

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。

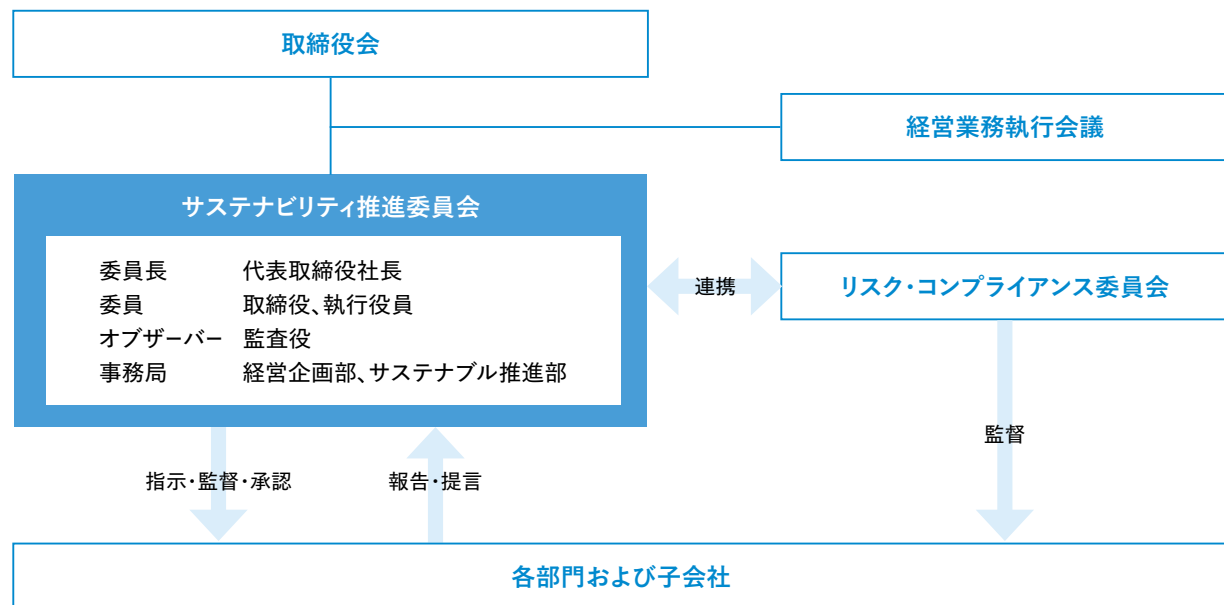
これらの取り組みをさらに加速するため、2025年4月にサステナブル推進部および人材戦略部を新設し、体制の強化を図りました。両部門は、取締役会および同委員会での議論や意思決定を具体的な施策として全社に展開し、サステナビリティ推進の実効性を高める役割を担っています。

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。

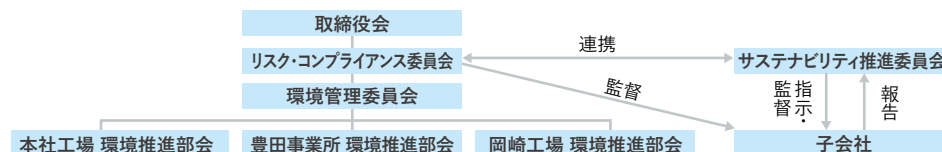
行動指針

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

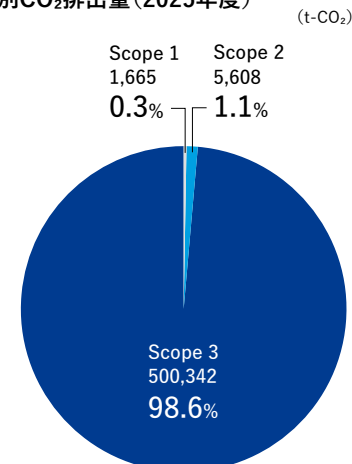
気候変動に関するリスクについては、毎年、各事業部においてリスクと機会の見直しを実施しています。その結果や関連施策の進捗状況については、環境管理委員会がモニタリングを行い、全社的なPDCAサイクルを通じて継続的な改善を推進しています。また、これらの内容は定期的に「サステナビリティ推進委員会」および取締役会へ報告・共有されており、適切なリスク管理と迅速な対応を図ること、リスクの顕在化防止および影響の最小化に努めています。

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FUJIG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 FUJIG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

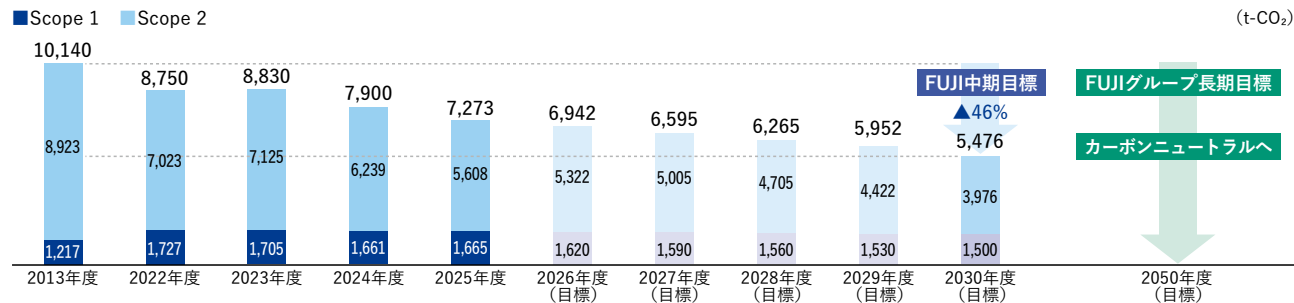


環境

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。

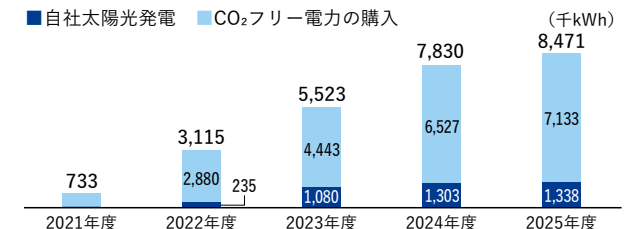
2025年度実績	・ICP算定7件 算定条件:7,000円/t-CO ₂ 主な算定事例:太陽光発電システム・空調GHP・ガラス遮熱製品・工作機械
2025年度改訂	・空調GHPの更新にあたりScope 1(都市ガス)を算定対象に追加
2026年度改訂	・環境経営のさらなる推進のためICP価格を10,000円/t-CO ₂ に改定

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

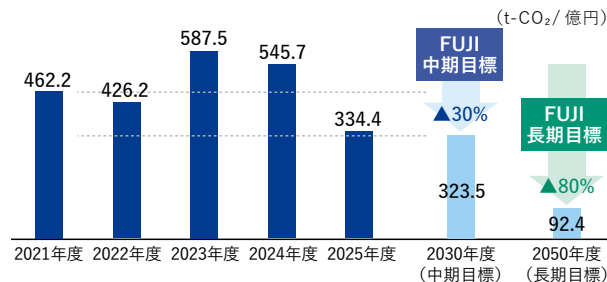
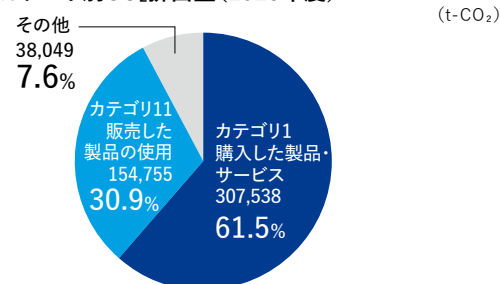


※対象範囲: FUJIグループ生産拠点

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。

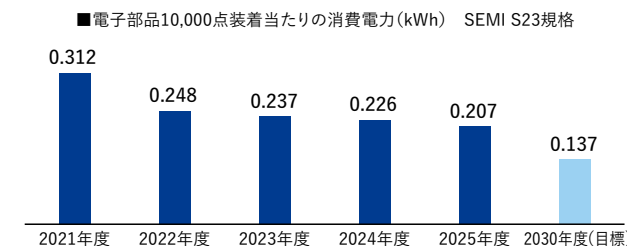


カテゴリ11 環境配慮製品の開発

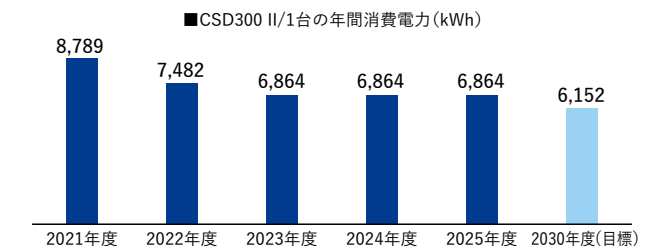
電子部品実装ロボットNXTRの実装スピードの向上により、消費電力の削減を進めます。また、製品ライフサイクルでの負荷低減のため、使用材料の軽量化やリサイクル化、電子部品実装時における消耗品の削減、エアー消費量の抑制にも取り組んでいます。

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。

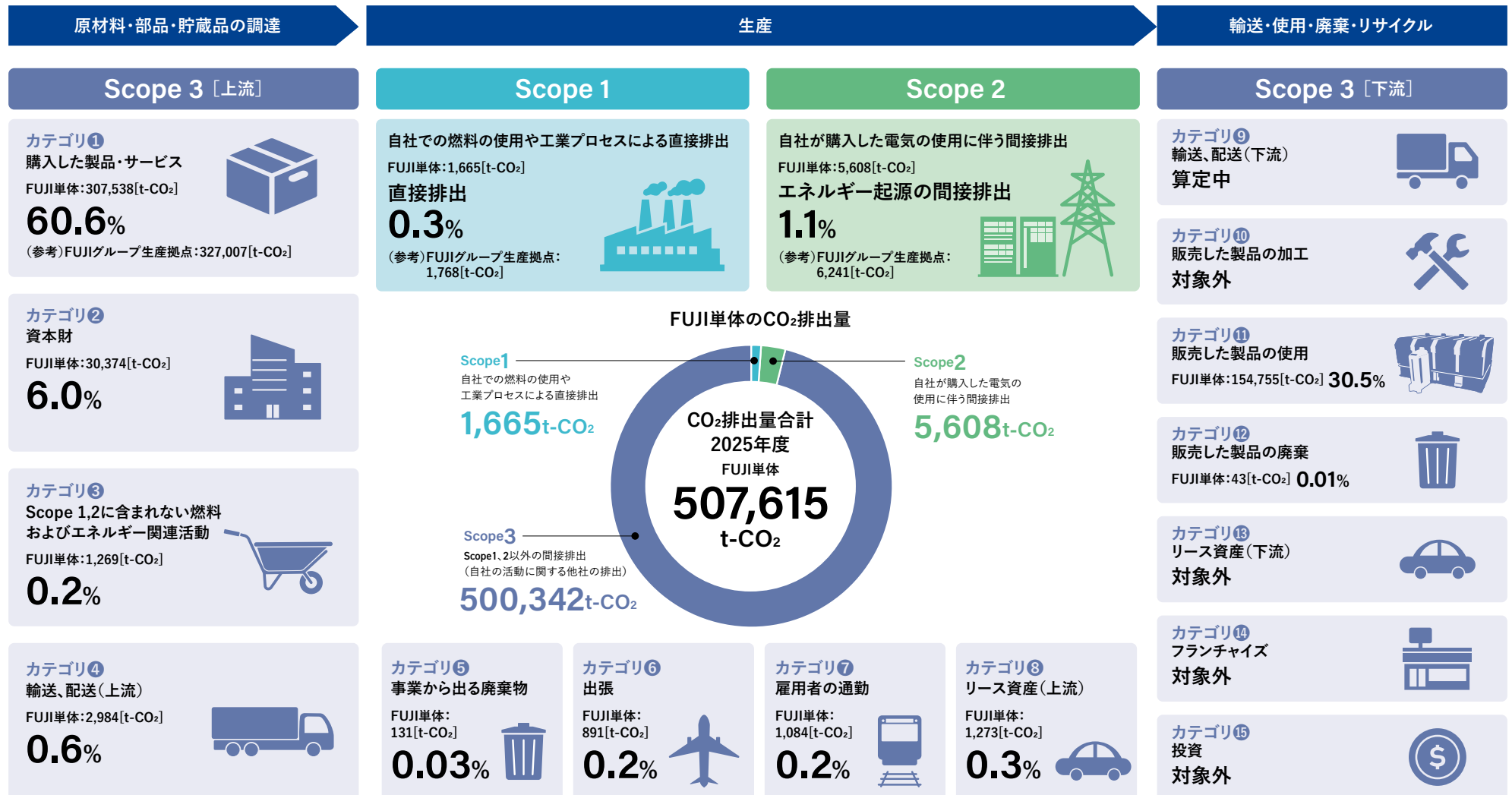
電子部品実装ロボットにおける消費電力目標



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

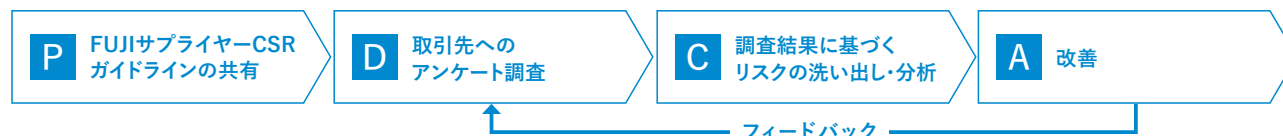
FUJIグループ調達CSR方針

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)



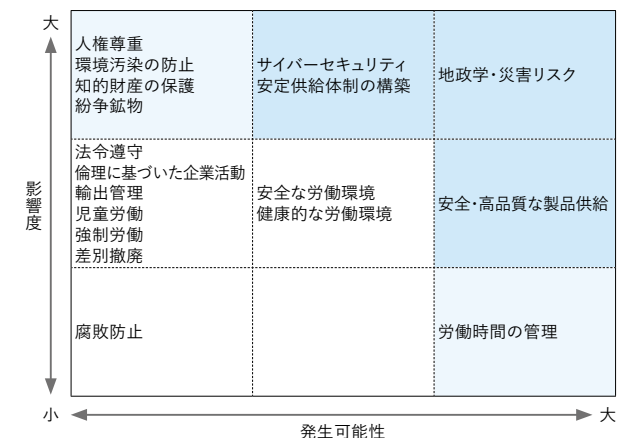
執行役員
調達本部長
調達本部 機械加工部 部長
すずき たかし
鈴木 隆司

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えて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。

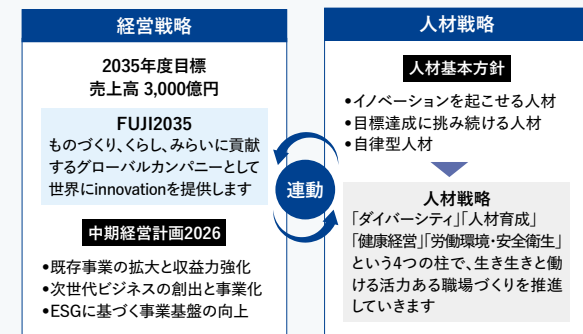
また、多様な価値観や経験を持つ人材が活躍できるダイバーシティの推進、社員の活力を支える健康経営、安全で働きやすい職場環境づくりにも継続して取り組んでいます。これら

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。

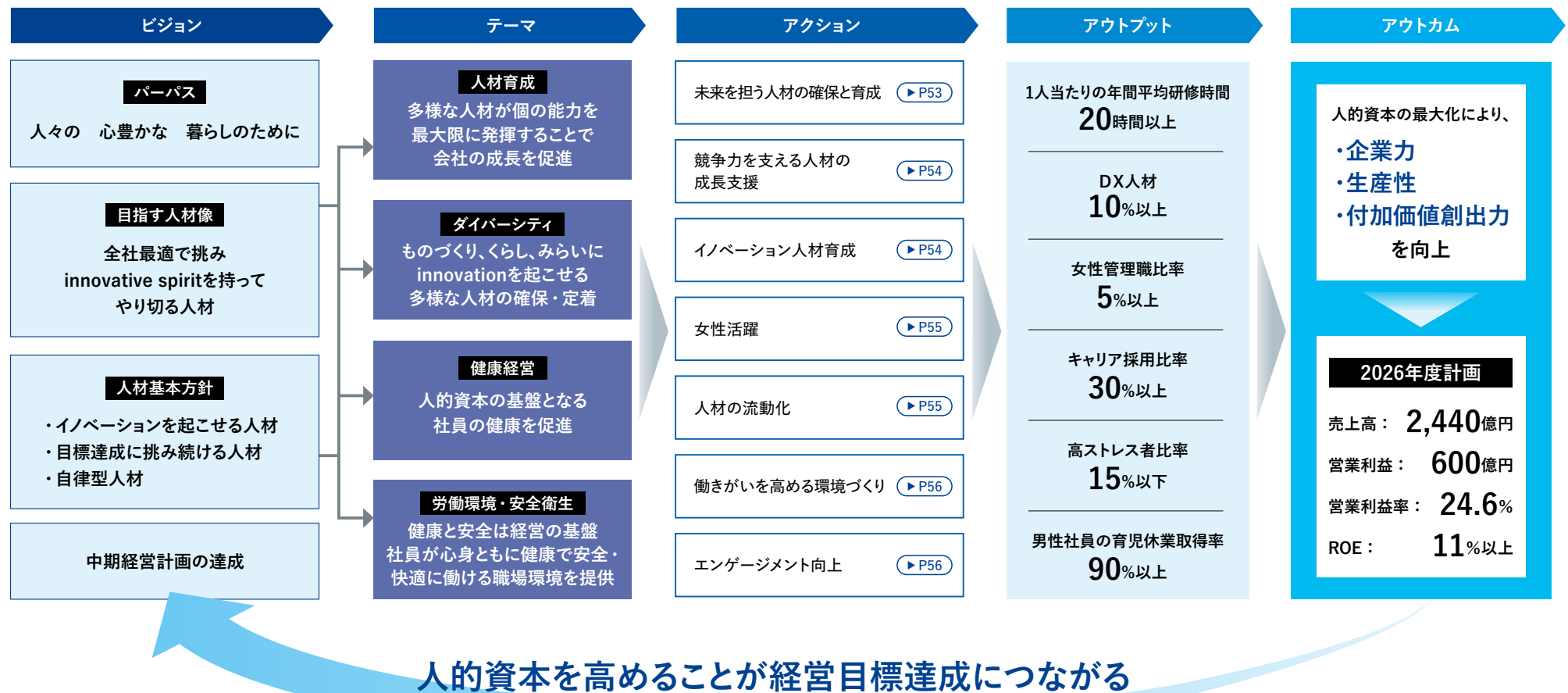


社会

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。

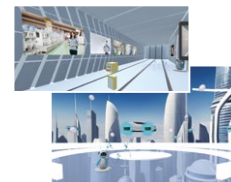
また2012年から継続実施している技術系インターンシップでは、技術系学生に真のもののづくりを知ってもらうため、毎年約30種類のコースを用意し、3週間にわたって実際の技術部門に席を置き、社員と一緒にさまざまな開発業務を体験してもらっています。

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

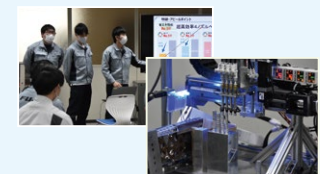
対象者：入社1年目の技術者、国内グループ会社含む(20名～30名程度)

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。

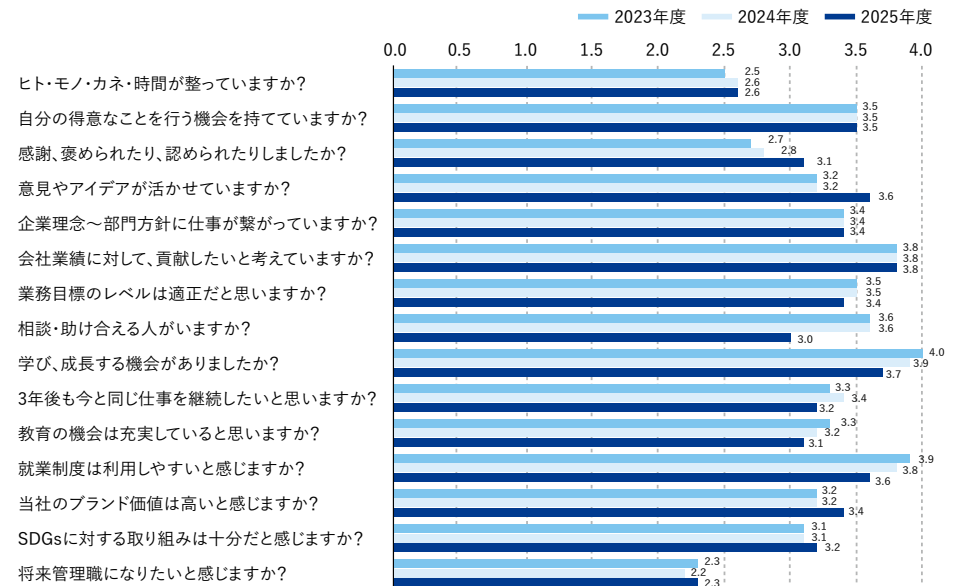
一方で、「相談・助け合える人がある」「就業制度への満足度」といった項目についてはスコアが低下しており、繁忙状況を踏まえた職場環境の改善や、より働きやすい制度運用の推進が課題として認識されています。

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

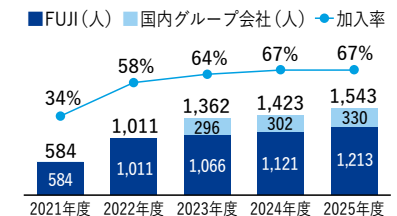
FUJIグループでは、従業員の経営参画意識の向上と資産形成の支援を目的として、「従業員持株会制度」を導入しています。従業員は毎月の給与や賞与から一定額を継続的に拠出し、自社株式を購入することができます。2026年3月末時点では、67%の従業員が本制度に加入しています。

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



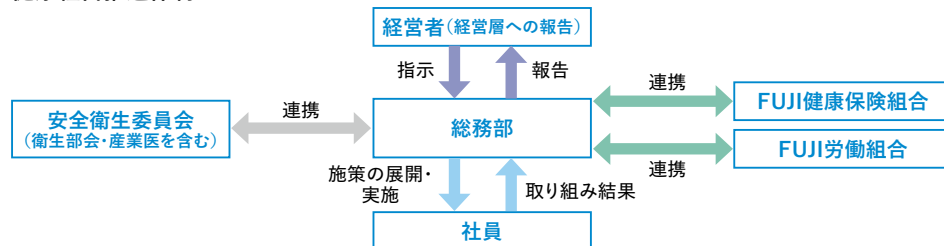
社会

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

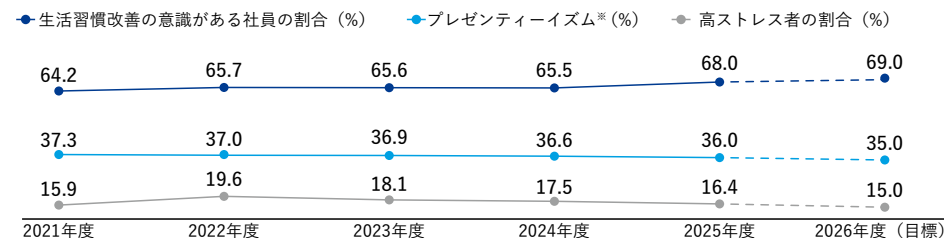
FUJIIは、社員の健康を企業活動の基盤として捉え、これを重要な経営課題であると同時に貴重な経営資源として位置づけています。社員一人ひとりが心身ともに健康であることが、企業の持続的な成長や競争力の強化につながるの考えのもと、健康経営のさらなる推進に積極的に取り組んでいます。

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

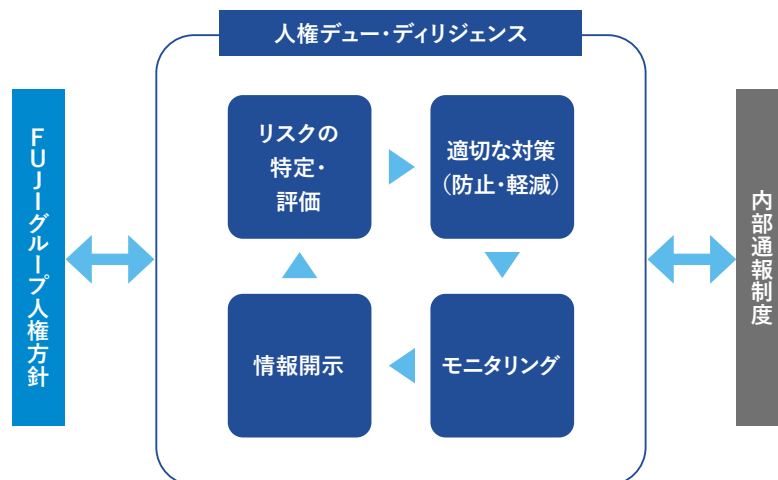
当グループは、「国際人権章典」などの人権に関する国際規範を支持するとともに、人々の基本的人権を尊重する姿勢を明確にするため、2025年3月に「FUJIグループ人権方針」を策定しました。

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。



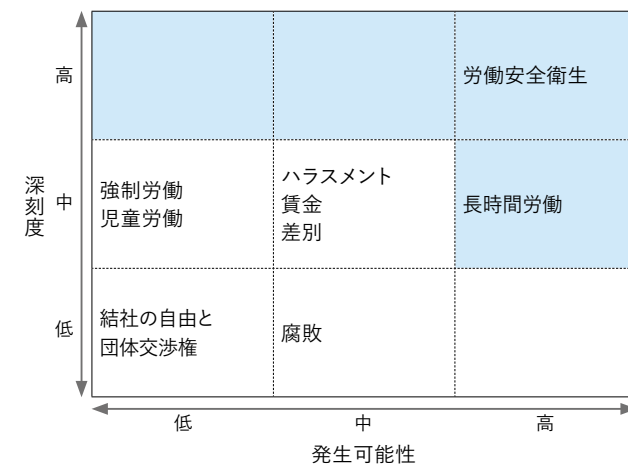
管理職向けに「人権方針」および「倫理・コンプライアンス方針」の研修を実施

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

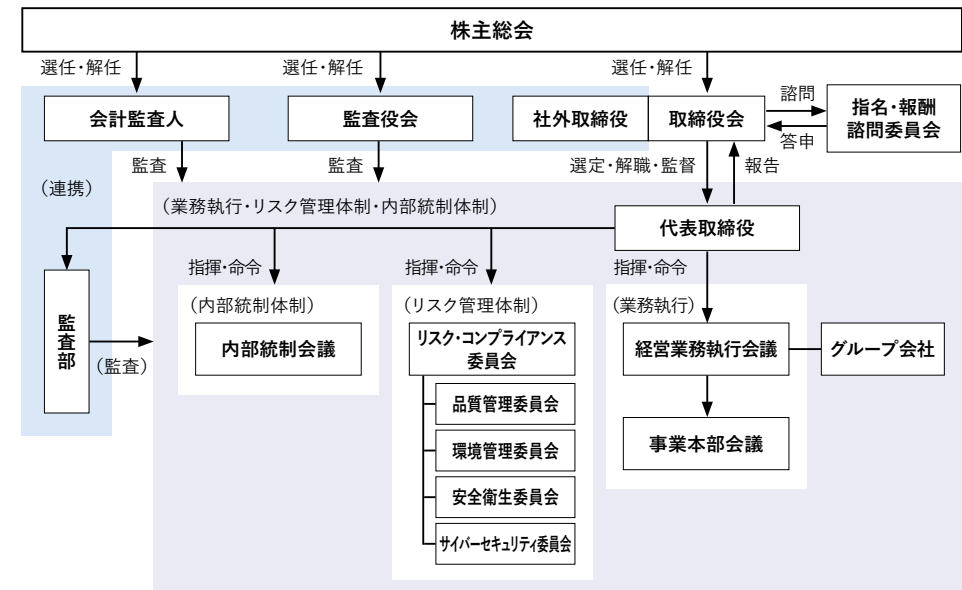
当グループは、株主、顧客、取引先および社員にとって、より高い企業価値の創造に努めることを最重要課題と認識し、経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる組織体制と、公正かつ透明性のある経営システムの構築・充実ならびにリスク・コンプライアンス体制の強化に努めています。

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。

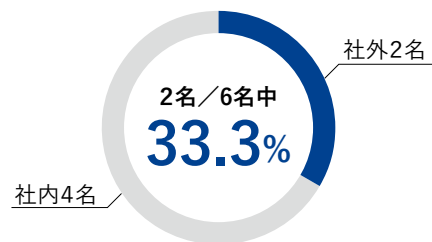
経営の意思決定機能と業務の執行機能を分離し、経営のスピード化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入し、執行役員への権限委譲を行うとともに業務の執行責任を持たせ、経営業務執行会議にて業務執行の報告および方針の決定を行っています。業務の執行に当たっては、毎年度「経営方針」および「年間(中間)利益計画」を策定し、経営目標を明確にするとともに、各部門で達成状況を管理しています。また、経営業務執行会議ではグループ各社の経営状況に関する報告なども行われており、グループ全体でのコーポレート・ガバナンスの強化にも努めています。

コーポレート・ガバナンス体制図

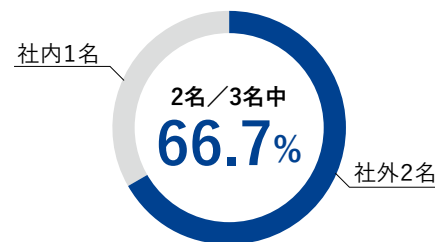


取締役・監査役のメンバー構成(2026年6月27日時点)

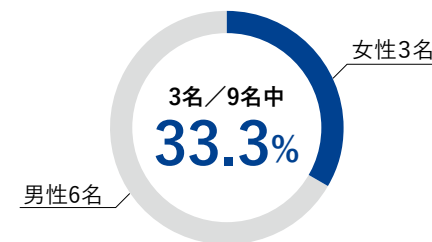
独立社外取締役比率



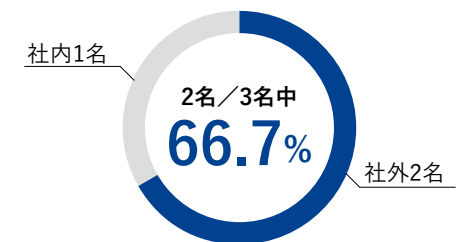
独立社外監査役比率



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)

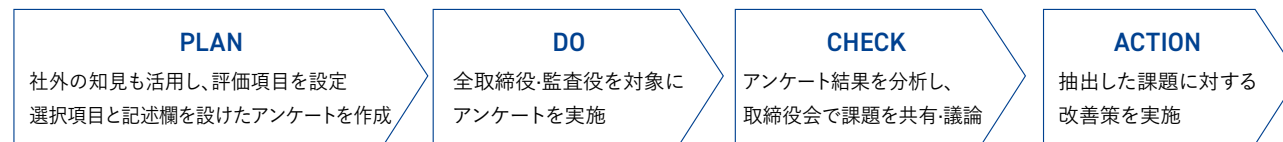
会議の名称	回数	内容
取締役会	13回	重要事項の意思決定・業務執行の監督
監査役会	14回	- 取締役会議案の事前確認 - 監査方針、年間監査計画と業務分担について - 会計監査人の監査の相当性評価について
経営業務執行会議	12回	業務執行方針の決定・進捗確認
指名・報酬諮問委員会	6回	- 役員の指名・報酬の審議・答申 - スキルマトリックスの検討
内部統制会議	2回	- 内部統制評価計画の審議・承認 - 内部統制評価結果に基づく内部統制の有効性判断
リスク・コンプライアンス委員会	3回	- 全社重要リスクの識別、評価および対応方針の審議 - 情報セキュリティ、災害等の重点リスクへの対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

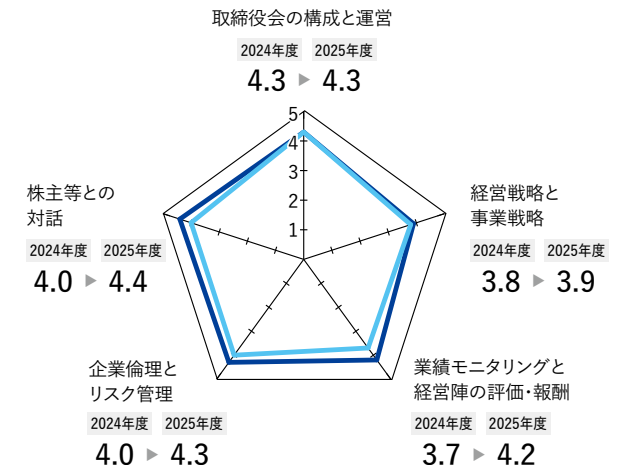
- 新任社外取締役・監査役を対象とした岡崎工場・豊田事業所見学(2025年8月)
- 全役員向けガバナンス・マネジメントセミナー(2025年12月)

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)

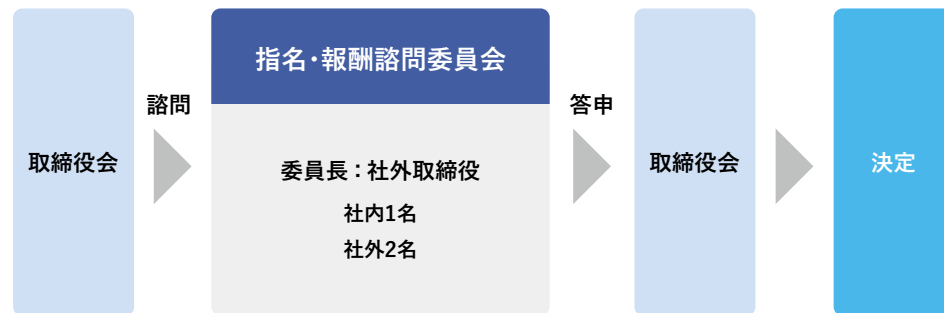


ガバナンス

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

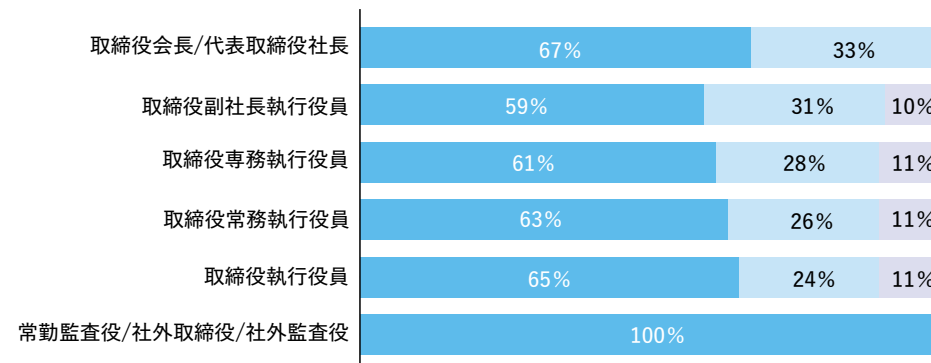


報酬構成

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。

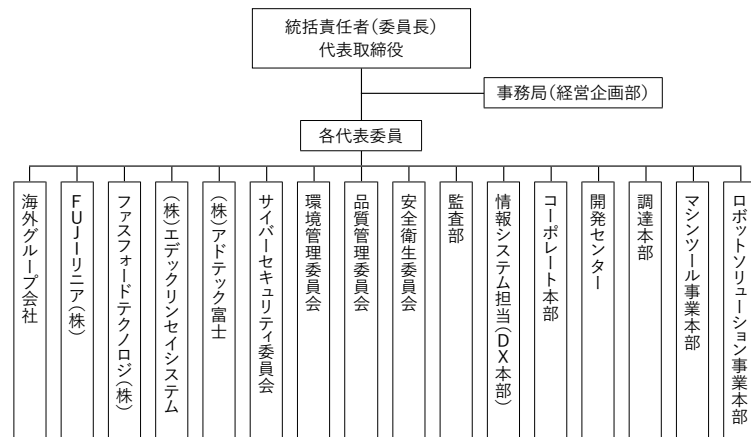
ガバナンス

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。

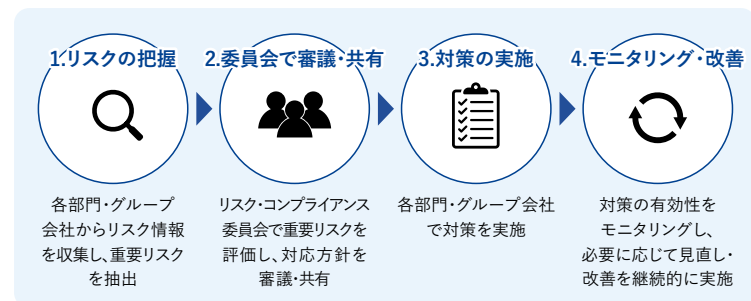
リスク・コンプライアンス委員会で経営層と各部門、国内外グループ会社代表者が連携し、重要リスクへの対応状況を継続的に確認・改善しています。

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。

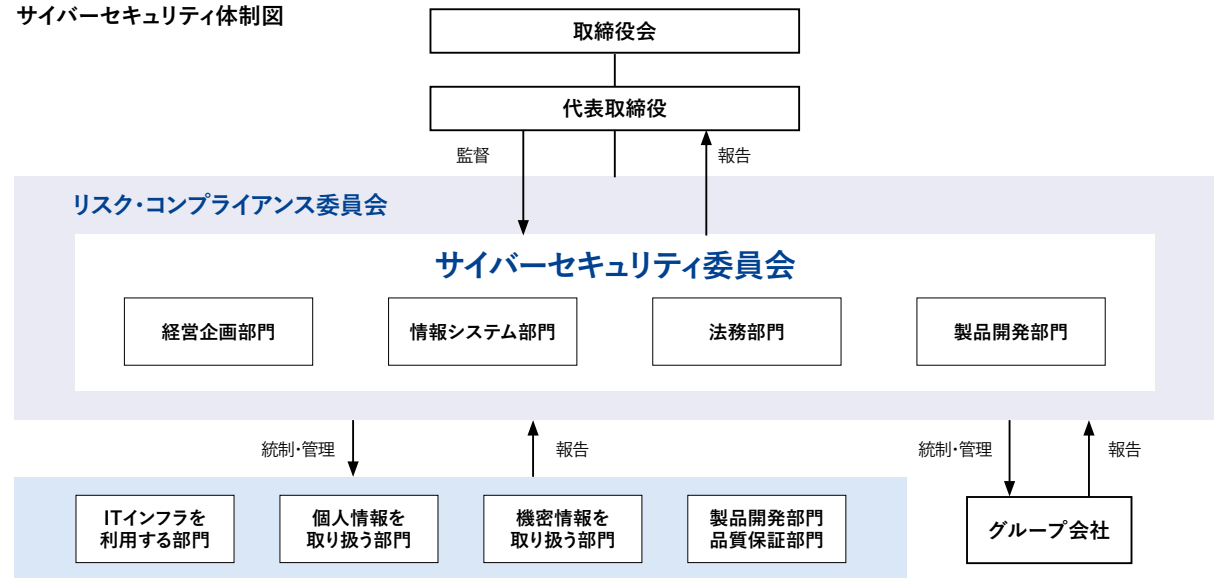
■個人情報・情報資産の保護

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。



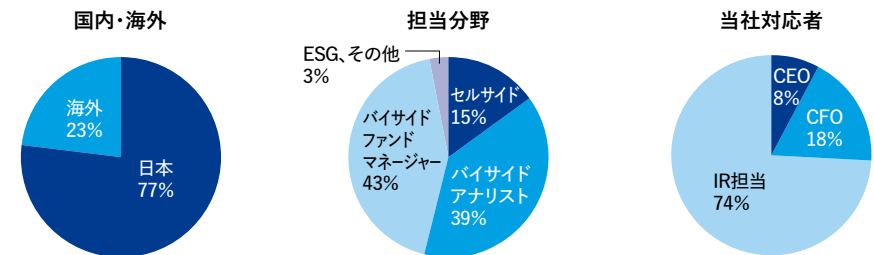
理事
コーポレート本部副本部長
こやなぎ ゆうじ
小柳 雄嗣



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