

INTEGRATED REPORT

2026

統合報告書 2026



Fuji Seal

【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・持続的社会の実現に貢献します

編集方針

昨今、IT技術の急激な進化や地球規模の外交問題など、私たちを取り巻く環境は、移り変わる空のごとく産業構造そのものを変革するほどのスケールとスピードで激変し続けています。世の中のニーズに対して未来への予測が難しい今だからこそ、ステークホルダーの皆様と同じ目線になって考え、変化をチャンスに変える力が重要になってきます。

フジシールグループが掲げる行動指針「変化とともに変化する」という考え方は、社員一人ひとりがどんな状況でも前を向き、課題を突破していく原動力になっています。雨上がりの空に架かる虹のように、私たちはこれまでの歴史の中で、幾度も変化をチャンスへと変えてきました。この変革のDNAこそが、フジシールの核となる最大の強みです。

今号の統合報告書では、この「フジシールの強み」をテーマに、ステークホルダーの皆様へ、当社の魅力をお伝えすべく、編集を行いました。経営計画「FSG.30」で掲げた目標に向かって“変化し成長し続ける”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やご鞭撻を賜りますと幸いです。

■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

2025年度(2025年4月1日～2026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

2025年8月

■報告サイクル

1年(次回発行予定 2027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)、経済産業省 価値協創ガイダンス2.0
知財・無形資産ガバナンスガイドライン



■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/>

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)	

CONTENTS

- 01 経営理念／スローガン
 - 03 CEOメッセージ
 - 05 フジシールグループの経営計画
 - 07 フジシールグループ価値創造のあゆみ
 - 09 取締役対談
 - 11 特集
 - 13 グローバル展開
成長戦略・ロードマップ
リージョン紹介
 - 21 事業紹介
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
 - 23 財務戦略
-
- 25 フジシールグループのマテリアリティ
 - 27 人にやさしいパッケージの開発
 - 29 持続的な成長
 - 31 環境配慮型製品の開発
 - 32 開発製品のスピード立上げ
 - 33 次世代事業の創出
 - 34 ステークホルダーとのオープンな対話
 - 35 安定供給(BCPを含む)
 - 36 公正・透明な取引
 - 37 情報セキュリティ対策の推進
-
- 38 ガバナンス
 - 38 コーポレート・ガバナンス
 - 39 実効性あるガバナンス
 - 39 リスクマネジメント
 - 40 コンプライアンス
 - 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 グループサステナビリティ委員会活動
 - 46 社外からの評価
-
- 47 パフォーマンスハイライト
 - 49 財務情報
 - 55 会社情報



取締役 代表執行役社長 CEO

岡崎 幸子

これまでの歩みをあらためて見つめ 価値の共有を図るヒストリーブック

フジシールグループは1897年に木工業（樽栓）メーカーとして創業し、2026年に129年目を迎えます。その長い歩みの中でもっとも重要なトピックであり、成長の礎となったのが、1950年代のシュリンクラベルの開発です。これを機にパッケージングメーカーへと業態を転換。以降、容器や流通の変化に迅速かつ柔軟に対応し、問屋が中心だったお客様もブランドオーナーへと大きく変わっていきました。

フジシールグループのメンバーには、そうした事象の背景に何があったのか、「変化とともに変化する」ことがなぜ大切なのかを共有してほしいと考えています。しかし、世代交代が進み、メンバー構成も変わる中で、フジシールグループを形づくってきた価値観が徐々に伝わりにくくなってきました。そのことに危機感を覚え、ブランディングの一環として新たに取り組んでいるのが、次世代を担う若手

人財に向けたヒストリーブックの作成です。先人の思いに触れ深く理解することが、仕事のヒントや挑戦する勇気に繋がることを願っています。

書き初めに選んだ「力」の一字と ファミリーフェスティバルへの思い

「一包んで〈価値〉を一 日々新たなところで〈創造〉します。」という経営理念を体現する試みの一つとして、「書き初め」を行っています。新しい年の始まりに思い思いの一字を筆でしたためるのですが、誰もが本当に素晴らしい文字を選びます。

今年、私が選んだのは「力」です。フジシールグループがさらなる成長を遂げるためには、次の三つの力が必要だと考えています。一つ目は「変化を察知し、理解する力」。この力を強化するためには、幅広い経験と継続的な学び、耳を傾ける姿勢、本質を捉えた質問力を磨くことが重要です。二つ目が「変化に適応する力」。小さな一歩を積み

重ね、失敗は成長に繋がる貴重な学びの機会と捉えてほしい。そして三つ目が「変化をチャンスへと変える力」。求められるのは、見極める力・つくり直す力・創造力であり、これらはフジシールグループのDNAそのものです。

そのDNAとともに大切に育んできたのが、年に一度のファミリーフェスティバルです。身近で支えてくれる人たちがいるからこそ仕事も会社も成り立っている、という強い思いがあり、創立記念行事として各リージョンで開催しています。例年コンプライアンスカードに書かれている言葉を紹介するのですが、それは、ここにいる皆様に決して恥ずかしくない仕事をします、社会に貢献する会社であり続けます、という家族への約束であり、自分たちに対する戒めでもあります。

高い目標を掲げた新経営計画「FSG.30*」 まいた種が順調に育ち実りの時期へ

2024年度に新経営計画「FSG.30」を策定して以降、一人ひとりの意識や行動が着実に変わってきたと実感しています。「2030年に売上高3,500億円、営業利益率2桁%」と、少し先に高い目標を掲げたことで、例えば従来は「これだけ頑張ったから利益が0.5%増えた」という議論の仕方だったのですが、「2桁%を達成するためにこの伸び率で本当に十分なのか」というバックキャストの発想で議論をするようになりました。

「FSG.30」では、「優良な顧客」「グローバルプレゼンス」「強い商品力」をフジシールグループの強みとしています。中でも「優良な顧客」に関してはこれまでより広い定義で捉え、ナショナルブランドに加えてプライベートブランドのニーズにも積極的に取り組んでいく計画です。また、成長戦略としては「既存事業の着実な強化」「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」を掲げています。いずれの施策もこの2年間でまいた種が芽吹き、双葉、本葉へと順調に育っています。そこにどのような実が成るのか、今後の展開を楽しみにしていただければと思います。

* FSG.30: Fuji Seal Sustainable Growth 2030 Strategyの呼称

先の見えない時代に大切なのは 状況を見極め責任ある答えを出すこと

当然ながら、私たちは次世代のためにより良い地球環境を残していかなければなりません。しかし、プラスチック、紙、ガラスなど、どの素材をとってもパーフェクトと言えるものはありません。では、持続可能な社会を実現するために、何が一番良いのか。私たちは「水平リサイクル」だと考え、使用済みラベルから印刷されたデザインを剥離し、新しいラベルとして再生する「ラベル to ラベル」などの取り組みに力を入れています。環境課題の対策に関しては長年にわたり多様な視点で協議を重ねてきましたが、この1、2年で軸が定まってきたことは大きな変化だと感じています。

今は先の見えない時代であり、不確実性は高まる一方です。しかし、何が悪い、誰が悪いと言っても仕方ありません。大切なのは、自分たちに何ができるのか、責任を持って考え答えを出していくことです。世の中の状況を冷静に見極めながら変化し、一致団結してさらなる成長を目指す。そんな私たちの底力にぜひご期待ください。

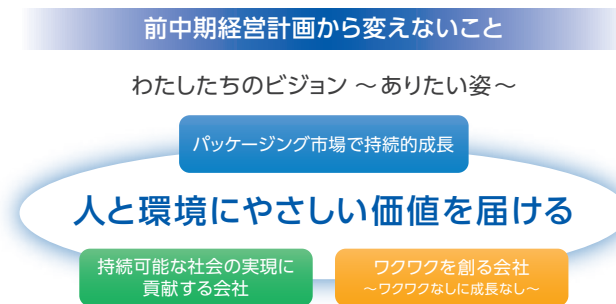


経営計画「FSG.30」

◆ 「FSG.30」策定のねらい

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

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きます。



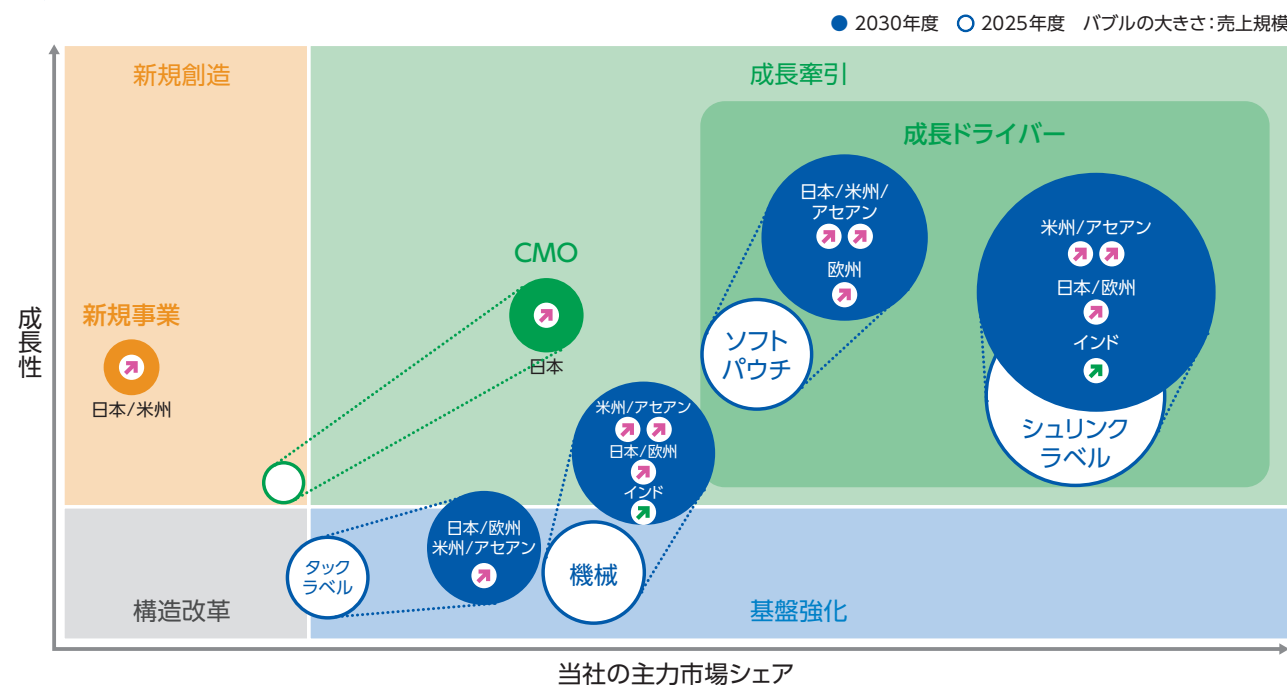
◆ KPI目標値（「FSG.30」発表時点）

「FSG.30」策定による全社的な取り組み浸透により、良好な成果を実現しました。2030年度の目標に向けて順調に推移しています。

業 績		財 務		株主還元	
売上高	3,500億円以上 2025年度結果：2,177億円	ROE	2桁% 2025年度結果：9.3%*	利益配分に関する 基本方針に準ずる	
営業 利益率	2桁% 2025年度結果：9.4%	PBR	1.5倍以上 2025年度結果：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 進行中

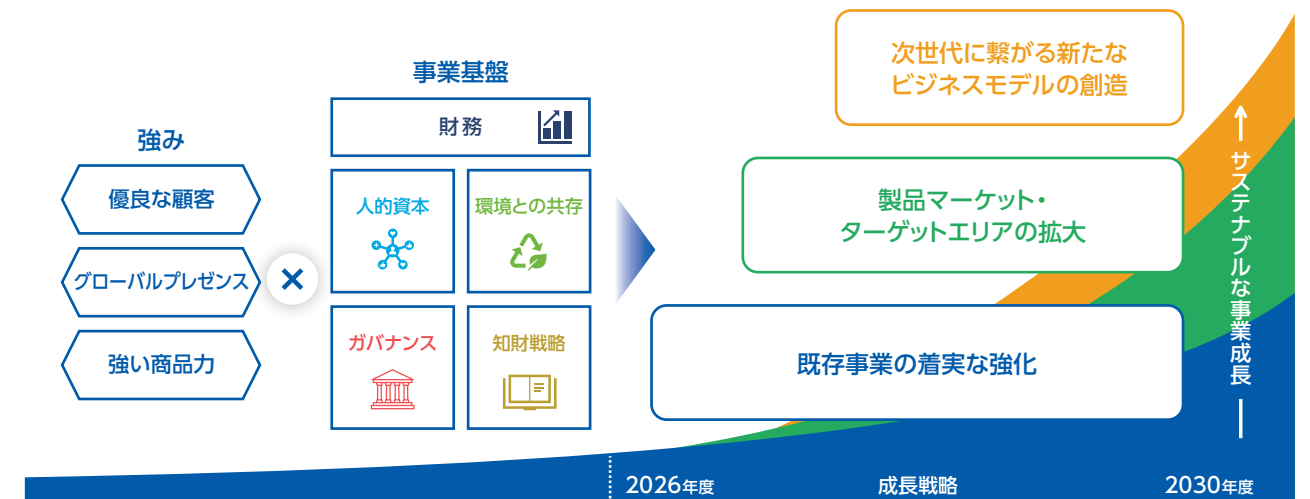
* ROEの9.3%はスイス子会社清算に伴う一時的影響を除いたものです

◆ 2030年度に目指す事業成長イメージ



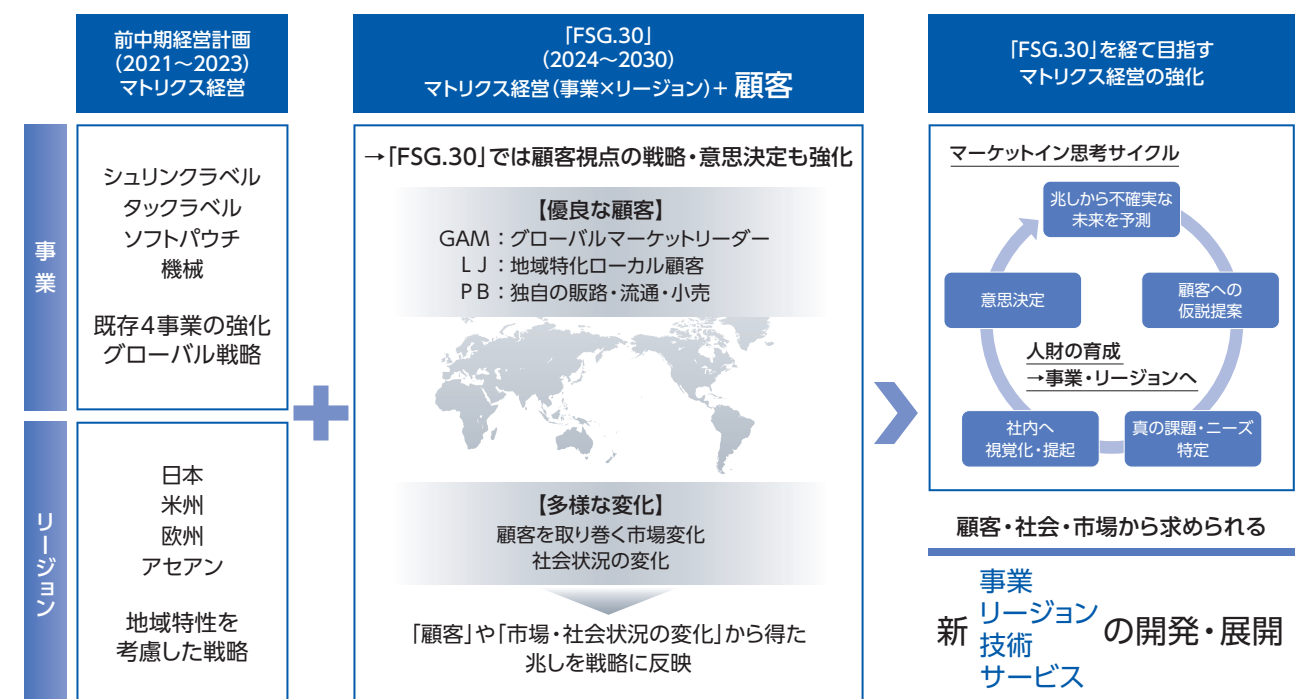
◆ 成長戦略

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

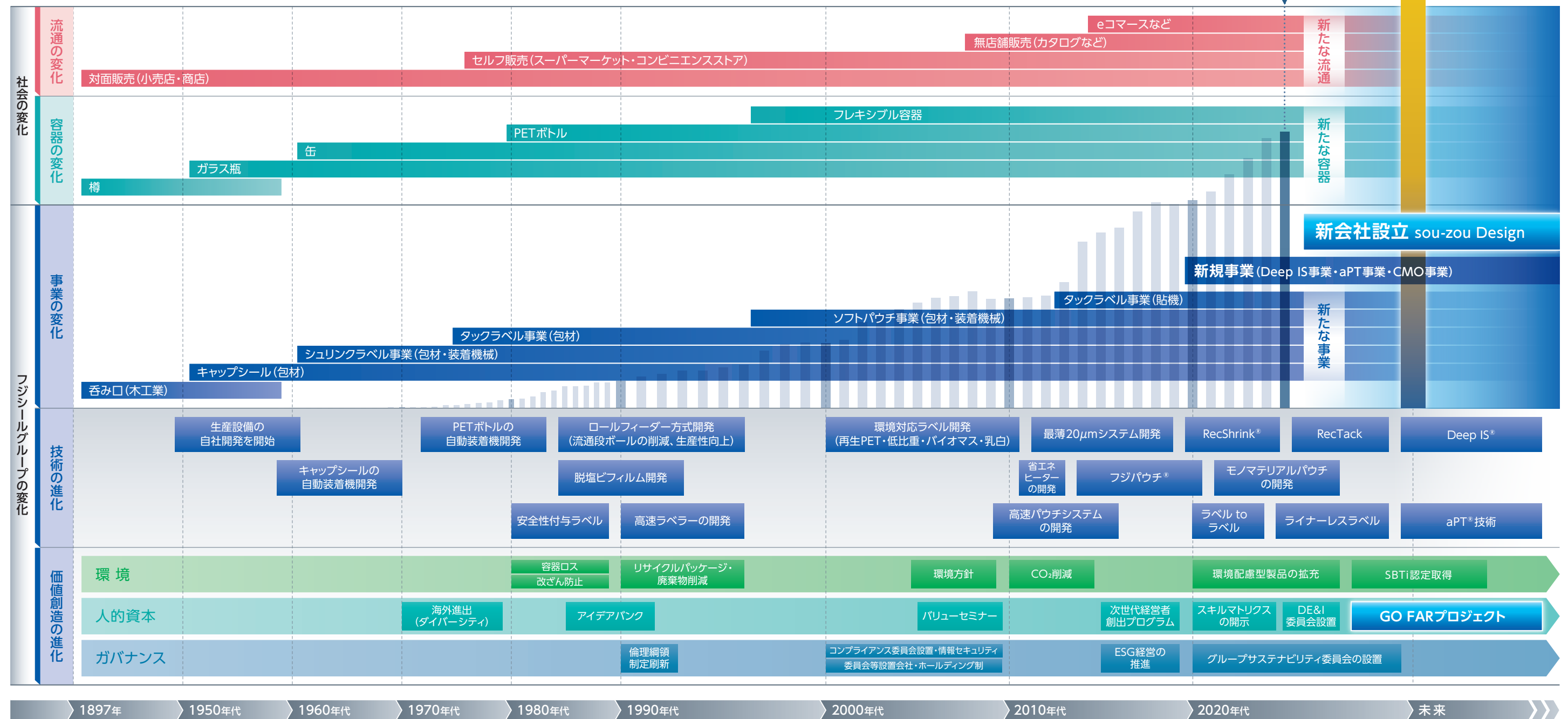
フジシールグループの強みの一つは優良な顧客とのビジネスです。各リージョン・事業で展開しているビジネスパートナーと、市場・社会状況の変化を見ながら、中長期で、共にビジネスを成長させていきます。これを加速することで、新しい事業、リージョン、技術、サービスを開発・展開していく。そのためには、既存事業を成長させる顧客担当に加え、先を見据える視点を持った人財の育成、採用が必要と考えます。



変化とともに変化する

フジシールグループは129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



社史	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
	 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。自動装着機の設計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。		 市場の変化やニーズに合わせた製品を開発	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～

独自のグローバル体制と人財力で お客様の期待に応える

取締役・執行役
梅田 英明

取締役・執行役副社長 COO
岡崎 陽一

フジシールグループの底力と強み

岡崎：お客様からのご要望のハードルが高ければ高いほど、プロジェクトがチャレンジングであればあるほど、できるだけ解決策をカタチにしようと、燃える。そんな長く培ってきた企業風土にフジシールグループの底力を感じます。これらは包材と機械の両方を持っているという強みを通じて、こんなことがやってみたいというお客様の願いの実現や、さまざまなお困りごとを解決してきたことが、時に難しいご要望をいただける、お客様との継続的な関係づくりにも繋がっています。

梅田：私が底力という言葉からイメージするのは「人」です。ピンチをネガティブに考えるのではなく、逆にチャンスと捉える従業員が、海外も含めて私の周りには非常に多いなど。「変化とともに変化する」という行動指針が一人ひとりに根付いていると感じます。また、これは底力であり強みでもあるのですが、さらにリージョンごとに現地人のマネジメントがいることは大きいと思っています。達成しなければいけない目標やあるべき姿はグローバルで描きますが、実際にどのように実現していくかはリージョン側が真剣に考えて、それぞれの地域に合わせたやり方で対応しています。グローバルに展開されているお客様がフジシールグループと取引してくださるのも、そうしたリージョンの底力（強み）がマッチしているからではないでしょうか。

岡崎：私もそう思います。中にはリージョンごとの対応に加えて、グローバルでの対応をしてほしいというお客様もおられるので、その体制も整えています。ひもといていくと、やはり私たちと同じように各地域に合わせてビジネスをされています。そのあたりをブリッジしながら求められる品質の製品やサービスを提供していくことが私たちの役割であり、お客様の期待もそこにあると考えます。

梅田：フジシールグループのグローバル体制に関していうと、この15年ほどでかなり変わりましたよね。かつてはすべてにおいて日本が起点となっていました。今では海外で開発をしたり、現地でパートナーを開拓したり、現地の生活パターンや文化的背景を一番よく知っている人財がマネジメントをしたり。私が知っている限り日系企業の中でも圧倒的に海外駐在員が少ないです。そういう意味では独自の路線を歩んでいると感じます。

岡崎：現地従業員が現地のニーズを深く理解した上でカタチにできていることは、本当に大きな強みの一つだと思います。また、その強みを強化できているのは、リージョン×事業のマトリクス経営を実践しているからで、リージョンごとの対応を尊重しつつ、事業としてここだけは守ろう、共通化しようという部分を決めていることが重要です。

今年の一字に込めた思い

岡崎：フジシールグループでは年始の書き初めが恒例行事となっています。その一年のキーワードを、できるだけ漢字一文字で書く。さらに、なぜその字を選んだのか、背景も含めて発表し、自分の思いや決意を仲間と共有しています。いわば、コミットメントですね。非常に良い取り組みだと思っています。

梅田：アメリカではコロナ禍の際に墨汁などが用意できなかったこともあって今は中断しているのですが、みんな「カッコいい」とか言いながら、喜んで書いていましたね。文字というよりも絵を描く感覚に近いみたいで、自分の机の周りに飾っているメンバーもいます。日系以外の企業ではやらないことですから、日本の文化を共有できるという面で私も良い取り組みだと思います。岡崎さんはたしか「創」という字を書かれていましたね。

岡崎：今年、ヨーロッパから日本の本社に異動になったのですが、今までの事業視点だけでなく、会社として新しい製品やサービス、価値を生み出し続けられるような仕組み、組織づくりをしていこう、という決意を込めて「創」を選びました。

梅田：私は書き初めはしていませんが、年明けに必ず聞かれるので毎年考えています。今年は「挑」という一字にしました。単に挑戦するということではなく、再挑戦のイメージです。振り返ると達成できていない目標がたくさんあったので、諦めずにもう一度チャレンジしなければと、気を引き締めています。

「ファミリーフェスティバル」の意義

梅田：書き初めと同じように、創立記念行事の「ファミリーフェスティバル」もフジシールグループらしい取り組みの一つで、いろんな意義があると感じています。

岡崎：当社はお客様の製品を包むことを通じて価値を提供していますが、我々が携わった商品がスーパーやコンビニをはじめさまざまなところで並んでいて、ワクワクを創ることで成長する会社なんだ、こんな仲間とこんな仕事をしているんだ、ということをご家族に知っていただく貴重な機会です。私はこれまで欧州担当だったのでヨーロッパのいくつかの拠点の「ファミリーフェスティバル」に参加しましたが、お子さんも含め皆さんとても喜んでもら

えた様子が印象的です。我々の立場からいうと、従業員の頑張りを支えてくださるご家族にも直接感謝の気持ちを伝えられる貴重な場でもあるので、これからも継続していかなければなりません。

梅田：既婚者だけでなく、独身者のご家族にも来ていただけるというのがいいですね。私が若手の頃は前身のたしか「フジシール従業員持株パーティー」だったのですが、関西の拠点に勤めていた私は大阪で、関東で暮らす母親は東京でのイベントに参加しました（笑）。当時は立食パーティーが主でしたが現在は、職場を通して会社のことを知ってもらおうと、工場なども見ていただけていました。

岡崎：拠点ごとに特徴がありますが、アメリカではどんなことをしていますか。

梅田：創立記念日は表彰と食事のみです。ご家族を招くイベントとしてはもともとピクニックをしていたので、今もその流れを引き継いでいます。日本の食べ物を振る舞ったり、フジシールグループがどんな会社なのかを発表したりするなど、「ファミリーフェスティバル」とほぼ同じようなことをしています。

今後の見通しについて

岡崎：世界情勢を含め変化がさらに加速していますが、梅田さんは現状や今後について、どのように捉えていますか。

梅田：日本ではプラスチックの材料不足や価格引き上げなどネガティブな情報が行き交っていますが、フジシールグループの今年度の目標を見れば、売上も利益も伸びる予想となっています。各リージョンでやれることはしっかりやっているの、これからも引き続き底力を発揮していけば、結果はついてくるとしています。

岡崎：一つひとつ課題を確実に解決することでお客様にこれまで以上に信頼していただける、と私も前向きに考えていますし、最初の話に戻りますが、厳しい状況をチャンスと捉え、チャレンジをしていこうと燃える従業員の姿を心強く感じています。私はIRも担当していますが、投資家の皆様の期待に対してより明確にお答えできるよう努めなければなりません。フジシールグループがこの先何を目指しているのか、製品やサービスにどのような可能性があるのか、なぜ市場で優位性を持ち続け成長することができるのか、今後の投資プランなど、さまざまな角度で発信していきたいと考えています。

グローバルに広がる絆と約束

フジシールグループ ファミリーフェスティバル2025レポート



イタリア
新拠点のロディゴにて
従業員、パートナーと
共に施設ツアーも実施



フランス
全員が参加できるよう午前と午後に分けて開催、
マネージャー陣が料理を作り
社員にふるまいました



ドイツ
マネージャーとチームリーダーを中心に、
従業員と来賓のために
バーベキューの準備をしました



オランダ
社員とその家族を工場に招待、
どのように作られるのかを子どもたちに説明



ポーランド
食事と別に子どもから大人まで楽しめる
アトラクションも用意、
童心に戻って楽しみました



イギリス
オフィス勤務者、工場勤務者、
経営陣みんなで
バーベキューを楽しみました



アメリカ
パースタウンでは地元の高校を訪問し、未来の工学部生
(エンジニアリングクラブ)に寄付を行いました



インド
創立記念日と機械受注のお祝いを
海に面したレストランで行いました



メキシコ
施設内でみんなで昼食を取った後、
ゲームが企画されチームワークを試しつつ楽しみました



日本
S×Sセンターの参加者全員での
集合写真



日本
名張では、ホテルで会食の後、遊園地や
水族館、温泉といったコースに分かれて
家族で思い出の時間を過ごしました



日本
つくばでは、会場ホテルに工程の
展示を行ったほか、子ども向けに
シュリンク体験もしてもらいました



日本
東京本社での永年勤続表彰

ベトナム
パーティーの終盤には
大抽選会があり、
多くの人が当選、
大いに盛り上がりました



タイ
フォトブースでのフォトセッション
のほか、アイデアバンクの
表彰式も行われました



インドネシア
創立記念日に合わせて教育支援の
地元NPOの活動に、古着の寄付を通じて支援

ファミリーフェスティバルとは 理念・ビジョンを伝える場

フジシールグループでは創立記念行事に合わせ、国内・海外事業所ごとに社員とその家族が参加する「ファミリーフェスティバル」を毎年開催しています。この「ファミリーフェスティバル」の前身は、1985年の「フジシール従業員持株会」創設とともにスタートしたパーティーです。これはただ経営層と社員との懇親を深めるための、単なる福利厚生施策ではありません。社員と同様に家族も大切なステークホルダーであり、家族にも会社の理念・ビジョンや歴史、扱う商品や機械、職場の雰囲気や仲間を知っていただき、同時にいつも支えてもらっている家族への感謝を伝える機会と位置付けています。

招待する家族に喜んでもらうため、各事業所の担当者は知恵を絞り、当日を盛り上げます。社員はもちろん家族もこの行事を心待ちにしてくださっている方も多くいます。また、同時に永年勤続表彰も行われ、長く貢献してもらった社員と家族に直接、感謝とねぎらいを届ける時間も設けています。

社員の家族に対する約束と社会への責任

当日は、職場を知ってもらうために商品の展示や、子どもたちに向けた体験コーナーや、ゲームコーナーも設け、楽しみながら理解を促進する工夫をしています。職場の隅々まで見学してもらうことで透明性を確保するとともに、社員にとっても自分の職場環境を客観的に見る機会となります。

従業員が携行するコンプライアンスカードに「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?」の一文を入れています。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。また、社員同士も互いの家族を見知ること、思いやりの心も育まれ、ハラスメントの起こりにくい職場環境に繋がるものと考えます。米州では、地元高校のエンジニアリング教育支援や消防署、動物愛護の団体への寄付、インドネシアでも古着の寄付を通じた教育プログラム支援に関わるなど、地域貢献を推進する日になっています。

未来へ向けた決意(「FSG.30」へ)

社員が、家族が、そして会社が同じ夢に向かって情熱を持ってチャレンジし成長し続ける一ご家族にフジシールグループという会社をよく理解してもらい、支援してもらうことで会社の成長発展を促すこともファミリーフェスティバルの大きな目的です。今回の128周年行事を通じて、世界中の社員とその家族、そして地域社会との繋がりはより深まったと感じています。

フジシールグループの強さは多様性にあると日ごろから認識していますが、社員が主体になって各国・各地で文化や特色を生かしたさまざまな祝い方を見ると、独創性や活気にあふれていることが参加者の笑顔を通して見えてきます。手作りで企画を行った社員たちにも大きな自信に繋がる経験となりました。

次なる目標である「FSG.30」の達成に向け、家族の支えを力に変えてグループ全体が一致団結して、さらなる持続的な発展を目指していきます。

2025年度も世界各地で開催

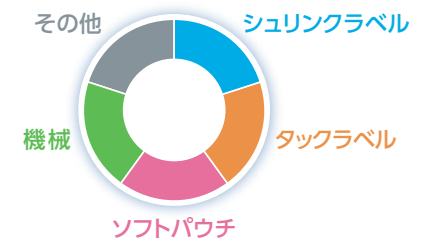
2025年度も世界各地でさまざまな催しが開催され、社員と家族が有意義な一日を過ごし、多くの笑顔が生まれました。

ファミリーフェスティバルへの各国の参加者数

国名	参加者数(人)	国名	参加者数(人)
日本	2,920	フランス	60
アメリカ	830	イギリス	130
メキシコ	405	イタリア	166
ドイツ	177	タイ	713
オランダ	220	ベトナム	300
ポーランド	750	インドネシア	11

パッケージングを通じて、すべての人が 笑顔で安心して暮らせる世界へ

米州で生産・販売を始めたのが51年前、各市場で育まれてきた特性と文化を大切に、
現地でお客様の声を直接お聞きしビジネスを展開してきました。現在では、業界をリード
する多くのお客様と共にビジネスを成長させるべく、パッケージソリューションの開発、
販売、生産体制を整えてきました。



※年表記は事業を開始した年

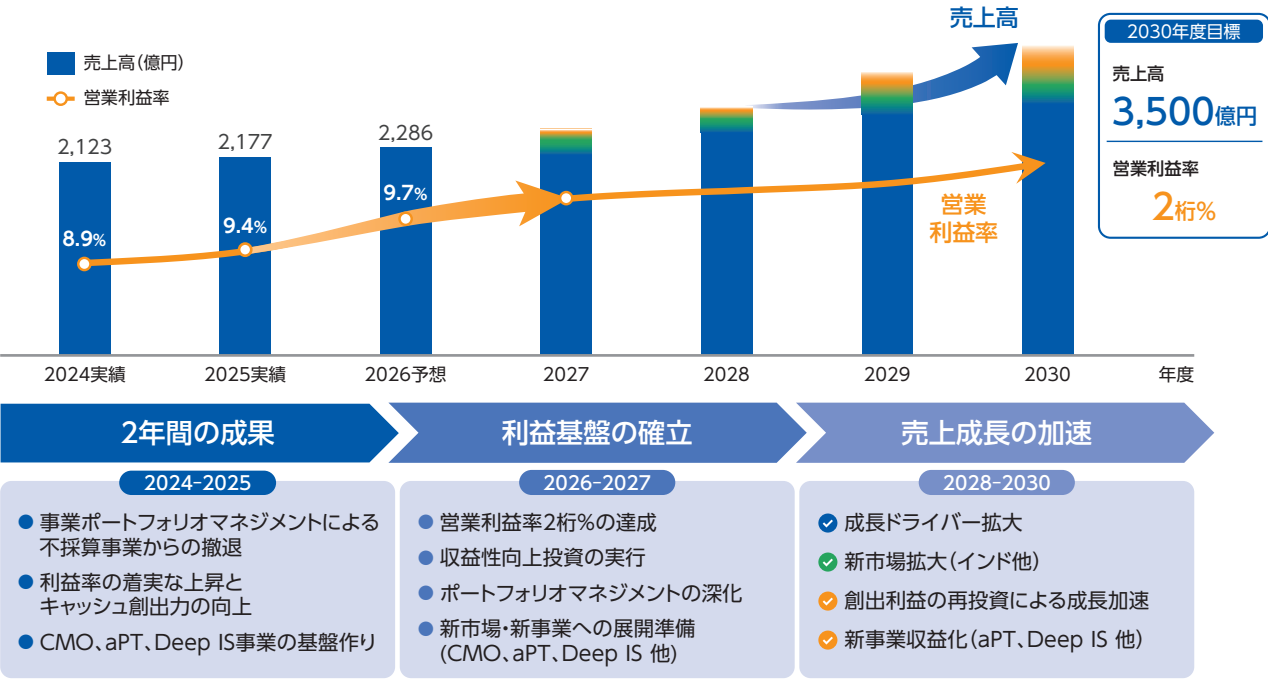
シュリンクラベル
 タックラベル
 ソフトパウチ
 機械
 その他
 ● 工場
 ■ 営業所

成長戦略・ロードマップ

2030年をゴールとした経営計画「FSG.30」では、培ってきた強みと盤石な事業基盤をさらに洗練し、「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」「既存事業の着実な強化」という3つの戦略で持続的な成長を目指していきます。

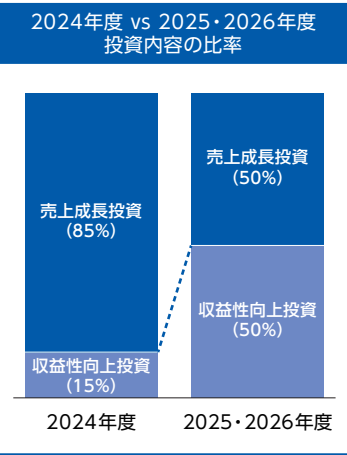
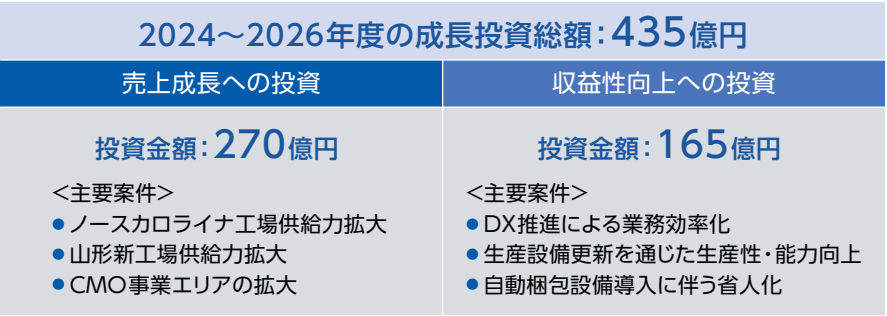
2030年度までのロードマップ

「FSG.30事業戦略」における2030年度までのロードマップです。2024～25年度で不採算事業からの撤退や新事業（CMO等）の基盤構築により利益基盤を確立し、2026～27年度には営業利益率2桁%の達成や新規展開準備を通じて売上成長を加速させます。ポートフォリオマネジメントと投資の深化により、2030年度に向けて段階的な収益性向上と成長を目指す戦略となっています。



成長投資の戦略

2024年度は売上成長を加速させる戦略投資を積極的に推進しましたが、2025・2026年度は収益性向上に直結する投資の比率を高め、利益基盤の確立を目指します。



現在進行中の主要案件

地域	事業	投資内容	投資金額	投資効果実現時期(年度)			現状
				2026	2027	2028～	
米州	シュリンクラベル	ノースカロライナ工場	80M USD	Day1&2	Day3		投資効果は2023年度より実現
日本	ソフトパウチ	山形新工場	125億円				26年6月竣工、10月より稼働予定
アセアン	ソフトパウチ	プラカサ新工場	50M USD				27年8月竣工、9月より稼働予定

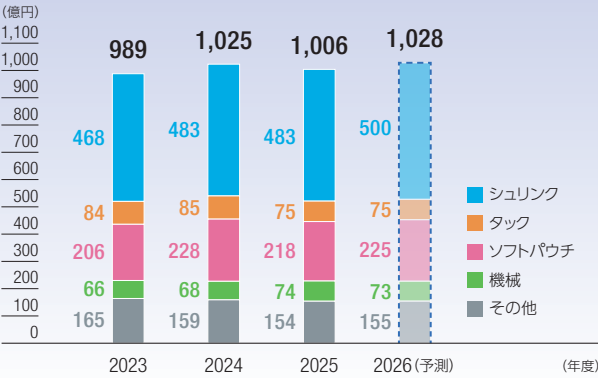
リージョン紹介

日本



きょうがね たけし
京金 武司
執行役
日本担当

事業別売上高(日本)



日本リージョンの概観

日本リージョンは、ラベル事業(シュリンク、タック、ラベルフラット)とフレキシブルパッケージ事業(ソフトパウチ)、機械事業(包装機械)、加工事業(包装、医薬)を主体とした事業を展開しています。

2025年度の振り返り

2025年の消費者物価上昇率は3.1%(生鮮食品を除く)と、2024年の2.5%から加速し、物価高の長期化への懸念から、支出を抑える傾向が強まりました。加えて6月から9月までの猛暑が早期化・長期化し、外出を抑える層が6割にも上る「自宅帰」が鮮明になり、消費が押し下げられました。その結果、売上高と営業利益は前年実績を下回る結果となりました。

- **シュリンク・ラベルフラット**: 水性フレキシソの推進と拡大、シュリンク台紙品を非日用品用途に展開
 - **タック**: 顧客との共創により、PIR*ラベルの開発と上市
 - **ソフトパウチ**: 非日用品向けの詰替え品も着実に増加。継続伸長している飲料用パウチの基盤強化として、パートナー先への投資も実行
 - **機械**: 新型のスチームトンネルを開発(省エネルギーとCO₂/GHG排出量削減)、2026年に初号機を納入予定
- * PIR (ポスト インダストリアル リサイクル): 製品の製造段階で発生する廃プラスチックを再利用すること

原材料費・エネルギーコスト・物流費の上昇に加えて、安定的な人員確保のための待遇改善の人件費高騰による価格改

定を実施している最中に、中東情勢の緊迫化によって、原材料はさらに高騰しました。製品供給を最優先に調達し、適宜価格改定を事業別・製品別に実行しています。

2026年度の展望

2026年秋に稼働予定の新山形工場は主力ビジネスの飲料品と日用品の生産を担い、需要対応(フレキシビリティ)と効率化されたものづくり(自動化・省人化)で収益性の向上を目指します。

2026年度より、日本リージョンは事業を“基盤事業”と“成長事業”に区分し、ビジネスのプラットフォームを変えていきます。具体的には、①売上と営業利益の比率、②業界の比重、③提供するソリューションの比率。今後、KPIを設定して施策の実効性も測定します。また、各事業の成長の加速と意思決定のスピードアップを目的に本社機能部門の刷新とリスクマネジメントとガバナンス強化を目的に社内監査体制も刷新しました。

“基盤事業”は、収益強化の投資と技術転換で持続性と競争力強化を図り、“成長事業”は事業領域の拡大投資と収益力の向上を図ります。持続的成長には人的資本経営への転換と人財の育成が重要で、将来経営幹部の育成の一環としてプールタレント制度を2025年にスタートしました。

従来の理論や経験が通用しない現在、起こった変化でなく、起きる変化に対応する力が求められます。そこでフジシールジャパンの行動指針として、5つのこうどう＝“考動、口動、行動、効動、更動”を掲げました。考えて、表明し、実行して、効果を検証して、それらを更新して、次の“こうどう”に向かうことです。

私の考えるフジシールの底力

日本リージョンの強みは、顧客資産、基盤技術力、検証能力の3つです。この強みが、顧客のニーズやウォンツに合致し、我々の製品ポートフォリオやそれらとの組み合わせで最適なパッケージソリューションを提供できます。

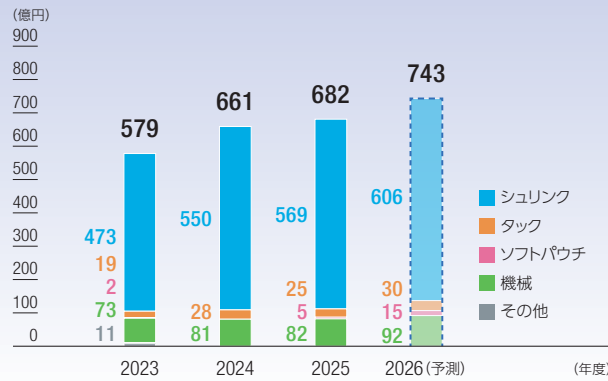
- **顧客資産**: 永年の直接取引から構築された顧客との関係を基盤に、仮説提案や共創の場が生まれる
- **基盤技術力**: 素材・印刷加工技術・包装機械の組み合わせによる技術改良とスピードアップ
- **検証能力**: 包材と機械の技術基盤から構築された検証能力は、ノウハウとして蓄積した重要な資産

米 州



かわさき さとる
川崎 悟
執行役
米州担当

事業別売上高(米州)



米州リージョンの概観

米州の強みは安定した基盤顧客を保持していることです。多少の入れ替わりはあるものの、売上上位10社は変わらず固定しており、また、それぞれのお客様は米州市場拡大を進め、大きな投資計画を持っています。その中でも際立った特徴として、特にシュリンクラベルを使用しつつ、環境対応を意識したパッケージを継続使用していく方針が見受けられます。機械の需要も強く、システム販売戦略を立てながら、各プロジェクトを進捗しているのが現状です。ここ数年はVUCAと言われるように、全世界で何かが起こっているのが現状ですが、それらを乗り越えられる組織力があり、常にスピード感を持ちながら対応できていると実感しています。

2025年度の振り返り

2025年度の振り返りとして、前期には関税による駆け込み需要が少なからずあり、1月、4月には過去最高の受注を記録しました。通常であれば、毎年第4四半期はホリデーシーズンということもあり受注が低下しますが、お客様の在庫調整などの影響もあり、受注が大きく減り当社の生産への影響もありました。パートナー先である容器・キャップメーカーなども同じ状況だったようで、業界全体として同様の動きをしていました。2026年に入って以降は通常の状態に戻り、受注も活発になり始めています。事業別でいうと、シュリンクラベル事業は堅調、タックラベル事業は平行線、ソフトパウチ事業は新セグメントに参入し始め、機械事業も堅調でした。

私の考える フジシールの 底力

GAM顧客*2を持っているということは、お客様とのトップ同士の繋がりがより頻繁に発生し、より深くなってきています。現在グローバル顧客数社とさまざまな取り組みを、機械そしてラベルの双方で開始しています。米州リージョンの基盤を固めながら、「FSG.30」に向け、新たな市場や地域へ拡大すべく、欧米での取り組みを確実に進めていきます。

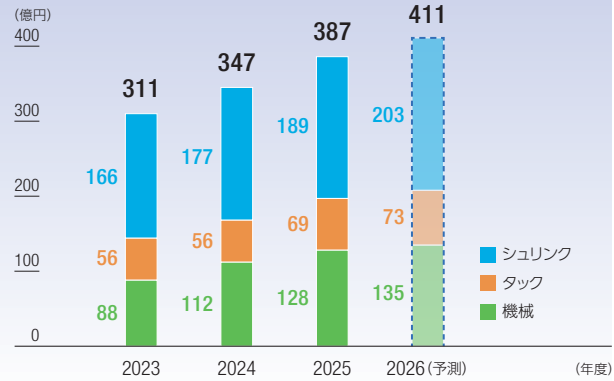
*2 GAM顧客：グローバル・アカウント・マネジメント(Global Account Management: GAM)という手法を用いて、世界中に拠点を持つ大口顧客企業

欧 州



マリエケ サウアー プルーフマーカース
Marieke Sauer-Ploegmakers
執行役
人事
兼 欧州担当

事業別売上高(欧州)



欧州リージョンの概観

欧州は、食品・飲料、ホームケア・パーソナルケア、医薬品など、多岐にわたる業界において、顧客の期待値は高く、規制体制が厳格で競争が激しく、また多様性に富んだ成熟市場です。近年、欧州では市場全体の成長は緩やかであり、インフレ圧力、コスト変動の増大といった状況にもかかわらず、連結業績は安定しています。事業ポートフォリオは、付加価値の高いソリューションへの転換、顧客との連携強化、そして技術力、信頼性、標準化された品質を通じて差別化を図れるセグメントへの選択的注力へと進化を続けています。欧州では、単に販売数量による成長を追求するのではなく、長期的な顧客関係の強化と収益の質の向上に注力しています。

フジシールの欧州における中核的な強みは、顧客との密接な関係、技術力と運用ノウハウ、そしてグローバルな枠組みの中で発揮される強力なローカルリーダーシップにあります。フジシールの「グローバル」なアプローチ例として、顧客との共同開発が挙げられます。現地チームは顧客と緊密に連携し、運用面、規制面、戦略面での課題を特定し、グローバルなリソースと専門知識を活用して、拡張性のあるソリューションを提供しています。グループ内のイノベーションやベストプラクティスは全地域で積極的に共有され、全体的な競争力の強化と能力構築に繋がっています。

2025年度の振り返り

シュリンクラベルおよびタックラベルは、顧客との緊密な連携と、高品質で信頼性の高いラベリングおよびソリューションへの需要に支えられ、引き続き欧州事業の基盤となりました。新規案件がやや遅れたため、売上高は目標を完全には達成で

きませんでしたが、社内で具体的なのは正措置を講じた結果、収益性は予算を上回りました。

機械の稼働状況は堅調であり、特に信頼性、システムの長期ライフサイクル、技術サポートが重要な決定要因となる製菓業界の顧客においては特に顕著でした。長期的なパートナーシップとイノベーションは、引き続き当社が競合他社との差別化を図る原動力となっています。

個々の製品カテゴリーにとどまらず、欧州ではシステムソリューションの拡充や顧客の効率化支援など顧客とのパートナーシップを深化させることで、新たなビジネスチャンスに注力しています。

2026年度の展望

機械事業は欧州事業において戦略的に重要な柱であり、顧客価値の創出と収益性の両面で重要な役割を果たしています。タックラベラー事業は、主要な製菓顧客に引き続き注力し、信頼性、精度、コンプライアンスを重視しています。

シュリンクラベル機械事業は、システム販売の重要な推進役として位置付けられており、素材事業と密接に連携しています。顧客主導のイノベーションに支えられ、機械、ラベル、技術サポートを組み合わせた統合ソリューションに重点を置いています。

2026年度を見据え、欧州における明確な優先課題は、成長志向を維持しつつも収益性をさらに向上させることです。これには、厳格なコストおよび生産能力管理、魅力的なセグメントにおける選択的成長、そして相互の価値創造を可能にする顧客パートナーシップの継続的な強化が含まれます。

私の考える フジシールの 底力

私が考えるフジシールの真の強みは、“人”にあります。各地域のチームが権限を持って主体的に行動し、多様な視点を生かしながら、お客様を深く理解していること。そして、グローバルの知見や技術、品質基準を活用できる環境があることです。

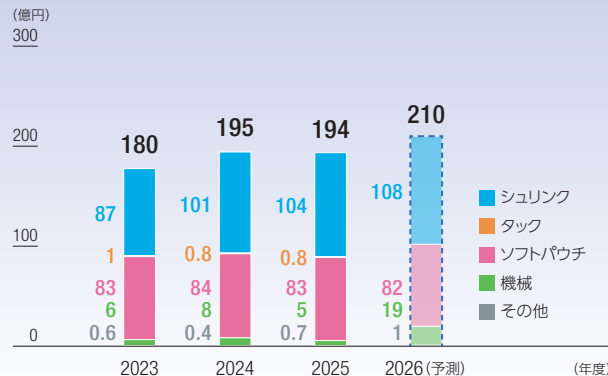
さらに大きな価値を生み出しているのは、協働と長期的なパートナーシップを大切にする企業文化です。私たちは単に製品を提供するだけでなく、お客様と共に、信頼性と革新性を備えた最適なソリューションを創り上げ、長い時間をかけて信頼と価値を築いています。

アセアン



ふくだ まさひさ
福田 真久
執行役
ソフトパウチ事業
兼 アセアン担当

事業別売上高(アセアン)



アセアンリージョンの概観

タイはアセアンリージョンの中で最もシュリンク、パウチの市場が大きく、サプライチェーンも充実しているため、市場は堅調に成長しています。一方で、欧州やローカルの競合企業も多く、直近では中国企業も進出するなど、年々競争が高まっている市場でもあります。当社がシュリンクラベル事業を展開しているベトナムでは、総人口や人口成長率を背景に、タイに次ぐ成長市場として位置付けており、今後は、パウチを含めたビジネス成長が期待できます。

当リージョン各国のカントリーリスクとして、直近の中東紛争から始まった材料価格高騰および供給リスクの問題に直面しています。他リージョンと比較して、中東地域からの原油輸入依存が高い点や、国や企業のナフサ備蓄が少なかったことが原因となり、紛争開始直後からサプライチェーンのリスクが高まりました。当社は、お客様が安定して製品を消費者に届けられるよう、シュリンク、パウチの安定供給を優先しています。

2025年度の振り返り

2025年度のタイ市場は、3月に発生した地震によるインバウンド数の減少やカンボジア紛争による輸出規制の影響もあり、市場成長がやや鈍化しましたが、当社が取り扱うスパウトパウチの需要は日用品を中心に高まっており、特にローカル向けの大型パウチの受注が増加しました。また、コンビニやスーパーで人気の高いミニパウチ(コスメ、UVクリーム)の引き合いが増え、当社も生産設備を増設して需要に対応しています。

私の考える フジシールの 底力

当社の強みの一つは、グローバルでのプレゼンスです。他国で採用されているシュリンク製品やパウチ製品の情報が豊富であり、それらの開発も行っているため、技術的なソリューションをプロジェクト初期段階からお客様へ提供できる点です。また、グローバルでビジネス展開しているからこそ、マーケットおよびお客様のトレンド変化の情報も早く察知でき、その変化に対応できる製販、技術、サービス体制を持っていることです。

インド



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

インドリージョンの概観

インド市場は、膨大な人口と急激な経済成長を背景に、多様な消費者ニーズを抱えるダイナミックな市場です。特に中間・富裕層の拡大はプレミアム製品の需要増加をもたらしており、当社の事業ポートフォリオの方向性とも合致します。当社はこの大きな成長性に着目し、シュリンクラベル市場の創出と拡大を目的として、2018年に機械事業から参入を果たしました。

現在、インドにおける当社の主力事業は、欧州製機械・スペアパーツの販売および現地での保守サービスです。インドは世界有数のジェネリック医薬品生産・輸出国(主に欧米市場向け)であるため、現地の顧客企業からは、高品質な製品を安定供給するための堅牢かつ高性能な設備が強く求められています。今後数年間においても、製薬業界の顧客を中心とした強固な受注パイプラインと持続的な事業成長が見込まれます。

2025年度の振り返り

2025年度は、機械事業を主力とするインドリージョンにとって、飛躍の年となりました。当年度は、納入台数および総売上高の双方において過去最高を記録しています。この業績を牽引した受注の大部分は、製薬業界の顧客からでした。当社の提供する高品質な機械と信頼性の高いサービスに対する市場からの評価が、継続的な新規の引き合いを生み出しており、今後のさらなる受注拡大に向けた事業基盤はより一層強固なものとなっています。

私の考える フジシールの 底力

●現地チームとグローバルチームの強固な連携

当社はお客様と緊密なパートナーシップを築き、透明性の高い対話を重視します。要求水準が高いインド市場においても、グローバルな機械開発チームと密接に協働することで、お客様のニーズに的確に応えています。また、熟練した現地エンジニアが、トラブル発生時にも迅速で質の高いアフターサービスを提供します。

●「システム販売」による包括的なソリューション提供

多種多様なラベリング技術とラベラーに関する豊富な知見を生かし、総合的なラベリングソリューションを提案できる点が当社ならではのアドバンテージです。この統合的なアプローチにより、お客様は自社ブランドの価値を高める最適な選択肢を柔軟に取り入れることが可能となります。

2026年度の展望

インドは、圧倒的な販売ボリュームが見込める有望な市場であると同時に、優秀なエンジニアをはじめとする、高いポテンシャルを秘めた人財の宝庫でもあります。フジシール・インドのさらなる成長に向けて、現地事業を力強くけん引するだけでなく、グループ全体のグローバルな発展にも貢献し得るプロフェッショナル人財の育成を重要な目標として掲げています。

今後の事業展開にあたっては、以下の2つを基幹戦略の柱として推進します。

1. 製薬業界向け機械事業の拡大

現在注力している、世界的な大手製薬企業の先進的な製剤ラインに向け高品質・高性能な機械の提供を継続し、同事業のさらなる基盤強化とシェア拡大を図ります。

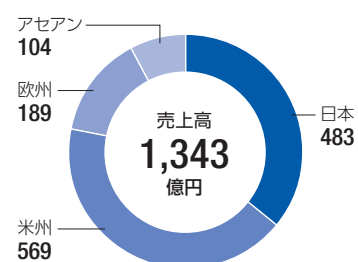
2. シュリンクラベル事業の成長

インド国内でのシュリンクラベルの普及は発展途上ですが、中間・富裕層の拡大や、各メーカーによる製品の高付加価値化・差別化の動きを背景に、今後の需要拡大が見込まれます。当社は、包装資材と機械を融合させた「システム販売」の展開を目指します。具体的には、商品の意匠性と機能性を高めるプレミアムスリーブ製品の供給と、顧客の生産ラインを支えるシュリンクラベラーをセットで提供し、市場ニーズに応えます。

事業紹介

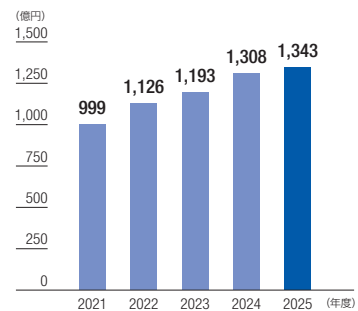
シュリンクラベル事業

セグメント別売上高 (2025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



2025年度のシュリンクラベル事業は、「FSG.30」に向けた基盤強化(収益)と事業成長(開発)に取り組んだ1年でした。基盤強化については、各リージョンで改善活動に取り組んだ成果として全リージョンで増益となり、あらためて稼ぐ事業として変革しました。外部変化が激しい中で米州での乳業業界での成長が大きく寄与し事業全体としても増収となりました。事業に携わった全従業員の力によるものと考えています。また、「FSG.30」に向けてシュリンクラベル事業成長の種をまいた1年ともなりました。インド市場へ進出していく仕掛け、シュリンクラベルが採用されていない業界、リージョンへ向けた開発が進捗しました。2026年度は、さらなる基盤強化と事業成長に向けた開発品の上市に注力していきたいと考えています。何事にもスピード感を持って取り組んでいきます。

TOPICS

シュリンクラベル×機械の一体提案で成長加速

米州では、顧客の設備投資計画やSKU*変更をいち早く把握し、シュリンクラベルと機械を組み合わせたシステムセールスが好調です。さらに、顧客工場近隣に配置した3工場体制による安定供給と、フィルム製造から印刷・製袋までの一貫生産体制により、高品質な製品を安定的に提供。シュリンクラベルでのシステム+機能性+加飾性を武器にお客様と共にビジネスを拡大中です。

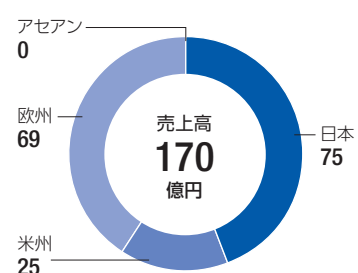


米州で好調なシステムセールの採用例

* SKU: Stock Keeping Unit (ストック・キーピング・ユニット)の略。在庫管理や受発注を行う際の最小管理単位のこと

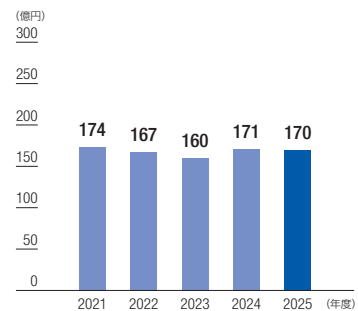
タックラベル事業

セグメント別売上高 (2025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



2025年度の売上高は前年比99%となりました。日本では寒河江工場閉鎖に伴う製品ポートフォリオの見直し、米州では主力製品の一部が他に切り替わった影響で減収となった一方、欧州では競争優位性の高いビジネスへの集中により2桁%以上の成長を達成しました。“特定タックラベル市場におけるNo.1ポジション”の実現を目指し、その方策の一つとして「ライナーレスラベルシステム」を開発。第1号製品をラベラーとともに受注し、2027年稼働予定です。海外展開としてパートナー先との協業も開始し、顧客の生産性向上に貢献する「省人化ラベラーシステム」の開発に着手、1号機が2026年度に導入される予定です。また顧客との共創プロジェクトとして、環境配慮型製品「PIRラベル」*の製品化にも成功しました。

* PIR (ポスト インダストリアル リサイクル): 製品の製造段階で発生する廃プラスチックを再利用すること

TOPICS

「PIRラベル」の開発

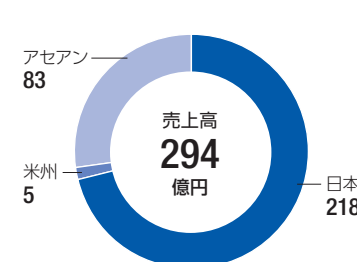
環境配慮型製品の開発において、さまざまなPET容器端材をフィルム化できる高い技術を有するパートナー企業様との連携によりタックラベル化を実現しました。実装に向けてロート製薬株式会社様の目薬容器の製造過程で発生する端材を再利用し、タックラベルの印刷工法の変更による品質改善にも取り組み、商品化に至りました。



ロートCキューブ プレミアムモイスタチャー (第3類医薬品)

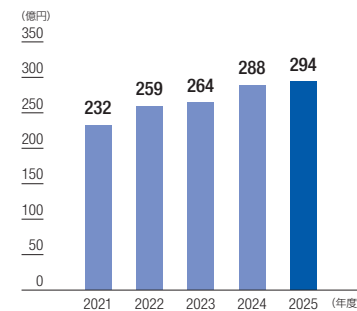
ソフトパウチ事業

セグメント別売上高 (2025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



「FSG.30」に向け、今後のソフトパウチ事業の成長戦略の一環として、山形とタイにおける新工場建設を開始しました。新工場では、新たなフレキシブルパッケージ創出のため、差別化製品の開発に加え、労働人口減少を見据えた省人化設備を導入し、中長期的な安定供給体制の構築を進めています。また、日本、タイ、米州では、ボトル容器からフレキシブルパウチへの切り替えを促進するため、ODM・OEM企業との協業を強化し、パッケージ開発から充てんまでを含めたトータルパッケージソリューション提案を推進しています。さらに、欧州のPPWRやアジアのEPR(拡大生産者責任)など、プラスチック製品に対する環境規制強化への対応として、モノマテリアルパウチの開発を進め、アジアで採用を実現しました。

TOPICS

食品包装に新展開 インバーティッドパウチ

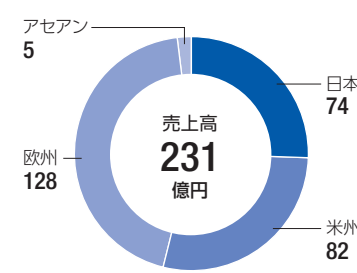
スパウトパウチが少ない米州市場において、当社開発のインバーティッドパウチがサワークリーム製品に採用されました。充てん協力先との協働により、従来のカップ容器に比べて使いやすく、中身の保存性にも優れたフレキシブルパウチ化が実現。今後は米州のみならず他リージョンでも、食品向けの新たなパッケージとしての展開が期待できます。



インバーティッドパウチ採用品(米州)

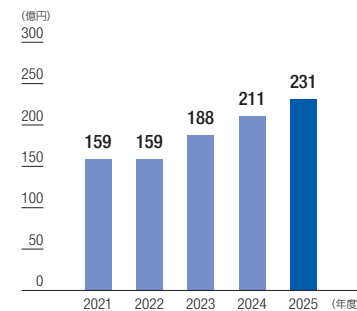
機械事業

セグメント別売上高 (2025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



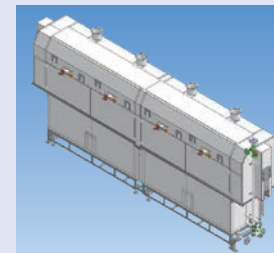
社会および市場環境の変化を踏まえ、当社は日本リージョンにおいて「環境配慮型製品の拡充」と「省人化による生産性向上」を重要な戦略テーマとしています。お客様と中長期的な目標を共有し、当社の成長戦略に加え、お客様の目標数値達成、特に温室効果ガス排出削減(Scope1等)に寄与する価値提供を推進しています。具体的には、シュリンクラベル事業と連携した「ラベルtoラベル(再生可能設計ラベル/薄肉ラベル)」の展開を通じ、環境負荷低減を図るとともに、当社が強みとするシステム販売を起点とした機械開発を通じて、顧客価値と競争優位性の強化を実現しています。

また、「FSG.30」に向けたDXロードマップを策定し、入口管理の強化および業務プロセスの効率化を図り、収益性の向上と持続的な企業価値創造に取り組んでいます。

TOPICS

新型シュリンクトンネルの開発

2025年度には、環境配慮型製品の取り組みの一環として、新型シュリンクトンネル「DST-V」の開発に着手し、2026年度の市場投入を予定しています。本製品は、従来機比で蒸気使用量を半減以下に抑えることを目標に開発を進めており、お客様の温室効果ガス排出削減(Scope1)およびランニングコスト低減に貢献する製品となります。



新型シュリンクトンネル「DST-V」

「資本コストを意識した経営」を軸に 持続的な成長投資と株主還元の両立で 企業価値を最大化へ

矢代 祐子 執行役 財務担当

2025年度を振り返って

経営計画「FSG.30」2年目の2025年度は、米国による相互関税措置の発動とともにスタートした1年でした。グローバルで経済的、政治的な不確実性が高まる中、2026年3月期連結決算は、売上高が前年比2.5%増の2,177億円、営業利益は同8.6%増の204億円、経常利益は同20.1%増の220億円と増収増益を確保、親会社株主に帰属する当期純利益は同69.3%増の206億円と、いずれの段階利益も過去最高を更新することができました。営業利益率は9.4%、ROEは9.3%*1と「FSG.30」で掲げる2桁%に向けて着実に進捗しました。

そして2025年度は私にとって財務担当執行役として着任1年目でしたので、社内外のステークホルダーとの対話に注力しました。社外については、決算説明会やSR・IR面談にて国内外の投資家よりさまざまなご意見をいただきました。投資家の皆様の関心が高かったのは、当社事業の成長、持続性でした。株主還元については、配当等キャッシュでの還元を望む投資家がいれば、むしろ事業成長への投資が重要と言われる投資家もおられました。そして、全体を通じて何よりも投資家の皆様からのフジシールの持つトップシェア商品、ラベルと機械のセット販売というビジネスモデルへの評価、事業の将来性に対する高い期待を実感しました。

社内については、四半期ごとに役員のみならず、幹部社員に対して「FSG.30」の財務KPIの達成状況、投資家の期待などを説明すると同時に、キャッシュを創出することへの理解と実践を求めました。具体的には営業キャッシュフローにフォーカスすること、利益を稼ぐ力の強化とキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善によるキャッシュ創出力の強化です。取締役会や執行役会議で繰り返し議論することにより、その重要性は浸透し、現在ではリージョン担当執行役がオーナーシップを持ってCCCの改善活動を推進しています。今後も全社一丸となって粘り強く取り組んでいきます。

*1 スイス子会社清算に伴う一過性影響を除いたもの

資本コストを意識した経営

「FSG.30」では「資本コストを意識した経営」を財務戦略の中核に据え、2030年度に達成する財務KPIとして、PBR1.5倍以上、ROE2桁%を掲げています。この目標達成に向けた施策を進捗と合わせてご説明します。

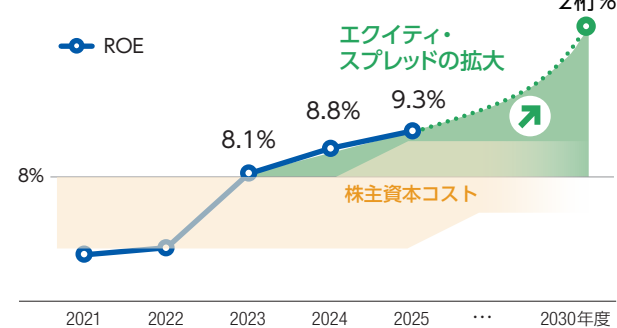
◆ ROEおよび資本コストについて

前述のとおり、2025年度のROEは9.3%*2と前年より0.5ポイント改善しました。これは、利益面で日本、米州は底堅く推移する中、欧州、アセアンでの原価改善や構造改革により増益を達成したことによりです。

当社の資本コスト*3ですが、26年4月現在7~9%であり、前年度より1ポイント上昇しています。これは主にリスクフリーレートである10年物の日本国債の金利上昇に伴うものです。引き続き、ROE2桁%以上の達成に向けて、収益力を強化していきます。

*2 スイス子会社清算に伴う一過性影響を除いたもの
*3 CAPM(資本資産価格モデル)にて算出

ROEと株主資本コストの推移



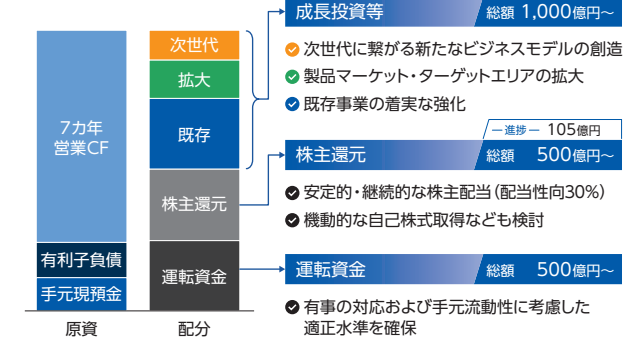
◆ キャッシュ・アロケーションについて

「FSG.30」では、2030年度までの営業キャッシュフローに現預金を加えて計2,000億円のキャッシュインを、キャッシュアウトについては、成長分野への投資1,000億円、株主還元500億円、事業継続に必要な運転資金500億円を計画して

います。成長投資については、この2年間で435億円が決定しており、これにはシュリンクラベルの米州ノースカロライナ工場、ソフトパウチの山形新工場、タイのプラカサ工場が含まれます。26年度以降については、売上成長への投資に加えて、収益力強化に貢献する効率化、省人化投資に注力していきます。そして次世代に繋がるビジネスへの投資もタイムリーに実施していきます。

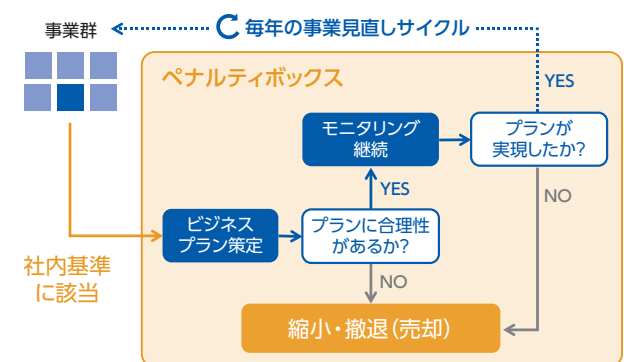
株主還元については、配当性向30%による安定配当および自己株式取得にてこの2年間計105億円の実績となりました。2025年度については、前年度より13円増配の81円の配当となりました。これからも配当に加え、機動的に自己株式を検討しながら、株主還元に努めます。また、運転資金につきましては、前述のとおりCCCの活動に注力しながら、資金効率を上げていきます。

「FSG.30」のキャッシュ・アロケーション (2024年度～2030年度)



◆ ポートフォリオマネジメント

当社では毎年、事業の見直しを実施し、収益性ならびに資本効率の向上を図っています。現時点での不採算事業のみならず、将来的に不採算になる事業が見直しの対象となります。対象となった事業部が策定したプランに基づき進捗を確認、ペナルティボックスからの退出の是非を決定します。この仕組みによる見直しの結果、山形寒河江工場の閉鎖を決定、2026年3月に操業を終了しました。この仕組みを通じて、経営陣そして社員が、自身が携わる事業が投資家の求める水準の利益を生み出すことを強く意識して事業を推進しています。



◆ 最適な資本構成

当社の2025年度の自己資本比率は71.3%と前年度より2.1ポイント上昇しました。これは増益により利益準備金が増え上がった結果です。高い自己資本比率は、強固な財務基盤をなすものですが、一方で前述のとおり、資本は効率的に活用することが求められます。負債については、当社のDEレシオは直近で0.07倍と低水準にあります。今後は借入を活用することを視野に入れ、円滑に資金調達を行える長期格付A(シングルA)格が維持できる自己資本比率60%を目安に、バランスシートのマネジメントを推進していきます。

格付け

A格を維持

自己資本比率

60%を目安

◆ フジシールグループの底力とは

当社は1950年代に、世界に先駆けてシュリンクラベルを開発しました。当時は紙製のラベルが主流で、機能や内容物などが付加されたものはまだ存在していませんでした。そんな時代に、商品の魅力を消費者に伝え、お客様のブランドの価値を上げることにフォーカスしたラベルを世に送り出し、新たなマーケットの創出と拡大に寄与してきました。私は、このシュリンクラベルに代表される商品開発力こそがフジシールグループの底力であり、商品開発力をさらに高めて次代のものづくりへと繋げていくことが大切だと考えています。

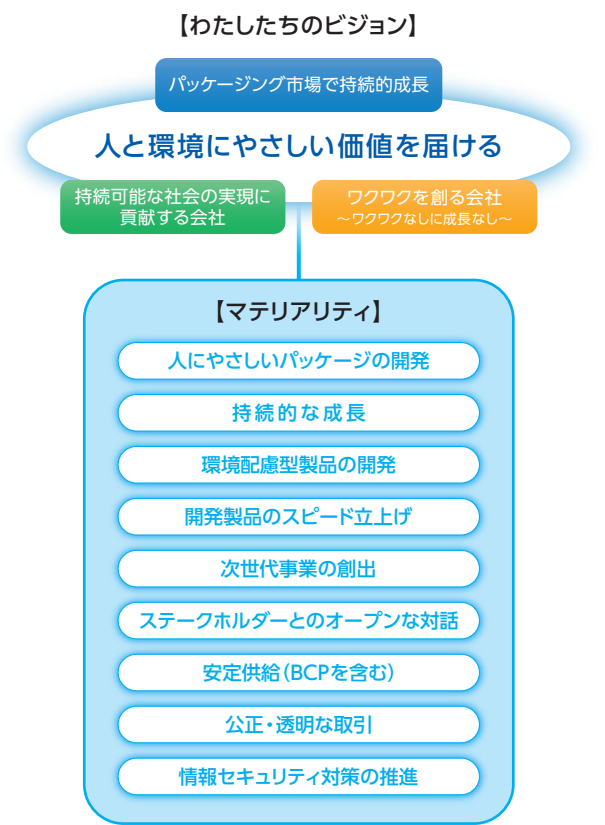
◆ 今後の事業成長に向けて

フジシールグループはパッケージ業界のリーディングカンパニーとして、世界トップクラスのシェアを獲得しています。それは、私たちが変化とともに変化し、時代のニーズに柔軟に対応し続けてきたこと、そして生まれた商品やサービスをお客様や社会が受け入れ評価してくださったことの証と言えます。

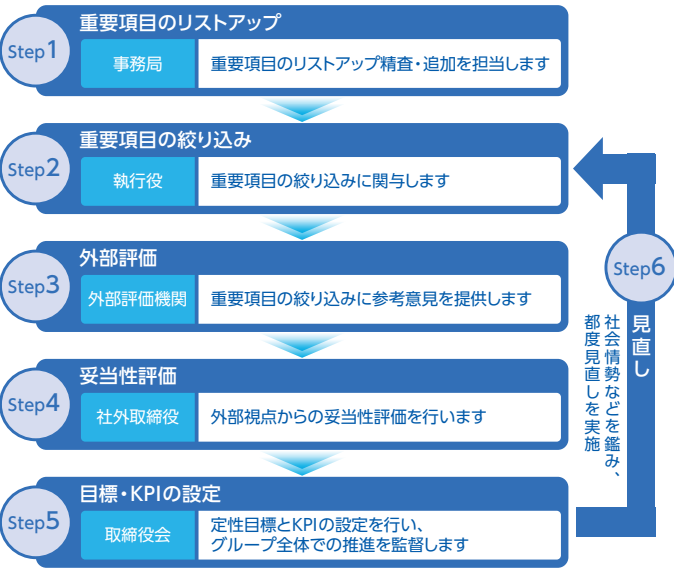
これまでの長い歩みの中で築き上げた信頼、そして「一包んで〈価値〉を一日々新たなところで〈創造〉します。」という経営理念のもと、今後も暮らしを豊かにする新たな価値の創造に向けて開発や投資を推進し、事業成長の実現を目指します。そのためにも、財務担当としての役割をしっかりと果たし、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の期待にお応えしていきたいと思っています。

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繋がります



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ています。2020年に策定したマテリアリティですが、2025年度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ならびにKPIの見直しを行いました。

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)
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
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	● グローバルエンゲージメント調査の全体回答率80%以上 ● 従業員全体として望ましくない離職率7%未満 ● 従業員1人あたりの年間平均研修時間30時間
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	● 研究開発投資の拡大
開発製品のスピード 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*3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*4: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*5:KPIの開発視点“自動化・省人化”に“省力化・省スペース”を追加 ● 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)
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
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繋げる	● 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
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*6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)
公正・透明な取引	● [FSG倫理綱領]並びに「取引先の皆様へのご願い(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%
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保護を確保すべく、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

2025年度の取り組み結果	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
● アイデア審査会へのアイデア提出件数 日本:10件/米州:3件/欧州:2件/ アセアン:2件	● アイデア提案推進に繋がる拠点・事業ごとの改善活動 ● 持続的成長に繋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
● グループキーポジション後継者の育成への取り組み ● 海外ビジネススクールと開発したエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムを継続実施:12名 ● FSI*1チャレンジプログラム:14名 ● GO FAR*2の参加者:17名 ● エンゲージメントスコア:[FSG.30]の回答率KPI(各地域で80%以上)を達成	● 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ツールの活用	● 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
● 環境配慮型製品売上86%	● 環境課題に適応した製品により顧客との価値共創を行う ● システムソリューションによるお客様の資源・エネルギー利用低減	● 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
● SSL:RecShrink32件、ラベルtoラベル11件(2025年度内での件数) ● PSL:戦略パートナーとの共創プロジェクト件数を設定 ● パウチ:日本5件、米州3件、アセアン16件(当社にとって新しい中身の製品またはパッケージ形態を選定) ● 機械:包材×機械テーマ5件進行中	● SSL:[輸送・保管効率を改善する]ラベルシステム開発、「環境対応力とサステナビリティへの貢献」を実現する事業の推進 ● 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
● 次世代プラットフォームの構築中 ● プラットフォームからのプロジェクト1件創出、1件検討中 ● 新規事業スタート 2026年度中目標にて進行中	● 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_新形状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
● 投資家との対話(IR・SR面談)の実施件数:177回 ● 取締役が参加する、全地域マネジメント層への社内決算説明会: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 ● 決算短信、決算補足説明資料、適時開示文書の日本語、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
● 日本:各拠点の自然災害対応力評価を踏まえた、リスク低減および対応力強化、原材料不足や地政学リスクに伴う供給不安の早期把握 ● 米州:OTIFの管理を強化し短納期化の検討を実施、目標値95%以上達成 ● 欧州:四半期ごとのモニタリング、リスク軽減、構造化されたリスク管理アプローチの明確な責任体制を確立 ● アセアン:各材料のBCPサプライヤーを増加各々のサプライヤーのQCDパフォーマンスを評価しパートナー選定を行う	● 日本:自立したOHS法令監査およびOHSマネジメント人材育成(法令教育計画策定) ● 米州:SSL→フレキシビ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 ● 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、事故などによる影響を見える化、危機感を持つよう指導の上、予防措置に繋げる	● 安全・安心で快適な労働環境の提供 ● 安全・安心な地域社会への貢献 ● 安全・安心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
● 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:サステナビリティ取り組み状況を共有いただいたサステナビリティ重点取引先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) ● 規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
● 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 →持続的に安全・安心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	FSI取締役会

*1 FSI:Fuji Seal International *2 GO FAR:Global Opportunities, Fast-Acting results *3 FSG:フジシールグループ
*4 SSL:シュリンクラベル *5 PSL:タックラベル *6 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じて社会に価値を提供し、持続的に必要とされる企業であり続けることを目指しています。その実現に向けて、社員一人ひとりが人にやさしいパッケージの開発・提供に取り組み、社会への貢献を実感しながら、誇りを持って開発・生産を継続していくこと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がこれまで培ってきたアイデアバンクは、全社員を対象とした取り組みです。社員一人ひとりがビジョンおよび価値行動について主体的に考える場を設けることで、さらなる参加の促進を図っていきます。また、各自の立場から「人にやさしいパッケージの開発」に関与することを通じて、社会への貢献を実感することを重視するとともに、「FSG.30」の達成に向けたアイデア創出を支える環境を醸成していきます。

アイデアバンク制度

アイデアバンクとは

アイデアバンクは、FSGが35年以上前より継続して取り組んできた知的資本創出活動の一環です。新入社員から管理職までの全社員が、日々の業務の中で現場の課題を発見し、自ら解決策を検討し、その成果が認められたものを会社に提案できる仕組みとして、それぞれの視点に基づく改善活動への参加を促しています。

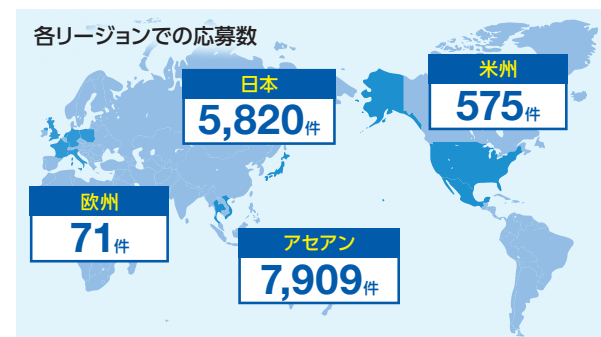
アイデアは、開発部門に限らず、生産現場、営業、スタッフ部門など、あらゆる部門における日常の業務や改善活動から生み出されています。提案内容に応じて、速やかに他部門へ展開され現場改善に活用されるものや、開発テーマとして採択され将来的に特許出願に至るもの、あるいは「ノウハウ管理制度」に登録される社内知見など、成果の活用方法については知財部門も交えながら適切に検討しています。

アイデアを企業成長へと結び付ける

アイデアバンク制度は、経営トップ自らが主導して推進しており、その重要性を社内外に発信しています。本制度は、創出されたアイデアを着実に利益創出へと結び付けることを目的としています。

提案されたアイデアは、上司による内容精査を経て、さらに上長がその効果を検証し、提案者へフィードバックを行います。これにより、社員一人ひとりの発想力・提案力の向上と、部門全体における改善意識の醸成を図っています。

各部門から選出された優秀なアイデアは、毎年年度末に開催される経営幹部によるアイデアバンク審査会において最終



東京



結城



American Fuji Seal



Fuji Seal Packaging (Thailand)

2025年度取り組み事例 マシンエンジニアリング事業本部「情熱枠」によるアイデア創出

特別テーマによるアイデア提案の実施

従業員の主体的な挑戦や創意工夫を評価・表彰する「情熱枠」という制度を設けており、部門ごとに実施しています。成果のみならず、その過程や熱意も評価することで、公正な評価文化の醸成と社員の意欲向上を図り、継続的な価値創出に繋げています。2025年度では、マシンエンジニアリング事業本部において、この情熱枠とアイデアバンクを組み合わせ、特別テーマによるアイデア提案活動を実施し、製品開発に結び付いた事例を紹介します。

取り組みの背景と狙い

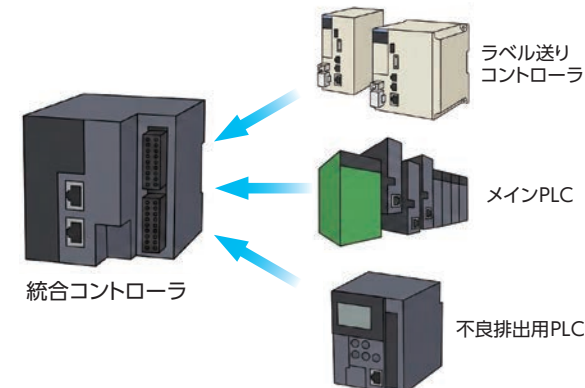
本取り組みは、既存機の競争力強化を目的として開始。市場ニーズの多様化や競争環境の激化を背景に、既存機の付加価値向上と開発スピードの向上が重要課題となる中、現場の知見や日々の業務で得られる気づきを製品開発へ反映する仕組みとして位置付けています。単なる改善提案にとどまらず、売上拡大・コスト競争力向上に直結するアイデア創出を狙いました。

当事業への展開・製品仕様への反映事例

◆ 制御機器の一体化

用途ごとに複数の種類を使用していたコントローラを一つに統合し、省スペース化と効率化を実現。

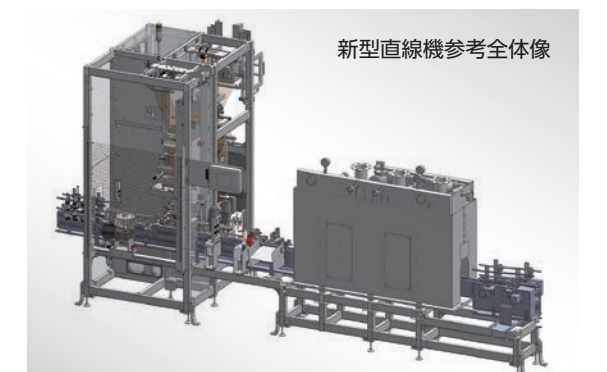
加えて、プログラムの標準化・再利用性向上により開発効率の改善にも寄与します。



◆ 作業性・段取り改善

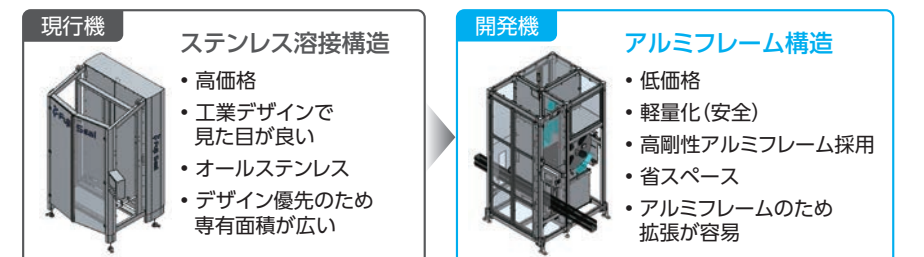
工具レス構造の採用やラベル供給方式の見直しにより、作業効率向上とオペレーション負荷低減を実現。

これらの取り組みにより、コスト競争力の向上と顧客価値の強化を両立した製品開発を推進しています。



◆ 本体フレーム構造の見直し

加工方法の最適化により、従来比約35%のコスト削減を見込めます。



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。また持続的な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。

2025年度の取り組み および達成に向けた取り組み

GO FAR プロジェクト

GO FAR*プロジェクトは、グループ横断で次世代リーダーを育成するグローバルタレント開発プログラムです。国際的な環境で求められるリーダーシップ力や戦略的思考力、リージョンを越えた協働力を高めることを目的とした、フジシールグループの持続的な成長を支える中核的な取り組みです。参加者は、国際的な視野とビジネススキルを幅広く身につけることで、派遣先リージョンへの貢献に加え、得た知識や経験を自リージョンへ還元することが期待されます。2025年度には、各リージョンで10のビジネス課題が設定され、異なるリージョンや国籍から選抜された計17名のハイポテンシャル人材が参加しました。取り組んだテーマは、事業成長に関するプロジェクトをはじめ、生産性・品質向上、価格戦略、供給能力、人事、ガバナンスなど、多岐にわたります。

参加者は、自身の職能やリージョンの枠を超えた挑戦が奨励され、スキル向上と同時に、「FSG.30」への貢献にも取り組みました。各チームは、学びや成果をCEOおよび執行役に向けて発表。その後も、設定したアクションのフォローアップを継続することで活動の推進力を維持し、具体的な成果の創出に繋がっています。

* GO FAR: Global Opportunities, Fast-Acting results



教育プログラムを推進する執行役人事担当の Marieke Sauer-Ploegmakers

エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム

「エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム」は、ベルギーのVlerickビジネススクールと共同で開発したカスタマイズ型プログラムです。グループ内のハイポテンシャル人材を対象に、マネジメント力の強化と、成長志向・価値創出のマインドセットの醸成を目的として実施しています。本プログラムでは、学術的な知見と実践的なビジネス活用を組み合わせながら、具体的な経営課題にも取り組むことで、実践力の向上に繋がっています。

参加者は、価値提案を重視した戦略立案・実行をはじめ、グローバルな視点・思考や異文化マネジメント、自己内省とリーダーシップ、さらにはステークホルダーの期待に応える持続的な財務モデルの構築など、幅広いテーマについて学びます。

また、全リージョンから集まるハイポテンシャル人材同士の交流を通じて、多様な視点やネットワークを広げるとともに、既存のビジネスモデルを見直し、収益性向上に繋がる新たな事業機会の創出を促しています。



エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラム参加者

人的資本の充実

人的資本は、フジシールグループの持続的な成長を支える重要な原動力です。当グループでは、事業環境の変化に対応しながら、リーダーシップ開発やサクセッションプラン、スキル向上への投資を継続的にを行っています。

2025年度は、GO FAR、Vlerick、FSIビジネスチャレンジ、個別コーチングなどを通じて、ハイポテンシャル人材の成長を支援しました。また、選抜メンバーを対象としたグローバルオンライン学習プログラムの試験導入や、研修機会・学習時間の拡充、個人別育成計画の定期的なフォローアップなどにも取り組みました。

グローバルおよび各地域のHRチームの支援のもと、人材育成と人的資本の充実に向けた取り組みを継続的に推進しています。

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。
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。
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。

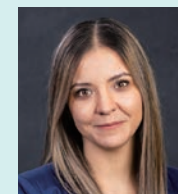
価値観の共有

従業員エンゲージメントについては定期的に調査を行い、得られたフィードバックをもとに、コミュニケーションやリーダーシップ、協働、信頼関係の強化に繋がる具体的な施策への立案・実行に繋がっています。こうした取り組みを通じて、従業員一人ひとりが能力を発揮し活躍できる環境づくりを進めるとともに、ウェルビーイングの向上と組織の持続的な成長を支えています。

また、各リージョンで実施する国際的なバリューセミナーに加え、地域単位でのローカルバリューセミナーも展開することで、グループの価値観を継続的に共有・浸透しています。グローバル化が進む中でも、グループ共通の価値観を各地域の文化や事業環境に即した形で伝えることで、一体感の醸成と企業文化の強化に繋がっています。

Voice GO FARプロジェクトに参加して

GO FARプロジェクトに参加し、多くの学びと刺激を得ることができました。プログラムを通じ、他地域の仲間と交流しながら、自身の役割や会社への貢献について広い視野で考えられるようになりました。また、リーダーシップやプロジェクト推進に役立つ考え方や手法を学び、多様な価値観に触れたことで視野が広がりました。こうした成長の機会をつくり人を大切にする会社で働けることをうれしく思います。この経験を今後の業務に生かし、グループの成長に貢献していきたいと考えています。



Paulina Razo Padilla
Fuji Seal Packaging de Mexico, S.A. de C.V.

DE&Iの尊重

フジシールグループは、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DE&I) を、持続的な成長を支える重要な要素と考えています。多様なバックグラウンドや経験、価値観を持つ人材が集まることで、新たな発想やより良い意思決定に繋がると考えています。

当グループでは、機会均等や公平な処遇、インクルーシブなリーダーシップの実現に向け、方針の整備と日々の取り組みを進めています。誰もが力を発揮できる組織文化を育むことで、多様なお客様のニーズやグローバルな課題に対応できる組織づくりに繋がっています。

グローバルDE&I委員会では、グループ全体の重点テーマを定め、各施策がグループ方針やコミットメントと整合するよう推進しています。一方、各リージョンのDE&I委員会では、それぞれの地域特性や文化に応じた活動を展開しています。グループとしての一貫した方向性を維持しながら、各リージョンの実情に即した取り組みを推進することで、多様性を尊重し、誰もが活躍できる組織風土の醸成を進めています。

Voice ローカルバリューセミナーに参加して

2025年、欧州で「ローカルバリューセミナー」を開始しました。欧州内のすべての従業員と拠点が参加できるようにした新たな取り組みです。

セミナーでは各リージョンの言語で実施し、私たちのミッションやビジョン、「FSG.30」に向けた挑戦、そして価値観との繋がりについて共有します。また、私たちが大切にしている価値観や、どのように協働して価値を生み出しているのか、さらに安全で刺激に満ちた職場環境におけるフジシールの理念についても理解を深めています。セミナーを通じて情熱的な文化と持続的な成長を目指すとともに、社員一人ひとりが仕事の中でどのような「ワクワク」を生み出せるか、考えるきっかけにもなっています。



Mijke Rensen
Fuji Seal B.V.

Voice エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムを受講して

本プログラムには7月から11月末までの約5カ月間参加し、「戦略思考」「ビジネスモデル」「財務・オペレーションの統合的視点」など、経営の基盤となる知識を体系的に学びました。特に、実務を通じて培ってきた考え方や判断の妥当性を再確認できたことは大きな収穫でした。また、新たな視点や価値観に触れることで、自身の思考の幅を広げることもできました。

今後は、実践を通じて自らを磨き続けるとともに、本プログラムで得た知見を組織や次世代へ共有し、学びが広がる環境づくりに取り組んでいきます。



清家 涼
株式会社フジシール
ビジネスアソシエ 社長

環境配慮型製品の開発

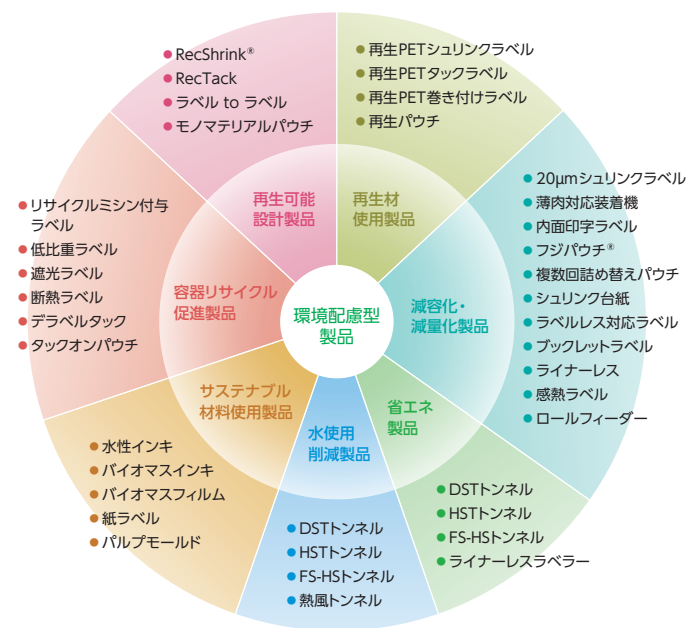


マテリアリティの選定理由	マテリアリティのKPIについて
FSGは環境側面を考慮した商品とものづくりが人類共通の重要課題であると認識しています。そのために環境配慮型製品を開発し、事業活動を通じてFSGだけではなくお客様をも含めた環境に対する目標の達成を実現していきます。	気候変動・海洋プラスチック問題・資源枯渇といった環境課題を解決しながら、社会の持続性に加え、企業としての持続的な成長を行うために、環境配慮型製品の開発・供給に重点を置いた『価値を創造する』取り組みを進めていきます。

2025年度の取り組み

FSGの2025年度における環境配慮型製品の売上比率は86%となり、目標設定を行った2021年度の41%から、この5年間で大きく伸長しました。

この伸長は、各リージョンの市場ニーズおよび規制動向に対応して開発を進めてきた、省エネ・省資源設計製品、再生可能設計製品、再生材使用製品といった環境配慮型製品の拡充による製品ラインアップ強化の成果です。



今後の取り組み

FSGではこれまで、各地域の規制動向および市場ニーズに対応した環境配慮型製品の開発およびグローバル展開を通じて、製品ラインアップの拡充を図ることで、環境配慮型製品の売上比率向上を実現してきました。

一方で、顧客ニーズは環境規制対応に加え、製造における省資源・エネルギー利用の最適化へと広がっています。当社が従来より強みとしてきた包材と包装機械を組み合わせたシステムソリューションを通じ、これまで取り組んできた生産

性向上に加え、製品ライフサイクル全体での環境負荷低減・統合的な価値提供への進化を推進していきます。

今後は、研究開発投資の拡大および重点テーマへの研究開発の強化により、ソリューションの拡充を図ります。これにより、お客様の環境目標達成および規制対応を起点とした市場機会の取り込みを一層進め、顧客および社会に対する価値提供を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します。

開発製品のスピード立上げ



マテリアリティの選定理由	マテリアリティのKPIについて
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。	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ことで、スピーディーな開発を遂げていきます。

フジシールグループを支える知財活動

FSGではわたしたちのビジョンである「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、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必要な知財ガバナンスの仕組みが確立され、年々強化されています。

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(IPL)を活用した知財戦略提案活動などを推進するために、11名のメンバーが在席、各事業・各リージョンの責任者と連携して活動しています。

IPランドスケープの活用促進

FSGでは、知財投資を競争優位性に結び付け競争力を強化すべく、知財ポートフォリオに基づいた開発・投資の議論を重ねています。ビジネス戦略、開発の加速、迅速な製品上市等に合わせてポートフォリオを見直し、適切かつ有効な投資を行うための知財戦略とガバナンスの強化を推進しています。

そのために積極的に活用されているのが、知財・非知財情報を組み合わせた分析資料「IPL」です。あらゆるビジネスシーンでの活用を呼びかけており、競合他社のビジネスと出願傾向を見るグラフが掲載された1ページの簡易な競合分析資料から、市場情報や競合の開発状況、他社参入の可能性といった仮説をまとめた詳細な対策まで内容は多岐にわたります。2025年度は40件を超えるIPLを実施し、事業の意思決定に貢献しました。

知財メンバーは、資料作成ではなく「分析内容を事業判断に使ってもらうこと」を強く意識し、経営者や事業責任者が欲しいタイミングで情報を提供する使命を担っています。

今後は、IPLによる仮説提案を通じてビジネス判断の成功率向上やリスク低減に貢献し、IPLが標準整備される知財ガバナンスを目指します。そのために、知財メンバーの経営センス向上と事業部門の理解促進を図り、共通言語で議論できる風土づくりにも取り組んでいます。

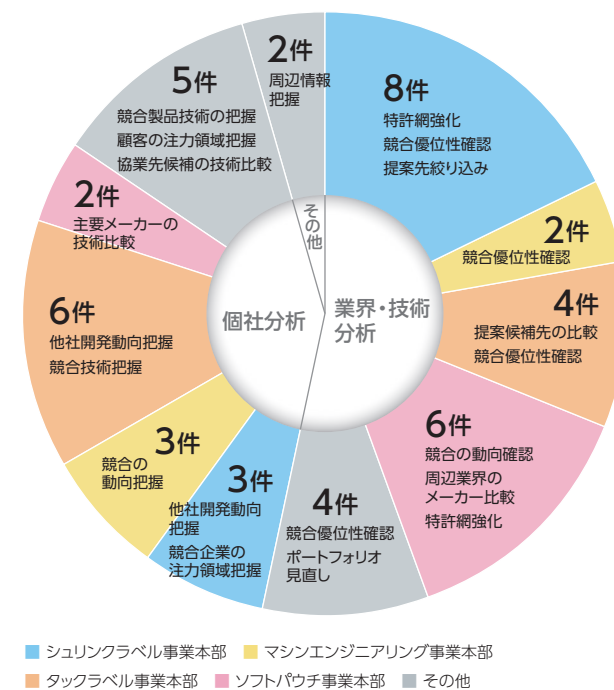
2. 知財戦略会議の開催

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を策定、有効な知財投資による開発のスピードアップを活発に議論しています。

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、取締役会や開発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。決定内容は各事業・各リージョンの責任者と連携し、その推進状況を管理監督しています。

IPランドスケープの2025年度の実績





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。

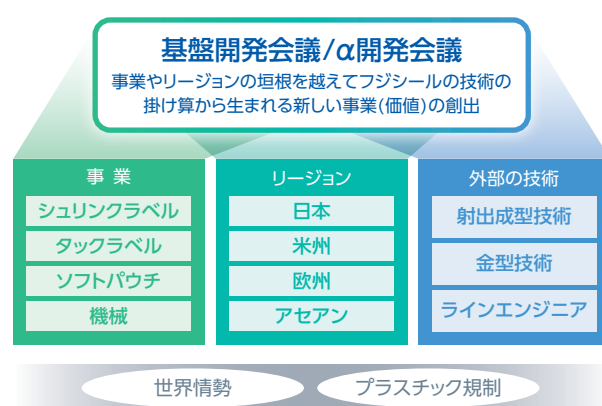
マテリアリティのKPIについて

「FSG.30」における売上目標3,500億円以上の達成に向け、新事業を創出し、早期に売上貢献できるようプロジェクトに積極的に挑戦します。

新事業創出の取り組み

変化の激しい時代において重要なのは、いかに変化にうまくついていくかということです。FSGの過去から継承されている仕組みに事業とリージョンのマトリクス運営が存在します。これはどこかで芽生えた情報、気づきをいち早く取り入れグローバルに展開できる力です。

新事業創出にはこれらのDNAにプラスしていかに外部の力を組み入れるかも重要です。単に他社技術をまねて取り入れるのではなく、FSGのコア技術視点で有効となる技術に絞り込み、徹底的に技術を磨き上げることにより新事業創出の可能性が出てきます。



2025年度の取り組み および達成に向けた取り組み

欧州ではPPWR (包装・包装廃棄物規則) が2026年から本格適用開始され、再生材料の使用が義務化されます。日本においても改正資源有効利用促進法が2026年4月から施行されました。これは一定量のプラスチックを使用しているメーカーに対して再生材料を使用していくロードマップを提出させ、確認していく法律になります。日本において再生材を容器に使用することが法制化されたことは画期的です。

また石油のサプライチェーンが滞るとバージンプラスチックはすぐに影響が出てきます。リサイクルプラスチックが容器へと水平リサイクルされると、石油の影響も直接的ではなく、間接的な動きとなることが予想されます。ESGという掛け声から、実質的な動きへとシフトチェンジした2025年度、FSGはこの軸をぶれることなく、さらに高みへと価値を創造したもののづくりを目指します。2025年度に報告しているaPT_パッケージをさらに推進していきます。

aPT_パッケージは環境価値、消費者価値、顧客価値をそれぞれ磨き上げ、ブランドオーナーと商品化に向け検討中です。材料設計、製品設計、製造技術、生産技術、製品品質、コストにおいてほぼ市販化レベルまで完成させ、最終個別課題について対応中です。

FSGのテーマはグローバル案件であり、海外と連携して

PETで作るフィルム容器 (aPT_パッケージ)

- 化石燃料を使用しない樹脂
 - ・リサイクル可能な樹脂 → PET樹脂 (技術確立済)
- 樹脂を極力使用しない容器
 - ・フィルム容器 → ラベルから容器を作る

- 環境対応 環境価値
 - ・バージンプラ使用量90%減
 - ・脱AL (アルミ) 化
- 残量減 消費者価値
 - ・Elli※ ※aPT_チューブの形状の名称
- 処方自由度向上 顧客価値
 - ・PET素材
- プレミアム感の演出 顧客価値
 - ・透明性、印刷技術

開発中です。FSGの強いコア技術を活用し、新しい変化に柔軟に対応しながら1次容器分野への新規参入を目指します。自社コア技術の強みに特化した顧客価値/消費者価値向上の追求を図っていきます。

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は財務情報に加えて、非財務情報をタイムリーに公開するなど、さまざまな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、各ステークホルダーとの対話によって期待値を明確化し、その期待値に応えることでお互いの信頼関係を醸成してい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日本語だけでなく英語でも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繋がります。

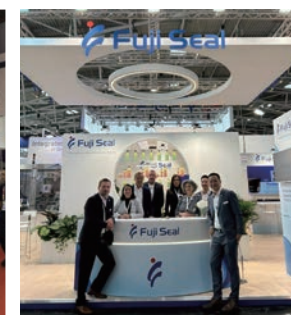
2025年度の取り組み

投資家に向けて

- 機関投資家向け決算説明会の開催：2回 (5月、11月)
- 投資家との対話 (IR・SR面談) の実施件数：177回
- 上記のうち社内取締役、執行役が参加した件数：24回
- CEO参加のスモールミーティング：2回
- 社外取締役参加の投資家面談：1回
- 決算補足説明資料の刷新
- 当社ホームページ上での価格改定情報、製品供給情報の開示

従業員に向けて

- 取締役が参加する、全地域マネジメント層への社内決算説明会：4回
- バリューセミナーで当社に対する投資家目線の考え方を共有：1回



展示会の様子

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	インターフェックス東京 2025	2025年7月9日～11日	東京ビッグサイト	約950社
	ライフスタイルWeek【夏】 2025 (東京)	2025年7月2日～4日	東京ビッグサイト	約1,100社
	第10回 ドリンクジャパン (飲料・液状食品開発・製造展)	2025年12月3日～5日	幕張メッセ	約400社
	化粧品開発展 2026 (COSME Tech 2026 TOKYO)	2026年1月14日～16日	東京ビッグサイト	約750社
アセアン	AllPack Indonesia	2025年10月21日～24日	ジャカルタ (インドネシア)	約1,500社
	ProPak Asia 2025	2025年6月11日～14日	バンコク (タイ)	約2,000社
	2025 ISTA Asia Pacific & APN International Packaging Symposium	2025年11月12日～14日	バンコク (タイ)	約10社
欧州	Drinktec 2025	2025年9月15日～19日	ミュンヘン (ドイツ)	約1,100社
	Sustainability in Packaging Europe	2025年10月21日～23日	バルセロナ (スペイン)	約40社
	Sustainable Packaging Summit	2025年11月10日～12日	ユトレヒト (オランダ)	約55社
	Paris Packaging Week	2026年2月5日～6日	パリ (フランス)	約915社

達成に向けた取り組み

FSG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関わる情報など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。

2025年度においても、価格改定情報や製品供給情報、「FSG.30」のアップデートなどを当社WEBサイト、決算補足説明資料などで開示し、コーポレート・ガバナンス報告書、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。

安定供給 (BCPを含む)



マテリアリティの選定理由

FSGは飲料、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マネジメントシステムによる全社の安全・安心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。

2025年度の取り組み

2025年度は、2024年度に構築した自立型OHSマネジメントの基盤を踏まえ、その運用定着と高度化を目的に、安全防災部主導で全社横断的な施策を推進しました。OHS法令監査については、2025年度の法改正内容を反映したチェックシートの更新により監査精度を向上させるとともに、国内8拠点での実地監査および是正措置の完了を通じて、法令順守体制を適切に運用しました。また、法改正関連情報の収集・活用により、動向の早期把握と社内関係者への展開を行い、迅速に対応可能な体制を整備しました。

人財育成面では、法令内容の整理および教育の実施に加え、職長教育の社内講師体制を整備し、現場事例を反映した実践的な教育を推進することで、安全意識および対応力を向上させました。さらに、各拠点で自然災害対応力診断を

実施し、結果に基づきリスクを抽出・対策を推進しました。これにより、安定供給(BCP)に向けた安全・防災基盤を強化しました。



OHS監査

達成に向けた取り組み

自立したOHSマネジメントをベースとしたサプライチェーンの維持・高度化に向け、安全防災部主導で全社横断的な安全施策を推進し、2026年度中に基盤の整備・定着を完了します。OHS法令監査については、法改正内容の継続的な反映およびチェックシート更新により監査精度を向上させるとともに、監査結果に基づく本質的課題の抽出と再発防止を徹底し、継続的改善サイクルの定着を完了することで、2026年度中に自立的な運用体制の確立を完了します。また、人財育成面では、法令教育計画の策定・実施を通じてOHSマネジメント人財の育成を推進し、2026年度中に社内での自走化を実現します。さらに、自然災害リスクへの対応として、診断結果に基づく設備対策や建屋補強等を2026年度中に完了し、安全・防災基盤の強化を完了します。加えて、原材料不足や地政学リスクに伴う供給不安への対応として、供給リスク評価、取引先との定期的な情報共有、代替調達ルートを検討し、供給途絶リスク低減策を推進していきます。

各事業所における自然災害リスクの対応状況

生産拠点	地震(耐震強度)	落雷(停電・火災)	水害(排水能力)	風害(建屋設計)	基準
A	旧耐震基準(補強済)	○	○	○	すべて準拠
B	新耐震基準	○	○	○	すべて準拠
C	新耐震基準	○	○	○	すべて準拠
D	新耐震基準	○*	○	○	すべて準拠
E	新耐震基準	○	○	○	すべて準拠
F	旧耐震基準(補強済)	○*	○	○	すべて準拠
G	新耐震基準	○	○	○	すべて準拠

※設置基準外であるが、安全対策強化のため雷サージ対策に変更

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

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や取引先との日々の取引を通じて、お客様そして社会の課題を共に解決することで、責任ある生産消費形態を全うします。

2025年度の取り組み

FSGは、お客様や社会で求められる価値を創造し、お届けするためには、取引先の皆様との連携が重要だと考えています。そして、私たちを取り巻く環境は日々変化しています。また、こうした変化をリスクではなく機会として捉え、大きな成果を実現するためには、社会から信頼される行動がますます重要になっています。

こうした考えに基づき、相互理解を深め、取引先の皆様と共に成長に向けて取り組んでいくため、2025年度もサステナブル調達アンケートを実施しました。

2025年度からは、初めて取引先の皆様にもご参加いただき、事前説明会を実施しました。その中で、FSGの大事にしていること、サステナブル調達の考え方、一緒に検討をしていきたいテーマの共有を行いました。

アンケート後には、取引先の皆様へ、回答状況に応じて評価コメントや改善コメントが付与されるスコアカードを共有し、ESGに関する昨今の動向やヒントとなる取り組みをご紹介します、アンケート結果説明会も開催しました。

サステナブル調達ガイドブック

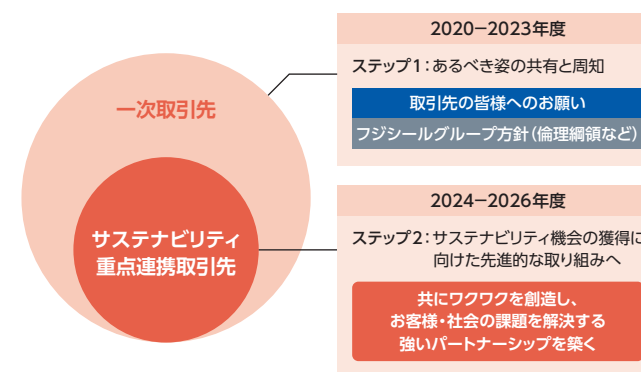
取引先の皆様への説明会の開催は今回が初めてでしたが、2021年よりホームページには「サステナブル調達ガイドブック」を掲載しており、取引先の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様にも広く開示しています。説明会でも取り上げた「グループサステナビリティ基本方針」や「フジシールグループのサステナブル調達フロー」、「取引先の皆様へのお願い(グループサプライヤー行動方針)」についても凝縮して紹介しています。



サステナブル調達ガイドブック

達成に向けた取り組み

2025年度から進めている対話の重視について、2026年度はさらなる進化をしていきます。FSGにとってサステナブル調達アンケートは、単にリスクの低減ではなく、機会の獲得に寄与するものと考えています。アンケート結果を通じて、より先進的な取り組みをされているサステナビリティ重点連携取引先の皆様と、サステナビリティの取り組みを通じた新たな連携を行うことも視野に、アンケートの枠を超えた個別の対話も検討していきます。



マテリアリティの選定理由	マテリアリティのKPIについて
FSGは、お客様・取引先の皆様からお預かりした機密情報、FSGに関わる個人情報を保護し、適切に管理しています。またサイバー攻撃など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。	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。

2025年度の取り組み

グループ全体のセキュリティ対策高度化を標準化

近年のサイバー攻撃の増加と高度化を踏まえ、グループ全体のセキュリティ対策の底上げが、まず重要であると考えています。そのために、グループ情報セキュリティ規程および標準を発行し、グループ各社が最低限達成すべきセキュリティ対策を明示することで、グループ会社が明確なセキュリティ対策の達成目標に向かって対応できるようにすべく、その準備を進めてまいりました。2026年度早々にはそれらの規程および標準を発行し、グループ全社のセキュリティ対策向上に向けてさらに一歩前進します。



ASM月次報告書

2024年12月から開始しているASM(アタック・サーフェス・マネジメント)*1およびクレデンシャルモニタリングについても継続しており、各種の脆弱性に対応するとともに、クレデンシャル情報*2の漏洩状況も監視継続しています。

インシデント発生時の緊急対応体制の整備

万が一、サイバー攻撃を受けた場合に備え、各リージョンにおいて本リスク事象に対する危機対応マニュアルを制定し、さらに即座に本社に情報があがり、本社側の対応に繋がる体制を構築しています。

また、セキュリティレジリエンス*3の向上も対応視野に入っており、まずは主要システムにおけるバックアップ対策を打ち出しています。加えて、リストアテスト*4の定常化や、侵害範囲の縮小化により、セキュリティレジリエンスの向上を図っています。

- *1 ASM:組織の外部（インターネット）からアクセス可能なIT資産を発見・調査し、そこに存在する脆弱性などのリスクを継続的に検出・評価する一連のプロセス
- *2 クレデンシャル情報: 認証に使用される情報全般。主に、IDやパスワード、暗証番号、生体認証などのデータが該当
- *3 セキュリティインシデンス: サイバー攻撃が発生する前提で、被害を最小限に抑え、迅速にシステムを復旧し、ビジネスを継続させる組織の能力
- *4 リストアテスト: システムのバックアップデータからの業務復旧テスト

◆ 達成に向けた取り組み

ガバナンス

グループ情報セキュリティ規程および標準を発行し、グループ会社全体が同じ基準のもとでセキュリティ対策の拡充を図っていきける体制を構築することで、急速に進化しているAIを活用した攻撃などにも、グループ会社全体が一丸となって迅速に対応していきます。

また、FSIに新たに設置したグローバルIT室と、各地域IT組織との定期的な情報連携を実施し、FSIとグループ各社とのセキュリティ対策に対する意識合わせとその向上を図っています。

戦略(リスクと機会)

サイバー攻撃や、新製品情報などの顧客・取引先の機密情報の漏洩による事業活動の停止、FSGに関わる個人情報漏洩に伴う企業に対する信頼の失墜は、FSGにとって大きなリスクであると認識しています。一方で、サイバーセキュリティ対策を強化するとともに、機密情報・個人情報などの情報資産管理を強固にすることにより、FSGに対する信頼性を維持・向上し、事業成長に結び付けることができると考えています。

グループ機密情報管理規程を整備したのち、情報資産の棚卸をグループ全社で行い、情報資産を特定するとともに、その管理についても情報資産の機密レベルに応じた管理となるようフォローアップを実施します。

リスク管理

FSGでは、FSIが発行するグループ情報セキュリティ規程および標準に準ずる形で、リージョンごとに情報セキュリティに関するルールを策定し、ITシステムの構築・運用を行うとともに、情報セキュリティに関わるリスク管理を行うことを基本としています。

その上で、グループ全体のICTに関するセキュリティ状況をモニタリングすべく、ASMなどの導入・実施を行っています。

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月に指名委員会等設置会社(当時の委員会等設置会社)へ移行し、コーポレート・ガバナンスの強化を図ってきました。取締役会の下に、過半数を社外取締役で構成する指名委員会・報酬委員会・監査委員会を設置し、経営の監督機能の強化と透明性の向上に取り組んでいます。

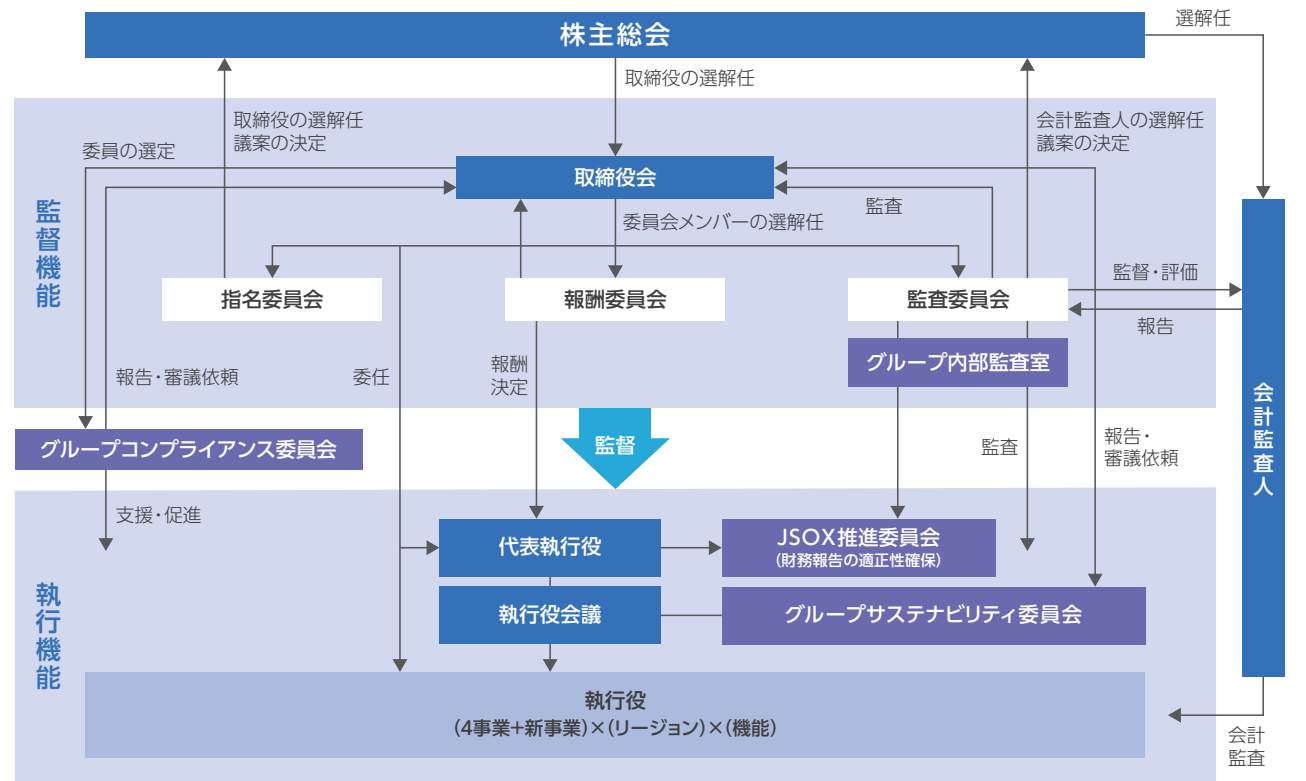
当社は、「経営の監督」と「業務執行」を明確に分離しています。

- (1) グループ全体のコーポレート・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) 各事業会社における業務執行とグループ経営の役割の
明確化、およびグループ戦略の効率と質の向上
- (4) 社外取締役の知見を活用した経営視点の多様化と、変化
への対応力の向上

指名委員会では、当社取締役および執行役の選任に関する議案の審議・決議に加え、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指名についても審議・提案を行います。

報酬委員会では、報酬に関する基本方針に基づき、取締役・執行役の報酬を決定しています。また、グループガバナンス

フジシールグループ:コーポレート・ガバナンス体制



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。

監査委員会は、社外取締役3名で構成され、グループの業務の適法、妥当かつ効率的な運営、年度方針および中長期の経営方針に沿った運営を目的とし設置しています。

執行機能の強化

当社では、CEOおよびCOO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、業務執行の決定および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以来、女性や外国籍の執行役を継続的に選任しており、多様な視点や経験を経営に反映することで、グローバルな事業環境の変化に対応できる経営体制の構築を進めています。

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と、課題に対して柔軟に対応する体制としました。2025年度には3つの新事業を担う執行役を任命、新たな事業展開に向けて執行機能を強化するため当社定款を変更し、執行役の上限を14名以内から20名以内としました。

実効性あるガバナンス

取締役会は、独立社外取締役3名を含む取締役6名で構成しており、専門性および多様性の確保に配慮しています。社内取締役は、経営戦略をはじめとする経営全般の知見に加え、グループ事業会社の経営責任者としての経験や海外事業の運営経験など、多様な実践的経験を有しています。また、社外取締役には、弁護士、公認会計士に加え、技術開発分野における安全防災・ものづくりの経験者、上場企業経営者など、各分野において高い専門性と見識を有する人財を選任、独立した立場からの監督機能の強化を図っています。

取締役6名のうち女性は1名であり、国籍は全員日本ですが、海外における事業運営経験を含め、幅広い分野において多様な知識・経験・能力を有し、実効性あるガバナンス体制となっています。

取締役会の実効性評価

当社は、指名・監査・報酬の各委員会による取締役・執行役の評価・監督や毎年の実効性評価を通じて、コーポレート・ガバナンスの強化と取締役会の実効性確保を図っています。

2025年度は「価値協創ガイダンス2.0」を参照してテーマを選定し、全取締役への記名式アンケートを踏まえ、2026年3月に議論を行いました。記名式への変更により認識の共有と課題の優先順位明確化が進み、具体的な施策について踏み込んだ議論ができました。

リスクマネジメント

FSGは、業務上発生し得る各種リスクに適切に対応するため、「グループリスク管理規程」を制定し、リスク管理の基本方針および管理体制を定めています。同規程においては、防災・防犯等の個別リスクへの対応に加え、インシデント・危機発生時の対応体制として、グループおよび各リージョンにおけるリスク対策本部の設置および役割を定めています。

定期的に潜在リスクを把握し、経営への影響度と発生可能性をリスクマップに整理した上で、これに対応する体制を整備

その結果、①市場の変化への対応と競争力強化、②財務基盤強化と資本コスト・株価を意識した経営、③DXの推進、④リスクマネジメントの高度化、⑤環境変化に応じた役員スキルの見直し、⑥後継者育成の強化、を重点課題として確認しました。これらを踏まえ、意思決定プロセスやモニタリングの見直しによる「議論の質の向上」と、主要会議体への参加等による「次世代経営幹部候補の実践的な育成」の改善に取り組みます。

今後も実効性評価で抽出した論点を翌年度の審議や運営に反映し、継続的な改善に努めます。

役員報酬

当社は、当社グループの経営の透明性の確保のために、報酬委員会を設置しています。

報酬委員会は、透明性と独立性を保つため、社外取締役3名と社内取締役1名の4名体制により構成されます。

報酬委員会は主に、取締役及び執行役の個人別の報酬等に係る決定に関する方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、及び執行役の業績連動報酬の決定に係る全社業績目標及び各執行役の個人別業績目標の評価の決定を行っています（有価証券報告書・参照）。

することを、「リスク管理の基本フレーム」としています。加えて、多様化・高度化するリスクを的確に捉え、グループ経営・統治の観点から管理すべきリスク領域を明確化するとともに、地政学的リスクも考慮しリスク認識の範囲を整理しています。

毎年、リスクマップを起点としたリスク認識を共有するとともに、これらリスク事象に対する対応（回避／移転／低減／受容など）の検討と取組計画の継続的な実行を通じて、グループ全体のリスク対応力の向上を図っています。

TOPICS

リージョン横断でのリスク認識共有と実効性ある危機対応力の強化

FSGでは2025年度、リージョンごとの事業環境やリスク特性の違いを踏まえ、グループ全体の相互理解を深め危機対応力を強化することを目的に、各リージョンにおける危機対応マニュアルの整備状況を可視化・共有しました。具体的には、リスク環境が異なる中で各地域が主要リスクに対してどのような備えを進めているかを確認しました。

各リージョン共通の認識として、マニュアルは単なる文書整備にとどまらず、有事の際に現場が迅速に行動できる体制の確保を目指しています。また、訓練や実務検証を通じて実効性を継続的に高める取り組みを重視しています。

特にサイバーリスク等の共通性の高い領域ではリージョン間の連携による対応力向上を重要視しており、今後も実態に即した見直しを行い、実効性ある運用の確保に努めます。



危機対応マニュアル

コンプライアンス

「フジシールグループ(FSG)倫理綱領」

FSGは、グローバル企業の一つとして、事業活動の大前提であるコンプライアンスを経営の最重要課題と位置付け、「FSG倫理綱領」を制定・公表しています。FSG倫理綱領は、FSGの取締役、執行役、役員および従業員の一人ひとりが企業倫理の観点から準拠すべき普遍的価値を「倫理規範」として定め、倫理規範を誠実に実践するための行動基準を「行動規範」として制定したものです。

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、FSIにグループコンプライアンス委員会を設置しています。

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、「フジシールグループ倫理綱領(FSG倫理綱領)」の改廃に関する審議、コンプライ

アンスに関するグループ全体の取組計画の検討・決定および実施状況のモニタリング等、コンプライアンスに関わる重要事項を所管しています。また、これらの事項について、取締役会に対する報告および審議依頼を行っています。

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、疑義のある行為などについて通報できる制度（相談ホットライン）を設けています。相談ホットラインは、秘密保持を徹底するとともに、通報者に対する不利益な取り扱いを禁止しており、匿名での利用も可能です。

また、通報内容および対応状況は、グループコンプライアンス委員会ならびに取締役会・監査委員会に定期的に報告され、グループ全体のコンプライアンスの向上およびリスク管理に活用されています。

「FSG倫理規範」

1. 法令、社内規則・制度の遵守及び誠実で倫理的な事業活動（コンプライアンス）

事業活動を行う各国・地域のあらゆる適用法令、規則を遵守し、誠実かつ倫理的に事業活動を行うこと（コンプライアンス）がFSGの基本方針です。

FSG役員・社員は、自らの業務に関連する全ての法令、規則及び社内規則・制度を遵守します。また、自らの業務に適用される法令、規則及び社内規則・制度の要請を確認し、理解することは、FSG役員・社員の責任です。

2. ステークホルダーとの関係

健全な事業活動を通じて、持続的な成長と企業価値の向上を追求することが、お客様・従業員・取引先・株主・社会などFSGのステークホルダーに対する責任の基本です。

FSGは、その事業活動が、直接・間接を問わず、様々な形で社会に影響を与えており、健全な事業活動を営むためには、FSGの全てのステークホルダーに配慮して経営上の意思決定を行う必要があると認識しています。

FSG役員・社員は、このことを踏まえ、FSGの事業を遂行するよう努力します。

3. 多様性の理解

FSGは、グローバルに事業活動を行っています。ある文化や地域において社会的かつ職務上に許容される行為が、他の文化や地域においては、異なった受け止め方をされることがあります。

FSG役員・社員は、この点を認識し、文化的、地域的な差異を十分に理解して業務を遂行します。

4. 業務遂行の原則

FSG役員・社員は、ビジネス判断の際に、十分な情報に基づき、誠実に、かつFSGにとって最善の選択であると確信を得た上で行います。FSG役員・社員は、また、その判断が少なくとも次の各条件を満たしているかを確認します。

- ① 合法かつ正当であること（適用法令及び社内規則・制度に適合していること）
- ② 利害関係がないこと（個人的な利害や自己取引が存在しないこと）
- ③ 権限があること（会社から与えられた権限の範囲内の決定であること）
- ④ 相当な注意を払っていること（可能な限り関連する事実精通するべく合理的な努力を行った上で、十分な情報に基づいて行なった判断であること）
- ⑤ 誠実に検討したこと（会社にとって最善の選択との合理的確信があること）
- ⑥ 裁量権を濫用していないこと（合理的な裁量の行使に基づいた判断であること）

役員の紹介

取締役紹介



写真左から：関 勇一／牧 辰人／植村 公彦／岡崎 成子／岡崎 陽一／梅田 英明 (2026年6月24日時点)

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)
2012年10月 SCS国際コンサルティング株式会社
代表取締役(現任)
2017年 6月 当社取締役(現任)
2025年 2月 日置電機株式会社 社外取締役(現任)

社外取締役に就任してからの年数
9年

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

社外取締役に就任してからの年数
7年

うえむら きみひこ

社外

独立

1958年11月15日生

略歴

1987年 4月 弁護士登録 御堂筋法律事務所入所
1993年 4月 弁護士法人御堂筋法律事務所
パートナー(現任)
2013年 6月 メタウォーター株式会社社外監査役
2024年 3月 株式会社鴻池組 社外監査役(現任)
2025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
1年

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
12月 American Fuji Seal, Inc.取締役
2002年 6月 当社取締役
11月 Fuji Seal Europe S.A.S.取締役
2004年 6月 当社取締役 兼 執行役
10月 株式会社フジシール取締役
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 兼 代表執行役社長
2010年 3月 株式会社創包代表取締役社長(現任)
2012年 7月 Fuji Seal Switzerland AG
取締役会長
2020年 6月 当社取締役 兼 代表執行役社長 CEO
2021年 6月 当社取締役 兼 代表執行役会長 CEO
2023年 3月 当社取締役 兼 代表執行役社長 CEO
(現任)

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 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 Fuji Seal B.V.
代表取締役社長
2023年 6月 当社取締役 兼 執行役
2025年 6月 当社取締役 兼 執行役副社長 COO
(現任)

うめだ ひであき

1971年12月31日生

略歴

1997年 4月 当社入社
2013年 2月 当社パリ支店
経営企画マネージャー
2014年 8月 Fuji Seal Europe Ltd.
Plant Manager
2016年 3月 Fuji Seal Europe S.A.S.
Production Director
2018年 7月 American Fuji Seal, Inc.
取締役(現任)
2021年 4月 当社執行役
2025年 6月 当社取締役 兼 執行役(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

おかざき よういち
岡崎 陽一
執行役副社長
COO

うめだ ひであき
梅田 英明
執行役
ラベル事業担当

きょうがね たけし
京金 武司
執行役
日本担当

ふくだ まさひさ
福田 真久
執行役
ソフトパウチ事業 兼 アセアン担当

かわさき さとる
川崎 悟
執行役
米州担当

マリエケ サワー プルーフマーカース
Marieke Sauer-Ploegmakers
執行役 人事 兼 欧州担当

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

やしろ さちこ
矢代 祐子
執行役
財務担当

さたけ のりお
佐竹 紀男
執行役
Deep IS事業担当

いながわ よしのり
稲川 義則
執行役
aPT事業担当

おおまえ ひでき
大前 秀喜
執行役
CMO事業担当

	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 右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、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。	4
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。	5
ものづくり・開発	循環型社会の実現のため、人と環境にやさしいパッケージを開発するには、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。	4
グローバルビジネス	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	持続的成長の実現には、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
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
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活かし、当社の経営全般、特にインドを含むアジア地域での事業展開や、海外グループ会社に対するガバナンスなど取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性向上に重要な役割を果たしております。今後も専門的見地に基づき、経営の透明性・公正性の確保、当社の意思決定に対する実効性の高い監督機能の発揮とともに、多様なステークホルダーの観点を踏まえた建設的な助言を行うことで、取締役会の実効性向上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培われた幅広い見識に加え、上場企業の経営者としての経験を有しております。特に、安全・品質および生産体制に関する視点から取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性向上に重要な役割を果たしております。今後も専門的見地に基づき、経営の透明性・公正性の確保、当社の意思決定に対する実効性の高い監督機能の発揮とともに、多様なステークホルダーの観点を踏まえた建設的な助言を行うことで、取締役会の実効性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 ●人財開発 ●コンプライアンス・ガバナンス・リスク管理
植村 公彦	弁護士としての企業法務、コンプライアンスおよびリスクマネジメント分野において高度な専門性と豊富な実務経験を有しており、取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性向上に重要な役割を果たしております。今後も専門的見地に基づき、経営の透明性・公正性の確保、当社の意思決定に対する実効性の高い監督機能の発揮とともに、多様なステークホルダーの観点を踏まえた建設的な助言を行うことで、取締役会の実効性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 ●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、経営戦略の策定・推進をはじめとする経営全般において豊富な経験と幅広い見識を有しており、これらに基づき取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性向上に重要な役割を果たしております。同氏は、グループ全体の経営を適切に監督し、各地域・事業の多様な視点を踏まえたガバナンスの強化に寄与することを期待します。	●企業経営 ●サステナビリティ・環境経営 ●人財開発 ●デジタルトランスフォーメーション（DX）推進
岡崎 陽一	全社戦略の策定やイノベーション推進に関する豊富な経験と幅広い見識を有しており、これらを取締役会の議論に反映し、多角的な視点の提供を通じて、グループ全体の経営に対する適切な監督に関与するとともに、取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性向上に寄与しております。同氏は、事業およびリージョン責任者としての経験を通じて、取締役に求められる見識・能力を有しており、各地域・事業の多様な視点を踏まえたガバナンスの強化に寄与することで、取締役会の実効性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 ●グローバルビジネス ●デジタルトランスフォーメーション（DX）推進
梅田 英明	当社グループの主要事業の執行責任者として、国内外における「ものづくり改革」および新製品開発をリードしてきた豊富な経験と幅広い見識を有しており、これらを取締役会の議論に取り入れながら、グループ全体の経営に対する適切な監督に関与するとともに、取締役会の意思決定機能および監督機能の実効性向上に寄与しております。同氏は、海外事業運営や、ものづくり・開発に係る現場・技術の視点を踏まえたガバナンスの強化に寄与することで、取締役会の実効性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 ●人財開発

社外取締役からのメッセージ

新体制で深める投資家対話と財務戦略の次なるステージ



社外取締役（就任9年）
牧 辰人

資本コストを意識した経営はすでに定着していると感じています。持続的な利益成長、資本効率の向上、最適な資本構成を軸に経営が進められ、IR面でも投資家の関心の変化に対応し、より具体的な情報開示や対話の充実が図られているほか、各リージョンでも指標を設定し経営に反映しています。

利益成長に向けては、成長分野への投資に加え収益性向上による営業キャッシュフロー創出を重視し、その成果をさらなる成長投資に繋げる好循環を目指しています。また、「FSG.30」の実現に向け、市場や事業ごとの成長イメージも明確化されています。資本効率向上では事業ポートフォリオの見直しを継続し、最適資本構成のもとで投資判断を行っています。

今後の課題は、環境・人的資本・ガバナンスに加え、顧客基盤や技術力などの非財務資産が「FSG.30」の財務目標にどう結び付くのかを示すことです。これらを可視化できれば、投資家への説明力は確実に増すでしょう。新体制のもと投資判断や資本配分に関する議論が活発化し、投資目的やリターンの説明責任が求められます。キャッシュ・アロケーションや株主還元とのバランスについても開示と対話が進められています。不透明な事業環境の中、今後も攻めと守りの両面を踏まえた財務戦略の推進を期待します。

「FSG.30」実現に向けた戦略投資の推進



社外取締役（就任7年）
関 勇一

2024年度からスタートした経営計画「FSG.30」を実行するにあたり、当社の成長に資する戦略的投資について社内で活発な議論が行われています。市場の伸びを背景に、より一層の事業規模拡大を狙った新工場の建設が、米州（ノースカロライナ）に続いて日本（山形）やアセアン（プラカサ）を対象に意思決定され、今年から来年にかけて順次稼働の予定です。またこれらの新工場においてはもちろん、既存の工場やスタッフ部門においても収益性を徹底的に高めるためのシステム構築や自動化・DX化など生産性改革に資する投資が順次実行に移されています。いずれも各リージョンにおける市場動向や当社の戦略を踏まえたもので、今後に期待が持てるものと評価します。

一方、新規事業に関しては、引き続き人財や技術への投資を含めた体制整備が進められていますが、2025年度は事業化が先行するCMO事業で成長領域への参入・拡大のための設備投資が意思決定されました。対象とする新規事業それぞれでフェーズは異なるものの、着実に進んでいると評価しています。今後、新しい設備に関しては入念な準備のもと、最短での立ち上げが求められていきます。関係者全員がその意識を持って取り組んでおり、引き続きその様子についても見守っていきます。

適切なリスクテイクを支える取締役会の議論



社外取締役（就任1年）
植村 公彦

当社グループでは、各リージョンが実情に応じてリスクマップを策定し、優先順位を付けながらリスク管理を行っています。文化や法制度、価値観が異なるため、各リージョンが主体的にリスクを統制することが重要です。当社はリージョントップとの対話を通じて情報を把握し、リスクマネジメントの有効性を確認するとともに、必要に応じて改善や見直しを進めています。2025年度は大きなリスク事象の発生はなく、地政学リスクにも機敏に対応できたと評価しています。ただし、リスクマネジメントに終わりはなく、不断の取り組みが不可欠です。

また、M&Aや設備投資、新規事業などの重要な経営判断では、適切なリスクテイクが企業成長に欠かせません。社外役員・監査委員としても、リスクを抑えながら挑戦を後押しする姿勢を重視してきました。経営判断には将来予測を伴うため、経営陣の裁量は尊重されるべきであり、その観点から議論に臨んでいます。当社の取締役会は自由闊達な議論が行われる開かれた場であり、活発な意見交換を通じて納得感のある結論を導いています。グローバル企業として持続的に成長するため、各リージョンの成長を支えるとともに、企業統治の水準をリージョン間で標準化し、さらなる高度化を図ることが重要だと考えます。

◆◆◆ サステナビリティ経営の取り組み ◆◆◆

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・持続的社会的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、グループサステナビリティ委員会を設置しています(2020年12月設置)。

グループサステナビリティ委員会

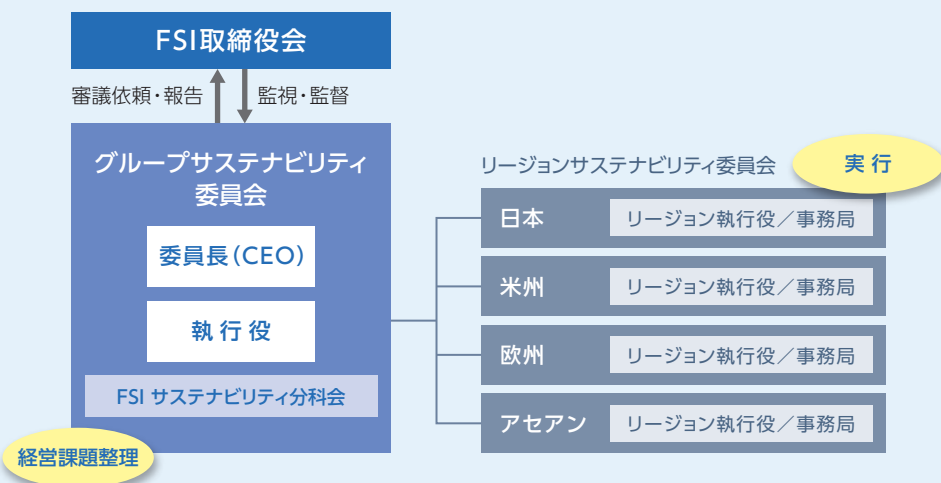
グループサステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ経営推進の中心として、基本方針などの検討・立案(マテリアリティ見直し含む)、取組計画および結果、その他サステナビリティ関連事項の取締役会への付議・報告、サステナビリティ経営の進捗管理・モニタリングなどを行うこととしています。同委員会は、社長を委員長とし、委員として執行役全員により構成されています。その下部組織としてFSIサステナビリティ分科会が設置されています。 ▶2025年度は3回開催

FSIサステナビリティ分科会

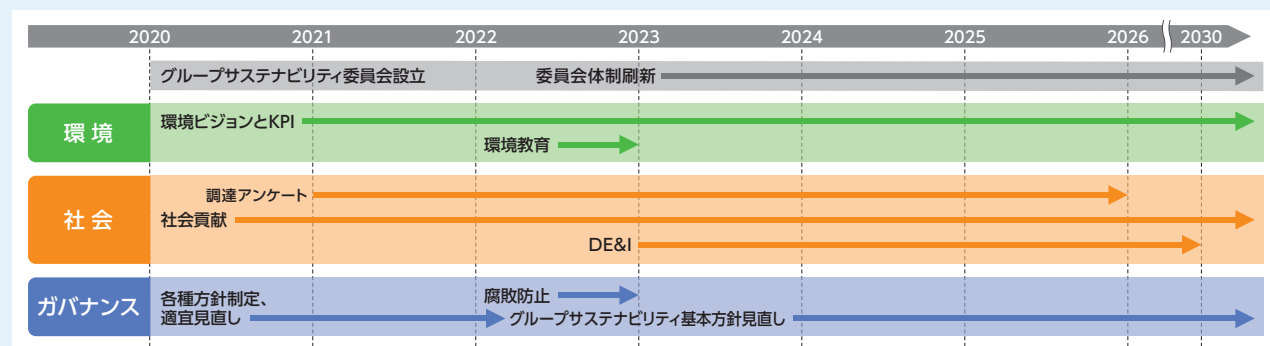
FSIサステナビリティ分科会は、グループサステナビリティ委員会の審議・活動を支援すべく、基本方針などの原案作成・委員会への提案を行うとともに、リージョンサステナビリティ委員会と連携して、各施策・リージョンのKPIなどの進捗管理・監視、CO₂削減や各種方針の運用などを行うこととしています。 ▶2025年度は12回開催し、さまざまな活動をサポートしました

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が設置され、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なっています。

グループサステナビリティ委員会体制図



注力課題



ESG

2025年度 社外からの評価

当社ビジョンの達成に向け、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。

2025年度はブロンズメダルを獲得しました。(スコア上位35%)
引き続きサステナブルな社会実現に向けた取り組みを進めています。



Sedex

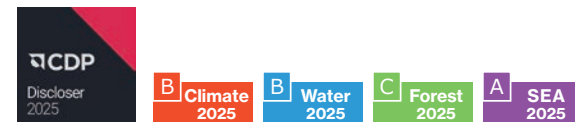
サプライチェーンにおける労働条件、人権、環境、ビジネス倫理などの、さまざまな社会的責任に関連するデータを共有するためのプラットフォームです。各リージョン、工場ごとに評価・報告を行い国内外の多くのお客様へ向けて情報を開示しています。



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しています。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。

2025年度は「サプライヤーエンゲージメント評価(SEA)」において最高評価である「A」評価を獲得しました。
*「気候変動」「水」「森林」においては昨年同等評価



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2021年度より選定

FTSE Blossom Japan Index

2021年度より選定

※FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社フジシール インターナショナルが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index及びFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。これらはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。これらはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

2021年度より選定



※[SOMPOサステナビリティ・インデックス]は、SOMPOリスクマネジメントが実施する「環境経営調査」と「ESG経営調査」によるESGスコアを基に、SOMPOアセットマネジメントが、株式価値評価を組み合わせて独自に作成するアクティブ・インデックスで、ESG評価に優れる約300銘柄から構成されます。SOMPOアセットマネジメントでは、当インデックスに追随するポートフォリオを構築し、バイ・アンド・ホールドによる長期投資を志向するESGプロダクトである「サステナブル運用」を2012年8月から行っています。当プロダクトは、現在、年金基金等の複数の機関投資家に採用されています。

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

2019年度より選定



※ロゴ取得元: S&P Dow Jones Indices

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2019年度より選定

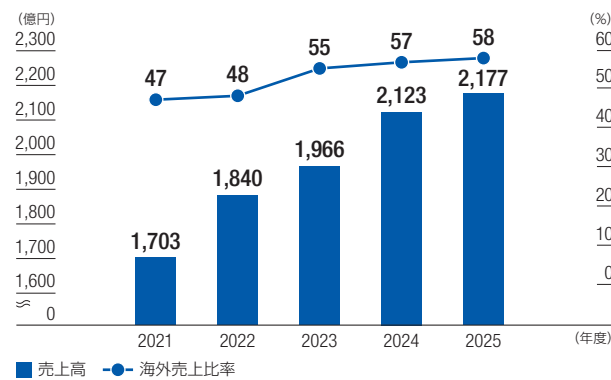
2025 CONSTITUENT MSCI日本株

女性活躍指数 (WIN)

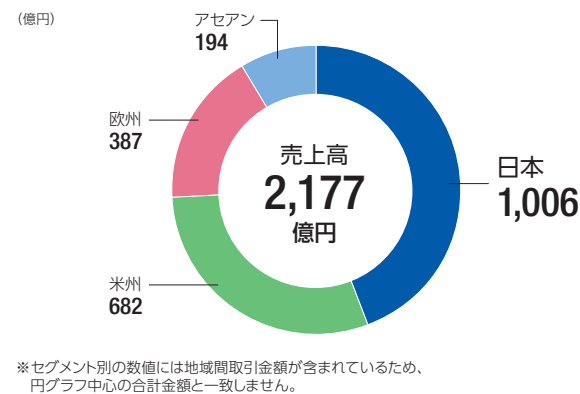
※株式会社フジシールインターナショナルのMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名称の使用は、MSCI又はその関係会社による株式会社フジシールインターナショナルの後援、宣伝、販売促進を目的としていません。MSCIのサービスおよびデータは、MSCIの独占的財産で、MSCI及びMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCI又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

財務ハイライト

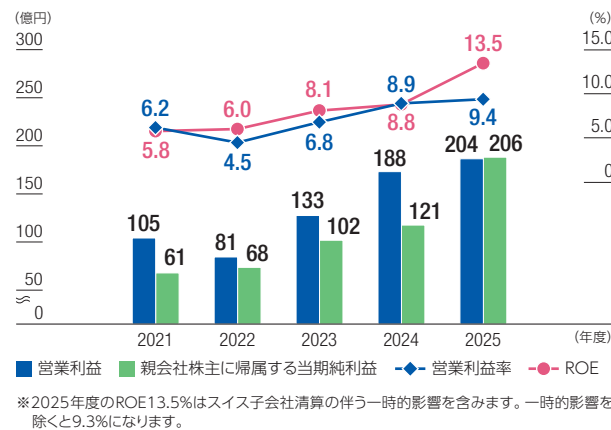
売上高／海外売上比率



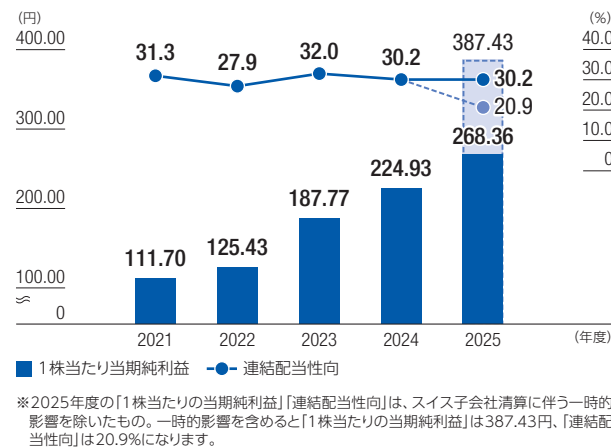
セグメント別売上高 (2025年度)



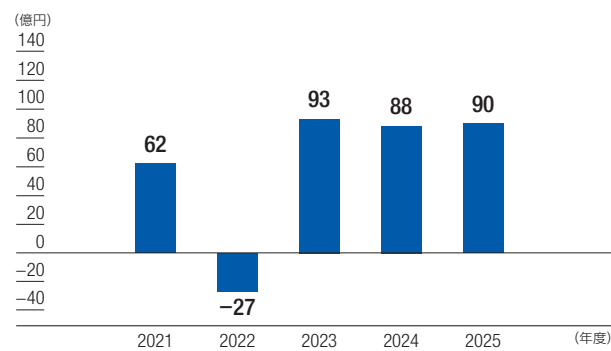
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／営業利益率／ROE



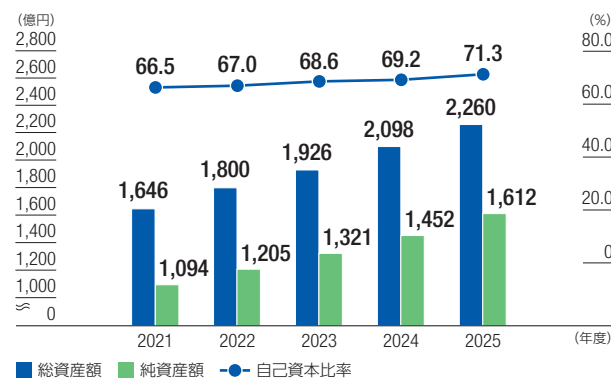
1株当たり当期純利益／連結配当性向



フリーキャッシュ・フロー

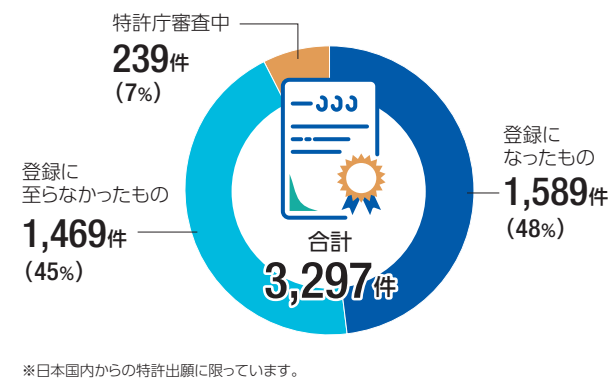


総資産額／純資産額／自己資本比率

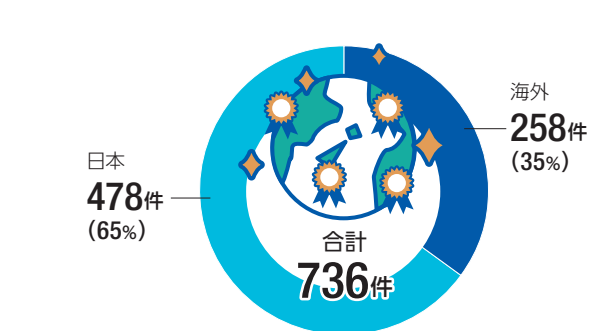


非財務ハイライト

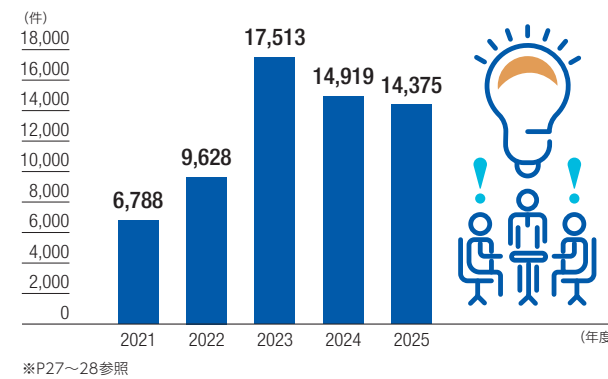
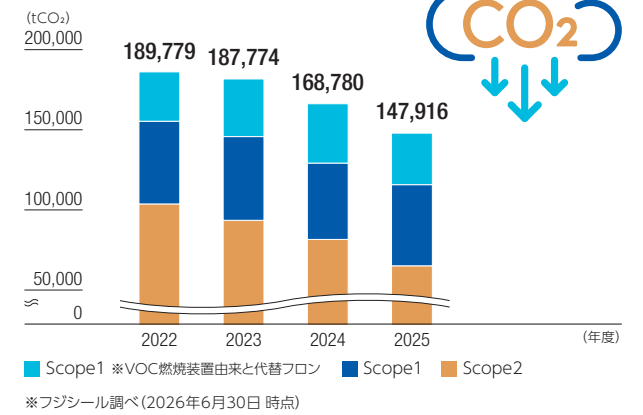
特許出願件数 (1973年からの累計) (2026年3月末時点)



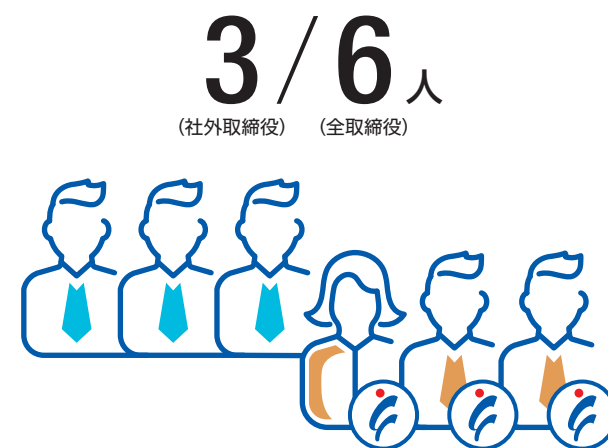
特許保有件数 (国内・海外) (2026年3月末時点)



アイデアバンク件数

CO₂排出量推移

社外取締役 (2026年6月24日の株主総会選任時点)



展開地域 (2026年3月末時点)



2025年度の連結業績（損益の状況）

2025年度は、各国の通商政策をはじめとする国際情勢の変化や原料価格の変動、インフレの継続などにより、引き続き不透明な状況で推移しました。このような環境の中で当社グループでは「一包んで〈価値〉を一日々新たなところで〈創造〉します。」を経営理念に掲げ、お客様と共に成長することに

より、企業価値の向上を図っています。また「人と環境にやさしい価値を届ける」ことを、わたしたちのビジョンに据え、お客様、従業員、取引先、株主、社会をはじめとするすべてのステークホルダーと共に、企業価値を向上し続けることを目指しています。



キャッシュ・フローの状況

2025年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ62億93百万円増加し353億44百万円となりました。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)

	2025年度末	
CF期首現預金残高	29,051	
営業CF	21,553	税引前当期利益+24,324、減価償却費+8,423、仕入債務の増減額△2,777、法人税等の支払額△4,465
投資CF	△ 12,483	定期預金の払戻5,896、有形固定資産の取得△16,984
財務CF	△ 4,361	自己株式の取得△1,077、配当金の支払額△3,934
換算差額	1,584	
CF期末現預金残高	35,344	
フリー CF	9,069	

目標とする経営指標

● 「FSG.30」について

当社グループは、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2024年5月に策定しました。「FSG.30」では、2030年度の連結経営目標として、売上高3,500億以上、営業利益率2桁%の達成を目指しており、2024年度はその初年度となりました。3年目を迎える2026年度においても、「FSG.30」目標実現に向けた各種取組を継続します。

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。特に、「顧客との強い関係」を構築することは、市場にて求められるパッケージの追求には不可欠であり、相互の対話から生まれる協働・共創取組の創出を推進します。

● 「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つの基本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

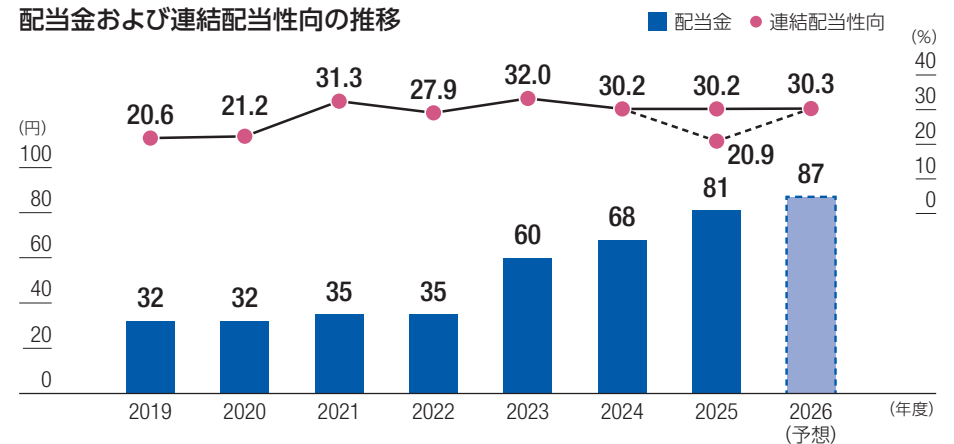
当社は、パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会的の実現に貢献し、企業価値を高めることを目指しています。株主の皆様への各期の連結業績に応じた利益還元を行うことと同時に、利益還元を継続的かつ安定的に実施することが、経営の最重要課題と位置付けています。このようなことから、利益配分に関する基本方針を以下のように見直しました。

- ① 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）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、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 一過性又は非定常的な要因により当期純利益が大きく変動する場合は当該影響を調整する。
- ④ 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。

2025年度は各地域で推進してきた収益性改善策が寄与し、当期純利益は過去最高の水準で着地しました。2025年度の期末配当金については、利益配分に関する基本方針及び当期業績を勘案の上、2026年5月21日開催の取締役会において1株当たり46円としました。これにより中間配当金（1株当たり35円）を加えた2025年度の年間配当金は1株当たり81円となり、連結配当性向は20.9%となります。これは海外子会社のFuji Seal Switzerland AG閉鎖に関する一時的な影響を「FSG.30」達成のための成長投資に活用したく、配当原資から除外したことによります。なお、当該影響を除いた配当性向は30.2%です。

2026年度については、1株当たり年間配当金は87円となる予定です。これによる2026年度予想連結配当性向は30.3%となります。

配当金および連結配当性向の推移



※ 2025年度の連結配当性向20.9%はスイス子会社清算に伴う一時的影響を含みます

連結業績概要(1)

事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(百万円)	170,321	184,035	196,624	212,345	217,752
対前期伸長率(%)	4.1	8.1	6.8	8.0	2.5
売上総利益(百万円)	30,638	29,677	35,855	44,989	48,337
対前期伸長率(%)	-2.1	-3.1	20.8	25.5	7.4
売上高総利益率(%)	18.0	16.1	18.2	21.2	22.2
営業利益(百万円)	10,572	8,194	13,309	18,844	20,463
対前期伸長率(%)	-14.9	-22.5	62.4	41.6	8.6
売上高営業利益率(%)	6.2	4.5	6.8	8.9	9.4
経常利益(百万円)	10,600	8,426	14,732	18,323	22,009
対前期伸長率(%)	-12.4	-20.5	74.8	24.4	20.1
売上高経常利益率(%)	6.2	4.6	7.5	8.6	10.1
当期純利益(百万円)	6,117	6,869	10,277	12,199	20,655
対前期伸長率(%)	-27.0	12.3	49.6	18.7	69.3
売上高当期純利益率(%)	3.6	3.7	5.2	5.7	9.5
1株当たり当期純利益(円)	111.70	125.43	187.77	224.93	387.43*1
純資産額(百万円)	109,492	120,571	132,142	145,269	161,264
総資産額(百万円)	164,646	180,004	192,684	209,822	226,082
自己資本比率(%)	66.5	67.0	68.6	69.2	71.3
自己資本利益率(ROE)(%)	5.8	6.0	8.1	8.8	13.5*2
1株当たり純資産額(円)	1,999.85	2,201.40	2,435.66	2,707.95	3,023.11

*1 スイス子会社清算に伴う一時的影響を含みます。一時的影響を除くと268.36円となります
*2 スイス子会社清算に伴う一時的影響を含みます。一時的影響を除くと9.3%となります

品目別売上高		(単位:百万円)			
シュリンクラベル		99,877	112,642	122,697	130,882
	(構成比)	58.6%	61.2%	62.4%	61.6%
タックラベル		17,398	16,697	16,014	17,167
	(構成比)	10.2%	9.1%	8.1%	8.1%
ソフトパウチ		23,246	25,865	26,443	28,882
	(構成比)	13.6%	14.1%	13.4%	13.6%
機械		15,949	15,945	18,829	21,114
	(構成比)	9.4%	8.7%	9.6%	9.9%
その他		13,849	12,884	12,639	14,298
	(構成比)	8.1%	7.0%	6.4%	6.7%

※ 2024年度より日本セグメントの「シュリンクラベル」に含めていた一部を「その他」に変更しております

セグメント別		(単位:百万円)			
セグメント別売上高					
日本		92,305	97,135	98,861	102,545
	(外部への売上高)	(90,457)	(95,194)	(96,784)	(99,923)
米州		42,261	50,149	57,882	66,176
	(外部への売上高)	(42,254)	(50,111)	(57,873)	(66,172)
欧州		27,658	28,118	31,140	34,721
	(外部への売上高)	(23,742)	(24,468)	(26,807)	(29,449)
アセアン		16,237	17,460	18,089	19,541
	(外部への売上高)	(13,866)	(14,261)	(15,159)	(16,801)
セグメント間消去		-8,141	-8,828	-9,350	-10,639
セグメント別営業利益					
日本		7,597	7,623	8,779	9,892
米州		3,539	1,749	3,368	6,489
欧州		-837	-1,079	801	2,132
アセアン		341	94	482	937
セグメント間消去		-68	-193	-122	-608

海外子会社 為替換算レート	USD(1ドル、円)	109.90	131.62	140.67	151.69
	EUR(1ユーロ、円)	129.91	138.14	152.11	164.05

連結業績概要(2)

事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
(収益性)					
自己資本当期純利益率(ROE)	5.8%	6.0%	8.1%	8.8%	13.5%*3
総資産経常利益率(ROA)	6.5%	4.9%	7.9%	9.1%	10.1%
(安全性)					
流動比率	208.1%	200.9%	221.2%	236.7%	262.0%
固定長期適合率	54.7%	55.9%	54.1%	50.0%	50.5%
D/Eレシオ(倍)	0.11	0.10	0.06	0.07	0.07
インタレストカバレッジレシオ(倍)	217.4	79.4	50.2	116.5	73.5
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	14,021	8,269	19,930	21,339	21,553
投資活動によるキャッシュ・フロー	-7,804	-11,014	-10,568	-12,459	-12,483
財務活動によるキャッシュ・フロー	-4,834	-5,793	-4,338	-3,417	-4,361
設備投資額(百万円)	10,503	11,068	7,032	7,549	17,614
リージョン別設備投資額(百万円)					
日本	3,988	4,302	2,802	2,772	8,866
米州	3,720	5,478	2,707	2,932	4,609
欧州	728	541	959	1,340	1,981
アセアン	1,934	722	508	616	2,119
減価償却費(百万円)	8,069	7,738	8,366	8,750	8,423
リージョン別減価償却費(百万円)					
日本	3,963	3,165	3,430	3,376	3,414
米州	1,795	2,336	2,747	2,986	2,630
欧州	1,433	1,208	1,146	1,356	1,364
アセアン	891	1,051	1,058	1,051	1,041
研究開発費(百万円)	2,493	2,464	2,524	2,603	2,539
従業員数(人)	5,892	5,767	5,692	5,639	5,670

*3 スイス子会社清算に伴う一時的影響を含みます。一時的影響を除くと9.3%となります

連結貸借対照表

(単位：百万円)					
事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
資産の部					
流動資産	101,126	110,023	117,064	133,075	138,630
現金・預金	25,860	22,034	22,806	34,394	35,801
受取手形・売掛金	40,854	45,951	50,695	52,849	56,232
電子記録債権	10,206	11,353	12,628	12,583	10,296
商品及び製品	7,772	9,142	10,227	11,184	11,162
仕掛品	4,127	5,239	6,033	6,699	7,086
原材料及び貯蔵品	7,956	11,140	9,093	9,739	10,550
その他	4,533	5,353	5,684	5,860	7,595
貸倒引当金	−183	−192	−105	−236	−95
固定資産	63,519	69,981	75,620	76,747	87,451
有形固定資産	55,958	61,989	62,774	65,097	75,129
建物及び構築物	21,131	21,345	26,182	26,365	26,528
機械装置及び運搬具	18,976	19,335	21,185	20,782	21,559
土地	6,989	8,346	8,748	8,991	9,331
その他	8,861	12,962	6,657	8,957	17,710
無形固定資産	1,510	1,549	2,383	2,187	2,197
のれん	107	50	997	871	936
その他	1,402	1,498	1,386	1,316	1,261
投資その他の資産	6,050	6,442	10,462	9,462	10,124
資産合計	164,646	180,004	192,684	209,822	226,082
負債の部					
流動負債	48,596	54,769	52,917	56,220	52,919
支払手形・買掛金	13,758	15,279	17,474	15,811	16,408
電子記録債務	11,179	12,254	11,118	11,565	8,672
短期借入金	4,382	9,034	4,020	6,000	4,000
1年内返済予定の長期借入金	5,038	2,699	756	751	745
未払法人税等	817	1,000	1,960	1,801	703
賞与引当金	1,630	1,591	2,246	2,598	2,720
その他	11,790	12,910	15,340	17,693	19,668
固定負債	6,557	4,663	7,624	8,332	11,898
長期借入金	2,387	56	1,841	2,781	5,613
退職給付に係る負債	2,630	2,791	2,865	2,751	2,986
その他	1,538	1,815	2,916	2,799	3,297
負債合計	55,153	59,432	60,542	64,553	64,817
純資産の部					
株主資本					
資本金	5,990	5,990	5,990	5,990	5,990
資本剰余金	6,603	6,600	6,599	6,625	6,665
利益剰余金	97,677	102,629	110,990	119,188	135,909
自己株式	−8,512	−8,479	−9,556	−11,230	−12,056
株主資本合計	101,758	106,740	114,024	120,574	136,508
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,297	1,773	1,342	1,006	991
繰延ヘッジ損益	−	−	−3	0	−3
為替換算調整勘定	6,259	11,898	16,781	23,423	23,556
退職給付に係る調整累計額	176	158	−1	265	211
その他の包括利益累計額合計	7,733	13,830	18,118	24,695	24,755
純資産合計	109,492	120,571	132,142	145,269	161,264
負債純資産合計	164,646	180,004	192,684	209,822	226,082

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	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	170,321	184,035	196,624	212,345	217,752
売上原価	139,683	154,358	160,768	167,356	169,415
売上総利益	30,638	29,677	35,855	44,989	48,337
販売費及び一般管理費	20,066	21,482	22,546	26,145	27,873
営業利益	10,572	8,194	13,309	18,844	20,463
営業外収益	254	542	2,012	638	1,983
受取利息	24	122	352	293	421
受取配当金	70	78	82	100	102
為替差益	−	2	1,409	−	1,299
その他	159	338	167	244	159
営業外費用	225	310	590	1,159	437
支払利息	72	100	382	261	279
為替差損	35	−	−	779	−
その他	117	210	208	117	157
経常利益	10,600	8,426	14,732	18,323	22,009
特別利益	266	147	68	103	4,996
特別損失	1,416	840	938	556	2,680
税金等調整前当期純利益	9,449	7,733	13,862	17,870	24,324
法人税、住民税及び事業税	3,202	2,604	3,731	5,503	2,306
法人税等調整額	129	−1,740	−147	167	1,363
親会社株主に帰属する当期純利益	6,117	6,869	10,277	12,199	20,655
その他の包括利益	3,063	6,097	4,287	6,577	60
包括利益	9,180	12,966	14,565	18,776	20,715

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)					
事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,021	8,269	19,930	21,339	21,553
投資活動によるキャッシュ・フロー	−7,804	−11,014	−10,568	−12,459	−12,483
財務活動によるキャッシュ・フロー	−4,834	−5,793	−4,338	−3,417	−4,361
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,172	1,781	415	800	1,584
現金及び現金同等物の増減額 (−は減少額)	2,555	−6,757	5,440	6,263	6,293
現金及び現金同等物の期首残高	21,549	24,105	17,347	22,788	29,051
現金及び現金同等物の期末残高	24,105	17,347	22,788	29,051	35,344

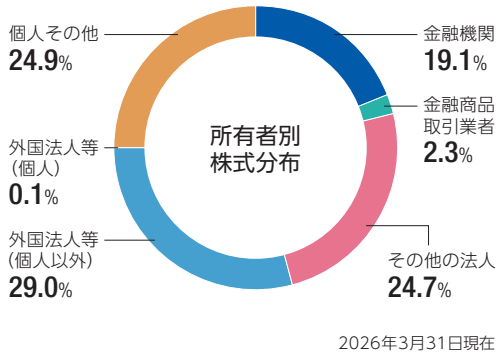
株主配当の推移

事業年度	2021	2022	2023	2024	2025
1株当たり配当金(円)	35	35	60	68	81
配当金総額(百万円)	1,916	1,916	3,287	3,699	4,349
連結売上高(百万円)	170,321	184,035	196,624	212,345	217,752
連結当期純利益(百万円)	6,117	6,869	10,277	12,199	20,655
1株当たり当期純利益(円)	111.70	125.43	187.77	224.93	387.43 ^{*4}
連結配当性向	31.3%	27.9%	32.0%	30.2%	20.9% ^{*5}
期中平均株式数(株)	54,764,416	54,764,711	54,735,245	54,236,144	53,313,307

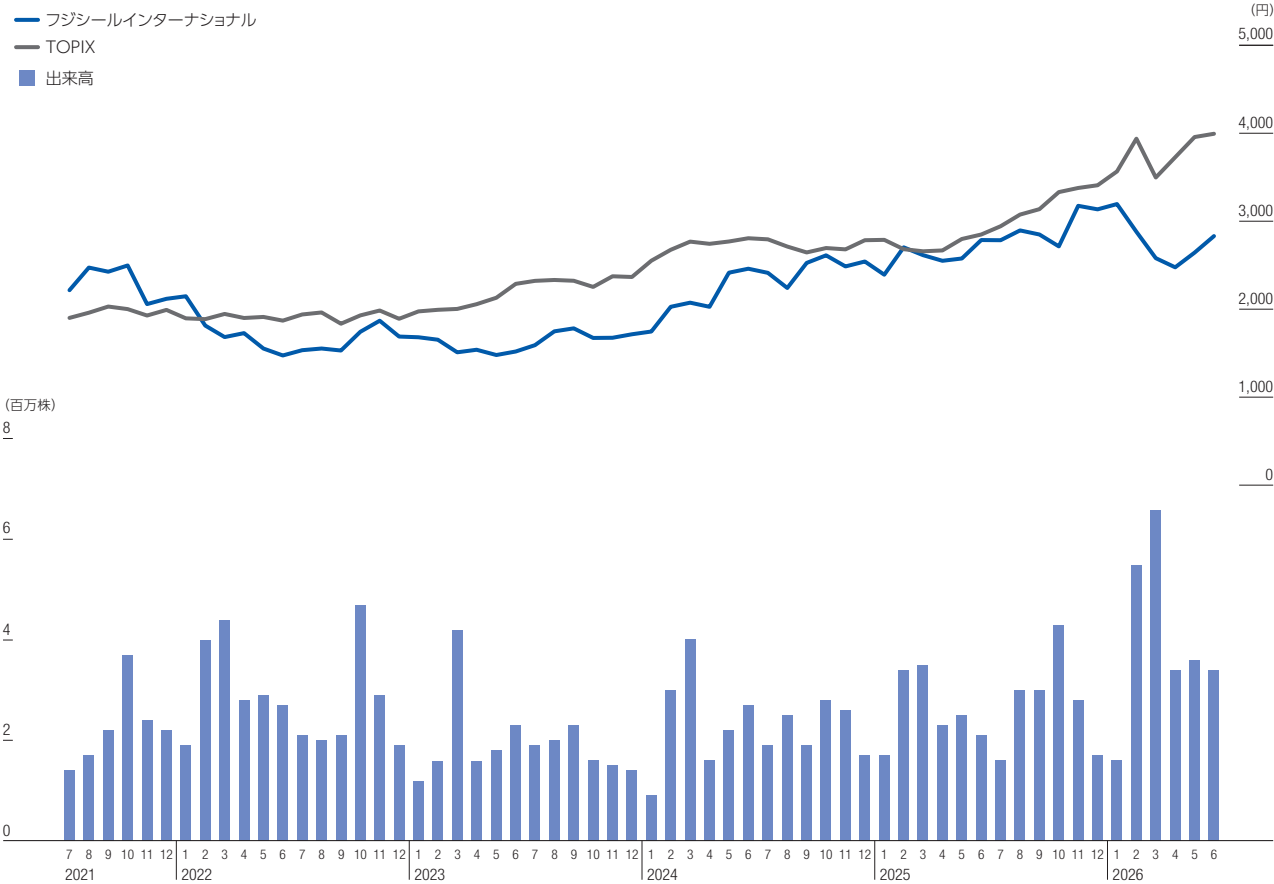
^{*4} スイス子会社清算に伴う一時的影響を含みます。一時的影響を除くと268.36円となります。
^{*5} スイス子会社清算に伴う一時的影響を含みます。一時的影響を除くと30.2%となります。

2026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
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	23,896名



株価・出来高推移



2026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	2,177億52百万円
代表者	取締役 代表執行役社長 CEO 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、タックラベルおよ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: 46 (2) 人、グループ連結従業員数: 5,670 (393) 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)

2026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	7,803	14.5
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	6,431	12.0
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	8.9
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	3,051	5.7
藤尾 弘子	大阪府吹田市	1,784	3.3
公益財団法人Innovation of FUJI	大阪市淀川区宮原4丁目1番9号	1,780	3.3
CEPLUX・THE INDEPENDENT UCITS PLATFORM 2 (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	31,Z.A.BOURMICH, L-8070,BERTRANGE, LUXEMBOURG (東京都新宿区新宿6丁目27番30号)	1,745	3.2
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	WOOLGATE HOUSE, COLEMAN STREET LONDON EC2P 2HD, ENGLAND (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)	1,603	3.0
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)	1,242	2.3
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)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (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)	938	1.7
計	-	31,182	58.1

(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) 6,431千株
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 3,039千株
なお、それらの内訳は、投資信託設定分4,992千株、年金信託設定分170千株、その他信託分4,307千株となっています。
2. 上記のほか、自己株式6,460千株(従業員持株ESOP信託口が所有する当社株式357千株を除く)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」名義の株式は岡崎成子が実質的に保有しています。なお、これとは別に岡崎成子が保有する当社株式247千株です。
4. 2025年8月20日付で公表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、バーガンディ・アセット・マネジメント・リミテッドが2025年8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旨が記載されているものの、当社として2026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	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
バーガンディ・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	1,389	2.3
5. 2025年12月18日付で公表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・エルティエディーが2025年12月12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2026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	保有株券等の数 (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・エルティエディー	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	2,343	3.9



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>

