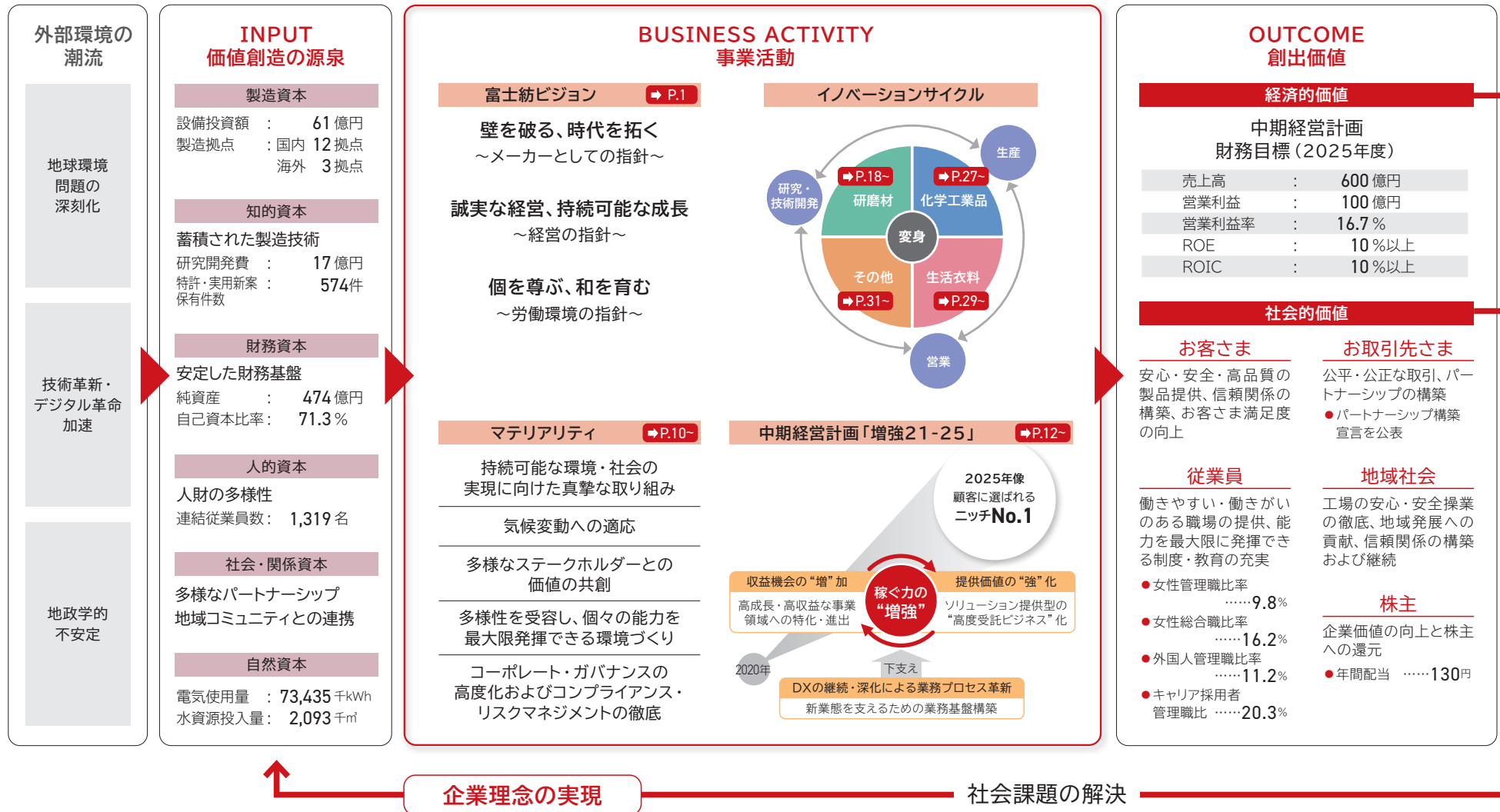
「増強21-25」



# 価値創造プロセス

富士紡グループは「顧客に選ばれるニッチナンバーワン」企業として、高付加価値製品の提供を通じて経済的・社会的な価値を創造していきます。

## 持続的価値創造に向けた再投資



# マテリアリティ

富士紡グループでは持続可能な社会を実現するために、事業活動がステークホルダーや経済、社会、環境に与える影響やインパクトの大きさについて分析し、取締役会において5つのマテリアリティを特定しました。

## 特定プロセス
















マテリアリティ候補の抽出

マテリアリティを特定し、それにひもづくKPIを設定

取締役会で決議

## 富士紡グループのマテリアリティ

富士紡グループは、すべてのステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を実現するため、事業活動を通じて以下のような取り組みを進めています。

	マテリアリティ	具体的な取り組み	2024年度実績	SDGsとの関連
E	持続可能な環境・社会の実現に向けた真摯な取り組み	自然環境および生物多様性の保全 ・水資源の保全 ・ばい煙低減 ・化学物質のPRTR 法に基づく管理 ・海洋プラスチックごみ低減、エコプラスチック製品の普及 ・資源リサイクル化	水資源投入量2,093千m <sup>3</sup> (前年度比+167千m <sup>3</sup> ) 水資源排出量1,410千m <sup>3</sup> (前年度比+173千m <sup>3</sup> ) ばい煙排出量49.4t (前年度比+0.6t) PRTR法対象化学物質取扱量7,282t (前年度比+1,620t) 廃棄物排出量48.6千t (前年度比+3千t) ふくのわプロジェクトへの参画、リユース化推進	  
	気候変動への適応	TCFD提言への対応 温室効果ガス削減への取り組み ・温室効果ガス排出量削減 ・再生可能エネルギーへの転換	温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2) 60.9千t-CO <sub>2</sub> (前年度比+1.0千t-CO <sub>2</sub> ) (Scope3) 112.3千t-CO <sub>2</sub> (前年度比+18.3千t-CO <sub>2</sub> ) 再生可能エネルギーの活用により、325t-CO <sub>2</sub> 削減 ・フジボウ愛媛壬生川工場の技術開発棟で太陽光パネルを設置	  
S	多様なステークホルダーとの価値の共創	ステークホルダーとの対話 ・事業活動を通じた社会課題解決への貢献 ・適時適切な情報開示と資本市場からの声の獲得 ・パートナーシップ強化とよりよいサプライチェーンの構築 ・地域社会との共生	営業活動 株主総会、決算説明会 品質保証サポート 清掃活動 SEMAを通じた被災地支援 (衣料品の寄付)	  
	多様性を受容し、個々の能力を最大限発揮できる環境づくり	多様性ある組織と人権尊重 ・働き方改革への対応 ・女性活躍支援 ・教育研修制度、教育プログラムの強化 ・従業員の健康保持・増進 (健康経営の推進)	ウェルカムバック制度導入 人事制度見直し (年間休日の増加等) ジョブ・人財ローテーションの実施 キャリアアップ研修開催 「健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)」認定 従業員エンゲージメントの向上 (アンケートの実施等)	  
G	コーポレート・ガバナンスの高度化およびコンプライアンス・リスクマネジメントの徹底	透明性の高い経営 ・コーポレートガバナンス・コード (CGC) 対応推進 ・リスクマネジメント体制の強化	取締役会の実効性 ・多様性向上 (女性社外取締役2名、うち1名は外国人継続) サイバーセキュリティ向上 ・万一のセキュリティインシデント発生に備えるCSIRT体制構築	  



## ステークホルダーとのコミュニケーション

富士紡グループでは、さまざまな機会を通じて、株主・投資家をはじめとする各種ステークホルダーの皆さまと充実したコミュニケーションを取っております。これにより、新たな企業価値とともに創造してまいります。

	富士紡グループの役割	コミュニケーション・ツール	コミュニケーションの状況
株主・投資家	業績、経営方針、中期経営計画などの情報の適時開示 信頼関係の構築 株主還元	決算短信・決算説明資料・動画配信 有価証券報告書 コーポレート・ガバナンス報告書 統合報告書 CDP 質問書への回答	株主総会 決算説明会 決算説明動画 機関投資家との面談
お客さま	安心・安全・高品質の製品提供 信頼関係の構築 お客さま満足度の向上	各製品パンフレット 品質保証書 お問い合わせ窓口 テレビ CM Web サイト 涼ブラコミュニティサイト	担当者による直接対応 品質保証サポート 各種展示会 監査 お客様相談室 共同研究
お取引先さま	公平公正な取引	サステナビリティ調達ガイドライン	意見交換会 品質サポート
従業員	働きやすい・働きがいのある職場の提供 能力を最大限に発揮できる制度・教育の充実	グループ社内報 イントラネット 内部通報窓口 (企業倫理ホットライン)	労使協議会 各種研修 経営層との対話 若手・中堅社員との面談 女性懇談会
地域社会	工場の安心・安全操業の徹底 地域発展への貢献 信頼関係の構築および継続	会社案内（動画・パンフレット）	地域コミュニティへの積極参加 自治体、近隣企業との意見交換や連携 情報開示（Web サイト） 採用活動（大学など）

# 中期経営計画「増強21-25」

## 中期経営計画「増強21-25」

### 全体方針

#### “圧倒的なニッチナンバーワン”を目指し、稼ぐ力の“増強”とDXの継続・深化に取り組む

2021年3月に終了した中期経営計画「加速17-20」では、研磨材事業・化学工業品事業において、研究開発力、生産能力の強化を進めるとともに、コスト削減、効率化、収益力の向上に努めました。また、生活衣料事業では、市場縮小に加えて新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う売上減に対応するため、サプライチェーンの最適化・高度化による競争力の増強や販売戦略の見直し、経費削減等、さまざまな事業改革を進めました。

現在進行中の中期経営計画「増強21-25」では、未来のありたい姿から導出した2025年像と現状の延長線上の2025年像とのギャップを埋めるべく、中期的に取り組む施策を着実に実施し、持続可能な儲かるビジネスへの転換を図ります。

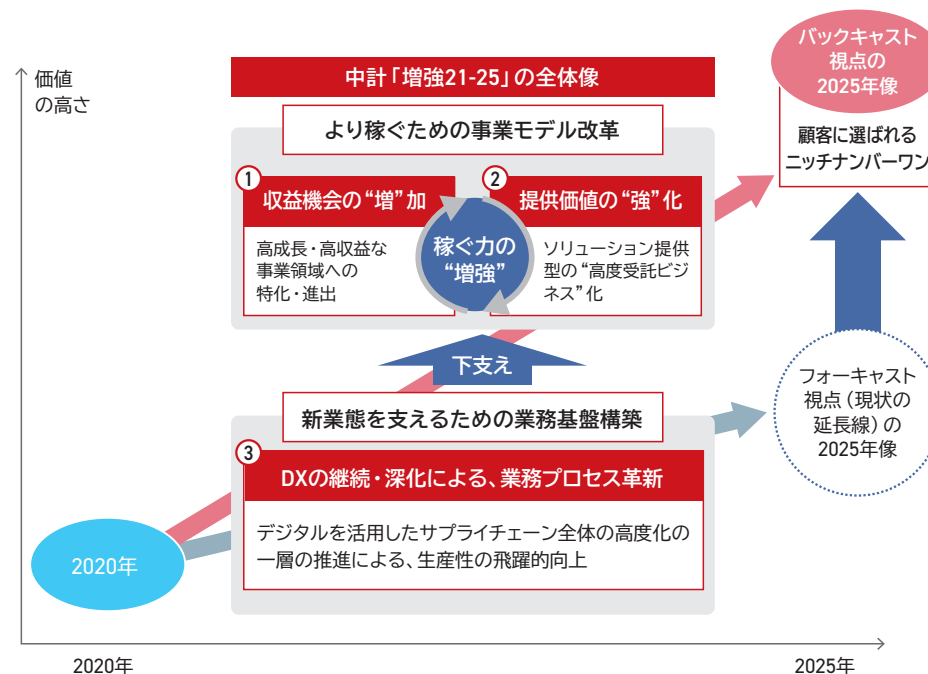
#### 経営の方針

“圧倒的なニッチナンバーワン”を目指し、

- 1 収益機会の“増”加（高成長・高収益な事業領域への特化・進出）
  - 2 提供価値の“強”化（ソリューション提供型の“高度受託ビジネス”化）
  - 3 DXの継続・深化による、業務プロセス革新（デジタルを活用したサプライチェーン全体の高度化の一層の推進による、生産性の飛躍的向上）
- を推進し、稼ぐ力を“増強”します。

これにより、2025年度の連結業績目標（売上高：600億円、営業利益：100億円）の達成に向け富士紡グループ丸となって取り組んでいます。

中期経営計画の詳細は当社Webサイトにご覧ください。 ➡ <https://www.fujibo.co.jp/ir/businessplan/>



#### ● 2025年度の連結業績目標

売上高	600億円	ROE	10%以上
営業利益	100億円	ROIC	10%以上
営業利益率	16.7%	自己資本比率	65%以上

## 中期経営計画「増強21-25」

### 中期経営計画「増強21-25」進捗と取り組み

#### ▶ 数値目標

順調にスタートするも、2022年度下期からシリコンサイクル下方調整の影響を受ける。

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績
売上高	359億円	376億円	361億円	429億円
営業利益	58億円	48億円	28億円	64億円

#### ▶ 事業ポートフォリオ運営と主要施策の取り組み

“圧倒的なニッチナンバーワン”を目指して、主要施策は、概ね順調に進行中。

事業セグメント	位置付け	取り組み状況
研磨材	成長領域	半導体関連用途拡大に向けて、積極的な設備・研究開発投資を実施中。
化学工業品	成長領域	機能性材料のうち、受注増が見込める製品の生産能力増強投資を進める。
生活衣料	選択と集中	Eコマース型ビジネスモデルへ転換中。
その他 (化成品事業等)	第四の柱へ	医療分野への注力と化成品・金型の一体運営を強化。

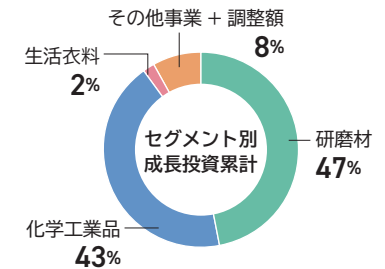
2024年度より緩やかに業績回復。  
2025年度中計目標値の達成は厳しいものの、引き続き中期的に達成を目指す。

	2025年度 予想	2025年度 中計目標
売上高	462億円	600億円
営業利益	70億円	100億円

※2025年5月15日公表数値

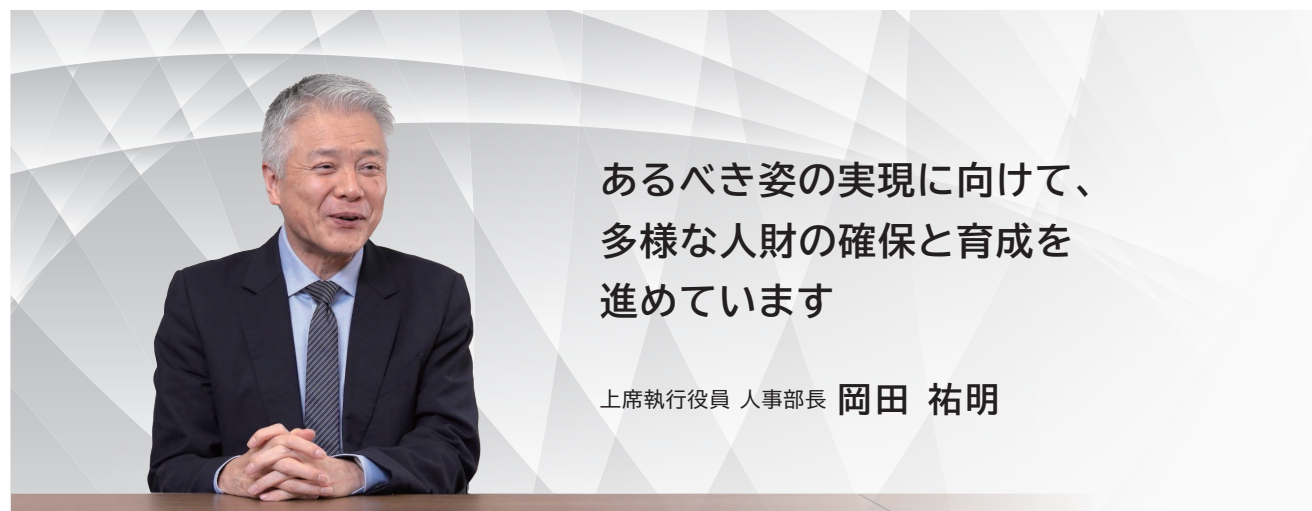
#### ▶ 投資戦略実施状況

	2021-2025年度累計	
	中計目標	実績見通し
設備投資	150億円	234億円
M&Aなど	100-150億円	14億円
合計	250-300億円	248億円



- 成長投資として、250～300億円を計画。
- 能力増強・研究開発強化等、研磨材事業と化学工業品事業で自律的成長投資に軸足。特に研磨材事業は、最先端領域強化のため、研究開発投資を拡大。
- 「増強21-25」で計画した総額範囲で投資実施見込み。





## あるべき姿の実現に向けて、 多様な人財の確保と育成を 進めています

上席執行役員 人事部長 岡田 祐明

### 人財戦略

富士紡グループでは、人財戦略を以下の通り定め、多様な人財の力を最大限引き出すことで、企業価値の持続的な向上を目指します。

#### ①多様性の確保

当社は、人種・性別・年齢・性自認・障がいの有無などダイバーシティ(多様性)をインクルージョン(包摂)することで、互いに尊重しあう企業風土を醸成し、ともに成長していく推進力が生まれると考えます。事業構造の高度化を進めていく中で、多様性を尊重し、能力発揮機会の提供と労働環境の整備を推進することが、持続的な成長と企業価値の向上に資すると考えます。性別・年齢・国籍・障がいなどの有無を問わず、多様な人財がその能力を発揮し、活躍できる機会を提供するとともに、

従業員一人ひとりが健全な状態で、安心していきいきと働ける社内環境の整備を進めています。

#### ②人財育成

当社は、長期の目指すべき姿として“圧倒的ニッチナンバーワン企業”を掲げています。この実現に向け、従業員こそが企業の財産という認識のもと、その育成に取り組んでいます。具体的な人財の育成方針として、「1.課題解決型人財の育成」、「2.グローバル人財の育成」、「3.次世代リーダーの育成」を掲げ、個人の知識やスキル、能力を引き出し高めるための教育や研修機会を積極的に設け、従業員の成長を支援しています。

#### ③エンゲージメントの向上

当社は、従業員がやりがいや働きがいを感じるエンゲージメントの高い職場環境を創りあげます。多様な人財の力を最大限に引き出すことで、生産性の向上ひいて

は企業価値の持続的な向上を目指します。

#### ● 人的資本指標

項目	実績(2024年度)	目標(達成時期)
女性管理職比率	9.8%	10%以上(2025年度)
女性総合職比率	16.2%	8%以上(2025年度)
外国人管理職比率	11.2%	13%以上(2025年度)
キャリア採用者管理職比率	20.3%	17%以上(2025年度)
有給休暇取得率	50.7%	—
男性育休取得率	25.0%	—
離職率	3.8%	—

### 2024年度の取り組み

#### 人事制度見直し

##### ①年間所定労働時間の均一化と年間休日の増加

従業員のモチベーション向上や定着推進・離職防止、新規雇用確保を目的として、グループ内各事業場における年間所定労働時間の均一化と、年間休日の増加に取り組んでいます。

##### ②管理職登用制度の見直し

管理職への登用については、これまで年1回、定期に実施していましたが、管理職としての資質・素養・意欲をもった方を必要とするタイミングで登用する管理職随時登用制度を導入し、機動的なマネジメントの実施や次世代経営者候補の育成に取り組んでいます。また、一般社員の昇級・昇格にチャレンジする機会を増やしています。あわせて、研究開発職などで高度専門職人財(スペシャリスト)向けの人事制度の導入を検討しています。

### ③その他制度改革

将来の経営者となり得るリーダー候補育成のため、執行役員と上級管理職の間に「理事」職を新設しました。次期執行役員候補としての資質を持ち、執行役員相当の業務遂行能力を持つ管理職を対象として、子会社経営などを通して、次世代経営者として必要な経験を積みます。

## 人財育成

### ①教育研修の充実化

次世代経営者候補の育成を目的とした若手管理職層向け研修や、実力主義に基づく透明性の高い人事評価の運用を目的とした評価者研修など、目的に応じた教育研修を適宜実施しています。語学研修については、主要顧客とのビジネスにおいて、直接コミュニケーションが取れるよう、外国人社員への日本語研修に加え、英語、中国語、台湾華語、タイ語研修とともに海外語学留学を実施しています。

### ②ジョブ・人財ローテーション

グループ内各社間、部門間の人財ローテーションを進めています。これまで増員や欠員補充のための人事異動が主となっていましたが、特に研磨材部門では定期的なローテーションを実施することで、事業部門のイノベーションにつなげていきます。また、親子会社間での財務経理・総務・人事などの管理部門異動・ローテーションを行うことで、グループ全体の経営をさまざまな視点で見ることのできる人財を育成します。

## 従業員エンゲージメント

従業員向けアンケートを実施し、エンゲージメントを可視化しています。仕事へのモチベーションや組織の状態、組織内コミュニケーションなどについて、従業員の満足度や課題意識を調査するアンケートを行っています。アンケート結果は社内メールや掲示板で社長からのメッセージと共にフィードバックされ、課題の発見や施策の検討、制度の効果検証に活用されています。2024年に実施したアンケートでは、コミュニケーション、社内ルールの遵守、安全・健康に対する配慮でポジティブな結果となったのに対し、人事評価基準の明確性・透明性がネガティブな結果となりました。喫緊の課題として、改善に取り組んでいます。

### ● 2024年度 従業員向けアンケート実施概要

対象者	富士紡グループ国内全従業員 1,106 名
設問内容	職場コミュニケーション、社内ルールの整備・遵守状況、人事評価基準、安全・健康に対する配慮、モチベーション

## D&Iの推進

富士紡グループは、事業構造の高度化を進みゆく中で、性別・年齢・国籍等にとらわれない多様性を尊重し、個々の能力を最大限発揮できる労働環境づくりを進めています。

### ①女性活躍の推進

女性の活躍が持続可能な成長と企業価値の向上に資すると考え、雇用、昇進、報酬等について公平で平等な機会を確保するほか、測定可能な目標を設定し達成

に向けて、女性のスキルアップやキャリアを中断させない取り組みを実施しています。

- ・介護休職制度の充実
- ・ウェルカムバック制度（アルムナイ採用）導入
- ・女性の健康をテーマとしたセミナーの実施
- ・女性社外取締役と女性管理職座談会
- ・新卒採用時女性先輩社員との座談会

### ②外国人材の活躍

外国人材については、人材の多様性を確保するために高度技能を持つ外国人社員の採用を進めており、研磨材事業では、技術営業職、研究開発職、生産技術職等を中心に育成・活用を進めています。また、一部事業会社では、外国人社員が取締役に選任されグローバルに活躍しています。

## 健康経営の推進

従業員の健康保持・増進に取り組むことは従業員の活力向上および組織の活性化をもたらす、ひいては業績向上や企業価値向上へつながると考えます。2023年度、2024年度に引き続き2025年度も「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。

また、健康経営を効率的に推進するため、富士紡グループ健康経営戦略マップを策定しました。本マップに従い、従業員の活力向上や生産性向上等の組織の活性化を進めます。

健康経営戦略マップ ➡

[https://www.fujibo.co.jp/sustainability/social/health\\_productivity/](https://www.fujibo.co.jp/sustainability/social/health_productivity/)



## 次期中期経営計画に向けて、 成長投資を進め、 資本コストを意識した経営を実践

代表取締役常務執行役員 財務経理担当 佐々木 辰也

### 2024年度業績総括

2024年度は、研磨材事業において、特にAI関連向け先端半導体の需要増に伴って、CMP用途向けのソフトパッド中心に需要が拡大、業績が伸長しました。また、化学工業品事業も、電子材料を中心とした厳しい市況が回復に転じて、堅調に推移しました。特に研磨材事業は、これまで研究開発や能力増強投資の継続により、半導体デバイスの微細化の流れにキャッチアップできたことが、堅調な業績の背景にあります。

また、経営指標として掲げているROE・ROICについては、当社の資本コストを上回る水準を意識して、それぞれ10%を目標として設定しております。2024年度は、業績の回復に伴い、それぞれ9.8%、9.1%に改善したものの、目標を若干下回る結果となり、今後更なる稼ぐ力の

強化、投下資本の効率性向上に注力します。

### 2025年度の見通し

研磨材事業ならびに化学工業品事業につき、2024年度の回復基調継続を想定し、グループ全体で前年度からの増収増益を目指しています。

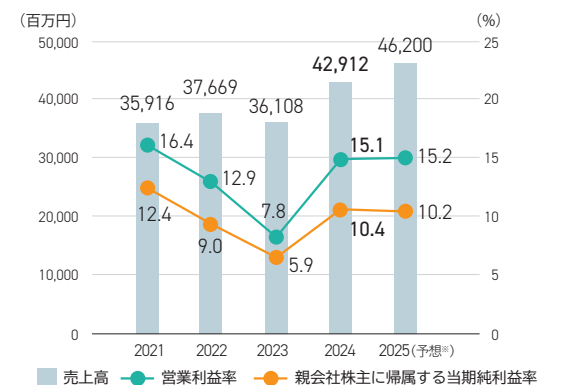
研磨材事業では、最先端ロジック向け半導体の成長に加え、スマホ・PC等の需要も、年後半以降に回復する可能性も想定されます。化学工業品事業は、電子材料関連の回復、ならびに新規顧客や新規受注獲得への取り組みもあり、ほぼフルに近い稼働を実現します。生活衣料事業は、円安の影響や物流費・広告宣伝費増加の影響で減益の予想ですが、EC化の推進や付加価値の高いブランド（＝アングル）製品拡大で、利益水準の維持を図ります。

2025年度は、米国関税政策の影響、また地政学リスクの影響も想定されます。関税政策の影響は、研磨材事業で直接の米国向け販売がありますが、その比率は限定的であり、業績予想には織り込んでおりません。今後、半導体市場全体で需要減退の可能性もあり、注視していく必要があります。

また、売上は7.7%程度の増収を目指す計画ですが、賃金水準の向上や人員増による人件費・労務費等の上昇を織り込み、営業利益率は2024年度とほぼ同水準の15%程度を目指します。

また、2025年度は、中期経営計画「増強21-25」の最終年度にあたります。数値目標である売上600億円、営業利益100億円の達成は困難な状況ですが、次期中期経営計画においては、必ず達成できるよう、成長投資や各種施策の実行を進めています。

### 業績推移



※2025年5月15日公表数値

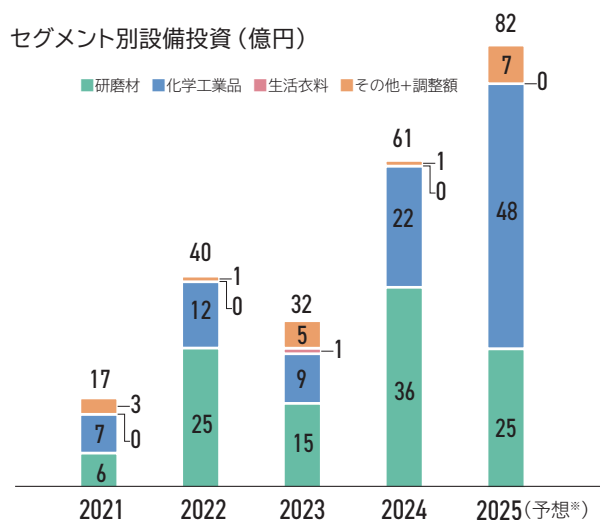


## キャッシュアロケーションについて

当社のキャッシュアロケーションは、中長期的な企業価値向上を目指して、研磨材事業や化学工業品事業への成長投資を重視しつつ、株主還元とのバランスを意識した運営を実践します。

2024年度は、研磨材事業を中心に業績が堅調に推移したことから、営業キャッシュ・フローは、+86億円となりました。成長投資中心に、投資キャッシュ・フローは▲65億円、財務キャッシュ・フローは、配当金の支払等により、▲23億円となり、25年3月末現預金残高は、前年度末比若干のマイナスとなりました。

### セグメント別設備投資（億円）



※2025年5月16日公表数値

2025年度は、増益の業績予想をベースに、営業キャッシュ・フローは、前年度を上回るキャッシュ・フローとなる予定ですが、設備投資82億円を予定しており、増配や自己株

式取得5億円と合わせると、キャッシュ・フロー全体ではマイナスとなり、2025年3月末対比、現預金の残高水準は減少見込みです。一方、売上の拡大に基づく運転資本増加を極小化するため、取引条件の見直しを通じた売上債権の減少、DXも活用した在庫管理の適正化等に取り組んでいます。

## 財務目標指標

研磨材事業は、半導体市況の影響を受けるため、足元の業績状況に左右されず、着実に中長期の成長に向けた投資を実行していく上では、財務基盤の安全性の維持・向上も重要です。現状の自己資本の水準は、安全性に問題の無い水準（2024年度末時点の自己資本比率71％）ですが最適な水準については、今後の検討課題と考えております。

また、ROE・ROICは10％達成を目指してまいります。次期中計でも、自己資本水準の検討と合わせて、ROE・ROIC目標を、さらに高い水準に設定するか、検討課題です。

## 株価や資本コストを意識した経営

財務戦略においては、株価や資本コストを意識した運営が重要となります。その中でも、株主還元とキャッシュアロケーション、それから情報開示の充実等の投資家との対話が重要と考えております。

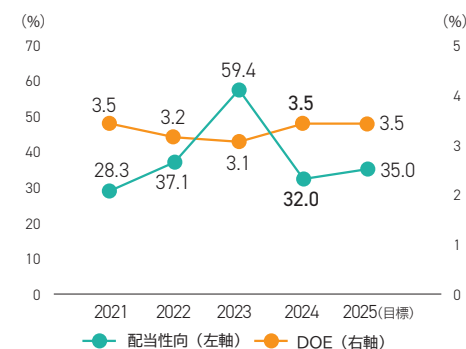
配当方針については、経営環境や業績動向等を総合的に勘案し、長期安定的にかつ業績に対応した配当を行うこ

とを基本方針としております。この方針に基づき、これまで着実に引き上げを実施してきましたが、今般、利益配分方針を明確化するため、配当目標を設定いたしました。具体的には、連結配当性向35％を目標とするとともに、株主資本配当率（DOE）3.5％を下限といたします。

配当性向の目標は、中長期的な企業価値向上を通じた株主への利益還元の拡大を図るため、キャッシュアロケーションにおいて、利益のうち、3分の2を成長投資に振り向け、3分の1を株主還元にあてることを意識した水準です。

今後も株主の皆さまへの利益還元の充実と資本効率の向上に努めてまいります。

### 配当性向・DOE推移



研磨材事業や化学工業品事業など、成長性の高い事業領域の拡大で、中長期的な企業価値向上を目指す当社としては、特に中長期目線で成長を期待する投資家の皆さまに評価される企業でありたい、と考えております。したがって、成長投資の内容に関する詳細説明をはじめ、決算説明資料や統合報告書の内容の充実、積極的なIR活動に努めてまいります。

# 事業別戦略（研磨材事業）

## 研磨材事業



総合研磨材メーカーとして、  
グローバルニッチナンバーワンを目指す

取締役 常務執行役員 研磨材事業統括 望月 吉見

## 事業概要

研磨材事業は、半導体デバイス用途（CMP）、シリコンウエハー用途、ハードディスク用途、液晶ガラス用途など、さまざまなITデバイスをその製造工程でポリッシングする超精密加工用研磨パッドを主要製品としており、世界中のITデバイス関連企業に販売しております。最先端プロセス、次世代プロセスのITデバイス製造に対応可能な研磨材の開発を、最新の研究機器・検査機器・製造設備を用いて、ユーザーと共同で進めております。



POLYPAS  
(Suedeシリーズ)

半導体ウエハー、ハードディスクなどのファイナルポリッシング（仕上げ研磨）用研磨パッド



POLYPAS  
(FXAシリーズ)

半導体ウエハーの一次研磨、水晶振動子光学レンズ研磨など多用途に対応できるノンフィラータイプの硬質ウレタンパッド

Web

製品情報の詳細は当社Webサイトをご覧ください。

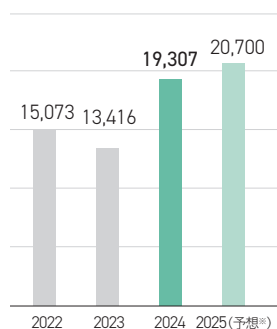
<https://www.fujiibo.co.jp/division/polishingpad/product/>

## 業績 ～2024年度の振り返りと2025年度の見通し～

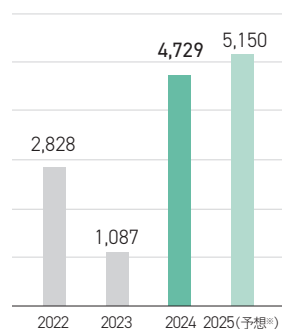
2023年前半に底を打った世界の半導体市場は、2024年より緩やかな回復が続いています。このような中、超精密加工用研磨材の半導体デバイス用途（CMP）は、生成AIの普及によるHBMなどのメモリや最先端ロジック向け半導体需要の増加とそれに伴う一部ユーザーの在庫水準の引き上げにより受注が増加しました。シリコンウエハー用途は、汎用品用途の需要は弱いものの、先端品用途の需要は堅調で一定水準の売上を確保しました。ハードディスク用途はデータセンター向けの需要が戻り、液晶ガラス用途では期後半からTV需要の増加によってパネルの消費も加速しており、受注が回復しました。この結果、売上高は前年同期比5,891百万円（43.9%）増収の19,307百万円となり、営業利益は3,641百万円（334.8%）増益の4,729百万円となりました。

2025年度の業績は、AI関連投資の増加による最先端ロジックやメモリ需要の拡大を見込んでおり、売上高20,700百万円、営業利益5,150百万円の予想としております。

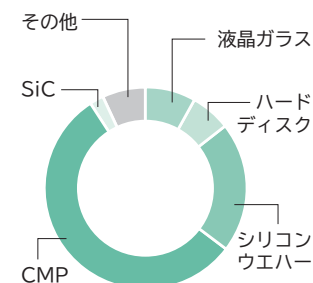
### ● 売上高（百万円）



### ● 営業利益（百万円）



### ● 用途別売上高構成（2024年度）



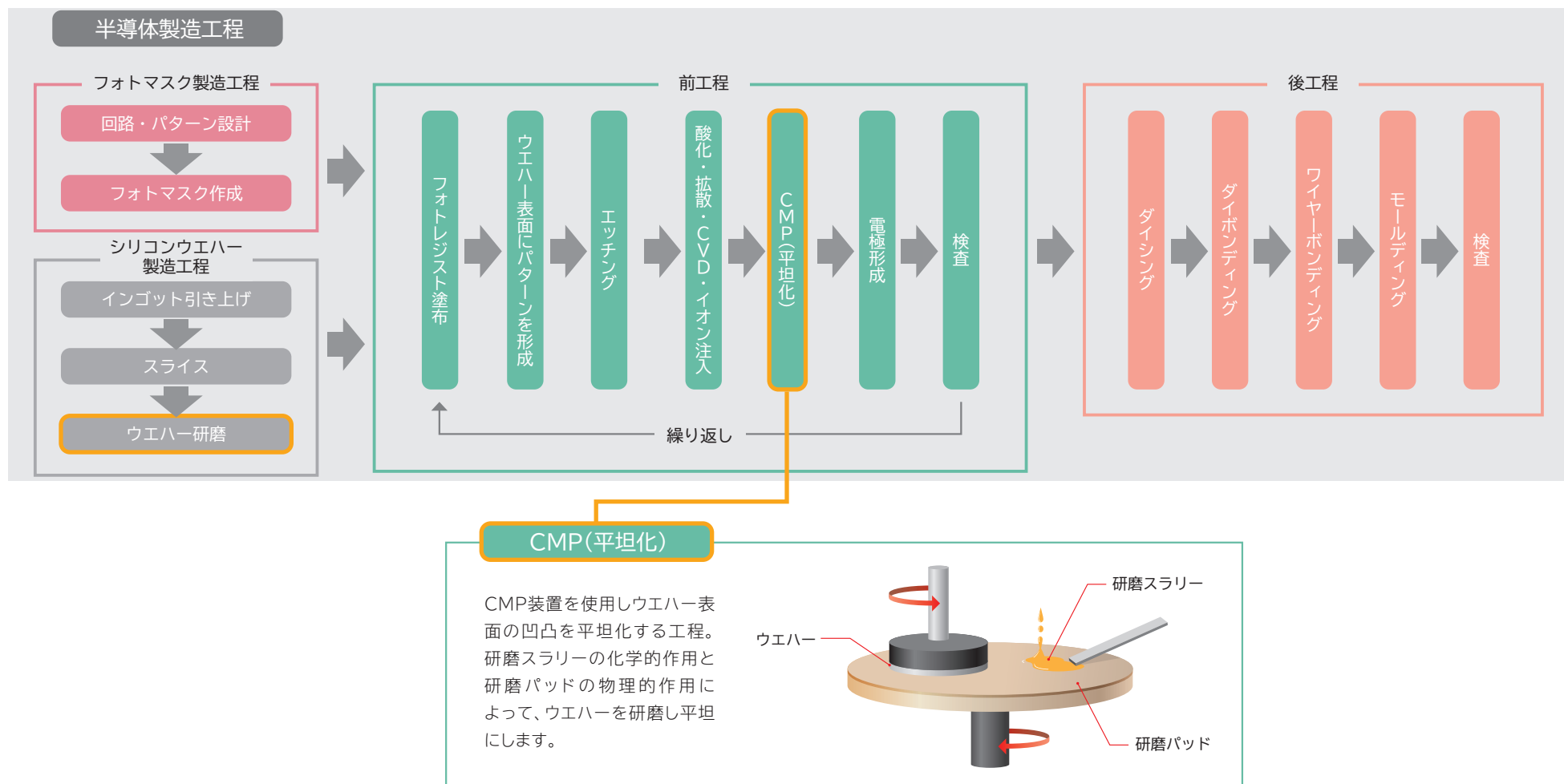
※2025年5月16日公表数値

## 事業別戦略（研磨材事業）

## 半導体製造工程における研磨パッドの役割

当社の研磨パッドは、半導体の製造工程において「シリコンウエハーの研磨工程」と「前工程におけるCMP<sup>※</sup>（平坦化）工程」で使用されています。特に、CMP（平坦化）用途の研磨パッド市場では、ソフトパッド分野において業界トップシェアを獲得しています。

※ Chemical Mechanical Polishing／化学的機械研磨





## 事業別戦略（研磨材事業）

### 事業の強み

顧客の多様なニーズに対し、部門の垣根を越え製販技一体できめ細かく対応できる総合力が強み。また、台湾を含む国内外に5拠点体制を敷き、業界最大級の製造能力とBCPへの対応力を保有しています。今後、AIや車載向けなど半導体需要の更なる拡大が見込まれる中、それとともに高まる研磨性能への要求に応えるため、引き続き積極的な設備投資を行い、製造能力の増強、研究開発の高度化に取り組みます。

### 「増強21-25」期間の振り返り

「増強21-25」では、「研磨材業界の圧倒的なニッチナンバーワン企業」を目標として、事業の増強に取り組んできました。2022年後半から2023年にかけてシリコンサイクルの下方調整の影響を受けたことで業績が低下し、2024年に入り回復基調にあるものの、最終年度の2025年時点では中計目標値の達成は厳しい状況です。

5か年通して既存分野と新規分野に大別し、既存分野ではシリコンサイクルの1年半を除きほぼ計画水準を達成、一方、新規採用を目指したCMP分野向けのハードパッドや新規用途の分野では計画未達となっています。

この2点については計画未達ながらも、着実に前進しています。次期中計では大きな柱とすべく粘り強く取り組みを継続していきます。



壬生川工場 技術開発棟

### 成長戦略

2030年グローバルニッチナンバーワン企業の実現に向けて、2035年にあるべき姿を見据えた布石を打っていきます。

これには、稼ぐ力の強化による企業価値の向上が第一であり、その推進の鍵となる「人財」については、次期中期経営計画では人的資本への投資により、生産性の向上、事業拡大・新規事業創出等、イノベーションに挑戦していきます。具体的には、既存分野拡大に加えCMP分野向けのハードパッドと新規用途分野の拡大を進め、製造ノウハウを活かした顧客へのトータルメリットの提案、更に潜在需要が見込まれ将来性のある拡大分野を早期に取り込み、攻守のバランスを活かしていきます。



## 事業別戦略（研磨材事業）



## CTO メッセージ

次代の精密研磨ソリューションを強みとして、  
お客さまから最も信頼されるパートナーを  
目指す

フジボウ愛媛株式会社 技術開発部長 博士（工学） 川村 佳秀

蓄積した技術を結集して、  
精密研磨材の市場を拓いてきた

フジボウ愛媛株式会社は、1977年に化学繊維であるレーヨンの製造を主力事業として誕生しました。その後、祖業である繊維事業で培った不織布や人工皮革の加工技術をベースに事業の多角化を推進し、1990年代後半には研磨材市場に参入しました。その際、高分子材料に関する不織布やフィルム、界面化学、反応工学といった分野の専門家が結集して、研究開発に挑んだのです。

以降、スマートフォンやタブレット端末、液晶ガラス、ハードディスク、シリコンウエハー、半導体デバイスなど、多岐にわたる精密研磨用途に製品を提供しています。

研磨とは限りない平坦化を追求し、傷や異物の付着を許さない無欠陥を目指す技術です。当社では、不織布や人

工皮革といった高分子材料を成形・加工する技術、染色加工から派生した界面化学や反応工学をはじめとした多様な技術を基盤とし、これらを半導体製造というハイテク分野に適応させています。こうした多種多様な技術を結集し、お客さまのニーズに応えることで、他社が容易に模倣できないコア技術を確立し、競争力を高めてきました。

2008年には開発センターを開設。当初19名でスタートし、現在は技術開発部および商品開発研究所をあわせて41名（2025年3月末時点）にまで拡充され、2026年3月末には48名体制を予定しています。研究員は材料系、化学・化学工学系、機械系を中心に構成（学士29名、修士18名、博士3名）。また、台湾の国立大学修士課程を修了した海外人財の採用も進めており、女性研究員の登用にも積極的です。

性能保証・量産対応・技術連携を通じて  
顧客対応力をさらに強化

ソフトパッドを中心とした精密研磨材の開発においては、多岐にわたる新技術を積極的に生み出す一方、市場ニーズに即した技術の「選択と集中」を効果的に行ってきました。さらに、後発メーカーであったことから、お客さまの要望に徹底して応える「対応力」の強化を重視してきた点が事業の発展につながっていると考えます。

当社が考える「対応力」とは、第一にお客さまのニーズに合わせて作り込んでいく「カスタマイズ」です。二つ目が「スピード」。何事もスピード感を重視して対応していくことで信頼につながります。そして三つ目が「量産対応」。複数の生産拠点を有しており、量産への対応に向けた体制が整っています。今後の計画としても、生産・製造に関する

## 事業別戦略（研磨材事業）

る投資をさらに進めて、量産対応を一層強化していく方針です。

もう一つ大きな要素が「性能保証」です。一般的な工業製品の場合、仕様を決めて、それを満たしていれば販売できるという形になりますが、当社が取り組んでいる半導体分野では不十分です。お客さまが実際に使用されたときに、確実に性能が出ることを保証する必要があります。これが精密研磨材の事業の成否を左右します。性能保証を実現するためには、評価設備の充実が欠かせません。お客さまと同等の分析装置を使って社内で評価ができる体制を整えています。何か問題が起きたときの故障解析にも有効です。



顧客と同様の研磨評価機器を使用し、客先の評価プロセスを社内で再現することで、客先評価の前段階における開発のPDCAサイクルをスピーディーに回し、より確実な提案につなげています。

設備投資面でも、2010年にはCMPソフトパッドの開発評価体制を確立し、2019年にはCMPハードパッドの開発を本格化しました。2023年には最新の欠陥検出装置、分析SEM、AFM段差計に刷新し、先端半導体向けの高度な評価体制を強化しています。

また、半導体業界への対応と同様に、2017年にはベアシリコンウエハー用の研磨評価設備を導入し、ソフトパッドに加えてハードパッドの開発にも注力しています。特にソフトパッドでは、ファイナル研磨用として圧倒的なシェアを有しており、これを活かしてハードパッドのシェア獲得を進めています。

それとともに、性能保証を成り立たせるためには、「お客さまとのコミュニケーション」が欠かせません。単なる言葉のやりとりではなく、技術的なコミュニケーションが必要であり、その力の根源は組織運営や人材育成にも関わってくる部分です。つまり、エンジニア自身が直接お客さまと会話できる、そういう体制をつくっていくことが不可欠といえます。

カスタマイズ、スピード、量産対応、性能保証、評価設備、技術的なコミュニケーション。これらをすべて合わせた総合力が、当社における「対応力」であり、この勝ちパターンの強化に注力しています。

## 研究開発における自由な議論と部門間の連携がもたらす技術優位性

当社の組織風土は、フラットな関係性をベースに、自由闊達な意見交換を重視しています。当社は、お客さまにモノではなくソリューションを提供することをモットーとしており、その実現には研究者同士の活発な議論が欠かせません。そして、多岐にわたる新技術を積極的に開発する一方、市場ニーズに即した技術の選択と集中を効果的に行った点が事業の発展につながっていると考えます。

また、知的財産室とは技術開発棟内において机を並べて業務を行っており、開発初期段階から特許化を意識した取り組みが可能です。開発アイデアの特許化、試作段階での工業所有権的課題の確認、迅速な特許出願などにおいて、直接対面でのやりとりが有効に機能しています。





## 事業別戦略（研磨材事業）

実際、当社の研磨材分野における特許出願件数は、ここ10年近くにわたり他社を圧倒的にリードしており、知的財産ガードの強さは当社の特長の一つです。

さらに、新設の技術開発棟には品質保証部の分析担当者が常駐しており、品質課題に関しても直接対面で連携し、協働で課題解決に当たっています。特に半導体分野では、単なる品質保証だけでなく、性能保証も採用の前提となるため、客先の工程に対する深い知識を有し、製造部門とも連携しながら、信頼性の高い開発・製品提案が可能となっています。

### 台湾拠点設置とCMP強化で次の成長を目指す

今後の最重点施策として、2027年の稼働を目指している台湾での研究開発拠点設置が挙げられます。半導体研磨プロセスは、研磨機・ディスク・研磨パッド・研磨液など多様なツールや消耗材の最適な組み合わせによって成立しており、台湾のように関連部材メーカーが集積する地域において、技術者同士の直接対面のやりとりが重要であると考えています。

事業面では、CMPハードパッドのシェア拡大が最優先課題です。研磨材分野の中でCMPは成長期にあると考えられますが、半導体の微細化・積層化の技術が進展する中で、いずれは一番手か二番手しか生き残れない市場となることが想定されます。すでに当社はソフトパッドで圧倒的なシェアを有しているものの、今後はハードパッドのシェアをどれだけ獲得できるかが、事業の持続性を左右する鍵になります。私としては、挑戦するからにはハードパッ

ドの分野でもナンバーワンを目指していく覚悟です。

開発においてはスピードの重要性が一層高まっています。効率的な組織運営、正確な技術情報の取得、的確な設備投資、顧客との信頼関係の確立が、スピード向上に不可欠です。さらに、研磨材は複雑な形状や性質を持ち、特にソフトパッドの生産は難易度が高い工程です。ここでは、従来の勘や経験に加え、サイエンスの視点をいかに取り入れるかが、性能安定を実現する鍵になります。

フジボウ愛媛は「対応力に基づくカスタマーイン」を競争力の源泉と位置づけ、多様性から生まれる課題に真摯に向き合いながら、それをイノベーションの原動力に変えてきました。液晶ガラス、HDD基板、ウエハー、半導体と、各事業分野が順次ライフサイクルを迎えてきた中で、当社は注力領域を柔軟にシフトさせ、選択と集中によって持続的な発展を実現しています。今後もこの方針を堅持し、技術と現場の力を結集して、最先端の研磨ソリューションを社会に提供し続けてまいります。





## 事業別戦略（研磨材事業）

## 【研究開発×知的財産】座談会

開発と知的財産の立場から  
自由闊達に意見交換  
グローバル市場で  
新たな価値の創出を目指して

技術開発部と知的財産室のメンバーが集まり、現中期経営計画での成果や、次期中期経営計画における重要テーマ、さらに10年後の将来像について意見を交わしました。

富士紡 HD ㈱  
知的財産室課長  
河本 圭介

フジボウ愛媛㈱  
技術開発部次長  
喜樂 香枝

フジボウ愛媛㈱  
技術開発部課長  
笹谷 健太

フジボウ愛媛㈱  
技術開発部次長  
田中 啓介

## Q1

現在の中期経営計画における  
主な取り組みと成果を教えてください。

**田中** 現在の中期経営計画（以下、現中計）の5年間に  
おいて、半導体関連の開発を意識した設備投資や人員配  
置を進めてきました。半導体分野のパッド開発において  
は、製品の性能はもとより、「なぜその性能が発現するの  
か」というメカニズムの説明が必要です。そのため、パッド  
の特徴を表すパラメーターを探ることが重要な研究テー  
マになっており、分析を行うための新しい装置も、この5  
年間で次々と導入してきました。中には、最先端のウエ  
ハー研磨装置や欠陥検査装置などを導入しており、お客

さまと同じ水準での評価ができる環境を整備しました。ま  
た、お客さまのものづくりのレベルがさらに向上してお  
り、性能のわずかな変動に対する指摘が増えていきます。こ



れに対する原因の調査  
や解決策の提示も、開  
発の重要な役割です。

**河本** 知的財産室では、現中計の期間中に開発部門と連  
携しながら、CMPを中心とした研磨材関連の特許出願の  
推進に取り組んできました。自社技術の保護はもちろんで  
すが、他社の特許領域を意識した戦略的な出願、さらには  
グローバル展開を視野に入れたバリュー創出に積極的に  
取り組んできました。その結果として、実際に日本国内に  
おける出願件数・特許取得件数は、研磨材分野において  
競合他社を上回る水準となっており、海外でもこの5年間  
で特許出願件数が約1.3倍に増加しています。

## Q2

研究開発における強みとして  
どんな点が挙げられますか？

**田中** ソフトパッド開発におけるコア技術は主に三つあり  
ます。一つ目は高分子を設計・分析・評価するという高分  
子関連の技術。二つ目は製造工程の中で重要な成膜技  
術。そして三つ目は開発から量産へと展開する際のスピー  
ドです。

一つ目の高分子設計や分析、評価の技術については、  
樹脂や添加剤を始め、各種パッド原料を取り扱うメー  
カー、さらには両面テープなどを扱う企業と共同開発を  
行っています。こうした中で、多数のオプションを持ち、そ  
れらを最適に選択し、組み合わせるという柔軟な調整が  
できる点が当社の強みです。

二つ目の成膜技術については、従来から保有している  
技術が基盤です。半導体関連の取り組みを進める中で、  
成膜工程を高度に管理・整備したラインへと進化させて

## 事業別戦略（研磨材事業）

います。現在、量産ラインを使って試作段階から製造できる体制を整えています。

三つ目として、試作段階でお客さまに評価していただいたものが、採用されて量産に移行する際、スムーズに製造でき、量産展開までのスピードが早いのが当社の特長です。

**喜樂** 加えて、当社の強みには顧客対応力があります。お客さまと同等といえる、最先端の分析装置を導入しており、それによって再現性の高い評価、つまりお客さまと同じ条件での評価が可能となり、お客さまの目線に立った提案ができます。

また、半導体分野に限らず、ハードディスクやガラス基板など、さまざまな分野に対応する開発担当者がいます。それぞれの分野に専門知識を持った担当者が対応することで、お客さまに密着した開発が可能です。



**笹谷** 当部署の風土として、トライアンドエラーを重ね何事も挑戦できる点、そして研究開発の自由度が高いという点も特徴です。ユーザーの課題に対して試行錯誤を繰り返すことで得た経験値をもとに開発を促進しています。私が担当しているハードパッドは後発のため、ガラス向け

を皮切りに、製造・開発のレベルアップと並行してシリコンウエハー、半導体デバイス市場へ参入しています。特に新規分野に対しては、生産への技術支援も行うことで市場への対応を推し進めてきました。

**河本** 知財戦略の観点から見ると、当社の強みは、前述の通り日本国内において出願件数や特許取得件数が競合企業より多いという点にあります。それに加えて、出願したものが実際に特許になる割合、つまり特許庁の審査を経て所定の要件を満たし、特許として認められる比率も他社に比べて高い傾向にあり、その点も強みです。

### Q3 次の中期経営計画で目指すことは何でしょうか？

**笹谷** 次期中計において重要なことは、半導体デバイス向けのさらなる対応です。基板の配線がますます微細化していく中で、求められる研磨性能が非常に高くなっています。これに的確に対応していくことが、当面の重要課題です。

その一環として、新設予定の台湾研究開発センターを活用していきます。当社はユーザーやメーカーと連携しながら、先端プロセスへの対応を引き続き強化していく考えです。

さらに、市場環境が目まぐるしく変化している中、お客さまの海外比率が高まっています。これに対して、私のチームでも台湾や香港出身のメンバーなど、海外の人材を取り入れた体制づくりを進めているところです。海外出

身の人材を活用し、グローバルなお客さまに対応していくことで、次期中計においてさらなる成長を目指します。

**河本** 主な課題は外国出願の割合です。外国出願の件数自体は増えているものの、全体に占める割合としては大きく変わっていません。市場はグローバルに展開しているにもかかわらず、知財対応がやや遅れている面があるので、今後は割合を増やしていきたいと思っています。

また、新たな取り組みとして、対外的な情報開示の強化を検討しています。コーポレートガバナンス・コードの改訂により、ステークホルダーに対して知財情報を開示することが求められるようになりました。今後はステークホルダーが本当に知りたいと感じる情報、たとえば当社の知財の戦略性や事業とのつながりといった点について、積極的に開示していく考えです。さらに、知財情報を経営情報と結びつけて、経営陣に対して訴求していく、いわゆるIPランドスケープの取り組みが、当社としても重要と感じており、今後、新たに取り組んでいきます。



## 事業別戦略（研磨材事業）

Q4 10年後における研究開発の  
あるべき姿について教えてください。

**田中** 研究開発への積極的な投資から分かる通り、10年先を見据えた開発環境はすでに整っています。これまでは、お客さまから「フジボウで何とかしてほしい」と課題をいただき、それに対して解決策を提案してきました。

一方、今後は自ら課題を見だし、それに対する解決策を提案していくという一歩先の目線が欠かせません。そのため、全員が目標を共有し、その目標に対して各自が主体的に動いていけるような組織にしていけることが重要だと考えます。

**喜楽** 10年後を見据えて開発の推進力を高めていくためには、開発人財の確保が重要だと感じています。開発を効率的に進めていく上で、人財の確保と併せて、AIの活用といった取り組みを進めています。さらには、過去の実験結果をAIにすべてインプットして、実験を行わずに性能を予測することも始めているところです。これによって限られた人員の中で開発の効率を上げていけるのではないかと考えます。



**笹谷** 10年後を見据えると研磨材以外の領域についても考えていく必要があります。自分たちで新たな価値を生

み出す姿勢を大切にしたいです。

一方、強みであるトライアンドエラーを重ねながら、業務の自動化を模索していきます。これによって、開発および生産の両面でさらにスピード感を持った体制を築いていきます。

**河本** 知財の業務においても、AIや機械学習の分野は急速に浸透してきており、10年後には業務の多くがAIに取って代わられる可能性があるのではないかと推測しています。知財部門として今後何ができるのかを考えると、

やはり知財の情報をどう活かしていくか、そしてそれをどう提案していくかが重要です。IPランドスケープについて述べた通り、知財の持つ情報を経営や開発にどのように結びつけていけるかという点について、知財部門の役割が問われています。

当社は繊維の分野から出発し、現在では研磨材へと事業を展開してきました。そうした変遷も踏まえ、知財の立場から将来の事業の方向性を示すほか、「こういった企業と連携すればいいのではないか」といった提案を行うなど、知財部門としての貢献度をさらに高めていきます。





# 事業別戦略（化学工業品事業）

## 化学工業品事業



積み重ねてきた信頼と技術力で、  
化学業界におけるモノづくりを  
底支えます

取締役 上席執行役員 化学工業品事業統括 戸坂 浩二

## 事業概要

化学工業品事業は、長年培った有機合成のノウハウを活かし、大手化学メーカーからの機能性材料、医薬中間体および農薬中間体などの受託製造を行っております。山口県柳井市と福井県越前市に受託製造のマルチプラントを有し、多種多様な反応に対応できる生産設備で、多品種少量のスピード生産により顧客ニーズに応えています。その過程では、厳格な品質管理、確実な納期対応、高レベルの環境対応、徹底した安全管理を重視し事業を行っています。

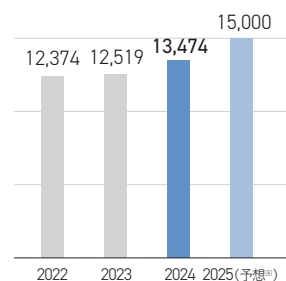


## 業績 ～2024年度の振り返りと2025年度の見通し～

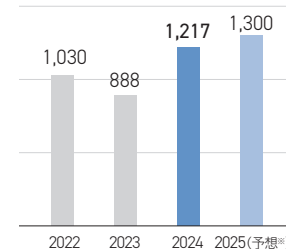
機能性材料、医薬中間体および農薬中間体などの受託製造は、農薬関連で世界的な在庫調整が継続しているものの、半導体を含む電子材料市場の緩やかな拡大と在庫調整の一巡により需要が回復し、受注が堅調に推移しました。また、新規製品への取り組みが奏功し、工場の稼働は改善しました。この結果、売上高は前年同期比955百万円（7.6%）増収の13,474百万円となり、営業利益は328百万円（37.0%）増益の1,217百万円となりました。

2025年度の業績は、化学業界全体の需要回復や半導体を中心とした電子材料市況の好転により、受注の増加を見込んでおり、売上高15,000百万円、営業利益1,300百万円の予想としております。

● 売上高（百万円）



● 営業利益（百万円）



※2025年5月16日公表数値



## 事業別戦略（化学工業品事業）

### 事業の強み

長年の受託製造実績に裏付けられた技術とコスト競争力のもと、改善提案を含め徹底した顧客志向を強みとして、顧客と強固な信頼関係を築いています。求められる製品をいかに製造するかを最重要視し、そのために必要な設備には積極的に投資を行います。柳井・武生両工場の連携を強化し、顧客ニーズに幅広く対応します。

### 「増強21-25」期間の振り返り

化学工業品事業では、2021年2月に行った武生工場の増設で勢いをつけ、「増強21-25」期間中にも更に業容を拡大する計画としていました。2021年度はコロナ影響一巡による国内需要の回復により、安定的に利益を積み上げて営業利益13.6億円と最高益を更新しました。ところが、2022年初にウクライナ紛争が勃発し、それにより世界的に原燃料価格が急騰したこと、2022年度は製造面ではフル稼働に近い状態を維持しながらも、コスト増により利益が圧迫され、営業利益は10.3億円まで落ち込みました。2023年度は原燃料価格の高騰を販売価格に転嫁して利益を確保する戦略を実行しましたが、中国経済の低調を背景に化学業界全体の需要が落ち込み、工場の稼働低下を余儀なくされ、営業利益は8.8億円と2年連続で減益となりました。その後、2024年度は半導体を含む電子材料市場の拡大と在庫調整の一巡により需要が復調し、営業利益は12.1億円までV字回復しました。2025年度も堅調に推移しています。

そうした中、当事業では更なる業容拡大を目的としたプラント新設を検討し、事業環境が厳しい状況にあったにもかかわらず2023年度末に对外公表しました。新プラントは2025年度末に竣工予定で、2026年度初から本格稼働する予定です。これにより「増強21-25」で想定した業容を実現したいと考えています。

### 成長戦略

これまで培ってきた受託製造の技術に磨きをかけ、顧客から頼られる力強いパートナーとして、化学業界におけるモノづくりを底支えることで社会に貢献します。具体的には、次期中期経営計画の初年度から新プラントをフル稼働させることで、早期に安定的な収益基盤を確立します。その上で、新規顧客や新規テーマへの取り組みを通じて次世代の軸となる製品を開拓し、次期中計最終年度に向けてプラント新設による一層の業容拡大に挑戦してまいります。製造能力を拡大することでより多くの顧客ニーズに応え、処遇改善を通じて従業員の満足度向上にも注力し、当事業の魅力度を高めるよう取り組んでまいります。



新プラント建設 地鎮祭

# 事業別戦略（生活衣料事業）

## 生活衣料事業



## 事業概要

生活衣料事業は、インナーウェアを中心とする繊維製品および原糸や染色加工など高機能繊維素材の製造・加工・販売を行っております。繊維製品では、原糸紡績から製品縫製までの一貫生産体制により産み出す高品質を武器に、多くのユーザーから支持されている「B.V.D.」や、ハイエンド商品を展開する「アサメリー」等のブランドをはじめ、幅広い製品をさまざまな販売チャネルで提供しております。

繊維素材では、長年培ってきた紡績・加工技術を駆使して開発した高機能素材を、ファッション衣料用途から産業資材用途まで、ユーザーニーズに合わせて提供しております。また、「memory cotton®」をはじめとした、環境配慮型素材の開発にも取り組んでいます。



memory cotton®

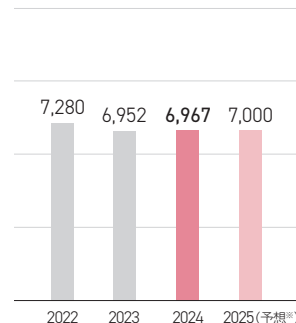
<https://www.fujibo.co.jp/division/textile/product/8365/>

## 業績 ～2024年度の振り返りと2025年度の見通し～

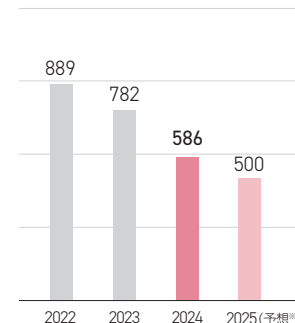
繊維素材は、物流費やエネルギーコストの高騰に加え、円安の影響を受けたことにより、厳しい環境が続きました。繊維製品は、量販店の店舗減少や消費者の節約志向の高まりにより苦戦しました。一方、ネット販売では、SNSや検索広告などのWebマーケティングを強化し、ネット専用製品を拡充することで、効果的な商品訴求を図りました。また、高品質な日本製品が評価され、海外向け販売は好調に推移しました。しかし、円安の進行に伴う原材料や資材の価格高騰が続いているため、利益面では粗利率が低下しました。この結果、売上高は前年同期比14百万円（0.2%）増収の6,967百万円となり、営業利益は195百万円（25.0%）減益の586百万円となりました。

2025年度の業績は、引き続き商品販売力の向上や海外向け販路の拡大に取り組み、売上高7,000百万円、営業利益500百万円の予想としております。

### ● 売上高（百万円）



### ● 営業利益（百万円）



※2025年5月16日公表数値

## 事業別戦略（生活衣料事業）

### 事業の強み

自社工場の一貫生産体制と、モノづくりの技術、品質へのこだわりを基軸に、マーケティング、商品企画、ブランディングも強化。素材の独自性、商品のブランド力を追求し、差別化を図っています。価格競争に巻き込まれないよう、特定の顧客ニーズにフォーカスしニッチ戦略を展開。特に高級肌着が海外富裕層を中心に高い評判を得ており、海外代理店と協力し拡販に注力しています。

### 「増強21-25」期間の振り返り

繊維素材部門は、売上ではなく利益の確保を事業の基本方針としております。その中、当社においては今後の成長性が大きく見込まれない合成繊維製造部門ならびにステンレス繊維製造部門を2026年3月末をもって休止することとしています。また、その他部門においても収益性の高い商品の販売に絞り込むとともにグループ内繊維製品事業への素材供給割合を更に高めていく取り組みを進めています。

繊維製品部門も不採算取引の撤退、低採算取引の見直しを図り、より収益性の高い定番商品への集約を実施しております。またコスト上昇に対しては適切な価格転嫁とともに取引条件の見直しおよび取扱い商品の改廃を行っており収益確保の方針を継続しております。

### 成長戦略

当事業の外部環境は、ネガティブ要因が顕在化しており今後も深刻化していくことが予想されます。環境の変化をとらえてビジネスチャンスとしていくことが重要となり、ニッチなマーケットの中で特異性を発揮することで収益確保が可能な事業戦略への変革展開を基本方針としています。

次期中期経営計画における重要施策については、1点目として、「B.V.D.」や「アングル」等のブランド戦略および海外展開戦略の高度化・具体化を推進していきます。国内

では既存販路依存からの脱却とECを中心とした直販の更なる伸展を図るとともに、越境ECを含む世界市場での販売創出や富裕層市場開拓を進めてまいります。

2点目としては、将来のコスト構造の見極めとともに、適切なサプライチェーン転換を図るための体制づくり（生活衣料事業としての統括機能による全体最適化）を促進します。昨今、日本とアジア諸国の経済格差が縮小し円の購買力が低下しており、東南アジアでの低コスト調達による従来のビジネスモデルは、中長期的には行き詰まる可能性があります。また価値観の多様化やトレンド変化の高速化も進展しており、マーケティングなどと連動した少量多品種の生産を可能とする高度なサプライチェーンが必要となることが想定され、その体制作りを進めてまいります。

#### B.V.D.



#### 瞬暖 GRID-TEC BASEGARMENTS

保温性と放湿性を兼ね備えたグリッド構造で、極寒の中でも快適に過ごせる機能性インナー。裏起毛の効果で着た瞬間から暖かさが実感できます。

B.V.D.を代表する名シリーズ「GOLD」の特徴でもあるタフネックをフィーチャーし、アメカジを熟知したハイルメリーが監修したアウトターTシャツ。

B.V.D. Webサイト  
<https://www.bvd.jp/>

#### アングル



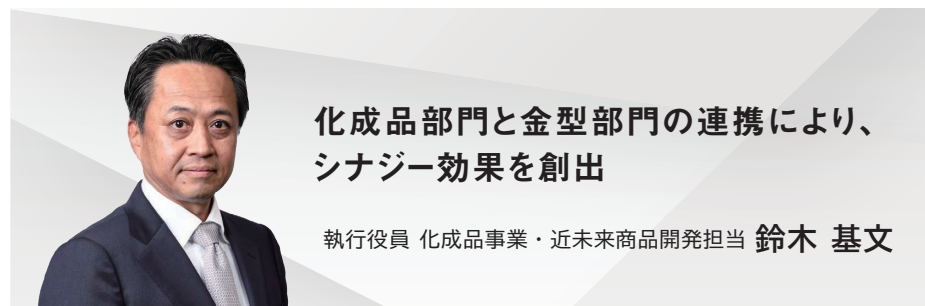
#### アサメリー

誕生から70余年、綿で麻のような清涼感を生み出すアングルの看板商品「アサメリー」。独自の風合いを追求し、高級肌着として確かな伝統と品質を築いてきました。今も新化を遂げながら、新たな世代や海外へとその価値を広げることを目指しています。

アングル Webサイト  
<https://angle-fujibo.net/>

# 事業別戦略（化成品および金型事業）

## 化成品および金型事業



## 事業概要

化成品部門では、医療機器用部品やデジタルカメラ用部品の射出成形を手掛けております。金型部門では、自動車用部品向けを中心とした射出成形金型の設計・製造を行っております。金型の設計・製造から射出成形までの一気通貫体制により事業拡大を図っています。

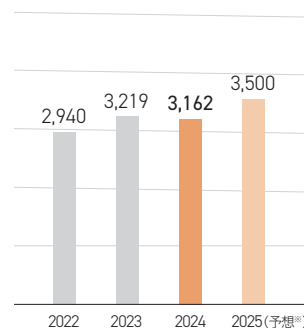


## 業績 ～2024年度の振り返りと2025年度の見通し～

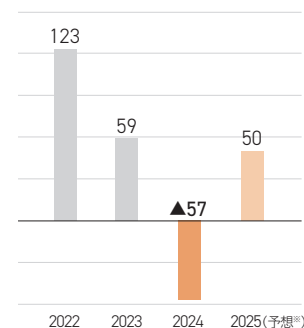
化成品部門は、医療機器用部品およびデジタルカメラ用部品の受注が堅調となり、前年比で増収となりました。金型部門は、自動車メーカーの品質不正問題、大手企業の経営統合の動きやEV化シフトの遅れにより、依然として不透明な状況が続いています。また、事務機器用金型が開発案件の端境期にあることや、車載コネクタやスマートフォン向けホットランナーの需要が低調であることから、厳しい状況が続きました。この結果、売上高は前年同期比57百万円（1.8%）減収の3,162百万円となり、営業利益は116百万円（197.8%）減益の57百万円の損失となりました。

2025年度は、化成品部門については医療機器用部品向けユーザーの増産に合わせた生産体制の構築、金型部門については新規顧客の獲得およびコスト管理体制の強化に取り組み、売上高3,500百万円、営業利益50百万円の予想としています。

● 売上高（百万円）



● 営業利益（百万円）



※2025年5月16日公表数値



## 事業別戦略（化成品および金型事業）

### 事業の強み

競争の激しい業界にあって、お客さまのニーズを満たす高い品質と精度、安定した生産と納期を実現し、実績を積み重ねてまいりました。その信頼に基づく強固な事業基盤と、M&Aによる金型のフルラインナップ化による顧客ニーズへの対応力が強みとなっています。これまで、当社および東京金型、IPMが単独では受注できなかった案件も、グループ化によって受注が可能になっています。また、モノづくり向けデータベースサイトを通じた新規開発も増えています。

### 「増強21-25」期間の振り返り

化成品部門については、2022年10月に成形部門をフジケミに統合し、現在に至るまで売上規模を拡大してきております。その中でも医療機器部品においては堅調に拡大できており、今後も成長が見込まれています。次期中期計画に向けさらに拡大できるよう体制強化を進めています。

金型部門については、2022年に㈱IPMが当社グループに参画。大型金型の東京金型と小型精密金型とホットランナーの製造販売を行うIPMが小型から大型までの幅広い金型を供給できる体制となっております。化成品部門と金型部門の連携によるシナジー創出により更なる事業拡大を進めています。



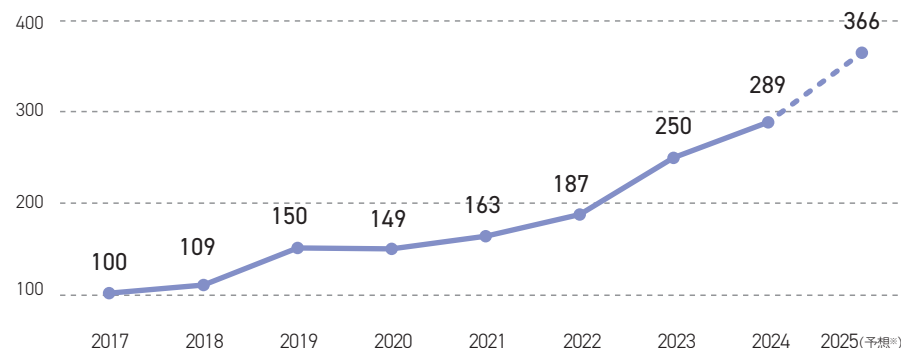
IPM

### 成長戦略

化成品部門については、成長が見込まれる医療機器部品向けの設備能力の増強投資を継続し、顧客ニーズに応えていきます。また、金型部門との連携により「課題解決型提案」を展開し事業拡大と収益向上を図っていきます。

さらに、金型、ホットランナー、成形品の供給体制を有する当社の優位性と高い技術力を生かし、難易度の高い付加価値が求められる分野に向けた開発を進め、その早期実現に全力を挙げています。

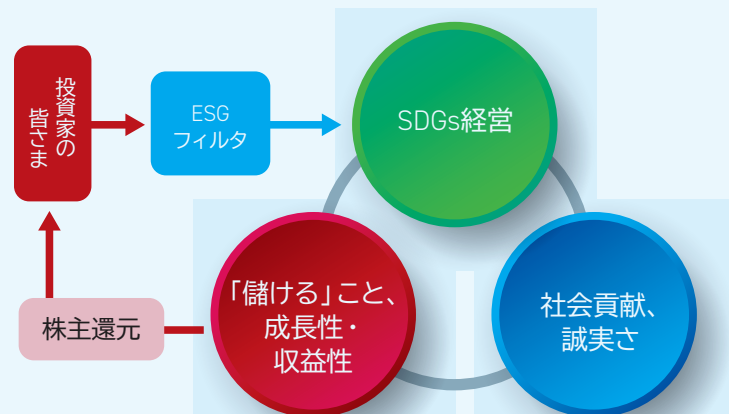
#### ● 医療機器用化成品の売上推移 ※2017=100とする



※2025年5月16日公表数値

# 富士紡グループのサステナビリティ

富士紡グループのサステナビリティ経営



## 基本方針

富士紡グループは、サステナビリティを事業戦略の中核に組み入れた「サステナビリティ経営」を実践しております。

当社グループのサステナビリティ経営は、「儲ける」こと、成長性・収益性と社会貢献、誠実さに立脚した公正で透明性のあるSDGs経営をバランス良く実行していくことでサステナビリティを実現していくところに特長があります。

企業は、財務面で収益を上げなければ株主への配当を実施することができず持続的成長は達成されません。また、社会の公器という点に焦点を当て、適正な企業統治のもと、社会からより信頼される企業としてステークホルダーと強固な信頼関係を構築することが重要となります。当社グループは、引き続き持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

## サステナビリティ推進体制

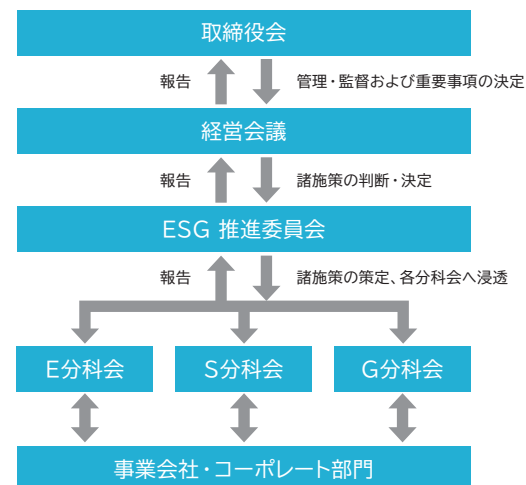
現在、世界は気候変動問題をはじめとする多くの深刻な社会課題に直面しており、その解決の担い手として、企業に対する社会の期待も高まっています。こうした中、当社は中期経営計画「増強21-25」の始動に合わせ、SDGsに関連する重要課題への対応を通じたサステナビリティ経営を富士紡グループ全体で横断的に推進するため、2021年4月1日に「ESG推進委員会」を設置しました。

「ESG推進委員会」は、社長を委員長として、環境（Environment）分科会、社会（Social）分科会、ガバナンス（Governance）分科会の3つの分科会で構成されています。当社グループがサステナビリティの課題に適切に対応するとともに、サステナビリティへの対応が中長期的な企業価値の向上につながるよう提言を行うこととしています。

サステナビリティ推進に関わる各種検討課題に各分科会で取り組み、重要度に応じてESG推進委員会、経営会議、取締役会に諮る体制となっています。したがって、取締役会は経営全般にわたる重要な方針・施策を最終決定するとともに、経営会議、ESG推進委員会等の管理・監督を行っています。

研磨材事業、化学工業品事業、生活衣料事業、その他事業でそれぞれ求められるサステナビリティに関する課題は異なりますが、リスクと機会の観点から積極的に対応してまいります。

富士紡グループのサステナビリティ推進体制



## 気候変動への適応

### TCFD提言への対応

富士紡グループは、低炭素化社会実現に向けた気候変動対応を経営上の重要課題と認識し、2021年11月に気候変動に関する情報開示の指針となるTCFD提言に賛同を表明し、気候変動に関連するリスクと機会への対応について、以下の通り、TCFD提言に沿って重要情報を開示しています。

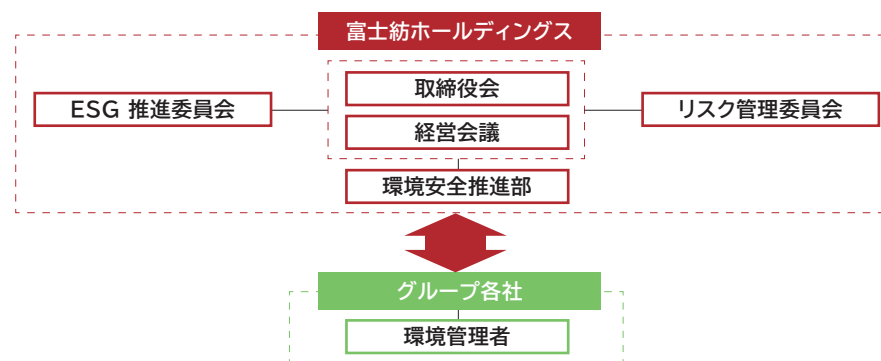
#### 1. ガバナンス

当社グループでは、重要な環境関連目標や取り組みを、社長が委員長を務める「ESG推進委員会」で決定しております。年2回の「ESG推進委員会」で気候変動に関するリスクや機会を特定し、ESG推進委員会の分科会のひとつである「環境分科会」で課題に取り組み、重要度に応じてESG推進委員会、経営会議、取締役会に諮る体制です。取締役会は、ESG推進委員会等から報告を受け、最終決定するとともにその進捗を管理・監督しております。

#### 2. リスク管理

気候変動関連リスクを含む全社的なリスク情報を把握して管理する体制の構築・整備に取り組んでおります。リスクマネジメントについては、リスク管理委員会を設置し、情報を収集・分析して、リスクが顕在化した場合の対策を講じます。またESG推進委員会でも、「リスク・機会」を「発生可能性」と「金額的重要性」から特定し、対策を講じております。具体的には「環境分科会」が各事業会社と協働し、対策を検討・実行します。重要度に応じて、リスク管理委員会とESG推進委員会が、取締役会や経営会議に報告するなどして、リスクマネジメントに取り組んでおります。

気候変動問題に関するガバナンス体制



#### 3. 戦略

当社グループでは、次に述べる5つのプロセスで気候変動に関するリスクと機会を捉え、事業活動への影響を評価し、戦略を策定して、対策を講じています。

- (1) 気候変動関連のリスクと機会の特定
- (2) シナリオ分析の前提（対象事業や変動シナリオの定義）
- (3) リスク・機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響
- (4) リスク・機会に対する戦略（移行計画）、レジリエンス
- (5) 主要なリスク・機会とその対策

リスクの種類		リスク カテゴリー	リスクの概要	発現時期	影響度 2050年	リスク低減に向けた対策
移行リスク		政策・法的	炭素税の導入	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>徹底した省エネ活動</li> <li>省エネ対応の効率的な設備への投資</li> <li>再生可能エネルギーへの転換</li> <li>太陽光発電の導入</li> <li>使用燃料の見直し</li> <li>プロセス改善等によるエネルギー効率向上</li> </ul>
		市場・評判	取引先企業からの低炭素化の要請	短期～中期	中	
			投資家による評価の低下、レピュテーションリスク	中期	中	
物理的 リスク	急性	異常気象	台風、豪雨、落雷等の異常気象の激甚化	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク分散のための新工場建設</li> <li>変電設備等の設置場所のかさ上げ</li> <li>防水壁の建設</li> </ul>
	慢性	気温上昇	干ばつによる水不足	長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>節水設備への更新</li> <li>水の再利用（循環対応）</li> </ul>
			サプライチェーン移行リスク増大（綿花栽培量減少による原材料価格上昇）	長期	中	原材料調達先の多様化検討

機会 カテゴリー	気候変動による機会の概要	発現時期	影響度 2050年	機会活用に向けた対策
市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>EVの急速的な普及</li> <li>省電力半導体の需要増加（シリコンからSiC/GaNシフト）</li> </ul>	中期～長期	大	パワー半導体等向け研磨材の販売増加
	仮想空間社会の広がり（あらゆるものをつなげる半導体需要増）	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポスト5G通信やセンサー等の半導体向けの研磨材の販売増加</li> <li>スマホ・HPC 向けロジックIC 向け研磨材の販売増加</li> </ul>
	世界人口増・農地面積減少による食料供給不足	中期～長期	大	農業生産の安定化ニーズ増加にともなう農業中間体の販売増加
製品とサービス	低炭素社会対応製品のニーズの高まり	短期～中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に優しいパッケージ資材使用（B.V.D.ブランドインナー等）</li> <li>環境認証商品（蓄光繊維「ルミフィーロ」等）</li> <li>廃材レス化成品（ホットランナー）</li> </ul>
資源の 効率性	循環型社会への対応	短期～中期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃液を燃料への再利用</li> <li>排水の再利用</li> <li>節水設備への更新</li> <li>衣料・繊維素材等のリユース、リサイクル</li> </ul>
	業務プロセスの革新（DX等）	中期～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>RPAの導入、IoTを活用した製品評価導入の検討</li> <li>データ管理基盤の整備による廃棄在庫の低減、適切な生産管理</li> </ul>
エネルギー源	低炭素エネルギー社会移行	短期～中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーの導入、使用拡大</li> <li>工場建物のZEB(Net Zero Energy Building)対応</li> <li>共同配送、顧客直送、船舶輸送推進などの省エネ・低コスト活動</li> </ul>
レジリエンス	災害に強い会社づくり	中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク分散のための新工場建設</li> <li>変電設備等の設置場所かさ上げ</li> <li>防水壁の建設</li> </ul>

#### 4. 指標と目標

事業活動で排出する温室効果ガスはCO<sub>2</sub>のみであり、CH<sub>4</sub>やN<sub>2</sub>Oは排出していません。今後も生産拡大によるエネルギー使用量の増加が見込まれますが、再生可能エネルギーへの転換を推進し、温室効果ガスの排出削減に励みます。今後は目標設定に向けた取り組み、環境に一層配慮した事業活動を継続することにより、脱・低炭素型社会実現への貢献と企業価値向上を図ります。

#### 【Scope別排出量推移】

（単位：千t-CO<sub>2</sub>）

	2020	2021	2022	2023	2024
Scope1	22.0	24.8	27.3	25.5	26.4
Scope2	33.8	35.5	35.6	34.3	34.5
Scope1+2	55.8	60.3	63.0	59.9	60.9
Scope3	—	100.6	109.9	94.0	112.3



## 持続可能な環境・社会の実現に向けた真摯な取り組み

### 事業活動における環境負荷の全体像

富士紡グループでは、事業活動におけるエネルギーや化学物質の使用量のほか、CO<sub>2</sub>や廃棄物などの排出量を把握し、年度ごとの環境活動の全体像を捉え、目標達成度の評価などに活用しています。

#### 生産活動におけるマテリアルフロー2024

INPUT	
▶ 原材料【研磨材事業・化学工業品事業】	<b>31</b> 千t (前年度比+3千t)
▶ エネルギー投入量	<b>888.7</b> TJ (前年度比+27.2TJ)
▶ 水資源投入量	<b>2,093</b> 千m <sup>3</sup> (前年度比+167千m <sup>3</sup> )
▶ 化学物質取扱量 (PRTR法対象化学物質)	<b>7,282</b> t (前年度比+1,620t)

事業活動    開発    →    生産    →    物流    →    販売

OUTPUT	
▶ 温室効果ガス排出量 Scope1+Scope2	<b>60.9</b> 千t-CO <sub>2</sub> (前年度比+1.0千t-CO <sub>2</sub> )
● Scope1-CO <sub>2</sub> 排出量	<b>26.4</b> 千t-CO <sub>2</sub> (前年度比+0.8千t-CO <sub>2</sub> )
● Scope2-CO <sub>2</sub> 排出量	<b>34.5</b> 千t-CO <sub>2</sub> (前年度比+0.1千t-CO <sub>2</sub> )
● Scope3-CO <sub>2</sub> 排出量	<b>112.3</b> 千t-CO <sub>2</sub> (前年度比+18.3千t-CO <sub>2</sub> )
▶ 水資源排出量	<b>1,410</b> 千m <sup>3</sup> (前年度比+173千m <sup>3</sup> )
▶ 廃棄物	<b>48.6</b> 千t (前年度比+3.0千t)
▶ ばい煙	<b>49.4</b> t (前年度比+0.6t)
▶ 化学物質排出量 (PRTR法対象化学物質)	● 排出量 <b>28</b> t (前年度比+6t)
	● 移動量 <b>840</b> t (前年度比+290t)

### 再生可能エネルギーの活用

CO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、太陽光発電設備の導入や、再生可能エネルギー由来電力への切り替えを推進しています。フジボウ愛媛壬生川工場では、研究開発施設の屋上に太陽光パネルを設置し、再生可能エネルギーの活用を図っています。



フジボウ愛媛壬生川工場 技術開発棟

### 水資源における環境負荷の軽減

富士紡グループの事業活動は、瀬戸内海を中心とする豊富な水資源に支えられています。瀬戸内海に接するフジボウ愛媛壬生川工場と大分工場では、活性汚泥法による廃水処理施設を保有しており、水資源における環境負荷への軽減に取り組んでいます。

また各事業場においても、水質汚濁防止法や下水道法を遵守し、定期的に水質検査を行い、公共用水域等に放流しております。



フジボウ愛媛大分工場 廃水処理設備

# 社会

## 人権の尊重

富士紡グループは、企業理念として「つねに時代が求める新しい技術・製品を提供することで先端産業を支え、人・社会・地球環境にとってより豊かで持続可能な未来の創造に貢献し続けます。」を掲げ、すべての人々の人権を尊重する経営を行うことを「富士紡グループ行動憲章」に定めています。

私たちのビジネスに関わるすべての人々の人権を尊重する責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」とそれに準拠して策定されたわが国の「『ビジネスと人権』に関する行動計画」に基づいて「富士紡グループ人権方針」を制定し、これを指針として人権尊重に取り組んでまいります。



富士紡グループ人権方針

<https://www.fujibo.co.jp/sustainability/social/human-rights/>

## 地域社会への貢献

### 災害支援／衣料品の寄付

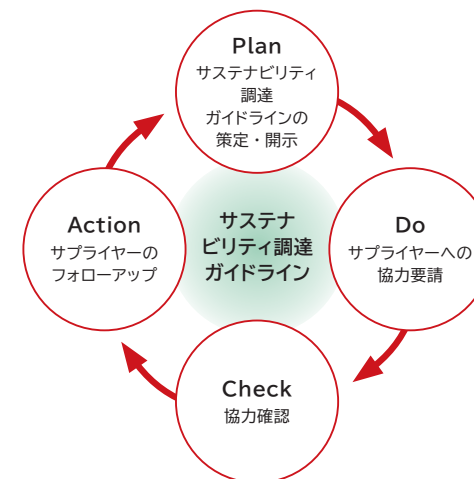
当社グループは、地震・台風・火災などの大規模災害に遭われた地域の皆さまへの支援として、生活必需品である肌着の寄付を行っています。2021年12月より、民間企業と市民団体（CSO）が連携し国内の災害支援を行う、緊急災害対応アライアンス「SEMA」（シーマ）に加盟しています。大規模災害発生時にはその仕組みを活用して、被災地のニーズに適したメンズ・レディース向けのインナーやアンダーウェアを提供いたします。



## 取引先との対話

サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進

富士紡グループでは、サプライチェーン全体で持続可能な社会の発展を支えるため、サステナビリティ調達ガイドラインに則り、適正な取引方針を確立し責任ある調達を行っています。法令遵守、公正な取引、環境配慮、人権尊重（児童労働や強制労働の禁止）などに対応しています。



サステナビリティ調達ガイドライン

<https://www.fujibo.co.jp/sustainability/social/supplier-management/>

### 「パートナーシップ構築宣言」の公表

当社は、内閣府や経済産業省などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。今後もサステナビリティ経営の考え方に基づき、サプライチェーン全体での付加価値向上に取り組み、社会的責任を果たすべく、取引先の皆さまとの良好なパートナーシップの継続を目指してまいります。



# コーポレート・ガバナンス

## 取締役および監査役

### 取締役



代表取締役社長 社長執行役員  
井上 雅 偉



代表取締役 専務執行役員  
平 野 治



代表取締役 常務執行役員  
佐々木 辰 也



取締役 常務執行役員  
望 月 吉 見



取締役 上席執行役員  
戸 坂 浩 二



社外取締役  
ルース・マリー・ジャーマン



社外取締役  
小 林 久 志



社外取締役  
佐 藤 梨 江 子



社外取締役  
壺 田 貴 弘

### 監査役



常勤監査役  
野 口 篤 謙



常勤監査役  
岡 本 勝 彦



社外監査役  
大 塚 幸 太 郎



社外監査役  
藤 居 勝 也



各取締役・監査役の経歴は有価証券報告書をご覧ください  
<https://www.fujibo.co.jp/ir/library/securities-reports/>

## コーポレート・ガバナンス

### スキル・マトリックス

当社の取締役会は、全体としての知識・経験・能力のバランスおよび取締役会の国際性の面を含む多様性、ならびに豊富な経験を有する独立社外取締役による経営監督機能の充実など、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から当社にとって最適となるよう努めております。

	氏名	独立役員	性別	企業経営／経営戦略	生産技術／安全・品質	営業・マーケティング	法務・リスクマネジメント	国際性	財務・会計
取締役	井 上 雅 偉		男性	●	●	●			
	平 野 治		男性	●			●		
	佐々木 辰 也		男性	●		●	●		●
	望 月 吉 見		男性	●	●				
	戸 坂 浩 二		男性	●	●	●	●		●
	ルース・マリー・ジャーマン	●	女性	●		●		●	
	小 林 久 志	●	男性	●		●	●	●	
	佐 藤 梨江子	●	女性	●		●	●		
	壺 田 貴 弘	●	男性	●	●	●		●	
監査役	野 口 篤 謙		男性	●			●		●
	岡 本 勝 彦	●	男性	●			●		●
	大 塚 幸太郎	●	男性				●		
	藤 居 勝 也	●	男性	●			●		●



## 社外取締役座談会

事業のさらなるグローバル展開を視野に  
圧倒的ニッチナンバーワンとして顧客提供価値の創造を追求する



社外取締役  
壺田 貴弘

社外取締役  
ルース・マリー・  
ジャーマン

社外取締役  
佐藤 梨江子

社外取締役  
小林 久志

Q1

中期経営計画「増強21-25」のこれまでの取り組みに対する評価と、次期中期経営計画における重要テーマについて、お聞かせください。

**小林** 投資戦略やESG・SDGsへの取り組み、ROIC経営、株主還元方針など、個別のテーマごとに見ると、当社は着実に進化してきたと考えています。一方で、売上高や営業利益の数値目標の達成はまだ道半ばであり、シリコンサイクルなど外部環境の変化に左右されない、より強い競争力と収益体質の確立が課題です。次期中期経営計画では、自社の事業推進に懸ける強い思いを持って、コミットメントレベルを強化する必要があると考えています。

もう一つ、ホールディングスとして「何をもって社会に貢献していくのか」というミッションを明確にすることも大事です。それが、社内外に向けた分かりやすく力強いメッセージとなり、困難に直面した際の行動指針や、事業を見直す際の判断基準となるはずです。

**ジャーマン** これまでの「増強21-25」の取り組みによって、“利益を生み出す仕組み”の基盤が文字通り強化されたと感じています。不透明で厳しい事業環境の中、経営陣は柔軟に対応してきました。また、ここ数年来、組織力やチームワークが強化され、各事業会社の経営陣とのコミュニケーションがよりフラットになったと感じ

## コーポレート・ガバナンス

じています。こうした変化は、今後の成長にとって大きなプラス要素になると思います。

富士紡は新しい可能性に果敢に挑戦する会社であり、ユニークなアイデアを持ち、イノベーションを生み出せる人財が多く在籍しています。次期中期経営計画では「イノベーターの富士紡」を強く打ち出していくことが大事だと考えています。



**佐藤** 「増強21-25」に掲げた3つの方針のうち「収益機会の“増”加」については、研磨材事業と化学工業品事業における生産能力や研究開発力の強化、また生活衣料事業の一部を休止し、経営資源を研磨材事業に集中するなど、着実に実行してきたと評価しています。一方で、「提供価値の“強”化」や「DXの継続・深化による業務プロセスの革新」については、現時点では進捗状況が良く見えていないので検証し、残課題を把握したいと思

います。

次期中期経営計画では、この5年間で実現したかったことがどれだけ達成できたのかをきちんと評価した上で、残された課題を確認し、今後の取り組み事項をセットすることが重要だと考えています。

**壺田** 私が社外取締役役に就任したのは2024年で、その範囲に限った評価にはなりますが、事業ポートフォリオ改革を積極的に進めてきた当社の取り組みは素晴らしいと感じています。

次期中期経営計画については、バックカastingの視点もちろん必要ですが、最も重要なのは、今後何が起こるかわからない事業環境の中で、何かが起きた際に、いかに迅速かつ柔軟に対応できるかだと考えています。そうした視点を踏まえ、必要な施策を盛り込んでいただきたいと考えています。

### Q2 ガバナンス面における取り組みに対する評価と今後の課題について、お聞かせください。

**佐藤** 当社のグループガバナンスの特徴は、各事業会社の独立性や自主性を尊重しつつ、グループ全体を緩やかに束ねている点にあると捉えています。不確実性の高い状況下で、適時適切に対応できる力が求められる今、これは大きな強みになると思います。

ただし、富士紡グループが何を大事にしていくのかと

いう軸は、共通認識としてしっかりと持っていなければなりません。今後の5年間は、グループ全体に共通する行動基準や指針、ビジョンなどを確実に各事業会社の経営に浸透させていくことが重要だと考えています。



**ジャーマン** 私は2019年から社外取締役を務めていますが、執行側と社外取締役との信頼関係がどんどん強固になっていると強く感じています。遠慮なく自由に言いたいことが言え、聞きたいことが聞けています。それぞれの事業会社が自立しつつホールディングスがそれを束ねており、全体がよく見渡せるようになっています。今後の課題としては、経営戦略に関わる重要課題の議論に、より多くの時間を充てていくことだと考えています。

**壺田** 当社がよりスピード感のある経営を実現するためには、大幅な権限移譲によって執行側の裁量を拡大せるとともに、取締役会が冷静に監督・評価できる仕組み

## コーポレート・ガバナンス

に改める必要があります。今後、機関設計の検証・見直しにも取り組んでいくべきだと考えています。

もう一点、グローバルレベルのガバナンスの構築も重要課題です。どうしても目が行き届きにくい部分が出てくる中で、グローバル市場においてどのようにガバナンスを機能させていくか。次期中期経営計画においても、真剣に取り組んでいかなければなりません。

**小林** 私も同じ問題意識を持っています。会社の形態を変更するには時間がかかりますが、市場や社会の要請もあります。事前準備としての意識改革、グループ全体のマネジメントの在り方の改革に取り組んでほしいと思います。

**Q3** グローバルニッチナンバーワンを目指すにあたり、当社が取り組むべき課題についてお聞かせください。

**壺田** グローバルニッチナンバーワンを目指すにあたっては、世界各地でマーケティングを行い、製品を開発して積極的に市場を開拓していく必要があります。特に新規市場の開拓においては、自社がイニシアチブを持って積極的に、製品開発・生産・販売・サービスをしていく姿勢を持ってほしいと思います。

世界のどこかで事業が不調でも、好調な地域に軸足を移すことで、成長を持続できるのがグローバル企業の強みです。時間がかかるかもしれませんが、当社がそのよう

な真のグローバルニッチ企業へと成長することを期待し、私も微力ながら貢献していきたいと考えています。



**佐藤** グローバル企業を目指す上で非常に大事なことは、世界のお客さまが何を求めているのかを常に把握し、それに対して自分たちに何ができるのかを追求し続けることだと思います。そのためには、「人」の力を最大限に引き出し、会社として活用していくことが求められます。社員の皆さん一人ひとりが生き生きと自由に自分の考えを述べ、それを戦略に反映させていくことが、今後ますます重要になっていくと考えています。

**ジャーマン** 私は多くの企業とお付き合いがありますが、当社ほど外部のステークホルダーを大切にしている企業は少ないと感じます。一方、これからの時代は内部のステークホルダーも重要で、従業員のモチベーションを高め、ドメスティックなマインドをインターナショナルな

マインドにしていく環境づくりが必要です。

もう一つ、高い目標を掲げ士気を高めていくことも重要でしょう。業績や従業員一人ひとりの貢献度に基づいた報酬制度への見直しも課題だと思います。

**小林** 当社が有する多様な事業分野の技術や業務プロセスを俯瞰的に整理し、お客さまのニーズと組み合わせることで、お客さまの期待を上回る製品やサービスを提供できるのではないかと考えています。強みである「コア技術」と「顧客対応力」の見える化を進めて、それをグループ全体の共通基盤として各事業会社が活用することで、これまでは生み出せなかったソリューションの提供が期待できると思います。次期中期経営計画において、このアイデアの実現に取り組んでいきたいと考えています。





## ガバナンスの進化・高度化

## 基本的な考え方

当社は、経営の効率性の追求と健全性の確保により株主価値の最大化を図ることを最大の目標としております。また、経営の透明性の確保に注力し、可能な限り開示に努めるとともに、社内外各方面からの多様な意見の吸収を図り、コーポレート・ガバナンスの向上と企業倫理の高揚に努めております。

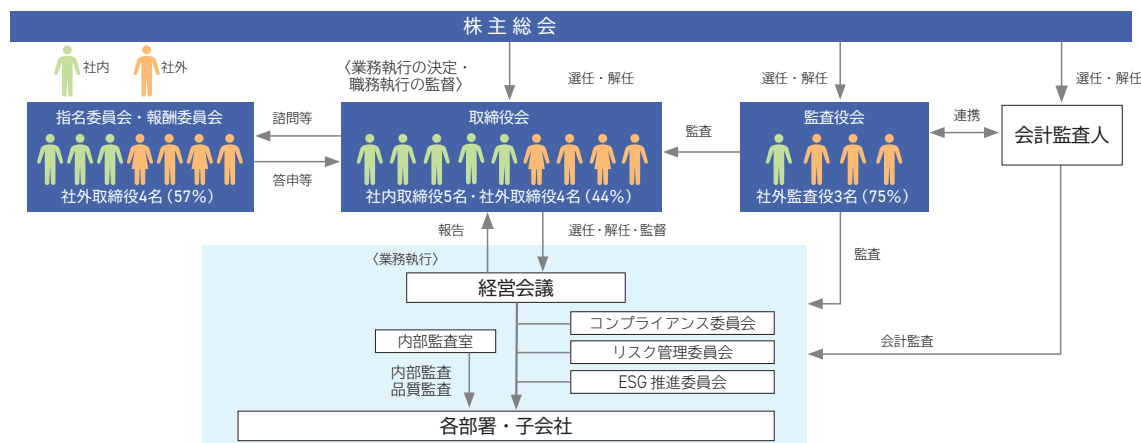
## ■ 体制と運用強化

当社は、監査役会設置会社であり、取締役会の意思決定の迅速化および一層の透明性確保ならびに監査役会による監査機能の強化を図っています。

当社は2013年6月から社外取締役を招聘しており、社外取締役が、より客観的な立場から、経営者としての豊富な経験と幅広い見識をもとに経営を監督することで、業務執行の決定ならびに取締役の職務執行の監督という取締役会の機能・役割を強化することが可能な体制となっております。

当社においては取締役会ならびに経営会議に監査役が出席することで、重要な意思決定の過程および業務の遂行状況を監査役が把握し、経営の適正な監査を行うことが可能な体制となっております。

● コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月現在）



● コーポレート・ガバナンス推進の取り組み



## ● 主要会議体と委員会の概要

	2024年度 開催回数	構成
取締役会	13回	取締役会の員数は9名以内、任期は1年。 現任9名、内独立社外取締役4名(社外比率3分の1超)、内女性取締役2名
監査役会	13回	社内監査役1名、社外監査役3名
経営会議	24回	業務執行取締役・執行役員、常勤監査役
指名委員会	1回	社内取締役2名、社外取締役4名※
報酬委員会	2回	
コンプライアンス委員会	2回	社内取締役5名、常勤監査役2名。執行役員9名他事務局で構成。取締役会に都度報告
リスク管理委員会	2回	社内取締役5名、常勤監査役2名。執行役員9名他事務局で構成。重要案件は取締役会に報告
ESG推進委員会	2回	全取締役・監査役・執行役員で構成し、社外専門家も適宜招聘

※社外取締役1名は2024年6月27日就任のため、指名委員会出席は0回、報酬委員会出席は1回。



## 経営陣幹部の選解任および取締役・監査役候補の指名の方針と手続

経営陣幹部の選定・解職と取締役・監査役候補の指名については、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名委員会を設置し、その方針と手続、原案等を審議のうえ、その答申に基づいて取締役会で決定しております。

### (1) 取締役会

取締役については法定適格要件を備えるほか、社内外、性別、年齢、国籍の区別なく、それぞれの人格および識見、経歴を十分考慮のうえ、取締役として株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を選任する方針としております。

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉えており、社外取締役4名、社外監査役3名を選任し、公正かつ透明性の高い相互評価と執行役員の評価を行っており、独立した機関として、指名委員会、報酬委員会を設置しております。

### (2) 監査役会

監査役候補者は、企業経営における監査ならびに監査役の機能の重要性と、候補者の人格および識見、経歴を十分考慮し、当社の監査役として職務を全うできる適任者を、指名委員会で審議のうえ、監査役会の同意を得て、取締役会で決定しております。

当社監査役は4名中、3名が社外監査役であり、独立性の高い監査役会となっています。

### (3) 指名委員会、報酬委員会

取締役および監査役等の指名および報酬等の決定に関する手続きの公正性・透明性・客観性を確保し、取締役会の監督機能を向上させ、コーポレート・ガバナンス体制を充実させることを目的として、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会、報酬委員会を設置しており、両委員会の委員長は、取締役会の決議により選定しています。

取締役候補の選出にあたっては、取締役にふさわしい人格、見識に優れ、富士紡グループの持続的な成長に資する人物を候補者としています。社内取締役については、担当領域における専門的知識、経験、能力等を備えていると考えられる人物を候補者として選定しています。

一方、社外取締役については、より幅広い視点から独立した立場で経営を監督し、その透明性・公正性を一層高めるとともに、中長期的視点での経営への適切な助言を期待し

うる、企業経営者としての豊富な経験や、世界情勢、社会・経済動向等に関する高い見識を有する方を幅広く候補者としています。

## 独立役員の状況

当社の取締役9名のうち、ルース・マリー・ジャーマン取締役、小林久志取締役、佐藤梨江子取締役、壺田貴弘取締役の4名の社外取締役は、東京証券取引所の定める資格要件に基づく独立役員です。社外取締役は、一般株主と利益相反が生じるおそれがなく、より客観的な立場から企業統治へ適正に寄与できる人物を、ジェンダーや国際性も考慮のうえで選定しています。また当社監査役4名のうち、岡本勝彦常勤監査役、大塚幸太郎監査役、藤居勝也監査役の3名の社外監査役も、独立役員として高い専門知識と豊富な経験を活かし、取締役会において経営の監視と随時適切な助言を行っています。

## 役員報酬

当社取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬としての基本報酬（金銭報酬）および譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）により構成し、その金銭報酬の額は取締役会からの委任により報酬委員会で決定しています。監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、固定報酬としての基本報酬（金銭報酬）のみを支払うこととしています。

非金銭報酬は、一定の譲渡制限期間および当社による無償取得事由等の定めに従う当社普通株式とし、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役（社外取締役を除く）と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を採用しています。

### ● 取締役および監査役の報酬等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			対象となる役員の 員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	184(26)	170(26)	—	13(—)	9(4)
監査役(うち社外監査役)	50(30)	50(30)	—	—	5(4)

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を高め、企業価値向上を継続的に図ることを目的として、毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

2024年度は、2025年3月にコーポレートガバナンス・コードに対応した設問、自由記述、無記名によるアンケートを各取締役・監査役に対して行いました。集約した自己評価結果および意見・提言をもとに、2025年4月の取締役会で取締役・監査役による議論を行い2024年度の全体の実効性は確保できていると分析・評価しました。

なお、客観性を確保することを目的として外部弁護士に質問内容の妥当性検証と、回答集計の確認を業務委託し、今後の課題の取りまとめについてもアドバイスをしています。

前年度に課題として認識され取り組んだ事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独立社外役員による意見交換会を3か月ごとに開催し、持続的企業価値向上に向けて出された意見を業務執行取締役にも連携。</li> <li>・取締役会付議基準の見直し、取締役会が取り組むべき事項をアジェンダとして設定し、成長戦略の検討など重要議題の審議を充実。</li> <li>・社外専門家の知見も得てサステナビリティ課題への取り組みを推進し、統合報告書に開示。</li> </ul>
2024年度評価で認識された課題	<p>取締役会自体の改革とともに、以下の課題に継続的に取り組む。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的な経営戦略に係る議論の更なる深化</li> <li>・経営環境変化を踏まえたリスクマネジメントに係る議論の充実</li> <li>・サステナビリティ課題への取り組み</li> <li>・ステークホルダーや人的資本投資など非財務情報の視点も入れた議論の充実</li> </ul>

当社取締役会は、認識された重要案件の議論を深めるとともに、社外役員の意見等を踏まえた取締役会運営の見直しを図り、当社グループの持続的成長の実現と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会の更なる実効性向上を図ります。

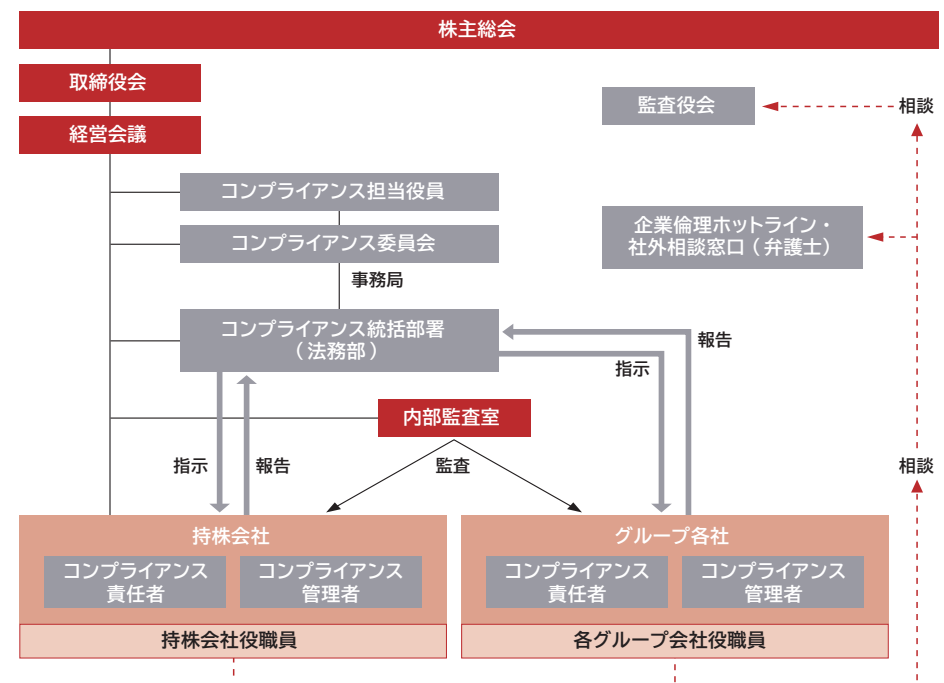
### コンプライアンス

当社グループは、コンプライアンスを重要な経営課題として取り組んでおり、社会的背景の変化や、グローバル化の進展によるさまざまな課題に適切に対応し、法令遵守はもとより、社会規範・企業倫理を守り、社内規則に則った企業運営を行うことを目的として、「富士紡グループ行動憲章」を制定しています。

その全社的な推進のため、コンプライアンス担当役員を選任し、コンプライアンス委員会を設置、各事業場および工場ではコンプライアンス責任者、コンプライアンス管理者を任命し、委員会を中心とした組織体制を構築しています。

その機能を補完・向上させるための内部通報機関として、弁護士による社外相談窓口を含めた企業倫理ホットラインを設置しています。

#### ● コンプライアンス・マネジメント体制



## コーポレート・ガバナンス

### コンプライアンス浸透のモニタリング

コンプライアンスの浸透に向け、当社グループでは「富士紡グループ行動憲章」の周知・徹底、コンプライアンス委員会を中心とした組織体制の構築、重点法令対策や情報セキュリティやハラスメントなどの啓発活動の目標を半期ごとに定めて取り組んでいます。

コンプライアンス推進の取り組みについては、半期ごとに各部署のコンプライアンス・プログラムの実施状況、発生した問題などについて報告を受け、コンプライアンス委員会で検討しています。

法務部では、情報漏洩やハラスメント等、会社・個人が起こしやすいコンプライアンス問題に関する周知会を各事業場で開催して、アンケートも実施し、コンプライアンス意識の浸透を図っています。また、内部監査室が業務監査では法令・社内規定の遵守状況を確認し、財務報告に関する内部統制評価では適切な職務分離やIT統制など不正や誤謬を防ぐ統制の整備・運用状況の確認、品質監査では品質に係る法令遵守と品質保証で不適切な事案を生じない体制かを確認するなど、多面的にモニタリングを実施しています。

### 内部通報制度

コンプライアンス・プログラムの運用と共に、コンプライアンスの要として、企業倫理や法令遵守についての問い合わせや悩みについての相談窓口「企業倫理ホットライン」を設置しています。「企業倫理ホットライン」は社内担当部署だけではなく女性弁護士も含む外部相談窓口と連携し、相談しやすい環境を整えています。

「公益通報者保護法」に則り、相談・通報には公平にプライバシーを守って対応し、相談者（通報者）はもちろのこと、協力者も不利益とならないように十分に配慮しています。また社内に限らず、取引先の従業員も対象としたサプライチェーン全体を通じた通報制度として、その周知に取り組んでいます。

#### 企業倫理ホットライン携帯カード



### 腐敗防止の取り組み

富士紡グループでは腐敗行為を企業の信頼を損なう重大なリスク要因として認識しており、賄賂、癒着、横領、背任などいかなる腐敗行為をも防止し、健全な経営環境を確保することに注力しています。事業を遂行する国・各地域で適用される腐敗防止関連法令と社内規定の遵守を徹底し、倫理的で誠実な行動を実践するため「富士紡グループ腐敗防止方針」を定めています。全役職員、ビジネスパートナーへの本方針の徹底を求めます。



腐敗防止／税務コンプライアンス

[https://www.fujibo.co.jp/sustainability/governance/anti-corruption\\_tax-policy/](https://www.fujibo.co.jp/sustainability/governance/anti-corruption_tax-policy/)

### リスクマネジメント

富士紡グループは、業務遂行上のさまざまなリスクに対し適切に対応するため、リスク管理委員会を設置し、グループを取り巻くさまざまなリスク情報を収集・分析し、リスクが顕在化した場合の対策を講じています。リスクの状況によっては内外の専門家とも相談し、より専門的な観点から対応を図っています。

## コーポレート・ガバナンス

### 危機管理体制

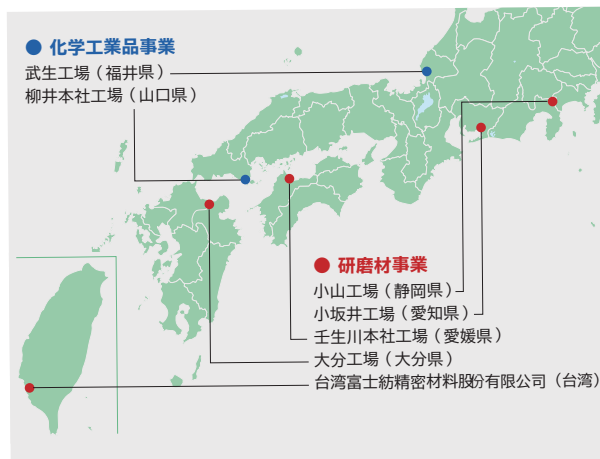
富士紡グループでは、地震等緊急事態発生時に速やかに対応するため「リスク運営規則」および「危機管理規則」に基づき、社長を委員長とする危機管理委員会を設置し、その損失を最小限にとどめ、通常機能を回復させるための対策を実施しています。

### 事業継続計画（BCP）

大規模自然災害、疫病によるパンデミックや国内外における大規模テロ・暴動、戦争等、事件、事故、問題の発生によって当社グループの事業運営に重大な支障が生じる場合、従業員の安心・安全を確保しながら円滑に業務運営を継続すること、早期復旧を図り、製品・サービスの安定供給を確保すること、地域とお客さまの復旧・復興を支援すること等を主軸に行動いたします。

緊急時には緊急対策本部を設置し、関係部門と連携して迅速かつ適切に対応する体制も構築しています。

研磨材事業、化学工業品事業とも、BCPの要諦である複数拠点化に取り組んでいます。



### 知的財産に関する取り組み

富士紡グループは、グローバル展開に向けた技術競争力の強化と企業価値向上のため、知的財産に係る戦略的な取り組みを積極的に行っています。

具体的には、知的財産室が主管部署として知的財産の適切な保護を目的とする権利化や、知的財産権の積極的な活用、独創技術のイノベーション追求、グローバル市場における特許登録状況の把握、知的財産の創生推進に向けた発明考案推進制度、知的財産の保護と活用を促すなど教育・講習会を通じて、当社事業の優位性の確保と持続可能な社会への貢献に努めています。

第三者による知的財産権の侵害や、当社ブランドの模倣品の販売、類似商標の使用・表記等に対しては、毅然と対応するとともに、研究開発段階から他者の権利を侵害しないよう公正なビジネスの推進にも努めています。

### 情報セキュリティ

富士紡グループは、情報資産の適切な管理・活用と保護に向けて、「情報セキュリティ方針」を策定、情報セキュリティ委員会を設置し、全社的な管理体制を構築するとともに、大規模災害発生時にもデータの保全、安定稼働を目指し、主要なシステムは高い安全性とBCP対策を有する国内データセンターでクラウド化を実施しています。

2024年度も、リスクが高まるサイバー攻撃や情報漏洩リスクに対し、強固なセキュリティを有するオンラインストレージ環境の構築など各種システム対策を実施しました。また、従業員の情報リテラシー向上を目的としたeラーニングや標的型メール訓練の実施や、万一のセキュリティインシデント発生時に速やかに対応できる体制いわゆるCSIRT（Computer Security Incident Response Team）の強化・運用を継続しています。

新たにパソコンの利用状況を正確に把握・管理し、不審な通信やアプリを検知、未登録機器の接続などを防ぐため、全社に資産管理ソフトを導入するなど、変化する脅威に対し重層的対策に取り組んでいます。



# 財務・非財務サマリー

## 11 年財務サマリー

連結財務データ	単位	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	百万円	41,173	38,117	40,878	35,891	37,097	38,701	36,932	35,916	37,669	36,108	42,912
営業利益	百万円	4,366	3,624	6,816	3,989	3,779	4,079	5,285	5,877	4,872	2,818	6,476
経常利益	百万円	4,471	3,724	7,076	4,269	3,983	4,329	5,450	6,045	5,041	3,276	6,675
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,382	3,015	4,344	2,908	2,538	2,269	4,315	4,455	3,399	2,117	4,477
EBITDA	百万円	6,052	5,431	8,806	6,025	5,869	6,382	7,811	9,221	7,997	6,106	9,841
売上高営業利益率	%	10.6	9.5	16.7	11.1	10.2	10.5	14.3	16.4	12.9	7.8	15.1
ROE	%	10.2	11.8	15.4	9.3	7.8	6.8	12.1	11.5	8.2	4.9	9.8
ROIC	%	9.1	9.5	14.2	8.2	7.1	7.4	10.1	10.6	7.6	4.0	9.1
EPS	円	204.19	260.19	379.80	254.22	221.93	198.27	376.85	388.86	296.54	185.21	405.82
1株当たり配当額	円	60	70	90	100	100	100	105	110	110	110	130
DOE	%	3.4	3.5	3.9	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5	3.2	3.1	3.5
自己株式取得	株		223,700								135,300	
総資産	百万円	48,677	45,858	50,044	48,390	52,270	52,194	55,789	58,531	61,368	62,512	66,608
純資産	百万円	24,830	26,445	30,149	32,148	32,778	33,842	37,282	40,497	42,920	43,973	47,460
現預金	百万円	3,239	4,139	8,734	4,764	4,895	4,994	4,616	8,330	8,105	8,262	8,065
有利子負債	百万円	5,297	4,224	2,617	1,337	2,306	1,488	1,359	1,366	1,318	1,433	471
自己資本比率	%	51.0	57.7	60.2	66.0	62.7	64.8	66.8	69.2	69.9	70.3	71.3
設備投資	百万円	3,876	1,843	2,114	4,766	4,777	3,471	6,670	1,769	4,047	3,239	6,145
減価償却費	百万円	1,686	1,806	1,989	2,035	2,089	2,303	2,525	3,344	3,125	3,288	3,364
研究開発費	百万円	901	866	814	964	993	1,220	1,080	1,061	1,161	1,506	1,747
研究開発費／売上高比率	%	2.2	2.3	2.0	2.7	2.7	3.2	2.9	3.0	3.1	4.2	4.1

## 5か年非財務サマリー

環境データ			単位	2020	2021	2022	2023	2024
エネルギー・ 温室効果ガス 排出量(国内+海外連 結子会社)	温室効果ガス 排出量	Scope1+2	千t	55.8	60.3	63.0	59.9	60.9
		Scope1	千t	22.0	24.8	27.3	25.5	26.4
		Scope2	千t	33.8	35.5	35.6	34.3	34.5
		Scope3	千t	—	100.6	109.9	94.0	112.3
	エネルギー使用量		TJ	883.4	928.5	948.9	861.5	888.7
水資源(国内 連結子会社)	電気使用量		千kWh	66,204	70,936	71,873	71,100	73,435
	水資源投入量		千m³	1,871	2,059	1,832	1,926	2,093
廃棄物・化学 物質(国内連 結子会社)	水資源排水量		千m³	—	1,635	1,372	1,237	1,410
	廃棄物排出量	合計	千t	44.9	48.2	47.9	45.6	48.6
		外注処理	千t	24.7	20.5	18.8	17.5	18.1
		(うち、再資 源化)	千t	—	12.0	9.0	7.7	8.8
		(うち、埋立 処分)	千t	—	8.5	9.7	9.7	9.3
		自家処理	千t	20.2	27.6	29.1	28.1	30.4
	ばいじん排出量		t	7.7	24.8	21.8	29.9	13.7
	SOx排出量		t	10.9	3.9	4.1	4.2	3.8
	NOx排出量		t	32.7	10.1	14.8	14.6	31.8
	PRTR法対象化学物質取扱量		t	8,448	8,061	7,812	5,662	7,282
社会データ			単位	2020	2021	2022	2023	2024
多様性	連結男女別従 業員数(臨時従 業員は除く)	合計	名	1,156	1,195	1,273	1,299	1,319
		男性	名	732	761	832	844	857
		女性(比率)	名(%)	424(36.7)	434(36.3)	441(34.6)	455(35.0)	462(35.0)
	連結外国籍従業員数		名	399	400	391	400	403
管理職	連結管理職数	合計	名	139	153	151	149	143
		男性	名	127	140	138	136	129
		女性(比率)	名(%)	12(8.6)	13(8.5)	13(8.6)	13(8.7)	14(9.8)
	部長級以上の女性人数(部長 級以上の人数に対する割合)		名(%)	4(8.5)	4(8.0)	4(8.3)	4(8.9)	4(9.3)
	課長級の女性人数(課長級の 人数に対する割合)		名(%)	8(8.7)	9(8.7)	9(8.7)	9(8.7)	10(10.0)
雇用形態別 従業員数(臨 時雇用者数 は年間平均)	従業員数		名	1,156	1,195	1,273	1,299	1,319
	臨時雇用者数		名	123	126	172	165	182
採用(国内連 結会社)	採用数 (中途含む)	合計	名	53	77	103	93	87
		男性	名	44	68	83	65	60
		女性(比率)	名(%)	9(17.0)	9(11.7)	20(19.4)	28(30.1)	27(31.0)
障がい者雇用数※(比率)			名(%)	16(1.9)	15(1.7)	18(1.9)	16(1.7)	20(1.9)

※2020年度、2021年度、2022年度、2023年度、2024年度の集計基準日はそれぞれ2021年6月1日、2022年6月1日、2023年6月1日、2024年6月1日、2025年6月1日です。

			単位	2020	2021	2022	2023	2024
定年退職者再雇用数(比率)			名(%)	16(88.9)	9(69.2)	24(88.9)	18(85.7)	19(82.6)
従業員の状況(国内連結会社)	従業員平均年齢	全体	歳	41.6	41.8	41.2	40.8	40.0
		男性	歳	41.6	41.6	40.9	40.5	40.0
		女性	歳	41.8	42.3	42.2	42.1	41.0
	従業員平均勤続年数	全体	年	17.4	17.3	16.0	15.4	14.1
		男性	年	17.4	17.0	15.8	15.2	14.1
		女性	年	17.6	18.2	17.2	16.5	15.1
	労働者の男女の賃金の差異(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)	全労働者	%	54.0	57.3	60.3	64.1	65.3
		正規雇用労働者	%	63.6	68.5	72.0	74.8	74.7
		非正規雇用労働者	%	53.3	51.4	49.8	47.6	47.7
	新卒社員3年定着率(各事業年度末時点における3年前の新卒入社社員在籍率)	全体	%	60.9	94.4	96.3	81.8	78.4
		男性	%	60.0	92.3	95.8	78.6	79.1
		女性	%	66.7	100.0	100.0	100.0	75.0
全社離職率(各事業年度末時点における国内従業員に対する国内年間退職者の割合)		%	6.6	3.4	3.8	3.8	3.8	
ワーク・ライフ・バランス(国内連結会社)	有給付与日数(全従業員平均)		日	20.8	20.4	19.7	20.9	20.1
	年次有給休暇取得率		%	42.5	47.7	50.6	53.1	50.7
	育児休業取得者数(育児休業取得率)	合計	名(%)	3(17.6)	3(20.0)	9(45.0)	11(31.4)	7(53.8)
		男性	名(%)	1(6.7)	0(0.0)	3(18.8)	5(17.9)	2(25.0)
		女性	名(%)	2(100.0)	3(75.0)	6(150.0)	6(85.7)	5(100.0)
	育児短時間勤務者数	合計	名	3	1	3	3	5
		男性	名	0	0	1	1	0
		女性	名	3	1	2	2	5
従業員月平均残業時間		時間	10.7	9.2	8.0	7.4	7.6	
従業員の健康	ストレスチェック受検率		%	98.3	98.6	98.6	99.2	98.4
	高ストレス者率		%	12.7	14.7	10.8	11.4	13.1
ガバナンスデータ			単位	2021	2022	2023	2024	2025
コーポレート・ガバナンス(各年6月30日時点)	取締役数	合計	名	8	8	8	9	9
		男性	名	7	6	6	7	7
		女性	名	1	2	2	2	2
	社外取締役数(比率)		名(%)	3(37.5)	3(37.5)	3(37.5)	4(44.4)	4(44.4)
	外国籍取締役数(比率)		名(%)	1(12.5)	1(12.5)	1(12.5)	1(11.1)	1(11.1)

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<strong>資産の部</strong>		
流動資産		
現金及び預金	8,262	8,065
受取手形	284	214
電子記録債権	605	533
売掛金	8,270	9,823
商品及び製品	1,071	1,031
仕掛品	2,702	2,558
原材料及び貯蔵品	1,664	1,830
その他	837	1,000
貸倒引当金	△7	△7
流動資産合計	23,689	25,052
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	22,794	25,038
減価償却累計額	△11,987	△12,957
建物及び構築物(純額)	10,806	12,080
機械装置及び運搬具	34,167	36,076
減価償却累計額	△27,604	△29,087
機械装置及び運搬具(純額)	6,563	6,989
土地	13,858	15,068
リース資産	193	200
減価償却累計額	△120	△140
リース資産(純額)	72	60
建設仮勘定	905	1,251
その他	4,783	5,058
減価償却累計額	△3,028	△3,733
その他(純額)	1,754	1,325
有形固定資産合計	33,962	36,776
無形固定資産		
のれん	1,002	862
その他	214	211
無形固定資産合計	1,217	1,073
投資その他の資産		
投資有価証券	2,773	2,923
繰延税金資産	368	319
その他	501	462
投資その他の資産合計	3,643	3,705
固定資産合計	38,822	41,556
資産合計	62,512	66,608

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
<strong>負債の部</strong>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	4,156	4,772
電子記録債務	1,095	1,276
短期借入金	1,223	321
リース債務	48	44
未払法人税等	497	1,863
契約負債	142	128
賞与引当金	734	815
その他	3,857	3,276
流動負債合計	11,756	12,499
固定負債		
長期借入金	210	150
リース債務	74	46
繰延税金負債	1,016	995
再評価に係る繰延税金負債	723	744
退職給付に係る負債	4,170	4,088
資産除去債務	500	523
その他	85	100
固定負債合計	6,782	6,649
負債合計	18,539	19,148
<strong>純資産の部</strong>		
株主資本		
資本金	6,673	6,673
資本剰余金	2,213	1,273
利益剰余金	32,684	35,846
自己株式	△1,002	△28
株主資本合計	40,569	43,765
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,204	1,329
繰延ヘッジ損益	△4	△5
土地再評価差額金	1,527	1,505
為替換算調整勘定	742	936
退職給付に係る調整累計額	△67	△71
その他の包括利益累計額合計	3,403	3,694
非支配株主持分	0	0
純資産合計	43,973	47,460
負債純資産合計	62,512	66,608

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
売上高	36,108	42,912
売上原価	25,495	28,028
売上総利益	10,613	14,884
販売費及び一般管理費		
給料及び賃金	1,539	1,576
退職給付費用	139	151
賞与引当金繰入額	168	183
技術研究費	1,506	1,747
その他	4,440	4,748
販売費及び一般管理費合計	7,794	8,407
営業利益	2,818	6,476
営業外収益		
受取利息	1	5
受取配当金	76	83
固定資産賃貸料	306	298
補助金収入	200	—
その他	96	61
営業外収益合計	682	449
営業外費用		
支払利息	24	20
固定資産賃貸費用	84	99
遊休資産諸費用	28	28
コミットメントフィー	32	32
為替差損	24	37
その他	29	32
営業外費用合計	224	250
経常利益	3,276	6,675
特別利益		
固定資産売却益	14	5
投資有価証券売却益	128	208
特別利益合計	142	214
特別損失		
固定資産処分損	79	109
減損損失	88	141
その他	0	—
特別損失合計	168	251
税金等調整前当期純利益	3,251	6,638
法人税、住民税及び事業税	1,094	2,208
法人税等調整額	39	△47
法人税等合計	1,133	2,161
当期純利益	2,117	4,477
非支配株主に帰属する当期純利益	0	0
親会社株主に帰属する当期純利益	2,117	4,477

## 連結財務諸表

## | 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	3,251	6,638
減価償却費	3,329	3,382
のれん償却額	140	140
減損損失	88	141
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△0	△0
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△125	△98
受取利息及び受取配当金	△78	△89
支払利息	24	20
為替差損益(△は益)	18	25
固定資産売却損益(△は益)	△14	△5
固定資産処分損益(△は益)	79	109
投資有価証券売却損益(△は益)	△128	△208
売上債権の増減額(△は増加)	△1,165	△1,399
棚卸資産の増減額(△は増加)	526	78
仕入債務の増減額(△は減少)	△4	779
その他	165	△188
小計	6,107	9,326
利息及び配当金の受取額	78	89
利息の支払額	△23	△20
補助金の受取額	30	30
法人税等の支払額	△1,205	△768
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,987	8,656

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△3,282	△6,751
有形及び無形固定資産の売却による収入	46	15
有形固定資産の除却による支出	△44	△71
投資有価証券の取得による支出	△6	△6
投資有価証券の売却による収入	183	270
貸付金の回収による収入	10	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,094	△6,543

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△140	△947
長期借入れによる収入	300	—
長期借入金の返済による支出	△130	△60
自己株式の取得による支出	△501	△2
配当金の支払額	△1,258	△1,299
リース債務の返済による支出	△56	△50
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,786	△2,360

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
現金及び現金同等物に係る換算差額	48	50
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	155	△197
現金及び現金同等物の期首残高	8,090	8,245
現金及び現金同等物の期末残高	8,245	8,048



# 会社情報 / 株式情報

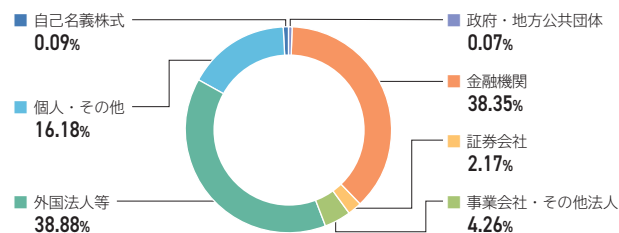
## 会社情報 (2025年3月31日現在)

社名	富士紡ホールディングス株式会社
所在地	東京本社：〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町1-18-12 大阪支社：〒541-0053 大阪府大阪市中央区本町1-8-12 オーク堺筋本町ビル
設立	1896年3月24日
資本金	66億7,383万2,000円
代表者	取締役社長 井上 雅偉
従業員数	連結 1,319名
主要な事業内容	1. 研磨材・不織布・合皮の製造、加工、販売 2. 各種化学工業品の製造、加工、販売 3. 各種繊維製品の製造、加工、販売

## 株式情報 (2025年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
事業年度	4月1日～翌年3月31日
定時株主総会	毎年6月
発行可能株式総数	30,000,000株
発行済み株式の総数	11,354,000株
株主数	5,569名

所有者別株式分布

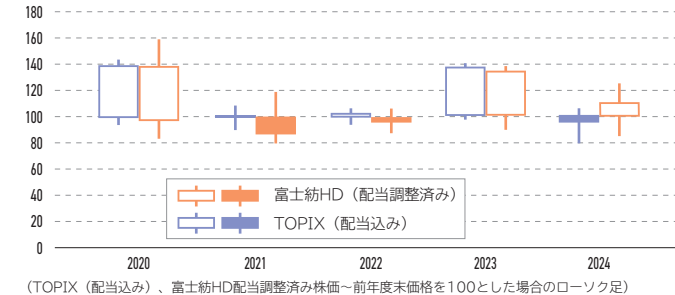


大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,330,300	11.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	926,400	8.17
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	708,938	6.25
明治安田生命保険相互会社	533,500	4.70
株式会社三菱UFJ銀行	500,000	4.41
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	482,599	4.25
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	446,000	3.93
三菱UFJ信託銀行株式会社	322,500	2.84
フジボウ共栄会	291,200	2.57
BBH(LUX)FOR FIDELITY FUNDS - PACIFIC POOL	241,900	2.13

(注) 持株比率は、自己株式 (10,733株) を控除して計算しております。

株価年間  
変動指数



TSRの推移

