



中期経営計画 『進化 26-30』

～成長のNEXTステージへ～

2026年2月9日

富士紡ホールディングス株式会社

取締役社長 井上 雅偉



1. 事業概況
2. 「増強21-25」の総括
3. 新中期経営計画「進化26-30」
4. サステナビリティ課題への取り組み



当社グループについて



企業概要

| | | | |
|--------------|------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 1896年 | 1,319名 | 454億円 | 17% |
| 創業 | 連結従業員数 (2025年3月末時点) | 連結売上高 (2025年度) ⁽¹⁾ | 連結営業利益率 (2025年度) ⁽¹⁾ |

主要顧客セクター(例)

| 研磨材事業 | 化学工業品事業 | 生活衣料事業 | その他 (化成品・金型) |
|-------|---------|--------|-----------------|
| 半導体 | HD | ディスプレイ | 大手化学メーカー |
| | | 一般消費者 | 大手医療機器メーカー |

事業ポートフォリオ

連結営業利益
構成比
(2025年度)⁽¹⁾

| |
|--|
| 研磨材事業 (世界シェアNo.1の半導体向けCMPパッド等) |
| 化学工業品事業 (ファインケミカル受託製造) |
| 生活衣料事業 |
| その他(化成品・金型) |

類似上場半導体材料企業(例)

| | | |
|----------|--------------------|--------|
| Entegris | フジミ インコーポレーテッド | JX金属 |
| Qnity | レゾナック・ ホールディングス | 東京応化工業 |

注:
(1) 業績予想

企業理念体系



スローガン

The Focus on Innovation

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。

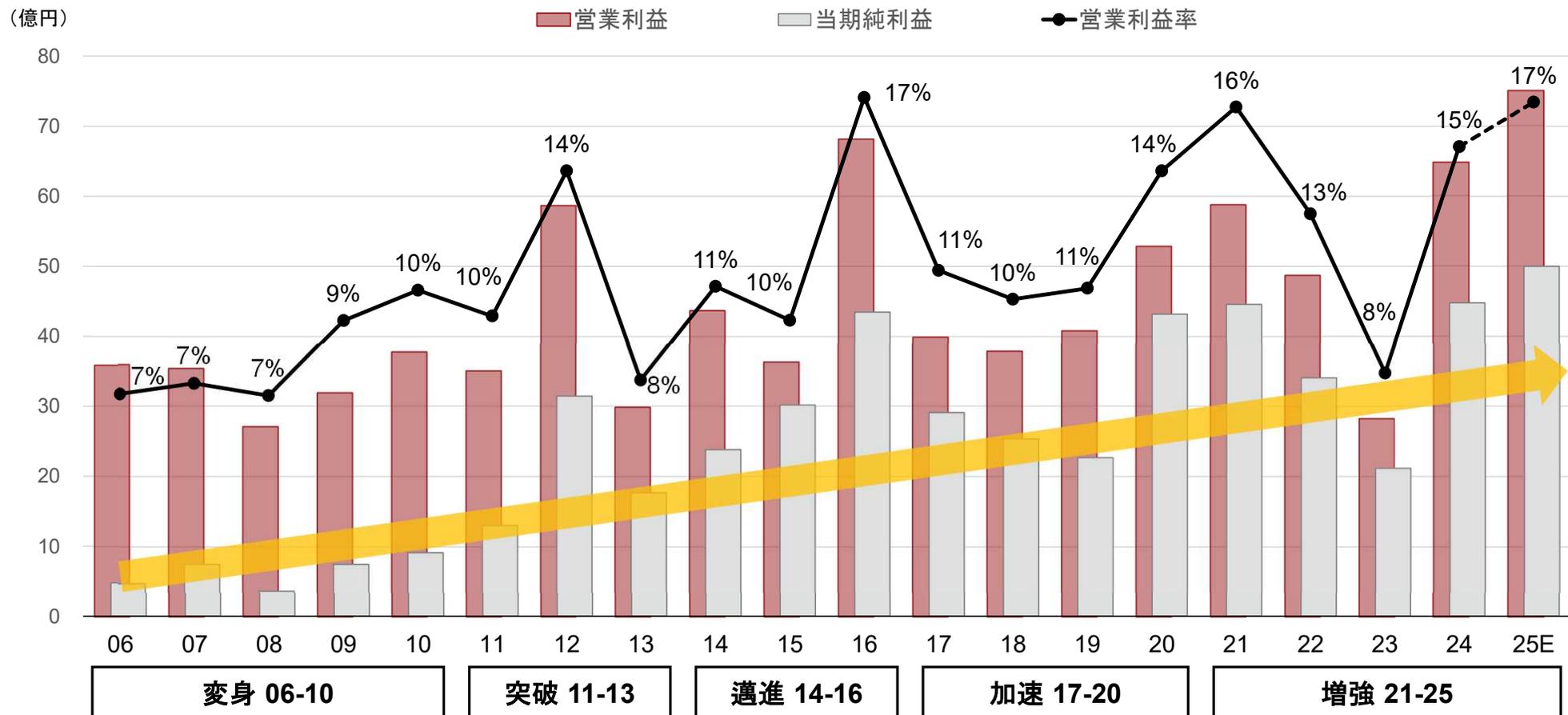
ビジョン

選ばれるグローバルニッチNo.1企業へ

「壁を破る、時代を拓く」「誠実な経営、持続可能な成長」「個を尊ぶ、和を育む」

経営成績

中期経営計画「変身06-10」以降、利益重視で**高収益体質への変革**を進め、稼ぐ力を増強してきた。

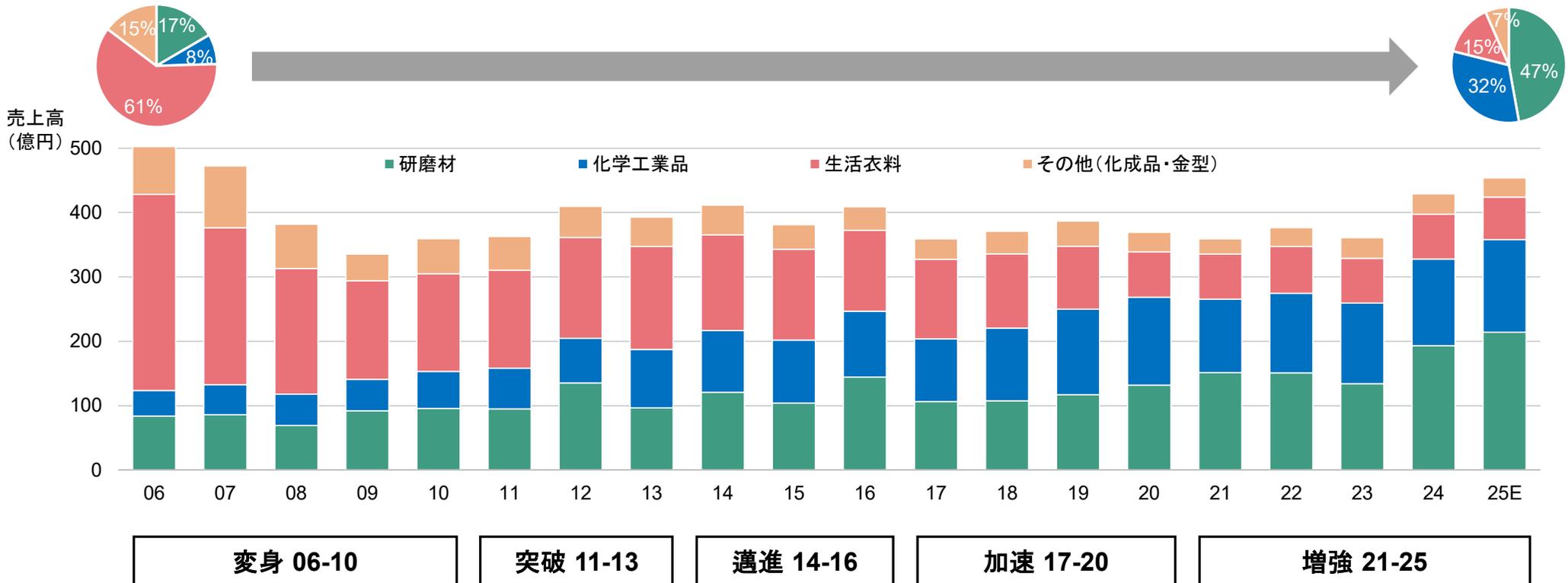


事業ポートフォリオ変革の軌跡

収益性・成長性の高い研磨材事業および化学工業品事業に経営資源を集中

これまでの事業ポートフォリオ変革と今後の事業運営方針を踏まえ、

企業名(和文表記)を **富士紡ホールディングス** → **フジボウホールディングス** へ変更 (2026年10月予定)



1. 事業概況
2. 「増強21-25」の総括
3. 新中期経営計画「進化26-30」
4. サステナビリティ課題への取り組み



財務目標・主要施策の振り返り

売上高・営業利益は未達に終わるも、ROE・ROICは10%以上を達成

財務目標

| (単位:億円) | 2025年度 | |
|---------|-------------|-------|
| | 「増強21-25」目標 | 業績予想 |
| 売上高 | 600 | 454 |
| 営業利益 | 100 | 75 |
| 営業利益率 | 16.7% | 16.5% |
| ROE | 10%以上 | 10.2% |
| ROIC | 10%以上 | 10.1% |

成長投資

| (単位:億円) | 2021—2025年度累計 | |
|-------------|---------------|-------|
| | 「増強21-25」目標 | 予想 |
| 設備投資額 | 150 | 230 |
| (内、研磨材事業) | (65) | (110) |
| (内、化学工業品事業) | (65) | (96) |
| M&Aなど | 100-150 | 14 |
| 減価償却費 | 150 | 164 |

主要施策

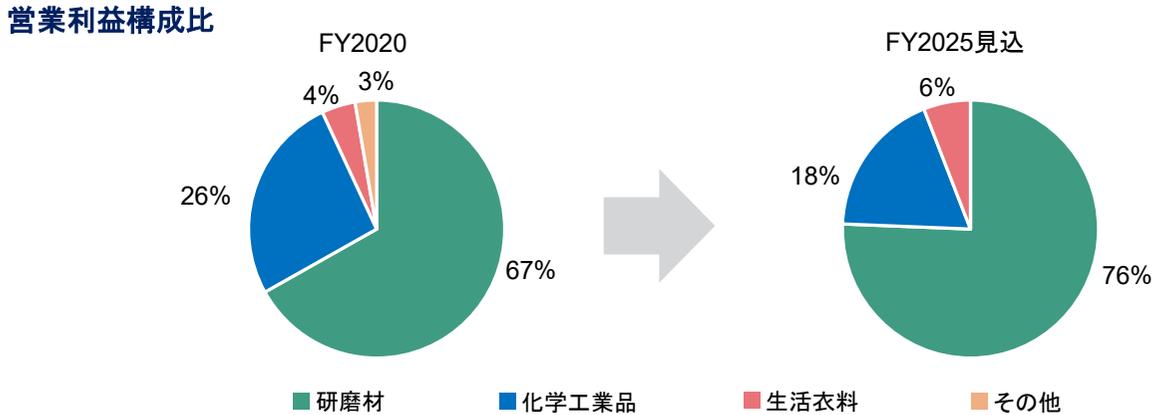
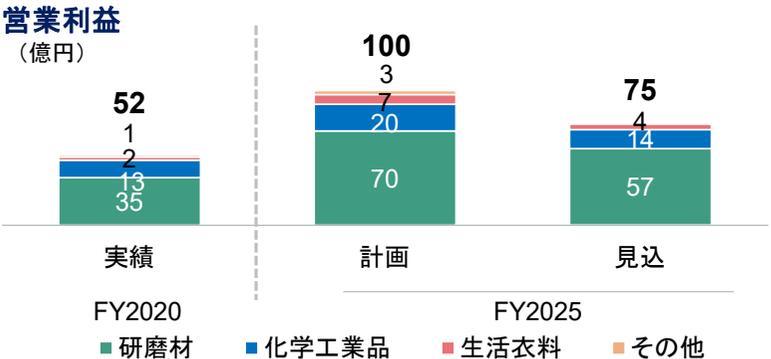
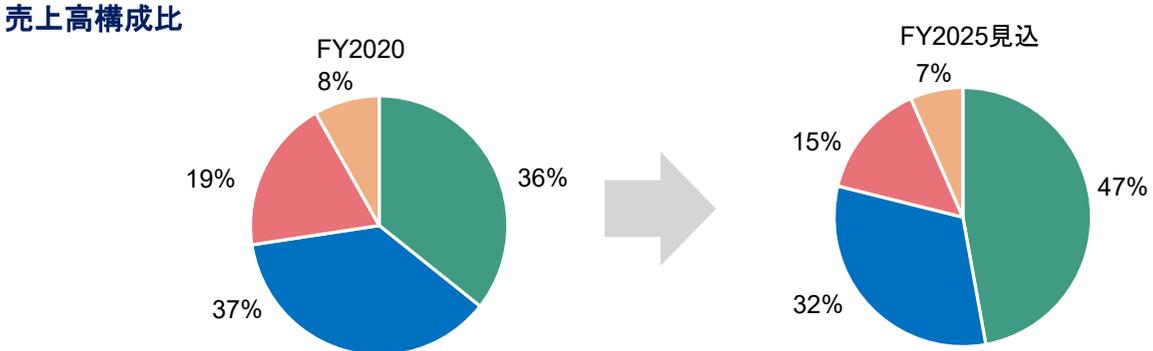
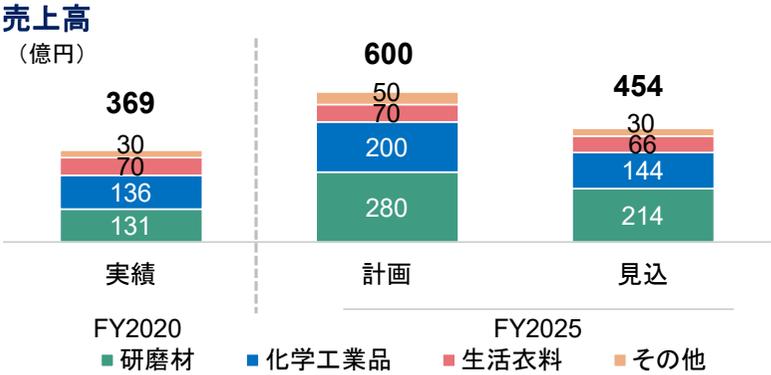
| 基本戦略 | 振り返り |
|----------------------|--|
| 事業ポートフォリオの改革 | 収益性・成長性を基準に、研磨材事業および化学工業品事業への成長投資を強化。生活衣料事業やその他(化成品・金型)事業では、引き続き構造改革を実行して、経営資源の再配置を進めた。 |
| 各重点事業の増強 | 事業の柱である研磨材事業では、営業とR&Dが一体となったソリューション営業推進で、CMP用途が拡大。化学工業品事業では、ファインケミカル領域の拡大に向けて、能力増強投資を実行。 |
| DXの継続・深化による、業務プロセス革新 | 生産性向上を目指したAI・ロボットの活用に着手。今後、本格的なプロセス革新を進めていく。 |



FUJIBO
The Focus on Innovation

事業別財務目標の振り返り

世界半導体市場のダウンサイクルの影響を受け、研磨材事業の需要拡大が後ろ倒しになったため、業績は未達に。
一方、AI関連の需要拡大により、研磨材事業は、中長期的な成長期を迎え、売上高・営業利益ともに構成比上昇。



事業別主要施策の振り返り

| 事業 | 業績 | 主要施策の取り組み状況(○=成果、△=課題) | | | |
|-------|---|------------------------|--|--------------------|---|
| | | 収益機会の”増”加 | | 提供価値の”強”化とDXの継続・深化 | |
| 研磨材 | ■売上高、営業利益ともに未達 ・世界半導体市場のダウンサイクル入りで、需要拡大が後ろ倒し | ○ | ・製造・開発・営業一体で、顧客ニーズに対応 ・先端半導体向けCMP用途が伸展 | ○ | ・研究開発体制強化(人員・設備) |
| | | △ | ・ハードパッドの新規顧客開拓 | △ | ・拡大する需要に対応する製造能力増強 ・AI・ロボットを活用したプロセス革新 |
| 化学工業品 | ■売上高、営業利益ともに未達 ・事業規模拡大のための投資時期が、当初想定より後ずれ | ○ | ・機能性材料の生産能力増強投資を実行 ・柳井・武生両工場の連携強化で、安定的な受注・製造と新規製品への取り組み推進 | △ | ・製造ノウハウの次世代への継承 ・人員の強化、DXの活用 |
| 生活衣料 | ■売上高、営業利益ともに未達 ・量販店向けの売上高減少 ・円安等のコスト増加 | ○ | ・ECへの転換を推進 EC比率20年度14.8%→25年度23.3% | △ | ・B.V.D.販売チャネルの転換 (量販店減少、顧客の高齢化等への対応) |
| | | △ | ・製造コスト上昇への対応 | | |
| その他 | ■売上高、営業利益ともに未達 ・金型部門が、自動車のモデルチェンジの停滞等で、需要が低調 | ○ | ・化成品部門の医療分野への注力 | △ | ・化成品部門・金型部門の協働による新領域への参入 |
| | | △ | ・大口顧客への集中を回避する顧客層拡大 | | |

1. 事業概況
2. 「増強21-25」の総括
3. 新中期経営計画「進化26-30」
4. サステナビリティ課題への取り組み



トップメッセージ

『 目指す姿 』

グローバルニッチトップメーカー

1

たくさんのチャレンジが生まれる会社へ

2

経営層含め全社員が一体となり、更なる成長を実現する会社へ

3

ステークホルダー、中でも株主や社員へ更に報いる会社へ

2030年ビジョン

2030年ビジョン

選ばれるグローバルニッチNo.1企業へ更なる『進化』を遂げて、
2035年への飛躍的な成長に向けた基盤を作る

お客様への対応力を高め、
未来の素をつくる



マテリアリティ

重点課題

社会課題解決をイノベーションで実現

稼ぐ力の更なる強化で、ステークホルダーに貢献

多様な人財がいきいきと活躍する職場

組織力強化によるサステナブルな企業価値向上

将来世代につなぐ地球環境保全

具体的な取り組み

既存事業の新領域参入や新規事業の開発

事業成長と生産性向上を通じて株主や社員への還元強化

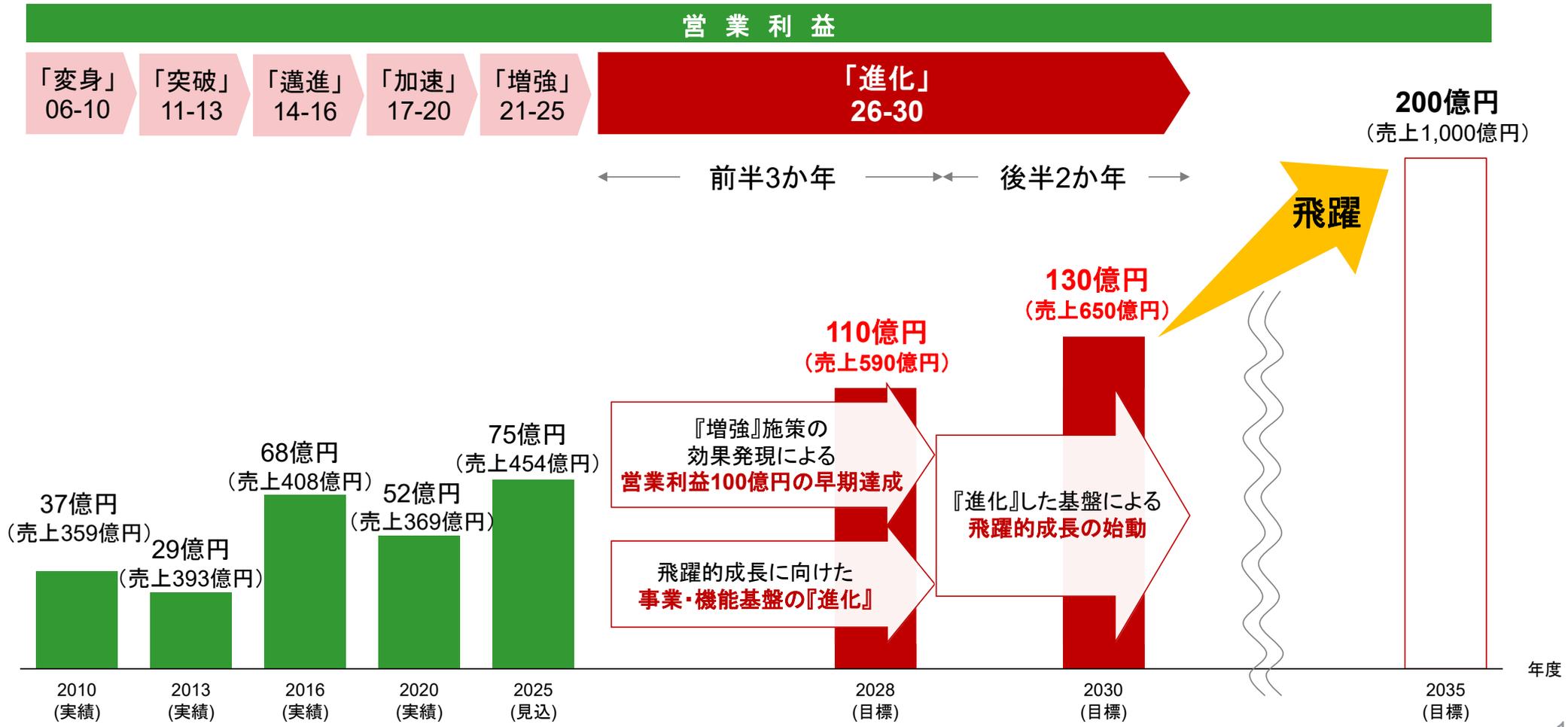
多様な人財確保と社員エンゲージメントの向上

人財育成プログラム構築・PDCA運営の高度化・
機関設計のあり方を検討

地域社会への貢献と脱炭素社会実現に取り組む

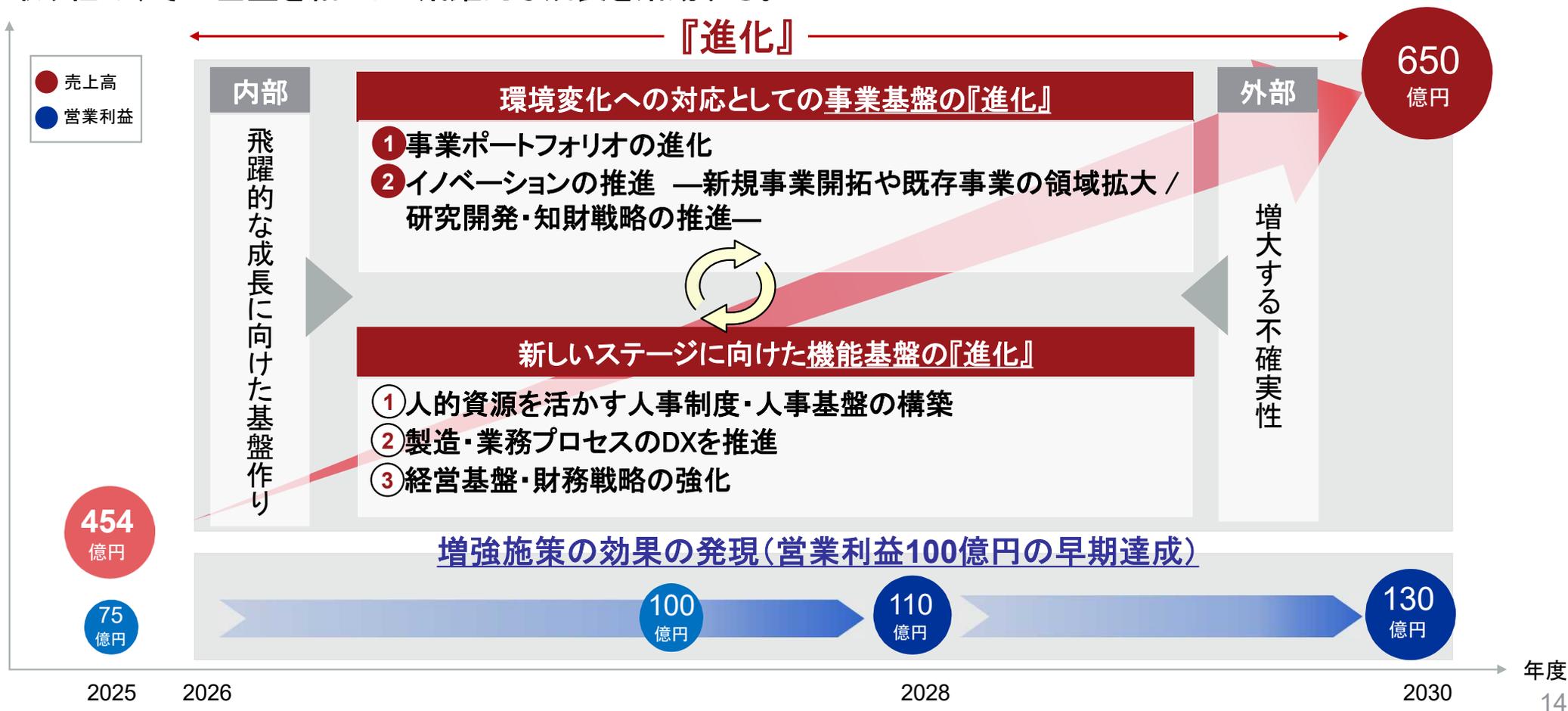
「進化26-30」の方向性

売上高・営業利益ともに過去最高を見込む今期を起点として、2035年へ向けた飛躍的な成長を目指す。



「進化26-30」の全体像

「進化26-30」では、環境変化への対応としての事業基盤の『進化』と新しいステージに向けた機能基盤の『進化』に取り組み、その基盤を軸とした飛躍的な成長を始動する。



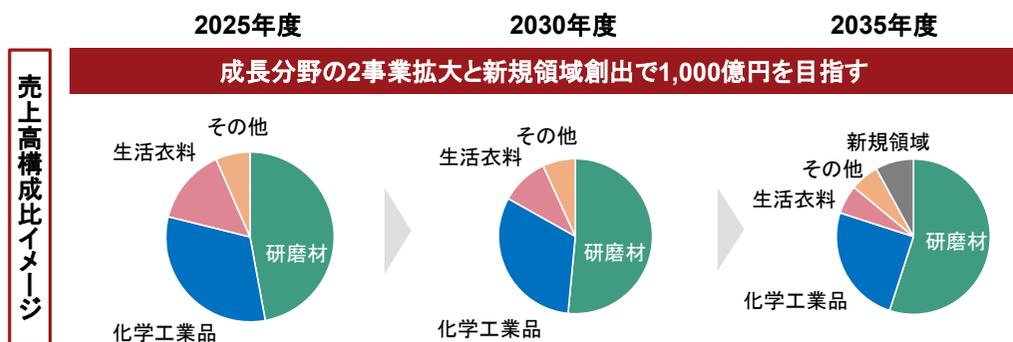
全体戦略と施策方針

| 全体戦略 | | 主な施策方針 |
|------|------|---|
| 進化 | 事業基盤 | ① 事業ポートフォリオの進化 ・成長性・収益性の高い領域(研磨材、化学工業品)への投資拡大 ・ROIC等に基づく構造改革の推進と経営資源の最適配置 |
| | | ② イノベーションの推進 —新規事業・新領域拡大 研究開発・知財戦略推進— ・事業のタネを多数生み出す事業創出スタイルに転換、将来の柱作り強化 ・研磨材事業を中心に、各事業における新たな領域拡大や研究開発・知財戦略の推進、ならびにグローバル視点での顧客基盤を拡大 |
| | 機能基盤 | ① 人的資源を活かす 人事制度・人事基盤 ・業績に相応しい賃金水準引き上げと将来の成長実現に向けた人財の育成・採用と更なる処遇水準の向上 ・役割・成果・貢献度に応じた評価・処遇の実現 |
| | | ② 製造・業務プロセスのDX ・生産性向上を実現するためのAIを含めたITツールの活用、自動化・ロボット化、業務改革等の推進 |
| | | ③ 経営基盤・財務戦略 ・取締役会・経営会議の機能強化、役員の報酬や登用・育成の仕組み整備 ・成長投資と株主還元を両立するキャッシュ・フロー運営 ・ROE・ROIC向上を目指したバランスシート運営強化 |

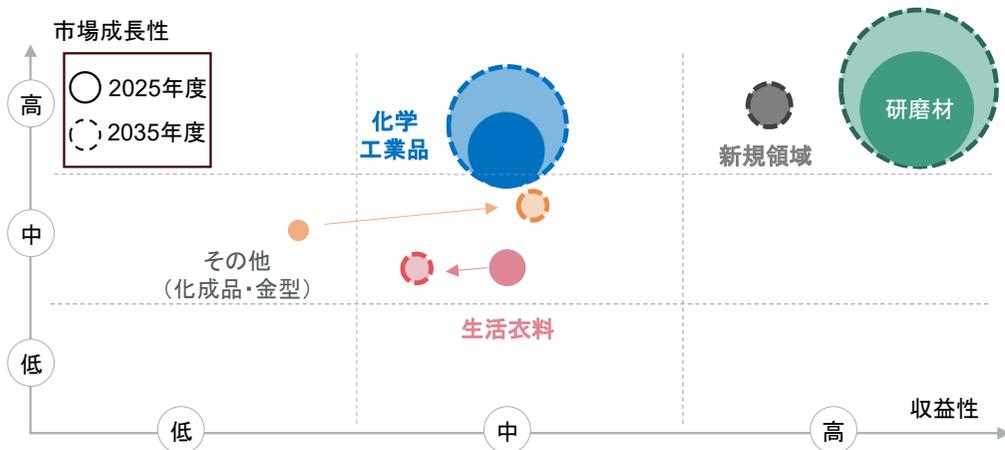
事業ポートフォリオの進化

研磨材事業・化学工業品事業の拡大、および新規領域の創出で、**2035年度売上高1,000億円・営業利益200億円**を目指す。半導体市場変動の影響を受けやすい研磨材事業を安定した化学工業品・生活衣料事業で支える構造。

事業ポートフォリオ運営方針



各事業の収益性・市場成長性(2025年度／2035年度比較)



| | |
|-----------------|--|
| 研磨材 | 成長投資強化で、更なる事業拡大と収益性向上を実現 |
| 化学工業品 | 安定した収益確保を前提に、成長分野における事業拡大 |
| 生活衣料 | 収益性の高い領域へ展開強化、低収益領域は撤退、資源を全社ベースで再配置 |
| その他 (化成品・金型) | 収益性の高い領域への投資強化と事業間シナジーの実現 |
| 新規領域 | 研磨材事業における既存用途以外の新たな研磨領域、化成品・金型協働による新素材の化成品開発、既存の技術を活用した新規事業等 |

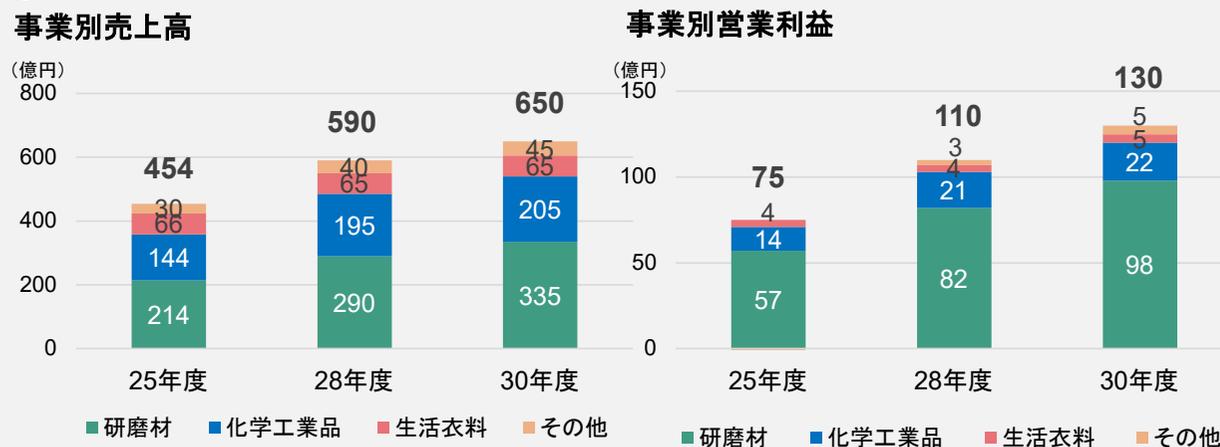
「進化26-30」の骨子

研磨材事業を主力ドライバーとして**営業利益率の更なる向上を企図**。資本収益性の向上にも取り組む。

財務目標

| (単位: 億円) | 2025年度 予想 | 2028年度 | 2030年度 |
|----------|--------------|--------|--------|
| 売上高 | 454 | 590 | 650 |
| (CAGR) | | 9.1% | 7.4% |
| 研磨材事業 | 214 | 290 | 335 |
| (CAGR) | | 10.7% | 9.4% |
| 営業利益 | 75 | 110 | 130 |
| (CAGR) | | 13.6% | 11.6% |
| (営業利益率) | 16.5% | 18.6% | 20.0% |
| 研磨材事業 | 57 | 82 | 98 |
| (CAGR) | | 12.6% | 11.3% |
| (営業利益率) | 26.9% | 28.3% | 29.3% |
| 当期純利益 | 50 | 75 | 89 |
| EBITDA | 107 | 164 | 201 |
| ROE | 10.2% | 10%以上 | 12%以上 |
| ROIC | 10.1% | 10%以上 | 12%以上 |

1 研磨材事業が全社の成長を牽引



2 稼ぐ力の更なる強化

・研磨材事業を中心に成長投資を拡大

3 資本収益性の追求

・ROE・ROICともに更なる水準の向上を追求して、資本コストを十分に上回るリターンを創出
(30年度にはROE、ROIC12%以上)

投資戦略、株主還元方針

研磨材事業と化学工業品事業の成長投資を拡大するとともに、株主還元の強化にも取り組む。

投資戦略

| (単位:億円) | 21~25年度 累計実績見込 | 26~30年度 累計計画 | 内26~28年度 累計 |
|--------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 設備投資 (M&A含む) ⁽¹⁾ | 230 | 480 | 350 |
| (内、研磨材) | (110) | (347) | (284) |
| (内、化学工業品) | (96) | (104) | (43) |
| 減価償却費 | 164 | 277 | 146 |

注:

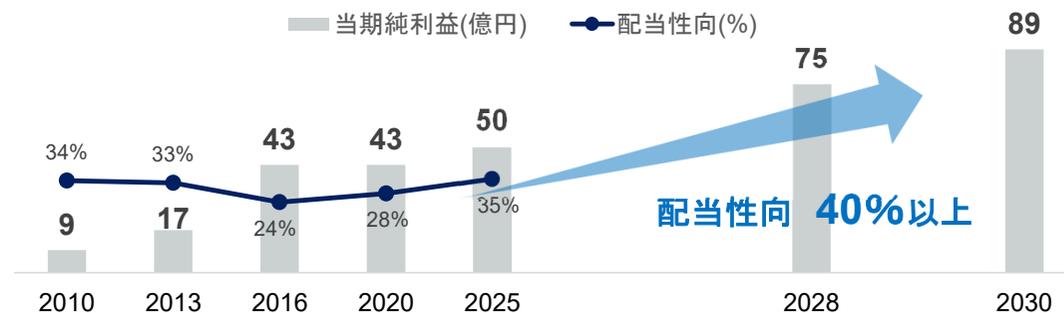
(1) 設備投資: M&Aは50億円を上限として、見込む。化学工業品事業や新規領域を想定。

株主還元方針

| | 2025年度 予想 | 2028年度 | 2030年度 |
|------|--------------|--------|--------|
| 配当性向 | 35% | 40% | 40% |

利益の拡大と有利子負債の活用で、成長投資と株主還元の強化

- ・配当性向目標を35%→40%に引き上げ
 - ・DOE = 3.5%を下限(現状不変)
- 28年度終了時に、更なる強化を検討



| 年間配当 (円) | 30 | 50 | 90 | 105 | 160 | | 275 | | 325 |
|-------------|----|----|----|-----|-----|--|-----|--|-----|
| | | | | | | | | | |

研磨材事業

事業ハイライト

半導体・電子材料業界のイノベーションを牽引するグローバル・リーディング・カンパニー

半導体・電子材料の
グローバルトップメーカー



世界CMPパッド
(ソフトパッド)市場シェア80%⁽¹⁾

世界半導体市場を
上回る売上高成長率



当社研磨材事業成長率10.2%
vs 世界半導体市場成長率7.9%
(2020年~2025年)⁽³⁾

研磨材事業が
全社業績を牽引



2025年度連結営業利益に
占める研磨材事業の割合⁽²⁾

グローバル半導体材料
企業として、高い収益性

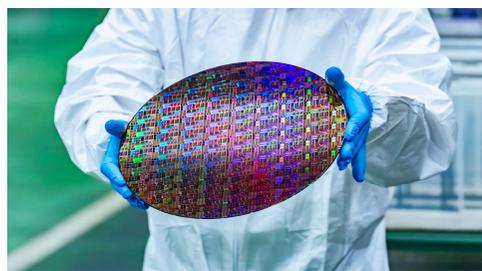
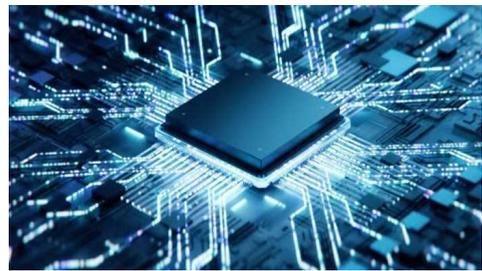
26.9%

2025年度研磨材事業
営業利益率⁽²⁾

大手半導体メーカー
との強固な取引関係



営業とR&Dが一体となった
ソリューション型事業モデル



注:
 (1) 各市場レポートを基に当社推定
 (2) 当社業績予想
 (3) Tech Insights、QY Research、その他各種専門家インタビュー等を基に当社推定

研磨材事業

事業戦略・財務目標

市場の成長を取り込むため、成長ドライバーとして経営資源を集中、グローバルトップメーカーとしての地位をより堅固に。

現状

強み・機会

- 微細化・積層化の進展もあり、成長する半導体市場
- CMPソフトパッド市場におけるドミナントな市場シェア
- 世界トップ企業との強固な取引関係
- 顧客ニーズに的確に対応する製造能力・製品開発力・営業力

弱み・脅威

- ソフトパッド等における中期的な製造能力不足の懸念
- 拡大するハードパッド市場における事業基盤の弱さ
- 変化の激しい半導体市場への対応、特に中国市場の状況

今後の事業方針



積極投資によるソフトパッド市場の成長捕捉

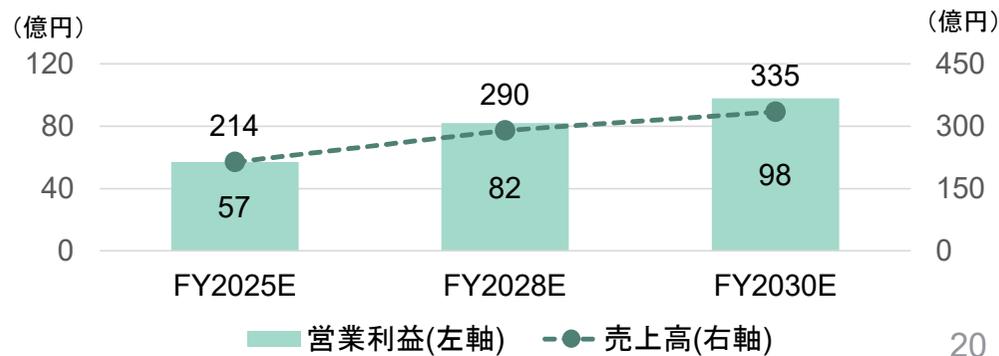


先端半導体メーカー向けを中心とする既存分野ならびにハードパッド等のシェア拡大、新規領域への参入

事業戦略

| | | |
|----|---|----------------------------------|
| 拡販 | 1 | 既存分野拡大(CMP・ウエハー・HD等におけるシェア拡大) |
| | 2 | 規模が大きい、ハードパッド市場への本格参入 |
| | 3 | 新規領域への事業拡大(総合研磨材メーカーへの布石) |
| 増益 | 4 | 付加価値の高い新規製品等における顧客メリットに見合うプライシング |
| | 5 | 生産性向上を目指した省人化・省力化設備の導入 |
| 投資 | 6 | 拡大する市場や顧客ニーズに対応する生産能力・研究開発力強化 |

財務目標



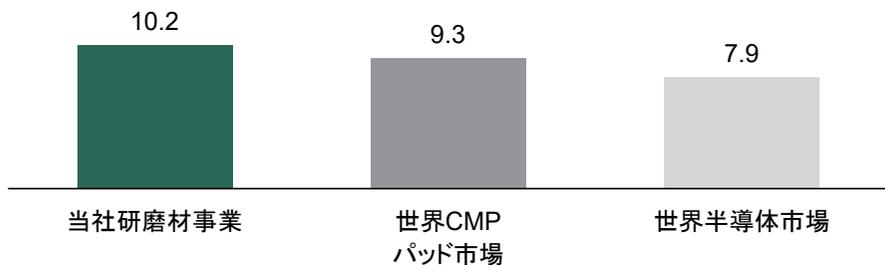
研磨材事業

世界半導体市場成長を取り込む売上成長率

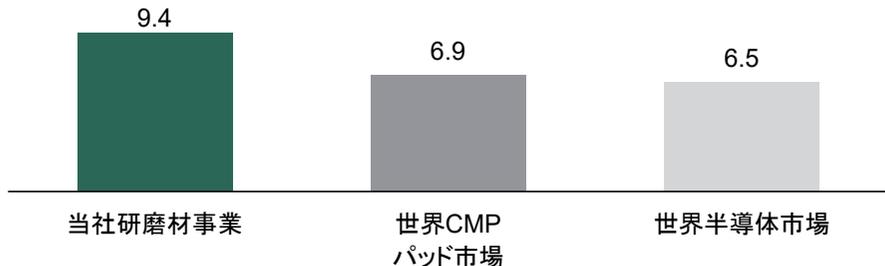
微細化・積層化に伴う先端半導体の需要拡大により、CMPパッドは半導体市場拡大に合わせ成長する見込。

成長率比較(1)

(2020年度~2025年度見込 CAGR %)



(2025年度~2030年度見込 CAGR %)



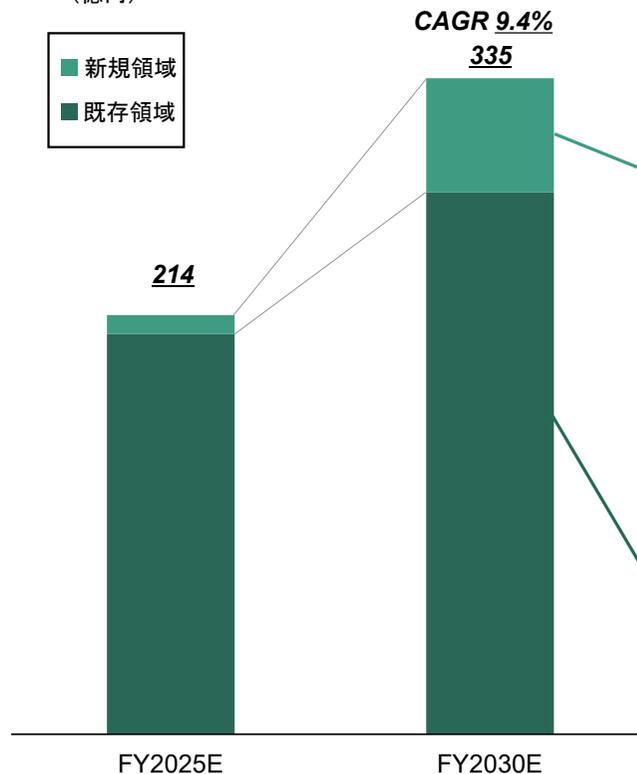
半導体微細化のロードマップ (imec資料より抜粋)



注: (1) Tech Insights, QY Research, その他各種専門家インタビュー等を基に当社推定

研磨材事業 売上高成長率見込

(億円)



新規領域 CAGR +43%

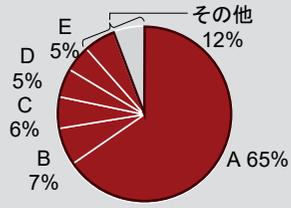
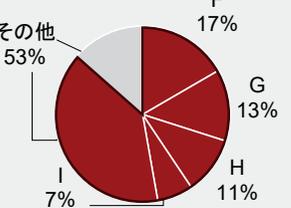
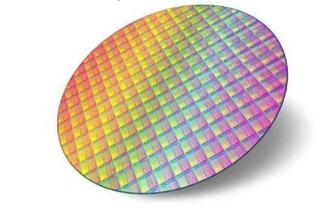
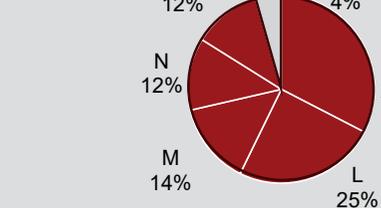
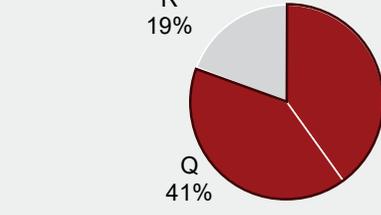
- CMPハードパッドにおける先端ファウンドリ向け拡販
- SiC向け等の新規需要拡大
- 総合研磨材メーカーとして新規研磨領域の開拓

既存領域 CAGR +6%

- 世界シェア80%のCMPソフトパッドの伸長
- ウエハー、HD等は安定拡大
- LCD / LED向けは微減傾向

研磨材事業 世界トップメーカーとの強固な基盤

各セクタートップ企業の長年にわたるパートナーとして、強固な信頼・協力関係でイノベーションを牽引

| 用途 | 企業別の世界市場シェア(2024年) ⁽¹⁾ 当社顧客 | 当社の取引状況 | |
|--|---|-------------------------------|-------------------|
| <p>半導体デバイス</p>  | <p>ファウンドリ</p>  <p>IDM</p>  | ファウンドリ | 世界トップ2社と10年超の取引関係 |
| <p>ウエハー</p>  |  | 世界トップウエハーメーカー5社と20年~40年超の取引関係 | |
| <p>HD</p>  |  | 世界トップHDメーカー2社と25年超の取引関係 | |

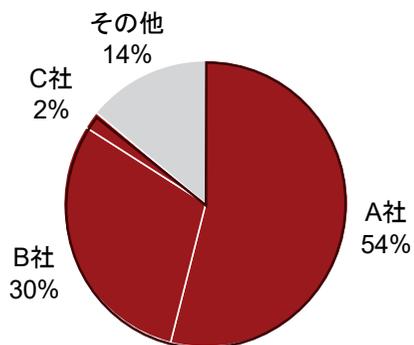
注:
 (1) ファウンドリおよびIDM(Integrated Device Manufacturer)はGartner(2024年)より当社推定、シリコンウエハーおよびHDは富士経済(2024年)に基づく

研磨材事業

全方位で製品開発・供給体制を構築

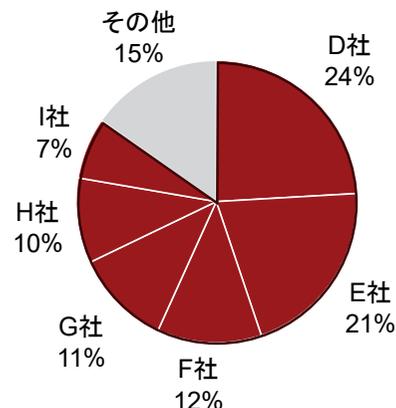
大手ファウンドリの要請に合わせ、世界の主要CMP装置企業やCMPスラリーメーカーの様々な製品にも適合するよう高い開発力と、CMPパッドを合わせ込むことで、シェアと業容を拡大。

CMP装置メーカー 世界市場シェア(2024年)



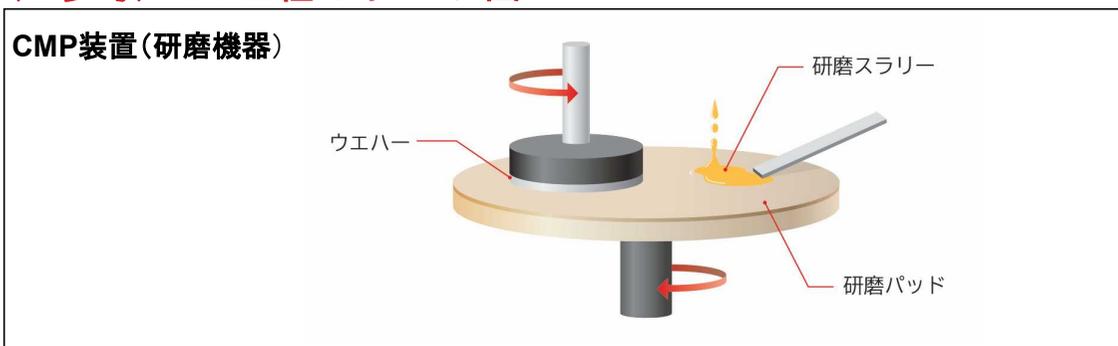
当社パッドと共に採用されているCMP装置メーカーの比率

CMP(研磨)スラリーメーカー 世界市場シェア(2024年)



当社パッドと共に採用されているCMP(研磨)スラリー

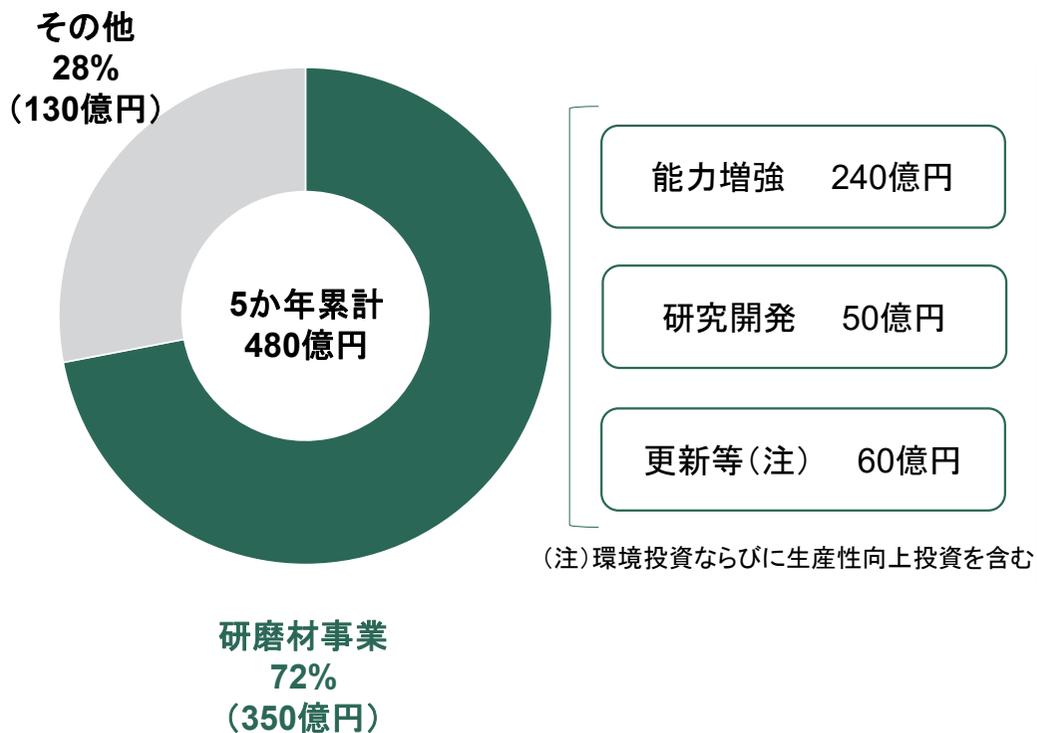
(ご参考)CMP工程のイメージ図



研磨材事業 投資戦略 一概要一

成長する市場に対応した能力の増強、研究開発機能の強化のため、日本と台湾で大型投資を予定

全社投資金額(26~30年度)の内訳



投資案件例(公表済分)

| | |
|---|--|
|  | <p>フジボウ愛媛 壬生川工場 (日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ソフトパッドの新棟および新ラインの建設 投資額87億円、28年度下期に稼働予定 CMP用途向けを中心に、約60%以上の能力増強 |
|  | <p>フジボウ愛媛 大分工場 (日本)</p> <ul style="list-style-type: none"> ソフトパッドを一貫生産できる体制強化に向けて、後加工用の新棟およびラインを建設 投資額53億円、28年度下期に稼働予定 CMP用途以外を中心に、約50%以上の能力増強 |
|  | <p>台湾富士紡精密材料 (台湾)</p> <ul style="list-style-type: none"> 台湾新竹市周辺に研究開発センターを建設中 投資額 約65億円、27年度上期に稼働予定 |

研磨材事業 **投資戦略 一収益拡大施策一**

以下の施策より、償却費増加を打ち返して、売上高・営業利益目標を達成する

売上高拡大

- 半導体市場の成長と微細化・積層化の進展で、CMP用途の需要は拡大
- ウエハー・HD・SiC用途における市場成長に伴う需要増ならびに未参入プロセスへの展開
- ハードパッド市場への本格参入
- 半導体関連以外の新たな研磨領域への参入

**利益拡大
(コスト削減)**

- 付加価値の高い新規製品等におけるプライシング戦略強化
- 生産性向上を目指した省人化・省力化への取り組み強化
(生産工程におけるロボット導入、検査工程におけるAIの活用等)

化学工業品事業 事業ハイライト

機動力あるファインケミカル受託製造会社として、顧客に信頼されるニッチNo.1を目指す

多品種生産への対応力



機能性材料、医薬・農薬
中間体等400種以上の
化合物の合成経験・知見

充実した生産設備



柳井本社工場および
武生工場の2拠点体制

機動性



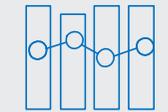
製造部門にて顧客対応を
行うことにより、注文から
生産、品質管理までを総
合的に管理

国内大手化学企業との 長年にわたる取引関係



柳井化学工業は、1938年
の創業以来、国内の様々
な化学企業のパートナー
としての地位を確立

安定収益力



多様かつ顧客との信頼関係に
基づく堅固なパイプラインに
より安定的に利益を創出



事業戦略・財務目標

新規製品への取り組み強化やROICの導入などにより受託製造ビジネスの安定性と収益性を高めつつ、将来の事業成長に向けた検討も行う

現状

強み・機会

- ファインケミカル市場拡大の可能性
- 顧客ニーズに応える多品種生産対応力 (400種以上の化学合成実績)
- 受託に特化した製販体制

弱み・脅威

- 化学業界、特に電子材料市場の変動に左右される面あり
- 受注判断含めた暗黙知の次世代継承
- 社内のDX推進

今後の事業方針



受託製造ビジネスの安定性・収益性向上
(足元の地盤固め)



将来の事業成長に向けた検討
(将来への種まき)

事業戦略

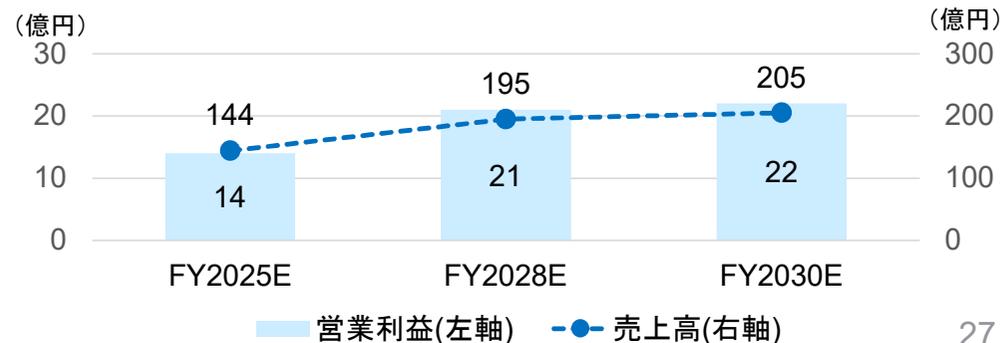
- 1 柳井・武生の連携強化と新規製品に取り組むノウハウを次世代へ継承
- 2 機能性材料の需要動向把握を通じた大型製品の育成
- 3 ROICによる投資判断や投資効果管理
- 4 加工賃価格の適時適切な改定



M&Aも含めた設備拡張・新規製品獲得の推進

研究開発機能(自社製品開発)の要否検討

財務目標

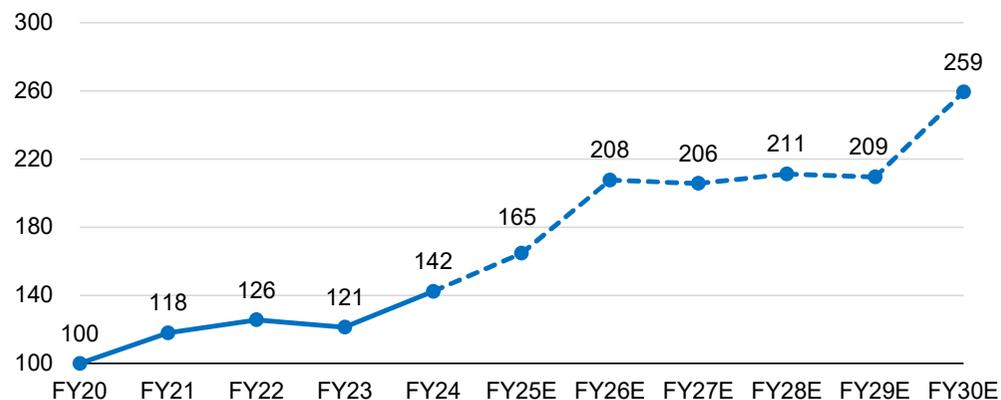


化学工業品事業 成長投資について

機能性材料の推移と今後の見込

機能性材料売上高指数推移

※FY20=100とする



- 機能性材料の売上高は、半導体を含む電子材料市場等の拡大で順調に推移。
- 今後も、取引先化学メーカーは、ファインケミカル領域に注力することが想定され、需要の拡大が見込まれる。

成長投資方針

- 機能性材料の主要製品の一部につき、中長期にわたる需要拡大が見込まれており、26年4月稼働予定で、既存工場内の敷地に新たな建屋を建設して、1ラインを増設。
- 本件能力増強投資により、現中期経営計画の数値目標売上高200億円、営業利益20億円の実現が視野に。
- 新中計では、新たな大型製品の育成とM&Aも含めた能力増強投資の検討に注力。



生活衣料事業

事業ハイライト

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、ブランド衣料品・テキスタイルを展開

ロング・セラーの ブランドラインナップ



1世紀を超えるライセンスブランドである「B.V.D.」に加え、「アサメリー」「エアメリー」等のハイエンドブランドを展開

独自の紡績・染色加工技術



1896年の創業以来、パイオニア企業として多岐にわたる技術力を研ぎ澄ますとともに、原糸紡績から製品縫製までの一貫生産体制により、高付加価値製品を提供

海外での成長ポテンシャル



高級肌着が、海外富裕層を中心に高い評価を獲得。代理店を通じて拡販を強化



生活衣料事業

事業戦略・財務目標

当事業は当社のブランドならびに人財基盤形成に貢献。安定的な利益構造への転換を推進する方針

現状

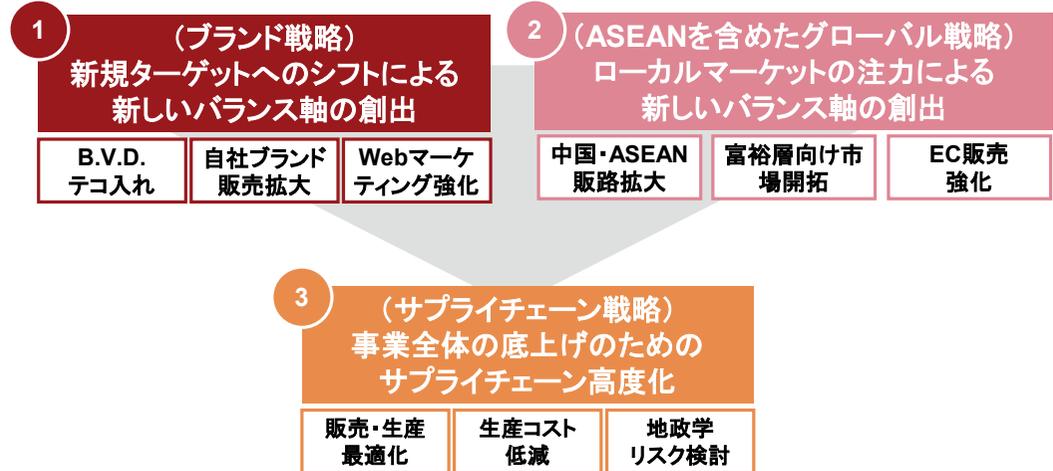
強み・機会

- アジアの経済成長、越境EC市場の成長
- B.V.D.のブランド力、アングルの高収益性
- 安定的な品質、利益構造

弱み・脅威

- 日本市場の需要縮小
- GMSへの販売経路依存
- 顧客年代層の偏り
- 円安の進行等、タイ製造体制によるコスト増加

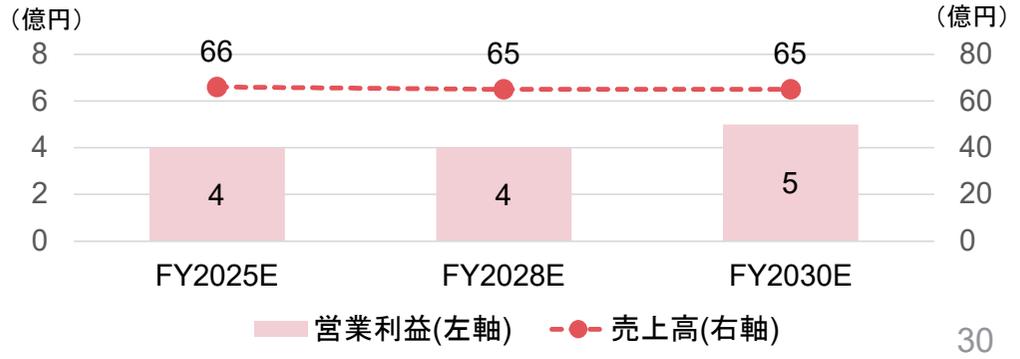
事業戦略



今後の事業方針

- ✓ 収益性の高い製品への経営資源の集中
- ✓ コスト構造の将来像を見据え 最適なサプライチェーンへの転換を模索

財務目標



その他

事業ハイライト

精密機械部品の射出成形において、独自の市場ポジショニング

医療機器を含むグローバル企業との
長年にわたる取引関係



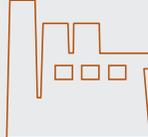
医療機器用部品や高級デジタルカメラなど、難易度の高いユーザーニーズに対応してきた実績・体制

付加価値を生み出す生産技術



新たな生産設備を導入。部品の成形だけでなく、自動組立による一貫生産も実施

充実した生産設備と
多様な金型製造技術



成形部門の医療領域向け新工場建設、金型部門の自動車向け、ならびに精密機器向け等、幅広い需要に対応



その他

事業戦略・財務目標

医療機器部品向け等の設備能力の増強と、金型部門との更なる連携により、事業領域の拡大と収益性向上を企図

現状

強み・機会

- 安定成長が見込まれる医療機器分野
- 医療機器用成形品の製造技術
- 自動車用金型の設計・性能実現力や特徴ある狭ピッチ小型ホットランナー事業

弱み・脅威

- 自動車用金型の需要の変動性
- 事務機器用金型における特定顧客への集中

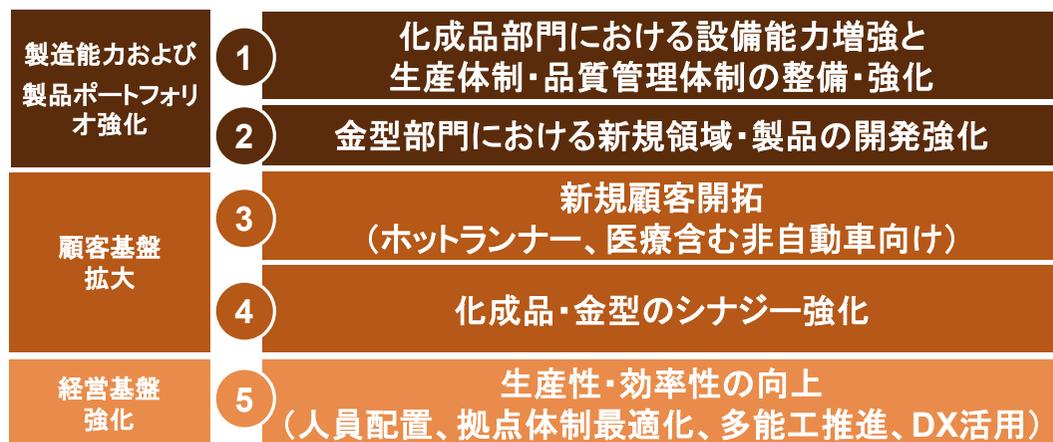
今後の事業方針

✓ 製造能力および製品ポートフォリオ強化

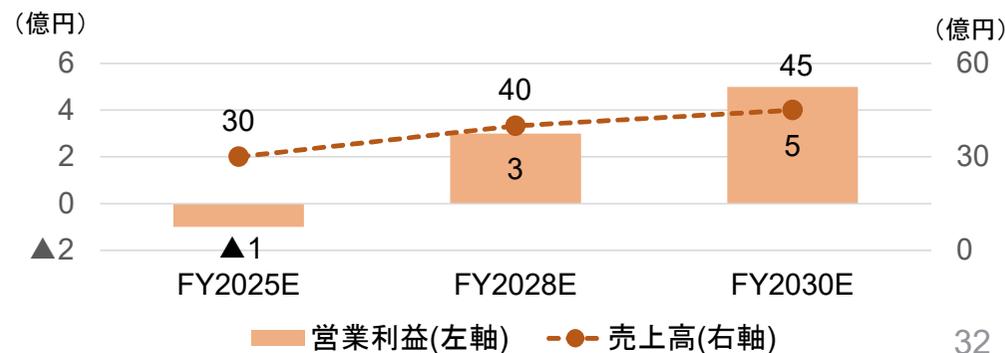
✓ 顧客基盤拡大

✓ 経営基盤強化

事業戦略



財務目標



機能基盤進化の概要 — 注力領域と取り組みの方向性 —

注力対象の5領域に対し、下記方向性で取り組む。

| | 課題認識 | 取り組みの方向性 |
|-----------|---|--|
| 1 新規事業 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客要望対応型から、戦略的・計画的な新規事業開発型へ 対応できる人員の強化 新規事業として手掛ける案件数の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 自社の強み×市場性を踏まえた領域探索高度化 オープンイノベーション等の探索・事業化手法の具体化 専門人財の確保・育成 |
| 2 知財戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 知的財産権による自社技術保護は機能している一方、既存・新規事業拡大への貢献に向けた取り組みは途上 | <ul style="list-style-type: none"> 事業貢献を目的とした知的財産権の新たな活用（IPランドスケープを通じた知的財産情報の分析・事業開発への活用、ライセンスビジネス化の可能性検討） |
| 3 人的資本 | <ul style="list-style-type: none"> 人財獲得の難化 教育研修体系の再構築が途上 社員エンゲージメント調査の活用 | <ul style="list-style-type: none"> 採用体制・施策強化による採用ブランド向上 育成プログラム構築や、処遇制度の見直し、配員管理・運営の強化を通じた社員のエンゲージメント向上 健康経営の推進 |
| 4 DX推進 | <ul style="list-style-type: none"> 社内システムの陳腐化対応やシステム間連携の整備 会社の将来像に紐づくDX全体構想が必要 | <ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの刷新と各種ITツールの導入 「DX戦略推進管理体制」の取り組みを具体化 |
| 5 財務戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 事業成長と株主還元を両立するキャッシュとバランスシートのコントロール | <ul style="list-style-type: none"> 保有資産の有効活用を含めたROIC管理の強化 有利子負債の活用 株主還元強化の検討 |

キャッシュ・アロケーション

研磨材事業への集中投資を遂行しつつ株主還元にも強くコミット

キャッシュ・イン

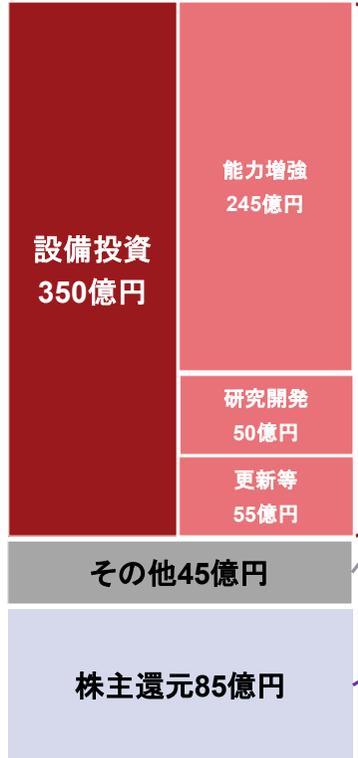
3か年累積キャッシュ・フロー (26年度~28年度)

キャッシュ・アウト

• 研磨材事業の成長による
キャッシュ・フローの一層の拡大

• 投資有価証券・一部遊休不動産等の
売却等で、資金を捻出。

• 銀行借入の活用



• 前半3年間で350億円の成長投資実施
(内、研磨材事業で81%)

• 資本コストを基準に、
投資案件の検討・実行・管理を実施。
全社ではROIC10%以上を目標
(30年度は、12%以上を目標)

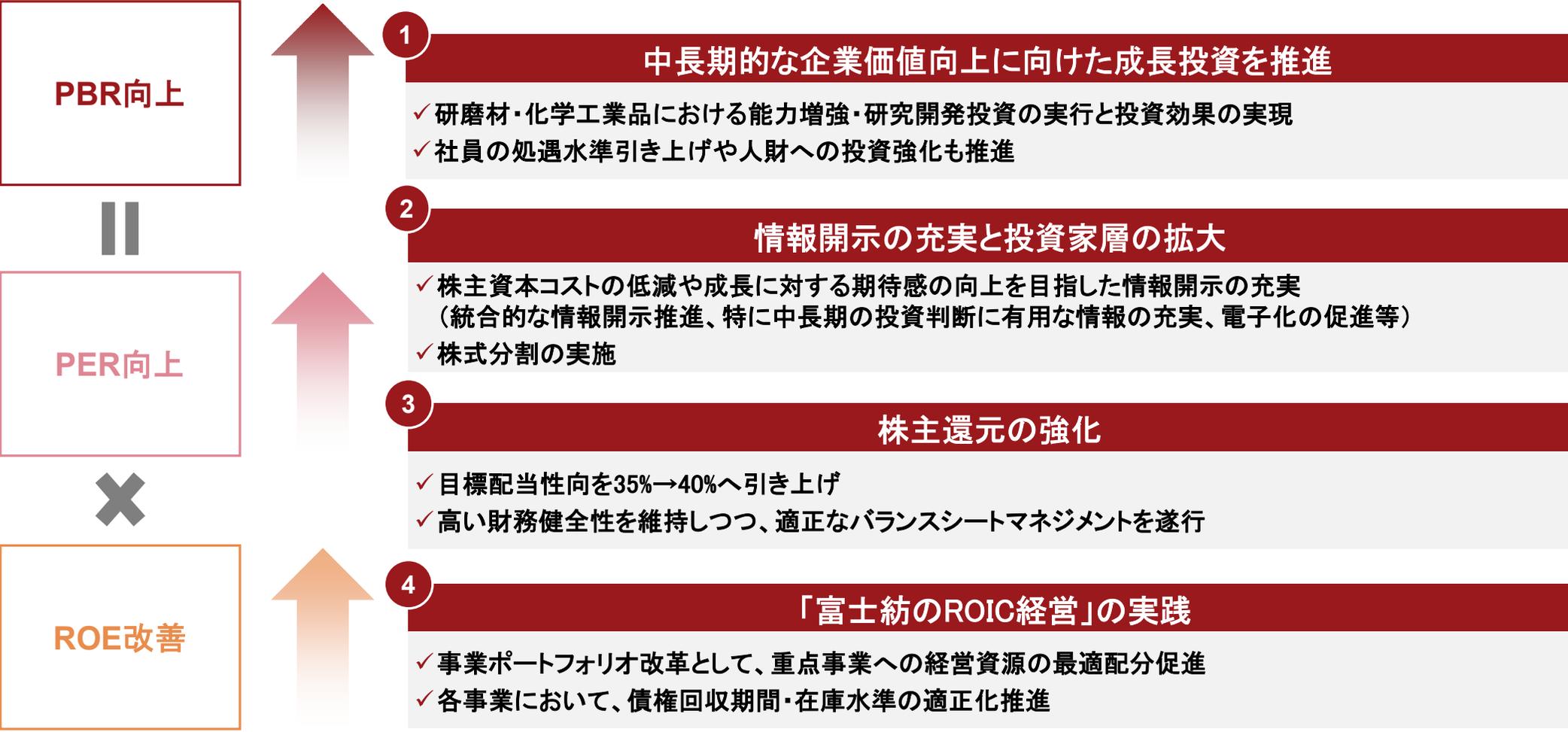
• 研磨材事業を中心に更新投資を実施
(環境投資ならびに生産性向上投資を含む)

• その他資産等の増加は、売上拡大に伴う
運転資本の増加等を見込む。

• 目標配当性向を35%→40%へ引き上げ

• 株主還元方針は、28年度終了時に、
更なる強化を検討

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みについて



1. 事業概況
2. 「増強21-25」の総括
3. 新中期経営計画「進化26-30」
4. サステナビリティ課題への取り組み



サステナビリティ課題への取り組み強化

イノベーションの推進、成長性・収益性の向上、公正で誠実な経営を通じて、豊かで持続可能な未来の創造に貢献し続ける会社を目指す。

対処すべき課題

環境課題

- ✓ 地球温暖化への対応、ならびに日本国における化石燃料への依存引き下げの観点から、以下のGHG削減目標を設定する

2030年 → 30%削減 (2022年度対比)

2050年 → 実質ゼロ

社会課題

- ✓ 人的資本への投資強化、処遇水準の引き上げへの取り組みを更に強化
→ 人事・評価制度、人財育成制度の見直し
- ✓ 多様性の推進
→ 女性管理職比率等、新たな目標を設定(2026年3月末予定)

ガバナンス強化

- ✓ 役員報酬制度の見直し
→ 業績や株価(TSR)に連動した報酬制度導入の検討に着手
- ✓ 機関設計の在り方を検討
→ 取締役会・経営会議の機能強化、そのための機関設計の在り方の検討に着手

- 本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としておりません。
- 本資料を作成するにあたっては、正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。本資料中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。
- 本資料中の業績予想ならびに将来予測は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため事業環境の変化等の様々な要因により、実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となることをご承知おきください。

