

INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書2025

1959年、 14人の志士が知恵と情熱を胸に、 荒波に漕ぎだした。

戦後の日本が高度成長の幕開けを迎えた1959年、坂上守を中心に14名が名古屋に集い、「富士機械製造株式会社」を創業した。

当時はまだ設計図もなく、知恵と情熱だけが頼りだった。

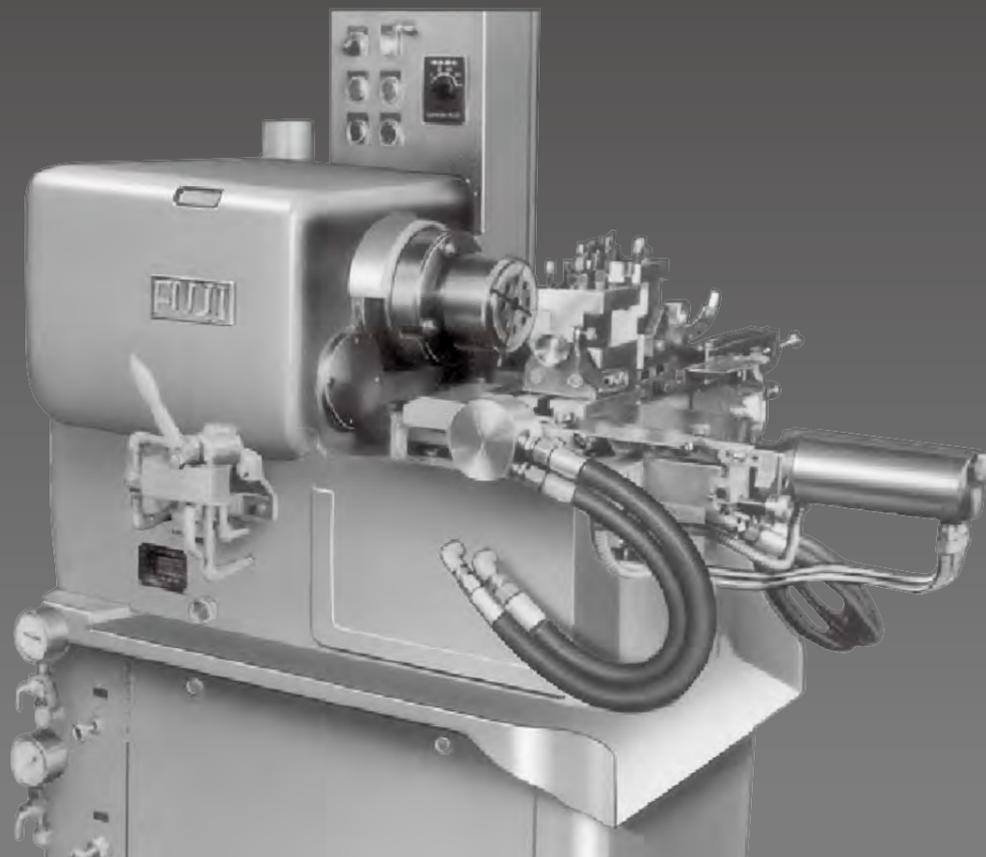
創業間もない工場は伊勢湾台風で被災するも、わずか半月で愛知県知立町（現知立市）にて操業再開。

ものづくりにかける不屈の精神が、会社の礎となった。

FS型単能機の完成と同時に、圧倒的な受注が舞い込む。

1964年には名証二部に上場し、着実に歩みを進めていった。

創業からの原動力は、常に「現場から生まれる発明力」と「お客様に応える誠心誠意」であった。



業界初の技術を武器に、 実装ロボットで世界の頂へ。

1978年、電子部品自動挿入機BAの開発により、FUJIは新たな時代を切り拓いた。

1985年には業界初の画像認識付き高速装着機CP-IIが完成し、以降、
電子部品実装の分野でグローバルトップクラスの地位を確立。

米国、欧州、アジア各国へ拠点を広げ、90年代には売上1,000億円を突破するなど、
大きな飛躍を遂げた。

2000年代にはモジュール型高速多機能装着機NXTを投入し、装置の柔軟性と生産効率を劇的に向上。
開発と生産現場の一体化で変化に強い組織を築き上げ、“技術のFUJI”の名を世界に轟かせた。



自動化、多様性、 地球との共生を軸に、 ものづくりの 新しい価値を創造する。

半導体、EV、医療など、変化の激しい産業において、FUJIは常に「ものづくりの可能性」を問い直してきた。

マウンターから始まる装置の進化は、生産ライン全体へ、そしてスマートファクトリーへと広がっている。

人とロボットが協働する未来、脱炭素や省エネへの挑戦。

私たちは、技術と情熱で産業の根幹を支えながら、世界中の人々の暮らしと地球の持続可能性に貢献していく。

これからのFUJIは、社内外の多様な人材がともに成長し、

未来を「自分ごと」として切り拓き、文化と仕組みをつくり続けていく。



企業理念

コーポレート
メッセージ

innovative spirit

Purpose パーパス 人々の心豊かな暮らしのために

Philosophy フィロソフィー

- 地球環境ならびに人々の幸福に資する商品・サービスをお届けします。
- 事業を成長させ、ステークホルダーの皆さまへ適切に還元します。
- 法令遵守はもとより、それを超えた道徳心の高い企業であり続けます。

Vision ビジョン 半導体後工程チェーンにおけるFAブランドとして業界No.1へ

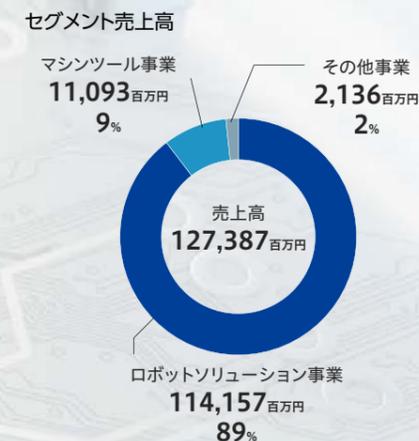
INTEGRATED REPORT 2025

CONTENTS

FUJIとは	01 Cover story	編集方針	本報告書はFUJIグループの経営戦略および財務情報・ESG情報について、ステークホルダー(株主様、お客様、お取引先様、従業員、地域社会など当グループと多様な利害関係のある方々)の皆様さらに理解を深めていただくこと、また皆様との対話のツールとして役立てていただくことを目的としております。
	07 企業理念/数字で見るFUJI/SMTとは/ 電子部品実装ロボット(マウンター)とは/ モジュールコンセプト/編集方針		2024年度版では、コーポレートメッセージ「innovative spirit」を全体のコンセプトに据え、創業以来受け継がれてきた革新性がどのように企業価値を高め、社会の発展に貢献してきたかを、「カバーストーリー」や「技術座談会」を通して表現しました。また、中長期的な事業環境を踏まえ、「中期経営計画2026」に基づく具体的な事業戦略・方針とともに、FUJIの独自性や強みを多角的にご紹介しています。
	09 人々の暮らしとFUJIとのかかわり		当社は、今後も事業活動を通じて社会課題解決に取り組むとともに、情報開示の拡充を進め、ステークホルダーの皆様との対話やコミュニケーションを深め、企業価値向上に努めてまいります。
TOP MESSAGE	11 innovative spiritで 「ものづくり」「暮らし」「みらい」に貢献する	報告対象範囲	株式会社FUJIを中心に、グループ会社18社の活動について報告しています。一部は株式会社FUJI単体の内容です。
価値創造ストーリー	17 FUJIの価値創造 19 資本戦略 23 DX戦略 25 知財戦略	報告対象期間	2024年度(2024年4月1日~2025年3月31日) 一部2025年度の情報も含まれます。
マテリアリティと戦略	27 FUJIのマテリアリティ 29 FUJI技術座談会 35 ロボットソリューション事業:岡崎新工場棟の開設 37 営業戦略 39 ファスフォードテクノロジー 41 マシンツール事業 43 新規事業 49 サステナビリティ経営 51 環境 57 サプライチェーンエンゲージメント 59 人材戦略	見直しに関する注意事項	本報告書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。本報告書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。また本報告書に含まれる業績予測ならびに将来予測は、本報告書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、事業環境の変化などのさまざま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直しとは大きく異なる場合があります。
価値創造の基盤	65 ガバナンス	参考にしたガイドライン	経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」 IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
データセクション	73 非財務データ 75 財務データ 77 会社沿革/会社概要		



数字で見るFUJI(2024年度)

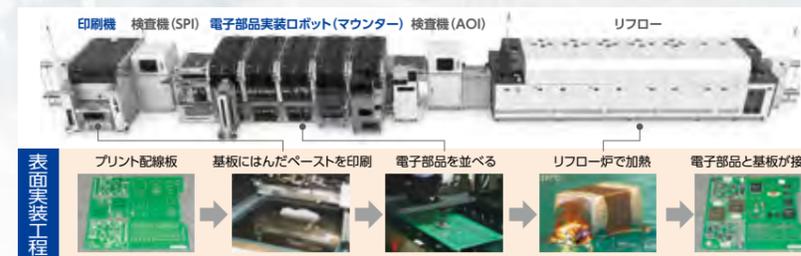


SMTとは

SMT(Surface Mount Technology:表面実装技術)とは、プリント配線板の上に電子部品を実装することで、スマートフォンやパソコン、家電製品、自動車、産業機器など、幅広い電子製品の中核となる電子基板を製造する技術です。電子基板は、SMTラインと呼ばれる自動化された生産工程によって、高精度かつ大量に製造されています。

SMTラインは主に3つの工程で構成されます。最初に、銅箔で回路が形成されたプリント配線板に、クリームはんだ印刷機を使ってはんだペーストを所定の位置に塗布します。続いて、電子部品実装ロボット(マウンター)によって、小さな電子部品を高精度に基板の上の決められた位置に配置します。最後に、リフロー炉と呼ばれる加熱装置ではんだを溶かして部品と基板を接合することで、電子基板が完成します。

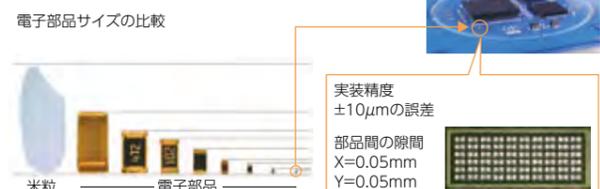
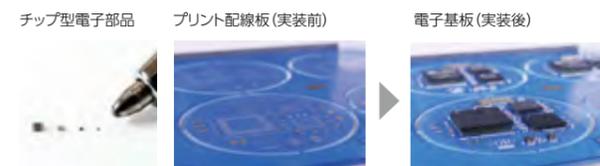
この一連の工程のうち、FUJIは電子部品実装ロボットの分野において、グローバルで高いシェアを誇っており、あらゆる電子製品の製造現場で活用されています。



電子部品実装ロボット(マウンター)とは

電子部品実装ロボット(マウンター)は、電子部品をプリント配線板(PCB)の上に正確に配置する装置です。

FUJIのマウンターは、部品の位置決めと搭載を高速かつ高精度に行い、最小0.25mm×0.125mmという極小部品を、1秒間に最大16個搭載することが可能です。



モジュールコンセプト

マウンターにおいて「究極のモジュール化」を追求した装置設計を採用。装置の構成要素もモジュール化されており、それぞれ容易に取り外しが可能です。メンテナンス性やスケラビリティに優れた装置デザインはFUJI独自の特長です。



人々の暮らしとFUJIとのかかわり

事業内容

電子部品実装ロボット(マウンター)

スマートフォンや家電製品や自動車の中に搭載されている電子基板に半導体や電子部品を高速かつ高精度に取り付けるロボット



NXTR

半導体製造装置(ダイボンダ)

半導体製造の後工程において、ウェハから切り出したダイ(半導体素子)をパッケージに収納するために基板に貼り付ける装置



FASFORDB TECHNOLOGY DBシリーズ

工作機械

金属素材を切削・加工し、自動車や産業用機械などを構成する高精度な部品をつくり出す機械



CS SERIES 正面2スピンドル旋盤

ライフサポート

介護・物流など幅広い分野で人々の暮らしに寄り添う製品・サービスを提供



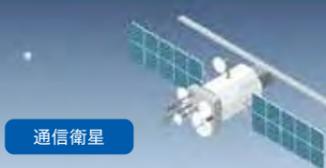
介護ロボット Huq



スマートロッカーシステム Quist



飛行機



通信衛星



パソコン

エアコン

タブレット

複合機

建設機械 (Construction machinery)

通信基地局 (Communication base station)

産業用機械 (Industrial machinery)

船 (Ship)

自動車 (Automobile)

農業機械 (Agricultural machinery)

冷蔵庫 (Refrigerator)

テレビ (TV)

ゲーム機 (Game console)

スマートフォン (Smartphone)



Quist



Huq

○ FUJIグループの製品
■ FUJIグループの製品によってつくられるもの

バス (Bus)

電車 (Train)

*innovative spirit*で 「ものづくり」「くらし」「みらい」に貢献する



代表取締役社長

五十楼 史二

革新の精神を礎に、新たな価値の創造へ

FUJIは1959年の創業以来、工作機械・電子部品実装ロボットといった「ものづくり」の領域で、ロボティクスと自動化技術を磨き続け、世界中の生産現場の効率化と品質向上に貢献してきました。なかでも高精度・高速性・完全自動化対応といった技術力を武器に、電子部品実装分野ではグローバルにおけるハイエンドブランドとしての地位を確立しています。

スマートフォン、半導体、車載関連といった高度な技術水準を要する分野では当社の強みが一層評価されており、今後も投資意欲が堅調に推移していくとみています。さらに、労働人口の減少を背景とした自動化・知能化のニーズが急激に高まるなか、当社はフルオートメーション化をリードする最先端の電子部品実装ロボットNXTRを軸に、これまでの「ものづくり」に変革をもたらし続けています。

そしてその技術は、「くらし」や「みらい」といったより広い領域へも応用され、介護・物流・リサイクル分野などにおいても、当社ならではのソリューションを提供しています。例えば、介護ロボットHugやスマートロッカーシステムQuist、廃棄物選別ロボットR-PLUSは、少子高齢化やラストワンマイル問題といった社会課題に対し、FUJIが長年培ってきたロボット技術を活用して生まれた象徴的な事例です。これらを支えているのは、現場の声に真摯に耳を傾けながら、イノベーションを形にしていく組織風土です。

FUJIが掲げる「innovative spirit」は、単なるスローガンではありません。変化の兆しにいち早く気づき、自ら行動を起こす姿勢そのものを表しており、それは既存事業と異分野との融合によるシナジーや新規事業の創出へとつながっていきます。私たちは今後も、未来の可能性を切り拓く企業として、進化を続けてまいります。



電子部品実装ロボット NXTR



介護ロボット Hug



スマートロッカーシステム Quist



廃棄物選別ロボット R-PLUS

中期経営計画1年目の振り返りと市場動向

当社が2024年に策定した「中期経営計画2026」では、3つの基本方針として「既存事業の拡大と収益力強化」「次世代ビジネスの創出と事業化」「ESGに基づく事業基盤の向上」を掲げています。これらは、長期目標「FUJI2035」からバックキャストして定めたものであり、計画達成には既存事業の持続的な成長が不可欠です。

2024年度は、コロナ禍に伴う駆け込み需要の反動や、世界的なエレクトロニクス市場の低迷により厳しい市況でのスタートとなりました。特に欧州では自動車関連市場の急減速が顕著で、米中対立を背景とした地政学的リスクも先行き不透明感を強める要因となりました。一方で、年度後半にかけては、米国の政権交代をきっかけとした設備投資の再開や、中国国内市場の回復、ベトナムをはじめとした東南アジア市場や、継続的に拡大してきたインド市場の伸長など、回復に向けた動きが各地で見られました。

業種別では、スマートフォン分野において、中国ローカルメーカーの成長が顕著で、グローバルメーカーも回復基調に転じたことで設備投資が伸長しました。車載分野においては欧州の需要が減速したものの、中国や東南アジアの需要がこれを補い、全体として堅調に推移しました。

このような環境下において、中期経営計画1年目となる2024年度の業績は、売上高は当初計画にわずかに届かなかったものの、利益面では目標を達成しました。これは、ロボットソリューション事業において、2024年度前半の需要低調期に新機種への移行準備を進めたことにより、年度後半の市況回復局面で現行機、新機種ともに迅速に製品供給できる体制を整えることができた結果です。生産面では、岡崎工場の新棟稼働により現行機種NXT IIIの月産1,000台体制に加え、新機種NXTRの月産500台体制を確立しています。製品面では、NXTRがスマートフォンや半導体パッケージ(SiP)のような難易度の高い分野でお客様から設備導入の認証を取得しました。NXTRが、より高い生産性を実現したNXT IIIの後継モデルとして広く認定され、また完全自動化への対応力も備えた主力機種として、今後の拡販がおおいに期待されます。

一方、グループ会社であるファスフォードテクノロジーの半導体製造装置(ダイボンダ)については、メモリ市場の回復が想定していたよりも鈍く、当初の計画を下回りました。

また、マシンツール事業については、得意とするターンキービジネスへの集中を図った結果、5年ぶりの黒字化を達成しました。組織体制の刷新をはじめとした構造改革、生産効率や提案営業力の向上に取り組み、ターンキービジネスにおける優位性の確立に加えて、新規顧客の開拓に努め、市場環境に応じて戦略的な選択と集中を的確に行った結果といえます。

事業別(百万円)	2024年度		
	中計策定時計画	実績	
ロボットソリューション	売上高	120,500	114,157
	営業利益	17,000	16,349
マシンツール	売上高	10,500	11,093
	営業利益	100	740
その他	売上高	2,000	2,136
	営業利益	0	-109
合計	売上高	133,000	127,387
	営業利益	13,500	13,781

※セグメント営業利益については全社費用を掲載していないため合計金額と一致していません



ファスフォードテクノロジー



2025年度の重点課題と取り組み

2025年度は、NXT IIIからさらに進化を遂げた新機種NXTRへの本格的な移行を推進する重要な年となります。まず、生産体制については、2024年度に構築した月産500台体制から、倍増となる月産1,000台体制へと拡充し、市場への安定供給を可能とする体制を構築します。営業戦略においては、NXTRが持つ高速・高精度・フルオートメーションといった性能面での優位性を最大限に活かし、幅広い業種における市場シェアの拡大を図ります。また、より高度な実装精度が求められる半導体分野においても、さらなるNXTRの浸透に注力します。

技術面では、自動化・省人化ニーズに対応した「オンリーワン製品」の創出に取り組み、顧客課題の解決と同時に、製品群全体の収益性向上を目指します。並行して、ダイボンダ事業についてはメモリ市場の再拡大を見据えた新機種開発を進め、次の成長機会を確実に捉える準備を進めています。

また、グローバルサプライチェーン全体の強靱化と、需給変動への対応力の強化も喫緊の課題です。特に、急激な需要回復に直面した際には営業・調達・生産・在庫といった各機能を一体で連携させ、納期対応力を高めることが、競争優位性を左右します。当社では、これら一連の体制強化を通じて、お客様からの信頼獲得と企業価値の持続的向上を実現してまいります。



NXTR Aモデル



岡崎新工場棟のNXTR生産ライン

ESG経営の深化と未来を見据えた組織づくり

「ESGに基づく事業基盤の向上」については、環境・社会・ガバナンスのそれぞれの観点から、組織体制の整備と情報開示の強化を進めています。

環境面では、カーボンニュートラルの課題に対し、従来自社内の事業活動を対象に行ってきたCO₂排出量の算定を、Scope 3にまで拡張し、サプライチェーン全体を視野に入れた実態把握を進めています。その実現のため、サプライヤーやパートナー企業と課題や知見の共有を行いながら、一次データの収集を進めています。

社会面では、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出すための人事制度の刷新や教育の充実に加え、流動性のあるキャリア制度を整え、マルチスキル化の推進と多様な働き方を実現する就労基盤の整備に注力しています。すでに社内複業や社内FA制度、マルチスキル育成プログラムなどを通じて社員の経験の多様性と視野の広がりを促す機会を提供しています。グローバル人材の育成を重視し、特に若手エンジニアに対しては異文化経験を積むことで、自己の成長と発想力の向上を促進しています。また、採用活動における情報発信力の強化を通じて、戦略的に不足分野の人材獲得にも取り組んでまいります。

ガバナンス面では、社外取締役・監査役には多様なバックグラウンドを持つ人材を起用し、法務・会計・アカデミアの知見を活かした議論が活発に行われており、当社が未経験の領域へ挑戦する際にも、健全な監督機能と補完的な視点を取り入れることができます。

また情報セキュリティを統括する委員会の新設や、人権方針・倫理方針の制定を通じて、より強固なコンプライアンス体制の構築を図っています。

これらの取り組みを通じて、変化の激しい社会環境においても、持続可能で信頼される企業であり続けるための基盤強化に努めてまいります。



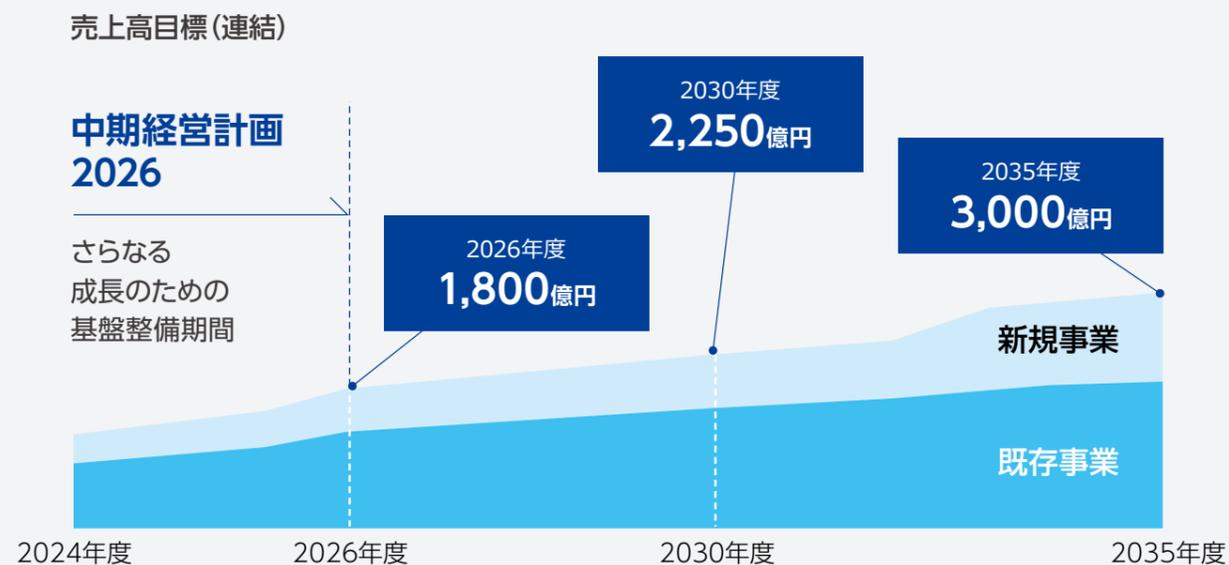
変化を先取りし、挑戦を続ける企業へ — 長期目標に向けた展望と決意

当社は、2035年度に売上高3,000億円という長期目標を掲げています。この実現には、既存事業におけるオーガニックな成長を礎としながら、新規事業創出による近接領域への進出や、スピード感のあるM&Aの実行といった、多角的な事業拡大が欠かせません。「ものづくり」「くらし」「みらい」という3つのカテゴリーに分類されるマテリアリティを起点に、社会や市場から選ばれ、信頼される企業であり続けるために、社員一人ひとりが広い視野と高い志を持ち、変化を先読みして前例にとらわれず迅速に行動できる組織であることが何より重要です。

FUJIでは、社員が課題に気づき、自ら仮説を立て、スピーディーにトライアルを行う風土を大切にしています。たとえ失敗しても、そこから学び、再挑戦する姿勢を尊重し、「小さな失敗を早く経験し、次に活かす」文化を組織全体で共有しています。このような挑戦を繰り返すことで、社員の視野は広がり、技術的な知見にとどまらず、社会的な視座を持った行動へとつながっていきます。

「innovative spirit」とは、まさにこのような、自らの意思で挑戦し続ける力であり、イノベーションの起点となる精神です。価値創出は特定の部門だけで生まれるものではなく、社員一人ひとりの気づきと挑戦によって生まれます。実際に、現在の新規事業の多くは、現場からの声や日々の業務のなかでの課題意識を出発点としています。QuistやHugは、お客様の困りごとに寄り添い、改善するなかで磨き上げられ、今ではFUJIを代表する次世代B to Cソリューションとして発展しつつあります。新規事業創出に向けた組織体制としては、最先端技術の応用と深耕を担う「開発センター」と販路探索や事業構想など非技術分野での創出を担う「イノベーション推進部」が両輪となり、既存事業の近接領域への展開や第三の柱となる事業の確立に向けて準備が進められています。

FUJIの強さは、革新的な発想を実現できる組織文化と、それを支える制度、柔軟性、そしてスピード感にあります。これらを今後も磨き上げ、「innovative spirit」を体現する企業として、社会に新たな価値を提供し続けてまいります。



FUJIの価値創造

工作機械からロボットへと事業の核を移し、さまざまなイノベーションを生み出しながら誰もが心豊かに暮らせる未来をつくる。そのために社会課題、取り組むべき事業、企業理念をつなぎ成功への道筋を表したのがFUJIの価値創造プロセスです。先行きの不透明さが増すなか、この価値創造プロセスを針路に企業価値の向上と持続的成長への歩みを続け、時代ごとに生まれる新しい社会のニーズに応えながら企業、社会、環境、さらには経済とのより良い関係を築いていきます。

ありたい姿 **世界にinnovationを提供し
人々の心豊かな暮らしを実現**

グローバルな社会課題

- 産業の効率化
- 労働人口の不足
- 品質安定性
- 働きがいのある職場整備
- 脱炭素
- 資源循環

INPUT

経営資本

社会・関係資本 | 連結グループ会社 **18社**
13カ国で展開

財務資本 | 自己資本比率 **89.5%**
総資産 **2,442億円**

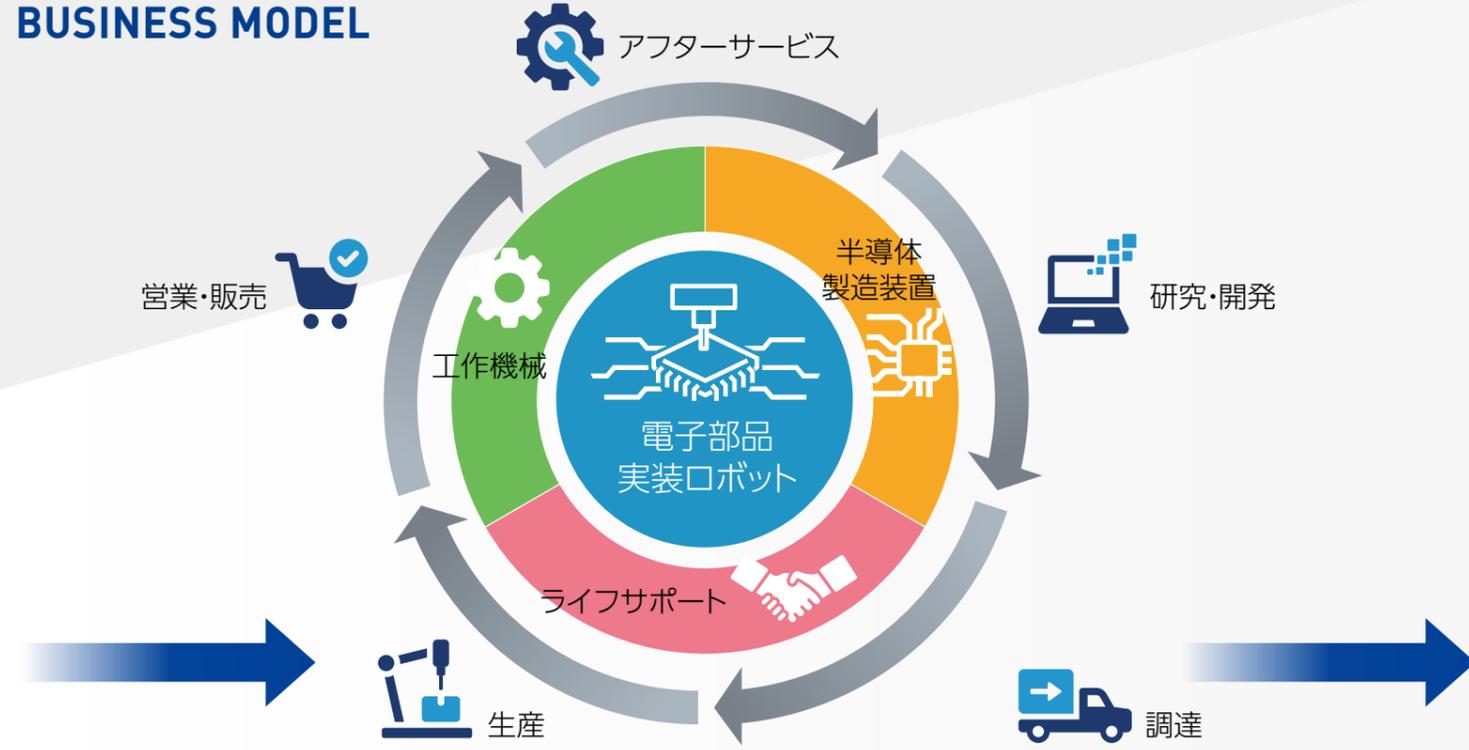
知的資本 | 特許保有件数 **7,008件**
研究開発費 **77億円**

製造資本 | 国内外のサービス拠点 **100カ所以上**
設備投資額 **148億円**

自然資本 | エネルギーと水資源などの有効活用
▶P51~56

人的資本 | 連結従業員数 **2,976人**
単体従業員数 **1,765人**
DX人材 **91名**

BUSINESS MODEL



コーポレートメッセージ

innovative spirit

ビジネスモデルを支えるFUJIの強み

- グローバルなサービスサポート網
- 業界トップクラスの高速・高精度実装技術
- 自社開発による独自性に富んだ高い自動化技術
- 開発からアフターサービスまで確立された自社一貫体制
- 顧客の多様なニーズに応える柔軟な対応力
- 従業員のチャレンジを後押しする企業風土
- 安定した財務体質

Purpose パーパス | 人々の心豊かな暮らしのために

FUJI2035
ものづくり、くらし、みらいに貢献するグローバルカンパニーとして世界にinnovationを提供します

中期経営計画2026
・既存事業の拡大と収益力の強化
・次世代ビジネスの創出と事業化
・ESGに基づく事業基盤の向上

ESGマネジメント
・サプライチェーン全体でCO₂排出量の削減
・人権の尊重
・健康経営
・従業員エンゲージメント向上
・リスクマネジメント強化
・情報発信の充実

OUTPUT

ものづくり

- 電子部品実装ロボット(マウンター)
- 半導体製造装置(ダイボンダ)
- 工作機械
- ITソリューション

くらし

- スマートロッカーシステム
- 介護ロボット

みらい

- CO₂排出量削減
- 大気圧プラズマユニット
- エレクトロニクス3Dプリンター
- 廃棄物選別ロボット

経済的価値の創出
(中期経営計画2026)

2035年度目標
売上高 **3,000億円**

2026年度目標
売上高 **1,800億円**
営業利益 **330億円**
ROE **10%**
PBR **1.1倍以上**
配当性向 **50%以上**
年間配当 **下限80円**

OUTCOME

社会的価値の創出
(ステークホルダーへの提供価値)

お客様
自動化・ロボット技術により社会課題の解決に資するソリューションを提供

株主・投資家
サステナビリティ経営や資産の効率的な運用などにより、企業価値を向上させる

従業員
個を活かして実力を発揮し、イノベーションを生み出す

サプライヤー
サプライチェーン全体での持続可能なものづくりを実現

地域社会
地球環境への配慮と教育の充実により次世代が安心して暮らし働ける社会を実現

(2025年3月31日現在)

資本戦略

中期経営計画初年度の手応えと、持続的成長に向けた資本戦略



取締役 専務執行役員 CFO、CHRO
コーポレート本部 本部長

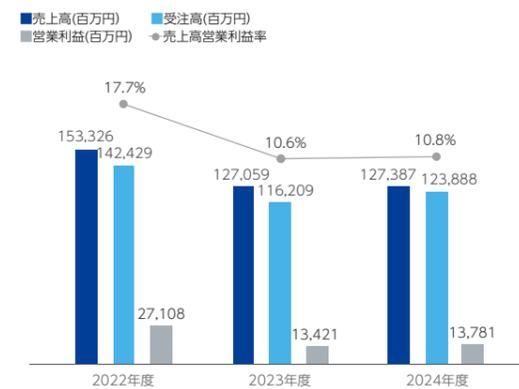
加納 淳一

2024年5月に発表した「中期経営計画2026」（以下、現中計）では、「ESGに基づく事業基盤の向上」を基本方針のひとつに掲げています。私が管掌するコーポレート本部では、この基本方針に沿ってさまざまな施策を実施してまいりました。ここでは、2024年度の業績を振り返りながら、今後の見通しについてご報告いたします。

2024年度業績ハイライト

現中計初年度となる2024年度の業績につきましては、対前年で増収・増益になったとはいえ、いずれも前年をわずかに上回る程度の水準にとどまりました。これはエレクトロニクス業界の市況の回復が想定以上に遅れたことに起因いたします。しかしながら、受注高につきましては前年比+6.6%となり、特に第3四半期以降では受注の回復が目に見えて顕著となってまいりました。加えて、ロボットソリューション事業における主力製品である電子部品実装ロボットについては、ロングセラーであったNXT IIIから最新機種NXTRへの本格的な切り替えが加速した年でもあり、さらなる飛躍に向け、いよいよ事業環境が整い始めた1年であったといえましょう。

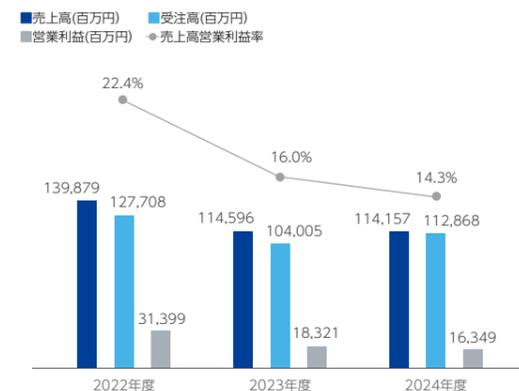
売上高、受注高、営業利益、売上高営業利益率



設備投資額、減価償却費、研究開発費



ロボットソリューション事業



マシンツール事業

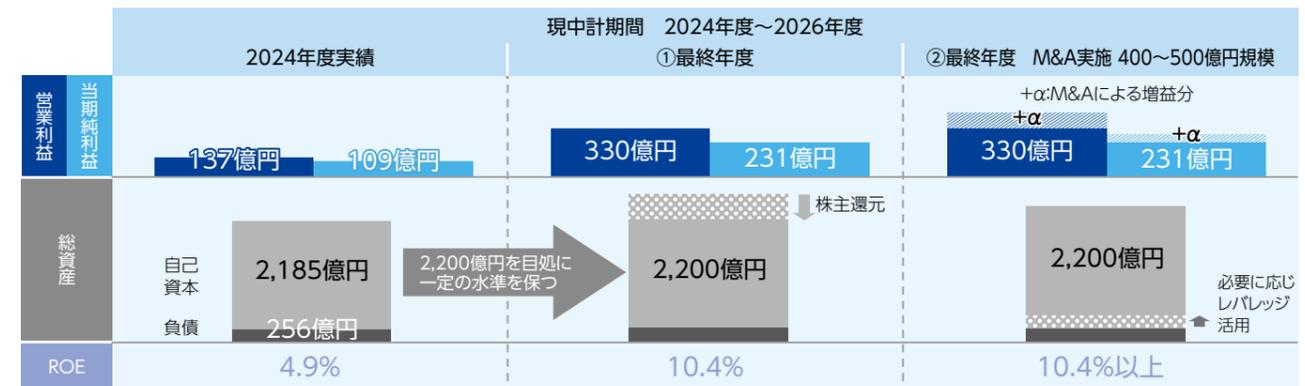


資本コストと株価を意識した経営

現中計では、資本効率を意識した経営を進めることを重要視しています。具体的には、株主資本コストの低減とROE（株主資本利益率）の向上により、ROEが株主資本コストを上回ることを目指します。

2021年度には10.5%あったROEは、市況の低迷や材料費高騰の影響で2023年度には4.6%まで低下しました。しかし、2024年度には4.9%と底を脱し、2026年度末にはROEを10%以上に回復する目標を立てています。事業活動の稼ぐ力を回復させることによるROE向上とともに、資産の圧縮も重要であると認識しています。

2024年度末時点での自己資本は2,185億円ですが、今後は市場環境や財務健全性を考慮しつつ、2,200億円を目処に自己資本を一定水準以下に保つようコントロールしてまいります。2024年度は、2023年度に続き約100億円の自己株式を取得しました。今後も株価やPBRを意識しながら、機動的な自己株式取得を進めてまいります。



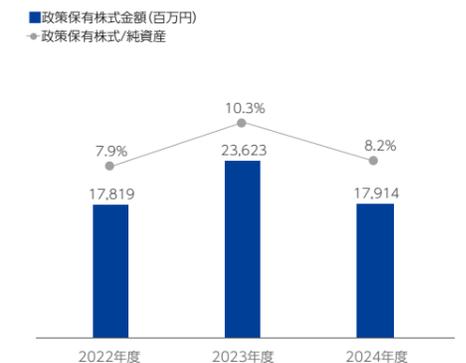
資産効率

バランスシートマネジメントの一環として政策保有株式の削減に取り組んでおり、現中計では2023年度末時点の保有額から3年間で70億円の削減を目標に掲げています（時価ベース）。

2024年度で保有株数が減ったのは3銘柄で、対前年で5,709百万円の削減（時価ベース）となり、2024年度末時点での政策保有株式の保有金額計は17,914百万円（時価ベース）まで縮減しました。この金額は純資産額の8.2%に相当します。

政策保有株式については、資本効率の観点から資本コスト水準と対象会社のROE水準を確認し、当事業との関係や将来的な貢献度を含めて取締役会で総合的に検討・確認していますが、2025年度におきましても、すでに削減は計画的に進めており、上述の70億円の削減目標は十分達成可能な見通しです。中計最終年度まで継続的な削減に取り組み、一層の資本効率の改善とガバナンスの向上に努めてまいります。

政策保有株式推移



ESGに基づく事業基盤の向上

現中計の基本方針のひとつに「ESGに基づく事業基盤の向上」を掲げています。ESGの強化は、企業の収益性、効率性、安全性、成長性といった企業価値すべてに大きく関わるからです。ここでは、ガバナンス、環境、社会という目線で、当社の取り組みについてご報告いたします。

Governance

事業・製品ポートフォリオの見直し

当社の主事業は世界の設備投資動向に大きく左右されるため、ボラティリティのコントロールをしつつ、資本コストを考慮しながら収益性を高めていくことが重要です。そこで、2024年度より事業・製品ポートフォリオ判定会議を導入し、事業ポートフォリオの再構築を進めています。

主力のマウンター事業については、今後も事業拡大が見込まれるため、引き続き事業の中核に据えています。2024年度には岡崎工場に約100億円を投じて新工場棟を建設し、生産体制を強化することでシェアアップを図り、マーケットリーダーのポジションを確固たるものにしてまいります。

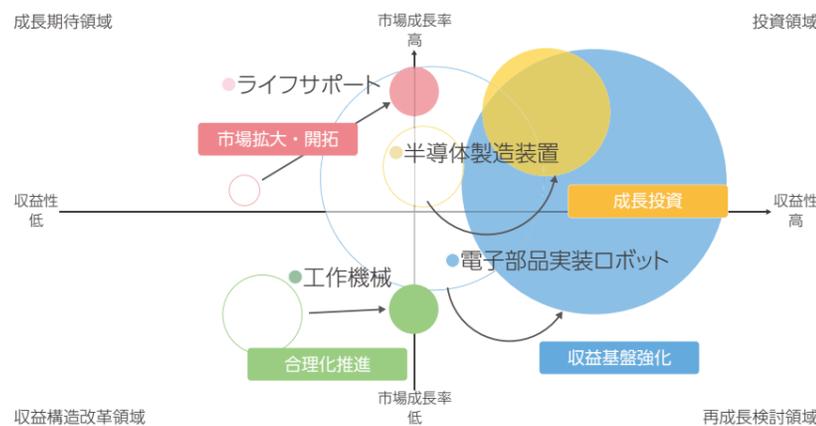
グループ会社であるファスフードテクノロジー社の半導体製造装置であるダイボンダは、汎用メモリー市場の回復の遅れで業績が伸び悩みましたが、将来的には成長が見込まれる領域であることは明白なため、新製品の開発に注力し、2025年度から2026年度にかけての市場投入を目指してまいります。

ライフサポート分野では、介護ロボットHugやスマートロッカーシステムQuistはすでに市場で高い評価を得ています。廃棄物選別ロボットR-PLUSも企業価値の向上に資する可能性を秘めた分野であることから、引き続きチャレンジを続けてまいります。

2024年度のマシンツール事業では、5年ぶりに黒字化を達成しました。これはターンキーソリューションビジネスという高付加価値製品の販売に注力しただけでなく、同時に低コスト体質への移行が功を奏した成果です。

このように、事業・製品については、引き続き企業価値向上に向けた継続的な見直しを進めてまいります。

事業ポートフォリオイメージ



経営指標(連結)

事業別(百万円)	2026年度予想		
	中計策定時	2025年5月見直し	
ロボットソリューション	売上高	145,000	156,000
	営業利益	30,600	33,600
セミコン	売上高	27,000	14,000
	営業利益	5,500	2,000
マシンツール・その他	売上高	8,000	10,000
	営業利益	500	700
合計	売上高	180,000	180,000
	営業利益	33,000	33,000

※セグメント営業利益については全社費用を掲載していないため合計金額と一致していません

取締役会実効性評価

当社の取締役会では、定期的に取り締役会の実効性を評価・検証し、継続的な改善を図っております。また、取締役の指名や報酬に関しては、指名・報酬諮問委員会を通じて手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、ガバナンスを効かせた経営を継続してまいります。

Environment

環境への取り組み

当グループは、地球環境の保全が人類共通の重要課題であると認識し、「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」など国際的な目標に賛同しています。豊かで美しい自然環境を次世代に残すため、全社をあげて企業活動における環境リスク低減に取り組み、持続可能な社会の発展と地球環境保全に貢献していくとともに、こうした取り組みが企業価値に直結することを強く認識しております。

数々の取り組みのなかで、2024年度の大きな成果のひとつとしては、環境分野の国際的なNGO団体であるCDPの認定において、2023年度のDスコアから、Bスコアにまで押し上げることができたことがあげられます。

こうした活動は、これまで部門横断的なプロジェクトチームが中心となって取り組んでまいりましたが、この成果を踏まえ、プロジェクトチームのメンバーを中心に、今年度は「サステナブル推進部」を新たに発足させました。同部門はコーポレート本部に属し、F U J Iグループ全体におけるESG経営の推進・連携はもちろん、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現にも積極的に取り組んでまいります。(詳細はP51-P56参照)

コーポレート本部体制図



Social

人的資本経営

現代社会では、単に経済的な豊かさだけでなく、心の豊かさも重視される時代になりました。当社が「人々の心豊かな暮らしのために」というパーパスを掲げているのもそのためです。このパーパスを実現するためには、まず社員全員が心豊かであることが出発点となります。そのために何をすべきかという視点で、2024年に私自身がプロジェクトオーナーとなり、計9名のメンバーからなる「人的資本プロジェクト」を社内にて発足させました。

プロジェクトでは、①基幹職の能力強化、②人材の流動化、③離職率の低下、④人事制度改革、⑤新たな採用方法の確立という5つの重点施策を定め、活動を通し「社内複業制度」、「キャリアデザイン相談窓口」、「リファラル採用制度」、「社内FA制度」など、これまでになかった新たな仕組みを矢継ぎ早に構築してまいりました。

プロジェクトは1年間の活動を経て2025年3月に終了しましたが、社員のやる気と可能性を引き出す一歩となり、この人事制度改革の動きを止めてはならないという非常に強い思いから、2025年度には従来総務部にあった「人事課」を廃し、新たに「人材戦略部」として発足させました。「人材戦略部」では、これまで以上に「経営戦略と連動した人材採用」、「人事制度改革」、さらには「企業や社員の成長に資する人材教育制度」などの課題に取り組んでまいります。こうした取り組みの成否が企業としての出力を高めるために最も重要な要素であり、これこそが当社の「人的資本経営」であると考えています。(詳細はP59-P64参照)

DX戦略

デジタルの力で、ものづくりに新たな価値を生み出すために

上席執行役員 CDO
DX本部 本部長

村上 浩



F U J I は2024年度、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しました。この認定はこれまでの当社の取り組みが一定の水準にあることを示すものであり、デジタル・トランスフォーメーション (DX) のための追い風と捉えています。2025年度には基幹システムの全面刷新を予定しており、DXの実行フェーズを本格的に加速させてまいります。



F U J I のDX戦略は、IT・DX基盤の構築にとどまらず、業務変革のための組織体制の整備と人材育成までを含み、サプライチェーン全体の効率化を実現する取り組みです。F U J I の目指すDXの本質は、単なるデジタル化ではなく、社員一人ひとりが自分ごととして課題を理解し、部門や拠点の垣根を超えて全社最適の視点で判断・行動ができるようになることです。デジタル技術を活用することで、F U J I がより俊敏で柔軟な企業へと進化することを目指しています。

この方針とF U J I のマテリアリティに基づき、ものづくり企業として事業による社会課題の解決に寄与できるよう、デジタル活用を「お客様」「事業」「社員」という3つの観点から推進しております。

お客様に対しては、CRMの活用範囲の拡大により、世界中の代理店や子会社との連携を強化し、製品ライフサイクル全体の情報を一元管理することで、サービス提供のスピードと品質を高め、顧客満足度のさらなる向上を図ります。

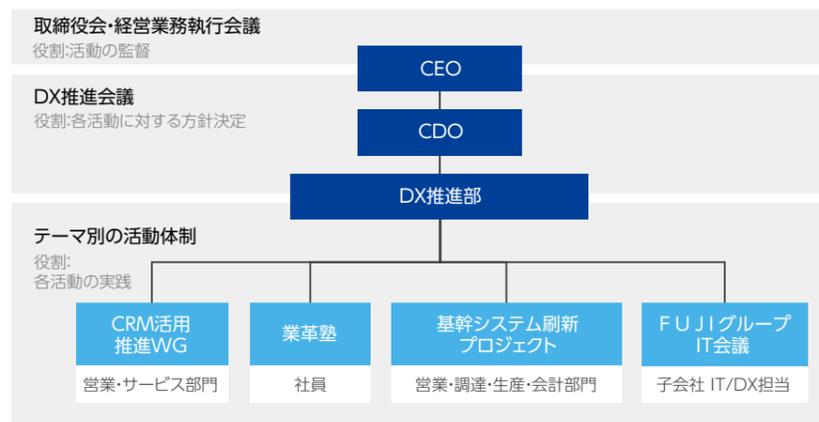
事業運営においては、サプライチェーン全体へのデジタル技術の導入を進め、情報伝達のスピードアップと見える化によって、需要変動への対応力を高め、生産性と収益性の両立を実現します。

そして社員に対しては、デジタルを使いこなせる人材の育成強化に努めます。デジタル活用の成果に応じたスキル認定、奨励金支給制度を通じて挑戦と成長を後押ししています。

F U J I は今後も、DX推進に注力し競争力の強化を図るとともに、ものづくり企業として「自動化・ロボット技術」を活かしたスマートファクトリーソリューションの提供を通じて、お客様の工場の最適化に貢献してまいります。さらに、産業の効率化という社会課題の解決に向けて、次世代のものづくりを支える製品開発にも継続して取り組んでまいります。

DXの体制

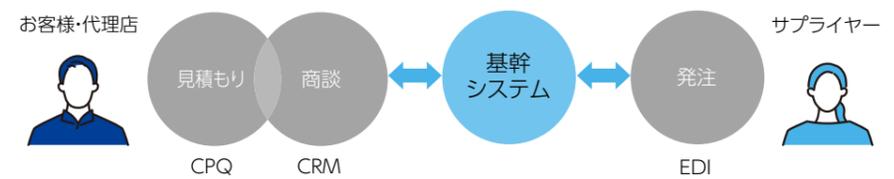
経営層の監督のもと、CDO、DX推進部、事業部門などが連携して、テーマ別の活動に取り組んでいます。そのほか、工場のデジタル活用、エンジニアリングチェーンのデジタル活用に関する活動にも取り組んでいます。



DXの環境整備

サプライチェーンおよびグループ経営の強化につながるIT投資として、クラウドシステムへの移行を進めています。達成状況を測る指標はクラウドサービスの活用数としており、現在までに21個のクラウドサービスを採用して、実践的に活用しています。

お客様やサプライヤーとのスムーズな情報のやり取りを実現するために、クラウド技術を活用したCRMやEDIを活用し、基幹システムとの連携も進めています。お客様からの要望に基づいて構成した、複雑な仕様の製品もWeb上で見積もりができるシステム(CPQ)を稼働させ、代理店、子会社がスピーディーで正確な見積もりができる環境を構築するとともに、データに基づいた改善を実現できる環境を整えています。



DX人材育成の環境整備

社員向けのDX人材育成プログラムとして「業革塾」を始めて2025年度で3年目になります。特に、RPA (業務の自動化ツール) *による効果が全体の約9割を占めていることから、RPAを中心に教育講座を開講しています。

RPA利用の拡大に備え、部署ごとに分散していたライセンスを集約し、DX推進部にて一元管理する形に見直しました。社内講習後の利用者増にも柔軟にライセンスを融通し、全社的な活用が進みやすくなっています。またDX初心者向けに、Excelを使ったデータ活用や、Microsoft 365のローコードツールを学べる環境を用意しており、幅広い社員がデジタル活用にチャレンジしやすい環境を整えています。 * RPA … Robotic Process Automation

DX人材育成の成果

「デジタル活用による年間の業務改善時間」「スキルレベルによるDX人材認定者数」「デジタル教育講座の修了者数」の3つの指標を掲げて活動しています。

●2024年度実績

1) デジタル活用による年間の業務改善時間		3,300時間
2) スキルレベルによるDX人材認定者数		91名
スキルレベル	定義	認定人数
マスター	ビギナーを育成できる	10名
アドバンス	効果的な業務活用ができる	9名
ビギナー	基礎的な業務活用ができる	72名
3) デジタル教育講座の修了者数		
	統計	450名
	Python	170名
	RPA	61名
	Microsoft 365	27名
	Excelデータ活用	351名

サイバーセキュリティ対策

2024年度よりサイバーセキュリティ委員会を設置し、取締役の監督のもと、F U J I グループ全体のシステム面の強化および社員へのセキュリティ教育を実施しています。外部のセキュリティレーティングサービスにおいて、2025年4月時点で、Aランクの評価でした。

知財戦略

自社事業の競争力を支える 知財ポートフォリオの構築

開発センター
知財戦略部 部長 深津 泰隆



活動方針／体制

当社は知的財産を持続的成長の源泉と位置付け、「知的財産ポートフォリオの最適化」および「知的財産情報の活用」を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。

●知財ポートフォリオの最適化

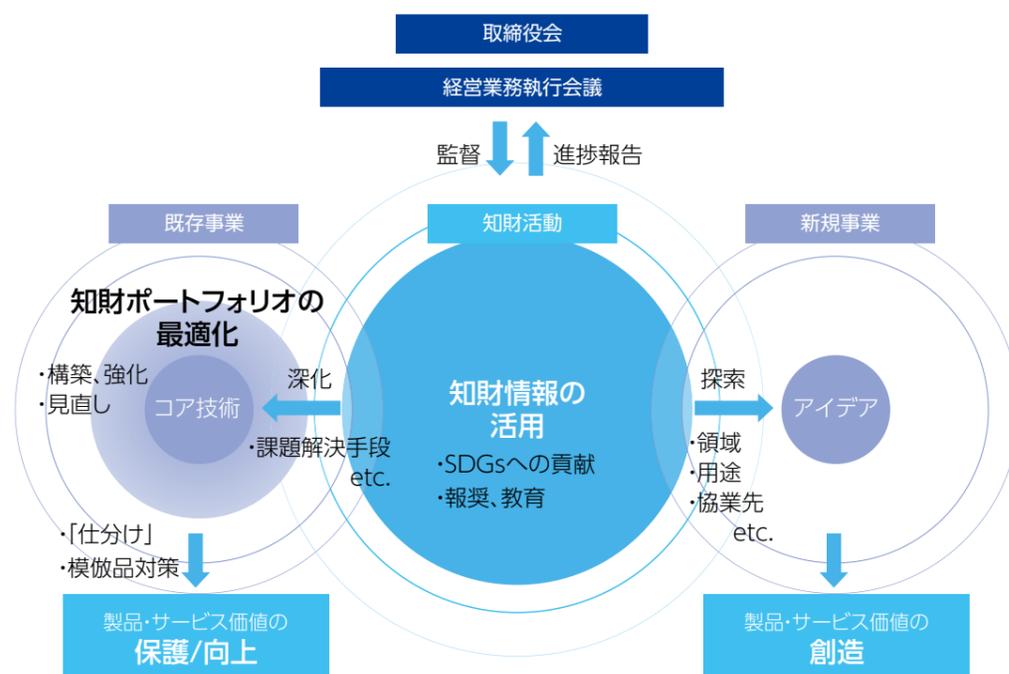
技術開発の初期段階から知的財産部門が関与し、研究開発成果を的確に権利化するとともに、知的財産の定期的な棚卸しと評価を通じて、陳腐化リスクの低減と資産効率の向上を実現し、知財の「攻め」と「守り」のバランスを重視した「知財ポートフォリオ」の最適化に取り組んでいます。

●知的財産情報の活用

知的財産を単なる権利保有にとどまらず、経営判断や事業戦略に資する情報資産として積極的に活用するため、技術動向や競合他社の知財戦略などを可視化する「IPランドスケープ」に取り組んでいます。例えば「課題解決手段調査」「領域探索」「用途探索」「協業先選定」などの判断材料として知財情報を活用し、既存事業および新規事業に対して知的財産の側面から支援を行っています。

これら知財活動は経営層による監督のもとで進めています。経営業務執行会議にて、経営層は知財戦略の方向性を監督し、知的財産部門は知財担当役員を介して知財活動の進捗報告を定期的に行っています。

また、知的財産部門主催の「仕分け会議」において、事業部門と連携して各知的財産権の評価・運用を進めています。



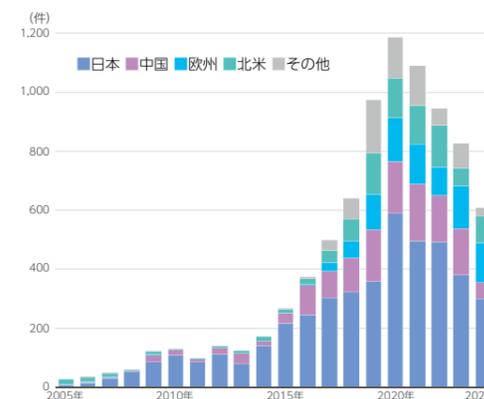
取り組み

●知財ポートフォリオの構築・強化／見直し

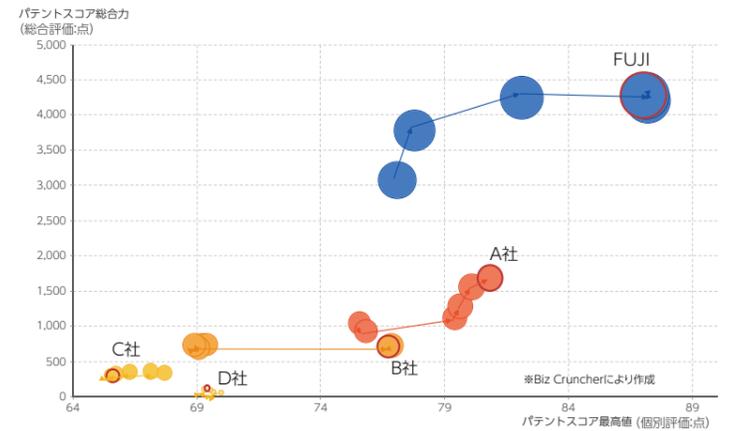
自社製品のコア技術について競合他社の参入を防ぐための障壁を形成するとともに、特許情報の分析を通じて業界内の技術トレンドや競合他社の注力分野を把握し、競合技術分野における自社特許出願を強化しています。一方、定期的に自社保有特許の業界内における技術的価値、自社事業への貢献度などを総合的に評価し、知財ポートフォリオの再構築(棚卸し)を実施しています。

単に特許件数を増やすのではなく、自社事業の競争力を直接的に支えるコア技術にリソースを集中し、「筋肉質」な知財ポートフォリオの実現に取り組んでいます。直近数年の登録特許件数自体は減少していますが(左下図)、競合技術(例:電子部品実装ロボットの自動化関連技術)について、特許力が他社より高く評価されていることがわかります(右下図)。

登録特許件数



特許力評価

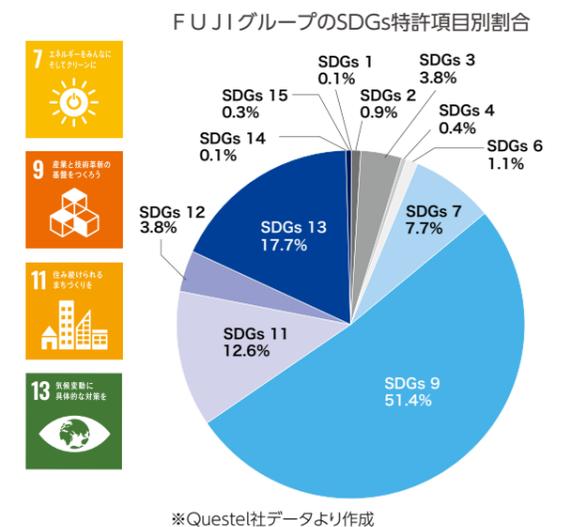


●IPランドスケープの推進

最終的なゴールイメージを「経営層への経営戦略の提案」と設定しており、現在は各事業部門からの要望に応えるため、分析手法や事業戦略立案に向けた知見を深めています。分析精度と有効性を高めるには、事業部門が抱える課題や目指す方向性を深く理解する必要があります。特に事業部門との対話が重要であると考えており、事業部門とは常に密な連携を図るよう心掛けています。

●SDGs視点の技術開発支援

SDGsと親和性の高い当社技術分野として、「スマートファクトリー(自動化)」および「省エネ」に注目し、各設計部門のリエゾン担当者向け知的財産教育や発明報奨などを通じて、設計者が当社技術とSDGsとの関連性を意識しながら技術開発に取り組めるように支援しています。設計者が社会課題を想定して創出した独自技術は、特許などの知的財産権として適切に保護され、知財ポートフォリオの競争優位性の維持・強化に寄与しています。こうした知財活動により、企業価値の向上と社会的貢献の両立を目指しています。

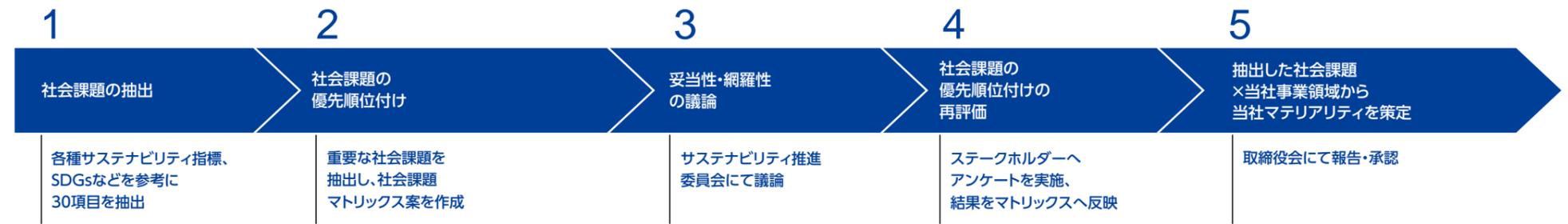


※Questel社データより作成

FUJIのマテリアリティ

変化し続けるマクロ環境のもとで将来の予測が難しい状況においても、パーパスである「人々の心豊かな暮らしのために」の実現に向けて絶えず挑戦し、サステナブルな社会の実現に寄与するため、2023年度、当社は取り組むべき6つの社会課題を特定し、事業領域と照らし合わせ、「ものづくり」、「暮らし」、「みらい」の3つのカテゴリーに分類される重要課題としてマテリアリティを定めました。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティカテゴリー	社会課題	リスクor機会	テーマ	製品/取り組み	関連するSDGs
<p>ものづくり ものづくり企業として 事業による社会課題の 解決に寄与</p>	産業の効率化	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 自動化・省人化 無駄がないものづくり 	<ul style="list-style-type: none"> 電子部品実装ロボット(マウンター) 半導体製造装置(ダイボンド) 工作機械 スマートファクトリー展開 事業ポートフォリオの再構築 	
		機会			
	品質安定性	リスク	<ul style="list-style-type: none"> DX・スマート化 グローバル連携 	<ul style="list-style-type: none"> ITソリューション トレーサビリティ サービスネットワークの強化 トレーニング体制の強化 	
		機会			
<p>暮らし 豊かな社会への アクセスの拡充</p>	労働人口の不足	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 人材不足 ラストワンマイル問題 高齢化 	<ul style="list-style-type: none"> スマートロッカーシステム 介護ロボット 女性管理職・海外従業員比率の向上 	
		機会			
	働きがいのある職場整備	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営 次世代への教育支援 	<ul style="list-style-type: none"> 心身の健康配慮 地域教育 	
		機会			
<p>みらい カーボンニュートル社会 への貢献 イノベーション人材の創出</p>	脱炭素	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 リスク管理・ガバナンス強化 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減 サステナビリティへの取り組み強化 ガバナンス体制の強化 	
		機会			
	資源循環	リスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境貢献製品の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンマネジメント 大気圧プラズマユニット エレクトロニクス3Dプリンター 廃棄物選別ロボット 	
		機会			

| FUJI 技術座談会

技術者が語るFUJIの *innovative spirit*

画期的な構造で、FUJIをSMT業界のトップランナーに押し上げたモジュール型高速多機能装着機NXT。その後も改良を重ね、現在はNXTRへと進化した電子部品実装ロボットの初期開発に参画した技術者たちがいます。今回は長く技術開発に関わってきたメンバーが、NXT開発当時を振り返るとともにFUJIの根幹となる「innovative spirit」について、そして、これからのFUJIを担う技術者の育成について語り合いました。



FUJI x Engineers

I. FUJIが誇る開発者たちの歩みと挑戦

岡田: FUJIはSMT業界のトップランナーとして走り続けてきましたが、最初に今までの挑戦や経験を皆さんで話していきたいと思います。まずは佐藤さん、いかがですか。

佐藤: 技術的な挑戦ですね。FUJIのユニークさは、常識にとらわれず、「どうすれば発想を具現化できるか」をみんなでフラットに考えるところから生まれています。例えば、画像処理の初導入、モジュールコンセプトなど、さまざまな挑戦をしてきました。そして今、それが自動化という形に昇華されてきていると思います。

藤田: 最初に私が携わったCPシリーズは、本当にスピードに対するこだわりがすごいなと感じていました。限られた時間ですべてのことをやらなければいけない、技術の特化とこだわりでトップになって、市場を獲得していったところは圧巻だったと思っています。一方で、次にNXTの時代になると、また全然違う課題で市場を獲得する必要があった。常にチャレンジができて、振り返ると楽しかったんですけど、当時は必死でした。

佐藤: 入社したとき、ちょうどCP6が市場を席捲していて、世界一の製品を持つということがどのくらい強いことなのかはそのときに原体験として刷り込まれたと思います。必ずトップを目指すという基本的な考え方にあって、それを具現化するためにはCP6での成功体験を捨て、全く違う形でトップを目指すというのがNXTでした。その振幅はすごく大きくて、正直よくやり遂げたな、と感じています。

藤田: チャレンジと、過去にすぐらい潔さがありますよね。

岡田: 世界でトップを取るという強い気持ち。それがエンジニアを動かしたということですね。

佐藤: そうですね。突き詰め方に妥協がないですね。

岡田: NXT開発のなかでは、CP6までの電子部品実装ロボットではなかった新しい技術が入ってきたと思います。革新的なものを見つけ出して進めていくなかで、さまざまな壁を乗り越えてきました。

藤田: NXTにおける革新の代表がモジュールコンセプトです。先輩たちがお客様の現場を徹底的に観察してこのコンセプトを打ち出したのですが、装置サイズやタクト、モジュール化する対象が最初に決まっていて、それをどう実現していくか、という開発工程でした。実現できるかどうかではなく、完成させるしかないというマインドで、メカ・制御・ソフトそれぞれの設計者が一丸となって取り組んでいました。NXTでモジュールコンセプトを実現し、NXT IIで高速・高精度を目指しましたが、メカ設計後にモーション制御検討というシーケンス的な開発では限界があったので、メカ・制御統合設計という新しい開発手法を導入しました。仮想空間でのシミュレーションと実機での確認を繰り返し性能と精度を追求。これはモーション制御開発の大きな革新だったと思います。

岡田: 佐藤さんも藤田さんと一緒になっているいろいろ取組まれたと思います。

佐藤: 私は、藤田さんが理論的に突き詰めた技術を製品に組み込むための仕組みを考えました。NXTはインターフェースを決めて、それを組み合わせて装置を構成するという、ある意味ソフト的な考え方の装置だったので、ソフト的な発想をメカや制御にどう落とし込むかが重要でした。モジュールコンセプトを実現するソフトウェアやシステムをどう構築するか、そして制御理論をどのように装置に搭載するかは本当に大きなチャレンジでした。

岡田: メカ的な視点でいえばSMTの主流がCPのような大型ロータリー機からXYロボットの装置へ変わるなかで開発がスタートしたNXTは、小型化・モジュール化にこだわりを持つところが開発の起点でした。正直、鋳物や機械加工の集合体のようなCPから、どうすれば軽量で小型の装置ができるかは未知数で、本当にチャレンジだったと思います。ただ、その当時のリーダーで、現在、取締役会長の須原さんが「このサイズでつくる」という強いリーダーシップで仕様を決定されて、それに対してエンジニアがどうすればそれが実現できるかを考え抜いて製品化に至りました。

佐藤: あの細さで、ベースとモジュールが分かれていて、さら

にヘッドも取り外すことができる。開発難易度は本当に高かったです。「小型化するNXTがあまりにもCPと違いすぎてイメージが湧いていない」と言っていたら、ある日会議室の机の上に段ボール製のモックアップがあって、「こんなところに置くサイズ感なんだ!」と驚きました。

岡田:250mmの基板サイズを想定し、M3タイプの装置幅が325mmで、M6タイプが倍の650mm、という数字も、須原さんが打ち出した明確な指針です。またヘッドを簡単に交換できることにもこだわりました。当時の設計者は剛性を理由にヘッドをボルトで締めることを提言しましたが、須原さんは絶対に妥協せず、信念を貫いた製品だからこそ、シリーズ累計13万台を超える大ヒット作になったと思います。

岡田:2003年にNXTをリリースして、2008年にNXT II、2013年にNXT III、と世代を変えていくときにもいろんな革新があったと思いますが、その点についてはいかがでしょうか。

藤田:やはり同じサイズ、コンセプトを保ちながら、タクトは倍々に進化させなければならない点が本当に大変でした。ソフトの制約もあるなかで、コンセプトを守りながら性能を上げていくことにこだわった点が、いろいろな革新が生まれるひとつの原動力だったと思います。

岡田:そこでエンジニアが自信をつけて成功できたことが、その後のNXTRにつながっていくと思いますが、このNXTRでもう一段高いレベルに来たのではないかと思います。

佐藤:NXTRはマウンターとしての性能向上だけでなく、自動化をいかに実現するかということが新たな付加価値となっています。今まで装置として見ていたところから、単一生産ライン、複数の生産ライン、もしくはフロア全体とより

広い視野で、本当にお客様の生産に貢献する装置とは何かという課題に我々が挑んでいく新しいフェーズに入ったと思います。

II. F U J I の技術開発と開発文化

岡田:技術の進化とともに、次世代を担う若手のエンジニアの育成は技術・ノウハウの継承を含めて非常に重要だと思います。

佐藤:私が若手のころ、先輩方には惜しみなく挑戦の機会をいただき、成功も失敗も数多く経験させていただきました。経験の浅い設計者であっても、積極的に挑戦できる社風を今後も大切に、そのような開発姿勢を継続していきたいと考えています。それがFUJIらしさを維持する秘訣なのだと思います。

藤田:近年、制振制御やサーボ技術において進化の余地は少なくなりました。それでも進化を続けていかなければなりません。そのためには全く別の発想で進化するという観点が必要です。これまでの技術を伸ばしつつ、異なる視点を取り入れて目標を達成する。言うのは簡単ですが、とても重要な局面であり、若い世代のエンジニアたちの意見や発想は大切にしたいと考えています。

岡田:技術伝承は本当に難しいと思いますが、うまく伝承するためのアイデアはありますか？

佐藤:難しいですが、自分たちが思っている常識で語らないということではないかと考えています。今、コア技術とされているものでも、20年前はそうではなかったものが多くあります。私たちが新しいものを実現するうえで、多くの先輩



上席執行役員 開発センター長
開発センター 技術部 部長

藤田 政利

たちに支えられたように、今度は私たちが若い人たちの挑戦を支え、彼らが活躍できるように支援することで、技術力を高め続ける風土を築いていきたいです。また技術だけではなく、マインドの伝承も重要と考えています。社外も社内もよく見て、相対的に自分たちの強みと弱みを理解したうえで、新しい技術を、関心を持って取り入れるという機運がないとイノベーションは生まれなくなると思います。

岡田:そういう意味では、マルチスキル育成プログラムは徐々に成果が表れつつあるとお感じでしょうか。

佐藤:成果を感じています。海外経験に意欲的でモチベーションの高い人材が参加しているので、帰国後の彼らの変化は非常に顕著です。また本人はもちろんのこと、それに関わる部署にも良い刺激になっています。

岡田:実際に、私の部門でも参加者が複数名いますが、今後の成長が非常に期待できていると思います。プログラムを通じて現場との距離が縮まり、部門間やグループ会社間の垣根も越えつつありますね。

佐藤:そうですね。プログラム参加者の報告会を聞いていると、皆さんの熱意が伝わり、私たちのほうが元気をいただいているように感じます。

岡田:FUJIの開発技術やマインドを新入社員にも身につけてほしいと2011年から始めた「創開塾」はどうですか？

佐藤:創開塾は、技術部門のコアメンバーで1年かけてコンセプトをつくりました。FUJIのエンジニアにとって必要なスキルをどのような形でカリキュラムに落とし込めるかを議論しました。我々は製品をつくっているのだから、ソフトやメカをつくっているのではない。統合された製品として優れたものを生み出さなければ意味がありません。

藤田:そのときにもうひとつ議論されたのが、FUJIにとって今後のイノベーションをどうやって生んでいくか、という点でした。FUJIの技術者としてスペシャリスト、ジェネラリスト、どのようなタイプが必要かを議論した際に、自らの専門領域だけを理解している状態ではイノベーションは生まれないと考えました。専門領域があいながらも、ほかの技術にもきちんと目を向けて、目指すイノベティブに対して思考できる人材がいる。そういった人材育成が創開塾の意義です。



取締役 執行役員
ロボットソリューション事業本部 本部長

佐藤 武



innovative spiritで
「ものづくり」「くらし」「みらい」に貢献する



理事
ロボットソリューション事業本部
技術企画部 部長
試作技術部 部長

岡田 健人

岡田:創開塾では自分たちで目標を設定し、限られた時間のなかでそれを達成し、役員報告会で発表して優勝チームを決める。競争も含まれている点が他の研修とは大きく異なり、実際の開発プロセスを学ぶことにもつながっています。

佐藤:創開塾での取り組みは、実際の開発のミニチュア版になっていると思います。

藤田:ただの技術スキル伝承ではない点ですね。FUJIらしさはやはり「やってみる」という精神かな、と思います。学生の面接でも、当社の開発体制の魅力としてこの点を伝えています。

佐藤:私にとって一番の大きなチャレンジはNXT III開発におけるシステムの大規模刷新でした。NXT IIの延長線上ではなく、NXT IIIがこれから十数年続くために自ら手を挙げて刷新が必要だと提言したところ、会社はプロジェクトを任せられました。提案すればチャンスが与えられ、受け止めてもらえる信じられるからこそ挑戦が生まれる。この風土こそがFUJIの一番の強みです。

藤田:自ら提案したら責任感も意欲も湧くし、おのずと成果も上がりますよね。会社が目指している方向を正しく認識したうえで、良い提案をしてくれると私たちも応援したくなります。大切なのは、彼らがどのような思いで提案しているのかであり、それをうまく引き出せるかではないでしょうか。

佐藤:そのようなチャレンジができるような仕組みや組織づくりは大事です。例えば、要素技術については開発センターがロードマップを作成し、それに基づいて自由な発想を形にしています。一方、新しいビジネスの創出はイノベーション推進部などの部署が担当し、事業化にあたっては各事業部が連携するという会社としての枠組みが形になりつつあり

ます。また、社内複業やイノベーション研修といった人事施策を含めて、多様な経験から感度が高まり、新しいアイデアが生まれる。幅広いインプットが創造の機会を増やしていると思います。

III.競争力の源泉、コア技術の内製化

岡田:技術革新や技術伝承を進めるうえで、FUJIの核となる技術は社内でも生み出す必要があります。藤田さんは開発センター長として、コア技術の内製化や育成についてどのようにお考えでしょうか。

藤田:コア技術の内製化は、NXTの開発を振り返っても非常に重要でした。そのひとつがリニアモーターです。NXT開発当時、目標とするタクトを達成するため、アクチュエーターに高い要求が課せられました。既存部品の組み合わせではその要求が満たせず、モーターメーカーに相談しても良い返事が得られず、主要部品は自社でつくろうという機運が必然的に高まりました。非接触給電や多重通信なども同様です。まず要求があり、市場の製品を探します。製品性能や利便性に関わる部分で最適なものが見つからなければ、内製して性能を向上させるというのが、FUJIではごく自然な流れになっています。すべて自社でつくるだけが内製ではなく、大学との共同研究や他社との共同開発で内製化を進めることもあります。外部の方と良好なコミュニケーションをとり、状況に応じて最適な方法を選択することが重要です。

岡田:佐藤さんも多様な経験をお持ちですが、制御関連の業務においてもやはり内製が中心でしたか。

佐藤:現在の開発だけでなく、次の開発、さらにその次の開

発を見据えて現在の仕様を決める難しさと面白さが共存しているのが制御です。システムの仕様を決めることは装置の将来的な可能性を決めることになるため、内製にこだわらず、最適なものを追求するためには、どのようなパートナーと協力すべきか、という発想のほうが強かったですね。

岡田:新しいものをつくる際、「こんなものが社内でするのか？」という声もあったのではないですか？

藤田:もちろん全部が成功ではありませんが、まずは取り組んでみることに多くの学びがありました。内製化によって外部に任せるべきかの判断もできるようになり、最適なパートナーと出会えることもあります。リニアモーターがいい例ですが、一度内製するとキーとなる技術が見えてきます。その技術は他の製品にも応用でき、他社製品の實力も把握できるようになります。他社に任せるべきか、自社で深掘りすべきか、判断ができるようになります。

IV.未来への責任と展望

岡田:「人々の心豊かな暮らしのために」をパーパスとするFUJIの技術は、どこを目指していくべきだと思いますか？

佐藤:技術屋だから技術を突き詰めたいという気持ちは当然ありますが、技術はあくまでも手段です。お客様の生産現場で、いかにして高品質な製品を高効率・高稼働に生産できる設備をつくれるか、を突き詰めていくとおのずと足りない技術が見えてきます。今なら「生成AIの技術を活かして、お客様にさらに貢献できる製品をつくれないう」といったアイデアも浮かびますし、何を自社開発し、何をパートナーと具

体化するのも、「お客様第一」の視点で考えれば筋道が立てやすくなります。また2035年という長期視点で考えると「時間がかかる技術は今から取り組んで獲得していこう」という発想も必要です。技術発で取り組むというよりは、顧客視点から導かれるようにその技術を深掘りしていくのが自然であると考えています。

藤田:これまでの開発センターは、お客様が求める性能を満たすことで切磋琢磨してきましたが、今後はお客様から要望が出る前の「先回り開発」が重要と考えています。具体的に何を開発するかは、アンテナ、センス、洞察力に加えて、やはりお客様からの情報が重要だと思います。またこの座談会を通して、FUJIは本当に技術オリエンテッドな会社だと改めて実感しました。本当に面白い開発ができて、常にチャレンジがある。そして高い目標が達成されたときの喜びは技術者冥利に尽きますね。非常に楽しいです。

佐藤:30年近く携わっていますがまだ飽きないです(笑)。開発しているときは本当に大変なのですが、想定以上の高みに到達するのを一番間近で見られる特等席です。

岡田:つらく厳しいこともありますけど、最後にお客様に「本当にFUJIを選んで良かった」と言っていただけたときが一番うれしいですね。そのためにFUJIをレベルアップし続けたいと思っています。

佐藤:既成概念にとらわれず、お客様の期待を超えるものをつくるためにはにはどうしたら良いかを考え続ける。まさに「innovative spirit」こそ、私たちの存在価値を高めると確信しています。

innovative spiritで
未来を切り拓く

営業戦略

SMTビジネスでリーディングカンパニーであり続ける営業戦略と今後の展望

上席執行役員
ロボットソリューション事業本部
営業管掌

浅岡 鉄哉



■営業戦略における現状と今後の方向性

F U J Iは、SMT（表面実装）分野において、すでに高いグローバルシェアを有していますが、確固たるトップポジションの獲得を目指し、電子部品実装ロボットの販売を軸とした営業戦略の強化を進めています。現中期経営計画の初年度である2024年度は、20年以上にわたり市場で支持されてきた「NXT」「AIMEX」シリーズから、後継機であるR世代機「NXTR」「AIMEXR」への本格移行が始まりました。既存顧客に対してはR世代機への切り替え提案を強化し、新規市場においてはNXTRの優位性を訴求することで実績構築に注力しました。

NXTRは、高速・高精度・高い安定性といったNXT IIIの特長と、NXTシリーズの唯一無二のモジュールコンセプトを継承しながら、さらなる技術進化を遂げた装置です。生産品種や生産量に応じた最適なライン構築を可能にする柔軟性に加え、部品装着後チェックや装置状態の自己診断、スマートローダーによる部材自動補給機能など、完全自動化を見据えた先進機能を搭載しており、生産ラインの効率改善と将来のスマートファクトリー化の両立を支えます。

R世代機は、スマートフォン、車載、パソコン、サーバー、ネットワーク、家電、半導体、モジュール部品、IoT、インフラといった多様な製品分野に対応できる汎用性を備えており、2025年度はこの対応力を活かし、顧客層の拡大と重点業種・地域への市場浸透を進めていきます。

特に、米国の関税措置を背景に世界的なサプライチェーン再編の動きが加速するなか、ベトナムやインドといった東南アジア・南アジア諸国では、新たな生産拠点の開設や設備更新が進んでいます。なかでもインド市場は、F U J Iは早期から進出し、外資・インドローカルを問わず多くの顧客基盤を築いてきた地域であり、これまでの取り組みを活かす好機と捉えています。本社による営業支援のもと、各地域におけるさらなる販売体制・サービス網の強化が今後の鍵となります。

■強みと課題、およびその対応策

F U J Iの強みは、独自の技術開発力に加え、世界各地に展開する販売・サービスネットワーク、そして長年培ってきた顧客との信頼関係にあります。祖業である工作機械事業から築いてきた営業基盤をもとに、1980年代後半から1990年代中盤に

かけては、日本・米国・欧州において通信・家電系大手メーカーやOEM企業*1への対応を中心に事業を展開しており、1990年代後半にはアジア新興国を中心に電子機器の需要が高まるなか、中国や東南アジア、東欧、メキシコなどEMS企業*2の生産拠点が広がる地域へと販路を拡大してきました。現地代理店とのパートナーシップ強化に加え、コールセンターやトレーニングセンターの設置、サービスマニュアルの整備、サービスマンの教育体制の構築に努め、地域に根差した支援体制を早期から確立してきました。その結果、F U J Iの「壊れない装置」「信頼できるサービス」といったブランドイメージが定着し、顧客からの高い評価につながっています。

一方で、成長市場である東南アジアやインドでは、販売・サービス体制のさらなる高度化が求められています。多言語（ローカル言語・英語・中国語）対応の強化に加え、主幹工場を中心に多拠点を展開する顧客に対して、国ごとに求められる仕様や契約条件の共有を正確に行い、地域ごとのサービス品質に差が出ない体制整備が急務です。顧客の高い期待に応えるスキルの育成のため、教育制度や情報連携システムの再整備を進めています。

さらに、営業スタイルも従来の機能紹介型から、業種・生産形態に応じた課題解決型への移行を進めています。アプリケーション別資料の整備や生産システムNeximを活用した運用改善提案を通じて、現場負担の軽減と生産性向上など、より現場に即した提案活動を展開しています。

メディアや展示会を活用したプロモーション活動も「提案型」へと進化させており、「高速・高精度・高安定性」に加え、「使いやすさ」「省人化」「自動化」「多様な製品対応力」を前面に出す方針にシフトし、顧客にとっての導入価値を明確に伝える取り組みを進めています。

また、商談情報や顧客要望をグローバルに共有・活用する体制については、Salesforceを活用した顧客の声（VoC）の収集と可視化を進めており、現地営業マン・駐在員・サービス担当からの情報を一元管理し、定例会議やセールストレーニングで共有する仕組みにより、製品開発や改善活動に反映させています。加えて、営業活動における成功事例や提案資料の共有、特殊な装置案件のプラットフォーム管理も推進しており、デジタル技術を活用することで営業力の質とスピードを両立させています。

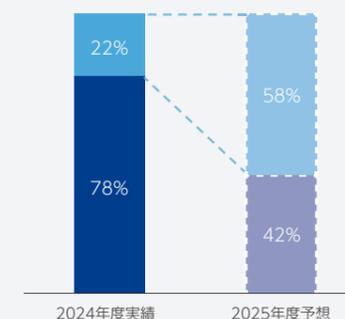
2025年度は、「今必要な自動化」と「未来を見据えた自動化」を両立するNXTR Aモデルの提案にも注力し、既存顧客への深耕と新興市場での拡販を並行して推進します。新製品スマートストレージなど関連ソリューションとの連携により、省人化・自動化をトータルで提供し、顧客のスマートファクトリー化を支援します。

「Target ZERO（機械停止ゼロ・実装不良ゼロ・オペレーターゼロ・実装限界ゼロ）」という新たなビジョンのもと、2030年にはSMT市場における自動化比率20%を目指し、製品力・対応力・提案力をさらに磨いてまいります。既存市場の深耕に加えて、新たな市場領域への積極的な展開を通じ、リーディングカンパニーとしての矜持を持ち、グローバル市場における存在感を一層高めてまいります。

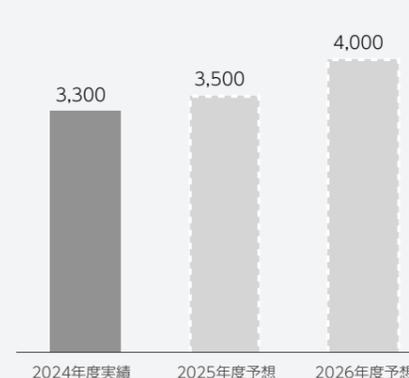
*1 OEM企業 (Original Equipment Manufacturer)とは、他社ブランド製品の生産のみを受託するメーカーのこと
*2 EMS企業 (Electronics Manufacturing Services)とは、他社ブランド電子機器の設計、製造、組立、検査、出荷などの工程を受託するメーカーのこと

NXT/NXTR売上高比率推移

■高速装着機NXT ■高速装着機NXTR



マウンター市場予測 (億円)



ファスフォードテクノロジー

技術開発力を武器に半導体市場の進化に貢献してまいります

ファスフォードテクノロジー株式会社
代表取締役社長

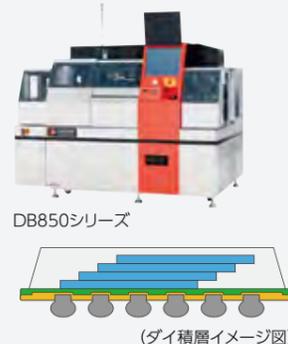
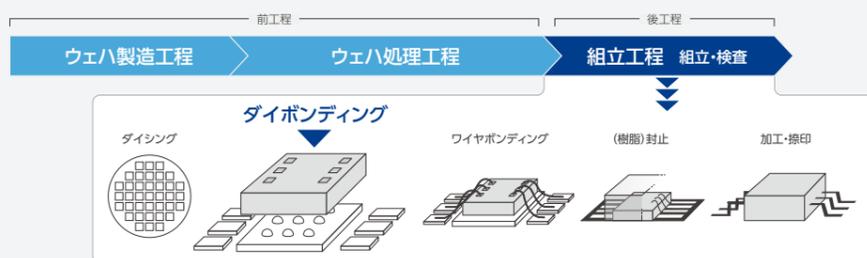
栗生 浩之



ファスフォードテクノロジーの概要

ファスフォードテクノロジー(以下FFT)は、半導体製造装置であるダイボンダの開発、設計、製造、販売、および保守サービスを行っています。ダイボンダは、ウェハからシリコンチップ(ダイ)をピックアップしてリードフレームやパッケージ基板上に搭載、積層する装置です。当社のダイボンダは世界で初めて12インチウェハに対応し、SSDに搭載されているNAND型フラッシュメモリやスマートフォンのメインメモリであるLPDRAMの積層ボンディングでも高い市場シェアを獲得しています。決められた位置に高精度にダイを積層する技術と、レジ袋とほぼ同じ25~40ミクロンという薄いウェハを割ることなく低ストレスでピックアップする技術は、半導体後工程の装置で他社の追随を許さない高い精度と高品質を実現しています。

また、画像処理による不良チップの検出や装置のクリーン化技術、半導体前工程と同様の工場無人化を実現する自動化技術などを導入し、半導体メーカーから高く評価されています。



事業環境

2024年5月に発表した中期経営計画において、当初は2026年度売上高目標を250億円としていましたが、2025年5月の中期経営計画見直しにおいて、136億円に下方修正しました。これは、2020年から2021年にかけてのコロナ特需で販売されたスマートフォンやパソコンの買い替え需要が2024年度後半から発生し、半導体需要が増加することによってダイボンダの需要も増加すると予測しておりましたが、実際には2024年度中には期待されたほどの買い替え需要は発生せず、顧客の生産設備稼働率も上がらなかったことを考慮したことによるものです。また、現在半導体投資の中心となっているAI半導体パッケージ向けのダイボンダを現時点では製品ラインアップとして持っていないため、装置需要を取り込めなかったことも主要要因のひとつです。

半導体業界は需要の波が大きいので、今回の中計1年目の振り返りにおいて現状の予測に基づいた数値に変更させていただきました。

AI半導体向け投資は2025年度以降も続き、汎用メモリ半導体向け投資は低調に推移すると予測しています。

売上高・営業利益推移(百万円)



新製品開発



従来の汎用メモリ向けダイボンダを改良し、アドバンストパッケージ製造に対応した高精度ダイボンダを市場投入する予定です。この開発のためR&D棟内に先端開発プロジェクトルームを設置し、顧客工場と同等のクリーンルーム環境を整備しており、開発・評価をR&D棟内で集約して行うことで、製品開発期間の最短化を実現しました。

さらに、HBM (High Bandwidth Memory) 向けには、ハイブリッドボンディングに対応した高精度搭載技術の要素技術開発を並行して進めており、2027年度以降ハイブリッドボンダを市場投入する計画です。

パッケージング革新で支えるFUJIGROUPの成長ドライバー創出

FFTの半導体製造装置は、特に半導体メモリチップの積層ボンディングの分野において、高い市場シェアを長年にわたり維持してきました。近年では、AI半導体分野の成長が想定以上のスピードで進展しており、当社も新たな成長機会を見据えた戦略の再構築を進めています。高品質な電子機器の需要が拡大するなか、半導体の高機能化・多様化が一層進んでおり、AI半導体に加え、EV向け半導体やカメラのイメージセンサーなど、さまざまな用途で半導体パッケージング技術への要求水準は日々高まっています。これらの高度なニーズに応えるためには、より精緻で柔軟な半導体後工程装置への進化が不可欠です。当社はこれからも、半導体後工程装置の開発に注力し、ボンディング技術で世界をリードし、持続的な成長を目指してまいります。

マシンツール事業

多様化するお客様のニーズに応える FUJIのターンキーソリューション



執行役員
マシンツール事業本部 本部長 長戸 一義



FUJIの工作機械の強みとは

「キーを回せばすぐ生産」——これこそがFUJIが長年にわたり培ってまいりました“ターンキーソリューション”の真髄です。創業以来、主に自動車部品加工を中心に、お客様の「欲しい」を形にしてきたのがマシンツール事業であり、これまでに対応してきた加工物（ワーク）も1,000種類を超えています。その積み上げてきた実績から、「加工物をどのように固定するか（チャック技術）」「どのような条件で切削するか（加工技術）」「どのような少人化ラインを構築するか（自動化技術）」といった観点で、お客様に最適な提案をできることがFUJIの誇るターンキーソリューションであると自信を持っております。数ある工作機械メーカーのなかでも、加工物に合わせた保持具（デザインチャック）までを一貫して設計・製作している企業は極めて限られており、当社の大きな特長のひとつといえます。

また時代とともに切削加工に関する考え方も変化しています。多品種少量生産は言うまでもなく、量産においても「工程分割」・「工程集約」の両面からの最適化が求められています。FUJIはこれまで、工程分割に適した横型旋盤を主力としてきましたが、市場の変化に追従するため工程集約に対応した複合加工旋盤ACUFLEX 400Sも市場投入しております。工程集約におきましても、これまで蓄積してきた経験と新しい取り組みでお客様のニーズにお応えしてまいります。



ターンキーソリューション (CSD300 II / CSS300 II)

2024年度に黒字化できた理由

マシンツール事業は2024年度、5年ぶりに黒字化を達成いたしました。自動車部品加工分野の市場環境は、欧州を中心としたEVシフトの失速、米国大統領選挙を睨んだ市場停滞など大変厳しい状況でした。しかしながら利益創出に向け、想定される売上規模に見合った事業部全体の適正な人員配置や、重要テーマへの投資集中による開発費の削減などを軸に、徹底した無駄の排除と事業形態の見直しを行いました。その結果、社員一人ひとりのコスト意識と責任感がこれまで以上に高まり、黒字化への方向転換が図れました。また、ターンキー製品として高い要求案件に対しても、「できない」ではなく「どう実現するか」というように社員の意識が前向きに変化したことも、黒字化の大きな推進力になったと考えています。

2025年度、黒字継続のための施策

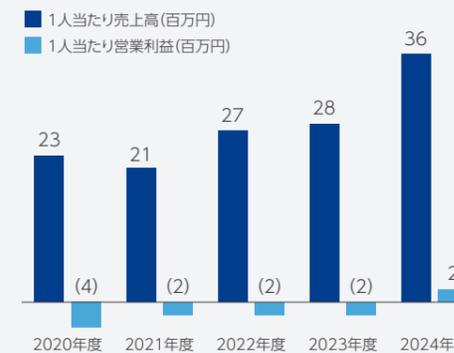
2024年度は動きが少なかった自動車業界の設備投資ですが、2025年1月以降、お客様からの引き合いが確実に増加しており、一旦計画が動き出すと短納期での出荷を強く希望される傾向にあります。この状況に対応するため、今年度より、従来の「直列型の計画生産方式」から、柔軟なカスタマイズが可能な「引当生産方式」に変更しています。事前にサブアッセンブリーを行い、ユニットを在庫として準備しておくことで、お客様の希望納期に合わせたスピーディーな対応を実現しております。さらに、2024年度に市場投入した複合加工旋盤ACUFLEX 400Sを中心に、一般金属部品、バルブ部品、工作機械部品など、自動車業界以外の分野への販路拡大を進めてまいります。



複合加工機ACUFLEX 400S



マシンツール事業
1人当たり連結売上高、連結営業利益推移



新規事業

新たな価値を事業に変える、 新規事業部の挑戦

ロボットソリューション事業本部
新規事業部 部長

細井 亘



F U J I では、社会課題の解決に向けて、マテリアリティで定めた「ものづくり」「暮らし」「みらい」の3領域において新規事業を企画し、次世代ビジネスの創出と事業化を推進しております。

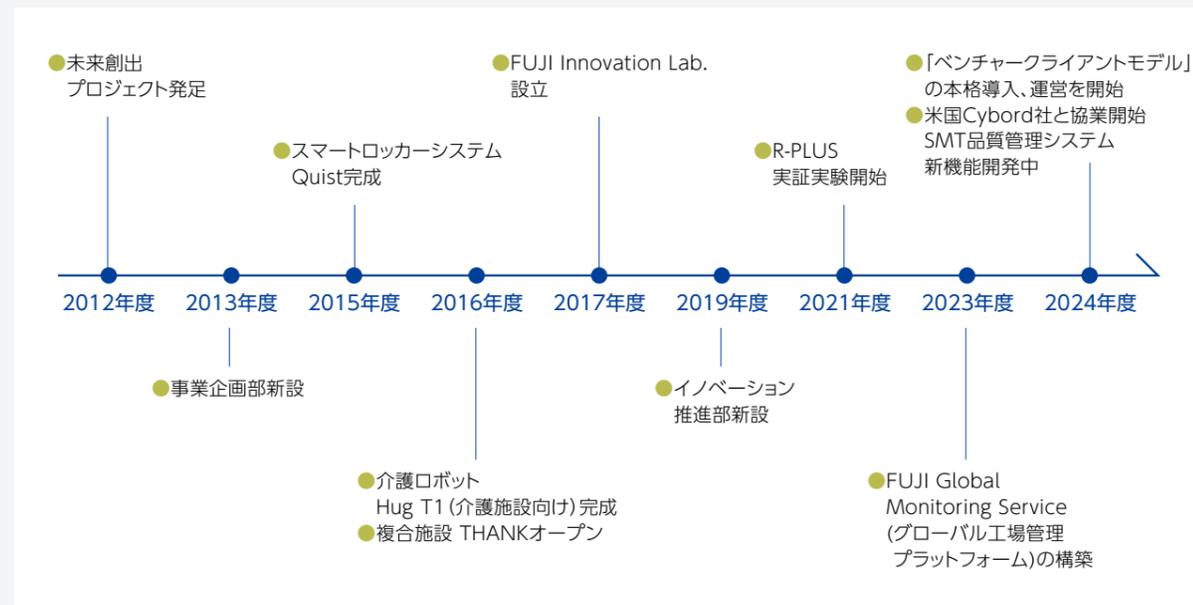
2010年代半ばから始まり、新規事業部へ引き継がれたこの取り組みにおいては、市場のニーズに基づいたマーケットインの視点から社会課題を見だし、解決するソリューションを考え、スモールスタートで素早く試すことを意識してきました。早期に失敗と学習を繰り返し、経験を着実に次のチャレンジに活かすことで、新規事業の成功確率を高めるサイクルを確立してまいりました。このプロセスは、社員一人ひとりの挑戦と成長を促し、人的資本の戦略的成長にもつながっております。

一方で、新規事業の推進には、技術開発および製品開発はもちろんのこと、それ以上に当該領域において「市場をどうつくるか」に多くの労力を割いています。単に製品やサービスを世に出すのではなく、「これは自分たちに必要だ」と顧客候補に認識していただき、潜在的なニーズを顕在化させる活動が肝要です。

そのための施策として、まずは早期に行政機関や業界団体にとって「最初の相談相手」となれるような立ち位置を目指し、省庁や自治体、業界団体との連携を高める活動を行っております。また、メディアを活用して我々を知っていただくために、新しい取り組みを積極的に発信し、新規顧客の獲得や業界内での耳目を集めます。製品や新しい取り組みを「きっかけ」として寄せられる、お客様からの新しい視点やニーズに応えることで「化学反応」が起き、事業の横展開や市場を深化させることができるのです。

これからも、F U J I 社員の心に宿る「innovative spirit」を胸に、お客様に感動を与える製品・サービスを世に送り出し続け、新規事業の創出、および参画した各事業においてトップシェアを目指してまいります。

F U J I の新規事業創出のあゆみ



■スマートロッカーシステム Quist

Quistは、ロッカー本体、クラウド、そしてユーザー端末を結ぶ次世代型スマートロッカーシステムです。現在では、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンター、ファニチャーストア、リユースストアなどにおいて、いずれも業界を代表する大手企業に採用いただいております。

また、従来のロッカーシステムの定義にとどまることなく、“モノを受け渡したい側”、そして、“モノを受け取りたい側”、この両者のタイムラグを埋める省人化・無人化ツールとして新たな領域にもチャレンジしており、「警察当局における遺失物の受け渡し」「国際空港における免税処理を含む免税品の受け渡し」「工場DXとして物品の受け渡しや物品の管理」などの用途でも活用され始めています。現状にとどまることなく、日々お客様からいただく新しいニーズに対応するソリューションの企画・開発を進め、さらなる事業拡大に向けて尽力してまいります。

Quist



警視庁 遺失物センター (東京都文京区)



HANEDA TAX FREE ロッカー (羽田空港)



工場内工具管理

■介護ロボット Hug

Hugは、介護・医療現場におけるベッドから車いす、車いすからお手洗いといった座位間の移乗動作や脱衣所での立位保持をサポートするロボットです。どなたでも扱いやすいシンプルな操作性やコンパクトさが受け入れられ、2016年の販売開始以降、シリーズ累計で約5,000台を世に送り出してまいりました。

最新機種Hug L1-01WPは、介助者の身体的負担が大きい浴室での移乗、および立位姿勢のサポートができれば、という要望を受け製品化を実現した防水モデルであり、2024年のリリースから大変ご好評をいただいております。

Hug



今後は、Hugで培った技術・ノウハウをもとに、介護分野だけでなく、医療(リハビリ)分野にも視野を広げ、新たな課題を解決する製品を企画・開発することが、私たちの使命であると考えております。

■ 廃棄物選別ロボット R-PLUS

R-PLUSは、産業廃棄物のリサイクル工程における手作業での選別を、AIによる検出技術とピッキングハンドを用いて自動化する装置です。当社が長年培ってきたロボット技術と、オープンイノベーションを通じて取り入れたAI技術を融合することで、スピード感のある開発を行い、お客様の満足度・活用度を高めるべく尽力しております。

すでに、道路舗装業界大手のお客様において、がれき類に混入した不純物の自動除去や、産業廃棄物処理工程においては、混合廃棄物から有価物を自動選別・回収する用途にてご活用いただいております。社会実装も着実に進行中です。

R-PLUS



廃棄物処理産業の分野では、これまでロボット活用の前例が少なかったため、工程自動化は“異文化”の取り組みです。そのため、従来のように当社で装置を完成させてから導入するのではなく、お客様にご協力いただき、実環境での検証とフィードバックを重ねながら装置を同時に進化させていく手法で製品化を進めました。この「走りながら進化させる」アプローチは、現場のニーズや課題を即座に製品に反映できる点で有効であり、今後この分野での製品定着と事業拡大の礎になると考えております。

F U J I は創業以来、いわゆる“動脈産業”とされる製造業に主軸を置いてきましたが、今後は“静脈産業”と呼ばれるリサイクル・環境分野においても、当社のロボット技術を活かし、循環型社会と持続可能な未来の実現に貢献してまいります。



2025年 日刊工業新聞社
(第55回) 機械工業デザイン賞 IDEA
審査委員会特別賞 受賞

■ 大気圧プラズマユニット Tough Plasma

Tough Plasmaは、世界最高水準の高密度ラジカルを生成するプラズマ処理装置です。昨今、さまざまな業種の生産現場における表面改質方法として、採用が進んでおります。

最新機種ATOMでは、従来機とは異なり窒素発生機を必要とせず、お客様にご導入いただく際の大幅なコストダウンを実現しました。その結果、導入事例においても、これまで自動車産業中心であった難接着材料や異種材料の接着・接合の前工程、そして、塗装・コーティングの前工程分野での採用から、多岐にわたる顧客に広がっています。



これからも、お客様の生産現場における接着・接合工程、そして、塗装・コーティング工程での困りごとに対するソリューションとして、さらなる拡大展開を図ってまいります。

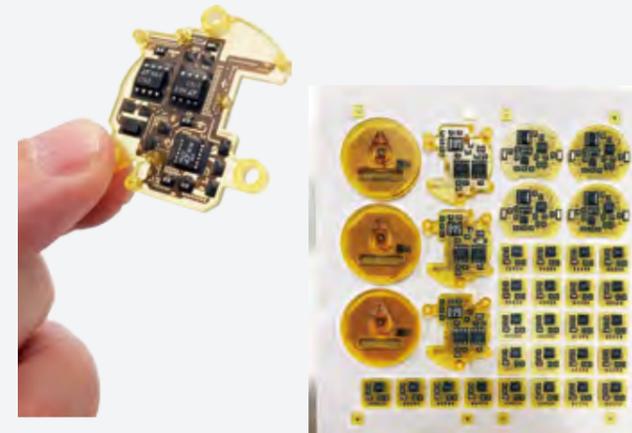
Tough Plasma



■ エレクトロニクス3Dプリンター FPM-Trinity

FPM-Trinityは、3Dプリンターの技術を応用することで電子部品が実装された多層の電子基板を1日で製造できる画期的な装置です。

顧客や市場のニーズがどんどん変化する世の中になり、多くの企業にはタイムリーな新製品開発が求められます。アイデアをすぐ形にしてテストして繰り返す。そのサイクルを短縮できることは大きな価値と競争力です。FPM-Trinityはお客様のイノベーション創出活動をより速く、より自由にします。



FPM-Trinity



現在、設計・造形の実務サービスを行っており、大手メーカー、スタートアップ、大学、研究機関など、多くのお客様にご活用いただいております。今後も、高密度積層など、アディティブ技術の深耕に努め、活用の幅を広げてまいります。

新規事業

社会の変化に応える 価値創出を目指して



イノベーション推進部 部長 河川 浩二



株式会社eiicon主催カンファレンス オープンイノベーション見本市「JOIF 2024」Seminar Stage Session 登壇

■新規事業創出の意義と社内体制

F U J I が新規事業創出に取り組むのは、自社の技術力や人的資本を活かして社会課題の解決に貢献し、新たな価値を生み出すことが企業の持続的成長につながると考えているためです。自社の強みである技術資産に加え、社員一人ひとりの応用力と柔軟な発想によって適応力を高め、市場に大きな変化が訪れた際にも追従・先行できる企業であり続けることを目指しています。

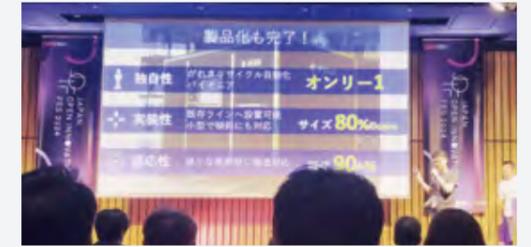
新規事業を創出するためには、①まだ解決されていない社会課題や、既存事業が抱える課題から新たなニーズを捉え、②自社がどのようにその課題に関与できるかを探索し、③最適な手段(自社で取り組むべきか、社外との協業を選択すべきか)を判断したうえで、④構想を具体化し、トライアルを実施します。その後、⑤プロトタイプを事業化・拡販できる部門へつなげていく、という一連の流れが必要です。F U J I ではこのプロセスを、3つの専門部門により推進しています。ニーズの探索を専門に行う北米拠点「FUJI Innovation Lab. (FIL)」、構想と試作を担う「イノベーション推進部」、事業化を担う「新規事業部」が、それぞれの段階に応じて役割を分担しています。

■スピーディーに価値を創出するための体制

スピード感のある価値創出を実現するには、スタートアップを含め、企業や大学との協業(オープンイノベーション)の活用が効果的です。F U J I では、協業相手にとって「共創する価値がある企業」となることを目指し、社内の体制を整えてきました。意思決定のスピードを高めるためのシンプルな承認ルート、柔軟な調達ルール、機動的なステージゲート審査制度など実効性のある仕組みを整備し、日本でいち早く「ベンチャークライアントモデル(VCM*)」の認定も取得しています。

また、協業候補の発掘やスキャンニング活動を継続的にを行い、関係の深化を図っています。信頼関係を築き、ニーズが一致した段階で具体的な共創へと発展させる体制を築いています。

※ベンチャークライアントモデル(VCM)とは
27pilots CEOのGregor Gimmy氏が体系化した、スタートアップの顧客となることで戦略的利益を実現するための一連のプロセスおよび手法のこと。スタートアップのソリューションを発掘、試験購入、導入することで、事業会社が持つ戦略的課題を解決し、売上の増加や費用の削減を実現する。



オープンイノベーション見本市「JOIF 2024」共創ピッチイベント登壇、最優秀賞を受賞(株式会社Roxyとの共創による発表)

■小さく速く試す — スピーディーな検証の仕組み

課題に対して最適なアイデアが見えた段階で、期間と予算を限定した試作・検証を速やかに実施します。プロトタイプをお客様に見ていただき、技術的な検証だけでなく、ビジネス性やマネタイズの可能性、市場の適合性まで含めた多面的な評価を実施します。長い時間をかけ品質を確保してから市場に問う方法では、方向性が間違っていた際に生じるリスクが大きくなるからです。製品化や事業化には至らないケースも少なくありませんが、「失敗から学び、次に活かす」ことを前提に、再チャレンジを歓迎する姿勢を大切にしています。

一方で、技術的な成功と事業的成功は別物であると認識しており、販売戦略やスケール拡大まで見据えた設計が重要です。現状のステージゲートシステムについてはステージごとの評価指標や事業化判断の基準が相対的に弱いため、今後はビジネス性や再現性の検証体制をより早期から組み込み、事業部門へのスムーズな橋渡しを可能にする基盤を強化してまいります。

■社内からの発想を育てる風土づくり

イノベーションは、特定の部署だけが担うものではありません。多様な視点からの提案が集まり、選別され、磨かれていくことで事業の可能性は広がります。F U J I では「デザイン思考研修」を導入しており、新入社員や基幹職層だけでなく、役員まで幅広く展開しています。課題発見・仮説思考・対話といったプロセスをワークショップ形式で体験し、課題解決型マインドの浸透につなげています。

また、社員からの事業化アイデアを募る投稿プラットフォーム「WAVE」を運用しています。一次審査を通過したアイデアにはイノベーション推進部が伴走し、必要に応じて外部協業も活用しながらプロトタイプを実行できる仕組みや予算を確保します。この取り組みを通じて、部門を越えた交流や知見の共有を後押ししています。

これまでの取り組みで、スタートアップとの連携やスピーディーな仮説検証は一定の成果を上げてきましたが、商業的成功へと至る事例はまだ多くありません。今後は、事業化・拡販へとつながるような成果を創出することに重点を置いて取り組んでまいります。

イノベーションとは、単に技術を生むことではなく、事業として社会に価値を届けることです。今後も「課題起点」という姿勢を貫きながら、次の時代に応える新たな価値の創出に挑戦してまいります。



執行役員と若手社員のデザイン思考研修



WAVE 一次審査発表会

サステナビリティ経営

当社は、サステナビリティを経営の重要方針のひとつとして位置付け、社会的責任を果たしながら中長期的な企業価値の向上を図ることを目指しています。変化の激しいマクロ環境のもとでも、社会との共生や事業の持続可能性を確保するため、2022年4月に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、全社的な取り組みの強化を図っています。

「サステナビリティ推進委員会」は代表取締役社長を委員長とし、常勤・非常勤取締役および執行役員で構成されています。委員会の下部組織として、企業ブランディング、技術開発、環境対応、社会貢献、従業員エンゲージメントなどを扱う分科会を設け、各分野の具体的な施策を検討・実行に移す体制を整えています。また、監査役はオブザーバーとして委員会に参加し、透明性の確保にも努めています。

2025年4月には「サステナブル推進部」を新設しました。サステナビリティ推進委員会の方針に基づき、ESG評価対応や社内外への情報発信を担当し、全社のサステナビリティ推進を専門的に支える役割を担っています。

今後も事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むとともに、ステークホルダーとの対話を重ね、持続可能な社会の実現と企業価値の向上の両立を目指してまいります。



ステークホルダーとのかかわり

当社は、お客様、株主・投資家、従業員、サプライヤー、地域社会を主なステークホルダーとして特定し、積極的な対話やコミュニケーションを図り、ご意見・ご要望を経営に役立て、企業価値向上に努めてまいります。

主なステークホルダー	方針	主なコミュニケーションの機会	頻度
お客様	品質第一に徹し、顧客の信頼と満足に応え得る最高の技術とサービスを常に提供します。	日々の営業活動、CS・CV活動、Webサイト、SNS 展示会、自社ショールーム、工場見学、オンラインセミナー、装置のトレーニング	日常的 随時
株主・投資家	株主・投資家との対話を目的に窓口を設け、代表取締役、担当役員などが積極的に対話に臨み、経営戦略、事業部戦略、財務情報などについて、公平性、正確性、継続性を重視し、双方向の良好なコミュニケーションを図るIR活動を展開し、建設的な対話が可能となるよう努めています。	株主総会 アナリスト・機関投資家向け決算説明会 アナリスト・機関投資家向けIRイベント、個別ミーティング、施設見学、Webサイト(中期経営計画、統合報告書、決算短信・決算説明会資料など)、ESG評価機関アンケートへの対応、個人投資家向けIRイベントへの参加	1回/年 4回/年 随時
従業員	「人をつくる、活かす」「生き生きと働ける活力ある職場づくり」を基本方針とし、自律型社員の育成や社員の良好な健康状態の維持・向上および働きやすい環境の整備に努めます。さまざまな価値観や考えを持った多様な人材が個性や能力を存分に発揮し、活躍できる企業風土を実現します。	エンゲージメントサーベイ、ストレスチェック パルスサーベイ 社内報、イントラネット、安全衛生委員会、労使協議会、上司部下の面談 各種研修 内部通報・相談窓口	1回/年 毎月 定期的 随時 常時
サプライヤー	「CSR調達基本方針」および「F U J I サプライヤーCSRガイドライン」を定め、常に新しい価値の創造に挑戦し続け、豊かな社会づくりに貢献していくための方針やビジョンをサプライヤーの皆様と共有しています。公明・公正・公平で、地球環境への影響を配慮した調達活動を行い、持続可能な社会の実現に向けてサプライチェーン全体で取り組んでいます。	購買活動 CSRアンケート、サプライヤー総会、BCP調査、Scope3調査 Web-EDIによる情報発信、CSR勉強会、決算説明会	日常的 1回/年 定期的
地域社会	地域社会の一員として、「地域の皆様に愛され、親しまれる F U J I」を目指して活動を展開しています。	地域美化活動 グローバルでエレクトロニクス産業で活躍する人材の育成、職場実習体験、地域イベントへの参加、施設見学会	定期的 随時

外部評価 (2025年6月30日時点)

インデックスへの組み入れ状況



サステナビリティ評価



取得認証・認定



外部参画ネットワーク



環境

■基本的な考え方

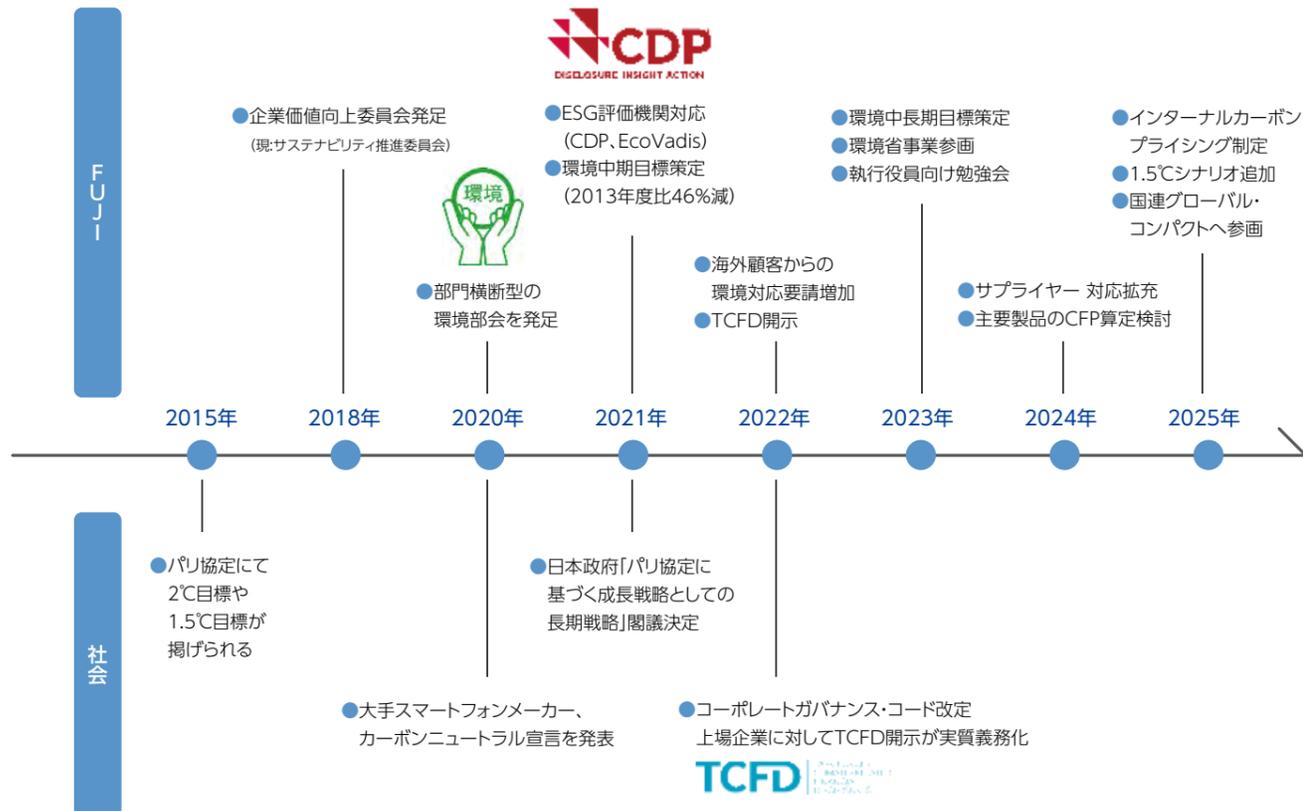
当グループは、地球環境の保全が人類共通の重要課題のひとつであることを認識し、「持続可能な開発目標 (SDGs)」や「パリ協定」など、世界共通の目標に賛同しています。

豊かで美しい自然環境を次世代に残すため、全社をあげて企業活動における環境リスク低減に取り組み、持続可能な社会の発展と地球環境保全に貢献していきます。

行動指針

- 1 当社はものづくり企業として、環境に配慮した製品開発と生産を行います。
- 2 環境マネジメントシステムの継続的改善を図るとともに、CO₂排出量の削減および他の環境課題にも取り組みます。
- 3 当社に適用される環境関連の法規制および当社が同意するその他の要求事項を遵守します。
- 4 環境基本方針を具現化するための環境目標を設定し取り組み、定期的にレビューします。
- 5 環境教育や社内広報活動を通して、当社内で働くすべての人に環境方針の周知徹底を図ります。また、関係諸官庁、近隣住民および協力会社とのコミュニケーションを積極的に行います。

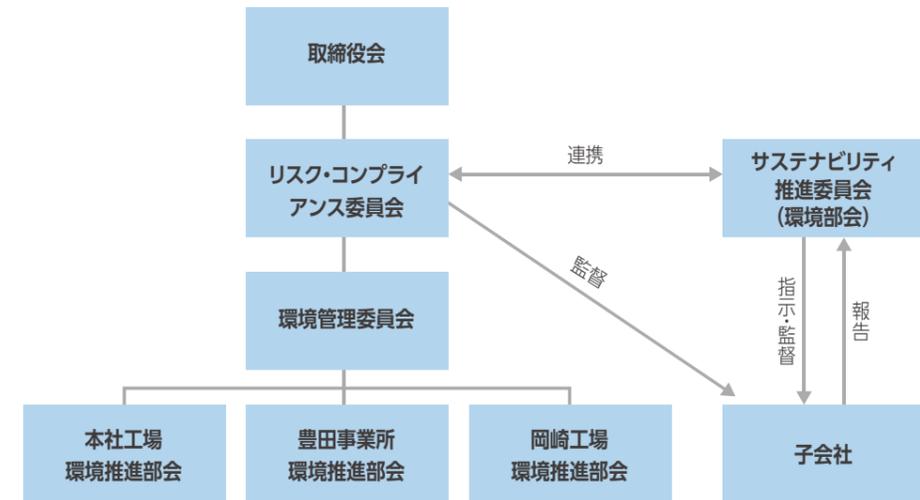
環境活動の変遷



■環境管理体制

当社のリスク管理体制であるリスク・コンプライアンス委員会の下部組織として、環境パフォーマンス向上を目的に環境管理委員会を設置しています。定期的に委員会を開催し、環境目標の進捗状況・エネルギーの使用状況・廃棄物の排出量・環境法規制の遵守状況などを確認しています。

また、リスク・コンプライアンス委員会はサステナビリティ推進委員会と連携しており、サステナビリティに関する取り組みを子会社に展開する体制を整備しております。



■環境取り組み方針 2024年度～2026年度

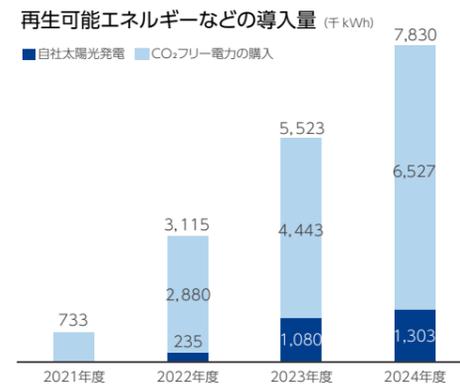
環境取り組み方針を3年ごとに更新し、それぞれの項目に対して、毎年目標値と実績をチェックします。同時にSDGs17のゴールのどの項目と関連付いた活動が可視化させ、環境経営のPDCAサイクルを回しています。

事項	取り組み方針	SDGs関連項目	
事業活動 (Scope1,2)	業務	<ul style="list-style-type: none"> ●業務効率向上 (開発、生産、販売、事務 すべての業務) ●省エネ活動 ●DX推進 ●環境意識の向上 (カーボンニュートラル) 	
	設備	<ul style="list-style-type: none"> ●再生エネルギー設備 (ソーラーパネルなど) の導入 ●再生可能エネルギーの活用 	
社会への取り組み (Scope3)	開発 (製品)	<ul style="list-style-type: none"> ●LCA (ライフサイクルアセスメント) 環境配慮製品、環境貢献製品の開発 ●製品ライフサイクル (全工程) での環境負荷低減 	
	調達	<ul style="list-style-type: none"> ●納入部材に対する、CO₂排出量の見える化と削減 	

環境活動の取り組み

●再生可能エネルギーの利活用

F U J I グループでは、太陽光発電の導入とCO₂フリー電力の活用を推進しています。2024年9月には岡崎新工場棟に太陽光発電システムを導入し、グループ全体での年間発電量は1,594kWhに達するとともに、年間約670tのCO₂排出量削減を実現しています。また、CO₂フリー電力の利用については、アドテック富士が2023年7月より、ファスフォードテクノロジーが2022年10月より、すべての購入電力をCO₂フリーとしています。さらにF U J I 本社においても、2025年度から全電力をCO₂フリーへ切り替える予定であり、今後もグループ全体での利用拡大を進めていきます。



●環境貢献製品の開発

スマートロッカーシステムQuistは配達場所の集約により、物流におけるラストワンマイル問題の解決に貢献する宅配ロッカーシステムです。廃棄物選別ロボットR-PLUSは、AIによる選別とピッキングハンドにより廃棄物の選別工程を自動化し、リサイクル効率の向上と安定化に貢献します。エレクトロニクス3DプリンターFPM-Trinityは印刷による回路形成と超低温部品実装を組み合わせた装置で、電子回路基板製造における廃液と廃材を大幅に削減することができます。

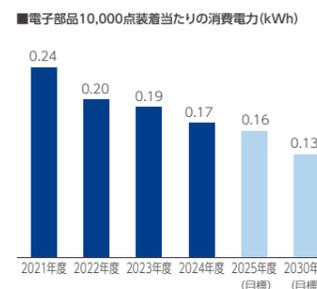


●環境配慮製品の開発

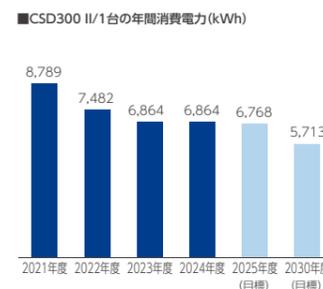
電子部品実装ロボットNXTRの実装スピードの向上により使用電力の削減を進めます。また、製品ライフサイクルでの負荷低減のため、使用材料の軽量化やリサイクル化、電子部品実装時における消耗品の削減、エアー消費量の抑制にも取り組んでいます。

工作機械においては、正面2スピンドル旋盤CSD300 IIをはじめとする製品の消費電力削減を進めています。油圧待機制御、省エアーや熱変位補正による暖機時間短縮、見える化(省エネ画面)などに取り組んでいます。

電子部品実装ロボット(マウンター)における消費電力削減目標



CSD300 II/1台の年間消費電力(kWh)目標



●インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入

F U J I では、2025年度より「インターナルカーボンプライシング(ICP)」制度を導入しました。CO₂排出量1トン当たり7,000円の価格を設定し、設備投資の評価やCO₂削減施策の社内の意思決定に反映させていきます。加えて、光熱費などの直接的な費用だけでなく、将来的に想定されるCO₂排出に伴うコストも加味することで、実態に即した納得感のある投資判断を促します。初年度は一部部門の設備投資案件を対象としてスモールスタートを図り、今後はグループ全体への展開を見据えた制度の拡充を進めることで、脱炭素に向けた取り組みをさらに加速させていきます。

●環境省「バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」への参加と、その後の活動

F U J I は2023年度、環境省が実施する「バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」に参加しました。この取り組みを通じて得られた知見をもとに、2024年度は、従業員へのカーボンニュートラル意識の醸成や部門ごとの方針策定を進めるとともに、新任基幹職・新入社員向けの環境教育を実施しました。また、サプライヤー向け勉強会を開催し、サプライヤーやグループ会社と連携して一次データ算定にも取り組み、サプライチェーン排出量算定への活用を進めています。

こうした活動が評価され、岐阜県主催「温室効果ガス排出量削減業種別実務セミナー」、環境省主催「Green Value Chain 促進ネットワーク向けセミナー」、さらに一般社団法人日本電機工業会(JEMA)主催「GHG排出量削減に係る政策動向および削減事例に関するセミナー」に登壇する機会をいただき、当社の取り組みを社外にも発信しています。

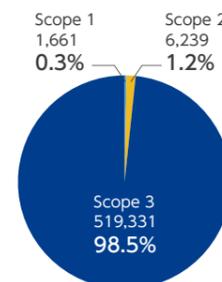


岐阜県主催「温室効果ガス排出量削減業種別実務セミナー」登壇

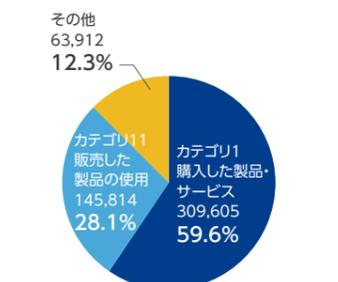
サプライチェーン全体のCO₂排出量

2021年度にScope 3(サプライチェーンの上流と下流の排出)の算定を開始しました。調査中であるカテゴリ9(輸送、配送(下流))を除いた状況での2024年度の実績はScope 3がサプライチェーン全体の98%を占めています。そのなかで、カテゴリ1(購入した製品・サービス)、カテゴリ11(販売した製品の使用)の影響が非常に大きいため、サプライヤーとの連携を深めるとともに製品の環境配慮設計を進め、Scope 3の削減に努めます。

Scope別CO₂排出量 (t-CO₂) (2024年度)



Scope 3 カテゴリ別CO₂排出量 (t-CO₂) (2024年度)



TCFD提言に基づく情報開示



当社は、CO₂排出量削減による気候変動対応が、持続可能な社会構築における重要課題のひとつと捉え、気候変動が事業活動にもたらすリスクおよび機会の調査・分析を行い、経営戦略に反映し財務的な影響の算定を進めています。

2022年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、情報開示を行っています。

また、気候変動に関するさらなる対応強化を目的とし、2025年2月、TCFDコンソーシアムに参画いたしました。今後も引き続き、気候変動への取り組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1.5℃シナリオと4℃シナリオの世界観および5forces分析内容はこちら



1.5℃シナリオの場合(主な項目を抜粋)

リスク/機会	移行/物理	カテゴリー	事象	リスク・機会それぞれへの対応策	影響度
リスク	移行	政策および規制	1.カーボンプライシングやCBAMなどの炭素税の導入による燃料調達コストや材料・調達コストの増加 2.排出規制の強化に伴い、グリーン電力購入などが義務化されることによるコスト増加	1.サプライヤーとの連携によるCO ₂ 排出量削減対策、協働による新たな材料活用や工法の検討、CBAM証書の購入・第三者認証における情報担保 2.CO ₂ フリー電力の購入、再生エネルギー発電設備や蓄電池などの導入、グリーン証書の購入	中
リスク	移行	市場	1.脱炭素社会が促進されたことにより、脱炭素に取り組まない企業との取引中止	1.サプライチェーン全体のGHG排出量の削減に向けた協力体制の構築 ・国内外の脱炭素関連法規制への対応 ・外部評価スコア(例:CDP,EcoVadis)の向上	大
機会	移行	製品・サービス市場	1.市場の省エネ電気製品の増加を受け、市場規模拡大 2.工場、設備の生産性向上、省エネ性能を高めるソリューションのビジネス機会が拡大 3.自動車のEV化が進み、電子部品実装ロボット、工作機械のビジネス機会が拡大 4.カーボンフットプリントの可視化における顧客からの購買意欲向上 5.カーボンニュートラル鉄鋼やグリーン材料を使用している製品製作により、顧客からの製品需要増加	1.高効率・低消費電力の製品開発の加速 2.省エネ性能の高い生産設備の開発の推進 3.EV市場向けの製品・技術の開発の強化 4.製品のカーボンフットプリントの開示 5.環境負荷の少ない材料の活用の推進	大
機会	移行	レジリエンス	1.気候変動による災害リスク軽減のためにユーザーが各国に工場を設立し、納入する装置台数が増加	1.突発需要に対応できる柔軟な生産体制の確立	中

4℃シナリオの場合(主な項目を抜粋)

リスク/機会	移行/物理	カテゴリー	事象	リスク・機会それぞれへの対応策	影響度
リスク	物理	急性	1.FUJIグループ:気象災害多発により被災が増加し、工場の操業停止および修復費用の増加 2.サプライヤー:気象災害多発により部材調達および製品の出荷物流を含むサプライチェーンが寸断され、生産活動が停滞	1.サプライチェーンを含めたBCP対策の強化	中
リスク	物理	慢性	1.自社工場の空調エネルギー増加によるコストの増加 2.感染症増加に伴う対策費用増加	1.再生可能エネルギー設備の導入とCO ₂ フリー電力の活用を進め、CO ₂ 排出量を削減 2.工場の省人化、自動化の推進	中
機会	移行	市場	1.異常気象や感染症増加により、さまざまな分野で省人化に伴う自動化機運が高まり、ロボットをはじめとした自動化ソリューションの市場拡大	1.工場の自動化、最適化の取り組みに適応した製品・サービスを構築	中
機会	移行	レジリエンス	1.気候変動による災害リスク軽減のためにユーザーが各国に工場を設立し、納入する装置台数が増加	1.突発需要に対応できる柔軟な生産体制の確立	中

●ガバナンス

気候変動問題が当社の「企業価値」および「事業活動」においてリスク・機会となり得ることから、気候変動対応への進捗状況を年に2回「サステナビリティ推進委員会」で取締役および執行役員へ報告し、意思決定や監督機能とすることでPDCAを回していきます。ビジネスに大きな影響を及ぼす課題については、取締役会の議案や報告事項としています。

環境対応を推進することを目的とした「環境部会」や各事業部などが「サステナビリティ推進委員会」へ設備投資・事業計画についての提言や進捗状況の報告を行います。

●戦略

当社の事業活動において気候変動が及ぼす影響に対してシナリオ分析を実施しました。^{*1}

現在および将来に想定される移行リスク(政策および規制、技術、市場、評判)、物理リスク(急性、慢性)、移行機会(製品/サービス、市場、レジリエンス)、物理機会(急性)から対象となる項目を特定しました。次に、気候変動に関する政府間パネル(IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)や国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)が公表している情報から2030年を時間軸とし、1.5℃シナリオ^{*2}と4℃シナリオ^{*3}を設定し、物理的リスクについては気候変動適応情報プラットフォーム(A-PLAT)から気候変動の観測・予測データに関する将来情報を入手しました。事業についてはSociety 5.0の実現に向けて必要となるさまざまなIoT機器の増加や工場などで自動化ソリューションへの移行が進むことが予想されます。これらの情報から1.5℃シナリオと4℃シナリオの世界観を整理し、将来の社会像をイメージし、新規参入・売り手・買い手・代替品・自社を中心とした業界からなる5forces分析を実施しました。

^{*1} 世界の平均気温が産業革命以前より2℃程度上昇するシナリオから1.5℃程度上昇するシナリオへ内容を変更(2025年)
^{*2} 世界の平均気温が産業革命以前より1.5℃程度上昇するシナリオ(IPCC SSP1-RCP1.9, IEA NZE2050)
^{*3} 世界の平均気温が産業革命以前より4℃程度上昇するシナリオ(IPCC RCP8.5)

●リスク管理

当社を取り巻くリスクを適切に管理するため、代表取締役を最高責任者とした「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、各部門におけるリスク管理体制の整備を支援しています。また、経営を取り巻く各種リスクを分析し、重大な影響を及ぼす事象への対応も進めています。

気候変動に関するリスクについては、毎年「リスクと機会」を各事業部で見直します。「環境管理委員会」により、見直された更新状況や活動状況を監視およびモニタリングすることで、全社的なPDCAを回しスパイラルアップしております。定期的に、「サステナビリティ推進委員会」および取締役会とも情報共有され、適切に管理・対応することでリスクの顕在化を未然に防止し、リスクによる影響の最小化を図っています。

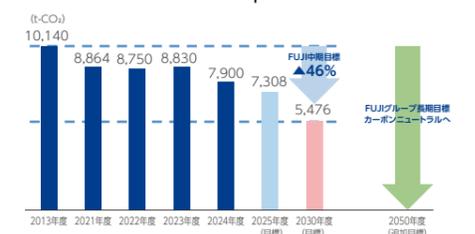
●指標と目標

環境中長期目標

当社は2030年度のCO₂排出量を2013年度比で46%削減することを中期目標として気候変動対応を進めておりますが、地球環境の保全が人類共通の最重要課題のひとつであることを強く意識し、2023年4月のサステナビリティ推進委員会にてカーボンニュートラル実現に向けたFUJIグループの長期目標および戦略ロードマップを策定しました。グループ全体、さらにサプライチェーン全体で気候変動対応を進めていきます。

	2030年まで	2050年まで	主な施策
Scope 1,2 FUJIグループの自社活動におけるCO ₂ 排出量削減(単体 2013年度比)	CO ₂ 排出量 46%削減	カーボンニュートラルへチャレンジ (連結)	●太陽光発電システムの設置 ●CO ₂ フリー電力調達段階的拡大 ●電力使用量の見える化
Scope 3 サプライチェーン全体を通じた社会への取り組み	売上原単位CO ₂ 排出量 30%削減 (2021年度比)	売上原単位CO ₂ 排出量 80%削減 (2021年度比)	●製品の省エネ化 ●環境貢献製品の開発 ●サプライヤーとの連携強化

CO₂排出量削減目標 (Scope 1,2)



*Scope 2を算定するための排出係数を、電気事業者が非化石エネルギーなどの購入により、環境価値を反映した調整後排出係数に変更しております。(従来は基礎排出係数を使用)

カーボンニュートラル戦略ロードマップはこちら



サプライチェーンエンゲージメント

■ F U J I グループ調達CSR方針

持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体におけるCSRを推進しています。「F U J I サプライヤーCSRガイドライン」に基づき、サプライヤーに対して法令遵守、人権の尊重、環境への配慮、倫理的な行動を求めるとともに、取り組みの徹底を図っています。また、年に1度「CSRアンケート調査」によるサプライヤー自己診断を実施し、アンケートの回答に確認事項があったサプライヤーについては、現地監査や教育支援を行うことで、定期的にリスク管理体制を強化し、パートナーシップの構築に努めてきました。一方で、近年では人権尊重、児童労働・強制労働・差別の禁止、責任ある鉱物調達など、調達におけるCSR活動の対象範囲をサプライチェーン全体に拡大することが求められています。F U J I では2024年度に「F U J I グループ人権方針」と「F U J I グループ倫理・コンプライアンス方針」を制定しました。あわせて、2025年度より「サプライヤー行動規範・同意書」とともにその理念を社内外に共有し、サプライヤーへも人権尊重の実践を促すことで、責任ある調達を推進してまいります。

F U J I グループ調達CSR方針

グローバルに事業を展開する企業として、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、RBA行動規範の趣旨に沿い、またあらゆる視点から、ステークホルダーの皆様からのご要望を考慮した調達活動を推進しております。

1. サプライヤーとは「公明・公正・公平な取引の実践」を基本にし、相互信頼に基づく「良きパートナー」の関係をつくります。
2. 法令・規則・社会規範を遵守するとともに、SDGsの実現に向け積極的に取り組みます。
3. F U J I が求めるQ(品質)、C(コスト)、D(納期)、S(サービス)、S(スピード)に合致した取引を基本とします。

CSRアンケート調査実績 対象：前年度仕入金額上位 95% を占めるサプライヤー

	アンケート回答数(社) (実施時期:4月~5月)	内容確認・教育実施 (電話などヒアリングベース)(社)	現地監査・ 教育実施(社)
2024年度	145	16	4
2025年度	133	22(予定)	5(予定)

■ 環境中長期目標の達成に向けて

2021年度に、F U J I 単体事業全体におけるCO₂などの温室効果ガス排出状況を分析した結果、原材料の調達や物流などサプライチェーンに起因する排出が全体の約60%を占めていることが分かりました。環境中長期目標である「サプライチェーンでのCO₂排出量を売上高原単位で2030年度30%削減(2021年度比)」を達成するためには、自社での省エネや再エネ導入に加え、サプライヤー連携による排出削減が非常に重要であり、その意識付けのための取り組みを進めています。具体的には、環境省モデル事業へのサプライヤー代表企業の参加や、当社主催のカーボンニュートラルに関する勉強会の実施によりお互いの理解を深めています。またサプライチェーン排出量算定において、仕入金額に対し業種別に定められたCO₂排出の原単位を掛け算することでCO₂排出量を見積もる簡易的な方法から、サプライヤーでのエネルギー使用量(Scope 1・2)から算定する一次データ活用型への切り替えも進めています。

また、カーボンニュートラル実現に向けたサプライヤー連携の取り組みが認められ、「CDP2024 サプライヤーエンゲージメント評価(SEA)」は「A-」スコアを得ることができました。

勉強会実施状況

		参加社数(社)	参加人数(名)
2023年1月	カーボンニュートラル説明会	13	50
2023年4月	カーボンニュートラル説明会 / 金融機関による補助金説明会	17	37
2024年3月	環境省「バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」報告会	129	147

■ サプライヤー協力会「富蒼会」会員企業へ感謝状を贈呈

「富蒼会」は1960年に発足した、創業当初からF U J I を支えていただいているサプライヤー協力会であり、現在は158社のサプライヤーで構成されています。電子部品実装ロボットNXTシリーズは発売から20年以上が経過していますが、市場環境の変動や自然災害、新型コロナウイルス感染症のパンデミックによる混乱などの生産変動にも柔軟かつ迅速に対応し、長期間にわたり安定した供給体制を支えていただいたことに敬意を表し、2025年3月に富蒼会会員企業全社へ感謝状を贈呈しました。



株式会社三龍社
(左より)
専務取締役 田口 千代様
部長代理 梶原 忠芳様
取締役 社長 田口 竜也様
取締役副会長 田口 公也様
係長 倉橋 和秋様



■ サプライチェーンにおけるBCP強化

近年、地震や豪雨、国際情勢の不安など、私たちの事業環境に大きな影響を与える自然災害や社会的リスクが増加傾向にあります。このような背景を受け、当社では、サプライチェーン全体の安全と事業継続性を高める取り組みの一環として、2025年3月よりサプライチェーン向け安否確認システムを導入いたしました。

本システムは、社内調達管理システムとは異なるクラウドシステムにより、サプライヤー担当者との連絡手段を確保するものです。災害などの発生時に、当社調達部門がサプライヤー担当者の安否情報を確認し、サプライヤーにおける工場などの被災状況をリアルタイムに把握することで、サプライチェーン上のリスクを早期に可視化し、復旧に向けた連携・支援を早急に行います。また、平時から訓練・連絡体制の確認を行うことで、緊急時の混乱を防ぎ、協力体制の精度を高めます。

今後も関係各社の皆様とともに、持続可能かつ強靱なサプライチェーンの構築を目指し、災害対応力の向上に取り組んでまいります。

■ パートナーシップ構築宣言

サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、「パートナーシップ構築宣言」を提唱しています。特に、「取引の適正化推進協議会報告書」に掲げられている「取引の基本的な考え方・基本原則について」や、「型の取り扱いに関する覚書」を踏まえて取引を行い、不要な型の廃棄を促進するとともに、パートナー企業に対して型の無償保管とならないよう取り組んでいます。



人材戦略

FUJI2035で掲げた「ものづくり、暮らし、みらいに貢献するグローバルカンパニーとして世界にinnovationを提供します」を具現化し、2035年度に売上高3,000億円企業を目指すため、人材戦略による人的資本の最大化を図ることは当社の最も重要なミッションのひとつと考えています。2024年度はサステナビリティ推進委員会の傘下に1年間の期間限定となる人的資本プロジェクトを設置し、当社の人的資本経営における課題の抽出や人材の流動化を図るための各種施策を実施してまいりました。

当社は、ダイバーシティ、人材育成、健康経営、労働環境・安全衛生の4つの観点から人材戦略に関する各種取り組みを進めており、事業・製品による社会課題の解決、社員の自律的成長、イノベーション創出により、パーパスである「人々の心豊かな暮らしのために」の実現を進めてまいります。

●ダイバーシティ

FUJIではさまざまな価値観や考えを持った人材が個性や能力を存分に発揮し、活躍できる組織になることを目指しております。そのために2024年10月からアルムナイ(退職社員)も対象に含むリファラル採用を開始するなど、多様な人材の確保に努めています。また個人の特性やスキルを十分に発揮できる機会を増やすことに注力し、2024年度はキャリアデザイン相談窓口、社内複業制度、社内FA制度などの人材活用施策を新たに整備しました。会社と社員の成長が連動する組織づくりを引き続き推進してまいります。

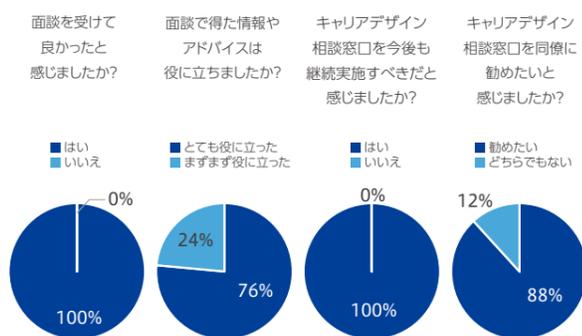
ダイバーシティ重点目標(FUJI単体)

	2024年度実績	2026年度目標
全社員における女性比率	14.5%	16%
総合職採用における女性比率	42.9%	50%
キャリア採用比率	27%	30%以上
リファラル採用数(2024年10月~)	1名	5名以上
障がい者雇用率	2.7%	法定雇用率以上

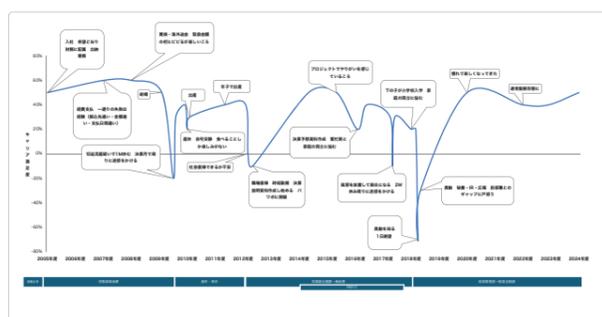
●キャリアデザイン相談窓口

異なる部門から5名の相談員を配置し、社員が希望する相談員との1on1面談を実施いたしました。相談内容はロールモデル、必要スキル、ワークライフバランスなどとさまざまであり、参加者全員から「面談を受けて良かった」との回答が得られました。また社員が相談員を選ぶための一助として相談員のライフラインチャートを公開しており、面談までには至らなかったケースにおいても、「相談員のキャリアにおける紆余曲折がとても参考になった」との社員の声も寄せられました。

キャリアデザイン相談窓口利用者アンケート結果



相談員のライフラインチャートを開示



●社内複業制度

本業部署に在籍したまま、4カ月間、勤務時間の一部を使用して他部署で本業とは異なる業務を行う制度です。初年度となった2024年には13名が参加しました。参加者からは「視野が広がった」「他部署での顔が広くなり本業でも仕事がしやすくなった」といった声が聞かれました。

複業例

本所属	複業先	複業先業務
ロボットソリューション事業本部 営業企画部	DX推進部	RPA活用推進
ロボットソリューション事業本部 NXTRプロジェクト	DX推進部	社内情報を活用したChatGPTの作成
ロボットソリューション事業本部 新規事業部	開発センター 技術部	機械構造のCAEを用いた問題解決
マシンツール事業本部 技術部	マシンツール事業本部 営業部	提案資料(営業ツール)の作成、営業同行

●リファラル採用

従業員の人脈を活かして人材を確保するため、退職者も含め、友人、知人、親族などを採用候補者として、従業員が会社に推薦できる制度として新設しました。2024年10月より開始し、2024年度には1名が採用されました。

●社内FA制度

現所属部門に3年以上在籍している社員を対象として、異動希望を自己申告できる制度です。社員からの能動的アプローチによる人事異動の手段として、社内人材の流動化によりさらなる適材適所を確立する施策として新設しました。本制度を活用して2025年4月1日付で計12名が希望部署へ異動しました。

人事異動=双方方向にとっての適材適所を目指す



さらなる人材の流動化

●育児、介護支援

FUJIでは、さまざまな職種において性別を問わず能力のある人材が活躍するために、社員のライフイベントに対するサポートが重要と考えています。育児短時間勤務や看護等休暇は小学校6年生の年度末まで利用可、介護休業制度は最長1年の利用可、介護短時間勤務は最長3年間の利用可など、すべてにおいて法定を上回る制度実施により、仕事と育児・介護をはじめとする家庭の両立支援を強化し、社員が安心して働くことができる職場づくりに努めています。また男性の育児休業についても取得促進を図っています。

男性育児休業の取得状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
育児休業取得率	20.4%	17.4%	40.5%	60.7%	77.8%
平均取得日数(日)	67.4	67.4	36.6	47.4	65.6
育休取得者数(人)	10	8	17	17	21
うち、1か月以上取得者数(人)	8	6	10	8	14
1か月以上取得者割合	80.0%	75.0%	58.8%	47.1%	66.7%

■人材育成

ものづくり企業である当社は、社員の成長こそが企業価値の源泉であると考えており、人材育成を人的資本投資と位置付け、長きにわたり重要視かつ注力してまいりました。

●新入社員研修

当社では F U J I の未来を支える貴重な人的資本として、特に新入社員の導入教育に力を入れています。当社の主力事業である電子部品実装ロボットに関する技術や市場などを深く理解してもらうために、職種別のカリキュラムを設置し、大卒・高専卒の技術職には入社後約1年間の「創開塾」、大卒の営業職には入社後7カ月間の「ユーザーサポート研修」など、長期間の導入教育を実施しています。また F U J I のコーポレートメッセージである「innovative spirit」を継承するためのイノベーション研修も実施しています。

人材教育投資状況

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
主な研修プログラムの受講者数(人)	1,018	2,408	2,912	1,731	1,452
主な研修プログラムの受講時間(時間)	25,141	31,861	33,574	34,484	32,042
1人当たりの年間平均研修時間(時間)	14.7	18.6	19.3	19.7	18.2
人材教育投資額*(百万円)	26	41	41	43	41

*人材教育投資額は F U J I 単体で支出した外部研修費および社内講師のアワーレートから算出

新入社員研修一覧

対象	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
技術系 大卒・高専卒	制御・ソフト系(本社)	導入研修	岡崎工場実習	デザイン思考研修	創開塾						OJT			
	機械系(本社)												機械加工部	OJT
	MT事業(豊田)													
大卒総合職	RS事業本部/営業			ユーザーサポート研修								OJT		
	上記以外											OJT		
大卒一般職												OJT		
大卒サービスエンジニア												OJT		
高専卒・高校卒技能系												OJT		
自己啓発教育プログラム	業務関連スキルアップ	通信講座・e-learning												
		資格取得支援(報奨制度)												
		プレゼン研修												
	グローバル人材育成	TOEIC社内受験												
		英語学習	スタディサプリ											
DX教育	オンライン英会話													
	業革塾													
統計教育・Python														

●創開塾

創開塾は2011年11月末に始まったFTSS(FUJI Technology Skill Standards)の取り組みから生まれたもので、「開発力を強化するための技術者育成」を実現することを目標に掲げた、F U J I 独自の技術系新入社員向け研修制度です。2012年12月の発足から途切れることなく13年間継続実施しています。受講生たちは学生時代の専攻に捉わられることなく、F U J I グループのエンジニアにとって不可欠なさまざまな分野の基礎知識を習得するために機械・ソフト・制御関係の基礎講座を受講した後、実践編として小型の電子部品実装ロボットを開発し、最終報告会(競技会)にてその完成度を競うプログラムです。

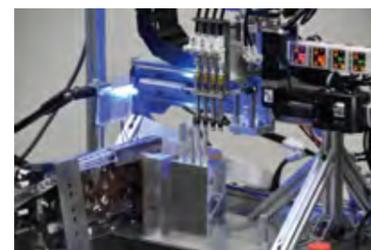
対象者: 入社1年目の技術者、国内グループ会社含む(20名~30名程度)

運営: 約120名(チューター、世話役、運営、人事部門)

期間: 夏季休暇明け~3月末(6.5カ月)

1人当たり受講時間: 1,030時間(2024年度)

学習方法: 1チーム3~4名



●階層別研修と自己啓発支援

社員階層別研修を設け、継続的な社員の育成を図るとともに、イノベーション創出が可能な自発的社員の育成を目指し、各種自己啓発支援も実施しています。

階層別研修(2024年度実績)

- 基幹職研修
- 新任基幹職研修
- リーダー研修
- 4年目研修(大卒文系のみ)
- レベルアップ研修(大卒・高専卒技術系のみ)
- 3年目研修

自己啓発支援

- 語学支援
(オンライン英会話、TOEIC社内受験)
- 資格取得報奨制度
- 通信教育受講料補填(上限3万円/コース)

●マルチスキル育成プログラム

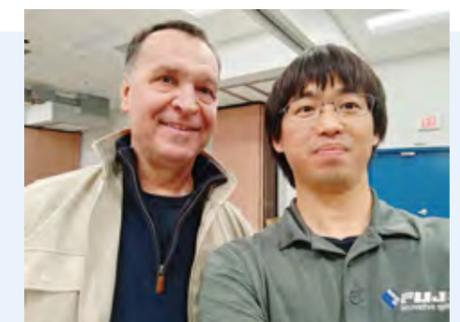
マルチスキル育成プログラムは、1年間にわたり「顧客目線で開発を行う設計者の育成」を目指す人材育成プログラムです。①製品据付・システム導入、②コールセンター業務、③国内外サービス拠点における常駐サポート業務のフェーズで構成しています。顧客の生産現場での経験を通じて、製品開発においてさらなるイノベーションの糧となるための取り組みです。



Voice | マルチスキル育成プログラム参加者の声

ロボットソリューション事業本部
技術企画部 志摩 翔太
派遣先: フジ アメリカ コーポレイション (FAC)

FACでの半年間にわたる海外研修のなかで、米国・メキシコのお客様8社における電子部品実装ロボットの問題対応、新規ライン据え付け、生産サポートおよびNXTR Aモデルの評価対応を行いました。海外の現場の現状を知り、お客様からの生の声が聞け、日本のお客様との文化の違いを理解することができました。マルチスキル育成プログラムの経験から、不具合を出さないよう、設計や検査により力が入ることはもちろんですが、他部署との関係や新しい人とのつながりができたことで、コミュニケーションがとりやすくなり、技術だけではなく使いやすさやコストなど、考え方の視野が広がったと感じています。今後は、現場での経験を活かし、信頼される製品づくりに貢献していきたいです。

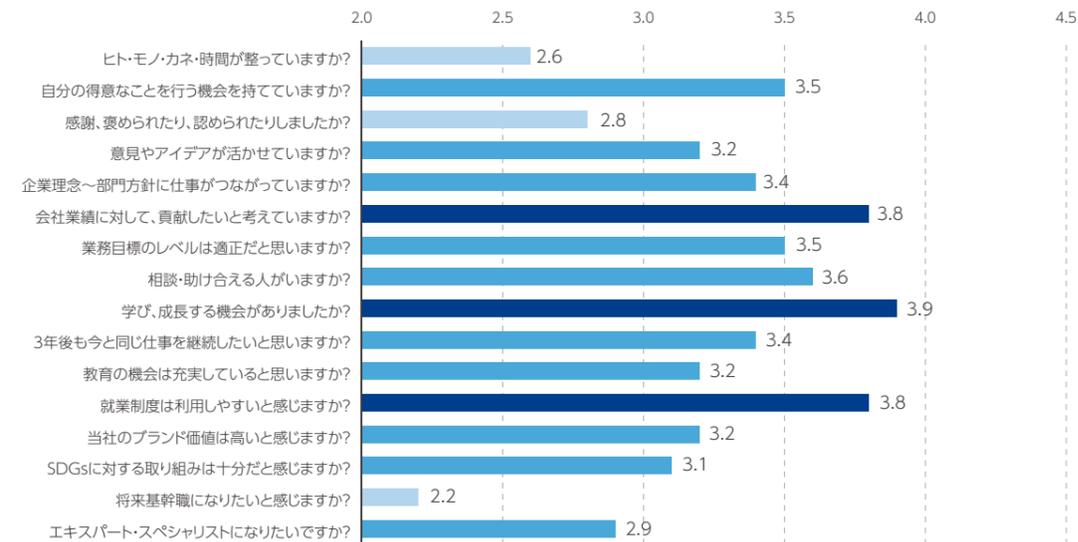


●エンゲージメント調査

2023年度に引き続き、2024年度も「エンゲージメント調査」を実施しました。回答率は72.4%、スコアの全体平均は3.24(前年比-0.06)でした。1年間の期間限定で設置された人的資本プロジェクトにより、2024年度はさまざまな施策が実施されたにもかかわらず、エンゲージメント調査としては大きな変化はなく、スコアは微減という結果でした。この結果を踏まえ、抜本的な改革が必要と考え、評価・等級・給与など人事制度の刷新に向けた取り組みを進めています。

また、2024年度より、「パルスサーベイ」を実施しています。月次の調査により従業員の業務負荷や精神面・体調面のコンディションを把握し、組織の状態を可視化しています。会社や上司が連携して「早く知り、早く手を打つ」サポートができるよう、体制を整えていきます。

エンゲージメント調査(2024年度)

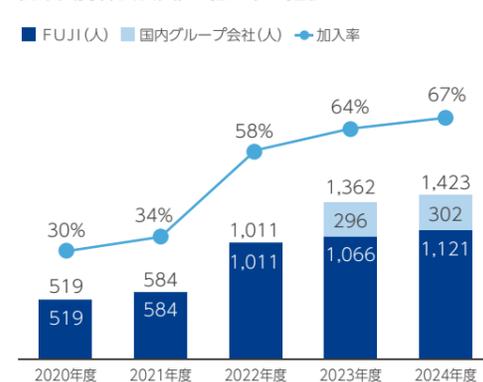


●従業員持株会

F U J Iグループでは、従業員の経営参画意識の向上および財産形成の支援を目的に「従業員持株会制度」を設けています。従業員は毎月の給与・賞与から少額ずつ継続して自社株式を購入できる仕組みで、2025年3月末時点で67%の従業員が加入しています。

従業員の自社株式による資産形成をより一層後押しし、エンゲージメントを高めるため、2022年7月から持株会の奨励金付与率を10%から20%に引き上げました。さらに、社内報やイントラネットでの動画配信を通じた業績説明や、金融教育の実施など、従業員の理解促進と意識醸成にも取り組んでいます。制度を通じて、従業員のファイナンシャル・ウェルネス(資産形成支援)と企業価値の向上を両立させてまいります。

従業員持株会会員数・加入率の推移



■健康経営

●健康経営推進体制の強化

F U J Iは、社員の健康を企業活動の基盤として捉え、これを重要な経営課題であると同時に貴重な経営資源として位置付けています。社員一人ひとりが心身ともに健康であることが、企業の持続的な成長や競争力の強化につながるの考えのもと、健康経営のさらなる推進に積極的に取り組んでいます。

2024年度は、F U J I健康保険組合との連携による「コラボヘルス」を推進し、健康サポート体制の充実を図りました。本社、豊田事業所、岡崎工場には看護師を配置し、社員が安心して相談できる環境と、迅速な対応を可能とする体制を整備しています。

また、サステナビリティ推進委員会において、健康経営に関する方針や課題について取締役・執行役員と共有し、経営層の理解と参画を得ることで、全社的な推進体制を強化しました。

さらに、F U J Iグループ全体で健康意識の向上を図るべく、「グループ健康経営方針」を新たに策定し、持続可能な成長を支える基盤づくりを進めています。



健康経営KPI(単体)



■労働環境・安全衛生

●働きやすい環境づくり

2024年度は岡崎工場新棟だけでなく、東京支店や本社営業フロアのリニューアルも実施されました。部門内のみならず、部門横断・グループ企業間で活発な交流やコミュニケーションをとれるよう、フリースペースを設け、新たな気づきとイノベーション創出の場となっています。今後もオフィスフロアの改装を段階的に進めていきます。



本社営業フロアリニューアル



東京支店リニューアル



ガバナンス



- 1** 取締役会長 須原 信介
 - 2** 代表取締役社長 五十棲 丈二
 - 3** 取締役 専務執行役員 加納 淳一
 - 4** 取締役 執行役員 佐藤 武
 - 5** 取締役(非常勤) 水野 象司
 - 6** 取締役(非常勤) 岩崎 誠
 - 7** 取締役(非常勤) 上野 千晴
 - 8** 常勤監査役 杉浦 昌明
 - 9** 監査役(非常勤) 山下 佳代子
 - 10** 監査役(非常勤) 野田 陽子
- 上席執行役員 村上 浩 上席執行役員 浅岡 鉄哉 上席執行役員 藤田 政利 執行役員 鈴木 隆紀
 執行役員 鈴木 隆司 執行役員 長戸 一義 執行役員 西野 克也

スキルマトリックス (※指名・報酬諮問委員会の○は委員長)

氏名	当社における地位	指名・報酬諮問委員会	企業経営	製造・技術・研究開発	営業・マーケティング	財務・会計	IT-DX	法務・ガバナンス	グローバル経験
須原 信介	取締役会長		○	○			○	○	
五十棲 丈二	代表取締役社長	○	○	○	○		○		○
加納 淳一	取締役		○		○	○		○	○
佐藤 武	取締役			○	○		○		
水野 象司	取締役 社外 独立	◎	○		○	○		○	○
岩崎 誠	取締役 社外 独立	○		○			○		
上野 千晴	取締役 社外 独立	○						○	
杉浦 昌明	常勤監査役		○		○				○
山下 佳代子	監査役 社外 独立					○			
野田 陽子	監査役 社外 独立					○			

取締役会長 須原 信介

1981年 4月 当社入社
 2004年 4月 当社精機事業本部第一開発部長
 2008年 6月 当社執行役員 ハイテック事業本部副本部長、第一技術統括部長
 2010年 6月 当社取締役 執行役員
 2012年 6月 当社取締役 常務執行役員
 2013年 6月 当社取締役 常務執行役員
 ハイテック事業本部(現 ロボットソリューション事業本部)本部長
 2015年 6月 当社取締役 専務執行役員
 2018年 6月 当社取締役 副社長執行役員
 2019年 6月 当社代表取締役社長 ロボットソリューション事業本部本部長
 2020年 6月 当社代表取締役社長
 2022年 6月 当社代表取締役 副会長執行役員
 2023年 6月 当社取締役 副会長執行役員
 2024年 6月 当社取締役会長(現任)

取締役 専務執行役員 コーポレート本部本部長 加納 淳一

1986年 4月 オーエスジー販売株式会社(現 オーエスジー株式会社)入社
 1987年 2月 当社入社
 2012年 4月 当社ハイテック事業本部営業統括部第二営業部長、フジ アメリカ コーポレーション会長
 2015年 4月 当社ハイテック事業本部第二営業部長、フジ アメリカ コーポレーション会長、フジ マシン マニュファクチャリング(ヨーロッパ)ゲームベーパー会長
 2017年 4月 当社秘書部長
 2017年 7月 当社執行役員 秘書部(現 コーポレート本部経営企画部)部長
 2020年 6月 当社取締役 執行役員
 2020年 9月 当社取締役 執行役員 経営管理部部長・経理部長
 2022年 4月 当社取締役 執行役員 コーポレート本部本部長、経営管理部(現 経営企画部)部長・経理部長
 2023年 6月 当社取締役 常務執行役員 コーポレート本部本部長
 2024年 6月 当社取締役 専務執行役員 コーポレート本部本部長(現任)

取締役 水野 象司

1977年 4月 丸文株式会社入社
 2005年 3月 丸文セミコン株式会社代表取締役社長
 2011年 6月 丸文株式会社代表取締役専務取締役
 2012年 1月 丸文株式会社代表取締役副社長
 2013年 6月 丸文株式会社代表取締役社長
 2020年 1月 丸文株式会社取締役相談役
 2020年 6月 当社社外取締役(現任)
 (主要な兼職)
 2021年 6月 ミカサ商事株式会社 社外取締役(現任)

取締役 上野 千晴

2004年 10月 弁護士登録
 2009年 10月 上野綜合法律事務所入所(現在に至る)
 2012年 10月 名古屋簡易裁判所非常勤裁判官
 2017年 4月 社会福祉法人サン・ビジョン評議員(現任)
 2021年 4月 愛知県中小企業再生支援協議会(現 愛知県中小企業活性化協議会)専門家委員(現任)
 2021年 11月 愛知県労働審議会委員(現任)
 2023年 3月 愛知県事業認定審議会委員(現任)
 2023年 5月 学校法人同朋学園監事(現任)
 2023年 6月 名古屋市広告・景観審議会委員(現任)
 2025年 4月 愛知県入札監視委員会委員(現任)
 2025年 6月 当社社外取締役(現任)

監査役 山下 佳代子

1992年 10月 中央新光監査法人入所
 1996年 4月 公認会計士登録
 1997年 4月 公認会計士三宅事務所入所
 2006年 6月 山下公認会計士事務所所設立(代表者)(現任)
 2008年 4月 税理士登録
 2015年 6月 当社社外監査役(現任)
 (主要な兼職)
 2015年 6月 株式会社ソトー 社外監査役(現任)
 2022年 2月 オーエスジー株式会社 社外取締役(監査等委員)(現任)

代表取締役社長 五十棲 丈二

1996年 4月 当社入社
 2014年 3月 当社事業企画部部長代理
 2017年 4月 フジ アメリカ コーポレーション出向 部長代理待遇
 2021年 6月 当社執行役員 ロボットソリューション事業本部技術開発部長、イノベーション推進部長
 2022年 6月 当社執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長、企画部部長
 2022年 6月 当社取締役 執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長、企画部部長
 2023年 6月 当社代表取締役社長 ロボットソリューション事業本部本部長
 2024年 4月 当社代表取締役社長(現任)

取締役 執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長 佐藤 武

1997年 4月 当社入社
 2017年 4月 当社開発センター第一技術開発部部長代理
 2021年 4月 当社ロボットソリューション事業本部制御技術部部長、技術開発部部長、イノベーション推進部長
 2022年 7月 当社執行役員 ロボットソリューション事業本部技術開発部部長
 2023年 1月 当社執行役員 ロボットソリューション事業本部技術企画部部長、技術開発部部長
 2024年 4月 当社執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長、技術企画部部長
 2024年 6月 当社取締役 執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長、技術企画部部長
 2025年 4月 当社取締役 執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長(現任)

取締役 岩崎 誠

1991年 4月 名古屋工業大学工学部助手
 1997年 10月 文部省在外研究員
 2000年 4月 名古屋工業大学工学部助教授
 2002年 9月 文部科学省在外研究員
 2005年 8月 文部科学省研究振興局・学術調査官
 2009年 4月 名古屋工業大学大学院工学研究科教授(現任)
 2010年 4月 名古屋工業大学大学院情報工学専攻専攻長
 2014年 4月 名古屋工業大学電気電子工学教育類教育類長
 2016年 4月 名古屋工業大学大学院電気・機械工学専攻専攻長
 2017年 4月 名古屋工業大学学長特別補佐
 2020年 10月 日本学術会議連携会員(現任)
 2024年 6月 当社社外取締役(現任)
 2024年 10月 名古屋工業大学副学長(現任)

常勤監査役 杉浦 昌明

1986年 4月 当社入社
 1993年 4月 当社欧州駐在員事務所所長
 2004年 4月 フジ マシン マニュファクチャリング(ヨーロッパ)ゲームベーパー社長
 2011年 4月 当社ハイテック事業本部営業統括部第三営業部部長
 2015年 4月 当社執行役員 ハイテック事業本部(現 ロボットソリューション事業本部)第一営業部部長
 2018年 6月 当社取締役 執行役員 ロボットソリューション事業本部副本部長、第一営業部部長
 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員 ロボットソリューション事業本部本部長
 2022年 6月 当社常勤監査役(現任)

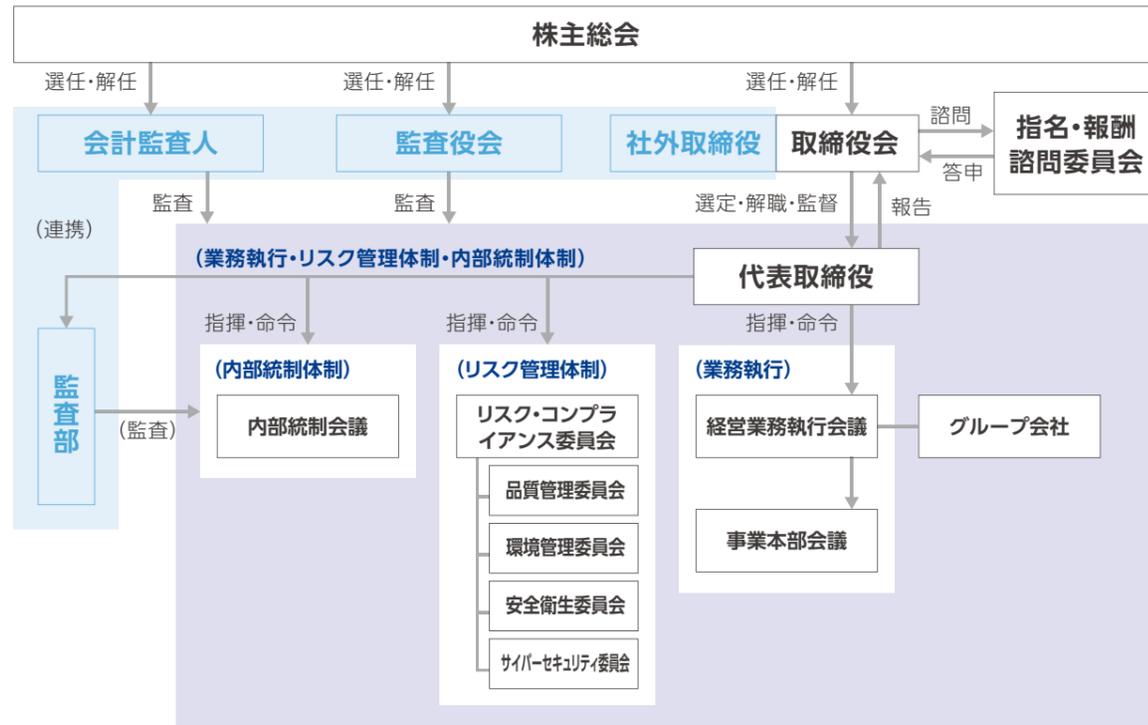
監査役 野田 陽子

2012年 2月 あらた監査法人(現 PwC Japan有限責任監査法人)入社
 2015年 9月 公認会計士登録
 2016年 7月 税理士法人コスモス入社(現在に至る)
 2016年 7月 プレミアム監査法人入社
 2021年 6月 プレミアム監査法人代表社員(現任)
 2025年 6月 当社社外監査役(現任)

■基本的な考え方

当社は、ステークホルダーの皆様にとってのさらなる企業価値向上を重要課題と認識し、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる組織体制の整備、公正かつ透明性の高い経営システムの構築・充実、ならびにリスク・コンプライアンス体制の強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会・監査役会・委員会などの活動状況(2024年度)

種類	開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	13回	98%	<ul style="list-style-type: none"> 決算、配当、予算、自己株式取得、政策保有株の売買の審議・承認 重要性の高い研究開発および設備投資の審議・承認 基幹職人事、組織変更、人材の採用および育成の審議・承認 グループ会社の経営課題対応 人権方針、倫理・コンプライアンス方針、健康経営方針について
監査役会	14回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議案の事前確認 監査方針、年間監査計画と業務分担について 会計監査人の監査の相当性評価について
指名・報酬諮問委員会	3回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 取締役、執行役員、監査役の指名および報酬について 業績評価制度について
内部統制会議	2回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制評価計画の審議・承認 内部統制評価結果に基づく内部統制の有効性判断
リスク・コンプライアンス委員会	3回	92%	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーとの責任ある取引と共創体制の構築 サイバーセキュリティ強化 輸出管理

コーポレート・ガバナンス体制

取締役の人数	7名 (うち社外取締役の人数3名)
監査役の数	3名 (うち社外監査役の人数2名)
独立役員の人数	5名
取締役会の年間開催数	13回 (予定)
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
執行役員の人数	9名

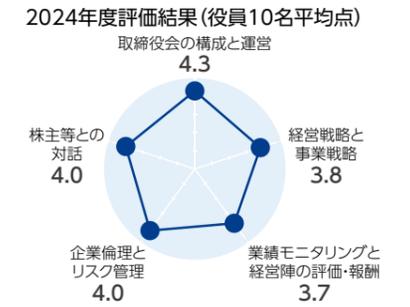
■取締役会実効性向上への取り組み

取締役会がその役割・責務を実効的に果たすため、構成や運営状況などが適切に機能しているかを定期的に検証し、課題を抽出することで、問題点の改善および競争力の強化に努めています。2024年12月には、取締役および監査役全員を対象に、取締役会の実効性に関するアンケートを実施しました。設問は毎年見直しており、気候変動による環境問題への対応や人権尊重など、サステナビリティに関する課題も反映しています。2024年度のアンケートは、以下5項目・全20問を5段階で評価する形式とし、各項目に自由記述欄を設け、記述を必須としました。

- (1)取締役会の構成と運営 (2)経営戦略と事業戦略 (3)業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
(4)企業倫理とリスク管理 (5)株主等との対話

アンケートの分析結果では、前年に比べ、資本コストや株価を意識した経営や、主要経営指標に基づく業績報告において改善が見られました。一方で、DXの推進によるビジネスモデルや業務プロセスの改革については、一層の進化が必要との指摘がありました。

これらの結果を踏まえ、FUJII本体に加え、グループ各社も含めて、収益性をより高めるための議論を深めることで、取締役会の実効性向上に努めてまいります。



■役員報酬の決定方針

当社は、取締役・執行役員・監査役の指名および報酬の手続きにおける公正性・透明性・客観性を確保するため、2021年4月に取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置し、各役員の指名および報酬について審議・答申を行っています。

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を促すインセンティブとして、株主利益と連動した報酬体系を採用しています。報酬は、各職責に応じて「固定報酬」と「業績連動報酬」で構成され、適正な水準となるよう設定しています。

また、2021年6月の定時株主総会にて、「譲渡制限付株式報酬」の枠が承認され、固定報酬の一部として自社株式を支給する制度を導入しました。社外取締役および監査役には、その職務の性質を踏まえ、固定報酬のみを支給しています。

「固定報酬」は、役位・職責・在任年数・当社業績・従業員の給与水準などを総合的に勘案して決定しています。「業績連動報酬」は、連結営業利益・連結ROEに加え、ESG指標(環境課題・ダイバーシティ・健康・働き方など)を評価軸とし、全社業績と個人評価に基づいて支給します。

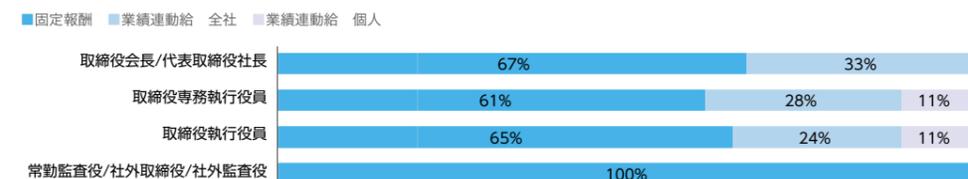
2025年度は、株価変動メリットとリスクを株主の皆様と共有し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのインセンティブを従来以上に高めることを目的として、株式報酬の支給割合を約20%に引き上げております。

取締役および監査役の報酬等(2024年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(人)
		固定報酬	譲渡制限付株式報酬	業績連動給		
取締役(うち社外取締役)	277(26)	177(26)	33(-)	54(-)	12(-)	9(4)
監査役(うち社外監査役)	46(19)	46(19)	-(-)	-(-)	-(-)	3(2)
合計(うち社外役員)	324(46)	223(46)	33(-)	54(-)	12(-)	12(6)

(注) 1. 上表には、2024年6月27日開催の第78期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでおります。
 2. 使用人兼務取締役の使用人分給与相当額はありませぬ。
 3. 非金銭報酬は、譲渡制限付株式報酬制度に基づく当事業年度における費用計上額を記載しています。

役員別報酬比率(2025年度)



(注) 報酬等の総額のうち約20%を譲渡制限付株式報酬として支給(常勤監査役・社外取締役・社外監査役を除く)

■ 社外取締役メッセージ



社外取締役
水野 象司

Q1. F U J I のガバナンス強化に向けて重視しているポイントをお聞かせください。

取締役会が中心となって、経営課題を多面的に捉え、戦略的な意思決定を行うべきだと考えています。取締役会では毎月戦略的な議案が提起されますが、財務や開発投資などに偏ることなく、さまざまな観点から重要課題が議論されているかどうかを重視しています。また、議論の活性化と経営監督の透明性を確保するよう努めています。さらに、社外からの信頼を獲得するために、常にリスクと回避策を議論し、必要なタイミングで適切に対応できるよう準備しています。

Q2. 次世代経営層の育成やサクセッションプランについて、指名委員会での議論や考えをお聞かせください。

指名・報酬諮問委員会では、取締役や執行役員を選任に関して、選任基準を明確にしたうえで、中長期的視点で候補者リストを作成し、定期的に見直しを行っています。近年では、構想力と実行力のある若い社長を抜擢するとともに、事業本部長や子会社のトップの刷新も行いました。特に業績が厳しい子会社のトップには、就任後の100日で経営診断と課題整理を行う「100日プラン」の策定を求め、実行を促しました。慣行にとらわれず、「あるべき姿」を追求する経営を実践してほしいと考えています。

Q3. 経営陣の資質や報酬制度を考える際、長期戦略 (FUJI2035) や企業価値向上にどう結び付けるべきだと考えていますか？

企業の持続的な成長のためには、株主だけでなく、従業員、お客様、サプライヤー、地球環境など、あらゆるステークホルダーへの配慮が不可欠です。F U J I の企業理念に掲げる「人々の 心豊かな 暮らしのために」というパーパスは、当社が社会のなかで果たすべき役割を明確に示すものであり、社員一人ひとりがこの方向性を理解することは、事業展開を考えるうえでの出発点となるはずで、この共通の価値観が浸透することで、組織の求心力が高まり、企業価値の向上に結び付いていくと考えています。今後は業績に加え、パーパスへの貢献度も経営陣の評価に反映させていくべきだと考えます。

Q4. 経営者としてのご経験を踏まえ、F U J I の強みと、今後さらに進化すべき経営の注力ポイントをどう捉えていますか？

F U J I の強みは、競合他社の追従を許さない圧倒的な技術の優位性です。例えば電子部品実装ロボットにおいては世界最先端のお客様からの要望に応え続けており、現在は高騰する人件費の抑制に寄与できる工場の自動化に注力しています。今後は、グローバル展開しているお客様にさらに密着し、各国のニーズを地道に吸い上げ、素早く課題を解決するビジネスモデルへと進化させていくことが重要だと考えています。



社外取締役
岩崎 誠

Q1. F U J I の技術開発やものづくりをどのように評価されていますか？

F U J I は、世界トップレベルの高速・高精度制御技術と精密メカトロニクスを融合させ、柔軟なモジュール設計や高い製品信頼性によって、現場の多様な課題やニーズに即応できる優れた製品開発力を有しています。特に、学理に即した実践的な技術開発を継続している点が、他社の追従を許さない世界市場での競争力の源泉といえます。製造業全体がデジタル化・自動化へと進化するなか、F U J I の技術はスマートファクトリーの中核を担う先進性を有しており、その高度な技術力と製品思想は、今後も製造業の進化をリードしていくと高く評価しています。

Q2. 技術や知財の戦略面で、2035年の姿に向けて今必要なことは何でしょうか？

2035年を見据えた技術戦略には、グローバル市場を見越した重点領域の明確化と、知財を「守る」から「活かす」への転換が求められます。F U J I の強みである制御・設計・実装技術に加え、今後はAI・ロボティクス・グリーン技術との高度な融合が不可欠です。国内外の大学や研究機関との協働を通じて、独創的かつ先進的な技術を創出し、それを知財としてグローバルに展開する体制整備が、技術の差別化と知財価値の最大化、そして持続可能な成長の基盤となるでしょう。

Q3. 意思決定の質を高めるために、取締役会が果たすべき役割はどのようなものだとお考えですか？

取締役会には、技術投資に関する意思決定の質を高めるため、経営戦略と研究開発の整合性を評価・支援する機能が求められます。単なるコスト視点にとどまらず、研究テーマの社会的意義や長期的な価値創出を見据え、成果の「見える化」を進めることが重要です。また、経営層との双方向の対話を通じて、研究者の視点を経営判断に反映し、F U J I が目指す長期的ビジョンと技術資産の成長が結び付くような意思決定を支えることで、健全なガバナンス強化に寄与すると考えます。

Q4. 人的資本や研究現場の体制強化について、学術的・現場的な視点から助言されていることがあれば教えてください。

技術革新を継続するには、次世代人材の継承と育成が不可欠です。若手技術者が主体性を持って研究開発に取り組める風土づくり、異なる部門間での知見共有、技能の体系化と継承などが重要な課題です。私は、現場主導の課題発掘を尊重しつつ、大学や高専などとの連携を通じて、将来を担う工学人材の育成を支援しています。多様な専門性や価値観を持つ人材が協働する環境は、組織全体の知的柔軟性を高め、研究開発の活性化と技術基盤の深化に直結すると考えています。



社外取締役(新任)
上野 千晴

Q1. 社外取締役に就任されるにあたって、F U J I という企業に対する第一印象をお聞かせください。

F U J I との出会いは、内閣府主催の女性役員育成研修における川合伸子弁護士氏の講演でした。女性役員として、また法律の専門家として活躍できるF U J I の誠実な社風や、取締役会の透明性、モニタリング機能の高さが印象的でした。また、私が関わる社会福祉法人では、介護ロボットHugの使用が、利用者様のQOLの向上と介護職員の身体的・精神的負担の軽減に寄与しており、「人々の 心豊かな 暮らしのために」というパーパスを実感しています。このような「人」を大切にすると会社とご縁をいただき、大変光栄に存じます。F U J I のさらなる発展に貢献できるよう真摯に職責を果たしてまいります。

Q2. コーポレートガバナンスにおいて、社外取締役に求められる役割は何だとお考えですか？

社内論理のみに陥らず、社会の常識を意識した良質なコミュニケーションによるガバナンスを図るため、第三者的視点をもって牽制機能を発揮することだと思います。また、現代では、企業の持続可能性や競争力確保のためには、人権への配慮が適切になされているかにつき不断の監視・助言が必要だと考えています。これら牽制や助言の結果として、ステークホルダーの皆様が合理的説明が可能となる適切な経営判断が確保できると信じています。

Q3. ダイバーシティや多様性、人権に対する企業の姿勢について、これまでのご経験を踏まえてお感じのことがあればお聞かせください。

近年は社内制度の整備は進んでいますが、日本人特有の行動様式である忖度や協調主義のなかでは、「よかれと思って」というアンコンシャスバイアスが存在してしまうことを前提にした対応が必要だと感じています。「誰も悪気はない」という状況においても問題が生じてしまうことがありますので、性別・世代を超えた対話を積極的に確保し、多様性を踏まえた客観的かつ公平な評価制度の構築を図るなど、より実質的な環境整備が必要だと考えています。

Q4. 上場企業における説明責任や外部ステークホルダーとの関係性について、法務・ガバナンスの専門家として重視すべき点は何でしょうか？

質の高い情報開示と誠実性を確保することが重要だと思います。そのために、投資家、取引先、さらには従業員や地域社会との対話を重視して信頼関係を構築していくことが必要だと考えています。特に、製造業においては、品質管理や製造現場の安全性の担保、海外拠点を含めたガバナンス体制の透明性が企業の信頼性確保に直結するため、実態の積極的開示にとどまらず、例えば、リスク発生時の対応方針についても具体的に開示して、自己規律を示すことで信頼関係を積み重ねていくことも重要だと思います。

政策保有株

当社は、事業の拡大・発展および安定化・効率化に資する取引関係の構築・強化を目的として、企業の株式を保有しています。保有の合理性および個別銘柄の保有適否については、資本効率性の観点から、当社の資本コスト水準と対象企業のROE水準を確認し、総合的に判断する方針です。毎年、取締役会において、当社事業との関連性や将来的な事業方針への貢献なども踏まえ、保有の適否を検討・確認しています。2024年度を初年度、2026年度を最終年度とする中期経営計画期間内に、政策保有株式の削減などにより70億円を創出し、成長投資および株主還元に充当する予定です。

政策保有株式の状況

		2021年3月末	2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末
銘柄数 (銘柄)	上場	34	29	26	25	23
	非上場	7	6	6	6	6
	合計	41	35	32	31	29
貸借対照表 計上額(百万円)	上場	24,110	18,458	17,784	23,588	17,878
	非上場	69	35	35	35	35
	合計	24,179	18,493	17,820	23,623	17,914
純資産(百万円)		194,556	208,782	225,104	228,278	218,682
政策保有株式/純資産		12.4%	8.9%	7.9%	10.3%	8.2%
株式数の減少に関わる売却額の合計額(百万円)		2,270	3,290	2,079	446	3,130

リスク管理体制

当社は、事業活動を取り巻くリスクを適切に管理するため、代表取締役を最高責任者とする「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、各部門におけるリスク管理体制の整備を支援しています。また、全社的な視点から「リスク管理基本規程」を定め、各部門において経営活動を阻害するリスクを組織的かつ体系的に整理し、その発生の予防および発生時の損害最小化に取り組んでいます。さらに、品質、環境、安全衛生、サイバーセキュリティに関するリスクについては、それぞれに委員会を設置し、各部門と連携して予防・回避・管理の各対策を講じています。

セキュリティ強化

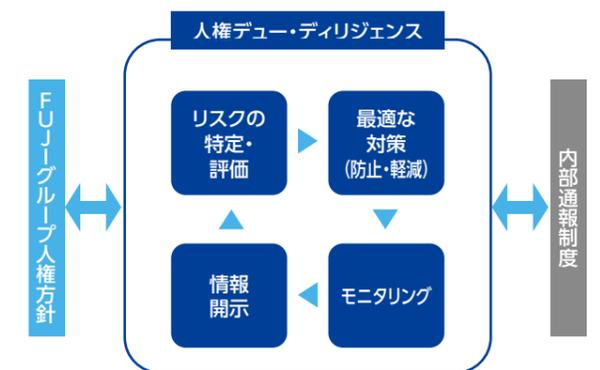
当グループでは、情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報保護など、法規制遵守に関わる各分野において、全社的な体制のもと、リスクの低減と信頼性の向上に努めています。セキュリティに関する規程・ルールの整備を進めるとともに、グループ全体に対する統制および管理を実施しています。万が一セキュリティインシデントが発生した場合には、リスク・コンプライアンス委員会を通じて、関係部署や関係機関への速やかな報告と対応を行う体制を整備しています。

人権方針

当グループは、「国際人権章典」や国際労働機関(ILO)「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの人権に関する国際規範を支持し、人々の基本的人権を尊重するものとして「FUJIグループ人権方針」を2025年3月に策定しました。雇用や労働における差別・ハラスメントの排除、強制労働・児童労働の禁止、安全で衛生的な職場環境の確保、多様性の尊重を基本姿勢とし、国内外の従業員、取引先を含むすべてのステークホルダーの尊厳を守ることを企業の責任として位置付けています。

人権デュー・ディリジェンス

当グループは、人権に関する潜在的・顕在的リスクを把握し、問題に対処するため、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築していきます。自社の事業活動およびサプライチェーンを対象に、リスクの特定・評価、適切な対策(防止・軽減)を講じるとともに、継続的なフォローアップを行います。特に強制労働や劣悪な労働環境などの深刻な人権侵害への対応を重視し、社内教育やサプライヤーとの協働を通じて実効性のある運用に努めます。



倫理・コンプライアンス方針

当グループは、公正かつ誠実な企業活動を実現するため、「FUJIグループ倫理・コンプライアンス方針」を2025年3月に策定し、法令遵守はもちろんのこと、社会規範や企業倫理に基づいた行動を徹底しています。

グループ内外の従業員に対する教育・研修の実施、方針の周知、内部通報制度の整備に加え、リスクコンプライアンス委員会によるモニタリング体制の強化を図っています。風通しの良い職場づくりや適切な情報開示を通じて、健全で透明性の高い企業風土の醸成に努め、不正や不祥事を未然に防止する体制の確立に注力してまいります。



新入社員向け教育



国内子会社向け教育

内部通報・相談件数

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
通報・相談件数	3件	4件	5件	9件	11件

非財務データ

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
--------	--------	--------	--------	--------

●環境関連 (対象範囲:本社、豊田事業所、岡崎工場)

CO ₂ 排出量	t-CO ₂	9,158	543,137	509,754	521,610	534,195	
Scope 1	t-CO ₂	1,633	1,973	1,727	1,705	1,661	
Scope 2 マーケット基準	t-CO ₂	7,525	6,891	7,023	7,125	6,239	
Scope 2 ロケーション基準	t-CO ₂	—	—	10,081	7,528	6,964	
Scope 3*	t-CO ₂	—	534,273	501,004	540,221	519,331	
1.購入した製品・サービス	t-CO ₂	—	308,836	299,001	381,797	309,605	
2.資本財	t-CO ₂	—	30,976	22,468	24,723	57,191	
3.Scope 1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	t-CO ₂	—	8,288	9,351	1,454	1,425	
4.輸送、配送(上流)	t-CO ₂	—	—	4,631	6,078	2,395	
5.事業から出る廃棄物	t-CO ₂	—	96	133	251	118	
6.出張	t-CO ₂	—	450	542	798	781	
7.雇用者の通勤	t-CO ₂	—	1,003	975	1,018	1,058	
8.リース資産(上流)	t-CO ₂	—	619	938	1,015	912	
11.販売した製品の使用	t-CO ₂	—	183,974	162,929	123,056	145,814	
12.販売した製品の廃棄	t-CO ₂	—	31	38	31	32	
総廃棄物量	t	714	798	883	881	796	
コピー紙購入量(A4サイズ換算)	千枚	4,671	4,574	4,021	3,072	2,589	
水購入量	m ³	50,759	51,964	50,613	49,755	46,983	
化学物質取扱量	トルエン	Kg	38.12	57.05	45.75	46.14	73.13
	キシレン	Kg	4.38	5.90	16.53	26.54	33.24
	エチルベンゼン	Kg	2.22	2.79	7.81	11.84	15.12
	その他	Kg	5.67	11.23	13.15	43.32	16.47

●社会関連 (対象範囲:連結)

従業員数	人	—	—	—	2,911	2,976
男性	人	—	—	—	2,460	2,511
女性	人	—	—	—	451	465
平均年齢	歳	—	—	—	42.8	42.6
男性	歳	—	—	—	43.2	43.0
女性	歳	—	—	—	40.3	40.7
基幹職数(課長級以上)	人	—	—	—	343	379
男性	人	—	—	—	311	343
女性	人	—	—	—	32	36
基幹職(課長級以上)に占める女性比率	%	—	—	—	9.3	9.5
外国人雇用数	人	—	—	—	579	636
男性	人	—	—	—	454	510
女性	人	—	—	—	125	126
外国人雇用率	%	—	—	—	19.9	21.4

●社会関連 (対象範囲:単体)

従業員数	人	1,712	1,710	1,738	1,750	1,765
男性	人	1,476	1,474	1,502	1,505	1,509
女性	人	236	236	236	245	256
平均勤続年数	年	17.9	18.3	18.5	18.9	19.1
男性	年	18.4	18.9	18.9	19.4	19.6
女性	年	14.8	15.2	15.9	16.0	16.2
平均年齢	歳	42.8	43.2	43.6	43.8	43.9
男性	歳	43.5	43.9	44.2	44.5	44.5
女性	歳	38.7	39.4	39.9	40.2	40.3
基幹職数(課長級以上)	人	183	185	182	179	181
男性	人	179	180	177	173	175
女性	人	4	5	5	6	6
基幹職(課長級以上)に占める女性比率	%	2.2	2.7	2.7	3.4	3.3

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
--------	--------	--------	--------	--------

●社会関連 (対象範囲:単体)

労働組合加入率	%	84.2	83.7	83.7	80.6	80.6
1人当たり年間総労働時間	時間	1,831	1,887	1,883	1,874	1,872
月間平均残業時間	時間	11.1	17.3	17.7	17.3	16.8
有休取得日数	日	14.9	16.5	17.4	17.7	17.5
有休取得率	%	77.7	85.9	90.6	92.0	90.7
ノー残業デー定時退社率	%	92.4	87.4	88.5	86.9	86.4
育児休業取得者数	人	22	17	29	26	34
男性	人	10	8	17	17	21
女性	人	12	9	12	9	13
育児時短制度利用者数	人	66	62	65	65	65
介護休業の利用実績	人	1	0	1	1	3
介護時短制度利用者数	人	1	4	1	0	0
障がい者雇用率 ^{*1}	%	2.4	2.4	2.3	2.2	2.7
外国人雇用率	%	1.4	1.4	1.4	1.3	1.3
定年後再雇用率	%	95.7	83.3	84.6	79.4	79.1
採用数(新卒)	人	41	39	38	44	46
男性	人	36	33	35	36	35
女性	人	5	6	3	8	11
採用数(中途)	人	8	12	12	63	17
男性	人	4	10	8	57	13
女性	人	4	2	4	6	4
離職率	%	2.5	3.0	1.9	2.4	3.0
自己都合による離職率	%	1.1	1.3	1.2	1.2	2.0
定期健康診断受診率	%	100	100	100	100	100
定期健康診断有所見率	%	68.4	70.8	70.0	79.7	79.1
健康診断の異常結果に関する再受診率	%	85.9	76.0	78.1	73.9	75.7
ストレスチェック実施率	%	94.6	87.5	88.1	83.0	90.7
高ストレス者率	%	10.4	15.9	19.6	18.1	17.5
喫煙率	%	21.5	19.9	17.9	17.1	16.9
特定保健指導実施率	%	78.0	70.1	71.1	76.0	74.5
睡眠で十分な休息がとれている社員割合	%	63.5	63.0	66.8	63.0	61.2
生活習慣改善の意識がある社員の割合	%	65.0	64.2	65.7	65.6	65.5
アブゼンティーズム ^{*2}	日	—	1.9	1.7	2.1	2.3
プレゼンティーズム ^{*3}	%	—	37.3	37.0	36.9	36.6
主な研修プログラムの受講者数	人	1,018	2,408	2,912	1,731	1,452
主な研修プログラムの受講時間	時間	25,141	31,861	33,574	34,484	32,042
1人当たりの年間平均研修時間	時間	14.7	18.6	19.3	19.7	18.2
労働災害発生率 ^{*4}	%	0.77	1.22	0.25	0.74	0.50
労働災害強度率 ^{*5}	%	0.006	0.025	0.012	0.001	0.008
労働損失日数	日	23.84	101.1	49.32	2.46	30.41

*1 障がい者雇用率の算定は「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく方法による
 *2 アブゼンティーズム…病気やケガで欠勤、または休職し業務についていない状態 算出方法:連続7日以上の病気休職診断書日数÷従業員数
 *3 プレゼンティーズム…出勤しているが、心身の不調により十分なパフォーマンスが発揮できず、業務遂行能力・生産性が低下しているレベル 算出方法:自社ストレスチェックWHO-HPQより算出
 *4 労働災害発生率=休業を伴う労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000
 *5 労働災害強度率=延べ労働損失日数÷延べ実労働時間数×1,000

●ガバナンス関連 (対象範囲:単体)

取締役数	人	8	8	8	7	7
社外取締役数(独立役員数)	人	3	3	3	3	3
女性取締役数	人	1	1	1	1	1
取締役の女性比率	%	12.5	12.5	12.5	14.3	14.3
監査役数	人	3	3	3	3	3
社外監査役数(独立役員数)	人	2	2	2	2	2
女性監査役数	人	1	1	1	1	1
監査役の女性比率	%	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
重大な法令違反件数	件	0	0	0	0	0
内部通報・相談件数	件	3	4	5	9	11
政治献金	円	0	0	0	0	0

財務データ

		69期 2014年度	70期 2015年度	71期 2016年度	72期 2017年度
受注高	百万円	92,019	82,651	94,024	123,539
売上高	百万円	85,265	86,642	86,397	120,032
	国内	9,903	15,336	11,876	19,515
	海外	75,362	71,306	74,520	100,516
営業利益	百万円	12,066	11,901	9,794	22,827
経常利益	百万円	13,026	11,991	10,200	23,538
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	8,629	7,237	7,054	17,523
設備投資額	百万円	4,916	5,640	6,175	6,765
減価償却費	百万円	5,351	4,934	5,157	5,282
研究開発費	百万円	7,491	6,612	6,788	8,349
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	9,476	8,086	17,380	16,220
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-5,463	-6,307	-10,160	-9,169
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-2,004	4,273	-10,916	-3,165
現金及び現金同等物の残高	百万円	54,207	59,357	55,358	58,923
総資産額	百万円	153,890	156,958	158,406	183,037
純資産額	百万円	135,044	132,069	130,947	151,412
海外売上高比率	%	88.4	82.3	86.3	83.7
売上高営業利益率	%	14.2	13.7	11.3	19.0
売上高当期純利益率	%	10.1	8.4	8.2	14.6
総資産経常利益率 (ROA)	%	9.0	7.7	6.5	13.8
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	6.8	5.4	5.4	12.4
自己資本比率	%	87.6	84.0	82.5	82.6
1株当たり純資産額 (BPS)	円	1,379.19	1,372.18	1,461.63	1,655.29
1株当たり当期純利益 (EPS)	円	88.27	74.13	76.19	195.04
配当性向	%	31.7	37.8	39.4	20.5
1株当たり配当額	円	28	28	30	40

	73期 2018年度	74期 2019年度	75期 2020年度	76期 2021年度	77期 2022年度	78期 2023年度	79期 2024年度
	124,254	146,815	150,021	163,473	142,429	116,209	123,888
	129,104	140,967	136,161	148,128	153,326	127,059	127,387
	15,359	14,779	13,654	16,244	15,384	15,173	13,465
	113,744	126,188	122,506	131,884	137,942	111,886	113,921
	23,106	19,571	21,904	28,472	27,108	13,421	13,781
	23,454	20,119	23,224	29,943	29,016	15,010	15,328
	16,855	14,963	17,167	21,188	20,454	10,438	10,906
	11,223	8,641	7,856	11,442	10,242	14,291	14,801
	6,066	6,825	7,273	8,045	8,605	8,433	9,073
	7,993	8,803	9,009	8,107	8,611	8,228	7,727
	4,186	22,560	30,870	15,720	12,994	30,187	23,413
	-28,458	-5,100	-10,471	-11,598	-5,779	-12,366	-11,418
	-4,111	-3,993	-4,577	-6,513	-7,951	-17,148	-16,195
	30,852	43,907	60,388	59,538	59,982	62,466	58,005
	194,366	198,504	224,671	243,310	254,167	250,937	244,289
	161,624	167,939	194,556	208,782	225,104	228,278	218,682
	88.1	89.5	90.0	89.0	90.0	88.1	89.4
	17.9	13.9	16.1	19.2	17.7	10.6	10.8
	13.1	10.6	12.6	14.3	13.3	8.2	8.6
	12.4	10.2	11.0	12.8	11.7	5.9	6.2
	10.8	9.1	9.5	10.5	9.4	4.6	4.9
	83.1	84.4	86.5	85.8	88.5	90.9	89.5
	1,767.30	1,834.76	2,014.41	2,163.55	2,332.15	2,463.67	2,461.37
	184.52	163.81	184.26	219.70	212.05	110.59	119.64
	27.1	30.5	27.1	31.9	37.7	72.3	66.9
	50	50	50	70	80	80	80

会社沿革 青字は製品の変遷

1959 富士機械製造株式会社を設立



油圧式単能機FS完成



1963 米国シカゴ駐在員事務所開設

1964 名古屋証券取引所市場第二部上場

1971 自動組立機完成

1978 電子部品自動挿入機BA完成



1985 業界初の画像認識付き
高速装着機CP-II完成

1991 ドイツ現地法人 フジ マシン
マニュファクチャリング
(ヨーロッパ)ゲーエムペーハー設立



1994 超高速装着機CP-6完成



1995 ブラジル現地法人 フジド ブラジル
マキナス インダストリアイス
リミターダ設立



2001 シンガポール現地法人 フジ マシン
アジア プライベート リミテッド設立
中国駐在員事務所開設

2003 モジュール型
高速多機能装着機NXT完成



2005 高精度クリームはんだ印刷機GPX完成

2010 スタンダードNC旋盤TN300、400完成

超高密度大気圧プラズマユニット
Tough Plasma完成

正面2スピンドル旋盤
CSD200、300、400完成

2013 東京証券取引所市場第一部上場

モジュール型生産設備DLFn完成

2014 NXT IIIが第6回ロボット大賞
「経済産業大臣賞」受賞



2016 複合施設THANKオープン



スマートロッカーシステムQuist完成

介護ロボットHug完成

平成28年度全国発明表彰
「文部科学大臣賞」受賞

2017 米国・シリコンバレーに
FUJI Innovation Lab.設立

2018 「株式会社 F U J I」へ社名変更



ファスフォードテクノロジー株式会社を
子会社化

第50回市村産業賞「功績賞」を受賞

2019 インド現地法人
フジ インディアコーポレーション
プライベートリミテッド設立

FUJI Smart Factory Platform
NXTR Sモデル完成



2021 Hugが第9回ロボット大賞
「厚生労働大臣賞」受賞

2022 東京証券取引所プライム市場へ移行

FUJI Smart Factory Platform
NXTR Aモデル完成

2023 拡張型オールインワン装着機AIMEXR 完成



2024 岡崎新工場棟 竣工
複合旋盤 ACUFLEX 完成

会社概要 (2025年3月31日現在)

商号	株式会社 F U J I
本社所在地	愛知県知立市山町茶碓山19番地
設立	1959年4月
資本金	5,878百万円
上場市場	東京証券取引所プライム市場 (証券コード:6134) 名古屋証券取引所プレミアム市場 (証券コード:6134)
主な事業内容	電子部品実装ロボットおよび工作機械の製造、販売
従業員数	連結2,976名、単体1,765名

連結子会社

会社名	所在地	設立
株式会社アドテック富士	愛知県	1977年 4月
株式会社エデックリンセイシステム	愛知県	1992年11月
ファスフォードテクノロジー株式会社	山梨県	2015年 3月
FUJIリニア株式会社	愛知県	2020年 2月
フジ アメリカ コーポレーション	アメリカ	1970年 4月
フジ マシン アメリカ コーポレーション	アメリカ	1994年11月
フジ ヨーロッパ コーポレーション ゲーエムペーハー	ドイツ	1991年11月
富士(上海)商貿有限公司	中国	2007年11月
昆山之富士機械製造有限公司	中国	2012年 1月
フジド ブラジル マキナス インダストリアイス リミターダ	ブラジル	1995年11月
フジ インディア コーポレーション プライベート リミテッド	インド	2019年12月
フジ マシン アジア プライベート リミテッド	シンガポール	2001年 1月



IRサイトのご案内

<https://www.fuji.co.jp/ir/>



サステナビリティサイトのご案内

<https://www.fuji.co.jp/sustainability/>



ディスクロージャーポリシー

情報開示の基準

当社は、会社法、金融商品取引法等の関係諸法令および東京証券取引所の適時開示規則等に従い、開示すべき企業情報を適切に管理・開示します。法令や適時開示規則により開示が義務付けられた情報(適時開示情報や制度開示情報)は漏れなく開示するとともに、関係法令、規則等に該当しない情報であっても当社の業績や企業価値に重要な影響を及ぼすもの、またはステークホルダーの皆様の当社理解に有用と判断される企業情報については、財務・非財務を問わず可能な限り積極的に開示・提供いたします。開示にあたっては内容の正確性を確保するとともに、分かりやすさや有用性にも配慮します。

情報開示の方法

金融商品取引法や会社法に基づいて開示が必要な情報は、金融庁の提供する電子開示システム(EDINET)や東京証券取引所の適時開示情報伝達システム(TDnet)にて適切に公表します。東京証券取引所への適時開示後は、速やかに当社Webサイト上にも同一内容を掲載し、広く情報提供いたします。また、適時開示規則の対象とならない任意開示情報であっても、投資判断に重要な影響を及ぼすと判断した情報や当社に関する有用な情報については、フェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨に則り、当社Webサイトへの掲載などの方法により公平かつ速やかな情報開示に努めます。

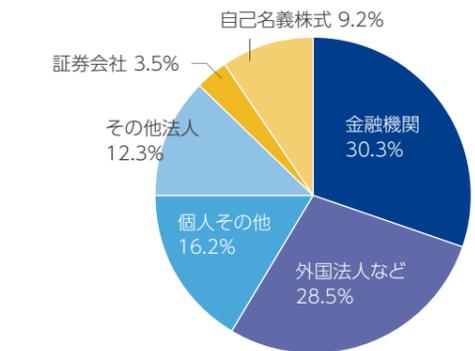
株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	390,000,000株
発行済株式の総数	97,823,748株 (自己株式 9,026,846株を含む)
株主数	11,714名

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	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)	13,708	15.43
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,296	5.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,861	5.47
F U J I 取引先持株会	3,198	3.60
大同生命保険株式会社	2,506	2.82
株式会社三菱UFJ銀行	2,288	2.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,850	2.08
株式会社名古屋銀行	1,554	1.75
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	1,259	1.41
JPモルガン証券株式会社	1,223	1.37

所有者別分布状況



将来の見通しについて

当社が開示する計画・見通し・業績予想などの将来に関する情報は、開示時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した見解であり、将来の業績や事業計画の実現を約束・保証するものではありません。これらの将来見通しはさまざまなリスクや不確定要素を含んでおり、その結果として実際の業績などが開示時の予想と大きく異なる可能性があることをご留意ください。

サイレント期間

当社は、決算情報の漏洩防止および情報開示の公平性確保のため、各四半期決算期末日から当該決算発表日までを「サイレント期間」と定め、この期間中は決算・業績に関する質問への回答やコメントの提供を控えさせていただきます。ただし、サイレント期間中であっても、公表済みの業績予想から大きく乖離する見込みなど重要な事実が発生した場合には、適時開示規則に従い速やかに必要な情報開示を行います。



<https://www.fuji.co.jp/>

