

「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。

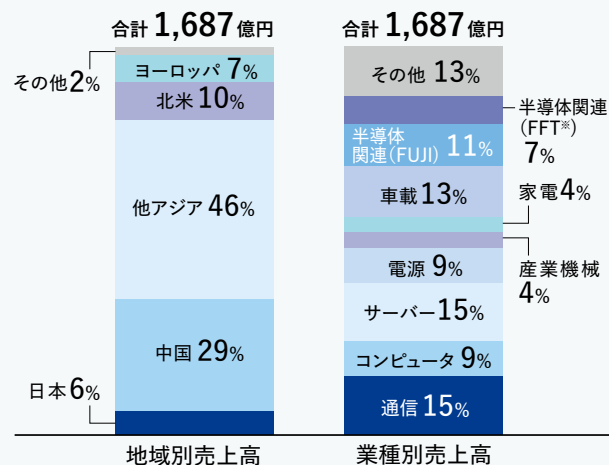
いかなる変化も商機に変える「全方位戦略」

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。