



INTEGRATED REPORT 2026

株式会社 FUJI 統合報告書

世界中のものづくりを進化させ、 その先の豊かさを創る

FUJIIは、創業以来培ってきた精密技術と、挑戦し続ける姿勢である「innovative spirit」を原動力に、電子機器、半導体、AI、車載分野をはじめとする幅広い産業の発展を支えてきました。

その間も、テクノロジーの進化は、人々の暮らしや産業のあり方に大きな変化をもたらしており、その潮流は今後も続いています。

私たちは、こうした社会や産業の変化を新たな価値創造の機会と捉え、実装技術、自動化技術、ロボティクスの深化を通じて、お客様とともに次世代のものづくりを切り拓きます。

そして、世界中の産業基盤の発展に貢献することで、その先にある安全・安心で持続可能な社会と、人々の心豊かな暮らしの実現を目指します。

企業理念

パーパス

人々の 心豊かな 暮らしのために

コーポレートメッセージ

innovative spirit

わたしたちの価値観

PRECISION IN *ACTION*

挑み、極め、未来へ。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 企業理念
- 3 人々の暮らしとFUJI
- 5 数字で見るFUJI
- 6 FUJIの歩み
ー 社会・産業の変化を、成長の力に ー

トップメッセージ

- 7 「個の成長」を原動力に、
次の成長領域を全方位で創出する

価値創造ストーリー

- 11 FUJIの価値創造
- 12 価値創造を支える6つの資本
- 13 FUJIのマテリアリティ
- 15 中期経営計画2026

成長戦略

- 17 CFOメッセージ
- 21 DX戦略
- 23 要素技術開発・知財戦略
- 25 全社戦略サマリー
- 27 ロボットソリューション事業
- 31 技術座談会
ー NXTR開発の裏側とDNAの継承
- 35 半導体製造装置(ファスフォードテクノロジー)
- 37 マシンツール事業
- 39 新規事業

サステナビリティ

- 41 FUJIのサステナビリティ
- 環境
- 43 環境マネジメント
- 44 TCFD提言に基づく情報開示
- 46 脱炭素への取り組み
- 社会
- 49 サプライチェーンエンゲージメント
- 50 サプライチェーンリスク
- 51 人的資本経営
- 52 人材戦略とKPIの連動
- 53 未来を担う人材の確保と育成基盤
- 54 競争力を支える人材の成長支援
- 55 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 56 エンゲージメント向上と
働きがいのある環境づくり
- 57 持続的な企業成長を支える健康経営
- 58 人権尊重
- ガバナンス
- 59 役員一覧／スキルマトリックス／役員紹介
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 64 企業価値向上を支えるガバナンスの実践
- 65 取締役会実効性評価
- 66 役員報酬
- 67 社外取締役対談
- 71 リスク管理
- 72 サイバーセキュリティへの取り組み
- 73 コンプライアンス
- 74 IR活動報告

データ

- 75 非財務データ 5年サマリー
- 77 財務データ 11年サマリー
- 78 会社情報

編集方針

本報告書は、FUJIグループの経営戦略および財務情報・非財務情報について、株主様、お客様、お取引先様、従業員、地域社会をはじめとするステークホルダーの皆様に理解を深めていただくとともに、対話のツールとしてご活用いただくことを目的としています。

2025年度版では、FUJIの中長期的な企業価値向上への道筋を示すことを重視しました。トップメッセージでは次の成長領域を創出する経営の方向性を、CFOメッセージでは資本コストや資本効率、キャッシュアロケーション、株主還元を含む財務資本戦略を詳述しています。成長戦略では、高速・高精度実装や自動化を支える技術力、製品開発力、グローバルな販売・サービス体制など、FUJIの競争優位性を示しました。あわせて、環境、人的資本、サプライチェーン、ガバナンスに関する情報を拡充しています。当社は、今後も事業活動を通じた社会課題の解決と情報開示の拡充に取り組み、ステークホルダーの皆様との対話を深めることで、企業価値の向上に努めてまいります。

報告対象範囲

株式会社FUJIを中心に、グループ会社18社の活動について報告しています。一部は株式会社FUJI単体の内容です。

報告対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)
一部2026年度の情報も含まれます。

見通しに関する注意事項

本報告書を作成するにあたっては正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。本報告書の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。また本報告書に含まれる業績予測ならびに将来予測は、本報告書作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化などのさまざまな要因により実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる場合があります。

参考にしたガイドライン

経済産業省
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」



人々の暮らしとFUJI



事業内容

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

電子部品実装ロボット (マウンター)

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



NXTR

半導体製造装置 (ダイボンダ)

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



FASFORD TECHNOLOGY

工作機械

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



CS SERIES

ライフサポート

介護・物流など幅広い分野で人々の暮らしに寄り添う製品・サービスを提供



Huq



Quist

人々の暮らしとFUJI

産業を支える

ものづくり



スマートフォンや自動車、AIサーバーなど、私たちの暮らしや産業を支えるさまざまな製品には、電子基板や半導体が欠かせません。FUJIは、電子部品実装ロボットや半導体製造装置を通じて、これらの生産を支えています。高精度・高速な生産技術で、お客様の生産性と品質の向上に貢献し、世界のものづくりの発展を後押ししています。

暮らしを支える

くらし



ものづくりで培ったロボット・自動化技術を、人々の暮らしを支える分野へと広げています。スマートロッカーシステムによる物流の効率化や、介護ロボットによる介護・医療現場の負担軽減など、人手不足や高齢化といった社会課題の解決に向け、新たなソリューションを提供しています。

次世代を創る

みらい



ロボット、自動化、画像認識など、FUJIが培ってきた技術を基盤に、新たな領域への挑戦を続けています。社会や産業の変化を捉えながら技術の可能性を広げ、次世代のものづくりや暮らしに繋がる新たな価値の創出を通じて、社会の発展とFUJIの持続的な成長を目指します。

数字で見るFUJI

電子部品実装ロボット 世界トップクラスのシェア

株式会社FUJIは世の中の電子機器の発展に欠かせない電子部品実装ロボットのリーディングカンパニーです。

企業・人材



創業

1959年



連結従業員数

3,132名
(2026年3月末時点)



外国人雇用率

24.4%
(2026年3月末時点)

収益・財務



売上高

1,806億円
(2026年3月期)



営業利益率

16.2%
(2026年3月期)



自己資本比率

83.5%
(2026年3月末時点)

グローバル



海外売上高比率

90%以上
(2026年3月期)



セールス・サービス
ネットワーク

世界100拠点
以上



製品導入実績

70カ国
以上

技術・開発



国内外
特許登録件数

7,000件
以上
(2026年3月末時点)



研究開発費

85億円
(2026年3月期)



製品開発を
支える

要素技術開発
×
オープン
イノベーション

FUJIIの歩み — 社会・産業の変化を、成長の力に —

1959年の創業以来、FUJIIは社会や産業の変化を成長の機会と捉え、幾多の困難を技術革新で乗り越えながら挑戦を続けてきました。

その原動力となったのは、創業時から受け継がれる「現場から生まれる発明力」と「お客様に応える誠心誠意」の精神です。

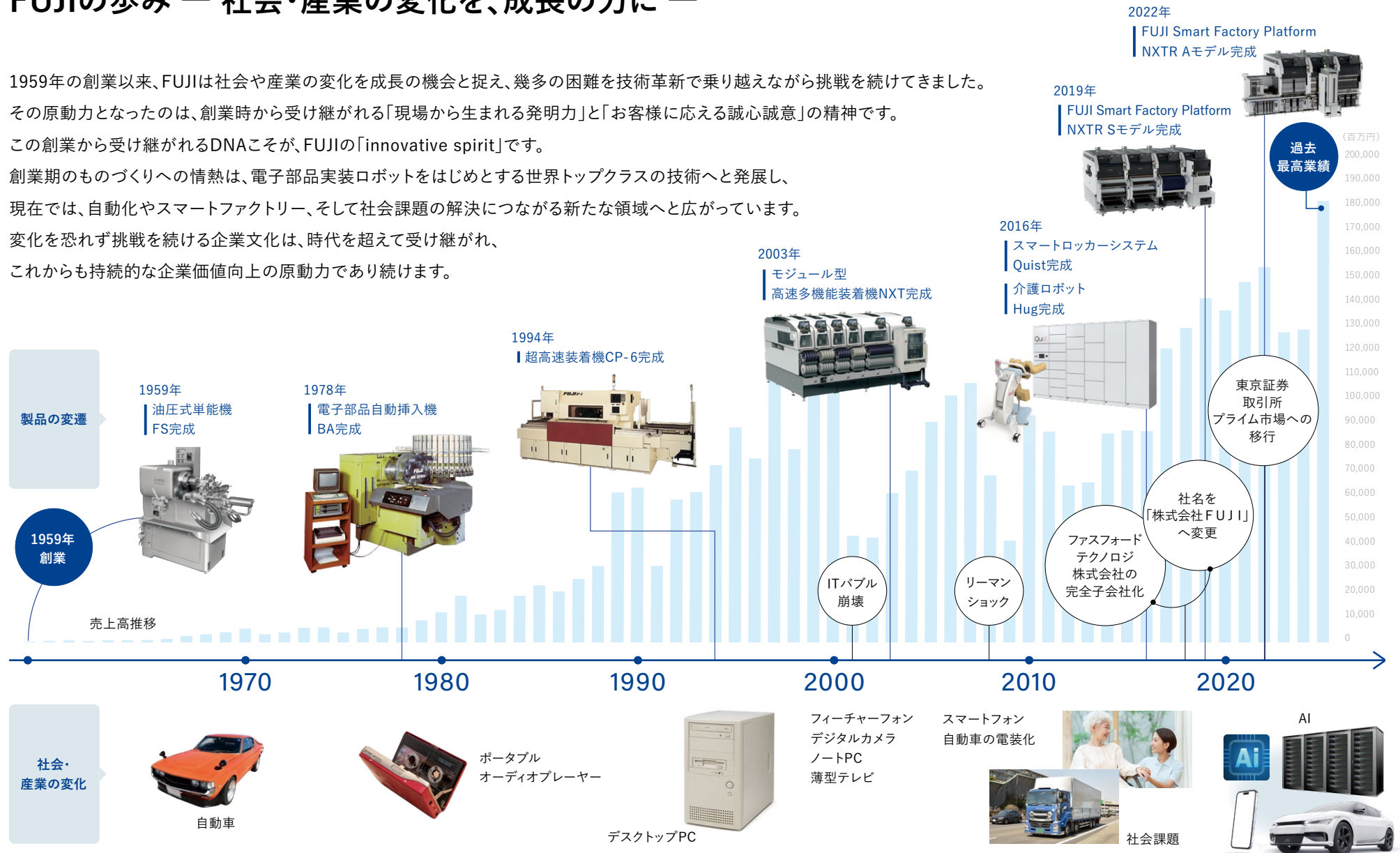
この創業から受け継がれるDNAこそが、FUJIIの「innovative spirit」です。

創業期のものづくりへの情熱は、電子部品実装ロボットをはじめとする世界トップクラスの技術へと発展し、

現在では、自動化やスマートファクトリー、そして社会課題の解決につながる新たな領域へと広がっています。

変化を恐れず挑戦を続ける企業文化は、時代を超えて受け継がれ、

これからも持続的な企業価値向上の原動力であり続けます。



「個の成長」を原動力に、 次の成長領域を全方位で創出する

代表取締役社長 いそずみ じょうじ
五十棲 丈二

2023年に社長に就任してから3年間を振り返りますと、環境変化のスピードが一段と増すなか、世界的なパンデミックからの回復、地政学的リスクの顕在化、生成AIの爆発的な普及など、世界経済や産業構造に大きな影響を与える出来事が相次ぎました。こうした環境下において、足元の短期的な変化に対応していくことは経営者として重要な役割です。一方で、中長期的な視点で将来飛躍する可能性のある事業をいかに生み出していくかも大切であり、どの市場でどのような変化が起きるのかを見極めるため、全方位の観点も重視しています。

CEO MESSAGE

トップメッセージ

社員のポテンシャルを引き出す経営ビジョン

2026年3月期は、受注高、売上高、営業利益、経常利益のいずれも過去最高を更新することができました。売上高は1,806億円、営業利益は292億円となり、中期経営計画で掲げていた2027年3月期の売上高目標1,800億円を1年前倒しで達成しました。長期ビジョン「FUJI2035」で掲げた2035年度売上高3,000億円の達成に向けて、当初は社内から実現可能性に懐疑的な意見もありましたが、社員一人ひとりの挑戦と努力によって、その最初のハードルを乗り越えることができました。私はあらためて、当社で働く一人ひとりが秘めているポテンシャルの高さを実感しました。そのポテンシャルを最大限に引き出すために、まずは経営トップである私自身が限界を定めず、高いビジョンを掲げ続けること。それが私の経営者としての役割であり、企業価値を継続的に高めていくための指針だと考えています。

しかし、トップがどれほど高いビジョンや目標を掲げたとしても、ただそれを一方的に発信するだけでは現場は動きません。ビジョンを現実の成果に結びつけるためには、組織としての強い推進力が必要不可欠です。これまでの経験を通じて、トップダウンであれ、ボトムアップであれ、経営陣から現場の担当者に至るまでが「どこを目指すのか」という共通のフォーカスを持ち、強固な「合意形成」ができたプロジェクトは、極めて効率的かつスムーズに成功に至るということを実感しています。トップがただ方向性を決めただけでは、

2026年3月期 事業別業績

(百万円)

	ロボットソリューション	マシンツール	その他	合計
売上高	168,737	9,705	2,199	180,642
営業利益	33,623	-107	85	29,282

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

現場の真の力は引き出せません。チーム全体が同じ方向を向き、ベクトルが一致した時、私たちの組織は想像を超える推進力を発揮します。

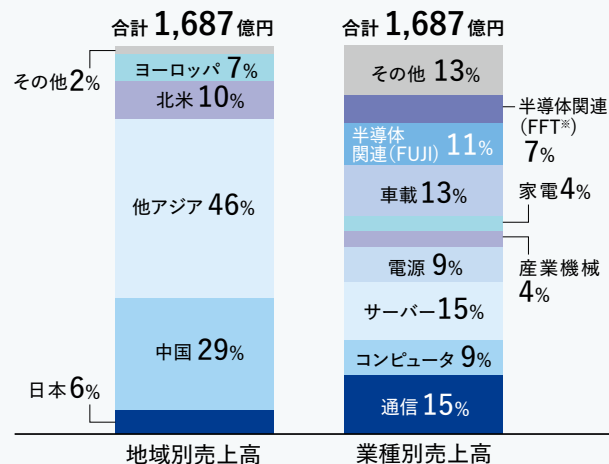
いかなる変化も商機に変える「全方位戦略」

これまでの当社の成長は、スマートフォンをはじめとするモバイル端末市場における技術的な優位性に支えられてきた側面がありました。一昔前までは、スマートフォンなどの特定の業種や、中国など特定地域の割合が大きく、そこが伸びれば当社の業績も拡大するという分かりやすい事業構造でした。しかし、テクノロジートレンドの移り変わりの速さや地政学的リスクを考慮したとき、特定の業種や地域に依存したままでは将来にわたる持続的な成長は望めません。そこで私たちは、どの業種や地域が伸びて

きても勝てる体制を目指し、特定の市場に頼るのではなく、市場を全方位的に取りに行く戦略へと大きく舵を切ってきました。現在の売上構成は、中国のみならずアジア、北米、欧州などに分散し、業種も通信、サーバー関連、車載など極めてバランスの取れた構成へと変化しています。

従来の主力機種であるNXT IIIは、スマートフォン市場向けに最適化した製品として高い競争力を発揮してきました。しかし、特定市場への依存から脱却し、あらゆる市場で勝てる体制を構築するためには、製品開発の発想そのものを変える必要がありました。そこで開発したのがNXTRです。NXTRは単なるNXT IIIの後継機種ではありません。サーバー向けの大型基板からスマートフォン向けの小型基板まで、サイズの異なる基板に対応できることに加え、求められる機能が異なる半導体関連分野にも対応できるよう、共通化したプラットフォームに多様なオプションを組み

2026年3月期 ロボットソリューション事業売上高



※FFT:ファスフォードテクノロジー



トップメッセージ

合わせる設計思想を採用しています。その結果、あらゆる市場で競争力を発揮できる製品へと進化しました。これを根底で支えているのが、モーターや画像処理といったコア技術をすべて自社開発できる当社の圧倒的な技術力です。

さらには、この戦略を支えたのが「現場主義」の徹底です。かつては、市場のトレンドや顧客のニーズは、代理店や営業担当者を経由して、最終的にエンジニアに伝えられるケースもありました。



しかし現在では、エンジニア自身が積極的に国内外のお客様のもとへ足を運ぶことを強く推奨しています。開発の最前線にいるエンジニアが、お客様の現場で何が作られ、どのように使われ、どこに課題があるのかを直接見る。一次情報に触れることでしか得られない、本質的な気づきや発見が次のビジネス機会に繋がります。そうすることで、エンジニアからセールスまで、全員が同じ目線でお客様の課題解決について議論できる一体感が生まれました。

足元では、生成AIの急速な普及に伴うデータセンター向け需要が爆発的に増加しています。当社が全方位戦略のもとで着々と開発を進めてきたNXTRが、今まさに市場のスイートスポットにはまり、業績を力強く牽引しています。これは偶然の追い風ではなく、来るべき変化を見据え、どの市場が立ち上がっても対応できる準備を整えていた結果だと捉えています。

お客様への付加価値提供と将来の仕掛け

投資家の皆様から高く評価いただいている当社の強みのひとつに、高い収益性があります。2026年3月期の営業利益率は16.2%に達し、今期の予想では20%を超える水準を見込んでいます。一方、営業活動におけるお客様との価格交渉は極めてシビアであり、ただ高機能であるだけではお客様にご納得いただくことはできません。当社製品を導入いただくことで、お客様に投資額を上回るリターンをもたらすことが重要です。当社が高い収益性を維持できているのは、徹底したコストダウンの努力を続けるとともに、提供する製品とソリューションが「オンリーワン」の価値を持っているからだと考えています。

半導体分野は、今後の当社の成長を牽引する重要な市場のひとつであり、将来を見据えた投資を継続しています。2026年3月



電子部品実装ロボット NXTR

期においては、当社グループのファスフォードテクノロジーの過去2年の業績および半導体市場の変動性などを踏まえ、同社に係るのれん等の減損損失96億円を計上しました。しかし、足元の市場環境は着実に回復しており、半導体市場が中長期的に成長していくという見方は変わっていません。

当社は、この成長市場に対して二つの軸で取り組みを進めています。ファスフォードテクノロジーが手掛けるダイボンダの領域では、次世代の半導体パッケージングを見据えたハイブリッドボンダの開発を進めており、オープンイノベーションなども活用しながら、2027年度以降の顧客評価を目指しています。一方、マウンター領域においては全方位戦略のもと、モジュール部品やSiP部品など、伸長する半導体関連需要に追従できる製品群の強化に取り組んでいます。

トップメッセージ



ファスフォードテクノロジー株式会社

スピードと失敗から生まれる次のイノベーション

テクノロジー業界においては、イノベーションを起こし続けなければ価格競争の波に飲み込まれてしまいます。そして、そのイノベーションを生み出す源泉は、間違いなく「人」です。組織全体の中から、突出した熱意や発想力、実行力を持つ人材が自由に挑戦できる環境があれば、会社は活性化すると考えています。そのため、人事評価の考え方も大胆に変えています。新しいことに挑戦する際、最初から「100点満点」を求めるのではなく、「スピード感」と「失敗することも含め、行動から何を学んだか」を重視しています。失敗を恐れて慎重になりすぎるのではなく、「小さく早く失敗する」を繰り返して、そこから教訓を得てほしいのです。市場の顕在化したニーズをただ聞いているだけでは、真にイノベティブなものとは生まれません。一見すると成果につながりにくく見える取り組みの中

にも、次の成長につながる光る要素が潜んでいるかもしれません。そうした芽を見逃さず、粘り強く温める土壌を大切にしています。

また、スピード感のある業務運営を支えているのがDXの内製化です。社内にAI専任のエンジニアを抱え、独自のAI機能を自らの手で次々と実装しています。過度に外部へ依存することなく、自前のリソースで開発を行うことで、セールスから開発、サービスの現場に至るまで、圧倒的なスピード感でソリューションを提供し続けることができます。

さらに、外部との協業によるインオーガニック成長に向けた取り組みにおいても、柔軟な発想を大切にしています。私たちが持つ世界70カ国以上に及ぶ販売・サービス網と高いマーケットシェア、すなわちお客様へのアクセス力を活かせば、優れたテクノロジーを持つスタートアップ企業と組む際にも、ビジネスとして大きな価値を生み出すことができます。シリコンバレーなどでも、「自分たちの欲しい技術を探す」のではなく、「彼らの技術と私たちのビジネスをどう結びつけるか」という逆転の発想とセンスでスクリーニングを行い、次なる成長の種を効率的かつダイナミックに蒔き続けています。

事業基盤の向上を支える日々の行動指針「PRECISION IN ACTION」

中期経営計画の基本方針のひとつに「ESGに基づく事業基盤の向上」を掲げていますが、環境への配慮やガバナンス体制の構築が、サプライチェーンの強靱化や事業の安定性に直結していることを日々感じています。自社のESG基盤を強固にすることは、外部環境の不安定性が増すなか、事業の持続性を担保するための重要な防波堤です。当社は、経営チーム全体でフラットに議論を交わし、スピーディな意思決定を行っています。オープンな

対話を通じてチームとして最善の答えを導き出すカルチャーが定着しています。

そして重要なのは、日々の業務から徹底的に『曖昧さ』を排除することであり、そうした価値観を社員一人ひとりが共有するために「PRECISION IN ACTION(プレジジョン・イン・アクション)」という行動指針を制定しました。どんな業務においても、プロセスに曖昧さが残っていれば正しい教訓は得られません。例えば「あれ、あのネジ締めたかな」といった最後の確認を怠らない精密な行動の積み重ねが、組織全体のロスを減らします。こうした姿勢は、ものづくりや開発、サービスといった日々の業務品質を高め、より効率的な価値創出に繋がります。その積み重ねこそが、最終的に高い資本効率の実現や強靱な財務体質の構築を支えていると考えます。

個が最も成長できる企業へ

私たちが目指すのは、新しい技術や誰も見たことのないサービスが社内から次々と生み出される、活気に満ちた組織です。会社が成長し、企業価値が向上する裏側には、必ず社員一人ひとりの「個の成長」が存在します。私が経営者として何より大切にしているのは、「個が成長できる会社」であり続けることです。

過去の成功体験に安住することなく、自らの限界を定めずに高いビジョンを追い求める。全社員が一丸となって「PRECISION IN ACTION」を体現し、培ってきた全方位戦略をさらに進化させ、未踏の市場を自らの手で切り拓いてまいります。

中期経営計画最終年度となる2027年3月期には、売上高2,440億円、営業利益600億円というかつてない高みを目指します。投資家の皆様におかれましては、高い収益性を維持しながら次なる成長ステージへと果敢に挑む当社の歩みにご期待いただき、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

FUJIの価値創造

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

ありたい姿

世界にinnovationを提供し
人々の心豊かな暮らしを実現



価値創造を支える6つの資本

FUJIIは、パーパス「人々の 心豊かな 暮らしのために」の実現に向け、6つの資本を経営基盤として位置づけています。

これらの資本を強化しながら、ものづくり・くらし・みらいへの貢献を通じて持続的な企業価値向上を目指します。

経営資本

(2026年3月31日時点)

各資本の説明		資本強化に向けた取り組み例
社会・ 関係資本	連結グループ会社: 18社 13カ国で展開 グローバルサービス拠点: 100カ所以上 累計出荷国: 70カ国以上	- グローバルな販売・サービスネットワークの強化 - VoC(Voice of Customer)活動によるお客様との関係強化 - サプライチェーンにおけるBCP体制の強化と品質安定性の向上
財務資本	総資産: 2,783億円 自己資本: 2,323億円 自己資本比率: 83.5%	- 全方位戦略による売上拡大と収益力の強化 - ROE11 %以上を目指した資本効率の改善 - 成長投資と株主還元の両立 - 機動的な自己株式取得
知的資本	特許登録件数: 7,239件 研究開発費: 85億円	- 市場競争力のある製品・サービスの開発 - 知財ポートフォリオの最適化と権利化の推進 - 発明報奨制度、イノベーション研修、アイデア創出プラットフォームなどの整備
製造資本	製造拠点: 7社 設備投資額: 115億円	- 岡崎新工場棟を活用したNXTRのライン生産による標準化・平準化 - 人とロボットの協働による自動化・省人化推進 - 製造実行システムを活用した可視化・トレーサビリティ強化
自然資本	CO₂排出量: 507,615t-CO₂(単体) 再生可能エネルギー導入比率: 約36% (FUJIIグループ生産拠点)	- 環境配慮製品・環境貢献製品の開発・拡充 - バリューチェーン全体のCO₂排出量削減 - 再生可能エネルギーの活用
人的資本	連結従業員数: 3,132名 単体従業員数: 1,771名 DX人材: 108名	- 人材マネジメントの強化 - DX人材育成、創開塾、マルチスキル育成の推進 - 健康経営、ダイバーシティ&インクルージョンの推進 - 採用手法の高度化と人材流動化の促進

FUJIのマテリアリティ

基本的な考え方

変化し続けるマクロ環境のもと、将来の予測が難しい状況においても、当社はパーパスである「人々の心豊かな暮らしのために」の実現に向けて挑戦を続けています。2023年度には、サステナブルな社会の実現への貢献を目指し、取り組むべき6つの社会課題を特定するとともに、事業領域との関連性を踏まえ、「ものづくり」「暮らし」「みらい」の3つのカテゴリーから成る重要課題としてマテリアリティを定めました。

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

【対応する社会課題】

- ・産業の効率化
- ・品質安定性

暮らし



- 豊かな社会へのアクセスの拡充

【対応する社会課題】

- ・労働人口の不足
- ・働きがいのある職場整備

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

【対応する社会課題】

- ・働きがいのある職場整備
- ・脱炭素
- ・資源循環

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、米国サステナビリティ会計基準審議会 (SASB)、Global Reporting Initiative (GRI) などの各種評価機関のサステナビリティ指標、SDGsなどを参考に、注目・重要視されている社会課題を30項目抽出しました。抽出した社会課題を整理・評価し、ステークホルダーとFUJIにとっての重要度を軸に優先順位付けを行い、社会課題マトリクスを作成しました。

特定した社会課題と、当社事業領域より、当社マテリアリティとテーマを策定し、取締役会へ報告、承認されました。

策定されたマテリアリティとテーマから落とし込んだ具体的な取り組みを進めることで、社会課題の解決に貢献してまいります。

1 社会課題の抽出

各種サステナビリティ指標、SDGsなどを参考に30項目を抽出

2 社会課題の優先順位付け

重要な社会課題を抽出し、社会課題マトリクス案を作成

3 妥当性・網羅性の議論

サステナビリティ推進委員会にて議論

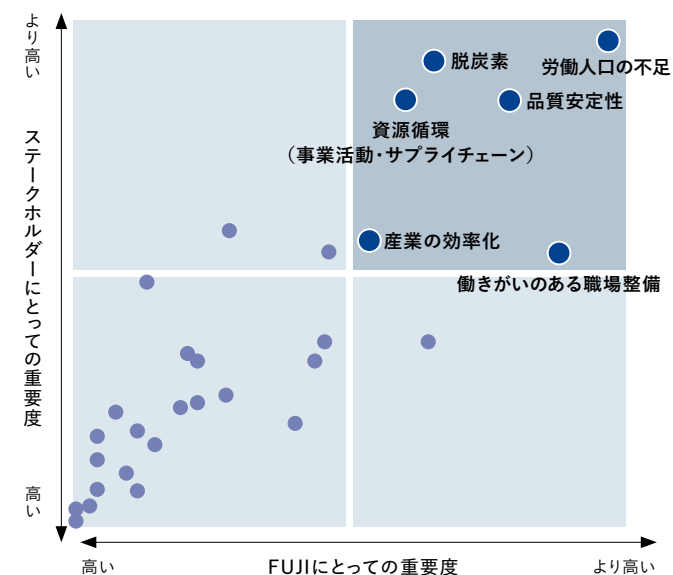
4 社会課題の優先順位付けの再評価

ステークホルダーへアンケートを実施、結果をマトリクスへ反映

5 抽出した社会課題 × 当社事業領域から 当社マテリアリティを策定

取締役会にて報告・承認

社会課題マトリクス



FUJIのマテリアリティ

マテリアリティカテゴリー	社会課題	リスクor機会	テーマ	製品/取り組み	関連するSDGs				
 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	産業の効率化	リスク	● 自動化・省人化 ● 無駄がないものづくり	● 電子部品実装ロボット(マウンター) ● 半導体製造装置(ダイボンダ) ● 工作機械 ● スマートファクトリー展開 ● 事業ポートフォリオの再構築	   				
						機会			
		品質安定性					リスク	● DX・スマート化 ● グローバル連携	● ITソリューション ● トレーサビリティ ● サービスネットワークの強化 ● トレーニング体制の強化
						機会			
 くらし 豊かな社会への アクセスの拡充	労働人口の不足	リスク	● 人材不足 ● ラストワンマイル問題 ● 高齢化	● スマートロッカーシステム ● 介護ロボット ● 女性管理職・ 海外従業員比率の向上	      				
						機会			
		働きがいのある 職場整備					リスク	● 健康経営 ● 次世代への教育支援 ● ダイバーシティ ● キャリアパスと成長機会	● 心身の健康配慮 ● 地域教育 ● 働きやすい環境の 整備・制度の充実 ● 教育制度・評価制度・ 育成プログラムの整備
						機会			
脱炭素	リスク		● 気候変動への対応 ● リスク管理・ ガバナンス強化	● バリューチェーン全体での CO ₂ 排出量削減 ● サステナビリティへの 取り組み強化 ● ガバナンス体制の強化	     				
						機会			
	資源循環	リスク					● 環境貢献製品の拡充	● サプライチェーンマネジメント ● 廃棄物選別ロボット ● 大気圧プラズマユニット	      
						機会			

中期経営計画2026 — 2年目の進捗

中期経営計画2026 基本方針

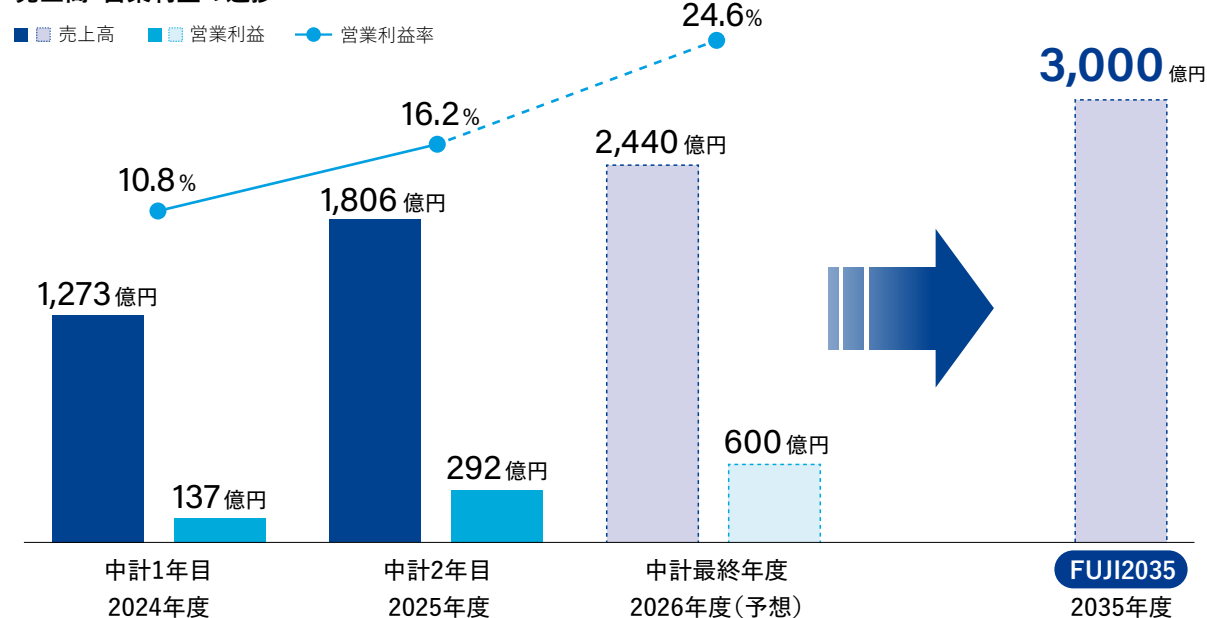
1 既存事業の拡大と
収益力強化

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

	2年目実績	→	最終年度予想
売上高	1,806億円	➡	2,440億円 当初目標 1,800億円
営業利益	292億円	➡	600億円 当初目標 330億円
営業利益率	16.2%	➡	24.6%
ROE	7.0%	➡	11%以上 当初目標 10%

売上高・営業利益の進捗



2年目で中計目標の売上高1,800億円を達成

中期経営計画2026では、「既存事業の拡大と収益力強化」「次世代ビジネスの創出と事業化」「ESGに基づく事業基盤の向上」を基本方針に掲げ、長期ビジョン「FUJI2035」の実現に向けた取り組みを推進しています。2025年度は、AIサーバー関連および半導体関連需要の拡大を背景に、ロボットソリューション事業が大きく成長しました。旗艦機種であるNXTRの拡販や岡崎新工場棟の稼働による生産能力強化に加え、ダイボンド事業も市場回復を追い風に拡大した結果、売上高は1,806億円

となり、中期経営計画で掲げた2027年3月期の売上高目標1,800億円を1年前倒しで達成しました。また、ROEは7.0%まで向上し、資本効率の改善も着実に進展しています。一方、マシンツール事業については市場環境の影響を受け収益力改善が課題となっています。加えて、QuistやHugなど次世代事業の育成やESG経営の推進にも取り組み、事業ポートフォリオの進化と企業価値向上を着実に進めています。

中期経営計画2026 ― 重点施策の概要

中期経営計画2026の基本方針に基づき、既存事業の成長加速、新規事業の創出およびESGを軸とした経営基盤の強化に取り組んでいます。これらの取り組みを着実に実行し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

1 既存事業の拡大と収益力強化

会社を支える現在の主力事業について、市場シェア拡大と収益構造改革を推進します。

電子部品実装ロボット(マウンター)

- 当社売上の大部分を占める主力事業
- AIサーバー、車載、半導体などの成長市場でシェア拡大を目指す
- AIサーバー・SiP向け実装機能強化
- 需要変動に対応する安定生産体制の構築
- FUJI Smart Factoryによる自動化ソリューションの拡充



半導体製造装置(ダイボンダ)

- AI需要等により今後の市場規模拡大が見込まれる事業
- メモリ分野でのシェア維持に加え、非メモリ分野やハイブリッドボンディングへ事業領域拡大を推進
- 高精度ダイボンダ投入



工作機械

- ターンキーソリューションに強み
- 収益性の高い保守・改造等を強化し、事業基盤の確立と持続的な収益成長(黒字化)を目指す



2 次世代ビジネスの創出と事業化

「ものづくり」「くらし」「みらい」のマテリアリティカテゴリーに基づき、社会課題を解決する新たな事業を創出・育成します。

ライフサポート

- 市場開拓・拡大を担う成長期待領域として、介護・医療や物流・小売などの現場における課題に対し、ロボット技術と自動化技術を活用したソリューションを提供
- 導入先の拡大やサービスの用途展開を進め、事業成長を加速



介護ロボットHug



スマートロッカーシステムQuist

社会課題解決型の新事業創出

- 市場ニーズに基づいた新たなソリューションの創出と事業化を推進
- オープンイノベーションや社内外の連携を通じて新たな事業テーマを創出
- 既存事業の近接領域への拡大による収益機会の創出



廃棄物選別ロボットR-PLUS

3 ESGに基づく事業基盤の向上

持続的な成長を支える経営基盤を強化し、長期的な企業価値向上を実現します。



E 環境

- 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り組み推進
- LCAに基づく環境イノベーションの実施



S 社会

- 多様な人材の活躍推進
- エンゲージメント向上
- DX人材の育成・確保
- 新たな採用手法の確立
- 健康経営の推進



G ガバナンス

- 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強化
- 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・ブランディング

- 情報開示の充実と企業価値発信の強化
- IRミーティングおよび個人投資家向け説明会の拡充
- メディア活用によるFUJIブランドの強化

CFO MESSAGE

収益力の向上と資本効率の改善を通じて、持続的な企業価値向上を目指します

取締役 副社長執行役員
CFO、CHRO
コーポレート本部長
かのう じゅんいち
加納 淳一



2026年3月期実績の概況

ロボットソリューション事業において、AIサーバー関連および半導体関連の設備需要が大きく伸長したことを主因に、連結売上高は前期比41.8%増の1,806億42百万円となり、過去最高を更新いたしました。

また、営業利益についても292億82百万円と過去最高を記録するとともに、営業利益率は16.2%となり、前期比5.4ポイントの改善となりました。これらは、販売数量の増加に加え、操業度の向上による固定費吸収の進展や、新機種「NXTR」の販売比率上昇に伴う販売単価の改善効果が寄与したものです。

一方で、2018年8月に子会社化したファスフォードテクノロジー株式会社においては、事業環境の変動の大きさや競争環境の変化等を踏まえ、当初想定していた収益獲得力の不確実性が増大したことから、同社に係るのれん等96億91百万円について減損損失^{*}を認識し、特別損失として計上いたしました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は期中計画を下回る157億33百万円となりました。

^{*}ファスフォードテクノロジーに係るのれんおよび取得により発生した無形固定資産について、半導体市場の変動や競争環境の変化を踏まえ、将来キャッシュ・フロー（事業計画に基づく売上高・限界利益率を主要な前提として算定）を見直した結果、減損損失96億91百万円（のれん71億35百万円、取得により発生した無形固定資産25億56百万円）を計上しました。

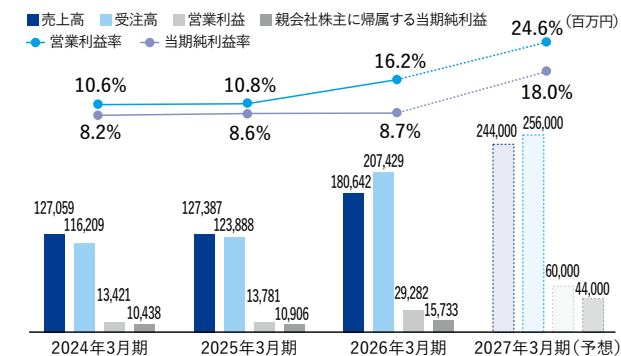
2027年3月期の業績見通し

2027年3月期の業績につきましては、前期に引き続きAIサーバー関連および半導体関連需要が高水準で継続する見込みであることを踏まえ、連結売上高は2,440億円（前期比633億57百万円増）を計画しております。

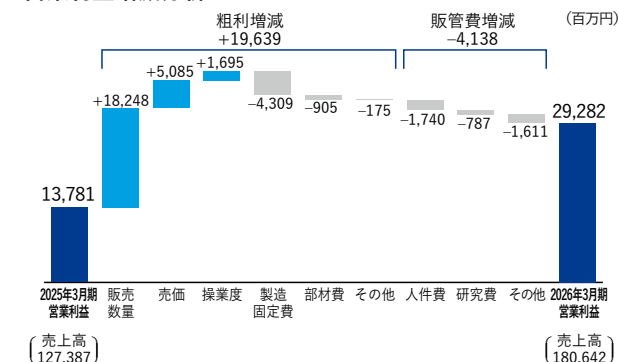
また、営業利益につきましては、600億円（前期比307億17百万円増）を見込んでおります。この見通しには、これまで実施してきた「NXTⅢ」と「NXTR」の2機種並行生産を今期より「NXTR」1機

種に集約することによる生産効率の向上や、北米市場の回復基調に伴う収益性の改善を織り込んでおります。一方で、中東情勢の影響等による原材料価格の高騰など、コスト増加要因についても一定程度見込んだ計画としております。なお、これらの業績目標はいずれも当社にとって過去にない高い水準となります。目標達成に向け、技術・製造・販売が一体となり、全社をあげて取り組んでまいります。

売上高・受注高・営業利益・当期純利益



営業利益増減分析



CFOメッセージ

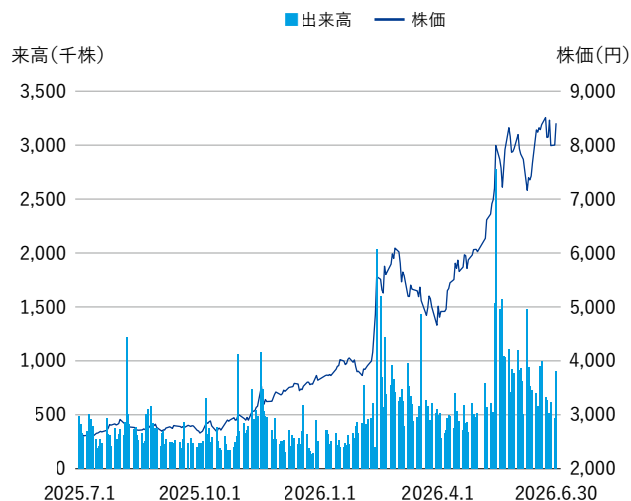
足元の株価について

当社株価は、2025年中盤までは2,500円前後の水準で軟調に推移しておりましたが、2026年に入ると徐々に底打ちの兆しが見られ、特に2026年春以降は明確な上昇トレンドへと転じております。

この背景には、半導体設備投資やAI関連といった成長分野に属する企業としての評価が高まったことが挙げられますが、それに加え、継続的な研究開発への投資や新工場の建設など、中長期的な成長基盤の強化に先行して取り組んできた点、さらに株価やPBRの向上を意識した経営を推進してきた成果が、資本市場において評価されたものと認識しております。

今後、現在の株価水準を維持し、さらなる上昇を実現していくためには、単なる業績拡大にとどまらず、資本効率の一層の向上や資本市場との建設的な対話の継続など、総合的な経営力の強化が不可欠であると考えております。

過去1年間の株価の動き



株主資本コスト

当社は、従前より資本効率を意識した経営を推進してまいりましたが、その中核として、株主資本コストの低減とROEの向上を図り、ROEが株主資本コストを上回る水準の実現を目指しております。

今期の当社の株主資本コストにつきましては、CAPM（資本資産評価モデル）に基づき、概ね9～10%程度であると認識しております。昨今は、国債利回りに代表されるリスクフリーレートが上昇基調にあることから、株主資本コストについても一定の上昇圧力がかかる環境にあります。当社の主力である電子部品実装ロボット事業は需要のポラティリティが高い特性を有していることを踏まえ、安定的な収益基盤の確立やリスク管理体制の強化を通じて、株主資本コストの構成要素であるベータ（ β ）値の抑制に努めてまいります。



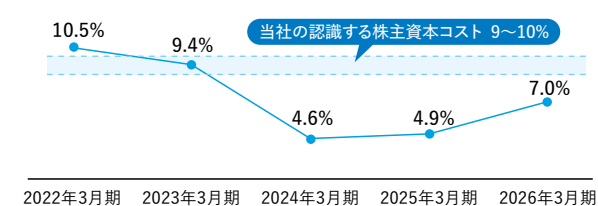
ROE

2024年3月期の当社のROEは、4.6%まで低下いたしました。「中期経営計画2026」では、収益性の改善を最優先課題と位置づけ、最終年度である2027年3月期にROE10%への回復を目標として掲げておりました。

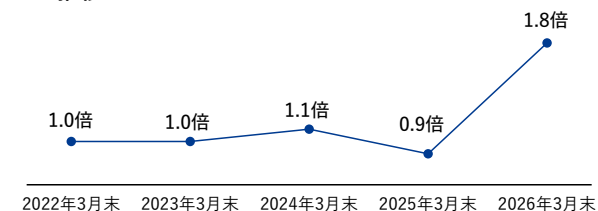
その進捗につきましては、中計初年度にあたる2025年3月期に4.9%、2026年3月期には7.0%まで回復しており、最終年度である2027年3月期においては11%の達成を目指しております。

ROE向上に向けては、まず事業活動を通じた収益力の一層の強化が不可欠であります。その際には単なる規模の拡大にとどまらず、採算性や資本効率といった「質」を重視したオペレーションの徹底が重要であると認識しております。あわせて、低収益資産の見直しおよび圧縮を進め、より高いリターンが見込まれる分野への資産再配分を推進することで、資本効率の向上を図ってまいります。

ROE推移



PBR推移



CFOメッセージ

営業キャッシュ・フロー

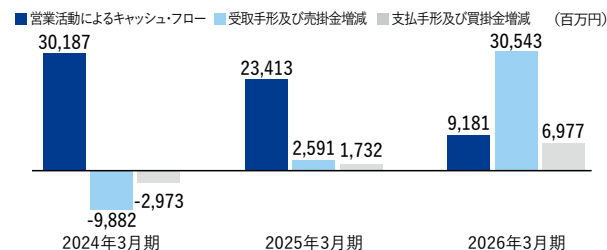
投資家の皆様の視点において、足元の営業キャッシュ・フローの推移は懸念材料のひとつであると認識しております。実績といたしましては、2024年3月期の301億円から、2025年3月期は234億円、さらに2026年3月期には91億円と、大きく減少しております。

当社が手掛ける電子部品実装ロボット事業は、「部材の調達 → 生産 → 受注 → 出荷 → 検収 → 入金」という長いサイクルで成り立っている点に特徴があります。また、受注から出荷までのリードタイムは受注獲得の成否を左右する重要な要素であり、迅速な製品供給体制の構築が強く求められる市場環境にあります。

このような事業特性を踏まえ、シェア拡大および売上成長のためには一定水準の完成品在庫を保有し、お客様の急な需要にも対応可能な体制を強化することが不可欠となります。加えて、近年は世界的な半導体関連需要の拡大や地政学的リスクの高まりにより、必要部材の調達が不安定となる局面が増えております。このため、従来以上に先行的な部材確保を進めております。その結果として、部材調達の拡大に伴う買掛金の継続的な発生に加え、急激な需要増加に対応した売上拡大により売掛金が増加し、営業キャッシュ・フローが減少する状況となっております。

一方で、売掛金の大半は長期的な取引関係にある顧客に対するものであり、回収も着実に進捗しております。足元の営業キャッシュ・フローの減少は、主として事業拡大局面における一時的な運転資本の増加に起因するものであり、構造的な問題ではないと認識しております。

営業キャッシュ・フロー および 売掛金・買掛金の増減

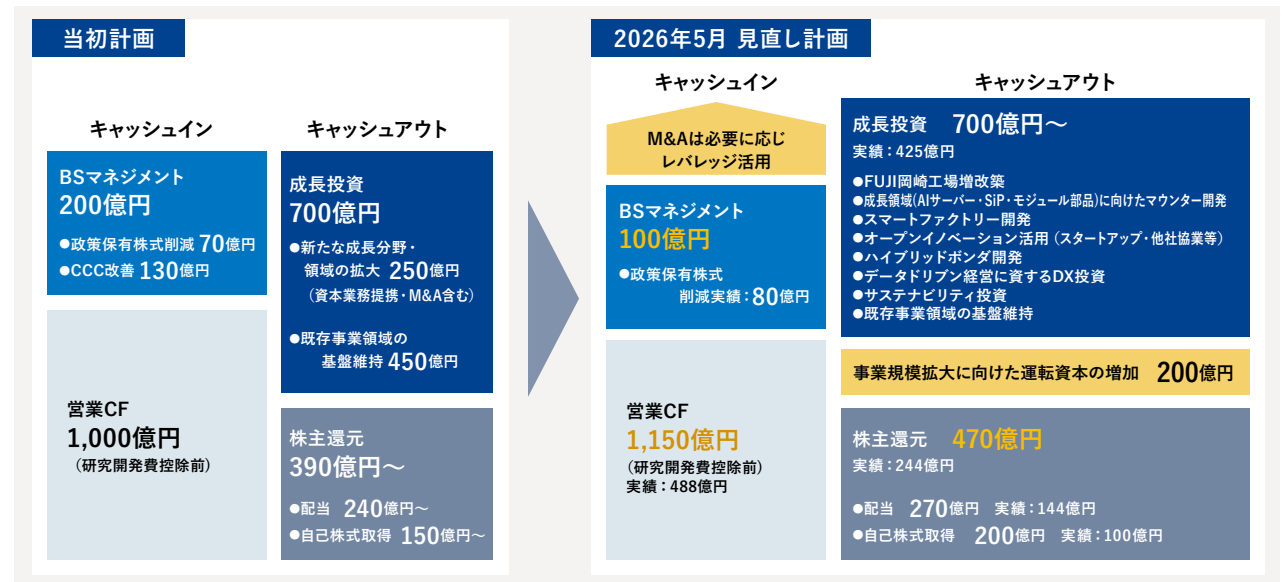


キャッシュアロケーション

2024年度から2026年度までの3年間におけるキャッシュ・イン総額は、当初計画の1,200億円から約50億円増加し、1,250億円となる見込みです。別項でご説明のとおり、売掛金の増加に伴いCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善が緩やかなペースにとどまっている一方で、事業計画の上方修正により営業キャッシュ・フローが増加することによるものです。

あわせて、資金使途であるキャッシュ・アウトについても見直しを行っております。まず株主還元につきましては、「配当性向50%以上、および1株当たり年間配当金下限80円」という基本方針に変更はありませんが、業績の伸長を背景とした増配により、中期経営計画期間中の配当総額は当初計画の240億円から270億円へ増加する見通しです。

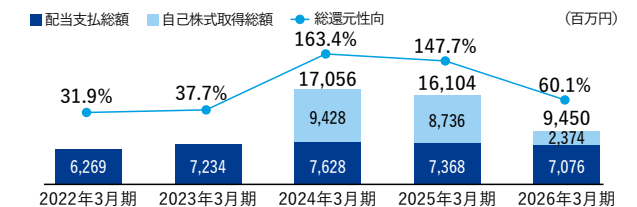
キャッシュアロケーション



また、自己株式の取得につきましては、すでに2025年度までに100億円を実施済みであり、残存期間においても同規模の取得を機動的に実施していく方針です。これらを合わせ、株主還元総額は約470億円となる見込みです。

成長投資につきましては、これまでに主力である岡崎工場の増改築や既存事業領域における製品開発への投資を実施しておりますが、今後は同工場における自動化生産ラインの構築、基

株主還元指標の推移



CFOメッセージ

幹システムの刷新、海外子会社における新社屋建設など、将来の成長に資する分野への投資を引き続き推進してまいります。加えて、急速な市場拡大に対応した事業規模の拡張を見据え、運転資本として約200億円の増加を計画しております。

なお、M&Aにつきましては、企業価値向上に資する案件を前提に継続的な検討を行っております。実行にあたっては、手元資金の活用に加え、必要に応じてデットファイナンスを活用し、財務レバレッジを適切に効かせるなど、柔軟な資金調達手段により対応していく方針です。



政策保有株式

政策保有株式の削減は、当社にとって重要な経営課題のひとつと位置づけております。

現行の中期経営計画開始以降、着実に削減を進めており、中期経営計画開始から2年が経過した2026年3月末時点において、時価ベースで約48億円削減いたしました。その結果、連結純資産に占める割合も8.1%まで低下しております。

中期経営計画の最終年度である2026年度においても、最終目標である2023年度比30%削減（時価ベースで70億円の削減）の達成に向け、引き続き着実に取り組んでまいります。

資本政策

当社は、景気変動の影響を受けやすい業界に属しているがために、バランスシートは相対的にディフェンシブな水準にあると認識しており、従前より資本効率の向上に向けた資本の最適化に取り組んでまいりました。その結果、自己資本比率は2024年3月末では90%超の水準にありましたが、2025年3月末には89.5%、2026年3月末には83.5%と、段階的に低下させてまいりました。しかしながら、資本効率の観点からは、なお改善の余地があるものと認識しております。

今後につきましては、既述のとおり、低収益資産の見直しおよび圧縮を進めるとともに、株主還元の強化等を通じて、バランスシートの最適化と資本効率のさらなる向上に取り組んでまいります。

政策保有株式の状況

		2022年3月末	2023年3月末	2024年3月末	2025年3月末	2026年3月末
銘柄数	上場	29	26	25	23	20
	非上場	6	6	6	6	6
	合計	35	32	31	29	26
貸借対照表計上額(百万円)	上場	18,458	17,784	23,588	17,878	18,762
	非上場	35	35	35	35	35
	合計	18,493	17,820	23,623	17,914	18,797
純資産(百万円)		208,782	225,104	228,278	218,682	232,454
割合		8.9%	7.9%	10.3%	8.2%	8.1%
株式数の減少に関わる売却額の合計額(百万円)		3,290	2,079	446	3,130	4,930

DX戦略

全社最適を実現するDX

— デジタル活用による企業変革と人材育成 —

上席執行役員
CDO
DX 本部長

むらかみ ひろし
村上 浩



FUJIのDX戦略は、経営戦略の実現を支える重要な基盤です。事業競争力の強化と持続的な企業価値向上を目指し、デジタル技術とデータを積極的に活用しています。FUJIが目指すのは、単なるデジタル化ではなく、社員一人ひとりが課題を自分ごととして捉え、部門や拠点の垣根を超えて全社最適の視点で迅速に判断・行動できる組織です。デジタル技術を活用することで、変化に柔軟に対応できる俊敏な企業への変革を進めています。また、2024年度より、経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定されています。



DX戦略の基本方針

FUJIは、マテリアリティに基づき、事業成長と経営基盤強化の両面からDXを推進しています。重点領域は「サプライチェーン」「グローバル連携」「人材育成」「セキュリティ」の4つです。これらを個別施策にとどめず、データ活用、業務プロセス改革、人材育成を一体で進めることで、顧客価値の向上、収益性の改善、リスク耐性の強化に繋がっています。

サプライチェーン強化

受注、需要予測、調達、生産、在庫、物流までをデジタルで連携し、サプライチェーン全体の可視化を進めています。需要変動や供給リスクを早期に把握することで、生産効率の向上、納期対応力、収益性の改善を目指しています。また、基幹システムの全面刷新を進めており、サプライチェーン全体を最適化するためのDXを本格的に加速させていきます。

グローバル連携強化

海外拠点、代理店、子会社を含めたSalesforce活用を高度化し、グローバルで一貫した顧客対応体制の構築を進めています。販売関連情報やサービス情報を世界共通のデータ基盤に統合したことで、営業・サービス活動の可視化と分析を通じて、状況把握から意思決定までを迅速に行える環境を整備しています。2024年度と比較すると、2025年度は海外拠点、代理店、子会社における利用者は8%増加し、登録データ量も約6倍に増加しており、着実に活用が進んでいます。2025年度には8つのAI機能を追加し、蓄積されたデータを継続的に活用する仕組みも強化しました。お客様ごとのニーズに応じた提案の精度とスピードを

高め、顧客価値の向上とグローバル事業の成長基盤強化に繋がっています。

DX人材育成強化

DXを継続的な企業価値向上に繋げるためには、現場でデジタル技術を活用し、自ら業務変革を実行できる人材の育成が不可欠です。FUJIでは、RPA、AI活用、データ活用、Microsoft 365などを体系的に学べるDX人材育成プログラム「業革塾」を整備し、DX推進部が講師となって実践的な教育を行っています。「業革塾」は、2026年度で4年目を迎え、業務改善効果の約8割を占めるRPAを中心に、2025年度からはAI活用講座を追加しました。また、デジタルスキルレベルに応じた認定制度や、習得した技術を実際の業務改善に活用する奨励制度を設け、社員の成長と挑戦を支援しています。

教育成果は、「業務改善時間」「デジタル人材認定数」「教育修了者数」の3つの指標で確認しています。2025年度は、デジタル技術の活用により年間2,783時間の業務改善を達成するなど、学習成果が実際の業務改善に活かされています。

2025年度実績

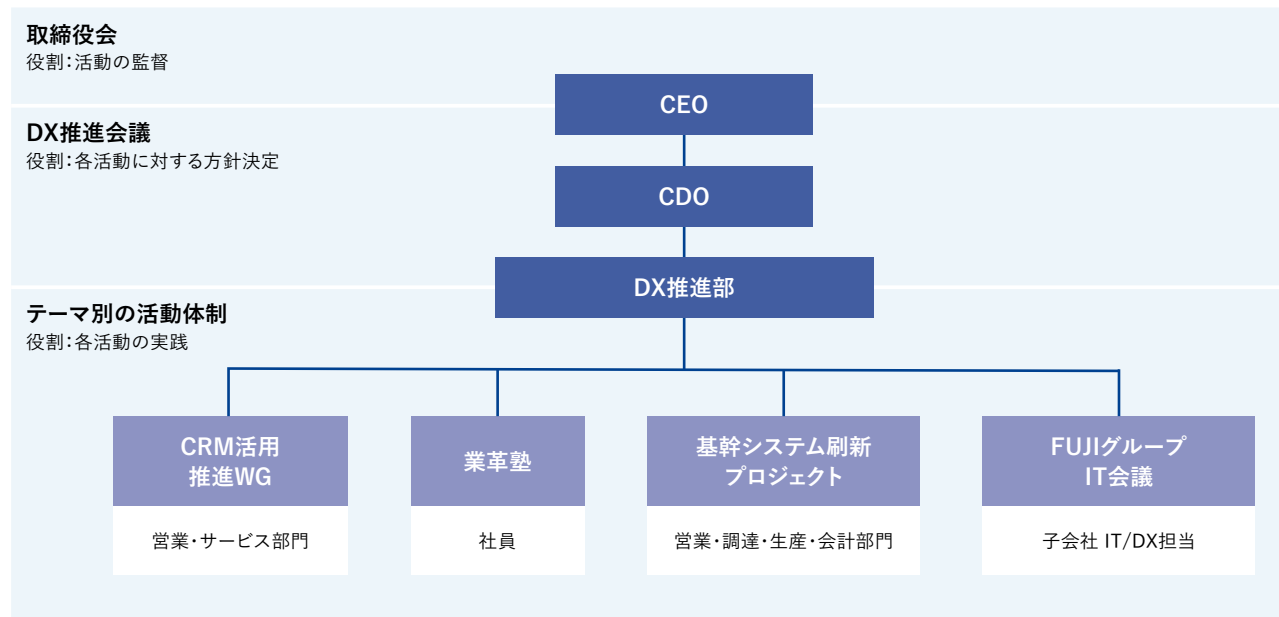
1) デジタル活用による年間の業務改善時間	2,783時間	
2) デジタルスキルレベルの認定数	108名	
レベル	定義	認定人数
マスター	ビギナーを育成できる	10名
アドバンスド	業務への活用ができる	12名
ビギナー	基礎的な知識を有する	86名
3) デジタル教育講座の修了者数		
スキル		
統計		482名
Python		179名
RPA		76名
Microsoft 365		42名
Excelデータ活用		351名

DX戦略

セキュリティ強化

DXを支える基盤として、情報セキュリティ管理体制の強化にも継続的に取り組んでいます。取締役会の監督のもと、2024年にサイバーセキュリティ委員会を設置し、FUJIグループ全体でセキュリティルールの標準化を推進しています。あわせて、セキュリティガイドラインの整備と全社員への教育、外部セキュリティレーティングによるリスク評価(2026年4月時点:Aランク)、インシデント対応体制の構築、チェックリストによるルール遵守状況の定期点検など、多面的な対策を継続しています。また、DX推進部は2025年8月にGCERTIより情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格であるISO/IEC 27001:2022認証を取得しました。

DX推進体制図



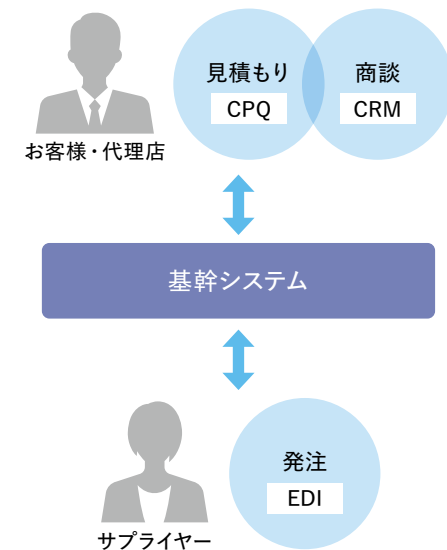
DX推進体制

取締役会の監督のもと、CDO、DX推進部、事業部門が連携し、経営課題に直結するテーマごとにDX活動を推進しています。各テーマは、経営課題・事業課題に基づいて設定し、DX推進部が全社横断で標準化・進捗管理・各事業部門の支援を担い、事業部門が現場での実装と効果創出を推進します。現在は工場のデジタル化や、サプライチェーン、エンジニアリングチェーンにおけるデジタル活用に取り組んでいます。また、より一層のサプライチェーン強化のため、基幹システム刷新プロジェクトを進めています。

DX基盤・環境整備

サプライチェーンとグループ経営の強化につながるIT投資として、クラウドシステムへの移行を進めています。達成状況を測る指標をクラウドサービスの活用数としており、現在までに24個のクラウドサービスを採用して、実践的に活用しています。

また、クラウド技術を活用したCRM(顧客管理システム)、EDI、CPQ(構成が複雑な製品の見積もりシステム)を基幹システムと連携し、お客様・サプライヤー・代理店・子会社との情報共有や見積業務の迅速化を進めています。さらに、PLM(製品ライフサイクル管理システム)の刷新により、BOM(部品構成表)を活用した情報管理基盤を強化しました。BOM編集に要する作業時間を約15%削減するとともに、部品手配漏れも約9割削減するなど、エンジニアリングチェーンのDXを推進しています。



要素技術開発・知財戦略

要素技術開発・知財戦略

— 技術と知財による価値創造戦略 —

上席執行役員
開発センター長

ふじた まさとし
藤田 政利



技術と知財を融合した価値創造

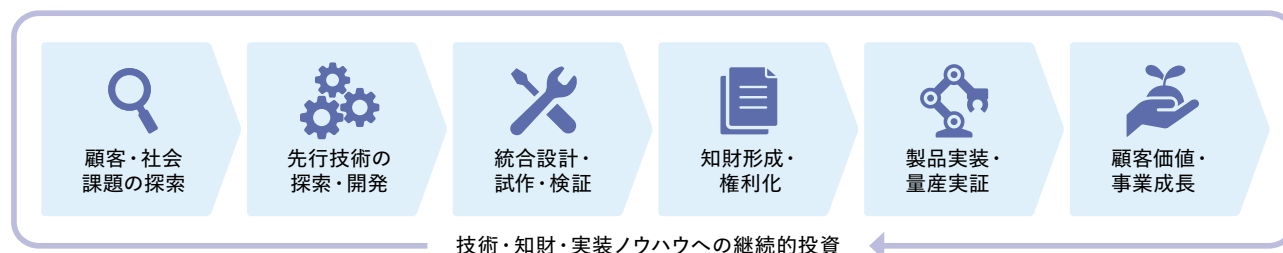
FUJIでは、開発センター内に知的財産部を配置し、技術開発と知財戦略を一体で推進する体制を構築しています。市場や顧客の課題が高度化・多様化するなか、競争優位の源泉は単なる技術の保有ではなく、顧客価値へ変換し続ける力にあると考えています。

当社は、お客様との対話や装置稼働データの収集・分析を通じて、新たな市場課題や将来ニーズを継続的に把握しています。その課題に対し、要素技術の探索・研究開発から、統合設計、知財形成、製品実装までを一貫して推進しています。

開発センターが行う要素技術開発は、高速・高精度をはじめとする製品競争力の源泉となる、コア技術の深耕を先行して実施

しています。また、世界の最新技術動向を積極的に取り込みながら、AIやデジタル技術の活用にも取り組んでいます。さらに近年では、IPランドスケープを活用し、特許情報ははじめとする知財データを、技術開発の意思決定に活かす取り組みを推進しています。保有するコア技術と知財情報を組み合わせることで、開発テーマの方向性検討や課題解決の精度向上を図るとともに、開発スピードの向上に繋がる事例も生まれています。知財部門は、要素技術開発や統合設計の初期段階から参画し、技術優位性の見極めや知財情報の活用、知財ポートフォリオの構築を推進しています。

このような技術開発と知財活動の一体運営により、FUJIは研究開発成果の製品化の確実性を高めるとともに、技術をお客様の提供価値へと繋げる仕組みを構築しています。



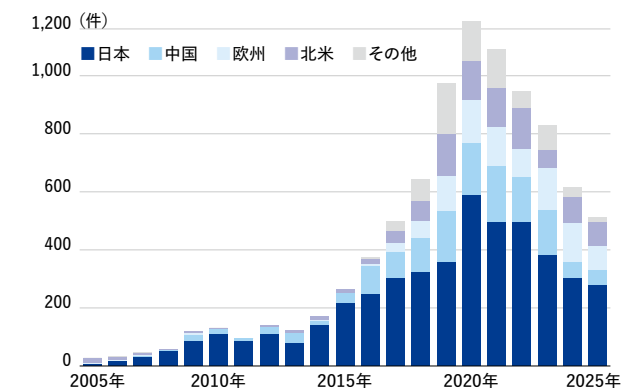
技術価値の市場実装と知財戦略

FUJIでは、研究開発成果を製品へ実装し、事業価値へと結び付ける知財活動を重視しています。その取り組みを支える基盤として、特許実施率や知財ポートフォリオの質を継続的に分析し、投資効果の向上に取り組んでいます。

近年は、特許の絶対的な保有件数の拡大だけを追求するのではなく、事業戦略や技術優位性との整合性を重視した知財活動を推進してきました。開発部門と知財部門が一体となって技術開発の初期段階から連携することで、将来の事業成長に資する技術領域へ経営資源を重点投入し、権利の選択と集中を進めています。この結果、過去5年間の特許実施率は約4割と高い水準を維持しており、効率的で質の高い知財ポートフォリオの構築が進んでいます。

今後も知財ポートフォリオの最適化を通じて、競争優位の維持・強化と持続的な成長を実現していきます。

新規登録特許件数



要素技術開発・知財戦略

技術価値を支える知財ポートフォリオ

FUJIでは、お客様の課題から導いた製品価値と、それを支える知財の優位性を継続的に分析しています。

電子部品実装ロボット「NXTR」では、自動化、拡張性、メンテナンス性、省エネルギーといった価値を実現するために、複数の技術を組み合わせた知財ポートフォリオを構築しています。競合他社との比較分析により強みと課題を把握し、重点領域への研究

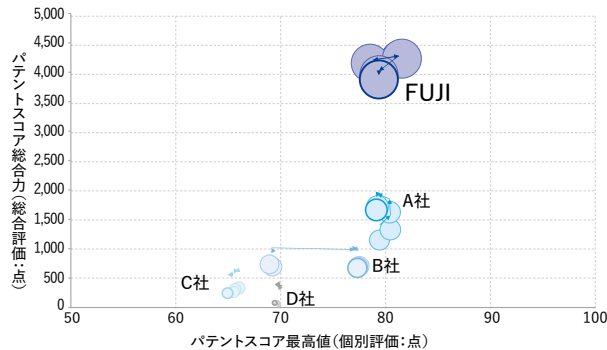
開発と知財投資を進めています。

下の図は、主要競合4社との技術カバレッジを比較し、FUJIの патентスコアの総合力を可視化したものです。自動化、拡張性、メンテナンス性、省エネルギーの4項目すべてにおいて他社よりも高い知財競争力を有していることが分かります。

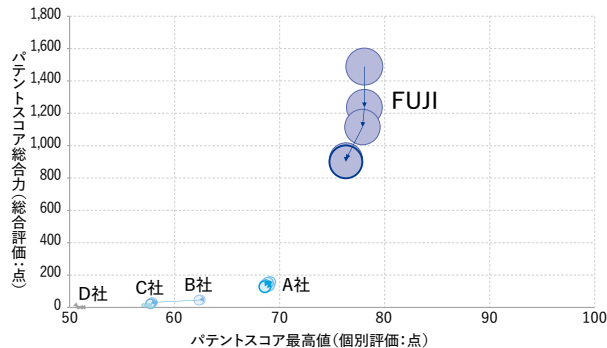


特許力評価 ※Biz Cruncherにより作成

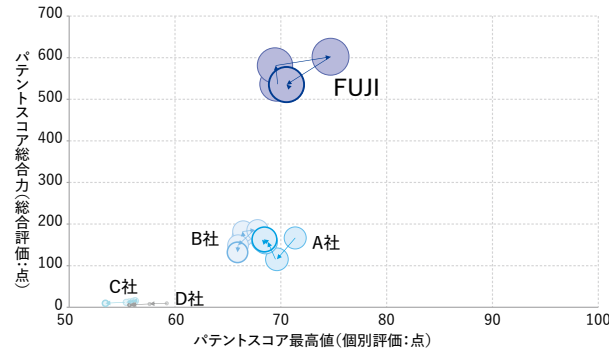
自動化：ローダーによりフィーダーを自動交換する技術など



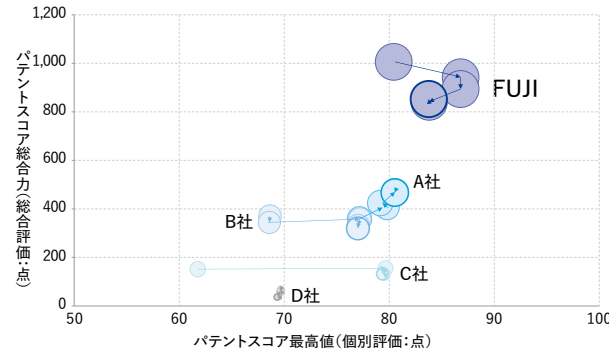
拡張性：ヘッド、ノズル交換に関する技術など



メンテナンス性：ノズル洗浄などのメンテナンス作業支援技術



省エネルギー：新材料による構造軽量化、モータ効率化技術など



知財インテリジェンスによる次世代価値創出

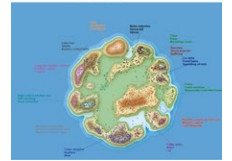
IPランドスケープを活用し、特許情報・技術情報・市場情報を統合的に分析しています。競争環境や技術潮流の可視化により、既存事業の競争力強化に加え、新規事業探索や研究開発テーマの高度化を推進しています。

これらの活動を通じて、技術開発・知財・事業開発を循環させ、新たな市場機会の創出につなげています。

IPランドスケープの例(アイランドマップ)

アイランドマップは、特許情報をもとに技術領域の広がりや競争状況を可視化したものです。FUJIでは、この分析を通じて有望な技術領域を把握し、研究開発テーマの選定や知財戦略の立案に活用しています。

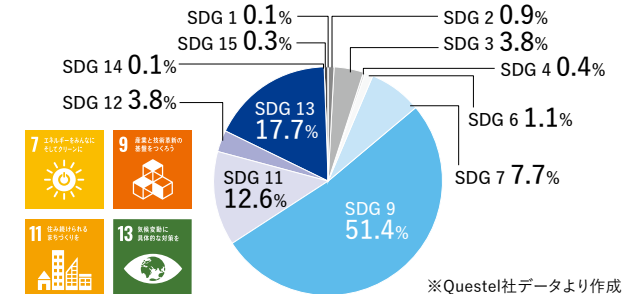
※Orbit Intelligenceより作成



持続可能な社会への貢献

環境・社会課題の解決に繋がる技術開発を推進しています。SDGsに関連する特許は継続的に増加しており、当社技術が生産性向上だけでなく、省エネルギー、省資源、省人化対応といった社会価値の創出にも貢献しています。SDGs関連特許は、2024年度の1,386件から2025年度は1,460件へと着実に増加しました。今後も、顧客価値と社会価値を両立する技術開発を通じて、中長期的な企業価値向上を目指します。

FUJIグループのSDGs特許項目別割合(2025年度)



全社戦略サマリー

電子部品実装ロボットと半導体製造装置を成長ドライバーとして、さらなる飛躍へ

FUJIIは、電子部品実装ロボットを主力とするロボットソリューション事業を軸に成長を続けています。

自動化・知能化・省人化を通じて、製造業が抱える課題解決に貢献し、新たな価値創出に取り組んでまいります。

ライフサポート

介護ロボット

Huq



スマートロッカーシステム

Quist



介護・物流など幅広い分野で人々の暮らしに寄り添う製品・サービスを提供

半導体製造装置 (ダイボンダ)

DBシリーズ

FASFORD TECHNOLOGY



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

工作機械

正面2スピンドル旋盤

CS SERIES



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

電子部品実装ロボット (マウンター)

NXTR



スマートフォン、家電製品、自動車などの中に搭載されている電子基板に半導体や電子部品を高速かつ高精度に実装するロボット



全社戦略サマリー

事業・製品ポートフォリオ

FUJIグループは、「自動化」「知能化」「省人化」をキーワードに、社会課題の解決に取り組んでいます。

当社を取り巻く事業環境は、AI・データセンター需要の拡大、半導体市場の成長、人手不足の深刻化、製造業における自動化投資の加速など、大きく変化しています。一方で、世界的な景気変動や設備投資サイクルの影響を受けやすい事業構造であることから、成長性・収益性・資本効率のバランスを重視した経営が重要です。

こうした認識のもと、当社は事業・製品ポートフォリオの継続的な見直しを進めています。

主力の電子部品実装ロボットと半導体製造装置を成長エンジンとして位置付け、積極的な研究開発投資と事業拡大を進める一方、工作機械では収益基盤の強化を推進しています。また、ライフサポート分野については、社会課題解決を通じた将来の成長機会の創出に取り組んでいます。

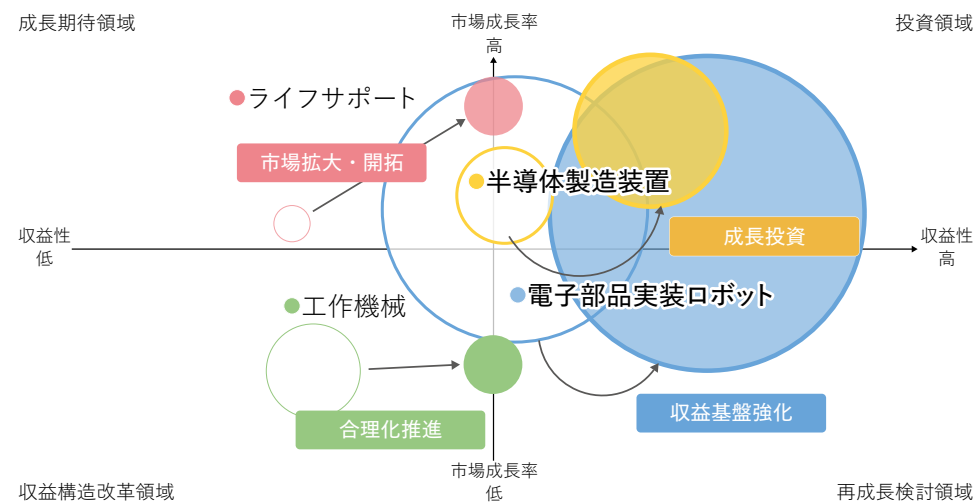
今後も事業ごとの特性や市場環境を踏まえながら経営資源の最適な配分を行い、持続的な企業価値の向上を目指します。

経営指標(連結)

事業別(百万円)		2026年度目標 2025年5月時点
ロボットソリューション	売上高	156,000
	営業利益	33,600
セミコン	売上高	14,000
	営業利益	2,000
マシンツール・その他	売上高	10,000
	営業利益	700
合計	売上高	180,000
	営業利益	33,000

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

事業ポートフォリオイメージ



事業戦略 01

ロボットソリューション事業

信頼と浸透で手がけるすべての製品において シェアNo.1を目指す

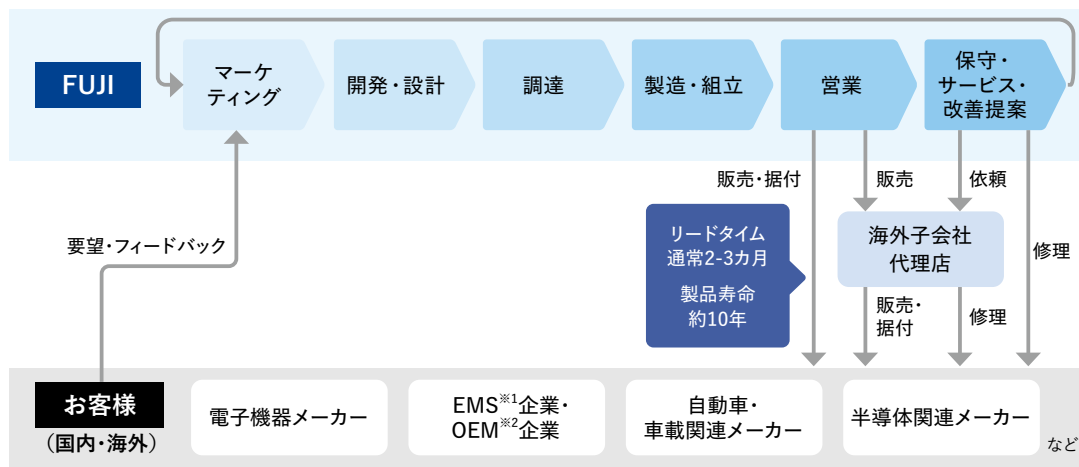
取締役 常務執行役員
ロボットソリューション事業本部長

さとう たけし
佐藤 武



事業の特徴

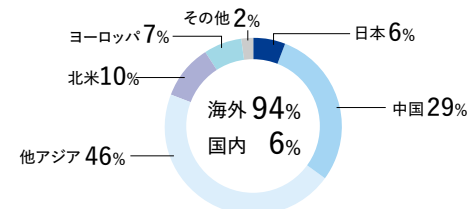
- 世界各地の電子機器メーカーやEMS^{※1}企業に対し、電子部品実装ロボットを提供
- 装置販売に加え、保守・メンテナンス、部品供給、ソフトウェア更新、生産ライン改善を提案
- お客様の生産ライン全体の効率化・省人化・品質安定化を支援
- 製造拠点の分散化や人手不足を背景に、お客様の生産現場における自動化ニーズが拡大
- グローバルなサービス体制により、生産ライン停止時間の最小化を支援



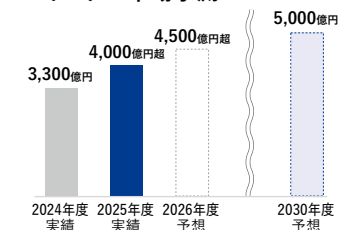
事業情報

主な市場	電子機器、車載機器、通信・ネットワーク機器、サーバー、半導体関連、医療機器、産業機器
主な製品	電子部品実装ロボット(マウンター)、印刷機、挿入機、自動化・省人化ソリューション、ソフトウェア(統合生産システム)
主な製品ブランド・シリーズ	NXTR、AIMEXR、GPX-Cなど
業界シェア・主な実績	電子部品実装ロボットで世界トップクラスのシェア 世界70カ国以上の電子基板製造現場へ導入
主な強み	高速・高精度実装、モジュールコンセプト、自動化ラインの構築、グローバルサービス体制
主な生産拠点	岡崎工場 昆山之富士機械製造有限公司(印刷機)
主な競合企業	日本: パナソニック コネクト株式会社、 ヤマハ発動機株式会社、JUKI株式会社 海外: ASMPT(シンガポール)

地域別売上高構成(2026年3月期)



マウンター市場予測 FUJI推計



※1 EMS(Electronics manufacturing service): 電子機器の分野に特化し、他社の製品の部品調達から製造、検査、出荷までを一貫して請け負うサービスのこと
 ※2 OEM(Original Equipment Manufacturer): 他社の製品の製造のみを請け負うサービスのこと

ロボットソリューション事業

未来を見据え、価値を創造する ～FUJIの全方位マーケティング戦略～



取締役 執行役員
ロボットソリューション事業本部
副本部長
営業・マーケティング・サービス部門管理
トミヤマ ドミンゴス マサハロ

変化の激しい市場環境のなかで、エレクトロニクス産業は大きな転換点を迎えています。労働人口の不足、生産拠点の変化、製品の複雑化や品質要求の高度化、サステナビリティへの対応などの課題は、個別工程の改善だけでは対応しきれなくなっています。FUJIが目指す「顧客価値の創造」とは、現在の課題を解決するだけでなく、市場の変化を先読みし、潜在的なニーズを見極め、お客様の競争力向上に繋がる提案やソリューションを生み出すことです。

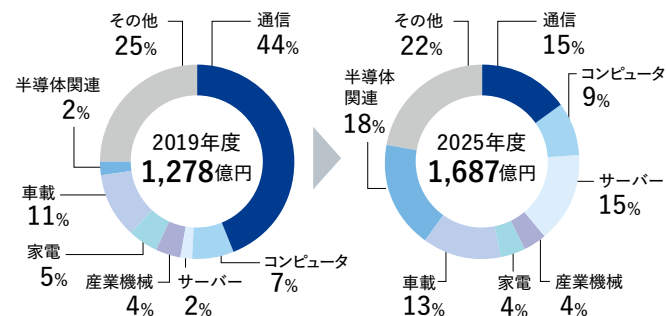
FUJIは、特定の市場や製品に依存するのではなく、さまざまなお客様、技術、市場、地域、サービスの視点からものづくりの未来を捉え、革新的なソリューションを提供する「全方位マーケティング戦略」を推進しています。市場環境の変化をリスクではなく成長機会として捉え、お客様と社会への貢献を通じて、持続的な成長と長期的な企業価値向上に繋げていきます。

市場変化に対応する製品ポートフォリオ

現在の課題に対しては、VoC (Voice of Customer) 活動を通じてお客様の声を収集し、迅速に製品開発へ反映しています。2026年末に市場投入予定のコンパクト実装機「CLT-FG」は、その取り組みから生まれた新たなプラットフォームです。FUJIが培ってきた高精度・高速実装技術を、より幅広いお客様へ提供するため、コストと機能の最適なバランスを追求しました。

また、主力機種である「NXTR」、多品種少量生産に対応する「AIMEXR」、コンパクト実装機「CLT-FG」のラインアップにより、お客様の生産規模や用途、投資ニーズに応じた最適な実装ソリューションを提案できる体制を構築していきます。

業種別売上高の推移：よりバランスの取れた構成へと変化



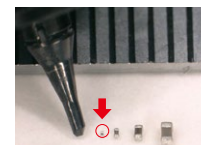
コンパクト汎用実装機「CLT-FG」

市場の変化を成長機会へ

AIの進化により、AIは単なる技術ではなく社会インフラとなりつつあり、あらゆるエレクトロニクス製品の高機能化、自律化を加速させています。その実現のため、実装技術にはこれまで以上の高密度化、高精度化、微細化への対応が求められています。また、SMTと半導体実装の境界は融合しつつあります。FUJIは、この変化を「ハイブリッドSMT」時代の到来と捉えています。

AIの活躍の場はデータセンターからウェアラブル機器やエッジデバイスへ広がり、超小型・超軽量デバイスを支える実装技術の価値はますます高まっています。一方で、AIサーバー関連機器の高機能化に伴い、実装部品には大型化・重量化への対応も求められています。FUJIでは、この変化を成長機会と捉え、2026年1月には世界最小クラスのコンデンサ「016008M」の実装技術、さらに2026年7月には200×200mm・2.0kgの大型重量部品の実装技術を確立するなど、極小部品から大型重量部品まで対応領域を広げ、未来を見据えた取り組みを進めています。

また、自動車は移動手段からオフィスやエンターテインメント空間へと進化し、パワートレインの違いを超えて電子化・高機能化が進んでいます。AI、半導体、車載分野など、成長市場は変化しても、FUJIの実装技術が貢献できる領域はさらに広がっています。



016008M 部品と
実用化部品のサイズ比較



AIサーバー向け大型重量
部品を実装する様子

グローバル市場を支える販売・サービス体制

FUJIは現在、70カ国以上へ製品を出荷し、海外売上高比率は約90%に達しています。市場ごとの景気変動や地域特性を踏まえながら、お客様へ最適な製品・サービスを提供できるグローバルな事業基盤を構築しています。

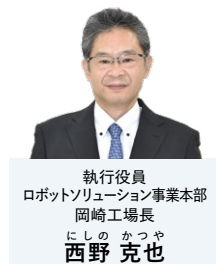
加えて、お客様の生産に新たな価値をもたらすソフトウェア開発にも注力しています。世界中で培ったサービスネットワークに加え、遠隔サポートや予知保全を進化させることで、「止まらない生産ライン」の実現にも貢献していきます。

市場を先読みし、次の成長へ

FUJIの全方位マーケティング戦略は、市場を追いかけるための戦略ではありません。市場の変化を先取りし、成長する地域・産業や求められる製品が変化するなかでも、FUJIは実装技術を核にお客様のものづくりを支え、新たな価値を創造し続けます。私たちはこれからも、実装業界のリーディングカンパニーとして、世界のものづくりの進化とともに成長していきます。

ロボットソリューション事業

変化に強い生産体制で、 お客様の信頼に応える岡崎工場



執行役員
ロボットソリューション事業本部
岡崎工場長
にしのかつや
西野 克也

需要拡大に応える柔軟な供給力と高品質なものづくり

2024年10月より岡崎新工場棟でNXTRの生産を開始して以降、AIサーバー関連をはじめとする需要拡大や短納期ニーズに対応するため、生産能力の強化を進めてきました。NXTRの生産効率の改善とともに組立ラインの増強を進めており、2025年度末には月産1,000台規模の生産体制を構築し、市場変化へ柔軟に対応できる生産能力を実現しました。

岡崎工場の強みは、高い品質を維持しながら、生産計画の変動にも柔軟に対応できる生産体制にあります。NXTR組立ラインは、生産計画の変動に応じて工程数を柔軟に増減できるレイアウトを採用しており、製造実行システム(MES)と連携した生産スケジューラが、納期および必要数量をもとに、工程数と各工程のタクトタイムを自動で最適化します。その結果、変化の大きい市場環境においても、生産現場では安定した品質と高い生産性を両立しています。

NXTRは、お客様の仕様に合わせて電子部品装着ヘッド、電子部品供給ユニット、その他オプションをユニット単位で組み合わせ、装置を構成できるモジュールコンセプトを採用していることが特長です。生産工程においてもそのコンセプトにならない、NXTR本体、XYロボット、搬送コンベアなど各種ユニットをユニット単位で組立・検査を行い、組立メインラインにて各種ユニットを組み付けて装置を完成させています。この生産方式により、生産効率と品質の向上に加え、多様な仕様への柔軟な対応を実現しています。さらに、ユニット単位での生産工程の設計、製造品質記録の管理、生産計画や生産実績の製造実行システム(MES)での一元管理、作業員へのIE教育、5S活動を通じて、高いトレーサビリティと品質保証体制を構築しており、お客様へ製品とともに安心できる品質をお届けしています。

人とロボットの協働で進化する次世代生産体制

2026年度の新たな取り組みとして、「Okazaki Factory Automation Project」を発足しました。本プロジェクトでは、「協働化：人とロボットの最適分担」を基本方針とし、高精度な組み立てが求められる作業は人が担い、単純かつ反復的な作業はロボットが担うことをコンセプトとしております。熟練技能者の世代交代および人材育成を推進するとともに、自動化・省人化を進め、生産効率の向上と製造品質のさらなる安定化を目指しています。



現場改善展



プロジェクトでの会議の様子



生産工程の自動化(NXTRベッド裏面ローラーAssy自動機)



また、本プロジェクトでは、自動化・省人化の効果を確実に生産効率向上へ結び付けるための「見える化」にも注力しております。各種自動化・省人化取り組みの進捗状況を可視化するとともに、提案者である作業員自身が生産への貢献を実感できる仕組みを構築することで、現場のモチベーション向上と「考え続ける現場」の文化醸成に寄与しております。

さらに、生産工程の自動化にあたっては、自社製品であるNXT III、sFAB、SmartWingを活用しており、生産効率の一層の向上に加え、製造品質の安定化に寄与しております。

これらの取り組みを通じて、当社の生産技術力のさらなる高度化を推進していきます。今後も岡崎工場は、変化に強い生産体制と継続的な改善活動を通じて、お客様に信頼されるものづくりを行ってまいります。

ロボットソリューション事業



執行役員
ロボットソリューション事業本部
技術企画部 部長
技術部門担当
おかだ たけひと
岡田 健人

FUJI Smart Factory × NXTR A SMT工程無人化への挑戦

FUJIは、電子部品実装ロボット「NXTR」により、自動化のフロントランナーとしての地位を確立していますが、電子部品実装ロボットに加え、前後工程も含めたSMTフロア全体を自動化する「FUJI Smart Factory」構想を推進しています。装置単体だけでなく、生産ライン全体の最適化を実現することで、お客様の生産性向上と競争力強化に貢献します。

自動化はFUJIの競争優位を支える成長領域

AIサーバーの普及や自動車の電動化・高機能化の進展などの背景により、電子製品の需要は拡大しています。生産量が増加する一方で、需要地での現地生産を背景に生産工場の多拠点化も進んでおり、その結果SMT実装工場では作業員・プロセスエンジニア・保全担当者の人員確保や技能継承が難しく、より深刻な経営課題となっています。マウンターメーカーには、装置単体の性能だけでなく、生産ライン全体を自動化し、少ない人員による高い生産性の実現が求められています。

FUJIは、自動化技術を今後の成長を支える重点領域と位置づけています。人手不足や生産の高度化を背景に、SMTフロア全体の自動化ニーズは今後も拡大することを見込んでおり、2030年にはロボットソリューション事業売上にも占める20%を自動化関連製品・サービスとすることを経営目標として掲げています。



タカヤ株式会社様



タカヤ株式会社様
自動化工場の様子

前段取りを含めた自動化を実現

従来、人手に依存していた部材準備や配膳、搬送などの前段取り工程を、オートキittingステーション(AKS)・AMR・NXTR A・Neximを組み合わせることで自動化を実現しました。

AKSは、テープリール装填工程を自動化する装置です。SMT生産フロアで最も自動化が難しく、かつお客様の期待も大きかった工程です。この完成により、倉庫から生産、空リール回収までの一連の工程の自動化を可能にしました。統合生産システムNeximは設備データをリアルタイムに取得し、進捗管理から次のアクションの指示までを担うことで、生産計画に基づく運用を実現しています。

自動化は「人を減らす」だけではなく、設備投資効果を高める

- **省人化** 段取り・搬送・配膳の作業員を高付加価値業務へ再配置することができます
- **設備総合効率の向上** 休憩時間やシフト交代・夜間などのライン停止時間を削減し、設備の稼働率を高めることで、既存設備の生産能力を最大限に引き出し、お客様の設備投資効果の向上に繋がります
- **品質向上** 人の介在を減らすことで、誤配膳や段取りミスなどのヒューマンエラーと装置の短時間停止を抑制します
- **均質な生産** 生産拠点や作業員が変わっても、安定した品質と生産性を維持し、教育負荷の軽減に繋がります

予知予測と自動制御で「止まらない工場」の実現へ

今後は、自動化で構築したプラットフォームにAIやデータ活用を組み合わせ、装置データをリアルタイムに監視・分析し、異常予兆の検知から対処・復旧までを人手を介さず完結する「自律化」へ発展させていきます。SMTフロア全体の無人化までを見据えられる、唯一無二のプラットフォームへと進化させ、お客様の生産性向上に貢献していきます。

お客様導入効果事例 ※導入企業へのヒアリングに基づく

	事例1:タカヤ株式会社様	事例2:国内大手電機メーカー様 モジュール部品生産工場
導入前	NXT I	他社設備
導入後	NXTR+自動化設備	NXTR+自動化設備
効果	段取り替え1回あたりの時間 30分→8分	作業割合 工数比率44%削減
	1日の段取り替え回数 20回→50回	作業員の作業習熟時間 6カ月→2-3週間
	多品種少量生産対応力向上	安定稼働による生産性向上

FUJI × ENGINEERS



ロボットソリューション事業本部
マーケティング部 部長
ますだ やすあき
増田 泰章

ロボットソリューション事業本部
スマートファクトリー開発部 部長
かとう だいすけ
加藤 大輔

ロボットソリューション事業本部
ソフト技術部 部長
かみお りょうへい
神尾 龍平

ロボットソリューション事業本部
NXTR開発部 部長
やまがけ ゆうすけ
山陰 勇介

技術座談会

NXTR開発の裏側とDNAの継承

圧倒的な技術優位性を生むFUJIの技術力

世界トップシェアを支える技術の源泉

増田(司会) マーケティング部の増田です。本日は、FUJIの旗艦機種であるNXTR開発の最前線に立ってきた3名に集まっていたいただき、現場のリアルなエピソードを交えながら当社の技術力についてお話をお聞きます。

技術座談会

山蔭 NXTR開発部の山蔭です。NXTRの開発においては、NXTR本体の機械設計およびハードウェア設計を統括しました。

加藤 スマートファクトリー開発部の加藤です。NXTRでは、生産自動化の実現に向けたスマートファクトリーソリューションの開発に携わってきました。

神尾 ソフト技術部の神尾です。システム開発および制御プラットフォームを担当しており、NXTRではロボットの動作をシミュレーションし、生産効率を最大化するための最適化ソフトウェアの開発を主導しました。

NXTRの技術的突破口

増田 NXTRは、前世代の主力機種であるNXT IIIと比較して、性能の向上だけでなく、「完全自動化対応」を実現しました。NXTRを完成に導いたプロセスや、何が突破口となったのか教えてください。

山蔭 完全自動化への突破口という観点では、スマートローダーがなくてはならないものであり、稼働中にマウンターに搭載されたフィーダー（電子部品を供給するユニット）の自動交換を可能にしているという点で他社と差別化を図っています。また、もうひとつの特長はスマートローダーを地面から浮かせたことです。他社は、自律走行搬送ロボット（AMR）で部品を運びますが、工場の床は必ずしも平坦ではないため装置との高さが合わず精密な部品交換が困難になります。我々は初期構想からこの課題に向き合い、床の影響を排除するためにマウンター本体にスマートローダーを吊り下げる構造を採用しました。

さらに、装置を浮かせた状態で動かす仕組みに、当社の開発センターで培ってきた要素技術開発の成果を組み込みました。稼働中のラインを止めることなく、部品の自動供給を可能としたのです。

神尾 ソフトウェア面では、NXT IIIで磨き上げてきた制御プラッ

トフォームをスマートローダーへ展開し、さらに進化させたことが大きな成果です。スマートローダーは複数の機構が高度に連携して動作するため、高い信頼性と拡張性を備えたソフトウェア基盤が不可欠です。FUJIIは、このような制御プラットフォームを自社で構築し、製品間で継続的に発展・流用できることを強みとしており、それが完全自動化を支える技術優位性に繋がっていると考えています。

加藤 ビジネス的な突破口としては、「自動化のゴールビジョンを描き、それをお客様とともに具体化したこと」です。スマートローダーは画期的なハードウェアでしたが、当初は「一部工程の自動化に過ぎないのではないか」「本当に投資対効果（ROI）が出るのか」といった声もありました。そこで私たちは、あるお客様と工場全体の自動化のあり方を徹底的に議論し、その構想を実際に見て体験できるラボを構築しました。さらに、中国や台湾の

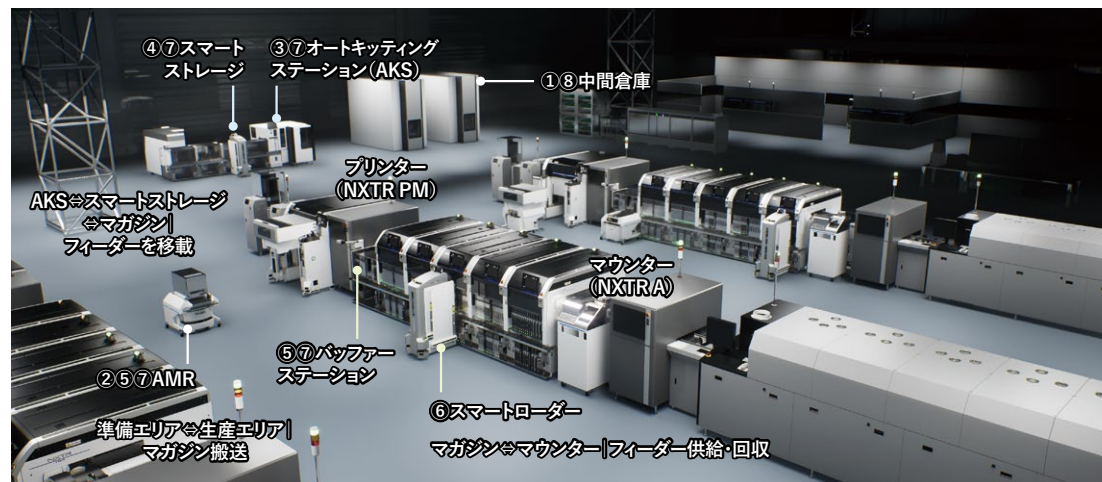
お客様による大規模な投資を通じて実績を積み重ねたことで、その後のNXTRのシェア拡大に繋がっています。

「モノ売り」から「コト売り」へ

増田 新しい製品や価値を市場に浸透させるために苦労もあったと思います。どのように困難を乗り越えたのでしょうか。

神尾 NXTRには、従来機と比べてより複雑な装着ヘッド構造が採用されています。私はその動作最適化を担当しましたが、開発初期は期待した性能をなかなか実現できませんでした。そこで、部門の垣根を越えて関係者と徹底的に議論を重ね、考え得あらゆる改善策を検討・実行しました。その結果、目標性能を達成することができました。

FUJIIが目指す完全自動化の顧客工場



① 中間倉庫からテープリール®を出库 ② AMRでオートキッキングステーション (AKS)へテープリールを搬送 ③ AKSでテープリールをフィーダーに装填 ④ スマートストレージでフィーダーを保管・仕分け、準備済みのフィーダーはマガジンに移載 ⑤ AMRでマガジンをバッファーステーションへ搬送 ⑥ スマートローダーが準備済みのフィーダーをマウンターへ供給、電子部品をプリント配線板に実装 ⑦ 使用済みフィーダーを回収、スマートストレージ・AKSで再利用 ⑧ 使用済みテープリールを中間倉庫へ返却
※テープリール：電子部品をテープに収納し、リール状に巻いた包装形態

技術座談会

FUJIには失敗を許容しそれを今後の糧とする文化があります。この過程で得た知見と技術は、マウンター制御だけでなくお客様の工場全体の生産計画や設備の最適化アルゴリズムにも転用されており、FUJIのノウハウとして生きています。

加藤 私はROIの壁をいかに突破するかでした。当初は「作業員を何人減らせるか」という省人化による自動化を提案していましたが、人件費に対して自動化設備の導入コストが高く、投資対効果が見えませんでした。そこで、「自動化で工場の生産性が劇的に向上し、売上と利益が毎日創出される」という事業価値を訴求するアプローチに切り替え、顧客データを検証した結果、生産時間半減という成果に到達することができました。その後、NXTRを導入いただいた顧客からも「想定を大幅に上回る結果が出た!」と喜びの連絡をいただきました。この経験から、FUJIが単なる「モノ売り」から、顧客のビジネス成長を支援する「コト売り」へと進化していることを実感しました。

山蔭 私は、NXT IIIの完成度が高かったが故に、NXTRのパテンシャルが理解されるまで時間がかかったことです。私がNXT IIIの設計者でもあったため、過去の成功体験が障壁となりました。この壁を突破したのは、さまざまな顧客への導入実績です。ほぼ



FUJIの旗艦機種である「NXTR Aモデル」(自動化モデル)

毎日、部門長クラスをはじめとする20名以上が集まり、現地で発生している課題を共有し、部門を超えたワンチームで課題と向き合ってきました。こうした泥臭い実行力と顧客へのコミットメントがFUJIの土台となっています。

今後のビジョン

増田 AIやスマートファクトリーなど技術が加速度的に変化するなか、皆さんはどのようなビジョンを描いていますか。

加藤 これまでの自動化は現場の作業員を機械に置き換えたものです。次は自律化ラインの構築であり、最終的にはフロアの完全無人化、人が介在しないものづくりの実現です。顧客から「FUJIは競合より5年先行している」とご評価いただけることがあり、今後は「無人化」というオンリーワンのソリューションでリードしたいと考えています。

山蔭 AIの進化によって世の中が想像を超えるスピードで変化しています。スマートフォンの普及が市場を一変させたように、今後も予期せぬ変化が起こると思います。その変化の兆しをいち早く捉え、常に市場の一步先を行くイノベティブな製品を市場に



投入し続けることで、マーケットリーダーとしての地位を確固たるものにしていきたいと思っています。

神尾 マウンターは「価値あるデータを生み出すプラットフォーム」へと進化していくと考えています。稼働データを継続的に蓄積・活用しながら学習し、自ら最適化を繰り返すことで、ソフトウェアとデータの力によって使うほどに価値を高めていく。そんなマウンターの実現を目指しています。

コア技術の深耕と外部知見の戦略的融合

増田 FUJIは数多くのコア技術を自社開発しています。コア技術の深耕と外部との協業について、現場の考えや取り組みを教えてください。

山蔭 当社の強みはコア技術の徹底した内製化です。NXTRのスペックを支える重要なユニットをすべて自社開発しています。内製化のメリットは、顧客の現場でトラブルが発生した際、外部

技術座談会

ベンダーに依存することなく、我々自身で原因究明と対応ができることです。このスピード感が顧客からの信頼に繋がっています。

神尾 マウンターを「極限まで速く、正確に」動かすための技術は、当社の競争力の源泉です。一方で、その競争力の源泉であるコア技術をさらに強化・発展させるためには、大学との産学連携やパートナー企業との共創など、外部との協業が不可欠です。研究機関が持つ最先端の知見を取り込み、それを最終的に自社の競争力に繋がる技術として内製化していくアプローチは、技術優位性を高めるうえで極めて有効だと考えています。

加藤 私は、現場の課題解決においてオープンイノベーションとクローズドイノベーションを並行して進めることが重要だと考えています。

一例として、中東地域のスタートアップとの協業があります。電子部品の偽物や不良品を瞬時に判定する彼らの高度な画像判定技術を我々のシステムに組み込む開発を行いました。すべてを自社開発にこだわるのではなく、外部の革新的な知見を取り込む柔軟性が、今後の成長には不可欠です。



エンジニアリングのDNAとあくなき探究心

増田 FUJIには、過去から受け継がれてきたエンジニアリングのDNAが根付いています。皆さんが受け継ぎ、そして次世代へ伝えていきたいものを教えてください。

神尾 FUJIには、失敗を恐れずに挑戦を推奨する文化、お客様に寄り添う企業文化があります。若手には「何をつくるか」よりも「なぜつくるのか」を深く思考するように求めています。

顧客を主語にして「なぜ」を突き詰めることで、顕在化していない困りごと気づき、もう一歩先の提案ができるようになります。そこに個人のアイデンティティを込めてものづくりができることこそが、FUJIのエンジニアの誇りであり、必要な要素です。そして、自分が作っているものを好きになってほしいですね。

加藤 以前、ある会社の会長さんから「技術者こそ最初の営業であれ。作った本人が一番売りたいはずなのに、なぜ人に任せるのか」という言葉をいただき、深く感銘を受けました。若手エンジニアにも、作っただけで満足するのではなく、自らの熱意で製品の価値を顧客に直接伝えることを求めています。

FUJIで働く魅力は、自分の仕事が世の中に貢献していること



テーブルリール装填工程を自動化する業界初の「オートキッキングステーション」



を日々強く実感できる点です。また、当社では若手を積極的に海外の現場に派遣しています。グローバルの最前線で厳しい課題を自力で解決した経験は、エンジニアの顔つきを変え、確固たる自信をもたらします。

山蔭 私は先輩から、マザーマシンメーカーの誇りを受け継ぎました。初めて図面を描いた時、上司から「工作機械（マザーマシン）を作っている会社が、こんな恥ずかしい図面を描くな」と叱責されました。妥協しない姿勢があるからこそ、マウンターの装着ヘッドを極限まで小さく軽く設計することが可能となったと考えています。

また、歴代の先輩たちが遺した製品や技術を見ると、「10年前にここまで考えていたのか」と驚愕させられます。先輩たちを超えていかなければならないというプレッシャーと、現状に決して満足しない強い危機感こそが、FUJIの最大の強みです。

増田 有意義な議論をありがとうございました。「マウンターといえばFUJI」と言っていただけになり、今後も顧客からの信頼をより強固にしていきたいと思います。FUJIの競争優位を支える人材の強さと、絶え間ないイノベーションを生み出すDNAが企業価値のさらなる向上に繋がることを期待しています。本日は誠にありがとうございました。

事業戦略 02

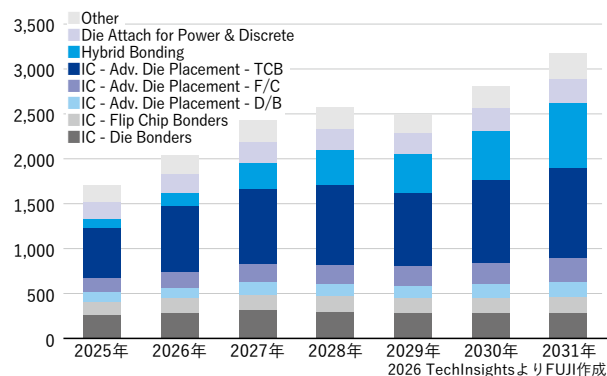
半導体製造装置（ファスフォードテクノロジー）

半導体市場を支える
先端パッケージング技術ファスフォードテクノロジー株式会社
代表取締役社長あお ひろゆき
粟生 浩之

市場環境

半導体市場は現在、構造的な成長局面にあります。とりわけ半導体後工程装置（ダイボンダ関連）市場は、2025年時点で約17億USD規模に達し、今後も年率11%の高成長が見込まれます（2025～2031年予測）。AIやアドバンスドパッケージングの普及により、後工程装置の重要性が急速に高まっており、ファス

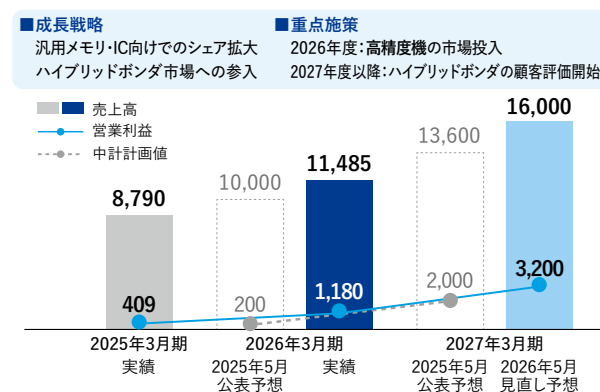
ダイボンダの市場規模予測（百万USD）



フォードテクノロジー（以下FFT）にとっては強い需要拡大の追い風となっています。また、半導体市場全体も年率12%で安定成長が続く見通しであり、特にメモリ分野はAI用途の拡大を背景に、年率22%超の成長が予測されています。

こうした市場環境のもと、FFTは最も成長率の高い「パッケージング工程」を事業領域としており、今後の中長期的な成長余地は大きいと考えています。

売上高・営業利益推移（百万円）



製品戦略 — AI・アドバンスドパッケージへの対応

生成AIの普及を背景に、データセンター投資の拡大とともにHBM(High Bandwidth Memory)やアドバンスドパッケージングの需要が急速に広がっています。半導体後工程にはこれまでに高い精度と付加価値が求められるようになり、パッケージング工程の重要性は一段と高まっています。FFTはこの構造変化を重要な成長機会と捉え、高精度ダイボンダ技術の高度化と新製品開発に取り組んでいます。

2026年度は、アドバンスドパッケージ対応装置「XERDIA」を市場に投入し、次世代のNANDやDRAMパッケージを対象に、お客様との共同評価を進めています。また、HBMの進化に対応するため、ハイブリッドボンディング技術の開発も推進しており、2027年度以降にHBM向けハイブリッドボンダの顧客評価開始を計画しています。

これらの取り組みにより、従来の汎用メモリ中心の事業から、より高付加価値で成長性の高い先端パッケージ領域へのシフトを進めています。先端領域は装置に求められる技術水準が高い一方で、収益性の向上にも繋がる分野であり、今後の持続的な

半導体製造装置（ファスフォードテクノロジー）

成長を支える重要な柱となります。

また、FFTは開発・設計・製造・販売・アフターサービスまでを一貫して担う垂直統合モデルを強みとしています。この体制により、お客様のニーズに迅速に対応しながら高品質な装置とサービスを提供し、グローバルな半導体メーカーとの長期的な関係構築に繋がっています。

今後も、AI半導体やHBMを中心とした市場の拡大を的確に捉えながら、技術開発と価値提供の両面で進化を続けていきます。

ファスフォードテクノロジーの目指す姿

FFTは、メモリ半導体向けダイボンダ分野で高い市場シェアを維持し、NAND型フラッシュメモリやDRAMの生産を支える技術により、安定した事業基盤を築いてきました。

現在、半導体市場は生成AIの進展やデータセンター需要の拡大を背景に、大きな構造変化のなかにあります。HBMをはじめとする先端パッケージングは、これまで以上に高い精度と生産性が求められる領域へと進化しており、後工程の重要性は飛躍的に高まっています。当社はこの変化を新たな成長機会と捉え、従来のメモリ分野で培った技術を基盤に、AI半導体やロジックなどの高付加価値領域への展開を進めています。

当社の強みは、ミクロン単位でダイを位置決めする高精度技術と、極薄ウェハを低ストレスで安定的にハンドリングする技術にあります。これらを中核に、画像処理による不良検出や装置のクリーン化、自動化・ライン統合対応などの技術を組み合わせることで、半導体メーカーの品質向上と生産効率の向上に貢献してきました。このような技術の積み重ねが、お客様との長期的な信頼関係を支えています。

今後は、アドバンスドパッケージ対応の高精度ダイボンダの投入や非メモリ領域への製品拡充に加え、HBM向けハイブリッドボンダの開発を進めることで、事業ポートフォリオの高度化を図ります。また、研究開発体制の強化や顧客との共同評価を通じて、市場ニーズへの迅速な対応力を高め、開発と量産を一体化した価値提供を実現していきます。

半導体は、AI、モビリティ、社会インフラといったさまざまな分野の進化を支える基盤技術であり、その中でもパッケージング工程は新たな価値創出の鍵を握る領域です。当社はボンディング技術の進化を通じてこの変革を支え、持続的な成長と社会への価値提供を両立しながら、FUJIグループの一員として中長期的な企業価値の向上に貢献していきます。

製品ロードマップ

2015年：DB830plus+



2020年：DB830plus+D



2026年：XERDIA

XERDIAシリーズ化



2019年：DB850



2022年：DB820



2027年：Hybrid Bonder



2015年度

2020年度

2025年度

2030年度



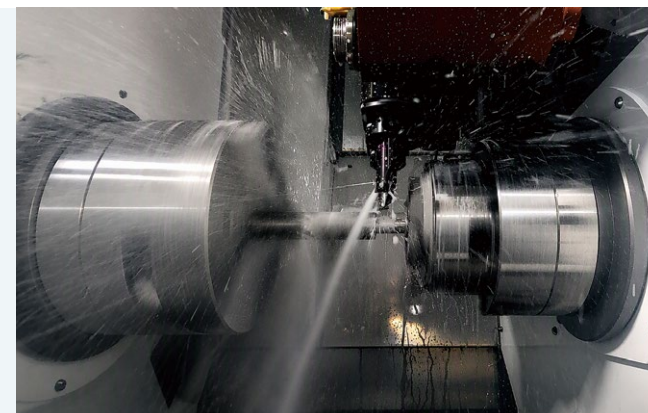
スーパークリーンルーム



R&D棟

事業戦略 03

マシンツール事業

ターンキーの強みを活かし、
安定的な収益基盤の確立へ執行役員
マシンツール事業本部長ながと かずよし
長戸 一義

ターンキービジネスの強み

FUJIのマシンツール事業が最も得意とするビジネス形態は、工作機械単体ではなく、お客様の加工工程全体を最適化するターンキーソリューションです。高性能な工作機械も、加工条件や周辺設備との組み合わせにより、その性能を最大限に引き出せなければ真の価値を十分に発揮することはできません。当社は「工作機械を販売する」にとどまらず、「機械性能を最大化した状態でお客様に提供する」ことこそが付加価値と位置づけています。

そのため、加工精度やサイクルタイムといったお客様のご要望を起点に、加工方法の提案から加工検証、設備納入後の立ち上げまでを一気通貫で推進しています。さらに、切粉やクーラントに起因する現場課題に対しても、創業以来蓄積してきたチャック技術・ソーリング技術・自動化技術を融合し解決することで、設備納入直後から安定稼働を実現する「垂直立ち上げ」を可能にしています。

また、機械本体についても、解析技術と厳しい評価試験を通じて高剛性・高精度を追求しており、自動車業界を中心に長年採用されてきた実績が当社の信頼の基盤となっています。これまで培ってきた技術と知見は、工程集約機である複合加工機

「ACUFLEX 400S」にも継承されています。

このようなターンキーソリューションの提供力により、お客様の投資リスク低減と生産性向上を支えるとともに、長期的な信頼関係の構築に繋がっています。



ターンキーソリューション(CSD300 II / CSS300 II)

マシンツール事業

黒字化に向けた戦略

マシンツール事業は、2024年度に黒字化を達成したものの、2025年度は一転して利益確保が困難な厳しい事業環境となりました。

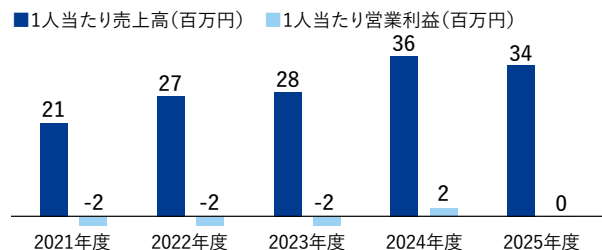
主力である自動車部品加工分野において、米国の関税政策の影響やEVシフトの減速に伴う自動車業界の投資先行き不透明感を背景に、受注が期初想定を大きく下回ったことが主因です。従来からの課題である「自動車業界への高い依存度」が顕在化する結果となりました。

2026年度は、ハイブリッド車を中心とした国内メーカーの設備投資再開に加え、ICE（内燃機関）回帰の方向性が明確となった北米市場において具体的な投資計画が見込まれており、市場環境の改善を想定しております。

一方で、当事業において最も重要と認識しているのは、市場環境に左右されず安定的に収益を創出できる事業基盤の確立です。そのため、「需要分散」「収益体質の強化」「稼ぐ力の向上」の3つの施策を重点的に推進しております。

足元の市場回復を取り込みつつも、当社は「外部環境に依存しない収益構造への転換」を最優先課題と位置づけております。2025年度に顕在化した課題を踏まえ、事業ポートフォリオの多様化と柔軟な組織体制の構築を進めることで、安定的な黒字体質への転換を図ってまいります。

マシンツール事業 1人当たり連結売上高、連結営業利益推移



物流効率改善

需要分散 (自動車依存からの脱却)

- 複合加工機「ACUFLEX」を活用し、社内加工部門でマウンター部品の加工を開始
- 自動車業界以外からのテストカット案件の獲得が進展
- AIサーバー冷却装置向け部品など、成長分野向けの販売強化

収益体質の強化 (コスト構造改革)

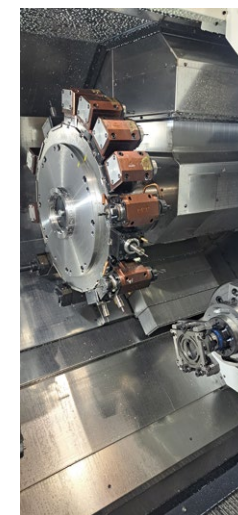
- 部門横断で業務のたな卸しを実施し、最適な人員配置を再構築
- 部品倉庫と生産エリア隣接による物流効率改善
- 最小人員による生産体制の構築に着手

稼ぐ力の向上 (体質転換)

- 受注変動下でも利益確保するための柔軟な組織づくりによる損益分岐点の引き下げ
- 収益性の高いアフターサービス事業(保守部品・サービス・改造)の強化



複合加工機ACUFLEX 400S



事業戦略 04

新規事業

社会課題を起点に、
次世代ビジネスを創る

ロボットソリューション事業本部
新規事業部 部長

かわぐち こうじ
河川 浩二



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

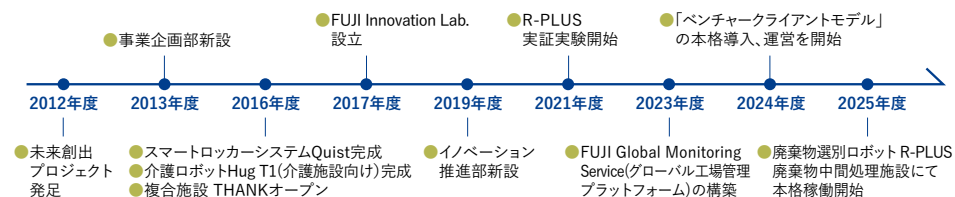
この取り組みにおいては、市場のニーズに基づいたマーケットインの視点から社会課題を見いだし、それらを解決するソリューションを考え、スモールスタートで素早く試すことを重視しています。

早期に失敗と学習を繰り返し、その経験を着実に次のチャレンジへ活かすことで、新規事業の成功確率を高めるサイクルを確立してまいりました。このプロセスは、社員一人ひとりの挑戦と成長を促し、人的資本の戦略的な成長にも繋がっています。

また、FUJIは、お客様との対話を通じて現場の課題や潜在ニーズを捉え、ソリューションの利便性向上に努めています。お客様からいただくご意見を製品・サービスの改善に反映することで、社会課題の解決と事業成長の両立を目指しています。

さらに、こうした取り組みや新たな価値をSNSや各種メディアを通じて積極的に発信することで、より多くのお客様に製品やサービスを知っていただく取り組みを進めています。発信を通じて寄せられる反響やご意見を、製品やサービスの改善、新たな提案の検討に活かしています。

FUJIの新規事業創出のあゆみ



製品や新しい取り組みをきっかけとして寄せられる、お客様からの新たな視点やニーズに真摯に向き合うことで、さまざまな「化学反応」が生まれます。その結果、事業の横展開や新たな市場機会の創出に繋がり、事業領域のさらなる拡大と深化を実現しています。

これからも、FUJI社員の心に宿る「innovative spirit」を胸に、お客様に感動を与える製品・サービスを世に送り出し続けます。そして、新規事業を次の収益の柱へと成長させ、社会課題の解決と企業価値向上の両立を実現してまいります。

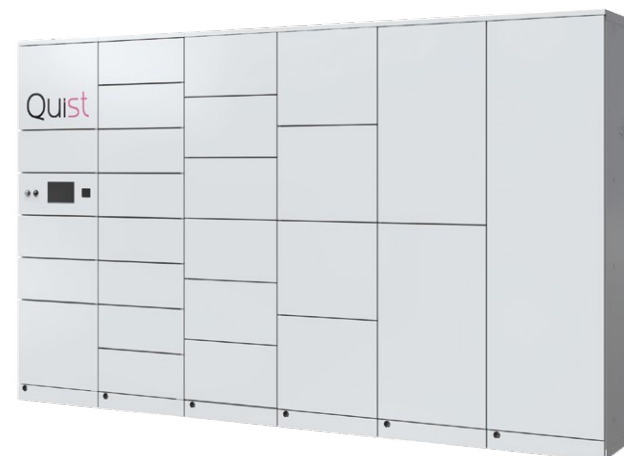
スマートロッカーシステム Quist

Quist

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

Quistの強みは、多様なシステムとの連携を可能とする高い接続性と、お客様の課題に応じた提案力にあります。お客様が利用する既存システムや各種サービスとの連携を容易に実現できるため、業種や業態ごとの多様なニーズに対応可能です。また、豊富な導入実績を通じて培った知見を活かし、お客様ごとに最適な運用モデルやサービスを提案することで、新たな価値創出を支援しています。

“モノを受け渡したい側”、そして、“モノを受け取りたい側”、この両者のタイムラグを埋める省人化・無人化ツールとして、日々お客様からいただく新たなニーズに対応するソリューションの企画・開発を進め、さらなる事業拡大に向けて尽力してまいります。



コンビニエンスストアでの
荷物発送・受取用ロッカー



工場内工具管理

新規事業



在宅介護向け

病院・介護施設向け

入浴介助向け

介護ロボット Hug

Hugは、介護・医療現場におけるベッドから車いす、車いすからお手洗いといった座位間の移乗動作や脱衣所での立位保持をサポートするロボットです。FUJIが得意とするモーションコントロール技術に、どなたでも扱いやすいシンプルな操作性やコンパクトさを組み合わせることで、2016年の販売開始以降、シリーズ累計で約6,000台を世に送り出してきました。

Hugは、在宅介護向け、病院・介護施設向け、入浴介助向けの3機種をラインアップし、幅広い介護・医療現場のニーズに対応しています。利用シーンごとに最適化した製品展開を通じて、移乗支援の適用範囲を広げるとともに、介護・医療現場における人手不足や介助負担の軽減に貢献しています。

今後は、Hugの開発・展開を通じて培った技術・ノウハウをもとに、介護分野だけでなく医療（リハビリ）分野への展開を拡大してまいります。介護ロボット分野のリーディングカンパニーとして、新たな課題を解決する製品を企画・開発することが、私たちの使命であると考えております。

廃棄物選別ロボット R-PLUS

R-PLUSは、建設廃材などの産業廃棄物のリサイクル工程において、手作業で行われてきた選別作業をAIとロボット技術で自動化する装置です。廃コンクリートやアスファルト片などから木材や金属などの異物をAIで検出し、ピッキングハンドで自動的に取り除くことで、再生材の品質向上に貢献しています。

これまでロボット活用の前例が少なかった産業廃棄物中間処理施設において、R-PLUSは選別作業の自動化を実現しました。市場投入後もAIの学習・認識技術やシステム性能の向上を継続的に進めることで、より高精度かつ安定的に稼働する装置へと進化を続けています。その結果、再生製品の品質向上に加え、人手不足への対応や、粉じん・騒音環境下で行われる作業の安全性向上にも貢献しています。

限りある地球資源を有効活用するリサイクル分野において、R-PLUSは今後も進化を続け、循環型社会の実現と持続可能な未来づくりに貢献してまいります。



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



Sustainability

FUJIのサステナビリティ

FUJIは、世界中の人々の心豊かな暮らしを支え続けていくことを使命とし、サステナビリティを経営の重要な基盤のひとつと位置づけています。「ものづくり」「くらし」「みらい」を重要なテーマとしてマテリアリティを定め、事業活動と一体となった取り組みを推進しています。これからも、ステークホルダーとの対話を大切にしながら、一つひとつの取り組みを着実に進め、皆様とともに心豊かで持続可能な未来の実現を目指してまいります。

サステナビリティ推進委員会

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

「サステナビリティ推進委員会」は代表取締役社長を委員長とし、常勤・非常勤取締役および執行役員で構成されています。また、監査役はオブザーバーとして委員会に参加し、透明性の確保にも努めています。

これまで本委員会では、人的資本経営の推進や人権、倫理・コンプライアンス方針の整備に加え、健康経営や企業ブランドの強化など、企業価値向上に直結するテーマについて推進してきました。

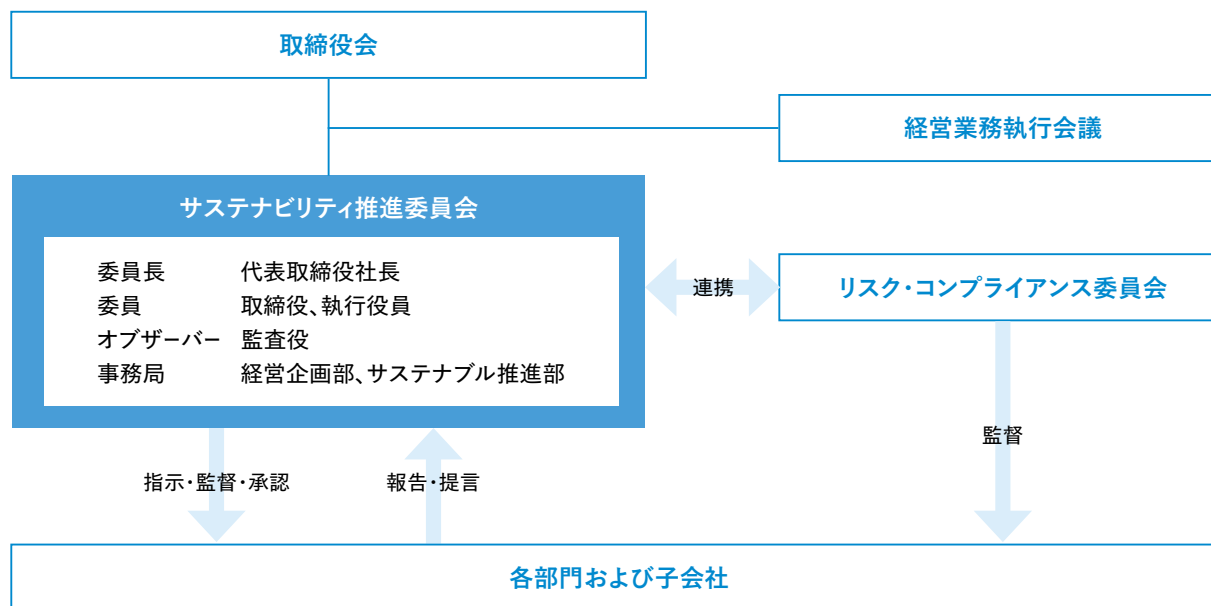
これらの取り組みをさらに加速するため、2025年4月にサステナブル推進部および人材戦略部を新設し、体制の強化を図りました。両部門は、取締役会および同委員会での議論や意思決定を具体的な施策として全社に展開し、サステナビリティ推進の実効性を高める役割を担っています。

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

過去のサステナビリティ推進
委員会の運営状況はこちら



サステナビリティ経営推進体制



サステナビリティ推進委員会（2025年度開催実績：5回）

- サステナビリティ推進体制強化についての説明（サステナブル推進部発足）
- 1.5°Cシナリオとインターナルカーボンプライシングに関する報告・決定
- イノベーション創出施策（新規事業提案制度・研修等）に関する報告
- ブランドメッセージ浸透に関する議論
- サステナビリティ外部評価結果の報告および課題に関する議論

FUJIのサステナビリティ

ステークホルダーとのかかわり

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

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

外部評価(2026年7月31日時点)

インデックスへの組み入れ状況



サステナビリティ評価



取得認証・認定



外部参画ネットワーク



Environment

環境

環境マネジメント

基本的な考え方

当グループは、地球環境の保全が人類共通の重要課題のひとつであることを認識し、「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」など、世界共通の目標に賛同しています。豊かで美しい自然環境を次世代に残すため、全社をあげて企業活動における環境リスク低減に取り組み、持続可能な社会の発展と地球環境保全に貢献していきます。

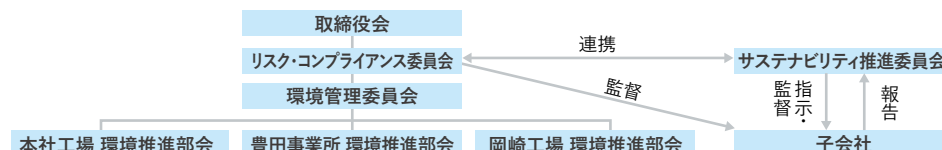
行動指針

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

環境管理体制

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

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



環境取り組み方針 2024年度～2026年度

環境取り組み方針を3年ごとに更新し、それぞれの項目について毎年目標値と実績を確認しています。あわせて、各取り組みと関連するSDGs目標とのつながりを明確化し、環境経営のPDCAサイクルを継続的に推進しています。

環境取り組み方針 2024年度～2026年度

	事項	取り組み方針	SDGs関連項目
事業活動 (Scope 1,2)	業務	- 業務効率向上(開発、生産、販売、事務 すべての業務) - 省エネ活動 - DX推進 - 環境意識の向上(カーボンニュートラル)	6 持続可能な消費生活、7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費生活、13 気候変動
	設備	- 再生エネルギー設備(ソーラーパネルなど)の導入 - 再生可能エネルギーの活用	
社会への取り組み (Scope 3)	開発 (製品)	- LCA(ライフサイクルアセスメント) - 一環境配慮製品、環境貢献製品の開発 - 一製品ライフサイクル(全行程)での環境負荷低減	8 持続可能な経済成長、9 持続可能な産業と革新、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費生活
	調達	納入部材に対する、CO₂排出量の見える化と削減	11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費生活、13 気候変動

2025年度の実績

区分	項目	管理指標	目標	実績	自己評価
事業活動 (Scope 1,2)	CO ₂ 排出量(総量)の削減	二酸化炭素排出量(t-CO ₂ /年)	7,308	7,273	○
	環境教育 一 新入社員および中途社員向け研修 一 新任管理職研修	研修受講人数	100	149	○
社会への 取り組み (Scope 3)	電子部品実装ロボット 一 省電力仕様開発	電子部品装着10,000点あたりの消費電力(kWh)	0.213	0.207	○
	工作機械 一 省電力仕様開発	2021年度比消費電力削減	10.00%	10.10%	○
循環型社会	Scope 3カテゴリ1 1次データ算定サプライヤーの拡大	1次データ算定済みサプライヤー比率 対象:仕入総額の95%を占める上位サプライヤー	20%	25%	○
	納品梱包材 リターナブルの推進	リターナブルトレイの配布実施	所定の枚数配布	所定の枚数配布済み	○

年度目標に対する達成度の自己評価基準: ○目標達成 ×目標未達成

環境

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、CO₂排出量の削減による気候変動への対応を、持続可能な社会の実現に向けた重要課題のひとつと捉えています。気候変動が事業活動にもたらすリスクおよび機会について調査・分析を行い、その結果を経営戦略に反映するとともに、財務的な影響の算定を進めています。

2022年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、情報開示を行っています。また、気候変動への対応をさらに強化するため、2025年2月にTCFDコンソーシアムへ参画しました。また、2026年4月に発足したGXフューチャー・コンソーシアムにも引き続き参画し、気候変動への対応や脱炭素に向けた取り組みを推進することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

1.5°Cシナリオと4°Cシナリオの世界観および5forces分析内容はこちら



1.5°Cシナリオの場合(主な項目を抜粋)

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

4°Cシナリオの場合(主な項目を抜粋)

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

シナリオ分析の結果、1.5°Cシナリオでは工場の生産性・省エネ性能を高めるソリューションビジネス、および自動車のEV化などが電子部品実装ロボットおよび工作機械の需要拡大につながる機会となり、材料の調達コストの増加や製品への低炭素技術対応によるコストの増加がリスクとなることが確認されました。4°Cシナリオでは低炭素化が推進されず気象災害の激甚化が予想され、物理リスクへの対応が重要と考えられます。

特定したリスクと機会について事業に与える影響度を「大」「中」「小」に分け、それぞれ対応策を決定し、事業活動に取り入れるとともに、その進捗状況をサステナビリティ推進委員会へ報告することで、継続的な改善につなげています。今後、影響度の高い項目については対象となる財務項目を特定し、財務上の影響の把握を進めていきます。

環境

ガバナンス

気候変動は、当社の企業価値および事業活動に重要な影響を及ぼすリスクと機会の双方であるとの認識のもと、気候変動対応の進捗状況を年に2回、サステナビリティ推進委員会において取締役および執行役員へ報告しています。これらの報告を意思決定および監督に活用し、継続的な改善を推進しています。また、経営に重要な影響を及ぼす事項については、取締役会に付議または報告しています。

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

戦略

当社の事業活動に及ぼす気候変動の影響を把握するため、シナリオ分析^{※1}を実施しています。まず、移行リスク（政策・規制、技術、市場、評判）、物理リスク（急性、慢性）、移行機会（製品・サービス、市場、レジリエンス）および物理機会（急性）の観点から、事業に関連する項目を特定しました。次に、気候変動に関する政府間パネル（IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change）および国際エネルギー機関（IEA: International Energy Agency）が公表する情報をもとに、2030年を時間軸とした1.5°Cシナリオ^{※2}および4°Cシナリオ^{※3}を設定するとともに、物理リスクについては気候変動適応情報プラットフォーム（A-PLAT）の将来予測データを活用しました。また、Society 5.0の進展に伴うIoT機器の普及や工場の自動化の進展など、当社事業を取り巻く環境変化も考慮しています。これらの前提を踏まえ、各シナリオ下で想定される社会・市場環境を整理したうえで、市場構造や競争環境の変化を評価するため、5forces分析を実施しました。

※1 世界の平均気温が産業革命以前より2°C程度上昇するシナリオから1.5°C程度上昇するシナリオへ内容を変更（2025年）

※2 世界の平均気温が産業革命以前より1.5°C程度上昇するシナリオ（IPCC SSP1-RCP1.9、IEA NZE2050）

※3 世界の平均気温が産業革命以前より4°C程度上昇するシナリオ（IPCC RCP8.5）

リスク管理

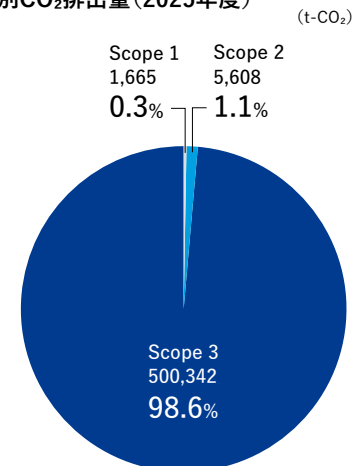
気候変動に関するリスクについては、毎年、各事業部においてリスクと機会の見直しを実施しています。その結果や関連施策の進捗状況については、環境管理委員会がモニタリングを行い、全社的なPDCAサイクルを通じて継続的な改善を推進しています。また、これらの内容は定期的に「サステナビリティ推進委員会」および取締役会へ報告・共有されており、適切なリスク管理と迅速な対応を図ること、リスクの顕在化防止および影響の最小化に努めています。

指標と目標

当社は、気候変動への対応を重要な経営課題の一つと位置付け、2023年4月にはサステナビリティ推進委員会において、カーボンニュートラルの実現に向けたFUJIIグループの長期目標および戦略ロードマップを策定しました。今後は、グループ全体に加えサプライチェーン全体へと取り組みの対象を拡大し、脱炭素社会の実現に向けた活動を推進していきます。

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

Scope別CO₂排出量（2025年度）



カーボンニュートラル
戦略ロードマップはこちら

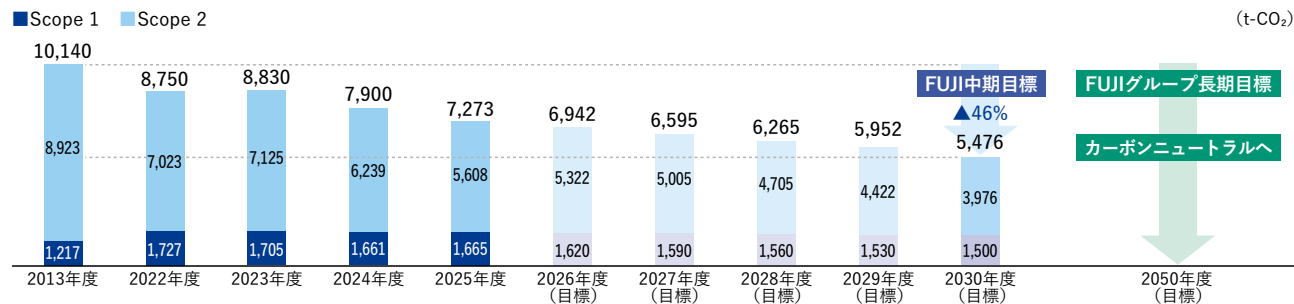


環境

脱炭素への取り組み

環境中長期目標 Scope 1,2への対応

2050年度カーボンニュートラル実現を長期目標として掲げるとともに、2030年度までにScope1およびScope2のCO₂排出量を2013年度比46%削減する中期目標を設定しています。Scope1では燃料使用量の削減や省エネ設備への更新を、Scope2では省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの導入拡大を中心に、年度ごとの進捗を管理しながら取り組みを推進していきます。

環境中長期目標 CO₂削減目標 (Scope 1,2)

環境投資ロードマップ

2024年度から2030年度までの7年間で45億円の環境投資を予定しています。インターナルカーボンプライシング(ICP)を投資判断に反映することで、脱炭素に向けた意思決定の高度化とCO₂削減施策の推進を図っています。

2025年度の主な実績

- 豊田事業所に太陽光パネル施工開始、2026年に運用開始予定。
- 省エネおよび熱中症対策として、本社にてガラス遮熱塗料、ガラス遮熱フィルムの検証合格。2026年度施工予定。

		予想削減効果		環境設備投資計画 (○新設・増設 □更新 ●実施済み)						
		Scope 1	Scope 2	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
再エネ	太陽光パネル	★	★★★★	●		○	○			
	CO ₂ フリー電力		★★★★	●	●	○	○	○	○	○
省エネ	空調機器	★★	★★			□	□	□	□	□
	遮熱対策	★	★		●	○	○	○	○	○
	省エネ機器	★	★	●	●	○	○	○	○	○
	機械加工設備	★	★★	●	●	○	○	○	○	○

※予想効果 ★:5%以下 ★★:5%超20%以下 ★★★:20%超

インターナルカーボンプライシング(ICP)

インターナルカーボンプライシング(ICP)は、CO₂排出に社内で価格を設定し、投資判断に反映する仕組みです。

ICPを活用することにより、脱炭素に向けた意思決定を促進し、持続可能な経営を推進します。

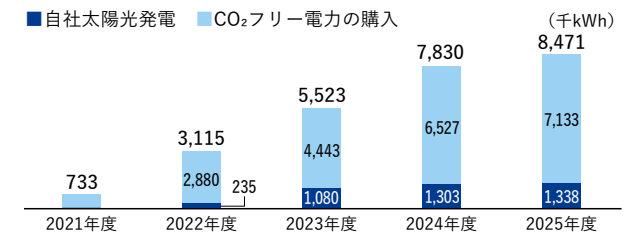
2025年度実績	・ICP算定7件 算定条件:7,000円/t-CO ₂ 主な算定事例:太陽光発電システム・空調GHP・ガラス遮熱製品・工作機械
2025年度改訂	・空調GHPの更新にあたりScope 1(都市ガス)を算定対象に追加
2026年度改訂	・環境経営のさらなる推進のためICP価格を10,000円/t-CO ₂ に改定

再生可能エネルギーの活用

FUJIグループでは、太陽光発電の導入とCO₂フリー電力の活用を推進しています。

FUJI本社およびFUJIグループの生産拠点では、使用電力の全量をCO₂フリー電力へ切り替えています。また、FUJIグループの生産拠点の使用電力のうち約36%は再生可能エネルギーであり、今後も再生可能エネルギーの利用拡大を推進していきます。

再生可能エネルギーなどの導入量

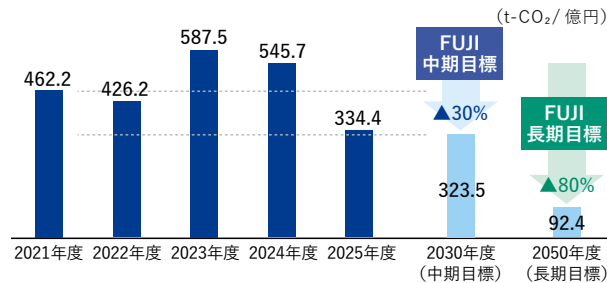
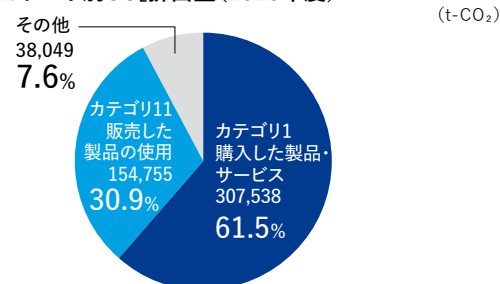


※対象範囲: FUJIグループ生産拠点

環境

環境中長期目標 Scope 3への対応

2050年度までに売上原単位CO₂排出量を2021年度比80%削減することを長期目標として掲げるとともに、2030年度までに売上原単位CO₂排出量を2021年度比30%削減する中期目標を設定しています。現在調査中のカテゴリ9「輸送、配送(下流)」を除く2025年度実績では、Scope 3がScope 1・2の排出量全体の約98%を占めています。なかでも、カテゴリ1「購入した製品・サービス」とカテゴリ11「販売した製品の使用」による排出量が大きな割合を占めています。今後は、サプライヤーとの連携を一層強化し、CO₂排出量の算定を支援することで、一次データの収集拡大と排出量削減を推進します。あわせて、省エネルギー性能の向上をはじめとする製品の環境配慮設計を進め、Scope 3排出量の削減に努めます。

環境中長期目標 FUJI単体CO₂排出量削減目標 (Scope 3)Scope 3 カテゴリ別CO₂排出量 (2025年度)

環境中長期目標の達成に向けて

カテゴリ1 サプライヤーとの連携

2021年度に、FUJI単体の事業全体におけるCO₂などの温室効果ガス排出状況を分析した結果、原材料の調達や物流などサプライチェーンに起因する排出が全体の約60%を占めていることが分かりました。環境中期目標である「サプライチェーンでのCO₂排出量を売上高原単位で2030年度30%削減(2021年度比)」を達成するためには、自社での省エネや再エネ導入に加え、サプライヤー連携による排出削減が非常に重要であり、その意識付けのための取り組みを進めています。具体的には、環境省モデル事業へのサプライヤー代表企業の参加や、当社主催のカーボンニュートラルに関する勉強会の実施によりお互いの理解を深めています。

年月	内容	参加社数(社)	参加人数(名)
2023年1月	カーボンニュートラル説明会	13	50
2023年4月	カーボンニュートラル説明会／金融機関による補助金説明会	17	37
2024年3月	環境省「バリューチェーン全体での脱炭素化推進モデル事業」報告会	129	147
2025年11月	サプライヤーデイ(方針説明会) CN推進計画と人権DDについて	123	198
2026年5月	サプライヤーデイ 環境について	129	215
2026年6月	CO ₂ 排出量目標設定について (一次データ算定企業対象)	22	42

CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価(SEA)」 「A」評価

サプライチェーンにおけるCO₂排出量の算定においては、仕入金額に業種別のCO₂排出原単位を乗じて算定する簡易的な方法から、サプライヤーにおけるエネルギー使用量(Scope 1・2)に基づく一次データの活用へ移行を進めています。また、カーボンニュートラル実現に向けたサプライヤー連携の取り組みが認められ、「CDP2025 サプライヤー・エンゲージメント評価(SEA)」は「A」スコアを得ることができました。

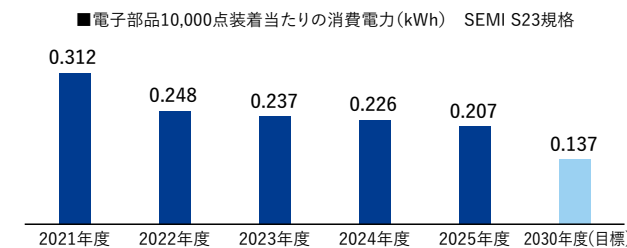


カテゴリ11 環境配慮製品の開発

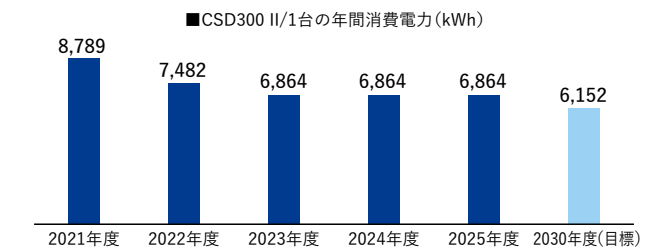
電子部品実装ロボットNXTRの実装スピードの向上により、消費電力の削減を進めます。また、製品ライフサイクルでの負荷低減のため、使用材料の軽量化やリサイクル化、電子部品実装時における消耗品の削減、エアー消費量の抑制にも取り組んでいます。

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

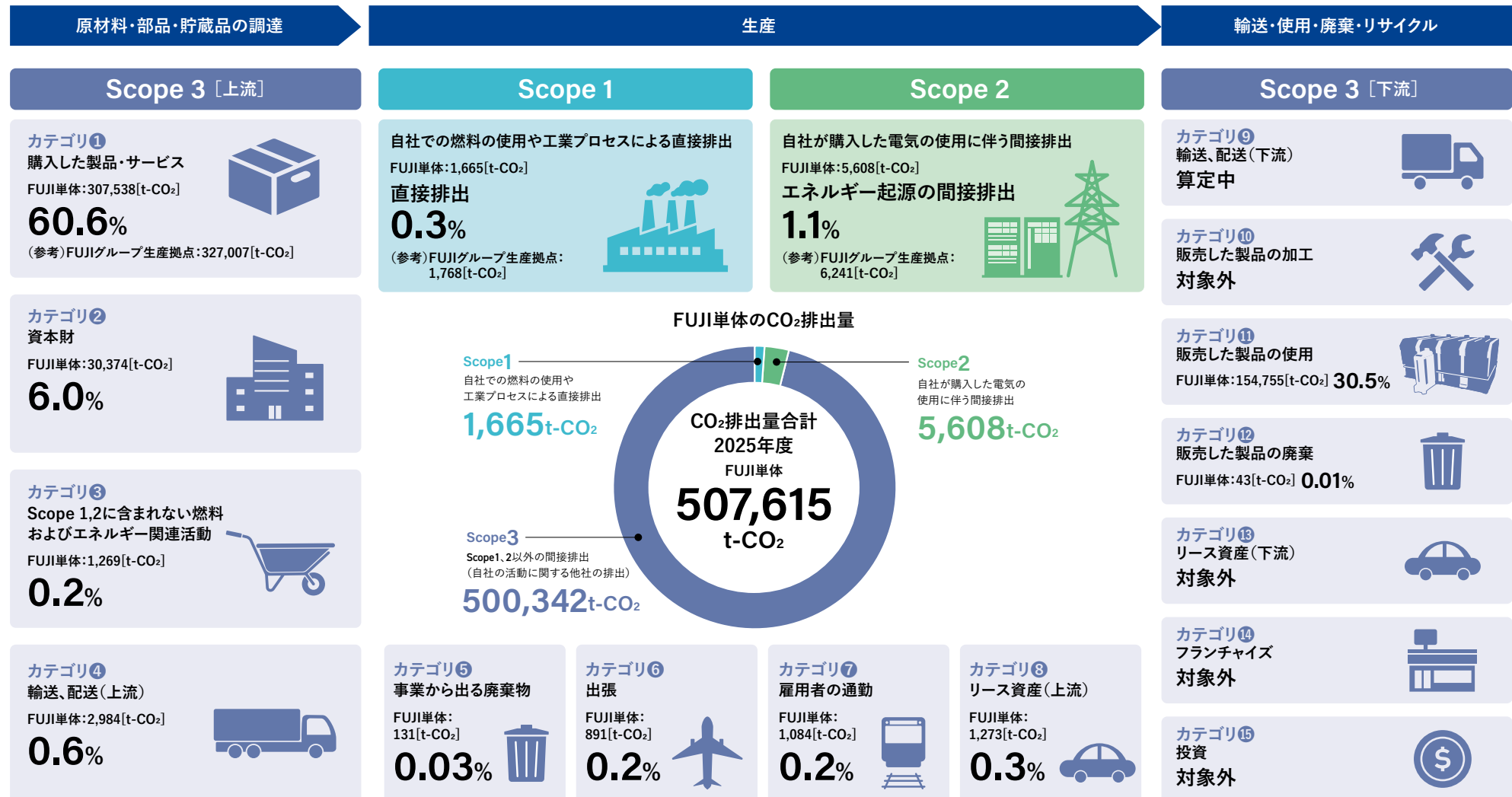
電子部品実装ロボットにおける消費電力目標



CSD300 II/1台の年間消費電力目標



環境

バリューチェーン全体でのCO₂排出量CO₂排出量集計 (Scope 1、2、3)

Social

社会

サプライチェーンエンゲージメント

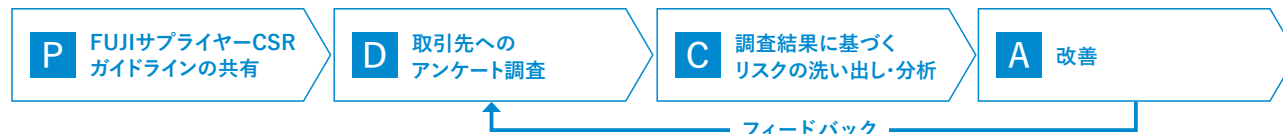
FUJIグループ調達CSR方針

FUJIグループ調達CSR方針

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

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

FUJIグループは、持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン全体でCSR活動を推進しています。事業活動を支えるサプライヤーを重要なパートナーと位置付け、「FUJIサプライヤーCSRガイドライン」に基づき、法令遵守、人権の尊重、労働安全衛生、環境保全および企業倫理の徹底を求めています。



具体的には上図のように、サプライヤーを対象に年1回のCSRアンケート調査を実施し、自己評価によるリスクの把握と改善活動を推進しています。また、人権、労働安全衛生、環境、企業倫理などの観点からサプライチェーン上のリスクを分析し、リスクマップを作成しています。調査結果やリスク評価において確認が必要な事項が認められた場合には、現地監査や教育・改善支援を実施し、サプライヤーと協働しながらリスク管理体制の強化と継続的な改善に取り組んでいます。

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

年度	アンケート対象(社)	アンケート回収(社、率)	内容確認・教育実施(社) 【電話ヒアリング】	内容確認・教育実施(社) 【Web監査】	現地監査・教育実施(社)
2024年度	145	145(100%)	16	0	4
2025年度	133	132(99%)	21	1	5
2026年度	122	122(100%)	3(予定)	11(予定)	5(予定)

執行役員
調達本部長
調達本部 機械加工部 部長
すずき たかし
鈴木 隆司

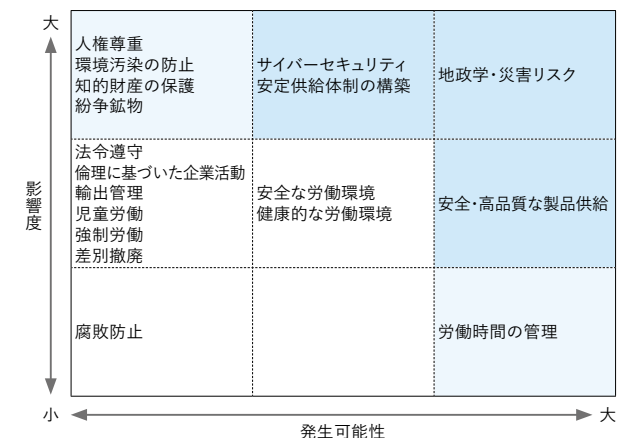


近年、企業には自社のみならずサプライチェーン全体における人権尊重や責任ある事業活動が求められており、児童労働・強制労働の排除、差別の禁止、責任ある鉱物調達などへの対応が重要な経営課題となっています。

こうした社会的要請を踏まえ、FUJIグループは2024年度に「FUJIグループ人権方針」および「FUJIグループ倫理・コンプライアンス方針」を制定しました。さらに、「サプライヤー行動規範・同意書」(2026年6月時点165社同意)の運用を開始し、当グループの考え方や期待事項をサプライヤーと共有しています。これにより、人権尊重や倫理的行動に関する共通認識を醸成し、サプライチェーン全体で責任ある調達活動を推進しています。

今後もFUJIグループは、サプライヤーとの対話と協働を通じてCSR活動の実効性を高めるとともに、人権・環境・コンプライアンスに配慮した持続可能なサプライチェーンの構築を推進し、社会とともに成長する企業グループを目指していきます。

サプライチェーンCSRリスクマップ



社会

サプライチェーンリスク

サプライチェーンにおけるBCP強化

近年、地震や豪雨などの自然災害に加え、地政学リスクや感染症拡大など、サプライチェーンに影響を及ぼすリスクが多様化・複雑化しています。FUJIIは、事業継続性の確保と安定供給責任の遂行に向け、サプライチェーン全体のレジリエンス強化に取り組んでいます。

その一環として、2025年3月よりサプライヤー向け安否確認システムを導入しました。本システムは、社内調達管理システムとは独立したクラウド環境上で運用されており、災害や緊急事態発生時においても、サプライヤーとの連絡手段を確保できる体制を構築しています。

有事の際には、サプライヤー担当者の安否情報や生産拠点の被災状況を迅速に把握し、サプライチェーン上のリスクを早期に可視化することで、代替調達や生産計画の見直しなどの初動対応を迅速に実施します。これにより、供給停止リスクの低減や復旧期間の短縮を図るとともに、お客様への安定供給の維持につなげています。

平時においても、生産拠点の分布や供給能力などサプライチェーン全体の状況を可視化・分析し、リスクの高いサプライヤーや重要部材を継続的に評価することで、優先度に応じたリスク低減施策を実施しています。さらに、経済安全保障リスクへの対応として、調達先の複数社化や代替調達体制の整備、特定地域・特定サプライヤー・特定品目への依存度低減など、サプライチェーンのリスク分散を推進しています。また、サプライヤーとの継続的な対話や情報共有を通じて、潜在リスクの早期把握と対応力の強化に取り組んでいます。これらの取り組みにより、サプライチェーン全体のレジリエンス向上に加え、事業継続リスクの低減と企業価値の維持・向上につなげています。今後もFUJIIは、サプライヤーとの協働を通じてサプライチェーン全体のレジリエンス向上に努めるとともに、変化するリスク環境に柔軟に対応できる持続可能で強靱なサプライチェーンの構築を推進していきます。

2025年度の主な取り組み

- BCP調査（事業継続計画、生産拠点）
- 中国レアアース輸出規制による影響調査
- 中東情勢悪化による影響調査
- メモリ入手難による影響調査
- 青森県東方沖地震による影響調査
- 中国地方地震による影響調査

FUJIIサプライヤーデーの開催

FUJIIは、持続可能な成長と企業価値向上の実現に向けて、重要なビジネスパートナーであるサプライヤーの皆様と、サプライチェーン全体での価値創造に取り組んでいます。

その取り組みの一環として、創業当初より当社の事業活動を支援いただいているサプライヤー協力会「富蒼会」の皆様を対象に、年2回「FUJIIサプライヤーデー (FUJII Supplier Day)」を開催しています。

本イベントでは、当社の経営方針や事業戦略、調達方針を共有するとともに、サステナビリティ経営の推進に向けた重点課題について説明しています。特に近年は、カーボンニュートラルへの対応、人権尊重、責任ある調達、サプライチェーンリスクマネジメントなど、社会的要請が高まるテーマについて対話を重ね、サプライヤーの皆様との認識共有と協働体制の強化を図っています。



2026年5月に開催したサプライヤーデーには、129社215名にご参加いただきました。参加企業と当社役員との対話を通じて相互理解と信頼関係を深めるとともに、CSR調達への理解を促進し、環境・社会課題への対応力向上やサプライチェーン全体のレジリエンス強化に向けた取り組みを推進しました。

FUJIIは今後もサプライヤーとの対話と協働を継続し、信頼関係に基づくパートナーシップを深化させることで、持続可能で競争力の高いサプライチェーンの構築と、社会・顧客・取引先を含むすべてのステークホルダーへの価値提供に取り組んでいきます。



パートナーシップ構築宣言

サプライチェーンにおける取引先の皆様との連携・共存共栄を推進するため、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。特に、「型取引の適正化推進協議会報告書」に示された「型取引の基本的な考え方・基本原則」および「型の取り扱いに関する覚書」を踏まえ、公正かつ適正な取引に努めています。不要となった型の廃棄を促進するとともに、パートナー企業において型の無償保管が発生しないよう取り組んでいます。



社会

人的資本経営

MESSAGE

「管理」から「戦略」への転換宣言

コーポレート本部
人材戦略部 部長
まえしま れな
前嶋 玲奈



人材戦略を、企業価値創造の原動力へ

FUJIIは2035年度に売上高3,000億円という長期目標を掲げ、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を提供し続ける企業を目指しています。この目標を実現するために、私たちは人事部門の役割そのものを見直しています。

従来の人事部門は、制度運用や労務管理を担う「守り」の機能が中心でした。もちろん、それらは企業経営の基盤として欠かせないものです。しかし、技術革新と市場環境の変化が加速する現在、企業の成長を左右するのは「人材の質」と「組織の力」です。

こうした認識のもと、2025年度に従来の「総務部人事課」を廃し、「人材戦略部」を新設しました。人材管理を中心とした組織から、人材戦略を通じて企業価値創造を支える組織へ。この転換こそが、私たちの人材戦略の出発点です。

FUJIIの競争力は人がつくる

FUJIIの強さは、優れた製品や技術だけではありません。多様な人材が自律的に挑戦し、新たな価値を創出し続ける「組織の力」にあります。

創業以来培ってきた革新的なものづくりも、その根底には人の成長があります。変化の激しい時代においては、技術そのものだけでなく、新しい技術や価値を生み出せる人材と組織を維持することが重要です。

だからこそ私たちは、採用・育成・制度・組織開発を個別施策としてではなく、経営戦略と連動した統合的な人材戦略として推進しています。

2035年への挑戦を支える人的資本経営

社会や市場から選ばれ、信頼される企業であり続けるために、社員一人ひとりが広い視野と高い志を持ち、変化を先読みして前例にとらわれずスピーディに行動できる組織であることが何より重要です。

そのために、イノベーション研修や階層別研修に加え、専門別研修により技術・DX・グローバル人材を育成しています。さらに、社内FA制度、社内複業制度、キャリア相談窓口の整備により、社員の経験や視野の広がりを促す機会を提供し、主体的なキャリア形成を支援しています。

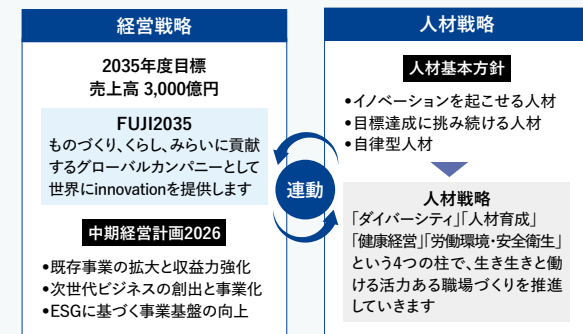
また、多様な価値観や経験を持つ人材が活躍できるダイバーシティの推進、社員の活力を支える健康経営、安全で働きやすい職場環境づくりにも継続して取り組んでいます。これら

は単なる制度ではなく、イノベーションを生み出し、FUJIIの持続的な成長を支える人的資本への投資であると考えています。

挑戦を力に変え、成長を生み出す企業文化へ

私たちが目指すのは、たとえ失敗しても、そこから学び、再挑戦することで、社員一人ひとりが成長を実感し、その成長が企業価値向上へとつながる好循環です。FUJIIの競争力の源泉は、自らの意思で挑戦し続け、イノベーションを形にしていける企業文化にあります。

人材戦略部は、その文化をさらに進化させる触媒として、守りから攻めへ、管理から価値創造へと発想を転換し、2035年のありたい姿の実現に向けて人的資本経営を推進してまいります。

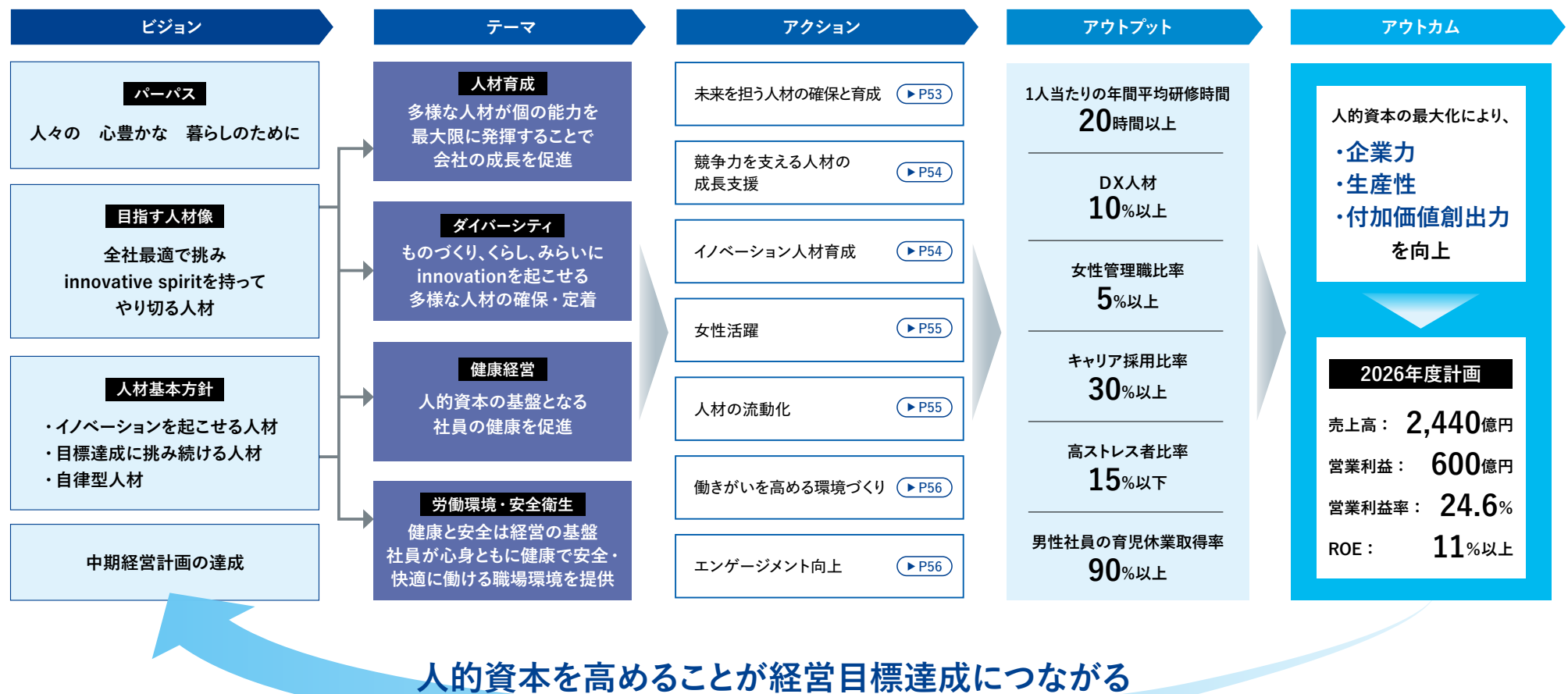


社会

人材戦略とKPIの連動

当社は、人的資本の最大化を通じて中長期的な企業価値向上を実現することを経営の重要方針としています。また、パーパス「人々の 心豊かな 暮らしのために」の実現に必要な目指すべき人材像を「全社最適で挑み、innovative spiritを持ってやり切る人材」と定め、人材育成、ダイバーシティ、健康経営、労働環境・安全衛生の4つの柱から人材戦略に関する各種取り組みを進めております。

人材戦略の全体像



社会

未来を担う人材の確保と育成基盤

採用手法の革新で広がる人材との出会い

当社は、多様な人材の獲得に向け、採用手法の革新を進めています。多様な人材を確保するため、アルムナイを含むリファラル採用の導入などにより、キャリア採用を強化しています。その結果、2025年度キャリア採用比率(FUJI単体)は43.9%となりました。

新卒採用については、2025年度から新たにSNSでの採用広報を開始するとともに、従来型だけではなく、メタバースを活用した会社説明会を実施しています。参加者からは他社にはない取り組みとの声をいただいています。

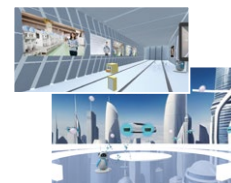
また2012年から継続実施している技術系インターンシップでは、技術系学生に真のもののづくりを知ってもらうため、毎年約30種類のコースを用意し、3週間にわたって実際の技術部門に席を置き、社員と一緒にさまざまな開発業務を体験してもらっています。

採用活動における情報発信力の強化を通じて、戦略的に不足分野の人材獲得に引き続き取り組んでまいります。

採用SNS



メタバース会社説明会



技術系インターンシップ

2025年度 FUJI インターンシップ実施プログラム(全29種)			
1 IoT機器からのデータ分析アルゴリズム開発	16 クラウド上のダッシュボード作成		
2 「もっと速く」を、あなたの設計で実現するー限界性能を引き出す設計開発	17 Webアプリケーションを使用した蓄積データの見える化		
3 「お客様の“困った”を、あなたの設計で解決するー多様なニーズに応える設計開発	18 電子部品実装ロボットのホストシステム開発		
4 電子部品実装ロボットの制御プラットフォーム開発	19 電子部品実装ラインのIoT関連システム開発		
5 電子部品実装ロボットに関する省人化・自動化ユニットの制御ソフトウェア開発	20 電子部品実装ロボットの機械設計と検証		
6 電子部品実装ロボットの画像処理アルゴリズム開発	21 電子部品実装ロボットのアプリケーション開発		
7 電子部品実装ロボットの最適化ソフトウェア開発	22 電子部品実装ロボットのハードウェア開発		
8 電子部品実装ロボットの電気設計	23 クリームはんだ印刷機内で発生する不良のAI画像判定		
9 電子部品実装ロボットの制御基板開発①	24 エレクトロニクス3Dプリンターの装置検証		
10 電子部品実装ロボットの制御基板開発②	25 汎用組立ロボットの機械設計		
11 電子部品実装ロボットの制御基板開発③	26 汎用組立ロボットの制御ソフトウェア開発		
12 電子部品実装ロボットによる部品の吸着テスト	27 電子部品実装ロボットの3Dシミュレーション技術開発		
13 自動化・省人化ユニットの制御設計と検証	28 CAE解析による電子部品実装ロボットの性能評価と設計改良提案		
14 AMR(自動搬送ロボット)を用いた製造工場内の自動化開発	29 電子部品実装ロボットの高速度高精度位置決め制御アルゴリズム設計と性能改善		
15 AMR自動配車指示アプリケーション開発			

FUJIの未来を担う人材の土台をつくる

私たちは、新入社員研修を単なる業務知識の習得の場ではなく、FUJIグループで活躍するための価値観や考え方、そしてものづくりの基礎を身につける重要な期間と位置づけています。

FUJIでは、新入社員一人ひとりがFUJIのパーパスや企業文化を理解し、自ら考え行動する姿勢を身につけることを重視しています。各職種ごとに必要となるスキルを学べるようコース別カリキュラムによる充実した新入社員研修が用意されています。

新入社員研修一覧

対象		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
大卒・高専卒 技術系	機械系	導入研修	岡崎工場実習	イノベーション 研修	創開塾							OJT	機械加工 実習
	制御・ソフト系											OJT	
大卒総合職	営業系				ユーザーサポート研修		OJT						
	上記以外				OJT								
一般職					OJT								
高専卒・高校卒技能系					OJT								

創開塾は、FUJI独自の技術系新入社員向け育成プログラムであり、「開発力を強化するための技術者育成」を目的に、FTSS(FUJI Technology Skill Standards)の取り組みを起点として構築されました。2012年の発足以来継続して実施しており、機械・ソフト・制御の基礎を横断的に習得した上で、小型電子部品実装ロボットの開発を通じて実践的な開発力を養成しています。さらに、修了者が次世代の創開塾の運営に関わる仕組みを構築することで、人材育成の好循環を生み出し、当社の技術力を支える基盤の強化につなげています。

創開塾

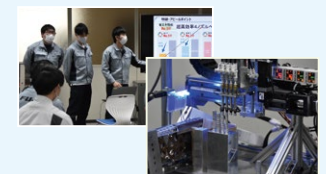
対象者：入社1年目の技術者、国内グループ会社含む(20名～30名程度)

運営：約120名(チューター、世話役、運営、人事部門)

期間：7月～1月末(7カ月)

1人当たり受講時間：1,054時間(2025年度)

学習方法：1チーム3～4名



社会

競争力を支える人材の成長支援

学び続ける人材が、FUJIの競争力をつくる

不確実性の高い事業環境において、FUJIの競争力の源泉である企業文化を支えているのは、学び続ける人材です。FUJIでは、入社後もキャリアステージに応じた多様な成長機会を提供し、自律的な学びを支援しています。FUJIの人材育成は、社員のステップアップに合わせた階層別研修、技術・グローバル・DXで構成される専門別研修、資格取得に対する支援制度や通信教育プログラムの提供といった自己啓発支援の三軸で構成されています。

階層別研修では、管理職の能力強化を目的として、年に1回の管理職研修、毎年7月～3月まで9カ月をかけて実施する新任管理職研修に加え、2026年3月からは新任管理職事前研修を開始し、新年度から管理職となるための心構えや必要な知識を習得する場を新たに設けました。また若手社員の離職防止を図るため、3年目研修では2025年度より従来の集合型研修に加え、10月～3月まで6カ月間のフォローアップ研修にて、毎月所属長と1on1面談を実施し、社会人基礎力の向上やキャリアプランを検討する場を設けています。

専門別研修では特に技術者教育に力を入れており、若手中堅技術者向けのレベルアップ研修、新人・中堅技術者向けの特許基礎教育やレベル別IE(Industrial Engineering)教育によるものづくり技術者育成といったさまざまな技術専門のカリキュラムが用意されています。また、海外売上比率が8割を超える当社では、グローバル人材の育成を重要な経営戦略の一つと位置づけています。グローバルな顧客目線で製品開発に取り組む設計者の育成を目指し、製品据付業務、コールセンター業務、国内外サービス拠点での常駐勤務を経験する若手社員向けの「マルチスキル育成プログラム」や、国内に在籍する若手海外営業担当者を担当地域とは異なる海外子会社へ3カ月派遣し、異なる商流や文化を現地で体感しながら実践的な営業経験を積む「実践型グローバル営業育成プロジェクト」を2025年度より新たに導入しています。デジタル技術の活用を推進するための「業革塾」では、DX人材の育成にも力を入れています。RPAやMicrosoft365などの活用スキルを習得し、業務改革につなげることで、組織全体の生産性向上を目指しています。

こうした取り組みを通じて、挑戦と学びの好循環をさらに強化し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

教育研修プログラム

分類	管理職・専門層	リーダー層	一般社員層
階層	管理職教育		
	新任管理職教育		
	新任管理職事前教育		
		リーダー教育	3年目研修
			新入社員教育
技術		レベルアップ研修(若手・中堅技術者向け)	創開塾・工場実習
		特許基礎教育(新人技術者向け・中堅技術者向け)	
		モノづくり技術者育成	
		OJT・職能別教育(OFF・JT)・技能関連教育・その他	
グローバル		マルチスキル育成プログラム	
		実践型グローバル営業育成プロジェクト	
		語学教育(オンライントレーニングなど)・TOEIC社内受検	
DX		業革塾(ITツール各種・RPA)	
		統計教育・Python	
自己啓発支援		資格取得支援(業務資格・奨励資格)	
		通信教育・eラーニング	
その他		安全衛生・健康管理	
		障がい者サポーター研修	
		確定拠出年金(DC)関連教育・ライフプラン関連	

innovative spiritを育む人材育成

コーポレートメッセージ「innovative spirit」の浸透を図るため、シリコンバレーで資格を取得した社員が講師となり、デザイン思考に基づくイノベーション研修を2023年から継続して実施しています。役員・管理職を含め、2025年度までに231人が受講を完了しました。また、本研修で培ったデザイン思考を実践する場として、全社員が利用できるアイデア創出プラットフォーム「WAVE」が整備されており、社員の発想を事業や業務改善のアイデアへとつなげる環境が整っています。

イノベーション研修 受講実績 (人)

対象	2023年度	2024年度	2025年度	合計人数
新入社員	31	30	38	99
新任管理職	25	20	28	73
部長職	-	-	37	37
役員	-	10	-	10
希望者	-	6	6	12
合計人数	56	66	109	231

人材教育投資状況

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
主な研修プログラムの受講者数(人)	2,408	2,912	1,731	1,452	1,249
主な研修プログラムの受講時間(時間)	31,861	33,574	34,484	32,042	35,977
1人当たりの年間平均研修時間(時間)	18.6	19.3	19.7	18.2	20.3
人材教育投資額 [*] (百万円)	41	41	43	41	42

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

実践型グローバル営業育成プロジェクト 参加者の声

研修期間中に、約40社のお客様を訪問しました。国ごとのお客様のニーズや、現地スタッフと顧客とのコミュニケーションの取り方、装置の紹介方法など、日本とは異なる営業手法を間近で学ぶことができました。担当地域を離れ、新たな市場を経験できたこの3カ月間は、今後得難い貴重な経験であったと感じています。ここで得た学びや気づきを、今後の営業活動に活かしていきたいと考えています。



社会

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材が活躍する環境が、イノベーションを生み出す

FUJIでは、性別、年齢、国籍、障がいの有無、経験、価値観なども含め、多様な人材が活躍できる環境や組織風土の実現に向けて、さまざまなDEI推進施策に取り組んでいます。また、多様な人材が新たな業務や専門分野に挑戦し、異なる知識や経験に触れることは、新たな付加価値創造の機会につながると考えています。社内FA制度や社内複業制度などを活用し、人材の流動化を促進することで、社員一人ひとりの成長機会の拡大と組織の活性化を図っています。

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

今後も、多様な人材が能力を発揮し、互いに刺激し合いながら新たな価値を創造できる組織づくりを通じて、持続的な成長とイノベーションの実現を目指してまいります。

ダイバーシティ重点目標(FUJI単体)

	2025年度実績	2026年度目標
女性の管理職者数	6人	9人以上
管理職における女性比率	3.4%	5%以上
全社員における女性比率	15.5%	16%以上
総合職採用における女性比率	42.9%	50%以上
キャリア採用比率	43.9%	30%以上
障がい者雇用率	2.7%	2.7%以上

男性育児休業の取得状況(FUJI単体)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
男性育児休業取得率	17.4%	40.5%	60.7%	77.8%	85.0%
平均取得日数	67.4日	36.6日	47.4日	65.6日	65.4日
育休取得者数	8名	17名	17名	21名	17名
1カ月以上取得者数	6名	10名	8名	14名	14名
1カ月以上取得者割合	75.0%	58.8%	47.1%	66.7%	82.4%

DEI推進施策(FUJI単体)

	主な施策(制度・教育等)	内容
専門人材	エキスパート制度	技術開発部門において専門的な高いスキルを有し、専門分野における第一人者として技術研究開発に従事する社員を対象に、裁量労働制を適用する制度
	スペシャリスト制度	技術開発部門以外において特定の分野で突出した専門スキルを有し、業務に貢献する人材を賞する制度
人材流動化	社内FA制度	現所属部署に3年以上在籍している社員を対象として、異動希望を自己申告できる制度
	社内複業制度	本業部署に在籍したまま、4カ月間、勤務時間の一部を活用して他部署の業務を経験できる制度
	課別ジョブディスクリプション	課別の業務内容や習得できるスキルをまとめた資料を全社員向けポータルサイトで開示
	キャリアデザイン相談	異なる部門から5名の相談員を配置し、社員が希望する相談員と「ロールモデル」「必要スキル」「ワーク・ライフ・バランス」といった内容に関する1on1面談ができる制度
海外人材	ネイティブ向けFUJI英語教育	海外人材向けにFUJI英文文書の統一的な表記・書式ルールを説明するプログラム
障がい者活用	障がい者サポーター研修	障がい者をサポートする社員が、障がいの種類や特性を学ぶためのプログラム
健康経営	FUJI個人アスリート支援制度	日本代表・県代表レベルのアスリートを支援するとともに、健康経営エバンジェリストとして社内の健康経営推進を担う制度

TOPICS FUJI個人アスリート支援制度

FUJI個人アスリート支援制度の第1号認定者は、カヌーポロ日本女子代表チームでエースとして活躍する豊田事業所総務課の堀江さん。カヌーポロとは、1人乗りのカヌーに乗って水球を行う「水上の格闘技」と呼ばれるスポーツで発祥はドイツ・イギリスとされています。2025年9月にマレーシアで行われたアジア選手権ではチームとして3位に入賞し、個人としても得点王という成果を収めました。社員向けにカヌー体験会を開催するなど、FUJIの健康経営エバンジェリストとして、社内外で活躍しています。



社会

エンゲージメント向上と働きがいのある環境づくり

従業員の声を活かした組織づくり

FUJIでは、人材戦略に関する各種施策の効果を把握し、継続的な改善につなげるため、2023年度よりエンゲージメント調査を実施しています。調査結果を分析し、従業員の意識や組織課題を把握することで、人事制度や各種施策の見直し・改善に活用しています。

2025年度の調査では、「会社業績に貢献したいと考えている」のスコアが5点満点中3.8点となり、3年連続で同水準を維持しました。この結果から、多くの従業員が会社の成長に貢献したいという意識を継続して持っていることが確認されました。また、「感謝されたり、褒められたりする」「意見やアイデアが活かされる」といった項目のスコアも向上しており、従業員同士の承認や主体的な参画意識の醸成が進んでいることが確認できました。

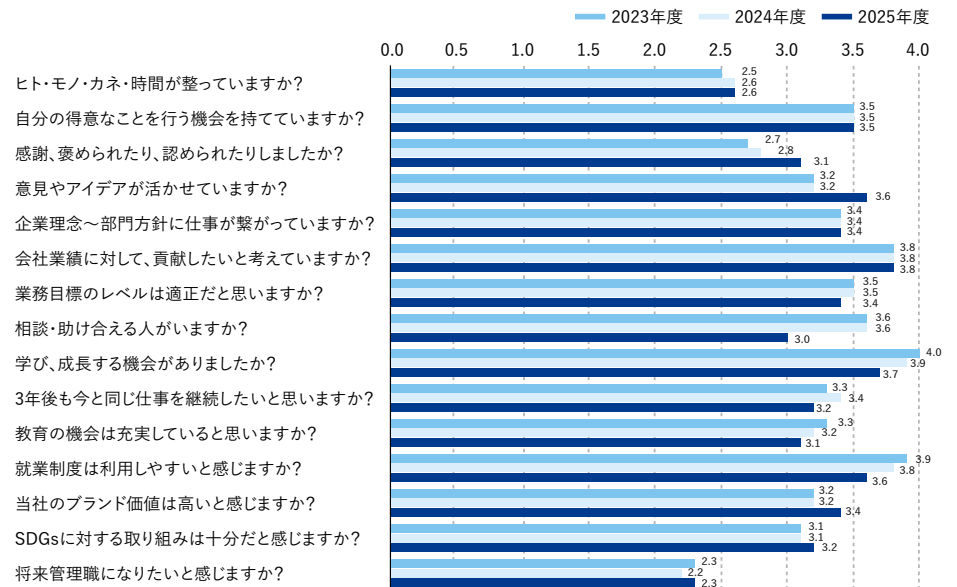
一方で、「相談・助け合える人がいる」「就業制度への満足度」といった項目についてはスコアが低下しており、繁忙状況を踏まえた職場環境の改善や、より働きやすい制度運用の推進が課題として認識されています。

今後も、従業員の声を経営や制度運営に反映しながら、従業員一人ひとりが働きがいを感じ、成長できる環境づくりを進めるとともに、組織全体のエンゲージメント向上と企業価値の向上を目指してまいります。

エンゲージメント調査(FUJI単体)

調査年度	全体平均 (満点:5点)	回答率
2023年度	3.30点	84.2%
2024年度	3.24点	72.4%
2025年度	3.26点	83.4%

エンゲージメント調査結果



従業員と企業の成長をつなぐ資産形成支援

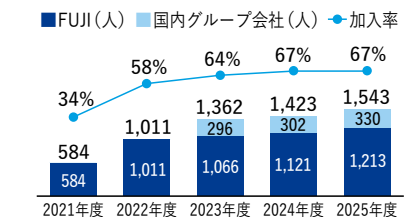
FUJIグループでは、従業員の経営参画意識の向上と資産形成の支援を目的として、「従業員持株会制度」を導入しています。従業員は毎月の給与や賞与から一定額を継続的に拠出し、自社株式を購入することができます。2026年3月末時点では、67%の従業員が本制度に加入しています。

従業員による自社株式を通じた資産形成をより一層支援するとともに、企業価値向上への参画意識を高めるため、2022年には持株会奨励金の付与率を10%から20%へ引き上げました。

さらに2025年には、中長期的な企業価値向上への意識醸成と、持続的な成長に向けた行動を促進することを目的として、一定の要件を満たす従業員を対象とした株式付与制度(ESOP:Employee Stock Ownership Plan)を導入しました。

これらの制度を通じて、従業員のファイナンシャル・ウェルネスの向上と企業価値向上の両立を図り、従業員と会社がともに成長できる環境づくりを推進してまいります。

従業員持株会会員数・加入率の推移



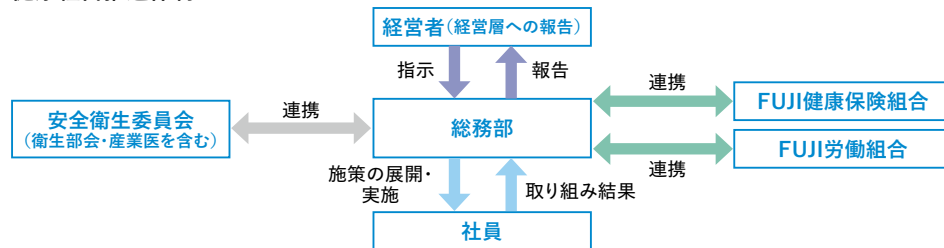
社会

持続的な企業成長を支える健康経営

健康経営推進体制の強化

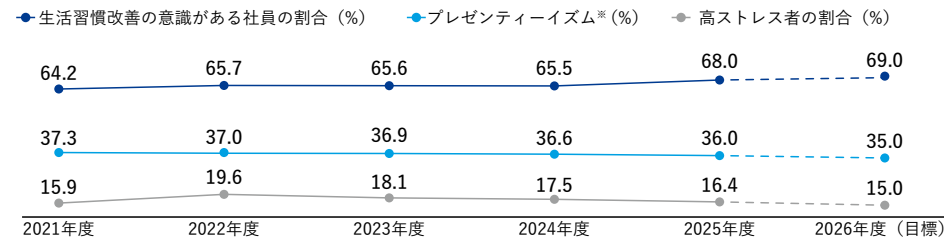
FUJIIは、社員の健康を企業活動の基盤として捉え、これを重要な経営課題であると同時に貴重な経営資源として位置づけています。社員一人ひとりが心身ともに健康であることが、企業の持続的な成長や競争力の強化につながるの考えのもと、健康経営のさらなる推進に積極的に取り組んでいます。

健康経営推進体制



健康経営を推進するうえで解決すべき経営課題、社員の健康課題、解決施策などをまとめた戦略マップを策定し、その具体的な指標を活用することで社員の良好な健康状態の維持・向上に努め、健康経営を推進しています。2024年度に、「FUJIIグループ健康経営方針」を策定し、全社的な健康課題の解決に向けた指針を明文化するとともに、FUJII健康保険組合との連携による「コラボヘルス」を推進し、健康サポート体制の充実を図りました。社員の健康維持管理などを目的とし、本社、豊田事業所、岡崎工場に看護師を配置し、社員が安心して相談できる環境と、迅速な対応を可能にする健康相談体制を整備しています。

健康経営KPI(単体)



※プレゼンティーズムとは、出勤しているものの、心身の不調により本来のパフォーマンスを十分に発揮できず、業務遂行能力や生産性が低下している状態を指します。

健康経営優良法人としての取り組み

2025年度は「FUJII健康経営宣言」に基づき、社員一人ひとりが健康であり続けるための身近な目標設定を促すとともに、日常的に実践できる5つの健康行動（適正体重、心身検査、睡眠、禁煙、節度ある飲酒）を定め、生活習慣の見直しを推進しました。社長をはじめとする役員が率先して健康行動を実践し、その取り組みや成果を社内へ発信することで、従業員の健康意識の醸成に取り組んでいます。さらに、骨密度測定会、睡眠セミナー、ウォーキングチャレンジなどのイベントを開催し、健康行動の実践と定着を支援しました。



5つの健康行動 役員自ら実践し社内への浸透を推進



健康経営に関する主な取り組み

食事	健康的な食生活の支援	従業員の健康維持・増進を目的に、社員食堂にて栄養バランスやカロリーに配慮した食事を提供しています。従業員が日常的に健康的な食生活を実践できる環境づくりを推進しています。
運動	ウォーキングイベント	会社と健康保険組合が一体となり、気軽に楽しみながら参加できる健康増進施策として、ウォーキングイベントを実施しています。
	InBody測定会	体成分測定により筋肉量などの身体の状態を把握し、一人ひとりに適した運動の実践を支援するInBody測定会を実施しています。
	社内フィットネスセンター	国内3拠点にフィットネスルームを設置しています。就業前後や休憩時間に加え、土曜日にも利用できる運動環境を整備しています。
睡眠	快眠セミナー	睡眠に関する知識の向上と睡眠環境の改善を目的に、寝具体験を交えた快眠セミナーを実施しています。

社会

人権尊重

人権方針

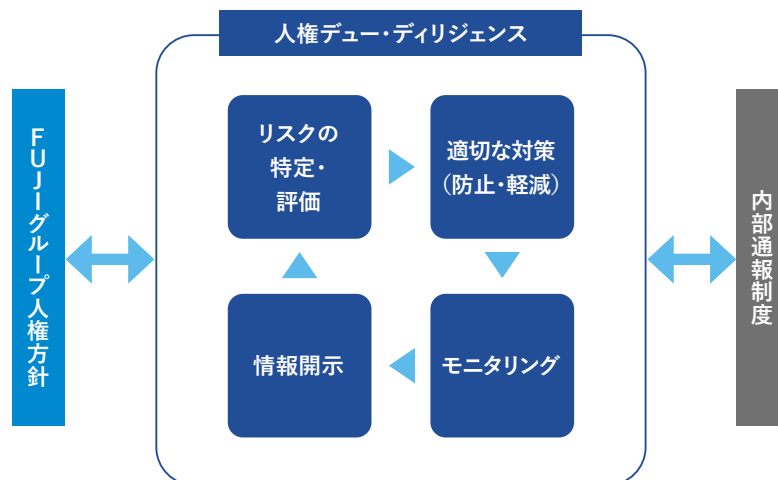
当グループは、「国際人権章典」などの人権に関する国際規範を支持するとともに、人々の基本的人権を尊重する姿勢を明確にするため、2025年3月に「FUJIグループ人権方針」を策定しました。

強制労働・児童労働の禁止、安全で衛生的な職場環境の確保、雇用や労働における多様性の尊重を基本姿勢とし、国内外の従業員、取引先を含むすべてのステークホルダーの尊厳を守ることを企業の責任として位置づけています。

人権デュー・ディリジェンス

人権に関する潜在的・顕在的なリスクを把握し、適切な対策を講じるため、FUJIグループの事業活動およびサプライチェーンを対象とした人権デュー・ディリジェンスを実施しています。その中で、リスクの特定・評価、対策の実施（防止・軽減）、ならびに継続的なフォローアップを行っています。

2025年度には、業務執行ラインから独立した監査部門が、人権方針の社内周知状況を確認するためグループ会社（国内4社・海外7社）を対象にCSAアンケートを実施しました。社内周知が未実施であった2社に対して周知徹底を求め、その後の実施状況を確認しました。



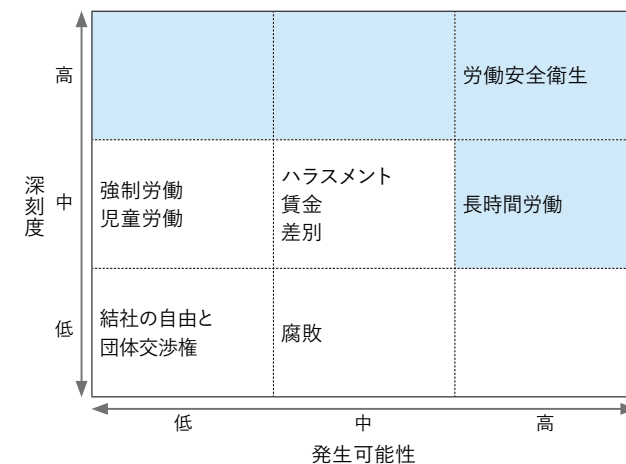
管理職向けに「人権方針」および「倫理・コンプライアンス方針」の研修を実施

人権課題の洗い出し

影響を受ける深刻度（影響の規模、範囲、回復可能性）と発生可能性の観点から評価を行い、事業活動において発生し得る人権課題を洗い出し、人権リスクマップとして整理しています。

評価の結果、労働安全衛生や長時間労働などを重要な人権課題として認識しました。特に労働安全衛生については重点課題の一つとして、原因分析や再発防止策の徹底、教育の強化等に取り組んでいます。これらの課題については、リスクアセスメントや社内教育の強化を通じて、継続的な改善に取り組んでいます。

人権リスクマップ



Governance

ガバナンス



- 1** 代表取締役社長
五十棲 丈二
- 2** 取締役 副社長執行役員
加納 淳一
- 3** 取締役 常務執行役員
佐藤 武
- 4** 取締役 執行役員
トミヤマ ドミンゴス マサハロ
- 5** 取締役
水野 象司
- 6** 取締役
上野 千晴
- 7** 監査役
鈴木 隆紀
- 8** 監査役
山下 佳代子
- 9** 監査役
野田 陽子

ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、取締役会全体として備えるべき知識・経験・能力を整理し、スキルマトリックスを策定しています。当社グループの事業特性や経営環境を踏まえ、「企業経営」「製造・技術・研究開発」「営業・マーケティング」「財務・会計」「IT・DX」「法務・ガバナンス」「サステナビリティ」「グローバル経験」を取締役に必要なスキルとして選定しています。なお、2025年度には、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を図る観点から、指名・報酬諮問委員会における審議を経て、「サステナビリティ」を重要なスキル項目として追加しました。取締役会は、これらのスキルのバランスと多様性を確保することで、的確・迅速・公正な意思決定が行われるよう努めています。

スキルマトリックス

氏名	在任年数 (年)	当社における地位	指名・報酬 諮問委員会	企業経営	製造・技術・ 研究開発	営業・ マーケティング	財務・会計	IT・DX	法務・ ガバナンス	サステナビリティ	グローバル 経験
五十棲 丈二	4	代表取締役社長	●	●	●	●		●		●	●
加納 淳一	6	取締役		●		●	●	●	●	●	●
佐藤 武	2	取締役			●	●		●			
トミヤマ ドミンゴス マサハロ	-	取締役		●		●	●				●
水野 象司	6	取締役 社外 独立	◎	●		●	●		●		●
上野 千晴	1	取締役 社外 独立	●						●	●	
鈴木 隆紀	-	常勤監査役			●					●	
山下 佳代子	11	監査役 社外 独立					●				
野田 陽子	1	監査役 社外 独立					●				

※指名・報酬諮問委員会の◎は委員長

ガバナンス

役員紹介



いそ ずみ じょうじ
五十棲 丈二

代表取締役社長

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

■ 所有株式数 18千株



かの う じゅんいち
加納 淳一

取締役 副社長執行役員
コーポレート本部本部長

1986年 4月 オーエスジー販売株式会社(現
オーエスジー株式会社)入社
1987年 2月 当社入社
2012年 4月 当社ハイテック事業本部営業
統括部第二営業部部長、フジ
アメリカ コーポレイション会長
2015年 4月 当社ハイテック事業本部第二
営業部部長、フジ アメリカ コー
ポレイション会長、フジ マシン
マニュファクチャリング(ヨー
ロッパ)ゲーエムペーハー会長
2017年 4月 当社秘書部部長
2017年 7月 当社執行役員 秘書部(現
コーポレート本部経営企画部)
部長
2020年 6月 当社取締役 執行役員
2020年 9月 当社取締役 執行役員
経営管理部部長・経理部部長
2022年 4月 当社取締役 執行役員 コーポ
レート本部本部長、経営管理
部(現 経営企画部)部長・経理
部部長
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員
コーポレート本部本部長
2024年 6月 当社取締役 専務執行役員
コーポレート本部本部長
2026年 6月 当社取締役 副社長執行役員
コーポレート本部本部長(現任)

■ 所有株式数 18千株



さとう たけし
佐藤 武

取締役 常務執行役員
ロボットソリューション事業本部本部長

1997年 4月 当社入社
2017年 4月 当社開発センター第一技術
開発部部長代理
2021年 4月 当社ロボットソリューション
事業本部制御技術部部長、
技術開発部部長、
イノベーション推進部部長
2022年 7月 当社執行役員
ロボットソリューション事業
本部技術開発部部長
2023年 1月 当社執行役員
ロボットソリューション事業
本部技術企画部部長、技術
開発部部長
2024年 4月 当社執行役員
ロボットソリューション事業本
部本部長、技術企画部部長
2024年 6月 当社取締役 執行役員
ロボットソリューション事業本
部本部長、技術企画部部長
2025年 4月 当社取締役 執行役員
ロボットソリューション事業
本部本部長
2026年 6月 当社取締役 常務執行役員
ロボットソリューション事業
本部本部長(現任)

■ 所有株式数 8千株



トミヤマ ドミンゴス マサハロ

取締役 執行役員
ロボットソリューション事業本部副本部長

1991年 5月 当社入社
1995年11月 フジド ブラジル マキナス
インダストリアイス リミターダ
入社
2010年 4月 フジド ブラジル マキナス
インダストリアイス リミターダ
社長
2026年 6月 当社取締役 執行役員
ロボットソリューション事業
本部副本部長(現任)

■ 所有株式数 -



みずの しょうじ
水野 象司

社外取締役

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

■ 所有株式数 3千株

ガバナンス

うえの ちはる
上野 千晴

社外取締役

2004年10月 弁護士登録
2009年10月 上野綜合法律事務所入所
(現在に至る)
2012年10月 名古屋簡易裁判所非常勤
裁判官
2017年 4月 社会福祉法人サン・ビジョン
評議員
2021年 4月 愛知県中小企業再生支援協
議会(現 愛知県中小企業活性
化協議会)
専門家委員(現任)
2021年11月 愛知地方労働審議会委員
(現任)
2023年 3月 愛知県事業認定審議会委員
(現任)
2023年 5月 学校法人同朋学園監事
(現任)
2023年 6月 名古屋市広告・景観審議会
委員(現任)
2025年 4月 愛知県入札監視委員会委員
(現任)
2025年 6月 当社社外取締役(現任)
2025年12月 愛知県労働委員会委員
(現任)
2026年 4月 名古屋大学法科大学院教授
(現任)
2026年 4月 社会福祉法人恩賜財団済生
会 愛知県済生会理事(現任)

■ 所有株式数 0千株

すずき たかし
鈴木 隆紀

常勤監査役

1986年 4月 当社入社
2009年 4月 当社人事部部長代理
2010年 4月 当社ハイテック事業本部事業
企画室室長
2013年 6月 当社秘書部部长
2017年 4月 当社総務部部长
2018年 6月 当社執行役員 総務部
(現 コーポレート本部総務部)
部長
2026年 6月 当社常勤監査役(現任)

■ 所有株式数 1千株

やました かよこ
山下 佳代子

社外監査役

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

■ 所有株式数 3千株

の だ ようこ
野田 陽子

社外監査役

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

■ 所有株式数 0千株

執行役員

むらかみ ひろし
村上 浩 上席執行役員

DX本部本部長

あさおか てつや
浅岡 鉄哉 上席執行役員ロボットソリューション事業本部営業企画部部长
フジ アメリカ コーポレイション 会長
フジヨーロッパコーポレイションゲーエムベーハー 会長ふじた まさとし
藤田 政利 上席執行役員開発センター長
FUJIIリニア(株) 代表取締役社長すずき たかし
鈴木 隆司 執行役員調達本部本部長、
機械加工部部长ながと かずよし
長戸 一義 執行役員マシンツール事業本部本部長
フジ マシン アメリカ コーポレイション 会長
昆山之富士機械製造有限公司 董事長にしの かつや
西野 克也 執行役員

ロボットソリューション事業本部岡崎工場長

おかだ たけひと
岡田 健人 執行役員

ロボットソリューション事業本部技術企画部部长

おか こうじ
岡 浩二 執行役員ロボットソリューション事業本部第一営業部部长
富社(上海)商資有限公司 董事長
フジ インディア コーポレイション 会長

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

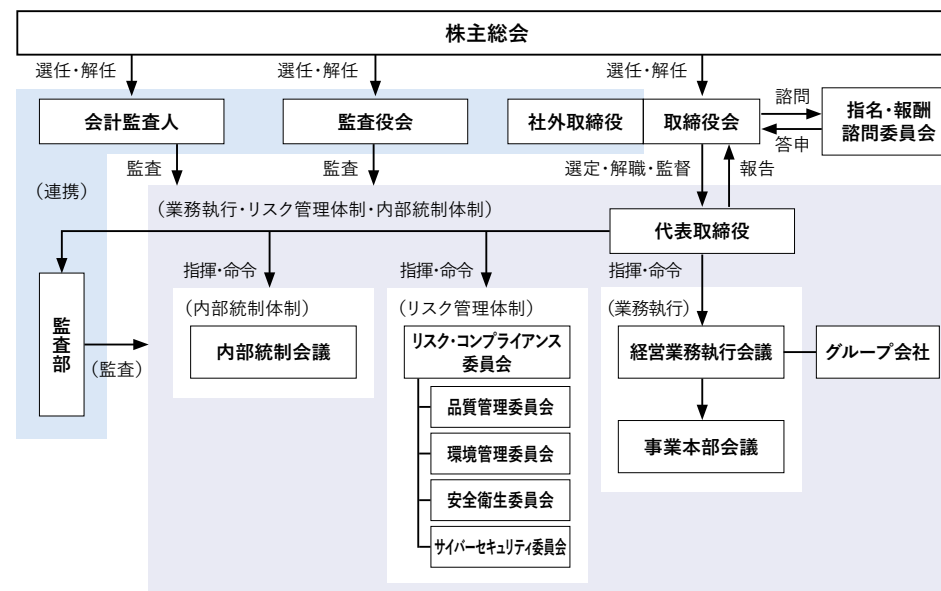
当グループは、株主、顧客、取引先および社員にとって、より高い企業価値の創造に努めることを最重要課題と認識し、経営環境の変化に迅速かつ確に対応できる組織体制と、公正かつ透明性のある経営システムの構築・充実ならびにリスク・コンプライアンス体制の強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社では監査役制度を採用しています。取締役会は、毎月の定例取締役会のほか、必要に応じて開催される臨時取締役会において、法令で定められた事項や経営上の重要事項の決定のほか、業務執行状況の監督を行っています。監査役は取締役会に出席するとともに、毎月および必要に応じて監査役会を開催し、経営および取締役の職務執行の適法性を監査しています。

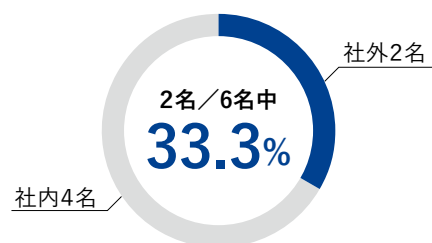
経営の意思決定機能と業務の執行機能を分離し、経営のスピード化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入し、執行役員への権限委譲を行うとともに業務の執行責任を持たせ、経營業務執行会議にて業務執行の報告および方針の決定を行っています。業務の執行に当たっては、毎年度「経営方針」および「年間(中間)利益計画」を策定し、経営目標を明確にするとともに、各部門で達成状況を管理しています。また、経營業務執行会議ではグループ各社の経営状況に関する報告なども行われており、グループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化にも努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図

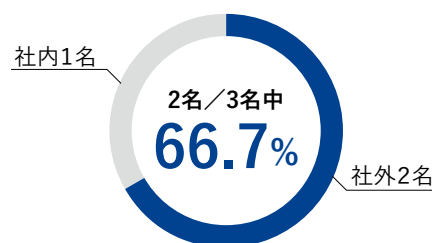


取締役・監査役のメンバー構成(2026年6月27日時点)

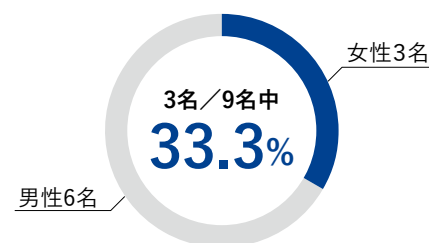
独立社外取締役比率



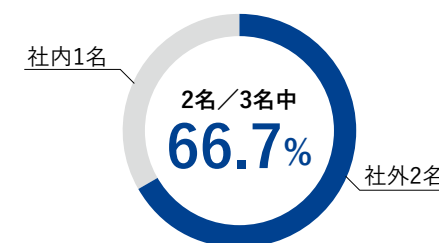
独立社外監査役比率



女性役員比率(取締役・監査役)



指名・報酬諮問委員会の独立社外取締役比率



ガバナンス

企業価値向上を支えるガバナンスの実践

当社は、取締役会を中心に各会議体がそれぞれの役割を果たし、相互に連携することで、重要事項の意思決定と業務執行の監督・モニタリングを行っています。企業価値向上に関わる重要テーマについて、決議に加え、継続的な議論・報告を行うことで、ガバナンスの実効性向上に努めています。

取締役会の役割

当社は、少数の取締役による迅速な意思決定を図るとともに、社外取締役の多様な経験や専門的知見を取り入れ、経営課題を多角的な視点から議論しています。取締役会は、経営の基本方針や法令・定款で定められた重要事項を決定するとともに、業務執行を監督する役割を担っています。また、執行役員制度の導入により、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、経営の迅速化と責任の明確化を図っています。さらに、業績や成長戦略、研究開発、グループ経営、資本市場との対話、リスク管理、サステナビリティなど幅広いテーマについて継続的に審議・報告を行うことで、意思決定の質を高めるとともに、業務執行に対する監督機能の強化につなげています。

主な決議事項

1	人材・組織・報酬
2	研究開発・設備投資・生産体制強化
3	財務・資本政策・政策保有株式の売却
4	ガバナンス・内部統制
5	サステナビリティ・社会価値創出

主な審議報告事項

1	業績モニタリング
2	成長戦略・事業ポートフォリオ
3	グループ会社の成長投資
4	研究開発進捗
5	株主・投資家との対話
6	リスク・コンプライアンス
7	取締役会実効性・ガバナンス高度化

重要会議の活動状況(2025年度)

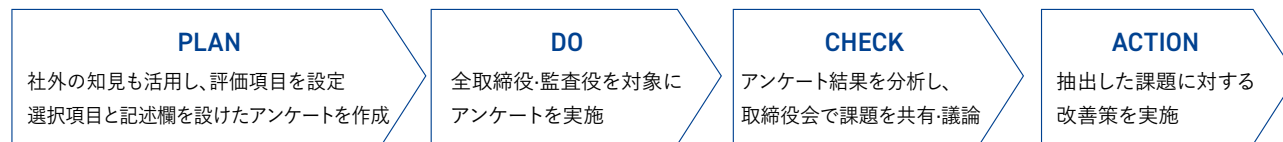
会議の名称	回数	内容
取締役会	13回	重要事項の意思決定・業務執行の監督
監査役会	14回	- 取締役会議案の事前確認 - 監査方針、年間監査計画と業務分担について - 会計監査人の監査の相当性評価について
経営業務執行会議	12回	業務執行方針の決定・進捗確認
指名・報酬諮問委員会	6回	- 役員の指名・報酬の審議・答申 - スキルマトリックスの検討
内部統制会議	2回	- 内部統制評価計画の審議・承認 - 内部統制評価結果に基づく内部統制の有効性判断
リスク・コンプライアンス委員会	3回	- 全社重要リスクの識別、評価および対応方針の審議 - 情報セキュリティ、災害等の重点リスクへの対応状況のモニタリング
事業ポートフォリオ検討会議	3回	- 製品ポートフォリオの見直し - グループ会社事業ポートフォリオの見直し

ガバナンス

取締役会実効性評価

当社では、取締役会の構成や運営、議論の内容などについて毎年評価を実施しています。評価を通じて課題を把握し、改善活動につなげることで、取締役会の実効性向上を継続的に図っています。

実施プロセス



評価結果および今後の改善テーマ

■ 実施方法: アンケート方式 ■ 実施時期: 2026年3月 ■ 評価方法: 5項目21問 5段階評価(1~5)

項目	2025年度の主な評価ポイント	今後の改善テーマ・対応
① 取締役会の構成と運営	・多様性の向上 ・資料の工夫や事前配布 ・議論の質が向上	実効性評価で認識した重要課題への継続的なフォローアップ
② 経営戦略と事業戦略	・資本コストや株価を意識した経営の推進 ・サステナブル推進部発足によるESG対応強化	業務プロセス改革に関する議論の深化
③ 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬	・業績指標は経営戦略や企業価値向上とのつながりを意識する形での報告	グループ全体の事業ポートフォリオ管理と海外グループ会社を含めたガバナンスの強化 → 海外グループとの連携強化
④ 企業倫理とリスク管理	・パーパスやわたしたちの価値観「PRECISION IN ACTION」の浸透を推進	自然災害など中長期的リスクを見据えた議論の充実 → リスク・コンプライアンス委員会にオブザーバーとして社外役員も参加できる環境を構築し、認識の共有を図る
⑤ 株主等との対話	・取締役会への共有やフィードバックの充実 ・積極的なIR活動による投資家との面談件数増加	IR人材の育成と体制強化 → 2026年4月にIR統括責任者を選任

アンケートの分析・評価の結果、経営戦略や事業戦略、株主等との対話に関する取り組みについては改善が確認された一方で、海外子会社のガバナンスに関する取り組みについては、さらなる深耕が必要であるとの評価となりました。この結果を踏まえ、FUJIおよびグループ各社を含めたガバナンスのさらなる強化に向けた議論を進めることで、取締役会の実効性を一層高めていきます。

実効性向上に向けた主な取り組み

2025年度の取り組み

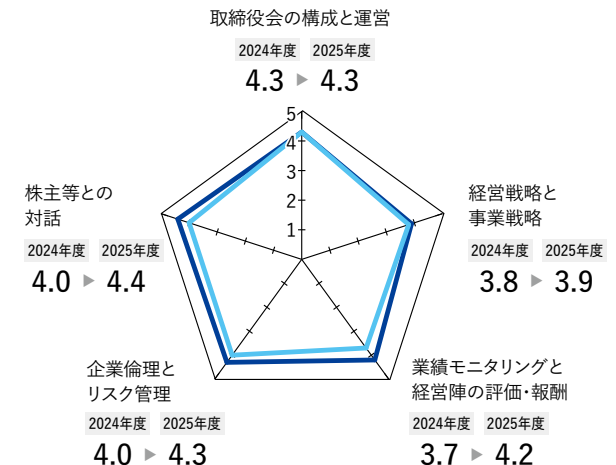
- ・新任社外取締役・監査役を対象とした岡崎工場・豊田事業所見学(2025年8月)
- ・全役員向けガバナンス・マネジメントセミナー(2025年12月)

継続的な実効性向上の取り組み

- ・社外役員による経営業務執行会議への常時参加
- ・社外役員ヘリスク・コンプライアンス委員会の情報共有(2026年度より)

評価スコア(役員10名平均点)

2025年度(全体スコア4.2)
2024年度(全体スコア4.0)

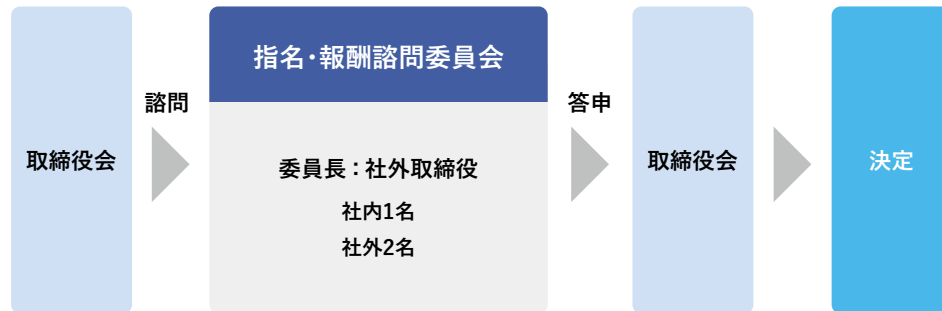


ガバナンス

役員報酬

当社は、役員報酬を企業価値の持続的な向上を実現するための重要なインセンティブと位置づけています。指名・報酬諮問委員会による透明性・客観性の高い審議プロセスのもと、連結営業利益やROEに加え、環境課題、ダイバーシティ、健康・働き方などのESG指標を反映した報酬制度を運用しています。また、株主の皆様との価値共有を一層促進するため、2025年度には譲渡制限付株式報酬の割合を約10%から約20%へ引き上げました。

報酬決定のプロセス

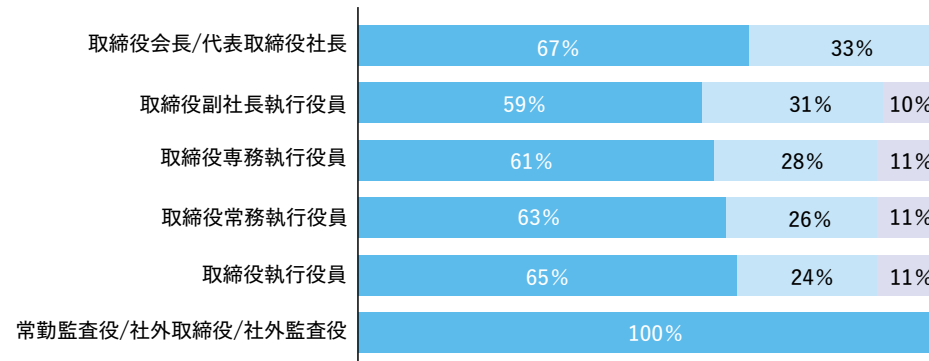


報酬構成

固定報酬	役位・職責・在任年数・当社業績・従業員の給与水準などを総合的に勘案して決定。 社外取締役および監査役には、その職務の性質を踏まえ、固定報酬のみを支給しています。
業績連動報酬	連結営業利益・連結ROEに加え、ESG指標（環境課題・ダイバーシティ・健康・働き方など）を評価軸とし、全社業績と個人評価に基づいて決定。
譲渡制限付株式報酬	株価変動メリットとリスクを株主の皆様と共有し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上へのインセンティブを従来以上に高めることを目的として、株式報酬の支給割合を約10%→約20%に引き上げ。

役員報酬の構成比率

■ 固定報酬 ■ 業績連動給（全社） ■ 業績連動給（個人）



2025年度に係る報酬の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役 員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動給		非金銭報酬	
			全社	個人		
取締役 (うち社外取締役)	287 (25)	146 (25)	58 (-)	25 (-)	56 (-)	8 (4)
監査役 (うち社外監査役)	45 (18)	45 (18)	- (-)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	332 (43)	191 (43)	58 (-)	25 (-)	56 (-)	12 (7)

(注) 1.上表には、2025年6月27日開催の第79期定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名および社外監査役1名、2026年6月22日をもって辞任した社外取締役1名を含んでおります。
2.使用人兼務取締役の使用人分給与相当額はありません。
3.非金銭報酬は、譲渡制限付株式報酬制度に基づく当事業年度における費用計上額を記載しています。

社外取締役対談

「監督」から「価値創造」へ 社外取締役が考える FUJIの次なる成長

社外取締役に求められる役割は、経営を監督することにとどまりません。多様な経験や専門性を生かし、経営陣と建設的な対話を重ねながら、企業価値の向上を後押しすることが重要になっています。

FUJIでは、取締役会の活性化に加え、資本コストや株価を意識した経営、成長投資、人的資本、サステナビリティなど、中長期的な企業価値向上に向けた議論を深めています。商社で経営に携わってきた水野社外取締役と、弁護士として企業法務・ガバナンスに知見を有する上野社外取締役に、社外取締役としての役割やFUJIの強み、今後期待することについて語っていただきました。

社外取締役
うえの ちはる
上野 千晴



社外取締役
みずの しょうじ
水野 象司



社外取締役対談

「監督」だけでなく、
経営をより良くするための対話へ

2025年度を振り返り、
取締役会をどのように評価していますか。

水野 私が社外取締役に就任した当初と比べると、取締役会の議論は大きく変化していると感じています。以前は議案の承認や報告が中心となる場面もありましたが、現在は経営課題について早い段階から情報が共有され、社外取締役も意見を述べやすい環境が整ってきました。

特に新社長が就任してからは、技術に詳しく、営業部門での経験も有していることから、事業の本質をふまえた議論が進みやすくなっています。研究開発、設備投資、サプライチェーン、資本政策など、企業価値向上に直結するテーマについて、社内外の取締役が率直に意見を交わすことができています。

社外取締役の役割は、単に議案に賛成・反対することではありません。経営陣と議論を重ねながら課題を整理し、より良い意思決定につなげることが重要です。その意味で、FUJIの取締役会は「監督の場」から「企業価値向上を支える対話の場」へと変化していると思います。

上野 私は就任初年度でしたので、まずは会社を理解することから始めました。工場や事業所を見学し、社員の皆さんと直接話す機会もいただきましたが、第一印象は「非常に風通しの良い会社」でした。取締役会でも、社外取締役だから発言しにくいという雰囲気はありません。

また、FUJIでは社外役員が取締役会だけでなく、経營業務執行会議にも参加しています。執行役員が日々どのような課題に向き合っているのか、調達、海外事業、サプライチェーン、開発など、現場に近い議論を継続して聞くことができます。これは社外取締

役として会社を理解し、適切に助言するうえで非常に有益です。

将来の企業価値を見据え、
攻めと守りの両面から議論する

資本コストや株価を意識した経営について、
どのように評価していますか。

水野 私が就任した頃、FUJIにとって資本効率の改善は重要な経営テーマでした。PBRが1倍前後で推移する中、取締役会でも資本コストや株価を意識した経営について継続的に議論してきました。

重要なのは、短期的な利益だけでなく、中長期の成長ストーリーを市場に示すことです。新製品の開発、生産能力の強化、ESG情報開示の充実など、将来の企業価値向上につながる取り組みを着実に進めてきたことが、市場からの評価にもつながってきたと考えています。

もちろん、企業価値向上はまだ道半ばです。財務基盤が強固であるからこそ、株主還元だけでなく、研究開発、設備投資、人材育成、DX、必要に応じたM&Aなど、将来の成長につながる投資を継続することが重要です。資本効率を意識しながら成長投資を行い、その成果を株主へ還元していく好循環をさらに強化していくことが、今後も重要な取り組みであると考えています。

上野 私は、企業価値を考えるうえで、財務的な成果に加えて、社会課題の解決につながる事業であるかという視点も重要だと考えています。

例えば介護ロボット「Hug」は、高齢化や介護人材不足という社会課題に対して、FUJIの技術を活用して新たな価値を提供する製品です。こうした事業は、収益性だけでなく、FUJIのパーパス

である「人々の 心豊かな 暮らしのために」の実現にもつながります。

社会から必要とされる事業を育てることは、長期的な企業価値の源泉になります。だからこそ、成長投資の議論では、投資回収やリスクだけでなく、その事業が社会にどのような価値をもたらすのかという視点も大切にしたいと考えています。

成長投資を議論する上で、
社外取締役として重視していることは何ですか。

水野 成長投資では、「何に投資するか」だけでなく、「なぜ投資



社外取締役対談

するのかが明確にすることが重要です。研究開発や設備投資では、市場性、競争優位性、既存事業とのシナジー、リスク分析などを確認しています。

長期的な成長を実現するためには、自前の成長だけでなくM&Aも選択肢になり得ます。ただし、M&Aは実行すること自体が目的ではありません。買収後の統合や投資効果の検証まで含めて、どのように企業価値向上につなげるのかを明確にする必要があります。

社外取締役としては、経営陣の挑戦を後押ししながらも、投資の目的やリスクを客観的に確認することを意識しています。

上野 私は、成長投資を支えるためには、挑戦できる組織である

と同時に、適切にリスクを管理できる組織であることが重要だと考えています。

ガバナンスというと、ブレーキをかけるものという印象を持たれることがありますが、本来はそうではありません。適切なプロセスを整え、リスクを見える化し、責任ある意思決定を行うことで、会社は安心して挑戦することができます。

実際、海外ガバナンスに関する課題が取締役会で共有された際には、その後のリスク・コンプライアンス委員会で具体的な対応策が速やかに議論されました。課題を放置せず、必要な対応につなげるスピードはFUJIの良さだと感じています。「攻め」と「守り」を両立させることが、今後の成長には不可欠です。

人的資本、多様性、指名・報酬諮問委員会の議論を通じて未来の経営をつくる

人的資本について、
社外取締役としてどのように見えていますか。

上野 私は、企業価値を支える最も重要な資産は「人」だと考えています。どれほど優れた技術や設備があっても、それを生かし、新しい価値を創造するのは人です。そのため、人的資本に関する議論には特に関心を持っています。

FUJIでは、2025年4月に発足したサステナブル推進部や人材戦略部を中心に、人権、ダイバーシティ、人材育成などの取り組みが進められています。また、人事評価制度、次世代リーダーの育成について継続的に議論されています。こうした取り組みは短期的には成果が見えにくいものの、中長期的な企業価値を支える重要な基盤です。

特に女性活躍については、制度を整えるだけでは十分ではあ

りません。管理職を目指す人が「完璧でなければならない」と感じるのではなく、安心して挑戦できる環境をつくるのが大切です。挑戦し、試行錯誤しながらもキャリアを切り開いて成長していく姿こそが、次に続く人の勇気になると考えています。

水野 私も、人材育成は企業価値向上に直結する重要なテーマだと考えています。社外取締役は毎月の経營業務執行会議にも参加しており、執行役員や本部長がどのような考え方で事業を進めているのかを継続的に見ることができます。また、工場視察や現場との意見交換を通じて、資料だけでは分からない人物像やリーダーシップを把握することもできます。

指名・報酬諮問委員会では、経営能力だけでなく、高い倫理観、柔軟な発想、変化に対応する力を持つ人材を、将来の経営候補としてどのように育成していくかを議論しています。経営者は一朝一夕には育ちません。長期的な視点で人材を見守り、必要な経験を積ませていくことも、社外取締役の重要な役割だと思います。

指名・報酬諮問委員会では、
どのような点を重視していますか。

水野 経営環境が大きく変化する中で、経営陣には多様な経験や価値観が求められます。委員会では、役員候補者の選任だけでなく、次世代リーダーの育成、報酬制度のあり方、株主目線を意識したインセンティブ設計などについて議論しています。譲渡制限付株式報酬の10%→20%への増加も、取締役が株主と同じ目線で企業価値を考える上で意義のある取り組みです。役員報酬は単なる処遇ではなく、会社がどのような経営を目指すのかを示すメッセージでもあります。

上野 FUJIはグローバルに事業を展開していますので、海外グループ会社で豊富な経験を持つ外国籍の人材が取締役に加わったことは、経営の多様性を高める上で非常に意義があると考えています。海外市場で培った知見やネットワークが本社の



社外取締役対談

経営に還元されることで、新しい視点や価値観が議論に加わり、グローバル企業としての競争力向上にもつながります。

女性管理職や女性役員の登用については、まだ改善の余地があります。ただし、数字だけを追うのではなく、多様な人材が自然に活躍できる組織文化をつくることが重要です。多様性が確保されていることは、社会情勢が変化する中において、まさに組織の強靱さと柔軟さを支えるものとなるからです。その意味で、人的資本やダイバーシティの取り組みは、単なる社会的要請への対応ではなく、FUJIが成長し続けるための経営戦略そのものだと考えています。

人、社会からの信頼をつなぎ、持続的な成長を実現する

FUJIの持続的な成長に向けて、今後どのようなことを期待していますか。

水野 展示会や工場を訪れるたびに、FUJIの技術力の高さを実感します。だからこそ、単に市場シェアNo.1を掲げるだけでなく、「オンリーワン」の価値を提供する企業であってほしいと思っています。お客様自身もまだ気付いていない課題を見つけ、その解決策を提案できれば、価格競争に巻き込まれるのではなく、FUJIならではの価値をさらに高めることができます。そのためには、技術開発だけでなく、営業、製造、サービス、企画などが一体となり、お客様の未来を見据えた提案を行うことが重要です。

また、強固な財務基盤はFUJIの大きな強みです。この強みを生かし、研究開発、設備投資、人材育成、新規事業など、将来に向けた投資を積極的に進めてほしいと考えています。社外取締役としては、資本効率を意識しながら、その投資が持続的な企業価値向



上につながるよう、客観的な視点から議論に参加していきます。

上野 AIの普及によって社会が大きく変わる時代だからこそ、FUJIのパーパスである「人々の 心豊かな 暮らしのために」の価値はさらに高まると考えています。AIやデジタル技術は業務効率化や新たな価値創造に貢献しますが、一方で、人だからこそ気付けること、人だからこそ生み出せる価値があります。FUJIが大切にしている「innovative spirit」や「PRECISION IN ACTION」は、まさに人が考え、挑戦し、実行することで実現される価値だと思います。

企業が社会から信頼され続けるためには、人権、コンプライアンス、地域社会との共生、環境への配慮など、サステナビリティの取り組みを着実に進めることも欠かせません。FUJIには、誠実な

ものづくりの文化と、良いと思ったことをすぐに取り入れる柔軟性があります。

これまでも海外ガバナンスの課題への対応のみならず、リスクマネジメントに関する役員向け研修や法務部門との意見交換会の開催など、社外取締役からの提案が具体的な取り組みにつながる場面があり、FUJIでは「意見を言える雰囲気」と「実際に動くしくみ」の両方が機能し、取締役会の実効性が確保されています。今後も、社外取締役として気付いたことを率直に伝え、経営陣と建設的に議論しながら、株主・投資家をはじめ、お客様、従業員、地域社会など、すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続けられるよう、FUJIの持続的な企業価値向上に貢献していきます。

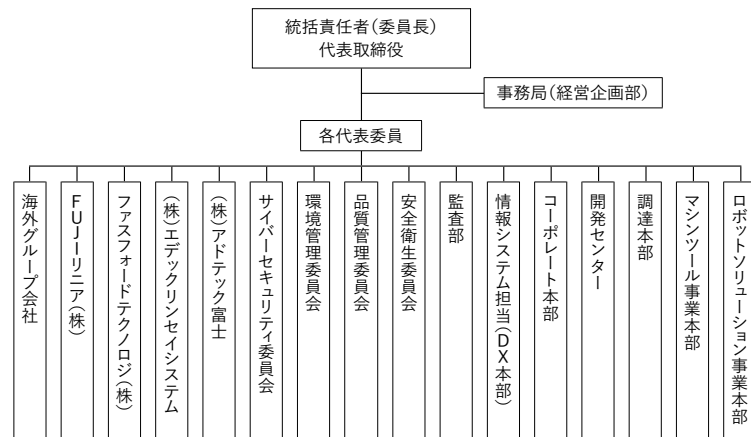
ガバナンス

リスク管理

FUJIでは、事業活動に影響を及ぼすさまざまなリスクを全社横断で把握・評価し、適切な対策を講じることで、事業の継続性と企業価値の向上に努めています。

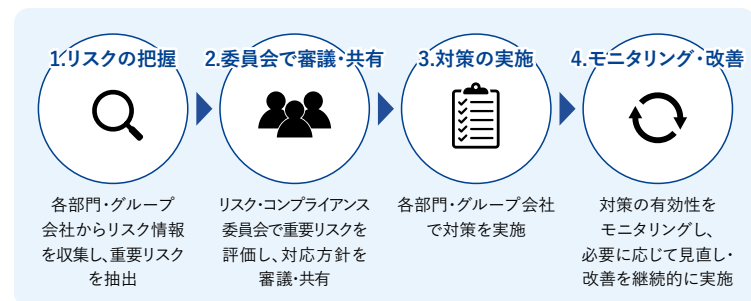
リスク・コンプライアンス委員会で経営層と各部門、国内外グループ会社代表者が連携し、重要リスクへの対応状況を継続的に確認・改善しています。

リスク・コンプライアンス委員会体制図



海外拠点の委員は ①委員会への出席は免除
②委員会決定事項の拠点展開を実施

リスクマネジメントサイクル



リスク・コンプライアンス委員会の役割

- **方針・体制の整備**
リスク・コンプライアンス方針・規程の整備
- **リスク管理**
重要リスクの把握・評価・対応状況の審議
- **教育・啓発**
コンプライアンス教育・研修の推進
- **モニタリング**
法令違反への対応・内部通報・再発防止
- **経営への報告**
取締役会・経営業務執行会議への報告

2025年度の主な議題

分類	主な議題と取り組み内容
経営基盤	基幹システム刷新に伴う内部統制への影響と対応
人権・コンプライアンス	グループ会社人権デュー・ディリジェンスの運用、ソーシャルメディアポリシーの制定、オンラインカジノに関する注意喚起、在留資格の確認
人的資本	労働災害の発生状況報告と再発防止策の推進、勤怠管理の強化
サイバーセキュリティ	製品・情報セキュリティの強化、グループ会社との連携強化
化学物質管理	化学物質含有物調査への対応



海外グループ会社経営陣とのガバナンスに関する対話を実施(2026年6月)

事業継続計画書(BCP)

大規模災害や感染症などの緊急事態に備え、重要事業の継続・早期復旧を目的としたBCP(事業継続計画)を策定しています。平時からの備え、災害発生時の初動対応、復旧までを一連のプロセスとして運用しています。

平時	予防・備え
	- 建物・設備の定期点検 - 避難・安否確認訓練 - 従業員向け防災カードの配布 - 防災備蓄品の整備 - 災害対策本部体制の整備
災害発生時	初動対応
	- 災害対策本部を設置 - 初動対応・二次災害防止 - 安否確認・被害状況の把握 - 社員・関係先への連絡
復旧	事業継続
	- 各工場の早期復旧 - サプライヤー・顧客対応 - 各事業部復旧支援 - 復旧マニュアルの継続的な見直し

ガバナンス

サイバーセキュリティへの取り組み

当社では、サイバーセキュリティを重要な経営課題のひとつと位置付け、情報資産の保護と事業継続の観点から、グループ全体でセキュリティ対策を推進しています。情報セキュリティ、製品セキュリティ、個人情報保護などを対象に、各種法令や社内規程に基づく管理体制を構築しています。リスク・コンプライアンス委員会の配下にサイバーセキュリティ委員会を設置し、グループ全体のサイバーセキュリティに関する規定・ルールを策定するとともに、対策の推進、リスク管理を実施しています。万一セキュリティインシデントが発生した場合には、サイバーセキュリティ委員会を通じて速やかに初動対応と関係部門への報告・連携を行い、被害の最小化と再発防止に努めます。

また、外部のセキュリティレーティングサービスを活用してサイバーセキュリティ対策の維持運用に努めています。(2026年4月時点でグレードAを維持しています。)

主な取り組み

■国際標準への対応

情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格「ISO/IEC 27001」を取得し、社内IT環境におけるセキュリティ管理体制を強化しています。また、製品開発ルールについても産業用制御システムセキュリティの国際規格「IEC 62443-4-1」を取得し、EUサイバーレジリエンス法(CRA)への対応を進めています。

■社員教育・インシデント対応

情報セキュリティ教育や継続的な標的型メール訓練を実施するとともに、インシデント発生時の初動対応マニュアルを整備し、迅速な対応体制の構築に取り組んでいます。

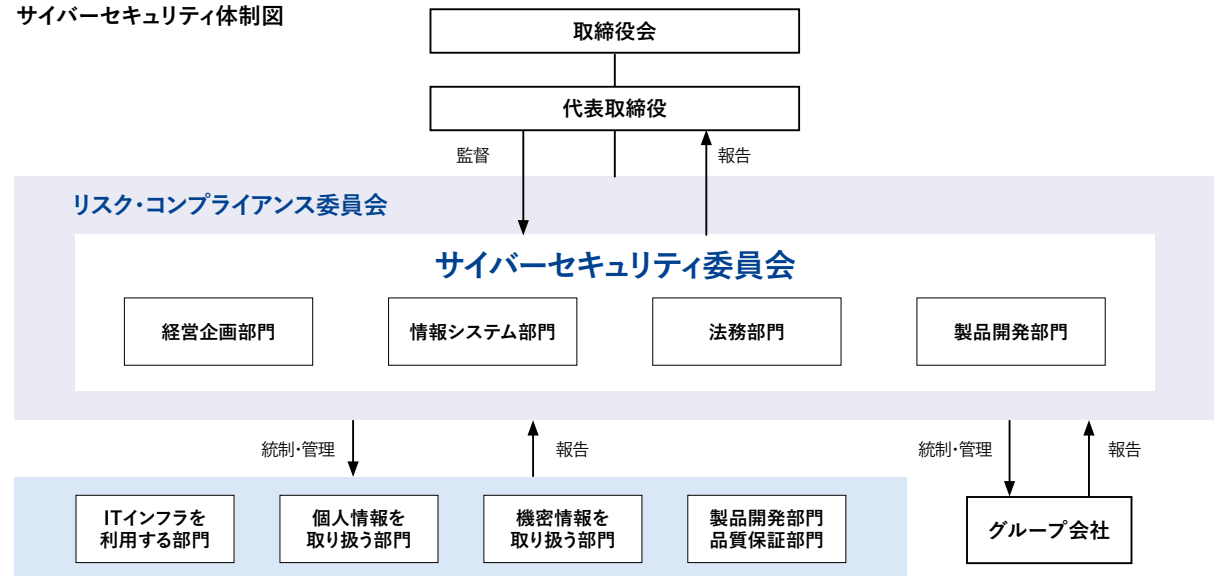
■個人情報・情報資産の保護

個人情報保護法の改正を踏まえ、社内規程の見直しや社員教育を実施しています。また、情報資産や技術情報の適切な管理を徹底するとともに、生成AIの適切な利用に向けたガイドラインを展開するなど、情報漏えいリスクの低減に努めています。

■グループ全体のセキュリティ強化

当社で整備したルールや教育をグループ各社へ展開するとともに、IT管理チェックリストによる状況確認を実施しています。多要素認証の導入やバックアップルールの標準化など、共通のセキュリティ対策を推進し、FUJIグループ全体のセキュリティレベル向上に取り組んでいます。

サイバーセキュリティ体制図



ガバナンス

コンプライアンス

倫理・コンプライアンス方針

当グループは、公正かつ誠実な企業活動を実現するため、「FUJIグループ倫理・コンプライアンス方針」を2025年3月に策定し、法令遵守はもちろんのこと、社会規範や企業倫理に基づいた行動を徹底しています。グループ内外の従業員に対する教育・研修の実施、方針の周知、内部通報制度の整備に加え、リスク・コンプライアンス委員会によるモニタリング体制の強化を図っています。

また、業務執行ラインから独立した監査部門が上記「FUJIグループ倫理・コンプライアンス方針」に基づいた贈収賄および腐敗防止等のリスク低減のための各種取り組みを監査し、その結果を取締役会および監査役会へ報告しています。

腐敗防止への取り組み

当社は、「FUJIグループ倫理・コンプライアンス方針」に基づき、贈収賄をはじめとする腐敗防止に取り組んでいます。接待・贈答の適切な管理、新規取引先の反社会的勢力チェック、内部情報管理の徹底によるインサイダー取引防止などを通じて、公正で透明性の高い事業活動を推進しています。なお、2025年度も腐敗行為に起因する罰金および政治献金はともに0円でした。

教育・啓発

「FUJIグループ人権方針」および「FUJIグループ倫理・コンプライアンス方針」の周知を目的に、日本語・英語・中国語でグループポータルサイトに展開するとともに、役員・従業員を対象とした階層別教育を実施しています。

主な教育

- 新入社員に教育実施(毎年4月)
- 中途社員に教育実施(毎年5月)
- 国内グループ企業役員に教育実施(毎年5月、10月)
- 管理職に教育実施(毎年9月)
- 新任管理職に事前教育実施(毎年3月)

2025年度の主な啓発

- 社会環境やリスク動向を踏まえた啓発テーマとして、
- ソーシャルメディアポリシーの制定・周知およびリスクに関する注意喚起
 - オンラインカジノに関する注意喚起
 - 公務員への接待・贈答・招待に関する注意喚起を実施しました。

腐敗防止デュー・ディリジェンス

当グループでは、自社およびサプライチェーンを対象に、腐敗リスクの特定・評価・対策・モニタリングを継続的に実施しています。

2025年度は、他社不正事案を踏まえ、購買・検収プロセスに関する社内調査を実施しました。不正事案は確認されませんでしたが、購入依頼から検収までを同一の管理職が単独で実施する「一人完結処理」を禁止する旨を通達しました。その後、監査部門による継続的なモニタリングを実施し、「一人完結処理」は0件であることを確認しています。



内部通報制度

法令違反や不正行為の未然防止・早期発見・是正を目的に「内部通報規程」を整備し、国内外グループの役員・従業員等を対象とした社内外通報窓口を設置しています。匿名通報や通報者保護を徹底するとともに、ハラスメント相談窓口も設けています。また、グループポータルサイトや社内報への掲載などを通じて制度の周知にも取り組んでいます。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
通報・相談件数	4	5	9	11	13

ガバナンス

IR活動報告

株主・投資家との対話を通じた企業価値向上

当社は2026年度にIR統括責任者を設置し、私がIRを担当することになりました。私はこれまで営業部門で事業に携わり、市場やお客様と直接向き合う中で、事業環境の変化やお客様のニーズを現場で捉えてきました。その経験を活かし、財務情報に加えて、事業環境や技術動向などの非財務情報についても、分かりやすくお伝えすることを心掛けています。

また、株主・投資家の皆様との双方向のコミュニケーションを重視するとともに、対話を通じていただいたご意見やご期待を経営陣・取締役会へ共有し、中長期的な企業価値向上に努めています。

IR活動体制と対話の充実

当社は、株主・投資家の皆様との対話の充実に向けて、代表取締役をはじめとする経営陣およびIR部門が連携したIR活動体制を構築しています。四半期ごとの決算説明会や国内外の機関投資家との個別面談、各種カンファレンスなどを通じて、経営戦略や事業戦略、財務・非財務情報について継続的な対話を行っています。

また、株主・投資家の皆様に当社への理解を深めていただけるよう、Webサイトや統合報告書を通じて情報発信の充実に取り組むとともに、サイレント期間の設定や内部情報管理規程に基づく運用により、公平かつ適正な情報開示を徹底しています。

TOPICS 機関投資家向け工場見学会の実施

当事業への理解を深めていただくため、2025年12月に機関投資家・証券アナリスト向け工場見学会を開催しました。岡崎工場新棟の完成から1年を迎えたタイミングで、機関投資家・証券アナリスト23名をお迎えし、社長・CFO・岡崎工場長が出席しました。

当日は、工場概要や生産体制、生産効率化への取り組みをご説明するとともに、電子部品実装ロボット「NXTR」のデモンストレーションや、組み立て・検査・出荷までの生産工程をご覧いただきました。

今後も、事業の実態や経営戦略を直接お伝えする機会を積極的に設け、株主・投資家の皆様との建設的な対話に努めてまいります。



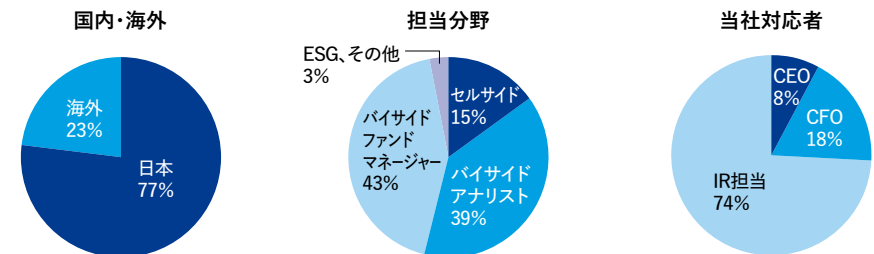
理事
コーポレート本部副本部長
こやなぎ ゆうじ
小柳 雄嗣



株主との対話の実施状況（2025年度）

IR活動への取り組み			
内容	当社対応者	回数	参加者
決算説明会	CEO/CFO	4回	321名
機関投資家との面談	CEO	5回	9名
証券アナリスト・機関投資家面談（ESGなど含む）	CFO	45回	70名
証券アナリスト・機関投資家面談（ESGなど含む）	経営企画部	207回	307名
カンファレンス参加	経営企画部	6回	47名
個人投資家向けIRイベント	経営企画部	1回	364名
証券アナリスト・機関投資家向けIRイベント	CEO/CFO	2回	28名
問い合わせ対応	経営企画部	随時	随時

対話相手（機関投資家・アナリスト）の属性情報／当社対応者



対話の主なテーマ

区分	主な対話テーマ
経営計画・財務方針	- 中期経営計画の進捗と実現性 - 事業ポートフォリオ - ROE向上や資本効率改善 - 株主還元と資本政策
製品開発・事業戦略	- 電子部品実装ロボット「NXTR」を中心とした事業戦略と競争優位性 - AIサーバー・車載・半導体関連市場への対応 - グループ会社（ファスフォードテクノロジー）の成長戦略
サステナビリティ・情報開示	- 統合報告書や非財務情報の開示充実 - IR活動に関する意見交換

非財務データ 5年サマリー

対象範囲：本社、豊田事業所、岡崎工場

■環境関連

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量	(t-CO ₂)	543,137	509,754	549,051	527,231	507,615
Scope 1	(t-CO ₂)	1,973	1,727	1,705	1,661	1,665
Scope 2 マーケット基準	(t-CO ₂)	6,891	7,023	7,125	6,239	5,608
Scope 2 ロケーション基準	(t-CO ₂)	-	10,081	7,528	6,964	7,448
Scope 3	(t-CO ₂)	534,273	501,004	540,221	519,331	500,342
1.購入した製品・サービス	(t-CO ₂)	308,836	299,001	381,797	309,605	307,538
2.資本財	(t-CO ₂)	30,976	22,468	24,723	57,191	30,374
3.Scope 1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	(t-CO ₂)	8,288	9,351	1,454	1,425	1,269
4.輸送、配送(上流)	(t-CO ₂)	-	4,631	6,078	2,395	2,984
5.事業から出る廃棄物	(t-CO ₂)	96	133	251	118	131
6.出張	(t-CO ₂)	450	542	798	781	891
7.雇用者の通勤	(t-CO ₂)	1,003	975	1,018	1,058	1,084
8.リース資産(上流)	(t-CO ₂)	619	938	1,015	912	1,273
11.販売した製品の使用	(t-CO ₂)	183,974	162,929	123,056	145,814	154,755
12.販売した製品の廃棄	(t-CO ₂)	31	38	31	32	43
総廃棄物量	(t)	798	883	881	796	1,084
コピー紙購入量(A4サイズ換算)	(千枚)	4,574	4,021	3,072	2,589	2,649
水購入量	(m ³)	51,964	50,613	49,755	46,983	48,958
化学物質取扱量						
トルエン	(Kg)	57.05	45.75	46.14	73.13	33.36
キシレン	(Kg)	5.90	16.53	26.54	33.24	14.19
エチルベンゼン	(Kg)	2.79	7.81	11.84	15.12	7.55
その他	(Kg)	11.23	13.15	43.32	16.47	18.74

対象範囲：連結

■社会関連

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	(人)	-	-	2,911	2,976	3,132
男性	(人)	-	-	2,460	2,511	2,623
女性	(人)	-	-	451	465	509
平均年齢	(歳)	-	-	42.8	42.6	40.8
男性	(歳)	-	-	43.2	43.0	41.2
女性	(歳)	-	-	40.3	40.7	38.6
管理職数(課長級以上)	(人)	-	-	343	379	387
男性	(人)	-	-	311	343	345
女性	(人)	-	-	32	36	42
管理職(課長級以上)に占める女性比率	(%)	-	-	9.3	9.5	10.9
外国人雇用数	(人)	-	-	579	636	765
男性	(人)	-	-	454	510	616
女性	(人)	-	-	125	126	149
外国人雇用率	(%)	-	-	19.9	21.4	24.4

対象範囲：単体

■社会関連

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	(人)	1,710	1,738	1,750	1,765	1,771
男性	(人)	1,474	1,502	1,505	1,509	1,496
女性	(人)	236	236	245	256	275
平均勤続年数	(年)	18.3	18.5	18.9	19.1	19.7
男性	(年)	18.9	18.9	19.4	19.6	20.4
女性	(年)	15.2	15.9	16.0	16.2	16.0
平均年齢	(歳)	43.2	43.6	43.8	43.9	44.1
男性	(歳)	43.9	44.2	44.5	44.5	44.8
女性	(歳)	39.4	39.9	40.2	40.3	40.4
管理職数(課長級以上)	(人)	185	182	179	181	174
男性	(人)	180	177	173	175	168
女性	(人)	5	5	6	6	6
管理職(課長級以上)に占める女性比率	(%)	2.7	2.7	3.4	3.3	3.4

非財務データ 5年サマリー

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
労働組合加入率	(%)	83.7	83.7	80.6	80.6	79.8
1人当たり年間総労働時間	(時間)	1,887	1,883	1,874	1,872	1,906
月間平均残業時間	(時間)	17.3	17.7	17.3	16.8	19.9
有休取得日数	(日)	16.5	17.4	17.7	17.5	17.3
有休取得率	(%)	85.9	90.6	92.0	90.7	89.5
ノー残業デー定時退社率	(%)	87.4	88.5	86.9	86.4	81.8
育児休業取得者数	(人)	17	29	26	34	28
	男性 (人)	8	17	17	21	17
	女性 (人)	9	12	9	13	11
育児時短制度利用者数	(人)	62	65	65	65	63
介護休業の利用実績	(人)	0	1	1	3	1
介護時短制度利用者数	(人)	4	1	0	0	1
障がい者雇用率 ^{※1}	(%)	2.4	2.3	2.2	2.7	2.7
外国人雇用率	(%)	1.4	1.4	1.3	1.3	2.1
定年後再雇用率	(%)	83.3	84.6	79.4	79.1	80.6
採用数(新卒)	(人)	39	38	44	46	46
	男性 (人)	33	35	36	35	39
	女性 (人)	6	3	8	11	7
採用数(中途)	(人)	12	12	63	17	36
	男性 (人)	10	8	57	13	16
	女性 (人)	2	4	6	4	20
離職率	(%)	3.0	1.9	2.4	3.0	3.3
自己都合による離職率	(%)	1.3	1.2	1.2	2.0	2.2
定期健康診断受診率	(%)	100	100	100	100	100
定期健康診断有所見率	(%)	70.8	70.0	79.7	79.1	76.1
健康診断の異常結果に関する再受診率	(%)	76.0	78.1	73.9	75.7	61.1
ストレスチェック実施率	(%)	87.5	88.1	83.0	90.7	96.3
高ストレス者率	(%)	15.9	19.6	18.1	17.5	16.4
喫煙率	(%)	19.9	17.9	17.1	16.9	16.2
睡眠で十分な休息が取れている社員割合	(%)	63.0	66.8	63.0	61.2	61.4
生活習慣改善の意識がある社員の割合	(%)	64.2	65.7	65.6	65.5	68.0

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
アブセンティーズム ^{※2}	(日)	1.9	1.7	2.1	2.3	2.7
プレゼンティーズム ^{※3}	(%)	37.3	37.0	36.9	36.6	36.0
主な研修プログラムの受講者数	(人)	2,408	2,912	1,731	1,452	1,249
主な研修プログラムの受講時間	(時間)	31,861	33,574	34,484	32,042	35,977
1人当たりの年間平均研修時間	(時間)	18.6	19.3	19.7	18.2	20.3
労働災害度数率 ^{※4}	(-)	1.22	0.25	0.74	0.50	1.11
労働災害強度率 ^{※5}	(-)	0.025	0.012	0.001	0.008	0.026
労働損失日数	(日)	101.10	49.32	2.46	30.41	115.07

※1 障がい者雇用率の算定は「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づく方法による

※2 アブセンティーズム…病気やケガで欠勤、または休職し業務についていない状態（算出方法：連続7日以上有病気休務診断書日数÷従業員数）

※3 プレゼンティーズム…出勤しているが、心身の不調により十分なパフォーマンスが発揮できず、業務遂行能力・生産性が低下しているレベル（算出方法：自社ストレスチェックWHO-HPQより算出）

※4 労働災害度数率＝休業を伴う労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間数×1,000,000

※5 労働災害強度率＝延べ労働損失日数÷延べ実労働時間数×1,000

対象範囲：単体

■ガバナンス関連		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役数	(人)	8	8	7	7	7
社外取締役数(独立役員数)	(人)	3	3	3	3	3
女性取締役数	(人)	1	1	1	1	1
取締役の女性比率	(%)	12.5	12.5	14.3	14.3	14.3
監査役数	(人)	3	3	3	3	3
社外監査役数(独立役員数)	(人)	2	2	2	2	2
女性監査役数	(人)	1	1	1	1	2
監査役の女性比率	(%)	33.3	33.3	33.3	33.3	66.7
重大な法令違反件数	(件)	0	0	0	0	0
内部通報・相談件数	(件)	4	5	9	11	13
政治献金	(円)	0	0	0	0	0

財務データ 11年サマリー

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
受注高	百万円	82,651	94,024	123,539	124,254	146,815	150,021	163,473	142,429	116,209	123,888	207,429
売上高	百万円	86,642	86,397	120,032	129,104	140,967	136,161	148,128	153,326	127,059	127,387	180,642
ロボットソリューション事業	百万円	70,786	74,105	104,002	111,536	127,763	125,569	136,863	139,879	114,596	114,157	168,737
マシンツール事業	百万円	14,623	10,997	13,798	15,660	10,839	7,866	8,106	10,261	10,455	11,093	9,705
その他	百万円	1,232	1,294	2,231	1,907	2,364	2,725	3,159	3,185	2,007	2,136	2,199
営業利益	百万円	11,901	9,794	22,827	23,106	19,571	21,904	28,472	27,108	13,421	13,781	29,282
経常利益	百万円	11,991	10,200	23,538	23,454	20,119	23,224	29,943	29,016	15,010	15,328	31,291
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	7,237	7,054	17,523	16,855	14,963	17,167	21,188	20,454	10,438	10,906	15,733
設備投資額	百万円	5,640	6,175	6,765	11,223	8,641	7,856	11,442	10,242	14,291	14,801	11,577
減価償却費	百万円	4,934	5,157	5,282	6,066	6,825	7,273	8,045	8,605	8,433	9,073	9,508
研究開発費	百万円	6,612	6,788	8,349	7,993	8,803	9,009	8,107	8,611	8,228	7,727	8,514
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	8,086	17,380	16,220	4,186	22,560	30,870	15,720	12,994	30,187	23,413	9,181
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	-6,307	-10,160	-9,169	-28,458	-5,100	-10,471	-11,598	-5,779	-12,366	-11,418	-6,971
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	4,273	-10,916	-3,165	-4,111	-3,993	-4,577	-6,513	-7,951	-17,148	-16,195	-9,038
現金および現金同等物の残高	百万円	59,357	55,358	58,923	30,852	43,907	60,388	59,538	59,982	62,466	58,005	53,139
総資産額	百万円	156,958	158,406	183,037	194,366	198,504	224,671	243,310	254,167	250,937	244,289	278,356
純資産額	百万円	132,069	130,947	151,412	161,624	167,939	194,556	208,782	225,104	228,278	218,682	232,454
海外売上高比率	%	82.3	86.3	83.7	88.1	89.5	90.0	89.0	90.0	88.1	89.4	90.8
売上高営業利益率	%	13.7	11.3	19.0	17.9	13.9	16.1	19.2	17.7	10.6	10.8	16.2
売上高当期純利益率	%	8.4	8.2	14.6	13.1	10.6	12.6	14.3	13.3	8.2	8.6	8.7
総資産経常利益率(ROA)	%	7.7	6.5	13.8	12.4	10.2	11.0	12.8	11.7	5.9	6.2	12.0
自己資本当期純利益率(ROE)	%	5.4	5.4	12.4	10.8	9.1	9.5	10.5	9.4	4.6	4.9	7.0
自己資本比率	%	84.0	82.5	82.6	83.1	84.4	86.5	85.8	88.5	90.9	89.5	83.5
1株当たり純資産額(BPS)	円	1,372.18	1,461.63	1,655.29	1,767.3	1,834.76	2,014.41	2,163.55	2,332.15	2,463.67	2,461.37	2,642.59
1株当たり当期純利益(EPS)	円	74.13	76.19	195.04	184.52	163.81	184.26	219.70	212.05	110.59	119.64	178.79
株価純資産倍率(PBR)	倍	0.8	1.0	1.3	0.8	0.9	1.4	1.0	1.0	1.1	0.9	1.8
配当性向	%	37.8	39.4	20.5	27.1	30.5	27.1	31.9	37.7	72.3	66.9	50.3
1株当たり配当額	円	28	30	40	50	50	50	70	80	80	80	90

会社情報

会社概要 (2026年3月31日現在)

商号	株式会社FUJI
本社所在地	愛知県知立市山町茶碓山19番地
設立	1959年4月
資本金	5,878百万円
主な事業内容	電子部品実装ロボットおよび工作機械の製造、販売
従業員数	連結3,132名、単体1,771名

連結子会社

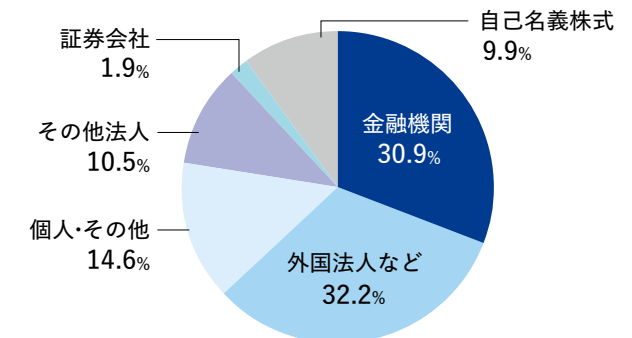
会社名	所在地	設立
株式会社アドテック富士	愛知県	1977年4月
株式会社エデックリンセイシステム	愛知県	1992年11月
ファスフォードテクノロジ株式会社	山梨県	2015年3月
FUJIIリニア株式会社	愛知県	2020年2月
フジ アメリカ コーポレーション	米国	1970年4月
フジマシン アメリカ コーポレーション	米国	1994年11月
フジ ヨーロッパ コーポレーション ゲーエムベーハー	ドイツ	1991年11月
富社(上海)商貿有限公司	中国	2007年11月
昆山之富士機械製造有限公司	中国	2012年1月
フジ ドブラジル マキナス インダストリアス リミターダ	ブラ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

株式の状況 (2026年3月31日現在)

発行可能株式総数	390,000,000株		
発行済株式の総数	97,823,748株(自己株式9,724,216株を含む)		
株主数	11,688名		
大株主(上位10名)			
株主名		持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)		13,218	15.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)		5,528	6.27
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001		5,411	6.14
FUJI取引先持株会		3,063	3.47
株式会社三菱UFJ銀行		2,288	2.59
大同生命保険株式会社		1,671	1.89
株式会社名古屋銀行		1,554	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103		1,524	1.73
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044		1,320	1.49
MSIP CLIENT SECURITIES		1,211	1.37

(注)1 当社所有の自己株式(9,724,216株)については、上記上位10名の株主から除外しております。なお、自己株式(9,724,216株)には、株式付与ESOP信託口が保有する当社株式(186,463株)は含めておりません。
2 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は自己株式を控除して計算し小数点第3位以下を切り捨てて表示しております。

所有者別分布状況



株式関連情報

上場市場	東京証券取引所プライム市場 名古屋証券取引所プレミア市場
証券コード	6134
単元株数	100株
事業年度	毎年4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月

Webサイトのご案内

FUJIの事業や技術、企業としての取り組みをより分かりやすくお伝えするため、コーポレートサイトをリニューアルしました。



トップページ



IRサイト



サステナビリティ
サイト





〒472-8686 愛知県知立市山町茶碓山19番地
<https://www.fuji.co.jp/>

