統合報告書

INTEGRATED REPORT

2024

Fuji Seal

【経営理念】

― 包んで＜価値＞を ―
日々新たなこころで
＜創造＞します。

【スローガン】

創造を＜夢＞と呼ぶ。
創造へのチャレンジを＜勇気＞と呼ぶ。
創造のぶつかりあいを＜信頼＞と呼ぶ。

【わたしたちのビジョン】

パッケージング市場で持続的成長

人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に貢献する会社

ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～

【行動指針】

変化とともに変化する

【わたしたちのミッション】

パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる
循環型社会・持続的社会の実現に貢献します

編集方針

当社を取り巻くステークホルダーとの信頼を築くため、2023年度も本レポート内容の充実を図るとともに、投資家との対話機会、外部セミナー等での登壇など、これまで以上に社外の方々との対面でのコミュニケーションの場を積極的に持ちました。これはたとえ時間や労力がかかっても、人と人との対話を通じてこそ、理解や共感は生まれるとの思いからであり、今後も継続していきたいと考えます。

これまでの3年ごとの中期経営計画から、このたび2030年をゴールとした新経営計画「FSG.30」を策定したこともトピックです。これは、中長期的視点で社会課題を見据え、安定した経営を実現するため、グローバルでの事業推進の指標となるものです。

ステークホルダーの皆様には、2030年に向けてさらに加速するフジシールグループに期待していただくとともに、忌憚のないご意見・ご鞭撻をいただければと願います。

財務情報	非財務情報
有価証券報告書	コーポレート・ガバナンス報告書
各種決算資料	ESG DATA BOOK / 環境レポート
IR情報サイト	サステナビリティ情報サイト

統合報告書（冊子・PDF）

■ 対象範囲
（株）フジシールインターナショナルおよび連結子会社

■ 報告対象期間
2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）の事象を中心としていますが、必要に応じて前後の期間も含みます。

■ 前回の発行
2023年8月

■ 報告サイクル
1年（次回発行予定 2025年8月）

■ 報告書に関するお問い合わせ
（株）フジシールインターナショナル 大阪本社
TEL.（06）6350-1080（代）
https://www.fujiseal.com/jp/contact/

■ 参考にしたガイドライン
GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
IIRC国際統合フレームワーク、SASB（サステナビリティ会計基準審議会）スタンダード（容器・包装）、経済産業省 価値協創ガイダンス2.0

■ 合併や買収による情報の修正
該当なし

■ 重要な項目に関する変更
該当なし

■ 統合報告書の位置付け
さらに当社グループをご理解いただくために、
合わせて下記の当社WEBサイトの情報もご覧ください。
〈IR情報〉 https://www.fujiseal.com/jp/ir/
〈サステナビリティ情報〉 https://www.fujiseal.com/jp/csr/

CONTENTS

01 経営理念／スローガン
03 CEOメッセージ
07 フジシールグループの新経営計画
09 フジシールグループ価値創造のあゆみ
11 過去から未来へつなぐ思い
13 事業紹介
13 シュリンクラベル事業
14 タックラベル事業
15 ソフトパウチ事業
16 機械事業
17 新事業紹介（FSG.30-事業戦略）
19 フジシールグループのマテリアリティ
21 人にやさしいパッケージの開発
23 持続的な成長
グローバルDE&I委員会
27 環境配慮型製品の開発
サーキュラーエコノミーへの取り組み
31 開発製品のスピード立上げ
33 次世代事業の創出
35 ステークホルダーとのオープンな対話
36 安定供給（BCPを含む）
37 公正・透明な取引
38 情報セキュリティ対策の推進
39 ガバナンス
39 コーポレート・ガバナンス
40 実効性あるガバナンス
41 役員の紹介
43 取締役会に必要なスキルとその理由
44 社外取締役からのメッセージ
45 リスクマネジメント
46 コンプライアンス
47 グループサステナビリティ委員会活動
49 パフォーマンスハイライト
51 CFOメッセージ
55 財務情報
61 会社情報

信頼関係を築く“創造のぶつかりあい”を、皆様と共に。

取締役 代表執行役社長 CEO

岡崎 哉子

「変化とともに変化する」グループの意識改革に注力

まず足元の変化です。2023年度業績は、日本、米州、欧州、アセアンの各地域で売上高・営業利益ともに、好調に推移しました。米州については、日本よりもスピード感を持って価格改定できたこと、市場そのものが伸びていること、さらに不採算事業から撤退したことが結果につながりました。欧州については、価格改定や一昨年に行った構造改革、さらに購買機能を強化できたことも大きかったと社内では分析しています。

また、好調な要因の一つに、生産効率の向上があります。これまでは、従業員満足は大切にしていたものの、やはり顧客満足を最優先に考え、残業をしたり、複雑なルールにも対応してきました。しかし、事業自体の持続可能性を考えると、これからは自分たちの生産効率についてもお客様と議論を交わし、納得いただけるようにしていく。顧客中心、顧客起点と同時に従業員満足を両立させる。そんなふうに意識を変えていきました。

また、13年ぶりに従業員持株会を活用した信託型のインセンティブ・プラン（ESOP信託）を導入したのも、株主の目線を持つことで事業や経営に対する参画意識を高めてほしいという思いと、従業員の中長期的な資産形成を会社がサポートするというメッセージを打ち出したかったからです。今回は従業員持株会を活用したスキームを採用したため日本のみでの導入となりましたが、今後も引き続き、海外も含めたフジシールグループの全従業員の意識改革に努めていきたいと考えています。

もちろん従業員だけではありません。フジシールグループは、2004年にホールディング制に移行して以来、持株会社であるフジシールインターナショナルがグループ全体の経営戦略の策定・推進や監査などを行っています。上場企業であり、指名委員会等設置会社でもある当社は、常にコーポレート・ガバナンスの強化や経営の透明性向上に取り組んでおり、社外取締役や株主・投資家など外部の方々の声を積極的にお聞きし、その声を経営に反映するよう努めています。一方で、グループ会社は堅実性重視の事業運営になりがちで、そのギャップが大きな課題となっていました。

そこで、各種の会議体を通じて、フジシールグループ全体の経営戦略・施策の推進をより一層強化・徹底し、いわゆる「グループ・ガバナンス」の強化を図りました。

グループ会社にしてみれば、戸惑いもあったと思います。それでも、親会社からの方針に耳を傾け、グループ経営の一翼を担うという意識を持って非常に前向きに取り組んでくれました。

まだ途上ではあるものの、これらの施策が業績結果として表れてきています。中には、「業績がコロナ禍前に戻っていない」と指摘をする人もいるのですが、生活そのものがコロナ禍前と後ですっかり変わったので比較するのはおかしい、というのが私の考えです。フジシールグループの行動指針である「変化とともに変化する」を実践することができれば、何が起きてもそれにとらわれることなく前を向いて進んでいくことができますし、その体制は整いつつあります。

守りの姿勢が続く中、まいていた種が芽吹き始めた3年間

前中期経営計画（2021-2023）については、コロナ禍という状況もあってチャレンジが少なく、守りの姿勢だったことが大きな反省です。チャレンジするためには、高い目標や実現したい夢が必要だということを、あらためて実感しました。

成果としては、サイバー攻撃をはじめさまざまなリスクが生じた際に、想定内に収める対策を打てるようになったこと。そして、次世代に繋がるビジネスモデルの創造を目指す中で、いくつかが形になってきたこと。出張に行くことができないなど行動が制限される一方で、そうした新たな活動に十分に時間を費やすことができました。

対外的なチャレンジはなかなか難しく、辛い局面もありましたが、社内でまいていた種がちゃんと芽吹き始めた。振り返れば、そんな3年間だったと思います。

3つの戦略で持続的成長を目指す新経営計画「FSG.30」

前中期経営計画（2021-2023）の実践と反省を踏まえて策定したのが、2030年が計画のゴールであり、通過点でもある新経営計画「FSG.30*」です。次のステージを構想できる体制と時期になったとの認識から、これまでのように3カ年ではなく、中長期のありたい姿を描き、毎年実践すべきことを明確にしていく経営を行っていきます。

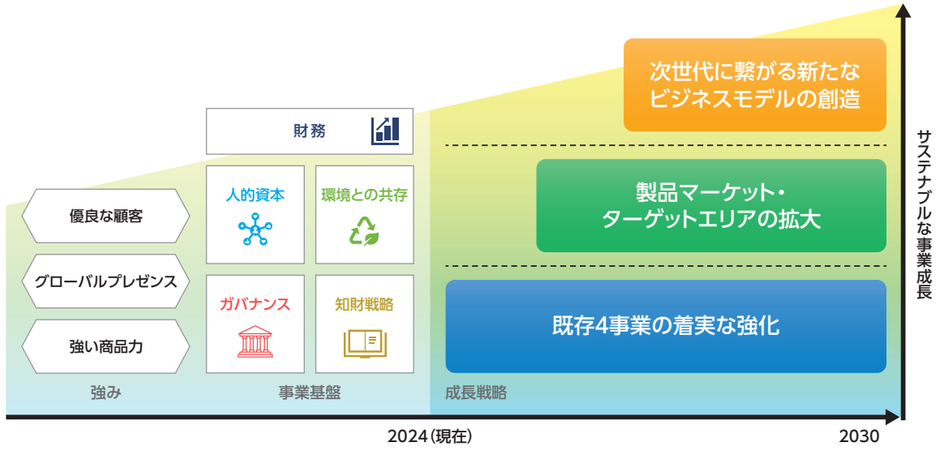
成長戦略の策定に当たっては、何をもって私たちの強みや事業基盤とするのか、今一度、整理をしました。強みは「優良な顧客」「グローバルプレゼンス」「強い商品力」。事業基盤は「財務」「人的資本」「環境との共存」「ガバナンス」「知財戦略」。それらをさらに洗練し、「既存4事業の着実な強化」「製品マーケット・ターゲットエリアの拡大」「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」という3つの戦略で、持続的な成長を目指していきます。

* FSG.30：Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategy

安心・安全面、管理面などパッケージの役割を再定義

強みの一つとして「強い商品力」を掲げていますが、その根底には、環境問題が取り沙汰される中で、パッケージが果たす役割や価値を見直したいという思いがあります。

まずは、安心・安全面。改ざん防止や衝撃・ほこりからの保護をはじめ、賞味期限や保存方法などの情報が表示されていることで、消費者の方々は安心して触れること、使うことができます。次に、管理面。それがどのような製品なのかを表現するラベルがあれば容器を統一して使用することができる



ので、容器の在庫削減につながりますし、デザインリニューアルもラベルを変更するだけで良いので簡単です。また、容器をソフトパウチにすることでサイズがコンパクトになり、輸送効率がアップします。さらに、機能面では、遮光や断熱機能をラベルに付加することによって消費期限が延びるなど、フードロス削減にも貢献しています。

製品やブランドの差別化や魅力訴求を図る加飾面だけでなく、こうした安心・安全、管理、機能という側面も私たちの商品の強みであり、また、価値につながるものです。今後、サーキュラーエコノミーの取り組みも含めてパッケージの役割をより多くの方々に発信していくことは、リーディングカンパニーとしての責務だと考えています。

「ワクワクなしに成長なし」
大切なのはバッターボックスに立つこと

5つの事業基盤の中でも、成長と成功のカギを握るのは、「人的資本」です。人的資本のビジョンとして「ワクワクを創る会社〜ワクワクなしに成長なし〜」を掲げているように、国内外の従業員に、心が躍るようなチャレンジの機会をより多く提供していきたいと思っています。当然、組織の中にはいろんな制約がありますし、一つの仕事のスペシャリストになるという道もあるのですが、メインの仕事以外にも、プロジェクトベースのものや期間限定のものなど、並行してさまざまな仕事に取り組んでほしい。私は、人が育つためには、バッターボックスに立たせるしかない、と思っています。コーチが丁寧に教えるだけでは足りません。本人がバッターボックスに立つことで、三振したり、ヒットを打ったり、時にはデッドボールを受けたり…。そんな経験の一つひとつが学びであり、成長につながります。

教育に関しては、スキルマトリクスなどを通して何を身につけるべきかが分かるようにしており、各自のスキルアップをサポートしています。また、ベルギーのビジネススクールと提携し、当社グループ仕様のプログラムによる研修を行っています。さまざまな地域、さまざまな職種のメンバーがそこで知り合い、ワイワイ議論をしながら、経営課題に対する解決策の提案などを作り上げています。次世代経営者候補の輩出を目的としたもので、今後も力を入れていきたい取り組みの一つです。

戦略がより明確になった知財
環境は2050年ネットゼロを見据えて

この数年で飛躍的な変化を遂げたのが、「知財戦略」です。それまでばらばらだった特許やアイデアバンクを整理し系統立てたことで判断の精度が上がるとともに、次の世代により引き継ぎやすいものとなりました。また、IPランドスケープ*の実践によって、私たちの知財が市場においてどんなレベル感なのか、どの部分が足りないのかを客観的に捉えることができ、立ち位置がより明確になりました。

「環境との共存」に関しては、これまでと同様、「価値を創造する：環境配慮型製品の供給」と「価値をまもる：製造での環境負荷低減」の両面で取り組みを推進していきますが、今回、2050年ネットゼロを見据えて、温室効果ガス排出量削減の新たな目標を加えました。現在、どんな形でどこまで進んでいるのか、執行役会議や取締役会で進捗を報告するとともに、環境月報という形でも情報を広く共有しています。

＊ IPランドスケープ：IP（Intellectual Property：知的財産）情報を分析し、その結果を経営戦略の策定や企業の意思決定に活用すること

これまでのノウハウと実績を生かして
医薬品ビジネスを拡大

成長戦略である「製品マーケット・ターゲットエリアの拡大」に関して、今後より注力していきたいのが、成長性が高く社会的にも重要な医薬品ビジネスです。医薬品の包装加工については実は30年ほど前に許認可を取得しており、ノウハウも実績もあるのですが、次の一歩を踏み出そうということで、バイオ分野への参入に向けて2023年6月に取手ファーマ株式会社の全株式を取得しました。また、ラインエンジニアリングやロータリーラベラーなど医薬向け機械事業についても拡大戦略を進めており、イタリアの工場で新棟を増設するなど、設備投資も積極的に行っています。

世界的にジェネリック医薬品の使用が増える中、自社では薬のR&Dに特化し、パッケージに関しては外部に委託する、というのが医薬品業界のお客様の動向となっており、そうした市場の変化は私たちにとって大きなチャンスだと捉えています。

新たな容器の開発や革新的技術で
次の世代に繋がるビジネスを

私たちのお客様であるマーケットリーダー各社にとって、今や流通業界は競合先の一つです。流通企業がプライベートブランドを展開し、自社商品を安価で販売することで、消費者の選択肢が増え、ナショナルブランド商品との競争が激化しています。そのため、マーケットリーダーはより価値のあるものを提供し、自社のブランド価値を確立する必要がでてきています。それは私たちも同様で、成長戦略でも「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」をうたっており、さまざまな取り組みに着手しています。例えば、容器。シュリンクラベルやタックラベルは硬い容器に使うラベルです。そのラベルを容器にする、という発想から生まれたのが軟包装袋のソフトパウチで、従来の硬い容器よりもプラスチック使用量を大幅に削減することができます。口栓付きパウチや詰め替え、付け替えといった商品がありますが、現在、新たな商品展開を構想中です。

すでに形になっている新規事業としては、模倣品や不正転売の防止を目的とした「Deep IS®（ディープ・アイズ®）」があります。人間には気づくことのできない印刷のわずかなゆらぎを区別する革新的な個体識別技術で、スイスのスタートアップ企業と共同開発しました。世界の偽造防止パッケージ市場は2030年には50兆円を超える規模になると予想されており、次の成長ドライバーとして期待しています。

リサイクル率を高める仕組みづくりで
サステナブルな社会の実現に貢献

私たちはパッケージメーカーですので、プラスチックでも紙でも使える素材は使う、というスタンスです。ではなぜ圧倒的にプラスチックが多いのかというと、衛生面や安全面などお客様の製品に適している、というのがその理由です。プラスチックの問題が、ごみとして海などに流れ込み環境汚染を引き起こすことであるなら、いかにリサイクル率を高めるかが最も重要であると考え、私たちは、ラベルやパッケージが資源として生まれ変わるよう、さまざまな切り口で、サーキュラーエコノミーへの取り組みを推進しています。

使用済みのシュリンクラベルから印刷されたデザインを剥離し、新しいラベルとインキに再生する「ラベル to ラベル」。消費者の皆様にとって有用な情報をお届けするラベルが再びラベルとして生まれ変わることで、資源の有効活用や温室効果ガス削減に貢献します。また、ラベルとPETボトルを一緒に回収しPETボトルとして再生する「ラベル to ボトル」を実現したRecShrink™は、米州のリサイクル協会に認定され、すでに多くのお客様に採用いただいています。

機能や価値が変化することで広がる
パッケージの可能性

私たちはこの統合報告書も含めて情報をかなりオープンにしているのですが、特に従業員には、会社の方向性をもっと明確に伝える必要がある、と認識しています。創業から続く私たちのさまざまな価値行動について分かりやすく記した「Fuji Seal Way」を2021年に刷新し、2023年にはその補足資料として、これまでの大きな出来事をまとめた「忘れずに語り継ぐべき事例と教訓」も作成しましたが、ここまですれば当然分かってくれているだろうと決めつけず、今後もインナーブランディングやアウターブランディングに注力していきます。

パッケージの機能や価値はこの先もどんどん変化していく、だからこそ大きな可能性がある、と私たちは考えています。そういう意味でこれからも、経営理念「一包んで〈価値〉を一　日々新たなこころで〈創造〉します。」や、スローガン「創造を〈夢〉と呼ぶ。創造へのチャレンジを〈勇気〉と呼ぶ。創造のぶつかりあいを〈信頼〉と呼ぶ。」を大切にしていきます。そして従業員はもちろん、お客様、パートナーの皆様、株主・投資家の皆様が共に実践してくださるよう、ぜひお願いしたいと思います。

新経営計画「FSG.30」

FSG.30策定のねらい

前中期経営計画の実践から
当社グループは、次のステージを構想できる体制と時期になったと認識。
3カ年ではなく、中長期のありたい姿（これも通過点である）を描き、
毎年実施すべきことを明確にしていくという経営を行っていく。

FSG.30 = Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategyの略称

パッケージのリーディングカンパニーとして、
すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会の実現に向けた取り組みと、
計画のゴールとした2030年を冠した新たな経営計画の名称とします。

前中期経営計画から変えないこと

わたしたちのビジョン ～ありたい姿～

パッケージング市場で持続的成長

人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に貢献する会社

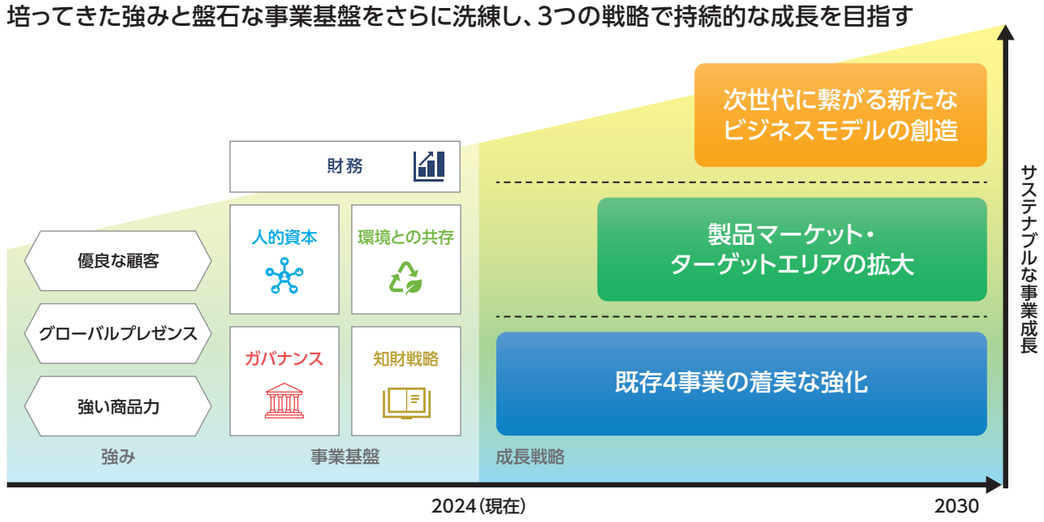
ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～

KPI目標値（FSG.30発表時点）

業 績	財 務	株主還元
売 上 3,500億円以上 現状数値：1,966億円	ROE 2桁% 現状数値：8.1%	利益配分に関する基本方針に準ずる
営業利益率 2桁% 現状数値：6.8%	PBR 1.5倍以上 現状数値：0.9倍	**人 財** グループキーポジション後継者充足率 80%以上 現状数値：ー

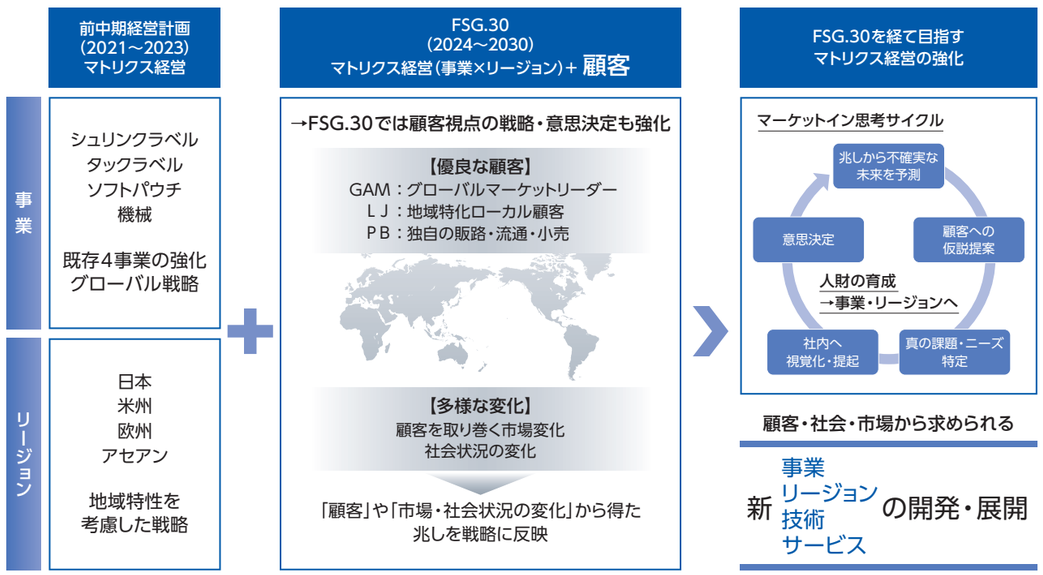
成長戦略

培ってきた強みと盤石な事業基盤をさらに洗練し、3つの戦略で持続的な成長を目指す



事業戦略 マトリクス経営＋顧客視点の意思決定

フジシールグループの強みの一つは優良な顧客とのビジネスです。各リージョン・事業で展開しているビジネスパートナーと、市場・社会状況の変化を見ながら、中長期で、共にビジネスを成長させていきます。これを加速することで、新しい事業、リージョン、技術、サービスを開発・展開していく。そのためには、既存事業を成長させる顧客担当に加え、先を見据える視点を持った人財の育成、採用が必要と考えます。



変化とともに変化する

フジシールグループは127年前に木工業メーカーとして創業、流通の変化から容器も木製の樽、瓶、缶、プラスチックへと変化してきました。1950年代にシュリンクラベルを開発、パッケージングメーカーへと事業を大きく転換、市場の変化にいち早く対応し成長を続けてきました。今後は、サステナブルな未来に向けてより一層お客様・社会の声に耳を傾け、なくてはならない会社であり続けます。

事業の歩み／売上高推移

1990年度売上高 248億円
2000年度売上高 539億円
2010年度売上高 871億円
2023年度売上高 1,966億円
2030年度売上高 3,500億円

社会の変化

流通の変化
- 対面販売（小売店・商店）
- セルフ販売（スーパーマーケット・コンビニエンスストア）
- 無店舗販売（カタログなど）
- eコマースなど
- 新たな流通

容器の変化
- 樽
- ガラス瓶
- 缶
- PETボトル
- フレキシブル容器
- 新たな容器

フジシールグループの変化

事業の変化
- 呑み口（木工業）
- キャップシール（包材）
- シュリンクラベル事業（包材・装着機械）
- タックラベル事業（包材）
- ソフトパウチ事業（包材・装着機械）
- タックラベル事業（貼機）
- 新たな事業
- 新規事業（ラインエンジニアリング事業・医薬包装CMO事業・Deep IS® 事業）

技術の進化
- 生産設備の自社開発を開始
- キャップシールの自動装着機開発
- PETボトルの自動装着機開発
- ロールフィーダー方式開発（流通段ボールの削減、生産性向上）
- 脱塩ビフィルム開発
- 安全性付与ラベル
- 高速ラベラーの開発
- 環境対応ラベル開発（再生PET・低比重・バイオマス・乳白）
- 最薄20μmシステム開発
- 省エネヒーターの開発
- 高速パウチシステムの開発
- フジパウチ®
- RecShrink™
- モノマテリアルパウチの開発
- ラベル to ラベル
- RecTack
- ライナーレスラベル

価値創造の進化
- 環境
  - 容器ロス
  - 改ざん防止
  - リサイクルパッケージ・廃棄物削減
  - 環境方針
  - CO_2削減
  - 環境配慮型製品の拡充
- 人的資本
  - 海外進出（ダイバーシティ）
  - アイデアバンク
  - バリューセミナー
  - 次世代経営者創出プログラム
  - スキルマトリクスの開示
  - DE&I委員会
- ガバナンス
  - 倫理綱領制定刷新
  - コンプライアンス委員会設置・情報セキュリティ
  - 委員会等設置会社・ホールディング制
  - ESG経営の推進
  - グループサステナビリティ委員会の設置

1897年 | 1950年代 | 1960年代 | 1970年代 | 1980年代 | 1990年代 | 2000年代 | 2010年代 | 2020年代 | 未来

社史

創業

1897年
木工業（樽栓）メーカーとして創業。

業態転換

1950年代後半
シュリンクラベルの開発。自動装着機の設計および製造によるシステム販売開始。

海外進出・国内拠点の拡大

1970年代
海外市場の情報収集を目的に米州・欧州に会社を設立。国内外の拠点を拡大。

創業100周年

1997年
株式の店頭公開を実施。

ホールディング会社体制移行

2003年
東証一部上場

2004年
委員会等設置会社へ移行。ホールディング制へ移行し、名称をフジシールインターナショナルへ変更。

日本・米州・欧州・アセアンの拠点拡大、各事業の展開

新たな価値創造に向けて

包むつながり、
未来へのつながり。

100年先の未来へ

Dream together
Change together
100年先の未来へ
～10年後の未来、
今 私ができること～

フジシールグループが 50年以上前から大切にしていること

当社グループでは、創業当初から独自の技術や、社員の創造力、多様性を重視する姿勢、さらにお客様や取引先の皆様との信頼関係といった無形資産が、組織の根幹をつくると考えて事業を行ってきました。また、50年以上も前からグローバルに各地域の文化を織り込んだパッケージを提案しています。“サステナビリティ”が社会で注目される以前から、当社グループではそれらを大切にし、実践・体現し続けています。

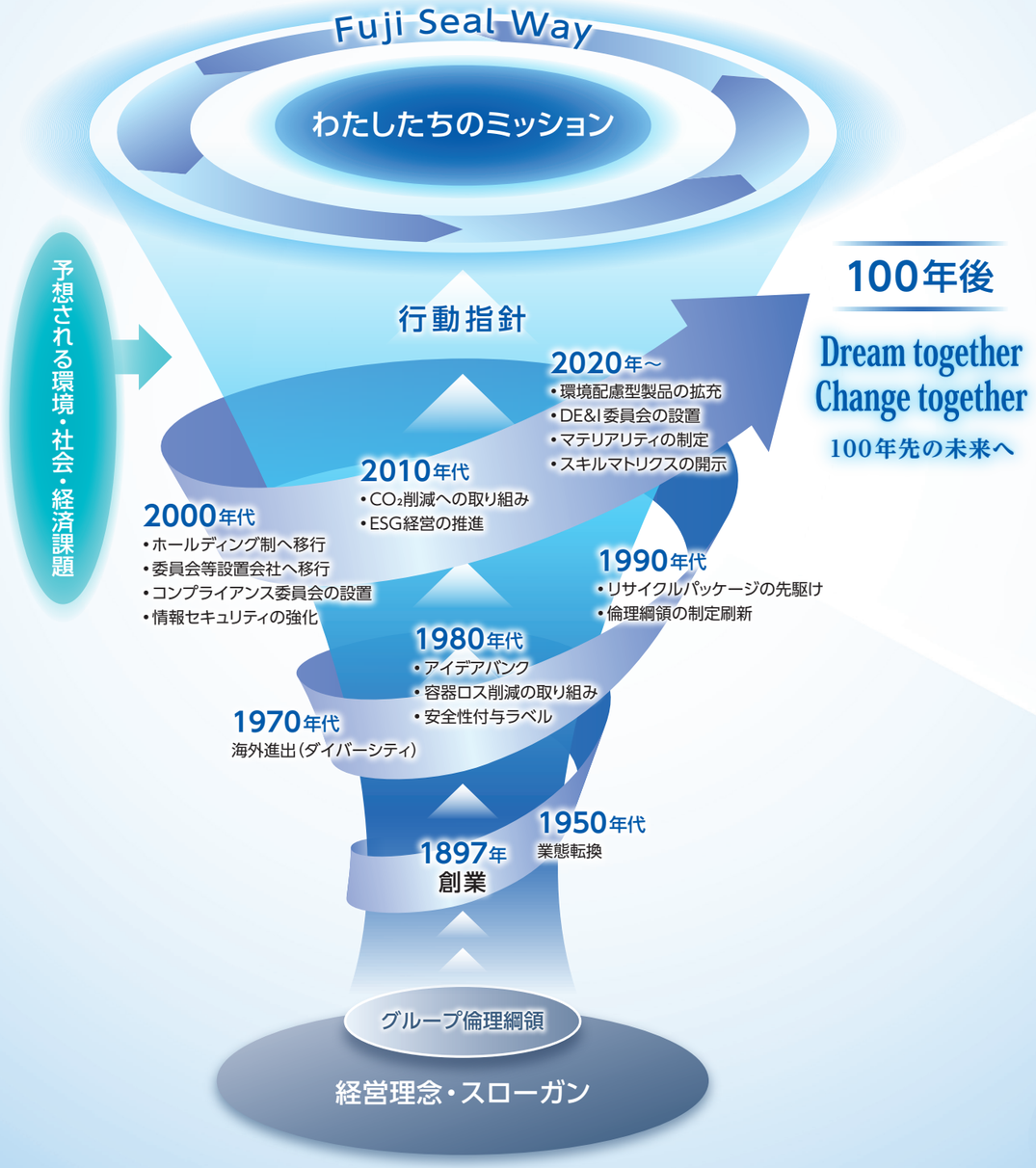
【わたしたちのビジョン】

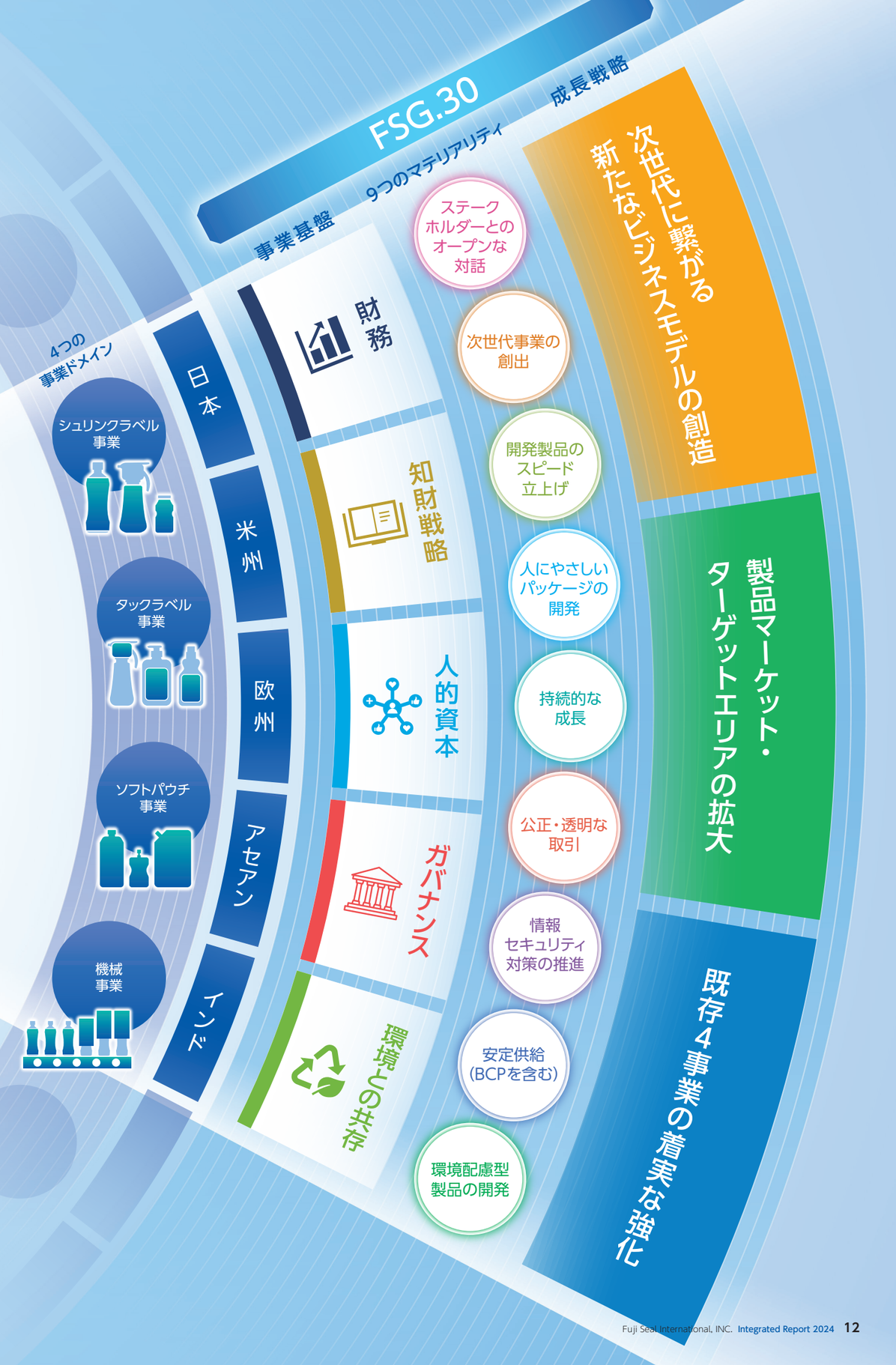
パッケージング市場で持続的成長

人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に貢献する会社

ワクワクを創る会社 ～ワクワクなしに成長なし～

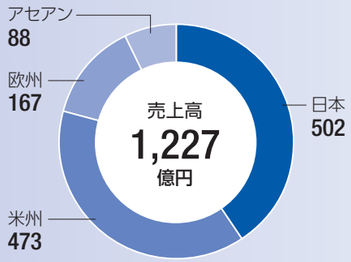




シュリンクラベル事業

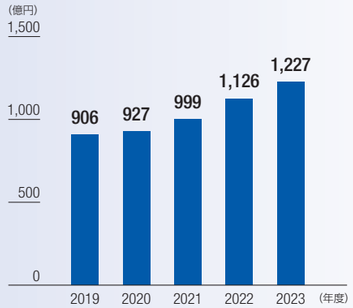
執行役
シュリンクラベル事業担当
梅田 英明

セグメント別売上高(2023年度)



※セグメント別の数値には地域間取引金額が含まれているため、円グラフ中心の合計金額と一致しません。

シュリンクラベル事業売上高



各リージョンの努力によって収益が改善

フジシールグループのコア事業としてビジネスを成長させ、利益を出していくこと。それは、シュリンクラベルに携わる者の責務だと思っています。ただ、前中期経営計画では、地域紛争や燃料費・原材料費の高騰などの影響で、売上を伸ばす以前に収益改善を優先して取り組む必要がありました。厳しい状況の中、各工場のメンバーが同じ方向を向いて一生懸命改善に取り組み続けてくれたことで「作れば利益が出る」という体制に生まれ変わることができ、本当に感謝しています。

4つの地域の中でビジネス環境が最も特徴的だったのは、米州です。コロナ禍で唯一マーケットが成長したものの、反動でインフレが進み、急激に物が売れなくなりました。原材料費の高騰による利益圧迫に対処するため価格改定を実施した結果、収益がV字回復。マーケットの伸び率も高いため、成長しながら利益を上げて、得られた利益をさらなる成長のために投資していきます。

新たな地域への進出と開発の強化を図る

新経営計画「FSG.30」ではグループ全体の売上目標を3,500億円以上としています。その達成に向けた当事業の施策の一つが、新たな地域への進出です。2030年をめどに、南米あるいはインドといったポテンシャルの高いマーケットの開拓にチャレンジしていきます。そして、開発の推進と強化。特に日本には優秀な技術者が多く、その豊富な経験と技術力を、成長率の高い海外でも生かしてもらいたいと考えています。

もちろん、日本もまだまだ伸びしろがあります。シュリンクラベルが使われていない分野がたくさんあり、マーケットの規模も大きい。さらに昨年度、会社制から事業部制へと組織を再編したことで機動性が高まり、よりスピーディーな開発が可能な体制となりました。

変化をチャンスにビジネスを拡大

欧州では環境規制が進んでいますが、新たな動きや変化に対応した開発をタイムリーに行えばトップシェアを目指せる、と前向きに捉えています。例えば、「ラベル to ボトル」を実現し、米州のリサイクル協会(APR)の認定を受けたRecShrink™。プラスチックの循環利用に向けた仕組みづくりが加速する中、競合他社も追随して同じような製品を開発しており、いまや米州のマーケットでは主流になりつつあります。これは、私たちの方向性が正しかったこと、そして、地域の状況に合わせた開発さえできればビジネスは自動的に広がっていくことの証です。

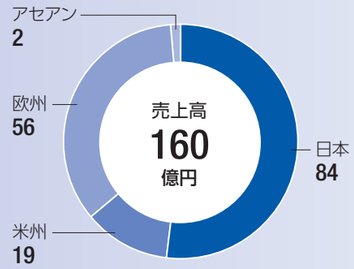
事業の責任者としては今後、どれだけ人的資本投資をできるかが課題です。マネジメント層だけでなく、製造、開発、営業のメンバーをしっかり育て、「適材適所」を念頭に、優秀な人財が活躍できる環境づくりに尽力していきます。

使用済みラベルから再生されたシュリンクラベル
ラベル to ラベル(日本)

タックラベル事業

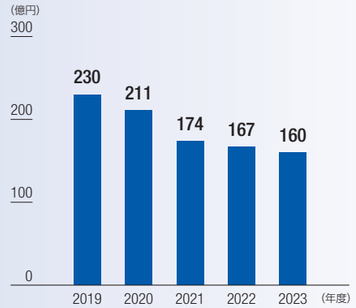
執行役
タックラベル事業担当
京金 武司

セグメント別売上高(2023年度)



※セグメント別の数値には地域間取引金額が含まれているため、円グラフ中心の合計金額と一致しません。

タックラベル事業売上高



低迷していた欧米市場は回復基調へ

世界的なインフレによる消費減退や地域紛争の影響を受け、タックラベル業界の市況は欧米を中心に大きく低迷しました。この数年の中でも特に2023年度は非常に厳しいビジネス環境となったのですが、2024年度の後半からは欧米中心に回復基調を示す指標が出てきました。欧州では欧州議会において「包装・包装廃棄物規則(PPWR)」が可決され、2025年より部分的に適用が始まります。パッケージ業界全体に大きな変化をもたらすこの規制をチャンスと捉え、ビジネス拡大に向けて、商品開発や顧客との関係づくり、パートナー企業との共創に積極的に取り組んでいきます。

収益性改善とQCD向上に注力

2023年度は市場の動きとしては厳しい1年でしたが、さまざまな施策に着手した1年でもありました。原材料費や燃料費などが高騰する中、単に価格改定をするのではなく、「プロダクトチェンジ」をキーワードに材料や生産方法を変えることで収益性を改善。また、不採算製品の削減やQCD(クオリティ、コスト、デリバリー)での競争優位性を高める取り組みにも注力しました。エッセンシャルビジネスに携わるお客様は平時・有事に関わらず安定供給を求められますが、近年、量の確保や価格だけでなく、品質や納期を重視される傾向にあります。そこで、顧客期待価値に応えるべくDX*にも取り組みながらバリューチェーンの改善を図り、受注増につなげることができました。その一方、大きな経営判断として、まだ私たちの強みを生かせていないアセアンでの事業を撤退しました。経営資源を日本、欧州、米州に集中させ収益力を高めるという狙いがあるのですが、あくまで一時的なものであり、事業環境を見極めて再進出をしたいと考えています。

＊ DX:Digital Transformationの略で、企業がAIやIoT等のデジタル技術を活用し、業務プロセスの改善や新たな製品やサービス、ビジネスモデルを創出すること

ワクワクが連鎖する職場づくり

新経営計画「FSG.30」では「特定の市場でNo.1になる」という事業戦略のもと、事業拡大を目指すと同時にアップサイクル可能でサステナブルなRecTackを上市しました。また、廃棄物削減に貢献するライナーレスラベルの開発など、環境配慮型製品にも引き続き力を入れていきます。

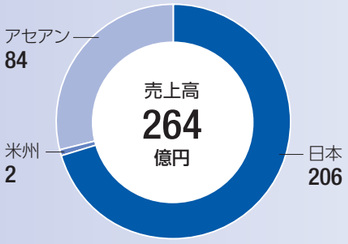
喫緊の課題は人的資本の充実と次世代リーダーの育成ですが、人事部門まかせにするのではなく、各事業・各地域が連携してチャレンジの場を広げ、従業員がワクワクできる機会を増やすことが重要です。作業負荷の軽減や生産効率の向上を図る「スマートワーク」の実現も含め、一人ひとりが活躍できる職場、お互いのワクワクに共感し、それが連鎖していくような職場づくりを目指します。

サステナブルなタックラベル「RecTack」

ソフトパウチ事業

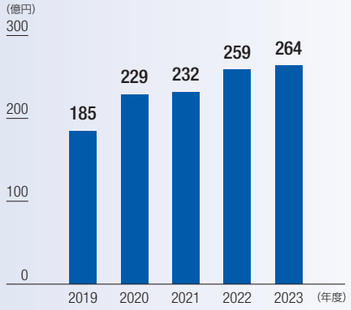
執行役
ソフトパウチ事業担当
福田 真久

セグメント別売上高(2023年度)



※セグメント別の数値には地域間取引金額が含まれているため、円グラフ中心の合計金額と一致しません。

ソフトパウチ事業売上高



多様な分野の製品に需要が拡大

この数年、日本では詰め替え用の大型パウチの需要が増えており、その傾向は今なお続いています。従来は洗剤やシャンプーなど日用品の中でも分野が偏っていたのですが、現在は園芸用品やカー用品といったさまざまな製品に拡大しています。エナジー系が中心だった飲料向けパウチについても健康・美容系など製品の幅が広がっており、需要はコロナ禍前を上回っています。また、流通企業のプライベートブランドでの採用が増えるなど、さまざまな変化がありました。

欧州と米州は、日本と比べて詰め替えパウチなどの製品は市場に少ないものの、プラスチック削減などの環境課題背景とフレキシブルパウチの利点である保存性、絞りやすさ、廃棄性などを理由に以前と比較して問い合わせが増えています。環境に関する法規制が始まっている欧州では新たな動きが出てくると考えています。一方、アセアンでは、詰め替え用の口栓付きパウチが徐々に増えています。また、少量入りの小袋パウチが多く、ゴミ問題の要因となっているため、今後は大型化が進むのではないかと予測しています。

バイク用エンジンオイルパウチ

フジパウチ®
(業務用ペースト状調味料)

循環型社会を目指したパッケージの提供

各ブランドオーナーが環境目標達成に向けての取り組みを始めている中、法規制の世界的な広がりも予想されるため、単一素材(モノマテリアル)、再生材含有材料、バイオ材料、紙など、あらゆる環境パッケージを準備しておくことが重要だと考えています。加工が難しいものばかりですが、機械と包材の両面でスピード感を持って検証できるというフジシールグループの強みを発揮することで、環境目標を掲げているお客様や社会のニーズに応え、持続可能な未来の実現に貢献したいと考えています。

次の柱となる製品の開発へ

次の柱を作るためには、環境問題を背景としたプラスチック削減の動きの中、詰め替えパウチの波及のようにボトルからパウチへ置き換えるパッケージ開発が必要です。そのためには、充填機メーカーや(競合ではなく)業界にかかわらず、そのプロジェクトに適したパートナー企業とアライアンスを組み、開発スピードの改善や消費者(人)にとって安全で、使いやすく、さらには環境に負荷の少ないパッケージづくりが必要になります。

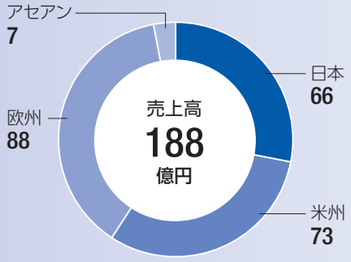
当社としては今後もパウチの需要はさらに高まると予想しており、さらなる生産体制の拡大と環境負荷の少ないものづくり体制をつくるため、山形で新工場建設を計画しています。

このようなビジネスチャンスを生かし、次世代の柱となる製品開発に力を注ぎ、未来の市場に新たな価値を提供していきたいと思います。

機械事業

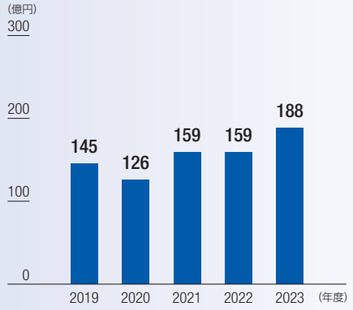
執行役
機械事業担当
岡﨑 陽一

セグメント別売上高(2023年度)



※セグメント別の数値には地域間取引金額が含まれているため、円グラフ中心の合計金額と一致しません。

機械事業売上高



好調な米州、アセアンは付加価値が鍵に

近年の概況を地域別に見ていくと、まず日本に関しては、主力である飲料向けのシュリンクラベル高速機がほぼ浸透し、次の成長への種まきが必須です。一方、シュリンクラベルへのシフトが継続している米州は好調を維持しており、この傾向は今後しばらく続くと考えています。欧州では2030年から本格的に「包装・包装廃棄物規則(PPWR)」の適用が始まるのですが、現段階では詳細が決まっていないこともあって、今すぐ必要でないものに関しては投資をやや控えるというスローな動きになっています。アセアンについては、地場の企業の参入により価格競争が激化している中で、当社は長期的な視点でお客様に選んでいただけるよう、付加価値の高い機械やサービスの提供に取り組んでいます。

環境配慮と省力化のニーズに応える

グローバル全体のトレンドとしては大きく二つあり、その一つが環境配慮型製品のニーズの高まりです。当社グループでも人と環境にやさしい機械の開発を強化しており、従来型よりエネルギー消費量や水使用量などを大幅に削減できる新型シュリンクトンネルを欧州でいち早く開発しました。そしてもう一つが、省人化に関するニーズの高まりです。特に欧米ではオペレーターの確保が年々難しくなっており、たとえ確保してもハイスキル人財が少ないという問題に直面しています。そこで、言語や経験を問わず、誰もが簡単に操作できる機械の開発を進めています。

新たなビジネスとしては、医薬市場においてラインエンジニアリング事業に取り組んでおり、同様に注力している医薬包装CMO*事業を通じて培った経験を生かし、どうすればオペレーションがしやすく、生産効率の高いラインを構築できるのか、ユーザー目線での提案を行っています。なお、イタリアではオートインジェクター(自己注射器)市場向けのロータリーラベラーが高い評価をいただいており、2025年の稼働に向けて新工場を建築中です。

＊CMO:Contract Manufacturing Organizationの略で、製薬会社から医薬品の製造を受託・代行する企業や事業のこと

開発体制を強化し、さらなる成長を

新経営計画「FSG.30」では全社として「新市場・新事業の拡大」という事業戦略を掲げており、新たなニーズや新パッケージを具現化するために機械事業の役割はより重要になると考えています。また、データを活用した稼働率アップやサービスのブラッシュアップなど、前中期経営計画で積み残した課題と共に、しっかり取り組んでいきます。

また、マテリアリティにも関連するのですが、お客様の新製品や開発製品をスピード感を持って立ち上げていくためには、機械の開発サイクルを上げていく必要があります。包材事業と機械事業の連携やパートナー企業との協業によって開発体制を強化し、さらなる成長につなげていきたいと思います。

フジシール イタリア新工場(イメージ図)

PSLロータリー
タックラベラー

より環境に配慮した
シュリンクトンネル
FS-HS

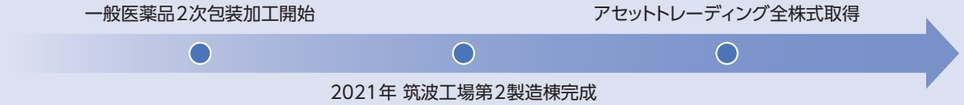
新事業紹介（FSG.30－事業戦略）

医薬包装CMO事業

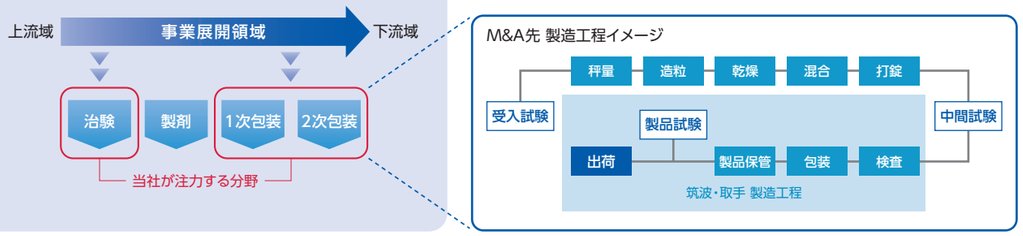
PS加工事業より当事業を切り離し、2023年10月よりCMO事業として独立しました。

当社がこれまで取り組みを進めてきた医薬品パッケージ事業をさらに発展させ、持続的な成長を可能とする、新たな事業の柱へと成長させます。また今後の成長戦略として、製剤以外の分野でM&A・アライアンスを検討し、事業拡大を目指します。

フジシールの国内医薬品製造受託ビジネス沿革



今後の成長戦略領域



ラインエンジニアリング事業

医薬製造会社向けラインエンジニアリング事業を2023年10月に事業部化しました。

当社が培ってきた「包装資材」「機械事業」「医薬品包装CMO事業」の強みを活用し、ラインエンジニアリングのニーズに対応し、さらなる事業の柱としての成長を目指します。「機械」「医薬」分野にて、蓄積してきたノウハウを活用し、設計から製造ライン構築までの対応が可能です。

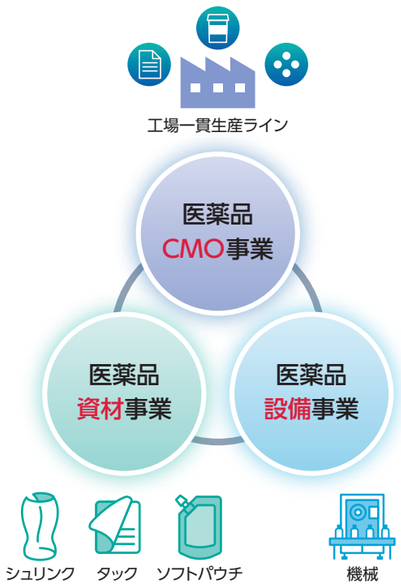
【特徴】

■ **建設プロジェクト支援**
新設、改修・移設等、幅広くサポート

■ **生産設備**
秤量から包装まで、要求仕様に適した生産設備を提案

■ **ラインエンジニアリング**
建設、電気、空調、衛生、消防、DI・DXなど
経験豊富なエンジニアが全局面でサポート

■ **レギュレーション**
製薬メーカーで勤務実績のあるエンジニアがサポート



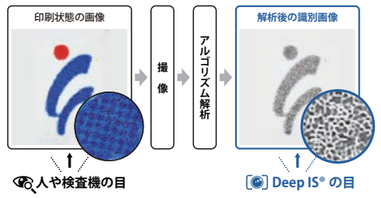
Deep IS®（ディープ・アイズ®）（個体識別技術）

画像識別技術を用いて、商品価値やブランドを守るための偽造防止やトレーサビリティを目的とした個体識別技術『Deep IS®』をスイスのスタートアップ企業のDynamicElement社と共同開発しました。『Deep IS®』は、自然発生的に発現する印刷のわずかなゆらぎを利用したセキュリティシステムです。

■ 偽造防止技術

Deep IS®は、お客様のパッケージに偶発的に発生する再現不可能な印刷の特徴をアルゴリズムで情報化するので複製が不可能です。従って、パッケージの内容を何も変えることなく、偽造防止対策ができる技術となります。

画像識別技術について

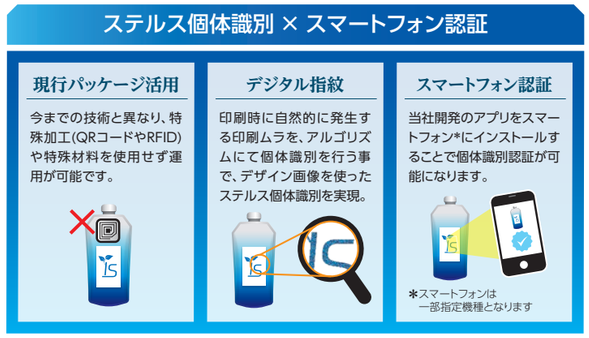


● **技術**
印刷デザインの一部を撮像し、登録画像と認証画像をアルゴリズムで個体識別します。人の目では区別することのできない、自然発生した印刷の特徴を識別することで個体識別を行います。

1. **小さな認証エリア**必要認証エリアは1cm角以下です。
2. **汚れや傷にも強い**照合に必要な識別情報は一部の情報で可能なため耐久性に優れています。
3. **任意のデザイン***従来のデザインをそのまま使用することができます。
4. **判別不能な識別子**第三者からはセキュリティ識別子を判別することはできません。

＊撮像エリア内に十分に印刷面積があることやホログラムや蒸着等で反射しないこと等の一部制約、事前検証等は必要になります。

Deep IS®システム



■ Deep IS®システム採用例

日本MA-T工業会

「一般社団法人 日本MA-T工業会」は、日本生まれの革新的な酸化制御技術「MA-T」をさまざまな分野に展開させるために誕生した工業会です。その認証商品に与えられる登録マークをそのまま活用し、将来のため造品リスクに対しスマートフォンで対策する目的の社会実証実験に採用されました。

Deep IS®コネクトシステム

■ Deep IS®コネクトシステム採用例

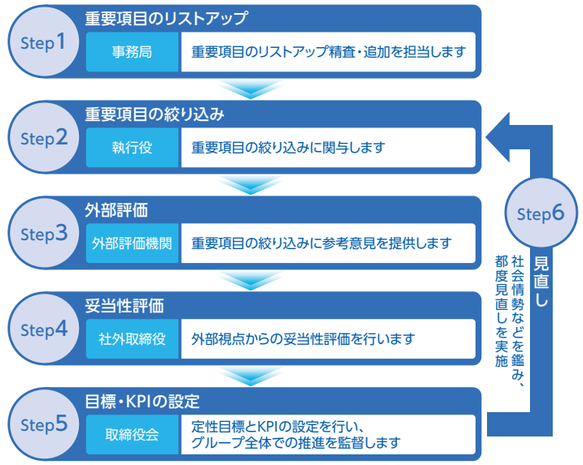
Dr.Recella

巧妙化するネットの不正転売の対策のため、化粧品の品質を担保することを目的に、個体識別を用いた不正転売対策を開始しました。この取り組みは、今後いくつかの製品で試験的に実施し、さまざまな製品に展開していきます。

フジシールグループのマテリアリティ

マテリアリティはわたしたちのビジョンに直結し、持続可能な社会の実現につながります

マテリアリティの特定プロセス



当社グループでは、持続可能な社会実現に向け貢献していくことを9つのマテリアリティとして整理し、SDGs※の目標もマテリアリティに対応させています。2020年に策定したマテリアリティですが、2023年は社外取締役と共に社会からの要請に合致しているか再度検討を重ね、マテリアリティの定性目標並びにKPIの見直しを行いました。

※SDGs：Sustainable Development Goalsは国連サミットで採択された持続可能な開発目標。2030年をゴールとし17の目標からなる。

2020年12月に設置されたグループサステナビリティ委員会も当社グループのサステナビリティ経営推進の中心としてマテリアリティの見直しを推進しています（P47参照）。

また、FSIサステナビリティ分科会では、グループサステナビリティ委員会の審議・活動の支援や委員会への提案を行っています。

［グループサステナビリティ委員会］

ESGに関する外部評価機関の評価分析やマテリアリティの見直しを審議します。

▶2023年度は4回開催

［FSIサステナビリティ分科会］

基本方針の原案作成や各施策の進捗管理・監視を行います。

▶2023年度は12回開催し、さまざまな活動をサポートしました

見直しを行った9つのマテリアリティ

	ありたい姿・長期ビジョン	長期ビジョンを実現するための2026年までのKPI（重要業績評価指標）	主な取り組み	社会に提供する価値	主幹責任部署	運営会議体
人にやさしいパッケージの開発	● 全社員が、使命と誇りを持ち、日々、人にやさしいパッケージの創造にチャレンジできる機会の創出	● アイデア審査会へのアイデア提出件数：各拠点・事業2件以上/年	● アイデア提案推進につながる拠点・事業ごとの改善活動 ● 持続的成長につながるアイデアの創出体制の構築	● 持続可能な社会の実現に貢献する製品・サービスの創出 ● 人にやさしいパッケージを創出する企業風土の醸成	アイデアバンク事務局	アイデアバンク審査会
持続的な成長	● 人財をもっとも重要な資源として位置付け、適切なスキルと能力を備えた人財の獲得、およびチャレンジする企業文化の創出に向け、従業員一人ひとりが、情熱とワクワクを持って仕事に取り組める基盤を構築	● グループキーポジション後継者充足率80% ● エンゲージメントスコアが向上した組織割合50%（対2024年比）	● タレントマネジメント ● カルチャーの醸成 ● エンゲージメント&モチベーション ● 採用広報 ● DE&I委員会 ● 開発・育成 ● 評価 ● HRテックの活用	● 社会へ価値を創造し続ける会社 ● 安定した雇用の創出	執行役 人事担当	執行役会議
環境配慮型製品の開発	● 気候変動・資源枯渇・生物多様性に関する課題を環境配慮型製品の供給を通じてサプライチェーン全体で解決する	● 環境配慮型製品売上100% （再生可能設計製品・再生材使用製品を含む）	● 再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™、モノマテリアルパウチなど ● 再生材使用製品の開発推進・上市 ※再生PETシュリンクラベル、再生PETタックラベルなど ● エネルギー・GHG削減が可能な包材、輸送方法や製造システムの開発・提供	● 気候変動の緩和 ● 水質・大気・土壌への環境負荷の低減 ● 生物多様性の保全 ● 環境配慮技術の革新 ● 製品・サービスを通じて環境配慮の啓発活動	環境サステナブル推進室	グループサステナビリティ委員会
開発製品のスピード立上げ	● 高い検証能力と多様な技術の組み合わせを駆使したFSG*1の強みである包材・機械の各プロジェクトまたはその両方を活用したシステムソリューションを多く創出する	● SSL：持続可能な開発（環境×機能性×経済性）をパートナー企業と協同で取り組み、商品化のスピードアップを達成する。 上市商品件数=20件以上/年 （100商品以上/2026年度末目標） ● PSL：グローバル対象、リージョン対象含め3件以上 ● パウチ：環境面、機能面からのボトルからの置き換えプロジェクト15件/年 ● 機械：各事業・パッケージ開発との連動を結果評価 ● 知財：開発テーマを中心としたIPL実施と仮説提案20件以上/年（75件以上/3年）	● SSL：RecShrink™への機能付加+PCR、+Lightバリアの開発推進、保冷輸送、保管の必要ないラベルのシステム開発の推進、日本でのラベルtoラベルの事業化推進、アセアンでのリサイクル対応ラベルの開発推進、欧州包装規制（PPWR）に対応したシュリンクシステムの開発推進 ● PSL：自動化省人化システム開発 ● パウチ：充填機メーカーとの協業、パウチ充填・OEM事業戦略 ● 機械：各事業・パッケージ開発戦略に沿った必要機械の開発 ● 知財：既存4事業・新規開発を支援する知財戦略の構築事業・開発の戦略策定・推進におけるIPLの活用	● 人手不足改善・省人化 ● 消費エネルギー削減、資材ロス削減 ● サステナブル社会の実現 ● システムソリューションを通じたスマートワークの提供 ● 付加価値の高いシステムソリューションの創出	各事業執行役 知財センター	開発会議 知財戦略会議
次世代事業の創出	● 既存事業（シュリンクラベル、タックラベル、ソフトパウチ）以外の新事業の創出を前進させるプロジェクトの創出	● 次世代事業のプラットフォーム構築 ● プラットフォームからのプロジェクト創出 2026年最低3件 ● 新規事業スタート 2026年1件	● α開発会議プロジェクト2件 • aPT チューブについてはプロト機完成、1号機設備投資実施 BOと商品開発スタート • aPT PACKについては容器設計検討開始、設備化検討 ● 「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」Deep IS※事業 • 個体認証技術および当技術をベースにした新技術開発 • 海外市場への参入	● 世界的な社会的課題である、プラスチック問題・地球温暖化問題を正面から解決する容器開発 ● クローズドリサイクルシステム構築 ● 社員のワクワク・社会のワクワク	事業開発室 経営企画室	開発会議 取締役会
ステークホルダーとのオープンな対話	● ステークホルダーとの双方向の対話を通じて、企業価値の向上へとつなげる	● 投資家との対話（IR・SR面談）実施件数：年間120回以上 ● 社員と取締役との面談機会：年間4回	● グループサステナビリティ委員会の運営 ● 統合報告書・ESG DATA BOOKの適時発行 ● 決算補足説明資料の日本語、英語での同時開示 ● 経営陣による投資家との積極的な面談実施	● 全ステークホルダーへ企業内容の理解を促進 ● 株主・投資家への投資機会の提供	IR、 ブランディング	グループサステナビリティ委員会
安定供給（BCPを含む）	● エッセンシャルビジネスとしての供給責任を果たす	● 日本：自立したOHS*2マネジメントをベースとしたサプライチェーンの保持 ● 米州：OTIF（納期順守率）95%以上で安定した供給責任を継続 ● 欧州：GHG排出量Scope1/2/3における具体目標設定 ● アセアン：各重要指標のトラッキングと改善（労災・クレーム件数/金額/OTIF）	● 日本：OHS法令監査実施、OHSマネジメント人財育成 ● 米州：SSL---フレキソ化推進を含めたシュリンク3工場バックアップ体制構築 PSL---外部協力先、当社欧州地域を活用したBCP網の構築および維持 パウチ---当社日本地域および欧州地域を活用したBCP網の構築および維持 ● 欧州：マルチサプライヤー採用、複数拠点での生産体制構築、GHG削減取組計画策定と実行 ● アセアン：• 安全投資予算策定と計画箇所への安全対策、計画的な設備更新投資 • 労災、事故等による影響を見える化、危機感をもつよう指導の上、予防措置につなげる	● 安心・安全で快適な労働環境の提供 ● 安心・安全な地域社会への貢献 ● 安心・安全で持続的な製品の供給 ● 人にやさしい高付加価値の製品とサービスの提供	各リージョン 執行役	執行役会議
公正・透明な取引	● 「FSG倫理綱領」並びに「取引先の皆様へのお願い（グループサプライヤー行動方針）」に沿った持続可能なサプライチェーン構築	● サステナビリティ重点連携取引先とのサステナビリティ対話の実施100%	● 社内購買担当者へのサステナブル調達研修 ● サステナビリティ重点連携サプライヤーへのサステナブル調達アンケートの実施 ● 取引先への「グループサプライヤー行動方針」・「サステナブル調達ガイドブック」「相談ホットライン窓口」の案内実施 ● 取引先とのサステナビリティに関する対話の実施	● 取引先の権利保護 ● 責任ある生産消費形態（原材料・仕入れ・製造・販売・消費） ● 模範となる健全な企業活動 ● 人権尊重	サステナビリティ分科会（調達）	グループサステナビリティ委員会
情報セキュリティ対策の推進	● 新製品情報を含む顧客・取引先など各ステークホルダーの情報および個人情報を保護すべく、情報セキュリティ体制を構築する	● 重大な情報漏洩事案の発生件数：0件	● 適切なセキュリティ対策の実施（グループ全体のセキュリティレベルの維持・確保） ● インシデント発生時の緊急対応体制の整備	● 新製品情報をはじめとする顧客・取引先の機密情報の保護 ➡持続的に安心・安全なパッケージングの提供 ● FSGに関わる個人情報の保護	法務リスクマネジメント室	DX会議

*1 FSG：フジシールグループ　*2 OHS：Occupational Health and Safety

人にやさしいパッケージの開発

● マテリアリティの選定理由

FSG*はパッケージングを通して社会に価値を提供し、必要とされ続ける会社でありたいと願っています。私たち社員一人ひとりが、人にやさしいパッケージを開発しお客様に提供することで、社会への貢献を実感することができ、そして誇りを持って開発し生産を続けていることが重要だと考えています。

● マテリアリティのKPIについて

FSGが培ってきたアイデアバンクは全社員を対象としています。あらためて全社員と共にビジョンと価値行動を考える場を設けるとともに、ビジョンに沿ったアイデアバンクの特別テーマを設定することで、より積極的な社員の参加につなげていきます。そして社員一人ひとりの立場で「人にやさしいパッケージの開発」に携わることで、社会への貢献を実感することを大切にしていきます。

定性目標	● 全社員が、使命と誇りを持ち、日々、人にやさしいパッケージの創造にチャレンジできる機会の創出
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● グループ全体でアイデアバンクの応募件数 10,000件/年
現状数値（2024年3月末現在）	● アイデアバンク：全リージョン実施 17,513件/年
主な取り組み	全社員を対象とした ● コーポレートビジョンの浸透活動 ● アイデアバンクの展開と表彰 ● 知財ガバナンスの強化
社会に提供する価値	● 人にやさしい高付加価値の製品とサービスの創出 ● 社会に豊かな生活の提供

＊FSG：フジシールグループ

アイデアバンクとは

アイデアバンクとは、35年以上前からフジシールグループが取り組む知的資本創出活動の一つです。全社員から幅広く改善・改革を募るもので、その提案件数は年々増加しています。アイデアは、開発部門だけでなく、生産現場・営業部門・スタッフ部門など、すべての部門の社員の日々の生産活動における気づきや改善活動からも創出されています。

各部門から推薦された優秀なアイデアは、毎年、年度末に経営幹部が集まるアイデアバンク審査会で最終選考されます。優秀アイデアは、横展開や応用の可能性を会社が後押しし、さらなる成果創出につなげます。またアイデアを提案した社員は、会社の創立記念式典で表彰されます。

アイデアの内容により、すぐに他部門へと横展開され現場改善に活用されるものや、開発テーマに選出され、後に特許出願されるもの、「ノウハウ管理制度」に登録される社内ノウハウなど、成果創出手段については、知財部門も交えて都度検討されます。

2023年度の取り組み　および達成に向けた取り組み

現在、アイデアバンクは海外リージョンを含めた全従業員が取り組んでいます。また、アイデアバンク審査会では、海外リージョンの優秀アイデアも審査対象としています。国によって課題は違っても、業務に携わる社員の改善意識は共通であること、他リージョンの改善アイデアやアイデアバンク促進に向けた取り組みを知ることで、各リージョンが新たな視点を取り込み、成果創出のスピードを向上させることが狙いです。

また、優秀アイデアは社内報などを通じて共有し、アイデア提案者のモチベーションアップを図ります。さらに優秀アイデアは審査会で表彰されるだけでなく、推進担当を選任し、アイデアのブラッシュアップ、横展開や応用の可能性を促します。

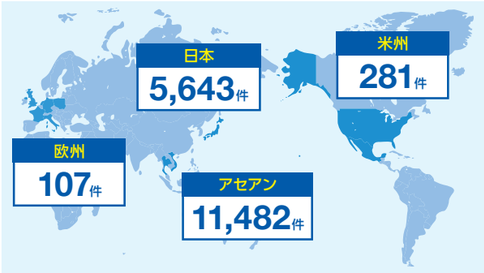
AFS

宇部

結城

名張

各リージョンでの応募数



アイデアバンクを通じた企業成長

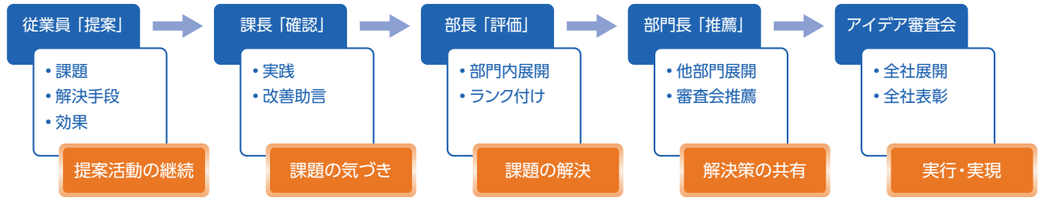
アイデアバンクという制度は、経営トップが自ら推進しており、社内外にその重要性を発信しています。

従業員が日々の業務から現場課題を発見し、自ら解決手段を検討することを促し、効果が出たものについては会社に提案できる制度として、新入社員から管理職まで、すべての社員にそれぞれの視点での改善活動への参加を促しています。

提案されたアイデアは、上司確認により内容が精査され、さらにその上長が効果を確認し、本人へフィードバックすることにより、社員のアイデア創出スキルの向上、部門内の改善風土の醸成を図り、提案されたアイデアは必ずブラッシュアップすることを習慣化しています。

アイデアバンク審査会では、アイデアをFSGの知的財産の一つであると考え、アイデア創出を促進する施策を討議するとともに、優秀アイデアをさらに展開することで企業成長につながる取り組みに発展するようバックアップする体制を構築しています。また、提案者にとって自身の提案アイデアを会社が真摯に受け止めていることや、自身のアイデアによって自職場だけでなく、他職場・他部門や他リージョンへも素晴らしい影響を与えていると感じることで、社員のエンゲージメント向上を図ることができます。

FSGはこのアイデアバンク制度により、人財育成や、会社の成長を通して、FSGの競争優位性の源泉が育成されると考えています。



知財部門によるアイデアバンク活性化活動

アイデアバンクで創出されるアイデアは知的財産の一種であるため、知財部門が主体となり、アイデアバンク制度の管理運営を行っています。

知財部門では、アイデアバンクの活性化によるFSGの競争優位性の向上を目指し、さまざまな取り組みを行っています。

1. アイデア提案・啓発活動

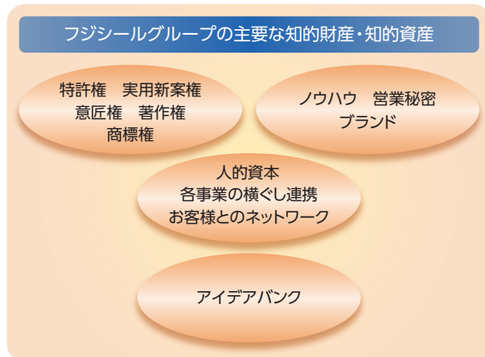
各拠点を訪問し、提案者や管理職と意見交換を実施、アイデアにつながる気づきのポイントや、アイデアのブラッシュアップなどをアドバイスし、アイデアの質向上を目的とした活動を行っています。また、現場で提案者のアイデアを確認し、特許出願やノウハウ管理の必要性を判断、適切な知的財産保護も実施しています。

2. アイデア提案キャンペーンの実施

アイデアは年間を通じて募集していますが、社会情勢に合わせた改善が実施されるよう期間限定でテーマを決めてアイデアを募る全社キャンペーン「限定アイデアバンク」を実施しています。また各拠点では、拠点責任者が各拠点における取り組み課題をテーマとした独自のアイデア提案活性化キャンペーンを実施しています。

3. 管理職層への教育

社員によるアイデアをさらにレベルアップするために、管理職ができる指導方法や活性化ポイントなどを説明する機会を設けています。同時に、アイデアを特許出願やノウハウ管理すべき場合のケーススタディも実施、知的財産に関する教育活動も推進しています。成果が出たアイデア内容は他の拠点にも共有することにより、全社的にアイデアバンク制度を活性化させるだけではなく、改善効果の横展開による迅速な業務改善も目指しています。



持続的な成長

● マテリアリティの選定理由

FSG*は価値観を共有する従業員の成長こそが、企業の持続的な成長の根源であると考えています。そのために、先進技術を積極的に導入するなどして、安全で健康な生活を保障できる仕事の仕組みと職場環境の整備・向上を実現します。また従業員が公正・公平な評価制度のもとで成長できる機会を捉えて能力を発揮し続けられるようにしています。お客様、取引先にとって共に成長し続けるパートナーであり続けたいとの強い思いがあるからです。

● マテリアリティのKPIについて

投資効果と投資効率をさらに注視し、持続的な成長を果たす強固な財務基盤を構築していきます。また持続的成長を実現する次世代経営者候補の創出をより活性化し、プログラム内容の向上に努めます。

定性目標	● 持続的成長を支える強固な財務基盤 ● 持続的成長を実現する次世代経営者候補の創出
KPI（重要業績評価指標） 2023年まで	● 売上高 1,930億円 ● 営業利益率 10.0% ● 海外売上比率 50% ● ROE 10.0% ● グローバルで展開する次世代経営者創出プログラムの参画メンバー 100人以上
現状数値 （2024年3月末現在）	● 売上高 1,966億円 ● 営業利益率 6.8% ● 海外売上比率 約55% ● ROE 8.1% ● グローバルで展開する次世代経営者創出プログラムの参画メンバー 120人（累計）
主な取り組み	● 投資精度の向上を図る投資ガイドラインの運用開始 ● DE&I方針を策定し、多様性ほかを重要な戦略と位置付ける ● バリューセミナーのグローバル展開促進 ● 次世代経営者創出プログラムの充実
社会に提供する価値	● 配当等による投資家への還元 ● 社会へ価値を創造し続ける経営基盤 ● 安定した雇用の創出

＊ FSG：フジシールグループ

2023年度の取り組み　および達成に向けた取り組み

人財戦略

人的資本戦略に対するグローバルな取り組みを強化するため、「グローバル人財方針」を一新するとともに、グループにおける人事担当者共通の指針として「グローバル人財フレームワーク」を制定しました。これにより、全リージョンで人的資本の目標に向けて連携し、一体となって目標を達成する体制が整いました。

これらの取り組みを外部ステークホルダーや求職者からも閲覧できるよう、当社グローバルウェブサイトに「Human Capital（人的資本）」と「Career（採用情報）」のページを設け、優れた人財の獲得に向けた情報を充実させています。

ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～
社員が創造と挑戦をワクワクしながら成長できることを応援します

挑戦する企業風土をつくることの重要性を重視しており、従業員一人ひとりが情熱とワクワク感を持って仕事に取り組み、継続的な創造と挑戦によって成長を実現するための枠組みを拡大することを目指して、「DE&Iの尊重」、「価値観の共有」、「人的資本の充実」を軸とした取り組みを推進しています。

DE&Iの尊重 多様な人的資本の成功	DE&Iを持続可能な成長に必要なグループ戦略のひとつと位置づけ、世界およびリージョンレベルで、積極的な方策と行動を定義し実行する。
価値観の共有 エンゲージメントの向上	優秀な従業員を確保し、最高のパフォーマンスを発揮してもらうためには、FSGの目的のために意欲と熱意を持って取り組むことが必要。
人的資本の充実	さらなる成長に向けて、従業員や次世代リーダーにチャレンジを課し、育成する必要がある。

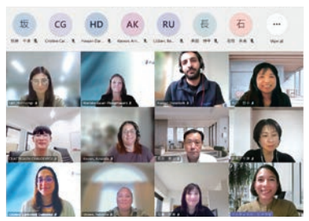
DE&Iの尊重

ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）

当社グループは「DE&I」を持続的成長に必要なグループ戦略として位置付け、世界およびリージョンレベルで積極的に取り組んでいます。

2023年に各リージョン・部署からのメンバーからなるグローバルDE&I委員会を設立しました。委員会は多様な属性・経歴とさまざまな視点を持ったメンバーで構成されます。同委員会は、「グローバルDE&I」で提示された課題の実現に向けて、まずリージョン格差の分析をスタート、格差の段階的是正に向けたリージョンごとの活動を策定中です。グローバルレベルでは、執行役を含むグローバル経営上層部、グローバル経営上層部、グローバルDE&I委員会のためのDE&I集中研修に投資しています。研修の主なテーマは、(1) DE&I関連事項の啓発と理解、(2) 統合的DE&Iアプローチと変革を実現するための各メンバーの役割と活動です。コミュニケーション、リーダーシップ、可視性、説明責任、模範の提示、メンターシップに関する重要な活動に重点を置いています。

私たちはダイバーシティを、多様な視点を尊重し、従業員の仕事の質を高め、優れた意思決定を行うために重要な要素と位置付けており、それは同時に収益の向上にも寄与しています。



価値観の共有

バリューセミナー

2023年全リージョンで実施されたバリューセミナーは、延べ125人以上が受講しました。このセミナーでは、(1) FSGの価値観の理解、(2) 諸先輩の優れた事例を共有、(3) 部署間の垣根を越えた関係構築、(4) リーダーとしての成長、(5) 新たなアイデアや考え方の創出、(6) FSGの成長と成功への自身の貢献について深く、ワクワクしながら考察できる受講者の育成、の6点を主な目的としています。すべてのリージョンの受講者が、学んだことに基づき、さらに自らを高め成長するための行動計画を策定しました。

欧州

日本

米州

VOICE　バリューセミナーを受講して

照井 由佳
FJ人財・DX戦略室
DX推進部
DX業務支援課

バリューセミナーに参加して、FSGの経営理念・スローガンについて再認識し、他部門の方の業務内容や業務に対しての考え方を共有でき、とても良い経験をさせていただきました。特に、財務向けの講習では、会社の財務諸表の見方は今後の仕事に役立て、会社を俯瞰的に見ることができ、引き続き学んでいきたいと思いました。今後の業務において、自部門最適を一番に考えるのではなく、全体最適を一番に考え行動することを念頭に日々業務に取り組んでいきたいです。

人的資本の充実

タレントマネジメント

2023年はタレントマネジメント*に注力しました。FSGは次世代経営者創出プログラムを定期的に実施しており、現時点で50人の多様なハイポテンシャル人財が世界中からこのプログラムに参加しています。当社のタレントマネジメント・プログラムは経営戦略に沿って実施され、ハイポテンシャル人財がフジシールグループの4事業の向上に寄与するとともに新事業を拡大・創造できるよう育成することに重点を置いています。そのハイポテンシャル人財を対象に実施するプログラムの一つがFSIチャレンジプログラムです。このプログラムでは、16人の選抜メンバーが、一部の事業領域での納品までの期間の大幅削減やDX（デジタルトランスフォーメーション）に関する課題など、現実の事業課題に取り組んでいます。

そのほか、ベルギーのビジネススクールと当社グループ向けに開発されたエグゼクティブリーダーシップ・プログラムを継続実施しています。このプログラムでは、17人の選抜されたハイポテンシャル人財が、グローバルな思考様式、起業家マインド、リーダーシップなど、次世代経営者に必要な内容を学んでいます。このプログラム期間中、さまざまなリージョンからのメンバーからなる参加者は、グループで共に一つの課題に取り組みます。今回のプログラムでの課題は「意思決定と会社全体を向上させるため、DXをいかに活用すべきか?」でした。

提案内容について評価を行い、2024年も提案の実施に向けてフォローアップを行っていきます。

＊ タレントマネジメント：従業員の資質やスキルの管理・開発

VOICE　FSIチャレンジプログラムに参加して

Mark Thompson
American Fuji Seal
Bardstown Production
Manager (AMERICAS)

FSIチャレンジでは、チームワークとプロジェクト・マネジメントのスキルを磨くことができました。多様なバックグラウンドを持つチームメンバーと協力しながら、効果的に仕事を任せたり、コミュニケーションを促進したり、プロジェクトの期限を守るための調整をしたりと、リーダーシップのテクニックを学びました。文化の違いを理解し、異なるワークスタイルに適応するという貴重な経験を積み、チームの取り組みの成功に貢献しました。

DE&I委員会発足と目指すもの

人事担当役員メッセージ

リージョン間でのつながりやネットワークを促進し、ハイポテンシャル人財を育成。さらに強い組織へと

執行役 人事担当 Marieke Sauer-Ploegmakers

フジシールグループの人財戦略の特徴

新経営計画「FSG.30」では、4つの事業部門の強化と拡大、新規事業の創出に焦点を当てています。これらの目標を達成するためには、適切なスキルやモチベーションを持った人財が必要です。また、現在の事業の成果を向上させるには正しい知識と経験を持った人財と、新たな事業を拡大し創造するためには革新的なスキルを持った人財も不可欠です。

人事採用方針については、リージョンごとに異なる採用原則やアプローチがあり、各リージョンでの採用はそのリージョンの人事チームに一任されています。グローバルな観点からは、グローバルウェブサイトにキャリアページを設置し、求職者に向け、当社で働くことをイメージしやすいよう採用活動をサポートしています。また、人的資本のページを新たに設け、DE&Iや共有価値などについての取り組みを紹介し、理解を深めてもらうよう努めています。

人財育成においては、次世代経営者の育成に重点を置き、エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムやスキル・トレーニング、コーチング、FSIチャレンジといったプロジェクトを実施しています。グローバルの人財を対象に同一プログラムを実施することで、リージョン間でのつながりやネットワークを促進し、知識を広げることができます。そのために異なる文化や言語の課題に対処できるよう英語コースや翻訳を提供しています。

従業員エンゲージメント

日本ではエンゲージメント調査を数年前から実施しており、メキシコを含む米州リージョンで2023年度に実施しました。アセアンと欧州リージョンでは2024年度中にエンゲージメント調査を実施する予定です。

米州での調査結果では、業界平均を上回る結果が出ているカテゴリーもあるものの、従業員からの率直で透明性のある意見には、改善の可能性を感じています。経営層はこのトピックに関心を持っており、従業員のエンゲージメントをより高め、より良くしていくために引き続き取り組みを継続していきます。

各従業員のニーズや要望はそれぞれ異なるため、すべての従業員を満足させることはたやすいことではありません。そのため、スコアの低いものについてはできる限り対策を講じつつ、逆に高得点にも焦点を当て、さらに強化する方法を模索しています。

後継者の育成方針

幹部候補などキャリア候補の教育・研修制度についての考え方については、先に説明したように、当社には次世代の経営者候補の育成に重点を置いた次世代経営者創出プログラムがあります。また、各リージョンにおいても、次のハイポテンシャル人財となる可能性のあるリージョンの人財を育成するための取り組みを行っています。

当社グループでは、リージョンとグローバルの両方の後継者育成計画をカバーするため、継続的な人財発掘と育成に注力しています。

各リージョンでは、技術、構想、実践といった項目を含む年間研修計画を策定しています。従業員だけでなく経営陣にも、事業の需要や必要な能力開発に基づいて、こうした研修を準備しています。

グローバルDE&I委員会メンバーから

個々の違いを認め、個性を生かして能力を存分に発揮してもらうために、フジシールグループでは、グローバルDE&I委員会を設置。多様なリージョンから委員を選出し、経営層を巻き込みながらその活動を発展させています。

日本
坂井 千津
Fuji Seal International

委員になる前は、自身の将来やキャリアについて積極的に考えることはありませんでしたが、他社の取り組みを知り委員と交流する中で、前向きに考え課題を認識できました。各リージョンで長年培われてきた社会構造や文化、商習慣等も違うため、単純に他リージョンの取り組みを展開することはできませんが、挑戦的な目標を共有することで連帯感を感じられました。

米州
Rebecca Ubben
American Fuji Seal

DE&Iを理解したことで、従業員を教育できるようになりました。彼らは変わる必要はありませんが、会社の方向性や価値観を理解する必要はあります。従業員の個人的な反応や変化を見るにつけ、すべての人の意見に耳を傾けることの大切さを理解しました。従業員が受け入れられていると感じるには、オープンなコミュニケーションが不可欠だと感じます。

米州
Amanda Keown
American Fuji Technical Services

委員になって、多様性と包摂性をどう見るかについて、より理解が深まりました。DE&Iに対して否定的な見方をする人が、一定数いることに驚きました。各リージョンでも同様の課題は、コミュニケーション不足とDE&Iとは何かについての理解不足ということも分かりました。私たちは、このイニシアチブを正しい方向に進めるため、お互いに提案し、理解し合うことを続けます。

欧州
Cristina Carbonell
Fuji Seal B.V.

DE&I委員会に加わって以来、DE&I問題に対する意識の高まりと、全従業員に影響を与える行動に大きな責任を感じています。2024年5月から従業員によるサクセスストーリーを含む情報を発表したり、同じく5月に現地の人事マネージャーを対象としたDE&Iサミットを開催。この内容を、個別のケースに合わせ、さまざまな対象やレベルの従業員に活用していきます。

欧州
Hassan Daradkeh
Fuji Seal Germany

欧州では、ポリシーに沿ってDE&Iへの敬意を醸成する活動を開始しました。私たちはフィードバック収集のためDE&I調査を実施し、従業員へのインタビューを開始し、ニュースレターでその過程を共有しました。幅広い参加を確保し、変化への抵抗を克服するという点ではまだまだ課題もあるものの、職場の多様性、公平性、包括性の促進に引き続き取り組みます。

アセアン
Chattigarn Chaloeypoj (Pun)
Fuji Seal Packaging (Thailand)

同じアセアンリージョンであっても多様性に富んでいます。宗教、言語、文化など国ごと、リージョンごとの差を効果的に改善する方法をどのように設計できるかが課題です。私は異なる文化の人々と一緒に働き、多くのことを学んできたので、違いがもたらす利点を理解できるようになりました。そのため多くのアイデアを得て、問題解決のために最適なものを選択できます。

アセアン
Tam Nguyen
Fuji Seal Vietnam

正直に言うと、DE&I委員会に参加する前は、所属する法人の方針には興味がありませんでした。それまでは「仕事」は家族を養うための手段という認識でしかありませんでしたが、DE&I委員会に参加したことで、この考え方が大きく変わりました。これまで声を上げる勇気もなかった、あるいは機会もなかった従業員の意見や期待を、責任を持って伝える必要があると感じています。

事務局から

Yarased Martinez
Fuji Seal International

それぞれのリージョンが直面する課題や、コミュニケーションに対する自身のアプローチが各職場のニーズにどのように適応する必要があるかを意識するようになりました。解決策についてより広い視野を持つことができ、事務局として「DE&Iの旅」を促進するため、すべてのリージョンに柔軟に対応していかなければなりません。小さな一歩でも、この活動は波及効果を生み、公平で包括的な職場を実現することができます。

環境配慮型製品の開発

● マテリアリティの選定理由

FSG*は環境側面を考慮した商品とものづくりが人類共通の重要課題であると認識しています。そのために環境配慮型製品を開発し、事業活動を通じてFSGだけではなくお客様をも含めた環境に対する目標の達成を実現していきます。

● マテリアリティのKPIについて

気候変動・海洋プラスチック問題・資源枯渇といった環境課題を解決しながら、社会の持続性に加え、企業としての持続的な成長を行うために、環境配慮型製品の開発・供給に重点を置いた『価値を創造する』取り組みを進めていきます。

定性目標	● 気候変動・資源枯渇・生物多様性に関するサプライチェーン全体での環境負荷低減 ● 環境活動の事業戦略への反映
KPI（重要業績評価指標）2025年まで	● 環境配慮型製品売上 100% ● 再生可能設計製品売上 50% ● 再生材使用製品売上 20%
現状数値 2023年度	● 環境配慮型製品売上 72% （再生可能設計製品売上比率 14%、再生材使用製品売上比率 5%）
主な取り組み	● 減容化・容器リサイクル促進・サステナブル材料使用製品の開発・提供 ● 資源・エネルギー・GHG削減が可能な包材や輸送方法や製造システムの開発・提供 ● 再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™、モノマテリアルパウチなど ● 再生材使用製品の開発推進・上市 ※再生PETシュリンクラベル、再生PETタックラベルなど
社会に提供する価値	● 気候変動の緩和 ● 水質・大気・土壌への環境負荷の低減 ● 生物多様性の保全 ● 環境配慮技術の革新 ● 製品・サービスを通じて環境配慮の啓発活動

＊ FSG：フジシールグループ

2023年度の取り組み

再生可能設計製品や再生材使用製品を含む環境配慮型製品の開発・展開にFSG全社を挙げて取り組んでいます。

シュリンクラベル事業では、昨年に引き続きVOC削減によるCO_2削減を目指す水性印刷化ならびに、資源循環社会に貢献する再生可能設計ラベル化に注力しており、実績も拡大しています。ソフトパウチ事業では、アセアン・米州を中心にモノマテリアルのご要望も徐々に増えており、供給を進めています。今後も引き続き展開を進めていきます。タックラベル事業では、再生材を使用したラベルの採用比率は他事業よりも多く、再生可能設計ラベルとしてはRecTackの展開も進んでいます。

また、各事業で展開する環境配慮型包材の提案とあわせ、機械事業でも環境配慮を切り口とした機械の提案活動を行っています。

達成に向けた取り組み

2023年度、このように数多くのお客様より資源循環対応、GHG削減対応のご要望をいただき、それらに貢献してきました。今後もFSGではそれらにお応えすべく環境配慮型製品の展開を進めていきます。

TOPICS

水性印刷ラベルの拡販強化

環境に配慮した印刷方式である水性フレキソ印刷加工事業への投資を強化するため、日本国内において水性フレキソ印刷の製造や共同開発などを進めてきたセキ株式会社と2024年3月に資本業務提携を行いました。今後さらなる水性印刷ラベルの普及に努めていきます。

<業務提携内容について>
①人と環境にやさしい環境配慮型パッケージの供給
②共同開発の推進
③安定供給体制の構築
④人財育成・働き方改革の推進

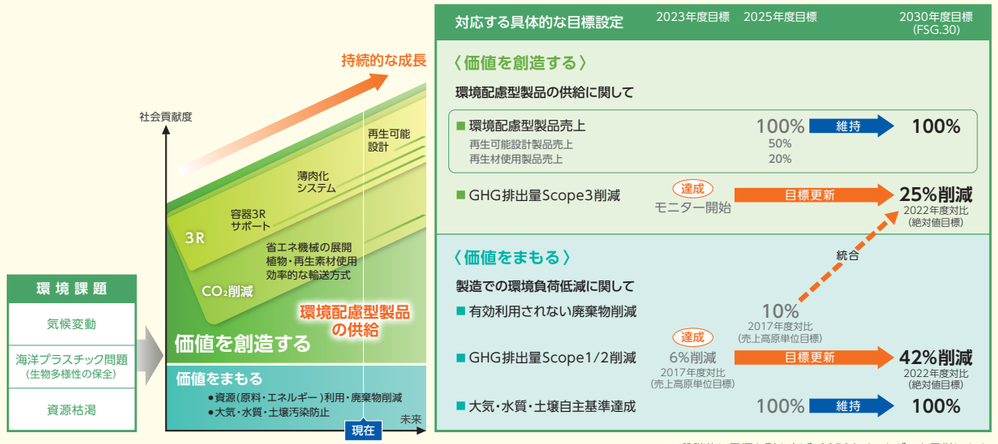
■ セキ株式会社からのコメント

当社は水性フレキソ印刷加工事業に参入した当初から、製造・開発などで連携してまいりました。今回の資本業務提携をきっかけに今後一層、共に環境配慮型製品の開発に注力し、市場に新しい価値を提供していきます。

セキ株式会社 代表取締役社長 **関 宏孝**

フジシールグループの環境ビジョン

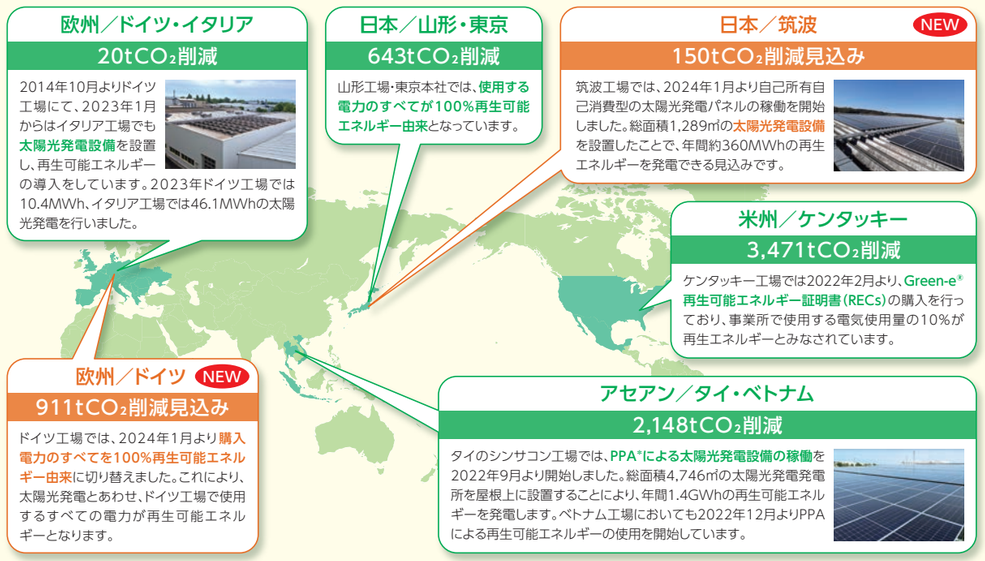
フジシールグループでは、気候変動・海洋プラスチック問題・資源枯渇といった環境課題を解決しながら、社会の持続性への貢献と企業としての持続的な成長を目指しています。そのために、製造における環境負荷低減を目指す『価値をまもる』取り組みを基盤とした上で、マテリアリティの一つでもある環境配慮型製品の開発・供給に重点をおいた『価値を創造する』取り組みに力を入れています。この考え方は、2030年度目標「FSG.30」でも変わりません。「FSG.30」では従来からある環境KPIの高い水準を維持しつつ、低炭素社会への移行リスクの低減、機会獲得強化を念頭に、気候変動関連目標を引き上げました。今回定めた2030年度を対象年とするGHG削減目標は、2050年ネットゼロを見据えてSBTiの基準にならい設定されており、2023年3月のSBTiコミットメントに続き、SBTi認定を目指します。自社の排出のみならず、サプライチェーン全体でのGHG削減を目指す新目標のもと、従業員、お客様、パートナー企業と共に取り組んでいきます。



※ 段階的に目標を引き上げ、2050年ネットゼロを目指します。

『価値をまもる』取り組み ～再生可能エネルギーの使用～

新GHG目標の設定に先立ち、フジシールグループではGHG排出量削減のため、これまでも省エネ活動や再生可能エネルギーの導入を進めてきました。2023年は電力使用量の4.9%にあたる9112.8MWhを再生可能エネルギーから調達しました。さらに、2024年1月からは新たにドイツ工場・筑波工場での再生可能エネルギー導入も始まり、新目標の達成に向け、フジシールグループ一丸となり、一層の削減に取り組んでいきます。



＊ PPAとは、PPA事業者が事業者（電力消費者）の敷地内に太陽光発電設備を無償で設置し、発電した電力を事業者（電力消費者）が購入するビジネスモデルです。
PPAモデルを採用することで、事業者（電力消費者）側は設備における初期投資や設備の維持・管理の負担がないというメリットがあります。

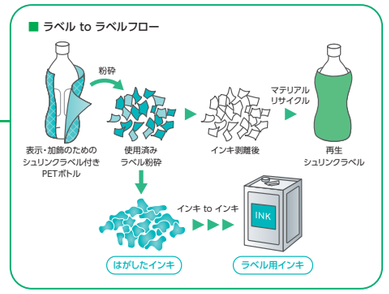
サーキュラーエコノミーへの取り組み

フジシールグループ(FSG)では、循環型社会を構築するため、環境KPIの中でも再生可能設計製品の拡大を目指していますが、リサイクル設計にとどまることなく、消費されたラベルやパッケージが資源として生まれ変わるように、リサイクル実装を検討しています。

2023年度さらなる拡がりを見せた「ラベル to ラベル：シュリンクラベルをシュリンクラベルへ再生」と「ラベル to ボトル：シュリンクラベルやタックラベルをPETボトルへ再生」についてご紹介します。

ラベル to ラベル

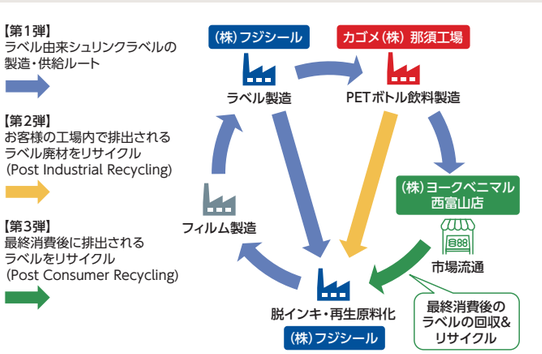
「ラベル to ラベル」は使用済みのシュリンクラベルから印刷されたデザインを剥離し、新しいラベル・インキに再生する技術です。2023年度は、自社工場のみならず、客先工場・最終消費者から排出されるラベルも回収し、再生する実証実験を行いました。



カゴメ株式会社との実証実験

2023年7月カゴメ株式会社によりご採用いただき、カゴメ株式会社那須工場にて工場廃材の回収にご協力いただくとともに、株式会社ヨークベニマル西富山店にて消費者の皆様からの市場回収実証実験(実施期間：2023年10月～12月)も実施しました。回収されたラベルは再びラベルによみがえり、市場投入されています。

「ラベルtoラベル」の取り組みを示すロゴ付き

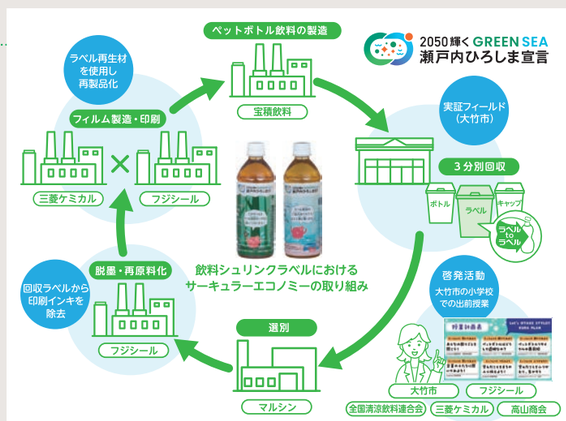


広島県GSHIPでの実証実験

「2050輝く GREEN SEA 瀬戸内ひろしま宣言」に採択された実証実験にて、2023年10月よりリサイクル可能設計ラベルを市場投入し、回収スキームの確立を行いました。

大竹市内の小学校および市のイベントや、今回の実証実験の幹事企業でもありラベル由来のフィルム製造を担った三菱ケミカル社の自社イベントで配布された対象のPETボトルを大竹市内のスーパーマーケットで回収を行い、再びラベルにリサイクルしました。

大竹市内の小学校では出前授業も行い、未来を担う子どもたちとラベルの資源循環について一緒に考えました。



ラベル to ボトル

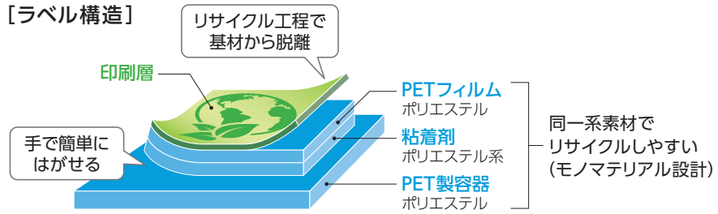
シュリンクラベル：RecShrink™

2019年に米州のリサイクル協会(APR)から、FSGが開発したRecShrink™が、PETボトルと一緒に、再生PETボトルへリサイクル可能なシュリンクラベルとして認定されています。米州にて、主に飲料メーカーへの商品群へ展開し、資源循環へ向けて引き続き拡大を図っています。また、米州のほか、アセアンでもRecShrink™の採用が始まり、グローバルに展開される一部のお客様から米州以外のリージョンでもRecShrink™を要望される声が上がっています。

米州では、資源循環のさらなる取り組みとして、着色ボトルからリサイクルしやすいクリアPETボトルへの切り替えを促進させるべくRecShrink™×遮光機能の組み合わせラベルや、モノマテリアル化によるリサイクル向上のためのソリューションとして、ポリオレフィン系ボトルへのポリオレフィンラベルの展開も進め、APR認証も取得しています。

タックラベル：RecTack

シュリンクラベルだけでなく、タックラベルにおいてもPETボトルへリサイクルできるラベル「RecTack」の展開を進めています。ウォーターサーバーにセットして使用する3ガロンPET容器(株式会社トーエル)に採用されました。



パウチ to Something Valuable

パウチは、プラスチック容器に比べ、樹脂使用量を大幅に減らすことができる環境配慮に優れる包材です。特に複数回詰め替えパウチでは、さらなる樹脂量削減・輸送効率UPにも貢献が可能となります。しかしながら、従来のパウチは内容物の安全性・保存性を高めるため、アルミ箔や蒸着PETなどバリア性の高い異種素材が組み合わせられており、複合素材ゆえにリサイクル難易度の高い包材でもありました。近年では、製品の再生可能設計割合について目標を持つお客様も増え、より高品質な用途でのマテリアルリサイクルを可能とするモノマテリアルパウチの要望が国内外で増えてきています。

FSGでは、お客様の声に応えるべく、内容物への保護機能はそのままで、パウチ・キャップ・スパウトのすべてをオレフィン素材で設計されたモノオレフィンパウチの開発・供給を進めています。

モノマテリアル×複数回詰め替え

モノマテリアルパウチでは難しいとされる大容量サイズでの採用。複数回詰め替えパウチの利便性とモノマテリアルによるリサイクル性の両方を兼ね備えたパウチ

開発製品のスピード立上げ

● マテリアリティの選定理由

FSG*の強みは包材とそれを使う機械を一緒に開発できることにあります。強みを支えるスキルの源泉は、多様な技術の組み合わせでお客様の要望を形にする力、その評価検証能力であり、これらの強みを発揮することで、短期間で開発品の立上げを実現・実行できます。

● マテリアリティのKPIについて

FSGの強みである包材と機械が一体となった新規グローバル開発プロジェクトを、全事業で創出していくプロセスに注力します。そして高い検証能力と多様な技術を駆使することで、スピーディーな開発を遂げていきます。

定性目標	● 高い検証能力と多様な技術の組み合わせを駆使した、FSGの強みである包材と機械が一体となったプロジェクトを多く創出する
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● 包材と機械が一体となった新規グローバル開発プロジェクトの創出数（20件）※2020年～22年の3カ年
現状数値（2024年3月末現在）	● 包材と機械が一体となった新規グローバル開発プロジェクトの創出数（2023年実績/8件　2020年以降の累計実績/39件）
主な取り組み	● 各事業別の機械執行体制の構築と推進 ● 機械と包材が一体となった価値提供を推進できる人財の育成
社会に提供する価値	● 人手不足改善・省人化 ● 消費エネルギー削減、資材ロス削減 ● サステナブル社会の実現

＊ FSG：フジシールグループ

フジシールグループを支える知財活動

フジシールグループ（FSG）では、フジシールのビジョンである「人と環境にやさしい価値を届ける」を実現するために、FSGの知的財産を持続的成長のための有効な無形資産と位置付けています。企業経営において公正な判断・運営を実行していくために、各会議体や各事業部門にてFSGの知的財産が有効に活用されるよう、知的財産センターが主体となって知財ガバナンスの仕組みが確立されています。

1. 知的財産センター

フジシールインターナショナル（FSI）にFSGの知的財産部門を集約、FSG全体の知的財産の適切な保護と有効活用、IPランドスケープを活用した知財戦略提案活動等を推進するために、15名のメンバー（知財メンバー）が在席。各事業部門の知財担当者と連携して活動しています。

2. 知財戦略会議の開催

事業責任者、開発者、知財メンバーによる知財戦略会議が、各事業ごとに毎月開催され、各事業の開発方針・事業方針に合わせた知財戦略の策定と推進を行っています。出願、権利化、権利活用、IPランドスケープを活用した事業・知財戦略の策定等、知財投資による成長戦略を活発に議論しています。

3. 三位一体の知財戦略

各事業の事業方針に沿った知財投資を実現するために、知財メンバーが社内・事業部門内で開催されているすべての開発関連会議に参画、開発部門・営業部門・知財部門が連携し、投資効果を見据えた知財戦略の立案と実行を推進しています。

4. 経営会議における議論

FSGは経営層が知的財産の活用および成長戦略に沿った知財投資の実現に責任を持っており、経営会議にて知財部門が提起した知財戦略や知財課題が積極的に議論されています。決定内容は責任者により各事業会社に下達されるだけでなく、知財部門によってその運用状況が管理監督されています。

5. グローバル開発会議への参画

FSIが主催するグローバル開発会議では、IPランドスケープも活用しながら、新規・既存それぞれの製品領域に合わせた知財戦略が提案され、事業戦略への活用が議論されています。

VOICE

知財メンバー主導の活動でFSGの知財ガバナンスを強化

FSGでは、すべてのリージョンの経営層が知財戦略の重要性を理解し、知財投資による競争優位性強化・開発のスピードアップが開発における重点課題であると社内で周知されています。知財メンバーは、課題に対して専門知識からのソリューションを提案するだけでなく、IPランドスケープも活用しながら、経営層が投資判断する際に的確な情報を適切なタイミングで提供できるよう、日々積極的な活動を続けています。今後は、私たちの知財活動の影響の輪をもっと広げていき、新規ビジネスの成功確率の向上やFSGのさらなる成長に貢献していきたいと考えています。

フジシールインターナショナル
知的財産センター長
本郷 いづみ

FSGの持続的成長を支援する知財活動

知的財産センターでは、FSGの持続的成長のための3つの基本戦略に基づいた知財活動を推進しています。

1. 次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造

- 新たなビジネスモデルの創出を支援するIPランドスケープの実施
- 新規事業プロジェクトへの知財メンバーの参加と知財戦略の立案・遂行

2. 製品マーケット・ターゲットエリアの拡大

- 製品ごとの特許ポートフォリオの整理とターゲットエリアの見える化
- IPランドスケープによる自社の強みの把握と拡大先マーケットの探索

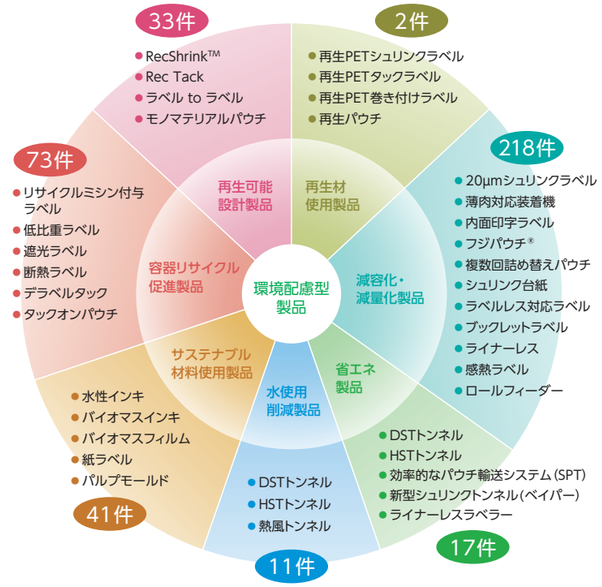
3. 既存4事業の着実な強化

- 自社専有技術の特許網強化
- 自社保有知的財産の活用促進
- パテントレビューシステムによるスピーディーな知財支援
- 発明報奨制度の見直しを含めた開発力の強化

競争優位性を強化するための知財投資

FSGでは再生可能設計製品や再生材使用製品を含む環境配慮型製品の開発・展開に全社を挙げて取り組み、積極的に知財投資を行っています。事業戦略の展開ステージに合わせて、IPランドスケープの実施や特許網構築などの知財戦略を提案し、開発製品の競争優位性を強化するための知財活動を継続しています。

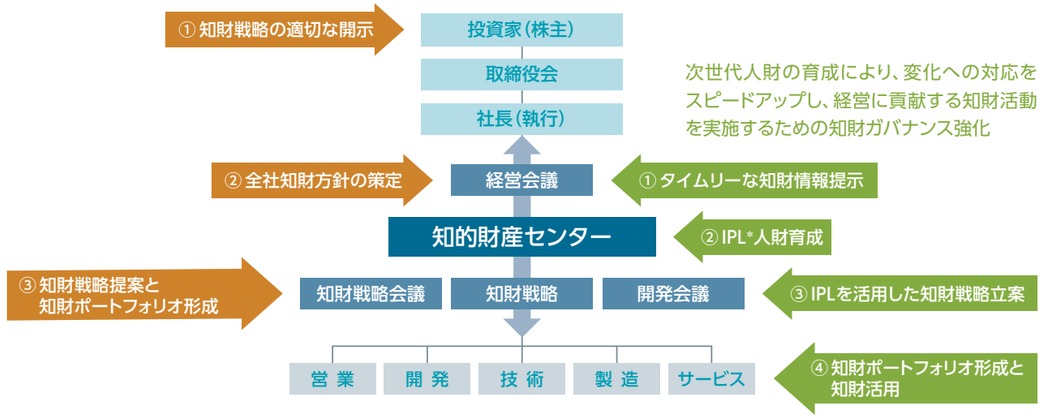
■ 開発製品の事業戦略に合わせた知財投資（特許出願件数）



知財ガバナンスを強化する施策

知財投資が競争優位性に結び付き、競争力を強化できるよう、知財部門が主体となって知財ガバナンスを強化する施策を検討し、ビジネス判断の階層や各事業の課題に合わせた施策をタイムリーに提案・実行しています。

FSGの企業価値創造に貢献するための
知財ガバナンス強化



＊ IPL：IPランドスケープ

次世代事業の創出

● マテリアリティの選定理由

FSG*は世界に先駆けて「20μmの包材」や「バイオマスフィルム」を実用化するなど、容器の変化や流通の変化に応じ日々、新たなパッケージを創造し、常にパッケージング市場の進化に挑戦し続けています。技術の進化とともに、私たちの強みを生かした次世代事業の創出は不可欠です。

● マテリアリティのKPIについて

現中計における売上予算30億円の達成と、次期中計（2023年～）の飛躍につながる新事業の創出となるよう、新規事業のプロジェクトに積極的に挑戦します。

定性目標	● 既存事業（シュリンクラベル、タックラベル、ソフトパウチ）以外の新事業の創出を前進させるプロジェクトの創出
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● 新規次世代事業創出件数（3件） ※2020年～ 22年の3カ年
現状数値（2024年3月末現在）	● 新規次世代事業新規プロジェクト ➡3件進行中
主な取り組み	● 新規次世代事業候補への投資 ● 協業メーカーとのコラボレーション ➡5社進行中
社会に提供する価値	● 世界的な社会的課題である、プラスチック問題・地球温暖化問題を正面から解決する容器開発 ● サステナブル社会の実現 ● 社員のワクワク・社会のワクワク

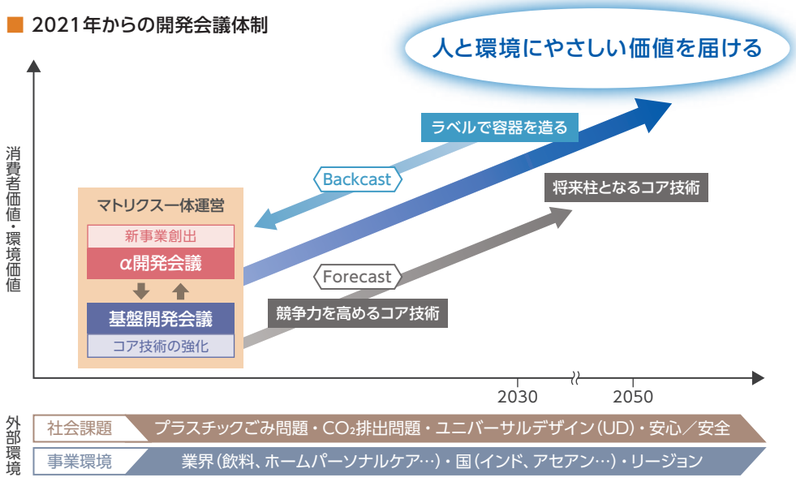
＊ FSG：フジシールグループ

2023年度の取り組み

フジシールグループ（FSG）は、シュリンクラベル・タックラベル・ソフトパウチ・それらを製造する機械事業という個別に特化したコア技術を有しています。これらの技術は業界内で最先端の取り組みです。しかしながらこれらのコア技術は個別に深化し続けています。新規事業の創出という観点でこれら非常に特徴あるコア技術をうまく横につなげることにより、これまででは創造できない新しい事業の可能性が出てきます。

そこで2021年より新しい会議体を設け、コア技術の横のつながり強化を実施してきました。この活動により既に新たなプロジェクト（3件）が発足し、2024年技術完成に向け開発が行われました。

■ 2021年からの開発会議体制



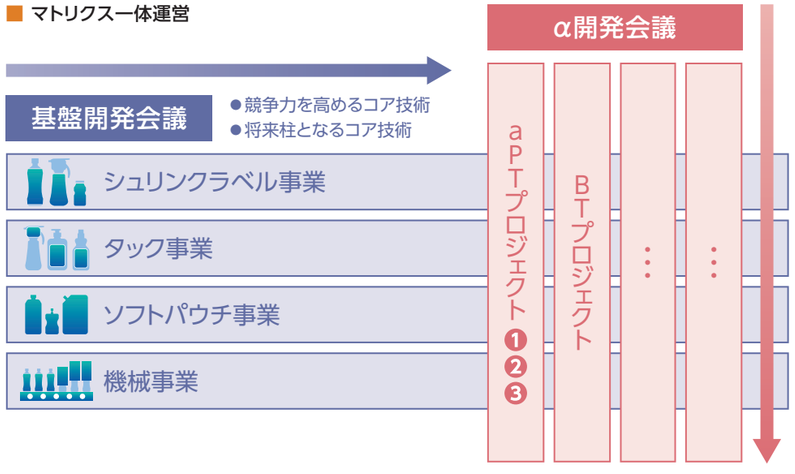
開発会議の体制は上図に示すとおりで、FSGのビジョンである“人と環境にやさしい価値”を包装容器を通して社会に届けることがわたしたちの最大の使命です。

従来から行われていた**基盤開発会議**は主にFSGのコア技術（シュリンク、タック、パウチ、機械）強化に特化しています。競争力を高めるコア技術をさらに高め、将来柱となるコア技術を創出していき、持続的な競争力の向上を目指します。

2021年からは新たに**α開発会議**を立ち上げました。これは新規事業創出を目的としています。世界的な社会的課題である、プラスチックごみ問題・地球温暖化問題を正面から解決する容器開発を行い、新規事業化を目指しています。

この2つの会議体はマトリクス一体運営として、基盤開発会議で開発されたコア技術を利用して、これまでFSGの事業領域ではない新領域に進出していきます。強いコア技術であれば新領域においても競争優位性を持って事業展開できると考えています。また開発を進めていくと新領域でも新たなコア技術が生まれてきます。このコア技術はまた基盤開発会議にもフィードバックすることにより、さらにスパイラルアップする仕組みとしています。

■ マトリクス一体運営



ラピッドプロトタイピングのさらなる高性能化

新事業創出のためには、アイデアを創出、設計、プロトタイプ作製、評価、フィードバックというサイクルで開発を進めていきます。このサイクルで一番時間のかかるところがプロトタイプ作製です。一般的に3D CADを利用しながらモデルを作成していくのが業界の一つのモデルですが、私たちの目指すフィルムパッケージは3D CADモデルだけでは完結できません。3D CAD、接着技術、モデル樹脂等の要素技術を開発し、金型を作製せずに物性評価も実施できる手法の開発を見いだしました。これらの方法を開発したことにより、これまでの開発サイクルを2倍以上早くすることが可能になります。

ラピッドプロトタイピングの高性能化は、トライ&エラーのサイクルを高速に回すことにより、開発時間を短縮し新事業創出の確度を上げていくことに貢献します。

達成に向けた取り組み

新事業の創出においてはFSGの強いコア技術を活用した1次容器分野への新規参入を目指します。

❶ クローズドリサイクル可能な素材でのフィルムパッケージの開発 …… Recycle
➡ r-PET素材（飲料ボトルリサイクルPET）
❷ クローズドリサイクルシステム スキーム作りへの積極的な参加 …… Recycle
➡ 世界初 非飲料PETリサイクルスキームの確立
❸ 本品使用可能なフィルムパッケージの開発 …… Reduce
❹ フィルムパッケージの使い勝手を向上させる機能性ディスペンサーの開発 …… Reduce
❺ 安心・安全なパッケージの実現 …… Safety

これらの目的達成のためには自社技術だけに頼らず、広くパートナーシップを募り、異業種含め積極的に開発を実施していき、2025年には将来の新領域での売上30億円への第一歩を目指します。

ステークホルダーとのオープンな対話

● マテリアリティの選定理由

FSG*はこれまでの財務情報に加えて、非財務情報を公開するなど、ステークホルダーとのエンゲージメントを増やすことを推進しています。特にステークホルダーとの信頼関係を対話を通じ深めることで各ステークホルダーの期待値を明確化し、その期待に応えることでお役立ちを実感いただくことが重要と考えています。

● マテリアリティのKPIについて

すべてのステークホルダーへ、グループ全体の財務・非財務情報を正確かつタイムリーに情報発信する体制を構築します。これにより、ステークホルダーとのエンゲージメントを増やし、外部評価機関の評価向上につなげます。

定性目標	● ステークホルダーへの正確な情報提供を通じ、外部機関による当社のESG評価向上へとつなげる
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● FTSE Blossom Japan Index 構成銘柄継続選定 ● EcoVadis シルバーメダル継続獲得
現状数値（2024年3月末現在）	● FTSE Blossom Japan Index 2023年度選定 ● EcoVadis ゴールドメダル獲得
主な取り組み	● グループサステナビリティ委員会の運営 ● 統合報告書・ESG DATA BOOKの適時発行 ● 社員と取締役との面談機会
社会に提供する価値	● 株主への投資機会の提供 ● 地域社会の活性化と雇用の創出 ● 社員と家族の満足度向上

＊ FSG：フジシールグループ

2023年度の取り組み

投資家に向けて

- 電話会議方式での決算説明会を2回開催（5月、11月）
- 投資家との対話（IR・SR面談）の実施件数：106回
- 経営陣によるIR・SR面談への積極的な参加で対話を充実
- 決算補足説明資料での資本コストを意識した経営、事業戦略、ESG情報開示の充実
- 決算補足説明資料を日・英同時にホームページで公開

従業員に向けて

- 取締役が参加して、社内決算説明会を各リージョンのマネジメント層を対象に四半期ごとに実施。
- 投資家面談でのフィードバックを取締役会・執行役会議で報告：3回

お客様に向けて

- 世界各地で展示会に参加

地域	展示会	開催日程	場所	出展社数
日本	サステナブルマテリアル展	2023年10月4～6日	千葉（日本）	約850社
	インターフェックスジャパン（東京）	2023年7月5～7日	東京（日本）	約900社
	インターフェックス大阪	2024年3月13～15日	大阪（日本）	250社
	COSME Week（大阪）	2023年9月27～29日	大阪（日本）	210社
アセアン	ProPak Asia	2023年6月14～17日	バンコク（タイ）	780社
	ALLPack INDONESIA Expo	2023年10月11～14日	ジャカルタ（インドネシア）	約800社
	ProPak Vietnam	2023年11月8～10日	ホーチミン（ベトナム）	約450社
欧州	interpack	2023年5月4～10日	デュッセルドルフ（ドイツ）	約2,700社

地域に向けて

- アメリカ、ポーランド、日本（山形）、タイ、ベトナムで「サステナビリティワークショップ」を開催しました。

達成に向けた取り組み

フジシールグループは株主・投資家を含むすべてのステークホルダーとのオープンかつ積極的な双方向の対話に取り組んでいます。

情報の公開

当社は、財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスにかかわる情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも可能な範囲でタイムリーかつ公平に開示しています。2023年度においても、経営理念や経営戦略、中期経営計画を当社WEBサイト、決算説明資料等で開示し、コーポレート・ガバナンスの基本方針、サステナビリティ、人的資本や環境に関する取り組みの開示にも注力しました。今後も、透明性のある企業情報のさらなる充実を図り、当社の企業価値を適時、正確に一貫性を持ってお伝えします。

各リージョンのサステナビリティワークショップの様子

安定供給（BCPを含む）

● マテリアリティの選定理由

FSG*1は飲料、HPC（ホーム・パーソナルケア）、医療などエッセンシャルビジネスと位置付けられている事業を展開しています。社会生活になくてはならない製品のため、平時・有事にかかわらず安定供給を行うことを社会的責任と考えています。

● マテリアリティのKPIについて

グループのOHS*2マネジメントシステムによる全社の安心・安全な労働環境を推進することで、各リージョンで1工場以上365日労災ゼロ工場（休業）を目指します。従来の受注センター機能に満足することなく、未来型受発注システムを構築し、お客様視点から考えた競争力のあるBCP体制を整えます。

定性目標	● 全拠点で足並みのそろったグループOHSマネジメント体制の構築
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● 各リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場（休業）を達成
現状数値（2024年3月末現在）	● 全リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場（休業）を達成
主な取り組み	● グループ統一でOHSマネジメント体制の改善 ● 外部機関によるOHS法令監査の実施
社会に提供する価値	● 安心・安全で快適な労働環境の提供 ● 安心・安全な地域社会への貢献 ● 安心・安全で持続的な製品の供給

＊1 FSG：フジシールグループ　＊2 OHS：Occupational Health and Safety

2023年度の取り組み

供給体制

当社では、製造現場での人員不足等、時代の変化に対応するため、主力商品であるシュリンクラベル（ロール品）の自動梱包装置を2019年より名張工場へ導入しています。一方で、長年にわたりお客様ごとに一品一葉の梱包仕様で対応をお受けしていたことで、当初計画どおりの稼働率水準に達していない状況が続いていました。2023年度は、稼働率改善に向けたプロジェクトを発足し、製造・設計・営業・管理部門が一丸となり、設備機能の再検証～お客様への申し入れを一貫して実施、グループの総合力により大きく稼働率を向上させることに成功しています。このプロジェクトは、「人にやさしいパッケージの開発」の主要取り組みであるアイデアバンクにおいて優秀アイデアとして評価されており、今後は他工場への展開を計画しています。

シュリンクラベル（ロール品）の自動梱包装置

達成に向けた取り組み

安全防災リスク低減のためのDXの取り組み

日本国内においては、2022年度より安全防災部を発足。全社横断組織として、各拠点・各部門の好事例を他拠点・他部門へ展開するなど、安全防災に関わるリスクアセスメント活動を継続。結果として、2023年度は全リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場（休業）を達成しました。また、今後のさらなる安全防災に関するリスク低減に向け、社内の安全防災データをDX活用した取り組みプロジェクトも2023年度初旬に開始。フェーズ1としてデータ活用の理想像を構築するための各種調査およびAI適用可能性机上検証を完了しました。

2024年度はフェーズ2として、システム実装に向けた要件整理を5月末に完了、2024年度内のシステム実装完了を目標に、社内協議中です。この取り組みによって、データ管理、共有化、リスク抽出、進捗管理、分析などの効果を見込んでいます。

■ 安全防災についてのDX活用プロジェクト

フェーズ1	労災リスク管理の理想像の構築・AI適用可能性の検証	2023年度完了
フェーズ2	労災データ分析のための管理ダッシュボード設計・構築	2024年度実装完了（予定）
フェーズ3	労災リスク管理の省人化	2025年度～検討開始

安心して働ける職場と業務効率の向上

公正・透明な取引

● マテリアリティの選定理由

FSG*はお客様と取引先に安心してお取引いただけることを大切にしています。価格だけではなく品質管理体制や品質保証システム、経験・能力や実績に加えて社会面からも総合的に選定を行い、公正で透明性のある取引の実現が重要だと考えています。

● マテリアリティのKPIについて

主要な取引先に当社のビジョンに準じた取引先の皆様へのお願い（グループサプライヤー行動方針）に賛同いただくことで、社会の配慮を共に大切にし、責任ある生産消費形態を全うします。

定性目標	● すべての取引先と相互の信頼関係と研さんにより、社会に配慮し責任ある生産消費形態を務める
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● サステナブル調達アンケートの実施により、購入金額の80%を占める取引先の皆様から「グループサプライヤー行動方針」の賛同を得る
現状数値（2024年3月末現在）	● 購入金額に対して、日本88%、米州96%、欧州92%、アセアン86%
主な取り組み	● グループサステナビリティ委員会の設立と運営 ● グループ各方針の新設と改定 ● 全リージョンを対象にサステナブル調達アンケートの実施 ● 社内購買担当者へのサステナブル調達研修
社会に提供する価値	● 取引先の権利保護 ● 責任ある生産消費形態（原材料・仕入れ・製造・販売・消費） ● 模範となる健全な企業活動 ● 人権尊重

＊ FSG：フジシールグループ

2023年度の取り組み

サステナブル調達研修

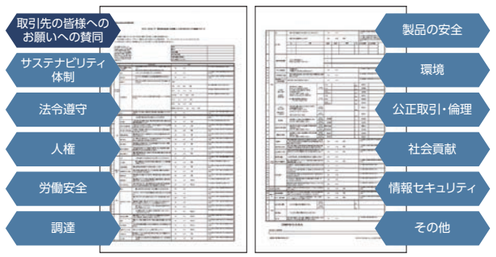
2022年度同様、サプライチェーン全体での活動推進のために、日本・米州・欧州・アセアンのFSG購買担当者を中心に「サステナブル調達ガイドブック」をもとにした調達研修をリモートで実施し、80人が参加しました。（当社購買担当者参加率100%）

2023年度の調達研修では、2022年度に研修に参加した担当者が多かったこともあり、すでに基礎的な内容は体得しており、取引先との対話に基づいた質問が多く見られました。

サステナブル調達アンケート

また、2020年度より日本限定で開始し、2021年度よりFSG全社の主要取引先を対象に実施している「サステナブル調達アンケート」を2023年度も実施しました。本アンケートの実施は4年目となり、毎年同じ質問を問われることへの抵抗感を示す声も一部ありましたが、ESGに関する取り組みを把握し、リスクを評価して課題を解決することを目的としていることを今一度ご理解いただき、本年度も高いアンケート回答率および当社方針への賛同をいただきました。

■ サステナブル調達アンケート概要

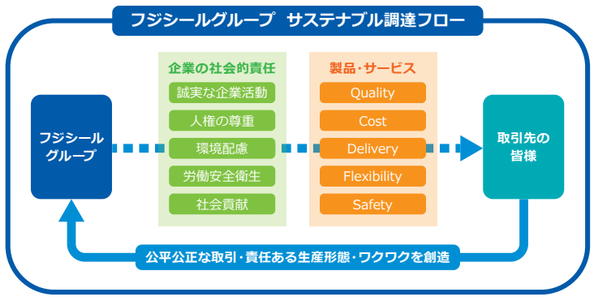


達成への取り組み

これまでもアンケート結果を通じて、対話を進めてきましたが、このように時間を割いて回答いただいたアンケート結果のさらなる活用を検討しています。現在、取引先全社回答における取引先各社のESG対応状況の見える化を進めており、今後、取引先各社へのフィードバックを計画しています。

このように取引先とのサステナビリティ対話を通じ、今後も持続可能なサプライチェーン構築に向けて取り組んでいきます。

■ フジシールグループ サステナブル調達フロー



情報セキュリティ対策の推進

● マテリアリティの選定理由

FSG*はお客様からお預りした情報、取引先の情報、社員の個人情報を守り、適切に管理しています。またサイバー攻撃による事業継続へのリスク排除などが重要であると考えています。

● マテリアリティのKPIについて

FSGが扱う機密情報（取引先情報を含む）の漏洩は経営の最重要リスクとして捉えています。一切の情報漏洩を許さない保護体制を目指し、常に情報セキュリティ対策を改善し続けることが重要と考えます。

定性目標	● 常に情報セキュリティの確保に努め、一切の情報漏洩を許さない仕組み
KPI（重要業績評価指標）2023年まで	● FSGが取り扱う機密情報に関し外部への情報漏洩ゼロへ
現状数値（2024年3月末現在）	● 重大な情報漏洩：1件
主な取り組み	● サイバー攻撃に対する対処・復旧・再発防止策の実施 ● 外部からのサーバーやパソコンへの攻撃防御を強化 ● すべてのIT関連機器の保全 ● 全社員を対象とした情報漏洩とITリテラシーに関わる社内コンプライアンス研修 ● 情報セキュリティ管理規程の改定
社会に提供する価値	● すべての取引先情報の保護 ● FSGに関わる個人情報の保護 ● 持続的に安心・安全な製品の提供

＊ FSG：フジシールグループ

2023年度の取り組みと振り返り

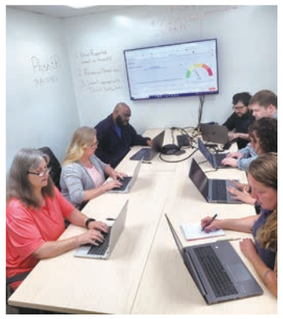
ランサムウェア攻撃による被害と教訓

2023年8月、米国グループ会社ではランサムウェア攻撃を受け、被害が発生しました。

現地では、異常を検知した後、速やかに通常の生産活動に向けた復旧活動と併行して、現地セキュリティコンサルティング会社など外部専門家の支援も得ながら、初動対応、被害の封じ込め、復旧および調査に取り組みました。（本件攻撃に伴い漏洩した可能性のある情報は、米国グループ会社の従業員等に係る個人情報であり、お客様・お取引先に関する情報が社外に漏洩したという事実は確認されておりません。）

このサイバー攻撃の情報はいち早くFSIに報告されるとともに、すぐさま執行役会議および取締役会でも報告・審議を行いました。米州以外のリージョン（日本・欧州・アセアン）において同様の被害・サイバーアタックがないことを確認するとともに、ITセキュリティレベルの確認・引き上げを行いました。

本事案の教訓として、サイバー攻撃が経営に極めて大きな影響を与えることを取締役・執行役共に再認識するとともに、インシデント発生前の平時において、いわゆる「ゼロトラスト」という考え方をベースに情報セキュリティ体制を構築し、取り組みを推進・継続することの重要性・必要性を学びました。



会議の様子（American Fuji Seal）

情報セキュリティ方針

フジシールグループは、「グループサステナビリティ基本方針」の中に『情報セキュリティ方針』を掲げ、情報セキュリティに関連する社内規程の制定・順守や情報セキュリティ管理体制の構築をはじめとする基本方針を定めています。

情報セキュリティ管理体制

FSGリスクマップでは、「情報流出」・「システム障害・サイバー攻撃」を最重要課題の一つとして位置付けています。そのため、取締役会・グループコンプライアンス委員会でも、サイバーセキュリティ対策について継続審議を行うとともに、米州におけるランサムウェア被害を一つの契機として、今後は月次で開催するDX会議でも、グループ全体のITセキュリティの見直し・強化に取り組んでまいります。

情報セキュリティ教育・情報セキュリティ監査

フジシールグループでは、『情報セキュリティ方針』に基づき、情報セキュリティに対する全社的な意識高揚や知識習得を図るための教育および情報セキュリティ監査を実施しています。

例えば日本リージョンでは、2023年7月から8月にかけて情報セキュリティ教育を実施し、2,400名超が受講するとともに、8月・9月には情報セキュリティに関わるテストを実施して、その徹底を図りました。また、外部のコンサルティング会社とともに、2023年11月から2024年2月に情報セキュリティ監査を行い、監査指摘事項の精査および対策検討などの活動を行っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

フジシールグループは、2004年6月と、20年も前にいち早く「指名委員会等設置会社」(当時の委員会等設置会社)を採用しました。現在でも、この制度を選択する国内上場企業は2023年12月25日現在、92社のみです。

指名委員会は、グループの適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者・執行役の選解任について、選任基準等に照らして、検討・決定しています。また、グループ経営の充実・次世代人財の育成の観点から、グループ会社役員の指名についても審議・提案しています。

報酬委員会は、グループの経営の透明性の確保に資することを目的として、取締役・執行役に加え、グループ経営の充実および次世代人財の育成の観点から、グループ会社役員の報酬についても審議・決定しています。また、2024年3月期には、報酬制度における公正性と透明性を高める観点で、報酬体系やその水準の見直しを行いました。

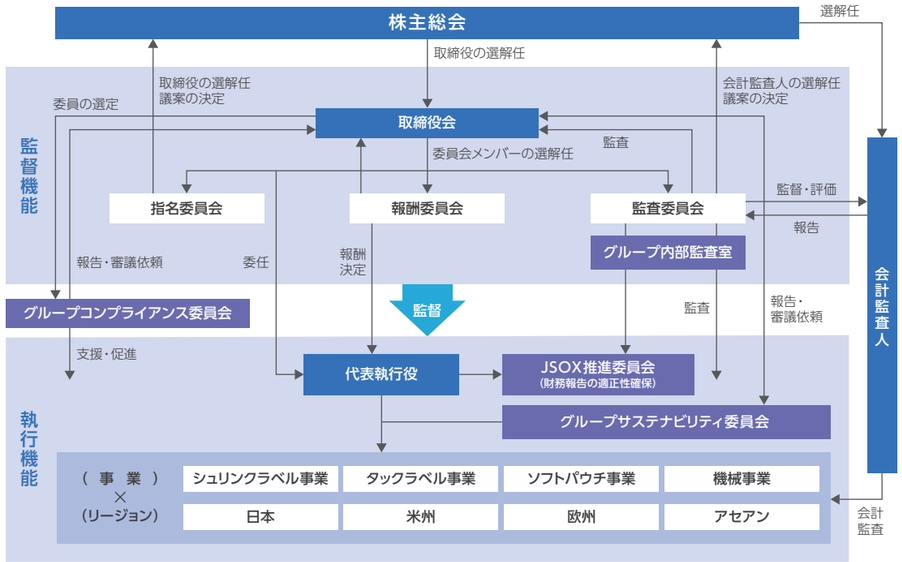
指名委員会と報酬委員会は、社内取締役1名と社外取締役3名の計4名で構成されています。(指名委員会・報酬委員会委員長:CEO 岡崎 成子)

監査委員会は、グループの業務の適法、妥当かつ効率的な運営、すなわち年度方針および中長期の経営方針に沿った運営に資することを目的として設置されています。監査委員会は、社外取締役3名で構成されています。(監査委員会委員長:社外取締役 関 勇一)

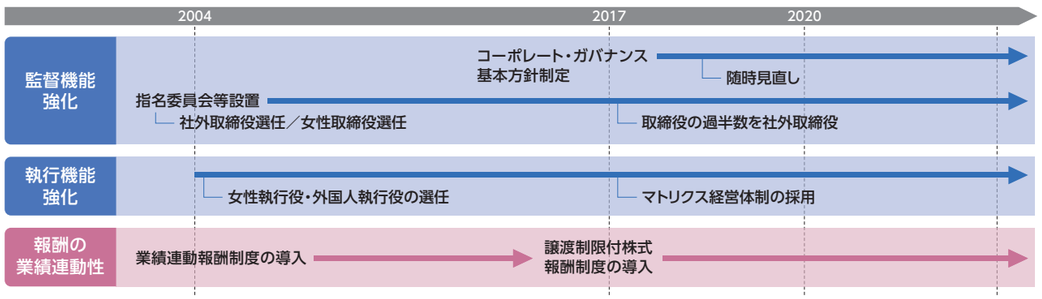
執行機能の強化

当社では、CEOによる全体統括のもと、各執行役が取締役会から委任を受けて、業務執行の決定と業務の執行を担っています。また、指名委員会等設置会社制の導入直後から、女性や外国人が執行役に選任されており、多様な視点で経営を推進しています。さらに、2021年度には事業×リージョンのマトリクス経営体制を採用し、各事業・各リージョンに執行役を配置することにより、スピード感を持った意思決定・業務遂行を行い、当社が抱える課題に対し柔軟に対応しています。

フジシールグループ:コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスの変遷



実効性あるガバナンス

取締役会の構成

取締役会は、独立社外取締役3名を含む取締役6名で構成されており(2023年6月開催の株主総会以降)、その多様性にも配慮しています。社内取締役は、経営戦略をはじめとした経営全般、グループ事業会社の責任者、海外事業の運営経験等、多様な経験を有しています。

また、社外取締役はそれぞれ、弁護士、公認会計士、技術開発分野を中心とした安全防災・ものづくりの責任者や上場企業経営者として、豊富な見識を持っています。取締役6名のうち、女性は1名です。国籍は日本のみですが、海外におけるビジネス経験等をはじめ、幅広い分野において豊富な知識・経験・能力を有した取締役から構成されています。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役全員に対して「取締役会の実効性評価」に関するアンケート調査を毎年度実施するとともに、取締役会はその調査結果および今後の課題について審議を行っています。

前回の調査・審議に当たっては、2022年8月に改訂された「価値協創ガイダンス2.0」を参照した上で、その「ガバナンス」に係るガイダンス8項目{①取締役会と経営陣の役割・機能分担、②経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性、③社長、経営陣のスキル及び多様性、④社外役員のスキル及び多様性、⑤戦略的意思決定の監督・評価、⑥利益分配及び再投資の方針、⑦役員報酬制度の設計と結果、⑧取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題}をテーマとして選定し、現状に対する評価と今後の課題について、意見を集約しました。

今回(2024年4月)は、前回調査結果を基に、2023年度の取締役会における取り組みと評価を振り返り、あらためて評価点と今後の課題を整理した上で、取締役会自らの実効性の向上に努めています。

役員報酬

報酬委員会は、取締役および執行役が受ける個人別の報酬内容の決定に関する方針を以下のとおり定めました。報酬委員会は、当方針により取締役および執行役が受ける個人別の報酬を決定するものです。

また、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当方針と整合していることを確認しており、当方針に沿うものであると判断しています。

1. 報酬に関する基本方針

イ. 企業理念に賛同した多様で優秀な人財(人材)が力を発揮し、報奨することのできる報酬制度であること。

ロ. 持続的な成長にむけた経営戦略に基づく業績目標達成を促す報酬制度であること。

ハ. 企業価値の持続的向上を促し、株主の皆様と利益を共有する報酬制度であること。

ニ. 報酬制度の決定プロセスは客観的で透明性の高いものであること。

2. 報酬制度の概要

イ. 手続

取締役および執行役の報酬等の方針、報酬体系、業績連動の仕組みは、報酬委員会において審議決定いたします。

ロ. 報酬の構成

社外取締役を含む取締役は固定報酬である「基本報酬」のみで構成され、執行役は「基本報酬」および変動報酬である短期インセンティブとしての「業績連動報酬」および中長期インセンティブとしての「譲渡制限付株式報酬」により構成されております。

ハ. 基本報酬

基本報酬水準については、各人の経歴・職歴・職務・職責に応じ、当社の業績・経営環境等を考慮の上決定いたします。

ニ. 業績連動報酬

業績連動報酬は各執行役が分掌する部門の業績達成度等に応じて報酬委員会が決定した額とし、報酬総額に占める比率は0%~30%程度の範囲で変動いたします。算定項目には、単年度の連結売上高、営業利益率や、経営戦略上重要な財務指標のほか、環境指標や人財育成などの非財務指標も含まれます。なお、業績連動報酬が一定額に達した場合は、その一部を当社株式で支給いたします。

ホ. 譲渡制限付株式報酬

譲渡制限付株式報酬は株主の皆様と同じ価値観を共有し、当社グループの企業価値を持続的に向上させるために、執行役に対する中長期的なインセンティブとして支給いたします。

報酬の考え方

役員の紹介

写真左から：牧 辰人 ／ 関 勇一 ／ 塩路 広海 ／ 岡﨑 成子 ／ 岡﨑 陽一 ／ 矢田 彰一　（2024年6月20日時点）

塩路 広海（しおじ ひろうみ）

社外　独立
1957年1月28日生

略歴

1987年 4月　弁護士登録
1991年 4月　塩路法律事務所開設
　　同事務所 所長
2015年 6月　当社取締役（現任）
2022年 1月　弁護士法人塩路総合法律事務所
　　代表社員（現任）

社外取締役に就任してからの年数
9年

牧 辰人（まき たつんど）

社外　独立
1972年9月14日生

略歴

1997年 4月　朝日監査法人
　　（現 有限責任あずさ監査法人）入所
2000年 4月　公認会計士登録
2009年 4月　SCS国際有限責任監査法人
　　代表社員（現任）
2017年 6月　当社取締役（現任）

社外取締役に就任してからの年数
7年

関 勇一（せき ゆういち）

社外　独立
1953年6月28日生

略歴

1978年 4月　株式会社神戸製鋼所入社
2011年 6月　同社 専務取締役
　　技術開発本部本部長
2012年 6月　株式会社大阪チタニウムテクノロジーズ
　　代表取締役副社長
2014年 6月　同社 代表取締役社長
2019年 6月　当社取締役（現任）
2021年 6月　株式会社フジシール 監査役（現任）

社外取締役に就任してからの年数
5年

岡﨑 成子（おかざき しげこ）

1957年4月5日生

略歴

1990年 8月　当社入社
1999年12月　当社経営企画室長
2001年 1月　当社経営企画センター長
2002年 6月　当社取締役
2004年 6月　当社取締役 執行役
2007年 3月　Fuji Seal Europe S.A.S.
　　代表取締役社長
2008年 3月　当社取締役 代表執行役社長
2020年 6月　当社取締役 代表執行役社長 CEO
2021年 6月　当社取締役 代表執行役会長 CEO
2023年 3月　当社取締役 代表執行役社長 CEO
　　（現任）

岡﨑 陽一（おかざき よういち）

1982年7月26日生

略歴

2012年10月　当社入社
2017年 1月　Pago Etikettiersysteme GmbH
　　（現 Fuji Seal Germany GmbH）
　　機械事業ゼネラルマネージャー
2019年 2月　同社 代表取締役社長
2020年 1月　当社経営企画室 室長
2022年 2月　株式会社フジシール機械事業本部長
　　6月　当社執行役
　　12月　当社執行役
　　機械事業兼欧州担当（現任）
　　Fuji Seal B.V.
　　代表取締役社長（現任）
2023年 6月　当社取締役（現任）

矢田 彰一（やだ あきかず）

1963年3月25日生

略歴

2018年 7月　American Fuji Seal, Inc.入社
　　American Fuji Seal, Inc.
　　代表取締役社長
　　American Fuji Technical
　　Services, Inc. 代表取締役社長
　　Fuji Seal Packaging de Mexico,
　　S.A. de C.V. 代表取締役社長
2019年 6月　当社執行役
2022年12月　当社執行役 財務担当 CFO（現任）
2023年 6月　当社取締役（現任）
2024年 6月　Fuji Seal Packaging (Thailand)
　　Co.,Ltd.代表取締役社長（現任）

執行役紹介

岡﨑 成子（おかざき しげこ）
代表執行役社長
CEO

梅田 英明（うめだ ひであき）
執行役
シュリンクラベル事業担当

京金 武司（きょうがね たけし）
執行役
タックラベル事業担当

福田 真久（ふくだ まさひさ）
執行役
ソフトパウチ事業担当

柴田 康裕（しばた やすひろ）
執行役
日本担当

川﨑 悟（かわさき さとる）
執行役
米州担当

岡﨑 陽一（おかざき よういち）
執行役
機械事業 兼 欧州担当

矢田 彰一（やだ あきかず）
執行役
財務担当 CFO 兼 アセアン担当

髙橋 文章（たかはし ふみあき）
執行役
法務・リスクマネジメント担当

Marieke Sauer-Ploegmakers（マリエケ サワー プルーフマーカース）
執行役 人事担当

Honey Hiranand Vazirani（ハニー ヒラナンド ヴァジラニ）
執行役 インド担当

取締役選任基準

当社指名委員会では、
取締役選任に際して
右記取締役選任基準を鑑み、
候補者を選任しております。

分 野	項 目
基本	理念の実践 ／ 参画意識 ／ 変化の察知
戦略策定	ビジョンを示す ／ 戦略の構築・決断 ／ 目標設定力
課題遂行	遂行力・実践力 ／ 問題分析力 ／ リスク察知力 ／ リーダーシップ
リーダーシップ	変化対応力 ／ チャレンジ精神
人間性	社内信望 ／ 社外信望 ／ 信頼の獲得
経験・知識	新分野開拓の実績 ／ 実績 ／ 専門知識・経験

取締役会に必要なスキルとその理由

スキル	選定理由	該当する取締役数
企業経営	パッケージングのリーディングカンパニーとして、事業環境が大きく変化する中、グループビジョン「人と環境にやさしい価値を届ける」の実現、ESGを軸とした成長戦略の策定・実践には、マネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。	6
サステナビリティ・環境経営	パッケージでESG課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献する会社であるためには、脱炭素、エコデザイン、ダイバーシティ、ワークライフバランスに関する知見を持ち、推進していくことのできる取締役が必要である。	2
マーケティング	パッケージング市場で持続的に成長するためには、市場・お客様の声を常に聞き、本質を理解し共に成長すること。その経験を持つ取締役が必要である。	6
ものづくり・開発	循環型社会の実現のため、環境配慮型製品を開発・実現するには、さまざまなイノベーションの推進実績や、技術・品質・環境分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	3
グローバルビジネス	海外グローバル展開の加速および収益性強化には、海外での事業マネジメント経験やローカルニーズに対応するため海外の生活文化・事業環境等に豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。	5
人財開発	持続的成長実現には、変化に対応し、成長する従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略が必要である。ダイバーシティの推進を含む人財開発分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	6
財務戦略	強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&A含む）の推進と株主還元の強化を実現するには、財務・会計分野における確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	5
コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理	適切なガバナンス体制の確立は、社会に必要とされる持続的な企業価値向上の基盤である。取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレート・ガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	6
デジタルトランスフォーメーション（DX）推進	ワクワクする新たな価値を創出し市場での競争力を維持・強化するためには、データとデジタル技術を駆使した変革を推進していくことのできる取締役が必要である。	2

氏名	期待される役割の概要など	期待する主な経験・スキル
塩路 広海	弁護士実務および事務所経営を通じて培われた企業法務全般の幅広い見識に加え、他社上場企業の社外取締役（監査等委員）としての実務経験をお持ちです。独立した立場で当社の経営全般に適切な助言とコーポレート・ガバナンスの強化に貢献いただくことを期待します。	●企業経営 ●サステナビリティ・環境経営 ●人財開発 ●コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
牧 辰人	公認会計士として培われた会計および税務における豊富な経験および幅広い見識をお持ちです。独立した立場で当社の経営全般に適切な助言とコーポレート・ガバナンスの強化に貢献いただくことを期待します。	●企業経営 ●グローバルビジネス ●財務戦略 ●コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
関 勇一	製造および開発分野を中心に、安全防災・ものづくりにおける責任者としての幅広い見識に加え、上場企業経営者としての経験をお持ちです。独立した立場で当社の経営全般に適切な助言とコーポレート・ガバナンスの強化に貢献いただくことを期待します。	●企業経営 ●ものづくり・開発 ●人財開発 ●コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
岡﨑 成子	当社グループの経営責任者として、経営戦略をはじめ経営全般における豊富な経験および幅広い見識を持ち、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に努めております。これらの経験や実績からグループ全体の経営を適切に監督し、持続的な成長と企業価値向上に貢献いただくことを期待します。	●企業経営 ●マーケティング ●人財開発 ●デジタルトランスフォーメーション（DX）推進
岡﨑 陽一	当社の中期経営戦略策定や新規事業開発を推進した経験に加え、グローバル機械事業責任者としてイノベーションを推進することで、当社の企業価値向上に努めております。これらの経験や実績からグループ全体の経営を適切に監督し、持続的な成長と企業価値向上に貢献いただくことを期待します。	●企業経営 ●サステナビリティ・環境経営 ●ものづくり・開発 ●グローバルビジネス
矢田 彰一	当社グループの海外リージョン責任者としての経験に加え、豊富なマーケティングに関する見識を持ち、当社の企業価値向上に努めております。これらの経験や実績からグループ全体の経営を適切に監督し、持続的な成長と企業価値向上に貢献いただくことを期待します。	●企業経営 ●マーケティング ●財務戦略 ●デジタルトランスフォーメーション（DX）推進

社外取締役からのメッセージ

社外取締役（就任9年）
塩路 広海

働く人の幸せにつながるガバナンスを

ガバナンスというのはとても広い概念で簡潔に語ることが難しいテーマなのですが、非常に重要なのは、多種多様な観点から議論をすることだと考えています。幸い、フジシールグループの取締役会は私たち社外取締役を含めさまざまな経歴を持つメンバーで構成されており、意見もとても言いやすい雰囲気です。ただ、社内の方々からの声がやや少ない印象があるので、もっと積極的に発言していただければより活性化していくと思いますし、今とはまた異なる背景や経験のあるメンバーが増えることで、さらに多様化が進むことを願っています。

私はよく“人を基軸にした経営”という話をするのですが、やはり人を大切にする組織、「フジシールグループの従業員で本当に良かった」と思ってもらえる組織であってほしいと考えています。フジシールグループでは近年、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の取り組みを推進しています。引き続き、働きがいを実感できる職場づくり、自由闊達に議論できる風通しの良い風土づくりに努め、一人ひとりのウェルビーイングにつながるガバナンスを目指していただきたいですし、私もその一翼を担えるよう尽力したいと思います。

新経営計画の財務指標を“生きた指標”に

社外取締役（就任7年）
牧 辰人

過去から現在に至るまでフジシールグループの財務は非常に堅実で、自己資本が高く負債が少ない、という特徴があります。これは資金調達サイドから見ると健全である一方、最適な資本構成なのか、負債調達をしてどんどん投資するべきではないか、という意見もあります。IR（インベスター・リレーションズ）面談やSR（シェアホルダー・リレーションズ）面談を重ねる中、株価も回復しつつありますが、どういった目標を達成するためのバランスシートなのか、株主還元も含めて社外の方々に丁寧に説明していくことがこれからも非常に大事だと思います。

フジシールグループは日本、米州、欧州、アセアンとグローバルにビジネスを展開していますが、通貨や地政学的リスクなどが異なる状況で財務を最適化する作業は困難を極めます。そこで今回、タイムリーな情報の取得と共有に向け、グループ全体のCFO（最高財務責任者）に加えて、各地域にもCFOが配置されていますが、期待された役割を果たすことがますます重要になってくると思います。この1年でポートフォリオマネジメントも進化しており、新経営計画「FSG.30」で掲げた指標が“生きた指標”となることを期待しています。

社外取締役（就任5年）
関 勇一

本気のイノベーションでワクワク感を醸成

新経営計画「FSG.30」の成長戦略の一つ、「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」を実現するためには、技術開発やイノベーションが不可欠です。一般的にその成功率は1%以下と言われていますが、フジシールグループは今後の成長を見据えて、この難しい課題に果敢に挑戦しようとしています。そこで大事なのは、当社グループの経営に関わる人すべてがこの確固たる意志を従業員の皆さん全員にしっかり伝えること。そして、担当するメンバーがワクワクした気持ちで挑戦できる雰囲気を、グループ全体で醸成していくことだと思います。また、新規ビジネスは成果が出るまでに時間がかかり達成感を得にくいため、年度ごとにマイルストーンを定めるなど、既存ビジネスとは異なる人事評価制度を取り入れることも必要だと感じます。

フジシールグループは環境配慮型製品の開発にも注力しています。社会からの要請であると同時にビジネスチャンスでもあり、従業員の方々が各職場でより主体的・能動的に取り組むことで、フジシールグループならではのインパクトのある提案を世の中に発信していただきたいと思います。

リスクマネジメント

フジシールグループ(FSG)は、業務執行上のリスクに対する基本方針および管理体制について「グループリスク管理規程」を制定し、これに基づいて、経営の健全性・安定化と経営効率を高め、株主の利益および社会的信用の向上を図ることとしています。

平時においては、リスクマップを起点としたリスク認識の共有と、これに対する対応(回避／移転／低減／受容など)の検討・取組計画の実行を継続実施しています。

また問題発生時(有事)には、グループとして迅速かつ適切に対応ができるよう、必要に応じてリージョンおよびグループでリスク対策本部を設置し、対処することとしています。

緊急連絡網

FSGでは、万が一リスク事象・インシデントが発生した場合に、そのリスクの影響度や重要度に応じて、いち早く経営陣に報告するため、グループ全体の緊急連絡網を整備しています。

その連絡ツールとして、従来はeメールや電話を使用していましたが、2023年度から新たにビジネスチャットの活用を開始しました。これにより、国内外を問わず、どのグループ会社でインシデントが発生しても、また経営陣がどこにいても、速やかに情報とリスク認識を共有するとともに、スピード感を持った対応・指示をすることが可能となりました。

リスクマップ

定期的に潜在リスクを把握し、経営への影響と発生可能性をリスクマップ(リージョン別およびグループ全体)にまとめた上で、これに対応する体制を整備することを、リスク管理の基本フレームとしています。

VOICE リスクマネジメント担当役員の声

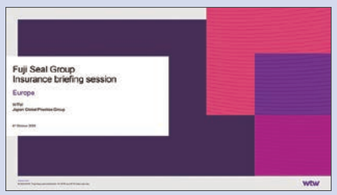
リスク管理の最適化 = 保険機能の活用

執行役
法務・リスクマネジメント担当
髙橋 文章

当社グループでは本社主導のもと、平時に「リスク管理体制を整備し、常にリスク管理能力の向上を図ること」、有事に「対応力・復元力を高めること」に努めるとともに、リスクの「低減」並びに「移転」策の一つとして、グローバル・グループ保険(グローバル保険)を活用してきました。

リスクアドバイスとそれに伴うグローバル保険の手配においては、従来から、保険ブローカーとして世界的なリーディングカンパニーであるウィリス・タワーズ・ワトソン社(WTW)の支援を受け、FSGにとって最適なリスク管理とグローバル保険の組成を目指しています。グループ保険の更改に当たり、WTWの専門的かつ的確なアドバイスを受けながら保険会社が実施するリスクサーベイを活用することで、工場設備の防災対策・改善を進めるとともに、支払保険料の低減(Total Cost of Risk(TCOR)の適正化)を図っています。また2023年には、欧州およびアセアンの各リージョンで、WTWによるグローバル保険説明会を開催しました。リージョンの経営陣・管理職層が、保険プログラムの内容やその補償内容等を再確認するとともに、リスクの最小化や保険料の合理化に向けた取り組みについて再検討する、良い機会を持つことができました。

Renewal Reportの表紙



保険説明会のスライド

コンプライアンス

「フジシールグループ(FSG)倫理綱領」を定めるとともに、グループの役員・従業員全員に「コンプライアンスカード」を配付・教育を行っています。2023年度には特に、グローバルな啓発活動をより効率的・効果的に行うべく、FSG倫理綱領の内容のダイジェスト版動画をグループ会社がある各国語(11カ国語)で作成しました。こうした取り組みを通じて、法令・社内規程の順守のみならず、企業倫理にのっとった行動指針を明確にしています。

また、定期的に「グループコンプライアンス委員会」を開催し、コンプライアンスに関するテーマ・取組事項の設定・啓発活動の実施・計画報告などを取締役会でも行っています。グループの役員は、コンプライアンス宣言書に署名しています。

FSG倫理綱領が目指す価値観の浸透のために

従前より、コンプライアンスの推進・啓発活動の一環として、研修・セミナーの開催やコンプライアンスカードの配付、ファミリーフェスティバルや創立記念行事などを通じた啓発活動や、職場での啓発ポスターの掲示、社内報におけるコンプライアンス解説掲載などを行ってきました。

コロナ禍後に再開したファミリーフェスティバルでは、経営トップ自ら、コンプライアンスカードに書かれている「その判断(行動)は、あなたの家族(大切な人)に説明できますか?」という言葉をあらためて紹介しています。これは家族に対して説明できる、また家族にサポートしてもらえるようなオープンな経営を続けることが重要だと考えているからです。

こうしたオンサイトの研修等以外にも、eラーニングなどのツールも活用して、「『FSG倫理綱領』がなぜ存在するのか?」、「FSGの構成員として大切にして欲しい価値観は何か?」などをグループ構成員に考えてもらう機会を提供し、フジシールグループの経営理念・ビジョンとグループ全体の倫理観の向上・浸透を図っていきます。

相談ホットライン

人権侵害・ハラスメント・贈収賄などの不正行為その他コンプライアンスに関する問題を早期に発見し、適切かつ迅速に対応するために、疑義ある行為などについて直接通報できる制度(相談ホットライン)を設けています。相談・通報の窓口として、社内(グループ内部監査室を含む)のみならず、社外の弁護士事務所および外部専門会社にも通報可能です。

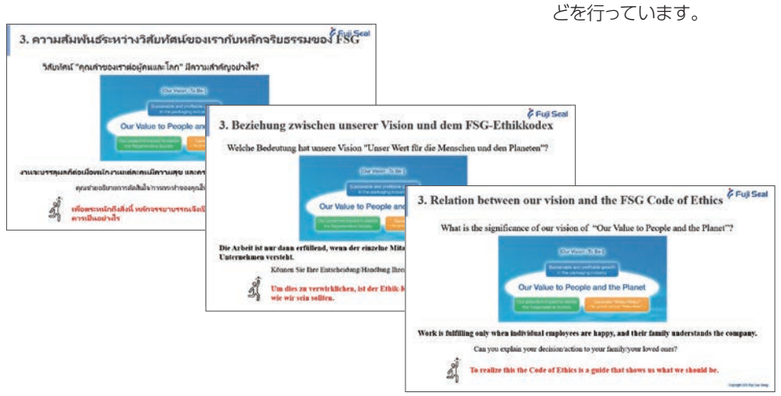
相談ホットラインは、秘密保持の徹底と通報者の不利益な取り扱いを禁止し、匿名でも利用することができます。また、その通報状況については、グループコンプライアンス委員会と取締役会・監査委員会で定期的に報告して、グループのコンプライアンスの向上・リスク管理に役立てています。

グループコンプライアンス管理体制

グループ全体のコンプライアンス経営の推進および支援を目的として、フジシールインターナショナル(FSI)に「グループコンプライアンス委員会」が設置されています。

このグループコンプライアンス委員会は、コンプライアンスに関する組織および体制の検討、決定や、FSG倫理綱領の改廃に関する審議、コンプライアンスに関する FSG全体の取組計画検討、決定、実施のモニタリングなどをはじめとするコンプライアンスに関わる重要事項の取締役会への報告と審議依頼を行います。具体的には、「グループ・コンプライアンス・スローガン」を定め、毎年のテーマと取組事項を審議・検討するとともに、コンプライアンス上の問題事案などのモニタリングを行っています。

また、各リージョンにおいてはそれぞれ、コンプライアンス委員会を設置し、リージョン内におけるコンプライアンス推進施策の検討と実施、実施状況のモニタリングや、従業員への教育・周知、コンプライアンス違反に係る相談、通報窓口に寄せられた相談・報告に関する対応、再発防止策の検討・実施、さらにはグループコンプライアンス委員会への報告などを行っています。



FSG倫理綱領ダイジェスト版(音声付動画)のスライド
日、英、タイ、ベトナム、インドネシア、フランス、スペイン、ドイツ、イタリア、ポーランド、オランダの計11カ国語で作成

グループサステナビリティ委員会活動

サステナビリティ経営の強化

フジシールグループ(FSG)は、ビジョンとして「人と環境にやさしい価値を届ける」を掲げ、「持続可能な社会の実現に貢献する会社」を目指すとともに、“わたしたちのミッション”を「パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会の実現に貢献します」と定めています。

私たちは、こうしたありたい姿を実現するために、サステナビリティ経営の運営体制も、随時見直しを行っています。

グループサステナビリティ委員会体制と役割

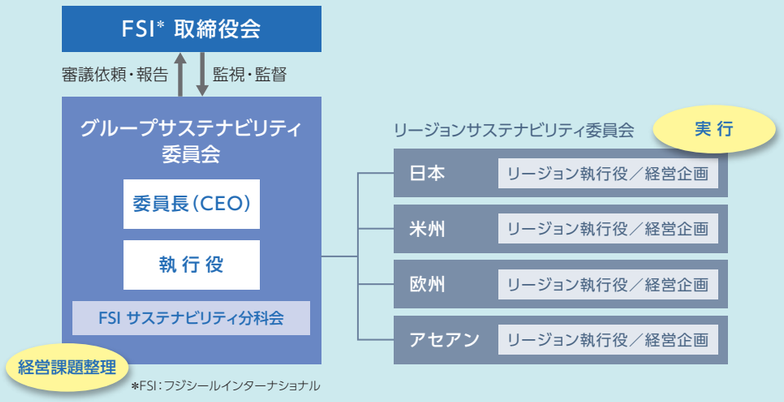
当社では、グループのサステナビリティ経営の推進および支援を目的として、2020年12月に「グループサステナビリティ委員会」を設置しました。グループサステナビリティ委員会は、社長(CEO)を委員長とし、執行役全員で構成するとともに、その下部組織としてFSIサステナビリティ分科会を設置しました。また、各リージョンには、リージョン担当執行役を委員長とするリージョンサステナビリティ委員会を設置し、グループ方針の展開、実行体制の構築・運営、施策の実行を行う体制としています。

〈取締役会〉
グループサステナビリティ委員会から審議依頼・報告を受け、グループ全体のサステナビリティ経営に係る方針・規程等の決定、目標の設定・推進計画、推進体制の決定を行い、その活動状況を監視・監督する。

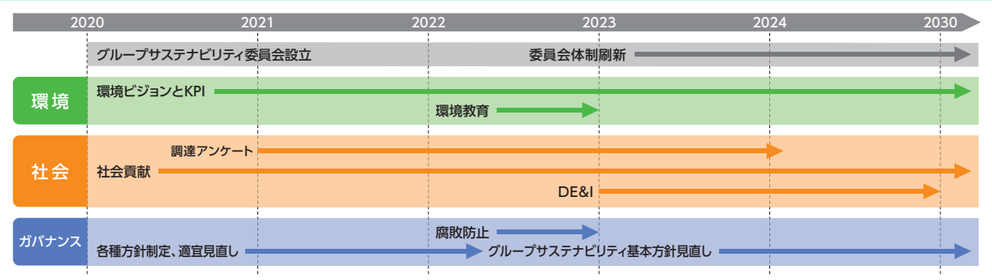
〈グループサステナビリティ委員会〉
当社グループのサステナビリティ経営推進の中心として、マテリアリティの見直しを含む基本方針等の検討・立案、取組計画および結果、その他サステナビリティ関連事項の取締役会への付議・報告、サステナビリティ経営の進捗管理・モニタリング等の実施。

〈FSIサステナビリティ分科会〉
グループサステナビリティ委員会の審議・活動を支えるため、基本方針等の原案作成・委員会への提案、各施策・リージョンのKPIなどの進捗管理・監視、CO_2削減や各種方針の運用等を行う。

グループサステナビリティ委員会体制図



注力課題



ESG

2023年度 社外からの評価

サステナブルな社会実現に寄与する取り組みを推進する企業として、当社グループはさまざまな外部機関から高く評価されています。グループサステナビリティ委員会活動の成果、指標として、これらの社外評価の獲得を積極的に推進しています。

■ EcoVadis

フランスに拠点を置くEcoVadis社は、サプライヤー企業の持続可能性を評価・モニタリングする第三者機関です。独立した信頼性の高い共同プラットフォームを運用し、「環境」「労働と人権」「倫理」「持続的な資材調達」の4分野で包括的に評価しています。

2023年度ゴールドメダル 2年連続で獲得
(ゴールドメダルは世界175カ国、10万社以上の企業の中の上位5%)

■ Sedex

サプライチェーンにおける労働条件、人権、環境、ビジネス倫理などの、さまざまな社会的責任に関連するデータを共有するためのプラットフォームです。各工場ごとの報告で、国内外の多くのお客様へ向けて情報を開示しています。

■ CDP

CDPは2000年に英国で設立したNGOであり、投資家・企業・ 都市・国家・地域が環境への影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営。その情報開示システムは、大手購買企業が活用する影響力の高いデータの一つとして知られています。

CDP 2023評価結果

CLIMATE CHANGE 2023	WATER SECURITY 2023	CDP SUPPLIER ENGAGEMENT RATING REPORT 2023
B	B	B-

■ FTSE Blossom Japan Index
2021年度より選定

■ MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
2019年度より選定

■ S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
第2十分位

■ SOMPOサステナビリティ・インデックス
2021年度より選定

TOPICS

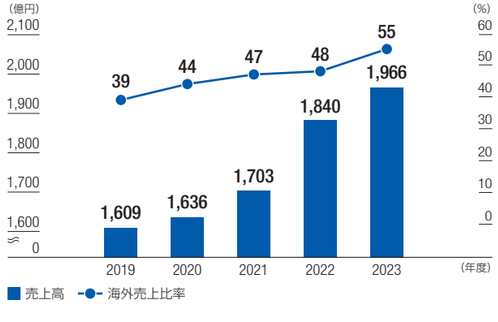
Ecovadis World Tour Japan 23

2023年10月27日に東京・渋谷で開催された、“Ecovadis World Tour Japan 23”において、フジシールグループの取り組みが高く評価され、数ある企業の中から登壇企業の1社として選出されました。当社からは代表として、グループサステナビリティ委員会事務局長を務めている首藤がパネラーとして登壇しました。Ecoをコンセプトに建設された会場のホテルには、さまざまな業種のバイヤー企業、サプライヤー企業、研究機関が参列しており、当セッションを通じて当社の取り組みが広く認知された機会となりました。

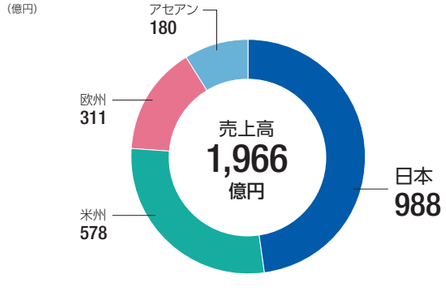
FSI機械戦略室
グループサステナビリティ委員会
事務局長
首藤 章之

財務ハイライト

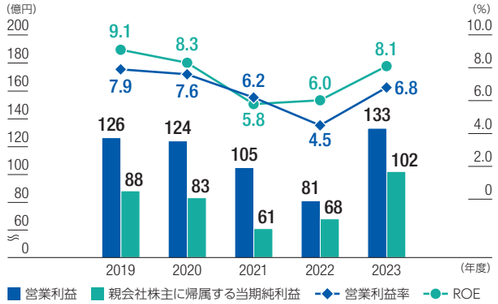
売上高／海外売上比率



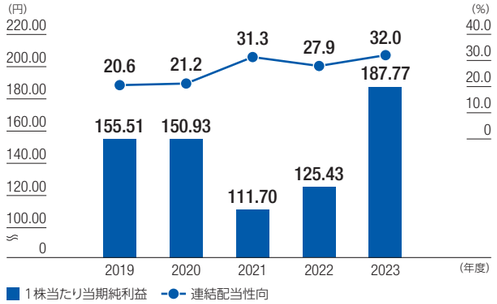
セグメント別売上高 (2023年度)



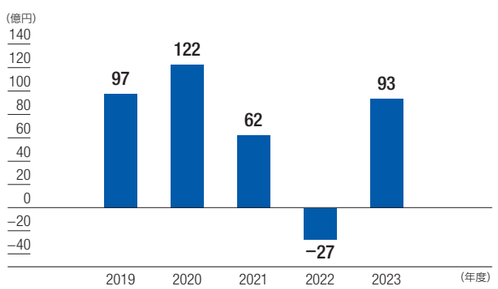
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／営業利益率／ROE



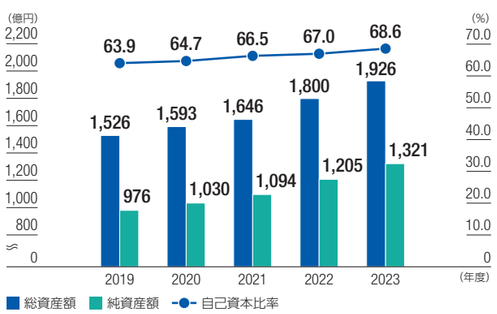
1株当たり当期純利益／連結配当性向



フリーキャッシュ・フロー

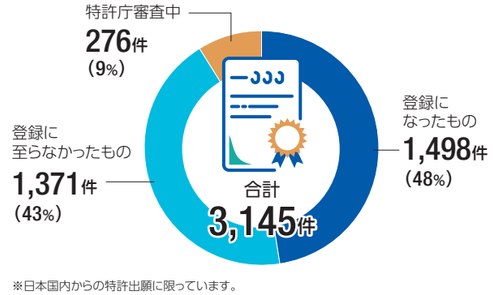


総資産額／純資産額／自己資本比率



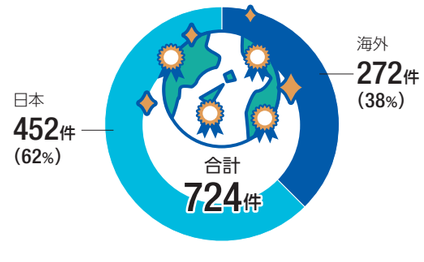
非財務ハイライト

特許出願件数 (1973年からの累計) (2024年3月末時点)

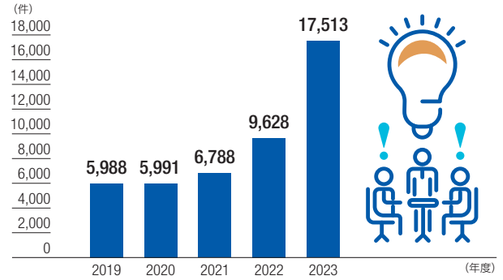


※日本国内からの特許出願に限っています。

特許保有件数 (国内・海外) (2024年3月末時点)



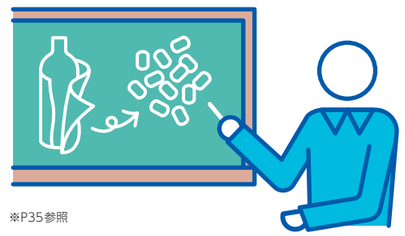
アイデアバンク※件数



※ P21～22参照

サステナビリティワークショップ(出前授業)の実施

世界6会場　開催回数6回

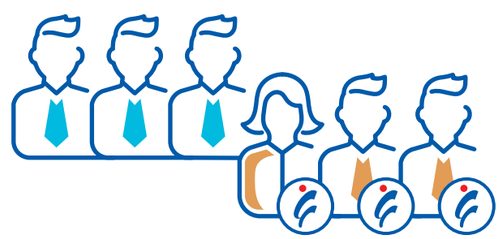


※P35参照

社外取締役 (2024年6月20日の株主総会選任時点)

3 / 6 人

(社外取締役)　(全取締役)



展開地域 (2024年3月末時点)

世界14カ国31拠点

成長に不可欠な投資を迅速に実行し、新経営計画「FSG.30」の目標達成へ。

取締役 執行役 財務担当 CFO
矢田彰一

2023年度を振り返って

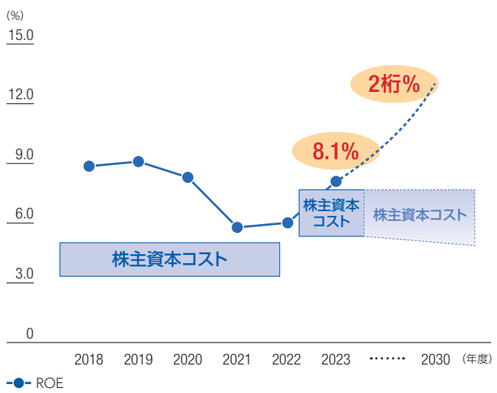
当初、2023年度は需要が回復傾向になると予測していたのですが、蓋を開けてみると世界的にインフレが進み、消費者の購買意欲が弱まったことで、私たちの業界も厳しい状況となりました。一方、材料費については欧米では低下傾向だったのですが、日本では上昇が継続。さらに欧米の金利上昇の影響も受けました。そうした中、どうお金を確保するのか、金利の支出を抑えるという点も含めて舵取りをしなければならず、財務としては本当に難しい、変化の多い環境でした。

営業利益率やROEが回復へ

営業利益率は6.8%と、2022年度の4.5%、2021年度の6.2%を上回りました。ROE（自己資本利益率）は2022年度が6.0%、2021年度が5.8%でしたが、2023年度は8.1%まで回復。これまでのピークである2019年度の9.1%をできるだけ早期に達成したいと考えています。また、営業キャッシュフローは過去最高となり、フリーキャッシュフローもマイナスからプラスに転じました。自己資本比率については、68.6%と健全な数字を維持しています。

これらの成果は、グローバルに本業での業績を回復したことが大きな要因ですが、2023年度は特にCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）、すなわち、仕入れ、棚卸し、売掛債権のすべての視点で、改善に向けた削減目標やそのための施策をそれぞれの地域で策定し、しっかり取り組んだことも大きく影響していると考えています。

ROEと株主資本コストの推移

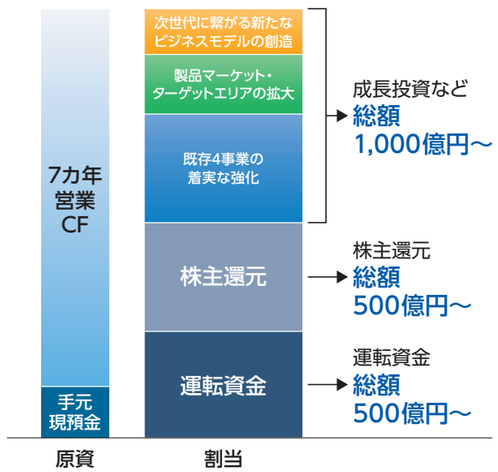


目指す方向を明確化した新経営計画「FSG.30」

2023年度は投資家の皆様との対話の機会を拡充し、国内外のさまざまな投資家の皆様から、貴重なご意見を多数いただきました。お忙しい中、お時間をくださったことに、本当に感謝しています。ご要望として多かったのは、「フジシールグループにはしっかりした強みも事業基盤も成長に向けたアイデアもあるのに、それがうまく表現されていない。もっとうまく伝えてほしい」という声でした。そこで2024年度は、私たちがどこに向かおうとしているのか、そのためにはどんな課題があり何を強化していくのかをよりしっかりお伝えし、私たちが何を実現しようとしているのかをご理解いただけるよう努めていきます。

このたび策定した新経営計画「FSG.30」では、フジシールグループの進むべき方向性として2024年度～2030年度のキャピタル・アロケーションをお示ししました。2023年度末の手元現預金と7年間の営業キャッシュ・フローの合計を原資とし、その原資を最大限有効活用すべく、まずは「次世代に繋がる新たなビジネスモデルの創造」「製品マーケット・ターゲットエリアの拡大」「既存4事業の着実な強化」に向けて、1,000億円以上の成長投資等を行うこととしました。また、安定的・継続的な配当だけにとどまらず、機動的な自己株式取得を含めた株主還元を500億円以上、さらに今後の成長加速を前提とした運転資金の確保に500億円以上を割当として打ち出しました。

「FSG.30」のキャピタル・アロケーション（2024年度～2030年度）



このようなキャピタル・アロケーションの開示は初めての試みでしたが、投資家の皆様にも関心を示していただき、活発な対話をさせていただいています。また、グループ従業員に対しても目標を示すことで、目指すべき方向性が明確化したのではないかと考えています。

見直しを図った配当方針と株主資本コスト

従来の財務方針は、財務基盤は盤石であるものの、成長投資および株主還元についてはやや保守的な面もありました。しかし、「FSG.30」に向けて各種KPIを達成するため財務面でもこれまでのやり方を一新し、積極的に成長投資および株主還元を行う方向性に変えていきます。

今後、より企業価値を高めていく必要があると認識しており、ちょうど方針の転換期であることから、2023年度下期に配当方針を見直し、①持続的な成長のための投資（技術開発・人財育成・設備投資、M&A）を行う ②連結配当性向の目標を原則として30%とするとともに、DOE（株主資本配当率）の水準、事業環境の変化等を総合的に勘案し、1株当たり配当額の安定的かつ継続的な増加を目指す ③有事に備えた安定的な財務基盤の構築及び機動的な自己株式の取得と処分を行う、としました。従来と比較すると、特に株主還元について、より積極的かつ明確な方針を打ち出しています。

また、株主資本コストについても見直しを図りました。従来は当社算定のCAPM（資本資産価格モデル）に忠実に従った方法で導き出し、およそ5%程度と見ていたのですが、そもそも投資家が期待するリターンは想定以上ではないか、また、CAPMでも指標を一つに絞らず複数勘案して検討した方がより適切ではないかという議論になり、証券会社、アナリスト、投資家の皆様のご意見も参考にした上で、今回、6～8%としました。

それにより、株主資本コストの算定の基礎となるWACC（加重平均資本コスト）も同時に1～3ポイント上がっています。このWACCの見直しに伴い、それらのハードルレートについても従来と比較して1～3ポイント上昇したことで、これまでは投資を認められていた案件であっても、改定後の投資ガイドラインでは承認されないケースも出てくることになります。つまりハードルレートが上がったことにより、「FSG.30」に向けて計画されている大型投資案件はより高い利益率が求められることになり、ROEを自動的に向上させる仕組みが整備されたともいえます。

ROEの目標達成に向けた3つの取り組み

「FSG.30」では、株主資本コストを十分に超える2桁%のROEの実現という高い目標を掲げています。直近が8.1%ですので、2030年までに達成できると考えていますが、それでもやはり、当社にとってはチャレンジングな目標であり、従来のやり方を踏襲していても達成できるものではありません。そこで、財務部門の具体的な取り組みとして、①将来利益の拡大 ②資本効率の向上 ③最適な資本構成の追求、の3つを掲げています。

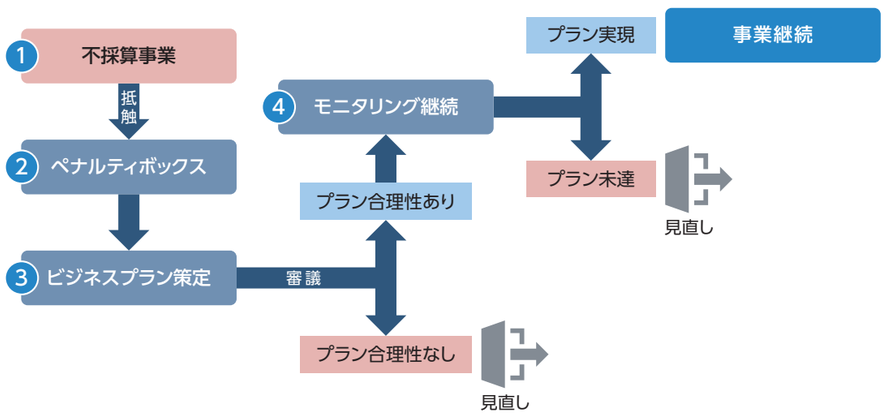
①将来利益の拡大は、先ほどの「FSG.30」キャピタル・アロケーションのことであり、リソース割当の最適化を図り、積極的な投資により成長拡大することで将来利益額および利益率の両方を上げていく取り組みとなります。

②資本効率の向上は、主に事業ポートフォリオの見直しです。不採算事業・資産を圧縮することにより、結果として資本効率を高めます。もちろん、事業ポートフォリオの見直しはこれまでも行っていたものの、コロナ禍における原材料高騰に端を発した収益性の低下により、2022年に不採算事業がピークに達したため、もう一度原点に立ち返ってフレームワークを再構築しました。不採算事業は、ペナルティボックスに入れることで他の事業と切り離して別管理を行い、かつ、事業のトップは業績回復までのビジネスプランの策定を行います。策定されたビジネスプランの合理性については、取締役会にて、第一段階として事業継続の要否を判断します。その後、事業継続と判断されたとしても、ビジネスプランの期間中はペナルティボックスの中で、定期的に取締役会でモニタリングを行い、万一ビジネスプランと大きく乖離した場合は第二段階として事業継続の要否を再度判断する、という仕組みを構築しました。2023年度は、このフレームワークを用いたこと、さらに原材料高騰に伴う利益率の悪化を価格改定で補ったことが功を奏し、大幅に不採算事業が減少しました。2024年度は、まだ残っている不採算事業に対しても厳格にこのフレームワークを継続して適用することにより、さらなる不採算事業の低減を目指します。

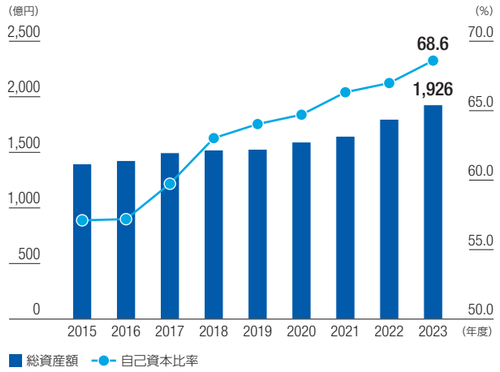
①と②の取り組みでは、ROE計算式の分子の部分である当期純利益を向上させる点にフォーカスしていましたが、③最適な資本構成の追求は、ROEの分母である株主資本の圧縮にフォーカスした取り組みです。次ページのグラフのように、自己資本比率は当期純利益の積み上がりにより毎期上昇していく一方、ネットDEレシオ（純有利子負債倍率）は低下していっています。これは、ROEの分母である株主資本が肥大化することを意味し、いくら収益性を向上したとしてもROEの向上は限定的になってしまいます。そこで、株主資本を圧縮する施策として、上述した配当方針の変更により、これまでよりもさらに配当を積極的に行うことで株主資本を抑えるとともに、「FSG.30」として将来を見据えて機動的な自己株式取得を行い、さらなる株主資本の圧縮を図っていくことで、分子・分母の両方にアプローチし、ROEの向上を加速させていきたいと考えます。

これら①～③の取り組みを財務部門主導で2030年まで厳格かつ着実に遂行することで、ROE2桁%の実現を確実なものとしていきます。

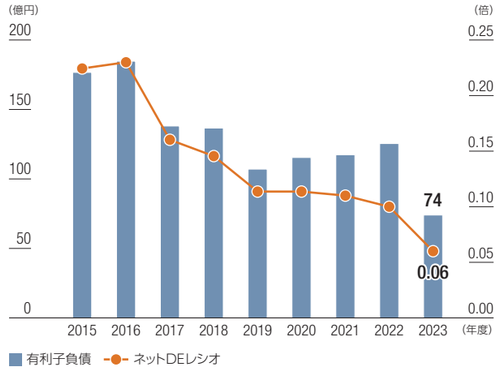
事業ポートフォリオ見直しのフレームワーク



総資産額／自己資本比率



有利子負債／ネットDEレシオ

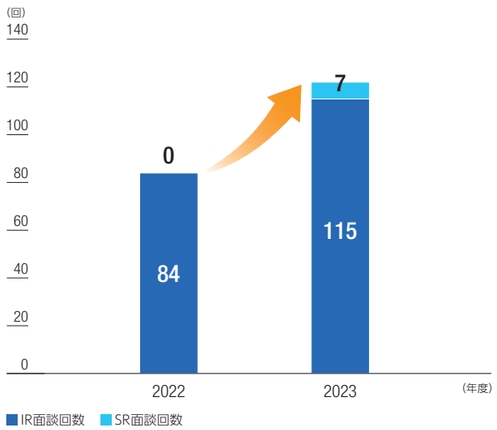


きめ細かい対話で理解深耕を

2023年度の前半は低迷していた株価も、第3四半期に業績を上方修正できたことで回復しました。ただ、まだまだ満足していただけるレベルではありません。さらなる業績の回復を実現し、成長戦略をしっかり説明して実行すると同時に安定的かつ継続的に配当を増加することで、株価のさらなる上昇を目指していきます。PBR（株価純資産倍率）は6月時点で1倍弱と、株価の回復に伴って少し戻っています。しかし、過去には2倍だったこともあり、株主の皆様の負託にお応えするという観点では、当然、「FSG.30」の目標値である1.5倍以上を実現していかなければなりません。そのためにも、業績回復と成長戦略=エクイティストーリーを明らかにしていくことが大切だと考えています。

私たちは年間約80回、業績や成長戦略について対話をするIR（インベスター・リレーションズ）面談を行っているのですが、2023年度はサステナビリティの課題等について対話をするSR（シェアホルダー・リレーションズ）面談が加わり、結果として100回を超える面談を実施しました。2024年度も積極的にIR/SR面談を行い、中長期的なサステナビリティへの取り組みをはじめ、コーポレート・ガバナンスや企業価値向上への取り組みに関して丁寧にご説明させていただきます。そうしたきめ細かい対話を通してフジシールグループへの理解を深めていただき、私たちもまた、株主・投資家の皆様のご要望をしっかり受け止めていきたいと考えています。

IR/SR面談実施回数



2023年度の連結業績（損益の状況）

2023年度は、国際情勢の不安定化が継続する中で、企業収益や雇用情勢に改善の動きが見られたものの、物価高による個人消費の弱含みや世界経済の減速懸念などの影響を受け、当社グループを取り巻く経営環境は引き続き厳しい状態となりました。そのような状況の中、継続してきた価格改定、構造改革、生産性向上施策、事業ポートフォリオ入替施策等が寄与し、当連結会計年度における経営成績は、売上高1,966億24百万円（前期比6.8%増）、営業利益133億9百万円（前期比62.4%増）、経常利益147億32百万円（前期比74.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益102億77百万円（前期比49.6%増）とすべての段階利益において増益で着地いたしました。

売上高

2022年度 1,840億円 → 6.8%増 → 2023年度 1,966億円

営業利益

2022年度 81億円 → 62.4%増 → 2023年度 133億円

経常利益

2022年度 84億円 → 74.8%増 → 2023年度 147億円

親会社株主に帰属する当期純利益

2022年度 68億円 → 49.6%増 → 2023年度 102億円

キャッシュ・フローの状況

2023年度末における現金および現金同等物は、前連結会計年度末に比べ54億40百万円増加し227億88百万円となりました。主な内訳は以下のとおりです。

キャッシュ・フロー

（単位：百万円）

	2023年度末	
CF期首現預金残高	17,347	
営業CF	19,930	税前利益+13,862、減価償却費+8,366、仕入債務の増加額+434、売上債権△4,314、棚卸資産+1,571、法人税等支払△2,289
投資CF	△ 10,568	有形固定資産の取得△6,074
財務CF	△ 4,338	借入金△3,402、配当金の支払額△1,917
換算差額	415	
CF期末現預金残高	22,788	
フリー CF	9,362	

目標とする経営指標

●「FSG.30」について

当社グループは、2024年3月期に前中期経営計画を終え、今後もお客様、市場、社会状況などが目まぐるしく変化していく中、過去の成功体験にとらわれることなく、変化に合わせて適切な意思決定を行い、継続して成長していくため、2030年までの7年間を一つの節目と捉え、「FSG.30=Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategy」を策定しました。

「FSG.30」では、目標とする2031年3月期の連結経営目標として、売上高3,500億円以上、営業利益率2桁%の達成を目指しています。

この挑戦に対し、当社グループの有する「世界で市場をリードするお客様の多様なパッケージニーズに対し、ローカルの製販開体制で柔軟かつアジャイルに対応し、培った技術や経験を他地域に展開する力」、「素材技術、生産、顧客のアプリケーション、アフターサービスまで一貫した技術保有を通じた、市場要求への対応力や検証能力とQCDの提供力」、またそれらを通じて培った「イノベーティブなグローバル顧客との強い関係」を生かし、継続成長していきます。

●「FSG.30」の全体像

グループのありたい姿を実現していくために策定した「FSG.30」では、特に当社の強みである、「優良な顧客」「グローバルプレゼンス」「強い商品力」と、今まで培ってきた「財務」「人的資本」「ガバナンス」「知財戦略」「環境との共存」からなる事業基盤、持続的な成長を目指す3つの成長戦略の実践をグローバルベースで加速させていきます。

配当

当社は、パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会の実現に貢献し、企業価値を高めることを目指しております。株主の皆様への各期の連結業績に応じた利益還元を行うことと同時に、利益還元を継続的かつ安定的に実施することが、経営の最重要課題と位置付けています。このようなことから、利益配分に関する当社の考え方は、次のとおりです。

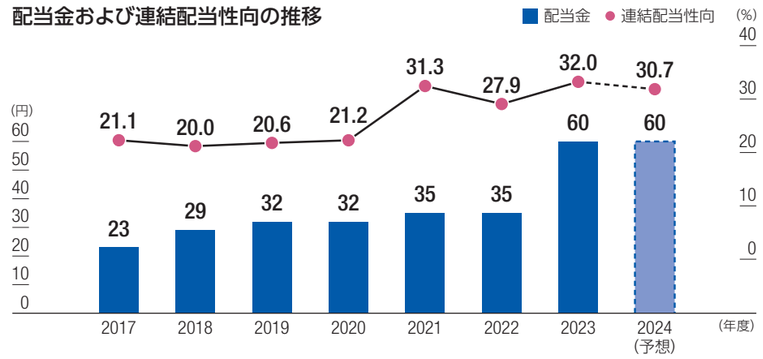
① 継続的な成長のための投資（技術開発、人財育成、設備投資、M&A）を行う。

② 連結配当性向の目標を原則として30%とするとともに、DOEの水準、事業環境の変化等を総合的に勘案し、1株当たり配当額の安定的かつ継続的な増加を目指す。

③ 有事に備えた安定的な財務基盤の構築及び機動的な自己株式の取得と処分を行う。

当期純利益は2023年5月11日公表の業績予想を上回る水準で着地しました。2024年3月期における期末配当金につきましては、利益配分に関する考え方および当期業績を勘案の上、1株当たり43円としました。これにより中間配当金（1株当たり17円）を加えました2024年3月期の年間配当金は1株当たり60円となり、連結配当性向は32.0%となります。2025年3月期につきましては、左記の基本方針も踏まえ、1株当たり年間配当金は60円となる予定です。これによる2025年3月期予想連結配当性向は30.7%となります。

配当金および連結配当性向の推移



連結業績概要(1)

事業年度		2019	2020	2021	2022	2023
売上高(百万円)		160,925	163,635	170,321	184,035	**196,624**
対前期伸長率(%)		−0.8	1.7	4.1	8.1	**6.8**
売上総利益(百万円)		31,289	31,298	30,638	29,677	**35,855**
対前期伸長率(%)		−1.3	0.0	−2.1	−3.1	**20.8**
売上高総利益率(%)		19.4	19.1	18.0	16.1	**18.2**
営業利益(百万円)		12,634	12,428	10,572	8,194	**13,309**
対前期伸長率(%)		−2.7	−1.6	−14.9	−22.5	**62.4**
売上高営業利益率(%)		7.9	7.6	6.2	4.5	**6.8**
経常利益(百万円)		12,901	12,104	10,600	8,426	**14,732**
対前期伸長率(%)		2.9	−6.2	−12.4	−20.5	**74.8**
売上高経常利益率(%)		8.0	7.4	6.2	4.6	**7.5**
当期純利益(百万円)		8,808	8,375	6,117	6,869	**10,277**
対前期伸長率(%)		6.7	−4.9	−27.0	12.3	**49.6**
売上高当期純利益率(%)		5.5	5.1	3.6	3.7	**5.2**
1株当たり当期純利益(円)		155.51	150.93	111.70	125.43	**187.77**
純資産額(百万円)		97,639	103,080	109,492	120,571	**132,142**
総資産額(百万円)		152,694	159,367	164,646	180,004	**192,684**
自己資本比率(%)		63.9	64.7	66.5	67.0	**68.6**
自己資本利益率(ROE)(%)		9.1	8.3	5.8	6.0	**8.1**
1株当たり純資産額(円)		1,757.22	1,869.58	1,999.85	2,201.40	**2,435.66**
品目別売上高						(単位:百万円)
シュリンクラベル		90,581	92,671	99,877	112,642	**122,697**
	(構成比)	56.3%	56.6%	58.6%	61.2%	**62.4%**
タックラベル		23,034	21,073	17,398	16,697	**16,014**
	(構成比)	14.3%	12.9%	10.2%	9.1%	**8.1%**
その他ラベル		1,199	1,390	–	–	**–**
	(構成比)	0.7%	0.8%	–	–	**–**
ソフトパウチ		18,492	22,906	23,246	25,865	**26,443**
	(構成比)	11.5%	14.0%	13.6%	14.1%	**13.4%**
機械		14,543	12,558	15,949	15,945	**18,829**
	(構成比)	9.0%	7.7%	9.4%	8.7%	**9.6%**
医薬等受託包装		7,805	8,633	–	–	**–**
	(構成比)	4.9%	5.3%	–	–	**–**
その他		5,268	4,401	13,849	12,884	**12,639**
	(構成比)	3.3%	2.7%	8.1%	7.0%	**6.4%**

※ 2022年3月期より「医薬等受託包装」、「その他ラベル」は「その他」に含めております

セグメント別						(単位:百万円)
セグメント別売上高						
日本		98,707	92,990	92,305	97,135	**98,861**
	(外部への売上高)	(97,454)	(91,286)	(90,457)	(95,194)	**(96,784)**
米州		34,134	35,899	42,261	50,149	**57,882**
	(外部への売上高)	(34,075)	(35,888)	(42,254)	(50,111)	**(57,873)**
欧州		18,311	18,760	27,658	28,118	**31,140**
	(外部への売上高)	(15,626)	(14,802)	(23,742)	(24,468)	**(26,807)**
PAGO		9,701	8,201	–	–	**–**
	(外部への売上高)	(9,298)	(7,980)	–	–	**–**
アセアン		4,623	16,145	16,237	17,460	**18,089**
	(外部への売上高)	(4,470)	(13,678)	(13,866)	(14,261)	**(15,159)**
セグメント間消去		−4,553	−8,361	−8,141	−8,828	**−9,350**
セグメント別営業利益						
日本		9,482	8,145	7,597	7,623	**8,779**
米州		3,084	3,650	3,539	1,749	**3,368**
欧州		186	767	−837	−1,079	**801**
PAGO		−265	−494	–	–	**–**
アセアン		205	642	341	94	**482**
セグメント間消去		−58	−282	−68	−193	**−122**

※ 2022年3月期より「旧PAGO」は「欧州」に含めております

海外子会社 為替換算レート	USD(1ドル、円)	109.03	106.76	109.90	131.62	**140.67**
	EUR(1ユーロ、円)	122.03	121.88	129.91	138.14	**152.11**

連結業績概要(2)

事業年度	2019	2020	2021	2022	2023
(収益性)					
自己資本当期純利益率(ROE)	9.1%	8.3%	5.8%	6.0%	**8.1%**
総資産経常利益率(ROA)	8.5%	7.8%	6.5%	4.9%	**7.9%**
(安全性)					
流動比率	173.4%	201.7%	208.1%	200.9%	**221.2%**
固定長期適合率	65.1%	58.1%	54.7%	55.9%	**54.1%**
D/Eレシオ(倍)	0.12	0.12	0.11	0.10	**0.06**
インタレストカバレッジレシオ(倍)	288.8	317.6	217.4	79.4	**50.2**
キャッシュ・フロー(百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,086	18,847	14,021	8,269	**19,930**
投資活動によるキャッシュ・フロー	−9,316	−6,582	−7,804	−11,014	**−10,568**
財務活動によるキャッシュ・フロー	−6,400	−2,088	−4,834	−5,793	**−4,338**
設備投資額(百万円)	7,771	5,916	10,503	11,068	**7,032**
リージョン別設備投資額(百万円)					
日本	4,839	3,527	3,988	4,302	**2,802**
米州	626	1,317	3,720	5,478	**2,747**
欧州	1,434	605	728	541	**959**
PAGO	430	109	–	–	**–**
アセアン	488	699	1,934	722	**508**
減価償却費(百万円)	8,160	8,056	8,069	7,738	**8,366**
リージョン別減価償却費(百万円)					
日本	4,092	3,996	3,963	3,165	**3,430**
米州	2,301	2,029	1,795	2,336	**2,849**
欧州	1,048	940	1,433	1,208	**1,146**
PAGO	523	395	–	–	**–**
アセアン	220	886	891	1,051	**1,058**
研究開発費(百万円)	2,539	2,394	2,493	2,464	**2,524**
従業員数(人)	5,719	5,741	5,892	5,767	**5,692**

※ 2022年3月期より「旧PAGO」は「欧州」に含めております

連結貸借対照表

(単位：百万円)

事業年度	2019	2020	2021	2022	2023
資産の部					
流動資産	85,264	93,734	101,126	110,023	**117,064**
現金・預金	11,832	21,688	25,860	22,034	**22,806**
受取手形・売掛金	41,510	40,973	40,854	45,951	**50,695**
電子記録債権	8,451	8,686	10,206	11,353	**12,628**
商品及び製品	9,154	8,537	7,772	9,142	**10,227**
仕掛品	3,492	3,458	4,127	5,239	**6,033**
原材料及び貯蔵品	7,135	6,762	7,956	11,140	**9,093**
その他	3,957	3,837	4,533	5,353	**5,684**
貸倒引当金	−270	−210	−183	−192	**−105**
固定資産	67,429	65,632	63,519	69,981	**75,620**
有形固定資産	57,853	54,881	55,958	61,989	**62,774**
建物及び構築物	23,166	22,714	21,131	21,345	**26,182**
機械装置及び運搬具	22,563	20,044	18,976	19,335	**21,185**
土地	6,203	6,257	6,989	8,346	**8,748**
その他	5,920	5,865	8,861	12,962	**6,657**
無形固定資産	1,538	1,501	1,510	1,549	**2,383**
のれん	203	159	107	50	**997**
その他	1,335	1,342	1,402	1,498	**1,386**
投資その他の資産	8,037	9,249	6,050	6,442	**10,462**
資産合計	152,694	159,367	164,646	180,004	**192,684**
負債の部					
流動負債	49,162	46,474	48,596	54,769	**52,917**
支払手形・買掛金	13,321	13,104	13,758	15,279	**17,474**
電子記録債務	12,308	11,655	11,179	12,254	**11,118**
短期借入金	7,192	5,416	4,382	9,034	**4,020**
1年以内返済予定の長期借入金	2,427	1,085	5,038	2,699	**756**
未払法人税等	759	991	817	1,000	**1,960**
賞与引当金	1,559	1,713	1,630	1,591	**2,246**
その他	11,594	12,508	11,790	12,910	**15,340**
固定負債	5,891	9,811	6,557	4,663	**7,624**
長期借入金	1,207	5,115	2,387	56	**1,841**
退職給付に係る負債	2,460	2,594	2,630	2,791	**2,865**
その他	2,222	2,102	1,538	1,815	**2,916**
負債合計	55,054	56,286	55,153	59,432	**60,542**
純資産の部					
株式資本					
資本金	5,990	5,990	5,990	5,990	**5,990**
資本剰余金	6,572	6,584	6,603	6,600	**6,599**
利益剰余金	86,776	93,372	97,677	102,629	**110,990**
自己株式	−6,586	−7,537	−8,512	−8,479	**−9,556**
株主資本合計	92,752	98,410	101,758	106,740	**114,024**
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,362	1,318	1,297	1,773	**1,342**
繰越ヘッジ損益	–	–	–	–	**−3**
為替換算調整勘定	2,603	1,815	6,259	11,898	**16,781**
退職給付に係る調整累計額	921	1,535	176	158	**−1**
その他の包括利益累計額合計	4,887	4,670	7,733	13,830	**18,118**
純資産合計	97,639	103,080	109,492	120,571	**132,142**
負債純資産合計	152,694	159,367	164,646	180,004	**192,684**

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(単位：百万円)

事業年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高	160,925	163,635	170,321	184,035	**196,624**
売上原価	129,635	132,337	139,683	154,358	**160,768**
売上総利益	31,289	31,298	30,638	29,677	**35,855**
販売費及び一般管理費	18,654	18,869	20,066	21,482	**22,546**
営業利益	12,634	12,428	10,572	8,194	**13,309**
営業外収益	388	221	254	542	**2,012**
受取利息	21	14	24	122	**352**
受取配当金	64	63	70	78	**82**
為替差益	16	–	–	2	**1,409**
持分法による投資利益	200	–	–	–	**–**
その他	85	143	159	338	**167**
営業外費用	121	544	225	310	**590**
支払利息	62	67	72	100	**382**
為替差損	–	389	35	–	**–**
持分法による投資損失	–	–	–	–	**–**
その他	59	88	117	210	**208**
経常利益	12,901	12,104	10,600	8,426	**14,732**
特別利益	777	1,231	266	147	**68**
特別損失	1,105	1,706	1,416	840	**938**
税金等調整前当期純利益	12,573	11,629	9,449	7,733	**13,862**
法人税、住民税及び事業税	3,744	3,889	3,202	2,604	**3,731**
法人税等調整額	20	−634	129	−1,740	**−147**
親会社株主に帰属する当期純利益	8,808	8,375	6,117	6,869	**10,277**
その他の包括利益	−1,791	−217	3,063	6,097	**4,287**
包括利益	7,017	8,157	9,180	12,966	**14,565**

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

事業年度	2019	2020	2021	2022	2023
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,086	18,847	14,021	8,269	**19,930**
投資活動によるキャッシュ・フロー	−9,316	−6,582	−7,804	−11,014	**−10,568**
財務活動によるキャッシュ・フロー	−6,400	−2,088	−4,834	−5,793	**−4,338**
現金及び現金同等物に係る換算差額	7	30	1,172	1,781	**415**
現金及び現金同等物の増減額（−は減少額）	3,376	10,207	2,555	−6,757	**5,440**
現金及び現金同等物の期首残高	7,966	11,342	21,549	24,105	**17,347**
現金及び現金同等物の期末残高	11,342	21,549	24,105	17,347	**22,788**

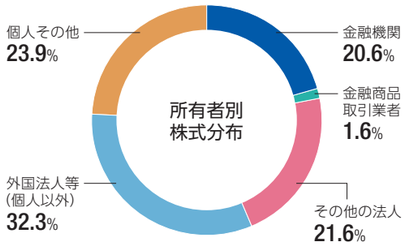
株主配当の推移

事業年度	2019	2020	2021	2022	2023
1株当たり配当金（円）	32	32	35	35	**60**
配当金総額（百万円）	1,794	1,771	1,916	1,916	**3,287**
連結売上高（百万円）	160,925	163,635	170,321	184,035	**196,624**
連結当期純利益（百万円）	8,808	8,375	6,117	6,869	**10,277**
1株当たり当期純利益（円）	155.51	150.93	111.70	125.43	**187.77**
連結配当性向	20.6%	21.2%	31.3%	27.9%	**32.0%**
期中平均株式数（株）	56,642,827	55,489,651	54,764,416	54,764,711	**54,735,245**

2024年3月31日現在

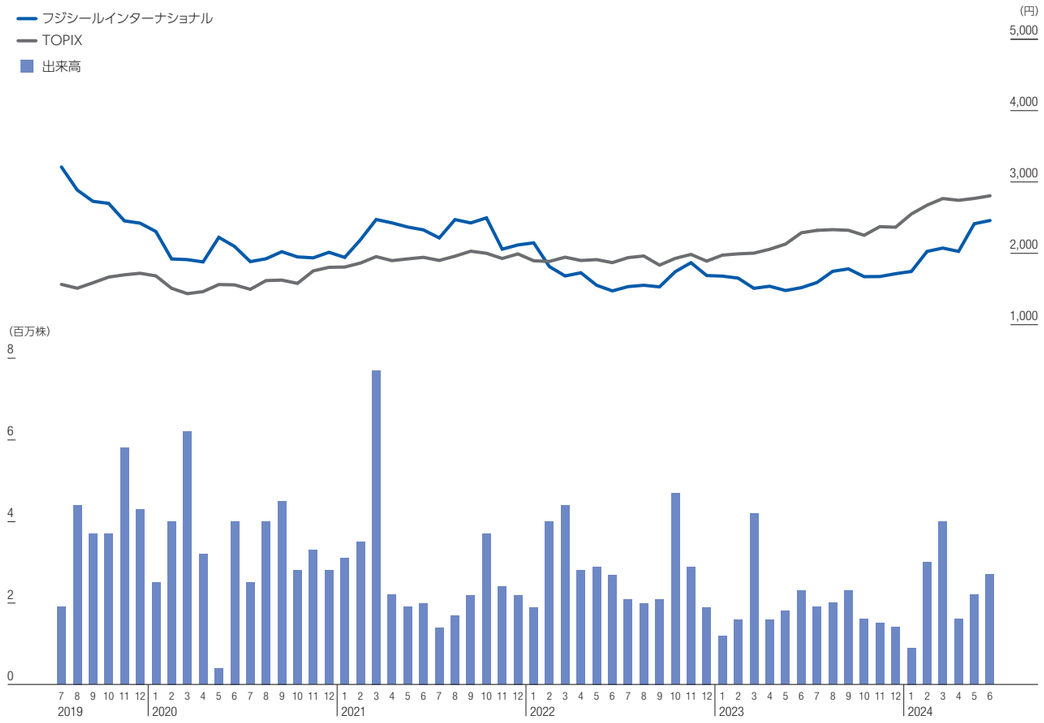
株主・株式情報

銘柄コード	7864
社名	株式会社フジシールインターナショナル
英文社名	FUJI SEAL INTERNATIONAL, INC.
設立	1958年10月
公開年月日	2003年12月25日(東京証券取引所 市場第一部*) ＊2022年4月4日以降はプライム市場 1997年10月28日(JASDAQ)
業種	その他製造
上場取引所	東京
決算期	3月末日
中間配当制度	あり
単元株	100株
発行済株式数	60,161,956株
株主数	19,244名



2024年3月31日現在

株価・出来高推移



2024年3月31日現在

会社概要

商号	株式会社 フジシールインターナショナル(Fuji Seal International, INC.)
設立	1958年(昭和33年)10月18日 (創業1897年) ※2004年10月1日持株会社化に伴い、株式会社フジシールより商号変更
資本金	59億90百万円
連結売上高	1,966億24百万円
代表者	取締役 代表執行役社長 岡﨑 成子
事業内容	持株会社として、フジシールグループ全体の経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、その他経営管理など。 ※フジシールグループはシュリンクラベル、タックラベル及びソフトパウチをその装着機械とサービスまでシステムとして、グローバルに展開するパッケージングソリューションカンパニーです。
従業員数	当社従業員数:48(2)人、グループ連結従業員数:5,692(316)人 ※従業員数は就業人員であり、パートおよび嘱託社員は( )内に期末現在人員を外数で記載
本社所在地	大阪本社/〒532-0003 大阪市淀川区宮原4丁目1番9号 TEL:(06)6350-1080(代表)

2024年3月31日現在

大株主の状況

氏名又は名称	住 所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
株式会社創包	大阪府吹田市	8,043	14.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	5,896	10.8
公益財団法人フジシール財団	大阪市淀川区宮原4丁目1番9号	4,800	8.8
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8番12号	3,265	6.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	P.O.BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A. (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	2,195	4.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (リテール信託口820079255)	東京都港区赤坂1丁目8番1号 赤坂インターシティAIR	1,800	3.3
藤尾 弘子	大阪府吹田市	1,784	3.3
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティA棟)	1,671	3.1
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION-GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	747 3RD AVE FL 2 NEW YORK NEW YORK 10017 U.S.A. (東京都千代田区丸の内2丁目7番1号)	1,477	2.7
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT-CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	7TH FLOOR, 155 WELLINGTON STREET WEST TORONTO, ONTARIO, CANADA, M5V 3L3 (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	1,322	2.4
計	–	32,258	58.9

(注)1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 5,890千株
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 2,933千株
なお、それらの内訳は、投資信託設定分4,283千株、年金信託設定分592千株、その他信託分3,948千株となっています。

2. 上記のほか、自己株式5,370千株(従業員持株ESOP信託口が所有する当社株式538千株を除く)を所有していますが、上記大株主の状況には記載していません。

3. 「株式会社創包」名義の株式は岡﨑成子が実質的に保有しており、岡﨑成子が保有する当社株式240千株を所有株式数に含んでいます。

4. 2023年9月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、グローバル・アルファ・キャピタル・マネージメント・エルティーディーが2023年9月15日現在で以下の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2024年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住所	所有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
グローバル・アルファ・キャピタル・マネージメント・エルティーディー	カナダ、ケベック州モントリオール市マギル・カレッジ1300-1800	3,654	6.1

株式会社 フジシールインターナショナル

大阪本社
〒532-0003 大阪市淀川区宮原4丁目1番9号　TEL. (06)6350-1080(代)

https://www.fujiseal.com

発行 2024年8月