



統合報告書

INTEGRATED REPORT

2021

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

新型コロナウイルスが猛威を振るう中、この危機に際してお客様やパートナーと手を携え、暮らしに欠かせない商品の供給を途切れさせない、また社会の地球環境問題が一層高まっていく中で、改めて人と環境を意識した製品を届けるという私たちの役割を再認識しました。

2021年の統合報告書では、私たちの覚悟や役割というものに踏み込み、各事業の部門長やリージョンの経営トップの声をできるだけお届けできる構成としました。また、昨年制定したマテリアリティを事業活動の中で着実に推進している様子をお伝えするよう構成を見直しました。

この統合報告書でステークホルダーの皆様、フジシールグループをさらにご理解いただくとともに、皆様から必要とされ、成長する会社であり続けます。広く社内外からご意見、ご鞭撻、ご支援をいただきますようよろしくお願いいたします。

■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

■対象期間

2020年度(2020年4月1日～2021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の内容も含まれます。

■参考にしたガイドライン

GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
IIRC 国際統合報告フレームワーク

■将来に対する予測等に関する注意事項

本報告書に記載される意見や見通しは種々の前提に基づいたものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約また保証するものではありません。

■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	トップメッセージ
07	フジシールグループ価値創造のあゆみ
09	パフォーマンスハイライト

11	フジシールグループ価値創造ストーリー
13	新中期経営戦略 ～ Road to 2023

19	シュリンクラベル事業
25	タックラベル事業
31	ソフトパウチ事業
37	私の描くワクワクとは【執行役紹介】

39	フジシールグループのマテリアリティ
41	人にやさしいパッケージの開発
42	開発製品のスピード立上げ
43	持続的な成長
45	環境配慮型製品の開発
49	ステークホルダーとのオープンな対話
50	公正・透明な取引
51	安定供給(BCPを含む)
52	情報セキュリティ対策の推進
53	次世代事業の創出

54	コーポレート・ガバナンス
55	役員の紹介
57	コンプライアンス
58	リスクマネジメント

59	財務情報
65	会社情報



みんなの「Waku-Waku」が 人と環境にやさしい価値を 届ける原動力に

取締役 代表執行役会長 CEO 岡崎 樹子

創業以来変わらない信念を 改めて新ビジョンとした理由

「2021-2023年度フジシールグループ中期経営計画」の策定にあたって、10年ぶりにビジョンを見直し、「人と環境にやさしい価値を届ける」としました。これは、フジシールが124年間の歴史の中でつねに心がけてきたことであり、わざわざ言葉にするのは気恥ずかしく思えるほど、私たちにとっては当たり前のことです。それでも今回、あえて明文化し、新しいビジョンとして掲げたのは、「今ほど人と環境を意識したパッケージを考えなければいけない時はない」という覚悟にほかなりません。

この新しいビジョンに合わせて、実現に向けた3つのキーワード「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」を設定しています。これらはすべて、従業員たちがみんなでワイワイ話し合いを繰り返しながら、1年間ほどかけて作り上げました。とくに、どういった言葉で表現するかに関しては、アメリカやヨーロッパのメンバーも早い段階から積極的に議論に加わってくれたので、日本語と英語どちらもとても伝わりやすい、良いものになったと思っています。

「ワクワクを創る会社」の「ワクワク」は、英語でも「Waku-Waku」とそのまま表現し、海外の従業員に非常に喜ばれています。英語で説明する時、少し伸ばしただけで「ワークワーク (Work-Work)」と聞こえてしまうので気をつけてください、とよく注意されるのですが(笑)、日本でも海外でも前向きなイメージを共有できるユニークな言葉を選んでくれたことが、私としてもうれしい限りです。また、こうした表現を誰も「ふざけている」と否定せず、柔軟に受け入れるところがフジシールグループの良さであり、強さだと感じます。

「Waku-Waku成長サイクル」で 価値を共有し、未来へつなぐ

近年、フジシールグループの企業規模は急速に拡大しました。そんな中、かつてのように従業員同士が直接顔を合わせて会話し、その場の空気感を共有しながらお互いの意見や思いを伝え合う、ということがだんだん難しくなっています。また、世界中で多くの従業員が活躍し、国ごとに経済状況も、文化や宗教などのバックボーンも異なります。それは、一人ひとりの個性はもちろん、常識も多様であることを意味して

います。ただ、生活をする上での常識が違ったとしても、少なくとも、仕事をする上では「この考え方で一緒にやっていこう」という共通認識が必要です。そこで今回新たに「Waku-Waku成長サイクル」という、いわば共通認識の拠り所になるような図を作成しました(P6参照)。フジシールグループが未来に向けてどのような成長を描いているのか、一人ひとりがどのような成長を目指していけばよいのか、この図を通して理解が深まることを期待しています。

「Waku-Waku成長サイクル」では、情熱を持つ、まずは行動するなど、12項目の「価値行動」を挙げているのですが、その中の一つに「楽しむ」、とあります。私は常々、女性・男性に限らず、「やりたいことがあれば欲張って全部やればいいじゃない」と言っています。例えば、結婚したから、子どもができたからといって、何かを諦める必要はありません。誰かにサポートをお願いしたり、自分の中で時間をうまく割り振るなど、どうすればやりたいことができるのかを考えれば自ずと答えは見つかるはずだと思っています。やりたいことに次々と挑戦することで、仕事がどんどん楽しくなる。おもしろさを感じない仕事はたとえ1時間でも苦痛ですが、楽しいと思える仕事は5時間やっても6時間やっても疲れないものです。そうやって、楽しみながらいろんな仕事に取り組んでいくと、バラバラに見えていたことが実はつながっている、とわかる瞬間が必ずやってきます。その時、成長のステージが一つ上がるのだと思います。

フジシールグループにおいて、チャンスは平等です。キャリアに関係なく若手でもさまざまなチャレンジができる。困難な仕事であっても、そこにワクワクや楽しさを見出して、「私がやらなければ誰がやる」という気概で自ら手を上げる人がもっと増えていくことを願っています。

仕事を「楽しい」に転換し 前に進み続ける原動力に

現フジシールインターナショナルの創業者である父・藤尾正明からはいつも「楽しいか?」と問われていました。「楽しんでいない人の下で働くぐらい嫌なことはない。もし楽しくないのなら、自分のためではなく、周りの人のために辞めなさい」と。これは真理だと思います。その影響もあって、私は何をするにしても楽しいかどうかを基準にして考えるようになりまし、仕事を「楽しい」に転換していくことが大人として、プロとしての成熟ではないかと感じています。では、私にとっての「楽しい」は何かというと、社会の役に立つこと、それによって自ら成長することです。そして、大切なのは、前に進み続けること。一時的に後退してしまうこともあります。決して立ち止まらない。座り込むことだけはしたくないと思っています。よく言われることですが、道は自分の後ろにしかできませんから。



わたしたちのビジョン ～ ありたい姿 ～

パッケージング市場で持続的成長

人と環境にやさしい価値を届ける

持続可能な社会の実現に
貢献する会社

ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～

「ワクワク」について言うと、私は理路整然としている状態よりも、カオスが好きなんです。例えば、さまざまな問題や課題を抱えている時に、それらを一旦すべて頭の中に放り込んで、シチューを煮込む時のように置いておく。しばらくすると化学反応が起き、「あ、これが答えかな?」というものがグツグツと出てくる。この瞬間にいつもワクワクします。

ダイバーシティの視点を踏まえた環境への貢献とは

環境への貢献に関しては、表面的な言葉だけで終わっては絶対にいけない、という思いが強くあります。

日本では今、PETボトルの有効利用率を100%にするという目標が掲げられています。これは、キャップを取って、ラベルを剥がして、中もきれいに洗うことが前提となっています。一方で、先ほど世界中にさまざまな常識があると述べたように、環境に対する意識や取り組み方は各国で異なります。たとえばアメリカの場合は、日本と違ってPETボトルのラベルを剥がす、という習慣がありません。そこでフジシールグループは、シュリンクラベルをPETボトルと一緒にリサイクルし、ラベルからボトルへ再生すること(ラベルtoボトル)が可能、RecShrink™を開発しました。すでにアメリカの公的機関であるプラスチックリサイクル協議会から認証を取得し、市場への投入も始まっています。

環境にやさしく、というのはもはや当たり前のことですが、ダイバーシティという観点も包括すると、日本のようにハードルの高い条件をつけた上での取り組みが良いのか、アメリカやヨーロッパのように、合理的に、子どもでも簡単に取り組めるようにした方が良いのか、考えさせられます。

なお、日本では、剥がしたラベルはプラスチックごみとして分別回収され、ほかのプラスチックと一緒に焼却してエネルギー転換されるか、品質のレベルを落として再利用されるかのどちらかとなっています。もちろん、こうしたリサイクルも環境負荷軽減に大きく寄与しているのですが、フジシールグループではさらに一歩先、ラベルをラベルに戻すという完全循環型リサイクル(ラベルtoラベル)を目指して、パートナー各社とともに実証実験を進めています。

国や地域の状況を相互に理解しながらともにビジョンの実現へ

プラスチック、アルミ、紙など、どのような素材が環境にやさしいのか。ライフサイクルアセスメントに関しては、各国の研究機関でさまざまな計算式があり、意見が異なります。そうした複雑な状況だからこそ誰かが判断をして方針を決めていく必要があるのですが、そのためには、本質をしっかりと見極めていかなければなりません。

フジシールグループは新たな中期経営計画で、環境配慮製品を100%にするという目標を掲げています。当然、日本の方針に足並みを揃えるというのではなく、アメリカ、ヨーロッパ、アセアン、それぞれの国や地域の状況や考え方のもと、最も環境負荷の低い方法を選びながら進めていくことになります。正解は一つではない。そのことをお互いに理解し合いながら、「人と環境にやさしい価値を届ける」というビジョンを実現していきたいと思います。



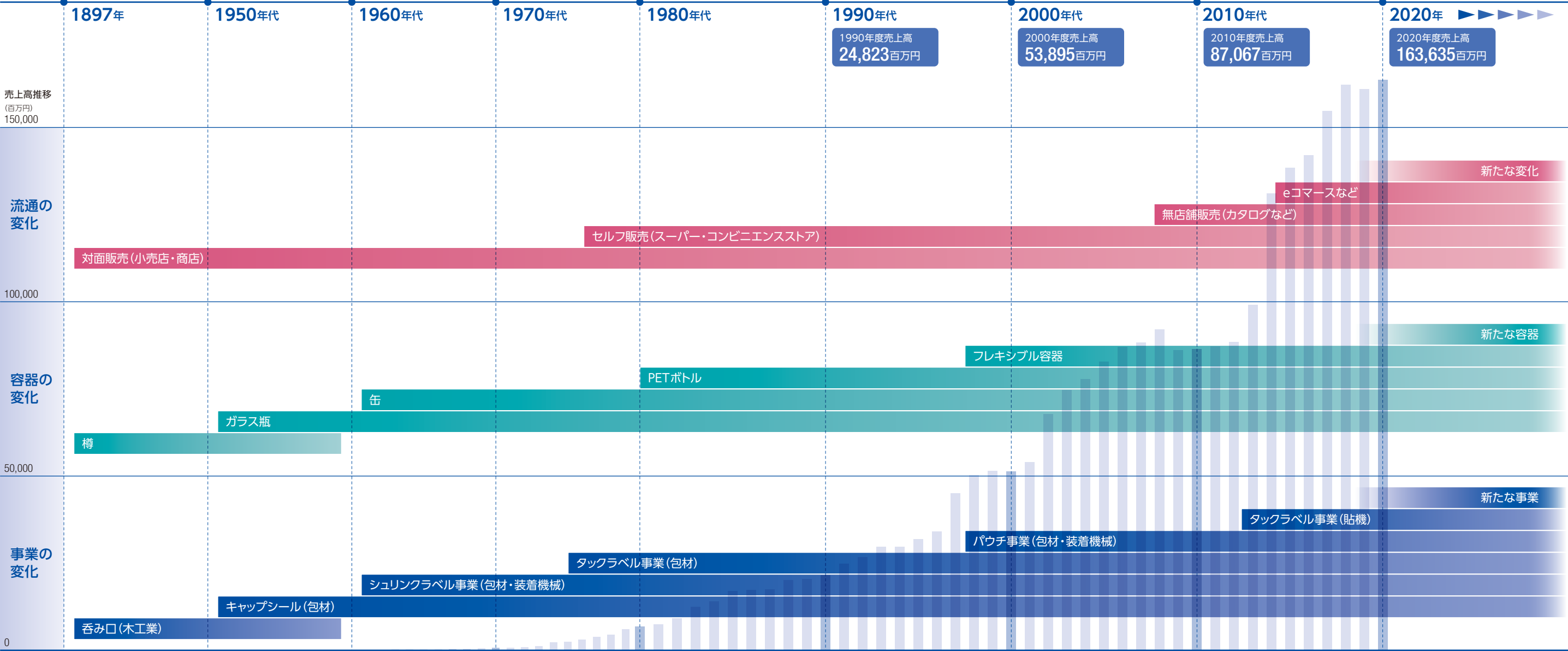
フジシールグループ価値創造のあゆみ

変化とともに変化する

フジシールグループは124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。

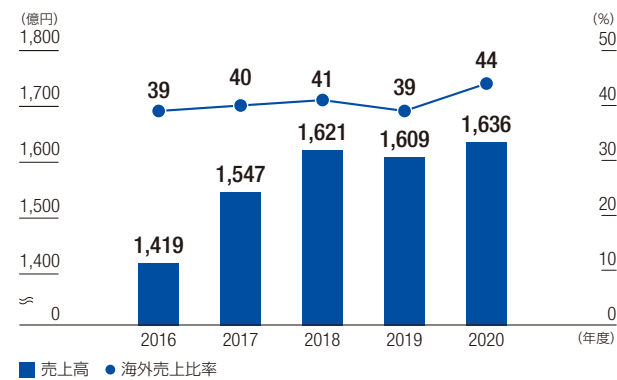
	創業	業態転換	海外進出・国内拠点の拡大	創業100周年	ホールディング会社体制移行	日本・米州・欧州・アセアンの拠点拡大、各事業の展開	新たな価値創造に向けて
社史	 <p>1897年 樽栓メーカーとして創業。</p>	 <p>1950年代後半 シュリンクラベルの開発。自動装着機的设计および製造によるシステム販売など当社の原点が形成されました。</p>	 <p>1970年代 海外市場の情報収集を目的に米州・欧州に会社を設立、そして国内外にて拠点を拡大しました。</p>	 <p>1997年 創業100周年に企業価値向上を目指し、株式の店頭公開を実施しました。</p>	<p>2003年 東証一部上場</p> <p>2004年</p> <ul style="list-style-type: none">●委員会等設置会社へ移行(コーポレート・ガバナンスの強化および経営の透明性向上)●ホールディング制へ移行し、名称をフジシールインターナショナルへ変更(日米欧アセアンを核とした各地域の意思決定のスピードアップとグローバルな経営戦略の強化)		<p>包むつながり。 未来へのつながり。</p>

事業の歩み／売上高推移

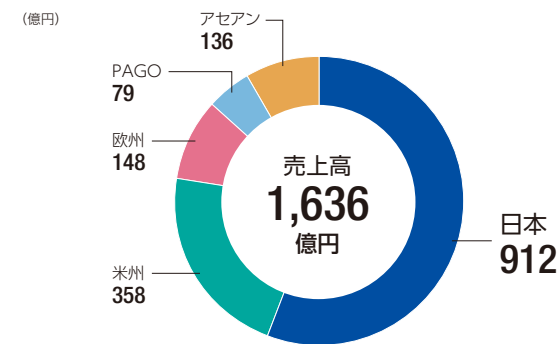


財務ハイライト

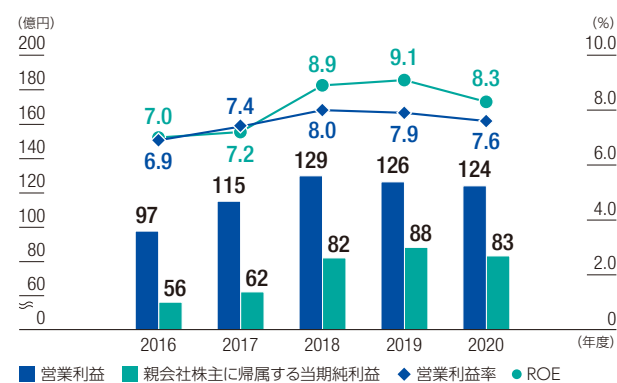
売上高／海外売上比率



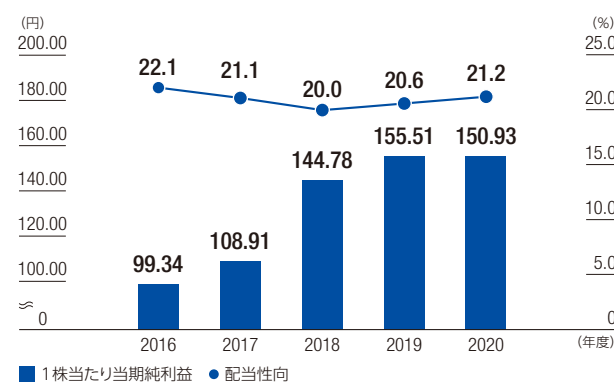
セグメント別売上高 (2020年度)



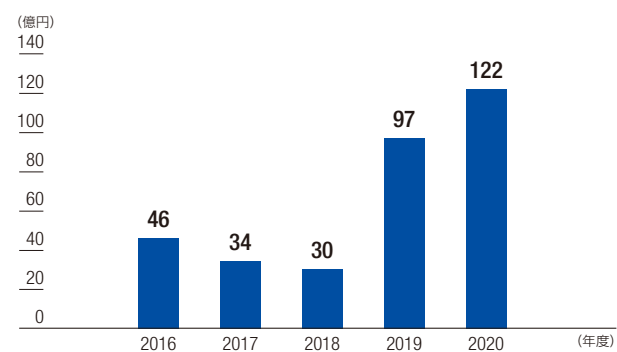
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／営業利益率／ROE



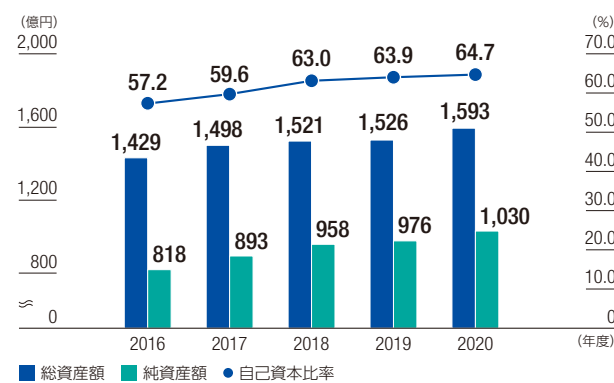
1株当たり当期純利益／配当性向



フリーキャッシュ・フロー

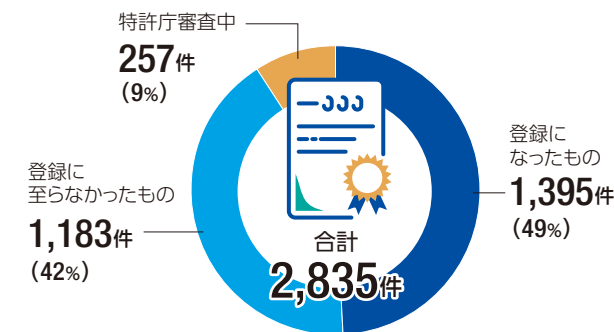


総資産額／純資産額／自己資本比率

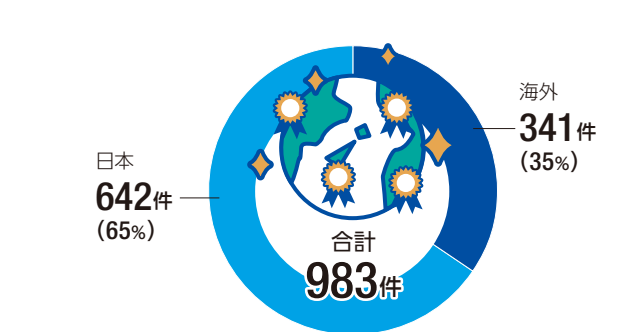


非財務ハイライト

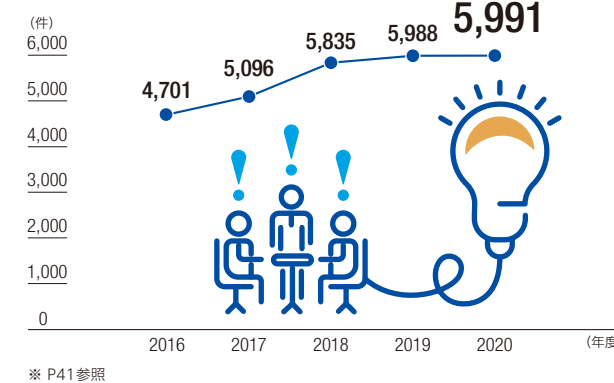
特許登録件数 (1973年からの累計) (2021年3月末時点)



特許保有件数 (国内・海外) (2021年3月末時点)



アイデアバンク※件数

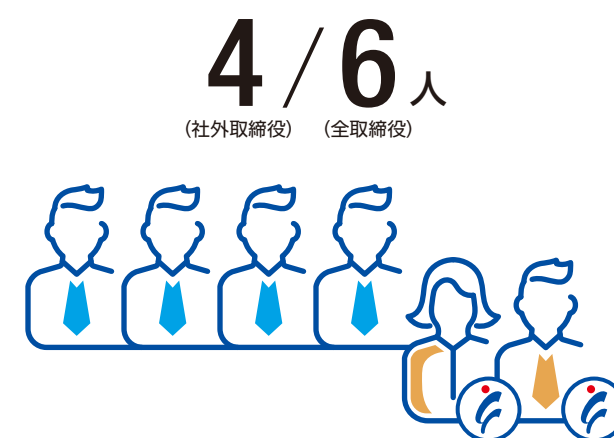


※ P41参照

ファミリーフェスティバル実施率



社外取締役 (2021年3月末時点)



展開地域 (2021年3月末時点)



フジシールグループ 価値創造ストーリー

Waku-Wakuバリューチェーン



ありたい姿

人的資本

チャレンジする企業文化の創出
FSG*の未来100年の成長プロセスを推進する多様な人財
次世代経営者育成人材の育成体制
▶▶P43・44

財務資本

中長期的に安定したキャッシュを創出するための財務基盤を確立
▶▶P9・13～16

製造資本

人と地球にやさしい労働環境
FSGの未来のモデルとなる工場の創設
お客様と確かな情報を共有する未来型受発注プラットフォーム
▶▶P51

知的資本

パッケージの新たな価値の創出
FSGの新たな柱となる新事業の創出
▶▶P10・41

社会・関係資本

パートナーと共に果たす責任ある生産消費形態
目標の宣言
●FTSE(2023年 構成銘柄選定)
●MSCI(2023年 構成銘柄選定)
▶▶P17

自然資本

環境配慮型製品の創出
GHG排出量Scope1,2削減
循環型社会への貢献
▶▶P45～48

変化とともに変化する

ワクワクする未来の提供

人的資本
連結従業員 **5,741**名
変化をチャンスと捉え
創造のぶつかりあいを
遂げる社員
▶▶P43・57

財務資本
連結純資産 **1,030**億円
新中計投資計画 **475**億円
▶▶P9・13～16

製造資本
製造工場 **21**工場、**12**カ国
安定供給を果たす
製造体制とSCM
▶▶P51

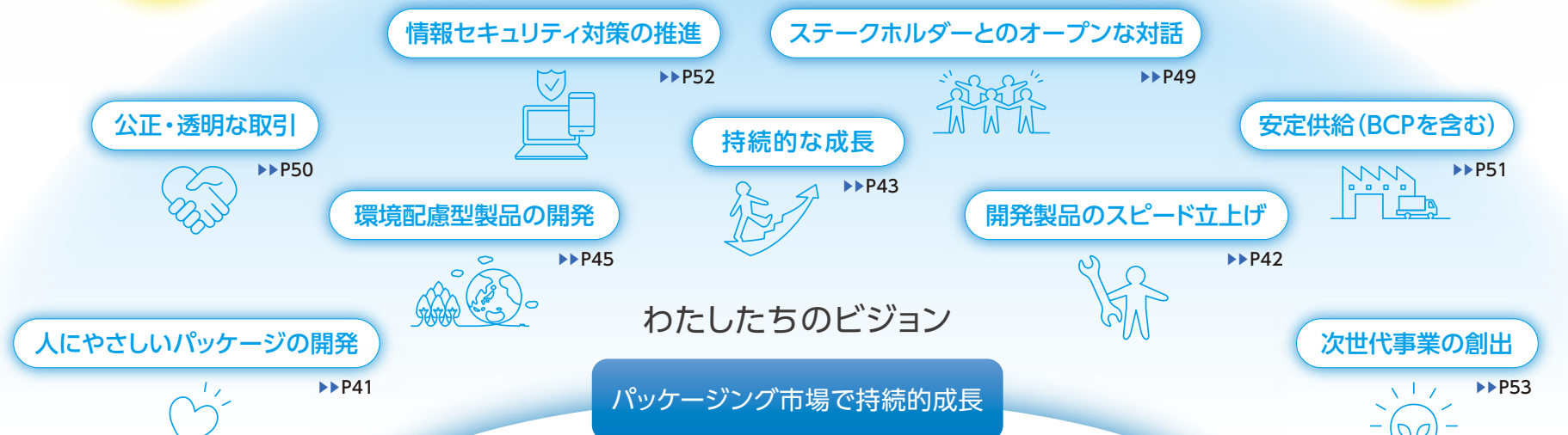
知的資本
特許登録件数 **1,395**件
創造のぶつかりあいを遂げる
研究開発体制
▶▶P10・41

社会・関係資本
グローバル顧客数 **1,052**社
マーケットリーダーとの信頼関係
パートナーとの共存共栄
▶▶P10・50

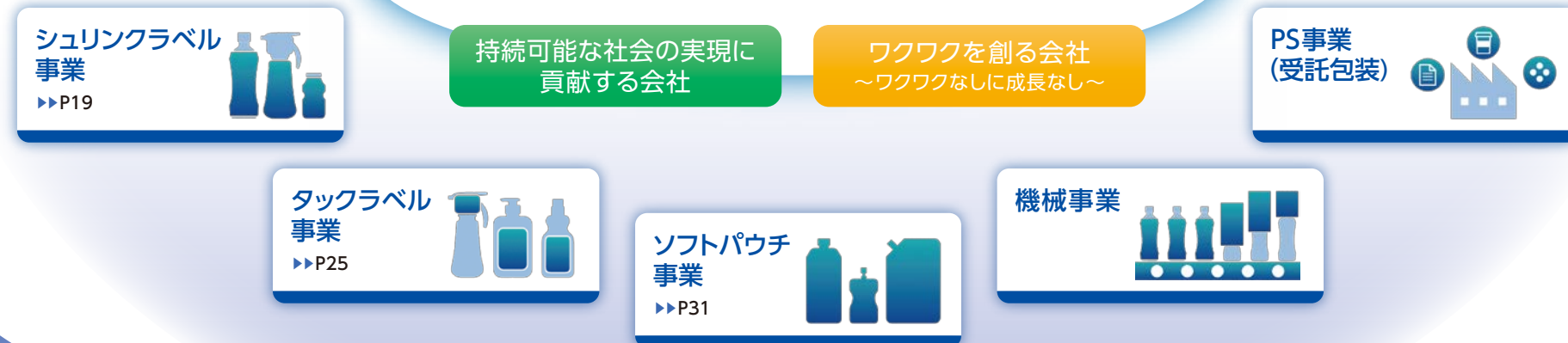
自然資本
再生材プラスチック使用量
737.5t
▶▶P46



9つのマテリアリティ



人と環境にやさしい価値を届ける



フジシールグループの5つの事業ドメイン

* FSG: フジシールグループ

新中期経営戦略 ～ Road to 2023



大胆に舵を切り、
目標達成を確実なものに。

取締役 代表執行役社長 COO 城川 雅行

成果にこだわり成長をつかむ

このたび新たに代表執行役社長に就任いたしました。世界的企業へと成長を遂げたフジシールグループは、今年124年目を迎えました。近年、IT化の加速や新型コロナウイルスなど予期せぬ変化がグローバル規模で起こり、脱炭素・循環型社会に向けての取り組みが急務になっています。ビジョンや計画の達成はあくまで出発点であり、「実行」と「成果」のために達成すべき3点を掲げたいと思います。1点目は「社会基盤としての既存事業の強化と環境整備」、2点目として「海外展開を進め、海外売上比率を50%に引き上げる」、3点目は「新規事業、サービス事業の推進」です。

変化の著しいこの時代にあって、さらにスピードを重視し、成果へのこだわりで成功をつかめるよう、皆で力を合わせたいと決意を新たにしています。

前中期経営計画を振り返って

2018-2020年度の中期経営計画で掲げた数値目標は、残念ながら達成できませんでした。要因のひとつは、やはり新型コロナウイルスの感染拡大です。外出自粛やテレワークが増え、飲料の需要にブレーキがかかったことが影響しました。

ただ、私はそれが逆に良かったと前向きに捉えています。

とくに日本やアセアンでは売り上げが飲料に偏っており、その構造からの脱却が積年の課題となっていました。とはいえ、飲料はボリュームが大きく、お客様のニーズに応え続けることで業績も伸びていたため、状況はなかなか変わりませんでした。しかし、今回、目標数値を達成できなかったことでリスクが実証され、「受け身ではいけない。自分たちからどんどん仕掛けていかなければ」と従業員の意識も急速に変わりました。これで、新たな方向に舵を切りやすくなったと考えています。

成長戦略として掲げていた「5つの基盤力(ものづくり力・開発力・人財力・財務力・リスクマネジメント力)」については、できたこと・できなかったことが明確に分かれましたが、開発力を例に挙げると、アメリカで開発された環境配慮型製品“RecShrink™”ラベルは、大きな成果のひとつです。

また、「4事業・4地域・4カテゴリーで“プラス1”」という目標に関しては、インドへの進出とタイの合併会社の完全子会社化によって南アジアとアセアンへの戦略がはっきり立てられるようになり、医薬分野への足がかりもできました。そうやって、さまざまな局面で次につながる布石を打てた3年間だった、というのが私の総括です。

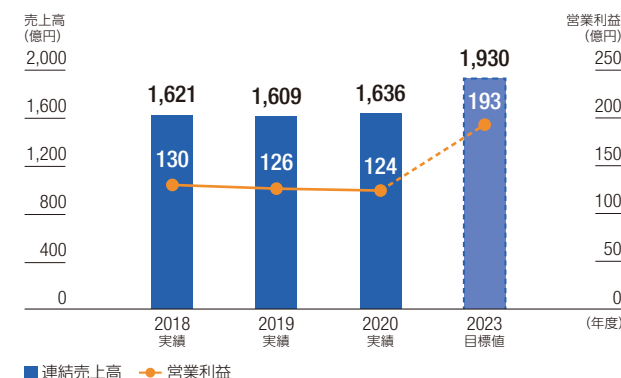
新中期経営計画のカギを握る 3つの事業戦略

まいた種を育て、花を咲かせるのが、新中期経営計画の役割です。初年度となる2021年度の数値目標は、売上高1,700億円、営業利益136億円。最終年となる2023年度は、売上高1,930億円、営業利益193億円を目指します。事業戦略としては、次の3つを新たに策定しました。まず1点目が「ラベル事業の海外展開加速と収益性強化」。シュリンク事業ならびにタック事業で環境配慮型のラベルでリーダーポジションの確立を図ります。2点目は「一次包装拡大」。高付加価値スパウト付きパウチ容器の創造などを通して、第2のコア事業への成長を加速させます。そして3点目が「新規事業創出」。社会課題や市場の変化に対応することで、循環型環境配慮も含め多様な事業を創っていきます。

また重要な「機械事業」では、新体制によるサービス事業を強化します。機械開発ではアセアン市場向け機械が完成、アセアン、インド市場から世界に広がっていきます。「PS事業」では、日本で培ったSCMノウハウを既にベトナムで展開、続いてタイ、そしてアセアン全体に広がっていきます。また筑波に着工した医薬新棟はまもなく完成予定です。日本での成功事例を世界に広げ、医薬市場のドメイン拡大を更に加速させていきます。

「人と環境にやさしい価値を届ける」という新たなビジョンのもと、1つ1つの事業戦略を着実に実行することで、目標は達成できると確信しています。

	2020年度 実績	2023年度 目標値
売上高	1,636億円	1,930億円
営業利益	124億円	193億円



循環型社会の実現と持続的な成長に向けて

今や世界中でCO₂排出量の削減やプラスチック使用量の削減が叫ばれ、各国政府も本腰を入れ始めています。そんな状況の中から出てくる環境課題のニーズは、私たちにとっていわばビジネスチャンスです。

日本では、回収したラベルを再びラベルとして再利用する「ラベル to ラベル」のプロジェクトが進行し、アメリカでは、先述した“RecShrink™”ラベルがすでに上市されています。これは、「ラベル to ラベル」のさらに先を行く「ラベル to ボトル」。ボトルと一緒にリサイクルし、ボトルとして再生す

FSGの市場機会と中期戦略

社会・市場の変化＝ビジネスチャンス

- 環境課題の対応ニーズ加速
- 消費者ライフスタイル多様性の加速
- 消費地の拡大

FSGの強み

- 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・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、市場要求の対応力・検証能力と、QCDの提供力
- 上記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

中期戦略	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
	シュリンク事業・タック事業で環境配慮型のラベルでリーダーポジション確立する ● 多品種少量化に対応 ● 顧客のグローバル展開及びローカルニーズ対応 ● 包材と機械との組合せでシステムギャランティーを価値に	人と環境にやさしい一次包装を創造し、パウチ事業を第2のコア事業へと成長させる ● 従来のプラスチック容器から減量化で、資源循環型社会へ寄与 ● “使いやすい、保管しやすい、捨てやすい”スパウト付きパウチ容器を創造 ● ライフスタイルの多様化から生まれる一次包装の課題を解決	社会課題・市場の変化へ対応する事で、第3・4の事業を創る ● M&A、パートナーとのアライアンス、スタートアップとの協業と積極投資を通じ、新素材を使ったパッケージングの開発、循環型パッケージング促進はじめ新たなドメインの事業を創出

ることができるラベルです。こうした環境配慮型の製品を通して循環型社会の実現に貢献し、フジシールグループの持続的な成長につなげていきたいと思います。

なお、詰め替えから付け替えまで対応するフジパウチ®は、環境省・経産省のプラスチック資源循環法案の概要資料において環境配慮型設計の一例として紹介されています。これは、「一次包装拡大」を事業戦略に掲げている私たちにとって、非常に大きな契機だと捉えています。

強みはお客様とパートナーの存在

グローバル市場をリードする大手のお客様とともにビジネスをしていること。これは、私たちの最大の強みです。そうしたお客様は社会に果たす責任が大きく、常に一步先のことを考えておられます。それだけに要求されるレベルも非常に高いのですが、その情報をキャッチし迅速に対応することで、私たちは「変化とともに変化する」ことができるのです。



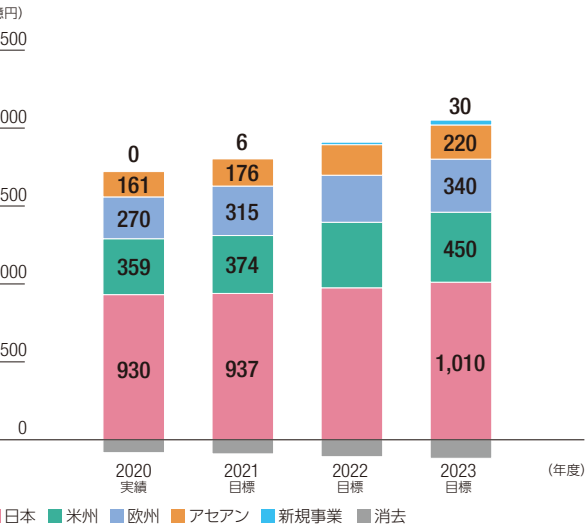
そして、重要なのが、パートナーの存在です。お客様と同じようにやはりみなさんグローバルで活躍され、それぞれに豊富な経験、知見を持っておられます。これまではどちらかといえば、お互い黒子に徹して表に出ることは少なかったのですが、たとえば「ラベル to ラベル」のプロジェクトでは、一緒に開発に取り組んでいただいている企業名を社外に公表しています。これからは一つの「チーム」として、業界を積極的にリードしていこう―― そんな決意の表れと言えます。

エッセンシャルビジネスの担い手として仕事に誇りを

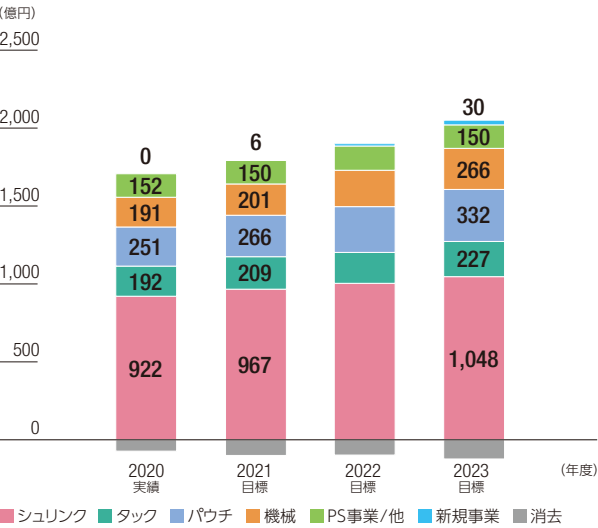
昨年、私たちは、「人にやさしいパッケージの開発」「環境配慮型製品の開発」「持続的な成長」など、自社で取り組むべき9つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。しかし、それらをただ掲げるだけでは意味がありません。従業員一人ひとりに「腹落ち」してもらうためにも、さらにブレイクダウンすることが必要だと感じ、今回新たにKPI(重要業績評価指標)を設定しました。

マテリアリティを達成することで、自分たちの仕事が本当の意味でエッセンシャルビジネスであることを理解し、家族や知人にも「やっぱりパッケージングは大事」と堂々と言えるようになる。何より、フジシールグループで働くことにさらに誇りを持てるようになると思いますし、そう願っています。

地域別売上高目標



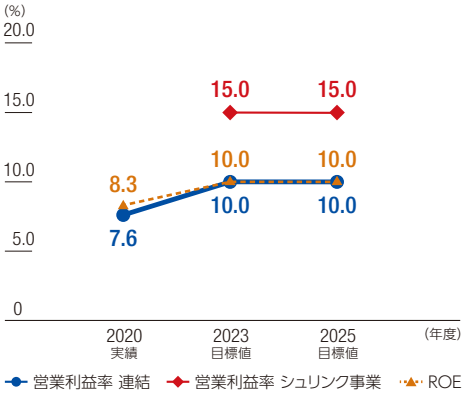
事業別売上高目標



営業利益率 及び ROE 目標

	2020年度 実績	2023年度 目標値
営業利益率	7.6%	10%
シュリンク事業営業利益率	—	15%
ROE	8.3%	10%

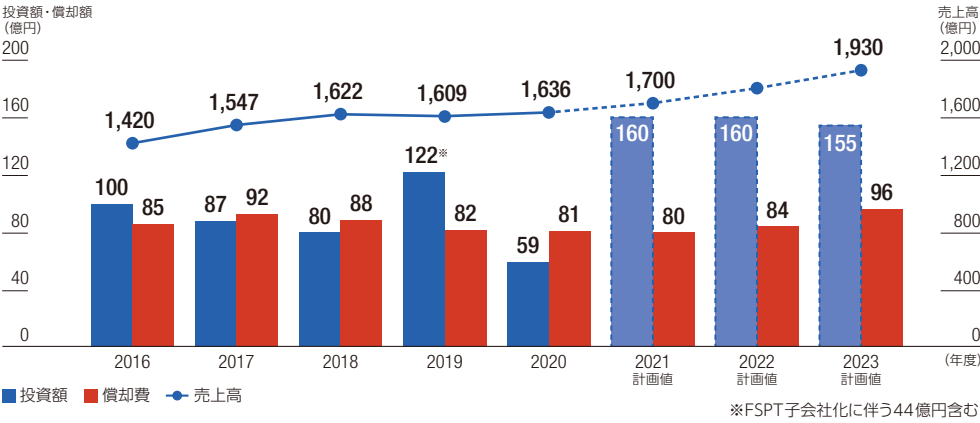
- ラベル事業の海外展開加速 & 収益性強化
～シュリンク事業・タック事業で環境配慮型のラベルでリーダーポジション確立する～



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



執行役
財務・リスクマネジメント担当
高橋 文章

新中期経営計画(2024年3月までの3カ年)は、グループ全体の収益力・キャッシュ創出力の向上に向けた変革を進め、中長期的に安定したキャッシュ創出力を獲得するための基盤強化の期間と位置付けています。

新中計では、資本戦略上の目標として、改めて「ROE:10%」という目標を掲げました。同時に、最適資本構成の実現を目指し、財務レバレッジの引上げを図ります。

具体的には、各地域・事業の収益力向上に加え、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)を改善し、資本効率の向上を図ります。キャッシュフローとハードルレートを統合的に勘案した投資判断を徹底するとともに、運転資本に焦点を当て、フリー CFの最大化を目指します。さらに、サステナビリティファイナンス等の資金調達を積極的に活用し、SDGsの達成と持続的成長を実現するための投資資金を確保する予定です。

株主の皆さまへの利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による株式トータルリターンの向上を目指します。まずは、継続的な成長のための投資を優先することで強固な収益基盤を構築、将来キャッシュフローの確実性向上を図り、安定的かつ継続的な株主還元を実現したいと考えています。

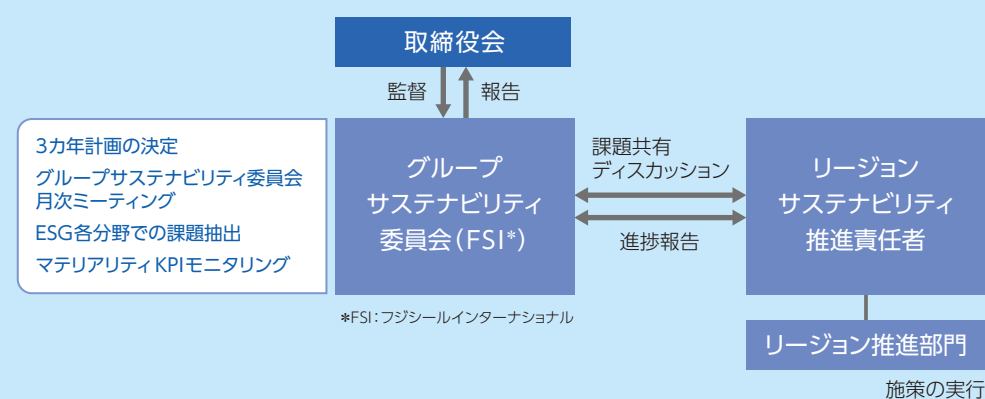
グループサステナビリティ
委員会活動

グループでより強固なESG活動を推進

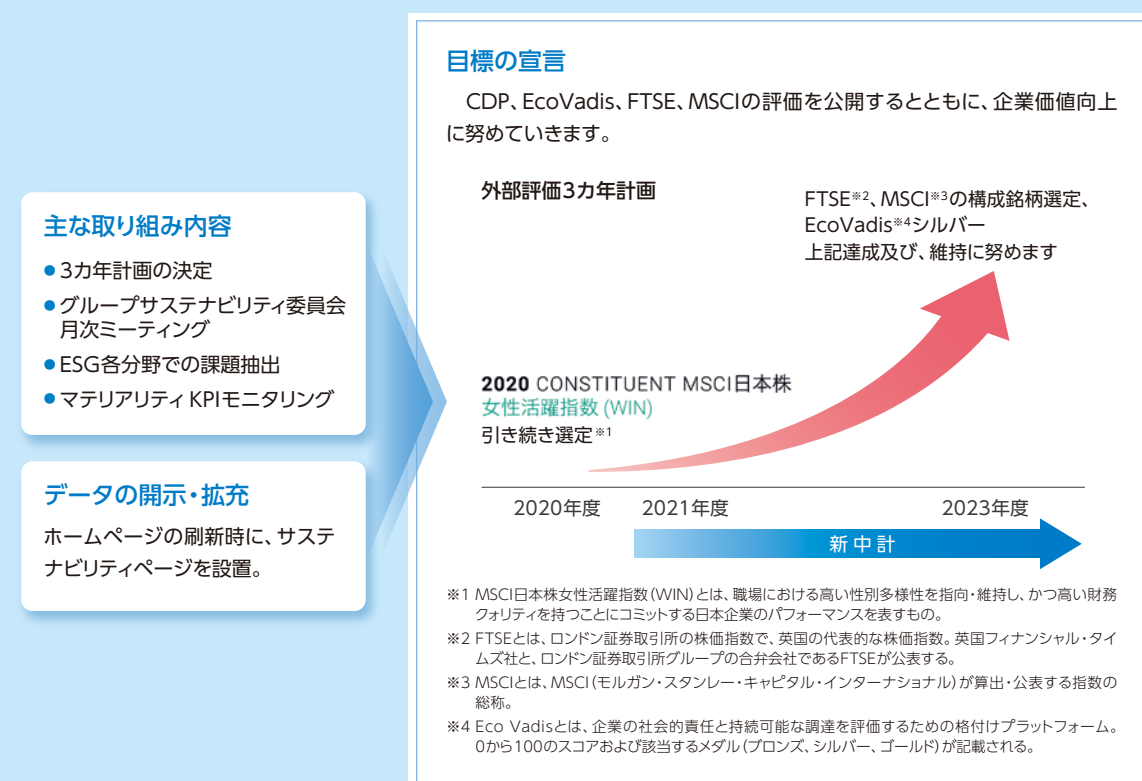
》グループサステナビリティ委員会を設立

グループサステナビリティ委員会を毎月開催し方針・計画の立案を実施しています。サステナビリティに関する重要事項に関しては、取締役会へ報告・付議を行い、グループにとっての重要課題として認識し、取り組んでいます。

グループサステナビリティ委員会体制図



》グループサステナビリティ委員会活動の取り組み



Topic

日経SDGsフォーラムに登壇

2021年5月10日、ライブ配信にて開催された日経SDGsフォーラム特別シンポジウム「『資源としてのPETボトル』を生かす循環型社会への取り組み」において、企業講演として当社代表執行役会長CEOの岡崎成子が登壇。熱収縮によって容器形状に合わせたパッケージングができる、当社主力商品のシュリンクラベルについて解説。90年代後半、循環型社会への取り組みを進めるべくPETボトルのミシン目付きラベルを世界で初めて開発し、リサイクル率向上に貢献してきたこと、また2019年、米国市場でラベルをはがさずPETボトルと一緒にリサイクルし、PETボトルへと再生できるRecShrink™を開発したことについて講演しました。「日本国内でも回収したラベルを再生する技術の実証実験をビジネスパートナー様と進めており、次なる循環型社会の実現を目指している」と語りました。



緊急事態宣言期間中オンラインで2,192名が視聴

また、同フォーラムのパネルディスカッションにおいて、当社代表執行役社長COOの城川雅行が登壇。現在大半がサーマルリサイクル (熱回収) されているPETボトルのラベルについて、当社が“PETボトルからラベルをはがさずに再資源化する技術”の開発に挑戦してきたこと、新たな流れとして世界の各企業で採用が進んでいることを紹介しました。

持続可能な社会の実現に貢献する会社

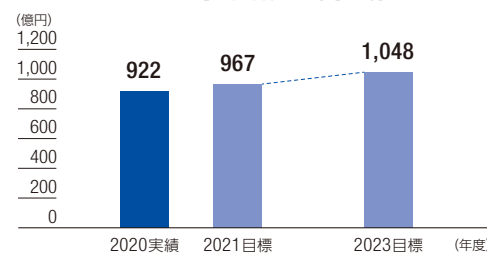
未来のフジシールグループへ引き継いでいくために、サステナビリティに取り組んでいます。



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ったりに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）で使われています。また、商品情報の表示だけでなく、環境にも配慮した、様々な機能をもつラベルを提供しています。

シュリンクラベル事業別売上高目標



また、同じように大変な状況の中、フィルムやインキなどの材料を切らすことなく供給し続けてくださったパートナーの皆様、たとえ納期がかかっても私たちに発注し続けてくださったお客様にも支えられました。

これまではちょっと見えにくかったフジシールグループの底力、そして、長年にわたり築き上げてきたお客様やパートナーとの信頼関係を再認識した1年となりました。

日本で、アメリカで、 先手を打った環境への対応。

コロナ禍の中で製品を供給し続ける一方、環境対応製品の開発がこの1年で加速しました。日本ではシュリンクラベルの資源循環に向けてパートナー各社と進めている「ラベルtoラベル」のプロジェクトが形になり始め、アメリカではさらに

その先を行く「ラベルto ボトル」を実現したRecShrink™ラベルが上市されました。今後、コロナ禍が収束して再び環境問題に社会の注目が集まった時に、ビジネスとしても、循環型社会の推進に向けても、しっかり先手を打っている、という状態です。

なお、アメリカで開発したRecShrink™ラベルは、ラベルとPETボトルを一緒に回収しPETボトルとして再生するという合理的なリサイクルが可能になるのですが、日本のリサイクルのルールには適合しません。それでも、環境や品質に厳しいグローバルのトップメーカー数社で採用が決まった、という情報をきっかけに日本のお客様が「当社でこんなふうに展開できないだろうか」といろんな可能性を考えてくださったり、逆に日本独自の「ラベルtoラベル」の取り組みに海外のお客様が興味を示してくださったりと、環境へのアプローチの違いが新たなビジネスチャンスにつながっています。

環境対応と新しい機械。 2つの切り口で 高い目標にチャレンジ。

執行役 シュリンクラベル事業担当 梅田 英明

近年、プラスチックのごみ問題や環境対応ニーズの高まりからプラスチックパッケージはその対応への変化が求められています。シュリンクラベルにおいてもお客様、パートナーと協同して環境対応ラベルを確立し、グローバルでの展開に注力していきます。非常に使い勝手の良いパッケージであるシュリンクラベルに環境対応の技術を付加することでさらなる拡大を目指していきます。

危機感を持って迎えた2020年。 従業員の力を再認識。

2019年、海洋プラスチックごみ問題が世界中でクローズアップされ、「シュリンクラベルのビジネスはなくなっていくのでは…」という危機感の中、2020年を迎えました。環境対策をさらに強化しなければ、と準備を進めていた矢先に、新型コロナウイルスの感染が拡大。流れが一変しました。地域ごとに状況はまったく異なりますが、主なお客様が食品や日用品

など生活必需品メーカーのアメリカでは、ロックダウンなど厳しい規制の中で巣ごもり需要が高まった結果、売り上げが伸びました。

ありがたいことに、私たちのビジネスは日々の暮らしに欠かせないエッセンシャルなものということで、コロナ禍でも工場を閉める必要がありませんでした。しかし、大変な状況であることには変わりなく、そんな中でもものづくりを続けることができたのは、毎日工場に出勤して頑張ってくれた従業員のおかげです。



日本リージョン
商品：液体調味料

コロナ禍における衛生意識の高まりから、抗菌機能を付与したシュリンクラベルが採用されました。「品質と安全性に関する情報開示マーク」である「SIAA」マークを取得したシュリンクラベルです。



アメリカリージョン
商品：コーヒー

安心安全なタンパーエビデンス性を考慮され、飲料PET商品にフルシュリンクラベルが採用されました。



日本リージョン 商品：ベビーフード

包装機械との一体した開発より、トップラベル容器に安定したラベル装着を実現し、採用されました。フルラベルのタンパーエビデンス機能により、改ざん・いたづらを防止しています。



日本リージョン
商品：衣服用洗剤

持ち手部分のシュリンクラベルを除去する新技術が採用になりました。



シュリンクラベルに使われる材料も、国や地域によってさまざまです。一つの技術を確立すれば世界共通で使えるというわけではなく、ローカライズが必要なのですが、そこはいち早くグローバル市場に進出したフジシールグループの得意とするところ です。

シュリンクラベルのパイオニアとして すべてをつくり上げてきた強さ。

シュリンクラベル事業の最大の強みは、業界のパイオニアだということです。50年前、材料も印刷技術も機械もニーズもない、ゼロのところからすべてを作り上げ、改善し続けてきました。ですから、もし今、フィルムメーカーの方が「こんなものをつくりました」と突然新しい材料を持ってこられたとしても、「こうすればお客様のところで使えるんじゃないか」ということを社内 で検討し、製品化することができます。また、開発品であってもお客様に提案する時点ですでに一定のレベルに達している ので、評価のスピードも世の中に出すスピードも早い、という特徴があります。しかも、単に早いだけではありません。お客様の「創る・作る・売る（商品開発から商品が消費者の手にわたるまで）」を一貫してサポートできる点が、他社にはない強みとなっています。RecShrink™ラベルが良い例ですが、材料や技術だけでみれば競合他社でも同じようなものをつくることは可能だと思います。それができていないのは、お客様のものづくりにまで入り込んでいるのが、フジシールグループだけだからです。

お客様のものづくりを支え続けるために忘れてはならないのが、パートナーの存在です。私は創業者の藤尾正明から直接指導を受けた最後の世代なのですが、「パートナーあってのフジシール。私たちだけでは何もできない」ということを叩き込まれました。まだ駆け出しの頃、パートナーのことを業者と言っ てしまい、「何様だ」と顔を真っ赤にして怒られたことも（笑）。あれこれ考えを巡らせても結局そこに戻る、私の仕事の原点です。

従業員にも地球にもやさしい より良い作業環境とは。

新ビジョン「人と環境にやさしい価値」の「人」に関しては、お客様、パートナー、消費者など解釈はいろいろあると思います。ただ、私が最初に思い浮かべるのは、今回のコロナ禍で改めてその凄さ、底力を感じさせてくれた従業員です。まずは、その従業員にとってやさしい価値を届けたい。ではそれが何かというと、より良い作業環境ということに尽きます。

今、機械は技術の進歩でどんどんソフト化が進んでいます。マニュアルオペレーションが不要で、これまで人の手で行っていた細かい調整をすべて機械が自動でやってくれます。そうした新しい機械はオペレーターにとっても非常に扱いやすく、作業に追われて汗だくになることもありません。当然、けがもなくなります。さまざまな負担が減ることで、どうすれば生産プロセスや品質を改善できるのか、どうすれば環境にやさしく消費者にもやさしい製品になるのかを考える時間が生まれます。誰か一人の頭の中で考えるよりも、何千人もいる従業員が考えることで、必然的に答えが導き出されていくと思います。

新しい機械の導入と合わせて、作業環境の悪化の一因にもなっている溶剤の使用量削減に取り組んでいきます。具体的には、油性インキのグラビア印刷から水性インキのフレキソ印刷に切り換えることで溶剤の使用量を約50%削減し、将来的には脱溶剤を目指したいと考えています。グラビア印刷にはフジシールグループが培ってきたノウハウが詰まっているため葛藤もあるのですが、従業員にも地球にもやさしい作業環境づくりを積極的に進めていきます。

利益率15%の目標達成に向けて 意義のある投資を。

シュリンクラベル事業はフジシールグループのコア事業ということもあって、人財も豊富ですし、技術も、ものづくりもしっかりしています。そこで新中期経営計画では利益にこだわろうということで、目標数値を15%としました。もともと計画していた戦略をすべて実現したとしても13%くらいまでしか行きません。そこに2%上乗せするためには二つのポイントがあります。

まず一つは、「ラベルto ラベル」や「ラベルto ボトル」といった環境対応の切り口です。とくに、今後「ラベルto ラベル」が実現すれば、他のラベルで環境対応できないところがシュリンクラベルに置き換えられて、日本の市場で売り上げがさらに伸びていくのではないかと期待しています。

もう一つは、老朽化した機械の入れ替えです。これまで、生産のキャパシティを増やすための増設は行なってきましたが、スクラップアンドビルドという企業文化がなく、機械の更新があまりされてきませんでした。当然、古い機械をメンテナンスしながら長く使い続けるメリットもあるのですが、先ほども触れたように、新しい機械にすれば生産性や安全性が上がり、人にも環境にもやさしくなります。当然投資は必要ですが、投資以上のリターンを見込むことができます。そして何より、新しい機械が現場に導入されると、従業員の目が輝き、モチベーションが上がります。

利益率15%は非常にハードルの高い目標ですが、ぜひチャレンジしていきたいと思います。

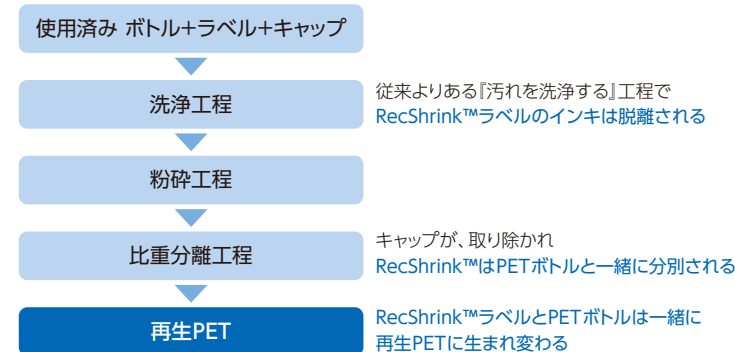


◀Topic▶

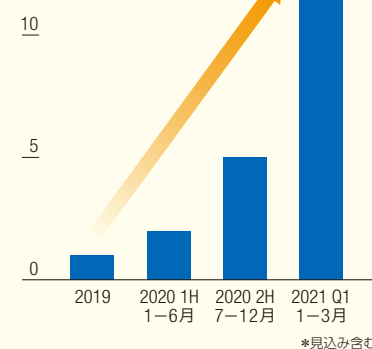
再生可能シュリンクラベル→RecShrink™ラベルをボトルにリサイクル

米州で拡販を進め、ネスレ社のコーヒークリーム商品群や大手飲料メーカー商品等で採用製品が拡大中。

APR リサイクルスキーム



RecShrink™上市商品件数





矢田 彰一
執行役 米州担当

梅田 英明
執行役 シュリンクラベル事業担当

対談

新たな環境ソリューションの提供 ～RecShrink™ラベルと新工場でさらなる成長を

矢田：アメリカのビジネスで痛感するのは、とにかく大ロットのマーケットだということです。EUの人口は4億人以上ですが、文化が多様なので、店頭に並ぶ商品も多様です。アメリカの人口は約3億3000人とEUより少ないものの、どの州のショッピングモールに行っても品揃えはほぼ同じ。パッケージング業界にとって、挑戦しがいのあるマーケットです。また、新しい価値で自分たちの居場所をつくっていこうという、技術革新への気概も非常に感じます。

梅田：大ロットと技術革新は確かに、アメリカでシュリンクラベル事業を展開する上での大きなポイントだと思います。2001年、バーズタウン工場の立ち上げでアメリカにきた時に、1ガロン(約3.8ℓ)のボトルにドンと入っている牛乳やオレンジジュースを見て、「一体誰が買うんだろう」と驚いたものですが(笑)、この20年ほどで、消費者の志向にあわせて容器もどんどん変化し、そこにシュリンクラベルがうまくはまっていきました。アメリカに進出して以来、シュリンクラベル事業は伸び続けているわけですが、その理由について矢田さんはどうお考えですか。

矢田：これはアメリカに限ったことではないかもしれませんが、パイオニアとして事業を始めた時から大手のお客様と一緒にマーケットを開拓してきた。これが財産として根底にあることが大きいと思います。そのうえで、フィルムから印刷、製袋まで垂直統合した製品開発ができること。大量生産・大量消費のアメリカで最大の生産キャパシティを持っていること。

アメリカだけでなく、メキシコに工場を作った判断力、実行力は本当にすばらしいと思います。

梅田：シュリンクラベルがまだ認知されていない時代に果敢に先行投資をした当時の経営判断に、私も敬意を表します。

矢田：それから、独自の機械システム。他社に同じようなものはありません。そうしたいろいろなことが積み重なって、高い競争力を発揮し続けているのだと思います。今、アメリカでのシュリンクラベルのシェアは約4割と、断トツでNo.1です。ただ今後は、5割6割とさらにシェアを伸ばしていくよりもマーケットそのものを大きくしていく動きに注力すべきで、きっと梅田さんも同じように考えているのではないかと…

梅田：まったくその通りですね。シェアを伸ばそうとすればするほど価格競争になってしまい、工場がいくつあっても足りません。アメリカに関しては間違いなく、いかにマーケットを伸ばしていくかが重要だと思います。

矢田：この1～2年の新しい動きでいうと、シャンプーなどパーソナルケア商品に私たちのシュリンクラベルが使われはじめました。これからまだまだ広がる可能性があると思います。

梅田：マーケットを伸ばしていくために欠かせないのが、環境対応です。環境配慮型製品としてアメリカで開発したRecShrink™ラベルの反応はどうか。

矢田：効果的な環境対応ソリューションだということで、多くのお客様から非常に良い反応をいただいています。すでに食品や飲料の大手メーカー様での採用が決まっていますし、今後もさらなる拡大が見込まれます。残念ながら、アメリカではPETボトルの回収率が低く、確固たるリサイクルシステムもまだない、というのが実情です。ラベルを剥がさずPETボトルと一緒に回収し、PETボトルとして再生できるRecShrink™ラベルは、合理的なシステムや考え方を好むアメリカの人々に受け入れられやすいのだと思います。

梅田：アメリカは州によって環境への意識も法令もかなり違いますよね。

矢田：たとえばカリフォルニア州では4～5年前にレジ袋が有料になったので、必ずエコバックを持ち歩いていました。ところが、ケンタッキー州で買い物をすると、惜しみなくレジ袋をくれます(笑)。

梅田：PETボトルの回収率の話もありましたが、他国と比べてアメリカの環境への意識は高いとは言えません。ただ、私たちのお客様は、世界中のあらゆるマーケットで環境対応に取り組んでおられるので、アメリカだけは別、というわけにはいきません。

矢田：そうですね。消費者だけを見るとまだまだ、という感じですが、お客様は非常にセンシティブに動かれています。お客様の環境目標を達成するために、私たちも環境ソリューションの提供をこれまで以上に加速していきたいと思います。

...

\\Topic\\

ノースカロライナに新工場を建設

米州地域では社会・市場の変化をビジネスチャンスに需要が拡大。また、コロナ禍ではエッセンシャルビジネスとしての重要な役割を担っています。今後も社会になくてはならないパッケージの供給責任を果たすため、バーズタウン工場やメキシコ工場に次ぐシュリンクラベルの生産拠点として、ノースカロライナに新たな工場を建設しています。2022年7月に稼働予定のこの新工場では、環境配慮型製品の生産を強化するとともに、人と環境にやさしい生産設備を導入。自動化によって安全強化・効率化を実現し、さらに収益力の向上も図ることで、持続的な成長を支えていきます。



ノースカロライナ新工場について

■人と環境にやさしい工場

- 溶剤レス：快適な職場環境+CO₂削減
- 自動化：より安全な職場環境

■収益性を高める工場

- 稼働2年目(2023年)に営業利益黒字化を計画
- 自動化による生産性向上(コスト削減)
- 効率的な物流(お客様・取引先拠点、BCPを踏まえた生産)

梅田：アメリカの今後についてですが、カギを握るのはやはりノースカロライナの新工場だと思います。この工場についてはこれまで何度も議論してきましたが、改めて矢田さんの思いを聞かせてください。

矢田：プロジェクトがスタートした段階からずっと言い続けているのが、「シュリンクラベルのモデル工場にしよう」ということ。「人と環境にやさしい価値を届ける」というフジシールグループの新しいビジョンをすみずみまで具現化したいですし、するべきだと思っています。まず、「人にやさしい工場」の実現に向けて、自動化による安全性の強化と生産の効率化を図ります。また、「環境にやさしい工場」の実現に向けて、フレキシ印刷を採用します。これは、梅田さんにいろいろ教えていただいた通り、溶剤の使用率を徐々に下げて、将来的には脱溶剤を目指していきたいと思っています。それから、さらなる成長に向けては、パートナーとの関係性を今まで以上に強化し続けられる工場にしたい、という思いが強いですね。ワイワイガヤガヤ、みんなと一緒に新しい技術の開発に取り組んでいる。そんな工場が私の理想です。

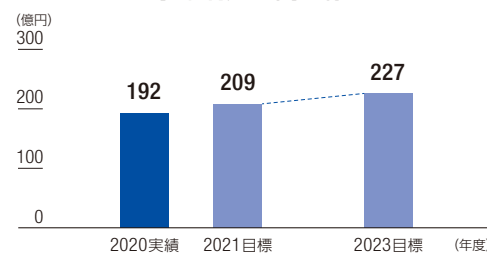
梅田：新工場以外にも、いろんな動きがあるようですね。

矢田：アメリカでは需要が好調なこともあって、次々とプロジェクトが立ち上がっています。勢いがありすぎてコントロールするのが難しいくらいなのですが、従業員全員が本当にやる気に満ちていて、60歳以上のベテランの方も含めて、みんなが毎日をイキイキと過ごしている。とてもいい傾向だと思います。これからも、自ら前向きに動く人がどんどん増えていくような環境づくりに力を入れ、さらなる成長を目指したいと思っています。

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ングのひとつで、あらかじめ原紙の裏面に接着剤が加工されたシール用ラベルです。表面に印刷すれば簡単にラベリングすることができます。

タックラベル事業別売上高目標



でコミュニケーションをとることができない中で、これからは自ら新たな行動パターンをつくること、自ら機会を生み出し与えていくことが大切だと感じるようになりました。

ものづくりのモバイル化も視野に、より効果的な事業戦略を展開。

タックラベル事業の市場機会については、「環境問題」「パーソナリゼーション」「アフターコロナ」「働き方改革」がキーワードになると考えています。タックラベルはシュリンクラベルやパウチに比べて歴史が古く、ステッカーや付箋紙など、その技術は世界中で幅広い用途に使われています。ただ、一般化・定着化しているがゆえに大きな変化が起こりづらいのも事実。そうした中、この4つを切り口に変化を仕掛けていくことが、次のステージに行く大きなチャンスとなります。

その中でもとくに注力したいのは、「環境問題」です。タックラベルは表面基材・粘着剤・剥離紙の3つの異素材からつくられているのですが、たとえば、剥離紙をなくして単一素材にすることで、環境負荷を抑えることができます。

また、「パーソナリゼーション」では、拡大するeコマースへの対応強化を目指します。タックラベルは生産プロセスがフレキシブルで、極端に言えば24時間～48時間で出荷することもできるため、少量多品種・短納期が求められるeコマースに非常に適しているといえます。そうした特徴をさらに突き詰めて、今後は「ものづくりのモバイル化」の検討も進めていきたいと考えています。これは、お客様の敷地内で私たちのものづくりを展開するというもので、デリバリーもよりスピーディに行なうことができます。キッチンカーをイメージしていただくと、わかりやすいかもしれません。海外ではこの5～10年で、こうしたオンサイトプロダクションが増えています。

裾野の広い巨大な市場に変化を仕掛けて、新たなステージへ。

執行役 タックラベル事業担当 京金 武司

ラベルは消費者が安心して商品を使用頂くために不可欠な存在です。ラベルの役割は従来の表示から、機能(加飾、開封、封かん)、近年はコミュニケーションツールと拡大してきました。他方で環境対応、ニューノーマル、eコマース、パーソナリゼーションとラベルに求められる役割は日々変化しています。ラベルが人と環境の双方向の信頼関係の土台として、使いやすさ(安心安全)、環境配慮、社会貢献できる役目を担い、価値を提供し続ける存在になっていきたい。そのためには商品開発が最重要であり、マーケットインとプロダクトアウトの両面から様々な技術と商品を創出し続けます。

自ら機会をつくり、与えていく。 コロナ禍で得たさまざまな気づき。

2020年度を振り返るにあたってまず初めに、コロナ禍の中で生産と供給を継続できたことに関して、タックラベル事業に携わるすべての方々に感謝申し上げたいと思います。

この1年間は私にとって、非常に気づきの多い、中身の濃いものでした。それまでとは何が変わったかという点、ビジネス

においては、私たちの製品に対するお客様や消費者の見方・価値観が、単にラベルというだけではないものへと少しずつ変化してきたと感じます。そして同時に、そこに将来のビジネスチャンスが潜んでいるとも感じています。

一方、私個人としては、意識や行動パターンが大きく変わっていききました。これまでは、毎日の通勤や毎月の海外出張など、いわば与えられた行動パターンの繰り返しでした。しかし、在宅ワークが多くなり、海外のメンバーとも直接顔を合わせ



日本リージョン
商品：水

店頭販売のラベルレスが採用になり、従来のロールラベルに比べ、CO₂の排出量を約58%削減し、糊もリサイクル適性があるものが採用されました。



日本リージョン
商品：抗菌・抗ウイルスシール

コロナ禍における衛生意識の高まりから、カップ式自動販売機に「SIAAマーク」を取得した抗菌・抗ウイルスシールが採用されました。



欧州リージョン
商品：医療向け流動食

欧州で使用されていることから、多言語対応が必要で、2層ラベル(3面表示)が採用されました。



欧州リージョン
商品：プロテイン

米州で実績があったため、欧州でも採用されました。また、欧州独特の多言語対応のため、ブックレットが採用されました。



なお、現在は供給側からバリューチェーンを構築するSCM (Supply Chain Management) が主流ですが、今後は需要側からバリューチェーンを構築するDCM (Demand Chain Management) が主流になっていくと言われています。このDCMを次代のキーワードとして頭に入れながら、よりフレキシブルに動いていきたいと思っています。

タックラベルの市場規模は約3兆円と巨大で、競合も多い中、どのような事業戦略を展開するかは、国や地域によって異なります。圧倒的な営業力を誇る日本ではお客様との関係性の継続が、競合が先行しているアメリカやヨーロッパではものづくり力や生産拠点のロケーションが、カギを握ると考えています。アセアンに関しては、タイ・インドネシア・ベトナムを中心にどう市場をつくっていくかが、大きなテーマとなっています。

検証プロセスの質とスピードをアドバンテージに。

私たちにとって最大の強みは商品開発力、その中でもとくに検証プロセスにあります。これは、フジシールグループの9つのマテリアリティでも「開発製品のスピード立上げ」という項目で取り上げられています。たとえば、フィルムをもっと薄く、というのは簡単です。肝心なのは、薄くできることではなく、そこまで薄くした時に生産工程にどんな影響が出るのか、ということです。通常、実機での検証は一番最後になるのですが、私たちは自社で機械をつくっているののでいち早く検証することができますし、技術的なポイントがどこにあるのかも的確に分かります。

新しいものを生み出す際に、アイデアから形にするプロセスの質とスピード。それは、長年にわたり積み重ねてきた知識、努力、パートナーとの関係性の賜物であり、どこにも負けていないと思います。そのパートナーがいずれもグローバルのトップメーカーであること、そして世界最高水準のラベラー「PAGOmat」を持っていることもまた、大きな強みとなっています。

タックラベル事業は基本的に地産地消で、お客様や市場があるところでビジネスを展開しています。また、医薬品だけをつくる工場、飲料だけをつくる工場という具合に明確に生産プロセスを分けることでQCD (Quality・Cost・Delivery) を高め、競合他社との差別化を図っています。さらに、これまで別々にビジネス展開していた機械とラベルを、システムセールスという形でまとめて提供することで、お客様のものづくりを持続的に支えていきたいと考えています。

消費者やお客様のニーズに最適なものを届けるという使命。

フジシールグループでは「人と環境にやさしい価値を届ける」という新ビジョンのもと、「2025年・環境配慮型製品100%」を掲げており、私たちもその目標達成に向けて事業を推進していきます。タックラベルは、フジシールグループの製品の中で唯一、紙を使います。そこでショートタームとしては、耐水性のある紙や半透明の紙など、紙基材の活用を進めていきます。さらに、再生材料やバイオマス系材料の活用に関しても、これまで以上に積極的に取り組んでいきます。ミッドタームでは、RecShrink™ラベルと同じようにPETボトルにラベルをつけたままPETボトルとして再生する「ラベル to ボトル」の実現を、ロングタームでは、剥離紙をなくすライナーレスの実現を目指していきます。最終的にはごみとなる剥離紙をなくしてほしいというお客様のニーズは何十年も前からあったのですが、どの企業も形にすることができず、タックラベル業界にとっては積年の課題となっていました。このライナーレスへの挑戦は、自社で機械を持っていなければ到底できません。フジシールグループの総合力の証といえます。

最近では、ラベルレスボトルに貼る小面積のタックラベルへの需要も増えつつあります。ラベルレスボトルはもともと箱買いの多いeコマースで始まったのですが、今年、地域限定で店頭でも販売されました。訴求力を考えると、果たして

消費者の方が手に取ってくださるのかどうか不安もありましたが、環境問題に対応しているということで、売れ行きは非常に好調だそうです。来年には全国展開が決まっています。

タックラベルであれ、シュリンクラベルであれ、消費者やお客様のニーズに対してベストなパッケージを提供することが私たちの使命です。また、それこそが「人と環境にやさしい価値を届ける」ことにつながっていくのだと思います。

新たな価値の創出に向けて、「人づくり」と「製品づくり」に尽力。

新中期経営計画の3年間で持続的成長をより確かなものにするためには、「人づくり」と「製品づくり」が不可欠です。人材を育て、開発力・技術力をさらに磨き、新たな価値を生み出していきたいと思っています。

今後、挑戦したいのは、新しいラベラーの開発です。タックラベルの調整は非常に繊細で、現状ではオペレーターのスキルに大きく依存しています。自動運転のクルマのように、AI技術を活用することで誰もが使える次世代ラベラーをつくりたい。産学連携も視野に入れ、今、構想を練っているところです。



＜Topic＞ 医薬品タックラベラー

PAGOのタックラベラーを通じて、お客様のラインの生産性を向上させることに寄与しています。

信頼性と生産性をご評価いただき、コロナ向けのワクチン容器にラベルを貼り付けるためのラベラーに、PAGOの機械が採用されています。





臼井 裕之
執行役 欧州担当

京金 武司
執行役 タックラベル事業担当

対 談

一歩先をお客様とともにつくる ～環境対応とパーソナリゼーションを市場機会に

京 金：ヨーロッパではコロナ禍の中、ロックダウンなどの厳しい措置が取られたこともあって、消費が著しく落ち込みました。ワクチンが行き届くと経済もまた動きはじめると思いますが、消費大国のアメリカと違ってヨーロッパはお金の使い方が堅実ですから、元に戻るまで時間がかかるかもしれません。臼井さんはアフターコロナについては、どんなイメージを持っていますか。

臼 井：どの地域よりも厳しい環境規制が進むと予測していますし、そのことが最大の市場機会になると考えています。EUは2025年にプラスチックの包装材のリサイクル率を50%にするという大目標を掲げており、その中でもESGをリードする会社は100%を目指すということで、この流れがトレンドを作っていくと思います。そしてもう1点、商品のライフサイクルがますます短くなり、多様化も進むと思います。

京 金：それは日本でも同じですね。コロナ禍で自分自身を見つめ直す時間が増えたことが要因のひとつだと感じます。

臼 井：私は娘が4人いるのですが、全員違うシャンプーを使っています(笑)。自分に合うものを「選べる」ということが大事になってきているんですね。こうしたパーソナリゼーション、商品のバラエティ化が今後一番進むのが、多様な文化が混在するヨーロッパだと思います。先が読みづらいマーケットですが、環境対応と同様、この流れを市場機会にしていきたいですね。

...

京 金：これまでヨーロッパから発信されたルールが世界に影響を与えてきたことを考えると、環境規制がより厳しくなるであろうヨーロッパにおけるフジシールグループのポジションは、ますます重要になります。お客様へのアプローチ方法なども変えていく必要があるかもしれません。

臼 井：当社は非常にお客様志向の強い会社で、「こんな風につくりたい」というお客様の顕在化したニーズを一生懸命実現していく、というビジネススタイルです。もちろん、これは非常に大事なことです。ただ、たとえば、環境対応やパーソナリゼーションについて必ずしもお客様が理解されているわけではありませんし、消費の先行きもはっきりしない中で、お客様の「今の声」に耳を傾けるだけではなく「一歩先を一緒につくっていく」パートナーを目指すべきだと考えています。京金さんも長くヨーロッパで仕事をされていましたが、お客様側の変化についてはどのように感じていますか。

京 金：初めてヨーロッパで仕事をしたのは1998年ですが、すでに環境対応のパッケージを提案していました。その頃に比べると、お客様の環境対応への意識が「できたらいいな」から「してみたい」、さらに「しなければならない」へと少しずつ変わってきていると感じます。

臼 井：その「しなければならない」という意識も実は一様ではなく、リサイクル率100%を目指すお客様も「どのように」というところは、まだまだ模索中です。そこを一緒につくって

いく、もしくは当社がつくったものを提供していくことでリーダーシップを発揮していきたいですね。

...

京 金：ヨーロッパではPAGOMatをはじめ、世界に通じる機械の開発に挑んでいますが、「機械システム」についてはどのように考えていますか。

臼 井：タックラベルの特徴は、市場規模が非常に大きいことと、素材や種類が多様で地域や業界に特化したものが多いことです。そのため規模の異なる多数の会社があり、トップメーカーが存在しません。その中で私たちの強みを発揮し、ファンになっていただくために、包材・生産技術・サービスなどをすべて含めた機械システムの提供に取り組んでいます。私は「バリューパック」と呼んでいるのですが、こうした一貫したサポートをお届けできることこそ、フジシールグループの強みです。なお、現在はパーソナルケアから医薬品まですべての商品に対して最高級の機械を導入していますが、今後はもっとフレキシブルに、短いライフサイクルや多品種対応に特化した機械をつくっていく必要があると思っています。

京 金：確かにそうです。また、お客様が投資に慎重になっている中で、単に省エネというだけではないサステナビリティ対応と、サービスの強化がポイントになってくると思います。

臼 井：機械におけるサービスとは、投資コストに対して生産効率や品質をどれだけ高められるか、ということです。エラーやチェンジオーバーなどで生じるロスを究極に小さくしていく

ことで、お客様の利益につなげていきたいですね。また、4M (Man, Machine, Material, Method) の視点でいうと、マテリアルを理解したうえで制御するなんていうのは、私たちの得意とするところです。薬品やアルコールなど非常にセンシティブなラベルの品質を担保できるのは、フジシールグループだけだと思います。

...

臼 井：タックラベル事業だけでなく他の事業も含めて、フジシールグループがグローバルに成長を図っていく上で、ヨーロッパというエリアにどのような役割を期待されますか。

京 金：いろんな視点があるので100人に聞けば100通りの答えがあるかもしれませんが、私は、多国籍、多文化ゆえにいろんな見方や感じ方ができるヨーロッパは、我々が持っている仮説を検証する場だと思っています。また、難しい状況の中で飛躍的に伸びれば、フジシールグループの中でのベンチマークになると期待しています。

臼 井：私も、ベンチマークになるのはアメリカでも日本でもなく、ヨーロッパだと思っていますし、そうなるようにしなければと思っています。環境規制が最も進み、パーソナリゼーションが顕著で、ロットサイズが小さい。そんな効率の悪い市場ですが、だからこそ、この地でしっかり利益を出し成長することで、アセアンなどほかのエリアでの成功も見えてきます。技術革新やコミュニケーションの創意工夫でみんなの力を引き出し、強い会社にしていきたいと思っています。

＜Topic＞

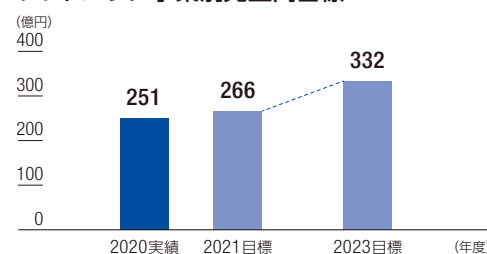
プレミアム感の高い新感覚のタックラベル

コロナ禍を機に自分ケアへの関心が高まったことで、パーソナリゼーションが加速。商品のライフサイクルはさらに短くなり、バラエティも増え続けています。その中で何が選ばれていくのか、先が読みづらい状況を市場機会と捉え、とくにどの地域よりも多様性に富むヨーロッパにおいて、積極的に商品開発を進めています。日本でも、店頭陳列時のアイキャッチ効果と本体ラベルの機能を併せ持つ新しいタイプのタックラベルが誕生。優れた加飾性を発揮する箔押し加工を施し、プレミアム感を演出しています。



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。機能性、開封・再封かん性などから、レトルト流動食向けパウチなどの幅広い用途でご使用いただける他、スペースをとらず軽量でハンドリング性・開封性・リクローズ性・ディスプレイなどに優れ、あらゆる分野にも対応可能な容器です。

ソフトパウチ事業別売上高目標



時代のニーズを先読みし、 開発力×発想力で さらなる事業拡大を。

執行役 ソフトパウチ事業担当 福田 真久

パウチは、様々な市場で従来のプラスチック容器に代わる新たな価値を提供できる一次包装袋です。当社はこれまでに、環境面や消費者へ新たな価値を届けるため「使いやすい、保管しやすい、捨てやすい」口栓付きパウチを創造してきました。これからも、我々の強みである「創造力」そして「機械との検証プロセス」を最大限に生かせるパートナーと技術を融合し、一次包装市場にイノベーションを起こしていきます。そしてグローバルのリーディングカンパニーとの信頼関係を元に、世界中のライフスタイルの多様化から生まれる一次包装の課題を解決し、社会に必要とされる事業へと成長をし続けます。

新たな市場が生まれた1年。 環境問題を背景に変化した1年。

2020年度は、他の事業と同じように、ソフトパウチ事業もさまざまな側面でコロナ禍の影響を受けました。とくに日本では、学校が休みになったイベントが中止になったりする中で、売上比率の高いゼリー飲料向けの製品が減少しました。その一方で、感染予防策としてハンドソープなど衛生関連

製品の需要が高まり、売上も伸びました。また、2020年の半ばあたりからは、消毒用アルコールの需要が増加。そこにも迅速に対応することができました。消毒用に使うアルコールというのは非常に高濃度で、従来のフィルムの構成ではパウチにすることが不可能だったのですが、私たちは4～5年前から素材メーカー様と一緒に開発に取り組んでいたため、他社に先駆けて製品化することができました。

そういう意味では、それまでの市場が収縮した1年であると

同時に、新たな市場が生まれた1年だったといえます。さらに、前年にクローズアップされた環境問題に関してさまざまな取り組みが本格的に始まった、変化の1年にもなりました。日用品メーカー様と一緒に開発したフジパウチ®はその代表例で、当社の従来の口栓付きパウチや本体容器に比べて大幅にプラスチックの使用量を削減することができます。また、やはり環境問題を背景に、パウチの大型化が進みました。詰め替えは1回だけというのがこれまでの主流でしたが、今は、複数回詰め替えが可能な大きなサイズのものが増えています。

容器からパウチへの置き換えも その国の文化に合わせて柔軟に。

SDGsが広く認知されてきたこともあり、ソフトパウチ事業を展開するにあたって3R (Reduce・Reuse・Recycle) が

より強く求められるようになってきたと感じますし、実際に3Rに関連した環境配慮型製品の需要は年々高まっています。パウチは従来の容器に比べるとプラスチックの使用量が削減でき、その上、軽いという利点もあるため、容器からパウチへの置き換えのニーズはさらに増えていくと予測しています。

ただし、日本に比べると欧米におけるソフトパウチ事業の市場規模はまだ小さい、というのが実情です。とくに口栓付きパウチに関しては、ベビーフードなど子ども向けの製品には多いのですが、日用品にはほとんど使われていません。そもそも詰め替えの文化がない、というのが大きな理由のひとつです。ヨーロッパでもスイスやドイツなど一部の国では少しずつ広がりつつありますが、イギリスやフランス、イタリアあたりではほぼありませんし、アメリカも同様です。そこで、詰め替えという切り口を変えて、口栓があることでパウチを容



アメリカリージョン
商品：シャンプー・
コンディショナー・
ハンドウォッシュ

パウチの外側に空気を含み自立する容器を開発致しました。プラスチックの使用量を、ポンプ型ボトルに比べ約50%少なくすることができます。



日本リージョン
商品：ゼリー飲料

医薬部外品のブランド様から、手軽にエネルギーチャージができる食品扱いのゼリー飲料として、口栓付きパウチを採用いただきました。



日本リージョン
商品：流動食用アダプター

PEG(胃瘻)用半固形流動食パウチ向けに、国際規格(ISO80369-3)の医療機器と接続が可能な専用アダプターを開発し、パウチとセットで複数のメーカー様に採用いただきました。



日本リージョン
商品：シャンプー・
コンディショナー

様々なブランドにもフジパウチ®が採用され始めました。店頭では詰め替え空ボトルと同一棚で販売されています。



器本体として使えるようなパッケージ開発やソース類などの食品関係をターゲットにするなど、柔軟な発想で戦略を立てる必要があります。アセアンについては、日本の市場に近いこともあって、需要の増加を期待しています。

eコマース。介護。 社会の動きに合わせて広がる可能性。

新たな市場機会として注力しているのは、コロナ禍でさらに勢いを増したeコマースです。受け取る方が不在の場合でもポストインできるように、外側が平らな紙の箱で中がパウチになっている製品を新たに開発しました。また、先述したようにパウチの大型化が進んでいますが、たとえばスーパーで買い物をした際に、他のものと一緒に持ち帰るのはなかなか大変です。しかし、自宅まで届けてくれるeコマースであれば、重さを気にする必要がありません。そのため、1.5ℓから3ℓ、5ℓへとさらに大容量にしていきたい、というお客様が増えています。

日本と同様に欧米でも社会の高齢化が加速する中、今後は介護もひとつの市場機会だと考えています。介護される側がどんどん増えて、介護する側がより人手不足になった場合、どちらにとっても使いやすいパッケージが求められるようになる。そこに、パウチのニーズがあるのではないかと思います。今も当社では、高齢の方が飲んだ時に逆流しにくいよう

とろみをつけた経口補水液用のパウチをつくっていますが、食べることや飲むことが困難になった高齢の方にとってより摂取しやすく、味もちゃんと「おいしい」と感じられる新しい充填方法やパッケージの開発に取り組んでいきたいですね。

これまでも、これからも、 最大の強みは開発力。

ソフトパウチ事業の強みは、主に次の四つです。まず一つが、品質の高さ。パウチは中身に直接触れるセンシティブなパッケージなので、安心安全に向けた品質の確保は非常に重要です。次に、使いやすさなど優れた機能を実現する製袋技術と、大量生産に向けてより良いオペレーションを可能にする生産システムの開発。これは、自社で機械を持っているということがアドバンテージとなっています。そして、パートナーとの信頼関係。フジシールグループは素材メーカーではないため、国内外の多くのパートナーと協力しながらものづくりを進めています。お互いの創造のぶつかり合いによって価値を高めていく。アライアンスを組みながらイノベーションをおこしていく。そこでプロダクトリーダーシップをしっかりと発揮していくことが、私たちの役割だと考えています。

ここでソフトパウチ事業の歩みを少し紐解いていくと、事業がスタートしたのは今から約20年前、フジシールグループではもっとも歴史の浅い事業です。ただ、売上規模はシュリンクラベル事業に次いで2番目に大きく、短期間でなぜそこまで成長できたかというと、私はやはり、強みにもあげた開発の力だと思っています。たとえば、口栓付きパウチで最初に参入したのは飲料だったのですが、私たちは後発でした。しかし、機械のイノベーションによってより早く効率的に生産できる仕組みをつくり、現在のポジションを獲得しました。次に参入したのは、日用品です。パウチはすでにあったものの、複数回詰め替えるという発想がまだない時代に、日本で初めて日用品向けの口栓付き製袋充填システムの製品をつくりました。

パウチで届ける 「人と環境にやさしい価値」とは。

「環境へのやさしさ」に関しては、パウチは単にプラスチックの使用量を削減できるというだけではなく、バイオ材料や再生資源の活用、さらに廃棄物を建築資材として再利用するといったさまざまな取り組みを行なっています。パウチは単一

素材ではなく、3〜4種類の素材を貼り合わせてフィルムにしているためリサイクルが難しいのですが、回収したパウチを再資源化するモノマテリアルにも挑んでいます。また、従来よりもコンパクトなパッケージをつくることで、輸送の効率アップにも貢献しています。

「人へのやさしさ」に関しては、たとえば、手の力が弱くなってきた方や手が不自由な方にも開封しやすいキャップの開発などに取り組んでいます。また、詰め替えやすいだけでなく、詰め替えが不要な付け替えにも対応しているフジパウチ®は、環境と人、どちらにもやさしいパッケージになっています。現在は日用品だけですが、今後は食品や飲料など、より多様な分野に広げていきたいと思っています。

「アジリティ」をキーワードに 第2のコア事業への成長を目指す。

新中期経営計画では、重要戦略のひとつとして「一次包装拡大〜第2のコア事業へ」が掲げられ、全社的にソフトパウチ事業の今後の動向が注視されています。

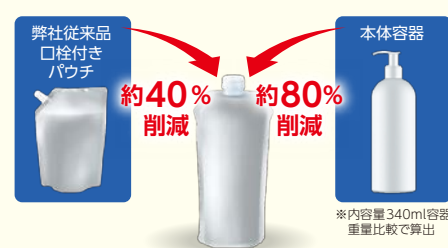
私は、さらなる成長に向けたキーワードは、「アジリティ（機敏性）」だと思っています。コロナ禍で世の中が一気に変わった様子を目の当たりにして、営業、開発、生産などすべての局面でアジリティがなければただ取り残されるだけだ、ということを実感しました。これは、フジシールグループの行動指針「変化とともに変化する」にも通じていると思います。そして、投資。新たな生産拠点の建設などありますが、やはり人への投資が大事だと思っています。とくに開発を担う人財については、社内での育成と合わせて、知識や経験が豊富な人財を積極的に採用していきたいと考えています。



// Topic //

国内外におけるフジパウチ®の展開

フジパウチ®の使用により、プラスチック使用量を減らすことができることから、国内外での引き合いが増えています。



〔採用例〕



この度、プラスチックにかかる資源循環の促進等に関する法律案では、環境配慮設計の例として紹介されたように、つけかえ用途においてもコンパクト設計であるフジパウチ®は有用です。

2. 個別の措置事項

【環境配慮設計指針】

- 製造事業者等が努めるべき環境配慮設計に関する指針を策定し、指針に適合した製品であることを認定する仕組みを設ける。
- 認定製品を国が率先して調達する（グリーン購入法上の配慮）とともに、リサイクル材の利用に当たっての設備への支援を行う。



出展元：経済産業省ウェブサイト <https://www.meti.go.jp/press/2020/03/20210309004/20210309004-1.pdf>
『経産省プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律案の概要』より（一部拡大使用）





川崎 悟
執行役 アセアン担当

福田 真久
執行役 ソフトパウチ事業担当

対 談

市場の意欲にこたえ目標達成へ ～タイ・ベトナム・インドネシアを起点に拡販に挑む

川崎：アセアンでは今、口栓付きと口栓なし、両方のパウチを製造してアセアン各地と日本に輸出している、という状況です。大手の日用品メーカーや食品メーカーが主なお客様で、タイの工場では非常に多くの品種、多くのカテゴリーの製品を生産しています。そのタイを中心に口栓付きパウチを拡販し、ベトナムやインドネシアにも広げていく、というのが私たちの狙いです。この5年ほどで売上規模を現在の2倍にしていくなのですが、その目標を少しでも早く達成したいと考えています。

福田：アセアンはタイをはじめどの国も新しいものを取り入れることに積極的ですよね。

川崎：すぐに先進国に追いついていくと思います。私たちの使命は、そうした状況の中でグローバルのトップブランドからローカルのトップブランドまで確実にビジネスを拡大していくことです。福田さんは市場としてのアセアンにはどんな印象を持っていますか。

福田：欧米とはちょっと違って、日本の成功例を持っていきやすい市場だというふうに捉えています。欧米ではなかなか浸透しないゼリー飲料や詰め替え文化が、アセアンでは受け入れてもらえそうな気がしています。

川崎：確かにそこはポイントですね。詰め替え用パウチなどはまだまだ普及していませんが、今後、経済がさらに発展すれば広がっていくと思います。

福田：アセアンは人口も魅力ですよ。たとえば、ヨーロッパは一つ一つの国で見るとそれほど多くないのですが、インドネシアだけで2億人を超えていますし、ベトナムで約9500万人、タイで約6500万人。これからますます増加し、平均寿命も延びていくことを考えると、ポテンシャルが高い。今はタイが一番発展していると思いますが、10年後、20年後を見据えると、アセアン全体が成長市場だといえます。

川崎：フジシールグループの強みのひとつが、先行しているエリアの「いいとこ取り」をして、他のエリアに展開できる点です。アセアンはどちらかというと後発なので、アメリカやヨーロッパで先行している技術をいち早く取り入れることに注力しています。また、事業軸と地域軸を掛け合わせた「マトリックス経営」が新たにスタートしたことで、アセアンでのソフトパウチ事業について、全地域を巻き込みながら議論を進められるようになりました。

福田：よりスムーズにいろんなことを横展開できるようになりましたよね。全社の方針を事業に落とし込むスピードもアップしたと思います。

川崎：そうしたことも含め、今後アセアン市場で私たちの強みをさらに活かしていくためには、何が必要でしょうか。

福田：10年前なら日本品質が武器になっていたと思うのですが、他社もいろいろと改善してきている中、それだけでは

勝負できません。かといって、非常に高いレベルのイノベーションが求められているわけでもない。カギを握るのは、コストの競争力だと思います。ただし単純にコストだけの話ではなく、たとえば日本のように、お客様側に私たちの機械を導入して一貫した高速ラインをつくってもらうなど、体系的なアプローチが必要だと思います。

川崎：他社に真似できない製袋技術や搬送技術をベースに日本のようなシステムを展開できれば、アセアンでも大きな強みとなりそうです。ちなみに、アセアンでは今、タイを筆頭に人件費が高騰しています。ただ、日本や欧米よりは材料が比較的安く調達できるので、アセアンに進出されている材料メーカーとのパートナーシップを強化しながら、QCD (Quality・Cost・Delivery) で競争力を高めていきたいと考えています。

福田：グローバルで展開されているお客様に関しては、フジパウチ®のような革新的な日本の成功事例を提案していくことも大切だと思います。

川崎：展示会でフジパウチ®を紹介したのですが、多くのお客様が興味を示してくださいました。やはり、新しいものに対しては関心が高いですね。アセアンではリサイクルなど環境に関する仕組みがまだできていないというのが実情ですが、グローバルに展開されているお客様は、どの地域であっても同じように環境対応の材料を使っていきたい、という意向が強いと感じます。一方、消費者心理としては、たとえば口栓付きパウチは途中まで使ってキャップができるので便利、というような使い勝手の部分がメインで、プラスチックの使用量やごみが削減できるといった環境の視点で買うことはまだないだろうな、と思います。

福田：いつかアセアンでフジパウチ®がパッケージングのスタンダードになればうれしいですね。

...

川崎：今後、アセアンでのエリアの拡大について、福田さんはどのあたりまでを見据えていますか。インドも含めるとアジア、という言い方になるかもしれませんが。

福田：新中期経営計画が始まったばかりなので、まずは今オペレーションをしている3国、タイ・ベトナム・インドネシアを思い切って伸ばしていく、というのが大前提です。もしかするとフィリピンやカンボジアにもチャンスがあるかもしれませんが、今はまだ調査段階という感じです。

川崎：その3つの国でいうと、メインの市場はやはりタイでしょうか。

福田：市場には、ものを売る市場とものをつくる市場という、2つの視点があります。たとえばヨーロッパの場合、イギリスやフランスなどの先進国でものを売って、東欧でものづくりをする。アメリカの場合は、南米でものづくりをする。ではアセアンはどうかというと、売る市場としてはやはりタイが大きいと思いますが、川崎さんのお話にもあったように各地で人件費がどんどん高くなっていることを考えると、つくる市場をどこにするのか、これまで人手をかけていたものづくりの仕方も含めて、よく検討する必要があります。

川崎：私は日本で10年、海外で20年、仕事をしてきました。福田さんが言われたような市場の見極め方をはじめ、これまでの経験で培ってきたものをみんなに伝え、アセアンで掲げている目標を成し遂げていきたいと思っています。

Topic

インドネシアの乳製品でパウチ初採用

近年、新たなニーズが次々と生まれているアセアンにおいて、パウチ市場も広がりを見せています。インドネシアでは子ども向けヨーグルト飲料のパッケージに、フジシールグループの口栓付きパウチが採用されました。2020年12月に充填機が導入され、2021年1月から量産を開始。乳製品では初めてのパウチ形態ということもあって市場の反響は良く、当初の予測を大きく上回る売れ行きとなっています。



私の描くワクワクとは【執行役紹介】

新ビジョンで「ワクワクを創る会社」とありますが、
執行役がそれぞれに思い描くワクワクを語りました。



仕事のことも、それ以外のこともですが、できるかどうかわからないけれども、できると
思って想像をふくらませる時にワクワクします。少し先の未来を見つめて「こういうところを
目指していこうよ」と、自分だけでなくみんなで議論を交わすのが、たまにワクワクする
時間です。

梅田 英明【シュリンクラベル事業担当】

1971年12月31日生
執行役 シュリンクラベル事業担当 兼 American Fuji Seal, Inc. 取締役生産本部長
1997年当社入社／ 2013年株式会社フジシールインターナショナルパリ支店 経営企画マネージャー／ 2014年Fuji Seal Europe L.T.D
工場長／ 2016年Fuji Seal Europe B.V. Production Director／ 2018年American Fuji Seal, Inc. 取締役 生産本部長(現任)／ 2021
年当社執行役(現任)



新商品の開発や新事業、新たな会社との提携など、これまでは自分で自分のワクワクを作っ
てきました。これからは、部下や社員のみんなにワクワクを提供していきたい。みんなが目
を輝かせて仕事ができるようにすること、みんなのワクワクが自分のワクワクにつながっていくと
思っています。

京金 武司【タックラベル事業担当】

1970年2月9日生
執行役 タックラベル事業担当 兼 株式会社フジタック代表取締役社長、Pago AG 取締役会長
1988年当社入社／ 2013年株式会社フジシール 技術センター長／ 2015年American Fuji Seal, Inc. 取締役／ 2016年Pago AG 代表
取締役社長、Pago Etikettiersysteme GmbH 代表取締役社長／ 2018年当社執行役(現任)／ 2019年株式会社フジタック代表取締役
社長(現任)／株式会社フジタックイースト代表取締役社長、Pago AG 取締役会長(現任)



「こんなものがあるといいな」と思うものを、コストや製造ラインもすべて忘れ、ああでも
ない、こうでもないと考え、実際に手を動かして作ってみる。それに同調してくれるメンバーと
ワイワイ言いながら進める。そうやって手がけた製品が発売され、実際に店頭で置かれて消費
者が手に取られるとさらにうれしい。それが私のワクワクです。

福田 真久【ソフトパウチ事業担当】

1977年3月25日生
執行役 ソフトパウチ事業担当 兼 株式会社フジフレックス代表取締役社長
1999年当社入社／ 2004年Fuji Seal Europe Ltd. 技術マネージャー／ 2013年 PT. Fuji Seal Indonesia 営業マネージャー／ 2014年
Fuji Seal Europe S.A.S. サプライチェーンマネージャー／ 2016年Fuji Seal Europe Ltd. 代表取締役社長／ 2019年当社経営企画
グループ シニアマネージャー／ 2020年2月 当社執行役(現任)、株式会社フジフレックス代表取締役社長(現任)



「未来の先取り」にワクワクします。自分たちの提供する価値が未来の世の中にどんなインパ
クトを与えるか、さらにはお客様の喜んでくださる笑顔、競合他社の方が発奮されるであろう姿
を想像するとワクワクが止まりません。また、それがチャレンジャブルであるほど、ハイリスクで
あるほど、ワクワク度は高くなります。

竹内 勝【機械事業担当】

1964年4月5日生
執行役 機械事業担当
2021年当社入社 当社執行役(現任)



いろんなシーンでワクワクします。話をしたことのない社員と話す時、お会いしたことのない
お客様・お取引様と会う時、新しい取り組みを考える時、新製品の話を聞く時。解決すべき課題
が見つかった時もちょっとワクワクします。でもやはり一番は、苦労して開発・製造した製品が
上市され、店頭で見た時ですね。思わずニヤリ。

松崎 耕介【日本担当】

1960年5月1日生
執行役 日本担当 兼 株式会社フジシール代表取締役社長
2019年当社入社 株式会社フジシール取締役／ 2020年当社執行役(現任)、株式会社フジシール代表取締役社長(現任)



フジシールの社員は業界の知識も技術のベースもある。その優秀な社員が、受け身でなく
自ら前向きにどんどん動けるようになったら、もっとワクワクする会社になると思います。私は
そういった環境となるように取り組んでいきたいですし、前向きに動ける社員とともに働ける
毎日こそがとても刺激的でワクワクします。

矢田 彰一【米州担当】

1963年3月25日生
執行役 米州担当 兼 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
2018年American Fuji Seal, Inc. 入社、American Fuji Seal, Inc. 代表取締役社長(現任)、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(現任)／ 2019年当社執行役(現任)、American Fuji
Technical Services, Inc. 取締役／ 2020年American Fuji Technical Services, Inc. 代表取締役社長(現任)



お客様の期待を上回るように挑戦する。その結果「おかげで売り上げが上がったよ。ありが
と」とフィードバックをもらった時、そして競合が震えあがっていることが想像できるときに
ワクワクします。どんな仕事でも、自分が挑戦できるレベルを設定しそれに挑むこと、その
フィードバックを受け取ることで、常にワクワクを忘れない仕事ができると思います。

臼井 裕之【欧州担当】

1958年9月24日生
執行役 欧州担当 兼 Fuji Seal B.V. 代表取締役社長、Fuji Seal Europe S.A.S. 代表取締役社長、Fuji Seal Europe B.V. 代表取締役社長、
Fuji Seal France S.A.S. 代表取締役社長、Fuji Seal Iberia, S.L.U. 代表取締役社長
2019年 当社入社／ 2020年当社執行役(現任)、Fuji Seal B.V. 代表取締役社長(現任)、Fuji Seal Europe S.A.S. 代表取締役社長(現任)、
Fuji Seal Europe B.V. 代表取締役社長(現任)、Fuji Seal France S.A.S. 代表取締役社長(現任)、Fuji Seal Iberia, S.L.U. 代表取締役
社長(現任)



海外に赴任して20年。アセアンに来て会社を任されてからは、技術出身なのに、工場長やら
営業やら初めての経験で苦労しました。日々奮闘する中で、赤字だった会社を黒字にできた、
利益をみんなで出せた、という時のワクワク感。これは部下や従業員一人ひとりに味わってら
いたい。目標を掲げて成し遂げること、それこそがワクワクです。

川崎 悟【アセアン担当】

1970年3月4日生
執行役 アセアン担当 兼 Fuji Seal Vietnam Co., Ltd. 取締役会長、Fuji Seal Packaging (Thailand) Co., Ltd. 代表取締役社長
1992年当社入社／ 2012年American Fuji Seal, Inc. 技術センター長／ 2014年American Fuji Seal, Inc. パウチ事業部長／ 2014年
Fuji Seal Vietnam Co., Ltd. 工場長／ 2016年Fuji Seal Vietnam Co., Ltd. 代表取締役社長／ 2019年 PT. Fuji Seal Indonesia 取締
役／ 2020年当社執行役(現任)、Fuji Seal Vietnam Co., Ltd. 取締役会長(現任)／ 2020年Fuji Seal Packaging (Thailand) Co., Ltd.
代表取締役社長(現任)



当社製品を使用した商品がお店に陳列されているのを見ると、やはり嬉しくなります。本社
機能を担う上では、直接生産に携わることはありませんが、VUCA*の時代にも変わらない本質・
基軸を見極め、強固な財務基盤・リスク管理態勢の構築を通じてFSGのミッションを実現する
ことができれば、これに勝るワクワクはないと思います。

高橋 文章【財務・リスクマネジメント担当】

1965年3月16日生
執行役 財務・リスクマネジメント担当
2017年当社入社、当社経営企画グループ シニアマネージャー／ 2020年当社執行役(現任)

* VUCA: 将来の予測が困難な状態のこと

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、持続的社会的貢献につながります



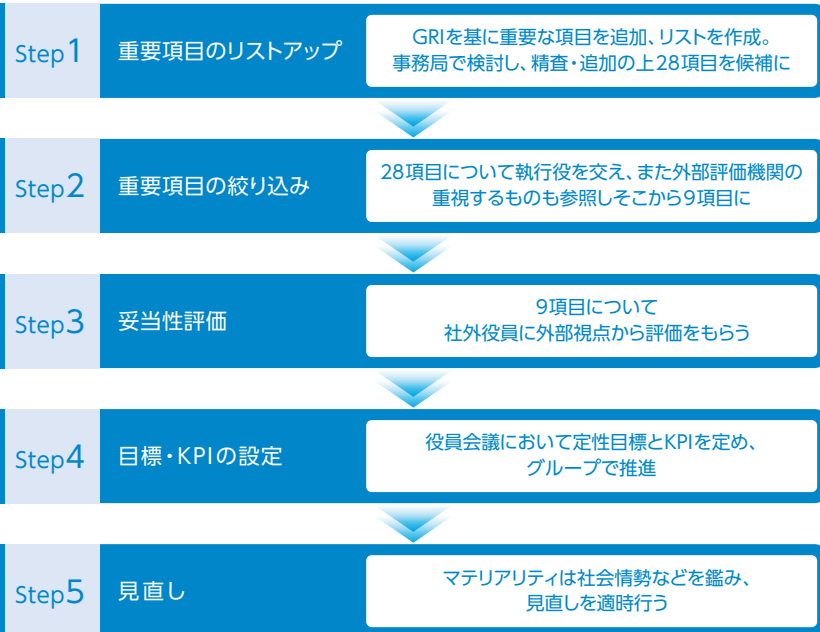
フジシールグループでは、パッケージング業界のリーディングカンパニーとして持続可能な社会実現のため、自分たちの貢献していくことを9つのマテリアリティとして整理し、SDGs*の目標もマテリアリティに対応させました。

さらに、2020年に選定したマテリアリティを、執行役とともに役員会議でブレイクダウンを図り、マテリアリティの定性目標並びにKPIを定めました。

選定したマテリアリティはパッケージング業界のリーディングカンパニーとして、社会への影響力が大きいものであるとともに、一つ一つは当社のビジョンに大きく直結するものと再認識しました。

*SDGsとは、Sustainable Development Goalsの略。国連のサミットで採択された持続可能な開発目標であり、2030年をゴールとし17の目標からなる。

マテリアリティの特定プロセス



決定した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 (2021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 人にやさしい	●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	●アイデアバンク日本リージョンのみ実施 5,991件/年(実績)	●全社員を対象に、コーポレートビジョンの浸透活動 ●全社員を対象に、グループアイデアバンク制度を展開 ●全社員を対象に、特別テーマによる、アイデア募集と表彰	●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
開発製品のスピード立上げ	●高い検証能力と多様な技術の組み合わせを駆使した、FSG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(5件)/20年実績	●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
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	●営業利益 10.0% ●海外売上比率 50% ●ROE 10.0% ●グローバルで展開する経営者創出プログラムの参画候補新メンバー100人以上	●売上額 1,636億円 ●営業利益額 7.6% ●海外売上比率 44% ●ROE 8.3% ●グローバルで展開する経営者創出プログラムの参画メンバー 68人	●投資精度の向上を図る投資ガイドラインの導入 ●経営者創出プログラムの活性と参画への機会提供と、外部企業を用いたプログラムの質の向上	●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
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年目標	●環境配慮型製品売上 41% ●再生可能設計製品売上 2% ●再生材使用製品売上 5%	●再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink TM 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	●気候変動緩和 ●水質・大気・土壌などの環境負荷の低減 ●生態系への保全 ●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
ステークホルダーとのオープンな対話	●ステークホルダーに対し正確な非財務情報の提供を通じ、外部機関による当社のESG評価の向上へと繋げる	●FTSE 構成銘柄継続選定 ●MSCI (2023年 A評価)	●FTSE (初回2020年 1.3/5) ●MSCI (初回2020年 B評価)	●グループサステナビリティ委員会の設立と運営 ●グループで非財務情報の正確な情報収集の体制構築 ●統合報告書・ESGデータブックの適時発行 ●ファミリーフェスティバルの実施 ●社員と当社取締役との面会機会	●株主への投資機会の提供 ●地域社会の活性と雇用の創出 ●社員と家族の満足
公正・透明な取引 (BCPを含む)	●すべての取引先と相互の信頼関係と研鑽により、社会に配慮し責任ある生産消費形態を務める	●グループサプライヤーアンケートの実施により、全取引先より当社の取引先の皆様へのお願いの賛同を得る	●グループサプライヤーアンケートの実施率(売上比率 約36%)	●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 ●グローバルを対象にグループサプライヤーアンケートの実施	●取引先の権利保護 ●責任ある生産消費形態(原材料・仕入れ・製造・販売・消費) ●模範となる健全な企業活動 ●人権尊重
安定供給 (BCPを含む)	●全拠点で足並みの揃ったグループOHS*マネジメント体制の構築 ●お客様から預かった注文に関し、当社の製造と受発注状況を各々のお客様へ正しくタイムリーに共有	●各リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場を達成 ●お客様と共有する未来型受発注プラットフォームの構築と運用開始	●1リージョンのみ365日労災ゼロを達成	●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 ●製造と調達のBCPIに限らず、デザインワークの多様化と、出荷システムの保全 ●お客様と確かな製品情報を共有できる未来型受発注プラットフォームの構築	●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 ●安心安全な持続的な製品の供給
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	●情報漏洩無し	●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 ●全地域を対象とした内部監査の実施	●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
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	—	●スタートアップ企業への出費と広い領域のアライアンス戦略の推進 ●新規事業候補への積極的な投資	●パッケージの新たな価値の創出 ●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

* 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。改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繋げていきます。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 (2021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:日本リージョンのみ実施 5,991件/年(実績)	●全社員を対象に、コーポレートビジョンの浸透活動 ●全社員を対象に、グループアイデアバンク制度を展開 ●全社員を対象に、特別テーマによる、アイデア募集と表彰	●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

フジシールグループは"アイデアバンク"を重視しています

アイデアバンクとは: 生産、事務、人間関係等の改善についてアイデアを発表することによって、全員の研究心とお互いの会社であるという意識の向上を図ります。開発業務に関わる社員だけでなく、全社員が個々にビジョンに繋がるべきことをブレイクダウンし、アイデアを元に展開します。

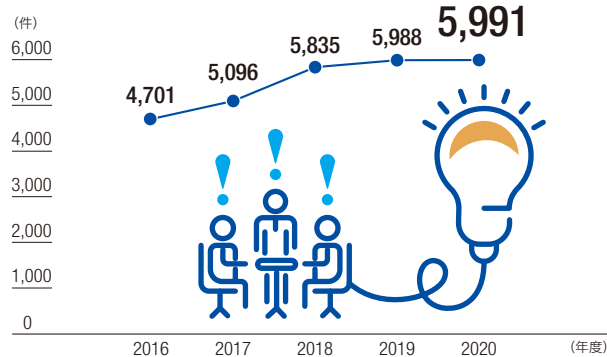
目的: 次世代に繋がるアイデアを発掘し、より多くの利益をこれから生み出し、より豊かな生活を目指す事と、自職場の改善意識を向上させる土壌づくりを推進するとともに解決するプロセスを通じ人材育成することです。

アイデアバンクは、フジシールグループが持続的に成長していくために必要不可欠な源泉です。全社員の1つ1つのアイデアがフジシールの未来を創り、社会へ価値を提供する企業へと成長をします。

～ 2020の取り組み

アイデアバンクの取り組みは、1986年から始まっています。現在は、提出されたアイデアをA～D評価に分類し、A評価の中から金賞・銀賞・銅賞を選出し毎年表彰を行っています。特に優れた内容についてはFSI社長賞等を授与されることで社員の仕事に対する一つのモチベーションになっています。

アイデアバンク件数



達成に向けた取り組み

アイデアバンクの取り組みは今まで日本リージョンのみで行ってきました。私たちが培ってきたことは改めて大切だということに気づき、この3カ年で欧州・米州・アセアンへも展開します。



アイデアバンクの表彰式の様子

- ☑ 新ビジョンに沿ったアイデアバンクの特別テーマを設定
- ☑ 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
- ☑ ビジョン・ミッションを社員へ浸透を図るバリューセミナーを計画、実行

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 (2021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(5件)/20年実績	●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

～ 2020の取り組み

フジシールグループ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。

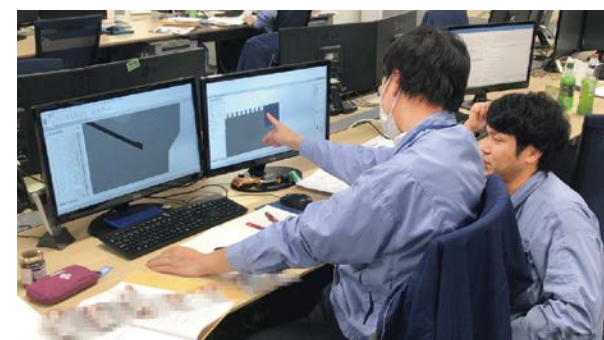
現在拠点: 国内2、海外4 + サービス3 (計9拠点)

- シュリンクラベラー 20μm装着機械開発
- フジパウチ®の機械開発

上記はほんの一例です。お客様が開発されている新商品パッケージのデザイン、素材、製造、そして商品の流通という一連の商品のサイクルに対するソリューションを提供し、またそれらを検証するノウハウを蓄積していく事で、新商品をスピーディー且つできるだけトラブルを少なく市場へ送り出す事が、フジシールグループの提供するユニークな価値であり使命です。



新仕様の機械検証



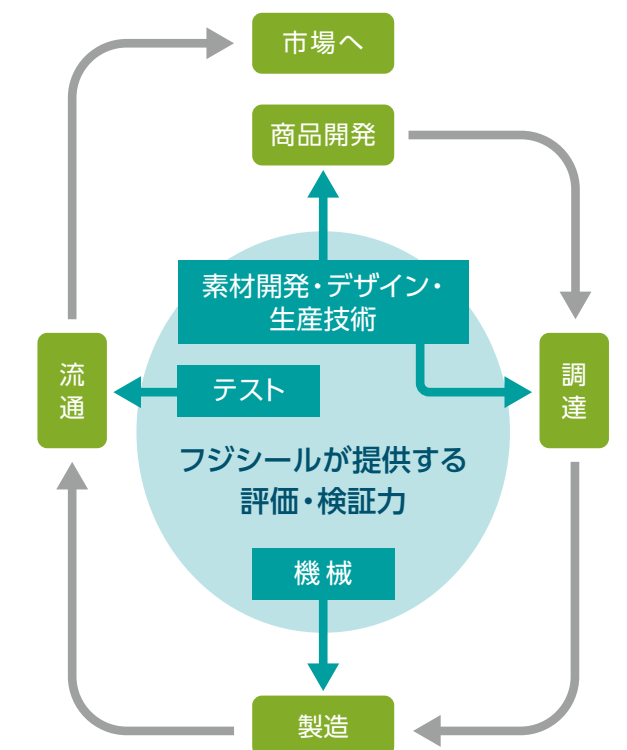
スピーディーな機械製作

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事で、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事、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事で、社会に貢献します。

お客様のビジネスサイクル



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・公平な評価制度の下で成長できる機会をとりえて能力を発揮し続けられるようにしています。お客様、取引先にとってともに成長し続けるパートナーであり続けたいとの強い思いがあるからです。

マテリアリティのKPIについて

投資効果と投資効率をさらに注視し、持続的な成長を果たす強固な財務基盤を構築していきます。また持続的成長を実現する次期経営候補者の創出をより活性的に、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 (2021年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業利益 10.0% ● 海外売上比率 50% ● ROE 10.0% ● グローバルで展開する経営者創出プログラムの参画メンバー100人以上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上額 1,636億円 ● 営業利益額 7.6% ● 海外売上比率 44% ● ROE 8.3% ● グローバルで展開する経営者創出プログラムの参画メンバー 68人 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資精度の向上を図る投資ガイドラインの導入 ● 経営者創出プログラムの活性と参画への機会提供と、外部企業を用いたプログラムの質の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

～ 2020の取り組み

フジシールグループのミッションは「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」することです。

それを実現するのは、私たち、パッケージングを通じて社会に貢献できる事を楽しみとする人であり、過去の成功体験に拘わらず、常に新しい見方、行動ができる人です。

次世代経営者育成 グループ人財プロジェクト

将来の幹部となり得る候補者を選抜し、重点的に育成していくことを目的とした「次世代経営者創出プログラム」を2018年よりスタートさせています。

同プログラムは経営層がイニシアティブをとって関与しており、登録人財には、職域拡大、専門性の向上等を目的とした異動や、プロジェクト参画の応諾、会社が指示する能力開発に対する積極的な取り組み、英語力、計数力、論理力の向上に向けた自助努力が求められます。

2020年実施の育成プログラムのひとつ「グループ人財プロジェクト」では、15名の選抜メンバーに「グループ人財プログラムの改定」というグループ共通の経営課題を課し、彼らが解決策を経営層に提案し議論致しました。コロナ禍の中、キックオフから、メンバー間の討論、そしてクロージングのプレゼンまですべてオンラインで進める初の取り組みとなりました。

達成に向けた取り組み

チャレンジする企業文化の創出

フジシールグループは、「変化とともに変化する」という行動指針のもと、変化をチャンスととらえる従業員一人ひとりに成長と貢献の機会を与えてきました。失敗することもあるかもしれませんが、それを隠すことなく、進んでそこから学び、正していくことこそが、持続的な成長には重要と考えます。私たちは、これからも変化をチャンスととらえ、様々なチャレンジを促す機会の創出に取り組んでいきます。

多様性

グローバル企業として、私たち一人ひとりが理念やバリューを理解、実践することは、新たな価値を創造し、持続的に成長し続けるために不可欠です。

ミッションは時代や環境によって変化していきますが、フジシールバリューはグループ共通の価値観であり、従業員が意思決定を行う際の行動指針、自身の行動を顧みる際の軸となります。様々な国籍から成る私たち一人ひとりがバリューに従って行動しミッションを達成できるよう、FSG Value Seminarを軸に様々な仕掛けに取り組んでいきます。

VOICE

グループ人財プロジェクト 3期 リーダーの声

人財プロジェクトの概要

今回のプロジェクトは、グループ人財メンバーとして選出された社員15名が一つのチームとなり、与えられた課題に対して議論し、一定期間内に解決策を提案する、というものです。課題は「グループ人財プログラムの改定」、つまり自らが置かれている「グループ人財プログラム」の仕組みそのものの課題を抽出し、改善提案を行うことになりました。

参加メンバーのほぼ全員が人事の経験がない中で、他社事例調査、自社の人事システムの運用状況など、役割分担しながら情報をとりまとめ、経営幹部候補にふさわしい人財を育てるために必須となる要件を議論しながら、新たな仕組みとその運用方法を起案し、経営層に発表しました。

人財プロジェクトを通して

私たちにとって二つの課題がありました。一つ目は、コロナ禍のため、一堂に会する機会がなく、日・米・欧・アセアンからメンバーが参加し、キックオフから最終発表まですべてオンラインで行うことでした。言語、文化、時差など様々な問題がある中、3カ月後の取締役会での発表に向けて成果をまとめました。

二つ目の課題は、グループ人財である自分自身を客観的に分析しながら、会社が必要とする経営幹部の人財像をイメージし、そのイメージに近づくために必要なスキルとトレーニングを考えるという、非常に難しいテーマであったことです。しかし、だからこそ、自分自身が幹部候補であることを再認識し、このプロジェクトを通して自身が成長することもゴールとして、全メンバーが本気で取り組むことができたと感じています。

本プロジェクトは、グループ人財メンバーとFSG役員にとって、人事部門まかせの人財育成ではなく、自らも日々の人財育成を考え進めていくことが大切であるという気付きになりました。人財育成のための良い仕組みを作るだけでなく、グループ人財プログラムに選出される人財を増やすための努力を続けていきたいと思います。



本郷 いづみ
株式会社フジアステック
代表取締役社長



石橋 良美
FSI本部 [機械戦略]

VOICE

グループ人財プロジェクト 3期 メンバーの声

2020年9月、FSI HR*が主催する将来のリーダー育成を加速させるプログラムに参加できたことを光栄に思います。

今回、コロナウイルスのパンデミックの影響ですべてのプログラムがオンラインで行われましたが、さまざまな地域・別部門の主要なマネージャーと討論を交わし、またエグゼクティブメンバーからの経験やアドバイスを伺うことで、参加者全員で課題の共有ができ、一定の成果を達成したと信じています。

場所や言語の違いに関わらず、皆が同じ目標と情熱を持っており、自信、柔軟性、変化に基づくアプローチによって会社を前進させることができると強く感じました。



NGUYEN PHAM MINH TRI
Fuji Seal Vietnam
シニアテクニカル・セールスマネージャー

2020年9月、FSI HRが主催する将来のリーダー育成を加速させるプログラムに参加できたことを光栄に思います。学び、挑戦し、協働し、グローバルな考え方に触れることで、自己認識のレベルを上げる絶好の機会となりました。

限られた時間の中でミッションを遂行し、チームとして最高の結果を生み出すために、他の地域・部門を越えたメンバーと協力し、それぞれが柔軟に適応しなければなりませんでした。

振り返っても素晴らしい経験であり、多くの新しい学びがありました。大きな学びの1つは、グローバルで働く際には相手かどのような役割・立場を担っているのか常に確認する必要があるということ、そして、リーダーシップを発揮するには、「聞くこと」が重要であることを再認識しました。



Roel Ceelen
Fuji Seal Europe B.V.
ジェネラルマネージャー

* FSI HR: Fuji Seal International Human Resources

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年まで	現状数値 (2021年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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年目標 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品売上 41% 再生可能設計製品売上 2% 再生材使用製品売上 5% 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™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 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の緩和 水質・大気・土壌などの環境負荷の低減 生態系への保全 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

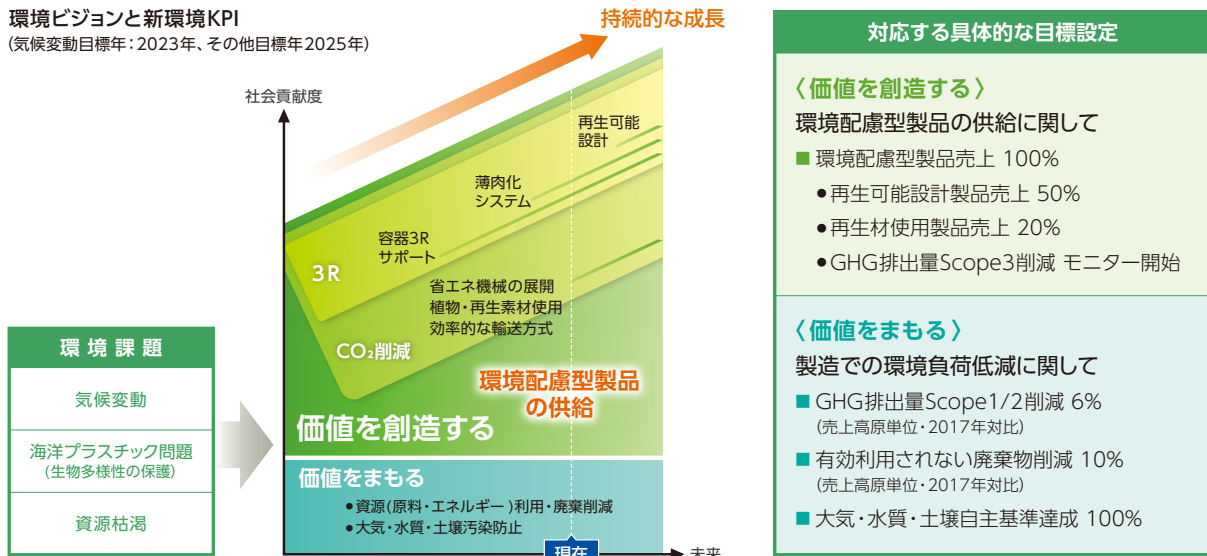
～ 2020の取り組み

フジシールグループでは、気候変動・海洋プラスチック問題・資源枯渇を重要な環境課題と位置づけています。それら環境課題解決のための取り組みの中でも、環境配慮型製品の開発はとても重要なものとして位置付けています。環境活動を事業活動に反映させ、サプライチェーン全体での環境負荷低減を加速させるという考えのもと定性目標およびKPI目標を定めました。

フジシールグループの環境ビジョンと新中期経営計画における環境KPI

フジシールグループでは、環境課題解決のため、製造における環境負荷低減への取り組みを土台に、環境配慮型製品の開発・供給に重きを置く環境ビジョンを持っています。このビジョンに則り、新中期経営計画では新しい環境KPIを定めており、環境配慮型製品売上に関連するKPIのほか、製造における環境負荷低減に関するKPIも定めています。

環境ビジョンと新環境KPI
(気候変動目標年：2023年、その他目標年2025年)



環境配慮型製品売上100%達成に向けたリージョンに応じた取り組み

環境KPIにおいて、環境配慮型製品は、各地域の市場要求やお客様の環境への考えを事業活動に反映させるため、各地域・事業執行役により定義されています。各地域特色のある定義を設け、それらの向上に全社で取り組みます。

日本

「3R+リニューアブル」戦略に合わせて

日本では、分別・回収に対する消費者意識が高く、PETボトルの回収率は93%と世界でも最高水準にあり、リサイクル技術を活かす基盤は他エリアに比べ充実しています。これまでのシュリンクラベルによる容器リサイクル原料の高品質化への寄与・ラベラー技術との組合せによる薄肉化やリジッド容器から詰め替えを中心としたソフトパウチへのシフトによるプラスチック原料使用量の削減に加え、特にシュリンクラベルやパウチ、タックラベルそのものがリサイクル可能となる素材、技術の開発に注力して取り組んでいきます。



松崎 耕介
執行役 日本担当

米州

再生可能設計の推進

米州では、近年、プラスチックパッケージに対して再生可能設計、特にパッケージを同素材とするモノマテリアル化が進んでいます。その中でシュリンク事業では、容器と共にリサイクルできるラベルとして2019年に上市したRecShrink™をPETボトルの環境対応ラベルとして市場拡大に注力しています。さらに開発を進め、その他容器においても対応を目指していきます。タックラベル事業では、再生可能設計に加えてバイオマスインキ、再生材を使用したラベル開発に、パウチ事業では、プラスチック使用量削減効果の高いフジパウチ®の積極的な拡販、モノマテリアル化、PCRを使用したキャップ、スパウトの開発に注力しています。



矢田 彰一
執行役 米州担当

欧州

「プラ再生率&再生材使用率向上」EU目標、法整備に向けて

EUは、2025年にプラスチックの再生率50%を目標としており、バーजनレ진의課税により使用制限を強化する方向にあります。大手企業ではこの方向をサポートすべく2025年に再生率100%のより高い目標を定め、取り組みを加速しています。欧州フジシールとして、これらの社会要求を実現すべく、市場に先駆け、容器に合わせた再生可能ラベルの開発、供給を進めており、欧州の循環型社会の実現をリードしていきます。また、脱炭素社会とお客様のゼロエミッション実現に向け、低エネルギー消費の装着機械の投入とともに、総合設備効率を最大化する機能とサービスを市場に準じ展開していきます。



臼井 裕之
執行役 欧州担当

アセアン

非PVC系材料へ切替え推進、さらにはより環境にやさしく

アセアンでは、シュリンクラベルはいまだPVCが多数使用されていますが、非PVC系の材料へ積極的に変更していきます。同時にお客様との機械マッチングも考慮しながらフィルム薄肉化への置き換えも行い、廃棄物の発生抑制(Reduce)を推進します。また、循環型ラベルのアセアンでの先駆けになるべく、米国で上市したRecShrink™を供給できる仕組みづくりに注力し取り組んでいきます。またソフトパウチについては、詰め替え商品への展開を積極的に進め、軽量化・薄肉化・小型化と特徴のある(スパウト付き)パウチへ置き換えていきます。次いで再生可能なパッケージを開発提案していきます。



川崎 悟
執行役 アセアン担当

再生可能設計製品と再生材使用製品の拡充に向けた取り組み

再生可能設計製品

製品そのものがリサイクル可能であること

- 第三者の指針に基づくもの
 - ・お客様
 - ・各国リサイクル協会
 - ・取引先
- 自社でリサイクルの仕組みを構築したもの

再生材使用製品

意図的に再生材を添加した製品

- ① ポストコンシューマー由来の再生材を含む
- ② ポストインダストリアル由来の再生材を含む

※プロセス内での回収・再生は含みません



松崎 耕介 執行役 日本担当



●インタビュー

上陰 那央
FSI本部 環境サステナブル推進室

》フジシールの環境戦略とは

従業員の意識向上を目指して「環境キャンペーン」をスタート

上陰：海洋ごみ問題がクローズアップされ、世界中でプラスチック=悪者という流れが強まっています。そんな中、日本における環境問題への取り組みについて、どのようにお考えでしょうか。

松崎：海外に行くと改めて実感しますが、家庭でも自治体でもごみをきちんと分別する日本はすごいな、と思います。実際にPETボトルの回収率は93%と世界最高水準です。いくつかの国でデポジット制度を採用している欧州でさえ57.5%ですから、群を抜いて高い。3R(リデュース、リユース、リサイクル)でいうと、リサイクルに一番適した土壌ではないでしょうか。政府も2019年に「プラスチック資源循環戦略」を策定しましたし、今後さらに議論や取り組みが進んでいくと思います。

上陰：フジシールグループとしても、環境配慮型製品の売り上げを100%にしていくなど、新たなKPI(重要業績評価指標)を設けました。日本での事業においては、どのような点にフォーカスしていくのでしょうか。

松崎：従業員のモチベーションを上げるためにも、環境配慮型製品をどんどん増やして、社内外に積極的に発信していきたいと考えています。それ以前に、一人ひとりの環境への

意識に課題を感じていたこともあり、「環境キャンペーン」という新たな取り組みを2021年5月からスタートさせました。国内の工場と事業所・営業所を17チームに分けて「エネルギー量削減」と「コピー用紙削減」を競い、前年比削減率で評価。上位3チームを表彰する、というものです。自分たちがつくっている製品に関してだけでなく、社会の課題として環境への意識を根付かせたい。そんな思いを込めています。

年々高まる環境配慮型製品へのニーズ

上陰：環境配慮型製品に対するお客様のニーズや反応はいかがですか。

松崎：シュリンクラベルに関しては、一時はバイオマス原料に注目が集まっていたのですが、再生PETボトルが当たり前になりつつある中で少し流れが変わり、今はリサイクルに関心が向けられています。また、環境のKPIを設定されているような意識の高いお客様だけでなく、どちらかというとコスト重視だったお客様も、この1年ほどで環境配慮型製品の提案に耳を傾けてくださるようになりました。

上陰：規模や業界を問わず、環境問題への意識が高まっているのですね。

松崎：そうですね。たとえば日用品に関しても、10年前は詰め替え用もほとんどボトルでしたが、今はパウチが主流で

すし、最近では本体そのものもパウチにするなど、プラスチックの使用量削減が加速しています。また、競合メーカーが協働で使用済みパウチを回収してペレット化するなど、お客様の業界でも環境負荷の軽減に向けた新たな動きが出ています。

シュリンクラベルの再資源化に向けて

上陰：フジシールグループでも、外部との連携が活性化しているように感じます。

松崎：その代表例が、素材メーカーやインクメーカーなど、パートナー企業の皆様とともに進めているシュリンクラベルの再資源化プロジェクト「ラベルtoラベル」です。わかりやすく説明すると、回収したシュリンクラベルをシュリンクラベルとして再生させる、水平リサイクルです。シュリンクラベルのリーディングカンパニーであるフジシールが本気で取り組まない限り前に進まない。そんな意気込みで、2022年の社会実装を目指しています。そのほかにも、我々の工場から出た廃棄物をパートナー企業で有効活用していただくなど、実用に近いところまで進んでいる取り組みがいくつかあります。

上陰：サーキュラーエコノミー(循環型経済)を推進する活動にも参加されていると聞きました。

松崎：環境問題にさまざまな見識を持つ企業や学識者の方々と定期的にディスカッションをしています。皆さん口を

揃えて言うのが、「環境関係の規制っていつも欧州が作るけど、悔しいよね」(笑)。リサイクルが得意な日本からもっと情報発信をして世界をリードしていきたい。そんな志で活動しています。

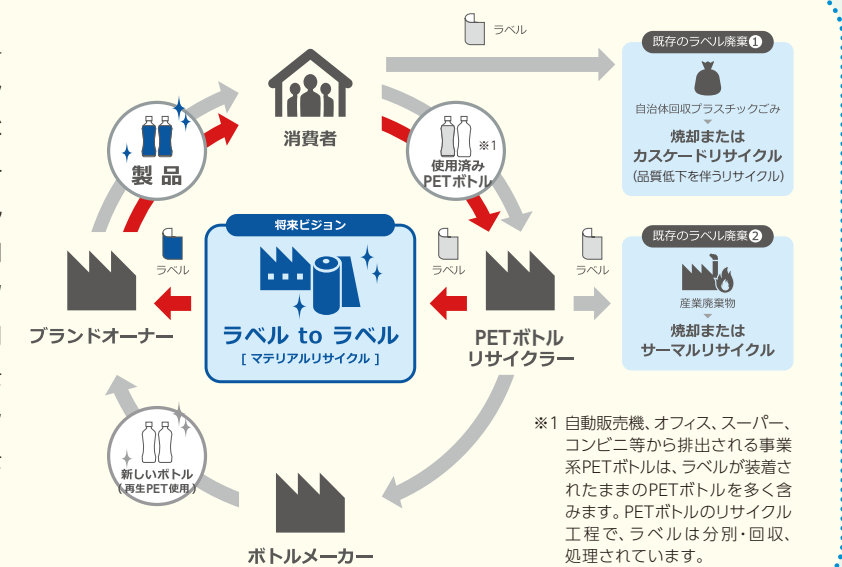
循環型社会の実現を一人ひとりのモチベーションに

上陰：全事業所でISO14001を取得するなど、フジシールグループの中でも日本は環境対応に対し、大変意欲的に取り組んでいます。さらにどのようなことを推進していきたいですか。

松崎：環境に配慮した製品を使いたいというご要望が本当に増えているので、まずは「ラベルtoラベル」の実用化を少しでも早く進めて、1社でも多くのお客様とともに展開していきたいですね。また、製品を通じて環境や社会に貢献するという使命を果たすためにも、スコープ3(サプライチェーンでのCO₂排出量)やLCA(サービス・製品のライフサイクルにおける環境負荷の算定)を明確にしていく必要があります。そして、社内への情報発信。「ラベルtoラベル」のような循環型社会の実現に向けた取り組みは従業員にとって誇りになると思うのですが、自分が関わっていない取り組みについてはあまり知らない、というのが実情です。どうすれば効果的に情報発信ができるか。しっかり考えて実践していきたいと思います。

《Topic》

2021年3月29日、日本におけるシュリンクラベルの水平リサイクル(ラベルtoラベル)を目指し、「PETボトルラベルリサイクルの共同実証プロジェクト開始について」というリリースを発表しました。パートナー企業の皆さまと共同で、業界をあげて、使用済みシュリンクラベルを価値ある資源として再利用するために実証に向けたプロジェクトを開始します。2021年春には実証プラントを設置し、2022年の社会実装を目指します。



ステークホルダーとのオープンな対話



マテリアリティの 選定理由	FSGはこれまでの財務情報に加えて、非財務情報を公開するなど、ステークホルダーとのエンゲージメントを増やすことを推進しています。特にお互いの期待値を明確化し、対話により互いの信頼関係を深め、期待に応えることによって、お役立ちを実感することに意義を感じる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、財務情報だけでなく、グループ全体の非財務情報を正確かつタイムリーに情報発信をする体制を構築します。その結果、ステークホルダーとのエンゲージメントが増えると共に、外部評価機関の評価向上に繋がると考えます。			
定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2021年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●ステークホルダーに対し正確な非財務情報の提供を通じ、外部機関による当社のESG評価の向上へと繋げる	●FTSE 構成銘柄継続選定 ●MSCI (2023年 A評価)	●FTSE (初回2020年1.3/5点) ●MSCI (初回2020年B評価)	●グループサステナビリティ委員会の設立と運営 ●グループで非財務情報の正確な情報収集の体制構築 ●統合報告書・ESGデータブックの適時発行 ●ファミリーフェスティバルの実施 ●社員と当社取締役との面会機会	●株主への投資機会の提供 ●地域社会の活性と雇用の創出 ●社員と家族の満足

～ 2020の取り組み

ESG評価の向上

フジシールグループのESGへの取り組みを可視化するためにFTSEやMSCIの外部評価向上への取り組みを開始しました。

2020年はCDPの評価結果を公開しました。

ホームページの刷新

ホームページを刷新したことで、透明性のある企業情報の発信に活用しています。

投資家向けのIR活動

- 決算説明会を四半期ごとに開催
- 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
- アナリストやファンドマネージャーとのスモール・ミーティングの開催増
- 海外投資家との面談機会の充実

従業員向け決算説明会

岡崎CEO／城川COO同席の元、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毎に実施しました。

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、株主様・投資家様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。

- ☑ 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、正確に一貫性をもってお伝えします。
- ☑ 人と環境にやさしい価値を届けている、この事実を可視化し判り易くお伝えるために、CDP、EcoVadis、FTSE、MSCI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。
- ☑ 従業員には、会社理解の啓発と深耕により、さらなる価値観の共有を図り、従業員満足度を向上していきます。

展示会のバーチャル展開

2021年2月24～26日に開催された「東京パックス2021」に出展しました。コロナ禍で外出が制限される中、遠方また日程が合わないお客様に向け独自のバーチャルイベントサイトを立ち上げ、多くの方々にWebサイトに訪問いただきました。



バーチャル展示会会場のトップ画面

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	すべてのサプライヤー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 (2021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鑽により、社会に配慮し責任ある生産消費形態を務める	●グループサプライヤーアンケートの実施により、全取引先より当社の取引先の皆様へのお願いの賛同を得る	●グループサプライヤーアンケートの実施率(売上比率約36%)	●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 ●グローバルを対象にグループサプライヤーアンケートの実施	●取引先の権利保護 ●責任ある生産消費形態(原材料・仕入れ・製造・販売・消費) ●模範となる健全な企業活動 ●人権尊重

～ 2020の取り組み

FSGは持続可能な社会の実現に貢献する会社であることを目指しており、すべてのサプライヤーと共に社会の配慮を大切にし、責任ある生産消費形態を全うすることが、何よりも大切であると再認識しました。また、取締役会の監督のもと、COOが委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置し、サプライヤーアンケートを始動しました。

- グループサステナビリティ委員会の設立と運営
- サプライヤーアンケート実施
- グループ各方針の新設と改定

フジシールグループ「取引先の皆様へのお願い」に関するアンケート
Fuji Seal Group Questionnaire on "Request to Our Business Partners"

取引先の皆様へのお願い

フジシールグループ（以下FSG）は、「持続可能な社会の実現に責任を果たす会社」であり続けるため、フジシール倫理綱領（Ⅲ）に基づいて事業活動を行う上で、サプライヤー行動方針（Ⅲ）を設けています。そして、FSGは公平・公正を基本とし相互の信頼関係と研鑽により、取引先の皆様とワクワクをともに創造します。

そこでこの度、お取引先の皆様は当社の方針のご賛同有無、並びに各お取引組みの状況をヒアリングさせて頂きたく、この度サプライヤーアンケートを実施させていただきます。

取引先の皆様には趣旨をご理解・ご賛同いただき、私たちとともに本方針を遵守いただきますよう、ご協力をお願い申し上げます。ご多忙の中とは存じますが、お取引組みの程、何卒宜しくお願い申し上げます。

※フジシールホームページに掲載しています。

フジシールグループ サプライヤーアンケートの実施方法（注意喚起）

- アンケート入力は、おおよそ10分程度かかります。
- アンケート入力途中の一時保存機能はございません。別紙エクセルを完填の上、転記するようにご記入をお願い致します。
- アンケートのご提出後は修正できませんので、ご注意をお願い致します。
- ご質問等は、当社購買担当までお問い合わせをお願い致します。

日本進アンケート

アンケート設問例

- (1) 弊社の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)に賛同していただけますか？
- (2) サステナビリティに関する方針/ビジョンがありますか？

達成に向けた取り組み

フジシールグループはすべてのサプライヤーとの強固な関係を未来へ繋いでいくために、グローバルを対象にグループサプライヤーアンケートを実施し、全取引先より当社の取引先の皆様へのお願いへの賛同を得ることでフジシールグループとともに、本方針を遵守いただくことをお願いし、責任ある生産消費形態の確保に努めます。

取引先の皆様へのお願い（以下一部抜粋）

フジシールグループ（以下FSG）は、「持続可能な社会の実現に貢献する会社」であり続けるため、フジシール倫理綱領に基づいて事業活動を行っています。そして、FSGは公平・公正を基本とし相互の信頼関係と研鑽により、取引先の皆様とワクワクをともに創造します。

取引先の皆様には、本方針の趣旨をご理解・ご賛同いただき、私たちFSGとともに、本方針を遵守いただきますよう、お願い申し上げます。

取引先の皆様へのお願いには以下が記されています。

- | | |
|--------------|----------|
| 第一章 コンプライアンス | 第五章 環境 |
| 第二章 人権 | 第六章 公正取引 |
| 第三章 安全衛生 | 相談ホットライン |
| 第四章 品質 | |

[取引先の皆様へのお願い](https://www.fujiseal.com/jp/csr/pdf/partner.pdf)
<https://www.fujiseal.com/jp/csr/pdf/partner.pdf>

安定供給 (BCPを含む)



マテリアリティの選定理由	FSGは飲料、HPC（ホーム・パーソナルケア）、医療などエッセンシャルビジネスと位置付けられている事業を展開しています。社会生活になくてはならない製品のため、平時・有事にかかわらず安定供給を行うことを社会的責任と考えています。
マテリアリティのKPIについて	グループのOHS*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 (2021年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
<ul style="list-style-type: none"> ● 全拠点で足並みの揃ったグループOHSマネジメント体制の構築 ● お客様から預かった注文に関し、当社の製造と受発注状況を各々のお客様へ正しくタイムリーに共有 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場を達成 ● お客様と共有する未来型受発注プラットフォームの構築と運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1リージョンのみ365日労災ゼロを達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 製造と調達のBCPに限らず、デザインワークの多様化と、出荷システムの保全 ● お客様と確かな製品情報を共有できる未来型受発注プラットフォームの構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 安心安全な持続的な製品の供給

* OHS: Occupational Health and Safety

～ 2020の取り組み

外部機関によるOHS監査の実施

フジシールグループにおいて、公正公平な労働の安全活動を推進するうえで、OHSのマネジメント内容、また遵法は極めて重要と考え、外部の専門監査企業を用いてグローバル全拠点を対象に監査を進めています。

2020年は既に国内7拠点、海外5拠点の実施が完了し、2021年に他拠点の実施を継続します。

外部の専門監査企業から受けた推奨改善事項は即座に改善活動を行うと共に、抜本的課題の抽出をし、グループ全体で足並みの揃ったOHSMSの推進をし続けていきます。



2021年2月25日 宇部工場 OHS監査



2021年3月15日 山形工場 OHS監査

達成に向けた取り組み

心身ともに健康でいきいきと働き続けることができる職場環境を提供することが最も大切と考え、社員の安全を第一優先に取り組みます。職場環境は社員の自主性を尊重すると共に、外部のOHS専門企業の視点も積極的に取り入れます。

また安心安全はものづくり環境だけでなく、社会へ届ける当社製造物の品質や供給体制にも責任ある生産形態を果たしていきます。継続して予想される自然災害に備え、グローバル目線でBCPの改善を取り組み続けます。

- ✓ グループで足並みの揃ったOHSMSの組織体制を取り入れ推進していきます。
- ✓ 外部機関の監査を積極的に取り入れOHSMSの向上に務めます。
- ✓ 総合的品質管理運動をグローバルで行い、社員の高い品質管理の意識を持続けます。
- ✓ 製造拠点のマッピングを把握し、拠点の分散を図るアウトソーシングを推進します。
- ✓ デザイン業務、データ、出荷システムのBCP改善を図ります。

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 (2021年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● FSGが取り扱う機密情報に関し外部への情報漏洩ゼロへ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報漏洩無し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 全地域を対象とした内部監査の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

～ 2020の取り組み

テレワーク環境に適応した情報セキュリティ強化

社員の働き方改革の推進に伴い、従来の社内ネットワーク環境からインターネット環境への変化対応として、社内システムへのアクセス制御の強化、及びインターネットサイトのフィルタリングの強化を図りました。継続して不正アクセスによる情報漏洩やシステム障害リスクをIT面から回避していきます。

業務運用ルールの整備による情報セキュリティ強化

テレワーク環境へのIT施策に加え運用面では日本において、情報セキュリティ規程の運用細則を新設し、業務環境の変化に対応した運用を開始しました。

守るべき情報を再度明確にするため、機密区分表に基づいた台帳を刷新し、管理部署、活用部署、保存期間、保存媒体、保存先、個人情報の有無などを明記し、期毎に更新していきます。

また、社員のITリテラシー向上に向けeラーニングを実施し、継続して年2回ペースで行います。



受講講座: テストで学ぶ情報セキュリティ
受講期間: 2020年10月1日～10月30日

達成に向けた取り組み

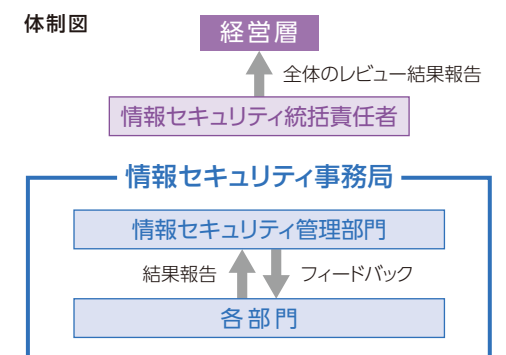
フジシールグループのステークホルダーの情報取扱いにおいて、情報技術面(IT)や業務運用面の双方へリスク低減を常に取り組みます。

欧州GDPRに代表される個人情報保護等、法規制に準じた情報セキュリティ確保に加え、機密性観点からの社内管理基準を設定しお客様、取引先、当社および社員の情報保護に取り組んでいます。

情報漏洩はグループリスクマップに重要リスクとして位置付けており、健全なデータ活用を実現し、安心・安全な製品供給を支える情報セキュリティ対策推進を継続して取り組んで参ります。

情報セキュリティ規程 運用細則を新設

目的: 方針や規程の実施基準等の評価・レビュー・改定、適切な対応、推進・維持に必要な社内体制の構築と継続的な改善を図るため、2020年7月新設



～ 2020の取り組み

達成に向けた取り組み

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

係者、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。

役員の紹介

(2021年6月23日時点)



かとう ふみお
加藤 文夫

社外 独立

1948年5月7日生

略歴

1972年 4月 株式会社トーマン入社
1998年 5月 株式会社増進会出版社入社
2005年 4月 同社 代表取締役社長
2012年 6月 当社取締役 (現任)
2013年10月 静岡県教育委員会委員長
2019年 6月 株式会社フジシール 監査役

重要な兼職の状況

—

社外取締役に就任してからの年数
9年



しおじ ひろうみ
塩路 広海

社外 独立

1957年1月28日生

略歴

1987年 4月 弁護士登録
1991年 4月 塩路法律事務所開設
同事務所 所長 (現任)
2015年 6月 当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

塩路法律事務所所長
株式会社立花エレテック社外監査役

社外取締役に就任してからの年数
6年



まき たつんど
牧 辰人

社外 独立

1972年9月14日生

略歴

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

重要な兼職の状況

SCS国際有限責任監査法人 代表社員
SCS国際コンサルティング株式会社 代表取締役

社外取締役に就任してからの年数
4年



せき ゆういち
関 勇一

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)

重要な兼職の状況

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
2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 Fuji Seal Europe Ltd. 取締役
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
2008年 3月 当社取締役 代表執行役社長
2012年 7月 Pago AG 取締役会長
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 (現任)

重要な兼職の状況

株式会社創包 代表取締役社長



しろかわ まさゆき
城川 雅行

1963年2月20日生

略歴

1985年 3月 当社入社
1998年 9月 Fuji Seal Europe Ltd. 欧州営業本部長
2000年 1月 American Fuji Seal, Inc. 営業本部長
2011年10月 American Fuji Seal, Inc. 副社長
2014年 6月 当社執行役 (米州担当)
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

2018年 6月 当社取締役 執行役
7月 Fuji Seal Vietnam Co.,Ltd 取締役会長
2020年 3月 Fuji Seal Packaging (Thailand) Co., Ltd.
取締役
6月 当社取締役 代表執行役 COO

2021年 6月 当社取締役 代表執行役社長 COO (現任)

重要な兼職の状況

—

取締役会の実効性評価

取締役会は年4回を定期開催として、必要に応じ臨時取締役会を開催しています。2020年度は計6回開催し、取締役全員が6回すべての取締役会に出席しました。

当社の場合、1回の取締役会で原則2日間開催し、徹底した審議を行います。2020年度は延べ10日間で合計52時間を超える審議をしました。この他、会社法第370条およびフジシールインターナショナル定款第22条の規定に基づいて取締役会決議があったものとみなす書面決議が29回ありました。

また、フジシールインターナショナルでは、取締役会の実効性評価のために自己評価アンケートや取締役会での審議等を行っています。2021年3月には、取締役会での議論を行った上で、4月に取締役全員に対するアンケートを実施しました。調査にあたっては、①戦略と実行、②取締役会の構成と運営という2つの論点・切り口に加え、自由記載で意見の集約を行っています。その結果、SDGsから成長戦略に至るまで多岐にわたる中長期的な課題への対応、取締役会の構成の多様性や運営方法の継続的な見直しによる実効性の確保・議論の深度について一定の肯定評価を得た一方で、今後は、ESGに係る取り組みや投資提案、研究開発に関する戦略策定・資源配分、組織力強化などについて、さらなる改善への期待の表明や提案がありました。

これらも評価・指摘を踏まえ、取締役会の実効性のより一層の向上を図るべく、引き続き議論を重ねていきます。

役員報酬

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し、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を報酬に関する基本方針等としています。

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」により構成されています。

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します。

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%程度の範囲で変動します。算定項目には、単年度の連結売上高、営業利益率や、経営戦略上重要な財務指標のほか、環境指標や人財育成などの非財務指標も含まれます。なお、業績連動報酬が一定額に達した場合は、その一部を当社株式で支給します。

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

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。

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

氏名	役職名
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)
たけうち まさる 竹内 勝	執行役 (機械事業担当)
まつざき こうすけ 松崎 耕介	執行役 (日本担当)
やだ あきかず 矢田 彰一	執行役 (米州担当)
うすい ひろゆき 臼井 裕之	執行役 (欧州担当)
かわさき さとる 川崎 悟	執行役 (アセアン担当)
たかはし ふみあき 高橋 文章	執行役 (財務・リスクマネジメント担当)

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、企業倫理に則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・計画報告等を行っています。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。

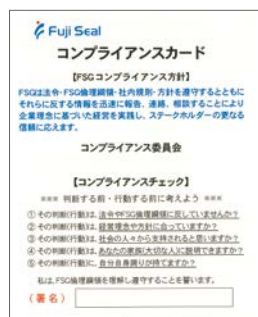
研修活動

フジシールグループでは、コンプライアンスの推進・啓発活動の一つとして研修を実施しています。2020年度は、次世代の経営幹部候補者に対し、「Code of Conduct」、「Competition and Antitrust」、「Anti-Corruption Anti-Bribery」、「Data Privacy」に関するeラーニング研修を実施しました。

内部通報制度

フジシールグループでは、人権・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て、適切に対応するために、疑義ある行為等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。



コンプライアンスカード

ファミリーフェスティバル

コーポレート・ガバナンスは経営層だけでなく従業員一人ひとりへの浸透が大切と考え、従業員が経営理念や基本方針を理解し、適切な行動ができるように、さまざまな機会に啓発を行っています。

その一つとして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、従業員とその家族が参加する「ファミリーフェスティバル」を開催しています。(2020年度は開催見送り)

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。これはただ従業員の懇親を深めるだけでなく、家族の方にも会社の考えや歴史、商品、職場、仲間を知っていただく機会としています。

また、従業員が携行するコンプライアンスカードにも「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。



2019年5月ポーランドでのファミリーフェスティバルの様子

コロナ禍の創立記念行事

私たちフジシールグループは、2021年5月12日に創立124年を迎えました。新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、皆で集まることはできませんでしたが、岡崎会長よりビデオメッセージが配信され、各職場でそれぞれ工夫をしながら年度表彰式が行われました。



メキシコ



S×SCセンター(技術センター)

リスクマネジメント

フジシールグループを取り巻く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、経営の健全性・安定化と経営効率の向上を図ることにより、株主の利益および社会的信用の向上を目指しています。

グループコンプライアンス委員会は、グループ全体および各地域に潜在するリスクを把握し、取締役会の審議を経て各リスクの重大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。このリスクマップを基に各地域で取組計画を策定し、継続的な取り組みを行っています。同時に、当社グループの経営に重大な影響を与える可能性のある不測の事態が発生した場合の緊急連絡網を整備しています。

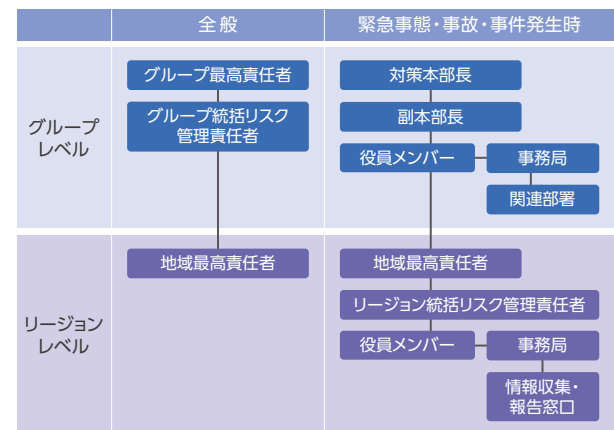
また本規程に基づき、グループの防災体制・危機管理体制を整備し、想定されるリスクの周知および共有化を進め、リスク発生の際の迅速かつ適切な情報伝達と対応および再発防止に取り組んでいます。

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。

取締役会は、代表執行役、監査委員会およびグループコンプライアンス委員会からのリスク管理状況等に関する報告を基に、フジシール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。

リスクマネジメント・コンプライアンス体制図



新型コロナウイルスへの各国対応 (コンプライアンス・リスクマネジメント)

2020年以降、世界中で新型コロナウイルスへの対応が迫られましたが、フジシールグループの取り扱い生活必需品や医薬品のお届けを滞らせてはならないという使命感のもと、全社員が力を結集しています。



■ 日本 筑波工場
全体噴霧とドアノブを日に2回消毒



■ ドイツPAGO
ゴム手袋、シャワーキャップ着用での作業



■ 2020年のクリスマス
各国で会社から従業員にクリスマスボックスやプレゼントを配布

2020年度の連結業績(損益の状況)

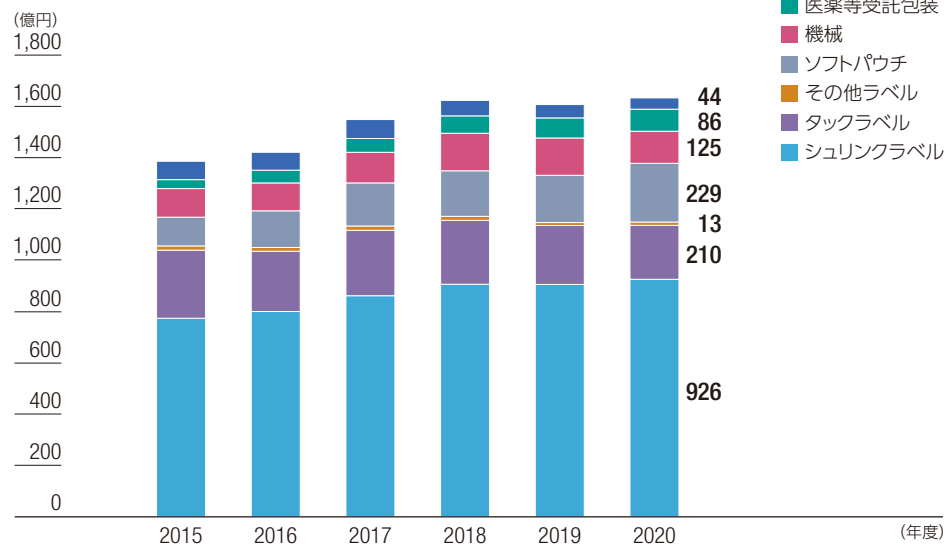
当連結会計年度における当社グループを取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症の影響が世界全体に拡がり、企業の活動や外出の制限を受けて、わが国経済にも大きな影響をもたらしています。足元の景気は一部では回復の動きも出てきていますが、世界的には国・地域により景気動向は多様であり、当社グループの事業においても、地域や事業分野によってその影響に大きなばらつきが生じています。

このような環境のなかで引き続き、当社グループでは

「包んで価値を、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。

2020年度における業績は、売上高1,636億35百万円(前期比1.7%増)、営業利益124億28百万円(前期比1.6%減)、経常利益121億4百万円(前期比6.2%減)、親会社株主に帰属する当期純利益83億75百万円(前期比4.9%減)となりました。

品目別売上高



キャッシュ・フローの状況

2020年度末における現金及び現金同等物は、2019年度末に比べ102億7百万円増加し、215億49百万円となりました。

●営業CF

営業活動によるキャッシュ・フローは、188億47百万円の収入(前年度は190億86百万円の収入)となりました。これは税金等調整前当期純利益116億29百万円、減価償却費80億56百万円を計上したこと、法人税等の支払額(または還付額)31億45百万円などの支出によるものです。

●投資CF

投資活動によるキャッシュ・フローは、65億82百万円の支出(前年度は93億16百万円の支出)となりました。これは有形固定資産の取得による支出64億8百万円などによるものです。

●財務CF

財務活動によるキャッシュ・フローは、20億円88百万円の支出(前年度は64億の支出)となりました。これは借入れによる収入10億20百万円、配当金の支払額17億78百万円、自己株式の取得による支出9億79百万円などによるものです。

中期経営計画

●市場機会

当社グループは、①環境課題の対応ニーズ加速、②消費者ライフスタイル多様性の加速、③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。

“世界で市場をリードするお客様の多様なパッケージングニーズに対し、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・経験を他地域に展開する力”、“素材技術、生産、お客様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、市場要求の対応力・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活かし、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及び収益性強化、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、次の通りです。

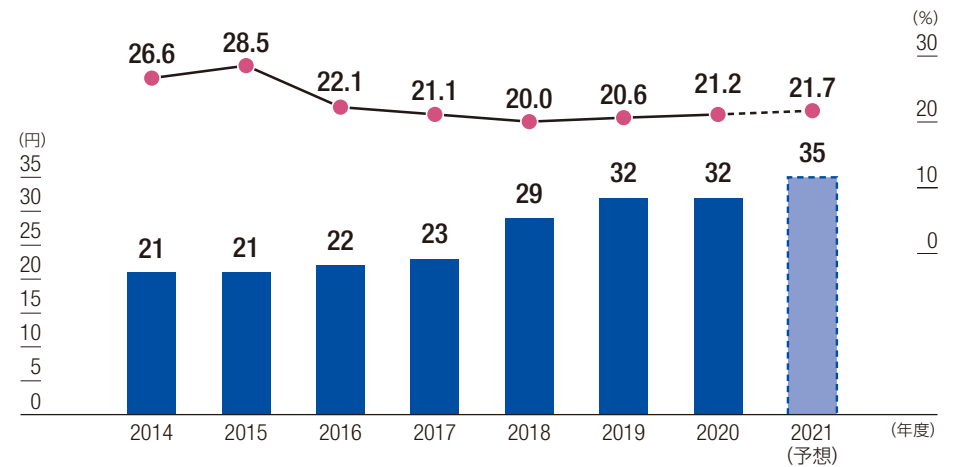
- 継続的な成長のための投資(技術開発、人材育成、設備投資、M&A)
- 連結配当性向は20～25%を目標とする
- 1株当たり配当額の安定的かつ継続的な増加
- 有事に備えた安定的な財務基盤の構築及び機動的な自己株式の取得と処分(資本効率の向上)

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、当社グループを取り巻く経営環境は極めて厳しい状態となりましたが、当期純利益は2020年5月13日公表の業績予想を上回る結果となりました。

2020年度の期末配当金は、2021年5月20日開催の取締役会において、当期業績を勘案して、当初予想の1株当たり16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16円)を加えた年間配当金は1株当たり32円となり、連結配当性向は21.2%となります。

2021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円とさせていただきます。これによる2021年度の予想連結配当性向は21.7%となります。

配当金および配当性向の推移



連結業績概要(1)

業績年度	2016	2017	2018	2019	2020
売上高(百万円)	141,977	154,724	162,189	160,925	163,635
対前期伸長率(%)	2.5	9.0	4.8	-0.8	1.7
売上総利益(百万円)	26,999	29,494	31,710	31,289	31,298
対前期伸長率(%)	4.3	9.2	7.5	-1.3	0.0
営業利益(百万円)	9,763	11,505	12,986	12,634	12,428
対前期伸長率(%)	11.0	17.8	12.9	-2.7	-1.6
売上高営業利益率(%)	6.9	7.4	8.0	7.9	7.6
経常利益(百万円)	9,993	10,998	12,542	12,901	12,104
対前期伸長率(%)	19.1	10.1	14.0	2.9	-6.2
売上高経常利益率(%)	7.0	7.1	7.7	8.0	7.4
当期純利益(百万円)	5,659	6,204	8,259	8,808	8,375
対前期伸長率(%)	35.2	9.6	33.1	6.7	-4.9
売上高当期純利益率(%)	4.0	4.0	5.1	5.5	5.1
1株当たり当期純利益(円)	99.34	108.91	144.78	155.51	150.93
純資産額(百万円)	81,834	89,344	95,897	97,639	103,080
総資産額(百万円)	142,945	149,804	152,131	152,694	159,367
自己資本比率(%)	57.2	59.6	63.0	63.9	64.7
自己資本利益率(ROE)(%)	7.0	7.2	8.9	9.1	8.3
1株当たり純資産額(円)	1,436.43	1,566.53	1,681.01	1,757.22	1,869.58
品目別売上高	(単位:百万円)				
シュリンクラベル	79,971	86,120	90,584	90,581	92,671
(構成比)	56.3%	55.7%	55.9%	56.3%	56.6%
タックラベル	23,449	25,472	24,878	23,034	21,073
(構成比)	16.5%	16.5%	15.3%	14.3%	12.9%
その他ラベル	1,485	1,673	1,565	1,199	1,390
(構成比)	1.0%	1.1%	1.0%	0.7%	0.8%
ソフトパウチ	14,285	16,773	17,749	18,492	22,906
(構成比)	10.1%	10.8%	10.9%	11.5%	14.0%
機械	10,953	12,103	14,612	14,543	12,558
(構成比)	7.7%	7.8%	9.0%	9.0%	7.7%
医薬等受託包装	4,871	5,207	6,774	7,805	8,633
(構成比)	3.4%	3.4%	4.2%	4.9%	5.3%
その他	6,960	7,373	6,025	5,268	4,401
(構成比)	4.9%	4.8%	3.7%	3.3%	2.7%

※ 2015年3月期以前の「医薬等受託包装」は「その他」に包含されています

セグメント別		(単位:百万円)				
セグメント別売上高						
日本		87,380	93,592	97,310	98,707	92,990
(外部への売上高)		(86,170)	(92,342)	(96,030)	(97,454)	(91,286)
米州		29,206	32,874	34,879	34,134	35,899
(外部への売上高)		(28,816)	(32,130)	(34,050)	(34,075)	(35,888)
欧州		14,736	17,168	20,260	18,311	18,760
(外部への売上高)		(13,075)	(15,192)	(17,352)	(15,626)	(14,802)
PAGO		11,947	12,450	11,094	9,701	8,201
(外部への売上高)		(11,543)	(11,857)	(10,513)	(9,298)	(7,980)
アセアン		2,393	3,208	4,347	4,623	16,145
(外部への売上高)		(2,371)	(3,201)	(4,243)	(4,470)	(13,678)
セグメント間消去		-3,687	-4,570	-5,703	-4,553	-8,361
セグメント別営業利益						
日本		9,323	10,016	9,903	9,482	8,145
米州		2,443	3,129	3,083	3,084	3,650
欧州		-643	-711	38	186	767
PAGO		-1,346	-942	-87	-265	-494
アセアン		23	-47	23	205	642
セグメント間消去		-36	61	24	-58	-282
海外子会社						
為替換算レート	USD(1ドル、円)	108.78	112.16	110.44	109.03	106.76
	EUR(1ユーロ、円)	120.26	126.70	130.35	122.03	121.88

連結業績概要(2)

業績年度	2016	2017	2018	2019	2020
(収益性)					
自己資本当期純利益率(ROE)	7.0%	7.2%	8.9%	9.1%	8.3%
総資産経常利益率(ROA)	7.1%	7.5%	8.3%	8.5%	7.8%
(安全性)					
流動比率	148.3%	160.8%	170.7%	173.4%	201.7%
固定長期適合率	75.2%	71.3%	66.9%	65.1%	58.1%
D／Eレシオ(倍)	0.23	0.16	0.15	0.12	0.12
インタレストカバレッジレシオ*(倍)	142.6	120.5	78.8	288.8	317.6
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	15,185	11,879	10,470	19,086	18,847
投資活動によるキャッシュ・フロー	-10,584	-8,388	-7,449	-9,316	-6,582
財務活動によるキャッシュ・フロー	-1,570	-4,954	-2,715	-6,400	-2,088
設備投資額(百万円)	9,961	8,747	7,965	7,771	5,916
設備投資額内訳(百万円)					
日本	6,959	5,609	4,592	4,839	3,527
米州	1,026	1,619	1,769	626	1,317
欧州	1,432	1,024	1,149	1,434	605
PAGO	340	295	301	430	109
アセアン	318	123	99	488	699
減価償却費(百万円)	8,549	9,234	8,836	8,160	8,056
減価償却費内訳(百万円)					
日本	4,337	4,589	4,403	4,092	3,996
米州	2,488	2,644	2,544	2,301	2,029
欧州	1,016	1,261	1,183	1,048	940
PAGO	542	555	517	523	395
アセアン	188	210	213	220	886
研究開発費(百万円)	2,343	2,187	2,120	2,539	2,394
従業員数(人)	4,253	4,478	4,703	5,719	5,741

* インタレストカバレッジレシオ：営業活動によるキャッシュ・フロー／利払い(連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用)

連結貸借対照表

(単位：百万円)					
業績年度	2016	2017	2018	2019	2020
資産の部					
流動資産	71,980	77,261	82,777	85,264	93,734
現金・預金	12,373	8,929	10,392	11,832	21,688
受取手形・売掛金	33,791	38,348	39,790	41,510	40,973
電子記録債権	6,405	8,120	8,431	8,451	8,686
商品及び製品	7,506	7,423	9,614	9,154	8,537
仕掛品	2,682	3,931	3,683	3,492	3,458
原材料及び貯蔵品	5,441	6,188	6,707	7,135	6,762
繰延税金資産	1,053	1,098	－	－	－
その他	2,937	3,421	4,300	3,957	3,837
貸倒引当金	－212	－200	－144	－270	－210
固定資産	70,965	72,542	69,354	67,429	65,632
有形固定資産	59,567	59,331	55,606	57,853	54,881
建物及び構築物	23,254	23,581	23,206	23,166	22,714
機械装置及び運搬具	26,717	24,618	22,991	22,563	20,044
土地	5,409	5,459	5,402	6,203	6,257
その他	4,186	5,672	4,005	5,920	5,865
無形固定資産	1,657	1,547	1,410	1,538	1,501
連結調整勘定/のれん	－	－	－	203	159
その他	1,657	1,547	1,410	1,335	1,342
投資その他の資産	9,741	11,663	12,338	8,037	9,249
資産合計	142,945	149,804	152,131	152,694	159,367
負債の部					
流動負債	48,552	48,059	48,483	49,162	46,474
支払手形・買掛金	14,696	13,767	11,778	13,321	13,104
電子記録債務	7,793	10,618	12,979	12,308	11,655
短期借入金	7,612	8,687	8,408	7,192	5,416
1年以内返済予定の長期借入金	750	－	1,850	2,427	1,085
未払法人税等	1,441	1,382	1,155	759	991
賞与引当金	1,414	1,620	1,566	1,559	1,713
その他	14,844	11,983	10,745	11,594	12,508
固定負債	12,558	12,400	7,751	5,891	9,811
社債	－	－	－	－	－
長期借入金	5,300	5,300	3,450	1,207	5,115
退職給付に係る負債	3,893	4,372	1,996	2,460	2,594
その他	3,365	2,728	2,305	2,222	2,102
負債合計	61,110	60,460	56,234	55,054	56,286
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	6,302	6,462	6,525	6,572	6,584
利益剰余金	68,001	72,953	79,786	86,776	93,372
自己株式	－3,165	－3,104	－3,083	－6,586	－7,537
株主資本合計	77,128	82,301	89,218	92,752	98,410
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,146	1,598	1,630	1,362	1,318
繰越ヘッジ損益	－	－1	－5	－	－
為替換算調整勘定	4,934	5,522	3,947	2,603	1,815
退職給付に係る調整累計額	－1,374	－76	1,106	921	1,535
その他の包括利益累計額合計	4,706	7,042	6,679	4,887	4,670
純資産合計	81,834	89,344	95,897	97,639	103,080
負債純資産合計	142,945	149,804	152,131	152,694	159,367

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(単位：百万円)					
業績年度	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	141,977	154,724	162,189	160,925	163,635
売上原価	114,977	125,230	130,478	129,635	132,337
売上総利益	26,999	29,494	31,710	31,289	31,298
販売費及び一般管理費	17,235	17,988	18,724	18,654	18,869
営業利益	9,763	11,505	12,986	12,634	12,428
営業外収益	531	140	148	388	221
受取利息	10	15	19	21	14
受取配当金	41	49	54	64	63
為替差益	－	－	－	16	－
持分法による投資利益	375	－	－	200	－
その他	104	75	74	85	143
営業外費用	301	647	592	121	544
支払利息	111	112	101	62	67
為替差損	174	128	153	－	389
持分法による投資損失	－	390	233	－	－
その他	15	15	104	59	88
経常利益	9,993	10,998	12,542	12,901	12,104
特別利益	361	232	870	777	1,231
特別損失	672	2,066	1,559	1,105	1,706
税金等調整前当期純利益	9,683	9,164	11,853	12,573	11,629
法人税、住民税及び事業税	4,122	4,405	4,188	3,744	3,889
法人税等調整額	－99	－1,446	－593	20	－634
親会社株主に帰属する当期純利益	5,659	6,204	8,259	8,808	8,375
その他の包括利益	－2,667	2,335	－363	－1,791	－217
包括利益	2,991	8,540	7,895	7,017	8,157

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)					
業績年度	2016	2017	2018	2019	2020
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,185	11,879	10,470	19,086	18,847
投資活動によるキャッシュ・フロー	－10,584	－8,388	－7,449	－9,316	－6,582
財務活動によるキャッシュ・フロー	－1,570	－4,954	－2,715	－6,400	－2,088
現金及び現金同等物に係る換算差額	－36	－379	－122	7	30
現金及び現金同等物の増減額 (－は減少額)	2,994	－1,842	182	3,376	10,207
現金及び現金同等物の期首残高	6,632	9,626	7,784	7,966	11,342
現金及び現金同等物の期末残高	9,626	7,784	7,966	11,342	21,549

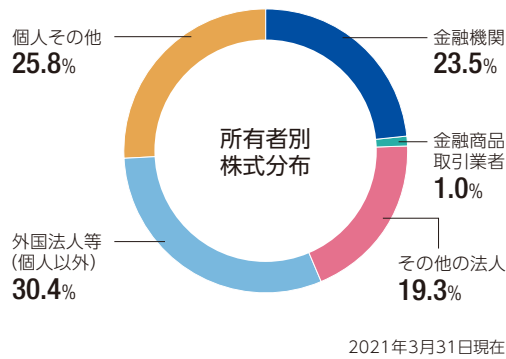
株主配当の推移

業績年度	2016	2017	2018	2019	2020
1株当たり配当金(円)	22	23	29	32	32
配当金総額(百万円)	1,253	1,311	1,654	1,794	1,771
連結売上高(百万円)	141,977	154,724	162,189	160,925	163,635
連結当期純利益(百万円)	5,659	6,204	8,259	8,808	8,375
1株当たり当期純利益(円)	99.34	108.91	144.78	155.51	150.93
連結配当性向	22.1%	21.1%	20.0%	20.6%	21.2%
期中平均株式数(株)	56,971,564	56,973,829	57,045,725	56,642,827	55,489,651

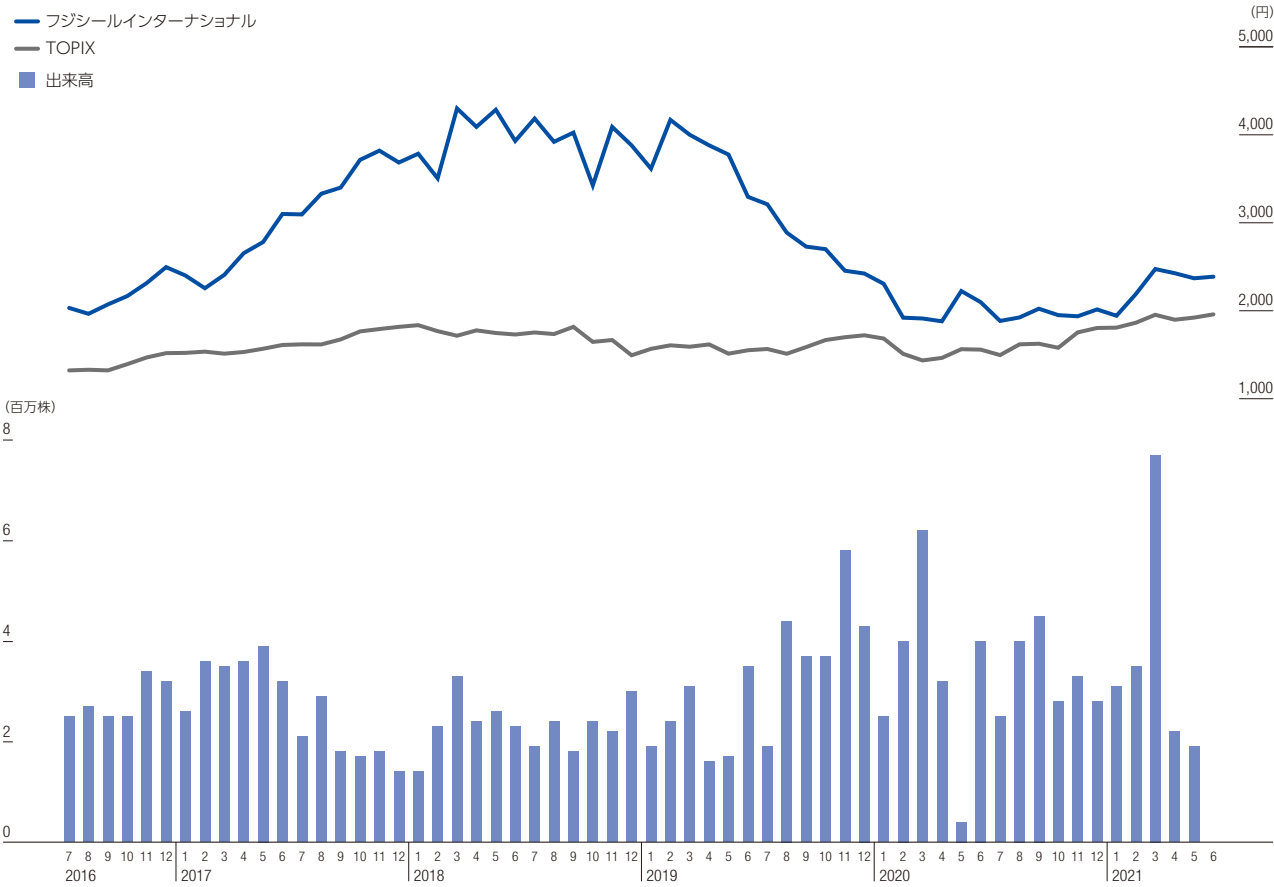
※ 2017年1月1日付で普通株式1株につき2株の株式分割を行っており、関連項目の数値を調整しています。

2021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) 1997年10月28日(JASDAQ)
業種	その他製造
上場取引所	東京
決算期	3月末日
中間配当制度	あり
単元株	100株
発行済株式数	60,161,956株
株主数	19,558名



株価・出来高推移



2021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	1,636億35百万円
代表者	取締役 代表執行役社長 城川雅行 2021年8月1日現在
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	41人(グループ連結従業員数 5,741人)
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)

2021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	大阪府豊中市	6,240	11.3
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	8.7
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	4,616	8.4
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	3,175	5.8
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 WESTTORONTO, ONTARIO, CANADA, M5V 3L3 (東京都新宿区6丁目27番30号)	2,164	3.9
岡崎 成子	大阪府豊中市	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	大阪府豊中市	1,784	3.2
JP MORGAN CHASE BANK (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティ A棟)	1,671	3.0
STATE STREET BANK AND TRUSTCOMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	東京都港区虎ノ門1丁目23番1号 虎ノ門ヒルズ森タワー	1,537	2.8
計	-	29,593	53.7

(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。
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 4,589千株
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 3,174千株
なお、それらの内訳は、投資信託設定分5,575千株、年金信託設定分928千株、その他信託分1,260千株となっています。
2. 自己株式5,026千株を所有しておりますが、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. 2020年8月6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、カバウター・マネージメント・エルエルシーが2020年8月3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2021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	所有株式数 (千株)	株券等保有割合 (%)
カバウター・マネージメント・エルエルシー	アメリカ合衆国イリノイ州60611、シカゴ、ノース・ミシガン・アベニュー 401、2510号室	2,966	4.9
5. 2020年10月8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・エルディーディーが2020年10月2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2021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	所有株式数 (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	3,615	6.0



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 2021年8月