

F U J I 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、企業理念をつなぎ成功への道筋を表したのが F U J I 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

グローバルな社会課題

- ・産業の効率化
- ・労働人口の不足
- ・品質安定性
- ・働きがいのある職場整備
- ・脱炭素
- ・資源循環

INPUT

経営資本

社会・関係資本 | 連結グループ会社 **18社**
| **13カ国**で展開

財務資本 | 自己資本比率 **89.5%**
| 総資産 **2,442億円**

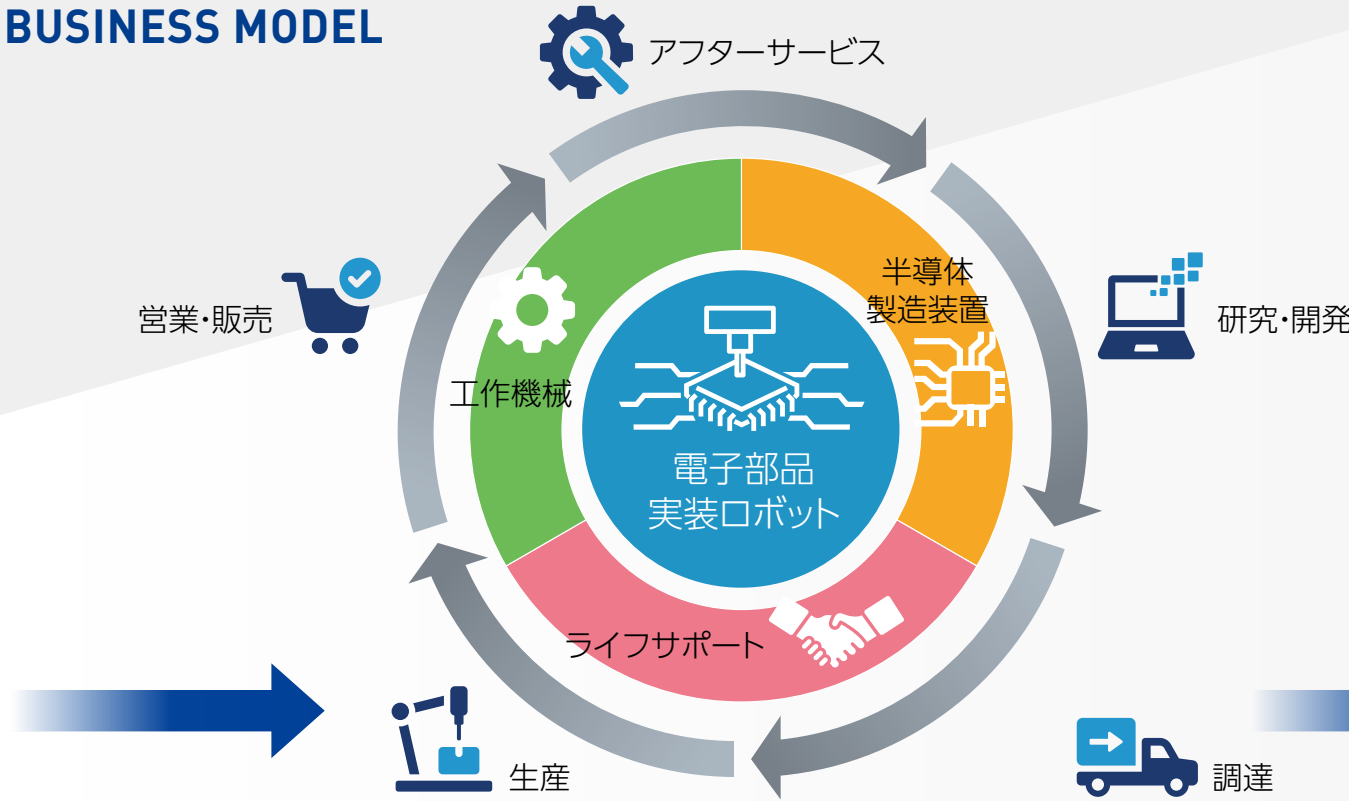
知的資本 | 特許保有件数 **7,008件**
| 研究開発費 **77億円**

製造資本 | 国内外のサービス拠点 **100カ所以上**
| 設備投資額 **148億円**

自然資本 | エネルギーと水資源などの有効活用
| ▶P51~56

人的資本 | 連結従業員数 **2,976人**
| 単体従業員数 **1,765人**
| DX人材 **91名**

BUSINESS MODEL



コーポレートメッセージ

innovative spirit

ビジネスモデルを支えるFUJIの強み

グローバルなサービスサポート網

業界トップクラスの高速・高精度実装技術

自社開発による独自性に富んだ高い自動化技術

開発からアフターサービスまで確立された自社一貫体制

顧客の多様なニーズに応える柔軟な対応力

従業員のチャレンジを後押しする企業風土

安定した財務体質

Purpose
パーパス

人々の心豊かな暮らしのために

FUJI2035

ものづくり、くらし、みらいに貢献する
グローバルカンパニーとして
世界にinnovationを提供します

中期経営計画2026

・既存事業の拡大と収益力の強化
・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

ESGマネジメント

・サプライチェーン全体でCO₂排出量の削減
・人権の尊重
・健康経営
・従業員エンゲージメント向上
・リスクマネジメント強化
・情報発信の充実

OUTPUT

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
- ・ITソリューション

くらし

- ・スマートロッカーシステム
- ・介護ロボット

みらい

- ・CO₂排出量削減
- ・大気圧プラズマユニット
- ・エレクトロニクス3Dプリンター
- ・廃棄物選別ロボット

経済的価値の創出
(中期経営計画2026)

2035年度目標

売上高 **3,000億円**

2026年度目標

売上高 **1,800億円**

営業利益 **330億円**

ROE **10%**

PBR **1.1倍以上**

配当性向 **50%以上**

年間配当 **下限80円**

OUTCOME

社会的価値の創出
(ステークホルダーへの提供価値)

お客様

自動化・ロボット技術により
社会課題の解決に資する
ソリューションを提供

株主・投資家

サステナビリティ経営や
資産の効率的な運用などに
より、企業価値を向上させる

従業員

個を活かして実力を発揮し、
イノベーションを生み出す

サプライヤー

サプライチェーン全体での
持続可能なものづくりを実現

地域社会

地球環境への配慮と教育の
充実により次世代が安心
して暮らし働ける社会を実現

(2025年3月31日現在)

資本戦略

中期経営計画初年度の手応えと、
持続的成長に向けた資本戦略

取締役 専務執行役員 CFO、CHRO
コーポレート本部 本部長

加納 淳一

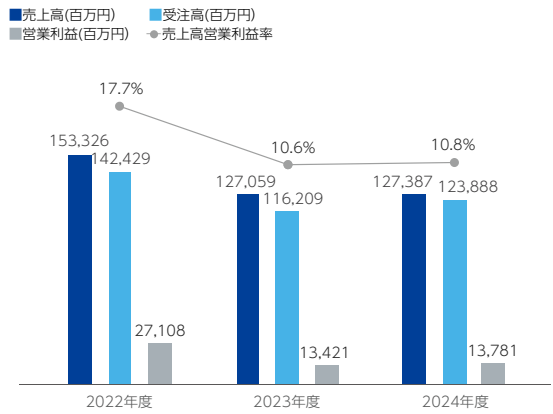


2024年5月に発表した「中期経営計画2026」（以下、現中計）では、「ESGに基づく事業基盤の向上」を基本方針のひとつに掲げています。私が管掌するコーポレート本部では、この基本方針に沿ってさまざまな施策を実施してまいりました。ここでは、2024年度の業績を振り返りながら、今後の見通しについてご報告いたします。

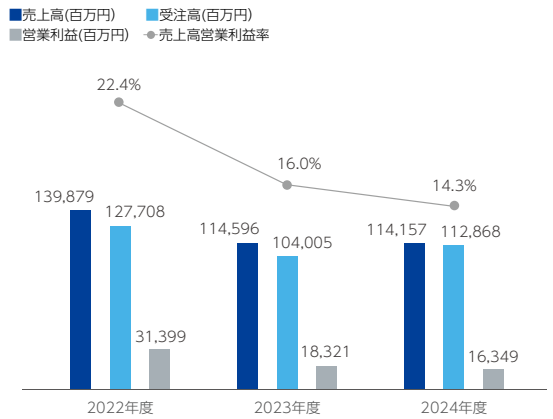
2024年度業績ハイライト

現中計初年度となる2024年度の業績につきましては、対前年で増収・増益になったとはいえ、いずれも前年をわずかに上回る程度の水準にとどまりました。これはエレクトロニクス業界の市況の回復が想定以上に遅れたことに起因いたします。しかしながら、受注高につきましては 前年比+6.6%となり、特に第3四半期以降では受注の回復が目に見えて顕著となってまいりました。加えて、ロボットソリューション事業における主力製品である電子部品実装ロボットについては、ロングセラーであったNXT IIIから最新機種種のNXTRへの本格的な切り替えが加速した年でもあり、さらなる飛躍に向け、いよいよ事業環境が整い始めた1年であったといえましょう。

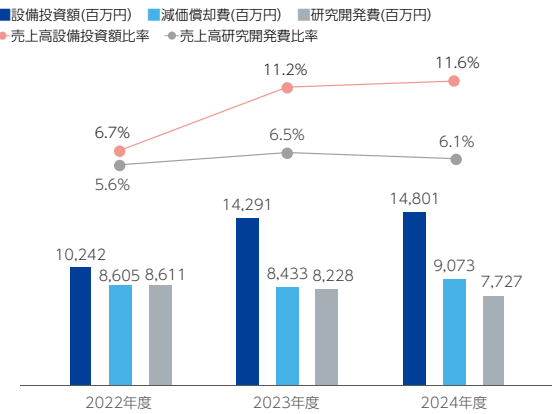
売上高、受注高、営業利益、売上高営業利益率



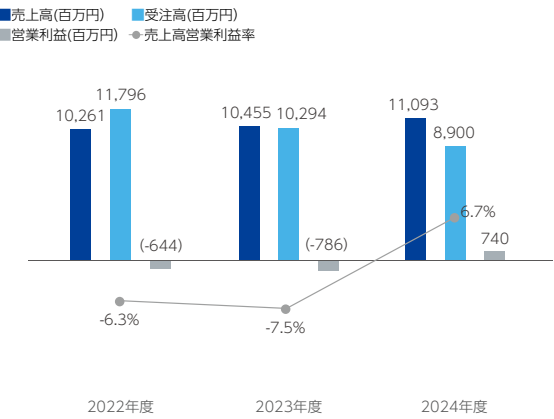
ロボットソリューション事業



設備投資額、減価償却費、研究開発費



マシンツール事業

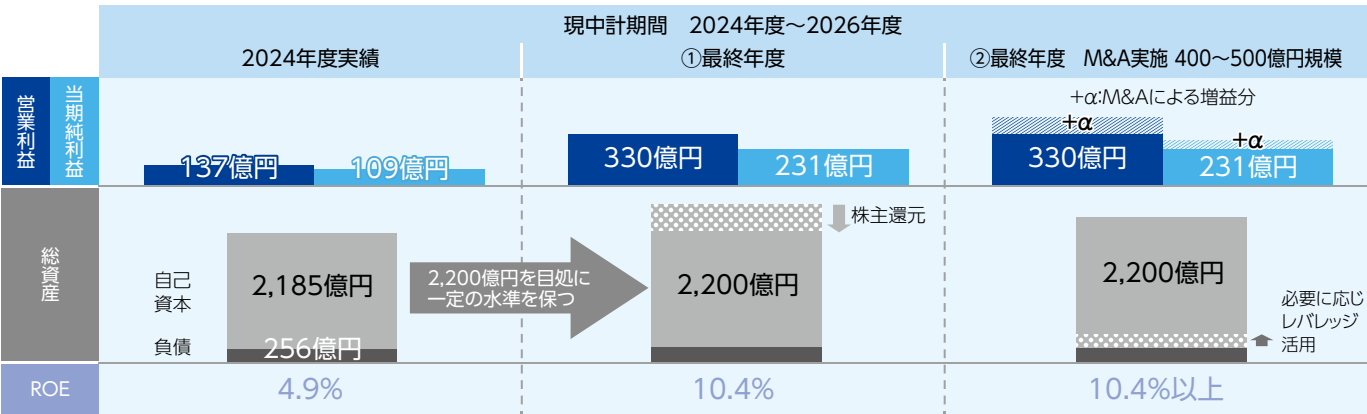
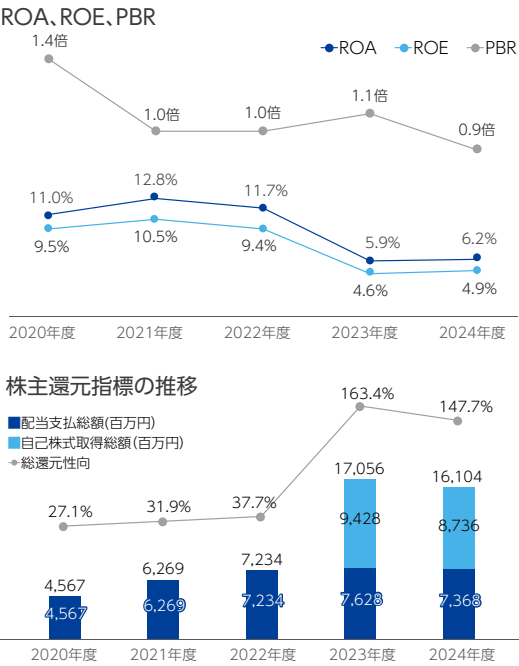


資本コストと株価を意識した経営

現中計では、資本効率を意識した経営を進めることを重要視しています。具体的には、株主資本コストの低減とROE（株主資本利益率）の向上により、ROEが株主資本コストを上回ることを目指します。

2021年度には10.5%あったROEは、市況の低迷や材料費高騰の影響で2023年度には4.6%まで低下しました。しかし、2024年度には4.9%と底を脱し、2026年度末にはROEを10%以上に回復する目標を立てています。事業活動の稼ぐ力を回復させることによるROE向上とともに、資産の圧縮も重要であると認識しています。

2024年度末時点での自己資本は2,185億円ですが、今後は市場環境や財務健全性を考慮しつつ、2,200億円を目処に自己資本を一定水準以下に保つようコントロールしてまいります。2024年度は、2023年度に続き約100億円の自己株式を取得しました。今後も株価やPBRを意識しながら、機動的な自己株式取得を進めてまいります。



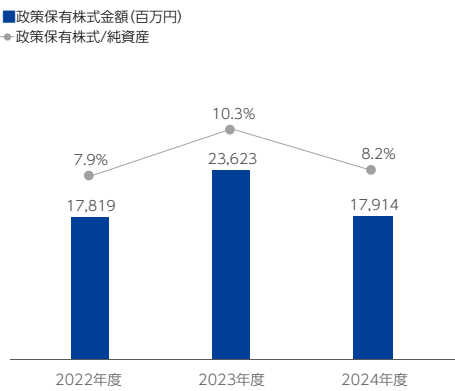
資産効率

バランスシートマネジメントの一環として政策保有株式の削減に取り組んでおり、現中計では2023年度末時点の保有額から3年間で70億円の削減を目標に掲げています（時価ベース）。

2024年度で保有株数が減ったのは3銘柄で、対前年で5,709百万円の削減（時価ベース）となり、2024年度末時点での政策保有株式の保有金額計は17,914百万円（時価ベース）まで縮減しました。この金額は純資産額の8.2%に相当します。

政策保有株式については、資本効率の観点から資本コスト水準と対象会社のROE水準を確認し、当事業との関係や将来的な貢献度を含めて取締役会で総合的に検討・確認していますが、2025年度におきましても、すでに削減は計画的に進めており、上述の70億円の削減目標は十分達成可能な見通しです。中計最終年度まで継続的な削減に取り組み、一層の資本効率の改善とガバナンスの向上に努めてまいります。

政策保有株式推移



■ESGに基づく事業基盤の向上

現中計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。ESGの強化は、企業の収益性、効率性、安全性、成長性といった企業価値すべてに大きく関わるからです。ここでは、ガバナンス、環境、社会という目線で、当社の取り組みについてご報告いたします。

Governance

■事業・製品ポートフォリオの見直し

当社の主事業は世界の設備投資動向に大きく左右されるため、ボラティリティのコントロールをしつつ、資本コストを考慮しながら収益性を高めていくことが重要です。そこで、2024年度より事業・製品ポートフォリオ検討会議を導入し、事業ポートフォリオの再構築を進めています。

主力のマウンター事業については、今後も事業拡大が見込まれるため、引き続き事業の中核に据えています。2024年度には岡崎工場に約100億円を投じて新工場棟を建設し、生産体制を強化することでシェアアップを図り、マーケットリーダーのポジションを確固たるものにしてまいります。

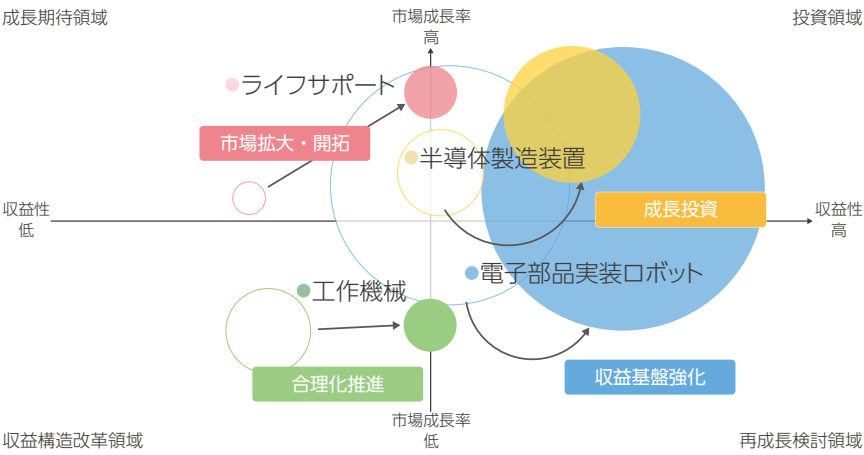
グループ会社であるファスフォードテクノロジ社の半導体製造装置であるダイボンダは、汎用メモリー市場の回復の遅れで業績が伸び悩みましたが、将来的には成長が見込まれる領域であることは明白なため、新製品の開発に注力し、2025年度から2026年度にかけての市場投入を目指してまいります。

ライフサポート分野では、介護ロボットHugやスマートロッカーシステムQuistはすでに市場で高い評価を得ています。廃棄物選別ロボットR-PLUSも企業価値の向上に資する可能性を秘めた分野であることから、引き続きチャレンジを続けてまいります。

2024年度のマシンツール事業では、5年ぶりに黒字化を達成しました。これはターンキーソリューションビジネスという高付加価値製品の販売に注力しただけでなく、同時に低コスト体質への移行が功を奏した成果です。

このように、事業・製品については、引き続き企業価値向上に向けた継続的な見直しを進めてまいります。

事業ポートフォリオイメージ



経営指標（連結）

事業別(百万円)		2026年度予想	
		中計策定時	2025年5月見直し
ロボットソリューション	売上高	145,000	156,000
	営業利益	30,600	33,600
セミコン	売上高	27,000	14,000
	営業利益	5,500	2,000
マシンツール・その他	売上高	8,000	10,000
	営業利益	500	700
合計	売上高	180,000	180,000
	営業利益	33,000	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おりません

■取締役会実効性評価

当社の取締役会では、定期的に取り締会の実効性を評価・検証し、継続的な改善を図っております。また、取締役の指名や報酬に関しては、指名・報酬諮問委員会を通じて手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、ガバナンスを効かせた経営を継続してまいります。

Environment

■環境への取り組み

当グループは、地球環境の保全が人類共通の重要課題であると認識し、「持続可能な開発目標（SDGs）」や「パリ協定」など国際的な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くとともに、こうした取り組みが企業価値に直結することを強く認識しております。

数々の取り組みのなかで、2024年度の大きな成果のひとつとしては、環境分野の国際的なNGO団体であるCDPの認定において、2023年度のDスコアから、Bスコアにまで押し上げることができたことがあげられます。

こうした活動は、これまで部門横断的なプロジェクトチームが中心となって取り組んでまいりましたが、この成果を踏まえ、プロジェクトチームのメンバーを中心に、今年度は「サステナブル推進部」を新たに発足させました。同部門はコーポレート本部に属し、F U J Iグループ全体におけるESG経営の推進・連携はもちろん、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルの実現にも積極的に取り組んでまいります。（詳細はP51-P56参照）

コーポレート本部体制図



Social

■人的資本経営

現代社会では、単に経済的な豊かさだけでなく、心の豊かさも重視される時代になりました。当社が「人々の 心豊かな 暮らしのために」というパーパスを掲げているのもそのためです。このパーパスを実現するためには、まず社員全員が心豊かであることが出発点となります。そのために何をすべきかという視点で、2024年に私自らがプロジェクトオーナーとなり、計9名のメンバーからなる「人的資本プロジェクト」を社内にて発足させました。

プロジェクトでは、①基幹職の能力強化、②人材の流動化、③離職率の低下、④人事制度改革、⑤新たな採用方法の確立という5つの重点施策を定め、活動を通し「社内複業制度」、「キャリアデザイン相談窓口」、「リファラル採用制度」、「社内FA制度」など、これまでになかった新たな仕組みを矢継ぎ早に構築してまいりました。

プロジェクトは1年間の活動を経て2025年3月に終了しましたが、社員のやる気と可能性を引き出す一歩となり、この人事制度改革の動きを止めてはならないという非常に強い思いから、2025年度には従来総務部にあった「人事課」を廃し、新たに「人材戦略部」として発足させました。「人材戦略部」では、これまで以上に「経営戦略と連動した人材採用」、「人事制度改革」、さらには「企業や社員の成長に資する人材教育制度」などの課題に取り組んでまいります。こうした取り組みの成否が企業としての出力を高めるために最も重要な要素であり、これこそが当社の「人的資本経営」であると考えています。（詳細はP59-P64参照）

DX戦略

デジタルの力で、ものづくりに
新たな価値を生み出すために

上席執行役員 CDO
DX本部 本部長

村上 浩



F U J Iは2024年度、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しました。この認定はこれまでの当社の取り組みが一定の水準にあることを示すものであり、デジタル・トランスフォーメーション (DX) のための追い風と捉えています。2025年度には基幹システムの全面刷新を予定しており、DXの実行フェーズを本格的に加速させてまいります。

F U J IのDX戦略は、IT・DX基盤の構築にとどまらず、業務変革のための組織体制の整備と人材育成までを含み、サプライチェーン全体の効率化を実現する取り組みです。F U J Iの目指すDXの本質は、単なるデジタル化ではなく、社員一人ひとりが自分ごととして課題を理解し、部門や拠点の垣根を超えて全社最適の視点で判断・行動ができるようになることです。デジタル技術を活用することで、F U J Iがより俊敏で柔軟な企業へと進化することを目指しています。

この方針とF U J Iのマテリアリティに基づき、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できるよう、デジタル活用を「お客様」「事業」「社員」という3つの観点から推進しております。

お客様に対しては、CRMの活用範囲の拡大により、世界中の代理店や子会社との連携を強化し、製品ライフサイクル全体の情報を一元管理することで、サービス提供のスピードと品質を高め、顧客満足度のさらなる向上を図ります。

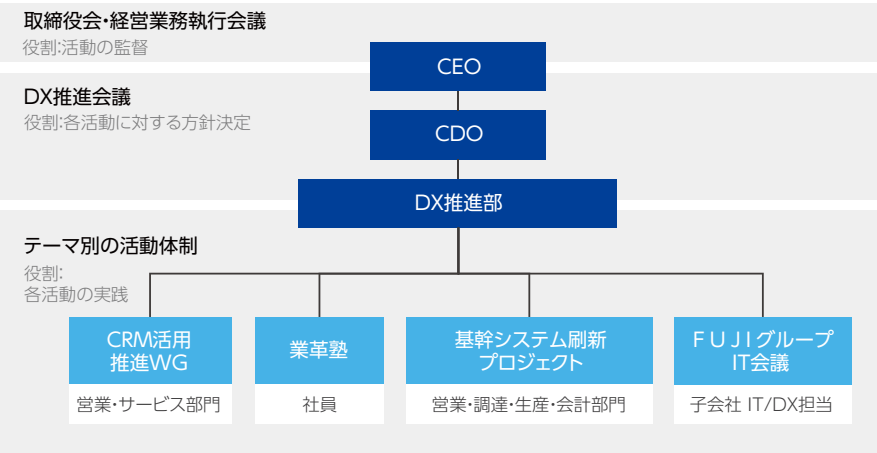
事業運営においては、サプライチェーン全体へのデジタル技術の導入を進め、情報伝達のスピードアップと見える化によって、需要変動への対応力を高め、生産性と収益性の両立を実現します。

そして社員に対しては、デジタルを使いこなせる人材の育成強化に努めます。デジタル活用の成果に応じたスキル認定、奨励金支給制度を通じて挑戦と成長を後押ししています。

F U J Iは今後も、DX推進に注力し競争力の強化を図るとともに、ものづくり企業として「自動化・ロボット技術」を活かしたスマートファクトリーソリューションの提供を通じて、お客様の工場の最適化に貢献してまいります。さらに、産業の効率化という社会課題の解決に向けて、次世代のものづくりを支える製品開発にも継続して取り組んでまいります。

DXの体制

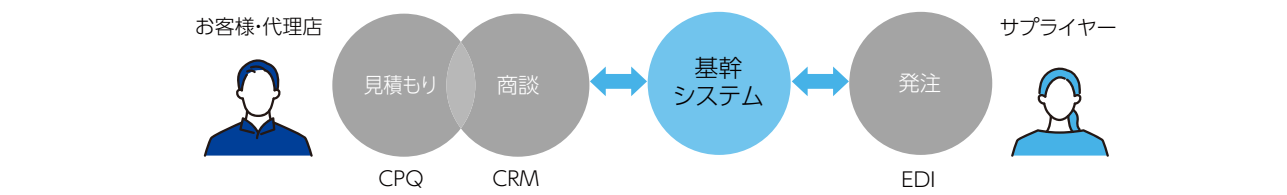
経営層の監督のもと、CDO、DX推進部、事業部門などが連携して、テーマ別の活動に取り組んでいます。そのほか、工場のデジタル活用、エンジニアリングチェーンのデジタル活用に関する活動にも取り組んでいます。



DXの環境整備

サプライチェーンおよび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はクラウドサービスの活用数としており、現在までに21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。

お客様やサプライヤーとのスムーズな情報のやり取りを実現するために、クラウド技術を活用したCRMやEDIを活用し、基幹システムとの連携も進めています。お客様からの要望に基づいて構成した、複雑な仕様の製品もWeb上で見積もりができるシステム (CPQ) を稼働させ、代理店、子会社がスピーディーで正確な見積もりができる環境を構築するとともに、データに基づいた改善を実現できる環境を整えています。



DX人材育成の環境整備

社員向けのDX人材育成プログラムとして「業革塾」を始めて2025年度で3年目になります。特に、RPA (業務の自動化ツール) *による効果が全体の約9割を占めていることから、RPAを中心に教育講座を開講しています。

RPA利用の拡大に備え、部署ごとに分散していたライセンスを集約し、DX推進部にて一元管理する形に見直しました。社内講習後の利用者増にも柔軟にライセンスを融通し、全社的な活用が進みやすくなっています。またDX初心者向けに、Excelを使ったデータ活用や、Microsoft 365のローコードツールを学べる環境を用意しており、幅広い社員がデジタル活用にチャレンジしやすい環境を整えています。 ※ RPA … Robotic Process Automation

DX人材育成の成果

「デジタル活用による年間の業務改善時間」「スキルレベルによるDX人材認定者数」「デジタル教育講座の修了者数」の3つの指標を掲げて活動しています。

2024年度実績		
1) デジタル活用による年間の業務改善時間		3,300時間
2) スキルレベルによるDX人材認定者数		91名
スキルレベル	定義	認定人数
マスター	ビギナーを育成できる	10名
アドバンスト	効果的な業務活用ができる	9名
ビギナー	基礎的な業務活用ができる	72名
3) デジタル教育講座の修了者数		
統計		450名
Python		170名
RPA		61名
Microsoft 365		27名
Excelデータ活用		351名

サイバーセキュリティ対策

2024年度よりサイバーセキュリティ委員会を設置し、取締役の監督のもと、F U J Iグループ全体のシステム面の強化および社員へのセキュリティ教育を実施しています。外部のセキュリティレーティングサービスにおいて、2025年4月時点で、Aランクの評価でした。

知財戦略

自社事業の競争力を支える
知財ポートフォリオの構築

開発センター
知的財産部 部長 深津 泰隆



活動方針／体制

当社は知的財産を持続的成長の源泉と位置付け、「知的財産ポートフォリオの最適化」および「知的財産情報の活用」を通じて、企業価値の向上に取り組んでいます。

●知財ポートフォリオの最適化

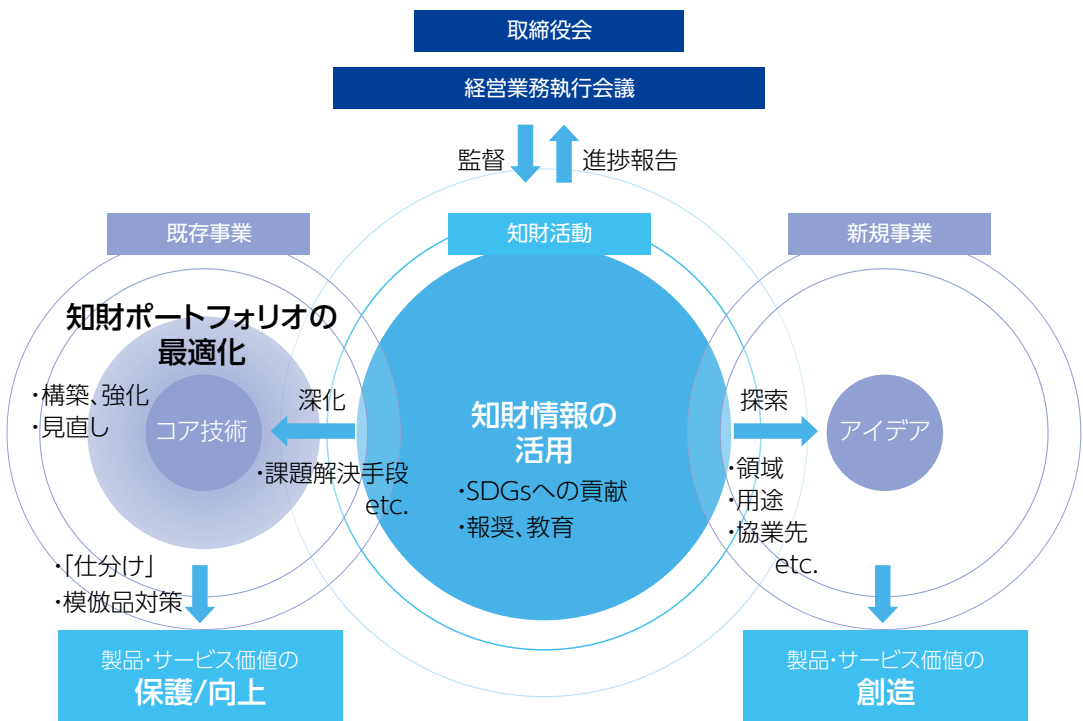
技術開発の初期段階から知的財産部門が関与し、研究開発成果を的確に権利化するとともに、知的財産の定期的な棚卸しと評価を通じて、陳腐化リスクの低減と資産効率の向上を実現し、知財の「攻め」と「守り」のバランスを重視した「知財ポートフォリオ」の最適化に取り組んでいます。

●知的財産情報の活用

知的財産を単なる権利保有にとどまらず、経営判断や事業戦略に資する情報資産として積極的に活用するため、技術動向や競合他社の知財戦略などを可視化する「IPランドスケープ」に取り組んでいます。例えば「課題解決手段調査」「領域探索」「用途探索」「協業先選定」などの判断材料として知財情報を活用し、既存事業および新規事業に対して知的財産の側面から支援を行っています。

これら知財活動は経営層による監督のもとで進めています。経營業務執行会議にて、経営層は知財戦略の方向性を監督し、知的財産部門は知財担当役員を介して知財活動の進捗報告を定期的に行っています。

また、知的財産部門主催の「仕分け会議」において、事業部門と連携して各知的財産権の評価・運用を進めています。



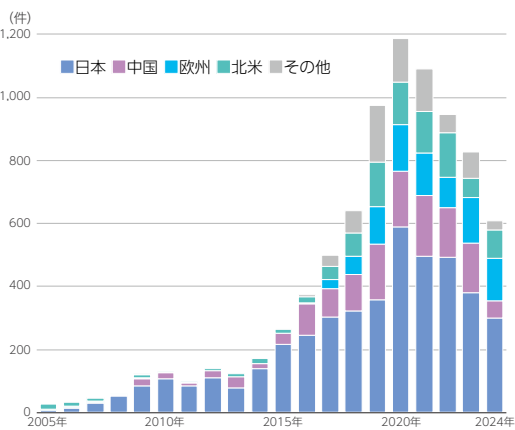
取り組み

●知財ポートフォリオの構築・強化／見直し

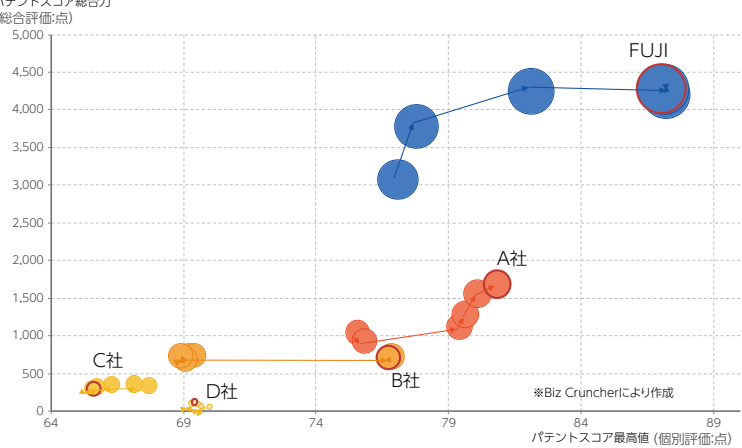
自社製品のコア技術について競合他社の参入を防ぐための障壁を形成するとともに、特許情報の分析を通じて業界内の技術トレンドや競合他社の注力分野を把握し、競合技術分野における自社特許出願を強化しています。一方、定期的に自社保有特許の業界内における技術的価値、自社事業への貢献度などを総合的に評価し、知財ポートフォリオの再構築(棚卸し)を実施しています。

単に特許件数を増やすのではなく、自社事業の競争力を直接的に支えるコア技術にリソースを集中し、「筋肉質」な知財ポートフォリオの実現に取り組んでいます。直近数年の登録特許件数自体は減少していますが(左下図)、競合技術(例:電子部品実装ロボットの自動化関連技術)について、特許力が他社より高く評価されていることが分かります(右下図)。

登録特許件数



特許力評価



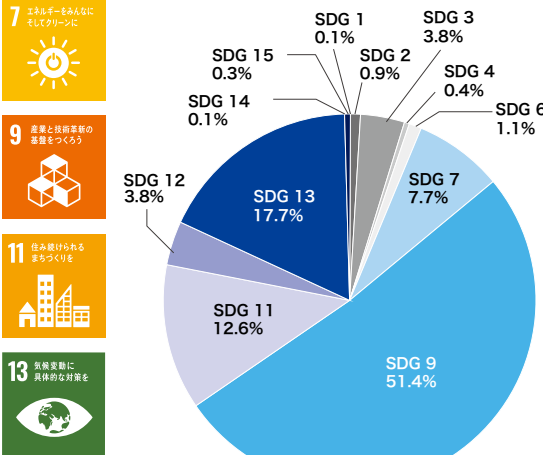
●IPランドスケープの推進

最終的なゴールイメージを「経営層への経営戦略の提案」と設定しており、現在は各事業部門からの要望に応えるため、分析手法や事業戦略立案に向けた知見を深めています。分析精度と有効性を高めるには、事業部門が抱える課題や目指す方向性を深く理解する必要があります。特に事業部門との対話が重要であると考えており、事業部門とは常に密な連携を図るよう心掛けています。

●SDGs視点の技術開発支援

SDGsと親和性の高い当社技術分野として、「スマートファクトリー(自動化)」および「省エネ」に注目し、各設計部門のリエゾン担当者向け知的財産教育や発明報奨などを通じて、設計者が当社技術とSDGsとの関連性を意識しながら技術開発に取り組めるように支援しています。設計者が社会課題を想定して創出した独自技術は、特許などの知的財産権として適切に保護され、知財ポートフォリオの競争優位性の維持・強化に寄与しています。こうした知財活動により、企業価値の向上と社会的貢献の両立を目指しています。

F U J I グループのSDGs特許項目別割合



※Questel社データより作成