



Fuji Seal

統合報告書

INTEGRATED REPORT

2025

【経営理念】

— 包んで〈価値〉を —
日々新たなところで
〈創造〉します。

【スローガン】

創造を〈夢〉と呼ぶ。
創造へのチャレンジを〈勇気〉と呼ぶ。
創造のぶつかり合いを〈信頼〉と呼ぶ。

【わたしたちのビジョン】

パッケージング市場で持続的成長

人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に
貢献する会社

ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～

【行動指針】

変化とともに変化する

【わたしたちのミッション】

パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる
循環型社会・持続的社会の実現に貢献します

編集方針

2024年に策定した経営計画「FSG.30」の1年目を終え、2030年に向けて着実に歩み出しました。

役員および多くの社員の言葉でフジシールグループの今をリアルにお伝えすることで、明確な目標に向かっていく意識の変化などを表現することに注力しました。できるだけ多くの社員がレポートに関わることで、顔が見え、人と人とを繋ぐ重要なツールとして、社内外問わず一人でも多くの方に手に取っていただければと願っています。

2020年に初の統合報告書を発行し、今号で6号目となります。この間、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう試行錯誤し、ご評価いただけるようになってまいりました。今後も共感いただける内容に高めていくとともに、2030年、そしてその後に向けたフジシールグループにご期待ください。忌憚のないご意見やご鞭撻を賜りますと幸いです。

- 対象範囲
(株)フジシールインターナショナルおよび連結子会社
- 報告対象期間
2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)の事象を中心としていますが、必要に応じて前後の期間も含まれます。
- 前回の発行
2024年8月
- 報告サイクル
1年(次回発行予定 2026年8月)
- 報告書に関するお問い合わせ
(株)フジシールインターナショナル 大阪本社
TEL.(06)6350-1080(代)
<https://www.fujiseal.com/jp/contact/>
- 参考にしたガイドライン
GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード
IIRC国際統合フレームワーク、SASB(サステナビリティ会計基準審議会)スタンダード(容器・包装)、経済産業省 価値協創ガイダンス2.0
- 合併や買収による情報の修正
該当なし
- 重要な項目に関する変更
該当なし
- 統合報告書の位置付け
さらに当社グループをご理解いただくために、合わせて下記の当社WEBサイトの情報もご覧ください。
(IR情報) <https://www.fujiseal.com/jp/ir/>
(サステナビリティ情報) <https://www.fujiseal.com/jp/csr/>

財務情報	非財務情報
有価証券報告書	コーポレート・ガバナンス報告書
各種決算資料	ESG DATA BOOK 環境レポート
IR情報サイト	サステナビリティ情報サイト
統合報告書(冊子・PDF)	

CONTENTS

- 01 経営理念／スローガン
- 03 CEOメッセージ
- 07 取締役対談
- 09 経営計画「FSG.30」
- 11 グローバル展開
- 13 リージョン紹介
- 15 フジシールグループ価値創造のあゆみ
- 17 過去から未来へ繋ぐ思い
- 19 事業紹介
 - 19 シュリンクラベル事業
 - 20 タックラベル事業
 - 21 ソフトパウチ事業
- 22 新規事業紹介
 - 22 CMO事業
 - 23 Deep IS事業
 - 24 aPT事業
- 25 フジシールグループのマテリアリティ
 - 27 人にやさしいパッケージの開発
 - 29 持続的な成長
 - 33 環境配慮型製品の開発
 - 35 開発製品のスピード立上げ
 - 37 次世代事業の創出
 - 39 ステークホルダーとのオープンな対話
 - 40 安定供給(BCPを含む)
 - 41 公正・透明な取引
 - 42 情報セキュリティ対策の推進
- 43 ガバナンス
 - 43 コーポレート・ガバナンス
 - 44 実効性あるガバナンス
 - 45 役員の紹介
 - 47 取締役会に必要なスキルとその理由
 - 48 社外取締役からのメッセージ
 - 49 リスクマネジメント
 - 50 コンプライアンス
- 51 グループサステナビリティ委員会活動
- 53 パフォーマンスハイライト
- 55 財務戦略
- 59 財務情報
- 65 会社情報



高い目標を掲げ、 新たな価値創出へと 繋げる

取締役 代表執行役社長 CEO

岡崎 絳子

増収増益となった2024年度 きっかけは新経営計画「FSG.30」

2024年度の業績は好調に推移し、特に営業利益は大幅増となりました。その大きな要因となったのが、2030年に売上3,500億円、営業利益率2桁%を目指す新経営計画「FSG.30*」です。投資家の方々からは3カ年計画を見たい、というお声をよくいただくのですが、3カ年にするとどうしても今の延長線上で物事を捉えてしまい、思い切ったチャレンジができないということを過去の中期経営計画で学びました。今回、2030年という少し先にゴールを設定したことで、今はあくまで通過点、目標達成に向けてもっとあんなことができる、こんなことがしたい、という意識の変革が日本、米州、欧州、アセアンの各リージョンで起こった。それが成果に結び付いたと考えています。

マトリクス経営が根付いてきたことも、要因の一つです。それまでは現地の市場に精通している各リージョンの社長が意思決定をしていました。現在はそこに各事業の執行役が加わって頻りに情報交換をし、一緒に課題解決を図っています。取締役・執行役会議でも双方の報告が同時に上がってくるため、多面的な見方を踏まえた上で、よりの確でより早い経営判断ができるようになりました。

日本に関しては、2023年の組織変更で事業部制に移行したことが功を奏しています。開発から販売まで一貫して事業部が行う体制にしたことで、まず各プロセスでのスピードが上がりました。さらに、一人ひとりが責任感と主体性を持って動くようになり、利益への意識も高まりました。そういう意味で、事業部制というのは、組織のあり方、個人の働き方の一つの変化点であったと実感しています。

* FSG.30: Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategyの呼称

高い目標値は新事業創出への決意表明 次世代が生み出す新たな価値にも期待

フジシールグループは1897年に木工業メーカーとして創業しました。容器が木製の樽からガラス瓶、缶、プラスチックへと変化する中で1950年代に世界に先駆けて開発したのが、シュリンクラベルです。そこでパッケージングメーカーへと業態を転換し、流通の変化にもいち早く対応してきました。

今後も、現在の礎を築いたシュリンクラベル事業をしっかり守り、タックラベル事業、ソフトパウチ事業、機械事業の既存4事業で成長し続ければ2030年までに売上3,000億円は達成できるだろうと見通しています。しかし、「FSG.30」で掲げている目標値は3,500億円です。あえて500億円をプラスしたことが非常に重要で、それは、新たな柱となる事業をつくっていくという強い決意の表れにほかなりません。

ただ、3,500億円も通過点であって、その先は1兆円を目指すことになるかもしれませんし、あるいは、規模や技術だけではない、新たな価値が醸成されていくのかもしれない。次の世代がどのように考え、何をするのか、とても楽しみにしています。

魅力的な商品をつくり続けるお客様に 開発力×システム力で応える

フジシールグループには、「優良な顧客」「グローバルプレゼンス」「強い商品力」という3つの強みがあります。私が考える「優良な顧客」とは、成長することに真剣に

取り組まれているお客様です。成長するためには売上や利益が必要です。消費者が求める商品をつくることで売上が上がり、その商品に魅力があれば適正な価格で買っていただくことができるので、利益が出る。その利益で新たな商品をつくり、フィードバックを生かしてさらに良い商品をつくる。そのように世の中の変化を察知し、適切かつスピーディーに動いて結果を出されるお客様とビジネスをすることで、私たちも一緒に成長することができます。なお、近年の市場の動きとして、小売/流通企業によるプライベートブランド製品の拡大があります。新たな顧客ニーズにどのように取り組んでいくのか、事業・リージョンの枠を超えて協議を重ねています。

「グローバルプレゼンス」に関しては、競合はどこですか、という質問をされることがあります。グローバルな立ち位置で、地産地消という形でお客様が求めるパッケージを提供している、という点で私たちと近いビジネスを展開されている会社が海外にあるのですが、大きく違うのは、私たちは基本的に自社で開発を行っているという点です。お客様が新しいラベルやパッケージを使いたいと言われた時に、それを可能にする装着機械を持っており、お客様の工場においても、生産性や利益をお約束するシステムを提供できる。そういった点を多くのお客様が認めてくださっているのではないかと思います。

優良な取引先に恵まれビジネス領域を拡大 検証能力に存在価値を見出す

そうした「グローバルプレゼンス」を語る上で欠かせないのが、優良な取引先の存在です。現在、国内のビジネスでは飲料分野の割合が多いのですが、海外では乳業、食品、ホームパーソナルケア、医薬へと領域が広がっています。それはひとえに、グローバル展開されている取引先が消費者のさまざまな要望を聞き、フジシールグループとならそれを実現できるのでは、と一緒に開発してくださっているからです。

「取引先に、本当に助けていただいている。そんな私たちの存在価値って一体何だろう?」という話を最近社内でもよくしているのですが、一つは検証能力ではないか

と考えています。日本・米州・欧州・アセアンの4つのリージョンでビジネスを展開する中で、一つのソリューションではなく、次はこれ、その次はこれを試してみまじょうと、現地の顧客とサプライヤーと検証を繰り返す。30点だったものを100点に近づけていく。そんなやり抜く力、諦めない力を含めて、私たちの存在価値だと捉えています。

時代の変化に合わせた既存事業の強化 お客様の新たな選択肢となる商品を

成長戦略に掲げている「既存4事業の着実な強化」に関しては、生産効率の向上・ポートフォリオの見直し・再生可能シュリンクラベル (RecShrink™) の拡販・水性ラベルフラットの拡販に取り組んでいきます。

ラベルフラットというのは一般的に「巻き付けラベル」と言われるもので、登場したのは10年ほど前です。私たちは安全性や表示面積などを十分に検討し、プラスチックの使用量を大幅に削減できる極薄のシュリンクラベルを開発することでその流れを止めたのですが、再びラベルフラットを要請されるようになりました。これはもう、世の中の変化ですね。まだ生産効率などに課題があるのですが、新たな選択肢として、存在感を発揮できる商品に育てていきたいと考えています。

このように競争力や利益率に課題のある価値ある商品

については一旦「ペナルティボックス」に入れて、やめるのか、存続させるのであればどのような手を打つのかを考える、というのが私たちのやり方です。「もう一巡しましたか?」と聞かれることがあるのですが、時代の変化とともに、あっという間に陳腐化するものもあれば、新たな“フジシールテクノロジー”として世界に誇れるものに生まれ変わる可能性もある。そういう意味で、この取り組みに終わりはありません。

各リージョンで従業員満足度調査を実施 一人ひとりの思いを真摯に受け止める

人的資本に関する施策として新たに取り入れたのが、従業員満足度調査です。グローバルで統一の内容にて日本でも実施する予定ですが、先行して調査を実施した米州、欧州、アセアンでは、従業員がどのように会社を見ているのか、基本的なデータが集まりはじめています。国民性というものがある中で、あの国と比べてこの国は、と横並びにして比較することに意味はありません。各責任者が従業員の思いを真摯に受け止め、何が必要かを話し合い、対策をしていくことが大切であり、その土台づくりはできたのではないかと考えています。

ベルギーのビジネススクールと共同開発したエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムは引き続き実施しています。参加したメンバーは視座が高く、成長を感じます。フジシールグループの価値観の共有に向けたバリューセミナーもやはり継続して実施しています。地道ですが、こうした活動の積み重ねが持続的な成長を可能にするのだと思います。

育てるのではなく“機会を与える” 社外の指摘に自分がすべきことを再確認

ガバナンスに関しては、できていると思っていてもできていないことがあり、それは必ずリスクという形で現れる、との認識から、法務とリスクマネジメントの双方を担う執行役を置き、倫理綱領の多言語化やグループ全体での

内部通報システム導入など、さまざまな施策を実施しています。グループコンプライアンスの本年度のテーマとして「Bad news first」としているように、悪いニュースこそ迅速に報告し対応するよう心掛けています。

ファミリーフェスティバルもまた、重要な取り組みの一つです。コンプライアンスカードに書かれた言葉も紹介し、ご家族にフジシールグループがどういった会社かをしっかり見ていただく。コロナ禍ではやむを得ず中断しましたが、昨年からは再び開催しています。

取締役・執行役の責務としては、次の経営を担う後継者の育成計画を策定しなければなりません。ある時、どう育成していくかという議論をしていたら、社外取締役の一人が「育てるなんておこがましい。育てたら自分以上にはならない」とおっしゃって、本当にそのとおりだと実感しました。責任ある立場に立てば、人は自ずと成長する。私がすべきことは育てることではなく、その機会を与えることなのだと思い直しました。ガバナンスというのは、そんなふうには社外の方の声を聞くところから始まり、強化していくものなのだと思います。

持続可能な社会の実現に向けて 水平リサイクルの取り組みを推進

「人と環境にやさしい価値を届ける」というビジョンの中で、「持続可能な社会の実現に貢献する会社」と掲げているように、私たちは、次の世代のために、より良い地球環境を残していかなければなりません。

そこで力を入れているのが、水平リサイクルです。主な取り組みの一つは、使用済みラベルから印刷されたデザインを剥離し、新しいラベルとして再生する「ラベルtoラベル」。お客様の意識も高まり、取引先と共に実現に向けて着実に歩みを進めていますが、解決すべき課題もまだまだあります。例えば、家庭で出るPETボトルは回収・分別されますが、それ以外のものをどうするのか。ドイツやオランダでは商品の購入時に容器の保証金が上乗せされ、容器を返却すると返金されるデポジット制を導入していますが、日本で今、料金が上乗せされた商品を消費者が選ぶかというと、なかなか難しい。技術を確立した後の



社会の仕組みづくりが、次に乗り越えなくてはいけない大きな壁だと感じています。

なお、使用済みのラベル付きPETボトルを新しいPETボトルに再生する「ラベルtoボトル」に関しては、米州のリサイクル協会 (APR) の認定を受けたRecShrink™の採用が拡大しており、米州における水平リサイクルの加速に貢献しています。

「FSG.30」成功のカギは 一人ひとりが“自分事”として捉えること

先ごろ行った従業員満足度調査で「会社の方向性が分かりにくい」という意見を目にしました。そうならないようにと、これまで決算補足説明資料や統合報告書などのさまざまなツールを作成し、考え方も含めて情報をかなりオープンにしてきたので、少なからずショックを受けました。どうすれば発信した情報を受け取ってもらえるのか、その仕掛けを考えていく必要があります。また、受け取った内容を文字としてただ読むだけではなく、いかに“自分事”として捉えることができるか。それこそが、「FSG.30」を成功に導くカギだと考えています。

2030年まで、スピードの緩急はあると思いますが、目標達成に向けて引き続き邁進してまいります。さらなる成長にぜひご期待ください。



取締役 対談

企業価値のさらなる向上と チャレンジングな風土づくりを目指して

梅田 英明 取締役・執行役
シュリンクラベル事業担当

岡崎 陽一 取締役・執行役副社長 COO
兼 欧州担当

COO就任、取締役就任にあたって

岡崎: 入社以来、新工場の立上げ、経営企画、機械事業と欧州リージョンの執行役など幅広い仕事に携わり、ステークホルダーの皆様と対話を重ねる中で、フジシールグループが作り上げた製品やサービスの重要性を認識してきました。COOに就任した今、改めて、パッケージングを通じて一人でも多くの方が笑顔で安心して暮らせるよう努めていかなければならない、と強く思っています。また、行動指針に「変化とともに変化する」とあるように、広範囲にアンテナを張って世の中の変化をキャッチし、今まで以上にスピード感と中長期目線を持って新たな価値を生み出していきたいと考えています。

梅田: 私は取締役の話をしていただいた時に、これまでの取締役がどうだったのかを振り返ってみたのですが、まさに「変化とともに変化する」という気持ちで取り組んでいた方々だったなと思いました。変化するためにはチャレンジが必要で、私も、失敗も成功も含めているんな経験をさせてもらいました。ただ、今はどうしてもリスクを先に考えてしまうため、かつてのチャレンジングな風土が薄れてきているように感じます。リスクを恐れず勇気を持って一歩を踏み出す、という行動を自ら示し、企業価値を高めていく。それが、取締役としての私の役割だと思っています。

新体制での会議体について

岡崎: 取締役会においてもダイバーシティは非常に重要です。そこでメンバーを固定化せず、今回は社内・社外で1名ずつ交代することになりました。梅田さんを含めた新たな体制で、忌憚なく活発にディスカッションしていきたいと思っています。会議の際は、いかにスピード感を持って企業価値を高めていくか、ということに焦点を当てた上で、適切なリスクを取りながら事業運営やポートフォリオ拡大を推進すること、成長ストーリーの解像度を上げていくよう後押しをすることが私の役割だと考えています。また、足りていないアジェンダはないのかを常に意識し、あればその議案を私から挙げていくよう心掛けています。

梅田: 四半期ごとに行う取締役会・執行役会議に関しては、IR担当者が参加するようになって変わってきたと感じています。株主や投資家の方々の意見を単に共有するだけでなく、議論に落とし込み、何を変えていくのか、何を続けていくのか、戦略の判断材料の一つとしています。フジシールグループは外からこんなふうに見えるんだ、という新たな気づきは重要ですね。

岡崎: 例えば、収益性の改善について、会社としてだけでなく、外部の期待もそこにあると理解することで、しっかり取り組まなければならないということが肌感覚で分かるようになりました。これは大きな変化だと思っています。

マトリクス経営と新経営計画「FSG.30」

梅田: 新経営計画「FSG.30」では、事業執行役とリージョン執行役の打ち出す数字が、細かい部分で合っていないのですが、これこそがマトリクス経営の良いところだと思っています。やはり、同じ数字を追いかけてしまえば成長しませんから。リージョンがある程度数字に責任を持って目標達成を目指し、事業がそこにプラスアルファをしていく、という形が理想的だと考えています。

岡崎: 実際に各事業の収益性が確実に上がりましたし、戦略もより明確になって実行のスピードも早くなってきているので、私もマトリクス経営というのは有効な体制だと感じます。一方で、営業が自ら仮説を立てて幅広い提案をするということが強みの一つでもあるので、事業軸と顧客軸のバランスの取り方が難しくなる局面がこれから出てくるのではないかと課題も感じています。それぞれのパワーを最大化するためにどういったセットアップが必要なのか、COOとしてしっかり考えていかなければなりません。

梅田: 売上目標3,500億円については、岡崎さんはどう見えていますか。私は、既存4事業だけで考えると高い目標かもしれませんが、CMO事業、Deep IS事業、aPT事業といった新事業を推進することができれば、実現可能な数字だと思っています。

岡崎: チャレンジングだけど無理ではない、絶妙なところですね。規模だけを追うわけではないですが、3,500億円も一つの通過点です。フジシールならではのソリューションを提供し続けていくことで、その先にもっと成長していく我々の姿がある。そう想像すると非常にワクワクします。

フジシールグループの強み

梅田: 現地調達・現地生産でグローバル展開されているお客様のニーズに応えていること。そして、現地マネジメントを行っていること。特に後者は一番の強みと言ってもよいのではないかと思います。法律も含めたルールや文化などを深く理解している現地の人財マネジメントをすることで、さまざまな局面において的確な判断ができる。“現地化”がうまくいっていることが、成長のカギだと感じます。

岡崎: そのとおりだと思います。また、各リージョンに多様な業界のお客様がいらっしゃるので、それぞれのニーズやチャレンジに応じたソリューションを用意しておかなければなりません。そういう意味では、ラベルやパッケージだけでなく機械も含めたトータルソリューションをお届けできるという点も大きな強みです。

梅田: 新たな地域に進出する際に、パッケージから入ると相当な投資が必要でリスクも高い。まずは機械を使っただいて、そこから得たマーケット情報をもとに、パッケージで出ていくチャンスを見極める。そうした戦略を立てられる点でも、機械を持っているというのはかなり有利だと思います。

従業員への想い、社会への想い

岡崎: 梅田さんからチャレンジがしにくくなっている、という指摘がありましたが、「とにかく1回やってみる」という企業風土づくりに注力していきたいと考えています。なお、今回、従業員満足度調査を実施したのですが、もっとこんなことをしていかなければいけない、こうしたことをやっていきたいという前向きな意見が多く上がってきました。一人ひとりが1%でもやる気をプラスしていけば、最終的にはそれが大きなパワーになる。そんな可能性を感じることができました。

梅田: 大切なのは、上がったさまざまな意見に対して、会社側が責任を持って答えていくことです。その積み重ねの先に、DE&I*という大きな視点での取り組みがある、と思っています。

岡崎: 社会に対しては「パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会的の実現に貢献します」というミッションを体現していくことが私たちの最重要課題であり、ビジネスの機会もそこから生まれると考えています。

梅田: 最近、我々だけでできることは結構限られているな、と実感しています。パートナー企業を含めた業界全体でサステナブルな社会の実現に貢献できるパッケージづくりに取り組み、お客様、そして消費者の皆様にお届けしていく。それがフジシールグループの果たす役割だと思っています。

* DE&I: Diversity (多様性), Equity (公平/公正性) & Inclusion (包摂性)。多様な人が働く組織の中で、それぞれの人に合った対応をすることで、それぞれがいきいきと働き、成果を出し続けるための考え方

経営計画「FSG.30」

FSG.30策定のねらい

前中期経営計画の実践から
 当社グループは、次のステージを構想できる体制と時期になったと認識。
 3カ年ではなく、中長期のありたい姿(これも通過点である)を描き、
 毎年実施すべきことを明確にしていくという経営を行っていく。

FSG.30 = Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategyの略称

パッケージのリーディングカンパニーとして、
 すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会的実現に向けた取り組みと、
 計画のゴールとした2030年を冠した新たな経営計画の名称とします。

前中期経営計画から変えないこと

わたしたちのビジョン ~ありたい姿~

パッケージング市場で持続的成長

人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に
 貢献する会社

ワクワクを創る会社
 ~ワクワクなしに成長なし~

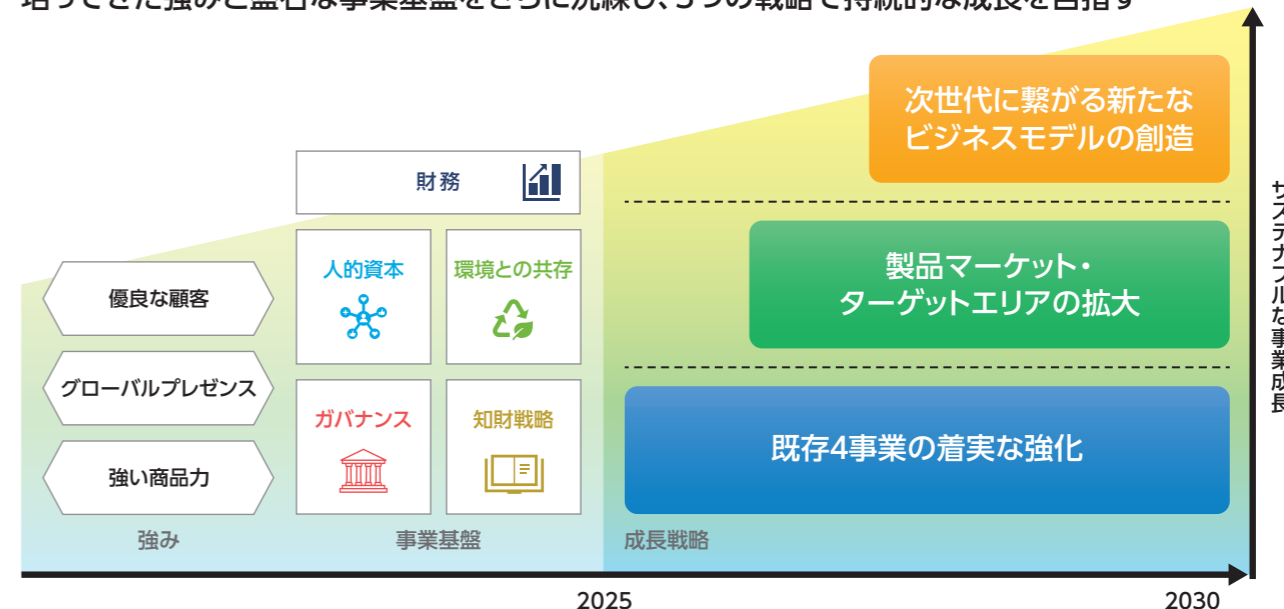
KPI目標値 (「FSG.30」発表時点)

「FSG.30」策定による全社的な取り組み浸透により、初年度として良好な成果を実現しました。2030年度の目標に向けて順調に推移しています。

業績	財務	株主還元
売上 3,500 億円以上 現状数値: 2,123億円	ROE 2桁 % 現状数値: 8.8%	利益配分に関する基本方針に準ずる
営業利益率 2桁 % 現状数値: 8.9%	PBR 1.5 倍以上 現状数値: 1倍	人財 グループキーポジション後継者充足率 80% 以上 現状数値: -

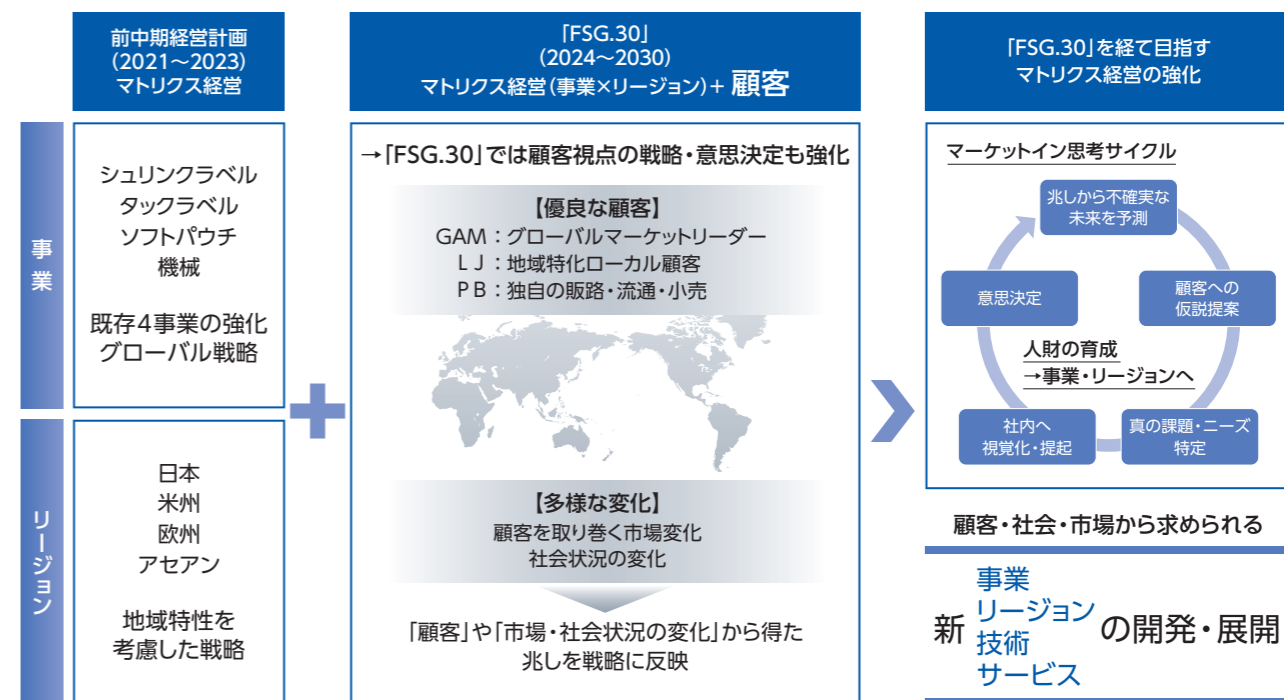
成長戦略

培ってきた強みと盤石な事業基盤をさらに洗練し、3つの戦略で持続的な成長を目指す



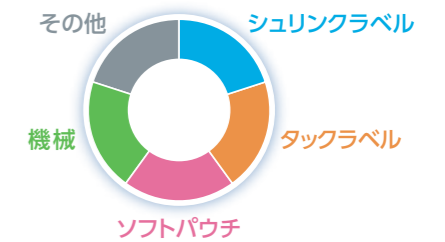
事業戦略 マトリクス経営+顧客視点の意思決定

フジシールグループの強みの一つは優良な顧客とのビジネスです。各リージョン・事業で展開しているビジネスパートナーと、市場・社会状況の変化を見ながら、中長期で、共にビジネスを成長させていきます。これを加速することで、新しい事業、リージョン、技術、サービスを開発・展開していく。そのためには、既存事業を成長させる顧客担当に加え、先を見据える視点を持った人財の育成、採用が必要と考えます。



パッケージングを通じて、すべての人が笑顔で安心して暮らせる世界へ

米州で生産・販売を始めたのが50年前、各市場で育まれてきた特性と文化を大切に、現地でお客様の声を直接お聞きしビジネスを繋いできました。現在では、業界をリードする多くのお客様と共にビジネスを成長させるべく、パッケージソリューションの開発、販売、生産体制を整えてきました。

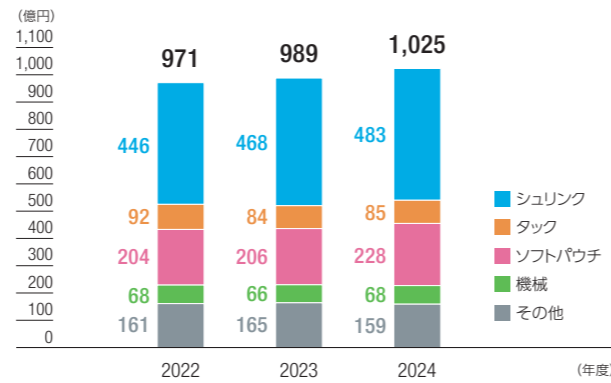


リージョン紹介

日本



事業別売上高(日本)



※売上区分変更に伴い、前年度、前々年度の数値を修正しております。

しばた やすひろ
柴田 康裕 (左)

株式会社フジシール 取締役会長(前執行役 日本担当)

きょうがね たけし
京金 武司 (右)

執行役 タックラベル事業 兼 日本担当(2025年6月~)

2024年度の振り返り

2024年度は原材料高騰による価格改定や製品ポートフォリオの見直しから、より高付加価値製品への販売強化に注力しました。また、夏場の猛暑により飲料関係を中心にPET飲料向けのシュリンクラベルやソフトパウチが順調に推移し売上に貢献しました。価格改定や不採算製品の見直し、生産性の改善やロス率低減などの施策により、営業利益はコロナ禍前まで回復してきました。PET飲料は店頭価格の上昇もあって、これまでのスタンダードの500mlサイズから増量タイプへの置き換えり製品が増え、シュリンクラベラーの型替え工事などの受注が増加しました。

日用品市場においては衣料向け洗剤の詰め替え市場がさらに拡大傾向にあり、パウチ包材の特性を生かした複数回パウチが市場に受け入れられ、サイズも大型化の傾向にあります。詰め替えパウチは衣料用洗剤、ヘアケア製品を中心に拡大してきましたが、今後はハウスホールドなど住宅洗剤などへの広がりが期待されます。一方で当社のフジパウチ®などは詰め替え用容器から、そのまま本品容器として使用される機会もあり、今後の用途開発にも注力していきます。

今後の市場拡大を予測し、QCD(クオリティ・コスト・デリバリー)サービスを充実させるためにパウチ専用工場の建設を決定し、既に着工に入りました。日本では持続的成長を目的に今後も戦略的に投資を継続していきます。既存事業の基盤強化で稼いだお金を成長事業や新規事業、企業価値向上のためのガバナンス強化、次世代を担う人材の育成に積極的に投資していきます。

フジシールの強みは、「優良な顧客」と長年お取引きさせていただいている点です。提案型開発企業のスタンスをこれまで実践してこられたのは、お客様からの当社への信頼にほか

ならないと思っています。お客様や当社を取り巻く環境はこれまで常に変化してきました。変化に伴う課題はお客様も当社も同じだと思います。課題を共有し、課題解決のための仮説検証を繰り返し行うことで最適解が見えてくると考えています。当社はパッケージングメーカーとして、提供するパッケージの品質やコストのみに終始するのではなく、環境問題やDE&I、BCPやサイバー攻撃からの備えなど、ガバナンスやリスク対策においてもお客様に安心していただける企業を目指すことが、事業を持続的成長に繋がると考えます。

日本市場の成長戦略

日本リージョンとして、2024年度は売上高1,000億円を超えることができました。「FSG.30」2年目となる2025年は営業利益100億円も目指します。

「FSG.30」とは、未知の領域へ挑戦し未来を創ることと考えています。企業の成長とは未知の領域に挑戦するという「リスク」を忘れた時に終わります。挑戦はすべて自分だけでやろうとせず、「誰か」を巻き込むという選択肢も考えていくことが大切です。「誰か」の存在がより効果的な結果を生み出します。誰かとやることで行動範囲は広がり、スピードが上がります。

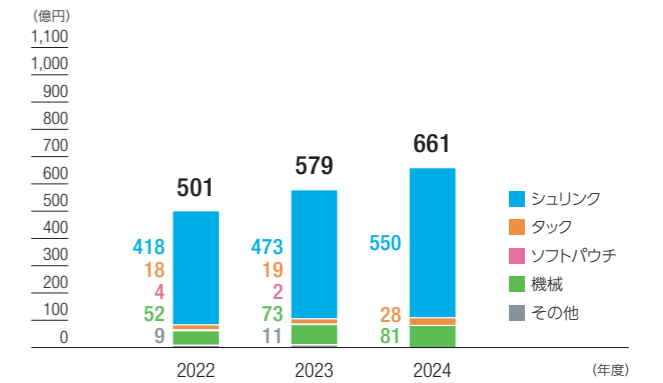
日本リージョンの責任者として「FSG.30」をリードするための最重要ミッションは「顧客資産の最大化」です。それには①顧客ロイヤルティの向上、②顧客との関係性の強化、③顧客体験の向上、が重要であり、特に③の具体策は「共創プロジェクトの創出」です。どれだけ多くの共創プロジェクトを創出できるか、成長の大きさとスピードを計るものとなります。

米州



かわさき さとる
川崎 悟
執行役 米州担当

事業別売上高(米州)



2024年度の振り返り

米州は安定的なGDP成長や人口増加に加え、当社の得意とする大ロット製品の需要が多い市場ということもあり、今後の成長ドライバーとして位置付けています。「FSG.30」へ向けて、米州の成長戦略はすでに始まっていますが、既存4事業の成長に加え新事業への挑戦を掲げ、ノースカロライナ工場隣接の用地取得も現在検討中です。顧客やパートナーと連携しながら好調を維持しており、2030年度には2024年度対比

で150%以上の売上伸長、そして安定した利益を創出しながら、「FSG.30」を通過点として成長を目指します。

具体的な売上については旧ラベル事業の撤退などにより、右肩上がりで、営業利益も2023年以降回復しています。2025年度は関税の影響を懸念しつつも現時点で影響は限定的と判断しています。万々に備えて対応策も準備済みで、お客様、パートナーである取引先と連携し柔軟に対応していきます。

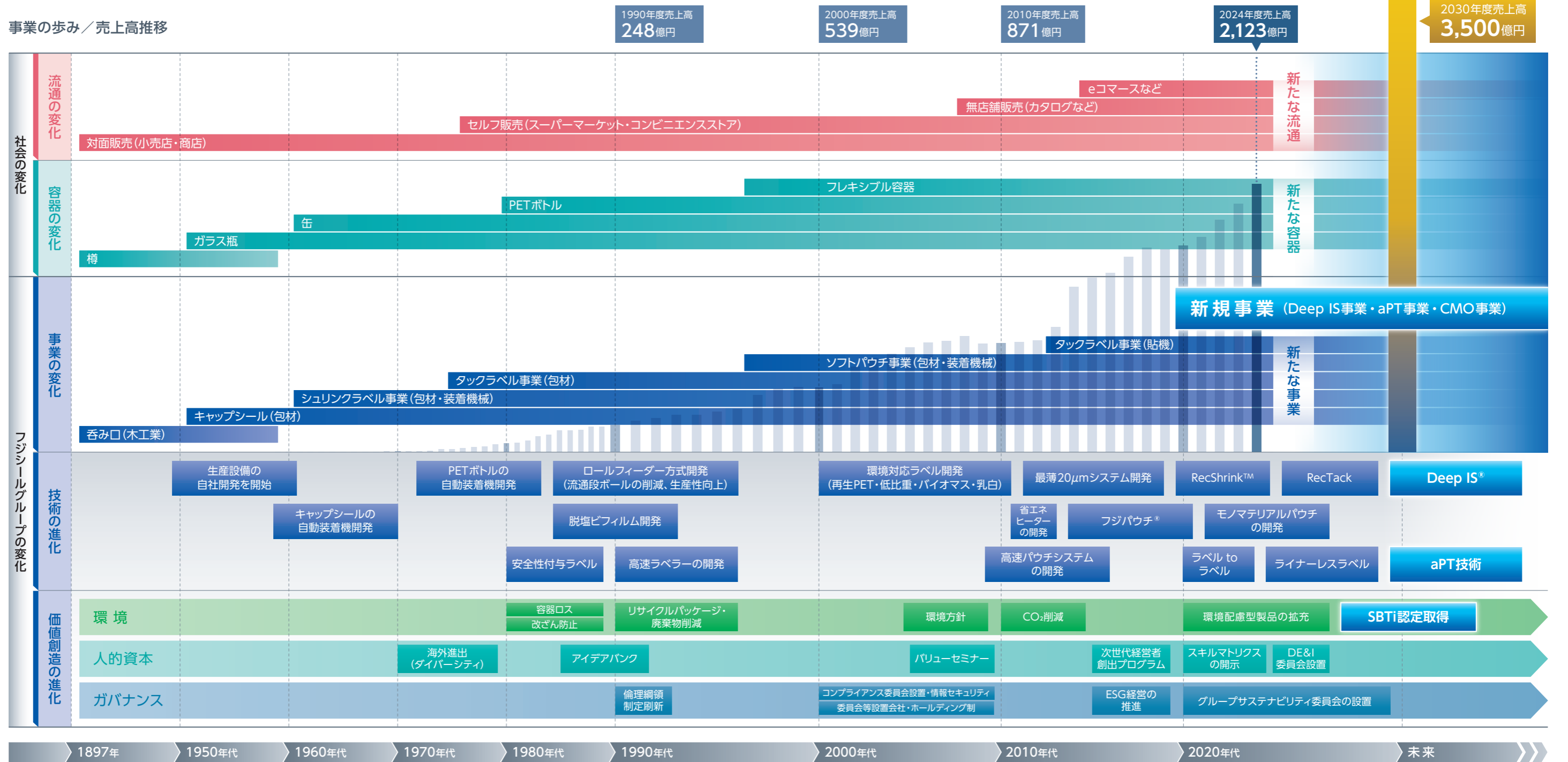
工場から

<p>ケンタッキー工場</p> <p>Mike Pyles American Fuji Seal Plant Manager</p> <p>ケンタッキーのシュリンク工場は、25年前にオーエンズリノイ社の工場を買収し、シュリンクラベルの操業を開始しました。「FSG.30」達成に向け、当工場が取り組む新たな製法により、顧客が求めるワンストップソリューションの提供に挑戦しています。当工場はシュリンクラベル技術における先駆的なリーダーとして、北米市場に対し持続可能なソリューションを提供し続けていきます。</p>	<p>メキシコ工場</p> <p>Moreno Oscar Fuji Seal Packaging de Mexico Plant Manager</p> <p>メキシコ工場は、北米におけるシュリンクラベルの需要拡大に因るため16年前に設立されました。一貫した製造工程を通じて顧客の要件を満たす高品質なラベルを生産、提供しています。「FSG.30」の目標達成のため、シュリンクラベルの製造だけではなく、販売システムの開発に注力し、設備とサービスも提供することで、メキシコおよびラテンアメリカ市場における当社の存在感を維持していきます。</p>	<p>ノースカロライナ工場</p> <p>Dan Cissell American Fuji Seal Plant Manager</p> <p>ノースカロライナ工場は、先進的な自動化とオペレーション効率の向上により、持続可能で高品質な製品の生産を行っています。最新の印刷設備の投資やバリューチェーン全体でのパートナーシップ強化を通じて、市場シェアの拡大を推進しています。大胆な投資と断固とした行動により、「FSG.30」の目標達成を目指します。</p>
<p>インディアナ工場</p> <p>タックラベル</p> <p>Chris Lee American Fuji Seal General Manager</p> <p>タックラベル事業は、過去数年間で売上が42%増加しました。この勢いを維持し、「FSG.30」の目標達成を目指します。未来への投資として新たな印刷機を導入、製造プロセスの継続的な改善を続けつつ売上拡大に注力します。機械事業やシュリンクラベル事業などの他事業との連携も強化し、より強固なビジネスパートナーシップを築いて当社の製品をアピールしていきます。</p>	<p>ソフトパウチ</p> <p>Jason Carnes American Fuji Seal General Manager</p> <p>当社のインバーテッドパウチは、特に乳製品市場で注目を集めています。このプロジェクトを実行し、新たにビジネスを始めるお客様と信頼関係を築きつつ、既存のお客様の生産ニーズにも柔軟に対応していきます。今後も市場は変化していくため、状況に応じて追加投資を行うことにより目標を達成できると確信しています。</p>	<p>機械</p> <p>Scott Dick American Fuji Seal General Manager</p> <p>アメリカン・フジ・テクニカル・サービス(AFTS)の「FSG.30」の戦略は、機械性能と技術支援を通じて顧客満足度の向上と売上向上を目指すことです。ラテンアメリカで販売・サービス体制を強化し、信頼構築と円滑な対応を実現。人材の確保と育成により、付加価値あるサービスを提供することで、無菌乳製品や製薬分野の成長を機に新規需要を開拓します。グローバルで連携しながら「FSG.30」の目標達成を図ります。</p>

変化とともに変化する

フジシールグループは128年前に木工業メーカーとして創業、流通の変化から容器も木製の樽、瓶、缶、プラスチックへと変化してきました。1950年代にシュリンクラベルを開発、パッケージングメーカーへと事業を大きく転換、市場の変化にいち早く対応し成長を続けてきました。今後は、サステナブルな未来に向けてより一層お客様・社会の声に耳を傾け、なくてはならない会社であり続けます。

事業の歩み／売上高推移



1897年	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	未来
創業	業態転換	海外進出・国内拠点の拡大	創業100周年	ホールディング会社体制移行	日本・米州・欧州・アセアンの拠点拡大、各事業の展開	新たな価値創造に向けて	100年先の未来へ		
<p>1897年 木工業(樽栓)メーカーとして創業。</p>	<p>1950年代後半 シュリンクラベルの開発。自動装着機的设计および製造によるシステム販売開始。</p>	<p>1970年代 海外市場の情報収集を目的に米州・欧州に会社を設立。国内外の拠点を拡大。</p>	<p>1997年 株式の店頭公開を実施。</p>	<p>2003年 東証一部上場</p> <p>2004年 委員会等設置会社へ移行。ホールディング制へ移行し、名称をフジシールインターナショナルへ変更。</p>		<p>包むつながり。 未来へのつながり。</p>	<p>Dream together Change together</p> <p>100年先の未来へ ~10年後の未来、 今私ができること~</p>		

フジシールグループが 50年以上前から大切にしていること

当社グループでは、創業当初から独自の技術や、社員の創造力、多様性を重視する姿勢、さらにお客様や取引先の皆様との信頼関係といった無形資産が、組織の根幹をつくると考えて事業を行ってきました。また、50年以上前からグローバルに各地域の文化を織り込んだパッケージを提案しています。“サステナビリティ”が社会で注目される以前から、当社グループではそれらを大切に、実践・体現し続けています。

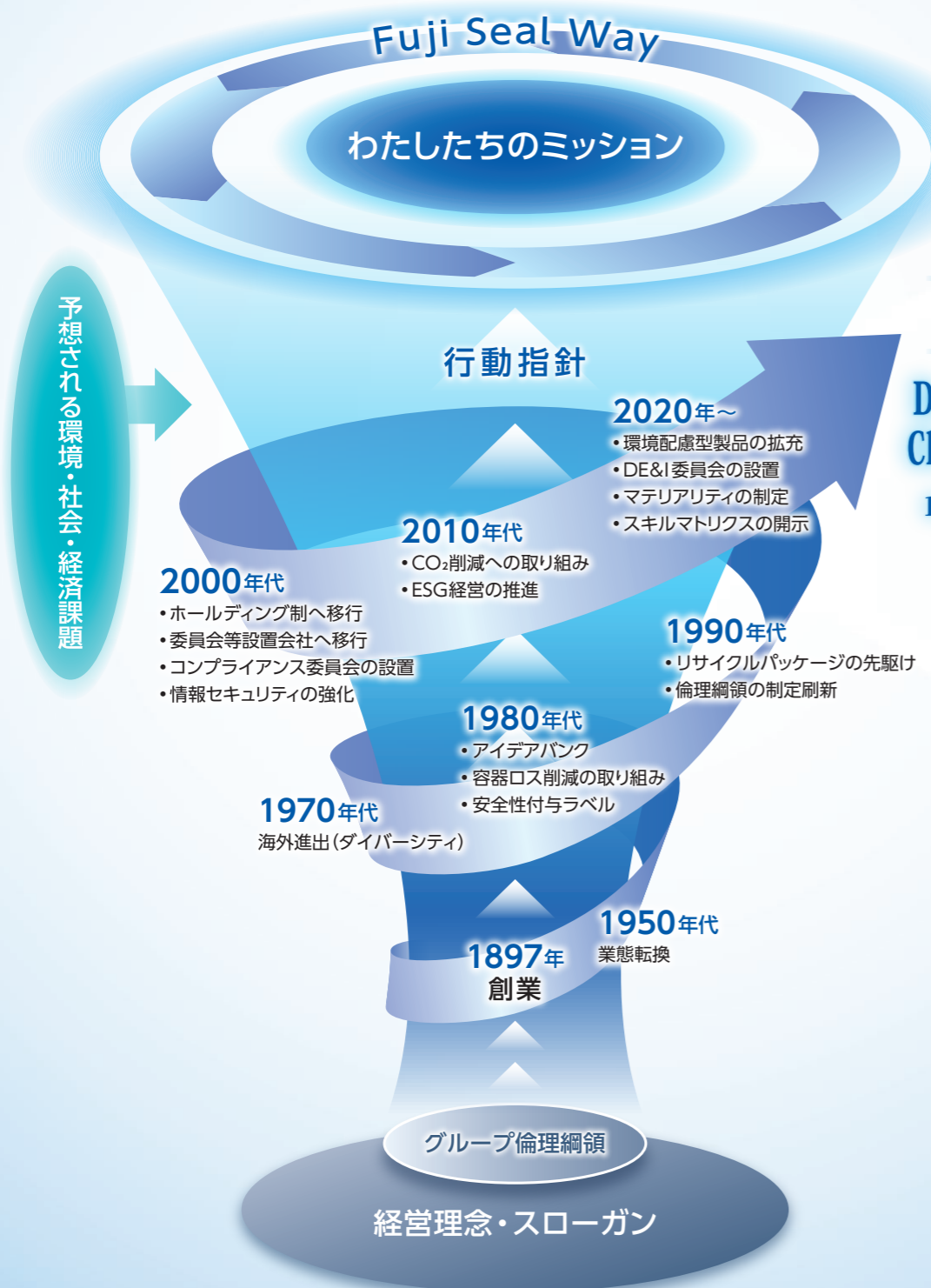
【わたしたちのビジョン】

パッケージング市場で持続的成長

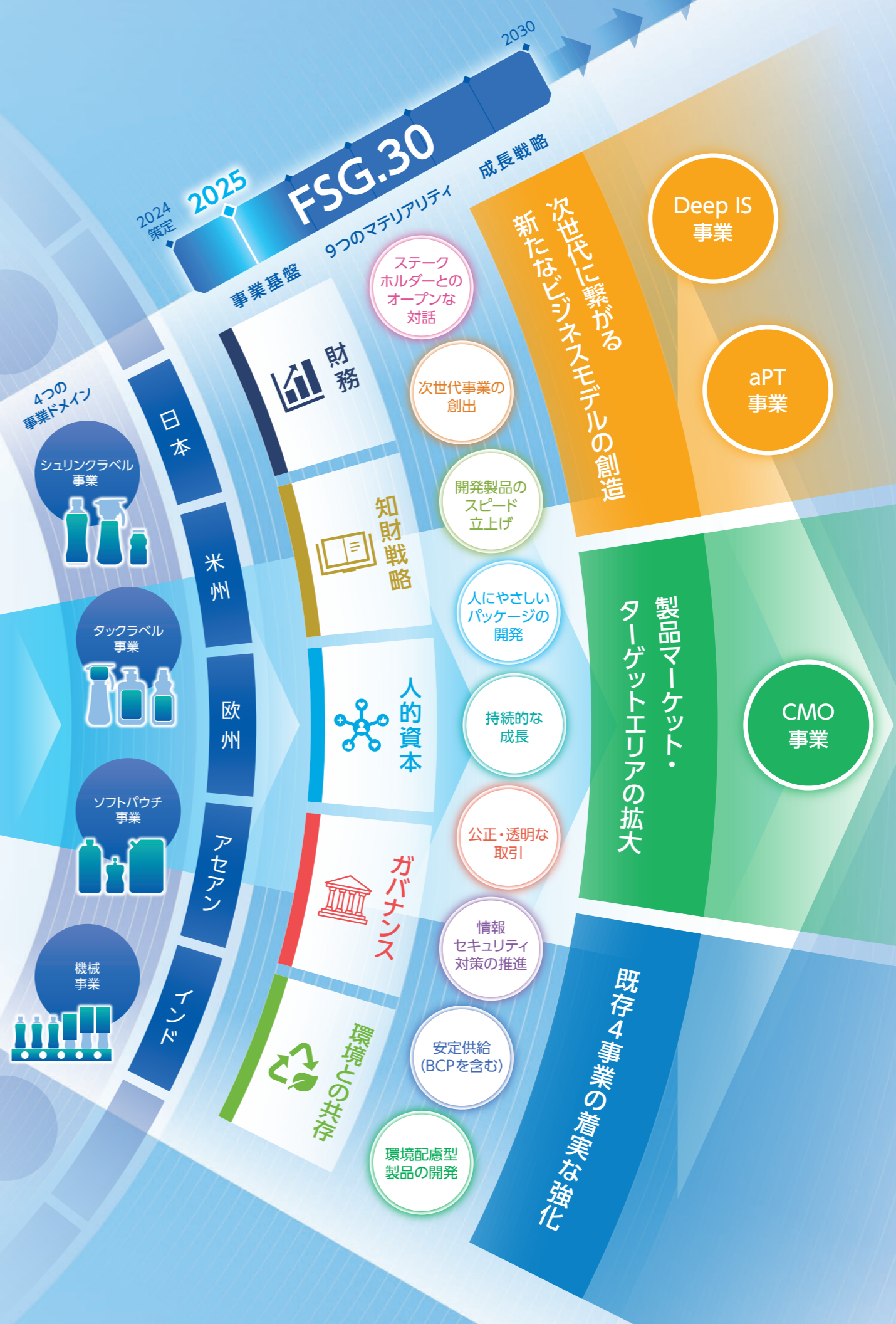
人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に
貢献する会社

ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～



100年後
Dream together
Change together
100年先の未来へ



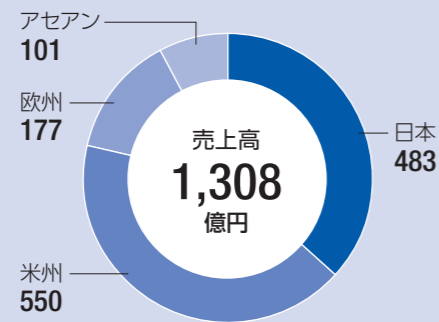


シュリンクラベル事業



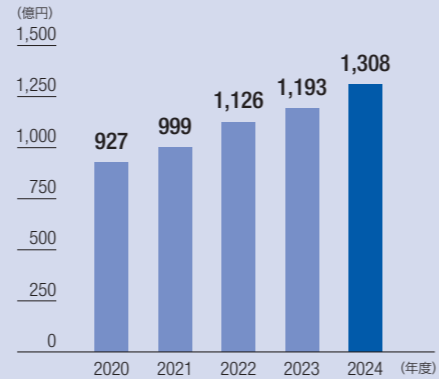
取締役・執行役
シュリンクラベル事業担当
梅田 英明

セグメント別売上高(2024年度)



※セグメント別の数値には地域間取引金額が含まれているため、円グラフ中心の合計金額と一致しません。

シュリンクラベル事業売上高



一人ひとりの成長で収益基盤が強固に

2024年度は全リージョンで収益が改善し、非常に良い1年となりました。その背景にあるのは、一人ひとりの成長です。自分事として責任を持って仕事に取り組んだことが結果に繋がり、自信が生まれ、「つくれば収益が出る」という体制がより強固なものになりました。事業に携わったすべてのメンバーに感謝したいと思います。

各リージョンの状況としては、前向きな発言や提案が増えたアジアの変化が最も著しく、さらなる成長に期待が高まります。日本に関しては、現状維持では成長が鈍化するため、シュリンクラベルが使われていない分野の開拓をテーマに、定期的に技術会議を行っています。また、黒字化を実現した欧州では、次のステップとして、成長に向けた議論を深めました。米州は、政権の動き次第ではありますが、特にリスクはなく今後も伸びると予測しています。

開発品のスピード立上げを実現

事業を成長させるためには開発品のスピード立上げが不可欠なのですが、これまではなかなか思ったスピードが得られていませんでした。そこで、各リージョンが別の開発テーマに取り組む、というこれまでの方針を転換し、全リージョンで

同じ開発テーマに取り組んだところ、良い意味で競争が生まれ、スピードアップを実現することができました。面白いのは、例えば同じ「高加飾」というテーマでも、アジアではゴールドの箔を使った華やかなデザイン、欧州では3D加工など、現地のニーズによって違うアイデアが上がってくることです。

いち早く新しい製品を世に出して競合との差別化を図り、先行者利益を次の開発に生かす。このサイクルを途切れさせないことが大切だと思っています。

新たな製品、新たなリージョンへの挑戦

今後、注力していく取り組みの一つが、近年需要が増えつつあるラベルフラット(巻き付けラベル)です。2024年3月に資本提携を行ったセキ株式会社との共同開発で付加価値の高い製品をつくり、事業化も視野に、マーケットを開拓していきたいと考えています。

また、各リージョンのメンバーが自発的に動き始めているので、私自身はインドなど新たな地域への進出に向けた準備に力を入れ、「FSG.30」の目標達成に尽力していきたいと思っています。

TOPICS RecShrink™とラベルtoラベルの採用展開

2024年度の事業戦略の一つとして、ポートフォリオ再構築(環境対応×機能性×経済性)と“Add Value”の追求を実施してきました。現在、さらにリサイクルしやすいクリアPETボトルへの切り替えを促進させるべく、さらなる機能性付与の開発を推進しています。各リージョンにおいて、右の例のようにRecShrink™やラベルtoラベルの採用展開が進んでいます。



RecShrink™の採用事例(米州・アジア)

ラベルtoラベルの採用事例(日本)

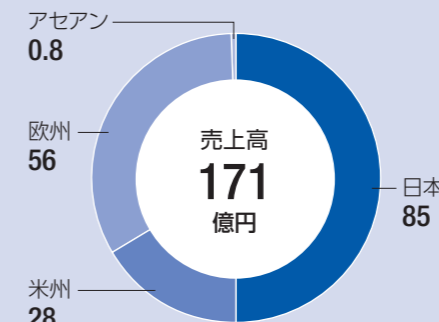


タックラベル事業



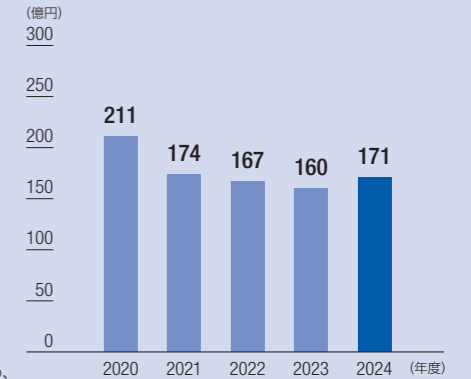
執行役
タックラベル事業 兼 日本担当
京金 武司

セグメント別売上高(2024年度)



※セグメント別の数値には地域間取引金額が含まれているため、円グラフ中心の合計金額と一致しません。

タックラベル事業売上高



欧州の環境対応規制はビジネスチャンス

欧米の市況が昨年比4~5%伸長と回復基調にある中、欧州では「包装・包装廃棄物規制(PPWR)」が発効され、さらに化学品の分類、表示、包装に関する「CLP規則」が改定されました。この改定によって表示内容の増加やピクトグラムの掲載が必須となり、ラベルサイズなども厳密に決められたため、一見するとリスクなのですが、当社の欧州拠点が最も得意とする多層ラベルやブックレットラベルは対応能力が高く、大きなビジネスチャンスと捉えています。

タックラベルは多種多様な機能付加ができる点が強みであり、環境の変化により早く対応できるパッケージとして、これからもお客様・製品・消費者の結び付きを高める存在であり続けたいと思っています。

事業成長に向け“自前主義からの脱却”を

欧州拠点の統廃合、アジア市場からの一時撤退、山形工場の閉鎖、製品ポートフォリオの入れ替えといった構造改革への取り組みと、QCDの最大化に向けた改善活動が実を結び、2024年度は事業連結で過去最高の利益率となりました。

「稼ぐ力」が付き、事業基盤が強固になった今、次に目指すのは事業成長です。そこで、日本を皮切りに「タスクフォース」というチームを立ち上げました。5つのプロジェクトのそれぞれに専任プロジェクトリーダーを配し、戦略立案から実行までの責任と幅広い裁量権を持ってもらうことで成長を促します。また、「自前主義からの脱却」を掲げ、外部パートナーとのアライアンスに積極的に取り組んでいます。開発段階での検証のスピードや質が上がるなど、すでにその効果が出始めています。

さらなるQCD最大化と人材育成に注力

2025年度は「QCD最大化のフェーズ2」として、AIを搭載した革新的な製版技術によるデザイン表現の拡張と、リードタイムの削減に注力していきます。

また、人的資本経営に関する新たな取り組みとして、2024年度から経営陣と従業員が直接対話するタウンホールミーティングや次世代経営者の育成に向けたジュニアボードミーティングを日本で開催しており、今後は海外にも展開していきたいと考えています。

TOPICS プレミアム感を演出する高加飾のタックラベルを開発

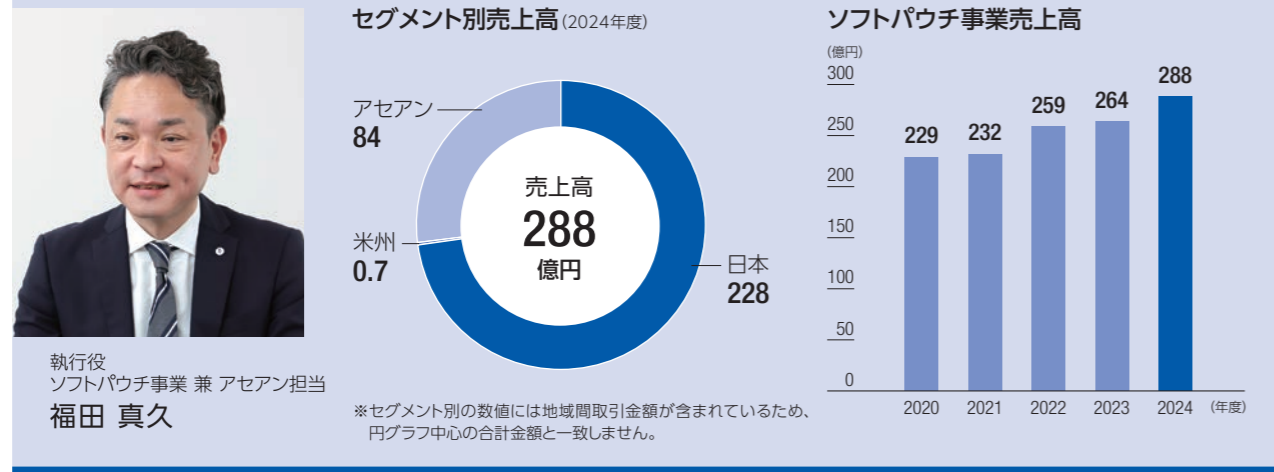
サステナブルな社会へ向けた機運が高まる中、ワンランク上のスキンケア商品にもリサイクル可能な素材を使用することが求められています。こちらの男性向けスキンケアブランドは、トレンドに敏感な40代以上のミドル・シニアをターゲットとしており、シンプルなデザインとリサイクル可能な環境配慮が好評です。

新たに発売されたシミ予防・しわ改善を実現するオールインワンセラムはプレミアム感を演出するため、ゴールドに輝くプラスチックボトルに、エンボス加工とマットニスで風合いをプラスしたタックラベルを開発。水回りでの使用も想定されるため、耐水性・耐内容物性に優れた基材を選定しています。高級なウイスキーボトルのような質感のラベルを目指しました。



高加飾タックラベル採用のスキンケア商品

ソフトパウチ事業



好調な日本、米州では新たな動きが

日本では詰め替え用パウチの市場が伸び続けており、2024年度の売上は好調に推移しました。また、生産の効率化が加速したことで、利益面の改善も進みました。日用品の詰め替えパウチ以外の市場開発にも取り組んでおり、飲料向けのパウチに関しては包材に充填するまでを含めて、流通企業のプライベートブランドでの採用が増えています。

海外については、欧米ではまだまだスパウトパウチ製品が少ないのですが、環境に対する社会的背景から徐々にフレキシブルパウチの需要が高まりつつあります。その中で今期は米州で新製品のパウチ受注が増えてきております。欧州でも米州同様に、環境包材のモノマテリアルパウチを協力先と協業して開発に取り組んでいます。アセアンに関しては、パウチ製品が多い中、日本同様に日用品の詰め替えパウチにスパウトパウチ品が採用されることが増えてきています。また、欧米以上にモノマテリアルパウチの需要が高く、当社のパウチも採用され商品化されています。今後は製品開発が進むことが期待されています。

パウチにする“意味”を明確に提示する

市場を拡大していくためには、従来の容器から、フレキシブルパウチに変える“意味”が必要です。例えば、プラスチック使用量の削減やごみの減容化に貢献するということで詰め

替え用のパウチの需要が一気に広がったように、お客様や消費者に容器を替えることでどのようなメリットがあるのかを明確にし、それを実感してもらう必要があります。

また、包材面においては循環型社会の実現に向けて、あらゆる選択肢を持っておくべきだ、というのが私の考えです。すでに単一素材(モノマテリアル)やバイオマス材料などを使用した環境配慮型製品がありますが、さらに、海外において新たな紙のパッケージの開発にも取り組んでいます。

マーケット創出に向けた組織づくり

経営計画「FSG.30」の目標は、既存のビジネスの延長線上では達成できません。そこで、新たなマーケットの創出と開発のスピードアップに向けたチームづくりに取り組むとともに、お客様とのコミュニケーションの中からビジネスのヒントを読み取れる、感度の高い人材開発に取り組んでいます。

2026年には山形新工場が稼働します。フジシールグループの最新工場は「人と環境にやさしい工場」をコンセプトとして、①自動化生産の実現により効率・収益性の高い工場、②生産合理化設備の導入による働き方改革(DX推進)を推進、③経済産業省資源エネルギー庁が推進する環境認証「ZEB」を取得し大幅な省エネルギーを実現する、ことを挙げています。また、この山形新工場で新たな一次包装パッケージの創出に取り組み、事業のさらなる成長を目指しています。

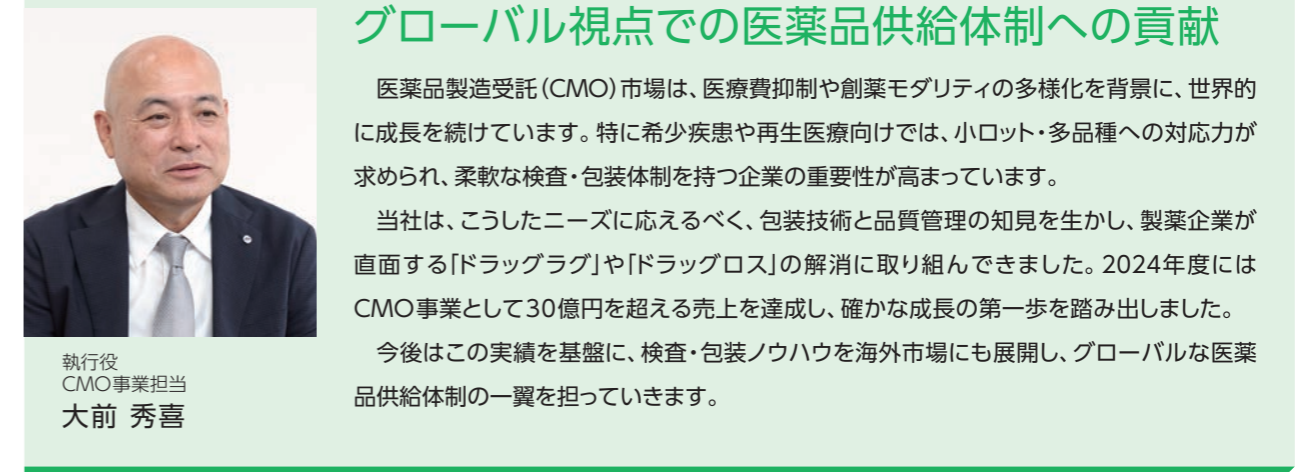
TOPICS 取っ手付きスタンディングスパウトパウチの発売を支援

ファブリックケアのトップブランドであるNEOは、取っ手付きスタンディングスパウトパウチを採用した柔軟剤「Fineline 3.6L」をタイで発売しました。従来の硬質ガロンボトルから柔軟性があり大容量のパッケージへと変更になりました。利便性の観点から、タイの消費者の間で大容量パッケージのニーズが高まっています。Fuji Seal Packaging (Thailand)は、高度な技術と充てん機メーカーとの緊密な連携により、高品質のスパウト付きパウチを供給することで、このプロジェクトにおいて重要な役割を果たしました。



取っ手付きスタンディングスパウトパウチ採用の「Fineline 3.6L」(タイ)

CMO事業



成長のカギ:信頼とスピードをどう確保するか

CMO市場の成長には、「信頼の獲得」と「スピード感のある対応」が欠かせません。製薬企業からの委託においては、GMPに準拠した品質保証体制、査察対応の実績、安定した供給力が求められます。

今後は、外資系製薬企業やバイオベンチャーの日本市場参入を見据え、当社もグローバルの製薬業界での実務経験を持つ人材への投資を強化してまいります。その一環として、製薬業界やCRO*業界の経験を持つ人材の採用を進め、薬の開発段階から顧客と協業体制を構築していきます。また、製造・品質部門の責任者として、FDAやPIC/Sなど国際的な基準に対応可能な専門人材を採用しています。

* CRO(Contract Research Organization): 医薬や医療機器の開発業務受託機関

成長戦略:アライアンスとM&Aの融合

当社のCMO事業は、検査・包装に特化したニッチ領域で競争力を確立しながら、外部アライアンスとM&Aの両軸による事業拡大を戦略的に推進しています。

外部連携においては、CROとの協業を通じて、早期の開発段階から製薬企業への提案を行う体制を構築、またGDPに対応した外部パートナーとのアライアンスを積極的に展開しており、「検査・包装 → 保管 → 流通」に至るまで、一貫したワンストップサービスの提供を可能としています。

特に医薬品卸・物流企業との連携は、グローバル市場に対応する供給インフラの強化に繋がり、バリューチェーン全体の最適化と付加価値創出に貢献します。

M&Aでは、低分子・バイオ医薬品の二次包装に強みを持つ企業を対象に段階的な買収を進め、即戦力の人財・設備・ノウハウを取り込みながら、持続的成長の基盤強化を図っています。

海外展開と未来への布石

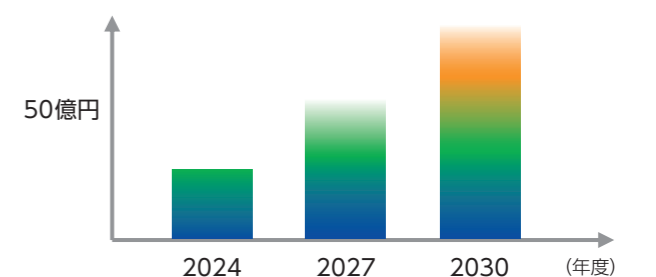
海外市場の需要拡大に対応するため、現地製薬企業との技術提携や、医薬品流通ネットワークを持つ企業との合併による拠点設立を視野に、事業の国際展開を進めていきます。

さらに、社内のラインエンジニアリング部門と連携し、AI技術を活用した次世代型検査装置の開発にも着手。品質・スピード・効率を兼ね備えたグローバル対応型の検査・包装モデルを構築していきます。

当社CMO事業は、医療と社会にとって不可欠な存在を目指し、今後も挑戦と成長を続けていきます。

2030年までのCMO事業売上目標

製品マーケット・ターゲットエリアの拡大から次世代に繋がるビジネスモデルの創造に繋げる





Deep IS事業



執行役
Deep IS事業担当
佐竹 紀男

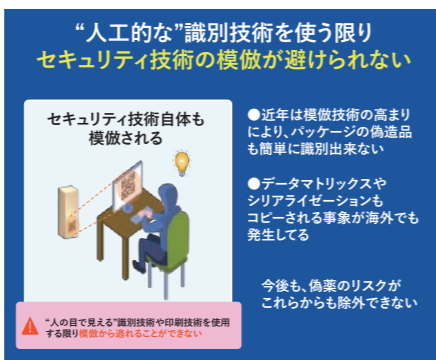
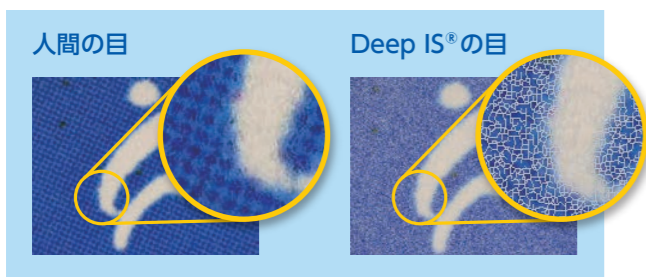
Deep IS (ディープ・アイズ) 事業で グローバルに「FSG.30」に貢献

Deep IS[®]は、印刷物に自然発生する微細な違いを見極める個体識別技術です。自然発生する違いを活用することから人工的な複製は極めて困難であり、究極の個体識別技術と言えます。従来にはない考え方ということもあり、技術的にも用途的にも開発中の段階ですが、フジシールグループ初のデジタルサービスのチャレンジとして、しっかりと根を張るビジネスに育てます。2025年度中に国内外でサービスを立上げることでグローバルに「FSG.30」に貢献するとともに、経営理念の体現をデジタルサービスという新しい形で行っていきます。

スイス生まれのアートの贋作防止技術

Deep IS[®]はスイスの発明家がアート作品を贋作から守るために発明した全く新しい個体識別技術です。フジシールグループはこの技術の印刷物への応用の可能性に着目し、2019年より開発を後押ししてきました。日欧でワークの結果、2021年に欧州の切手の模倣品対策で、また2023年には日本の化粧品の不正転売対策として、ビジネスがスタートしました。Deep IS[®]は、印刷物に自然発生する再現不可能な微細な違いを見極めることから究極的な個体識別と言えます。この見極めのためには深い洞察力(Deep Insight)が必要となるので、「Deep IS[®]」と命名しました。この違いを見極めて情報を登録の上、サーバーで保存し必要な時にその情報を呼び出す仕組みとなっています。

“視認できない識別技術”Deep IS[®]の実際の撮影画像



Deep IS[®]の活用法

Deep IS[®]の主たる用途は模倣品対策と不正流通対策です。特に模倣品被害は世界的には50兆円を超えるとされる大きな問題で、日本においても海外で作られた模倣品が流入しつつあります。また、不正流通は化粧品を中心に拡大が続いており、消費者の安全性を損なうリスクが拡大しています。これらの背景となるのがeコマースの拡大であり、ショッピングの利便性のトレードオフとしてこれらの問題が顕在化してきました。現在、Deep IS[®]は化粧品、文房具、医薬品、システムの用途で各種共同開発や実証実験を進めています。昨今の風潮によりブランドオーナーの皆様が直面している問題は多岐にわたり、その解決方法もさまざまです。お客様が求める信用性や運用面の課題やコストを鑑み、ベストのソリューションを提供していきます。

Deep IS[®]の可能性

Deep IS[®]は識別技術なので、その特徴を生かすことでさらなる社会課題の解決に役立てると考えます。もちろん、その実現のための技術開発も必要になりますが、まずはその課題を見つけるために多くのさまざまな業種の方と交流を続けています。すでにいくつかヒントを得ていますが、さらに交流を重ねることで、まだ世にない社会課題解決をしていきたいと考えます。Deep IS[®]にはその可能性があると考えています。

また、個体識別技術の延長線上で集団識別の技術の確立を考えています。この実現は模倣品対策パッケージを運用面・コスト面で根本的に変えるパワーがあると考えます。日本で技術確立を行った上で、模倣品被害で困っている東南アジア、西南アジアでの展開を視野に入れて製品開発を進めていきます。Deep IS[®]の進化にご期待ください。



aPT事業



執行役
aPT事業担当
稲川 義則

未来容器への創造とチャレンジ

「FSG.30」は非常にアグレッシブで既存延長路線での思考回路では難しく、そういった意味で創造とチャレンジをいかに発揮していくか、実現には一人ひとりの考え方、行動が重要と考えています。実にワクワクできる目標だと思います。我々の部門は新規事業での貢献が大きく期待されている部門であり、現行4事業とは別に新たな事業の柱を構築していく必要があります。

フジシールはプラスチックフィルムをうまく使いこなした包装材料で、これまで大きく発展してきました。しかし近年の環境意識の高まりで飲料PETボトルにラベルレスボトルなどの容器もでてきており、大きな危機と捉えています。必ずそこにチャンスはあると信じています。ボトルレスラベル容器というコンセプトをaPT事業の未来容器として実現させ、「FSG.30」実現に向け貢献していきます。

我々の目指す未来容器とは

CO₂排出による地球温暖化問題、プラスチックごみの海洋汚染問題など包装容器を取り巻く環境は年々厳しくなっています。こういった状況で欧州、米州などは包装容器の規制をしようとしています。グローバルでの規制を進める動きも出てきています。我々はこういった動きを重要視していますが、できることをやるのではなく、やるべきことをストレッチしてでも実行することが重要です。プラスチックの課題は石油由来樹脂を使用することです。理想的にはプラスチック容器をすべて回収し、クローズドリサイクルできれば石油由来樹脂を使用せずに済みます。

aPT事業では未来容器として①化石燃料を使用しない樹脂、②樹脂を極力使用しない容器、と定義付けて開発を進めています。

①の「化石燃料を使用しない樹脂」は、クローズドリサイクルできるという意味では、メカニカルリサイクル/ケミカルリサイクルの技術が確立されているPET素材と考えられます。②の「樹脂を極力使用しない容器」とは、リジッド容器ではなく、フィルムで構成されたフィルム容器と考えます。つまり未来容器とは「PETフィルムで構成された容器」ということとなります。



aPT_パッケージ(未来容器)

PET樹脂を自由にコントロールするコア技術

PETフィルムで容器を作るには高度なコア技術が不可欠です。PET樹脂は温度域により性状が大きく変化するので、容器製造にはそれぞれの温度域の樹脂特性をよく把握してコントロールしなければなりません。

PETフィルムを容器にするには3つのコア技術が必要です。1つ目はフィルムの層構成です。低温落下、耐圧強度などの物性をクリアし、使い勝手向上を考慮した設計が必要です。2つ目はフィルムを3次元の容器にするための溶着技術で、容器形態にするため重要なコア技術です。3つ目はフィルム

と成形物を溶着する技術です。容器には吐出口などが必要でフィルムだけでは完成せず、ノズルなどと溶着する技術が必要です。

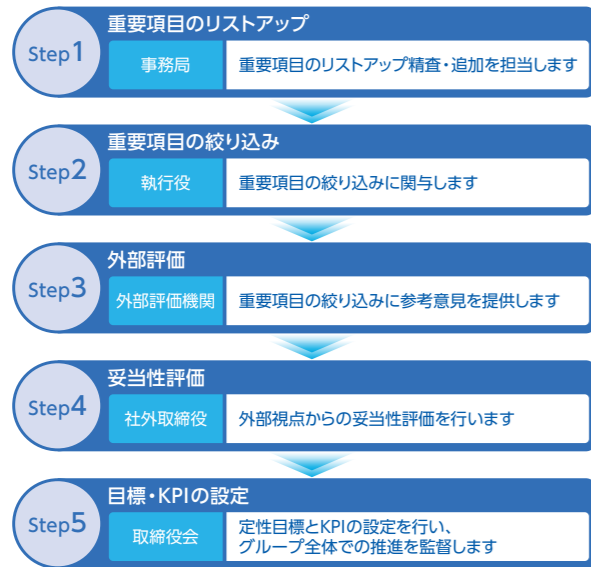
aPT事業ではこれら3つのコア技術について開発が完了しており、今後この技術を使用した未来容器を世の中に出していく予定です。リサイクル樹脂を使用してPETフィルム容器を製造し、使用後は回収して再度容器へ戻すクローズドリサイクルスキームを併せ持ち、環境価値と消費者価値の両方を満足できる真の未来容器と言えます。

フジシールグループのマテリアリティ

マテリアリティはわたしたちのビジョンに直結し、
持続可能な社会の実現に繋がります



マテリアリティの特定プロセス



当社グループでは、持続可能な社会実現に向け貢献していくことを9つのマテリアリティとして整理し、SDGs*の目標もマテリアリティに対応させています。2020年に策定したマテリアリティですが、2024年は社外取締役と共に社会からの要請に合致しているか再度検討を重ね、マテリアリティの定性目標並びにKPIの見直しを行いました。

*SDGs: Sustainable Development Goalsは国連サミットで採択された持続可能な開発目標。2030年をゴールとし17の目標からなる。

2020年12月に設置されたグループサステナビリティ委員会も当社グループのサステナビリティ経営推進の中心としてマテリアリティの見直しを推進しています (P51参照)。
また、FSIサステナビリティ分科会では、グループサステナビリティ委員会の審議・活動の支援や委員会への提案を行っています。

[グループサステナビリティ委員会]

ESGに関する外部評価機関の評価分析やマテリアリティの見直しを審議します。
▶2024年度は4回開催

[FSIサステナビリティ分科会]

基本方針の原案作成や各施策の進捗管理・監視を行います。
▶2024年度は12回開催し、さまざまな活動をサポートしました

9つのマテリアリティ

	ありたい姿・長期ビジョン	長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI(重要業績評価指標)	主な取り組み	社会に提供する価値	主幹責任部署	運営会議体
人にやさしいパッケージの開発	●全社員が、使命と誇りを持ち、日々、人にやさしいパッケージの創造にチャレンジできる機会の創出	●アイデア審査会へのアイデア提出件数:各拠点・事業2件以上/年	●アイデア提案推進に繋がる拠点・事業ごとの改善活動 ●持続的成長に繋がるアイデアの創出体制の構築	●持続可能な社会の実現に貢献する製品・サービスの創出 ●人にやさしいパッケージを創出する企業風土の醸成	アイデアバンク事務局	アイデアバンク審査会
持続的な成長	●人材をもっとも重要な資源として位置付け、適切なスキルと能力を備えた人材の獲得、およびチャレンジする企業文化の創出に向け、従業員一人ひとりが、情熱とワクワクを持って仕事に取り組める基盤を構築	●グローバルエンゲージメント調査の全体回答率80%以上 ●従業員全体として望ましくない離職率7%未満 ●従業員1人あたりの年間平均研修時間30時間	●タレントマネジメント ●カルチャーの醸成 ●エンゲージメント&モチベーション ●採用広報 ●DE&I委員会 ●開発・育成 ●評価 ●HRテックの活用	●社会へ価値を創造し続ける会社 ●安定した雇用の創出	執行役 人事担当	執行役会議
環境配慮型製品の開発	●気候変動・資源枯渇・生物多様性に関する課題を環境配慮型製品の供給を通じてサプライチェーン全体で解決する	●環境配慮型製品売上100% (再生可能設計製品・再生材使用製品を含む)	●再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™、モノマテリアルパウチなど ●再生材使用製品の開発・展開 ※再生PETシュリンクラベル、再生PETタックラベルなど ●エネルギー・GHG削減が可能な包材、輸送方法や製造システムの開発・提供	●気候変動の緩和 ●水質・大気・土壌への環境負荷の低減 ●生物多様性の保全 ●環境配慮技術の革新 ●製品・サービスを通じて環境配慮の啓発活動	環境サステナブル推進室	グループサステナビリティ委員会
開発製品のスピード立上げ	●高い検証能力と多様な技術の組み合わせを駆使したFSG*1の強みである包材・機械の各プロジェクトまたはその両方を活用したシステムソリューションを多く創出する	●SSL*2:持続可能な開発(環境×機能性×経済性)をパートナー企業と協同で取り組み、商品化のスピードアップを達成する。上市商品件数=20件以上/年(100商品以上/2026年度末目標) ●PSL*3:KPIの開発視点"自動化・省人化"に"省力化・省スペース"を追加 ●パウチ:環境面、機能面からのボトルからの置き換えプロジェクト15件/年 ●機械:各事業・パッケージ開発との連動を結果評価 ●知財:開発テーマを中心としたIPL実施と仮説提案20件以上/年(75件以上/3年)	●SSL:「輸送・保管効率を改善する」ラベルシステム開発、「環境対応力とサステナビリティへの貢献」を実現する事業の推進 ●PSL:自動化省人化システム開発 ●パウチ:充填機メーカーとの協業、パウチ充填・OEM事業戦略 ●機械:各事業・パッケージ開発戦略に沿った必要機械の開発 ●知財:既存4事業・新規開発を支援する知財戦略の構築事業・開発の戦略策定・推進におけるIPLの活用	●人手不足改善・省人化 ●消費エネルギー削減、資材ロス削減 ●サステナブル社会の実現 ●システムソリューションを通じたスマートワークの提供 ●付加価値の高いシステムソリューションの創出	各事業執行役知財センター	開発会議 知財戦略会議
次世代事業の創出	●既存事業(シュリンクラベル、タックラベル、ソフトパウチ)以外の新事業の創出を前進させるプロジェクトの創出	●次世代事業のプラットフォーム構築 ●プラットフォームからのプロジェクト創出2026年最低3件 ●新規事業スタート2026年1件	●α開発会議プロジェクト2件 ●aPT_チューブについてはプロト機完成、1号機設備投資実施 BOと商品開発スタート ●aPT_新形状については容器設計検討開始、設備化検討 ●「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」Deep IS事業 ●個体認証技術および当技術をベースにした新技術開発 ●海外市場への参入	●世界的な社会的課題である、プラスチック問題・地球温暖化問題を正面から解決する容器開発 ●クローズドリサイクルシステム構築 ●社員のワクワク・社会のワクワク	事業開発室 経営企画室	開発会議 取締役会
ステークホルダーとのオープンな対話	●ステークホルダーとの双方向の対話を通じて、企業価値の向上へと繋げる	●投資家との対話(IR・SR面談)実施件数:年間120回以上 ●社員と取締役との面談機会:年間4回	●グループサステナビリティ委員会の運営 ●統合報告書・ESG DATA BOOKの適時発行 ●決算短信、決算補足説明資料、適時開示文書の日本語、英語での同時開示 ●経営陣による投資家との積極的な面談実施	●全ステークホルダーへ企業内容の理解を促進 ●株主・投資家への投資機会の提供	IR、ブランディング	グループサステナビリティ委員会
安定供給(BCPを含む)	●エッセンシャルビジネスとしての供給責任を果たす	●日本:自立したOHS*4マネジメントをベースとしたサプライチェーンの保持 ●米州:OTIF(納期順守率)95%以上で安定した供給責任を継続 ●欧州:GHG排出量Scope1/2/3における具体目標設定 ●アセアン:各重要指標のトラッキングと改善(労災・クレーム件数/金額/OTIF)	●日本:OHS法令監督実施、OHSマネジメント人材育成 ●米州:SSL→フレキシビリティ推進を含めたシュリンク3工場バックアップ体制構築 PSL→外部協力先、当社欧州地域を活用したBCP網の構築および維持 パウチ→当社日本地域および欧州地域を活用したBCP網の構築および維持 ●欧州:マルチサプライヤー採用、複数拠点での生産体制構築、GHG削減取組計画策定と実行 ●アセアン:安全投資予算策定と計画箇所への安全対策、計画的な設備更新投資 ●労災、事故などによる影響を見える化、危機感を持つよう指導の上、予防措置に繋げる	●安全・安心で快適な労働環境の提供 ●安全・安心な地域社会への貢献 ●安全・安心で持続的な製品の供給 ●人にやさしい高付加価値の製品とサービスの提供	各リージョン執行役	執行役会議
公正・透明な取引	●[FSG倫理綱領]並びに「取引先の皆様へお願い(グループサプライヤー行動方針)」に沿った持続可能なサプライチェーン構築	●サステナビリティ重点連携取引先のサステナビリティ対話の実施100%	●社内購買担当者へのサステナブル調達研修 ●サステナビリティ重点連携サプライヤーへのサステナブル調達アンケートの実施 ●取引先への「グループサプライヤー行動方針」「サステナブル調達ガイドブック」「相談ホットライン窓口」の案内実施 ●取引先とのサステナビリティに関する対話の実施	●取引先の権利保護 ●責任ある生産消費形態(原材料・仕入れ・製造・販売・消費) ●規範となる健全な企業活動 ●人権尊重	サステナビリティ分科会(調達)	グループサステナビリティ委員会
情報セキュリティ	●新製品情報を含む顧客・取引先など各ステークホルダーの情報および個人情報保護を確保すべく、情報セキュリティ体制を構築する	●重大な情報漏洩事案の発生件数:0件	●適切なセキュリティ対策の実施(グループ全体のセキュリティレベルの維持・確保) ●インシデント発生時の緊急対応体制の整備	●新製品情報をはじめとする顧客・取引先の機密情報の保護 →持続的に安全・安心なパッケージングの提供 ●FSGに関わる個人情報の保護	法務・リスクマネジメント室	FSI取締役会

*1 FSG:フジシールグループ *2 SSL:シュリンクラベル *3 PSL:タックラベル *4 OHS:Occupational Health and Safety

人にやさしいパッケージの開発



マテリアリティの選定理由

FSGはパッケージングを通して社会に価値を提供し、必要とされ続ける会社でありたいと願っています。私たち社員一人ひとりが、人にやさしいパッケージを開発しお客様に提供することで、社会への貢献を実感することができ、そして誇りを持って開発し生産を続けていることが重要だと考えています。

マテリアリティのKPIについて

FSGが培ってきたアイデアバンクは全社員を対象としています。全社員と共にビジョンと価値行動を考える場を設け、より積極的な社員の参加に繋がっていきます。そして社員一人ひとりの立場で「人にやさしいパッケージの開発」に携わることで、社会への貢献を実感することを大切にするとともに、「FSG.30」達成に向けてのアイデア創出の環境を醸成していきます。

- 【主幹責任部署】
アイデアバンク事務局
- 【運営会議体】
アイデアバンク審査会

ありたい姿・長期ビジョン

- 全社員が、使命と誇りを持ち、日々、人にやさしいパッケージの創造にチャレンジできる機会の創出

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI (重要業績評価指標)

- アイデア審査会へのアイデア提出件数：各拠点・事業2件以上/年

2024年度の取り組み結果

- アイデア審査会へのアイデア提出件数
日本：8件/米州：2件/欧州：2件/アセアン：3件

主な取り組み

- アイデア提案推進に繋がる拠点・事業ごとの改善活動
- 持続的成長に繋がるアイデアの創出体制の構築

社会に提供する価値

- 持続可能な社会の実現に貢献する製品・サービスの創出
- 人にやさしいパッケージを創出する企業風土の醸成

アイデアバンク制度

アイデアバンクとは

アイデアバンクとは、35年以上前からFSGが取り組む知的資本創出活動の一つで、新入社員から管理職まで、日々の業務から現場課題を発見し、自ら解決手段を検討、効果が出たものについては会社に提案できる制度として、すべての社員にそれぞれの視点での改善活動への参加を促しています。アイデアは、開発部門だけでなく、生産現場・営業部門・スタッフ部門など、すべての部門の社員の日々の生産活動における気づきや改善活動からも創出されています。

アイデアの内容により、すぐに他部門へと横展開され現場改善に活用されるものや、開発テーマに選出され、後に特許出願されるもの、「ノウハウ管理制度」に登録される社内ノウハウなど、成果創出手段については、知財部門も交えて都度検討されます。

アイデアを企業成長に繋げる

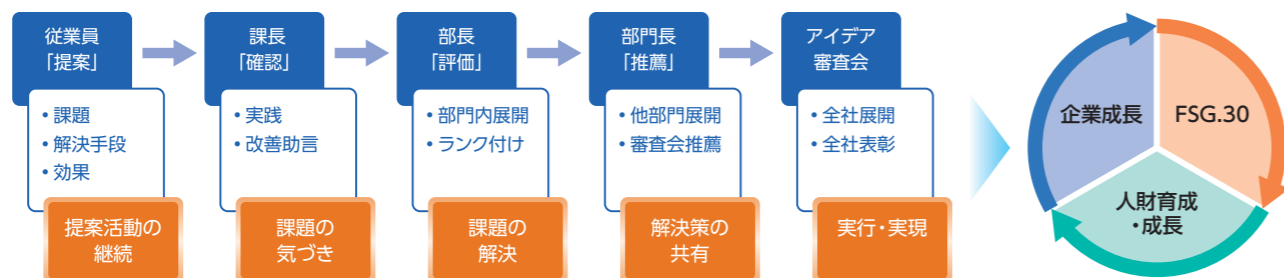
アイデアバンク制度は、経営トップが自ら推進しており、社内外にその重要性を発信しています。アイデアから多くの

利益を生み出す取り組みにすることがアイデアバンクの目的です。

提案されたアイデアは、上司により内容が精査され、さらにその上長が効果を確認し、本人へフィードバックすることにより、社員のアイデア創出スキルの上昇、部門内の改善風土の醸成を図っています。

各部門から推薦された優秀なアイデアは、毎年、年度末に経営幹部が集まるアイデアバンク審査会で最終選考されます。優秀アイデアを展開し、企業成長に繋がる取り組みに発展するよう、経営幹部が推進責任者を任命し、バックアップ体制を構築します。提案者にとっては、自身のアイデアが会社に認められ、自職場だけでなく、他職場・他部門、他リージョンへ影響を与えることができると感じることで、社員のエンゲージメント向上を図ることができます。

「FSG.30」を達成するためには、従業員一人ひとりの改善・改革意識が不可欠であり、提案されたアイデアを会社の成長に生かすことが重要と考えています。



2024年度の取り組み およびアイデアバンク活性化活動

グローバル展開

アイデアバンクは海外リージョンを含めた全従業員が取り組んでおり、アイデアバンク審査会では、全リージョンの優秀アイデアを審査対象としています。国によって課題は違っても、業務に携わる社員の改善意識は共通であること、他リージョンの改善アイデアやアイデアバンク促進に向けた取り組みを知ることで、各リージョンが新たな視点を取り込み、成果創出のスピードを向上させることが狙いです。2024年度はアイデアバンク事務局と海外リージョンの担当者との意見交換会も実施、各リージョンの特色を生かしたアイデア提出に向けての取り組みも活性化され、改善・改革に対する意識の向上が確認できました。

創立記念行事での表彰

コロナ禍で開催できていなかった当社の創立記念行事である「ファミリーフェスティバル」が、2024年度は5年ぶりに開催され、社員とご家族の皆様の前で、アイデアバンクの優秀アイデア表彰が実施されました。会社がアイデアバンクを、そして社員のアイデアを大切にしていることを、全社員で改めて認識できる機会となりました。



授賞式



ファミリーフェスティバル

社内報への掲載

優秀アイデアはその内容が社内報などを通じて全社に共有され、各部門でのアイデア創出のヒントとして活用されています。さらに、前年度の優秀アイデアは、推進責任者が、アイデアの応用横展開の状況や、今後の発展の可能性について、アイデアバンク審査会にて報告し、さらなる成長への議論を実施しています。



社内報: Fuji Times

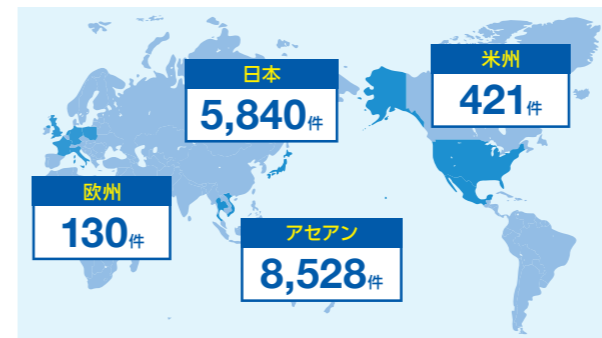


IDEA BANK AWARD 2024 Silver Medal Award 宇部



宇部 筑波

各リージョンでの応募数



特別テーマによる限定アイデア提案の実施

2024年度は、通常のアイデアバンクとは異なる限定テーマとして「発想枠」を実施、日常業務とは異なる視点でアイデア提案を行う取り組みを実施しました。限定アイデア提案は、業務の改善・改革の視点を変え、視座を上げるための取り組みにもなっており、毎年異なるテーマが選定されますが、「発想枠」では社員のひらめきや変化の意識が感じられる提案が多数寄せられ、今後のアイデアバンク制度のさらなる活性化に繋がったと考えています。

持続的な成長



マテリアリティの選定理由

FSGは価値観を共有する従業員の成長こそが、企業の持続的な成長の根源であると考えています。そのために、先進技術を積極的に導入するなどして、安全で健康な生活を保障できる仕事の仕組みと職場環境の整備・向上を実現します。また従業員が公正・公平な評価制度のもとで成長できる機会を捉えて能力を発揮し続けられるようになっています。お客様、取引先にとって共に成長し続けるパートナーであり続けたいとの強い思いがあるからです。

マテリアリティのKPIについて

投資効果と投資効率をさらに注視し、持続的な成長を果たす強固な財務基盤を構築していきます。また持続的な成長を実現する次世代経営者候補の創出をより活性化し、プログラム内容の向上に努めます。

【主幹責任部署】

執行役 人事担当

【運営会議体】

執行役員会議

ありたい姿・長期ビジョン

- 人財をもっとも重要な資源として位置付け、適切なスキルと能力を備えた人財の獲得、およびチャレンジする企業文化の創出に向け、従業員一人ひとりが、情熱とワクワクを持って仕事に取り組める基盤を構築

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI (重要業績評価指標)

- グローバルエンゲージメント調査の全体回答率80%以上
- 従業員全体として望ましくない離職率7%未満
- 従業員1人あたりの年間平均研修時間30時間

2024年度の取り組み結果

- グループキーポジション後継者の育成への取り組み
 - 海外ビジネススクールと開発したエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムを継続実施：17名
 - FSIチャレンジプログラム：14名
 - ハイポテンシャル人材向けコーチングプログラムの実施：11名
- エンゲージメントスコア：米州、欧州、アセアンにて実施済み（2025年に日本でも実施）

主な取り組み

- タレントマネジメント
- 採用広報
- 評価
- カルチャーの醸成
- DE&I委員会
- HRテックの活用
- エンゲージメント&モチベーション
- 開発・育成

社会に提供する価値

- 社会へ価値を創造し続ける会社
- 安定した雇用の創出

2024年度の取り組み および達成に向けた取り組み

人財戦略

2023年に制定された「グローバル人財フレームワーク」は、2024年にすべてのリージョンでさらに高められ、グローバルHRメンバーがグループの人財戦略目標に向かって協力して取り組むための包括的で明確なガイドラインと組織体制を確立しました。四半期ごとに、CHRO*と各リージョンのシニアHRメンバーは、現在の現地の活動とグローバルHR目標の方向性を確認、報告することで、計画の一貫性を確保し、進捗を効果的に追跡し、成功事例を組織全体で共有しています。このように協働しつつ進めていくことで、より結び付きの強い企業文化を醸成し、全リージョン一丸となってこの目標を達成します。

ワクワクを創る会社 ～ワクワクなしに成長なし～

社員が創造と挑戦を
ワクワクしながら成長できることを応援します

FSGは、挑戦を歓迎し継続的な成長を推進する企業文化の育成にコミットしています。「FSG.30」を指針として、当社の主要なグローバルHR原則である「多様性・公平性・包摂（DE&Iの尊重）」「共有価値の創造」「人的資本の強化」に焦点を当て、着実な進展を遂げてきました。これらの取り組みを通じて、従業員が情熱とワクワク感を持って働き、新たな挑戦を通じて価値を創造し成長できる環境を着実に広げています。

これらは、すべての従業員にとって活気に満ち、包摂的で、意欲をかき立てられるような職場を築くという私たちの決意を反映しています。

人的資本の充実	さらなる成長に向けて、従業員や次世代リーダーにチャレンジを課し、育成する必要がある。
価値観の共有 エンゲージメントの 向上	優秀な従業員を確保し、最高のパフォーマンスを発揮してもらうためには、FSGの目的のために意欲と熱意を持って取り組むことが必要。
DE&Iの尊重 多様な人的資本の 成功	DE&Iを持続可能な成長に必要なグループ戦略のひとつと位置づけ、世界およびリージョンレベルで、積極的な方策と行動を定義し実行する。

* CHRO: Chief Human Resource Officer (最高人事責任者)

価値観の共有

従業員満足度調査

メンバーの多様化により、価値観の共有と社員一人ひとりのエンゲージメントが組織力の向上においてこれまで以上に重要になってきていることから、2024年に初めてグローバルで共通の従業員満足度調査の導入を決定しました。これにより、従業員のエンゲージメント向上および組織改善に向けたアクションをより迅速に実行し、従業員の成長を促すとともにワクワク感を高めていきます。

先行して実施した米州では回答率は約70%となりました。次いで、欧州・アセアンにおいても2024年11月に実施し、回答率は欧州79%、アセアンは92%でした。日本地域では2025年度グローバル基準の調査に移行予定です。

バリューセミナー

2024年、全リージョンにおいてバリューセミナーを開催し、100名以上が参加しました。各リージョンごとに特定のビジネスと従業員のニーズに合ったテーマに焦点を当て、実践的で関連性の高い内容で行いました。このセミナーの目的はFSGの価値観への理解を深め、優れた事例を共有し、部門横断的な連携を強化し、リーダーシップスキルを向上させ、新たなアイデアを刺激し、従業員が自身のFSGへの貢献について「ワクワク」しながら考えることを促すことでした。また参加者が学んだことを実践に生かすための行動計画を作成し、継続的な成長を支援する取り組みを進めました。

人的資本の充実

タレントマネジメント*

2024年、当社は人材管理への取り組みをさらに強化しました。FSGの「次世代経営者創出プログラム」は、世界中から選ばれた高いポテンシャルを持つ人材を結び付け、多様な視点とスキルを育成しています。例えばそのうちの一つであ

る「FSIチャレンジプログラム」では、選別されたメンバーがリードタイムの短縮やデジタル変革(DX)推進など、実践的なビジネス課題に取り組んでいます。ベルギーのビジネススクールと共同開発した「エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム」では、2023/2024年度に17名の選抜されたハイポテンシャル人材が、グローバルな思考様式、起業家マインド、リーダーシップを養うとともに、実践的なビジネススキルを磨くためのイノベーションチャレンジを含むプログラムに取り組まれました。その他にも個別コーチングやオンライン学習プラットフォームなどリーダーシップ開発を支援し、グループ全体でのコンプライアンス意識の強化にも寄与しています。

* タレントマネジメント: 従業員の資質やスキルの管理・開発



エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム参加者

人事担当役員メッセージ

フジシールグループの人財戦略： 人的資本の充実、価値観の共有、DE&Iの尊重

Marieke Sauer-Ploegmakers
執行役 人事担当



FSGの人財戦略は、持続可能な成長を支える企業文化の醸成を軸に、「人的資本の充実」、「価値観の共有」、「DE&Iの尊重」の3つを柱としています。当社グループは人材を最も価値ある資産と捉え、従業員の能力を最大限に引き出すことに注力しています。

「人的資本の充実」では、継続的な学習や業務への挑戦、国際的なプロジェクト参加やエグゼクティブリーダーシップ研修などを通じて、ビジネススキルや基礎スキルの向上、潜在能力を開発することに重点を置いています。従業員には体系的な能力開発プログラムと異動の機会により、自律的なキャリア形成を後押ししています。これにより、個々の成長だけでなく、グローバル市場での競争力や柔軟性も高めています。

当社グループは、経営理念、スローガン、ミッション、ビジョン、行動指針に基づいた「価値観の共有」を推進しており、それがリージョンや職能を超えて全従業員が同じ

方向を向いて行動する土台となっています。信頼、勇気、参画意識、オーナーシップと説明責任、尊敬、誠実、協力、顧客重視といった価値観は日々の業務に根付いており、組織の結束を高めています。またリーダー層はこうした価値観の浸透を率先して推進しています。

「DE&Iの尊重」はFSGの戦略にとって不可欠です。当社グループは、多様な背景、経験、視点を尊重し、誰もが安心して貢献できる包括的な職場づくりを推進しています。DE&Iイニシアチブはグローバルに展開されつつ、リージョンの特性に応じた柔軟な対応がなされています。これにより、イノベーションの促進、従業員のエンゲージメント、組織全体のパフォーマンス向上が実現されます。

当社グループは今日のビジネス環境において、人的資本、価値観の共有、DE&Iを重視する人財戦略を通じて長期的な企業価値の創出と国際競争力の強化を目指します。

VOICE

エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムを受講して

360度フィードバックや実践的なプロジェクトワークを通じて、自己認識を深めました。リーダーシップ、戦略的思考、多様なチームで効果的に働く能力を高めることができました。このプログラムでは、グローバルなビジネス展開における継続的な内省と適応力の重要性も重視されました。



永松 佐和子
Fuji Seal International

さまざまな課題に直面したとき、プログラムを通じて構築したグローバルなネットワークを活用し、グローバルな視点から最適な解決策を迅速に導き出したいと考えています。国際的な協力のもと改善に取り組むことで、自分のチームの効率性と革新性を高めることを目指しています。

このプログラムによってリーダーシップを取り意思決定を下す方法を改善することに役立ちました。より戦略的に考え、事業計画を立て、データと目標に基づいて明確な行動を取る方法を学びました。また、チームを管理し、長期的な成功をサポートする能力も強化されました。



Davide Malerba
Fuji Seal France S.A.S

今では、アイデアやサポートについて頼れる強力な社内ネットワークを構築できました。学んだことを生かして、部門を超えてよりよく働き、プロジェクトに貢献し、周囲の成長も促していきます。

VOICE

FSIチャレンジを受講して

FSIチャレンジ・プログラムに参加できて本当に楽しかったです。異なる部門や部署から集まったグローバルな仲間と共に、普段から力を入れている分野のテーマに取り組んだことは貴重な経験でした。また、フジシールのネットワークをグローバルに広げる良い機会にもなりました。



Markus Haag
Fuji Seal Germany GmbH

このチャレンジとプロジェクト・スコープにより、例えば戦略的なベンダー選定、ビジネス・ケース&ROIマッピング、プロセス管理など調達、サプライチェーンとプランニングの側面をより詳しく知ることができました。

FSIチャレンジ・プログラムに参加したことは、日常業務を超えて視野を広げる有意義な経験でした。私はアセアンチームと協力して、CRMとプロジェクト管理モジュールが含まれる「アセアン・オンライン見積もり」に取り組みました。会社での長年の経験から、ローカル・データを一元化することには長期的な価値があると考えています。



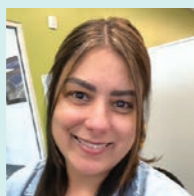
Sirirat Wongpaibool (Mink)
Fuji Seal Packaging (Thailand)

このプログラムは、私のプロジェクト管理、コミュニケーション、部門を超えたチームワークのスキル強化にも役立ちました。グローバルチームから学ぶことで、ローカルな行動をより広範なビジネス目標に整合させる能力がさらに高まりました。

VOICE

バリューセミナーを受講して

私は2年前からバリューセミナーに参加していますが、3つの事業所から集まった人たちと出会い、さまざまな経験を学んだり、同じ経験を分かち合ったりすることで充実感を得ています。このセミナーでは、チームワーク、モチベーション、クロストレーニングがすべての部門でいかに重要であるか学びました。



Aleksandra de Souza
American Fuji Seal

これらに加えて、日々の仕事とチームにエンゲージメントとコミットメントの重要性を伝えています。私たち全員が、最初から最後まで顧客に販売する最終製品の一部であることを認識し、私たちの行動が組織の成功に直接貢献するのです。Win-Win!

事務局から

オンラインでの学習プラットフォームについてチームで協力しながら、各地域や対象グループのニーズを把握し、コンテンツの質や使いやすさ、セキュリティといった基本要件についてすり合わせを行いました。複数のベンダーと面談し、実際にプラットフォームを使って体験することで、ユーザー視点からの利点と課題を比較しました。その結果、全員の意見を踏まえ、最も適したプラットフォームを選定しました。



Yarased Martinez
Fuji Seal International

この取り組みの価値は、人々が主体的に学び、成長できる機会を広げることにあります。特に、場所に関係なく平等にスキルや知識を得られる環境を整えることが重要です。与えられたことだけでなく、自ら学び探求する姿勢を育て、社員が自身のキャリアを自分の手で築いていけるよう支援したいと考えています。

グローバルDE&I委員会

当社グループは「DE&I」を持続的成長に必要なグループ戦略として位置付け、世界およびリージョンレベルで積極的に取り組んでいます。

2023年に各リージョン・部署からのメンバーからなるグローバルDE&I委員会を設立しました。委員会は多様な属性・経歴とさまざまな視点を持ったメンバーで構成されます。同委

員会は、「グローバルDE&I」で提示された課題の実現に向けて、まずリージョン格差の分析をスタート、格差の段階的是正に向けたリージョンごとの活動を展開。それらをまたDE&I委員会に持ち寄って情報を共有、相互のレベルアップを図っています。

グローバルDE&I委員会メンバーの活動報告

日本

日本では、ライフ・ワーク、スキル・キャリア、文化・意識の3つの分野に重点を置いて活動しています。

2024年度には、働きやすさを向上するために育休サポートブックを発行し、ワークライフバランスに関する座談会を開催し、キャリアについて考えるセミナーを実施するとともに、DE&Iの必要性や重要性を分かりやすく伝えるための動画の作成・配信などを行いました。

社員一人ひとりが互いに尊重し合い、安心して「ワクワク」と働ける環境を大切にすることが、会社の成長に繋がると信じ、これからも活動に取り組んでいきます。



坂井 千津
Fuji Seal International

アセアン

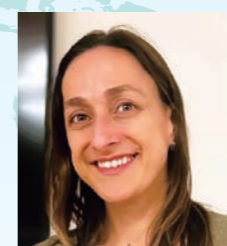
アセアンリージョンにおける2024年のDE&Iの取り組みは、重要なイニシアチブを通じた意識の向上とインクルージョンの育成に重点を置きました。無意識の偏見や公平性の向上に関する価値観セミナーやワークショップを含むDE&Iトレーニングを従業員と管理職の双方に提供しました。継続的な学習を支援するため、リージョンのDE&Iニュースレターを創刊し、日常業務におけるインクルージョンを促進するため、DE&Iトピックを企業活動にも統合しました。来年も引き続き意識改革に重点を置き、従業員にDE&Iの価値を理解させ、より包括的で「ワクワク」するような職場作りを目指します。



Chattigarn Chaloeypoj (Pun)
Fuji Seal Packaging (Thailand)

欧州

欧州DE&I委員会は、DE&I調査で明らかになった重点分野に積極的に取り組んでいます。調査では、生産部門の従業員に対するインクルージョンの格差と、中間管理職に対する無意識的偏見トレーニングの必要性が浮き彫りになりました。このギャップを埋めるため、全拠点でDE&Iデーを始めています。イベントでは、意識向上を促進し、生産チームにDE&Iトレーニングを提供し、無意識の偏見、世代の多様性を理解するためのツールを提供しました。これは職場全体で全従業員の所属意識とワクワクを高め、エンゲージメントとウェルビーイングを向上させることを目的としています。



Cristina Carbonell Gutierrez
Fuji Seal B.V.

米州

米州リージョンは、フジシールに最高の未来を提供するために、より多くの経験と専門知識を身につけ、施設の維持と成長に注力しています。また、従業員が楽しくエキサイティングな活動やイベントに積極的に参加することで、従業員のモチベーションを高めることにも注力しています。このようなイベントは、従業員の意識向上を促進し、全従業員が発言できる場を提供し、インクルージョンのワークスペースを創造します。WIRED委員会のトレーニングや知識、そしてフジシールのコア・バリューを推進するために毎月、四半期、そして毎年何ができるかを、アメリカ全土で創造し拡大し続けていきます。



Rebecca Ubben
American Fuji Seal

環境配慮型製品の開発



マテリアリティの選定理由

FSGは環境側面を考慮した商品とものづくりが人類共通の重要課題であると認識しています。そのために環境配慮型製品を開発し、事業活動を通じてFSGだけではなくお客様をも含めた環境に対する目標の達成を実現していきます。

マテリアリティのKPIについて

気候変動・海洋プラスチック問題・資源枯渇といった環境課題を解決しながら、社会の持続性に加え、企業としての持続的な成長を行うために、環境配慮型製品の開発・供給に重点を置いた「価値を創造する」取り組みを進めています。

- 【主幹責任部署】環境サステナブル推進室
- 【運営会議体】グループサステナビリティ委員会

ありたい姿・長期ビジョン

- 気候変動・資源枯渇・生物多様性に関する課題を環境配慮型製品の供給を通じてサプライチェーン全体で解決する

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI(重要業績評価指標)

- 環境配慮型製品売上100% (再生可能設計製品・再生材使用製品を含む)

2024年度の取り組み結果

- 環境配慮型製品売上80%

主な取り組み

- 再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™、モノマテリアルパウチなど
- 再生材使用製品の開発推進・上市 ※再生PETシュリンクラベル、再生PETタックラベルなど
- エネルギー・GHG削減が可能な包材、輸送方法や製造システムの開発・提供

社会に提供する価値

- 気候変動の緩和
- 環境配慮技術の革新
- 水質・大気・土壌への環境負荷の低減
- 製品・サービスを通じて環境配慮の啓発活動
- 生物多様性の保全

2024年度の取り組み

2024年度は、再生可能設計・再生材使用製品いずれも伸長し、環境配慮型製品比率も8割を超えました。

シュリンクラベル事業では、ボトルへ再生可能なラベルRecShrink™(米州リサイクル協会認定済)の採用が米州にて継続的に拡大しています。加えて、アセアンでもPVC代替としてRecShrink™を選ばれるお客様が増えています。今後もRecShrink™ならびにラベルtoラベルといった再生可能設計ラベル、水性印刷など溶剤レスラベルの展開を進めていきます。

タックラベル事業ではライナーに再生材を使用したPSLの展開を進めており、再生材使用製品の採用が増えました。一方で、再生可能設計製品の需要は高くないものの、PETボトルと一緒にリサイクル可能なRecTackも要望に応じて展開できるように準備しています。今後は客先における減容化に貢献可能なライナーレスラベル&ラベラーの展開を進めていきます。

ソフトパウチ事業では、日・欧・米にてモノレフィンパウチが採用され再生可能設計製品の展開が加速しました。

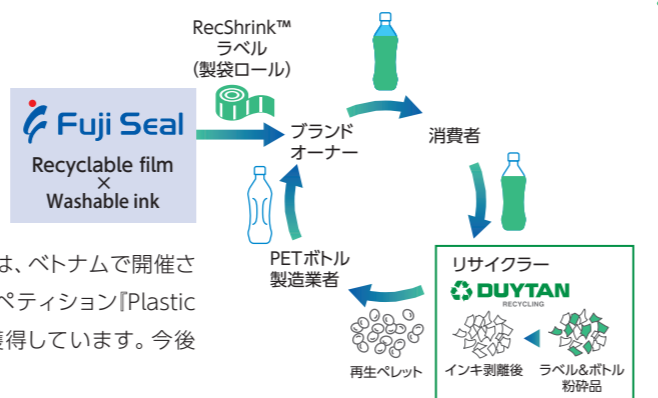
達成に向けた取り組み

近年、欧州を中心に日本やアセアン、米州の一部の州で資源循環やサステナビリティ開示を推進する法律を制定する動きがあります。今後の規制の動きを見据えた取り組みを進め

るお客様の企画・製造・販売の課題をFSGが保有する環境配慮型製品によって解決することで、事業機会の獲得と環境配慮の両立を目指していきます。

TOPICS RecShrink™の横展開と地域に根差したリサイクルの検討

再生可能ラベルRecShrink™の米州以外での展開にあたっては、その地域に合わせた仕組みづくりが重要です。ベトナムでは、RecShrink™を実際にPETボトルと一緒に再利用すべくリサイクル実証実験をDUY TAN Plastic Recycling Companyと開始しています。このプロジェクトは、ベトナムで開催されたプラスチックリサイクル技術開発を目的としたコンペティション「Plastic Circularity Innovation Challenge 2024」で最優秀賞を獲得しています。今後実証に向け、その他パートナー企業と検討を進めていきます。



フジシールグループの気候変動に関する取り組み

SBTi 認定取得

FSGは、国際的イニシアチブであるSBTi*1より短期目標の認定を取得しました。当社のScope1および「1.5℃水準」に整合することが確認されました。

Scope1**2	2030年までに温室効果ガス排出量を
Scope2**3	2022年度基準で42%削減
Scope3	2030年までに温室効果ガス排出量を 2022年度基準で25%削減

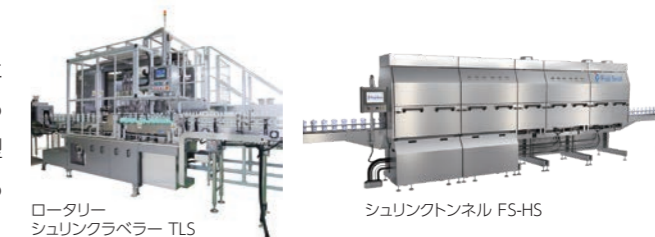


*1 国連グローバル・コンパクト、CDP、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)により共同設立され、産業革命前からの気温上昇を1.5℃未満に抑えるための科学的根拠に基づいた目標(1.5℃基準)の設定を企業に求めるイニシアチブ
*2 Scope1:自社での燃料使用による直接排出量
*3 Scope2:自社が購入した電気、蒸気、熱、冷却による間接排出量
*4 Scope3:Scope1および2以外の、自社のバリューチェーンからの間接排出量

SBTi目標達成に向けたフジシールグループの主な取り組み

■ 環境配慮型製品の提供 (Scope3の削減に貢献)

環境配慮型製品のニーズの高まりに伴い、FSGでも人と環境にやさしい機械の開発を強化しています。最薄となる20μラベル専用対応のシュリンクラベラー(TLS)や、従来型よりエネルギー消費量や水使用量などを大幅に削減できるシュリンクトンネル(FS-HS)のラインアップも備えています。



■ 再生エネルギーの活用 (Scope2の削減に貢献)

FSGでは、GHG排出量削減のため、再生可能エネルギーの導入を進めています。2024年は電気使用量の7.3%にあたる13514.8MWhを再生可能エネルギーから調達しました。

また、2024年1月よりドイツ工場では、購入電力のすべてを100%再生可能エネルギー由来に切り替えました。日本においても2024年1月より茨城県筑波工場にて自己所有・自己消費型の太陽光パネルの稼働を開始しています。



筑波工場のソーラーパネル

■ 熱エネルギー循環システム (Scope1の削減に貢献)

化学物質排出量の削減の取り組みとして、筑波工場、名張工場、結城工場そしてフランス工場ではVOC炉や廃熱ボイラーを利用した熱エネルギー循環システムにより、VOCの大気への排出を防ぐと同時に、燃料使用量の削減を実現しています。



フランス工場の熱エネルギー循環システム

環境ビジョンとKPI

気候変動への取り組みのみならず、各種KPIの達成を行うことで、環境課題の解決と事業の持続的な成長の両立を図ります。



※ 段階的に目標を引き上げ、2050年ネットゼロを目指します。

開発製品のスピード立上げ



マテリアリティの選定理由

FSGの強みは包材とそれを使う機械と一緒に開発できることにあります。強みを支えるスキルの源泉は、多様な技術の組み合わせでお客様の要望を形にする力、その評価検証能力であり、これらの強みを発揮することで、短期間で開発品の立上げを実現・実行できます。

マテリアリティのKPIについて

高い検証能力と多様な技術の組み合わせを駆使したFSGの強みである包材機械の各プロジェクトまたはその両方を活用したシステムソリューションを多く創出することで、スピーディーな開発を遂げていきます。

【主幹責任部署】
各事業執行役 知財センター
【運営会議体】
開発会議 知財戦略会議

ありたい姿・長期ビジョン

- 高い検証能力と多様な技術の組み合わせを駆使したFSGの強みである包材・機械の各プロジェクトまたはその両方を活用したシステムソリューションを多く創出する

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI (重要業績評価指標)

- SSL: 持続可能な開発 (環境×機能性×経済性) をパートナー企業と協同で取り組み、商品化のスピードアップを達成する。上市商品件数=20件以上/年 (100商品以上/2026年度末目標)
- PSL: KPIの開発視点“自動化・省人化”に“省力化・省スペース”を追加
- パウチ: 環境面、機能面からのボトルからの置き換えプロジェクト15件/年
- 機械: 各事業・パッケージ開発との連動を結果評価
- 知財: 開発テーマを中心としたIPL実施と仮説提案20件以上/年 (75件以上/3年)

2024年度の取り組み結果

- SSL: RecShrink™ 26件、ラベルtoラベル7件
- パウチ: 日本3件、米州2件、タイ12件
- PSL: KPIの内容について再設定
- 機械: 包材×機械テーマ4件進行中

主な取り組み

- SSL: 「輸送・保管効率を改善する」ラベルシステム開発、「環境対応力とサステナビリティへの貢献」を実現する事業の推進
- PSL: 自動化省人化システム開発
- パウチ: 充填機メーカーとの協業、パウチ充填・OEM事業戦略
- 機械: 各事業・パッケージ開発戦略に沿った必要機械の開発
- 知財: 既存4事業・新規開発を支援する知財戦略の構築事業・開発の戦略策定・推進におけるIPLの活用

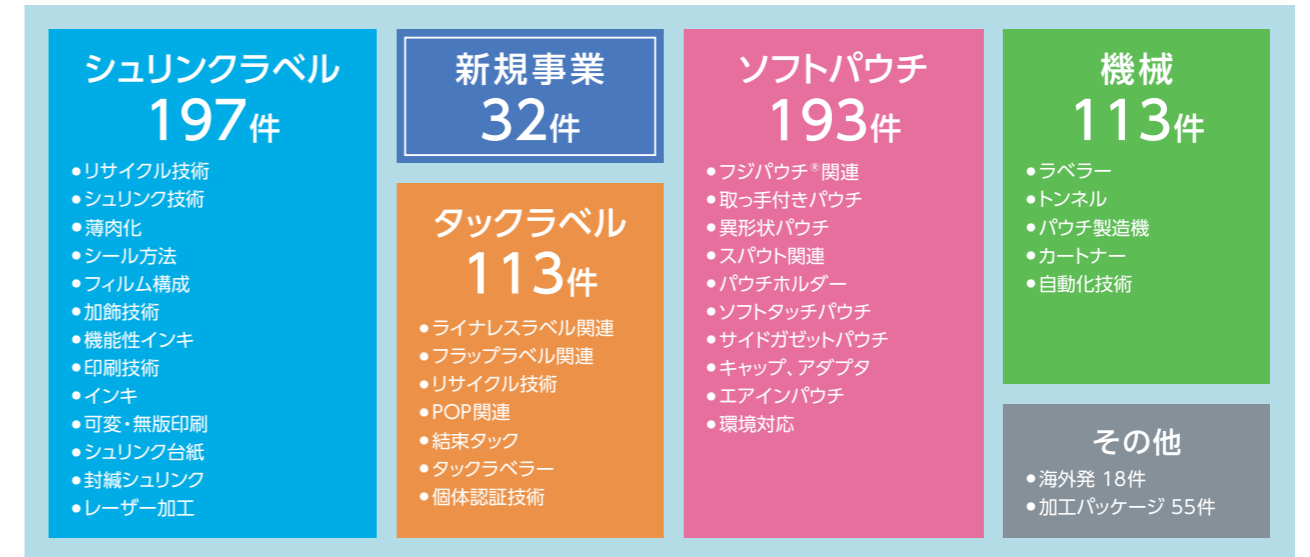
社会に提供する価値

- 人手不足改善・省人化
- システムソリューションを通じたスマートワークの提供
- 消費エネルギー削減、資材ロス削減
- 付加価値の高いシステムソリューションの創出
- サステナブル社会の実現

競争優位性を強化する投資の選択と集中

FSGでは、知財投資が競争優位性に結び付き、競争力を強化できるよう、知財ポートフォリオに基づいた開発・知財投資が議論されています。各事業におけるビジネス戦略に合わせ、知財ポートフォリオを見直し、適切かつ有効な投資を実施す

るために、知財部門も議論に参加、ガバナンスを強化しつつ、開発のスピードアップ、開発製品の迅速な上市に貢献しています。



知財投資が競争優位性に結び付き、競争力を強化できるよう、知財部門が主体となって知財ガバナンスを強化する

施策を検討し、ビジネス判断の階層や各事業の課題に合わせた施策をタイムリーに提案・実行しています。

フジシールグループを支える知財活動

わたしたちのビジョンである「人と環境にやさしい価値を届ける」を実現するために、FSGの知的財産を持続的成長のための有効な無形資産と位置付けています。企業経営において公正な判断・運営を実行していくために、各会議体や各事業部門にてFSGの知的財産が有効に活用されるよう、知的財産センターが主体となって知財ガバナンスの仕組みが確立されています。

1. 知的財産センター

フジシールインターナショナル(FSI)にFSGの知的財産部門を集約、FSG全体の知的財産の適切な保護と有効活用、IPランドスケープ(IPL)活用した知財戦略提案活動などを推進するために、15名のメンバー(知財メンバー)が在席。各事業部門の知財担当者と連携して活動しています。

2. IPランドスケープの活用促進

FSGでは知財メンバーが経営・事業部門に提出する知財情報・非知財情報を組み合わせた分析資料をすべて「IPL」と呼び、あらゆるビジネスシーンでの活用を呼び掛けています。競合他社のビジネスと出願傾向を見るグラフが掲載された1ページの資料から、開発テーマの将来性を検討するために、市場情報・競合の開発状況・他社参入可能性の仮説をまとめた対策まで、さまざまなIPLを実施しています。大切なのはIPLの資料を作るのではなく、IPLの内容を事業判断に使っ

てもらふことです。経営者・事業責任者が欲しいタイミングで欲しい情報を提供する、それが知財がIPLを推進する使命と考えています。

3. 知財戦略会議の開催

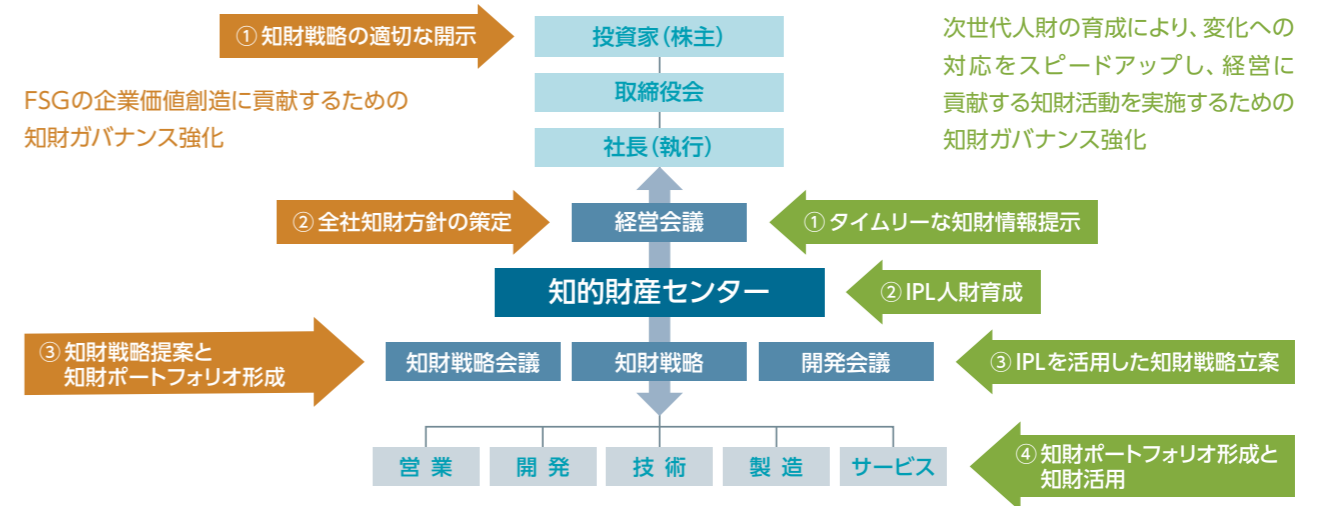
事業責任者、開発者、知財メンバーによる知財戦略会議が、各事業ごとに毎月開催され、各事業の開発方針・事業方針に合わせた知財戦略の策定と推進を行っています。出願、権利化、権利活用、IPLを活用した事業・知財戦略の策定など、知財投資による成長戦略を活発に議論しています。

4. 経営会議における議論

FSGは経営層が知的財産の活用および成長戦略に沿った知財投資の実現に責任を持っており、経営会議にて知財部門が提起した知財戦略や知財課題が積極的に議論されています。決定内容は責任者により各事業会社へ下達されるだけでなく、知財部門によってその運用状況が管理監督されています。

5. グローバル開発会議への参画

FSIが主催するグローバル開発会議では、IPLも活用しながら、新規・既存それぞれの製品領域に合わせた知財戦略が提案され、事業戦略への活用が議論されています。



VOICE

IPLをビジネス判断の必須ツールに

FSG知的財産センターには、私を含めて2名のIPL専属担当者がおり、日々、知財情報・非知財情報の収集と分析を実施しています。同じ案件であっても、時間が経つにつれて新たな視点・疑問・情報が加わり、IPLもどんどん形が変わっていくことがあります。最初は自分自身で新たな視点を加えていたものが、事業メンバーと一緒に議論することで事業部門の視点も加わって徐々に変化していき、最終的に完成したIPLが事業責任者のビジネス判断に活用してもらうことができると会社への貢献度をより実感できます。最近では、知財メンバーから声をかけなくても、「このような事はできないか?」などの問い合わせが事業部門から出てくることも多くなり、徐々にではありますが、FSGにとってIPLが身近なツールになってきていると感じます。今後も積極的な提案を続け、FSGの事業活動に貢献していきたいと考えています。



Fuji Seal International 知的財産センター AIPE認定 知的財産アナリスト 中西 梓

次世代事業の創出



マテリアリティの選定理由

FSGは世界に先駆けて「20μmの包材」や「バイオマスフィルム」を実用化するなど、容器の変化や流通の変化に応じ日々、新たなパッケージを創造し、常にパッケージング市場の進化に挑戦し続けています。技術の進化とともに、私たちの強みを生かした次世代事業の創出は不可欠です。

マテリアリティのKPIについて

[FSG.30]における売上目標3,500億円以上の達成に向け、新事業を創出し、早期に売上貢献できるようプロジェクトに積極的に挑戦します。

【主幹責任部署】
事業開発室 経営企画室
【運営会議体】
開発会議 取締役会

ありたい姿・長期ビジョン

- 既存事業（シュリンクラベル、タックラベル、ソフトパウチ）以外の新事業の創出を前進させるプロジェクトの創出

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI（重要業績評価指標）

- 次世代事業のプラットフォーム構築
- プラットフォームからのプロジェクト創出 2026年最低3件
- 新規事業スタート 2026年1件

2024年度の取り組み結果

- 次世代事業のプラットフォーム構築中
- プラットフォームからのプロジェクト 1件創出、1件検討中
- 新規事業スタート 2025年度中目標にて進行中

主な取り組み

- α開発会議プロジェクト2件
 - ・aPT_チューブについてはプロト機完成、1号機設備投資実施 BOと商品開発スタート
 - ・aPT_新形状については容器設計検討開始、設備化検討
- 「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創出」Deep IS事業
 - ・個体認証技術および当技術をベースにした新技術開発
 - ・海外市場への参入

社会に提供する価値

- 世界的な社会的課題である、プラスチック問題・地球温暖化問題を正面から解決する容器開発
- クローズドリサイクルシステム構築
- 社員のワクワク・社会のワクワク

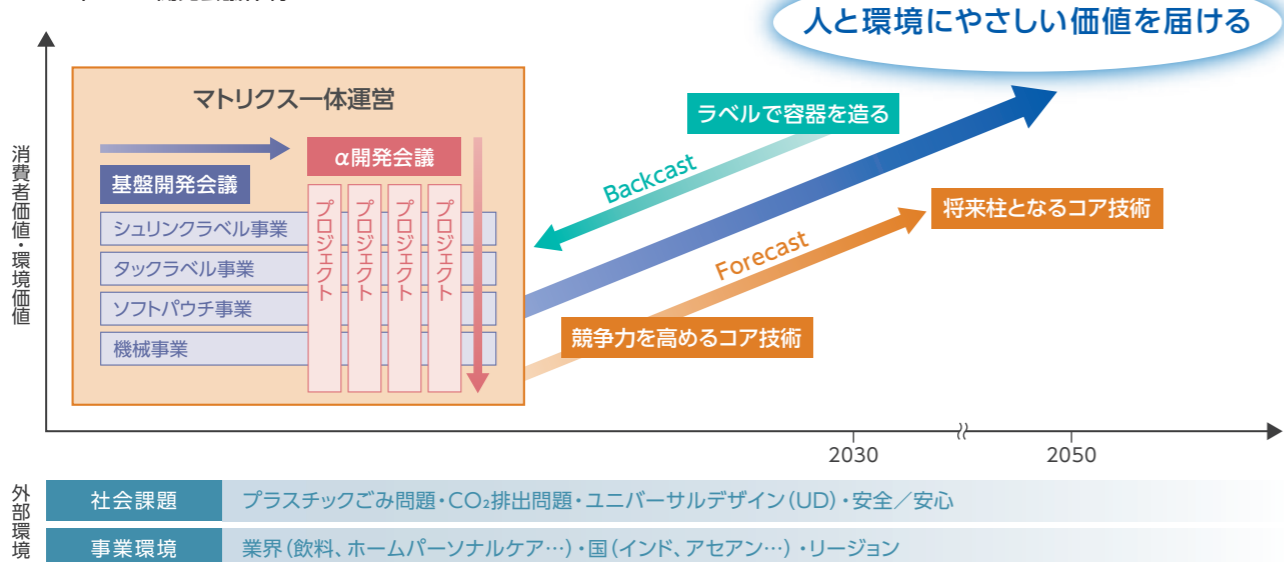
新事業創出の取り組み

新規事業立上げを創出するために開発会議の体制見直しを実施しました。従来まで行われていた**基盤開発会議**に加え新たに2021年からスタートした**α開発会議**の2本立てとしました。

基盤技術会議は従来のシュリンク・タック・パウチの技術

開発をメインに行い、FSGのコア技術の強化を実施し既存事業の強化に繋げていきます。一方α開発会議は基盤で培った技術を他の技術と化学反応させて新たな事業創出を狙っています。そこから新たなコア技術も生まれてくる仕組みにしました。

2021年からの開発会議体制



2024年度は、このα開発会議から既存コア技術を利用した新たなコンセプトによるコア技術が生まれました。また環

境価値、消費者価値を考慮したユニークなテーマ創出も実現させました。

2024年度の取り組み

昨今のプラスチックを取り巻く国際情勢は、プラスチックそのものの使用総量を規制する動きが出てきています。CO₂排出量削減、プラスチックごみ問題などの解決の一つの考え方にはなり得ますが、各国の立場が異なる中、グローバルでの規制は不可能な情勢です。私たちは拡大生産者という立場として、責任をしっかりと担う必要があります重要になると考えます。

[FSG.30]では次世代ビジネスモデルの創造を掲げています。事業開発室としてこれから取り組む一次容器とは、設計段階からプラスチック問題を解決できる仕掛けを備えていることが重要と考えています。リサイクル材の使用や、使用後完全にリサイクルできることなどです。これらは環境価値だけでなく、消費者価値の向上も同時に実現し、世に広げていくことが大切です。

aPT_パッケージを通じた環境価値と消費者価値の両立

aPT_パッケージの環境価値

- ① 飲料リサイクルPET (PCR) の活用
 - ➔ パージンプラスチック利用量の削減
 - ➔ CO₂排出量の削減
- ② 飲料PET容器以外でのクローズドリサイクルスキーム構築
 - ➔ メカニカルリサイクル/ケミカルリサイクル技術(既存)
 - ➔ プラスチックごみの削減
- ③ BO排出PIRのaPT_パッケージへの転用
 - ➔ Scope1/2への対応

aPT_パッケージの消費者価値

- ① PETシーラントによる新しい処方価値
 - ➔ 耐酸性、耐アルカリ性、耐溶剤性向上による新処方
 - ➔ 有効成分、エキスなどのシーラントへの非吸着
- ② 使い勝手向上
 - ➔ フィルム容器のため肉厚が均一 → スクイズしやすい
 - ➔ 折り畳みやすい → 絞り出しやすい
- ③ 透明性のあるパッケージ
 - ➔ PET容器ならではの透明性 → 中身の魅力をダイレクトに伝えられる(シズル感など)

ラピッドプロトタイピングのさらなる高性能化

新事業創出のためには、アイデアを創出、設計、プロトタイプ作製、評価、フィードバックというサイクルで開発を進めていきます。このサイクルで一番時間のかかるところが「プロトタイプ作製」です。一般的に3D CADを利用しながらモデルを作製していくのが業界の一つのモデルですが、私たちの目指すフィルムパッケージは3D CADモデルだけでは完結できません。3D CAD、接着技術、モデル樹脂などの要素技術を開発し、金型を作製せずに物性評価も実施できる手法

の開発を見い出しました。これらの方法を開発したことにより、これまでの開発サイクルを2倍以上早くすることが可能になります。

また今期は金型部品の一部に3D CADモデルを使用して金型修正せずに多様な検討をすることが可能となりました。

ラピッドプロトタイピングの高性能化は、トライ&エラーのサイクルを高速に回すことにより、開発時間を短縮し新事業創出の確度を上げていくことに貢献します。

達成に向けた取り組み

新事業の創出においてはFSGの強いコア技術を活用した1次容器分野への新規参入を目指します。

- ① クローズドリサイクル可能な素材でのフィルムパッケージの開発 Recycle
 - ➔ r-PET素材(飲料ボトルリサイクルPET)
- ② クローズドリサイクルシステム スキーム作りへの積極的な参加 Recycle
 - ➔ 世界初 非飲料PETリサイクルスキームの確立
- ③ 本品使用可能なフィルムパッケージの開発 Reduce
- ④ フィルムパッケージの使い勝手を向上させる機能性ディスペンサーの開発 Reduce
- ⑤ 安全・安心なパッケージの実現 Safety

これら目的達成のためには自社技術だけに頼らず、広くパートナーシップを募り、異業種を含め積極的に開発を実施していき、2025年度には新領域での売上30億円への第一歩を目指します。

ステークホルダーとのオープンな対話



マテリアリティの選定理由

FSGは財務情報に加えて、非財務情報をタイムリーに公開するなど、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメントを増やすことを推進しています。特にステークホルダーとの信頼関係を対話を通じて深めることで各ステークホルダーの期待値を明確化し、その期待に応えることでお役立ちを実感いただくことが重要と考えています。

マテリアリティのKPIについて

すべてのステークホルダーへ、グループ全体の財務・非財務情報を正確かつタイムリーに日本語だけでなく英語でも情報発信する体制を構築します。これにより、ステークホルダーとのエンゲージメントを増やし、外部評価機関の評価向上に繋がります。

- 【主幹責任部署】IR、ブランディング
- 【運営会議体】グループサステナビリティ委員会

ありたい姿・長期ビジョン

- ステークホルダーとの双方向の対話を通じて、企業価値の向上へと繋げる

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI (重要業績評価指標)

- 投資家との対話 (IR・SR面談) 実施件数: 年間120回以上
- 社員と取締役との面談機会: 年間4回

2024年度の取り組み結果

- 投資家との対話 (IR・SR面談) の実施件数: 160回
- 投資家面談でのフィードバックを取締役会および社内決算説明会で共有: 4回

主な取り組み

- グループサステナビリティ委員会の運営
- 統合報告書、ESG DATA BOOKの適時発行
- 決算短信、決算補足説明資料、適時開示文書の日本語、英語での同時開示
- 経営陣による投資家との積極的な面談実施

社会に提供する価値

- 全ステークホルダーへ企業内容の理解を促進
- 株主・投資家への投資機会の提供

2024年度の取り組み

投資家に向けて

- Zoomウェビナー方式での決算説明会を2回開催 (5月、11月)
- 投資家との対話 (IR・SR面談) の実施件数: 160回
- 経営陣によるIR・SR面談への積極的な参加で対話を充実
- 決算補足説明資料、コーポレートガバナンス報告書での資本コストを意識した経営、事業戦略、ESG情報開示の充実
- 決算補足説明資料を日・英同時にホームページで公開

従業員に向けて

- 取締役が参加して、社内決算説明会を各リージョンのマネジメント層を対象に四半期ごとに実施
- 投資家面談でのフィードバックを取締役会および社内決算説明会で共有: 4回
- バリューセミナーで投資家目線の当社に対する考え方を共有: 1回

お客様に向けて

- 世界各地で展示会に参加

地域	展示会	開催日程	場所	出展社数
欧州	Achema	2024年6月10日~14日	フランクフルト (ドイツ)	約2,840社
米州	Pack Expo	2024年11月3日~6日	シカゴ (アメリカ)	2,700社
	Expo Pack Mexico	2024年6月4日~6日	メキシコシティ (メキシコ)	700社
アセアン	ProPak Asia	2024年6月12日~15日	バンコク (タイ)	1,800社
	ProPak Ha Noi	2024年11月6日~9日	ハノイ (ベトナム)	300社
	ProPak Ho Chi Minh	2024年4月3日~5日	ホーチミン (ベトナム)	341社
日本	Allpack	2024年10月9日~10日	ジャカルタ (インドネシア)	約1,500社
	サステナブル マテリアル展 (東京)	2024年10月29日~31日	千葉 (日本)	1,003社
	インターフェックスジャパン (東京)	2024年6月26日~28日	東京 (日本)	約900社

達成に向けた取り組み

FSGは株主・投資家を含むすべてのステークホルダーとのオープンかつ積極的な双方向の対話に取り組んでいます。

情報の公開

当社は、財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに関わる情報などの非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも可能な範囲でタイムリーかつ公平に開示しています。

2024年度においても、経営理念や経営戦略、「FSG.30」の概要を当社WEBサイト、決算補足説明資料などで開示し、コーポレート・ガバナンスの基本方針、サステナビリティ、人的資本や環境に関する取り組みの開示にも注力しました。今後も、透明性のある企業情報のさらなる充実を図り、当社の企業価値を適時、正確に一貫性を持ってお伝えします。

安定供給 (BCPを含む)



マテリアリティの選定理由

FSGは飲料、ホームパーソナルケア、医療などエッセンシャルビジネスと位置付けられている事業を展開しています。社会生活になくてはならない製品のため、平時・有事にかかわらず安定供給を行うことを社会的責任と考えています。

マテリアリティのKPIについて

グループのOHSマネジメントシステムによる全社の安全・安心な労働環境を推進することで、各リージョンで1工場以上365日労災ゼロ工場 (休業) を目指します。従来の受注センター機能に満足することなく、未来型受注システムを構築し、お客様視点から考えた競争力のあるBCP体制を整えます。

- 【主幹責任部署】各リージョン執行役
- 【運営会議体】執行役会議

ありたい姿・長期ビジョン

- エッセンシャルビジネスとしての供給責任を果たす

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI (重要業績評価指標)

- 日本: 自立したOHSマネジメントをベースとしたサプライチェーンの保持
- 米州: OTIF (納期順守率) 95%以上で安定した供給責任を継続
- 欧州: GHG排出量Scope 1/2/3における具体目標設定
- アセアン: 各重要指標のトラッキングと改善 (労災・クレーム件数/金額/OTIF)

2024年度の取り組み結果

- 日本: 安全管理部門によるOHS法令監査とOHSマネジメント人材の育成を実施
- 米州: OTIFについて各拠点にてモニタリングと進捗管理を実施
- 欧州: 主要事業でBCP対策を推進。生産体制構築のためイタリア新工場の増設投資を決定
● GHG排出量のScope 1/2モニタリングを実施
- アセアン: KPIに対してのトラッキング開始

主な取り組み

- 日本: OHS法令監査実施、OHSマネジメント人材育成
- 米州: SSL---フレキシビリティ推進を含めたシュリンク3工場バックアップ体制構築
PSL---外部協力先、当社欧州地域を活用したBCP網の構築および維持
パウチ---当社日本地域および欧州地域を活用したBCP網の構築および維持
- 欧州: マルチサプライヤー採用、複数拠点での生産体制構築、GHG削減取組計画策定と実行
- アセアン: 安全投資予算策定と計画箇所への安全対策、計画的な設備更新投資
● 労災、事故などによる影響を見える化、危機感を持つよう指導の上、予防措置に繋げる

社会に提供する価値

- 安全・安心で快適な労働環境の提供
- 安全・安心で持続的な製品の供給
- 安全・安心な地域社会への貢献
- 人にやさしい高付加価値の製品とサービスの提供

2024年度の取り組み および達成に向けた取り組み

日本

2024年度は自立したOHSマネジメントを目指し、外部機関ではなく、安全防災部によるOHS法令監査を国内8拠点 (筑波、名張、結城、山形、宇部、CMO、SSC、取手) で実施しました。指摘・改善事項については、是正計画を作成し計画的に改善活動を進めるとともに、本質的な課題を抽出し対策を実施中です。2025年度も安全防災部が主体となり、法改正確認・監査シートの更新・OHS監査を実施する予定です。

また、2024年度から自立したOMSマネジメントを目指し、安全防災部メンバーを中心に外部セミナーへの参加やOJT教育を実施しています。

欧州

生産体制構築のためイタリア新工場の増設投資を決定し、2025年5月に稼働開始しました。GHG排出量削減目標への主な取り組みとして、オキシダイザーの刷新、コンプレッサーの最適化をはじめ欧州リージョンの全工場にて、省エネルギー活動を実施しています。併せてドイツでは再生可能エネルギー化100%、イタリアでは太陽光発電を導入、2025年よりネットゼロを見込んでいます。



イタリア新工場

米州

ノースカロライナ工場のDay1投資が完了し、シュリンクレベルの生産数が増加しました。さらなる拡充として、Day2投資計画が進行しております。インディアナ工場においては、タックラベルの生産数量を確保するための投資を実施し、20%の生産量増加を見込んでおります。ソフトパウチについては、2024年度は前段階となりトップライン改善に注力を実施し、2026年度以降にてBCPを計画しております。

アセアン

安全防災と環境に対して月例会議を実施し、活動内容報告とIFR・ISR値により包括的な管理を行っています。安全に対するマンネリ化を防ぐため、各工場間で定期的に相互監査を行い、安全強化を図っています。安全防災月間では、社員全員を対象に安全防災に対して再認識を行い、各社員に日頃の取り組みを募集し表彰を行いました。



各自で取り組みを付せんに書いて掲示、シェア (タイ)

公正・透明な取引



マテリアリティの選定理由

FSGはお客様と取引先に安心してお取引いただけることを大切にしています。価格だけではなく品質管理体制や品質保証システム、経験・能力や実績に加えて社会面からも総合的に選定を行い、公正で透明性のある取引の実現が重要だと考えています。

マテリアリティのKPIについて

サステナビリティ重点連携取引先とのサステナビリティ対話や取引先との日々の取引を通じて、お客様そして社会の課題を共に解決することで、責任ある生産消費形態を全うします。

【主幹責任部署】
サステナビリティ分科会(調達)
【運営会議体】
グループサステナビリティ委員会

ありたい姿・長期ビジョン

- [FSG倫理綱領]並びに「取引先の皆様へのお願い(グループサプライヤー行動方針)」に沿った持続可能なサプライチェーン構築

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI(重要業績評価指標)

- サステナビリティ重点連携取引先とのサステナビリティ対話の実施100%

2024年度の取り組み結果

- サステナビリティ重点連携取引先の選定完了

主な取り組み

- 社内購買担当者へのサステナブル調達研修
- サステナビリティ重点連携サプライヤーへのサステナブル調達アンケートの実施
- 取引先への「グループサプライヤー行動方針」「サステナブル調達ガイドブック」「相談ホットライン窓口」の案内実施
- 取引先とのサステナビリティに関する対話の実施

社会に提供する価値

- 取引先の権利保護
- 責任ある生産消費形態(原材料・仕入れ・製造・販売・消費)
- 模範となる健全な企業活動
- 人権尊重

情報セキュリティ対策の推進



マテリアリティの選定理由

FSGは、お客様・取引先の皆様からお預かりした機密情報、FSGに関わる個人情報を保護し、適切に管理しています。またサイバー攻撃などによる事業継続へのリスク排除などが重要であると考えています。

マテリアリティのKPIについて

FSGが扱う機密情報(取引先情報を含む)の漏洩は、経営の最重要リスクとして捉えています。一切の情報漏洩を許さない保護体制を目指し、常に情報セキュリティ対策を改善し続けることが重要と考えます。

【主幹責任部署】
法務・リスクマネジメント室
【運営会議体】
FSI取締役会

ありたい姿・長期ビジョン

- 新製品情報を含む顧客・取引先など各ステークホルダーの情報および個人情報を保護すべく、情報セキュリティ体制を構築する

長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI(重要業績評価指標)

- 重大な情報漏洩事案の発生件数:0件

2024年度の取り組み結果

- 重大な情報漏洩事案の発生件数:0件

主な取り組み

- 適切なセキュリティ対策の実施(グループ全体のセキュリティレベルの維持・確保)
- インシデント発生時の緊急対応体制の整備

社会に提供する価値

- 新製品情報をはじめとする顧客・取引先の機密情報の保護
→ 持続的に安全・安心なパッケージングの提供
- FSGに関わる個人情報の保護

2024年度の取り組み

FSGは、「FSG.30」の目標達成に向け、取引先との相互理解を深め、信頼関係を構築することがとても重要だと考えています。取引先の皆様と共に安定的なサプライチェーンを構築し、お客様と社会の課題を解決するために、サステナブル調達の考え方は欠かせないものになります。それは今回KPIに定めたサステナビリティ重点連携取引先に限ったことではありません。

2023年度に行ったサステナブル調達アンケートの結果によると、いずれの項目もおおむね要求水準を上回っていました。このアンケート結果も踏まえ、お客様と社会の課題解決

に向けた共創の焦点を絞りつつ、取り組みをより一層深化させるために、「サステナビリティ重点連携取引先との対話の実施」を、新しいKPIとして設定しました。

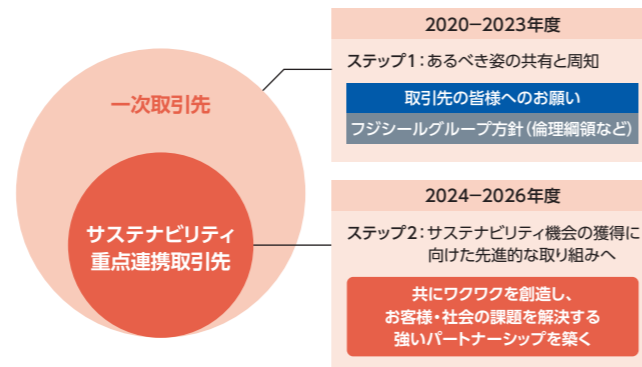
このサステナビリティ重点連携取引先の選定に際しては、これまでのアンケート結果やサステナビリティ開示情報から取引先の取り組みを理解した上で、今後、我々の共創取り組みと一緒に取り組んでいただける取引先として、将来的にも取引を高く維持あるいは伸長予定の戦略取引先を選定させていただきます。

達成に向けた取り組み

これまで同様、『人と環境にやさしい価値を届ける』製品を開発し、それらを安定的に供給する体制を構築するためには、取引先の皆様との対話が重要になります。

その一環として、2025年度はサステナビリティ重点連携取引先並びに主要取引先を対象にサステナブル調達アンケートを計画しています。これまでリージョン別で実施していたアンケートを、グローバルで一括実施することにより、取引先の皆様の負担を減らしつつ、グループ全体で一元管理できる体制を構築します。また、アンケート前にはサステナブル調達に対するFSGの考え方を、アンケート後にはアンケート結果のフィードバックを、それぞれ説明するためのサステナブル調達説明会を取引先の皆様、当社購買担当者向けに実施いたします。

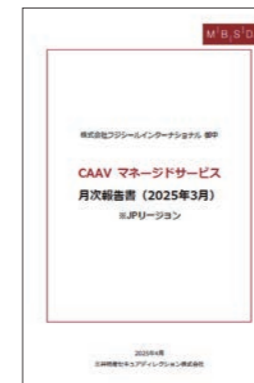
アンケート・説明会、そして日々のお取引を通して、共に企業価値向上を進めながら社会貢献を行うより良い関係構築を目指します。



2024年度の取り組み

グループ全体のセキュリティレベルの維持・確保

近年のサイバー攻撃の増加と高度化を踏まえ、グループ全体のIT資産の脆弱性について、FSGとして能動的にモニタリングを行い、適切に対処することが必要であると考えています。そのためサイバーセキュリティ専門会社の支援を得て、2024年12月よりASM(アタック・サーフェス・マネジメント)*1およびクレデンシャルモニタリングを開始しました。ASMの導入により、FSGが保有するWEBサイト群の可視化から脆弱性の発見・把握までを一元的に実行するとともに、クレデンシャル情報*2の漏洩状況を把握し、それぞれ適時適切な対応を行っています。



ASM月次報告書

*1 ASM:組織の外部(インターネット)からアクセス可能なIT資産を発見・調査し、そこに存在する脆弱性などのリスクを継続的に検出・評価する一連のプロセス

*2 クレデンシャル情報:認証に使用される情報全般。主に、IDやパスワード、暗証番号、生体認証などのデータが該当。

インシデント発生時の緊急対応体制の整備

万が一、サイバー攻撃を受けた場合に備え、各リージョンでは本リスク事象に対する危機対応マニュアルを制定するとともに、その運用訓練を実施しています。

達成に向けた取り組み

ガバナンス

FSGは、「グループサステナビリティ基本方針」の中で『情報セキュリティ方針』を定めています。FSIは、グループ全体のリスク管理の一環として、年4回定期開催される取締役会・グループコンプライアンス委員会において、情報セキュリティおよびサイバーセキュリティに関する審議を常に行っています。審議にあたっては、グループ内のセキュリティ状況(ASMやクレデンシャルモニタリングの結果など)に関する報告を受けるとともに、経済産業省や独立行政法人情報処理推進機構(IPA)などのガイドラインなどを参照しながら、グループ全体の情報セキュリティの見直し・強化を図っています。

戦略(リスクと機会)

サイバー攻撃や、新製品情報などの顧客・取引先の機密情報の漏洩による事業活動の停止、FSGに関わる個人情報漏洩に伴う企業に対する信頼の失墜は、FSGにとって大きなリスクであると認識しています。一方で、サイバーセキュリティ対策を強化するとともに、機密情報・個人情報などの情報資産管理を強固にすることにより、FSGに対する信頼性を維持・向上し、事業成長に結び付けることができると考えています。

リスク管理

FSGでは、リージョンごとに情報セキュリティに関するルールを策定し、ITシステムの構築・運用を行うとともに、情報セキュリティに関わるリスク管理を行うことを基本としています。その上で、グループ全体のICTに関するセキュリティ状況をモニタリングすべく、ASMなどの導入・実施を行っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

フジシールグループは、2004年6月と、21年も前に、いち早く「指名委員会等設置会社」（当時の委員会等設置会社）を採用しました。この会社形態は、2003年4月施行の商法改正により、いわゆる「モニタリング・モデル」を参考にしつつ導入されたものであり、「経営の監督」と「業務執行」が分離された、経営の透明性が高い機関設計とされています。現在でも、この制度を選択する国内上場企業は2025年5月2日現在、97社のみです。

指名委員会は、グループの適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者・執行役の選解任について、選任基準等に照らして、検討・決定しています。また、グループ経営の充実・次世代人材の育成の観点から、グループ会社役員への指名についても審議・提案しています。

報酬委員会は、グループの経営の透明性の確保に資することを目的として、報酬に関する基本方針等に基づき、取締役・執行役に加え、グループ経営の充実および次世代人材の育成の観点から、グループ会社役員への報酬についても審議・決定しています。また、「FSG.30」の達成を強く動機付ける報酬とすべく、2024年度には、報酬制度における公正性と透明性を高める観点で検討を重ね、報酬によるインセンティブ効果等も審議・検討を行った上で、報酬体系やその水準の見直しを行いました。

指名委員会と報酬委員会は、社内取締役1名と社外取締役3名の計4名で構成されています。（指名委員会・報酬委員会委員長：CEO 岡崎成子）

監査委員会は、グループの業務の適法、妥当かつ効率的な運営、すなわち年度方針および中長期の経営方針に沿った運営に資することを目的として設置されています。監査委員会は、社外取締役3名で構成されています。（監査委員会委員長：社外取締役 関勇一）

執行機能の強化

当社では、CEO・COOによる全体統括のもと、各執行役が取締役会から委任を受けて、業務執行の決定と業務の執行を担っています。また、指名委員会等設置会社制の導入直後から、女性や外国人が執行役に選任されており、多様な視点で経営を推進しています。

2021年度には事業×リージョンのマトリクス経営体制を採用し、各事業・各リージョンに執行役を配置することにより、スピード感を持った意思決定・業務遂行を行い、当社が抱える課題に対して柔軟に対応する体制といたしました。2025年度にはさらに、従来の4事業のほか3つの新事業を担う執行役を任命するとともに、今後の新たな事業展開に向けて執行機能を強化することができるよう、当社定款を変更し、執行役の員数の上限を14名以内から20名以内に増員しています。

実効性あるガバナンス

取締役会は、独立社外取締役3名を含む取締役6名で構成されており（2023年6月開催の株主総会以降）、その多様性にも配慮しています。社内取締役は、経営戦略をはじめとした経営全般、グループ事業会社の責任者、海外事業の運営経験等、多様な経験を有しています。

また、社外取締役はそれぞれ、弁護士、公認会計士、技術開発分野を中心とした安全防災・ものづくりの責任者や上場企業経営者として、豊富な見識を持っています。取締役6名のうち、女性は1名です。国籍は日本のみですが、海外におけるビジネス経験をはじめ、幅広い分野において豊富な知識・経験・能力を有した取締役から構成されています。

また2025年度には、取締役員数を現在の事業展開・事業規模に見合った適正規模に保つため、現行定款第17条（取締役の員数）に定める取締役の員数の上限を15名以内から10名以内に減員するという変更を行いました。こうしたガバナンス体制の不断の見直しを通じて、当社グループのコーポレート・ガバナンスを強化していきます。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役全員に対して「取締役会の実効性評価」に関するアンケート調査を毎年度実施するとともに、取締役会はその調査結果および今後の課題について審議を行ってきました。

2023年4月および2024年4月に実施した調査・審議では、2022年8月に改訂された「価値協創ガイダンス2.0」を参照した上で、その「ガバナンス」に係るガイダンス8項目をテーマとして選定し、現状に対する評価と今後の課題について、意見を集約しました。具体的には、①取締役会と経営陣の役割・機能分担、②経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性、③社長、経営陣のスキル及び多様性、④社外役員のスキル及び多様性、⑤戦略的意思決定の監督・評価、⑥利益分配及び再投資の方針、⑦役員報酬制度の設計と結果、⑧取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題の、各項目について、当社取締役会自らの取り組みと評価を振り返り、課題を抽出・議論しています。

2024年度は、特に取締役の実効性評価に関するアンケート調査は実施せず、前回までの実効性評価結果を踏まえ、自らの課題に対して個別具体的な改善活動に取り組んでいます。

役員報酬

当社は、当社グループの経営の透明性の確保に資することを目的に、報酬委員会を設置しています。

報酬委員会は、透明性と独立性を保つため、社外取締役3名と社内取締役1名の4名体制により構成しています。

報酬委員会は、主に、取締役及び執行役の個人別の報酬等に係る決定に関する方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、及び執行役の業績連動報酬の決定に係る全社業績目標及び各執行役の個人別業績目標の評価の決定を行っています。

報酬委員会は、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬内容の決定に関する方針を以下のとおり定めています。

(a) 報酬に関する基本方針等

当社の取締役及び執行役の報酬は、当社グループの企業理念に沿った持続的な企業価値の向上を目的として、当社グループのスローガンに合致した職務の遂行を促し、グループビジョン及び経営計画「FSG.30」の達成を強く動機付けるものとする。

- 1) 企業理念に賛同した多様で優秀な人材（人材）が力を発揮し、報奨することのできる報酬制度であること
- 2) 持続的な成長にむけた経営戦略に基づく業績目標達成を促す報酬制度であること
- 3) 企業価値の持続的向上を促し、株主の皆様と利益を共有する報酬制度であること
- 4) 報酬制度の決定プロセスは客観的で透明性の高いものであること

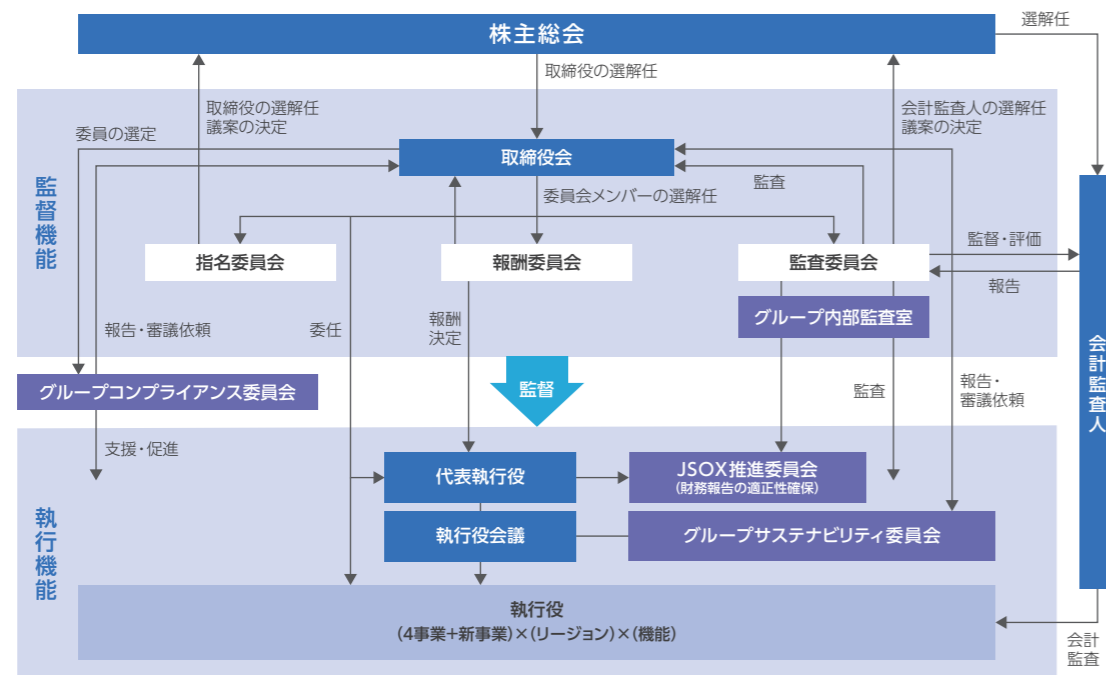
(b) 報酬制度の概要

- 1) 手続
取締役及び執行役の報酬等の方針、報酬体系、業績連動の仕組みは、社外取締役が過半数を占める報酬委員会において審議決定いたします。
- 2) 報酬の構成
社外取締役を含む取締役は固定報酬である「基本報酬」のみで構成され、執行役は「基本報酬」及び変動報酬である短期インセンティブとしての「業績連動報酬」及び中長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」により構成されています。
- 3) 基本報酬
基本報酬は、各執行役の業務内容、職責の重要性、職歴等を総合的に勘案し、当社の配当業績及び経営環境を踏まえて同委員会が審議の上、個別に決定します。
- 4) 業績連動報酬
業績連動報酬は、経営計画の実現に向けた短期インセンティブの提供を目的として、各執行役が多様な能力を発揮することを促し、単年度で達成すべき目標値に対する達成度に基づき、同委員会が適切に設定した割合により支給されます。報酬総額に占める比率は0%～30%程度の範囲で変動いたします。算定項目には、単年度の連結売上高、営業利益率や、経営戦略上重要な財務指標のほか、環境指標や人材育成などの非財務指標も含まれます。
- 5) 譲渡制限付株式報酬
譲渡制限付株式報酬は、株主の皆様と経済的利害を一致させ、当社グループの企業価値を中長期的に向上させることを目的として、執行役に対するインセンティブとして支給いたします。毎年一定の時期に付与され、付与数は職務内容、職責の重要性、株価水準などを総合的に勘案し、委員会の審議を経て決定されます。

報酬の考え方

	固定報酬	変動報酬
取締役の報酬	基本報酬	
執行役の報酬	基本報酬	業績連動報酬 譲渡制限付株式報酬

フジシールグループ：コーポレート・ガバナンス体制



役員紹介



写真左から：関 勇一 / 牧 辰人 / 植村 公彦 / 岡崎 成子 / 岡崎 陽一 / 梅田 英明 (2025年6月24日時点)

まき たつんど
牧 辰人 1972年9月14日生

社外 独立

略歴
1997年 4月 朝日監査法人
(現 有限責任あずさ監査法人)入所
2000年 4月 公認会計士登録
2009年 4月 SCS国際有限責任監査法人
代表社員(現任)
2012年10月 SCS国際コンサルティング株式会社
代表取締役(現任)
2017年 6月 当社取締役(現任)
2025年 2月 日置電機株式会社社外取締役(現任)
社外取締役に就任してからの年数
8年

おかざき しげこ
岡崎 成子 1957年4月5日生

略歴
1990年 8月 当社入社
1999年12月 Fuji Seal Europe Ltd.取締役
2001年 1月 当社経営企画センター長
12月 American Fuji Seal, Inc.取締役
2002年 6月 当社取締役
11月 Fuji Seal Europe S.A.S.取締役
2004年 6月 当社取締役 兼 執行役
10月 株式会社フジシール取締役
2007年 3月 Fuji Seal Europe S.A.S.
代表取締役社長
2008年 3月 当社取締役 兼 代表執行役社長
2010年 3月 株式会社創包代表取締役社長(現任)
2012年 7月 Pago AG(現 Fuji Seal Switzerland AG)
取締役会長
2020年 6月 当社取締役 兼 代表執行役社長 CEO
2021年 6月 当社取締役 兼 代表執行役会長 CEO
2023年 3月 当社取締役 兼 代表執行役社長 CEO
(現任)

せき ゆういち
関 勇一 1953年6月28日生

社外 独立

略歴
1978年 4月 株式会社神戸製鋼所入社
2011年 6月 同社 専務取締役
技術開発本部本部長
2012年 6月 株式会社大阪チタニウムテクノロジーズ
代表取締役副社長
2014年 6月 同社 代表取締役社長
2019年 6月 当社取締役(現任)
2021年 6月 株式会社フジシール監査役(現任)
社外取締役に就任してからの年数
6年

おかざき よういち
岡崎 陽一 1982年7月26日生

略歴
2012年10月 当社入社
2017年 1月 Pago Etikettiersysteme GmbH
(現 Fuji Seal Germany GmbH)
機械事業ゼネラルマネージャー
2019年 2月 同社 代表取締役社長
2020年 1月 当社経営企画室 室長
2022年 2月 株式会社フジシール機械事業本部長
6月 当社執行役
12月 Fuji Seal B.V.
代表取締役社長(現任)
2023年 6月 当社取締役 兼 執行役
2025年 6月 当社取締役 兼 執行役副社長 COO
兼 欧州担当(現任)

うえむら きみひこ
植村 公彦 1958年11月15日生

社外 独立

略歴
1987年 4月 弁護士登録 御堂筋法律事務所入所
1993年 4月 弁護士法人御堂筋法律事務所
パートナー(現任)
2013年 6月 メタウォーター株式会社社外監査役
2024年 3月 株式会社鴻池組社外監査役(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)
社外取締役に就任してからの年数
—

うめだ ひであき
梅田 英明 1971年12月31日生

略歴
1997年 4月 当社入社
2013年 2月 当社パリ支店
経営企画マネージャー
2014年 8月 Fuji Seal Europe Ltd. 工場長
2016年 3月 Fuji Seal Europe S.A.S
Production Director
2018年 7月 American Fuji Seal, Inc.
取締役(現任)
2021年 4月 当社執行役
2025年 6月 当社取締役 兼 執行役
シュリンクラベル事業担当(現任)

執行役紹介



おかざき しげこ
岡崎 成子
代表執行役社長
CEO



おかざき よういち
岡崎 陽一
執行役副社長
COO 兼 欧州担当



うめだ ひであき
梅田 英明
執行役
シュリンクラベル事業担当



きょうがね たけし
京金 武司
執行役
タックラベル事業 兼 日本担当



ふくだ まさひさ
福田 真久
執行役
ソフトパOUCH事業 兼 アセアン担当



かわさき さとる
川崎 悟
執行役
米州担当



たかはし ふみあき
高橋 文章
執行役
法務・リスクマネジメント担当



Marieke Sauer-Ploegmakers
執行役 人事担当



ハニー ヒラナンド ヴァジラニ
Honey Hiranand Vazirani
執行役 インド担当



やしる さちこ
矢代 祐子
執行役
財務担当



さたけ のりお
佐竹 紀男
執行役
Deep IS事業担当



いながわ よしのり
稲川 義則
執行役
aPT事業担当



おおまえ ひでき
大前 秀喜
執行役
CMO事業担当

取締役選任基準

当社指名委員会では、取締役選任に際して下記取締役選任基準を鑑み、候補者を選任しております。

分野	項目
基本	理念の実践 / 参画意識 / 変化の察知
戦略策定	ビジョンを示す / 戦略の構築・決断 / 目標設定力
課題遂行	遂行力・実践力 / 問題分析力 / リスク察知力 / リーダーシップ
リーダーシップ	変化対応力 / チャレンジ精神
人間性	社内信望 / 社外信望 / 信頼の獲得
経験・知識	新分野開拓の実績 / 実績 / 専門知識・経験

取締役会に必要なスキルとその理由

スキル	選定理由	該当する取締役数
企業経営	パッケージングのリーディングカンパニーとして、事業環境が大きく変化する中、グループビジョン「人と環境にやさしい価値を届ける」の実現、成長戦略の策定・実践には、マネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。	6
サステナビリティ・環境経営	パッケージでESG課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献する会社であるためには、脱炭素、エコデザイン、ダイバーシティ、ワークライフバランスに関する知見を持ち、推進していくことのできる取締役が必要である。	4
マーケティング	パッケージング市場で持続的に成長するためには、市場・お客様の声を常に聞き、本質を理解し共に成長すること。その経験を持つ取締役が必要である。	5
ものづくり・開発	循環型社会の実現のため、人と環境にやさしいパッケージを開発するには、さまざまなイノベーションの推進実績や、技術・品質・環境分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	4
グローバルビジネス	グローバル展開の加速および収益性強化には、海外での事業マネジメント経験やローカルニーズに対応するため海外の生活文化・事業環境等に豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。	5
人財開発	持続的成長の実現には、変化に対応し、成長する従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略が必要である。ダイバーシティの推進を含む人財開発分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	6
財務戦略	強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&A含む）の推進と株主還元強化を実現するには、財務・会計分野における確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	5
コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理	適切なガバナンス体制の確立は、社会に必要とされる持続的な企業価値向上の基盤である。取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレート・ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	6
デジタルトランスフォーメーション（DX）推進	ワクワクする新たな価値を創出し市場での競争力を維持・強化するためには、データとデジタル技術を駆使した変革を推進していくことのできる取締役が必要である。	2

氏名	期待される役割の概要など	期待する主な経験・スキル
牧 辰人	公認会計士として培われた会計、財務および税務における豊富な経験および幅広い見識をお持ちです。独立した立場で当社の経営全般に適切な助言とコーポレート・ガバナンスの強化に貢献いただくことを期待します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業経営 ● グローバルビジネス ● 財務戦略 ● コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
関 勇一	製造および開発分野を中心に、安全防災・ものづくりにおける責任者としての豊富な見識に加え、上場企業経営者としての経験をお持ちです。独立した立場で当社の経営全般に適切な助言とコーポレート・ガバナンスの強化に貢献いただくことを期待します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業経営 ● ものづくり・開発 ● 人財開発 ● コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
植村 公彦	弁護士として会社法をはじめとする企業法務全般に精通しており、他社においても社外役員を歴任しておられることから、当社の関連業界にとらわれない広い視野を有し、独立した立場で当社の経営全般に適切な助言とコーポレート・ガバナンスの強化に貢献いただくことを期待します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業経営 ● サステナビリティ・環境経営 ● 人財開発 ● コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
岡崎 成子	当社グループの最高経営責任者として、経営戦略をはじめ経営全般における豊富な経験および幅広い見識を持ち、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に努めております。これらの経験や実績からグループ全体の経営を適切に監督し、持続的な成長と企業価値向上に貢献いただくことを期待します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業経営 ● サステナビリティ・環境経営 ● 人財開発 ● デジタルトランスフォーメーション（DX）推進
岡崎 陽一	同氏は事業およびリージョン責任者としての経験を通じ当社取締役として必要な見識・能力を有しており、全社戦略策定や、イノベーション推進に関する経験を取締役会の議論に取り入れ、グループ全体の経営を適切に監督し、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に努めております。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業経営 ● マーケティング ● グローバルビジネス ● デジタルトランスフォーメーション（DX）推進
梅田 英明	豊富な海外事業の運営経験に加え、グループ事業会社の責任者として経営全般における豊富な経験および幅広い見識を持ち、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に努めております。これらの経験や実績からグループ全体の経営を適切に監督し、持続的な成長と企業価値向上に貢献いただくことを期待します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業経営 ● ものづくり・開発 ● グローバルビジネス ● 人財開発

社外取締役からのメッセージ

「FSG.30」実現のカギを握る財務の力

フジシールグループでは以前から資本コストを重視した経営を目指していますが、東証の要請を契機に改めて見直しを図りました。ROE（資本利益率）が資本コストを上回るよう、資本コストを下げる努力を始めたこと、単に計算式を追うのではなく、投資家との対話を通して望まれている数値を把握したことなどが非常に良かったと思います。また、そうした外部とのコミュニケーションも含めて近年はIRがかなり充実してきており、情報の非対称性の解消にも繋がっていると感じます。

新経営計画「FSG.30」に関しては、キャピタル・アロケーションなど財務的なアクションが大変重要であり、現場任せではなく、全社一丸となって取り組む必要があります。一方、財務としては、ブランド、顧客資産、人的資本、サステナビリティ経営、知財といった“見えない資産”をいかに数量的に表現し活用していくのか、ということも大切な役割の一つです。今年度、新たな方が財務担当執行役に就任されました。フジシールグループのリソースを最大限に生かして、「FSG.30」の実現に向けた施策を積極的に打ち出していきたいと思ひますし、今までにないアイデアやノウハウに期待しています。

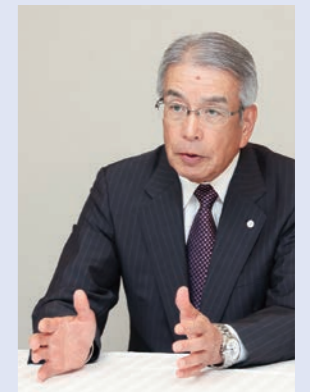


社外取締役（就任8年）
牧 辰人

事業フェーズに応じたきめ細やかな判断を

新経営計画「FSG.30」では1,000億円の投資計画を掲げており、2024年度時点で約170億円の投資を決定しました。現在、新工場の建設や既存工場能力増強など、各リージョンの現状に合わせて実行に移している段階で、それぞれタイミング的にも内容的にも成長案件への投資という条件を十分満たしていると思ひます。一方、現在までの投資は3つの成長戦略の中の「既存4事業の着実な成長」が大きな比重を占めていますが、「製品マーケット・ターゲットエリアの拡大」と「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」に関しても基盤整備のための投資を行い、次の成長に向けての取り組みを進めているところです。今後、大型の設備投資やM&Aなどの案件が上がってくると思ひますので、検討のプロセスをしっかりと見ながら次のステップを楽しみに待ちたいと思ひます。

「FSG.30」は、これまでの延長線ではない、新たな成長モデルをつくるための経営計画だと理解していますが、新規事業というのは不確定要素が多く、既存事業と同じような尺度で考えないことが大事です。いつまで待てるのか、その間にどのくらいの投資ができるのか。会社として意思決定をした上で新規事業の判断や評価をしていくことが成功に繋がると考えています。



社外取締役（就任6年）
関 勇一

適切なリスクマネジメントでさらに前へ

この度、社外取締役に就任しました。まずは事業や製品などさまざまな情報をしっかりとインプットし、法律家としての知見も生かしながら、会社をより良くするための正しい判断をしていきたいと思ひます。

フジシールグループのようなグローバル企業では、海外拠点に本社の目が行き届かないがゆえにガバナンス上の問題が生じる、ということがよくあります。では、いかにリスクマネジメントをしていくのか。その国や地域にアンテナを張り巡らせて情報をいち早くキャッチし、スピーディーに対応する。各リージョンのトップとしっかりとコミュニケーションを取る。すべてのリスクに完璧に対応することは難しいので、優先順位をつける。この3つが主なポイントだと考えます。なお、世界中に拠点があるというのはリスクを分散できるということでもあり、フジシールグループの場合は、強固なサプライチェーンを各地域で構築していることも含めて、大きな強みになっていると感じます。

社外取締役とは中立公正な立場であり、プレーキをかける役でもあるのですが、リスクを恐れるばかりでは何もできません。これはぜひ実現しましょう、と一緒に歩みを進めていく。そんな役割回りとしても貢献できれば、と思っています。



社外取締役（初就任）
植村 公彦

リスクマネジメント

FSGは、業務上発生し得る各種リスクに対する基本方針および管理体制について、「グループリスク管理規程」を制定しています。同規程では、防災体制、防犯・警備体制のほか、緊急事態・事故・事件発生時の危機管理体制として「グループリスク対策本部」「リージョンリスク対策本部」などの組織・役割を定めています。

平時のリスク管理

平時においては、定期的に潜在リスクを把握し、経営への影響と発生可能性をリスクマップ(リージョン別およびグループ全体)にまとめた上で、これに対応する体制を整備することを、「リスク管理の基本フレーム」としています。毎年、リスクマップを起点としたリスク認識を共有するとともに、これらリスク事象に対する対応(回避/移転/低減/受容など)の検討・取組計画の実行を継続実施することで、グループとしてのリスク対応力の向上を図っています。

TOPICS 有事に機能するリスク管理態勢の構築に向けて

FSGでは2024年度、リージョン内で対処すべきリスクとFSG全体で対処すべきリスクを峻別し、迅速かつ適切に対応するために、グループ内のリスク報告基準の見直し・簡素化を実施しました。

また、各リージョンにおいては、リスクマップで最重要と認識したリスク事象を5項目取り上げ、それぞれのリスクごとに「危機対応マニュアル(緊急時アクションマニュアル)」を策定しています。このマニュアルは、インシデントが発生した場合の初動対応(主として1週間程度のアクション)として、誰が/いつ/何を実行すべきかを取りまとめ、整理したマニュアルです(本統合報告書P42の「情報セキュリティ対策の推進」記載の「サイバー攻撃」も危機対応マニュアルの対象インシデントの一つ)。

これら危機対応マニュアルは単に策定しただけでは

有事(インシデント発生時)のリスク管理

一方で、有事(インシデント発生時)には、グループとして迅速かつ適切に対応ができるよう、必要に応じてリージョンおよびグループでリスク対策本部を設置し、対処することとしています。

FSGでは、万が一リスク事象・インシデントが発生した場合に、そのリスクの影響度や重要度に応じて、いち早く経営陣に報告するため、グループ全体の緊急連絡網を整備しています。その連絡ツールとしては現在、ビジネスチャットを活用しており、国内外どのグループ会社でインシデントが発生しても、また経営陣がどこにいても、速やかに情報とリスク認識を共有するとともに、迅速な対応・指示をすることが可能となりました。

なく、そのマニュアルを使用した訓練も実施した上で、FSIの取締役会で訓練実施状況もモニタリングしています。またこのマニュアルには、緊急時連絡先のほか、リスク事象に応じて外部の現地ITベンダーや法律事務所など、社外支援体制についても盛り込むようになっています。

さらにFSIでも、南海トラフ大地震など、本社が被災した場合を想定し、グループの本社機能の維持・確保のための危機対応マニュアルとして「大阪本社被災時 危機対応マニュアル」の策定・更新を行っています。

FSGではこのように、リスク管理の仕組みを平時/有事に区分して構築するとともに、インシデント・クライシス発生時にもそれらが有効に機能するよう、リスク管理態勢の整備・拡充に努めています。



危機対応マニュアル

コンプライアンス

「フジシールグループ(FSG)倫理綱領」

FSGは、グローバル企業の一つとして、事業活動の大前提であるコンプライアンスを経営の最重要課題と位置付け、「FSG倫理綱領」を制定・公表しています。FSG倫理綱領は、FSGの取締役、執行役、役員および従業員の一人ひとりが企業倫理の観点から準拠すべき普遍的価値を「倫理規範」として定め、倫理規範を誠実に実践するための行動基準を「行動規範」として制定したものです。

「FSG倫理規範」

1. 法令、社内規則・制度の遵守及び誠実で倫理的な事業活動(コンプライアンス)

事業活動を行う各団・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、誠実かつ倫理的に事業活動を行うこと(コンプライアンス)がFSGの基本方針です。

FSG役員・社員は、自らの業務に関連する全ての法令、規則及び社内規則・制度を遵守します。また、自らの業務に適用される法令、規則及び社内規則・制度の要請を確認し、理解することは、FSG役員・社員の責任です。

2. ステークホルダーとの関係

健全な事業活動を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を追求することが、お客様・従業員・取引先・株主・社会などFSGのステークホルダーに対する責任の基本です。

FSGは、その事業活動が、直接・間接を問わず、様々な形で社会に影響を与えており、健全な事業活動を営むためには、FSGの全てのステークホルダーに配慮して経営上の意思決定を行う必要があると認識しています。

FSG役員・社員は、このことを踏まえ、FSGの事業を遂行するよう努力します。

3. 多様性の理解

FSGは、グローバルに事業活動を行っています。ある文化や地域において社会的かつ職務上に許容される行為が、他の文化や地域においては、異なった受け止め方をされることがあります。

FSG役員・社員は、この点を認識し、文化的、地域的な差異を十分に理解して業務を遂行します。

4. 業務遂行の原則

FSG役員・社員は、ビジネス判断の際に、十分な情報に基づき、誠実に、かつFSGにとって最善の選択であると確信を得た上で行います。FSG役員・社員は、また、その判断が少なくとも次の各条件を満たしているかを確認します。

- ① 合法かつ正当であること(適用法令及び社内規則・制度に適合していること)
- ② 利害関係がないこと(個人的な利害や自己取引が存在しないこと)
- ③ 権限があること(会社から与えられた権限の範囲内の決定であること)
- ④ 相当な注意を払っていること(可能な限り関連する事実に精通するべく合理的な努力を行った上で、十分な情報に基づいて行った判断であること)
- ⑤ 誠実に検討したこと(会社にとって最善の選択との合理的確信があること)
- ⑥ 裁量権を濫用していないこと(合理的な裁量の行使に基づいた判断であること)

グループコンプライアンス管理体制

グループ全体のコンプライアンス経営の推進および支援を目的として、FSIに「グループコンプライアンス委員会」が設置されています。

このグループコンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する組織および体制の検討、決定や、FSG倫理綱領の改廃に関する審議、コンプライアンスに関するFSG全体の取組計画検討、決定、実施のモニタリングなどをはじめとするコンプライアンスに関わる重要事項の取締役会への報告と

審議依頼を行います。具体的には、「グループ・コンプライアンス・スローガン」を定め、毎年のテーマと取組事項を審議・検討するとともに、コンプライアンス上の問題事案などのモニタリングを行っています。

また、各リージョンにおいても、それぞれコンプライアンス委員会を設置し、リージョン内におけるコンプライアンス経営を推進しています。

FSG倫理綱領が目指す価値観の浸透のために

FSGは、グループの役員・従業員全員に「コンプライアンスカード」を配付し、教育を行っています。2024年度には特に、FSG倫理綱領の内容のダイジェスト版動画をグループ会社がある各国語(11カ国語)で作成し、eラーニングシステムと連携させるとともに、管理職層などに対して、倫理的行動、DE&I、ハラスメント、贈収賄および汚職防止に関する研修を実施しました。

コンプライアンスカードの配付や研修・セミナーの実施に加え、ファミリーフェスティバルや創立記念行事などを通じた啓発活動や、職場での啓発ポスターの掲示、社内報におけるコンプライアンス解説掲載などを継続的に行っています。

ファミリーフェスティバルでは、経営トップ自ら、コンプライアンスカードに書かれている「その判断(行動)は、あなたの家族(大切な人)に説明できますか?」という言葉を、毎年改めて紹介しています。これは家族に対して説明できる、また家族にサポートしてもらえるようなオープンな経営を続けることが重要だと考えているからです。

相談ホットライン

人権侵害・ハラスメント・贈収賄などの不正行為その他コンプライアンスに関する問題を早期に発見し、適切かつ迅速に対応するために、疑義ある行為などについて直接通報できる制度(相談ホットライン)を設けています。相談・通報の窓口として、社内(グループ内部監査室を含む)のみならず、社外の弁護士事務所および外部専門会社にも通報可能です。

相談ホットラインは、秘密保持の徹底と通報者の不利益な取り扱いを禁止し、匿名でも利用することができます。また、その通報状況については、グループコンプライアンス委員会と取締役会・監査委員会で定期的に報告して、グループのコンプライアンスの向上・リスク管理に役立てています。2024年度には特に、各リージョンにおける内部通報制度の運営状況・運用実態についても調査を行い、グループコンプライアンス委員会で報告・審議を行いました。

グループ内で発生する問題をいち早く発見・把握し、適時適切な対処を行うために、今後も内部通報制度の充実・実効性確保に取り組んでいきます。

FSGIは、ビジョンとして「人と環境にやさしい価値を届ける」を掲げ、「持続可能な社会の実現に貢献する会社」を目指すとともに、「わたしたちのミッション」を「パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会的の実現に貢献します」と定めています。

私たちは、こうしたありたい姿を実現するために、サステナビリティ経営の運営体制も、随時見直しを行っています。

グループサステナビリティ委員会体制と役割

当社では、グループのサステナビリティ経営の推進および支援を目的として、グループサステナビリティ委員会を設置しています(2020年12月設置)。

グループサステナビリティ委員会

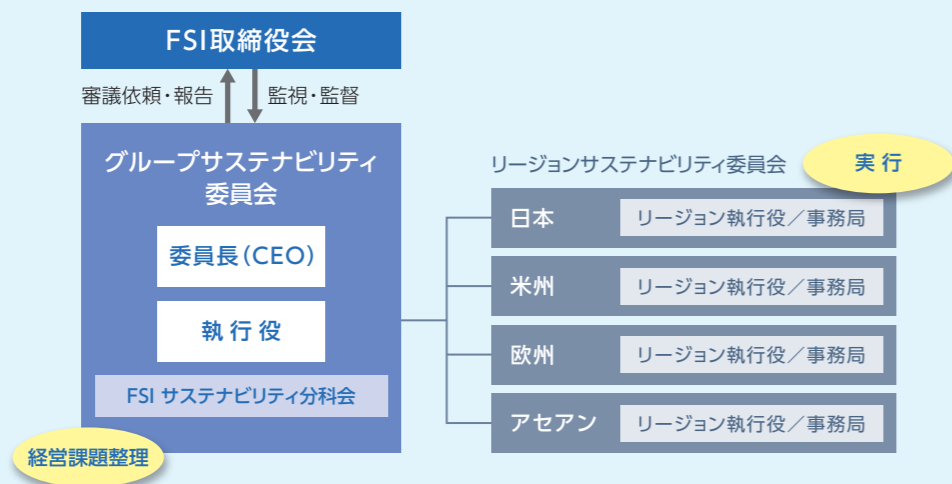
グループサステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営推進の中心として、基本方針などの検討・立案(マテリアリティ見直し含む)、取組計画および結果、その他サステナビリティ関連事項の取締役会への付議・報告、サステナビリティ経営の進捗管理・モニタリングなどを行うこととしています。同委員会は、社長を委員長とし、委員として執行役全員により構成されています。その下部組織としてFSIサステナビリティ分科会が設置されています。

FSIサステナビリティ分科会

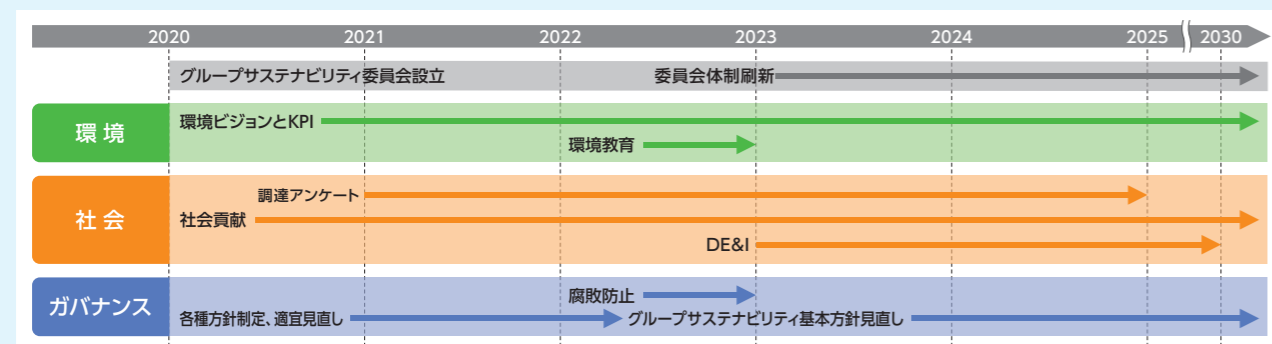
FSIサステナビリティ分科会は、グループサステナビリティ委員会の審議・活動を支援すべく、基本方針などの原案作成・委員会への提案を行うとともに、リージョンサステナビリティ委員会と連携して、各施策・リージョンのKPIなどの進捗管理・監視、CO₂削減や各種方針の運用などを行うこととしています。

また、各リージョンには、リージョン担当執行役を委員長とするリージョンサステナビリティ委員会が設置され、グループ方針の展開、実行体制の構築・運営、施策の実行を行う体制となっています。

グループサステナビリティ委員会体制図



注力課題



ESG

2024年度 社外からの評価

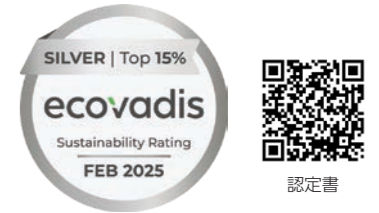
当社ビジョンの達成に向け、サステナブルな社会実現に寄与する取り組みを推進する企業として、当社グループはさまざまな外部機関から高く評価されています。グループサステナビリティ委員会活動の成果、指標として、これらの社外評価の獲得を積極的に推進しています。

EcoVadis

フランスに拠点を置くEcoVadis社は、サプライヤー企業の持続可能性を評価・モニタリングする第三者機関です。独立した信頼性の高い共同プラットフォームを運用し、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続的な資材調達」の4分野で包括的に評価しています。

2024年度シルバーメダル獲得(スコア上位15%)

*当社はSilver以上を2021年から2025年まで継続獲得



Sedex

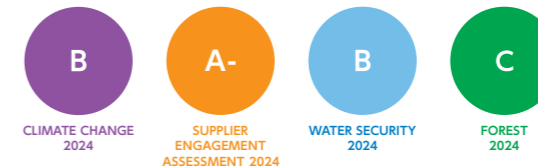
サプライチェーンにおける労働条件、人権、環境、ビジネス倫理などの、さまざまな社会的責任に関連するデータを共有するためのプラットフォームです。各工場ごとの報告で、国内外の多くのお客様へ向けて情報を開示しています。



CDP

CDPIは2000年に英国で設立したNGOであり、投資家・企業・都市・国家・地域が環境への影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営。その情報開示システムは、大手購買企業が活用する影響力の高いデータの一つとして知られています。

CDP 2024評価結果



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 2021年度より選定



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数 2019年度より選定



FTSE Blossom Japan Index 2021年度より選定



SOMPOサステナビリティ・インデックス 2021年度より選定



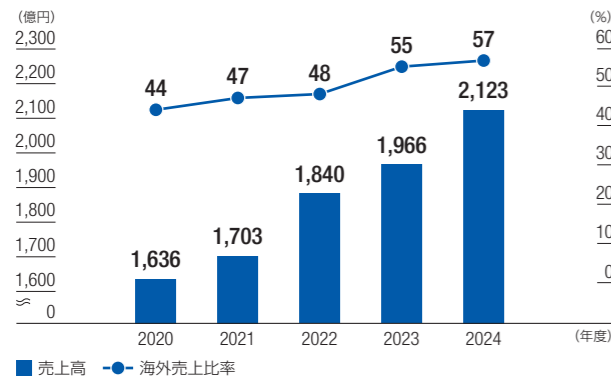
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) 2019年度より選定

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

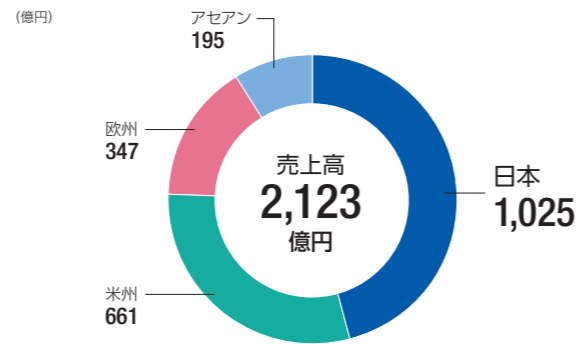
※株式会社フジシールインターナショナルのMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCI又はその関係会社による株式会社フジシールインターナショナルの後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCIのサービスおよびデータはMSCIの独占的財産で、MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

財務ハイライト

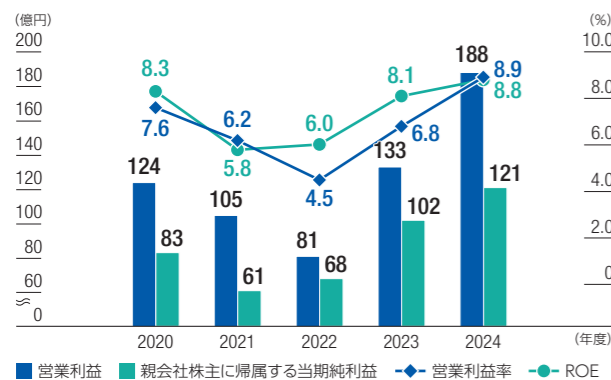
売上高／海外売上比率



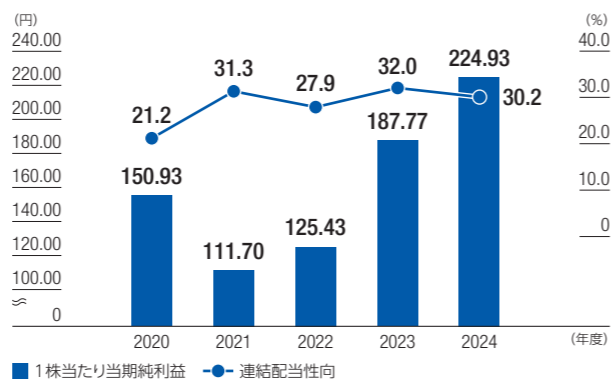
セグメント別売上高 (2024年度)



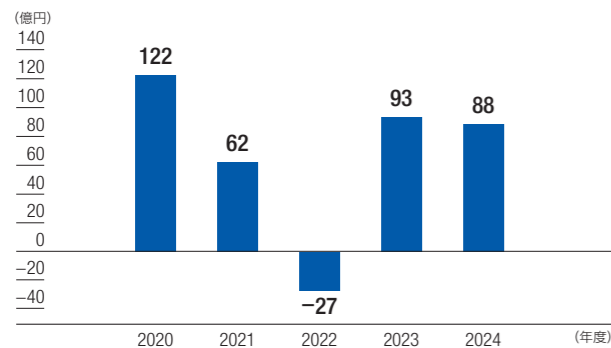
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／営業利益率／ROE



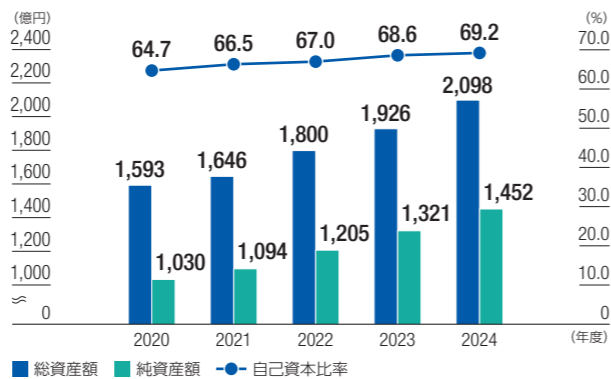
1株当たり当期純利益／連結配当性向



フリーキャッシュ・フロー

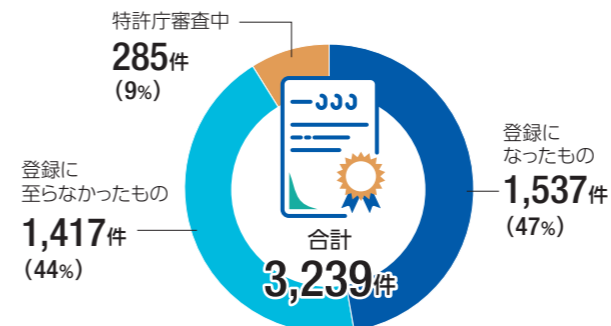


総資産額／純資産額／自己資本比率



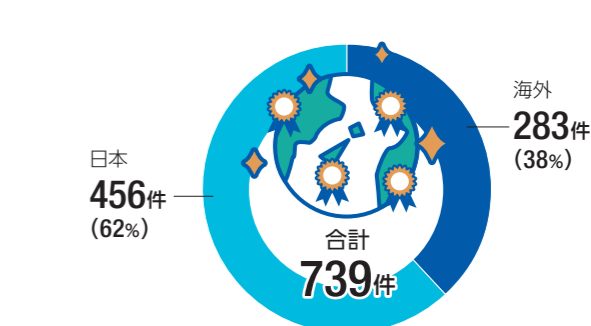
非財務ハイライト

特許出願件数 (1973年からの累計) (2025年3月末時点)

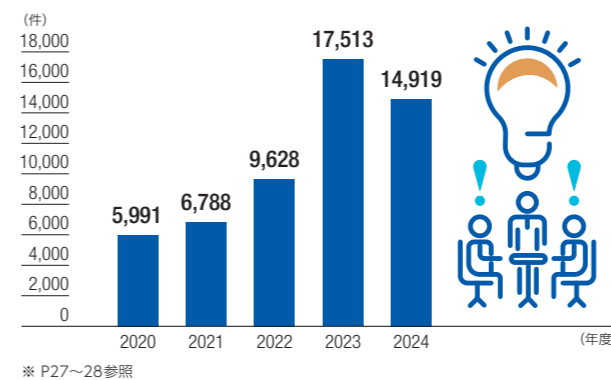


※日本国内からの特許出願に限っています。

特許保有件数 (国内・海外) (2025年3月末時点)

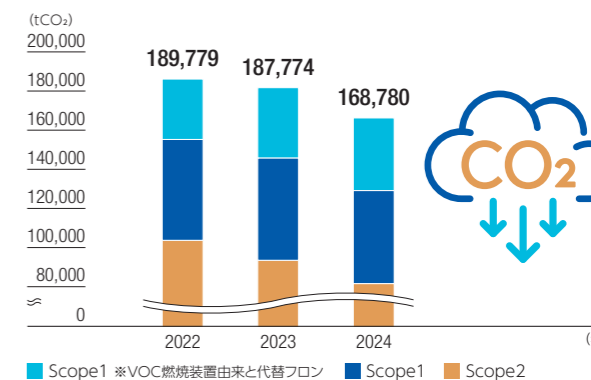


アイデアバンク件数

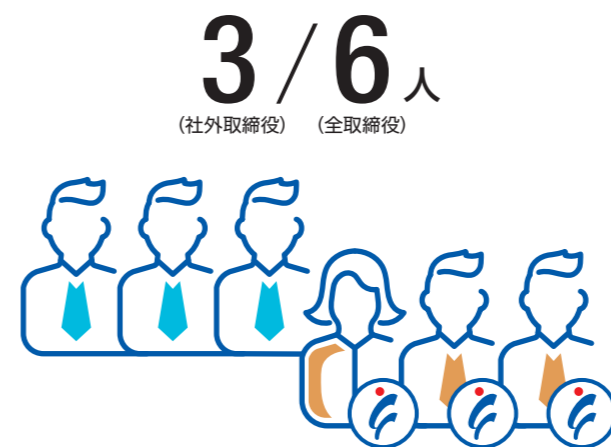


※ P27～28参照

CO₂排出量推移



社外取締役 (2025年6月24日の株主総会選任時点)



展開地域 (2025年3月末時点)



投資家との対話を重ね、 持続的な成長の実現へ

矢代 祐子 執行役 財務担当



金融・事業会社での経験を生かして ミッションを遂行

2025年4月に入社し、6月に財務担当の執行役に就任しました。私の歩みを簡単にご紹介させていただくと、キャリアのスタートは銀行です。15年ほど勤めた後、外資系の総合電機メーカーなどを経て、直近では国内の飲料メーカーに在籍していました。

約30年間、金融や財務の仕事に携わる中でさまざまな変化を実感、特に株主との関係が様変わりしました。大きな転換点だったのは、2014年に経済産業省が公表した「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの報告書、通称「伊藤レポート」です。私が特に注目したのは、KPI(重要業績評価指標)としてROE(自己資本利益率)8%というベンチマークや資本コストを意識した経営、投資家との対話を重視すべきという提言です。そして、2023年に東証がPBR(株価純資産倍率)は1倍以上を要請したことで、この「伊藤レポート」の実現が加速していきました。そうした中、フジシールグループでは経営計画「FSG.30」において売上高3,500億円以上、ROEと営業利益率はともに2桁%、PBR1.5倍以上という目標値を掲げており、それらをいかに達成していくかが、私の大きなミッションとなっています。

キャッシュアロケーションについて

持続的な成長のためには、企業、投資家、デットプロバイダー(銀行や社債権者などの資金提供者)の三者が一丸となって取り組むことが重要だと思っています。事業で稼いだキャッシュと借入金などの負債を活用し、投資を行い、株主に還元していく。この資金の循環をどのようなバランスで行って

いくかが重要です。今後、投資家との対話を通じ、企業価値向上に資するバランスを考えていきたいと思っています。

社内での財務KPIへの理解を促進

ステークホルダーとの対話はもちろん、社内における対話も重要です。そこで、KPIに関する社内説明会を2025年6月までに2回実施し、企業価値を上げるためには利益とキャッシュフローが重要であるという話をしました。財務KPIへの理解を深めた上で日々の業務に取り組んでもらえるよう、今後も丁寧なコミュニケーションを心掛けていきたいと思っています。

また、当社グループはグローバルにビジネスを展開しているため、各リージョンの財務担当者との連携がますます重要になります。さらに、新たな国への進出を目指す中で、グローバルベースでの財務体制をどのように構築していくのか、キャッシュマネージメントも含めて議論を進めていきたいと考えています。

“人”への投資も積極的に

「FSG.30」の目標達成に向けて、当社グループのバリューを共有する教育や幹部候補生の育成など、“人”への投資もしっかり行う方針です。当社グループのスローガンの一つ「創造のぶつかりあい(信頼)と呼ぶ。」にあるように、異文化に触れることもぶつかりあいの一つであり、そこから新たな製品や技術やサービスが生まれます。そういう意味でもDE&Iは成長の源泉であり、これからも大切にしていかなければなりません。

最後に当社は2024年度に初めて売上高2,000億円を達成しました。「FSG.30」で掲げた目標達成に向け、全社を挙げて取り組んでいきます。

2024年度の振り返り

2024年度を振り返って

2024年度は当社にとって新経営計画「FSG.30」の初年度という大変重要な年でした。経営環境としては、米州のインフレが少し落ち着きを見せ、国内景気も緩やかに回復基調にあったことは当社にとっては追い風でした。一方、地政学的な緊張状態は継続し、大変見通しの立てにくい状況でした。

その中で、全社的な取り組みの浸透や各地域で実施してきた収益性改善策が奏功し、連結売上高、連結営業利益ともに過去最高を更新、幸先の良いスタートとなりました。

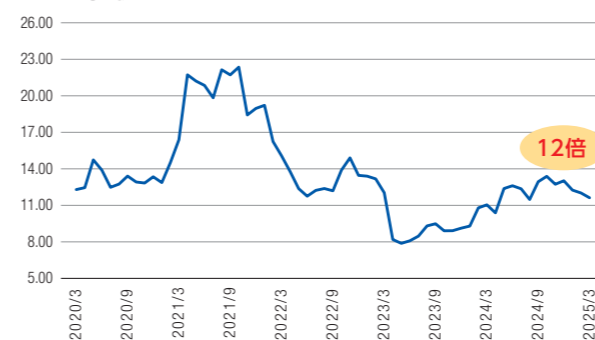
特に連結営業利益率は8.9%と、2022年度の4.5%、2023年度の6.8%から段階的に収益性を高め、「FSG.30」のKPIである連結営業利益率2桁%に確実に近づきつつあります。

ROE(自己資本利益率)につきましても、8.8%と2023年度8.1%から上昇し、「FSG.30」のKPIである2桁%にも1歩ずつ迫りつつあります。

この好業績を受け、連結営業キャッシュフローも213億円と過去最高となり、稼ぐ力を着実につけてきました。その結果、自己資本比率は69.2%と継続して堅実な財政状態を維持しています。

とはいえ、当社が「FSG.30」を達成させるために取り組んでいかなければならない課題もあります。まず1つ目に、以前から取り組んでいるCCC*の改善です。各リージョンで目標を設定し、達成するための施策およびその進捗について、定期的に取り締めでモニタリングすることでさらなる改善を目指していきます。

PERの推移



PBRの推移



2つ目は、「FSG.30」のもう一つのKPIであるPBR1.5倍以上の達成です。これについては2025年3月末時点でPBR約1倍と、2024年3月の約0.9倍と比較しますと若干の改善が見られました。

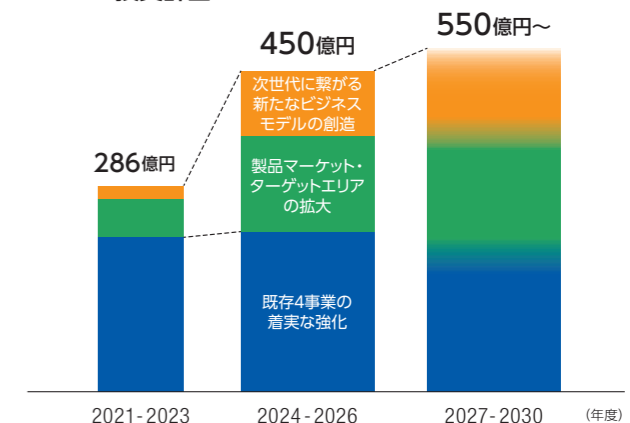
* CCC: キャッシュ・コンバージョン・サイクル

PBR1.5倍以上の実現に向けて

「FSG.30」の2年目となる2025年度では、PBR1.5倍以上を達成するべく、①将来利益の拡大、②資本効率の向上、③最適な資本構成の追求について以下のとおり注力していきます。

①将来利益の拡大は、「FSG.30」で掲げたキャピタル・アロケーションを着実に進めていきます。成長投資については、2024年度から2026年度までに450億円、2027年度から2030年度までに550億円の計1,000億円を目標としています。その初年度である2024年度は170億円を実施、進捗は17%程度と順調に推移しました。2025年度以降も引き続き成長投資を行うことで確実なものとしていきます。

FSG.30投資計画

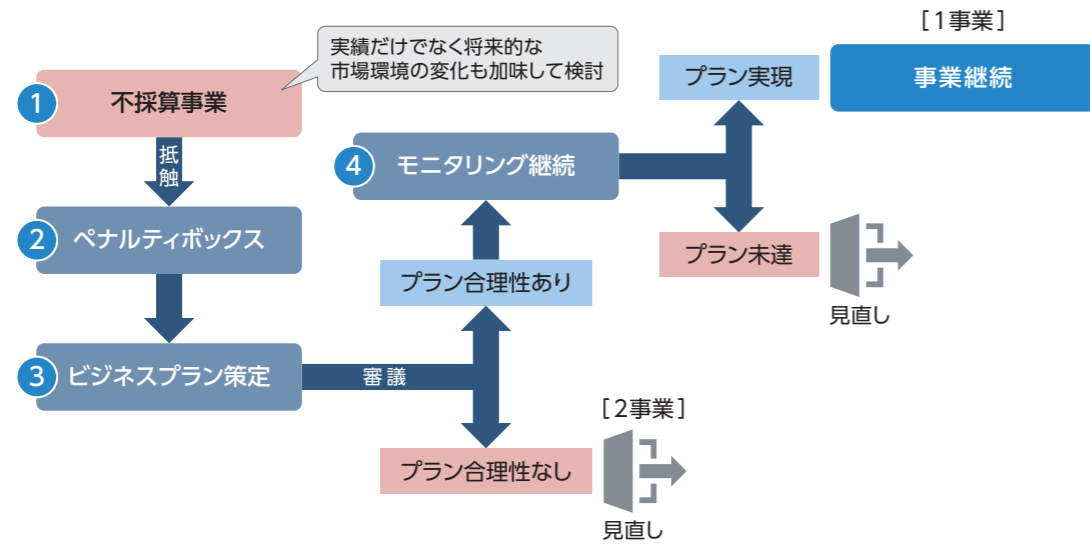


2024-2030年度に1,000億円
前中期計画と比較し、投資規模を拡大

2024年度主要投資案件(取締役会決議済ベース)

地域	案件名	金額
日本	新山形工場建設	約170億円
米州	ノースカロライナ工場 DAY2投資	
	インディアナ工場 タックラベル印刷機投資	
欧州	イタリア工場増強	
	ポーランド工場 シュリンク・タックラベル印刷機投資	

事業ポートフォリオ見直しのフレームワーク



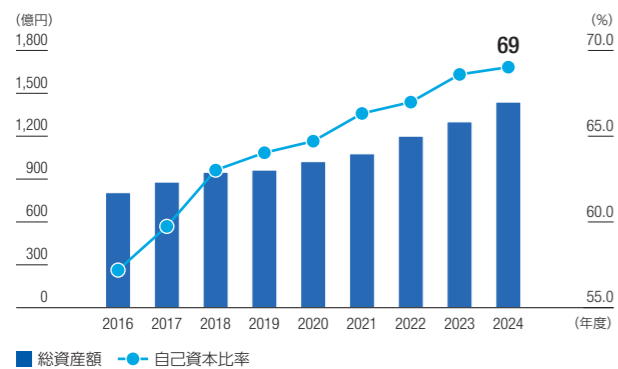
②資本効率の向上については、事業ポートフォリオの見直しを実施、現時点での不採算事業・資産だけでなく、将来的に不採算となる可能性のある事業も粗上げ、検討してきました。その結果、見直す事業は2事業、黒字化を実現した事業は1事業、1工場を閉鎖することになりました。今後もより収益性の高い事業にシフトすることによってROEを高め、さらなる資本効率向上を目指していきます。

③最適な資本構成の追求については、前述のとおり、ここ数年の業績好調が奏功し、自己資本比率は約70%に達し、D/Eレシオは0.07倍となりました。これは今後、安定した財務基盤を維持しながら、財務レバレッジをかけて投資することができます。また2024年度は8月に自己株式30億円取得を決定、開始しました*。今後も2030年度までに総額500億円の株主還元を目標として、最適な資本構成の追求を行っていきます。

これらの取り組みを2030年度まで続けることで、ROE2桁%及びPERの向上を達成することで、PBR1.5倍以上の実現を確実なものとしていきます。

* 2025年5月に約30億円の取得を終了

総資産額／自己資本比率

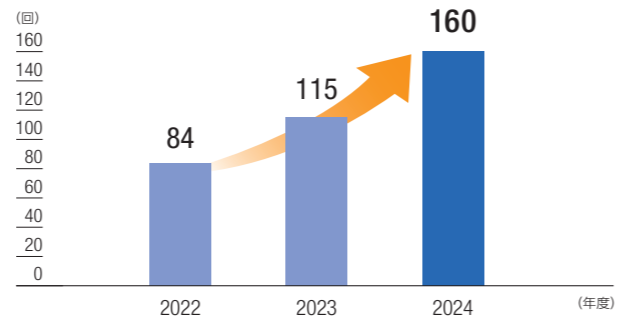


対話の機会と質の向上

2023年度から充実させてきたIR(インベスターズ・リレーション)ですが、2024年度は国内外のさまざまな投資家の皆様との対話の機会を160回持ちました。今後も、対話の機会と質をさらに向上させ、情報の非対称性を解消し、株式市場からの信頼を獲得することで、株主資本コストの低減に繋がっていきたく考えています。また、投資家の皆様との対話では、当社の事業戦略や財務戦略に対するさまざまなインプットをいただきました。そこで得られたインプットについて、四半期ごとの取締役会で共有・議論し、戦略策定の参考にすることができました。対話で得られた生の投資家視点を取り入れることで、より多面的な議論ができたと思います。

2024年度を通してみれば、株価は20%程度上昇しました。しかしながら、過去最高を更新した好調な業績が、株価に反映されているとは思っていません。投資家の皆様からは、当社の成長投資とエクイティストーリーの連動性が見えにくいという指摘もいただいています。この点については、今後の開示資料や対話の中でしっかりと示していき、「FSG.30」達成までの道筋を皆様に丁寧に示していくことが当社の企業価値向上に繋がると考えています。

IR面談実施回数



リージョン財務担当者メッセージ

日本

日本リージョンでは、「FSG.30」の達成に向け、持続的な成長と収益性の向上に加え、財務指標としてCCCおよび投下資本利益率(ROIC)の改善に取り組んでいます。在庫管理の最適化や支払条件の見直しに加え、事業ポートフォリオの最適化～低収益事業の整理と成長事業への経営資源集中を通じて収益率を高め、ROICの向上を目指します。



清家 涼
日本経営企画担当

また、損益計算書中心の経営から、貸借対照表やキャッシュフローも含めたバランスの取れた意思決定へ移行しつつあります。在庫最適化では調達・生産・販売部門の連携強化、部品共通化、リードタイム短縮やDXによる工数削減と自動化を通じて、在庫金額削減と財務健全性の向上を図ります。主要会議での継続的な進捗報告と、タウンホールミーティングや研修を通じた全社的な意識共有も進めています。

米州

「FSG.30」達成に向けて米州市場における戦略投資を積極的に検討・実行し、財務KPIを明確に設定し定点観測を実施します。「守り」と「攻め」の両面から価値向上を図り、戦略的M&Aも活用しながら、変化の激しい経営環境下でも持続的成長を支えます。



田中 裕人
米州財務担当

社内従業員への「FSG.30」達成の目標に対しては、社員が楽しく、やりがいを感じられる環境づくりを推進し、リテンションプランも取り入れたいです。目標達成の意義を共有し、「正確性」と「効率性」のバランスを意識しながら、全員が主体的にアクションを起こせる組織に変えていきたいと考えています。

2025年度に挑戦したい点としては、まずはアクションを起こし、トライ&エラーを重ねながら柔軟に軌道修正していきます。ルールも時代に合わせて見直し、説明責任を果たしつつも、将来は失敗談も笑い話にできるような、意味ある挑戦を積極的に進めたいと考えています。

欧州

「FSG.30」では、M&Aも組み合わせる形で、既存事業のとりわけ利益面の改善および新規事業の立上げを打ち出しています。欧州では事業ポートフォリオを見直し取引先への交渉力を強めることで、CCCの指標改善に結び付けてきましたが、今後は販売先に対しても組織的に取り組みます。



近藤 哲史
欧州財務担当

2024年度には長らく課題だった収益性が改善し、イタリア新工場の開設も相まって、売上・利益ともに改善が進み、当社の産業リーダーシップに誇りを感じ、積極的に考えるようになりました。また、国ごと・事業ごとの潜在的リスクに応じて優先度を設定しながら、積極的な税務戦略を練り、キャッシュフロー最適化の施策に取り込んで実行していきます。プロセスの標準化やDXを活用した効率化を行うことで、財務分野に関わる社員個々のキャリアプランを勘案して長期的に働ける環境づくりを行っていきます。

アセアン

アセアンでは、「FSG.30」の目標達成に向けて、必要な投資の実行と資本効率の向上に取り組んでいます。2024年度は収益性改善と事業ポートフォリオの見直しを通じて資本効率を向上させました。今後は成長分野への厳選投資とともに、CCCの短縮に注力します。



吉識 健一郎
アセアン財務担当

全社員が目標を理解し、自分事として行動できるよう、現地マネジメントとの対話を継続し、2025年度はタウンホールミーティングなど対話型コミュニケーションを実施する予定です。戦略と日々の業務の結び付けにより現場の貢献意識を高め、全社一丸で目標達成に取り組んでいます。

2025年度は収益性だけでなく資産効率の向上にも挑戦し、顧客ニーズへの対応力を高める適時適切な投資の実行が重要となります。投資判断の精度と成功確率を高めるため、実行前後の評価・効果検証を徹底していきます。

2024年度の連結業績 (損益の状況)

2024年度は、米州におけるインフレの鎮静化や国内景気の緩やかな回復が見られた一方、グローバルでの地政学的な緊張状態が継続し、当社グループを取り巻く経営環境は不透明な状況で推移しました。このような環境の中、引き続き当社グループでは「-包んで(価値)を-日々新たなところで<創造>します。」を経営理念に掲げ、お客様と共に成長す

ることにより、企業価値の向上を図っています。また「人と環境にやさしい価値を届ける」ことを引き続き、わたしたちのビジョンに据え、お客様、従業員、取引先、株主、社会をはじめとするすべてのステークホルダーと共に、企業価値を向上し続けることを目指しています。



キャッシュ・フローの状況

2024年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ62億63百万円増加し290億51百万円となりました。主な内訳は以下のとおりです。

キャッシュ・フロー

(単位:百万円)

	2024年度末	
CF期首現預金残高	22,788	
営業CF	21,339	税引前当期利益+17,870、減価償却費+8,750、仕入債務の増減額△1,900、法人税等の支払△4,865
投資CF	△ 12,459	定期預金の預入△6,252、有形固定資産の取得△6,648
財務CF	△ 3,417	借入金2,703、自己株式の取得△1,922、配当金の支払額△4,000
換算差額	800	
CF期末現預金残高	29,051	
フリー CF	8,880	

目標とする経営指標

● 「FSG.30」について

当社グループは、変化に合わせて適切な意思決定を行い、継続して成長していくため、2030年までの7年間を一つの節目と捉え、FSG.30=Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategyを2024年5月に策定しました。「FSG.30」では、2031年3月期の連結経営目標として、売上高3,500億以上、営業利益率2桁%の達成を目指しており、2024年度はその初年度となりました。2年目を迎える2025年度においても、「FSG.30」目標実現に向けた各種取組を継続します。

この挑戦に対し、当社グループの有する「世界で市場をリードするお客様の多様なパッケージニーズに対し、ローカルの製販開体制で柔軟かつアジャイルに対応し、培った技術や経験を他地域に展開する力」、「素材技術、生産、顧客のアプリケーション、アフターサービスまで一貫した技術保有を通じ

た、市場要求への対応力や検証能力とQCDの提供力」、またそれらを通じて培った「イノベティブなグローバル顧客との強い関係」を生かし、継続成長していきます。特に、「顧客との強い関係」を構築することは、市場にて求められるパッケージの追求には不可欠であり、相互の対話から生まれる協働・共創取組の創出を推進します。

● 「FSG.30」の全体像

グループのありたい姿を実現していくために策定した「FSG.30」では、特に当社の強みである、「優良な顧客」「グローバルプレゼンス」「強い商品力」と、今まで培ってきた「財務」「人的資本」「ガバナンス」「知財戦略」「環境との共存」からなる事業基盤、持続的な成長を目指す3つの成長戦略の実践をグローバルベースで加速させていきます。

配当

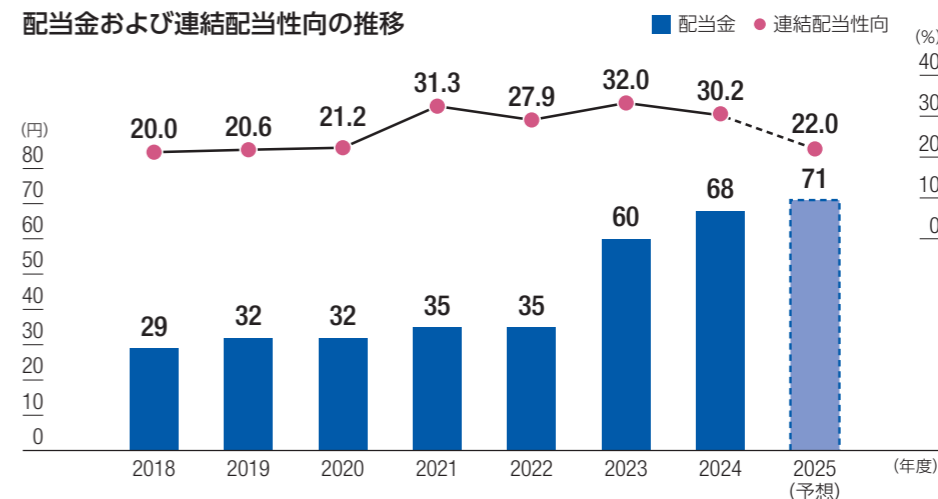
当社は、パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会的の実現に貢献し、企業価値を高めることを目指しております。株主の皆様への各期の連結業績に応じた利益還元を行うことと同時に、利益還元を継続的かつ安定的に実施することが、経営の最重要課題と位置付けています。このようなことから、利益配分に関する当社の考え方は、次のとおりです。

- ① 継続的な成長のための投資(技術開発、人材育成、設備投資、M&A)を行う。
- ② 連結配当性向の目標を原則として30%とするとともに、DOEの水準、事業環境の変化等を総合的に勘案し、1株当たり配当額の安定的かつ継続的な増加を目指す。
- ③ 有事に備えた安定的な財務基盤の構築及び機動的な自己株式の取得と処分を行う。

2024年度は各地域で継続的に実施してきた収益性改善策が寄与し、当期純利益は過去最高の水準で着地しました。2025年3月期の期末配当金については、2025年5月22日開催の取締役会において、利益配分に関する基本方針及び当期業績を勘案の上、1株当たり38円としました。これにより中間配当金(1株当たり30円)を加えた2025年3月期の年間配当金は1株当たり68円となり、連結配当性向は30.2%となります。

2026年3月期については、1株当たり年間配当金は71円となる予定です。これによる2026年3月期予想連結配当性向は22.0%となります。これは、Fuji Seal Switzerland AGに関する一時的な影響を「FSG.30」達成のための成長投資に活用したく、配当原資から除外したことに拠ります。なお、当該影響を除いた配当性向は30.2%です。

配当金および連結配当性向の推移



連結業績概要(1)

事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(百万円)	163,635	170,321	184,035	196,624	212,345
対前期伸長率(%)	1.7	4.1	8.1	6.8	8.0
売上総利益(百万円)	31,298	30,638	29,677	35,855	44,989
対前期伸長率(%)	0.0	-2.1	-3.1	20.8	25.5
売上高総利益率(%)	19.1	18.0	16.1	18.2	21.2
営業利益(百万円)	12,428	10,572	8,194	13,309	18,844
対前期伸長率(%)	-1.6	-14.9	-22.5	62.4	41.6
売上高営業利益率(%)	7.6	6.2	4.5	6.8	8.9
経常利益(百万円)	12,104	10,600	8,426	14,732	18,323
対前期伸長率(%)	-6.2	-12.4	-20.5	74.8	24.4
売上高経常利益率(%)	7.4	6.2	4.6	7.5	8.6
当期純利益(百万円)	8,375	6,117	6,869	10,277	12,199
対前期伸長率(%)	-4.9	-27.0	12.3	49.6	18.7
売上高当期純利益率(%)	5.1	3.6	3.7	5.2	5.7
1株当たり当期純利益(円)	150.93	111.70	125.43	187.77	224.93
純資産額(百万円)	103,080	109,492	120,571	132,142	145,269
総資産額(百万円)	159,367	164,646	180,004	192,684	209,822
自己資本比率(%)	64.7	66.5	67.0	68.6	69.2
自己資本利益率(ROE)(%)	8.3	5.8	6.0	8.1	8.8
1株当たり純資産額(円)	1,869.58	1,999.85	2,201.40	2,435.66	2,707.95
品目別売上高	(単位:百万円)				
シュリンクラベル	92,671	99,877	112,642	119,347	130,882
(構成比)	56.6%	58.6%	61.2%	62.4%	61.6%
タックラベル	21,073	17,398	16,697	16,014	17,167
(構成比)	12.9%	10.2%	9.1%	8.1%	8.1%
その他ラベル	1,390	-	-	-	-
(構成比)	0.8%	-	-	-	-
ソフトパウチ	22,906	23,246	25,865	26,443	28,882
(構成比)	14.0%	13.6%	14.1%	13.4%	13.6%
機械	12,558	15,949	15,945	18,829	21,114
(構成比)	7.7%	9.4%	8.7%	9.6%	9.9%
医薬等受託包装	8,633	-	-	-	-
(構成比)	5.3%	-	-	-	-
その他	4,401	13,849	12,884	15,990	14,298
(構成比)	2.7%	8.1%	7.0%	6.4%	6.7%

※ 2022年3月期より「医薬等受託包装」、「その他ラベル」は「その他」に含めております

セグメント別	(単位:百万円)				
セグメント別売上高					
日本	92,990	92,305	97,135	98,861	102,545
(外部への売上高)	(91,286)	(90,457)	(95,194)	(96,784)	(99,923)
米州	35,899	42,261	50,149	57,882	66,176
(外部への売上高)	(35,888)	(42,254)	(50,111)	(57,873)	(66,172)
欧州	18,760	27,658	28,118	31,140	34,721
(外部への売上高)	(14,802)	(23,742)	(24,468)	(26,807)	(29,449)
PAGO	8,201	-	-	-	-
(外部への売上高)	(7,980)	-	-	-	-
アセアン	16,145	16,237	17,460	18,089	19,541
(外部への売上高)	(13,678)	(13,866)	(14,261)	(15,159)	(16,801)
セグメント間消去	-8,361	-8,141	-8,828	-9,350	-10,639
セグメント別営業利益					
日本	8,145	7,597	7,623	8,779	9,892
米州	3,650	3,539	1,749	3,368	6,489
欧州	767	-837	-1,079	801	2,132
PAGO	-494	-	-	-	-
アセアン	642	341	94	482	937
セグメント間消去	-282	-68	-193	-122	-608

※ 2022年3月期より「PAGO」は「欧州」に含めております

海外子会社	USD(1ドル、円)	106.76	109.90	131.62	140.67	151.69
為替換算レート	EUR(1ユーロ、円)	121.88	129.91	138.14	152.11	164.05

連結業績概要(2)

事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
(収益性)					
自己資本当期純利益率(ROE)	8.3%	5.8%	6.0%	8.1%	8.8%
総資産経常利益率(ROA)	7.8%	6.5%	4.9%	7.9%	9.1%
(安全性)					
流動比率	201.7%	208.1%	200.9%	221.2%	236.7%
固定長期適合率	58.1%	54.7%	55.9%	54.1%	50.0%
D/Eレシオ(倍)	0.12	0.11	0.10	0.06	0.07
インタレストカバレッジレシオ(倍)	317.6	217.4	79.4	50.2	116.5
キャッシュ・フロー(百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,847	14,021	8,269	19,930	21,339
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6,582	-7,804	-11,014	-10,568	-12,459
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,088	-4,834	-5,793	-4,338	-3,417
設備投資額(百万円)	5,916	10,503	11,068	7,032	7,549
リージョン別設備投資額(百万円)					
日本	3,527	3,988	4,302	2,802	2,772
米州	1,317	3,720	5,478	2,747	2,932
欧州	605	728	541	959	1,340
PAGO	109	-	-	-	-
アセアン	699	1,934	722	508	616
減価償却費(百万円)	8,056	8,069	7,738	8,366	8,750
リージョン別減価償却費(百万円)					
日本	3,996	3,963	3,165	3,430	3,376
米州	2,029	1,795	2,336	2,747	2,986
欧州	940	1,433	1,208	1,146	1,356
PAGO	395	-	-	-	-
アセアン	886	891	1,051	1,058	1,051
研究開発費(百万円)	2,394	2,493	2,464	2,524	2,603
従業員数(人)	5,741	5,892	5,767	5,692	5,639

※ 2022年3月期より「PAGO」は「欧州」に含めております

連結貸借対照表

(単位:百万円)

事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
資産の部					
流動資産	93,734	101,126	110,023	117,064	133,075
現金・預金	21,688	25,860	22,034	22,806	34,394
受取手形・売掛金	40,973	40,854	45,951	50,695	52,849
電子記録債権	8,686	10,206	11,353	12,628	12,583
商品及び製品	8,537	7,772	9,142	10,227	11,184
仕掛品	3,458	4,127	5,239	6,033	6,699
原材料及び貯蔵品	6,762	7,956	11,140	9,093	9,739
その他	3,837	4,533	5,353	5,684	5,860
貸倒引当金	-210	-183	-192	-105	-236
固定資産	65,632	63,519	69,981	75,620	76,747
有形固定資産	54,881	55,958	61,989	62,774	65,097
建物及び構築物	22,714	21,131	21,345	26,182	26,365
機械装置及び運搬具	20,044	18,976	19,335	21,185	20,782
土地	6,257	6,989	8,346	8,748	8,991
その他	5,865	8,861	12,962	6,657	8,957
無形固定資産	1,501	1,510	1,549	2,383	2,187
のれん	159	107	50	997	871
その他	1,342	1,402	1,498	1,386	1,316
投資その他の資産	9,249	6,050	6,442	10,462	9,462
資産合計	159,367	164,646	180,004	192,684	209,822
負債の部					
流動負債	46,474	48,596	54,769	52,917	56,220
支払手形・買掛金	13,104	13,758	15,279	17,474	15,811
電子記録債務	11,655	11,179	12,254	11,118	11,565
短期借入金	5,416	4,382	9,034	4,020	6,000
1年以内返済予定の長期借入金	1,085	5,038	2,699	756	751
未払法人税等	991	817	1,000	1,960	1,801
賞与引当金	1,713	1,630	1,591	2,246	2,598
その他	12,508	11,790	12,910	15,340	17,693
固定負債	9,811	6,557	4,663	7,624	8,332
長期借入金	5,115	2,387	56	1,841	2,781
退職給付に係る負債	2,594	2,630	2,791	2,865	2,751
その他	2,102	1,538	1,815	2,916	2,799
負債合計	56,286	55,153	59,432	60,542	64,553
純資産の部					
株式資本					
資本金	5,990	5,990	5,990	5,990	5,990
資本剰余金	6,584	6,603	6,600	6,599	6,625
利益剰余金	93,372	97,677	102,629	110,990	119,188
自己株式	-7,537	-8,512	-8,479	-9,556	-11,230
株主資本合計	98,410	101,758	106,740	114,024	120,574
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,318	1,297	1,773	1,342	1,006
繰越ヘッジ損益	-	-	-	-3	0
為替換算調整勘定	1,815	6,259	11,898	16,781	23,423
退職給付に係る調整累計額	1,535	176	158	-1	265
その他の包括利益累計額合計	4,670	7,733	13,830	18,118	24,695
純資産合計	103,080	109,492	120,571	132,142	145,269
負債純資産合計	159,367	164,646	180,004	192,684	209,822

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(単位:百万円)

事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	163,635	170,321	184,035	196,624	212,345
売上原価	132,337	139,683	154,358	160,768	167,356
売上総利益	31,298	30,638	29,677	35,855	44,989
販売費及び一般管理費	18,869	20,066	21,482	22,546	26,145
営業利益	12,428	10,572	8,194	13,309	18,844
営業外収益	221	254	542	2,012	638
受取利息	14	24	122	352	293
受取配当金	63	70	78	82	100
為替差益	-	-	2	1,409	-
その他	143	159	338	167	244
営業外費用	544	225	310	590	1,159
支払利息	67	72	100	382	261
為替差損	389	35	-	-	779
その他	88	117	210	208	117
経常利益	12,104	10,600	8,426	14,732	18,323
特別利益	1,231	266	147	68	103
特別損失	1,706	1,416	840	938	556
税金等調整前当期純利益	11,629	9,449	7,733	13,862	17,870
法人税、住民税及び事業税	3,889	3,202	2,604	3,731	5,503
法人税等調整額	-634	129	-1,740	-147	167
親会社株主に帰属する当期純利益	8,375	6,117	6,869	10,277	12,199
その他の包括利益	-217	3,063	6,097	4,287	6,577
包括利益	8,157	9,180	12,966	14,565	18,776

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

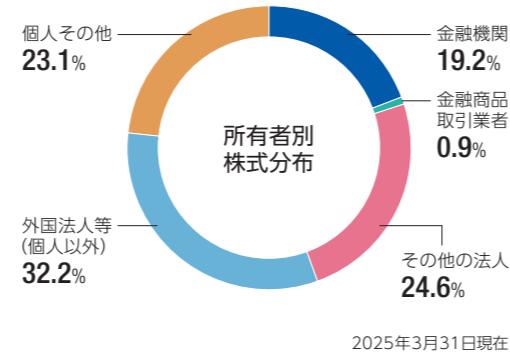
事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
営業活動によるキャッシュ・フロー	18,847	14,021	8,269	19,930	21,339
投資活動によるキャッシュ・フロー	-6,582	-7,804	-11,014	-10,568	-12,459
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,088	-4,834	-5,793	-4,338	-3,417
現金及び現金同等物に係る換算差額	30	1,172	1,781	415	800
現金及び現金同等物の増減額 (-は減少額)	10,207	2,555	-6,757	5,440	6,263
現金及び現金同等物の期首残高	11,342	21,549	24,105	17,347	22,788
現金及び現金同等物の期末残高	21,549	24,105	17,347	22,788	29,051

株主配当の推移

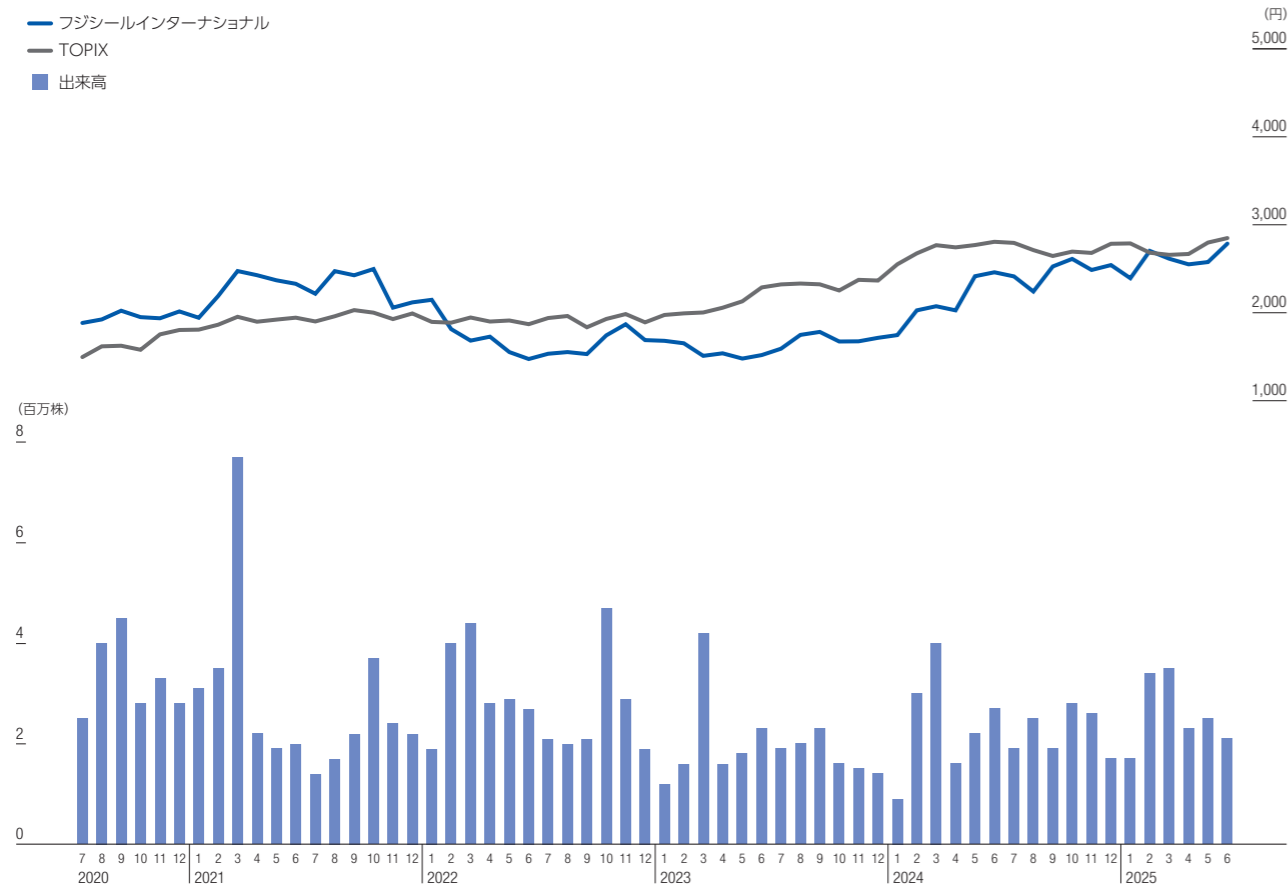
事業年度	2020	2021	2022	2023	2024
1株当たり配当金(円)	32	35	35	60	68
配当金総額(百万円)	1,771	1,916	1,916	3,287	4,000
連結売上高(百万円)	163,635	170,321	184,035	196,624	212,345
連結当期純利益(百万円)	8,375	6,117	6,869	10,277	12,199
1株当たり当期純利益(円)	150.93	111.70	125.43	187.77	224.93
連結配当性向	21.2%	31.3%	27.9%	32.0%	30.2%
期中平均株式数(株)	55,489,651	54,764,416	54,764,711	54,735,245	54,236,144

2025年3月31日現在

株主・株式情報	
銘柄コード	7864
社名	株式会社フジシールインターナショナル
英文社名	FUJI SEAL INTERNATIONAL, INC.
設立	1958年10月
公開年月日	2003年12月25日(東京証券取引所 市場第一部*) *2022年4月4日以降はプライム市場 1997年10月28日(JASDAQ)
業種	その他製造
上場取引所	東京
決算期	3月末日
中間配当制度	あり
単元株	100株
発行済株式数	60,161,956株
株主数	19,787名



株価・出来高推移



2025年3月31日現在

会社概要	
商号	株式会社 フジシールインターナショナル (Fuji Seal International, INC.)
設立	1958年(昭和33年)10月18日 (創業1897年) ※2004年10月1日持株会社化に伴い、株式会社フジシールより商号変更
資本金	59億90百万円
連結売上高	2,123億45百万円
代表者	取締役 代表執行役社長 CEO 岡崎 成子
事業内容	持株会社として、フジシールグループ全体の経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、その他経営管理など。 ※フジシールグループはシュリンクラベル、タックラベルおよびソフトパウチをその装着機械とサービスまでシステムとして、グローバルに展開するパッケージングソリューションカンパニーです。
従業員数	当社従業員数：48(1)人、グループ連結従業員数：5,639(310)人 ※従業員数は就業人員であり、パートおよび嘱託社員は()内に期末現在人員を外数で記載
本社所在地	大阪本社 / 〒532-0003 大阪市淀川区宮原4丁目1番9号 TEL: (06) 6350-1080(代表)

2025年3月31日現在

大株主の状況

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
株式会社創包	大阪府吹田市	7,803	14.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	6,660	12.3
公益財団法人フジシール財団	大阪市淀川区宮原4丁目1番9号	4,800	8.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	2,997	5.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	2,611	4.8
藤尾 弘子	大阪府吹田市	1,784	3.3
公益財団法人Innovation of FUJI	大阪市淀川区宮原4丁目1番9号	1,780	3.3
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT-CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	7TH FLOOR, 155 WELLINGTON STREET WEST TORONTO, ONTARIO, CANADA, M5V 3L3 (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	1,329	2.5
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	1,326	2.5
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION-GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	747 3RD AVE FL 2 NEW YORK NEW YORK 10017 U.S.A. (東京都千代田区丸の内2丁目7番1号)	1,192	2.2
計	-	32,286	59.7

(注) 1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 6,658千株
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 2,992千株
なお、それらの内訳は、投資信託設定分4,756千株、年金信託設定分594千株、その他信託分4,300千株となっています。
2. 上記のほか、自己株式6,075千株(従業員持株ESOP信託口が所有する当社株式440千株を除く)を所有していますが、上記大株主の状況には記載していません。
3. 「株式会社創包」名義の株式は岡崎成子が実質的に保有しています。なお、これとは別に岡崎成子が保有する当社株式243千株です。
4. 2024年11月20日付で公表の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、パーガンディ・アセット・マネジメント・リミテッドが2024年11月15日現在で以下の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2025年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株式等の数(千株)	株券等保有割合(%)
パーガンディ・アセット・マネジメント・リミテッド	カナダ M5J 2T3 オンタリオ、トロント、ベイ・ストリート181 スウィート4510	3,042	5.1

.....
表紙デザインは社内のデザイナーから公募し、世界各地から多様性にあふれた20点の作品が寄せられました。その中から本年度の統合報告書のイメージに相応しくFSG.30のイメージを表したこのデザインに決まりました。
.....



株式会社 フジシールインターナショナル

大阪本社

〒532-0003 大阪市淀川区宮原4丁目1番9号 TEL. (06)6350-1080 (代)

<https://www.fujiseal.com>



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を交えています



発行 2025年8月