



2024年5月10日

各位

会社名 株式会社F U J I  
代表者 代表取締役社長 五十棲 丈二  
(コード番号: 6134 東証プライム・名証プレミア)  
問合せ先 取締役 常務執行役員 コーポレート本部長 加納 淳一  
(TEL 0566-81-8205)

## 「中期経営計画2026」の策定に関するお知らせ

当社グループは、2024年度から2026年度にわたる3か年の新たな新中期経営計画として「中期経営計画2026」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

本中期経営計画の概要は以下の通りです。

### 1. マテリアリティとFUJI2035

当社を取り巻くグローバルの“ものづくり”の事業環境変化への対応には、自動化・省力化、労働人口不足、カーボンニュートラルなどの社会課題に向けた取り組みが不可欠となっております。当社の関連するロボティクスやエレクトロニクスの事業領域において、これらの社会課題への解決に向けた重点項目として、以下の3つのマテリアリティを設定いたしました。このマテリアリティに基づき、今後、当社グループの10年後のありたい姿として、「FUJI2035：ものづくり、くらし、みらいに貢献するグローバルカンパニーとして世界にinnovationを提供します」を掲げ、当社のパーパスである「人々の心豊かな暮らしのために」の実現に向けて取り組んでまいります。

#### 【3つのマテリアリティ】

- ものづくり : ものづくり企業として事業による社会課題の解決に寄与
- くらし : 豊かな社会へのアクセスの拡充
- みらい : カーボンニュートラル社会への貢献、イノベーション人材の創出

### 2. 前中期経営計画の振り返り

2021年度 ・好調なエレクトロニクス市場・車載関連需要に牽引され過去最高売上・営業利益達成  
2022年度 ・過去最高売上を更新  
・部材費高騰の影響を受け、営業利益は過去最高を更新できず  
2023年度 ・世界的な設備需要の低迷により大幅減収  
・部材費高騰の影響・販売数量減の影響を受け大幅減益となり、前中期経営計画は未達

### 3. 中期経営計画2026

「FUJI2035」からバックキャストした「中期経営計画2026」を策定し、事業ポートフォリオの再構築と社会的企業価値の向上を目的とした施策を掲げ、以下の3つを基本方針として決めました。

1. 既存事業の拡大と収益力強化
2. 次世代ビジネスの創出と事業化
3. ESGに基づく事業基盤の向上

今後市場規模の拡大が見込まれる電子部品実装ロボット（マウンター）、半導体製造装置（ダイボンダ）の事業領域拡大に向けた事業戦略を推進してまいります。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、中期経営計画2026の最終年度にROE10%、PBR1.1倍以上を目標に掲げ、経営資源の適切な配分や非財務情報を含めた開示拡充、IR活動の強化に努めてまいります。

【主要経営指標】

|      | 2024年3月期実績                         | 2027年3月期目標   |
|------|------------------------------------|--|
| 売上高  | 1,270億円                            | 1,800億円  |
| 営業利益 | 134億円                              | 330億円  |
| ROE  | 4.6%                               | 10%  |
| PBR  | 1.1倍（2024年3月末）                     | 1.1倍以上   |
| 株主還元 | 年間配当金80円<br>自己株式取得100億円（2024年5月完了） | 配当性向50%以上<br>（年間配当金80円は維持継続）<br>自己株式取得150億円～（3年累計） |

なお、詳細につきましては、添付資料をご参照下さい。

以 上

東証プライム・名証プレミア

証券コード：6134

# 中期経営計画2026

2024～2026年度

2024年5月10日



**FUJI**  
innovative spirit

FUJI CORPORATION

# 目次

---

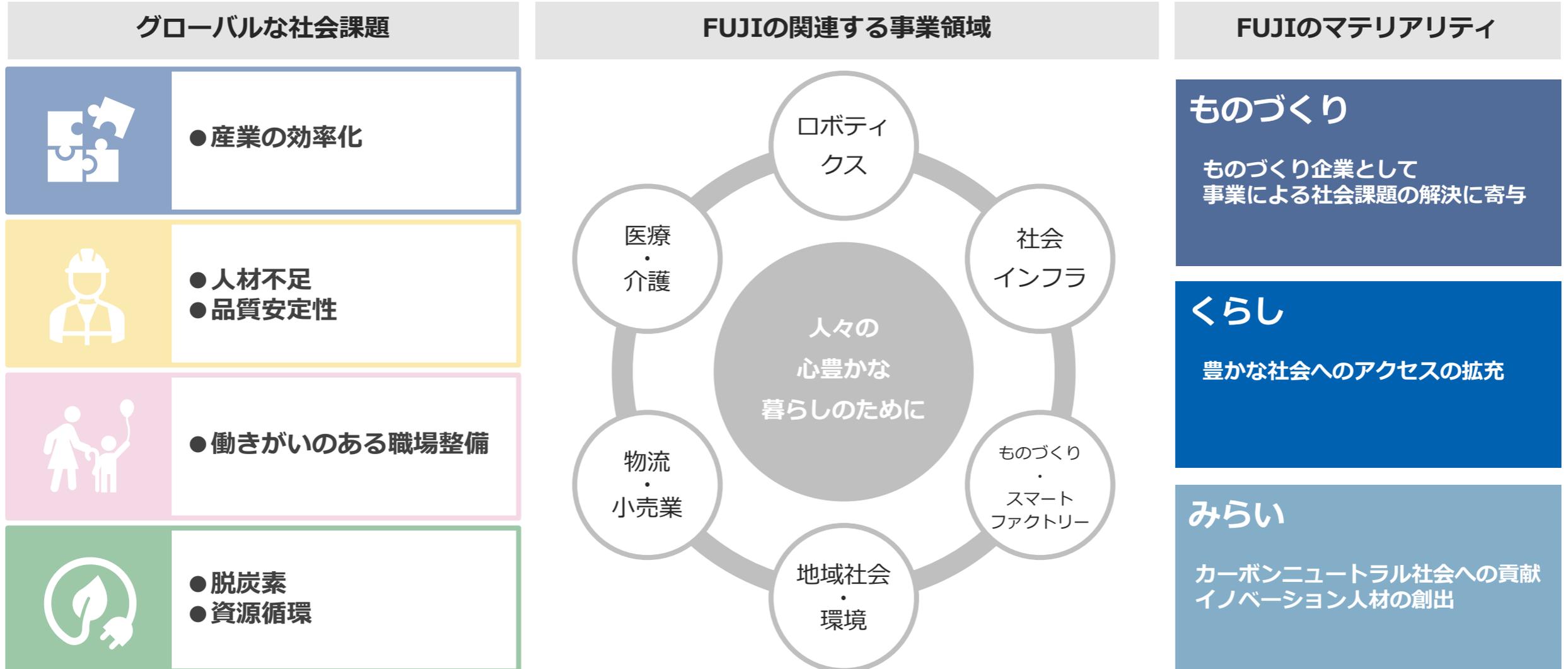
1. マテリアリティとFUJI2035
2. 前中期経営計画の振り返り
3. 中期経営計画2026
  - 3-1. 概要
  - 3-2. 事業戦略  
～電子部品実装ロボット・半導体製造装置～
  - 3-3. 資本コストや株価を意識した経営



# 1. マテリアリティとFUJI2035

# FUJIのマテリアリティ

FUJIが取り組むべき6つの社会課題を特定  
当社事業領域と照らし合わせて、3つのマテリアリティを設定



# FUJIマテリアリティと関連するテーマ

| FUJIのマテリアリティ   | テーマ / 関連するSDGs   |
|--|--|
| <p><b>ものづくり</b></p> <p>ものづくり企業として<br/>事業による社会課題の解決に寄与</p>  | <p>自動化・省人化<br/>無駄がないものづくり<br/>DX・スマート化<br/>グローバル連携</p>                    |
| <p><b>くらし</b></p> <p>豊かな社会へのアクセスの拡充</p>                    | <p>人材確保<br/>ラストワンマイル問題<br/>高齢化</p>                                       |
| <p><b>みらい</b></p> <p>カーボンニュートラル社会への貢献<br/>イノベーション人材の創出</p> | <p>脱炭素への対応<br/>環境貢献製品の拡充<br/>ダイバーシティ<br/>キャリアパスと成長機会<br/>次世代への教育支援</p>  |

人々の心豊かな暮らしを実現

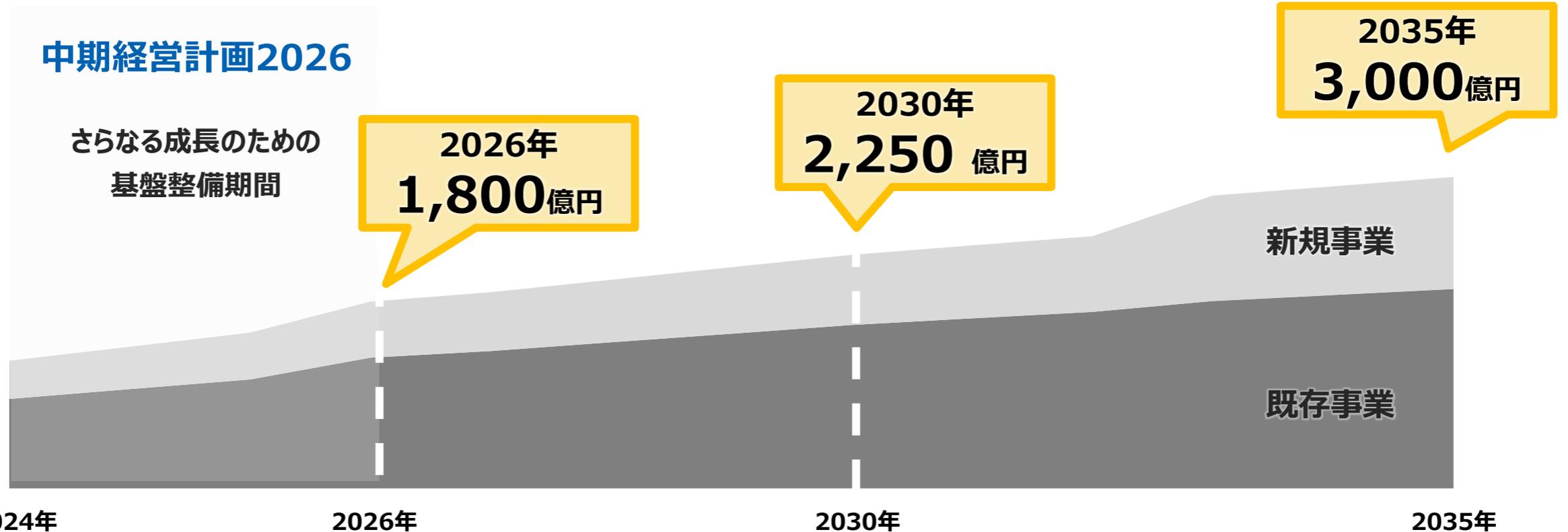
# FUJI2035と新中期経営計画の位置づけ

**FUJI2035**

ものづくり、暮らし、未来に貢献する  
グローバルカンパニーとして  
世界に*innovation*を提供します

## 中期経営計画2026

さらなる成長のための  
基盤整備期間





## 2. 前中期経営計画の振り返り

# 前中期経営計画（2021～2023年度） 振り返り

## ● 連結実績

## ● 売上高・営業利益 (百万円)

### 2021年度

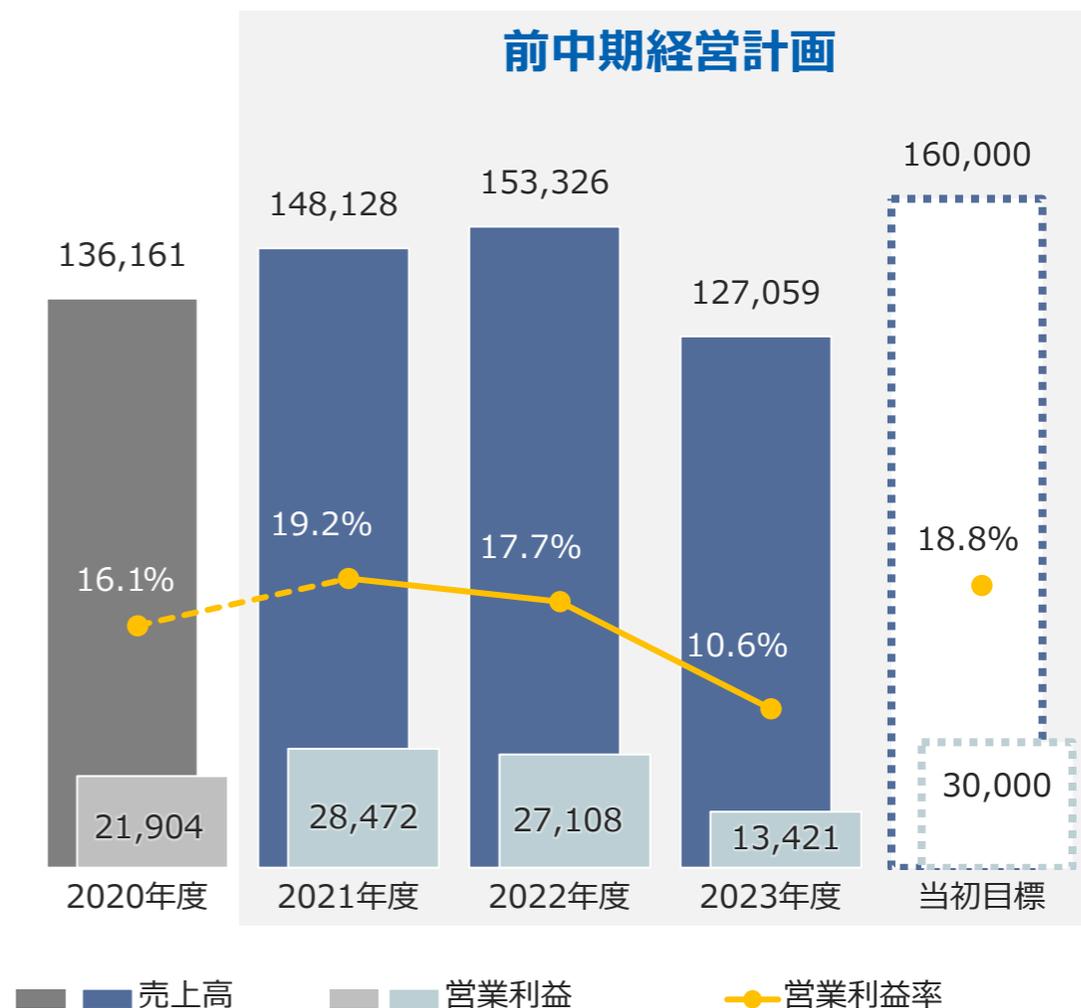
- ・ 好調なエレクトロニクス市場・車載関連需要に牽引され過去最高売上・営業利益達成

### 2022年度

- ・ 過去最高売上を更新
- ・ 部材費高騰影響を受け、営業利益は過去最高を更新できず

### 2023年度

- ・ 世界的な設備需要の低迷により大幅減収
- ・ 部材費高騰影響・販売数量減の影響を受け大幅減益、中期経営計画は未達



# 前中期経営計画（2021～2023年度） 振り返り

## ●ロボットソリューション事業

## ●売上高・営業利益（百万円）

### 2021年度

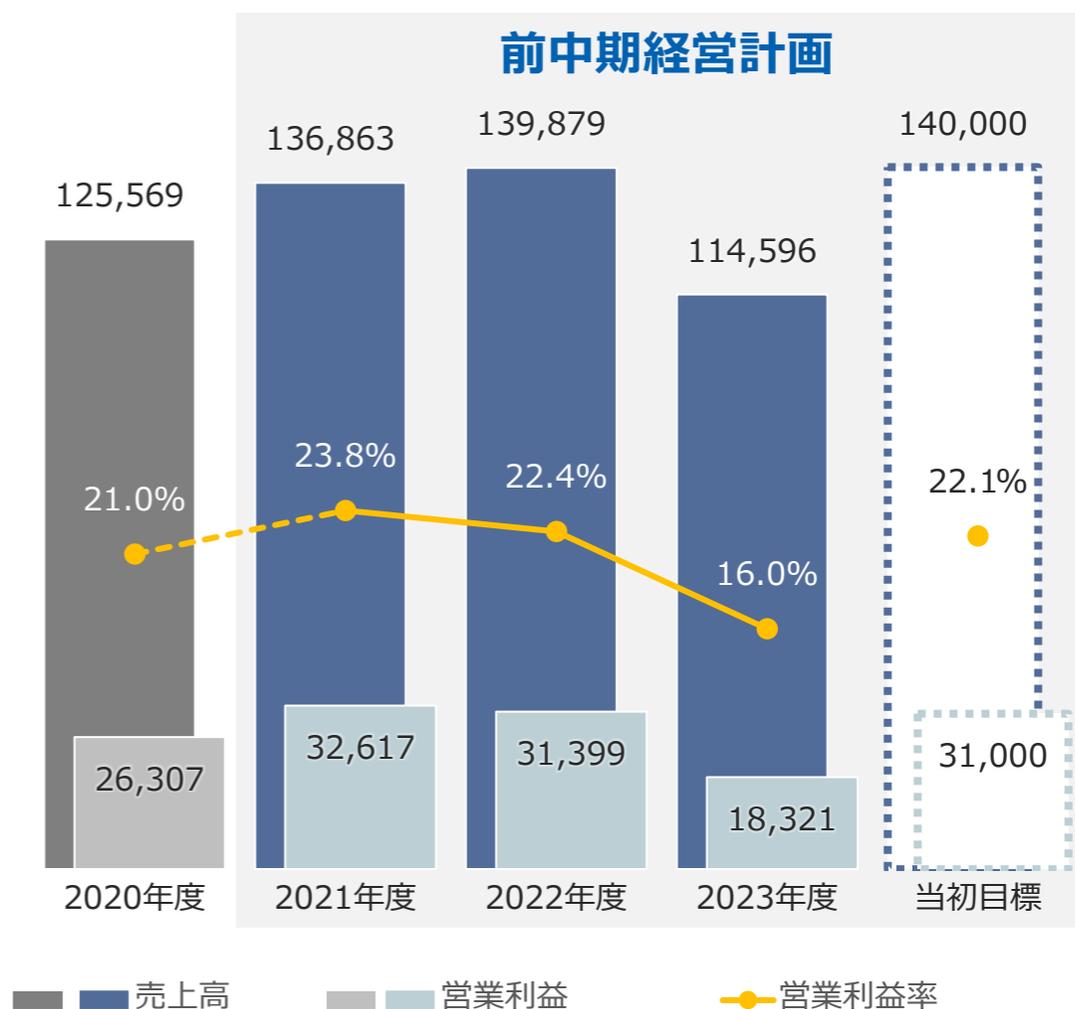
- ・好調なエレクトロニクス市場・車載関連需要に牽引され過去最高売上・営業利益

### 2022年度

- ・部材不足や部材費騰の影響を受けたが、売上・営業利益ともに中期経営計画をほぼ達成

### 2023年度

- ・世界的な設備需要の低迷により減収減益
- ・部材高騰影響を受けたが一定の利益は確保
- ・NXT3⇒NXTRへの主力機種切替を実施中



# 前中期経営計画（2021～2023年度） 振り返り

## ● マシンツール事業

### 2021-2023年度施策

- ・ 販売代理店網拡充による汎用機ビジネス確立
- ・ 非自動車産業への深耕

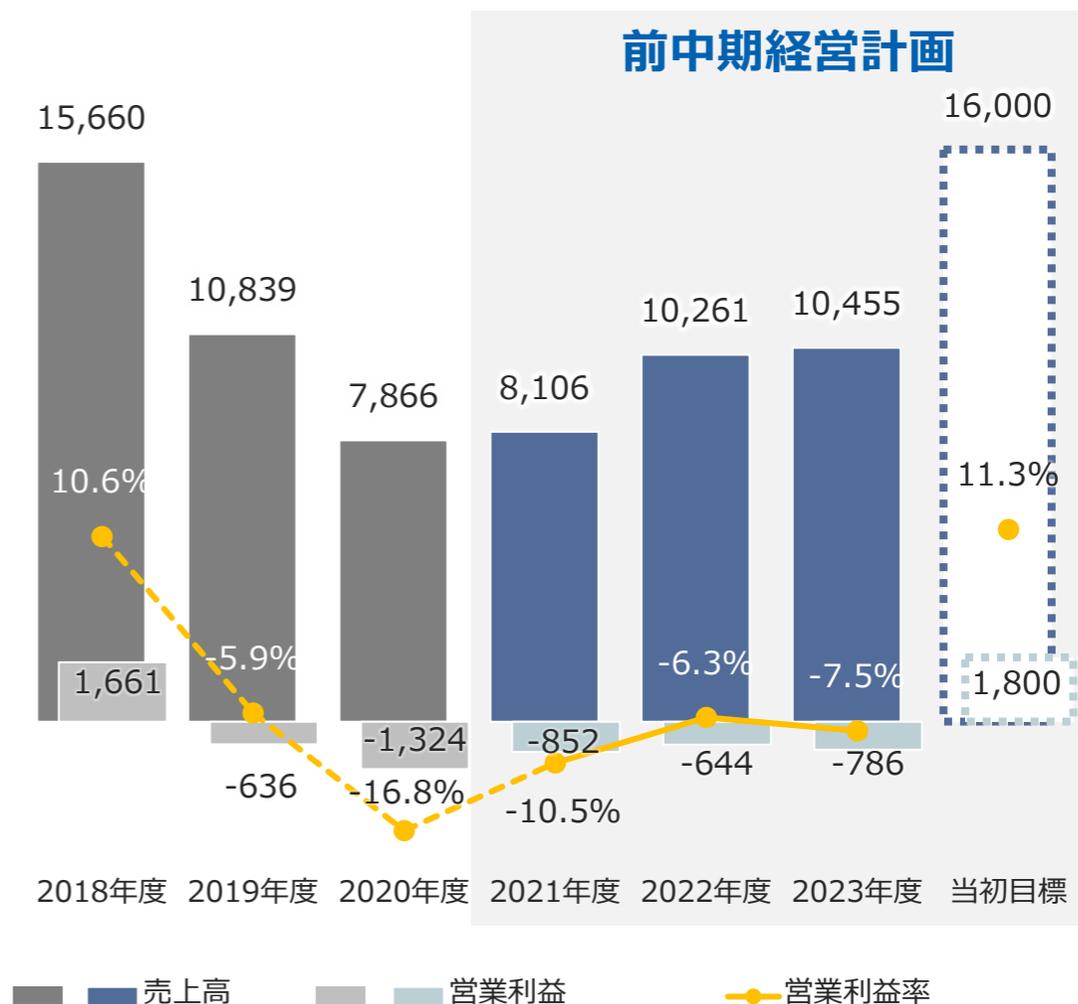
施策は振るわず、5期連続赤字

### 2024年度施策

- 「事業基盤を確立し、持続的な収益成長へ」
- ・ 2024年4月1日付で人員22%削減  
(マシンツール事業単体 237人⇒185人)
  - ・ 当社が得意とするターンキーソリューション  
ビジネスに注力

2024年度実績で事業の方向性を判断

## ● 売上高・営業利益 (百万円)



# 前中期経営計画（2021～2023年度） 振り返り

## 製品開発・販売

- 旗艦機種の電子部品実装ロボット ハイエンドモデル「NXTR」市場浸透→道半ば  
(NXTシリーズ中切替 23% 2023年度Q4時点)
- 拡張型オールインワン装着機「AIMEXR」販売開始
- ロジック向けダイボンダ「DB820」販売開始
- ライフサポート分野の製品販売が進展  
「Quist」：流通・小売向けスマートロッカー  
国内シェア 70%  
「Hug」：移乗サポートロボット国内シェア 60%

## サステナビリティ

- サステナビリティ推進委員会発足
- FUJIグループ カーボンニュートラル実現に向けた長期目標策定
- 環境省『バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業』参加
- 「健康経営優良法人」に認定（2020年～）
- 業革塾やデジチャレによりDX人材育成実施

## 成長投資

- FUJI岡崎工場にロボット倉庫導入  
岡崎工場新棟建設中（2024年9月操業予定）
- ファスフォードテクノロジ事業拡大により  
開発棟・倉庫棟建設

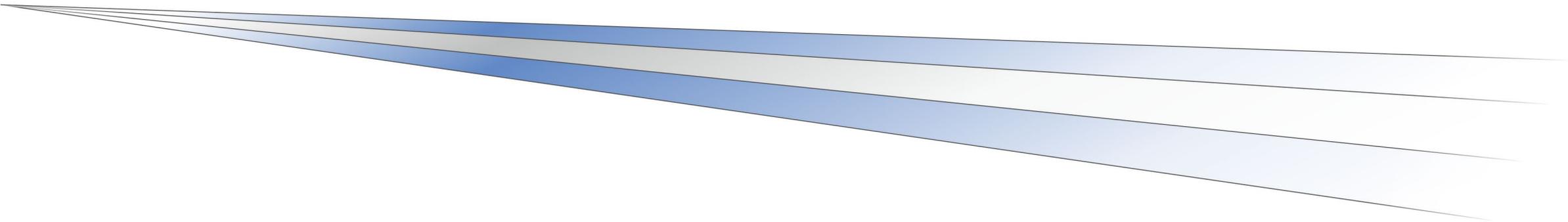
## 財務戦略

- 2021年度に配当性向30%、2023年度には50%にUP
- 2023年5月から100億円を上限とした自己株式の取得を実施（2024年5月完了）



# 3. 中期経営計画2026

## 3-1. 概要



# 経営環境

当社を取り巻く環境は流動性が高まり、かつ不確実  
メーカーとして変化に対し柔軟なグローバル対応が必要

## 世界の工場

リロケーション  
中国⇒インド ベトナム メキシコ

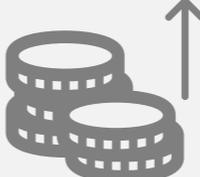


生産現場の労働力不足  
自動化設備需要の増加



## 環境対応

原材料・エネルギーの  
コスト増



環境貢献・配慮製品の  
需要増

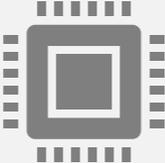


## 中国市場

スマホ市場  
減速からの回復



半導体国産化



## 車載市場

EV減速



加速する車の電装化



FUJI2035の実現に向けた  
事業ポートフォリオの再構築と社会的企業価値の向上

**1. 既存事業の拡大  
と収益力強化**

**2. 次世代ビジネスの  
創出と事業化**

**3. ESGに基づく  
事業基盤の向上**

# 事業ポートフォリオの再構築 2023年→2026年

FUJIの  
事業領域



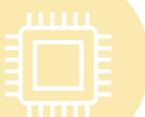
ライフサポート



移乗サポートロボット  
**Huq**



パブリックロッカーシステム  
**Quist**



半導体製造装置

FASFORD  
TECHNOLOGY



ダイボンダ

DBシリーズ



DD100シリーズ



FC300

半導体  
後工程



電子部品実装ロボット

マウンター



**NXTR**  
FUJI Smart Factory Platform



**AIMEXR**



**NXT**  
Fuji Scalable Placement Platform



**AIMEX**



工作機械



正面2スピンドル旋盤  
**CS SERIES**



対向2スピンドル旋盤  
**ANW** SERIES



横型NC旋盤  
**TNII** SERIES



はんだ印刷機  
**NXTR PM**  
FUJI Smart Factory Platform

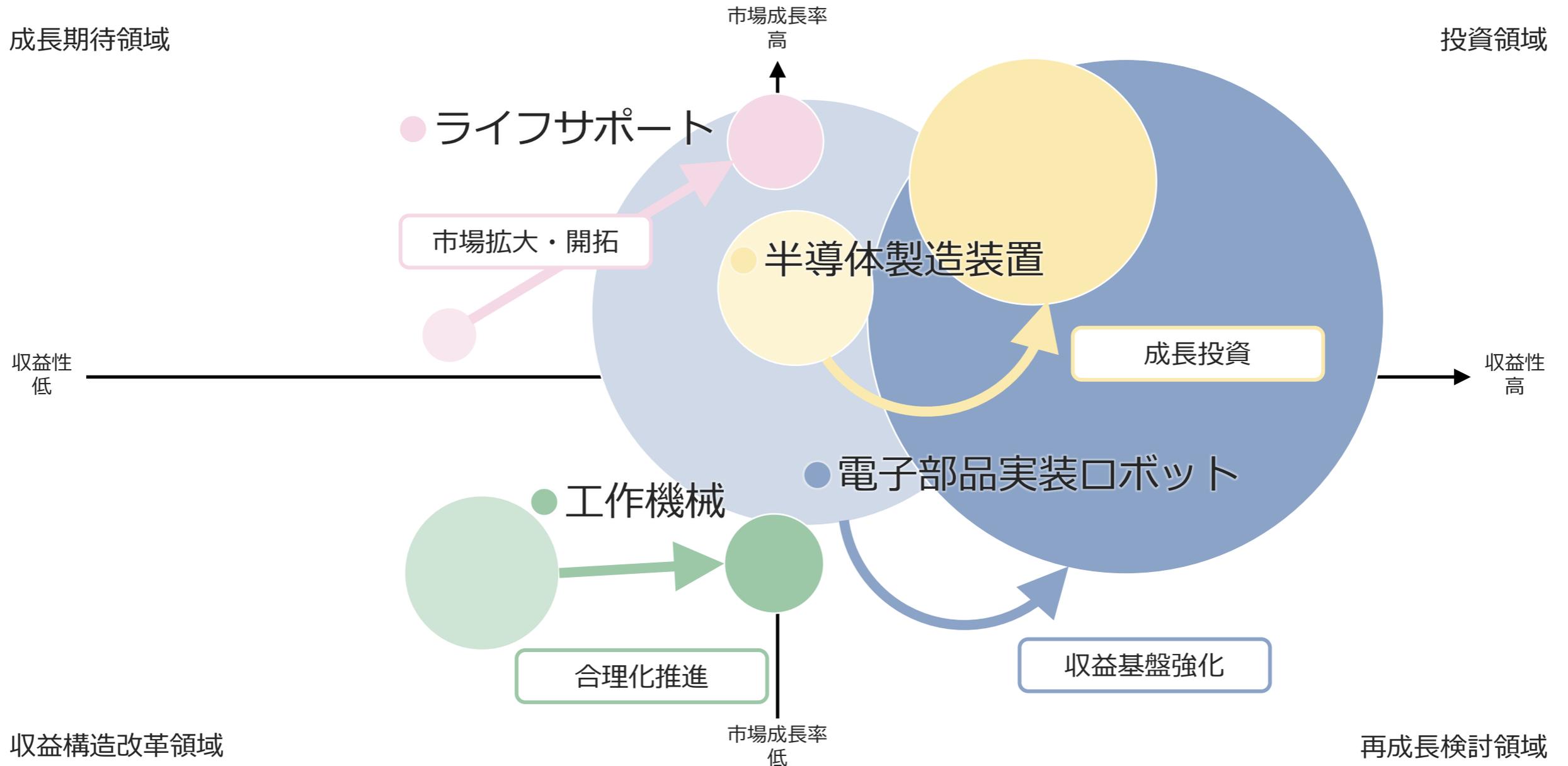


はんだ印刷機  
**GPX-C**



電子部品挿入機  
**sFAB-D**

# 事業ポートフォリオの再構築 2023年→2026年

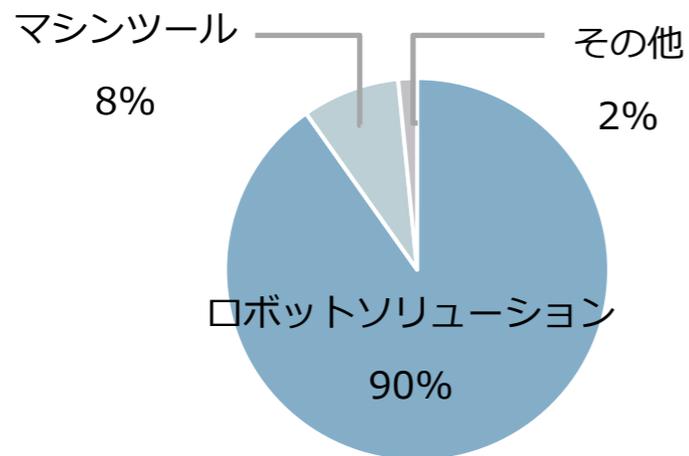


# 事業ポートフォリオの再構築

## 2023年→2026年

2023年度

|               |      |         |
|---------------|------|---------|
| ロボットソリューション事業 | 売上高  | 114,596 |
|               | 営業利益 | 18,321  |
| マシンツール事業      | 売上高  | 10,455  |
|               | 営業利益 | -786    |
| その他事業         | 売上高  | 2,007   |
|               | 営業利益 | -102    |
| 合計            | 売上高  | 127,059 |
|               | 営業利益 | 13,421  |

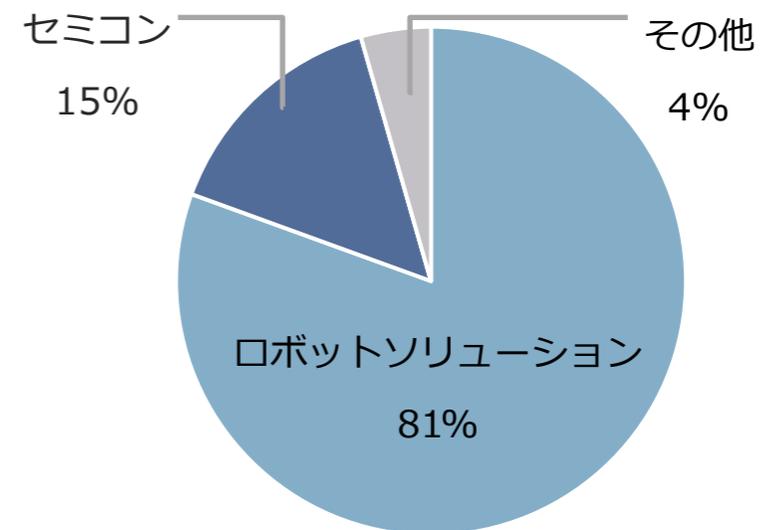


事業別  
目標  
(百万円)

売上高  
構成比

2026年度計画

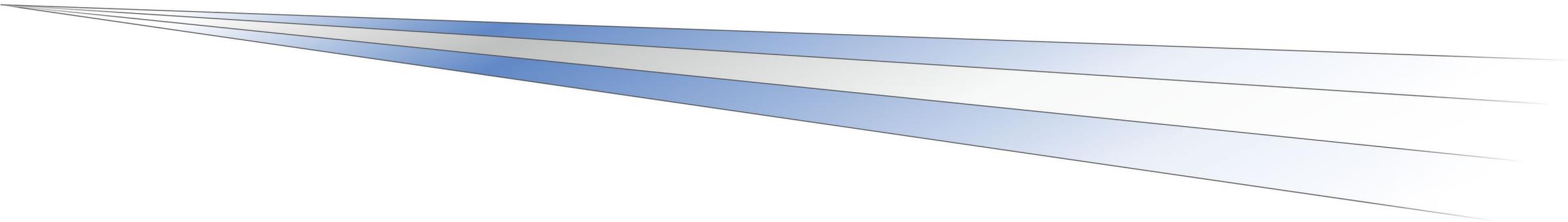
|               |      |         |
|---------------|------|---------|
| ロボットソリューション事業 | 売上高  | 145,000 |
|               | 営業利益 | 30,600  |
| セミコン事業        | 売上高  | 27,000  |
|               | 営業利益 | 5,500   |
| マシンツール・その他事業  | 売上高  | 8,000   |
|               | 営業利益 | 500     |
| 合計            | 売上高  | 180,000 |
|               | 営業利益 | 33,000  |





## 3. 中期経営計画2026

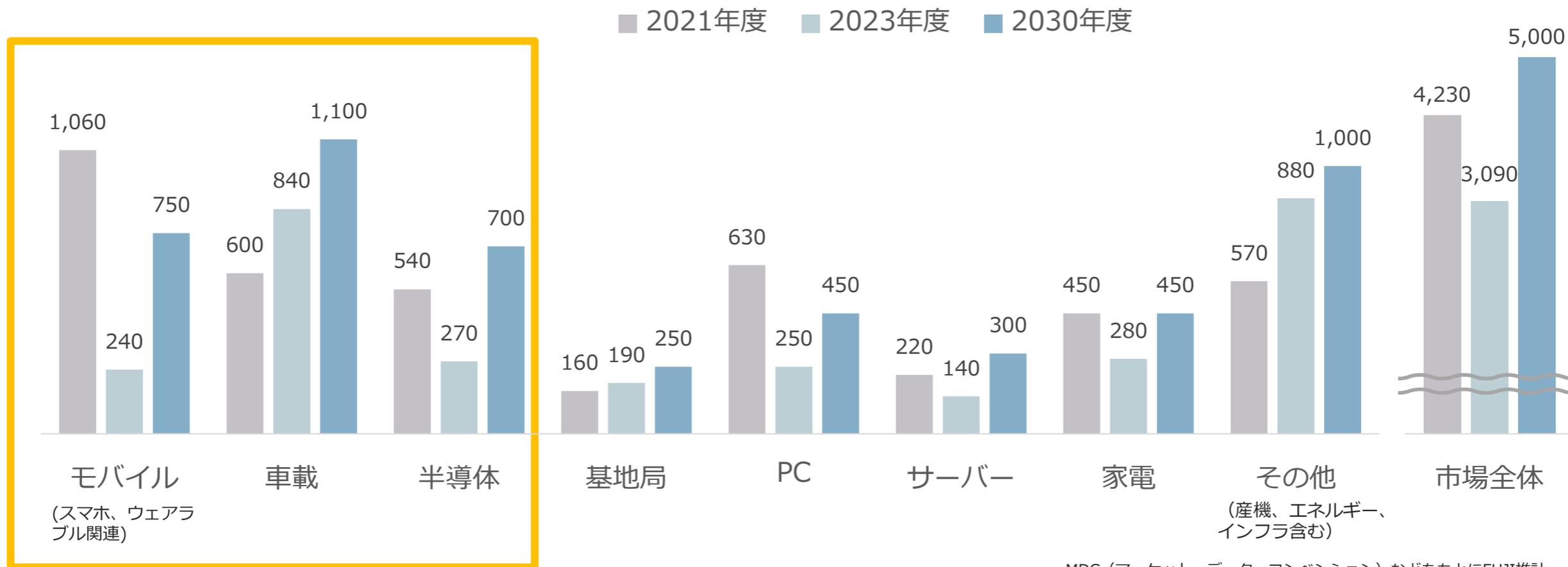
### 3-2. 事業戦略 ～電子部品実装ロボット・半導体製造装置～



# 電子部品実装ロボット（マウンター）の市場規模

2030年度に5,000億円が見込まれるマウンター市場で、ターゲットシェア：35%  
モバイルに続く成長ドライバーは、車載・半導体

## ●各業種におけるマウンター市場規模予測（億円）



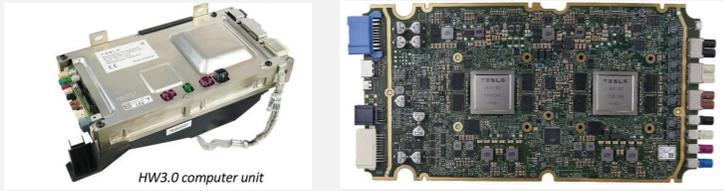
MDC（マーケット・データ・コンベンション）などをもとにFUJI推計



# 100年に一度ともいわれる自動車業界の変革を象徴する「CASE」

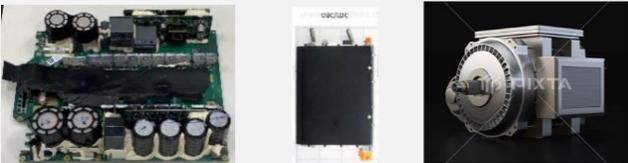
## C (Connected) 自動車のIoT

高速通信・高速情報処理技術⇒高密度化



パワー半導体⇒数・量増加

- ・ DCDCコンバータ
- ・ オンボードチャージャー
- ・ 駆動モータ用インバータ、e-Axle



## E (Electric) 電動化



## A (Autonomous) 自動運転

車両全体の総合制御⇒部品量増

- ・ カメラ・センサー
- ・ 中・長距離レーダー
- ・ LiDAR・GPS



通信インフラ増加



車の電装化が加速

## S (Shared & Service) 所有から共有へ

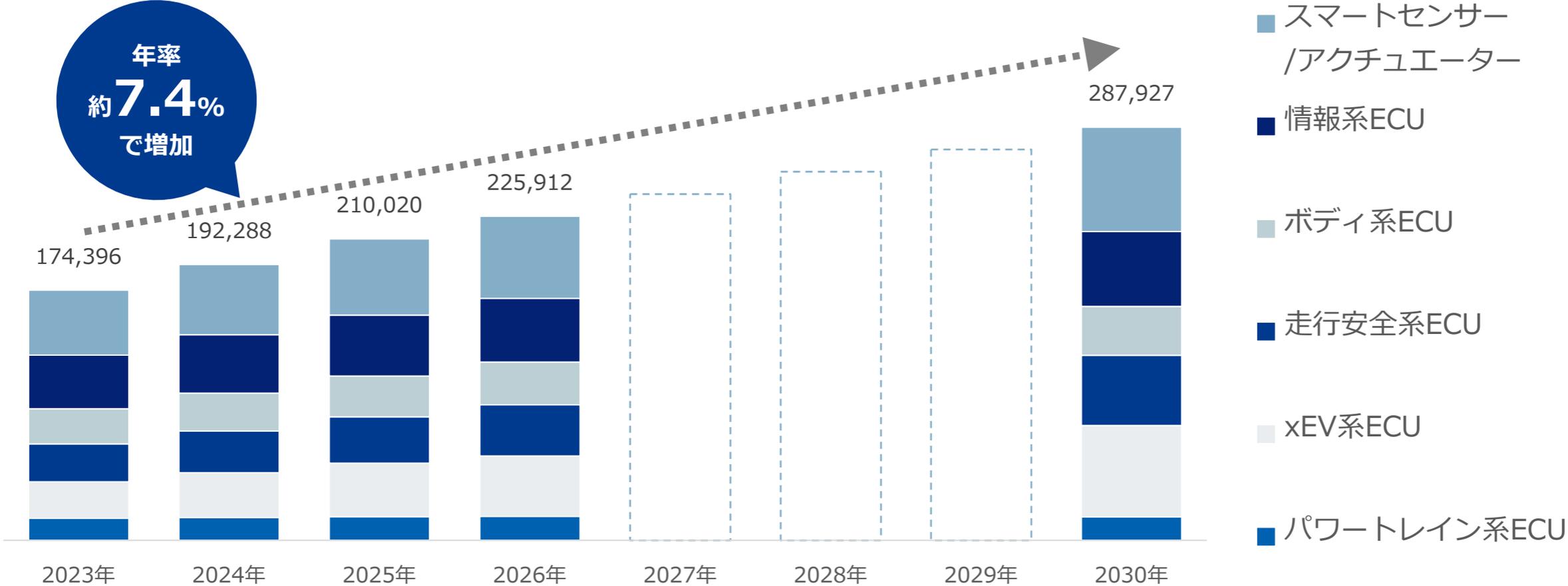


# 車載市場規模

ICE・xEVの双方において、車載ECU・センサーは増加傾向

●車載ECU・センサー売上予測 (億円)

年率  
約**7.4%**  
で増加

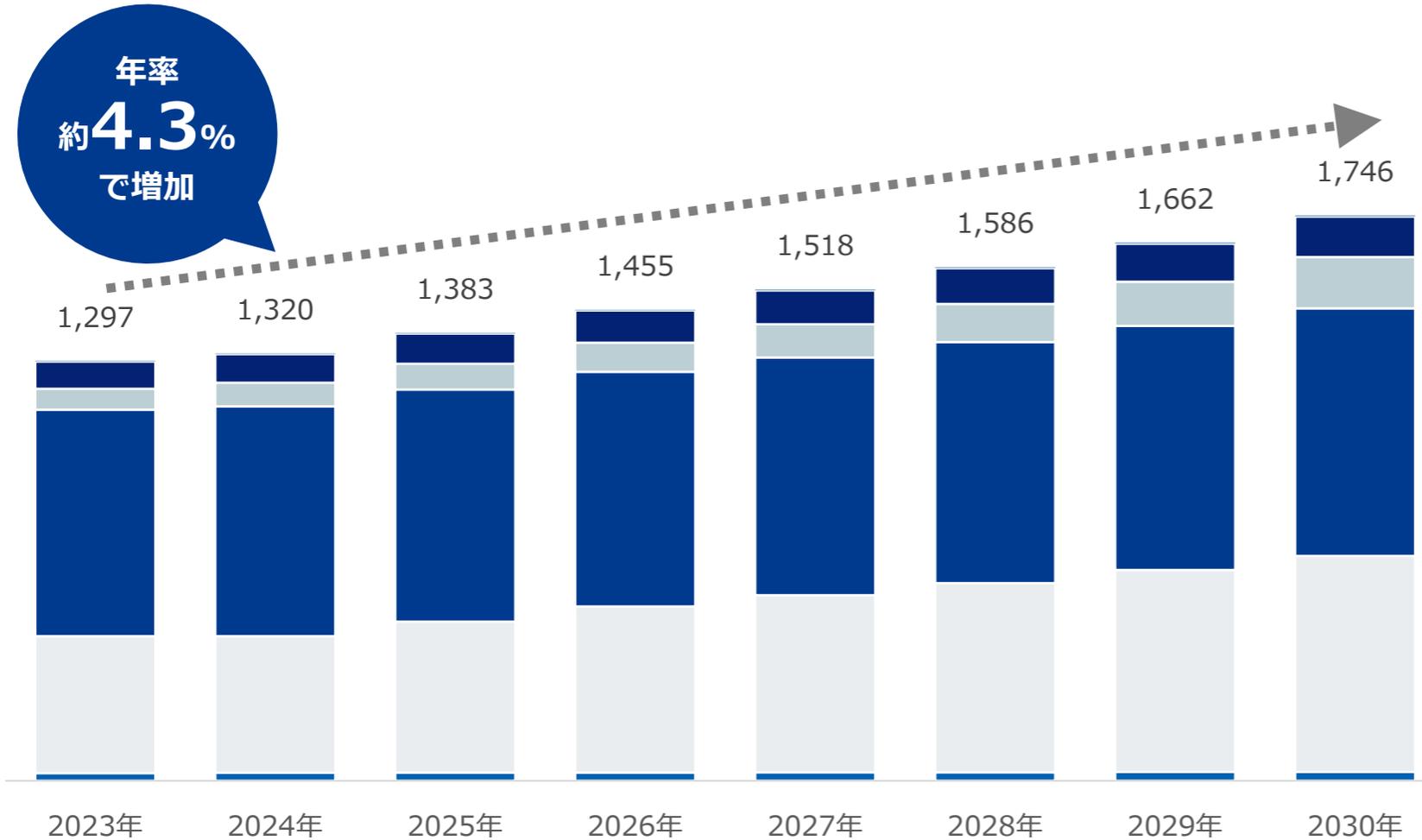


富士キメラ総研の調査資料をもとにFUJI作成

# モジュール部品市場規模

電子機器の高機能化によりマウンターが必要となる各種モジュール部品も増加傾向

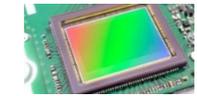
## ●モジュール部品点数予測 (億個)



■ パワーモジュール



■ カメラモジュール (CIS)



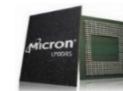
■ 無線通信モジュール (WiFi等)



■ RFデバイス (SAW/BAW、Power Amp、アンテナ等)



■ メモリ (DRAM、NAND)



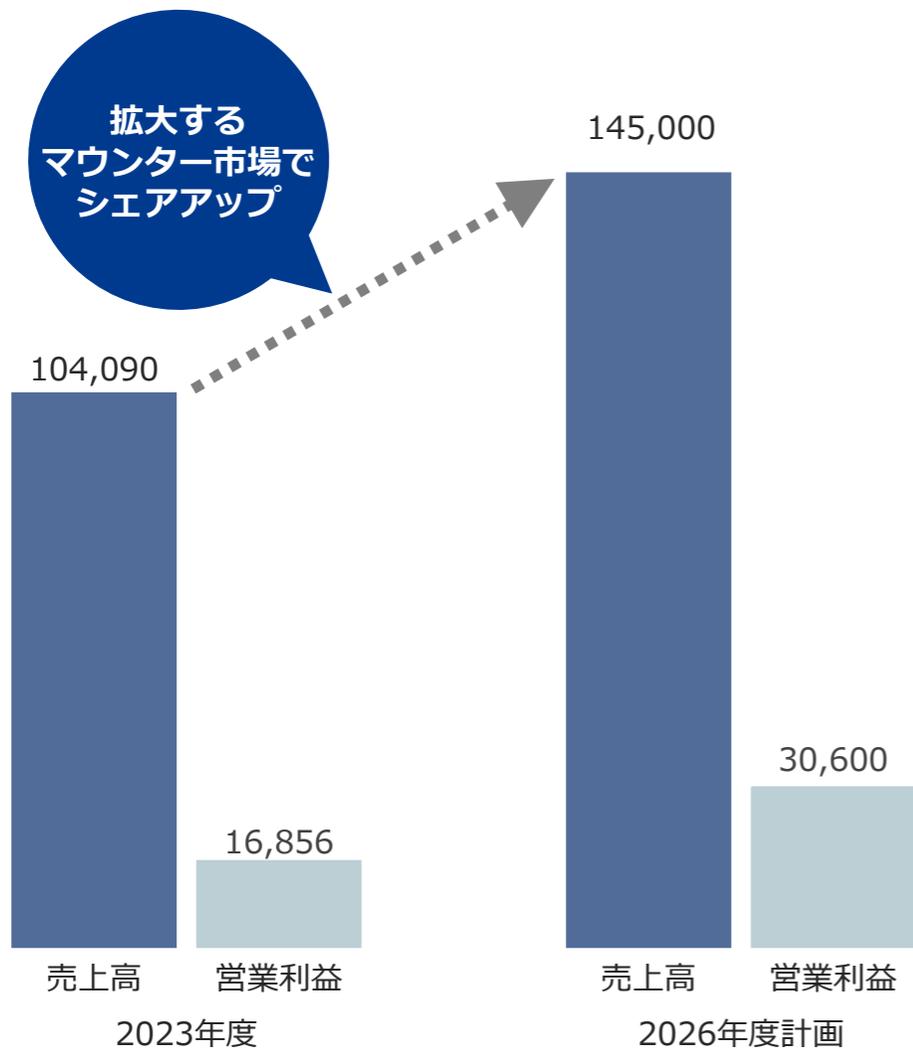
■ CPU (PC、サーバー、GPU、モバイル)



富士カメラ総研、VLSIなどの各種資料をもとにFUJI作成

# 電子部品実装ロボット（マウンター）の事業戦略

## ● 数値目標 (百万円)



## 営業戦略

- ・ R世代（NXTR、AIMEXRなど）投入による新規顧客獲得
- ・ ソリューション提案の強化
- ・ グローバルに代理店・子会社と連携強化し、FUJI総合力の向上

## 開発戦略

- ・ ラインアップ拡充による各業種に対する提案力の向上
- ・ 自動化・ITソリューション・AI活用による競合との差別化
- ・ マウンターのさらなる進化に貢献する要素技術開発

## 生産戦略

- ・ R世代（NXTR、AIMEXRなど）の生産性向上
- ・ 岡崎新工場自動化（生産能力1.5倍） 魅せる工場へ！
- ・ DX化・サプライチェーン連携による需要変動対応力の強化



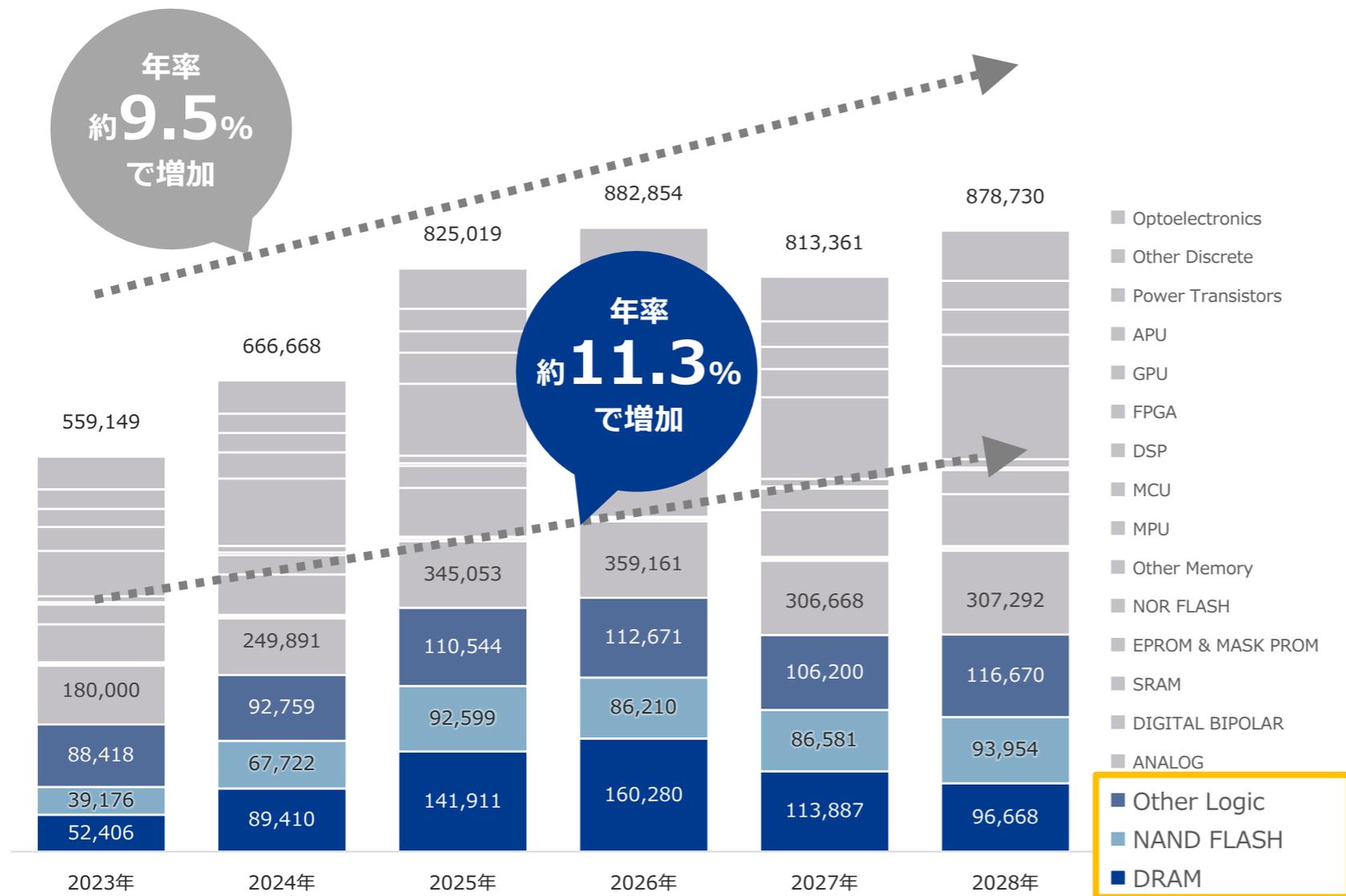
岡崎工場新棟  
2024年9月 操業予定



スマートファクトリー

# 半導体製造装置（ダイボンダ）の市場規模

## ● 分野別半導体売上（百万ドル）



### Other Logic

非メモリー分野に対応した製品開発・販売を強化し事業領域を拡大

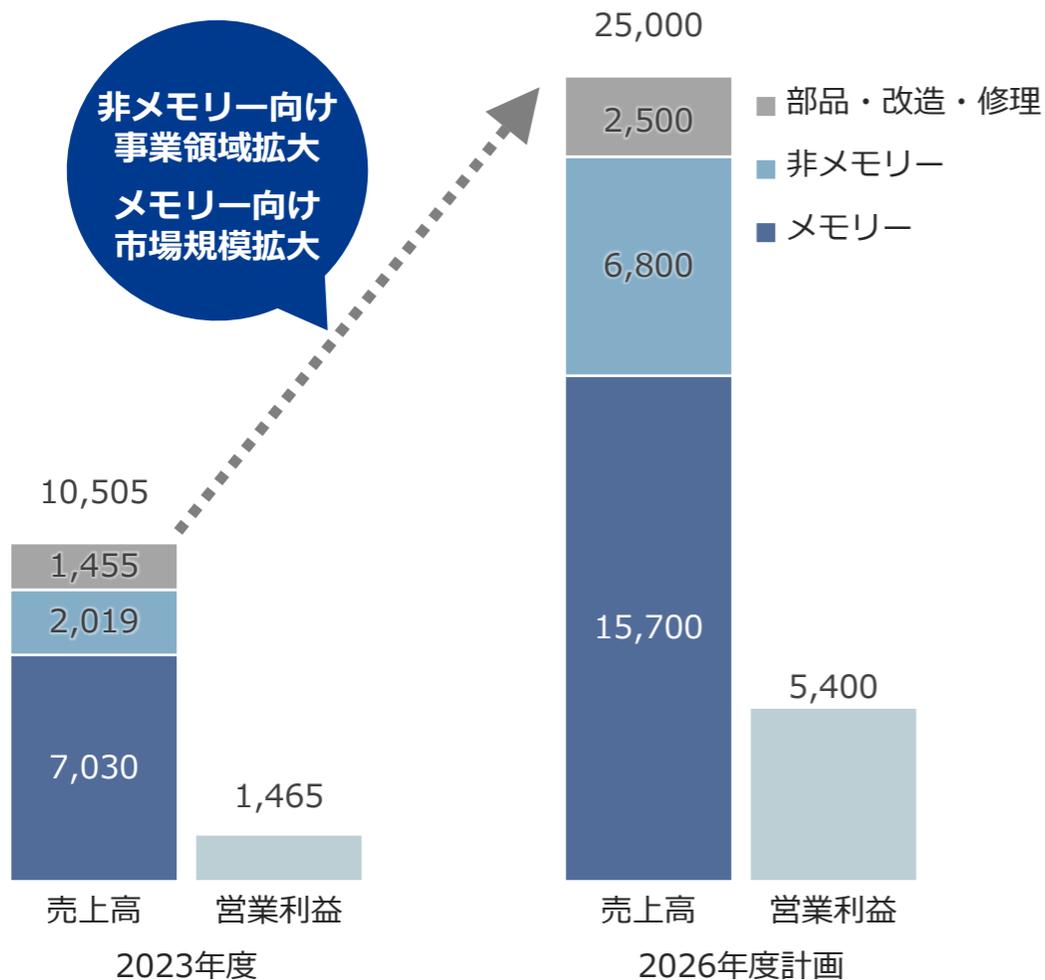
### NAND FLASH DRAM

メモリー分野でシェア80%成長する市場に追従

TechInsights 2024.Mar.よりFUJI作成

# 半導体製造装置（ダイボンダ）の事業戦略

## ● 数値目標 (百万円)



## 営業戦略

- ・ 中国ロジック向け開拓
- ・ CIS、Power半導体向け開拓

## 開発戦略

- ・ メモリー市場のシェア維持、非メモリーにおける事業領域拡大に向けた製品開発を行うとともにハイブリッドボンダ開発を進める

## 生産・調達戦略

- ・ 月産100台体制の構築（現状30～50台）



R&D棟（2023年11月竣工）

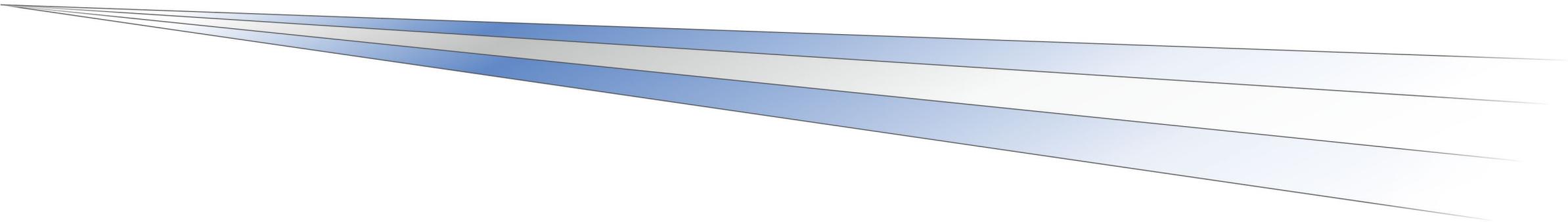


スーパークリーンルーム



## 3. 中期経営計画2026

### 3-3. 資本コストや株価を意識した経営



# 資本コストや株価を意識した経営に向けて

## ROE・PBRの 継続的な向上

- 株主資本コストを上回るROEの実現

## 経営資源の 適切な配分

- バランスシートベースに適切な還元への配分

## 開示拡充

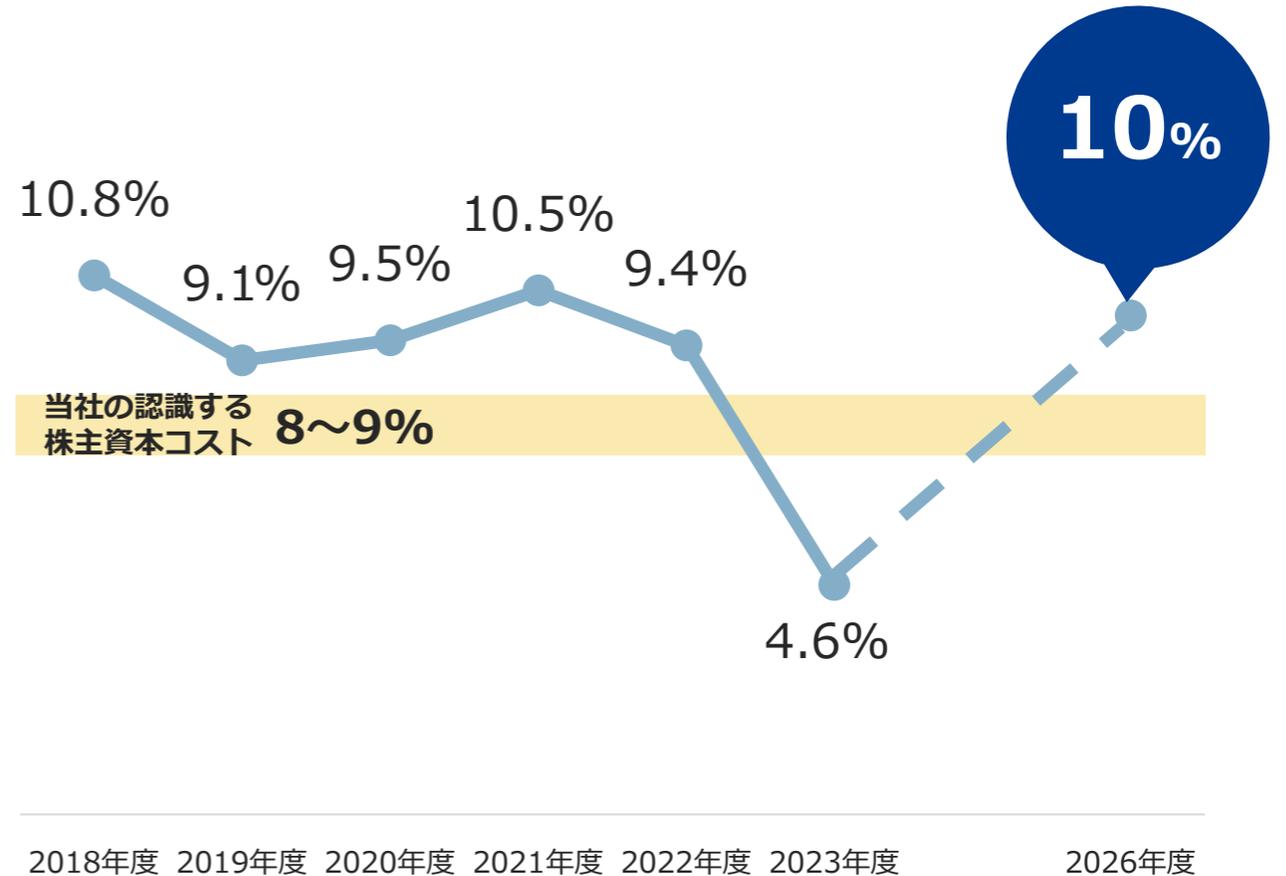
- 非財務情報を含めた開示拡充
- IR活動の強化

## 企業価値の向上

# ROE・PBRの継続的な向上

## ● ROE

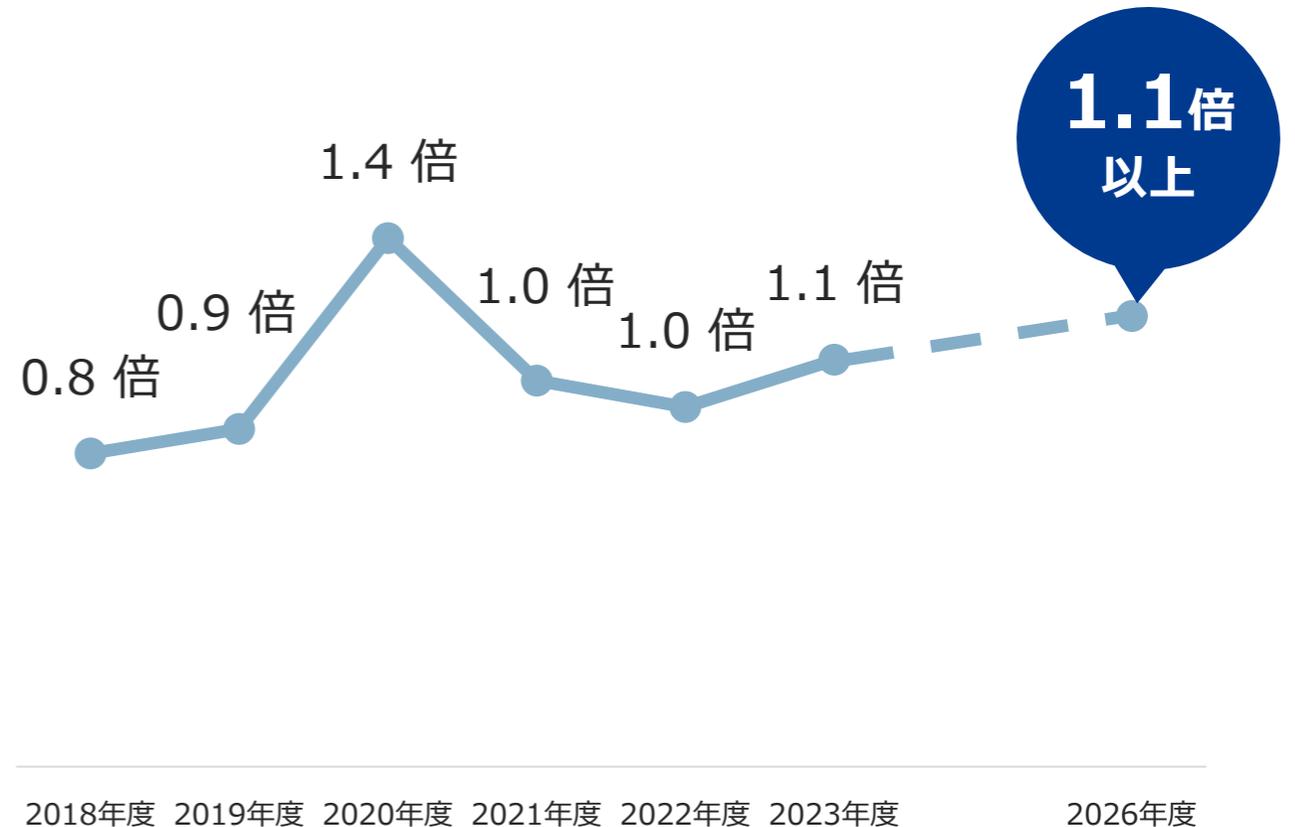
- 過去数年においては着実に営業利益を伸ばし、ROEも10%前後を確保してきた
- 2023年度は市場環境に伴う販売数量の減少に加え、材料費高騰の影響で減益となり、ROE = 4.6%と低下
- 一方、当社の株主資本コストを8～9%程度と推定（2024年3月末時点当社算定）
- 本中期経営計画最終年度にはROE = 10%を目標とし、その後も株主資本コストを上回るROEを堅持する



# ROE・PBRの継続的な向上

## ● PBR

- 過去数年においては、PBRは1.0倍を下回ることもあったが、2023年度はこれまで以上に株価を意識した施策を実施
- 2023年度末では1.1倍に到達
- 2026年度末には1.1倍以上を目標にする
- ROEの向上(先述)、株主還元、IR活動強化で企業価値の向上に努める



# 経営資源の適切な配分

## ● キャッシュアロケーション

営業CF及びBSマネジメントによって創出されるキャッシュを原資として、新規領域における成長投資や既存事業における基盤投資、株主還元を実施しつつ、資本効率性を意識した規律ある財務運営を推進

### 2024～2026年度予測（3年間累計）

キャッシュイン

BSマネジメント  
200 億円

営業CF  
1,000 億円  
(研究開発費控除前)

キャッシュアウト

成長投資  
700 億円

新たな成長分野・領域の拡大  
(資本業務提携・M&A含む)  
250 億円

既存事業領域の基盤維持  
450 億円

株主還元  
390 億円～

配当  
240 億円～

自己株式取得  
150 億円～

BSマネジメント

- 適正在庫水準の設定/モニタリングによるCCC改善：130億円
- 政策保有株式の削減などを含めた資産売却：70億円

成長投資

- 成長産業（自動車・モジュール部品）に向けたマウンター開発
- スマートファクトリー開発
- ハイブリッドボンド開発
- オープンイノベーション活用（スタートアップ・他社協業等）
- FUJI岡崎工場増改築
- データドリブン経営に資するDX投資
- サステナビリティ投資
- 既存事業領域の基盤維持

株主還元

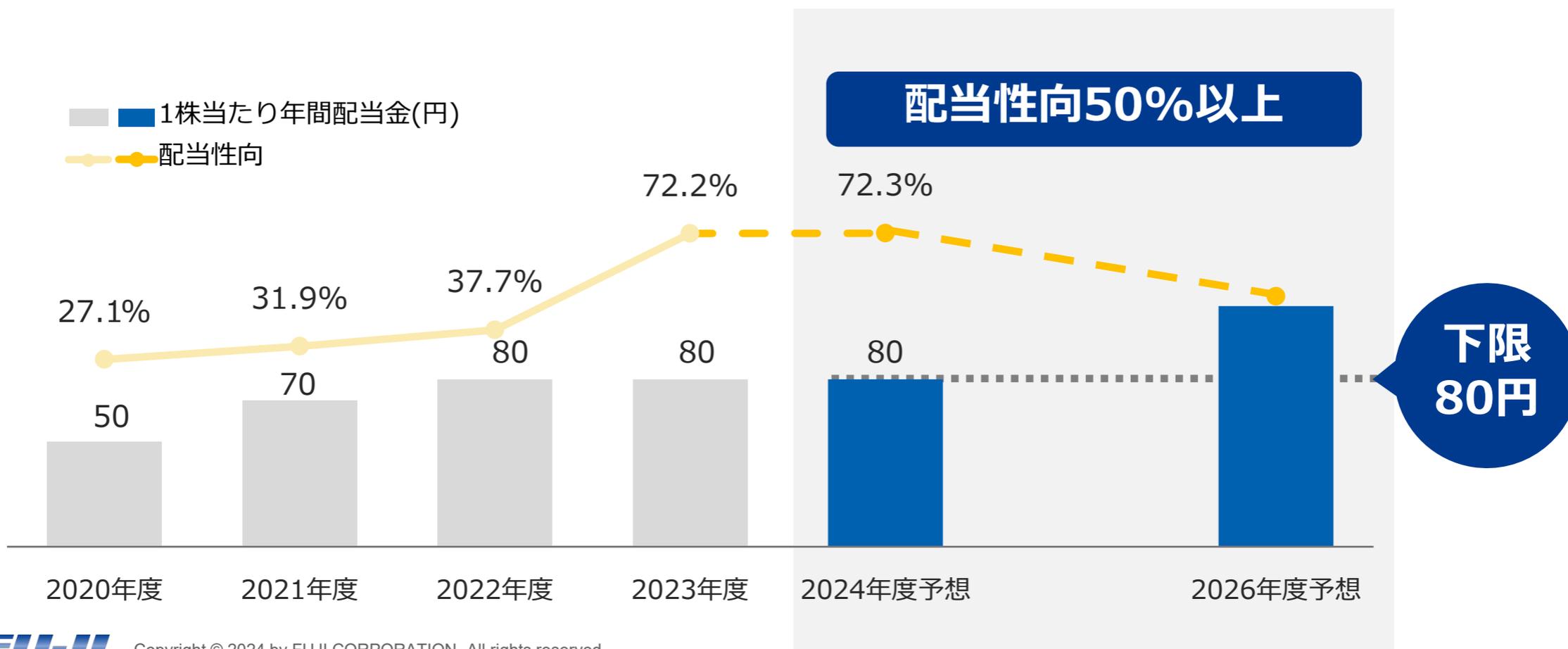
- 配当
  - 配当性向50%以上を目安とし、配当水準の安定的向上を図る
  - 一株あたり配当金80円を下限として、維持・増加を目指す
- 自己株式取得
  - 株主資本を意識した機動的な対応を検討

# 経営資源の適切な配分

## ●株主還元

本中期経営計画期間においては、以下を基本とする

- ・ 配当性向50%以上(80円は維持継続)
- ・ 自己株式取得については、150億円～200億円規模のものを機動的に実施



# 開示拡充

## E 環境への取り組み

- TCFDに準拠した開示
- バリューチェーン全体でのカーボンニュートラルへの取組推進
- LCAに基づく環境イノベーションの実施



## S 社会課題への取り組み

2026年目標（単体）

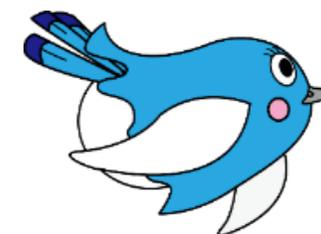
- 女性管理職比率 5%
- キャリア採用比率 30%
- 男性育休取得率向上 70%以上
- エンゲージメント向上
- DX人材比率 10%以上
- 離職率の低下
- 新たな採用方法の確立
- 健康経営ホワイト500認証取得

## G ガバナンス強化

- グループ経営体制の推進
- 事業ポートフォリオの見直し
- リスクマネジメントの強化
- サプライチェーンにおけるBCP
- 取締役会実効性評価結果の改善
- 情報セキュリティの強化

## IR

- 情報開示の拡充・発信の強化（外部の情報発信サービス、IR資料・自社HPの一層の充実、統合報告書の充実）
- IRミーティング・個人投資家向け会社説明の充実・拡充
- メディアを活用した「FUJIブランド」の強化



### 【本資料お取扱い上のご注意】

本資料を作成するにあたっては正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。本資料中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。

本資料中の業績予測ならびに将来予測は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化等の様々な要因により実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる場合があります。

