



統合報告書

INTEGRATED REPORT

2023

【経営理念】

— 包んで＜価値＞を —
日々新たなところで
＜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・持続的社会的実現に貢献します

編集方針

ようやく新型コロナも収束に向かい、経済・社会活動も回復傾向が鮮明になってきました。ただ、コロナ危機を乗り越えて、人々の価値観や行動様式などは大きく変わるとともに、DXなどIT技術の進展も目を見張るものがあります。フジシールグループでもこういった社会の大きな変化に対し、行動指針である「変化とともに変化する」を体現した3年でした。そんなコロナ禍でも、弊社を取り巻く多様なステークホルダーとさまざまな接点を持ちつつ、コミュニケーションを深められたことは大きな収穫でした。

フジシールらしいコミュニケーションを模索してきたこの統合報告書も今回で4回目の発行となりました。今号では、50年以上前から多様性やサステナビリティを大切にしてきた考え方と、事業の広がりを伝える構成にしました。

ステークホルダーの皆様には、さらに強くなやかなフジシールグループになるために、忌憚のないご意見・ご鞭撻をいただければとお願いいたします。

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
2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)の事象を中心としています。必要に応じて前後の期間も含まれます。
- 前回の発行
2022年8月
- 報告サイクル
1年(次回発行予定 2024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・レポート・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)
- 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	37	次世代事業の創出
03	CEOメッセージ	39	公正・透明な取引
07	CFOメッセージ	40	情報セキュリティ対策の推進
11	パフォーマンスハイライト	41	ステークホルダーとのオープンな対話
13	フジシールグループ価値創造のあゆみ	42	安定供給(BCPを含む)
15	過去から未来へつなぐ思い		
17	事業紹介	43	ガバナンス
		43	コーポレート・ガバナンス
		44	実効性あるガバナンス
19	グループサステナビリティ委員会活動	45	役員の紹介
21	フジシールグループのマテリアリティ	47	取締役会に必要なスキルとその理由
23	人にやさしいパッケージの開発 アイデアバンク・知財戦略	48	社外取締役からのメッセージ
27	環境配慮型製品の開発 環境ビジョンとサーキュラーエコノミーへの取り組み	49	リスクマネジメント
31	持続的な成長 人事担当役員 インタビュー	50	コンプライアンス
35	開発製品のスピード立上げ	51	財務情報
		57	会社情報



100年先の未来につながる ものづくり、人づくりを。

取締役 代表執行役社長 CEO

岡崎 絳子

リーディングカンパニーとしての 責任あるものづくりは大切な価値

2022年度を振り返ってまず非常に良かったと感じるのは、各事業においても各地域においても、お客様のご要望に対してきちんと供給責任を果たせた、ということです。ただ、そのことを意識するあまり、高騰する材料費や光熱費や物流費などの価格への転嫁をお客様に認めていただくことに時間がかかり過ぎ、売上は伸びたものの利益が下がるという結果となりました。

価格の転嫁に関しては、タイムリーな対応はもちろん、意識の変化も大事だと考えています。フジシールグループは、リーディングカンパニーとして責任を持って社会や環境に

貢献するものづくりをしています。それは世界最大規模のサステナビリティ評価機関EcoVadis社のゴールドメダル獲得や国際的な環境非営利団体CDPの「気候変動」「サプライーマネジメント」部門における評価に表れていると考えます。こうしたことは無償のサービスのように捉えがちですが、当然そこには開発費などコストもかかっていますし、何よりブランド力という価値につながります。コロナ禍など厳しい状況にきちんと対応してくれた工場のメンバーに応えるためにも、そこは価格に反映していかなければなりません。今後は経営層も、そうした価値に対する意識を高めていく必要があると感じています。

2023年度は「働く環境の改善」と 「変化へのスピーディーな対応」がカギに

2023年度で特に注力していきたいのは、老朽化した工場の刷新をはじめとする、働く環境の改善です。そのモデルとなるのが、2023年4月に立ち上がった米国ノースカロライナ新工場です。当社グループは「人と環境にやさしい価値を届ける」というビジョンを掲げていますが、溶剤レス・自動化・効率的な物流などを実現したこの新工場は、まさに「人と環境にやさしい」工場。現在、山形やタイでも同様のコンセプトで新工場の建設計画を進めています。

2023年度は、「ラベル事業の海外展開加速と収益性強化」「一次包装拡大」「新規事業創出」という3つの成長戦略を軸とした中期経営計画(2021-2023)の最終年度でもあります。順調に伸びている一次包装に関しては次の柱となる案がいくつか出てきていますし、前中期経営計画で掲げた「4事業・4地域・4カテゴリで“プラス1”」という目標のもと進出を果たしたインドでは機械事業が軌道に乗り、中東などの周辺地域も視野に入ってきました。さらに、ホームパーソナルケアや乳業、医薬品といったカテゴリでのビジネス拡大、次世代ビジネスにつながる個別識別技術の共同開発など、目指した方向に着実に歩みを進めています。ただ過去2年間、数字としては目標を達成することができませんでした。

今後の課題は「変化に対応するスピード」。それに尽きると思っています。当社グループのメンバーは、いざ行動を起こすと素晴らしい突破力を発揮します。しかし、それぞれの部門が責任感と使命感のもと、慎重に議論や検証を重ねるため、行動に至るまでにややもすると時間がかかる。「会社としての答え」を出そうとするとやむを得ないのかもしれませんが、本当にしっかり時間をかけるべきはお客様や取引先の皆様とのコミュニケーションです。そこで2022年度の後半から、社内でコンセンサスを取る時間をできるだけ早めたり、再販品に関してはプロセスを短くしたりと、さまざまな場面でスピードアップを図っており、2023年度中にその成果が出てくることを期待しています。

自分で判断ができる強い「個」をつくるのか、ガバナンスを効かせながら決して間違ったことをしない「組織」をつくるのか、そのバランスは非常に難しいですね。ただ、責任を取ることに過剰なプレッシャーを感じる必要はないですし、会社にはトライ&エラーを推奨する文化があるので、私はいつも「失敗はロスではなく、創造的な変革への投資と考えるべき」と伝えています。

人財への施策が一気に加速 今後は失敗に学ぶタフなリーダーの育成を

「創造を〈夢〉と呼ぶ。創造へのチャレンジを〈勇気〉と呼ぶ。創造のぶつかり合いを〈信頼〉と呼ぶ。」という当社スローガンからも分かるように、私たちは創造と挑戦を重視し、常に情熱やワクワク感を持って仕事に臨みたいと考えています。そのための枠組みづくりと持続的成長に向けた「人財戦略」では、「多様性の尊重」「価値観の共有」「人的資本の拡充」を軸にさまざまな施策に取り組んでいます。

当社グループの全従業員約6,000人のうち3分の2の約4,000人が外国籍です。そこで、よりグローバルな視野で人財採用や育成を行うために、2022年6月にオランダ国籍の女性を人事担当の執行役に迎えました。これは新たな経営体制の中でも一番大きな変化だと思っています。

彼女が就任後にさっそく取り組んだのは「バリューセミナー」の開催です。当社グループが126年にわたる長い歴史の中で育んできた「Fuji Seal Way」の浸透と価値観の共有を目的に、経営幹部が講師となって自身の経験や気づきを語り、それを理解した上で参加者同士が討議をするというもので、今後も各地域での開催を予定しています。さらに、ベルギーのビジネススクールと提携し、当社グループのカルチャーを取り入れたプログラムを開発してくれました。研修には取締役と各地域の選抜メンバーが参加。経営課題に対する解決策についての提案や議論を交わしました。

12月には多様性の尊重に向けてダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の新たな方針を制定するなど、人財関連の施策は非常に充実してきたと実感しています。もちろん課題もあり、次世代リーダーとなる人財の育成は待ったなしです。現状の中から課題を見つけて提言する。提言に耳を傾けて実現する環境をつくる。5年先10年先を見据えて意思決定をする—そんなハイ・ポテンシャル人財*1を全従業員の中からどのくらいの割合で輩出できるのかがポイントです。では、ハイ・ポテンシャルの要件は何かというと、タフ・アサインメントの中で失敗をしながら学び続ける力、というのが持論です。「会社の中で一番失敗しているのは私じゃないかしら?」とよく言っているのですが(笑)、例えば、MBA*2を取得すれば経営ができるかというと、そうではありませんよね。もちろん理論は必要ですが、七転び八起きしの忍耐力を身につけることが大事だと思っています。

*1 ハイ・ポテンシャル人財：次世代経営幹部候補者 *2 MBA：経営学修士

整理し体系化したことで 知財の精度が飛躍的にアップ

「人財戦略」と並んで「知財戦略」もまた持続的成長に向けた取り組みの一つであり、この数年間で飛躍的な変化を遂げました。そのきっかけとなったのは、特許の分類です。それまでは主に件数で特許の管理をしており、報奨金はあったものの提出する人のモチベーションを高めるような工夫は特に行っていませんでした。そこで新たな試みとして、最も重要なものをS、それを補完するものをA・B・Cという具合にランク分けをしていきました。Sについては海外で出願するもの・しないものにさらに分類し、競合他社とお客様の特許も含めて、全体を俯瞰できるようにしました。また、外部に出さないノウハウについてはスタンプ制という形にし、その下を「アイデアバンク」と位置付けました。「アイデアバンク」とは全従業員を対象にしたアイデア創出の取り組みで、1986年にスタートして以来、当社グループの重要な成長基盤となっています。

それまでバラバラだったものを整理し体系立てたことで知財に関する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。人財戦略もそうでしたが、知財戦略もリーダーは女性です。この二人のように当社グループでは、女性がごく当たり前にビジネスの最前線で活躍する社風が培われています。



お客様にとっての価値を追求し続ける 従業員の真摯な姿勢が一番の強み

私たちのビジネスは常にお客様が中心であり、取引先の皆様にお力をいただきながらお客様のご要望をカタチにする会社だということを、今あらためて感じています。

当社グループの研究開発や技術のメンバーは、白衣を着ていません。白衣を着るような基礎的な研究や技術については取引先の皆様をお願いしているからなのですが、では、そんな私たちをお客様が選んでくださるのはなぜなのか。それは、お客様の“創る(開発部門)・作る(生産部門)・売る(販売部門)”に真摯に向き合い、そこに携わる方々の立場に立ったソリューションをお届けしているからにほかなりません。お客様の工場長に満足いただける稼働率の良い機械を納入し、メンテナンスもきちんとさせていただく。商品が店頭に並んだ時にどうすれば目立たせることができるのかをご提案する。そんなふうに、お客様にとって価値のあることを第一に考えることができる従業員の真摯な姿勢こそが、当社グループの一番の強みだと思っています。先日、営業担当者が米国のある大手のお客様から「フジシールはアメリカの会社だと思っていた」と言われた、という話を聞いたのですが、本当にうれしかったですね。この言葉こそお客様を中心にビジネスをしていることの証であり、私たちの強さの理由が凝縮されていると感じます。

人財を大事な資産と考える企業風土 「ワークライフバランス」も40年前から

今回、過去の資料をひもといてみたところ、創業者であり私の父である藤尾正明が約40年前から「会社・個人・家族」という視点を持っていたことに気づき、思いを一つにしました。「個人が幸せであり、家族が会社について理解してくれて初めて、仕事が充実する」ということをずっと言い続けているんですね。今の言葉にすると「ワークライフバランス」です。

その思いを体現しているのが、「ファミリーフェスティバル」です。コロナ禍で一時中断していましたが、5月12日の創立記念日に国内・海外の各事業所で開催している恒例イベントです。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?」という文言の紹介から始まって、優秀社員の発表をしたり、会社の紹介をしたり、子どもたちにシュリンクラベルがどうやってできるのかを教えたり。この「ファミリーフェスティバル」以外に

も従業員とその家族に手書きのメッセージ入り誕生日カードを贈るといった取り組みを何十年も続けており、人財を最も大事な資産と考える企業風土は、当社グループの成長の源泉となっています。

なお、創業者は1993年に「求められる人材」というタイトルで、こんな文言も記しています。

- A 「絶対にいてほしい人」
意識的に問題を作り出し手を打つ人
- B 「まあいてほしい人」
問題点を積極的にみつけ手を打つ人
- C 「いてもいなくてもよい人」
視える問題点にだけ手を打つ人
- D 「いない方がよい人」
問題点に気づいても手を打たない人
- E 「すぐに出ていってほしい人」
問題点があっても(勿論どこにでもある)
気がつかず現状維持の人

とても厳しい内容ですが、ここで言いたいことは「自ら意識的に問題・課題を見つけ、作り出し、その解決策を考えて実行するという姿勢で仕事に取り組んでほしい」ということです。これを誤解のないように、朝礼で伝えたり、英訳をして海外のメンバーにも共有しています。私は、大切なこと、次の世代に残していきたいことは、とにかく何回も何回もくどいくらい言い続けています。地道ですが、魔法の杖はないのですから。「アイデアバンク」についても事あるごとに発信していたら、昨年に比べて日本で655件、海外で3,700件も応募件数が増えました。

より深く理解いただくために 取り組みや思いを丁寧にお届けしたい

社会に先駆けて容器ロス削減やリサイクルパッケージに取り組んできた当社グループでは、100年先の未来に向けて、循環型社会・持続的社会の実現を目指しています。

日々の取り組みに関しては、「攻め」と「守り」の両輪で、「責任の明確化」を進めています。まず「攻め」の取り組みであるお客様への技術提案やプラスチックを循環させるスキームづくりについては、各事業の執行役が責任を持って進めています。一方、「守り」の取り組みである工場の経営やエネルギー問題については各地域の執行役が責任を持って進めています。



環境関連以外では、コーポレート・ガバナンスにもさらに注力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に関しては社外取締役や投資家の方々など外部からのチェックもあり感度を上げてガバナンスやコンプライアンスに取り組んでいます。より現場に近いグループ会社では、まだ行き届いていないというのが現状です。そこで、2023年度からは内部監査室も含めて体制を整えていく予定です。先ほどのコンプライアンスカードの文言にも通じるのですが、一人ひとりの意識が高まれば、間違った判断をすることはないだろうと考えています。

環境への取り組みや人を大切にする企業風土など、当社グループには、時代に先んじて考え実践してきたことが数多くあります。そうしたことをステークホルダーの皆様にも、丁寧にお伝えしていく。それが、当社グループを深くご理解いただくための一歩だと思っています。特に従業員に対しては、これまで知らなかった自社の魅力に触れることが、より楽しく明るい気持ちで仕事に向き合うきっかけになれば、と願ってやみません。



「積極投資」と 「対話」を通して 企業価値の さらなる向上へ。

取締役 執行役財務担当 CFO

矢田 彰一

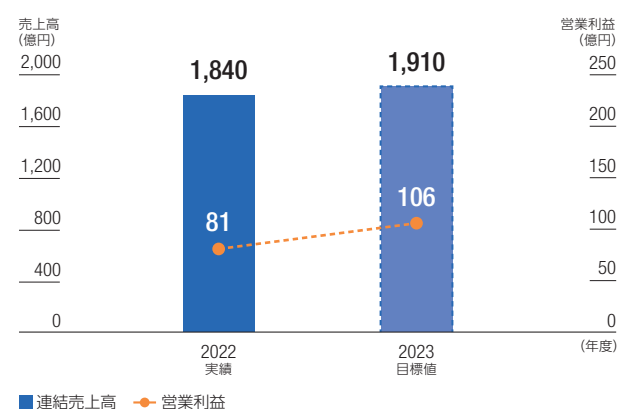
性に影響が出ました。そうした中、変化に対応できたこと、加えて選択と集中を進めることができたことは、2023年度以降の成長に結びつくはずです。ある時、岡崎社長ほか経営陣と冗談半分で「変化が多すぎて変化に鈍感になるね」という話をしたのですが、これは実はとても重要な視点で、今の時代、生き残っていくためには変化や問題に対して敏感であり続けることが不可欠だと考えます。

変化に対応し選択と集中を進めた1年

材料費の高騰や地政学的なリスクをはじめ、コロナ後の景気の急回復、急激なインフレ、金利の上昇など、2022年度は財務的に見てもさまざまなファクターが大きく動きました。フジシールグループだけではなく世の中の多くの企業にとっても、これほど舵取りの難しい年はなかったのではないのでしょうか。ただ、多方面に手を打たなければいけないという状況の中で、グループ全体としてこれまでにない新たな行動ができた1年でもありました。取引先の皆様とお付き合いの幅を広げたことはその一例です。新たな関係性を築いたことで供給をしっかりと確保することができましたし、今後のより有効な購入購買活動にもつながると考えています。

私たちの製品は不況に強い、いわば底堅い製品なのですが、2022年度に関しては急激なインフレによってプライベートブランドへの移行などお客様の需要の変化が起こり、収益

	2022年度 実績	2023年度 目標値
売上高	1,840億円	1,910億円
営業利益	81億円	106億円



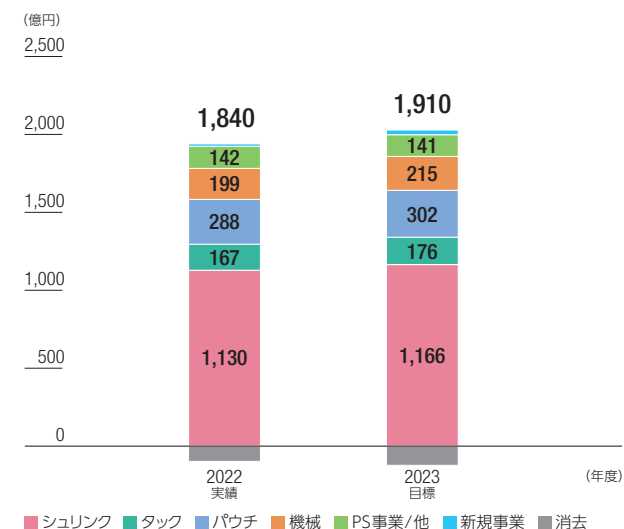
結果が分かれた各事業の業績

非常に好調だったのは、ソフトパウチ事業です。これまでは詰め替え用が中心だったのですが、パウチそのものを容器として使う付け替え用の需要が高まりました。従来の容器に比べてプラスチックの使用量が少なく、資源循環型社会の実現に貢献できることが理由の一つです。また、小型から大型までさまざまなサイズに対応可能になったことで用途が広がり、売上を伸ばしました。今後はお客様の充填機投資をお手伝いするようなビジネスモデルを構築することで、収益面での課題を解決していきたいと考えています。

一方、苦労が続いたのは、主力であるシュリンクラベル事業とタックラベル事業です。材料費の高騰等で収益力が低下しました。かなり内部努力をし、またお客様のご理解のもと価格への転嫁もさせていただいたのですが、外資系の競合他社と比較するとスピードが遅かったことは否めません。ただ、現在が底として、今後については前向きに捉えています。大きいのは、やはり環境ソリューションです。アメリカで開発した、ラベルとPETボトルと一緒に回収しPETボトルとして再生する“RecShrink™”は多くのお客様にご支持いただき、採用が拡大しています。また、そうした取り組みによってEcoVadis社やCDPなどの外部評価も高まり、お客様から「サプライヤーを選びやすくなるので頑張ってくれてありがたい」というお声をいただいています。

機械事業については、受注は好調なのですが、売上はほぼ横ばいという結果になりました。厳しい環境下で材料などの

事業別売上高と目標



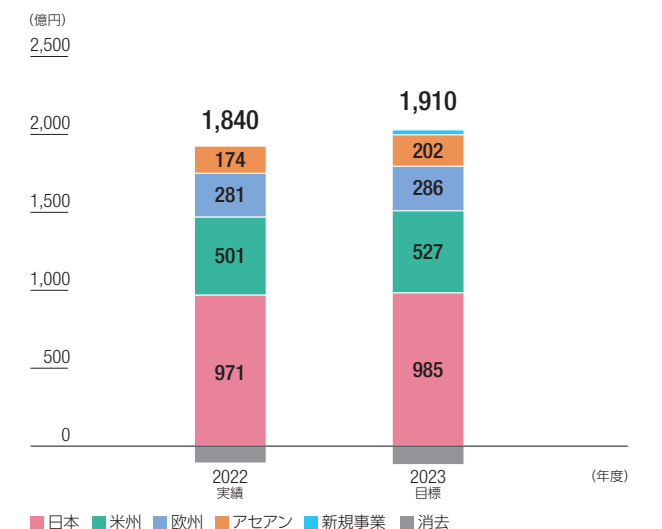
リードタイムが延びたことやお客様の投資のタイミングの変化で機械の導入が後ろ倒しになったことがその要因です。状況が戻ってくれば確実に売上を継続していくことができると考えていますし、ラベルと機械と一緒に販売する「システム販売」という強みを生かしつつ、案件の発掘に努めているところです。

地域別では欧州とアセアンで次の一手を

各地域の業績については、欧州とアセアンが厳しい結果となりました。まず、欧州への対策としては、収益性の回復に向けた構造改革を行い、固定費の見直しなどを図りました。その上で今後さらに注力しなければならないのは、成長のため、競争に勝つために、市場に合ったソリューションを届ける、ということです。アメリカは3億3,000万人で1言語という、大ロットの市場です。それに対してヨーロッパは4億人以上と規模的には上回るのですが、主要国だけでも13カ国あり、言語も嗜好性も多様なため、ロット数が小さい。そうした難しい市場でいかに収益性を上げていくのか。機械や設備など、さまざまな角度から議論や取り組みを進めています。

アセアンについては、今はまだ売上をしっかりと伸ばしていく段階だと考えています。ただ、他の地域に比べると人口もGDPも増加の一途をたどっており、成長性が高いことは間違いありません。今後は、売上と同時に収益性を確保できるような動きを目指していきたいと思っています。

地域別売上高と目標



盤石な財務基盤、課題は「稼ぐ力」の強化

当社グループでは「資本政策基本方針」に掲げているように、持続的成長のための戦略投資と資本効率の向上を図ること、そして株主還元の一層の充実に努めることで、企業価値の向上を目指しています。まずは、技術開発(知的財産)、人財育成(人的資本)、設備、M&Aなどへの投資を積極的に実施。また、安定的な財務基盤の構築に向けてROE(自己資本利益率)を目標の10%に近づけ、株主還元については、直接的な利益還元とともに株価上昇による株式トータルリターンの向上を実現したいと考えています。

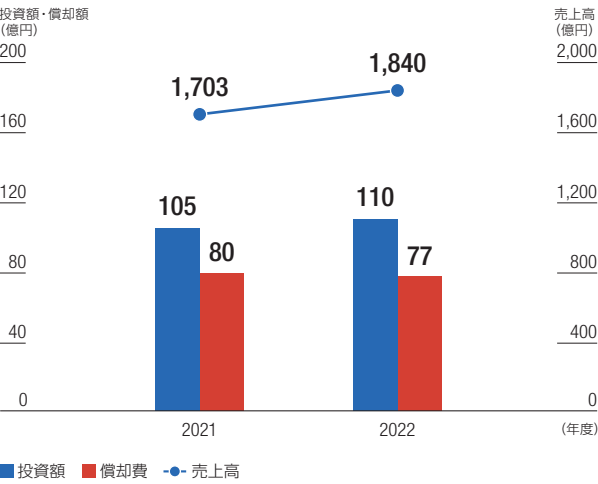
なお、財務状況としては、売上はほぼ順調で中期経営計画で示しているように安定して伸びていますが、収益に関しては、2018年度をピークにやや悪化しています。一方、借入を上回る資金を常に確保しているため、財務基盤は盤石と言えます。自己資本比率は2018年度が63%、2021年度が67%と緩やかに上昇しており、この傾向はしばらく変わらないと思います。1株当たりの純資産額も2018年度は約1,680円でしたが、現在は約2,200円と、こちらも上昇しています。それでは課題は何かというと、やはり収益力=「稼ぐ力」です。稼げる市場をどう見出していくのか。あるいは、既存の製品の中でどこまで選択と集中ができるのか。これまで築いてきた関係性であったり、一人ひとりの思いもあるので簡単なことではありませんが、しっかり進めていかなければなりません。そして、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)のさらなる強化。財務部門と営業部門が一体となって回収遅延債権の回収を促進する、そんな日々の地道な活動も、「稼ぐ力」につながります。



中期投資計画

- 2021-2023年度の3年間で約475億円の投資を計画
- 投資総額のうち、150億円超の戦略・成長投資を計画

投資額・償却費と売上推移



設備や人財に積極的に投資

積極投資に向けて準備をすることが財務の役割、というのが私の考え方で、その任務を遂行するためには、お金の出しがいがあるかどうかをしっかりと見極める必要があります。

例えば、ソフトパウチについてはこれからますます需要が高まっていくと予想されるので、生産能力の向上に向けて、山形県で新工場建設のための土地を購入しました。また、成長性が高く社会的にも重要な医薬品ビジネスへの投資も推進しています。イタリアで医療向けの機械を製造しているのですが、近年需要が伸びていることから、現在の工場の隣地を購入しました。そこにどういう工場を建てるのか、どのくらいの生産能力にするのか、2023年中の着工を目指して具体的な検討を進めています。このように、構造改革を終えた欧州では、新たな市場に合わせて成長に向けた投資をどんどん行っていく1年になると思います。

持続的成長に向けて人財への投資も積極的に行っており、その一つがベルギーのビジネススクールとの提携です。マネジメント力を期待できるハイポテンシャル人財の輩出を目的としているのですが、1回投資をただで終わるのではなく、参加した一人ひとりが学んだことを現場で生かし、さらに自分を磨いていけるようなフォローアップの仕組みもつくってきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様との対話を重視

2022年度の株価の推移に関しては、残念ですが満足できる状況にはありませんでした。1年単位で見ると、1,700円前後から1,500円前後に下がっています。やはり成長に向けてしっかり投資をすることで魅力ある会社にしていかねばいけませんし、できると思っています。ぜひ、今後にご期待ください。

新たな取り組みとして力を入れているのは、投資家の皆様とのツーウェイ・コミュニケーションです。当方から成長戦略などをお話させていただいたり、逆に投資家の皆様から質問や叱咤激励をいただいたり。また、より幅広いステークホルダーを対象に、さまざまな活動を展開しています。昨年、125周年を機に始めたのは、グループ拠点のある地域での出前授業です。従業員が講師として学校に出向き授業を行うというもので、パッケージの役割や、パッケージを適切に処理すれば資源になることを子どもたちに説明。リサイクルの重要性を共有するとともに、当社グループの取り組みについての理解を深めてもらえる機会となりました。また、製造工程で発生するラベルの廃材や市場から回収したラベルをリサイクルして作ったエコバッグをプレゼントし、資源循環を実感していただきました。この取り組みは従業員のアイデアから生まれたもので、日本だけではなくアメリカ、オランダ、タイなどでも実施、大変好評でしたので、今後も継続していく予定です。



米州でのサステナビリティワークショップ(出前授業)

ご理解いただくための発信も積極的に

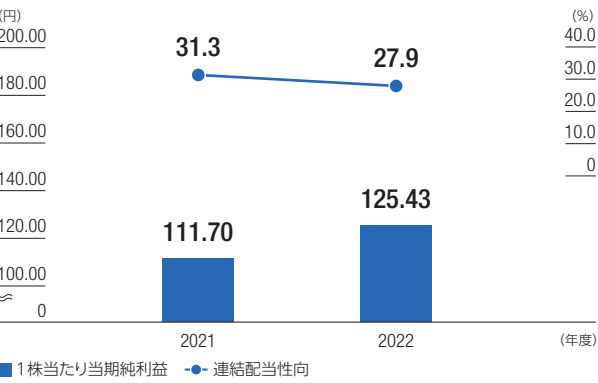
当社グループでは、現中期経営計画から連結配当性向の目安を20~25%としています。実際には安定的に1株当たり



35円を継続し、結果として日本企業の配当性向の平均値と同等の30%前後となっているので、その点についてはご期待に添えているのではないかと考えています。繰り返しになりますが、今後、積極的な投資によって成長を促進し、株価をしっかり上げて配分するというトータルでのリターンを目指していきます。

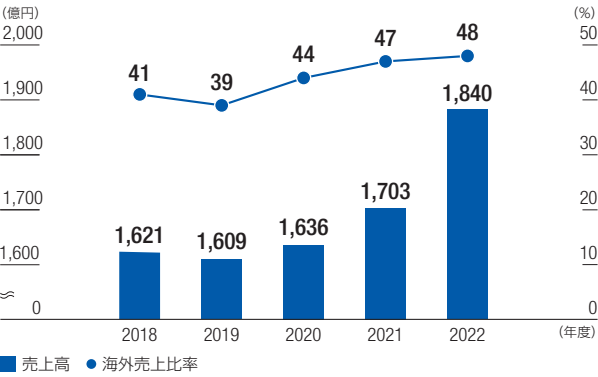
ステークホルダーの皆様に対しては、利益配分はもちろん、私たちの事業や戦略についてご理解いただくこともとても重要だと考えています。成長し続ける市場であること、成長を実現するテクノロジーを開発できていることをしっかり発信してまいりますので、今後も密なコミュニケーションを通して見守っていただければと思います。

1株当たり当期純利益／連結配当性向

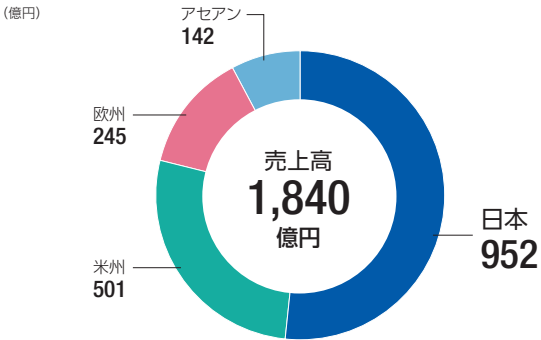


財務ハイライト

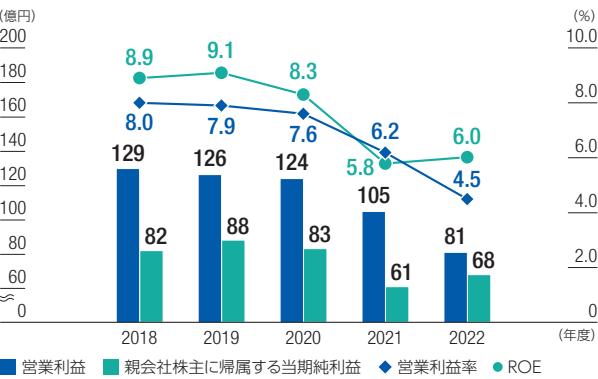
売上高／海外売上比率



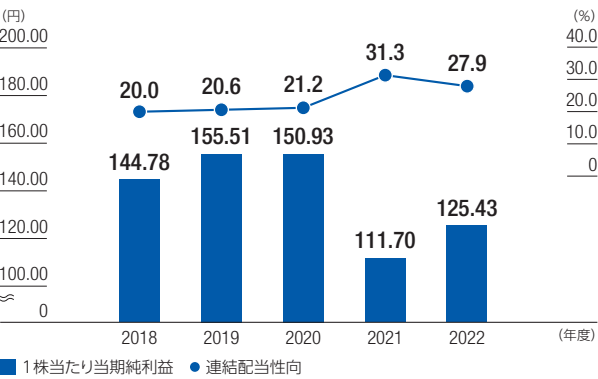
セグメント別売上高 (2022年度)



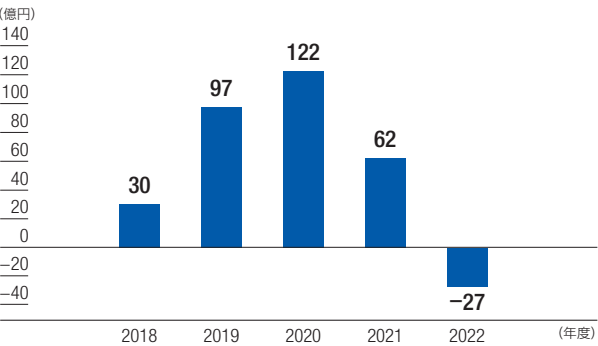
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／
営業利益率／ROE



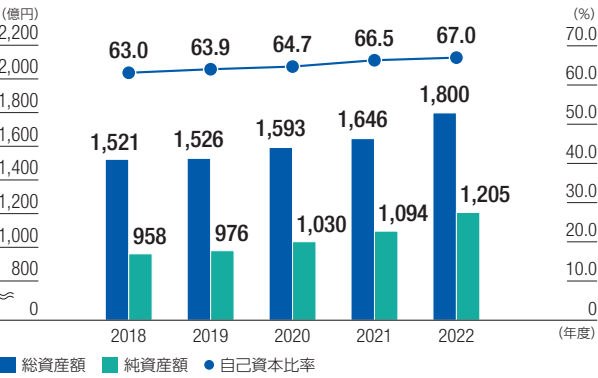
1株当たり当期純利益／連結配当性向



フリーキャッシュ・フロー

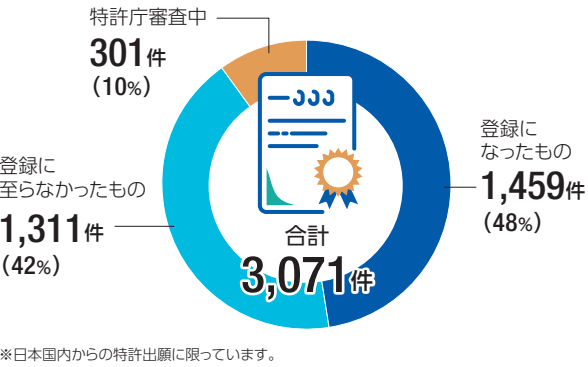


総資産額／純資産額／自己資本比率



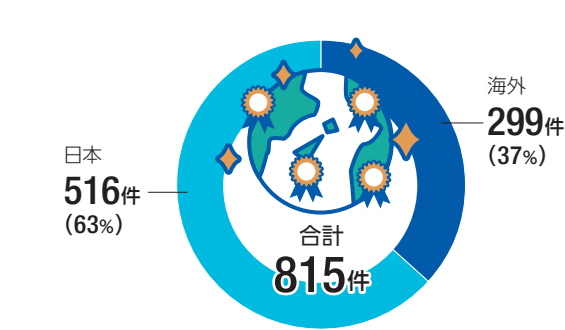
非財務ハイライト

特許出願件数 (1973年からの累計) (2023年3月末時点)

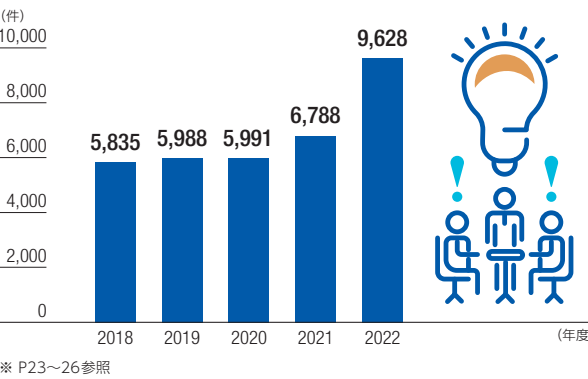


※日本国内からの特許出願に限っています。

特許保有件数 (国内・海外) (2023年3月末時点)

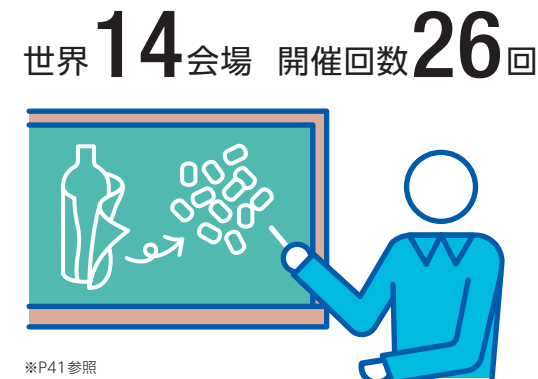


アイデアバンク※件数

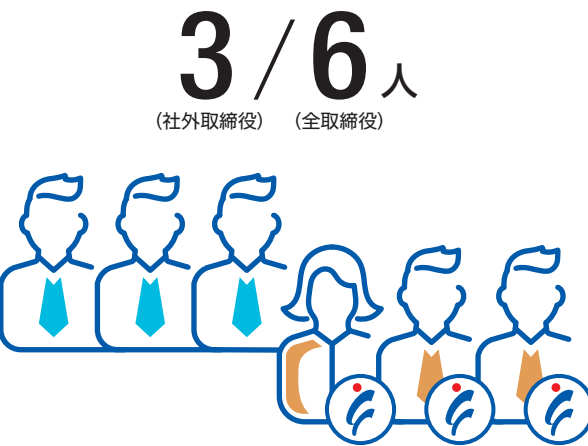


※ P23～26参照

サステナビリティワークショップ (出前授業) の実施



社外取締役 (2023年6月22日の株主総会選任時点)

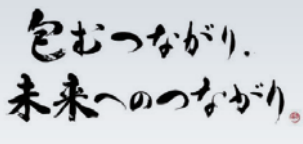


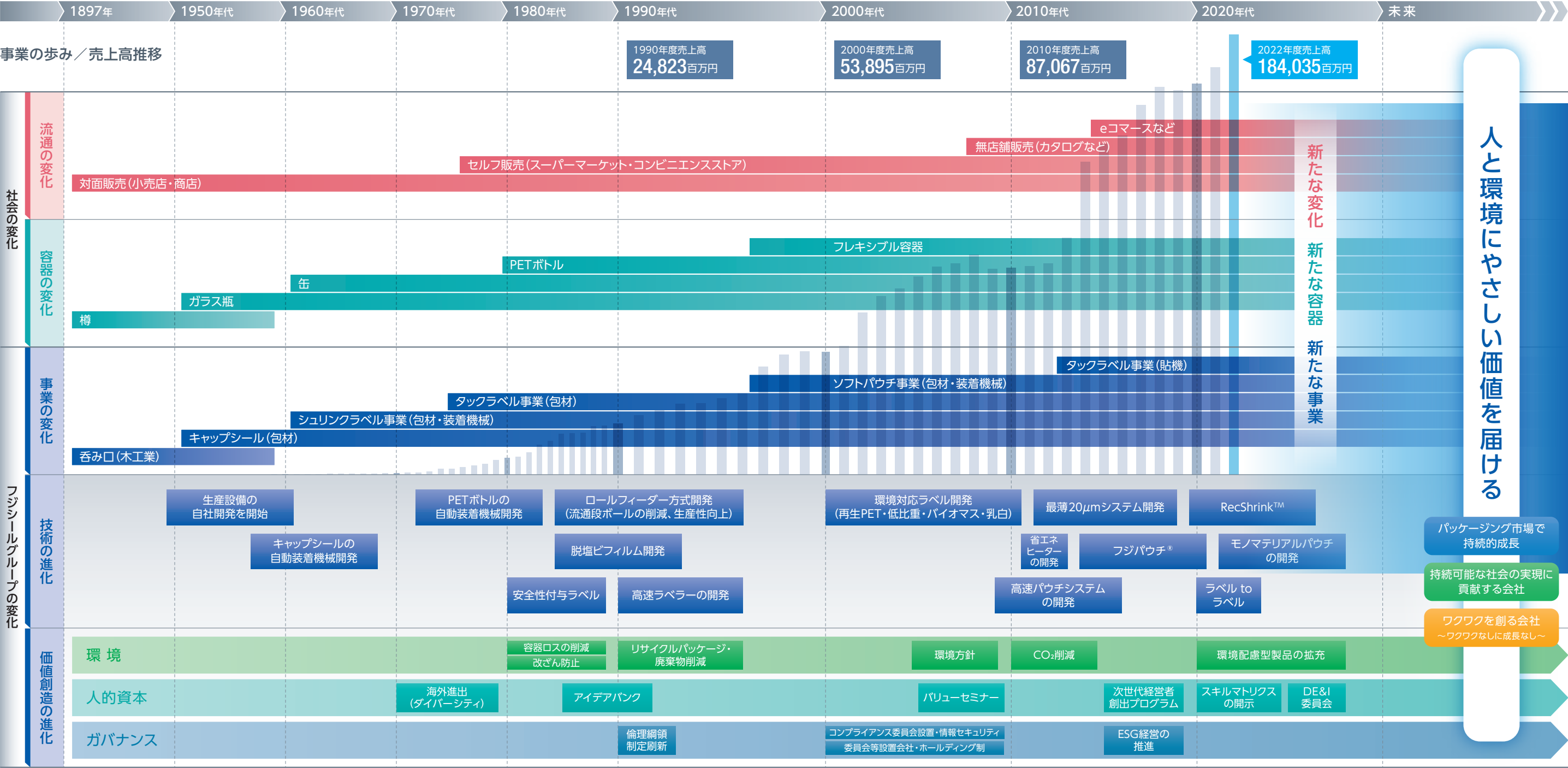
展開地域 (2023年4月末時点)



変化とともに変化する

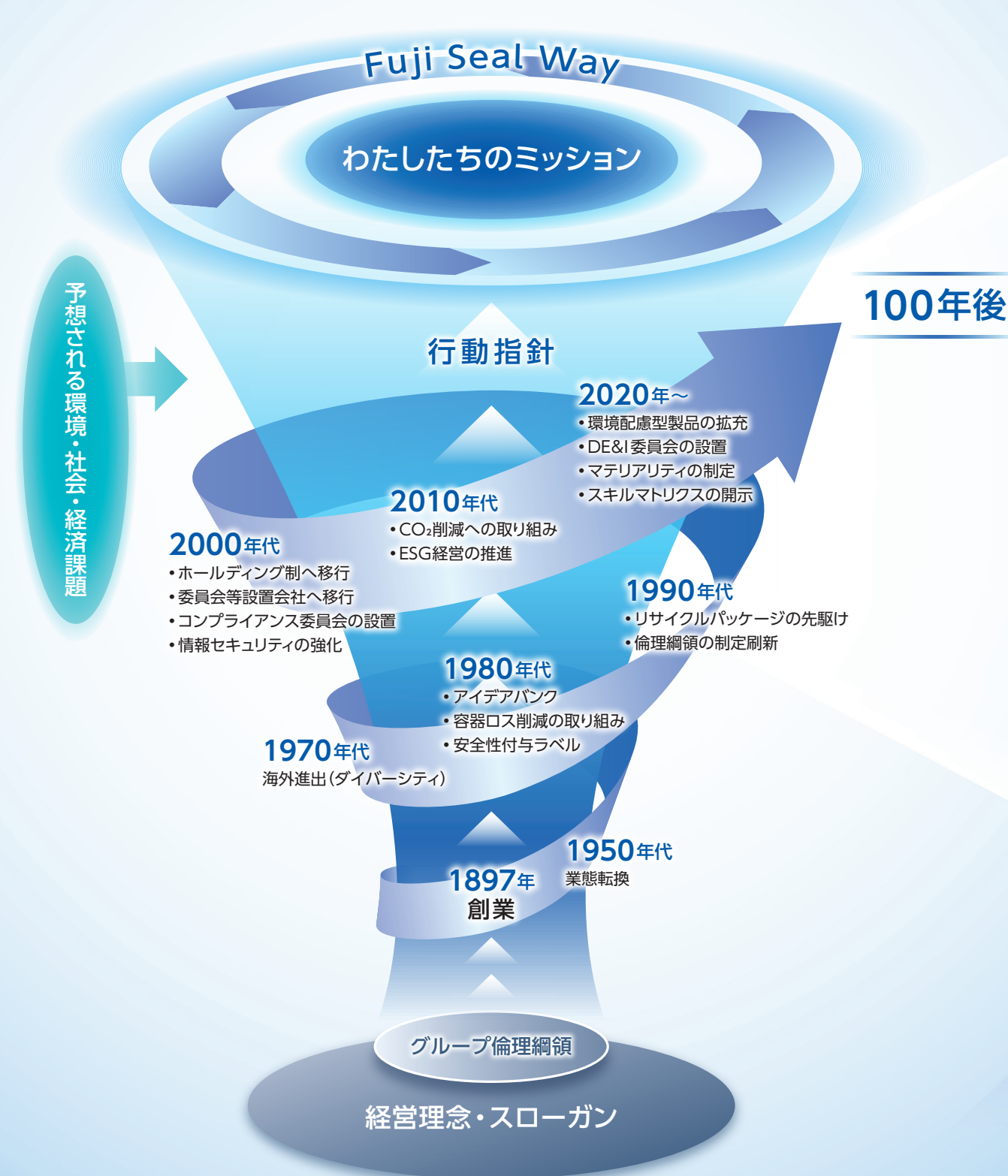
フジシールグループは126年前に木工業メーカーとして創業、流通の変化から容器も木製の樽、瓶、缶、プラスチックへと変化してきました。1950年代にシュリンクラベルを開発、パッケージングメーカーへと事業を大きく転換、市場の変化にいち早く対応し成長を続けてきました。今後は、サステナブルな未来に向けてより一層お客様・社会の声に耳を傾け、なくてはならない会社であり続けます。

	創業	業態転換	海外進出・国内拠点の拡大	創業100周年	ホールディング会社体制移行	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	100年先の未来へ
社史	 1897年 木工業（樽栓）メーカーとして創業。	 1950年代後半 シュリンクラベルの開発。自動装着機的设计および製造によるシステム販売開始。	 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。	 1997年 株式の店頭公開を実施。	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。			



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、実践・体現し続けています。



9つのマテリアリティ

4つの事業ドメイン



Dream together
Change together

100年先の未来へ

わたしたちのビジョン

人と環境に
やさしい価値を
届ける

パッケージング市場で
持続的成長

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

シュリンクラベルは、熱で収縮するフィルムでできており、どんな形の容器にもぴたりフィットする唯一のラベルです。

幅広い用途（PETボトル飲料、酒類、乳業、食品、日用品、医薬品など）で使用されています。

近年は、超薄肉、リサイクル、バイオマスなどの環境対応にも力を入れ、お客様の商品価値を高めています。

2020年新型コロナウイルス禍においてもフジシールの事業はエッセンシャルビジネスとして、安定生産に努めています。消費者の皆様が安心して使用いただけるパッケージを供給し、社会に貢献しています。

ラベル to ラベル
量り売り容器に採用。



RecShrink™
米州、欧州でも採用。



水性フレキシソインキ
有機溶剤を使用しない印刷手法が採用。



タックラベル事業

タックラベルは幅広い業界と商品に使われており社会生活に欠かせないパッケージの一つです。

当社は1975年日本で本格的にタック事業を開始し、加飾性、機能付加の製品開発をお客様とともに取り組みさまざまな商品を市場に提供し続けています。

2020年、「手ではがしやすさ」と「リサイクル工程ではがしやすさ」の両方を兼ね備えた、リサイクルプロセスを考慮したキャンペーンタックラベルを世界に先駆けて開発しました。また、多言語文化に対応可能なブックレットラベルにより多国籍文化に対応できる「人にやさしいラベル」も添加しております。

ラベルレスタック

従来のシュリンク・巻き付けラベルから使用樹脂量の削減。



紙POP

アイキャッチラベルを紙化し、プラスチック使用量を大幅に削減。



ソフトパウチ事業

ソフトパウチは、飲料・日用品・医薬流動食市場などで、従来の固形容器に代わる軟包装袋です。

当社グループでは1990年代後半から、ソフトパウチの持つ使いやすさ・環境への優しさなどの将来性に着目し、事業化に取り組んできました。

日用品向けでは、シャンプー用詰替えパウチに始まり、手洗い石鹸、大容量の洗濯洗剤向けの複数回詰替えパウチ市場に先鞭をつけました。なかでも環境視点や利便性が認められ、2016年日本でフジパウチ®、2020年アメリカでエアインフィルムボトルが販売されました。

医薬流動食向けでは、口栓付きレトルトパッケージ技術を確立したことで、ユーザー視点で独自の利便性を追求し、多くの医療・介護従事者の作業負担軽減につながっています。

フジパウチ付け替えカートリッジ
フジパウチ®を付け替えることができる本体容器。パウチ付け替え式のため、プラスチック使用量削減。



モノマテリアルパウチ
オールPPパウチで、リサイクル可能な設計。



機械事業

当社グループは、お客様の生産ラインにおける合理化・省力化・省人化のお役に立てるよう、シュリンクラベラー、タックラベラー、パウチ製袋機、カートニングマシン、およびラインエンジニアリングなどの開発・設計・製作を行っています。

機械の生産/サービスネットワークの整備（国内2拠点、海外4拠点+サービス2拠点）、グループ技術相互展開による主力のシュリンクラベラーをはじめとした製品ラインナップ拡充（タックラベラー・パウチ口栓付け機・カートニングマシン）などにより、お客様との信頼関係を醸成しながら、グローバルに販路を拡大し成長してきました。



シュリンクラベル機械



超薄肉(PET20μ)ラベル対応ロータリーシュリンクラベラー



汎用性の高い直線型シュリンクラベラー



製品、容器、ラベルに適合した各種トンネル



タックラベル機械



革新的なモジュール設計のラベリングユニット



容器や用途にあわせたカスタマイズ設計を行う直線機



容器の位置決めや複数枚のラベル貼りを可能にするロータリー機



ソフトパウチ機械



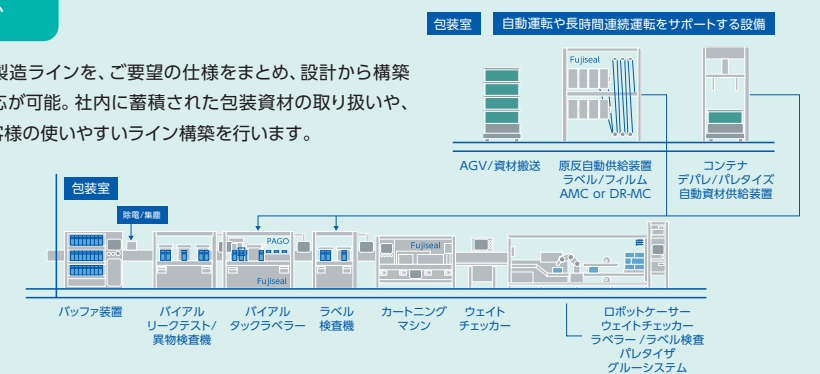
枚葉のパウチにスパウトを熱溶着し、さまざまな検査も可能



スパウト付パウチ生産ラインにおけるスパウト溶着/充填/殺菌/検査/梱包の各工程をラインエンジニアリングすることが可能です。

ラインエンジニアリング

医薬品包装ラインをはじめとする各製造ラインを、ご要望の仕様をまとめ、設計から構築するところまで専門知識を用いて対応が可能。社内に蓄積された包装資材の取り扱いや、医薬品受託包装の知見を生かし、お客様の使いやすいライン構築を行います。



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・持続的な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。

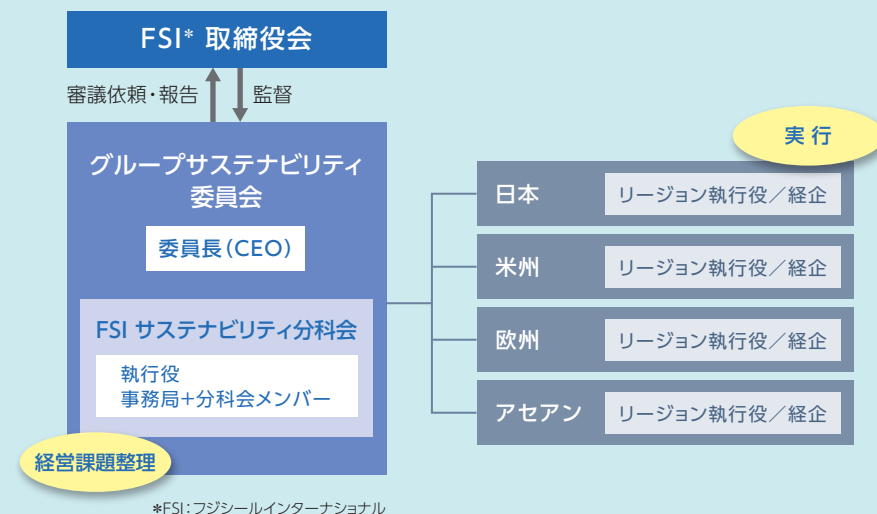
グループサステナビリティ委員会体制の刷新

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。取締役会は、サステナビリティ経営の方針の決定や目標設定を行うとともに、グループサステナビリティ委員会の活動状況について監視・監督を行っています。

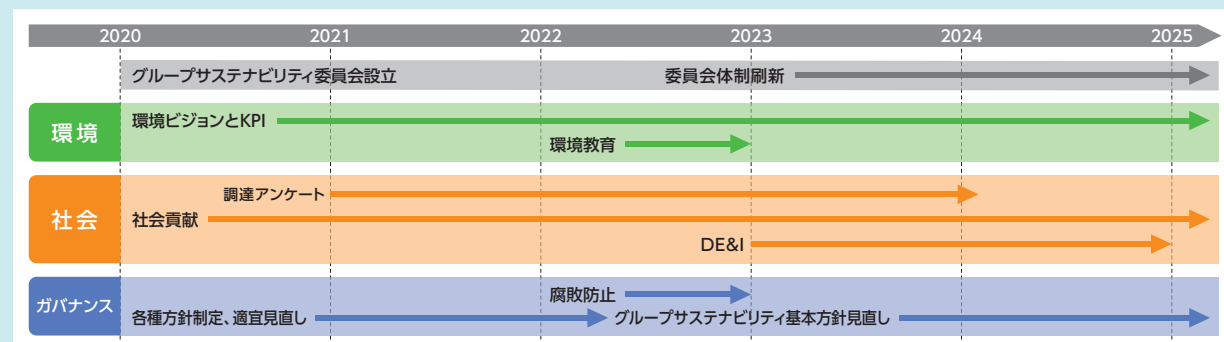
2023年に刷新したグループサステナビリティ委員会は、当社社長を委員長とするとともに、執行役全員で構成することで、グループを挙げて取り組みを推進する体制といたしました。また、委員会の下部組織としてFSIサステナビリティ分科会を設置し、グループ全体の日常的・継続的な運営管理を行っています。さらに、各リージョンには、リージョン担当執行役を委員長とするリージョンサステナビリティ委員会を設置し、グループ方針の展開、実行体制の構築・運営、施策の実行を行う体制としています。

グループサステナビリティ委員会は、FSGサステナビリティ経営の推進母体として、マテリアリティの見直しを含む基本方針等の検討に加え、グループ全体のESGに関する目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を実施することを通じて、当社グループの企業価値の向上に努めていきます。

グループサステナビリティ委員会体制図



注力課題



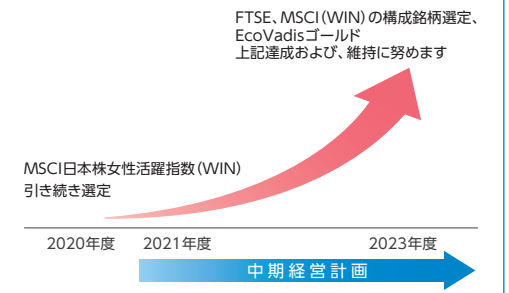
ESG

2022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。

目標の宣言

EcoVadis、CDP、FTSE Blossom Japan、MSCI (WIN) の評価を公開するとともに、企業価値向上に努めていきます。



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。

2022年度ゴールドメダル獲得 (スコア上位5%)



Sedex

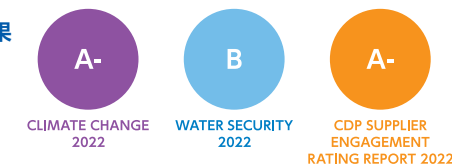
サプライチェーンにおける労働条件、人権、環境、ビジネス倫理などの、さまざまな社会的責任に関連するデータを共有するためのプラットフォームです。各工場ごとの報告で、国内外の多くのお客様へ向けて情報を開示しています。



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の一つとして知られています。

CDP 2022評価結果



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・エフィシエント指数

第20分位

SOMPOサステナビリティ・インデックス

2021年度より選定



FTSE Blossom Japan



Topics 国連グローバル・コンパクトへ加盟

国連グローバル・コンパクトは、国連が提唱する企業の持続可能な発展と社会的責任を促進するための国際的に認められたイニシアティブで、参加する企業は10の原則に従い、自社の業務や活動を持続可能な方法で遂行し、定期的な報告をもってその取り組みや進捗状況を公表しています。



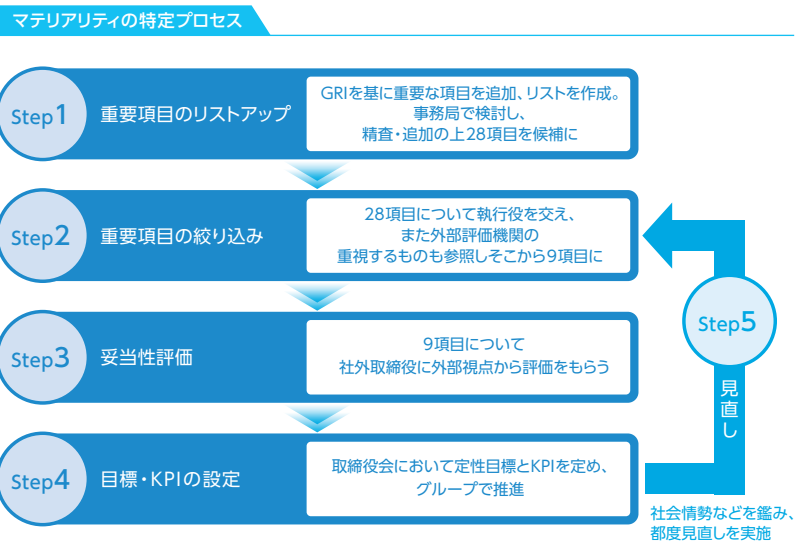
フジシールグループのマテリアリティ

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



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は、社外取締役と共に毎年、社会からの要請に合致しているかを検討、マテリアリティの定性目標並びにKPIも見直しを行っています。

*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。



社外取締役の特定プロセスへの関与

2020年1月にマテリアリティを検討し始めた当初から、社外取締役とは何度も議論を重ね、策定に至りました。自社だけでは気づかない、社外の視点や長期的な観点からも意見をもらい、検討を重ねています。社外取締役からは「マテリアリティ策定以降、取締役会資料もマテリアリティ項目に沿った内容となっており、経営

課題とマテリアリティは一致している」「事業そのものがSDGsと親和性が高く、マテリアリティをSDGsと紐づけることにより全員が取り組みやすくなっている」「マテリアリティに確実に取り組むことで財務指標も良くなっていき、経営指標とマテリアリティは別物と考えていない」「社員の動きがいとマテリアリティの実践は、両輪である」という声をもらっています。

見直しを行った9つのマテリアリティ

	定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
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	●グループ全体でアイデアバンクの応募件数 10,000件/年	●アイデアバンク:全リージョン実施 9,628件/年	●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	●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
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	●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% ※2025年度目標	●環境配慮型製品売上 74% ●再生可能設計製品売上 4% ●再生材使用製品売上 4%	●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削減が可能な包材や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
持続的な成長	●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期経営候補者の創出	●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加メンバー100人以上	●売上高 1,840億円 ●営業利益率 4.5% ●海外売上比率 48% ●ROE 6.0% ●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加メンバー110人(累計)	●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	●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
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} の強みである包材と機械が一体となったプロジェクトを多く創出する	●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の創出数(20件) ※2020年～22年の3か年	●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(2022年実績/18件、2020年以降の累計実績/31件)	●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材の育成	●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
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	●新規次世代事業の候補となる新規プロジェクトの創出件数(3件) ※2020年～22年の3か年	●新規次世代事業新規プロジェクト ⇒3件進行中 (2020年以降の累計実績/5件)	●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	●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
公正・透明な取引	●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	●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	●購入金額に対して 日本 93% 米州 85% 欧州 90% アセアン 95%	●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	●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
情報セキュリティ対策の推進	●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	●FSGが取り扱う機密情報に関し外部への情報漏洩ゼロへ	●情報漏洩なし	●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 ●サイバーセキュリティ対策グローバル簡易アセスメントの実施 ●個人情報管理規定の改定	●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
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	●FTSE Blossom Japan Index 構成銘柄継続選定 ●EcoVadis シルバーメダル継続獲得	●FTSE Blossom Japan Index 2022年度選定 ●EcoVadis ゴールドメダル獲得	●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	●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
安定供給 (BCPを含む)	●全拠点で足並みのそろったグループOHS ^{※2} マネジメント体制の構築	●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	●日本は低推移、その他全リージョンで昨年よりも大きく減少	●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	●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

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共に、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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●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	●グループ全体でアイデアバンクの応募件数 10,000件/年	●アイデアバンク:全リージョン実施 9,628件/年	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	●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年前からフジシール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審査委員会で最終選考されます。最優秀アイデアは、関係部署に展開され、経営層が責任を持って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。

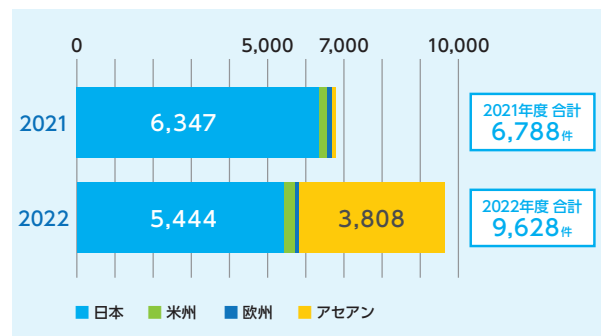
アイデアの内容により、すぐに他部門へと横展開され現場改善に活用されるものや、開発テーマに選出され、後に特許出願されるもの、「ノウハウ管理制度」に登録される社内ノウハウなど、成果創出手段については、知財部門も交えて都度検討されます。

2022年度の取り組み および達成に向けた取り組み

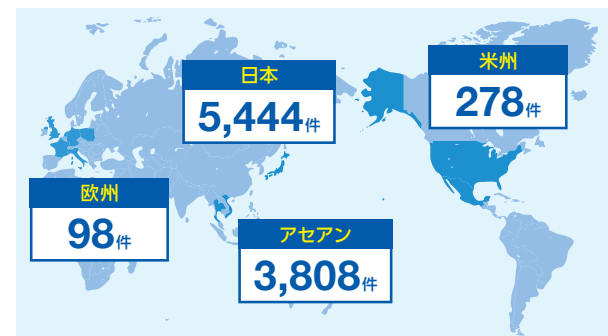
2021年度より、フジシールグループの創立125周年を機に、海外リージョンでもアイデアバンクの取り組みを開始しました。国によって課題は違っても、業務に携わる社員の改善意識は共通であること、改善アイデアをグローバルに共有することにより、各リージョンが新たな視点を取り込み、成果創出のスピードを向上させることが狙いです。

2022年度は、海外リージョンにおけるアイデアバンク制度も徐々に浸透し、応募数も増加してきました。2022年度の審査委員会では、各リージョンの優秀アイデアも日本のアイデアと共に審査され、グローバルなアイデア共有が実現しました。

前年と比較した応募数の伸び



各リージョンでの応募数

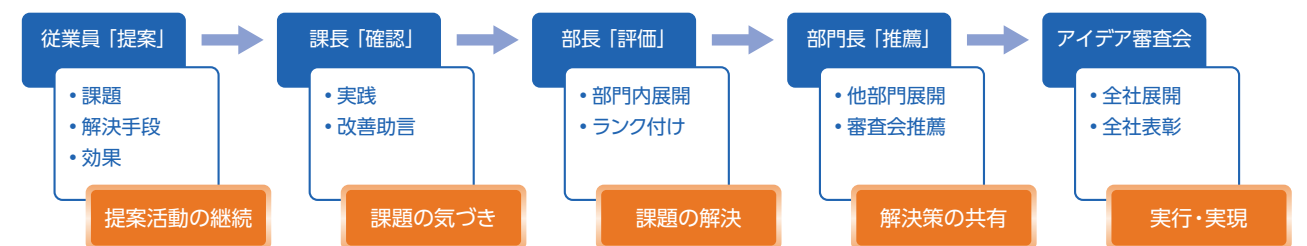


アイデアバンクにより競争優位性の源泉を育てる

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、全社員がFSGの行動指針である「変化とともに変化する」を意識した業務を行うことを趣旨としています。

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。効果が確認できた優れたアイデアは部門長がアイデア審査会に推薦、経営層自らが内容を審査します。FSGはこのアイデアバンク制度により、人材育成や、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. アイデアの発掘

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、過去のアイデアバンクの歴史も加味しながら、知見に基づいたアドバイスを実施しています。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活動も実施しています。

2. アイデアの横展開

各拠点では、拠点責任者が工夫を凝らして、拠点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。成果が出たキャンペーン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活動を活性化させるだけでなく、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。

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。

4. アイデアバンク制度の改定

社会情勢に合わせた改善が実施されるよう、アイデアバンクのテーマや審査方法、報奨制度も都度改定し、制度自体が形骸化することなく常に変化させることが、アイデアバンク制度の35年の歴史につながっています。

知財ガバナンス体制

フジシールグループ (FSG) ではアイデアバンクだけではなく、FSGの知的財産が有効活用されるよう、知財ガバナンス体制を強化しています。

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、各事業部門に知財部門が適切な情報を適切なタイミングで提供できる仕組みが確立されています。

1. 知財戦略会議

事業執行役を含めた会議体で、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、活用等はすべて会議体で協議され、知財投資による成長戦略を活発に議論しています。

2. 三位一体の知財戦略

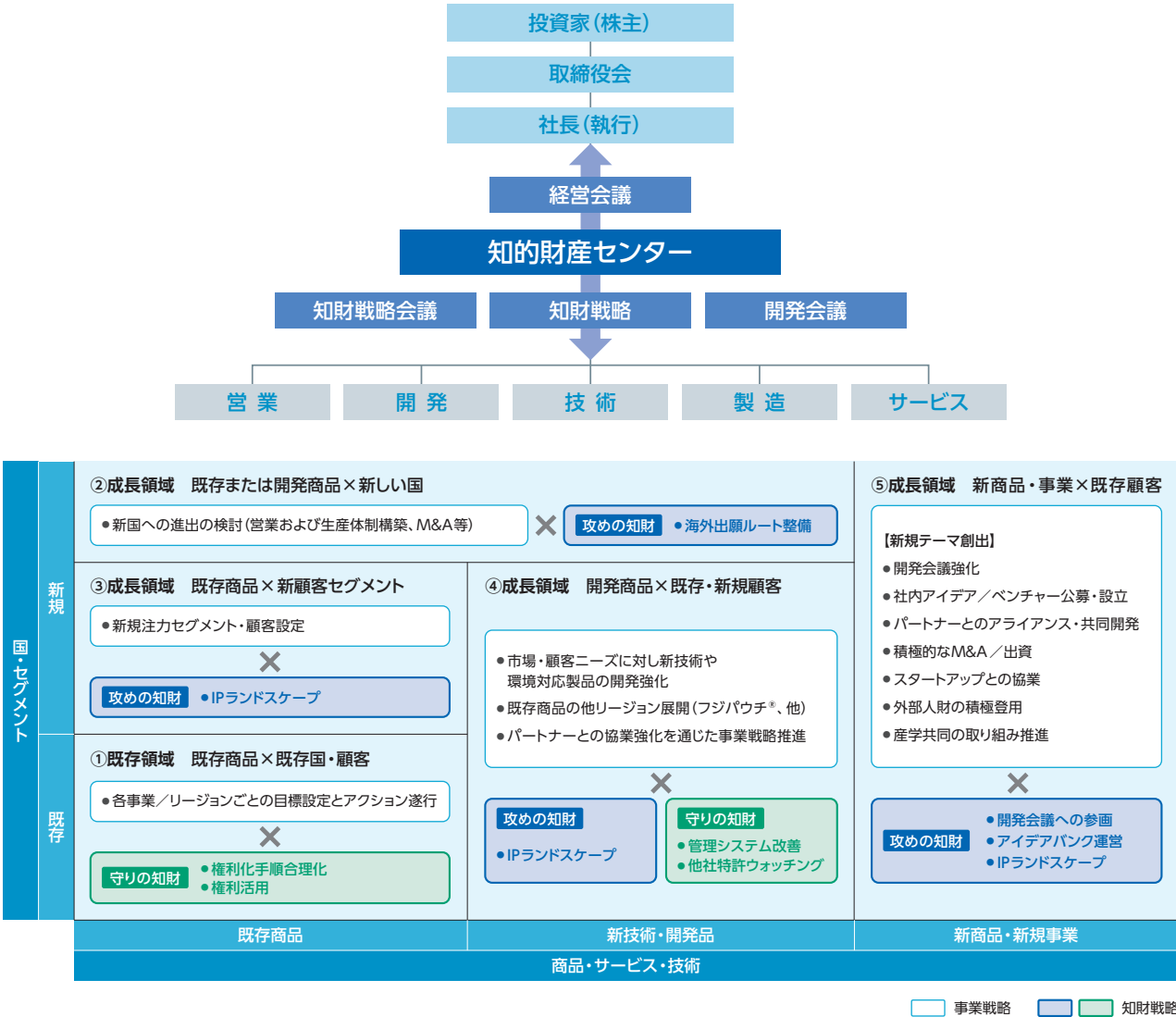
会社の事業方針に沿った知財投資を実現するために、知財が社内で実施されるすべての開発関連の会議に参画、開発部門・営業部門・知財部門が連携し、投資効果を見据えた戦略の立案と実行を推進しています。

3. 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。議論の内容は責任者により各事業会社に下達された後、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。

4. グローバル開発会議

FSGはホールディングカンパニーに知的財産センターを置き、グローバルに知的財産の活用を指導・監督しています。グローバル開発会議では、IPランドスケープも実践しながら、新規・既存それぞれの商品領域に合わせた知財戦略の提案と議論を実施しています。



競争優位性を強化するための知財投資

FSGではこれまで、環境関連開発を中心に積極的に知財資本への投資が行われてきました。

1990年代に初めて市場に投入しましたシュリンクラベル、2000年代に開発したシュリンクラベルのミシン目付与技術、2010年代の詰め替えパウチ、2020年代には本品使いも可能な「フジパウチ®」や20μmの薄肉ラベルシステム、ラベルtoラベルなど、FSGの収益性向上および社会貢献に役立つ開発に、積極的な知財投資が継続されています。



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が行われています。

1. ノウハウ管理制度

主に生産現場で生まれる重要な技術が社外に漏洩しないよう、ノウハウを登録管理する制度で、ノウハウの創造を報奨するとともに秘密情報管理の徹底を行っています。定期的に知財部門が現場を訪問して、ノウハウを抽出・整理する活動も行っています。

2. パテントレビューシステム

新しい技術が無作為に特許出願するのではなく、コア技術(S)・重要技術(A)・周辺技術(B)にレベル分けして特許網構築を目指す出願戦略を実行しています。また、開発された技術は、契約・調査・出願の三つの側面で保護されるよう、開発部門・営業部門と共に戦略を立てて知財投資を実行しています。

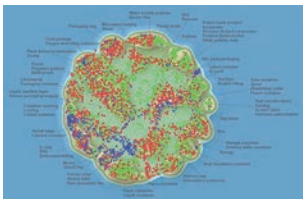
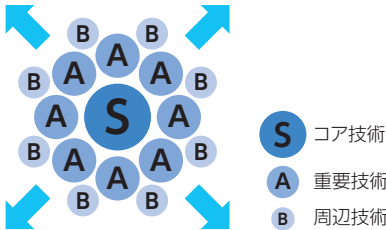
3. IPランドスケープの実施

社内の注目技術や主力製品については知財部門にて「IPランドスケープ(以降IPL)」を実施、営業・開発部門に継続した情報共有を行っています。2021年度よりIPLを社内に浸透させるために、「IPLプロジェクト」を実施、営業部門・開発部門・知財部門からメンバーを集め、社外講師指導のもと、実際にIPLをやってみて新規事業の仮説提案を行う教育プロジェクトを推進しています。さらに、IPLの積極的な推進を目指し、知財部門ではIPLを実施する人材育成にも力を入れています。

4. 知財・無形資産経営者フォーラムへの参加

知財ガバナンスの強化は開発現場だけではなく、経営層に対しても実施しています。FSGではCEOが、2022年10月に立ち上がった「知財・無形資産 経営者フォーラム」に参加、上場企業約30社の経営者らと共に、特許などの知的財産や無形資産を経営に生かし中長期の成長を目指す活動を推進しています。

特許網の構築



環境配慮型製品の開発



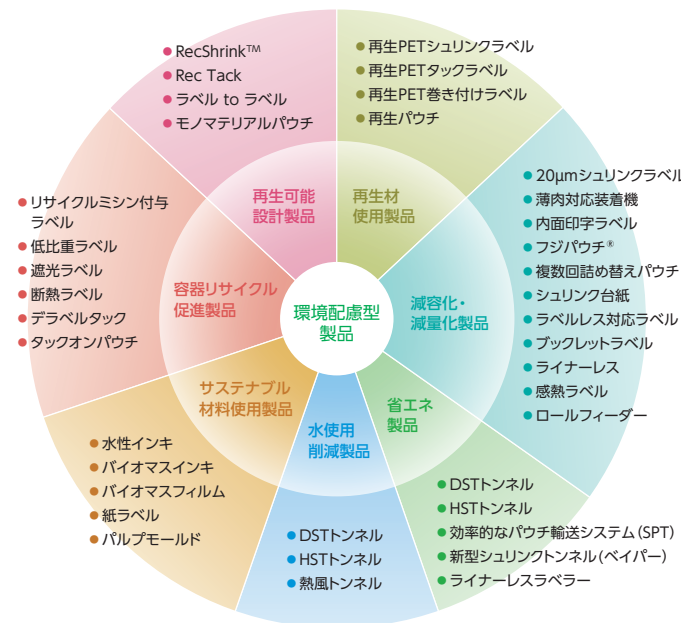
マテリアリティの 選定理由	FSG*は環境側面を考慮した商品とものづくりが人類共通の重要課題であると認識しています。そのために環境配慮型製品を開発し、事業活動を通じてFSGだけではなくお客様をも含めた環境に対する目標の達成を実現していきます。
マテリアリティの KPIについて	気候変動・海洋プラスチック問題・資源枯渇といった環境課題を解決しながら、社会の持続性に加え、企業としての持続的な成長を行うために、環境配慮型製品の開発・供給に重点を置いた『価値を創造する』取り組みを進めていきます。

定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2025年度まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
- 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	- 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%	- 環境配慮型製品売上 74% - 再生可能設計製品売上 4% - 再生材使用製品売上 4%	- 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削減が可能な包材や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

* FSG: フジシールグループ

2022年度の取り組み

引き続き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・展開に取り組んでいます。



シュリンクラベル事業では、RecShrink™(再生可能設計：ラベルtoボトル)の海外での展開に加え、日本では水性フレキソ印刷(VOC減によるCO₂削減)を使用したシュリンクラベルが採用されています。

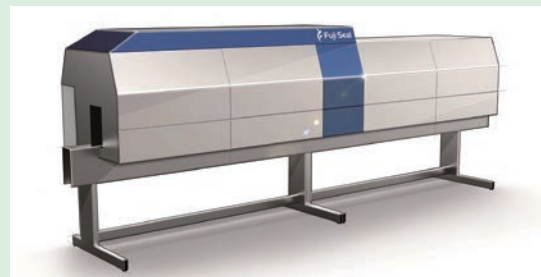
パウチ事業では、パウチの水平リサイクルに関する実証実験に参画するなど、再生可能設計の裾野を広げる取り組み、タックラベル事業では、ライナーレスタックラベル(お客様&自社での廃棄物削減・CO₂削減)の開発、機械事業では環境配慮型の次世代シュリンクトンネルの開発など、環境配慮型製品が拡充されています。

達成に向けた取り組み

2023年度以降の重点取り組みを定め、環境配慮型製品比率をより高めていきます。シュリンクラベル事業では、RecShrink™、水性フレキソ印刷へのさらなるシフト、タックラベル事業ではライナーレスタックラベルやRec Tack(再生可能設計：ラベルtoボトル)へのシフト、パウチ事業ではフジパウチ®(プラ使用量削減・輸送効率UPによるCO₂削減)のさらなる用途拡大、機械事業では、環境対応機の開発・展開強化を重点取り組みとして、さらなる環境配慮型製品拡大に向け取り組みます。再生材使用製品についても、引き続き需要に合わせ展開を進めていきます。

トピック 人と環境にやさしい 新型シュリンクトンネル『ベイパー』

新型シュリンクトンネル『ベイパー』の使用により、より少ないエネルギー・水使用量で、シュリンクラベルをきれいにボトルにフィットさせることができました。お客様の工場におけるエネルギー効率化を実現し、CO₂排出量を下げることに貢献できます。

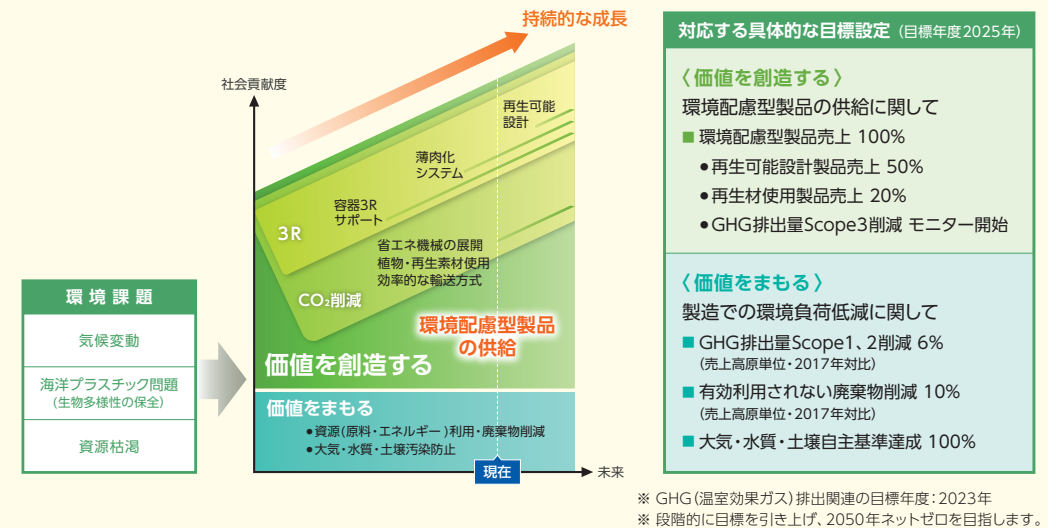


- エネルギー(電力)消費量66%削減*
- 水使用量75%削減*
- CO₂排出量50%削減*
- 排出熱量50%削減*

* 従来型のスチームトンネル比

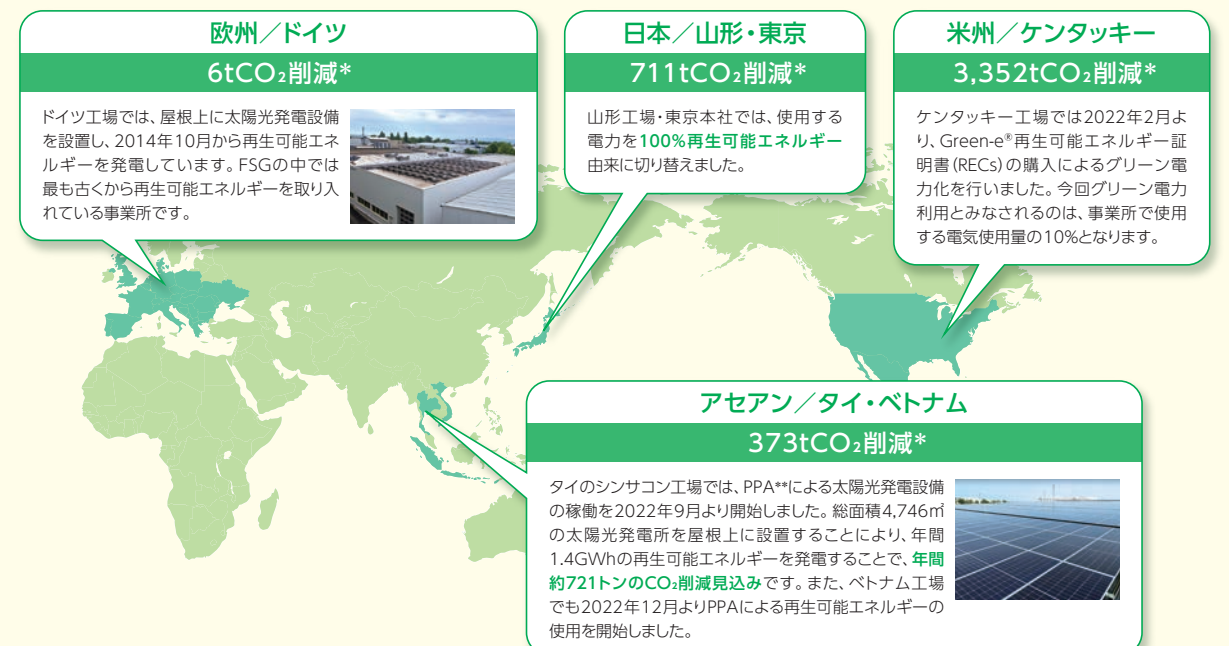
フジシールグループの環境ビジョン

FSGでは、気候変動・海洋プラスチック問題(生物多様性の保全)・資源枯渇を重要な環境課題と位置付けています。これら環境課題の解決のため、製造における環境負荷低減への取り組みを中心とした『価値をまもる』アクションを土台に、主に『価値の創造』に力を入れています。『価値の創造』の具体的なアクションとなるのは環境配慮型製品の開発・供給であり、これはFSGが最もお客様や消費者に貢献でき、持続可能な成長につながるものと考えています。



『価値をまもる』取り組み ～再生可能エネルギーの使用～

マテリアリティでは、環境ビジョンの中でも『価値を創造する』取り組みに焦点を当てていますが、『価値をまもる』取り組みにも注力しています。人類共通の重要課題である気候変動について、FSGでも重要な取り組みの一つとして位置付けています。2022年度FSGでは、欧州、日本に次いで米州、アセアンでも再生可能エネルギーの使用が始まりました。それにより、製造拠点を持つ4リージョンで総量6,461MWh(総電気使用量の3.5%)の再生可能エネルギーの調達を行うこととなり、各リージョンにて事業を拡げながらもCO₂削減を行う最初の一步となりました。新工場建設に合わせてCO₂削減施策を取り入れるなど、今後も各国のエネルギー事情を鑑みながら適切なCO₂削減方法を検討していきます。



* 2022年度の再生可能エネルギーによる削減実績

** 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

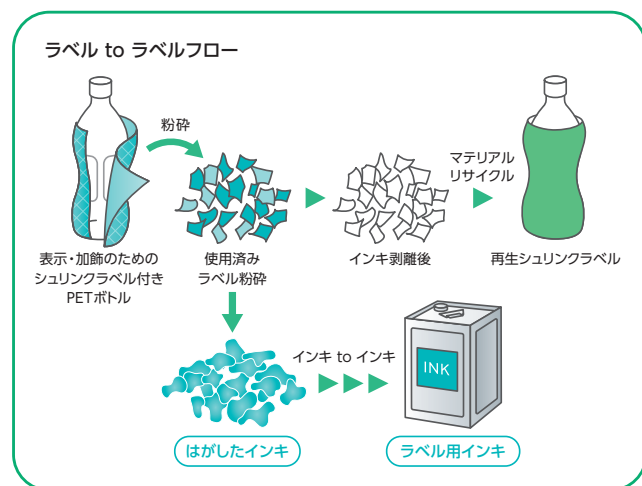
フジシールグループ (FSG) では、循環型社会を構築するため、環境KPIの中でも再生可能設計製品の拡大を目指していますが、リサイクル設計にとどまることなく、消費されたラベルやパッケージが資源として生まれ変わるように、リサイクル実装を検討しています。

シュリンクラベルをシュリンクラベルへ再生する「ラベル to ラベル」、シュリンクラベルやタックラベルをPETボトルへ再生する「ラベル to ボトル」、パウチからパウチへ再生する「パウチ to パウチ」の3種の水平リサイクルに加え、パッケージ以外へリサイクルする「パッケージ to Something Valuable」を加えた4つの切り口から、サーキュラーエコノミーへの取り組みを進めています。



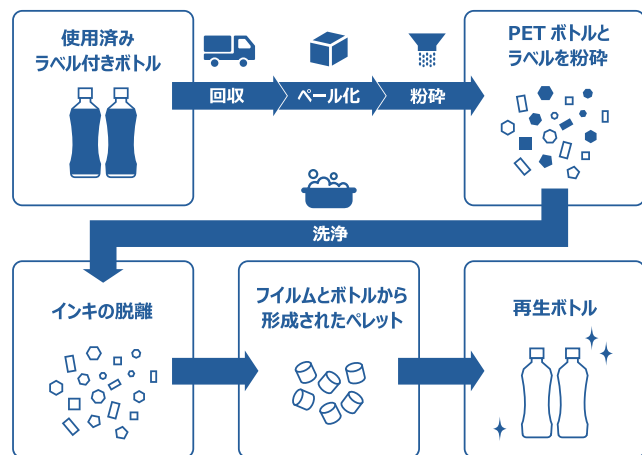
ラベル to ラベル

「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。フィルムとインキを分離する実証設備が順調にテスト稼働しており、再生フィルム化・インキ化もパートナー企業各社のご協力のもと形になっています。また、将来的に分別回収の表示にも使用できるロゴの商標登録を行うなど、社会実装に向け準備が整っています。今後、パートナー企業、お客様や自治体と連携を取りながら市場回収・リサイクルの実証検証に取り組みます。消費者の皆様には有用な情報をお届けするラベルを再びラベルとして生まれ変わらせることで、資源の有効活用のみならず、温室効果ガス削減にも貢献していきます。



ラベル to ボトル

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。米州では、主に飲料メーカーなどの商品群 (33商品) へ展開し、資源循環へ向けて引き続き拡大を図ります。またタックラベルをPETボトルへリサイクルできる技術もRec Tackとして確立しました。



パウチ to パウチ

2023年5月29日、再生材料を一部に使用した詰め替えパックが、花王株式会社とライオン株式会社から数量限定にて初めて製品化されました。リサイクルした材料が約10%使用されています。

現在市場で使用されているパウチは、温度や湿度、紫外線などから内容物を守るためにPET、NY、PEなどの複合材料が使用されています。今回はその複合材料からなるパウチを原料としたリサイクル樹脂を、最内層のシーラントフィルムの中間材として使用しました。フィルム化を行う際に生じる異物を低減させる製膜条件の見極め、印刷、ラミネート、製袋などのパウチ製造工程において、各工程での検査方法の確立や、物性評価、製造条件の最適化検証を繰り返し行い、最終的には通常のパウチと物性面、品質面で遜色ないパウチの技術確立に至りました。

またパウチのリサイクルを容易にするため、モノマテリアルフィルムを使用したパウチとはがしやすいタックラベルを用いた製品が木村石鹸工業株式会社よりeコマース販売され、消費者から使用済みのパッケージを回収し、再びパウチへとリサイクルする取り組みを株式会社G-Placeと、3社で実施しています。

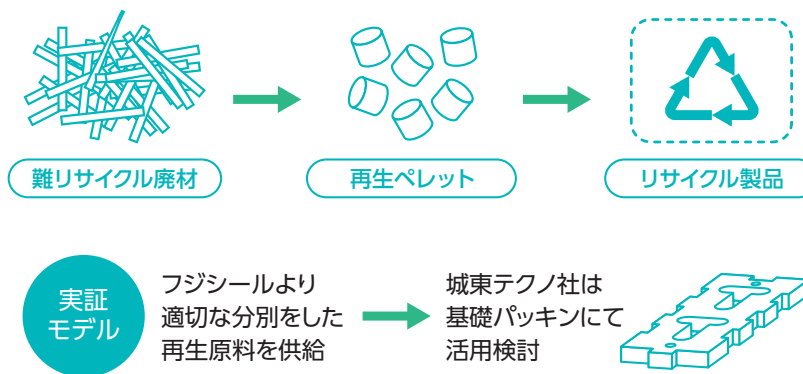


パッケージ to Something Valuable

パッケージの製造時に出る廃棄物の水平リサイクルが難しいものに対しては、パッケージ以外へのリサイクルに取り組んでいます。一例として、建材メーカーである城東テクノ株式会社、株式会社G-Placeの3社合同で取り組んでいます。本プロジェクトでは、異業種が手を取り合うことで、再生資源として「使える原料」を製造する技術と、再生原料が利用される「道筋」を作り、社会実装化を目指しています。今回、具体的に、パウチの製造工程で発生する廃材から再生ペレットを製造し、住宅建築用部材基礎パッキンの原料として使い、製品化することができました。なお、製品化した基礎パッキンは従来の製品と同等品質であることが確認され、再資源化した基礎パッキンを10万個市場流通しています (※2023年6月末時点)。

またこのようなマテリアルリサイクルのみでなく、ケミカルリサイクルについても取り組んでおり、さまざまな視点からサーキュラーエコノミーへの取り組みを実施しています。

再資源化技術の確立



基礎パッキン

木造建築の床下通気やシロアリ防止に使用



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。また持続的な成長を実現する次期経営候補者の創出をより活性し、プログラム内容の向上に努めます。
---------------------	--

定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
● 持続的な成長を支える強固な財務基盤 ● 持続的な成長を実現する次期経営候補者の創出	● 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	● 売上高 1,840億円 ● 営業利益率 4.5% ● 海外売上比率 48% ● ROE 6.0% ● 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 110人(累計)	● 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	● 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

2022年度の取り組み および達成に向けた取り組み

人財戦略

当社は、2021年に刷新したビジョン「人と環境にやさしい価値を届ける」のもと、人財戦略の軸として「ワクワクを創る会社」をキーワードに掲げています。

また、さまざまなステークホルダーとの接点となる「人財」を最も重要なリソースと位置付けており、価値観を共有する従業員の成長が持続的な成長の鍵であると考えています。

「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」

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、「多様性の尊重」、「価値観の共有」、「人的資本の拡充」を軸とした取り組みを推進しています。

多様性の尊重	DE&I グループ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) 方針を策定 (2022年12月)
価値観の共有	バリューセミナー 日米欧アセアンの全リージョンでバリューセミナーを開催
人的資本の拡充	次世代経営者創出プログラム ベルギーのビジネススクールにて研修実施

多様性の尊重

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

2022年12月、当社の取締役会は、DE&I方針の制定とグローバルDE&I委員会の設立を承認しました。同方針では、DE&Iに関する方針、コミットメントおよび行動を明確にしています。

フジシールグループにおいて多様かつ包括的で公平な組織とは、全従業員および社外を含め共に働くすべての人が、性別、人種、民族、国籍、年齢、性的指向・性自認、教育や障害に関わらず、その意見が尊重・評価され、敬意を払われていると感じられる組織です。

第一に、私たちは自社の従業員を重要視しています。当社の多様なグループの従業員が、受け入れられ、評価されていると感じれば、喜びとワクワク感を持って当社のミッションとビジョンを実現するために全力を尽くしてくれると信じているからです。

グローバルDE&I委員会には、さまざまな背景や視点を持った、あらゆる地域のメンバーが参加しています。委員会は地域ごとに分析を行い、それに基づき、DE&I方針のコミットメントを果たすために必要な地域的および世界的な行動を定義します。

次いで、リーダー層におけるDE&Iの認知と意識向上に焦点を当てながら、次のステップへ進むために行動していきます。

私たちは、異なる視点を尊重し、適切な意思決定を行うために多様性が非常に重要であると考えており、それは創造性、革新性、幅広い思考アプローチにつながります。

価値観の共有

バリューセミナー

当社の126年にわたる長い歴史の中で、多くの重要な企業価値観が生まれてきました。こうした価値観を当社の組織全体で共有・推進したいと考え、それら重要な価値観を「Fuji Seal Way」としてまとめ継承してきました。2021年には、創立125周年を迎えるにあたり、Fuji Seal Wayの内容を現在の経営環境に合わせる形で改定し、あらためて当社の大切な考え方や、価値観を従業員と共有しました。人財戦略の一環として、こうしたセッションをフォローアップし、当社の価値観と企業文化を構造的基盤とし全従業員にさらに浸透させようと決めています。そのために、主要メンバーを対象にしたバリューセミナーをすべての地域で開催しました。セミナーは、当社の価値観について深く学び、他のメンバーと協力し、その後、学んだことを現地の同僚と共有することで、その輪を拡げ、またその価値観に高い誇りを持ってもらうことを目的としています。また、セミナーのプログラムには、会社の価値観についてチームワークやネットワーキング、またビジネス上の課題にも重点を置き、財務スキルなどの特定のスキルについても研修を行います。参加者は協力してプロジェクトに取り組み、共に発展し成長するための個人の行動計画も策定します。



2023年2月には、タイ、ベトナム、インドネシアから参加者を募り、タイで2日間にわたり実施。そこでは当社のミッション、ビジョン、経営理念、行動指針、中期経営計画に関連するビジネス上の課題、サステナビリティが取り上げられました。また、財務知識向上のためのワークショップも行いました。すべての参加者が積極的に参加し、チームワークの構築や貴重な



バリューセミナーを受講して

バリューセミナーの最も良いところは、違う部署および国のメンバーが集まり、経験を共有できることです。さらに、フジシールグループはグローバルに事業展開しているため、お互いのルールや責任ある仕事を明確に理解する必要があります。バリューセミナーで得た経験は、互いに協力することで相乗効果を生み、良い方法を模索することに役に立ちました。



Chanasit Buranapong(Shane)
Fuji Seal Engineering
General Manager
Machinery Business

人的資本の拡充

タレントマネジメント

2022年は、タレントマネジメントに関する活動が進みました。グローバル・ハイポテンシャルプログラムは継続的に実施され、46人の高い可能性を持った人財が世界中から集まり、このプログラムに現在参加しています。

また2つのエグゼクティブ・リーダーシッププログラムを実施しました。ベルギーのフレリックビジネススクールによってフジシールグループ仕様で作られたプログラムでは、戦略マッピングと実装、起業家精神、チェンジマネジメントなどのトピックについて、トレーニングが行われました。いずれのリーダーシッププログラムにおいても、トレーニングだけでなく、持続可能性や成長課題もトピックとして取り上げられ、参加者からは優れた提案が行われました。

2022年末には、各地域から選抜された優秀な人財が、当社の「FSIチャレンジ」に参加しました。参加者は、フジシールインターナショナルの取締役会役員から、リードタイムの大幅な改善に役立つ画期的なアイデアを見つけるため、知識と経験を結集するよう求められました。そして、機械開発プロジェクトや材料部門内のリードタイム課題などに取り組みました。



人事担当役員 インタビュー

誰もが最高のパフォーマンスを 発揮できる環境づくりと 次代を担う人財の育成に取り組んでいます。

執行役 人事担当 Marieke Sauer-Ploegmakers

Q フジシールグループの企業風土について、その特徴をどのように捉えていますか。

最近、さまざまな業界で人的資本の重要性がうたわれはじめています。これまで新製品や新技術の創出に重きを置いてきた製造業も例外ではありません。私が当社グループの企業風土を非常にユニークだと感じるのは、そうした考え方がまだ一般的ではなかった約50年も前から、人財を最優先にした経営を続けているという点です。では、なぜ人財を大切にしてきたかという点、どれだけ最先端の設備や革新的な技術、戦略があったとしても、従業員がいなければそれらを生かすことができないからです。

私たちは、仕事に対するモチベーションやチャレンジ精神などを表現する“ワクワク(Waku-Waku)”という言葉、グロー

バル共通で使っています。一人ひとりが“ワクワク”しながら最高のパフォーマンスを発揮できる環境を整えるとともに、フジシールグループの強みの源泉となっている企業文化や理念を、日本だけではなく米州・欧州・アセアンといった各地域の従業員にも浸透させたい、という思いがその背景にあります。一方で、地域ごとにコミュニケーションスタイルもマネジメントスタイルも、さらには従業員が必要とするものも異なります。そこで、ガイドラインやフレームワークを提供したり、定期的に国際会議を開催するなど、お互いが学び合いながら同じ方向を向いて活動できるような取り組みを推進しています。

Q ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の考え方をお聞かせください。

当社グループには異なるバックグラウンド、考え方、スキル、経験を携えたメンバーが世界中から集っており、その多様性が強みの一つとなっています。ただ、ダイバーシティはパーセンテージなど数字で判断すべきではありません。例えば、女性の管理職が少ないから増やそう、ということではなく、適切な人財を正しく配置することが大切だと考えています。そのためにも、すべての従業員に対して平等に機会が与えられるよう努めなければなりませんし、あらゆる視点を確実に反映するために、より幅広い議論が必要です。そこで、2022年12月に新しいDE&I方針を制定するとともに、グローバルDE&I委員会を

立ち上げました。

なお、ダイバーシティに関する課題はさまざまで、年齢や宗教など各地域で事情が異なります。日本では未だジェンダーギャップが大きく先進国の中で最低レベルという状況ですが、当社グループの場合は岡崎CEOを筆頭に多くの女性がグループ会社のトップや組織のリーダーとして活躍しています。私自身、ヨーロッパで経験を重ね、人財戦略の充実を図る非常に良いタイミングでグローバル人事の責任者となるチャンスを得ました。

Q 持続的成長に向けて人財育成が急務となる中、どのような教育や研修を実施していますか。

教育・研修には、グローバルで実施しているものと、各地域でそれぞれのニーズに合わせて実施しているものとがあります。グローバルでメインとして取り組んでいるのは、将来のシニアリーダーを支援する「ハイポテンシャルプログラム」です。グローバルな考え方や起業家としてのスキルアップなどリーダーシップに関するものをはじめ、フィナンシャルなプログラムや、日本では英語力を高めるコースも用意しています。これは、国際的なプロジェクトで活躍できるよう、高い潜在

能力を発揮してほしいと考えているからです。

一方、各地域では、最新技術や品質・安全についての研修を行っています。グローバルと各地域、いずれにおいても個別に成長プランを作成しその都度フィードバックをすることで、一人ひとりのやる気を引き出しています。また、実際にプロジェクトに参画したり、新しいポジションを担いながら学んでいくOJTも推進しています。

Q 価値観の共有や従業員の相互理解を重視しているのはなぜでしょうか。

私たちにとって重要なのは、従業員が充実した日々を送ること、そして、気持ち良く長く働き続けることであり、その思いを共有することで生まれるつながりを大切にしています。例えば、創立記念行事に合わせて開催する「ファミリーフェスティバル」は、従業員だけでなく家族にもフジシールグループの考えや歴史などを知っていただく機会となっています。

また、フジシールグループの今日の成功は、長きにわたって受け継がれてきた価値観が礎となっており、従業員には、その

価値観に精通し、実践するリーダーになってほしいと願っています。そこで、創立125周年を機に改めて「Fuji Seal Way」を深く理解するための「グループディスカッション」を開催しました。

この数年は対面でのイベントが難しかったのですが、COVID-19の影響が少なくなった今、従業員同士が直接会ってモチベーションを高め、より多くの“ワクワク”を生み出せるようになったことをうれしく思っています。

Q 未来を担う若手従業員にはどのようなことを期待していますか。

当社グループがさらに成長し続けるためには、強いリーダーシップを発揮する人財を育てていかなければなりません。リーダーになるためには、営業力やマネジメント力、海外での経験などが必要ですが、若手がそれを求めているのかどうか、会社側が期待していることとはギャップがあるようにも感じています。要は、ワークライフバランスということなのですが、チャレンジする機会を用意した上でそれぞれの人生を満足のいくものにするためにはどうすれば良いのか、考えていかなければなりません。

また、採用も今後の課題の一つです。世界のどの地域でも同じことが言えるのですが、私たちが欲しいと思う人財は他社からも望まれている人財です。複数の候補の中から私たちを選んでもらうためには、企業価値をしっかりとアピールする必要がありますが、特に若い世代はプラスチックに対して否定的なイメージを持っています。フジシールグループが持続可能な社会づくりにいかに取り組み、貢献しているのかを理解して

もらうために、ブランディングやマーケティングにより一層注力し、優秀な人財の確保に努めたいと思います。



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と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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
● 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	● 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	● 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(2022年実績/18件、2020年以降の累計実績/31件)	● 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	● 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

2022年度の取り組み

フジシールグループ(FSG)はお客様の包装に関わる課題に対し、機械だけではなく総合ソリューションを価値として提供してきました。

【一部実施例】

- シュリンクラベラー 20μm装着機開発
- フジパウチ®の機械開発
- ライナーレスラベルの開発

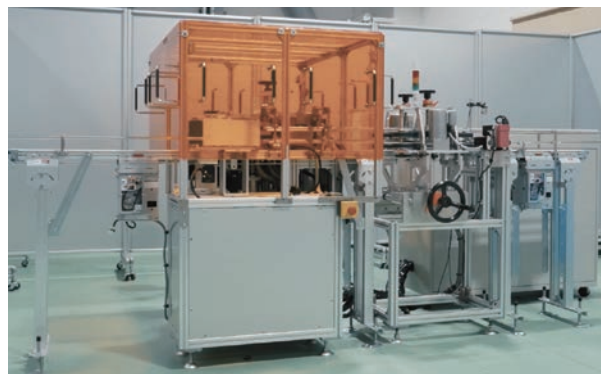
お客様との新商品開発においてはパッケージデザイン、素材、製造、そして流通までをトータルでソリューション提案を行い、ワンストップでサービス価値提供ができます。またそれら開発段階においての検証などノウハウを蓄積していくことにより、さらにスピーディーでトラブルの少ない商品を市場に送り出すことができます。

自社内の新規フィルムパッケージ(フジパウチ®)の開発等においては、包材設計と機械設計が同時に開始され、お互いのアイデアを出し合い(変更になれば、いつでも議論できる

■ ライナーレスラベル



光反応する糊の活用により剥離紙をなくせた



通常のタックラベラーとも兼用可能な新機械

環境)、最適設計とスピード設計が同時に可能となる開発体制を敷いています。この開発体制は、通常の容器設計が終わってから機械設計に入る場合に比べ約2倍の速さで、その容器の製造を生産開始できます。FSGはこの2つの機能が同時に存在し、他社に対しての大きなアドバンテージになっています。しかもグローバルにネットワークが広がっています。

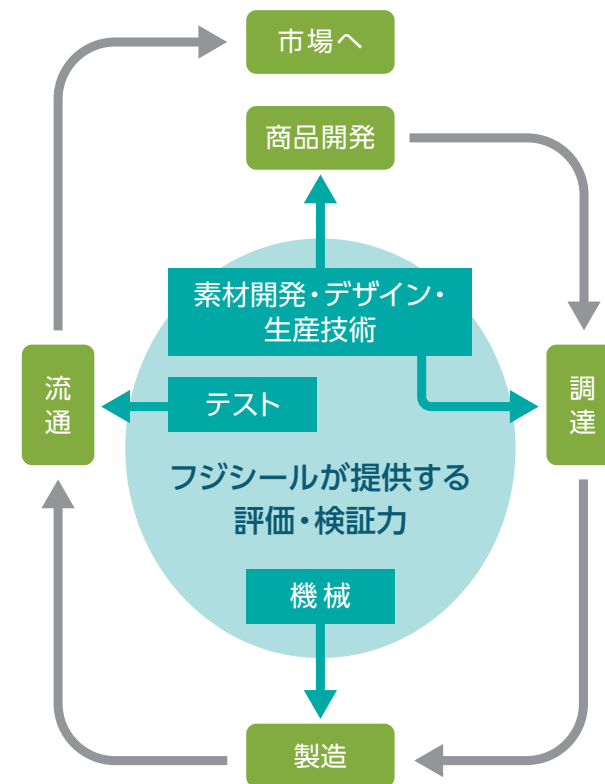
ライナーレスの開発では従来のタックラベルに代わり、光で反応する糊を活用することで剥離紙をなくすことができ、サプライチェーンを含めたGHG排出量の大幅な削減を可能としています。この開発においても、粘着のノウハウを知り尽くしていることで、ライナーレスラベラーの開発設計に光照射の方法や時間などのポイントを押さえることが早期に進められました。また通常のタックラベラーとも兼用を可能にするなど、お客様が使いやすい機械としています。ここにも包材開発と機械開発部隊が同じ課題を共有し、スピード感を持って解決できるところにFSGの大きな強みがあります。

達成に向けた取り組み

パートナーとのパッケージ素材の開発、自社製の生産機械による生産技術力、お客様の工場で使われる装着・接着機械の設計・サービスを通じ、より良い商品を提供し続けることで、ソリューション力並びに検証能力を強化しています。

そして、お客様の新商品が今まで以上にスピーディーに世の中に送り出されること、環境配慮型製品や消費者にとって使いやすい商品が増えることで、社会に貢献します。

■ お客様のビジネスサイクル



サイズ兼用可能な製袋機(開発品)で生産したフジパウチ®(340ml・800ml)

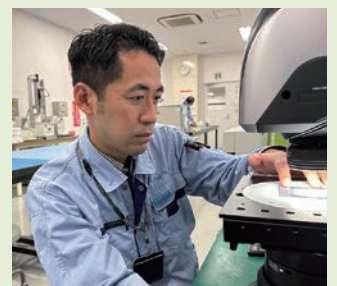


検証機を用いた開発打ち合わせ



プロジェクト制による新商品開発の利点

フジシールでは新しい包材を開発する際、包材と機械とが一体となったプロジェクトチームを作ります。プロジェクト化の利点は、事前に包材の特徴をすり合わせた上で機械の開発設計が可能になり、お客様への設備導入の前に検証を完結できる点です。プロジェクトの成功には、メンバー間で最終目標を共有しつつ、互いの要求性能をぶつけ合い、全員が同じベクトルで力を発揮することが重要です。そのためには、コミュニケーションを密に取ることは欠かせません。プロジェクトによる新商品開発は、普段とは違う相手や環境の中、求められるスキルは高いですが、多くの知見を得られるチャンスでもあります。若いメンバーにも積極的に参加してもらい、一連のプロセスを経験してもらうことを期待しています。

小田切 俊
フジシールレイアウトナショナル事業開発室

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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
● 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	● 新規次世代事業の候補となる新規プロジェクトの創出件数(3件) ※2020年～22年の3カ年	● 新規次世代事業新規プロジェクト ⇒3件進行中(2020年以降の累計実績/5件)	● 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	● 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

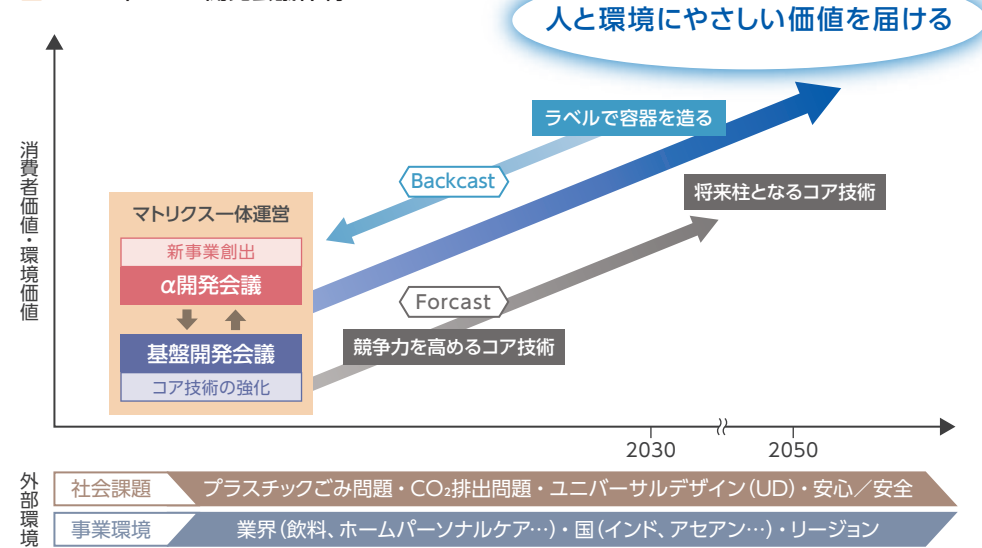
2022年度の取り組み

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進化ならび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ています。

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私たちの最大の使命です。

従来まで行われていた**基盤開発会議**は、主に当社グループのコア技術強化(シュリンク、タック、パウチ、機械)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



インターパック出展の様子

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。

- ① 本品使用可能なフィルムパッケージの開発 Reduce
- ② フィルムパッケージのUD性を向上させる機能性ディスペンサーの開発 Reduce
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 安心・安全なパッケージの実現 Safety

これら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、異業種を含め積極的に開発を実施していき、2025年に新領域での売上30億円を目指します。

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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●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	●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	●購入金額に対して 日本 93% 米州 85% 欧州 90% アセアン 95%	●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	●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

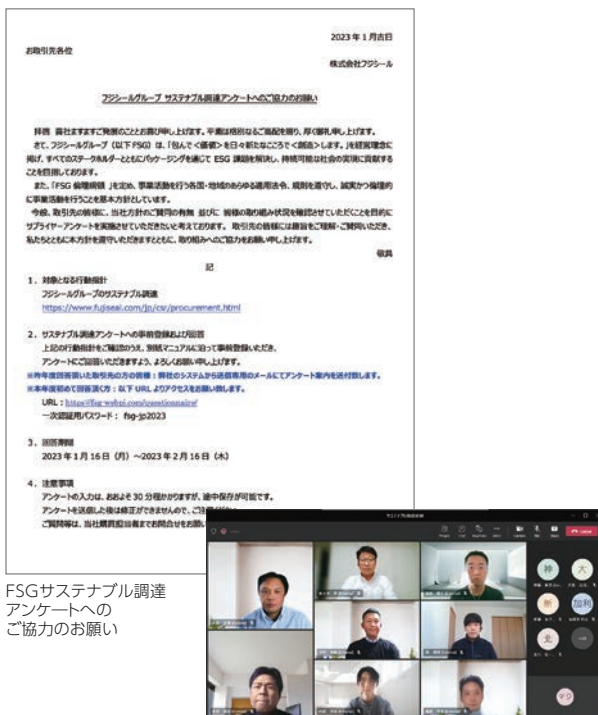
2022年度の取り組み および達成に向けた取り組み

「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)」の柱に沿って立てられたより具体的な基準を「フジシールグループ(FSG)サステナブル調達ガイドブック」に取りまとめています。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、112人が参加しました。(弊社購買担当者 参加率100%)



サステナブル調達研修資料(一部抜粋)

取引先の皆様に、当社方針のご賛同の有無並びに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に、「サステナブル調達アンケート」を2020年より実施しています。2021年から日本・米州・欧州・アセアンのシュリンクラベル事業・タックラベル事業・ソフトパウチ事業・機械事業・PS事業(受託包装)の主要取引先を対象に実施し、いくつかの回答に対して対話を実施しました。今後も責任ある生産形態を果たすべく取り組みを進めていきます。



FSGサステナブル調達アンケートへのご協力のお願い

サステナブル調達研修

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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●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	●FSGが取り扱う機密情報に関し外部への情報漏洩ゼロへ	●情報漏洩なし	●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 ●サイバーセキュリティ対策グローバル簡易アセスメントの実施 ●個人情報管理規定の改定	●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

2022年度の取り組み

サイバーセキュリティ対策のグローバルアセスメントを実施

フジシールインターナショナルでは、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進に向けて、月次会議を開催しています。この中で、国内外全リージョンにおけるサイバーセキュリティ対策の実施状況について、サイバー攻撃手法の観点から網羅的に可視化・評価を行うこととしました。

具体的には、フジシールインターナショナルとフジシールのIT部門が主導し、外部の専門家の支援を受けながら、リージョンのIT部門に対する「サイバーセキュリティ対策グローバル簡易アセスメント」を実施しました。アセスメントの実施に際しては、専門家が想定する攻撃手法とともに、これに対する対策手法を洗い出し、各リージョンの対応実施・運用状況が期待されるレベルに達しているか否かを確認するものとなっています。



サイバーセキュリティ対策簡易アセスメント報告書

達成に向けた取り組み

このアセスメント自体は、2022年12月までに完了しました。その報告書内容については、フジシールインターナショナルの取締役会でも報告するとともに、各リージョンに対してアセスメント結果のフィードバックを行い、改善が必要な箇所とその対策案・対策優先度も明示しています。

各リージョンでは、この対応策を再度確認した上で、優先順位を付けてサイバーセキュリティ対策の維持・強化を強力に推進しています。また、同様のアセスメントは、今後も継続的・定期的に実施することとしています。

情報の取り扱い

個人情報の適正な取り扱いに関して、関連法令にのっとりた上で、従来からあったルールを見直すことでより円滑かつ効率よく管理ができるよう、個人情報管理規程を改定し社内であらためて従業員教育、統制を図っています。

また国内全事業所においては顧客情報の取り扱いについてのポスターを掲示し注意喚起を行っています。



SNS注意喚起ポスター

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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●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	●FTSE Blossom Japan Index 構成銘柄継続選定 ●EcoVadis シルバーメダル継続獲得	●FTSE Blossom Japan Index 2022年度選定 ●EcoVadis ゴールドメダル獲得	●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	●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

2022年度の取り組み

投資家に向けて

- 決算説明会を定期的に開催
- 決算補足説明資料の事業戦略・ESG情報の充実
- 決算補足説明資料を日・英同時にホームページで公開
- 海外投資家との面談の実施

従業員に向けて

- 決算説明会
取締役同席のもと、各リージョンマネジメント層を対象に決算説明会を四半期ごとに実施しました。

- [Fuji Seal Way]啓蒙活動の継続
125周年を迎え、これからさらに成長を続けるために、価値行動指針である[Fuji Seal Way]を更新し、グループディスカッションを行いました。一人ひとりの成長にもつながると確信しています。

お客様に向けて

- 世界各地で展示会に参加

	PROPAK ASIA	TOKYO PACK 2022	2022	PACK EXPO INTERNATIONAL
地域	アセアン	日本	欧州	米州
展示会	PROPAK ASIA 2022	TOKYO PACK 2022	K-Show 2022	PACK EXPO INTERNATIONAL 2022
開催日程	2022年5月15日～18日	2022年10月12日～14日	2022年10月19日～26日	2022年10月23日～26日
場所	タイ、バンコク	東京、日本	デュッセルドルフ、ドイツ	シカゴ、アメリカ
出展社数	780社	406社	3,037社	2,000社以上

地域に向けて

- 地域貢献活動「サステナビリティワークショップ」
パッケージング業界のリーディングカンパニーとして、これからも“人と環境にやさしい価値を届ける”ことで、持続可能な社会の実現に貢献し続けていきます。グループ拠点のある地域でのコミュニティ活動として、エコバッグを使ったサステナビリティワークショップを各リージョンで実施しました。

達成に向けた取り組み

フジシールグループはこれまでの財務情報に加えて、非財務情報などを適時適切に公開し、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対話に取り組んでいます。

情報の公開

ホームページを適時更新し、透明性のある企業情報の発信をしてきました。アクセス数も目標値を維持しています。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(魅力)を適時、正確に一貫性を持ってお伝えします。

ESG外部評価の向上

当社グループのESGへの取り組みを可視化するためにFTSE Blossom Japan、EcoVadisなどの外部評価向上に取り組んでいます。これらの取り組みを今後も継続していきます。



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。社会生活になくし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	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2023年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●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	●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	●日本は低推移、その他全リージョンで昨年よりも大きく減少	●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	●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

2022年度の取り組み

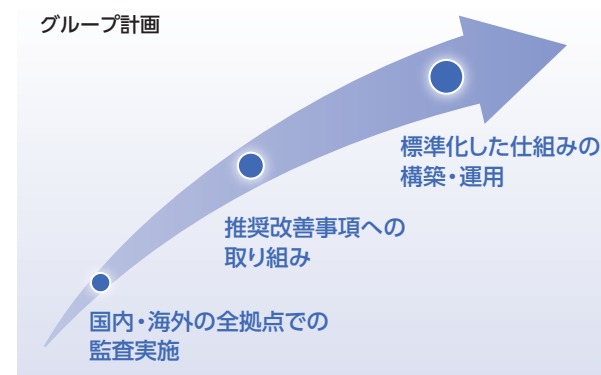
根本的課題の解決とセルフアセスメントの実施

フジシールグループ全体で安心・安全な労働環境を提供するため、OHSマネジメントシステムおよび法令順守の重要性を認識し、継続して仕組みづくりに取り組んでいます。

2021年度に実施した外部の専門監査企業による監査結果より、根本的な課題を抽出し、それらに対する改善活動を継続するとともに、国内・海外の各拠点において順法状態を維持管理するためにセルフアセスメントを実施、標準化した仕組みづくりの第一歩を踏み出しました。

また、都度改正される法令や条例に対しても適宜対応するための仕組みを検討しています。同時にこれらの取り組みを実施する中で従業員の育成も図り、知識レベルの向上、また意識改革の側面においても成果が出てきています。

今後も引き続きグループ全体で標準化した仕組みづくりに注力し、さらなる労働環境の改善を推進していきます。



達成に向けた取り組み

安定体制

労働災害の未然防止として、国内では環境安全推進室における安全防災部が2021年以降の火災事故0件を達成継続、2023年度では専門部署として全生産工場サイトを管轄し、全社組織体として活動を開始しています。また、全社版安全衛生防災規程の運用を開始し、安全防災に関するリスク低減に向けて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開始しました。

供給体制

米州ノースカロライナ工場は、溶剤レスや自動化で「人と環境にやさしい工場」として設立され、2023年5月より稼働を開始しており、BCPの観点で米州での安定供給体制を確保しています。



所在地	Trivium Corporate Center(Hickory)
敷地面積	25.3エーカー(10.2万m ²)
建物面積	19.1万平方フィート(1.78万m ²)
総投資額	約8000万ドル
生産品目	シュリンクラベル
売上規模	1億1000万ドル

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、19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4月13日現在、90社のみです。

その目的は、①グループ経営全体に対するガバナンスの強化、②株主・投資家に対する経営の透明性の向上、③各事業会社の業務執行とグループ経営との役割の明確化・グループ戦略の効率と質の向上、④社外取締役の活用による、視野を広げた戦略と変化へのスピードアップです。

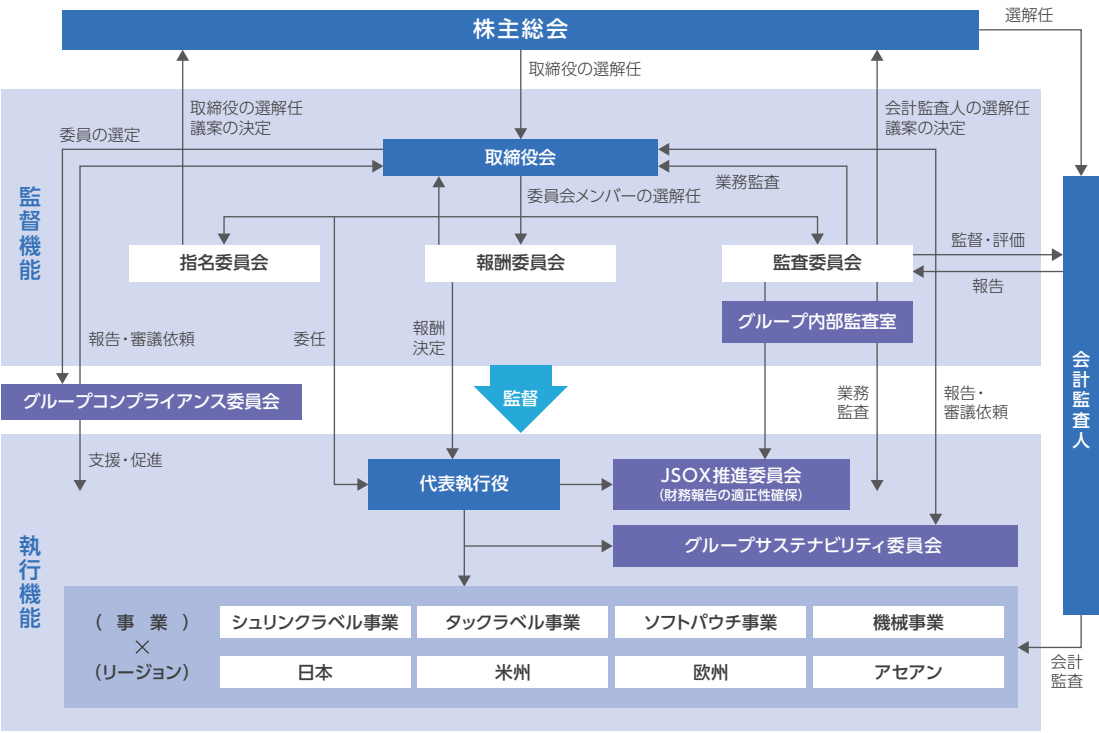
指名委員会は、グループの適切な経営体制の構築に資す

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。

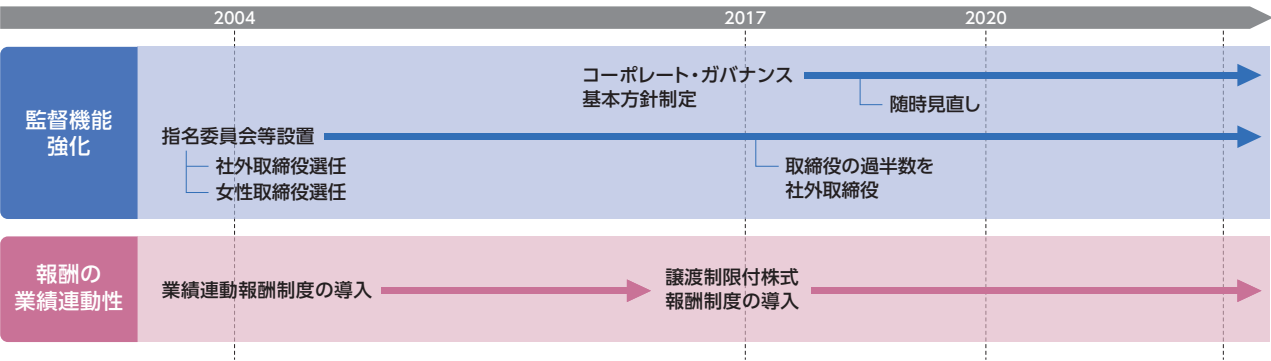
報酬委員会は、グループの経営の透明性の確保に資することを目的として、取締役や執行役の報酬について、基本報酬額・インセンティブ額・評価項目を検討・決定しています。指名委員会と報酬委員会は、社内取締役1名と社外取締役3名の計4名で構成されています。

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。

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

当社は、2023年4月に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いました。2016年5月に社内外取締役による自己評価アンケートと外部機関による集計を実施した後、取締役会自身による実効性に関する調査・審議を定期的に行っています。

今回の調査・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」に係るガイダンス項目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。

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あります。

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おります。

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、環境指標や人材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

取締役の報酬	固定報酬	
	基本報酬	
執行役の報酬	固定報酬	変動報酬
	基本報酬	業績連動報酬
		譲渡制限付株式報酬

役員の紹介



写真左から：牧 辰人／関 勇一／塩路 広海／岡崎 成子／岡崎 陽一／矢田 彰一 (2023年6月22日時点)

しおじひろうみ

塩路 広海

1957年1月28日生

社外

独立

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
8年

まき たつんど

牧 辰人

1972年9月14日生

社外

独立

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
6年

せき ゆういち

関 勇一

1953年6月28日生

社外

独立

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
4年

おかざき しげこ

岡崎 成子

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
2006年 6月 当社取締役 執行役(経営企画担当)
2007年 3月 Fuji Seal Europe S.A.S.
代表取締役社長
6月 当社取締役 執行役
(経営企画・欧州担当)
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)

おかざき よういち

岡崎 陽一

1982年7月26日生

略歴
2012年10月 当社入社
2015年 1月 Fuji Seal Europe B.V.
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
2022年 6月 当社執行役(現任)
2022年12月 Fuji Seal Europe B.V.
代表取締役社長(現任)

やだ あきかず

矢田 彰一

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
2019年 7月 American Fuji Technical
Services, Inc. 取締役
2020年10月 American Fuji Technical
Services, Inc. 代表取締役社長
2022年12月 当社執行役 財務担当 CFO(現任)

執行役紹介

おかざき しげこ

岡崎 成子

代表執行役社長
CEO

うめだ ひであき

梅田 英明

執行役
シュリンクラベル事業担当

きょうがね たけし

京金 武司

執行役
タックラベル事業担当

ふくだ まさひさ

福田 真久

執行役
ソフトパウチ事業担当

しばた やすひろ

柴田 康裕

執行役
日本担当

かわさき さとる

川崎 悟

執行役
米州担当

おかざき よういち

岡崎 陽一

執行役
機械事業 兼 欧州担当

やまもと たかふみ

山本 貴史

執行役
アセアン担当

やだ あきかず

矢田 彰一

執行役
財務担当 CFO

たかはし ふみあき

高橋 文章

執行役
法務・リスクマネジメント担当

マリエケ サワー プルーフマーカース

Marieke Sauer-Ploegmakers

執行役 人事担当

	分 野	項 目
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 下記取締役選任基準を鑑み、 候補者を選任しております。	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
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
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
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 ●マーケティング ●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
岡崎 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
岡崎 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 ●ものづくり・開発 ●グローバルビジネス ●サステナビリティ・環境経営
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8年）
塩路 広海

“人”基軸の経営で再びイノベーションを

弁護士としての知識や経験を最大限生かして、主にコンプライアンス面の監督をする。それが私に一番求められていることだと思いますが、「法律を順守してください」としゃくし定規に言うだけでなく、リスクをチャンスに変える“攻めの企業法務”や“将来の種まき”といったことを意識しながら発言や提言を行うことで、フジシールグループの成長に貢献していきたいと考えています。

2022年度は原材料費の高騰などが収益に大きく影響しましたが、社内で議論を重ね、課題解決に向けて非常に努力もされていたという印象を持っています。施策については実現できたものもあれば、これから実現に向けて動き出すものもあり、今は過渡期だと感じています。この傾向はしばらく続くと思いますが、環境問題など大きな曲がり角に来ている今こそ、世界に先駆けて開発したシュリンクラベルのように、再び画期的なもののづくりで業界にイノベーションを起こしてほしいと願っています。

そのためには、一人ひとりが情熱を持って仕事に取り組むことが大切です。やはり最後は、“人”です。「フジシールグループの従業員で本当に良かった」と感じてもらえるような職場環境づくり、言わば人を基軸にした経営に、さらに注力していただきたいと思います。



社外取締役（就任6年）
牧 辰人

これからの10年が次の100年の礎に

フジシールグループはすでに世界のさまざまな地域で事業を展開していますが、今後の成長のためにはさらなる拡大が必須です。その手法やリスク管理の複雑性が増す中、財務や税務をはじめ、海外、とりわけアジアでのビジネスに関する知見と経験を生かすことが私の役割だと認識しています。

コロナ禍は落ち着きつつあるものの、地政学リスクなど依然、先が読めない状況が続いています。そうした中、ESGへの取り組みに対してEcoVadisやCDPなど外部の機関から高い評価を得たことは、2022年度の印象的なトピックでした。

また、一昨年、「Waku-Waku成長サイクル」という考え方が提示されましたが、これからの10年間でまさに“Waku-Waku”のフェーズであり、次の100年に向けて非常に重要かつ振り返った時に必ず評価される期間になると考えています。その時機を確実に捉え、持続的な成長に導くには、「一包んで〈価値〉を一日々新たなところで〈創造〉します。」という経営理念のもと環境の変化に適応し、スピーディーに意思決定を行い、実践していくことが大切です。その体制は整いつつあり、私自身も“Waku-Waku”しながらしっかり貢献していきたいと思います。



社外取締役（就任4年）
関 勇一

強みを生かした長期戦略で成長軌道へ

私は、執行役や従業員の方々には“会社を良くしたいという情熱”と“粘り強く前に進めていく執着心”を持っていただきたいと思います。一方、社外取締役の役割は全体を俯瞰し公平性や客観性を持って冷静に判断することであり、この両者がぶつかり合うことで議論が活性化され、より良い経営につながっていくと考えています。また、時には私自身の会社経営の経験も生かし、フジシールグループにとって一番良い落とし所を見つけられるよう心がけています。

取締役会の実効性や運営については高く評価しています。審議案件が提示されるだけでなく、各地域や各事業部の戦略が決まる前にそれまでのバックグラウンドを丁寧に説明していただき、我々社外取締役も三者三様の意見を出して意思決定に加わるなど、ガバナンス面でも非常に良い形ができていていると感じています。

この数年は足元の課題の対応に追われた感がありましたが、先に光も見えてきました。短期的な話はここでひと段落させて、今後は当社グループの強みを生かした長期戦略を固め、本来の成長軌道に戻ってほしいと思っていますし、これまでのパッケージの常識を覆すような画期的な新商品・新技術の創出にも期待しています。

リスクマネジメント

フジシールグループは、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。リスク対応の基本方針は、リスクマップを起点として経営上のリスクをあらかじめ想定し、認知度を向上させるとともに、そのリスクを最小限に留めるなど適切に管理すること（回避／移転／低減／受容など）、問題発生時に適切で効果的な対応・処理を行うことです。

リスクマップ

当社グループは、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。具体的には、リスクマップの見直しと、これに対処するための取組計画の策定・実行を継続実施するとともに、その改善状況やその後の環境変化などを、次のリスクマップに反映しています。



リスクマネジメント担当役員の声



執行役
法務・リスクマネジメント担当
高橋 文章

現場力の向上

当社グループでは従来、グループコンプライアンス委員会でグループ全体の「フジシールグループ(FSG)リスクマップ」を審議・決定した後で、これを踏まえて各リージョンがそれぞれのリスクマップを策定してい

ました。2023年はこのリスクマップ見直し手順を逆転させ、リージョンが先行して自らのリスク状況・認識を見える化し、これに対する取組計画を策定した上で、「FSGリスクマップ」を取りまとめることとしました。グループコンプライアンス委員会では、各リージョンのリスクマップ・取組計画と、その取組状況・リスク改善状況の報告を通じて、グループ全体のリスク状況のモニタリングを行います。

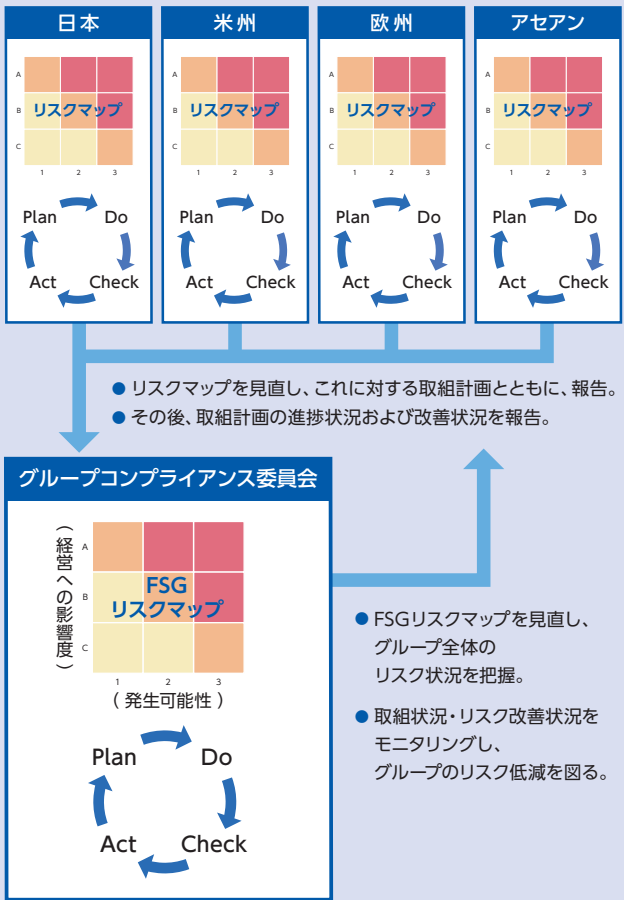
これによって、従来以上に現場力を高め、リスク対応力の向上を図っていきます。

グループリスク管理体制

グループリスク管理規程においては、防災体制、防犯・警備体制のほか、緊急事態・事故・事件発生時の危機管理体制として「グループリスク対策本部」・「リージョンリスク対策本部」の組織・役割を定め、想定されるリスクの周知および共有化を進め、リスク発生の際の迅速かつ適切な情報伝達と対応および再発防止に取り組んでいます。

また、リスクモニタリング機能として、監査委員会の指示のもとグループ内部監査室により実施される内部監査および必要に応じて実施される第三者によるリスク管理体制の監査が実施され監査委員会および代表執行役に報告されています。

取締役会・監査委員会・グループコンプライアンス委員会および代表執行役は、当社グループのリスク管理状況やその実効性を監督・議論しています。



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・教育しています。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倫理綱領の改定

フジシールグループでは、グループ方針や規程を定期的にレビューし、必要に応じて改定を行っています。「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)方針」策定(2022年12月)を踏まえ、2023年3月には「FSG倫理綱領」の大幅改定を行いました。今回の見直しでは、グループDE&I方針の主旨を盛り込むとともに、若手社員の意見を反映しながら、職場環境・環境経営・地域社会との関係などの内容を見直し、フジシールらしさ・独自性のあるものとしています。

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。今回のFSG倫理綱領の改定を機に、これらさまざまな機会を捉え、また各種ツールを活用しながら、あらためてグループ全体での周知徹底とコンプライアンス意識向上を図っていきます。



FSG倫理綱領表紙。
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

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、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。

2022年度の連結業績（損益の状況）

フジシールグループは、変化が激しく予見不能な社会環境において当社グループが持続的な成長を続けるために、2022年期末に“3つの大戦略”を設定しました。

1つ目の「既存4事業の着実な強化」は、現在の主力事業である「シュリンク」「タック」「ソフトパウチ」「機械」の4事業において、ビジネス基盤を盤石なものとし、筋肉質な高利益体質に改善するための施策を実行していきます。具体的には、将来需要が見込まれ利益率の高い環境配慮型製品へのシフトを加速すること、生産現場に限らずすべてのビジネス工程で生産効率のさらなる向上を実施すること、ポートフォリオ入れ替えによる全体収益力の向上を継続すること、に取り組んでいきます。

2つ目の「製品マーケット・ターゲットエリアの拡大」は、既存4事業で培ってきた当社グループの既存技術や、顧客・パートナー企業など、ステークホルダーとのリレーションネットワーク

クを活用し、ターゲットとする製品市場や活動エリアを拡大していきます。既存の当社グループの人財・知財を含むリソースを生かしながら、活動領域を広げるにより、ビジネス機会を増加させ、業容拡大を図っていきたいと考えています。

3つ目の「次世代につながる新たなビジネスモデルの創造」では、既存の主力4事業の枠に捉われることなく、将来の主力事業に成長するような新たな事業の種まきと育成を進めていきます。自社単独での事業推進やパッケージ業界の枠にこだわることなく、持続的な社会を実現するために当社グループが貢献できること、顧客や社会のニーズに応え、ソリューション提供につながるビジネスには、壁を造ることなくチャレンジしていきます。アイデアバンクなど、これまでも継続してきた当社リソースはもちろんですが、スタートアップ企業や他社とのアライアンスも進めていきます。



キャッシュ・フローの状況

2022年度末における現金および現金同等物は、2021年度末に比べ67億57百万円減少し173億47百万円となりました。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)
2022年度末			
CF期首現預金残高	24,105		
営業CF	8,269	税前利益+7,733、減価償却費+7,738、仕入債務の増加額+1,961、売上債権△3,961、棚卸資産△4,232、法人税等支払△3,200	
投資CF	△ 11,014	有形固定資産の取得△11,151	
財務CF	△ 5,793	借入金△3,543、配当金の支払額△1,916	
換算差額	1,781		
CF期末現預金残高	17,347		
フリー CF	△ 2,745		

中期経営計画

● 市場機会

当社グループは、環境課題への対応ニーズ加速、消費者のライフスタイル多様性の加速、消費地の拡大の3つの変化をビジネスチャンスと捉えています。

これらの変化に対し、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。

● 中期経営計画の全体像

当社グループのありたい姿を実現していくために策定した新しい中期経営計画では、①ラベル事業の海外展開の加速および収益性強化、②一次包装拡大、③新規事業創出の3つの重点課題をサステナブル経営の実践により、グローバルベースで加速させていきます。

配 当

当社は、2022年3月期を初年度とする新中期経営計画において、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・持続的社会的実現に貢献し、企業価値を高めることを目指しています。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、利益還元を継続的に大きくし続けることが、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。

- 継続的な成長のための投資（技術開発、人材育成、設備投資、M&A）
- 連結配当性向は20～25%を目標とする
- 1株当たり配当額の安定的かつ継続的な増加
- 有事に備えた安定的な財務基盤の構築および機動的な自己株式の取得と処分（資本効率の向上）

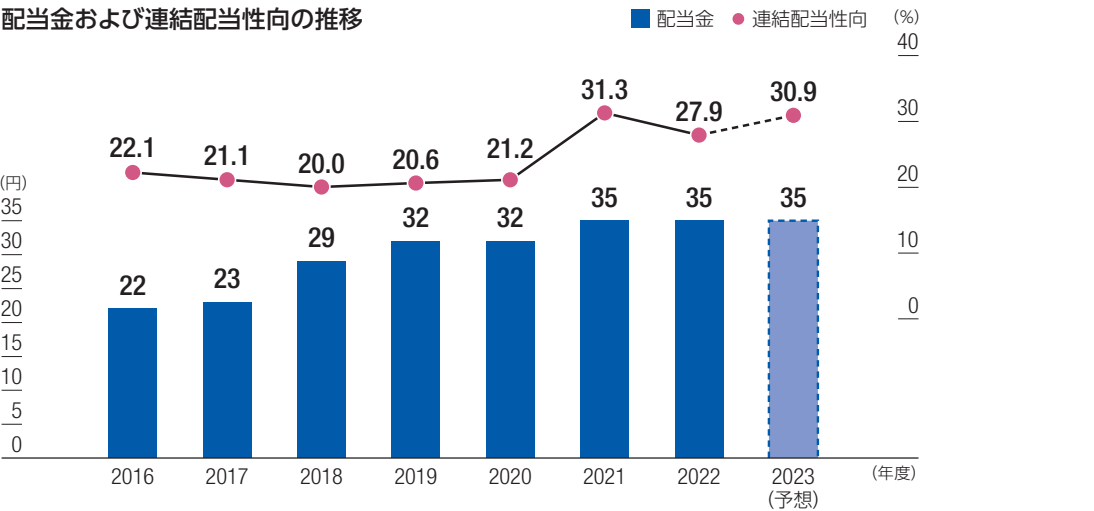
2022年度は、原材料価格などの高騰の継続や欧米でのインフレ加速に伴い、当社グループを取り巻く経営環境は引き続き厳しい状態となりましたが、連結子会社であるFuji Seal Switzerland AGの解散および清算決議に伴う税効果を認識した結果、当期純利益は2022年5月11日公表の修正業績予想を上回る水準で着地しました。

2022年度の期末配当金は、2023年5月19日開催の取締役会において、利益配分に関する安定的な配当方針を考慮し、当期業績を勘案して、当初予想の1株当たり18円とさせていただきます。

これにより中間配当金（1株当たり17円）を加えた年間配当金は1株当たり35円となり、連結配当性向は27.9%となります。

2023年度は、上記の基本方針も踏まえ、1株当たり年間配当金は35円とさせていただく予定です。これによる2024年3月期予想連結配当性向は30.9%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	2018	2019	2020	2021	2022
売上高(百万円)	162,189	160,925	163,635	170,321	184,035
対前期伸長率(%)	4.8	-0.8	1.7	4.1	8.1
売上総利益(百万円)	31,710	31,289	31,298	30,638	29,677
対前期伸長率(%)	7.5	-1.3	0.0	-2.1	-3.1
売上高総利益率(%)	19.6	19.4	19.1	18.0	16.1
営業利益(百万円)	12,986	12,634	12,428	10,572	8,194
対前期伸長率(%)	12.9	-2.7	-1.6	-14.9	-22.5
売上高営業利益率(%)	8.0	7.9	7.6	6.2	4.5
経常利益(百万円)	12,542	12,901	12,104	10,600	8,426
対前期伸長率(%)	14.0	2.9	-6.2	-12.4	-20.5
売上高経常利益率(%)	7.7	8.0	7.4	6.2	4.6
当期純利益(百万円)	8,259	8,808	8,375	6,117	6,869
対前期伸長率(%)	33.1	6.7	-4.9	-27.0	12.3
売上高当期純利益率(%)	5.1	5.5	5.1	3.6	3.7
1株当たり当期純利益(円)	144.78	155.51	150.93	111.70	125.43
純資産額(百万円)	95,897	97,639	103,080	109,492	120,571
総資産額(百万円)	152,131	152,694	159,367	164,646	180,004
自己資本比率(%)	63.0	63.9	64.7	66.5	67.0
自己資本利益率(ROE)(%)	8.9	9.1	8.3	5.8	6.0
1株当たり純資産額(円)	1,681.01	1,757.22	1,869.58	1,999.85	2,201.40
品目別売上高	(単位:百万円)				
シュリンクラベル	90,584	90,581	92,671	99,877	112,642
(構成比)	55.9%	56.3%	56.6%	58.6%	61.2%
タックラベル	24,878	23,034	21,073	17,398	16,697
(構成比)	15.3%	14.3%	12.9%	10.2%	9.1%
その他ラベル	1,565	1,199	1,390	-	-
(構成比)	1.0%	0.7%	0.8%	-	-
ソフトパウチ	17,749	18,492	22,906	23,246	25,865
(構成比)	10.9%	11.5%	14.0%	13.6%	14.1%
機械	14,612	14,543	12,558	15,949	15,945
(構成比)	9.0%	9.0%	7.7%	9.4%	8.7%
医薬等受託包装	6,774	7,805	8,633	-	-
(構成比)	4.2%	4.9%	5.3%	-	-
その他	6,025	5,268	4,401	13,849	12,884
(構成比)	3.7%	3.3%	2.7%	8.1%	7.0%

※ 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		97,310	98,707	92,990	92,305	97,135
(外部への売上高)		(96,030)	(97,454)	(91,286)	(90,457)	(95,194)
米州		34,879	34,134	35,899	42,261	50,149
(外部への売上高)		(34,050)	(34,075)	(35,888)	(42,254)	(50,111)
欧州		20,260	18,311	18,760	27,658	28,118
(外部への売上高)		(17,352)	(15,626)	(14,802)	(23,742)	(24,468)
PAGO		11,094	9,701	8,201	-	-
(外部への売上高)		(10,513)	(9,298)	(7,980)	-	-
アセアン		4,347	4,623	16,145	16,237	17,460
(外部への売上高)		(4,243)	(4,470)	(13,678)	(13,866)	(14,261)
セグメント間消去		-5,703	-4,553	-8,361	-8,141	-8,828
セグメント別営業利益						
日本		9,903	9,482	8,145	7,597	7,623
米州		3,083	3,084	3,650	3,539	1,749
欧州		38	186	767	-837	-1,079
PAGO		-87	-265	-494	-	-
アセアン		23	205	642	341	94
セグメント間消去		24	-58	-282	-68	-193

※ 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	USD(1ドル、円)	110.44	109.03	106.76	109.90	131.62
為替換算レート	EUR(1ユーロ、円)	130.35	122.03	121.88	129.91	138.14

連結業績概要(2)

事業年度	2018	2019	2020	2021	2022
(収益性)					
自己資本当期純利益率(ROE)	8.9%	9.1%	8.3%	5.8%	6.0%
総資産経常利益率(ROA)	8.3%	8.5%	7.8%	6.5%	4.9%
(安全性)					
流動比率	170.7%	173.4%	201.7%	208.1%	200.9%
固定長期適合率	66.9%	65.1%	58.1%	54.7%	55.9%
D/Eレシオ(倍)	0.15	0.12	0.12	0.11	0.10
インタレストカバレッジレシオ(倍)	78.8	288.8	317.6	217.4	79.4
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	10,470	19,086	18,847	14,021	8,269
投資活動によるキャッシュ・フロー	-7,449	-9,316	-6,582	-7,804	-11,014
財務活動によるキャッシュ・フロー	-2,715	-6,400	-2,088	-4,834	-5,793
設備投資額(百万円)	7,965	7,771	5,916	10,503	11,068
リージョン別設備投資額(百万円)					
日本	4,592	4,839	3,527	3,988	4,302
米州	1,769	626	1,317	3,720	5,478
欧州	1,149	1,434	605	728	541
PAGO	301	430	109	-	-
アセアン	99	488	699	1,934	722
減価償却費(百万円)	8,836	8,160	8,056	8,069	7,738
リージョン別減価償却費(百万円)					
日本	4,403	4,092	3,996	3,963	3,165
米州	2,544	2,301	2,029	1,795	2,336
欧州	1,183	1,048	940	1,433	1,208
PAGO	517	523	395	-	-
アセアン	213	220	886	891	1,051
研究開発費(百万円)	2,120	2,539	2,394	2,493	2,464
従業員数(人)	4,703	5,719	5,741	5,892	5,767

※ 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	2018	2019	2020	2021	2022
資産の部					
流動資産	82,777	85,264	93,734	101,126	110,023
現金・預金	10,392	11,832	21,688	25,860	22,034
受取手形・売掛金	39,790	41,510	40,973	40,854	45,951
電子記録債権	8,431	8,451	8,686	10,206	11,353
商品及び製品	9,614	9,154	8,537	7,772	9,142
仕掛品	3,683	3,492	3,458	4,127	5,239
原材料及び貯蔵品	6,707	7,135	6,762	7,956	11,140
その他	4,300	3,957	3,837	4,533	5,353
貸倒引当金	−144	−270	−210	−183	−192
固定資産	69,354	67,429	65,632	63,519	69,981
有形固定資産	55,606	57,853	54,881	55,958	61,989
建物及び構築物	23,206	23,166	22,714	21,131	21,345
機械装置及び運搬具	22,991	22,563	20,044	18,976	19,335
土地	5,402	6,203	6,257	6,989	8,346
その他	4,005	5,920	5,865	8,861	12,962
無形固定資産	1,410	1,538	1,501	1,510	1,549
のれん	−	203	159	107	50
その他	1,410	1,335	1,342	1,402	1,498
投資その他の資産	12,338	8,037	9,249	6,050	6,442
資産合計	152,131	152,694	159,367	164,646	180,004
負債の部					
流動負債	48,483	49,162	46,474	48,596	54,769
支払手形・買掛金	11,778	13,321	13,104	13,758	15,279
電子記録債務	12,979	12,308	11,655	11,179	12,254
短期借入金	8,408	7,192	5,416	4,382	9,034
1年以内返済予定の長期借入金	1,850	2,427	1,085	5,038	2,699
未払法人税等	1,155	759	991	817	1,000
賞与引当金	1,566	1,559	1,713	1,630	1,591
その他	10,745	11,594	12,508	11,790	12,910
固定負債	7,751	5,891	9,811	6,557	4,663
長期借入金	3,450	1,207	5,115	2,387	56
退職給付に係る負債	1,996	2,460	2,594	2,630	2,791
その他	2,305	2,222	2,102	1,538	1,815
負債合計	56,234	55,054	56,286	55,153	59,432
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	6,525	6,572	6,584	6,603	6,600
利益剰余金	79,786	86,776	93,372	97,677	102,629
自己株式	−3,083	−6,586	−7,537	−8,512	−8,479
株主資本合計	89,218	92,752	98,410	101,758	106,740
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,630	1,362	1,318	1,297	1,773
繰越ヘッジ損益	−5	−	−	−	−
為替換算調整勘定	3,947	2,603	1,815	6,259	11,898
退職給付に係る調整累計額	1,106	921	1,535	176	158
その他の包括利益累計額合計	6,679	4,887	4,670	7,733	13,830
純資産合計	95,897	97,639	103,080	109,492	120,571
負債純資産合計	152,131	152,694	159,367	164,646	180,004

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	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	162,189	160,925	163,635	170,321	184,035
売上原価	130,478	129,635	132,337	139,683	154,358
売上総利益	31,710	31,289	31,298	30,638	29,677
販売費及び一般管理費	18,724	18,654	18,869	20,066	21,482
営業利益	12,986	12,634	12,428	10,572	8,194
営業外収益	148	388	221	254	542
受取利息	19	21	14	24	122
受取配当金	54	64	63	70	78
為替差益	−	16	−	−	2
持分法による投資利益	−	200	−	−	−
その他	74	85	143	159	338
営業外費用	592	121	544	225	310
支払利息	101	62	67	72	100
為替差損	153	−	389	35	−
持分法による投資損失	233	−	−	−	−
その他	104	59	88	117	210
経常利益	12,542	12,901	12,104	10,600	8,426
特別利益	870	777	1,231	266	147
特別損失	1,559	1,105	1,706	1,416	840
税金等調整前当期純利益	11,853	12,573	11,629	9,449	7,733
法人税、住民税及び事業税	4,188	3,744	3,889	3,202	2,604
法人税等調整額	−593	20	−634	129	−1,740
親会社株主に帰属する当期純利益	8,259	8,808	8,375	6,117	6,869
その他の包括利益	−363	−1,791	−217	3,063	6,097
包括利益	7,895	7,017	8,157	9,180	12,966

連結キャッシュ・フロー計算書

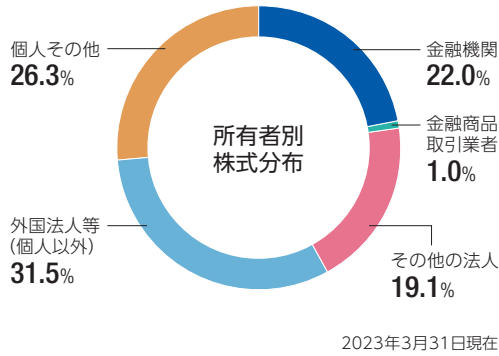
(単位：百万円)					
事業年度	2018	2019	2020	2021	2022
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,470	19,086	18,847	14,021	8,269
投資活動によるキャッシュ・フロー	−7,449	−9,316	−6,582	−7,804	−11,014
財務活動によるキャッシュ・フロー	−2,715	−6,400	−2,088	−4,834	−5,793
現金及び現金同等物に係る換算差額	−122	7	30	1,172	1,781
現金及び現金同等物の増減額 (−は減少額)	182	3,376	10,207	2,555	−6,757
現金及び現金同等物の期首残高	7,784	7,966	11,342	21,549	24,105
現金及び現金同等物の期末残高	7,966	11,342	21,549	24,105	17,347

株主配当の推移

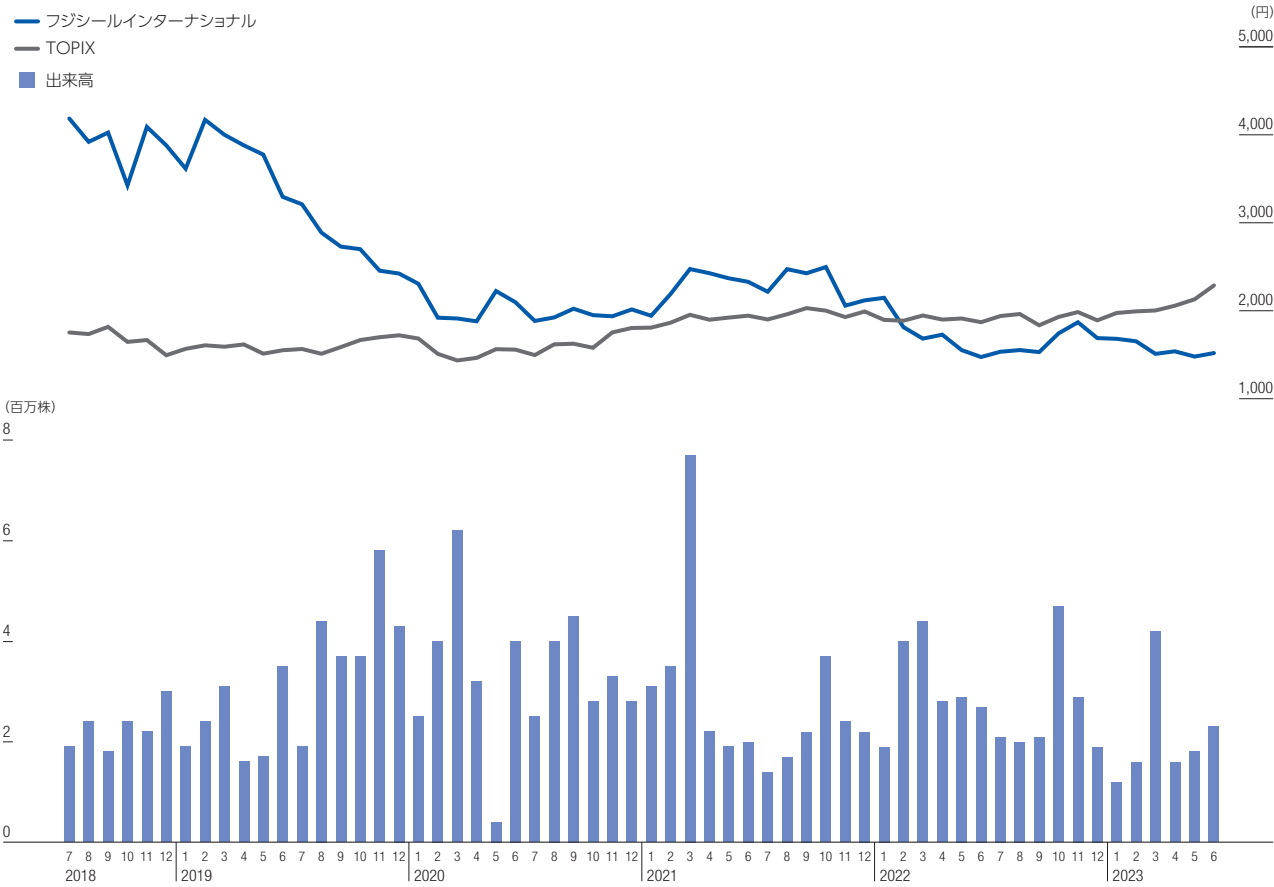
事業年度	2018	2019	2020	2021	2022
1株当たり配当金(円)	29	32	32	35	35
配当金総額(百万円)	1,654	1,794	1,771	1,916	1,916
連結売上高(百万円)	162,189	160,925	163,635	170,321	184,035
連結当期純利益(百万円)	8,259	8,808	8,375	6,117	6,869
1株当たり当期純利益(円)	144.78	155.51	150.93	111.70	125.43
連結配当性向	20.0%	20.6%	21.2%	31.3%	27.9%
期中平均株式数(株)	57,045,725	56,642,827	55,489,651	54,764,416	54,764,711

2023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	16,546名



株価・出来高推移



2023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	1,840億35百万円
代表者	取締役 代表執行役社長 岡崎 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: 42 (2) 人、グループ連結従業員数: 5,767 (294) 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)

2023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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	6,316	11.5
株式会社創包	大阪府吹田市	6,240	11.4
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	4,258	7.8
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)	2,101	3.8
岡崎 成子	大阪府吹田市	1,801	3.3
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)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	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)	1,669	3.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON140042 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	240 GREENWICH STREET, NEW YORK, NY 10286,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)	1,476	2.7
計	-	32,251	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) 6,316千株
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 3,899千株
なお、それらの内訳は、投資信託設定分4,492千株、年金信託設定分893千株、その他信託分4,830千株となっています。
2. 自己株式5,391千株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. 株式会社創包は岡崎成子が代表者であり、議決権行使については実質的に一体とみなされることから、当社の主要株主である筆頭株主は岡崎成子です。
4. 2022年11月21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、パーガンディ・アセット・マネジメント・リミテッドが2022年11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2023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 (%)
パーガンディ・アセット・マネジメント・リミテッド	カナダ M5J 2T3 オンタリオ、トロント、ベイ・ストリート181、スウィート4510	3,661	6.1
グローバル・アルファ・キャピタル・マネージメント・エルディーディー	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	3,031	5.0



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 2023年8月