

統合報告書 | 2026



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、
フジボウ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。

企業ビジョン

選ばれるグローバルニッチNo.1企業へ

メーカーとしての
指針

壁を破る
時代を拓く

経営の指針

誠実な経営
持続可能な成長

労働環境の指針

個を尊ぶ
和を育む

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系

目次／情報開示体系／編集方針

財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ

成長の軌跡

価値創造プロセス

マテリアリティ

前中期経営計画の振り返り

中期経営計画「進化26-30」の概要

「進化26-30」における事業別戦略

研磨材事業

化学工業品事業

生活衣料事業

化成品および金型事業

財務戦略

人財戦略

知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ

環境

社会

コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役

スキル・マトリックス

社外取締役座談会

ガバナンスの進化・高度化

データ

財務・非財務サマリー

連結財務諸表

会社情報／株式情報

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	08
マテリアリティ	09
前中期経営計画の振り返り	10
中期経営計画「進化26-30」の概要	11
「進化26-30」における事業別戦略	14
研磨材事業	14
化学工業品事業	18
生活衣料事業	20
化成品および金型事業	21

財務戦略	22
人財戦略	25
知財戦略	27

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ	30
環境	31
社会	34

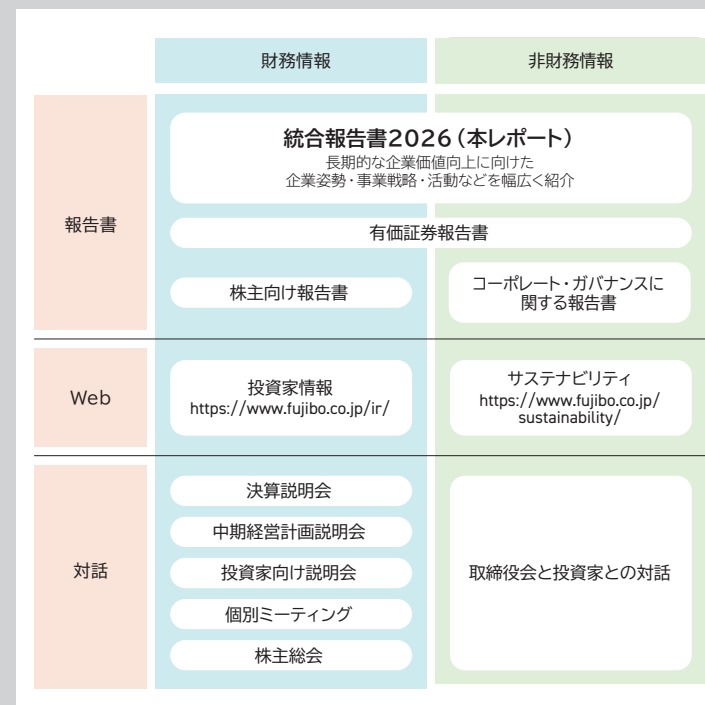
コーポレート・ガバナンス

取締役および監査役	36
スキル・マトリックス	37
社外取締役座談会	38
ガバナンスの進化・高度化	41

データ

財務・非財務サマリー	46
連結財務諸表	48
会社情報／株式情報	50

情報開示体系



編集方針

対象報告範囲：フジボウグループ
（フジボウ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：2025年度を中心に、一部同期間前後も含む。

発行年月：2026年10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）

CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

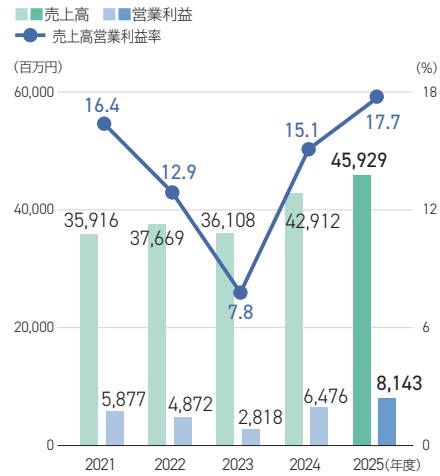
取締役および監査役
スキル・マトリックス
社外取締役座談会
ガバナンスの進化・高度化

データ

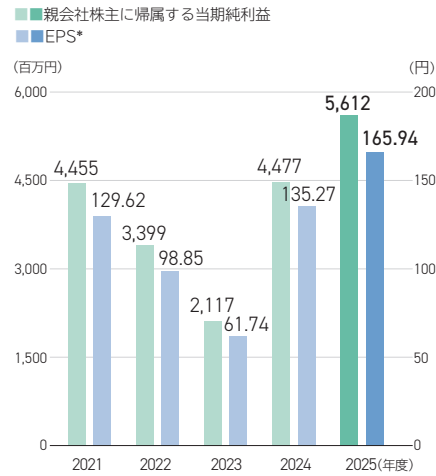
財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

財務ハイライト

● 売上高／営業利益／売上高営業利益率

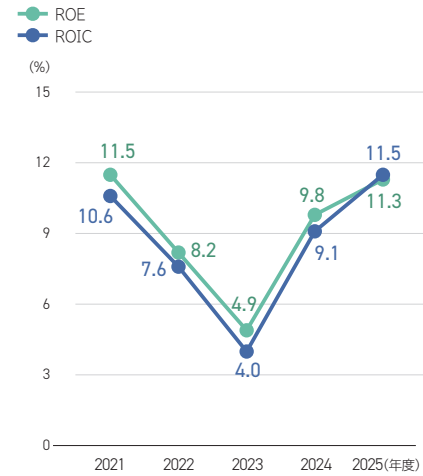


● 親会社株主に帰属する当期純利益／EPS

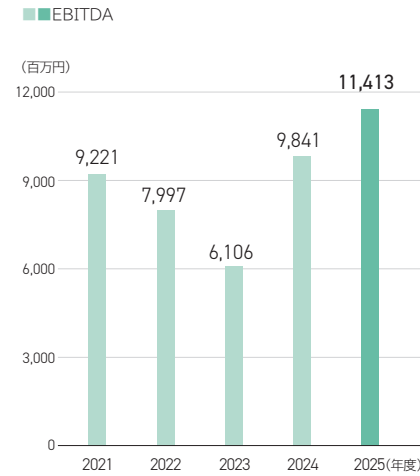


*2026年4月1日付で普通株式1株につき、3株の割合で株式分割を実施。
過年度分も当該株式分割後ベースで表示。

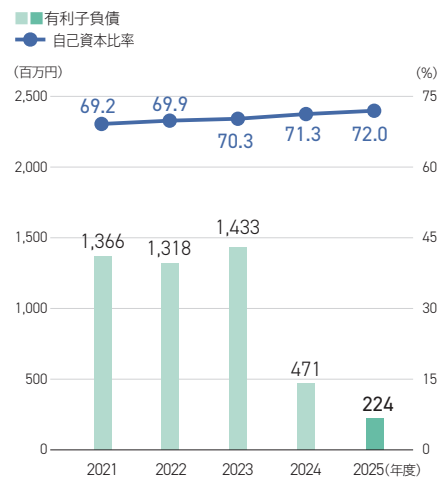
● ROE／ROIC



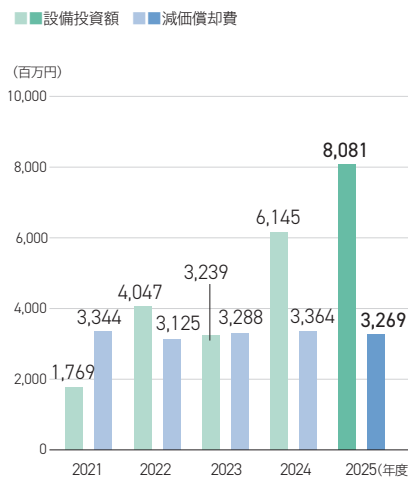
● EBITDA



● 有利子負債／自己資本比率



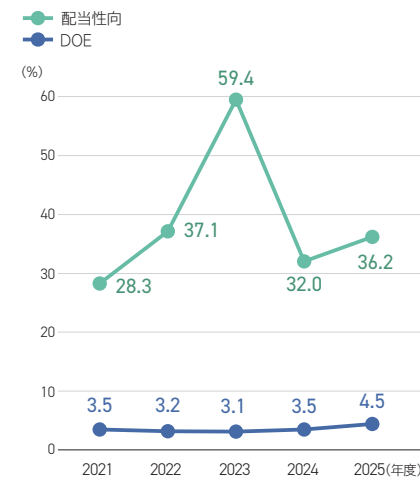
● 設備投資額／減価償却費



● 研究開発費／売上高研究開発比率



● 配当性向／DOE



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報



2035年に向けた飛躍的成長を目指し、 事業・機能基盤の「進化」に取り組む

代表取締役社長 井上 雅偉

最大の強みは「顧客対応力」

当社グループの現在の事業セグメントは、世界シェアNo.1の半導体向けCMPソフトパッド等を擁する「研磨材事業」を中核として、ファインケミカル受託製造の「化学工業品事業」、祖業である「生活衣料事業」、化成品・金型等を手掛ける「その他の事業」の4つで構成されています。これら4事業に共通する当社グループ最大の強みは「顧客対応力」です。

研磨材事業は、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を軸に、顧客ニーズに的確に対応する製造能力、製品開発力、営業力を基盤として、大手半導体メーカーをはじめとするお客さまから高い信頼を得ています。当社の研磨パッドは半導体製造プロセスにおいて不可欠な部材で、半導体市場が今後も大きく成長すると予測され

る中、今後も需要の拡大が見込まれると認識しています。

化学工業品事業の強みは、受託加工ビジネスを軸に、顧客ニーズに応える多品種小ロット生産への対応力にあります。機能性材料や医薬中間体など大手化学メーカーが自社生産しない小ロット品の受託生産を行っていますが、当社の技術力が評価され、お客さまから高い信頼を得ています。

生活衣料事業は、マーケット規模が縮小傾向にある中、収益性の高い商品、お客さまのニーズが高いニッチな商品にフォーカスして、着実に収益を確保するビジネスとなっています。

その他の事業の化成品部門、金型部門も、お客さまとの連携を深め、ニーズに応える確かなものづくりで高い評価を得ています。医療機器やデジタルカメラなどの精密部材は今後の大幅な伸長が見込まれており、成長余地の大きい事業と認識しています。

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ

成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

飛躍的成長に向けた基盤を これからの5年間で構築していく

2025年度は、前中期経営計画「増強21-25」の最終年度でありました。「増強21-25」においては、半導体不況の影響を受け一時厳しい状況に直面したものの、2024年度以降、業績が回復し、2025年度の営業利益、当期純利益とも過去最高となり、ROE、ROICも計画当初の目標であった10%を上回りました。ただし、目標としていた売上高600億円、営業利益100億円には到達することができませんでした。

この結果を踏まえ、2026年度から、5年間の新・中期経営計画「進化26-30」を開始しました。新しい中期経営計画のビジョンは、「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」です。

今後、当社が取り組むべきことは、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フジボウという会社を、次の成長段階へと押し上げていくことです。今回の中期経営計画は2030年度までの5年間の計画ですが、さらにその先の2035年度を目標に、売上高1,000億円、営業利益200億円というもう一段階高いステージを目指します。しかし、もう一段階高いステージに到達するには、従来の方法を継続するだけでは困難で、我々はいずれかの局面で飛躍的成長を遂げる必要があり、その基盤をこれからの5年間で構築する方針としました。そして、飛躍的成長を遂げるための基盤を構築するには、事業基盤および機能基盤の進化が不可欠です。この考え方から、中期経営計画のタイ

トルを「進化」としました。

「進化26-30」の前半3か年は、前中期経営計画「増強21-25」で取り組んだ施策の効果発現によって未達であった営業利益100億円の早期達成を目指すとともに、事業基盤・機能基盤の「進化」に取り組みます。後半2か年は、「進化」した事業基盤・機能基盤の上に立って、飛躍的成長を始動させていきます。数値目標としては、2030年度に売上高650億円、営業利益130億円を掲げています。

ポートフォリオの進化とイノベーションの 推進により、事業基盤を「進化」させる

「事業基盤の『進化』」では、まず、事業ポートフォリオのさらなる高度化に取り組みます。「進化26-30」の5年間で総額480億円を、成長性・収益性の高い研磨材事業および化学工業品事業を中心に投資する計画です。特に研磨材事業にはその7割超に当たる350億円を配分します。具体的には、研磨材事業において研究開発機能の強化に向け、台湾に研究開発センターを建設しており、2027年4月に稼働を開始する予定です。また、生産能力の増強に向け、愛媛県の壬生川工場および大分工場に新ラインを建設し、2028年度下期の稼働開始を見込んでいます。化学工業品事業では、前中期経営計画で建設を進めていた新プラントが2026年4月に稼働を開始しました。「進化26-30」期間中の新たな増強投資についても検討していきます。こうした投資戦略とともに、ROIC等の指標に基づく構造改革の推進と経営資源の最適配置を進めます。

事業基盤の「進化」のもう一つの柱が、イノベーションの

推進による新規事業の創出です。当社が10年、20年と中長期的に成長を継続するためには、新たな事業を生み出していかなければなりません。「進化26-30」では、これまで十分に取り組むことができていなかった新規事業の創出に注力します。研磨材事業を中心に、各事業における新しい知財戦略の推進や新しい部材の開発を進めていきます。また、将来の事業の柱となり得るイノベーションの創出に向け、人財・設備・資金をはじめとする経営資源を投下し、着実に推進する方針です。

機能基盤の「進化」のポイントは 人的資本、DX、財務戦略

「進化26-30」のもう一つの重点施策である「機能基盤の『進化』」では、①人的資本への投資、②製造・業務プロセスのDX、③経営基盤・財務戦略、という大きく3つのテーマを掲げ、重点的に取り組んでまいります。

人的資本への投資として、具体的には、①業績にふさわしい賃金水準への引き上げ、②将来の成長実現に向けた人財教育への投資と採用強化、③役割・成果・貢献度に応じた評価・処遇の実現、を実施してまいります。これら人事に関わる取り組みを通じ、従業員のエンゲージメントを更に高め、持続的な成長と企業価値の向上につなげていく考えです。

製造・業務プロセスのDXについては、AIを含めたITツールの活用、自動化・ロボット化、業務改革などを推し進め、生産性の向上を図ってまいります。

経営基盤の「進化」では、取締役会・経営会議の機能強化や、役員の育成・登用の仕組みの整備を進めています。ま

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

トップメッセージ

た、財務戦略の「進化」では、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やROICといった指標の向上を目指したバランスシート運営強化を推進していきます。

サステナビリティ課題への取り組み強化

当社は、サステナビリティ課題への取り組みの強化を図り、豊かで持続可能な未来の創造に貢献してまいります。その中で「進化26-30」では、環境課題、社会課題、ガバナンス強化を、対処すべき課題として挙げました。

このうち、環境課題への対応につきましては、温室効果ガスの削減目標を設定いたしました。2030年度に2022年度比で30％削減し、2050年に実質ゼロとし、カーボンニュートラルを実現する方針です。目標達成に向けて、意欲的に取り組んでまいります。

社会課題につきましては、先に申し上げた人事・評価制度、人財育成制度の見直しに加え、D&I推進にも取り組んでまいります。具体的には、多様性を尊重する組織風土を醸成し、従業員が能力を最大限発揮できる環境を整備することが肝要です。特に、女性・外国人材の活躍推進と、育児や介護との両立支援制度の拡充に引き続き取り組んでいきます。

ガバナンス強化の面では、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高め、株主の皆さまとの価値共有を図るため、業績や株価に連動した役員報酬制度を導入しています。加えて、取締役会・経営会議の機能強化と、重要戦略を中心に審議するための機関設計の在り方の検討を進めているところです。

私たちが目指す会社の姿

「進化26-30」をスタートさせるに当たり、私たちは、“目指す会社の姿”として次の3つの項目を挙げました。

1つ目は「たくさんのチャレンジが生まれる会社」です。従業員一人ひとりが、自ら考え、行動し、多くの挑戦を重ねる中で、将来のフジボウを支える新たなイノベーションが創出されると考えています。

2つ目は「経営層を含めた全社員が一体となり、さらなる成長を実現する会社」です。経営層を含む全従業員一人ひとりが、自らの進むべき方向を理解し、会社とベクトルを合わせて「進化26-30」に取り組むことで、目標の達成、さらには2035年に向けた飛躍的な成長が実現できると考えています。

3つ目は「ステークホルダー、中でも株主や社員へさらに報いる会社」です。成長によって得られた利益を株主の皆さまに還元していくことは当然ですが、従業員に対する還元もより強化していきたいと思っています。従業員にも適切に報いる会社でなければ、従業員の中からたくさんのチャレンジは生まれませんし、高い成長目標を実現することもできないでしょう。

ステークホルダーの皆さまへ

最後になりましたが、株主還元方針についてご説明いたします。「進化26-30」では、成長の成果分配を強化する観点から、配当性向目標を現状の35％から40％へと引き上げ、DOEは引き続き3.5％を下限とすることとしました。



当社は株主への利益還元を経営の最重要課題と位置付けており、さらなる還元強化も検討してまいります。

「進化26-30」は、当社にとって第6次の中期経営計画になります。最初の中期経営計画「変身06-10」は、会社が非常に厳しい状況にあったところから収益性の高い会社へと変身を遂げようとする、構造改革の取り組みの起点となりました。「変身」は、今も変わらない、当社経営のベースにある大きな考え方です。構造改革のスタートから20年を経て高収益の会社へと変わることができ、過去最高益も記録し、一つの節目となったと受け止めております。

一方で忘れてならないのは、構造改革に取り組んできた歩みの中で、多くのステークホルダーの皆さまのご理解、ご支援、ご助言をいただいていたことです。「進化26-30」では新規事業の創出を目指す方向性も打ち出し、これまで以上にステークホルダーの皆さまとの対話やコミュニケーションの重要性が一層高まると考えております。私たちは、これからも企業価値向上に力を尽くしてまいります。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には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

➡ トップメッセージ動画はこちらからご覧ください



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

成長の軌跡

フジボウグループは、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。

1890年～

1896年 創業

1896年に富士紡績(株)設立。静岡県駿東郡の小山工場にて、富士山の豊富な水を動力源に紡績事業を拡大。



1939年 化学工業品事業進出

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。

1976年 米国B.V.D.社とライセンス契約締結

1976年、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。

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。

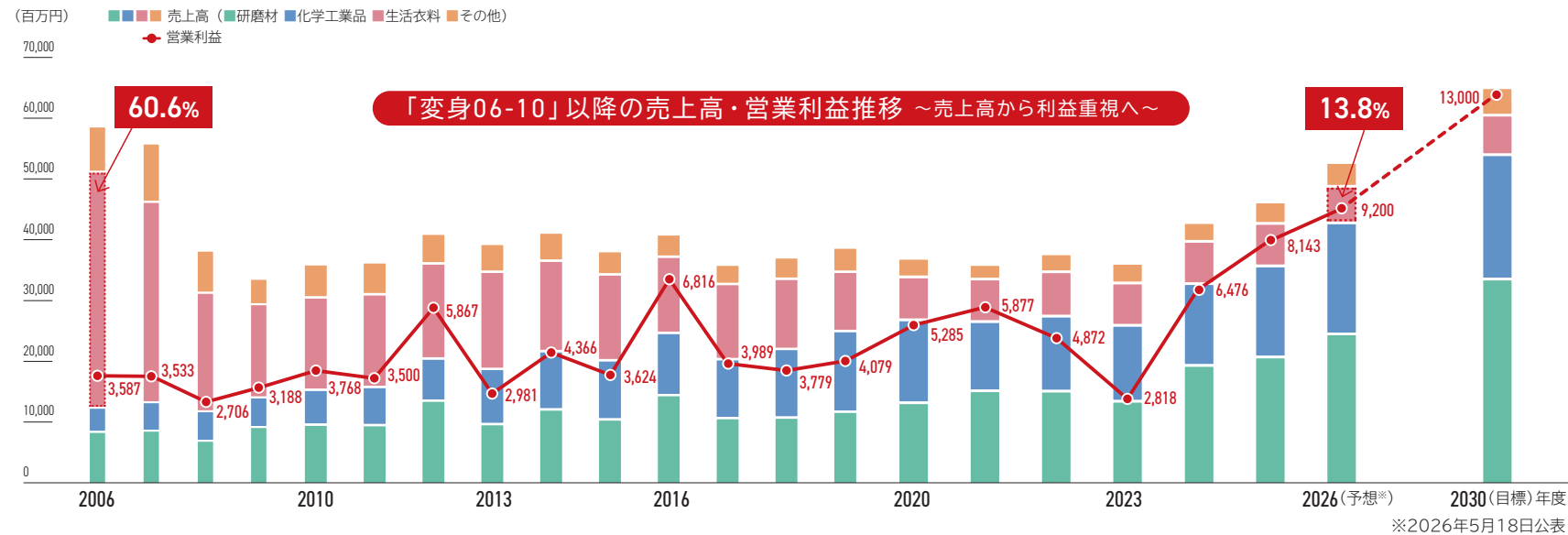
2000年～

2010年～

2020年～

2030年～

中期経営計画「変身06-10」以降の売上高構成比推移



2006年 中期経営計画「変身06-10」開始

中期経営計画「変身06-10」のもと、事業構造改革を実行。以降、繊維事業の再編・縮小と非繊維分野である研磨材および化学工業品を拡大。

2013年 化学工業品事業武生工場稼働開始

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。

2017年 研磨材事業台湾に工場新設

2017年、台湾に台湾富士紡精密材料股份有限公司を設立。海外顧客への対応力強化。



2020年 研磨材事業大分工場新設

2020年、フジボウ愛媛(株)大分工場を新設。生産能力の増強とBCP体制の強化。



2024年 研磨材事業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。



2026年 化学工業品事業柳井工場で新プラント稼働

生産能力増強のため、柳井工場にて新プラント稼働。生産能力は従来比較で1.5倍以上に拡大。



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

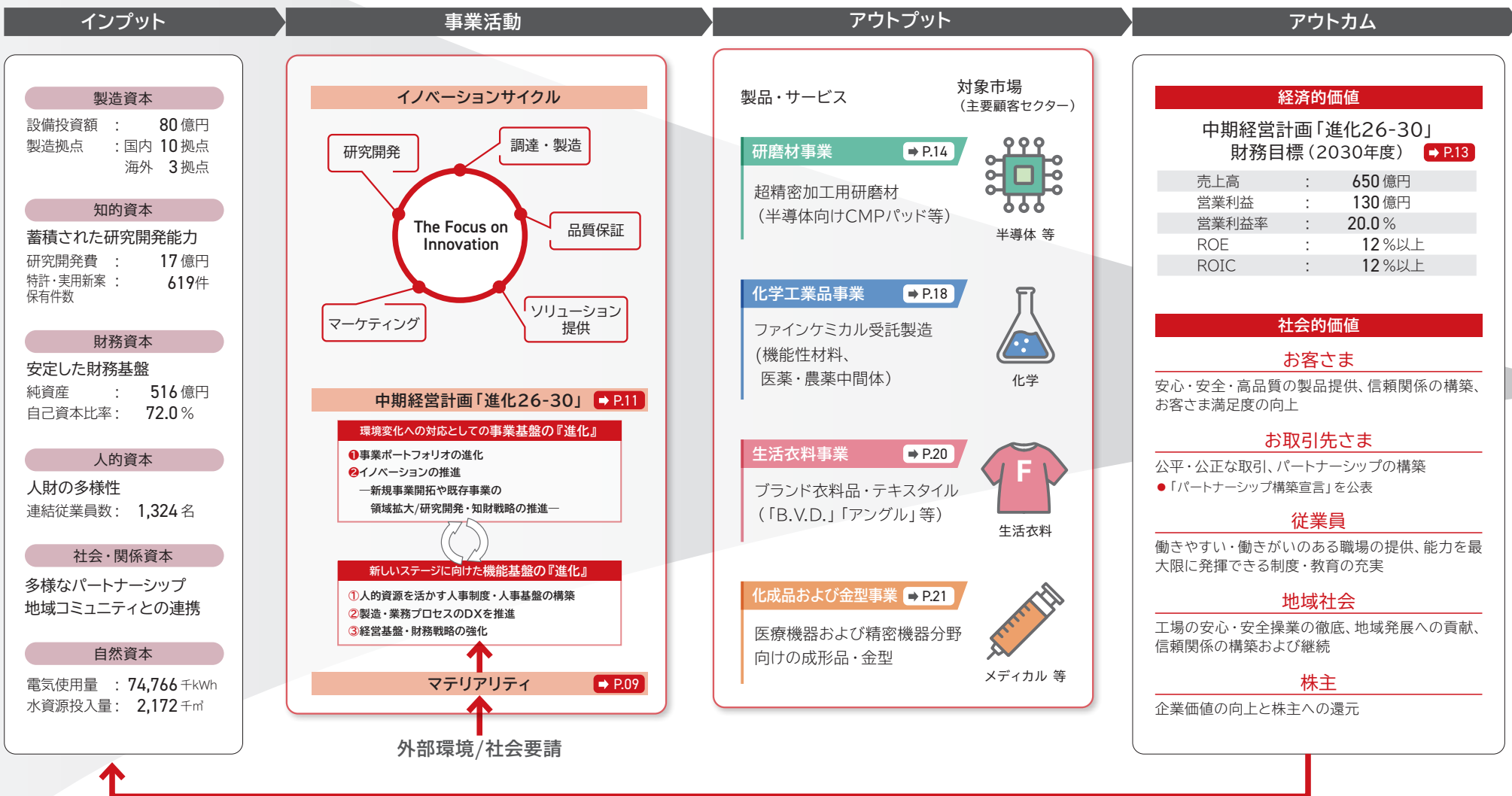
データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

価値創造プロセス

フジボウグループは「選ばれるグローバルニッチNo.1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。

企業スローガン・企業理念・企業ビジョン (→ P.01)



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

マテリアリティ

フジボウグループは企業理念の実現に向けて、5つのマテリアリティを定め、事業成長と企業価値の向上を目指しています。マテリアリティの特定においては、経営戦略と外部環境を踏まえマテリアリティ候補を抽出し、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について分析を行い、以下の5項目を設定しています。

特定プロセス



フジボウグループのマテリアリティ

マテリアリティ	取り組みの方向性	具体的な取り組み	関連するSDGs
社会課題解決をイノベーションで実現	・既存事業における新領域への参入 ・新規事業の開発	・プロダクトアウト&マーケットイン両面からの、事業領域拡大に向けた取り組み ・スタートアップ企業との協業可能性の探索	9産業と経済発展の推進 11住み続けられるまちづくりを 12つくる責任と消費 16平和と公正をすべての人に
稼ぐ力の更なる強化で、ステークホルダーに貢献	・従業員や株主への還元強化	・処遇・職場環境の改善 ・福利厚生制度の拡充 ・配当目標の設定	3すべての人に健康と福祉を 8働きがいも経済成長も 9産業と経済発展の推進
多様な人財がいいきと活躍する職場	・エンゲージメントの向上 ・多様な人財の確保 ・両立支援の強化 ・健康経営の推進	・エンゲージメント調査による課題の可視化 ・ウェルカムバック制度の導入 ・人事制度の見直し ・各種イベントの実施（セミナー、運動イベント、禁煙プログラム等） ・健康経営優良法人2026(大規模法人部門)認定	3すべての人に健康と福祉を 4質の高い教育をみんなに 5ジェンダー平等をすべての人に 8働きがいも経済成長も 10人々の公平な富を分かち合う
組織力強化によるサステナブルな企業価値向上	・人財育成プログラム構築 ・PDCA運営の高度化 ・ガバナンスの高度化	・人財ローテーションの実施 ・教育研修制度の見直し ・取締役会の機能強化に向けた機関設計の再構築	9産業と経済発展の推進 10人々の公平な富を分かち合う 16平和と公正をすべての人に 17パートナーシップで目標を達成しよう
将来世代につなぐ地球環境保全	・温室効果ガス排出量の削減 ・自然環境および生物多様性の保全 ・地域社会への貢献	・再生可能エネルギーの導入推進 ・水資源に関する環境負荷軽減 ・産業廃棄物低減の推進 ・化学物質に関する環境負荷の軽減 ・資源リサイクル・省エネルギーへの取り組み	7再生可能エネルギーに転換しよう 12つくる責任と消費 13気候変動に具体的な対策を 14海の豊かさを守ろう 15陸の豊かさも守ろう

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

前中期経営計画の振り返り

「増強21-25」の基本戦略

前中期経営計画「増強21-25」では、“圧倒的なニッチナンバーワン”を目指し、以下の3つの基本戦略のもと、稼ぐ力の増強に取り組みました。

基本戦略	振り返り
①事業ポートフォリオ改革	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、経営資源の再配置を推進。
②各重点事業の増強 （収益機会の“増”加と提供価値の“強”化）	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を推進し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。
③DX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推進。

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	

財務目標

世界半導体市場のダウンサイクルの影響等により、売上高・営業利益は未達となりましたが、営業利益率・ROE・ROICの各指標については、計画値を上回る結果となりました。

（億円）	実績					中計目標
	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2025年度
売上高	359	376	361	429	459	600
営業利益	58	48	28	64	81	100
営業利益率	16.4%	12.9%	7.8%	15.1%	17.7%	16.7%
ROE	11.5%	8.2%	4.9%	9.8%	11.3%	10%以上
ROIC	10.6%	7.6%	4.0%	9.1%	11.5%	10%以上

成長投資

主力の研磨材事業と化学工業品事業への成長投資の強化により、設備投資額は計画を上回る結果となりました。研磨材事業では、壬生川工場における技術開発棟の新設と、台湾の研究開発センターの建設（2027年4月稼働予定）により、研究開発能力と顧客対応力を強化しました。

（億円）	2021～2025年度 累計	
	実績	目標
設備投資額	232	150
（内、研磨材事業）	(114)	(65)
（内、化学工業品事業）	(96)	(65)
M&Aなど	14	100-150
減価償却費	163	150

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

中期経営計画「進化26-30」の概要

「進化26-30」策定の前提

当社は、目指す姿として「グローバルニッチトップメーカー」を掲げ、企業価値の向上に取り組んでいます。中期経営計画「進化26-30」では、目指す姿とマテリアリティに基づき、以下の2030年ビジョンを掲げ、2035年への飛躍的な成長に向けた基盤の構築に取り組んでいきます。

目指す姿

グローバルニッチトップメーカー

- たくさんのチャレンジが生まれる会社へ
- 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
- 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

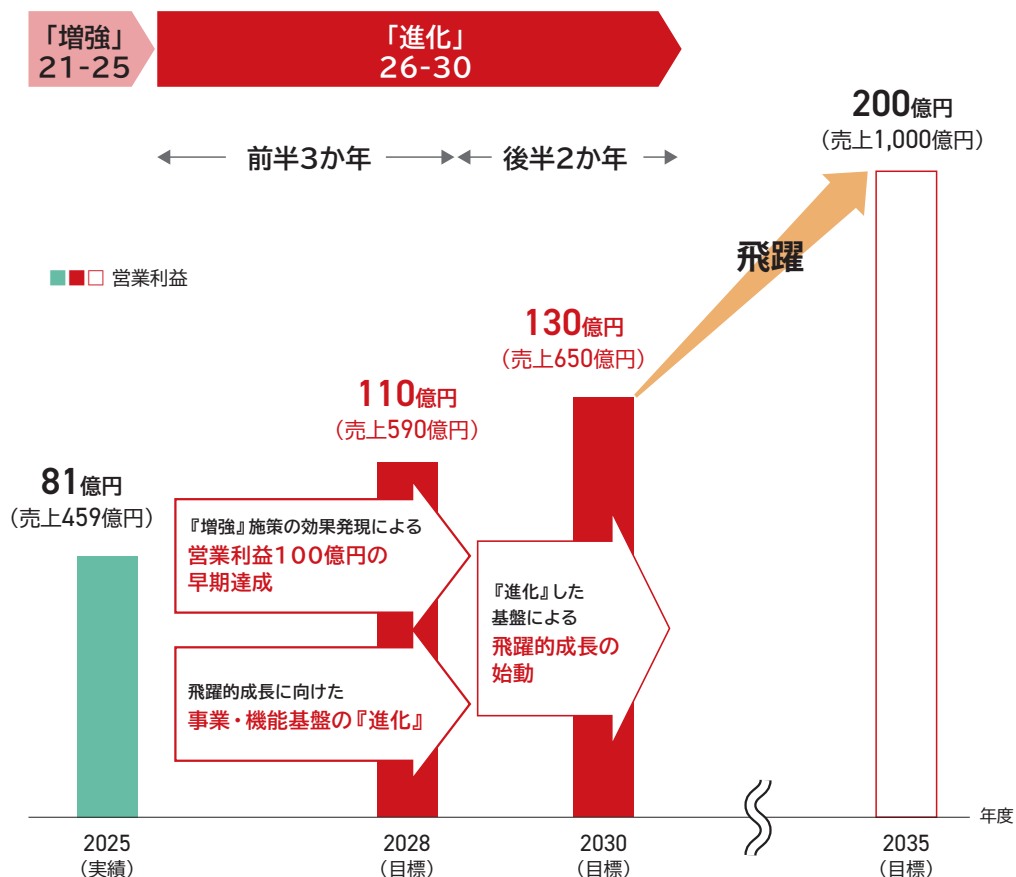
選ばれるグローバルニッチNo.1企業へ
更なる『進化』を遂げて、
2035年への飛躍的な成長に向けた基盤を作る
～お客様への対応力を高め、未来の素をつくる～

マテリアリティ (P.09)

- 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
- 多様な人財がいいきと活躍する職場
- 組織力強化による持続可能な企業価値向上
- 将来世代につなぐ地球環境保全

「進化26-30」の方向性

「進化26-30」では、これまで取り組んできたポートフォリオ改革による収益性向上に加え、主力の研磨材・化学工業品事業を中心とした事業基盤の強化と、人事・経営体制や製造・業務プロセスのDX推進による機能基盤の強化に注力し、2028年度までに売上高590億円・営業利益110億円、2030年度までに売上高650億円・営業利益130億円の達成を目指します。



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

「進化26-30」の全体像

2030年ビジョンの実現に向けて、環境変化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」に取り組みます。事業基盤については①事業ポートフォリオの進化、②イノベーションの推進、機能基盤については①人的資源を活かす人事制度・人事基盤の構築、②製造・業務プロセスのDX推進、③経営基盤・財務戦略の強化に注力し取り組みを推進していきます。



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
	事業基盤	② イノベーションの推進 - 新規事業開拓や既存事業の領域拡大/研究開発・知財戦略の推進 - 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・人事基盤の構築 - 業績にふさわ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
	機能基盤	② 製造・業務プロセスのDX推進 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
	機能基盤	③ 経営基盤・財務戦略の強化 - 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

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

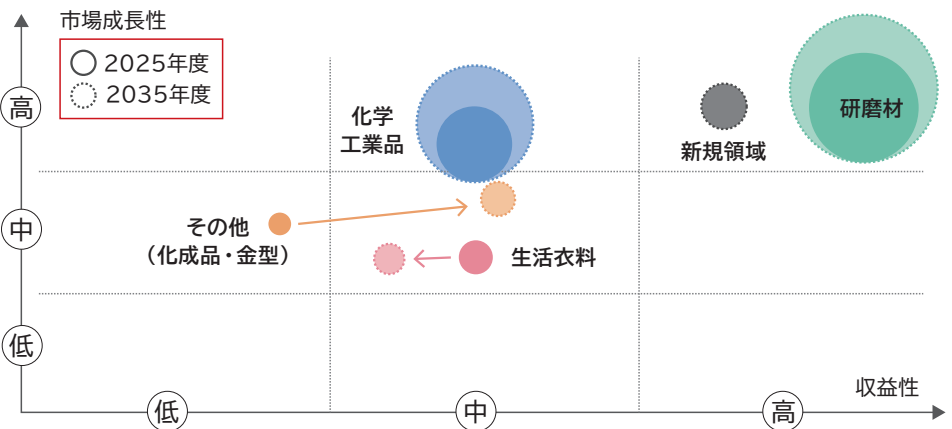
財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

中期経営計画「進化26-30」の概要

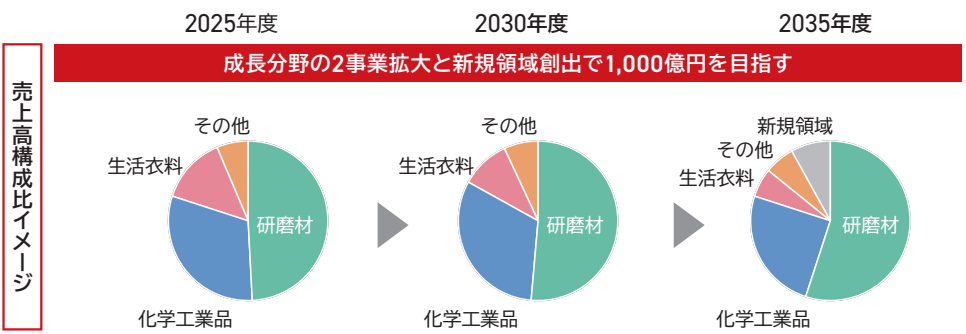
事業ポートフォリオの進化

収益性と市場成長性の高い研磨材事業・化学工業品事業の拡大と新規領域の創出により、2035年度売上高1,000億円・営業利益200億円を目指します。新規領域の創出については、研磨材事業における既存用途以外の新たな研磨領域への探索や、自社技術を活用した新規事業開発等の取り組みを推進していきます。

各事業の収益性・市場成長性（2025年度／2035年度比較）



事業ポートフォリオ運営方針

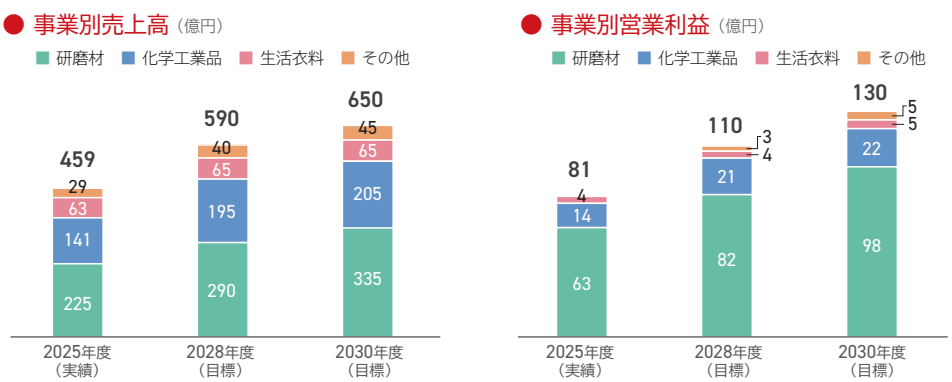


財務目標

グループ連結目標

（単位：億円）	2025年度 実績	2028年度 目標	2030年度 目標
売上高	459	590	650
（CAGR）	—	9.1%	7.4%
研磨材事業	225	290	335
（CAGR）	—	10.7%	9.4%
営業利益	81	110	130
（CAGR）	—	13.6%	11.6%
（営業利益率）	17.7%	18.6%	20.0%
研磨材事業	63	82	98
（CAGR）	—	12.6%	11.3%
（営業利益率）	28.3%	28.3%	29.3%
当期純利益	56	75	89
EBITDA	114	164	201
ROE	11.3%	10%以上	12%以上
ROIC	11.5%	10%以上	12%以上

事業別目標



CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

「進化26-30」における事業別戦略

研磨材事業



既存領域における積極投資と
新規領域の開拓により、
総合研磨材メーカーを目指します

取締役 常務執行役員 研磨材事業統括 望月 吉見

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、世界中の半導体・電子材料のグローバルトップメーカーに供給しております。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。

No.1
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)⁽²⁾

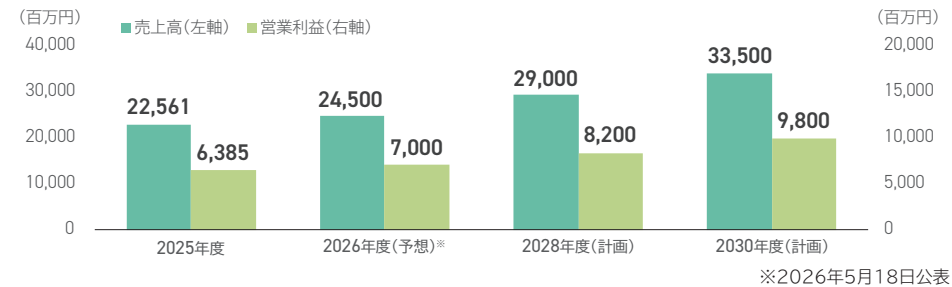
グローバル半導体材料
企業として、高い収益性
2025年度研磨材事業
営業利益率28.3%

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) 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

業績 ～足元の状況と2026年度の見通し～

半導体デバイス用途(CMP)は、生成AIの普及による最先端ロジック向け半導体の需要増加により好調に推移しました。シリコンウエハー用途は、メモリの需要回復等により堅調に推移しました。今後も半導体市場の成長により需要増加が見込まれますが、短期的には現状の生産キャパシティで顧客ニーズに対応できると考えております。一方、中東情勢の緊迫化により原材料価格の高騰が続いておりますが、価格転嫁を実施することでその影響を最小限に抑えてまいります。これらの状況を踏まえ2026年度は、売上高は前年同期比1,939百万円(8.6%)増収の24,500百万円、営業利益は前年同期比615百万円(9.6%)増益の7,000百万円を見込んでおります。



現状分析

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

CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

事業戦略

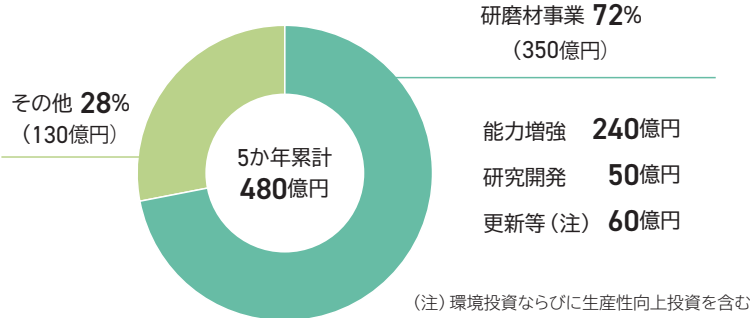
半導体市場の成長が見込まれる中、引き続き、営業とR&Dが一体となったソリューション型事業モデルを軸に、当社の強みであるソフトパッドの需要を取り込むため、研究開発も含めた成長投資を積極化いたします。また、既存用途の拡大と、より大きいハードパッド市場への本格参入を推進いたします。更には、半導体や電子材料以外の新たな研磨領域への参入を通じて、中長期的に総合研磨材メーカーを目指しております。

拡張	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

成長投資

2030年度の計画達成、更に2035年への飛躍に向けて、成長する半導体市場に対応すべく能力の増強と研究開発強化を目的に成長投資を加速いたします。当社5年間の投資額480億円のうち、72%の350億円を、研磨材事業に充当する計画です。このうち、能力増強で240億円、研究開発で50億円、設備更新等で60億円を想定しております。

全社投資金額（2026～2030年度）の内訳



投資案件例（公表済み）



フジボウ愛媛壬生川工場（日本）

ソフトパッドの新棟および新ラインの建設
投資額約87億円、2028年10月完了予定
CMP用途向けを中心に、約60%以上の能力増強



フジボウ愛媛大分工場（日本）

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
投資額約53億円、2029年3月完了予定
CMP用途以外を中心に、約50%以上の能力増強



台湾富士紡精密材料（台湾）

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、2027年4月稼働予定

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

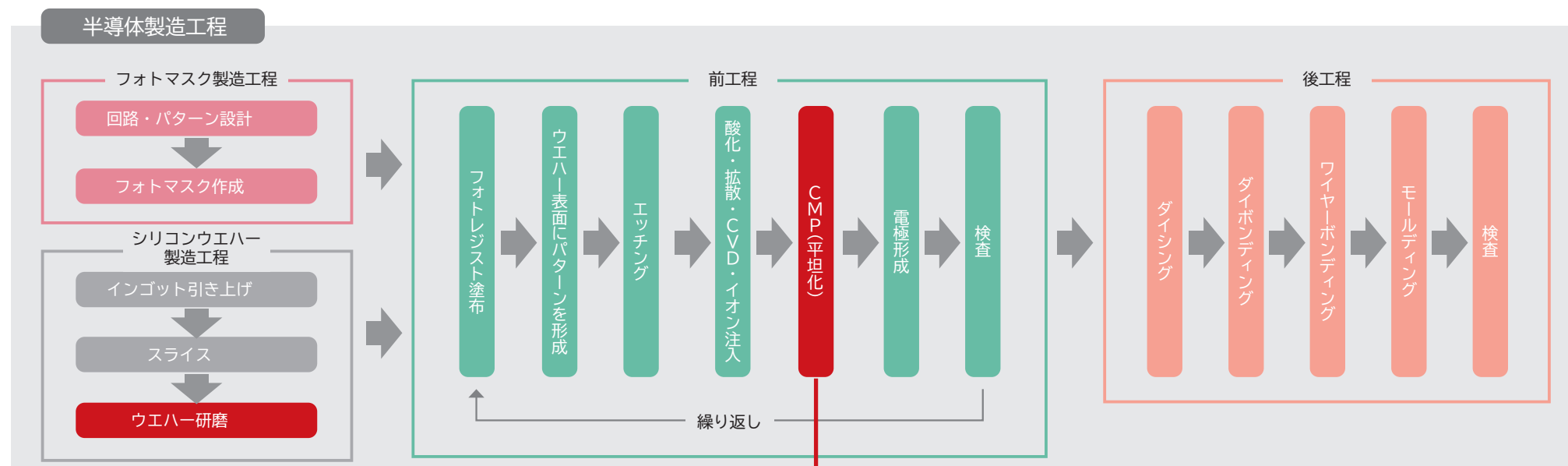
データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

半導体製造工程における研磨パッドの役割

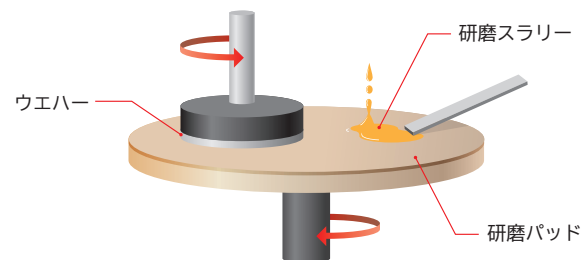
当社の研磨パッドは、半導体の製造工程において「シリコンウエハーの研磨工程」と「前工程におけるCMP※（平坦化）工程」で使用されています。特に、CMP（平坦化）用途の研磨パッド市場では、ソフトパッド分野において業界トップシェアを獲得しています。

※ Chemical Mechanical Polishing／化学的機械研磨



CMP（平坦化）

CMP装置を使用しウエハー表面の凹凸を平坦化する工程。研磨スラリーの化学的作用と研磨パッドの物理的作用によって、ウエハーを研磨し平坦にします。



➡ 研磨材事業紹介動画は
こちらからご覧ください



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

研究開発

基本的な考え方

当社は、化学繊維を起点とした幅広い高分子材料分野の技術を蓄積し、不織布や人工皮革の成形・加工技術、界面化学・反応化学といった多彩なコア技術を発展させてきました。1990年代後半には研磨材事業へ本格参入し、半導体、シリコンウエハー、液晶ガラス、ハードディスクといった極めて高精度を要求される分野において、時代のニーズに合わせた精密研磨材を提供することで、他社の容易な追従を許さない独自の競争力・コア技術を確立しています。

私たちは「対応力に基づくカスタマーイン」を競争力の源泉と位置付けています。多様な顧客ニーズと市場ライフサイクルの変化をいち早く捉え、個別カスタマイズ、迅速な対応、安定した量産供給、性能保証、強力な知財ガードにより、お客さまから「最も信頼されるパートナー」であることを目指しています。今後も、培った技術と現場力を結集し、更なるイノベーションと社会貢献を続けてまいります。

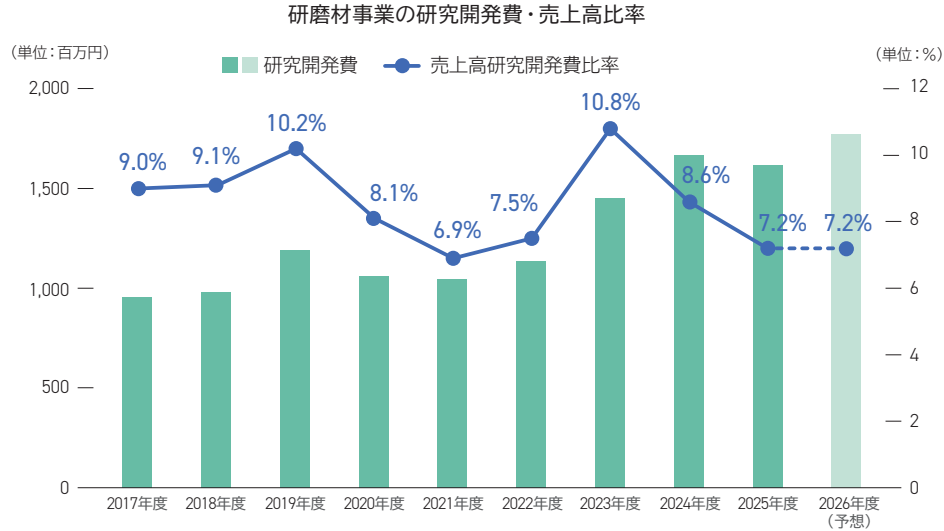
研究開発体制

研磨材事業の研究開発組織は、技術開発部および商品開発研究所を中心に構成されており、材料系、化学・化学工学系、機械系等の分野で高い専門性を持った研究員が所属しています。近年は海外人材の採用に積極的に取り組むとともに、福利厚生充実・女性研究員登用の推進にも力を入れています。

また、研究開発能力の向上に向けて他部門との連携強化に取り組んでいます。知的財産部門とは開発初期段階から密にコミュニケーションを取り、スピーディな特許出願・権利化に努めています。また、品質保証部門や製造部門とも連携しながら、品質保証と性能保証の両面からも顧客に寄り添った体制を構築しています。研究開発投資にも積極的に取り組んでおり、お客さまの製造現場と同等レベルの研磨評価機器や分析機器を導入することで、お客さまの製造工程を再現し、信頼性の高い製品提案や高度な開発・保証環境を実現しています。



研究開発投資推移



重点施策

①台湾R&Dセンターの開設

世界有数の半導体関連メーカーが集積する台湾に開発拠点を設置し、顧客に物理的・技術的な近さで寄り添うことで、先端技術のキャッチアップ、部材メーカーとの連携強化、シナジー創出、顧客対応力の更なる強化を目指します。これによりグローバル競争が激化する半導体研磨材料市場での存在感を一層高めてまいります。

②CPMハードパッド市場への本格参入

ハードパッド市場はソフトパッド市場よりも規模が大きく、成長余力の大きい市場です。ソフトパッド分野で培った顧客対応力・技術力・品質保証体制を活かし、今後はハードパッド分野でもトップシェア獲得を目指して開発および生産体制を強化します。これにより、研磨材事業の更なる成長と、お客さまに対するより多様な精密研磨ソリューションの提供を実現してまいります。

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

「進化26-30」における事業別戦略

化学工業品事業



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を目指します

取締役 上席執行役員 化学工業品事業統括 戸坂 浩二

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。



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



国内大手化学企業との 長年にわたる取引関係

国内のさまざまな化学企業の
パートナーとしての地位を確立

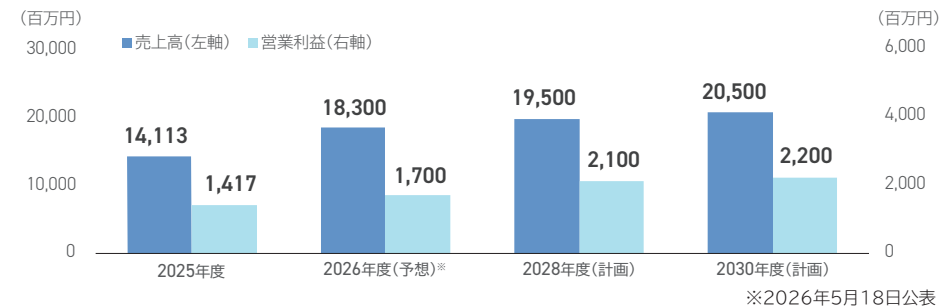


安定収益力

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

業績 ～足元の状況と2026年度の見通し～

半導体を含む電子材料市場の拡大が続いていることに加え、農薬市況も緩やかな回復傾向が見られ、受注は堅調に推移しています。また、2026年4月に新設した新プラントは、稼働直後からフル稼働が継続しており、工場全体の稼働率も高い水準を維持しております。一方で、中東情勢の緊迫化により原料価格が高騰したため、受注ごとに価格転嫁を実施しています。これらの状況を踏まえ2026年度は、売上高は前年同期比4,187百万円(29.7%)増収の18,300百万円、営業利益は前年同期比283百万円(20.0%)増益の1,700百万円を見込んでおります。



現状分析

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)

CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

事業戦略

大手化学メーカーの動向から、ファインケミカル市場は、拡大が見込まれております。当社の強みである多品種生産対応力と受託製造に特化した製販体制で、受注を取り込み、事業の安定性と収益性を高めてまいります。

また、将来の事業成長に向けて、機能性材料の需要動向把握を通じた新たな製品の育成とともにM&Aも含めた設備拡張を検討してまいります。

- 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



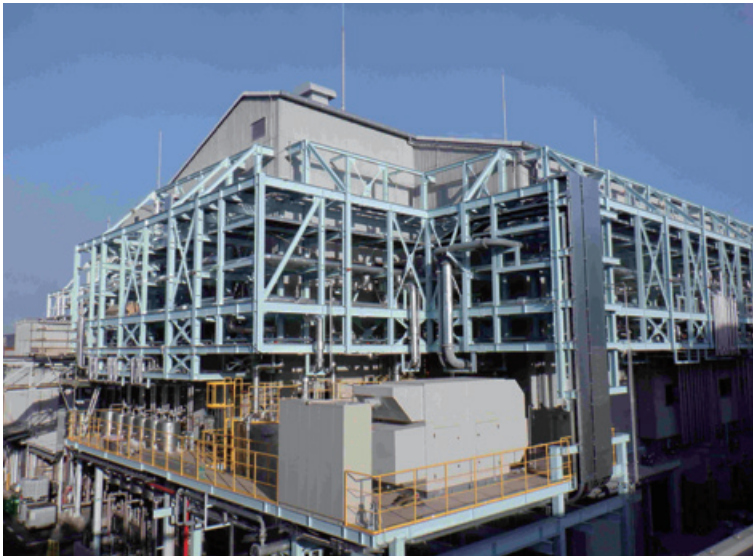
柳井工場



武生工場

成長投資

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ます。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ることから、2026年4月に増設した新プラントの稼働により、2028年度には、「増強21-25」で目標としていました営業利益20億円を達成する予定です。



柳井工場 増設プラント

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

「進化26-30」における事業別戦略

生活衣料事業



顧客ニーズに対応した
ニッチな商品にフォーカスし、
収益基盤を強化します

常務執行役員 生活衣料事業統括 清水 康弘

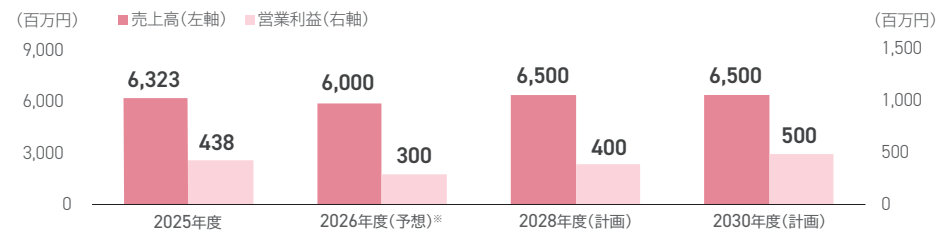
※【B.V.D.150周年企画】HEAVY WEIGHT ポースネックTシャツ着用

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生み出す高品質を武器に、「B.V.D.」や「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。

業績 ～足元の状況と2026年度の見通し～

繊維素材は、人件費の増加やコスト高騰、円安の影響により厳しい経営環境が続いています。繊維製品については、量販店の売場減少等により販売が減少しています。海外向け販売は、受注が鈍化し減収となっておりますが、デジタルマーケティングの強化により、海外向けEC販売の整備を進め販売チャネル拡大を図っています。2026年度は売上高は前年同期比323百万円(5.1%)減収の6,000百万円、営業利益は前年同期比138百万円(31.5%)減益の300百万円を見込んでおります。



※2026年5月18日公表

現状分析

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



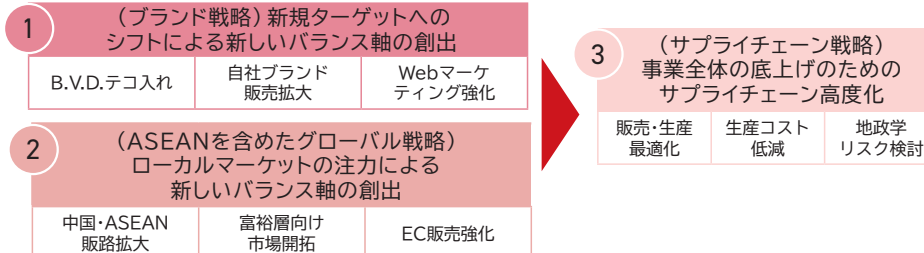
今後の 事業方針

- ✓ 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

事業戦略

2006年度からの「変身06-10」以降、繊維事業の構造改革を徹底し、儲かる事業への転換を進め、25年度の営業利益率は7%の見込みです。一方、主要販売チャネルである量販店では、売場の縮小や消費者の買い控えで、店頭販売が減少傾向にあります。

引き続きブランド戦略としてB.V.D.のテコ入れ等を目的としたWebマーケティング強化や、「アサメリー」「エアメリー」の中国・ASEANを中心とした海外販路の拡大等、収益性の高い製品の販売を強化いたします。また、円安の影響や、人件費の増加等によりコスト上昇が想定され、生産コストの低減をはじめ、最適なサプライチェーンへの転換を模索してまいります。



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

「進化26-30」における事業別戦略

化成品および金型事業



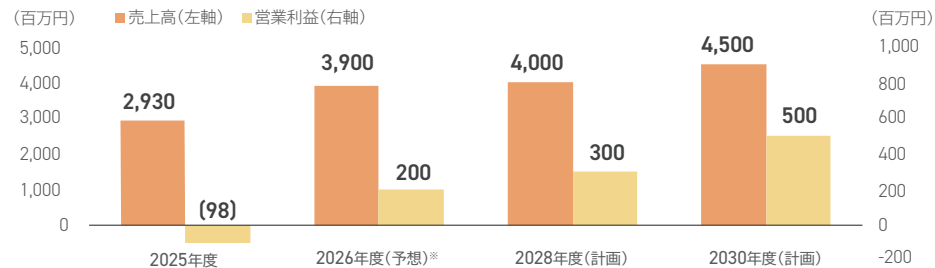
化成品と金型のシナジーにより 新規領域の開発を強化してまいります

執行役員 化成品事業・近未来商品開発担当 鈴木 基文

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 ～足元の状況と2026年度の見通し～

化成品部門では、医療機器用部品の受注については、想定をやや下回りましたが、デジタルカメラ用途は概ね堅調に推移しました。金型部門では、自動車用途においてはEV開発中止の影響があるものの、案件は増加傾向にあり具体化しています。事務機器用途は、開発案件の端境期にあり売上が伸び悩んでいますが、医療用途や新規分野、ホットランナー案件は増加傾向にあります。2026年度は、売上高は前年同期比970百万円(33.1%)増収の3,900百万円、営業利益は前年同期比298百万円増益の200百万円を見込んでおります。



※2026年5月18日公表

現状分析

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

化成品部門では、医療機器分野の需要拡大に対応して、生産能力の増強を実施いたします。金型部門では、自動車用金型は2026年度以降については需要の反転が見込まれております。また、引き続き化成品と金型のシナジーによる新規領域における開発強化と、特徴あるホットランナービジネス強化により、顧客層・事業領域の拡大と収益性向上を目指してまいります。

製造能力および 製品ポートフォリオ 強化

- 1 化成品部門における設備能力増強と生産体制・品質管理体制の整備・強化
- 2 金型部門における新規領域・製品の開発強化

顧客基盤拡大

- 3 新規顧客開拓(ホットランナー、医療含む非自動車向け)

経営基盤強化

- 4 化成品・金型のシナジー強化
- 5 生産性・効率性の向上(人員配置、拠点体制最適化、多能工推進、DX活用)

CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報



2025年度業績の振り返り

2025年度の連結業績は、売上高45,929百万円（前年同期比7.0%増）、営業利益8,143百万円（前年同期比25.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益5,612百万円（前年同期比25.4%増）となり、営業利益と親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高となりました。事業の柱である研磨材事業は、AI関連向け先端半導体やデータセンターへの投資需要の増加を背景に、受注が堅調に推移しました。また、化学工業品事業は、電子材料や高機能樹脂など高い成長性を持つ分野が牽引し、受注が好調に推移しました。

2026年度業績の見通し

2026年度は、売上高52,700百万円（前年同期比14.7%増）、営業利益9,200百万円（前年同期比13.0%増）を見込んでおります。*主力の研磨材事業では、AIデータセンター需要を背景にロジックおよびメモリ分野が半導体市場を牽引しており、2026年度も引き続き堅調な業績が見込まれます。先端半導体を中心とした既存分野の拡大に加え、ハードパッド営業の強化を含めた新規領域への参入を進めております。また、付加価値に応じた価格設定や生産性の向上、研究開発体制の強化、生産能力の増強にも取り組んでいます。化学工業

* 2026年5月15日公表値

品事業では、半導体を含む電子材料市場の拡大が継続し、機能性材料を中心に2026年度も堅調な需要が見込まれます。2026年4月より稼働を開始した柳井工場の新プラントの安定稼働を図る中、柳井工場および武生工場の高稼働を維持するとともに、新規製品への取り組みを強化してまいります。

	(百万円)					(百万円)			
売上高	2024年度	2025年度	2026年度* (予想)	前期比	営業利益	2024年度	2025年度	2026年度* (予想)	前期比
研磨材	19,307	22,561	24,500	+8.6%	研磨材	4,729	6,385	7,000	+9.6%
化学工業品	13,474	14,113	18,300	+29.7%	化学工業品	1,217	1,417	1,700	+20.0%
生活衣料	6,967	6,323	6,000	-5.1%	生活衣料	586	438	300	-31.5%
その他	3,162	2,930	3,900	+33.1%	その他	▲57	▲98	200	-
合計	42,912	45,929	52,700	+14.7%	合計	6,476	8,143	9,200	+13.0%

* 2026年5月18日公表

新中期経営計画「進化26-30」の事業運営方針

事業ポートフォリオと成長戦略

- 1 収益性と成長性の高い研磨材事業への成長投資を大幅に拡大
- 2 安定収益を見込む化学工業品事業は、26年4月稼働開始した新プラントの安定稼働と新たな成長投資の模索
- 3 生活衣料事業は、収益性回復のため、低収益領域の構造改革を継続
- 4 化成品・金型部門の収益性向上ならびに新規領域の育成

2030年度における売上高650億円・営業利益130億円の達成、更には2035年度売上高1,000億円・営業利益200億円という高い成長を目指して、新中期経営計画の事業ポートフォリオ方針に基づく成長投資とその投資効果の実現に取り組めます。成長投資の内容は、研磨材事業、中でもその能力増強と研究開発投資が中心になります。

■ 中期経営計画「進化26-30」投資計画

(単位:億円)	2021～2025年度 累計実績	2026～2030年度 累計計画	(内、2026～2028年度 累計)
設備投資(M&A含む)*	232	480	350
(内、研磨材)	(114)	(347)	(284)
(内、化学工業品)	(96)	(104)	(43)
減価償却費	163	277	146

* 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。

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

成長の機能基盤としての財務戦略

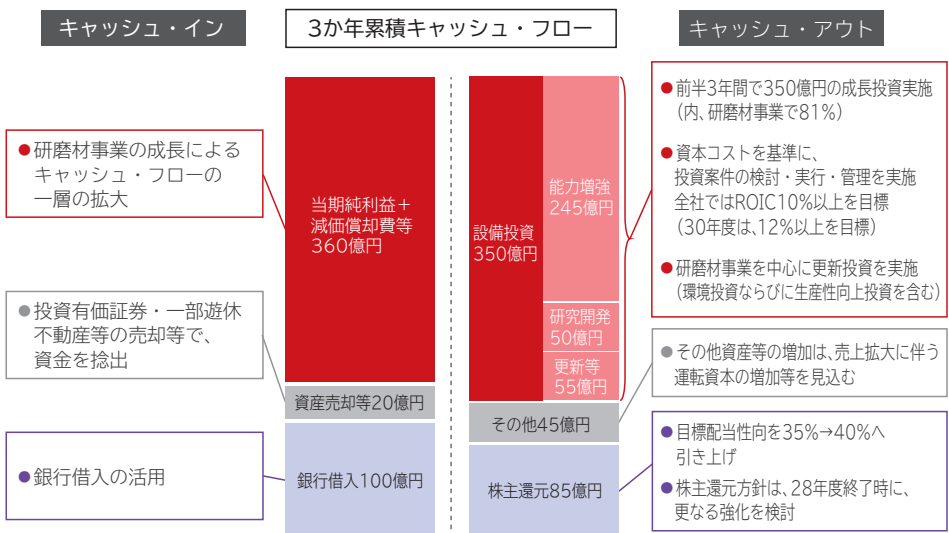
財務戦略方針

- 1 成長投資拡大のため、キャッシュ・フロー確保策の強化ならびに銀行からの借入金の活用
- 2 成長投資の効果実現とROE・ROIC目標の達成
- 3 安全性の高い財務体質の維持

財務戦略は、まずは成長投資推進と株主還元強化を両立させるキャッシュ・フロー運営が重要です。更に、成長投資推進に関しては、投資判断・効果のモニタリングを行うROIC経営の実践が重要です。

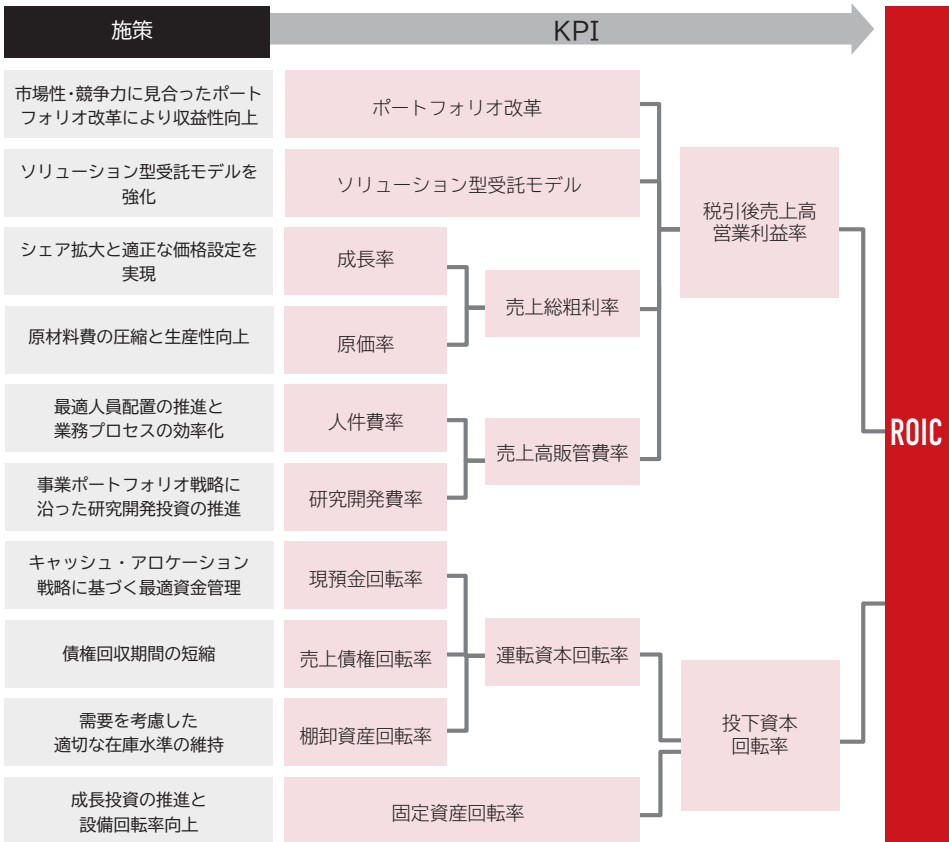
キャッシュ・フロー運営では、事業拡大を見据えた運転資金増加をコントロールするため、回収期間の短縮化や在庫の適正管理に取り組みます。さらに、一部の保有資産の売却も、定期的な見直しを通じて進めます。また、銀行からの借入金の活用も想定しておりますが、キャッシュ・フロー運営を強化することで、可能な限り圧縮に努めます。

■ キャッシュ・アロケーション計画(2026～2028年度)



ROIC経営に関して重要なのは、特に社内での浸透であり、設備投資判断や投資後のモニタリングを、事業別ROICや全社ROICへの影響を踏まえて実施するとともに、ROIC逆ツリーに基づく施策に取り組みます。また、研磨材事業は半導体市況の影響を強く受けますが、足元の業績に左右されず、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、財務基盤の安全性維持も重要です。一方、現状の自己資本の水準は高く、自己資本の適正水準の設定は、今後の検討課題と考えております。

■ フジボウのROIC経営(逆ツリー)



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

資本政策の目的と対応

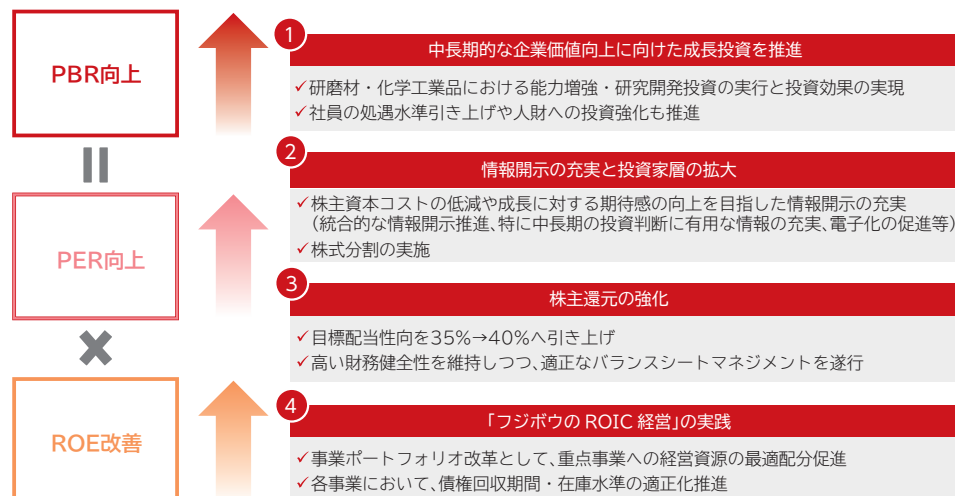
資本政策の取り組み

- 1 自社の企業価値の把握と株価を意識した経営の実践
- 2 IR活動の強化・多様化、情報開示の充実
- 3 資本コストを意識した最適な資本構成の実現

成長投資の推進を通じて企業価値向上を目指す一方で、その価値向上が反映された適正な株価形成を実現することは、経営として重要なミッションです。具体的には、IR活動の強化として、国内外の投資家の皆さまとの対話の機会を増やし、内容を深めるとともに、当社の事業内容・戦略、特に成長する研磨材事業の内容や強みを、より分かりやすく伝えてまいります。(2025年度の機関投資家との1on1面談回数176件)

また、株価ならびに資本収益性を意識した経営を更に進めていく目的で、役員報酬基準にTSR(TOPIX比較)ならびにROIC目標達成度を採用いたしました。

また、IR活動強化等を通じた株主資本コストの低減とともに、当社の事業ポートフォリオに即した最適な資本構成の検討も今後の課題です。成長投資が一旦ピークを迎え、新中計の中間期にあたる2028年度終了時で、借入金と資本とのバランス等を検討します。

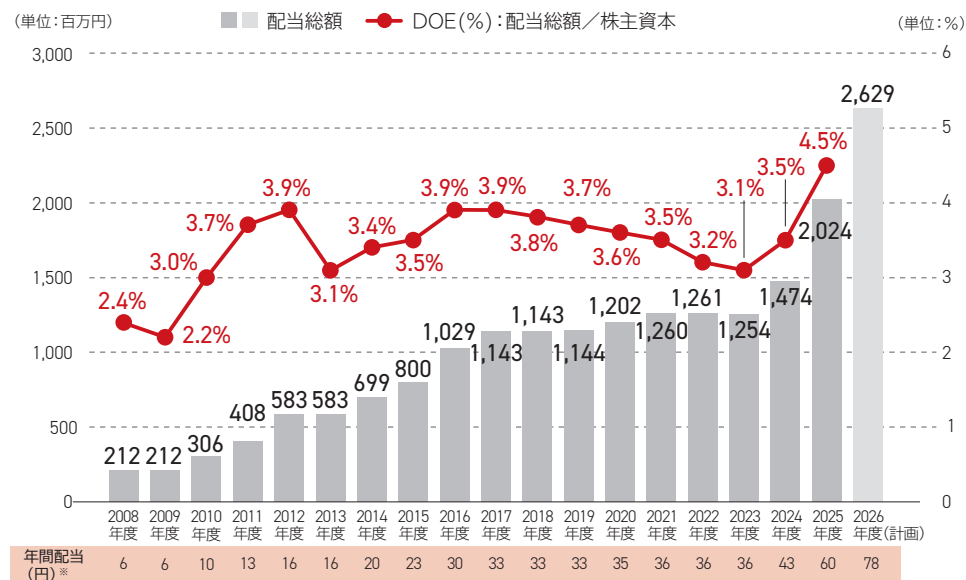


株主還元の強化について

株主還元方針

- 1 長期安定的にかつ業績に対応した配当を行う
- 2 2026年度より連結配当性向目標35%→40%に引き上げ
- 3 株主資本配当率(DOE)3.5%を下限

配当額は、業績に対応して着実に増加を継続、自己株式の取得についても、キャッシュ・フローの状況を見つつ機動的に実施してまいりました。キャッシュ・アロケーションとして、優先的に成長投資に配分することから、自己株式取得を計画的に実施することは難しい状況です。一方で、投資の成果の配分を強化する観点から、連結配当性向目標を引き上げました。成長投資がピークを迎える2028年度終了時点で、自己株式取得も含めて、株主還元強化の可能性を検討します。



イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略

人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

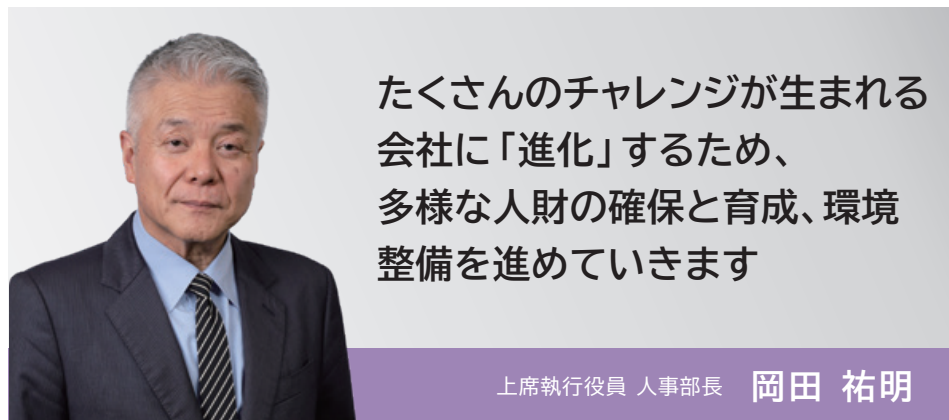
フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報



上席執行役員 人事部長 岡田 祐明

「進化26-30」における人財戦略

フジボウグループは、中期経営計画「進化26-30」において、2030年のビジョンとして、グローバルニッチトップメーカーを目指し、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と更なる「進化」を遂げることで、2035年への飛躍的な成長に向けた基盤作りを掲げています。新しいステージに向けた機能基盤の進化のため、優先的に取り組むべき人財面での重要課題として、次の3つを認識しています。

- ・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作り
- ・組織力強化によるサステナブルな企業価値向上

これらの課題に対し、中期経営計画「進化26-30」では、人的資本に関する2030年度の目標を設定し、次の具体的な取り組みを進めます。

■ 人的資本に関する目標

項目	目標(2030年度)	項目	目標(2030年度)
女性管理職比率	11%以上	男性育休取得率	85%以上
女性総合職比率	20%以上	従業員一人当たり教育研修費用	100千円以上/年
外国人管理職比率	13%以上	従業員エンゲージメントスコア	ポジティブ回答率80%以上

また、従業員の処遇水準の引き上げに向けた取り組みも進めていきます。業績にふさわしい賃金水準引き上げを行うことで、従業員への還元を強化し、モチベーションの更なる向上を図ります。さらに、人的資源を活かす人事制度、人事基盤の構築に向け、基幹人事制度の改定を行い、役割、成果、貢献度に応じた評価・処遇を実施します。

多様な人財確保と従業員エンゲージメントの向上

D&Iの推進

フジボウグループは、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、互いに尊重し合う企業風土を醸成し、共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。

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。

主な取り組み

- ・育児、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
- ・グループ全従業員に対する女性の健康課題研修実施
- ・女性社外取締役と女性管理職、女性社員との交流会
- ・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、人財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

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

を進め、各国取引先とネイティブな言語で商談や打ち合わせができる体制を作っています。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。

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。組織内コミュニケーションや協働意欲、働く環境などについて、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。2025年に実施したアンケートでは、すべての項目でポジティブ回答率*が前回調査時より改善しました。従業員一人ひとりが、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上げていきます。

※質問に対し、当てはまる・やや当てはまる等のポジティブな回答を選択した率

■ 2025年度 エンゲージメント調査結果の概要

項目・内容	ポジティブ回答率	前回比
従業員エンゲージメント総合	70.7%	+4.8%
職場コミュニケーション（心理的安全性、人間関係）	76.0%	+4.2%
共通目的（ビジョン・目標、役割意識）	67.4%	+1.4%
協働意欲（チームワーク、モチベーション）	67.3%	+6.8%
組織体制（指示系統、指示内容）	76.5%	+5.5%
人事評価（評価結果、仕事内容・量）	62.7%	+10.0%
規律（ルールがあるか、守られているか）	70.7%	+5.2%
労働環境（健康・安全）	82.4%	+1.9%

回答件数：フジボウグループ国内全従業員中 976 名（前回比 +66 名 回答率 86%）

人財育成プログラムの構築

次世代経営者候補の育成のための上級・若手管理職層向け研修や、実力主義に基づいた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、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。従業員一人ひとりの能力向上に合わせた人財育成プログラムを構築するため、従業員一人当たり教育研修費用については、2025年度の2倍以上に増やします。

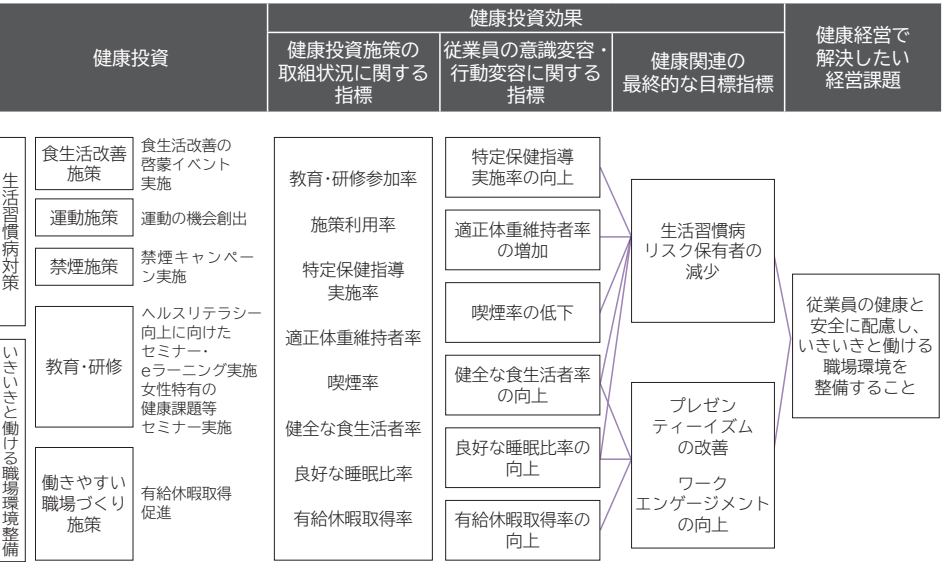
健康経営の推進

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し、ひいては業績向上や企業価値向上へつながることが期待できると考えます。2025年度に引き続き2026年度も「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました。

健康経営を効率的に推進するため、フジボウグループ健康経営戦略マップを策定し、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。



■ フジボウグループ健康経営戦略マップ



イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

知的財産室長メッセージ



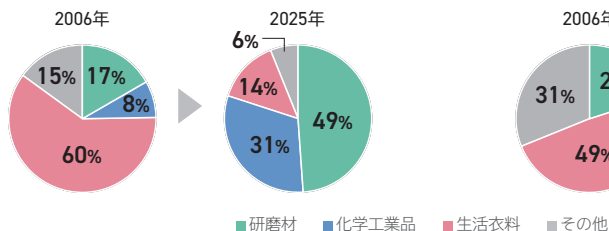
経営戦略と発明の種を
結びつける知財活動により、
新たな価値創造を牽引します

知的財産室長 宮澤 文雄

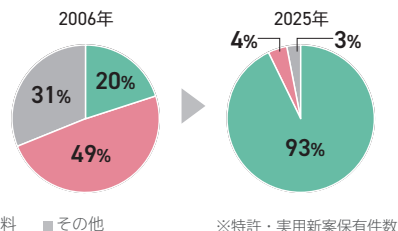
企業価値向上に向けた知的財産戦略の実行

フジボウグループは、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おります。主管である知的財産室は、祖業の地である富士山の麓(静岡県小山町)を拠点としつつ、管理部門が集まる東京本社と、研磨材事業の開発部門があるフジボウ愛媛壬生川工場にそれぞれ駐在員を置き、研磨材を主軸としながら、新規事業分野についても注力すべく情報収集・調査分析・他社知財権対応・出願権利化を積極的に行うなど、フジボウグループ全体の知的財産権の管理を担っています。当社は中期経営計画「変身06-10」以降、事業構造改革を実行し、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に取り組んでまいりました。経営戦略

売上高ポートフォリオ



知財ポートフォリオ※



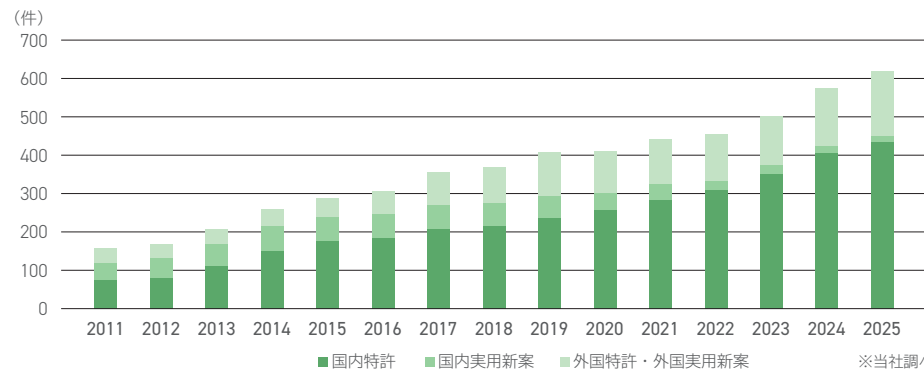
に連動して研磨材事業の知財活動強化を進め、研磨材事業中心の特許ポートフォリオに変化を遂げています。

圧倒的な特許の質を生み出す、現場密着の「発明発掘力」

当社の知財活動における最大の強みは、知財部門が「開発者の視点」を持ち、研究開発の現場と心理的に極めて近い距離で連携している点にあります。顧客の厳しい要望に応えるための細やかなカスタマイズの過程には、開発者自身も認識していない「発明の種」が多く潜在しています。私たちは、アイデアを単に特許事務所へ取り次ぐのではなく、開発者と共に「一緒に考える」というスタンスでその種を拾い上げ、価値ある知的財産へと育成し、権利として確立しています。

こうした地道な取り組みと現場密着の体制により、特許の保有件数は、半導体デバイス向け研磨パッド分野において国内トップを誇り、当社の集計では業界全体の出願の約3割を占めています。さらに、「特許の質」としても数値にも表れており、半導体デバイス向け研磨パッド分野において、他社特許の権利化阻止を目的とする情報提供および異議申し立ての合計件数のうち、過半数が当社の出願特許を対象としたものとなっています。これは、当社の知的財産が競合他社から強く意識されるとともに、それらに対する高い特許査定率および権利維持率により競争優位性が裏付けられているとも言えます。この強固な特許ポート

特許・実用新案保有件数推移



イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

フォリオが大きな抑止力となり、当社の高い市場シェアと収益性の堅持に寄与しています。新中計「進化26-30」では、この優位性をより盤石なものとするため、「2030年までに研磨材生存特許件数を競合他社の2倍以上にする」という高い目標を掲げ、出願の更なる強化に注力しています。

新中期経営計画「進化26-30」における知財戦略

新中期経営計画「進化26-30」の目標達成には、環境変化に対応する「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」の両輪で推進することが不可欠です。とりわけ、事業基盤の進化の鍵を握る「イノベーションの推進」において、研究開発と並び重要な柱として位置付けられているのが知財戦略です。

これまでの知財部門は、自社の技術を権利化し「既存事業を守る」役割を主軸としてきました。しかし、激しく変化する事業環境の中で更なる飛躍を遂げるためには、従来の枠組みから一歩踏み出し、既存事業の枠を超えた領域拡大や新規事業創出に向けた方向性を提示する「経営と事業の羅針盤」へと進化する必要があります。事業の種、機会を継続的に創出する体制へと転換していく「進化26-30」期間において、私たちはスピード感と「見える化」を強く意識し、主に以下の具体的な取り組みを推進します。

① 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

自社の立ち位置や目指すべき方向性を経営陣や事業部門への確に共有するため、「見える化」を推進します。単に他社の特許出願状況を調査するだけでなく、市場のトレンドや学術論文、市場調査といった非特許情報も含めた幅広いデータを総合的に分析し、知的財産権マップなどを用いて可視化します。これにより、事業の初期段階からマクロな視点でDXやITツールを取り入れた情報分析を行い、経営戦略や新規事業の立案に直接貢献する仕組みを構築する方針です。

② ライセンスビジネス化の可能性検討に向けたオープンクローズ戦略の推進

将来的なオープンイノベーションやファブレス対応を見据え、事業部門が持つ潜在的ノウハウの“棚卸し”に着手しています。技術を特許として広く権利化して公開する領域（オープン）と、営業秘密として厳重に秘匿化しブラックボックス化する領域（クローズ）を明確

に切り分けることで、真の競争力の源泉を保護します。このオープンクローズ戦略を徹底することで、適切に開示できる部分を活用したライセンスビジネスなど、事業貢献を目的とした知的財産権の新たな活用法を模索していきます。

③ 海外での知財戦略の強化とグローバル出願率の向上

主力である研磨材事業を中心にグローバル展開が加速する中、海外における強固な特許網の構築は急務です。現在、国内出願に対する外国への出願割合（グローバル出願率）は約10%にとどまっていますが、「進化26-30」の最終年度にはこれを30%まで引き上げる目標を掲げています。各国の特許法の動向を注視しつつ、台湾などを拠点とするハブ代理人を有効活用し、翻訳費用や手続きの手間を適正に抑えることで、効率的かつ戦略的なグローバル出願体制を確立します。

台湾新拠点を通じた特許網の強化

当社の研磨材事業が極めて高い収益性と、世界トップシェアを維持できているのは、追従や新規参入を許さない強固な特許ポートフォリオによる「抑止力」が確実に機能していることも大きな要因です。現在、世界の半導体関連企業が集積する台湾で新たな研究開発センターの建設が進んでおり、2027年4月の稼働を予定しています。知財部門としても、この台湾開発拠点の新設に大いに期待しています。パラメーター特許の取得において最も重要となるのは、ベストモードのみではなく、課題を解決すべく一定の条件範囲を証明する多数の実施例と、請求範囲の限界を示す比較例のデータです。台湾の研究開発センターでは、顧客に密着した現場で数多くの研磨評価が行われ、膨大なデータが蓄積されていくことになります。知財部門は、現場から収集される実データを余すことなく特許の請求項に反映することで、従来以上に広範で抜け漏れのない強力な特許網へと変換していく構えです。



イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

一貫通貫の実務と社内啓蒙が支える、強靱な知財人財の育成

このような攻めと守りの戦略を高度に実行する上で、専門人財の育成と全社的な知財リテラシーの向上は欠かせません。当社の知財部門では、研究開発部門の出身者や、多様なバックグラウンドを持つキャリア採用者が活躍していますが、人財育成において最も重視しているのは、常に「開発者と同じ目線で物事を考える」という姿勢です。入社後早い段階から開発部門と同じ現場で仕事を体験させることで、開発者との深い信頼関係を築き、生きた技術の息遣いに触れる機会を設けています。

さらに当社では、特許出願の準備から特許庁との折衝、そして権利化に至るまでの一連のプロセスを、一人の担当者が一貫通貫して行う体制を採用しています。業務を細分化・分業化するのではなく、一つの技術を最後まで主体的に担当し、実用化や権利化まで推進することで、自身の成果が「権利」という形になって会社に貢献しているという大きな達成感とやりがい生まれ、専門性の高い人財の定着につながっています。



同時に、知財部門のメンバーだけでなく、全従業員の知財創出意欲とリテラシーを高める取り組みにも注力しています。従業員の発明に対しては「発明考案推進制度」による報奨制度を通じて発明への意欲向上を図っています。また、開発者向けの講習会やeラーニング、社内報などを通じた継続的な啓発活動により、情報漏洩や権利侵害のリスクを学び、自社の技術を守り抜くための全社的な意識の底上げを図っています。

見えない無形資産を守り抜くこそが、最大の「攻め」となる

私たち日本企業は、グローバル市場において米国企業などと比べ、無形資産の評価や扱いが弱い傾向にあると言われています。ステークホルダーの皆さまにも目に見えやすい、特許権や商標権といった知的財産は、当社が保有する無形資産の一部にすぎません。事業の現場には、歴史の中で培われ、ブラックボックス化された「見えないノウハウ」が数多く存在しており、それこそが当社の競争力と高収益を根底で支えています。

例えば、主力製品であるソフトパッドの製造プロセスや配合には、特許としてあえて公開していない当社独自のノウハウが、長年の経験によって各工程に反映されています。私たちがなすべきことは、こうしたかけがえのない無形資産の価値を改めて棚卸しして評価し直し、決して他社に渡さないよう厳格に保護することです。この「守ること」こそが、当社の優位性を確固たるものにし、将来に向けた最大の「攻め」となると確信しています。知的財産室はこれからも、既存事業の堅守と新規事業創出の「羅針盤」として、知財情報と経営戦略の連動性を積極的に開示し、ステークホルダーの皆さまの期待に応える持続的な企業価値の向上に貢献してまいります。

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

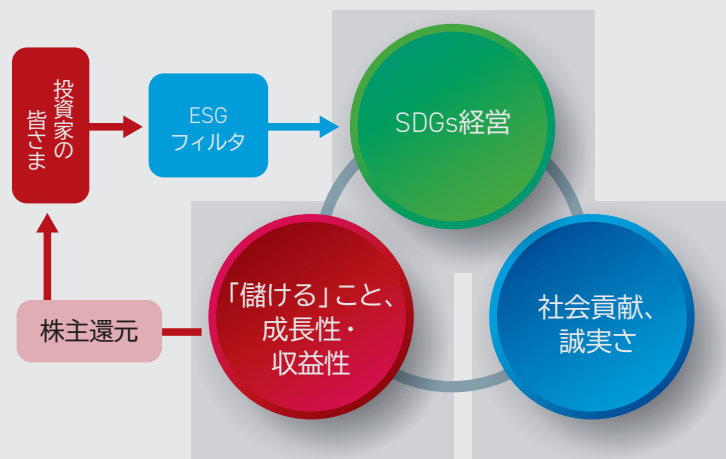
取締役および監査役
スキル・マトリックス
社外取締役座談会
ガバナンスの進化・高度化

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

フジボウグループのサステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ経営



基本方針

フジボウグループは、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

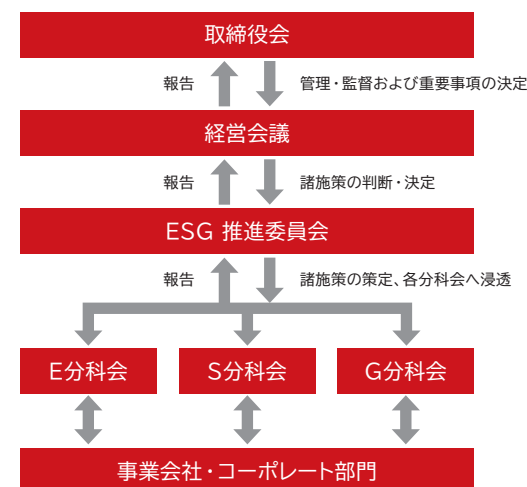
現在、世界は気候変動問題をはじめとする多くの深刻な社会課題に直面しており、その解決の担い手として、企業に対する社会の期待も高まっています。こうした中、当社は中期経営計画「増強21-25」の始動に合わせ、SDGsに関連する重要課題への対応を通じたサステナビリティ経営をフジボウグループ全体で横断的に推進するため、2021年4月1日に「ESG推進委員会」を設置しました。

「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、その他の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。

フジボウグループのサステナビリティ推進体制



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

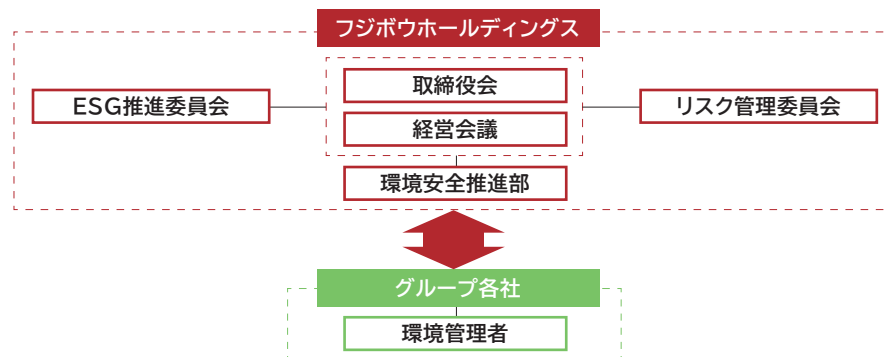
TCFDに基づく情報開示

フジボウグループは、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一つである「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。

気候変動問題に関するガバナンス体制



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。

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

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

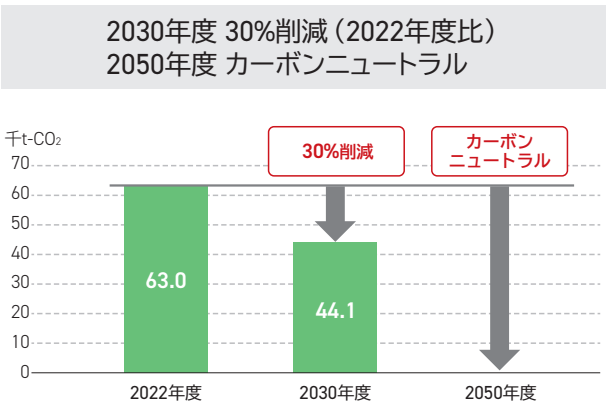
リスクの種類		リスク カテゴリー	リスクの概要	発現時期	影響度 2050年	リスク低減に向けた対策
移行リスク		政策・法的	炭素税の導入	中期	大	・徹底した省エネ活動 ・省エネ対応の効率的な設備への投資 ・再生可能エネルギーへの転換 ・太陽光発電の導入 ・使用燃料の見直し ・プロセス改善等によるエネルギー効率向上
		市場・評判	取引先企業からの低炭素化の要請	短期～ 中期	中	
			投資家による評価の低下、レピュテーションリスク	中期	中	
物理的 リスク	急性	異常気象	台風、豪雨、落雷等の異常気象の激甚化	中期	中	・リスク分散のための新工場建設 ・変電設備等の設置場所のかさ上げ ・防水壁の建設
	慢性	気温上昇	干ばつによる水不足	長期	中	・節水設備への更新 ・水の再利用（循環対応）
			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	・EVの急速的な普及 ・省電力半導体の需要増加（シリコンからSiC/GaNシフト）		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	・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 ・スマホ・HPC向けロジックIC向け研磨材の販売増加
	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	・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） ・廃材レス化成品（ホットランナー）
資源の 効率性	循環型社会への対応		短期～ 中期	小	・廃液を燃料への再利用 ・排水の再利用 ・節水設備への更新 ・衣料・繊維素材等のリユース、リサイクル
	業務プロセスの革新（DX等）		中期～ 長期	中	・RPAの導入、IoTを活用した製品評価導入の検討 ・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
エネルギー源	低炭素エネルギー社会移行		短期～ 中期	中	・再生可能エネルギーの導入、使用拡大 ・工場建物のZEB（Net Zero Energy Building）対応 ・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
レジリエンス	災害に強い会社づくり		中期	中	・リスク分散のための新工場建設 ・変電設備等の設置場所かさ上げ ・防水壁の建設

4. 指標と目標

当社グループは中期経営計画「進化26-30」に基づき、温室効果ガスの削減目標を以下の通り設定しました。

【フジボウグループ温室効果ガス排出量（Scope1+2）削減目標】



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、更なる温室効果ガスの排出削減に励みます。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-CO₂）

	2021	2022	2023	2024	2025
Scope1	24.8	27.3	25.5	26.4	26.2
Scope2	35.5	35.6	34.3	34.5	34.3
Scope1+2	60.3	63.0	59.9	60.9	60.5
Scope3	100.6	109.9	94.0	112.3	110.7

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

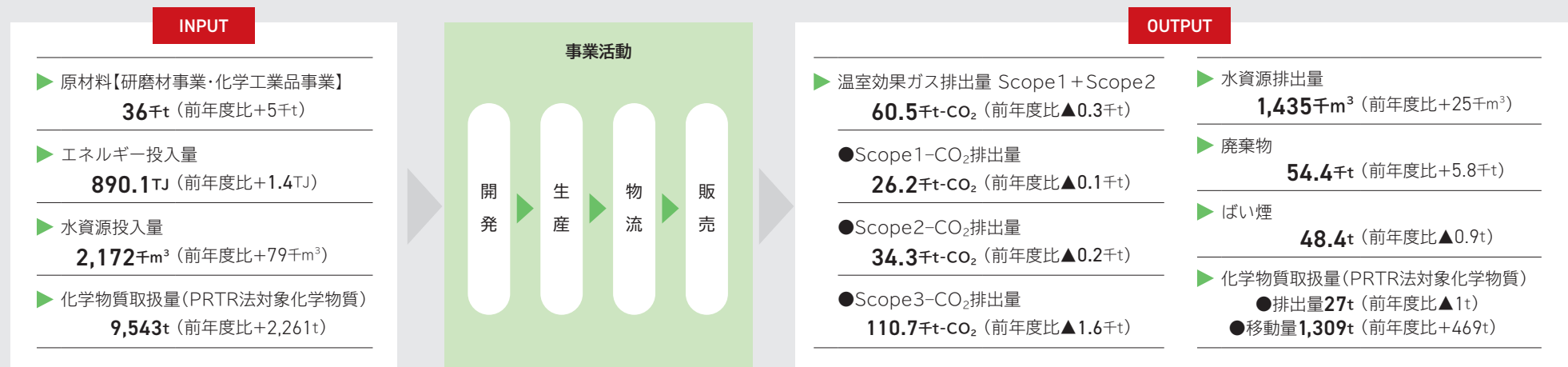
データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

事業活動における環境負荷の全体像

フジボウグループでは、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、CO₂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2025



再生可能エネルギーの活用

CO₂排出量削減に向けて、太陽光発電設備の導入および再生可能エネルギー電力への切り替えを推進しています。2026年5月には、新たにフジボウ愛媛壬生川工場内の3つの建屋にて屋根置き太陽光発電が稼働いたしました。



水資源における環境負荷の軽減

当社の事業活動は、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、定期的には水質検査を行い、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

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

人権の尊重

フジボウグループは、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「フジボウグループ行動憲章」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「フジボウグループ人権方針」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。



フジボウグループ人権方針

<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

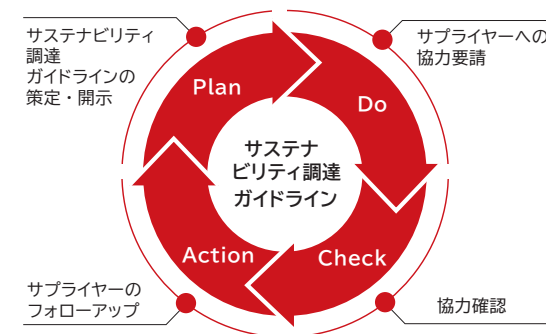
当社グループは、地震・台風・火災などの大規模災害に遭われた地域の皆さまへの支援として、生活必需品である肌着の寄付を行っています。2021年12月より、民間企業と市民団体（CSO）が連携し国内の災害支援を行う、緊急災害対応アライアンス「SEMA」（シーマ）に加盟しています。大規模災害発生時にはその仕組みを活用して、被災地のニーズに適したメンズ・レディース向けのインナーやアンダーウェアを提供いたします。



取引先との対話

フジボウグループでは、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。

サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進



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。



▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

ステークホルダーとのコミュニケーション

フジボウグループでは、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、新たな企業価値を共に創造してまいります。

	フジボウグループの役割	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)

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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
佐 藤 梨 江 子



社外取締役
壺 田 貴 弘



社外取締役
高 井 孝 佳

■ 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/>

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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	●		●		●	
	佐 藤 梨江子	●	女性	●		●	●		
	壺 田 貴 弘	●	男性	●	●	●		●	
	高 井 孝 佳	●	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	●			●		●

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

社外取締役座談会

企業価値向上に向けた コーポレート・ガバナンスの「進化」



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
壺田 貴弘

新中期経営計画「進化26-30」の 策定プロセスについて評価をお聞かせください。

佐藤取締役 今回の新中期経営計画策定においては、計画の初期段階や策定の途中段階でも、複数回にわたりご説明の機会を設けていただきました。社外取締役の意見を真摯に受け止め、計画に組み込んでいくプロセスを徹底していたのです。この「策定の初期段階から共に考える」という進め

方こそが、私たち社外取締役に「評論家」ではなく「当事者」としての強い責任感をもたらしました。フジボウにおけるコーポレート・ガバナンスが、次のステージへと大きく進化したことを象徴するプロセスだったと確信しています。

ジャーマン取締役 その素晴らしいプロセスの流れを決定づけたのは、2025年11月に社長と初めて実施した「オフサイトミーティング（合宿）」でしょう。それまでも、取締役会の後に社外取締役だけのミーティングを重ね、それぞれ

が持つ専門性や視点についての理解を深めていました。しかし、フジボウが本当に「進化」を遂げるためには、執行側と監督側が机の上の議論を超えて、深い信頼関係を築く必要があると感じていたのです。

そこで、カジュアルに、しかし本質的な議論ができる場所として合宿を提案し、適切なタイミングで実施できました。策定後に「ここが違う」と指摘するのではなく、それぞれが持ち寄った重要テーマについて語り合いました。この経験によって、社長や執行側の考えへの理解が大きく深まり、相互の心理的な隔たりが解消されたと感じています。

壺田取締役 私もメーカーの経営を担ってきた経験から、この策定プロセスは高く評価しています。今回、社長をはじめとする執行側は、私たちの意見を「外圧」として排除するのではなく、自らの思考をブラッシュアップするためのリソースとして真摯に受け止めてくれました。

合宿を通じて、執行側がどのような意図でこの「進化26-30」の骨格を作ろうとしているのか、その真意を相互に共有できたことは大きい。提出された数値の妥当性を検証するだけでなく、そのプロセスの根底にある「経営者の覚悟」に直接触れることができ、取締役会の実効性を担保する上で極めて有意義でした。

佐藤取締役 強固な信頼関係が築けたからこそ、前中期経営計画の目標未達という「耳の痛い現実」についても、逃げることなく深く議論ができました。前計画との連続性や、新計画を達成できる蓋然性について、市場や従業員にどう説明するべきかという本質的な問いに、社長も正面から応えてくれました。だからこそ今回の計画は、全社が一丸となって「2035年の世界」に挑むための、魂の通ったものになったのです。

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

新中計に掲げる事業基盤における 事業ポートフォリオの進化や、 イノベーション推進への期待や課題感について お聞かせください。

壺田取締役 現在の企業経営において「資本コストや株価値を意識した経営」は最重要の共通言語です。成長のための投資は不可欠ですが、それと同様に「本当にこの事業を続けるべきか」という冷静な検証を忘れてはなりません。現場が大切に育ててきた事業を継続したい気持ちは分かりますが、ポートフォリオの最適化には「投資をやめる（縮小・撤退する）判断」を下す規律が必要です。

新中計の期間において、個々の事業を冷静に評価・モニタリングし、適切な時期に軌道修正できるようにする。これこそが、社外取締役が果たすべき重要なガバナンスの役割であり、ステークホルダーへの説明責任だと考えています。

ジャーマン取締役 同感です。そのポートフォリオを進化させ、新たな事業の柱を作るために引き出すべきなのが、現場からの「内発的イノベーション」です。フジボウにはイノ



ベーションを起こせるパワフルで優秀な人財が本当に多いと感じてきました。歴史ある企業特有の壁がある中でも、組織や階層等のしがらみを乗り越えて、新しいことにチャレンジしてほしいと思います。

これまでの技術革新は、「お客さまからご要望をいただき、それに細やかに応える」という受動的なアプローチが主でした。これからの「進化」のフェーズでは、一見独創的なアイデアであっても先入観なくオープンに受け入れ、現場が自主的に考えた芽を社内で大切に育てる組織文化が必要でしょう。



佐藤取締役 アパレル部門が長年培った高度なニット技術を、今後の介護現場に不可欠な見守りセンサー技術と融合させるような、注目すべき挑戦がすでに水面下で生まれています。「ものづくりの素晴らしい土壌」は、すでにフジボウの至る所に存在しているのです。

これからは、指示されたものを作る「受注型」から一歩踏み出し、「自分たちの技術で市場を切り拓くのだ」というマインドセットへ現場の背中を押すこと。その小さなイノベーションの芽を、懐深く見守りながら大きく育てる度量を持っていただきたいと思います。

新中計に掲げる機能基盤において、 人的資本を活かす人事基盤戦略、DX、 経営基盤・財務基盤戦略への期待や 課題感についてお聞かせください。

壺田取締役 近年のガバナンス改革の中で、取締役会の役割は「業務執行の監督（モニタリング）」へシフトしつつあります。しかし、社外取締役が計画の進捗をシビアに追及するだけでは、執行側は萎縮し、新たな挑戦を躊躇してしまいます。耳の痛い意見を言うブレーキだけでなく、時には「ぜひ挑戦しよう」と背中を押すアクセルの役割も担うべきです。

激動の時代、変革に挑み続けることこそが企業価値の向上に直結します。多様なバックボーンを持つ私たちがそれぞれの知見を持ち寄り、執行側の果敢な意思決定を積極的に後押しすることが、当社の機能基盤の進化を加速させる鍵になると考えています。



佐藤取締役 前職の東京電力で現場に身を置いていた経験から言えば、実務を担うプロフェッショナルは、目の前の顧客や設備と向き合う中で、「これが最も効率的で確実なやり方だ」という強いプライドと職人魂を持っています。そこ

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

に本社主導で「効率化のためにDXやAIを導入しよう」と投げかけても、現場に抵抗感が生まれるのは当然でしょう。これは社外取締役の提言も同様で、現場の方々が「フジボウの歴史を知らない社外の間人、理想論を言っている」と受け止めるのは自然なことです。だからこそ抵抗感を否定せず、何が障壁になっているのかを丁寧に紐解くコミュニケーションが重要だと考えています。実務を担う人々のプライドを尊重しつつ、新しい技術と上手に付き合ってもらうための感情に寄り添った信頼関係を地道に築くことこそが、結果として最も早く確実に変革につながるのです。

ジャーマン取締役 佐藤取締役の現場に寄り添う姿勢には強く共感します。ただ、他社での経験と比較しても、現在のフジボウには変化に慎重な「頑固な抵抗勢力」は存在しないと感じています。フジボウはかつての強いトップダウン型から、井上社長のもとで強固な「チームワークの会社」へとシフトしたからです。この結束力こそが、今のフジボウの最大の強みであり、変化を受け入れる土壌となっています。

これからは、チームワークを更に自由でオープンなものに解放していくべきです。組織の規律を重んじるあまり、外部の多様化や技術革新から目を背けてはなりません。女性や外国人人財の登用、人財ローテーション等を通じて多様な視点と外部の風を吹き込み、市場や社会の変化に一丸となって適応できる、しなやかな組織作りを今後も後押ししていきます。

新中計の遂行やありたい姿の実現に向けて、皆さまの思いをお聞かせください。

ジャーマン取締役 顧客や株主、従業員、そして求職者の

皆さまも含めて、「誰もがフジボウに関わりたい」と憧れるような、いきいきと輝きに満ちた会社になりたいですね。今も愛されている「B.V.D.」ブランドや、世界トップシェアの研磨材など、当社はすでに素晴らしい資産とブランディングを持っています。何より、取締役会で新規開発品を披露してくれる技術者たちの目は本当にいきいきと輝いており、自らが創り出したイノベーションへの誇りに満ち溢れているのです。

この現場の一人ひとりの「輝き」を組織全体に広げ、お互いを高め合える環境を作ることができれば、より優秀な人財、より素晴らしい株主が自然と集まり、社会への貢献につながっていくと信じています。

佐藤取締役 その「輝き」と「プライド」が社外に伝播し、本当の企業価値を高めるのだと思います。従業員一人ひとりが仕事に誇りをもち、楽しそうに働く姿を見て、世間の人々は「フジボウは素晴らしい会社なのだろう」と感じ取るからです。従業員が仕事に誇りをもち、自らのアイデアを世に送り出す挑戦を楽しめるようにすること。そして社外に対しては、「グローバルニッチNo.1企業」の確固たるポ

ジションを確立すること。この両輪に向け、これからも社外目の線から遠慮なく発言していきます。時には、変革を推進するための「都合の良い外圧」として、私たちを大いに活用してください。プレッシャーがあるからこそ、乗り越えるための強い反発力や、甘えのない素晴らしいプロダクトが生まれるのだと思います。

壺田取締役 お二人のおっしゃる通り、従業員が輝き、挑戦を続けることこそが企業価値そのものです。一方で、現在の盤石な経営基盤が「130年」という極めて長い歴史の中で築かれてきた事実も忘れてはなりません。歴史の中で培われた誠実な企業文化やものづくりへのこだわりは、私たちの目に見えない無形資産、DNAであり、変わることはない強みです。常識がめまぐるしく変わる激動の時代にあっても、この守るべきコアは決して変えてはなりません。

顧客、従業員、地域社会、そして株主の皆さまから「信頼される企業」であり続けること。この志をボトムに持ちながら、未来への「進化」に挑み続ける。私たちは、これからもフジボウの「一番の理解者であり、一番の応援団」として、皆さまと共に持続的な企業価値の向上に全力を尽くしてまいります。

■ 新任社外取締役メッセージ

私は、長く調味料メーカーであるエバラ食品工業グループに身を置き、外食事業子会社での勤務を起点に、本社での株式上場、経営企画、広報・IR、海外事業管理など、幅広い業務に携わってまいりました。また、同グループの経営を担う中では、限られた経営資源を活用しながら、実情に即した上場企業としてのガバナンス構築などに工夫を重ねてきました。さらに執行側として、社外取締役とはどうあるべきか、どう機能すべきかを模索し続けてきました。今回、まったく逆の立場となりますが、それらの経験は当社のお役に立てるのではと感じております。

これまでの経験にとらわれることなく、学び続け、自らをより「進化」させるべく職務に取り組む所存です。微力ではございますが、当社の発展に寄与できるよう努めてまいります。



社外取締役 高井孝佳

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

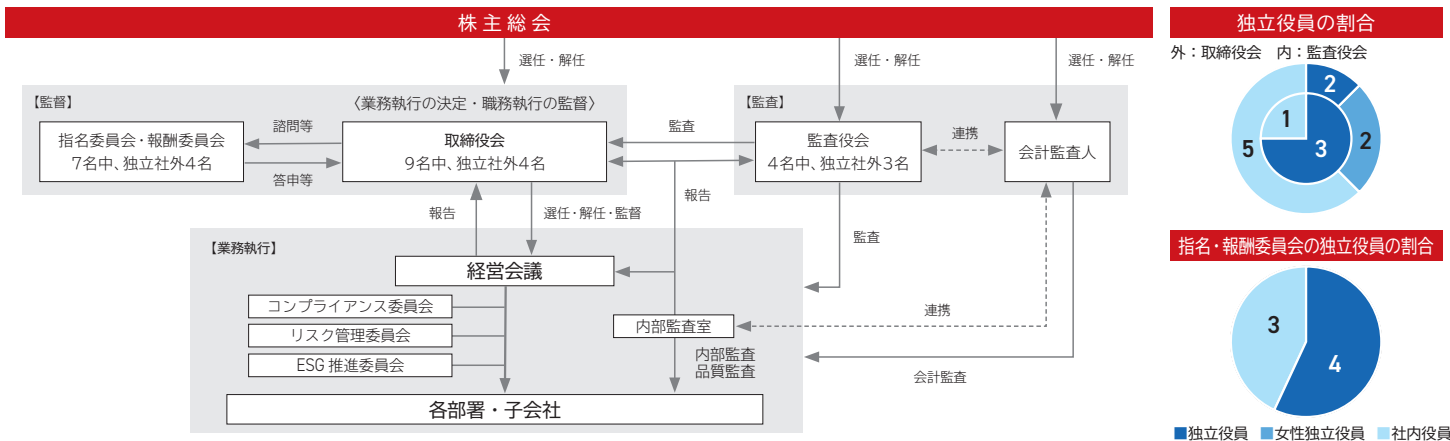
ガバナンスの進化・高度化

基本的な考え方

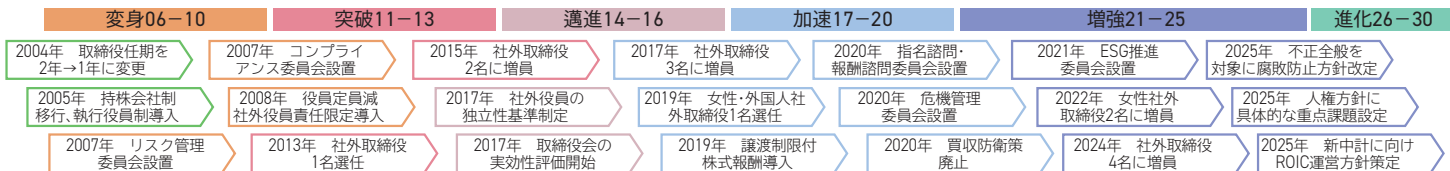
当社は、イノベーション・事業活動を通じて持続可能な経済成長と社会的課題解決に貢献することを目指しています。

そのために、変化する事業環境や社会の要請に応じ、適切なリスクテイクと迅速な意思決定を促す、透明・公正なガバナンスを通じ、経営のレベルアップと企業価値向上を図ります。

● コーポレート・ガバナンス体制（2026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

	2025年度開催回数	構成
取締役会	13回	取締役任期は1年。 社内取締役5名、社外取締役4名 (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 報酬委員会	2回 3回	社内取締役3名、 社外取締役4名
コンプライアンス 委員会	2回	業務執行取締役・執行役員、常 勤監査役他事務局で構成。 取締役会にはコンプライアンス 委員会は都度、リスク管理委員 会は重要事項を報告
リスク管理委員会	2回	
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

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き

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、その方針と手続き、原案等を審議の上、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、それぞれ的人格および識見、経歴を十分考慮の上、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和、候補者の人格および識見、経歴を十分考慮の上、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上、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、フジボウ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得る、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、佐藤梨江子取締役、壺田貴弘取締役、高井孝佳取締役の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上で選定しています。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、①金銭報酬および②株式報酬（非金銭報酬）により構成します。その金銭報酬は役位に応じた固定報酬としての基本報酬と、前年度の連結業績に応じて変動する短期インセンティブ報酬で構成します。

短期インセンティブ報酬は、適切な動機づけとなるように全社業績（営業利益、ROIC、TSR）と管掌組織業績の評価を総合的に勘案して反映させます。

非金銭報酬は、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（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ために服する当社普通株式）を採用しています。

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。

役員報酬の算定方法等の詳細につきましては、東証上場会社情報サービスで開示しております当社コーポレート・ガバナンス報告をご参照ください。

➡ 東証上場会社情報サービス（コーポレート・ガバナンス情報）

● 取締役および監査役の報酬等（短期インセンティブ報酬導入前の2025年度実績）

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)	202(29)	187(29)	—	14(—)	10(4)
監査役(うち社外監査役)	52(32)	52(32)	—	—	4(3)

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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。

2025年度は、2026年3月にコーポレートガバナンス・コード改訂の議論を踏まえて設問を見直し、自由記述、記名方式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・提言を基に、2026年4月の取締役会で取締役・監査役による議論を行い2025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得ています。

前年度に課題として認識され取り組んだ事項	・次期中期経営計画について十分に時間を掛けて議論を深め、社外役員による投資家目線での意見を基に、重要課題についての共通認識の醸成が図られた。 ・審議充実に向けた取締役会の運営や審議・報告内容の見直し、オフサイトでの重要課題に係る時間を掛けた議論が行われた。 ・業績連動報酬の導入検討やROIC運営方針、収益計画・資本計画を踏まえた株主還元方針の検討が行われた。
2025年度評価で認識された課題	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。 ・取締役会のモニタリング機能や中長期的な経営戦略に係る議論の更なる深化 ・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 ・持続的な成長に向けた人的資本投資などサステナビリティ課題への取り組み ・ROIC運営方針に基づく成長戦略の深耕

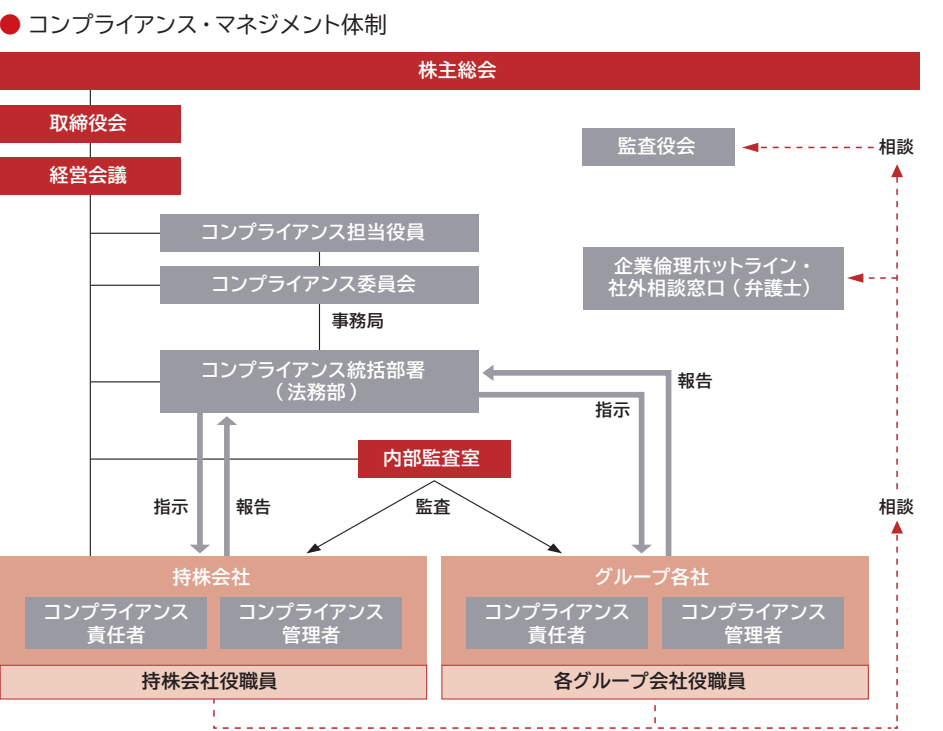
当社取締役会は、認識された重要案件の議論を深めるとともに、独立役員の意見等を踏まえ当社に即した業績連動報酬の導入や機関設計の見直し検討を進め、当社グループの持続的成長の実現と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会の更なる実効性向上を図ります。

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、「フジボウグループ行動憲章」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。



イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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「フジボウグループ行動憲章」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、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）はもちろんのこと、協力者も不利益とならないよう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

フジボウグループでは、贈収賄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、以下の「フジボウ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。

2025年度は、グループ全社に対し、国ごとに風習・慣行・規範意識が異なるため、不正発生リスクが高い海外取引を対象として、腐敗行為全般のリスクアセスメントを実施しました。



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/

リスクマネジメント

フジボウグループは、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。

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

危機管理体制

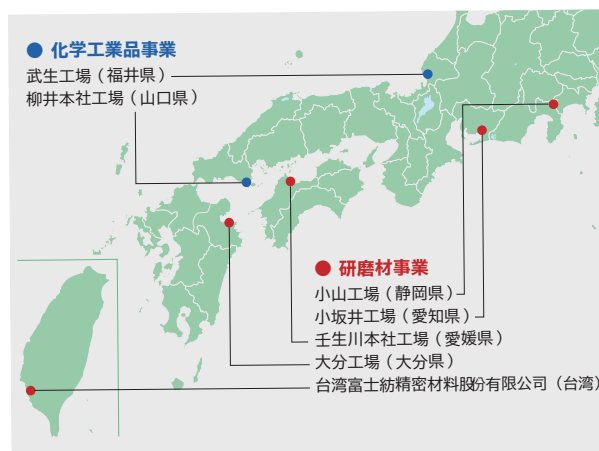
フジボウグループでは、地震等緊急事態発生時に速やかに対応するため「リスク運営規則」および「危機管理規則」に基づき、社長を委員長とする危機管理委員会を設置し、その損失を最小限にとどめ、通常機能を回復させるための対策を実施しています。

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。



情報セキュリティ

フジボウグループは、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。

2025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、ゼロトラスト型のセキュリティアプローチで、ユーザー、アプリケーション、データを包括的に保護し、強固なセキュリティと柔軟な対応力を兼ね備えたネットワーク基盤である、SASE（Secure Access Service Edge）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、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。

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。

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	百万円	38,117	40,878	35,891	37,097	38,701	36,932	35,916	37,669	36,108	42,912	45,929
営業利益	百万円	3,624	6,816	3,989	3,779	4,079	5,285	5,877	4,872	2,818	6,476	8,143
経常利益	百万円	3,724	7,076	4,269	3,983	4,329	5,450	6,045	5,041	3,276	6,675	8,356
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	3,015	4,344	2,908	2,538	2,269	4,315	4,455	3,399	2,117	4,477	5,612
EBITDA	百万円	5,431	8,806	6,025	5,869	6,382	7,811	9,221	7,997	6,106	9,841	11,413
売上高営業利益率	%	9.5	16.7	11.1	10.2	10.5	14.3	16.4	12.9	7.8	15.1	17.7
ROE	%	11.8	15.4	9.3	7.8	6.8	12.1	11.5	8.2	4.9	9.8	11.3
ROIC	%	9.5	14.2	8.2	7.1	7.4	10.1	10.6	7.6	4.0	9.1	11.5
EPS	円	86.73	126.60	85.18	73.98	66.09	125.62	129.62	98.85	61.74	135.27	165.94
1株当たり配当額	円	23	30	33	33	33	35	36	36	36	43	60
DOE	%	3.5	3.9	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5	3.2	3.1	3.5	4.5
自己株式取得	百万円	499								499		499
総資産	百万円	45,858	50,044	48,390	52,270	52,194	55,789	58,531	61,368	62,512	66,608	71,816
純資産	百万円	26,445	30,149	32,148	32,778	33,842	37,282	40,497	42,920	43,973	47,460	51,691
現預金	百万円	4,139	8,734	4,764	4,895	4,994	4,616	8,330	8,105	8,262	8,065	9,535
有利子負債	百万円	4,224	2,617	1,337	2,306	1,488	1,359	1,366	1,318	1,433	471	224
自己資本比率	%	57.7	60.2	66.0	62.7	64.8	66.8	69.2	69.9	70.3	71.3	72.0
設備投資	百万円	1,843	2,114	4,766	4,777	3,471	6,670	1,769	4,047	3,239	6,145	8,081
減価償却費	百万円	1,806	1,989	2,035	2,089	2,303	2,525	3,344	3,125	3,288	3,364	3,269
研究開発費	百万円	866	814	964	993	1,220	1,080	1,061	1,161	1,506	1,747	1,722
研究開発費／売上高比率	%	2.3	2.0	2.7	2.7	3.2	2.9	3.0	3.1	4.2	4.1	3.7

※ 2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施。過年度分も当該株式分割後ベースで記載。

▶ CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

5か年非財務サマリー

環境データ			単位	2021	2022	2023	2024	2025
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	60.3	63.0	59.9	60.9	60.5
		Scope1	千t	24.8	27.3	25.5	26.4	26.2
		Scope2	千t	35.5	35.6	34.3	34.5	34.3
		Scope3	千t	100.6	109.9	94.0	112.3	110.7
	エネルギー使用量		TJ	928.5	948.9	861.5	888.7	890.1
水資源(国内連結子会社)	電気使用量		千kWh	70,936	71,873	71,100	73,435	74,766
	水資源投入量		千m³	2,059	1,832	1,926	2,093	2,172
	水資源排水量		千m³	1,635	1,372	1,237	1,410	1,435
	廃棄物・化学物質(国内連結子会社)	合計	千t	48.2	47.9	45.6	48.6	54.4
外注処理		千t	20.5	18.8	17.5	18.1	22.8	
(うち、再資源化)		千t	12.0	9.0	7.7	8.8	10.0	
(うち、埋立処分)		千t	8.5	9.7	9.7	9.3	12.7	
自家処理		千t	27.6	29.1	28.1	30.4	31.6	
ばいじん排出量		t	24.8	21.8	29.9	13.7	18.5	
SOx排出量		t	3.9	4.1	4.2	3.8	4.1	
NOx排出量		t	10.1	14.8	14.6	31.8	25.8	
PRTR法対象化学物質取扱量		t	8,061	7,812	5,662	7,282	9,543	
社会データ			単位	2021	2022	2023	2024	2025
多様性	連結男女別従業員数(臨時従業員は除く)	合計	名	1,195	1,273	1,299	1,319	1,324
		男性	名	761	832	844	857	867
		女性(比率)	名(%)	434(36.3)	441(34.6)	455(35.0)	462(35.0)	457(34.5)
連結外国籍従業員数		名	400	391	400	403	386	
管理職	連結管理職数	合計	名	153	151	149	143	142
		男性	名	140	138	136	129	128
		女性(比率)	名(%)	13(8.5)	13(8.6)	13(8.7)	14(9.8)	14(9.9)
	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(8.0)	4(8.3)	4(8.9)	4(9.3)	3(7.7)
	課長級の女性人数(課長級の人数に対する割合)		名(%)	9(8.7)	9(8.7)	9(8.7)	10(10.0)	11(10.7)
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	1,195	1,273	1,299	1,319	1,324
	臨時雇用者数		名	126	172	165	182	197
採用(国内連結会社)	採用数(中途含む)	合計	名	77	103	93	87	86
		男性	名	68	83	65	60	65
		女性(比率)	名(%)	9(11.7)	20(19.4)	28(30.1)	27(31.0)	21(24.4)
障がい者雇用数※(比率)			名(%)	15(1.7)	18(1.9)	16(1.7)	20(1.9)	20(1.8)

※2021年度、2022年度、2023年度、2024年度、2025年度の集計基準日はそれぞれ2022年6月1日、2023年6月1日、2024年6月1日、2025年6月1日、2026年6月1日です。

			単位	2021	2022	2023	2024	2025
定年退職者再雇用数(比率)			名(%)	9(69.2)	24(88.9)	18(85.7)	19(82.6)	17(73.9)
従業員の状況 (国内連結会社)	従業員平均年齢	全体	歳	41.8	41.2	40.8	40.0	39.9
		男性	歳	41.6	40.9	40.5	40.0	39.9
		女性	歳	42.3	42.2	42.1	41.0	39.9
	従業員平均勤続年数	全体	年	17.3	16.0	15.4	14.1	14.3
		男性	年	17.0	15.8	15.2	14.1	14.4
		女性	年	18.2	17.2	16.5	15.1	13.8
	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	%	57.3	60.3	64.1	65.3	68.5
		正規雇用労働者	%	68.5	72.0	74.8	74.7	79.1
		非正規雇用労働者	%	51.4	49.8	47.6	47.7	50.2
	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	%	94.4	96.3	81.8	78.4	79.6
		男性	%	92.3	95.8	78.6	79.1	76.2
		女性	%	100.0	100.0	100.0	75.0	100.0
	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)		%	3.4	3.8	3.8	3.8	4.3
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	20.4	19.7	20.9	20.1	20.9
	年次有給休暇取得率		%	47.7	50.6	53.1	50.7	54.8
	育児休業取得者数(育児休業取得率)	合計	名(%)	3(20.0)	9(45.0)	11(31.4)	7(53.8)	14(60.8)
		男性	名(%)	0(0.0)	3(18.8)	5(17.9)	2(25.0)	11(55.0)
		女性	名(%)	3(75.0)	6(150.0)	6(85.7)	5(100.0)	3(100.0)
	育児短時間勤務者数	合計	名	1	3	3	5	4
		男性	名	0	1	1	0	0
		女性	名	1	2	2	5	4
従業員月平均残業時間		時間	9.2	8.0	7.4	7.6	8.3	
従業員の健康	ストレスチェック受検率		%	98.6	98.6	99.2	98.4	94.5
	高ストレス者率		%	14.7	10.8	11.4	13.1	12.7
ガバナンスデータ			単位	2022	2023	2024	2025	2026
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	9	9	9
		男性	名	6	6	7	7	7
		女性	名	2	2	2	2	2
	社外取締役数(比率)		名(%)	3(37.5)	3(37.5)	4(44.4)	4(44.4)	4(44.4)
	外国籍取締役数(比率)		名(%)	1(12.5)	1(12.5)	1(11.1)	1(11.1)	1(11.1)

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,065	9,535
受取手形	214	6
電子記録債権	533	202
売掛金	9,823	8,735
商品及び製品	1,031	1,162
仕掛品	2,558	2,655
原材料及び貯蔵品	1,830	2,044
その他	1,000	1,243
貸倒引当金	△7	△7
流動資産合計	25,052	25,580
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	25,038	25,722
減価償却累計額	△12,957	△13,627
建物及び構築物(純額)	12,080	12,094
機械装置及び運搬具	36,076	37,525
減価償却累計額	△29,087	△30,141
機械装置及び運搬具(純額)	6,989	7,383
土地	15,068	14,803
リース資産	200	181
減価償却累計額	△140	△143
リース資産(純額)	60	37
建設仮勘定	1,251	5,700
その他	5,058	5,392
減価償却累計額	△3,733	△4,192
その他(純額)	1,325	1,200
有形固定資産合計	36,776	41,220
無形固定資産	1,073	376
投資その他の資産		
投資有価証券	2,923	3,864
繰延税金資産	319	245
その他	462	528
投資その他の資産合計	3,705	4,638
固定資産合計	41,556	46,235
資産合計	66,608	71,816

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	4,772	3,704
電子記録債務	1,276	1,745
短期借入金	321	134
リース債務	44	40
未払法人税等	1,863	1,329
契約負債	128	173
賞与引当金	815	965
その他	3,276	5,211
流動負債合計	12,499	13,305
固定負債		
長期借入金	150	90
リース債務	46	56
繰延税金負債	995	1,065
再評価に係る繰延税金負債	744	744
退職給付に係る負債	4,088	4,047
資産除去債務	523	529
その他	100	285
固定負債合計	6,649	6,819
負債合計	19,148	20,124
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,673	6,673
資本剰余金	1,273	1,277
利益剰余金	35,846	39,760
自己株式	△28	△684
株主資本合計	43,765	47,027
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,329	1,971
繰延ヘッジ損益	△5	△0
土地再評価差額金	1,505	1,566
為替換算調整勘定	936	1,208
退職給付に係る調整累計額	△71	△81
その他の包括利益累計額合計	3,694	4,664
非支配株主持分	0	0
純資産合計	47,460	51,691
負債純資産合計	66,608	71,816

連結損益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	42,912	45,929
売上原価	28,028	28,992
売上総利益	14,884	16,937
販売費及び一般管理費		
給料及び賃金	1,576	1,645
退職給付費用	151	147
賞与引当金繰入額	183	208
技術研究費	1,747	1,722
その他	4,748	5,069
販売費及び一般管理費合計	8,407	8,793
営業利益	6,476	8,143
営業外収益		
受取利息	5	18
受取配当金	83	103
固定資産賃貸料	298	311
その他	61	87
営業外収益合計	449	520
営業外費用		
支払利息	20	10
固定資産賃貸費用	99	62
コミットメントフィー	32	32
災害復旧費用	—	69
構造改革費用	—	56
その他	98	75
営業外費用合計	250	307
経常利益	6,675	8,356
特別利益		
固定資産売却益	5	214
投資有価証券売却益	208	—
特別利益合計	214	214
特別損失		
固定資産処分損	109	165
減損損失	141	778
特別損失合計	251	944
税金等調整前当期純利益	6,638	7,626
法人税、住民税及び事業税	2,208	2,157
法人税等調整額	△47	△143
法人税等合計	2,161	2,013
当期純利益	4,477	5,612
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	4,477	5,612

CONTENTS

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026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	6,638	7,626
減価償却費	3,382	3,285
のれん償却額	140	140
減損損失	141	778
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)	△98	△62
受取利息及び受取配当金	△89	△121
支払利息	20	10
為替差損益(△は益)	25	7
固定資産売却損益(△は益)	△5	△214
固定資産処分損益(△は益)	109	165
投資有価証券売却損益(△は益)	△208	—
売上債権の増減額(△は増加)	△1,399	1,643
棚卸資産の増減額(△は増加)	78	△404
仕入債務の増減額(△は減少)	779	△610
その他	△188	428
小計	9,326	12,673
利息及び配当金の受取額	89	121
利息の支払額	△20	△10
補助金の受取額	30	30
法人税等の支払額	△768	△2,670
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,656	10,143

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026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	△6,751	△6,446
有形及び無形固定資産の売却による収入	15	442
有形固定資産の除却による支出	△71	△105
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	270	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,543	△6,115

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026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)	△947	△199
長期借入金の返済による支出	△60	△60
自己株式の取得による支出	△2	△680
配当金の支払額	△1,299	△1,635
リース債務の返済による支出	△50	△46
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,360	△2,621

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び現金同等物に係る換算差額	50	62
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△197	1,469
現金及び現金同等物の期首残高	8,245	8,048
現金及び現金同等物の期末残高	8,048	9,517

イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
 研磨材事業
 化学工業品事業
 生活衣料事業
 化成品および金型事業

財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報

会社情報（2026年3月31日現在）

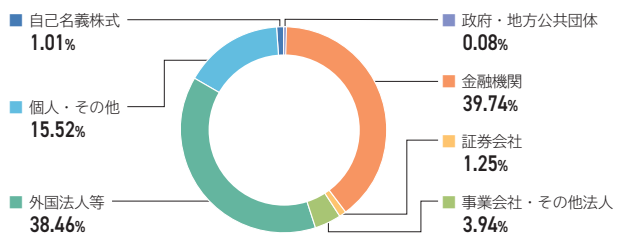
社名	富士紡ホールディングス株式会社 (2026年10月1日付で「フジボウホールディングス株式会社」に商号変更)
所在地	東京本社：〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町1-18-12 大阪支社：〒541-0053 大阪府大阪市中央区本町1-8-12 オーク堺筋本町ビル
設立	1896年3月24日
資本金	66億7,383万2,000円
代表者	取締役社長 井上 雅偉
従業員数	連結 1,324名
主要な事業内容	1. 研磨材・不織布・合皮の製造、加工、販売 2. 各種化学工業品の製造、加工、販売 3. 各種繊維製品の製造、加工、販売

株式情報（2026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	5,193名

※2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、同日付で発行可能株式総数が30,000,000株から90,000,000株に、発行済株式総数が11,354,000株から34,062,000株になっております。

所有者別株式分布

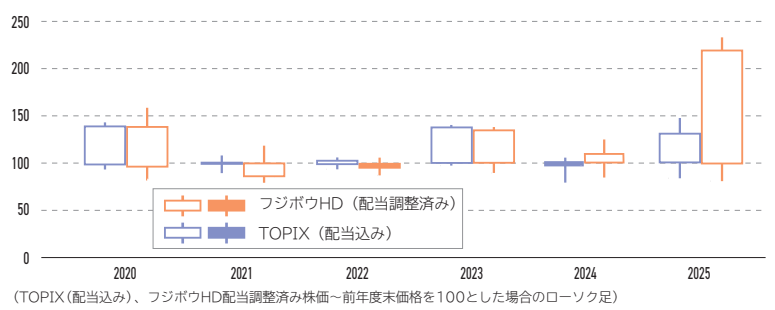


大株主

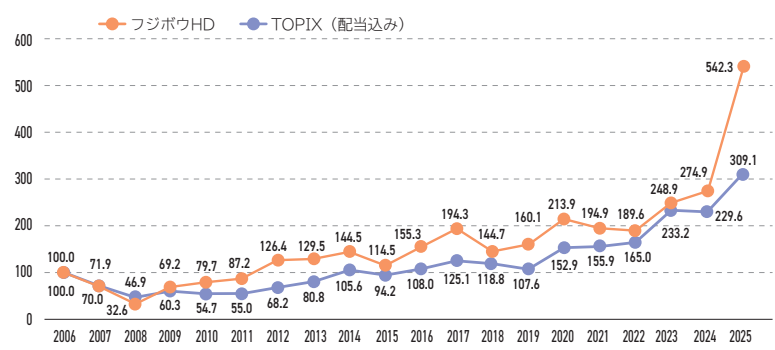
株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,275,500	11.35
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,176,700	10.47
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	552,900	4.92
明治安田生命保険相互会社	533,500	4.75
株式会社三菱UFJ銀行	500,000	4.45
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	474,527	4.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	401,960	3.58
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	336,000	2.99
三菱UFJ信託銀行株式会社	322,500	2.87
JPMSPLC CLIENT ASSETS SK JPY	306,800	2.73

(注) 持株比率は、自己株式(114,771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



イントロダクション

企業理念体系
目次／情報開示体系／編集方針
財務ハイライト

価値創造と成長戦略

トップメッセージ
成長の軌跡
価値創造プロセス
マテリアリティ
前中期経営計画の振り返り
中期経営計画「進化26-30」の概要
「進化26-30」における事業別戦略
研磨材事業
化学工業品事業
生活衣料事業
化成品および金型事業
財務戦略
人財戦略
知財戦略

サステナビリティ

フジボウグループのサステナビリティ
環境
社会

コーポレート・ガバナンス

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

データ

財務・非財務サマリー
連結財務諸表
会社情報／株式情報