



統合報告書

INTEGRATED REPORT

2022

【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

2022年、フジシールグループは125周年を迎えることができました。従業員はもちろん、フジシールグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様と共にこの喜びを分かち合い、感謝をお伝えしたいと思います。新型コロナウイルスも収束とはいかない中、ロシアによるウクライナ侵攻により世界は不安定な状況となり、エネルギー資源がひっ迫し、将来への不透明感も増しています。そのような状況でも、私たちはビジョンの実現に向け、従業員と共に事業を伸ばし、さらにESG開示を進めていきます。

2022年の統合報告書では、125周年記念・環境への取り組みを特集し、CEO、COO、CFO、社外取締役にもインタビューを行い、経営トップが何を考え、何を実現しようとしているのか、また取締役会の透明性・公正性もお伝えします。

この統合報告書では、ステークホルダーの皆様にはフジシールグループをさらにご理解いただき、次の100年に向けて持続可能な社会の実現に貢献する会社として成長していきます。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

■報告対象期間

2021年度(2021年4月1日～2022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まれます。

■前回の発行

2021年8月

■報告サイクル

1年(次回発行予定 2023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

■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
- 07 COOメッセージ
- 10 CFOインタビュー
- 11 パフォーマンスハイライト
- 13 フジシールグループ価値創造のあゆみ

- 15 【特集】125周年記念
- 21 【特集】環境への取り組み

- 27 グループサステナビリティ委員会活動
- 29 フジシールグループのマテリアリティ

- 31 人にやさしいパッケージの開発
- 32 環境配慮型製品の開発
- 33 持続的な成長
- 34 開発製品のスピード立上げ
- 35 次世代事業の創出
- 36 公正・透明な取引
- 37 情報セキュリティ対策の推進
- 38 ステークホルダーとのオープンな対話
- 39 安定供給(BCPを含む)

- 40 コーポレート・ガバナンス
- 41 社外取締役インタビュー
- 45 リスクマネジメント
- 47 コンプライアンス
- 48 実効性あるガバナンス
- 49 役員の紹介

- 51 財務情報
- 57 会社情報

必要とされ続ける存在になる。 強い意志で、次の100年へ。



取締役 代表執行役会長 CEO

岡崎 絢子

「変化とともに変化する」を実践し、 次の世代にバトンを渡す

フジシールグループは今年、創立125周年を迎えました。成長を支えてくださったお客様、パートナーの皆様、株主の皆様にご心より感謝申し上げます。また、国内・海外で働く従業員たちと共に祝いできることに感謝します。

社内でいつも話していることですが、諸先輩方が礎を築いてくださり、それを受け継いで今のフジシールグループがある。一方で、私たちは何をつくってきただろう、と。次世代に「先輩たちがいたから、今がある」と言ってもらえるようなものがまだまだできていない、という思いをずっと抱いていますし、その気持ちを忘れてはいけなと、肝に銘じています。

次の100年に向けて渡せるもの、残せるものをつくっていくためには、「変化とともに変化する」という行動指針の実践が非常に重要だと考えています。前中期経営計画において「4事業・4地域・4カテゴリーで“プラス1”」という目標を掲げ、実行に移したことは、その一例です。先進国だけでビジネスを展開するのではなく、新しい動きが加速する新興国にも目を向け、インドに進出。また、ハードルの高い医療分野への足がかりを築いたり、包材・生産技術・サービスなどを含めた機械システムを提供したりと、次々に新たな取り組みをスタートさせました。将来的に大きなビジネスにつながるかもしれないチャレンジをする一方で、時代に合わなくなったものは勇気を持って閉じていく。それもまた、次世代のために私たちがやるべきことの一つです。

こうした「変化とともに変化する」の実践には、投資が伴うこともあれば、痛みを伴うこともあります。何もせず現状維持であっても、おそらく数年は大丈夫ですし、恨まれることも、こんなにお金を使って、と怒られることもないのですが、それは問題の先延ばしでしかありません。私たちの姿を見て若い世代が「こういうことをしないといけないんだな」と感じ取ってくれることが、次の10年、20年を変えていく力になればと思っています。

35年以上続く「アイデアバンク」 ありたい姿に近づくために

「一包んで〈価値〉を一日々新たなところで〈創造〉します。」という経営理念や「変化とともに変化する」という行動指針を体現する施策として私たちが非常に重視しているのが、国内で35年以上続いている「アイデアバンク」です。

創業者である父・藤尾正明が人に関して、こんな言葉を残しています。「絶対にいてほしい人」=自ら課題を見つけて解決していく人。「いてもいなくてもいい人」=すでに見えている課題に対して手を打つ人。「いない方がよい人」=課題があってもまったく手をつけない人。ここからは私の解釈ですが、では、自ら課題を見つけて解決していくことができるのはどういう人かという、「こうなりたい」という明確なビジョンを持っている人であり、ありたい姿と現状とのギャップが課題としてちゃんと見えている人です。

ありたい姿に近づくために日々の仕事の中から課題を見つけて、解決方法を考えて提案する。その一人ひとりの提案を会社が受け取り、優れた案については責任を持って会社が実行する。これが「アイデアバンク」です。年間約6,000件もの応募があり、その数は全従業員数をしのぐ勢いです。シンプルなことですが、現場を一番よく知っている人たちから出てくるアイデアが多ければ多いほど、経営陣は良い判断ができるものです。これまでは国内だけだったのですが、125周年を機に、海外でも展開することになりました。フジシールグループ全体での「アイデアバンク」の実施は私の念願だったこともあってとてもうれしく思っていますし、これからさまざまな新しい夢が実現していくのではないかと、ワクワクしています。

また、課題を見つければ変わることにより良い会社にしていく、という社風の中で常に求められてきたのが、「仮説提案」です。ビジネスには、「1+1=2」のようなはっきりとした答えはありません。お客様からのご要望にしる、社内の施策にしる、いくつかの正解があって、どの答えがベストなのかを探っていくかなければならない。同時に、「A案、B案、C案を出しなさい」ということもよく言っています。複数の案を考えることで物事をいろいろな角度から見ることができるし、ディスカッションもできる。もし仕事に明確な正解があるならば、頭の良い人だけがいち早くたどり着き、私たちのような凡人は負けてしま

います。しかし正解のないところがビジネスの面白さであり、フジシールグループでは、何度失敗しても再びチャレンジする姿勢を大切にしています。

経験の積み重ねが 必ず自分を助けてくれる

コロナ禍以前は入社式の後に新入社員と昼食をする機会を設けていたのですが、「学校と会社の違いは何か」という話をよくしていました。学校は自分のために授業料を払い、及第点の60点さえ取れば進級できる。かたや会社は、60点でも80点でもダメ。100点のものでなければお客様は買ってくださらないし、売れなければ給料はもらえません。では、どうすればよいのかというと、60点に達するまで自分の中でじっと抱え込むのではなく、30点や40点の段階でいいので、とにかく早く机の上に出してみる。すると、それをたたき台にして、技術やコストやデザインといったさまざまな観点から、皆が100点に近づけてくれます。それが、「仮説提案」や「A案、B案、C案を出す」という話、ひいては「アイデアバンク」にもつながっていきます。

特に若い従業員には、苦手なことも含めて、いろんな経験をしてほしいですね。自分が得意だと思っていなくても、上には上がいますから。ビジネスにおいて最終的に一番大切なのは「判断する」ということなのです。前後左右、どの方向に行くのかを決めなければいけない時、それまでに経験したさまざまな成功や失敗が、必ず助けになります。そもそも、少ない経験を基に判断するって非常に怖いことですよね。私もこれからもっと多くの経験を積んでいかなければ、と思っています。

最近では副業を認める会社も少しずつ増えてきているようですが、長引くコロナ禍などの閉塞感を打破するためにも、プロジェクトを掛け持ちするなど、常に複数の仕事に携わることを勧めています。私自身、「はい、この仕事は終わり。次はこれ」というのではなく、いろんなことをパラレルに進めていくのが好きなんです。一見するとバラバラのようでいて実はつながっている、ということが多々あり、可能性がどんどん広がっていきます。プライベートでは、閉塞感を感じると引越します。10年も住んでいるとウズウズしてきて(笑)、そろそろ新しい住まいを探さなければ、と。間取りも持ち物も



生活環境もがらりと変わるので良い刺激になりますし、私にとってはとても効果的です。

グループ人財の育成と、 多様な考え方・生き方の尊重

フジシールグループのもっとも大事な資産は人財です。「創造を〈夢〉と呼ぶ。創造へのチャレンジを〈勇氣〉と呼ぶ。創造のぶつかりあいを〈信頼〉と呼ぶ。」というスローガンのもと、一人ひとりの創造性を育み、成長をサポートする取り組みを推進しています。

1年に2回、自分のやりたい仕事などを書いて上司ではなく人事に直接提出する自己申告制度はもう何十年と続けており、キャリア形成の確認や働きやすい環境づくりに生かしています。また、人財の積極的活用や社内の活性化を目的とした社内公募制度など、自ら手を挙げることができる仕組みも設けています。さらに2018年には「次世代経営者創出プログラム」をスタートさせ、将来の幹部候補となり得る人財を選抜し、重点的に育成しています。2020年に実施したプログラムの一つ「グループ人財プロジェクト」では、選抜メンバーがグループ共通の経営課題に対する解決策を、経営層に向けて提案し、熱い議論を交わしました。その他にも、ベルギーにあるビジネススクールの専門チームと共同で、当社幹部に求める必要なスキルをベースとした、2つのエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムを開発し実施しました。近年はグループ人財の育成という視点での取り組みに力を入れています。人づくりに関しては、何が答えになるのかかわからない、

というのが正直なところですよ。それぞれに多様な考え方や生き方があるので、もっともっとできることがあるのではないかと、ずっと思っています。

そんな中、この数年で特に変化を感じるのは、「仕事の位置付け」です。どんどんキャリアを積んでいこうという人と、ほどほどでいいという人と、意識の違いがより顕著になってきたように思います。そのあたりの見極めが本人と会社で一致していればハッピーですが、もし違っているようならどちらにとっても不幸なことになってしまうので、これまでとは違うアプローチが必要かもしれません。また、プライベートを重視していた人が何かのきっかけでやっぱり仕事だと思ふこともあるかもしれませんし、これまで仕事一筋だった人が子育てや親の介護などプライベートの環境が変わってスローダウンしていく、ということもあり得ます。そんな一人ひとりの変化を自己申告制度で丁寧にすくい上げ対応できるようになれば、と思っています。

よく言われる仕事と子育ての両立に関しては、どちらかを選ぶのではなく、「女性でも男性でもやりたいことがあれば、欲張って全部やればいい」というのが持論です。私の母親の世代とは違って、今はそれをかなえてくれるシステムやサービスやツールがたくさんあります。お掃除ロボットなんて、私がやるよりずっと丁寧ですから(笑)。便利なものを自分で選んで、どんどん活用すれば良いと思います。

循環型社会の実現に向けて、 私たちにできることを着実に

2020年7月から全国でレジ袋の有料化がスタートし、2022年4月には「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律(プラスチック資源循環法)」が施行されました。海洋ごみ問題などに関して、不法投棄という人間の行為よりもプラスチックが悪者にされているようなところがありますが、それは言っても仕方のないことです。軽くて丈夫で加工しやすいプラスチックは腐食しにくく耐熱性など多くの優れた機能を持ち、あらゆる産業や暮らしに不可欠な存在です。そこでフジシールグループでは、循環型社会・持続的社会的の実現との両立を目指して、日本ではラベルをラベルに戻す「ラベル to ラベル」に取り組み(P21)、米州では新たに

開発したRecShrink™によってラベルとPET^{ペット}ボトルと一緒に回収しPETボトルとして再生する「ラベル to ボトル」を実現しました(P22)。

「ラベル to ラベル」は私たちだけでできることではありません。昨年、あるフォーラムで概要を紹介したところ、そうそうたるパートナーと一緒に取り組もうと言ってくださり、アライアンスを結ばせていただきました。その後プロジェクトは順調に進行し、2022年前半から段階的に市場への投入が始まります。パートナーの皆様が異口同音におっしゃっていたのが、「工場で日々生懸命つくっている製品が世の中にとって悪いモノのように言われる、そんなに悲しいことはない」「作り手が世の中のためになっていると感じることができ、使い手にも喜んでいただけるよう、我々が声を上げなくてはならない」ということ。率先して表に立つことはあまりなかったのですが、そうして賛同の輪が広がったことで、やはりこれからは積極的に発信していかなければいけないと思いを新たにしました。

現在、ラベルレスのPETボトルが増えつつあり、今後もその市場は拡大すると思うのですが、ラベルには大切な役割があります。この商品は誰がつくっているのか、何が入っているのか、消費期限はいつなのか。メーカーの説明責任をラベルが果たしています。そうした安心・安全に関する議論を飛ばして環境に悪いからとにかくやめる、という流れには疑問が残ります。ただ、そうした論調が元に戻ることはないと思うので、私たちができることを着実に、誠実にやっていくしかありません。

リーディングカンパニーの使命を果たし、 ステークホルダーの皆様と信頼関係を築く

フジシールグループは1897年に樽栓メーカーとして創業しました。1950年代に業態を変え、現在主力製品となっているシュリンクラベルを開発。リサイクルの機運が高まりをみせた1990年代初頭には、世界初となるミシン目付きラベルを開発しました。タックラベルやソフトパウチも含め、常に時代の変化を先読みした多彩なパッケージを提供し続けていますが、フジシールグループという社名が表に出ることはなく、主役はあくまでお客様であり私たちは脇役に徹することを矜持としてきました。しかし、ビジネスを取り巻く状況が大き

く変わった今、私たちが主体となってパートナーの皆様と共にパッケージング業界の活性化を図っていくことがリーディングカンパニーとしての使命であり、「ラベル to ラベル」や「ラベル to ボトル」は、その象徴となるものです。

ただ、お客様が主役であることに変わりはありません。消費者のためにより良い商品をお届けしたいというお客様の声に耳を澄まし、パッケージで何ができるかを考える。そのパッケージは、フィルムやインキなどの材料を提供してくださるパートナーの存在なくしてつくることはできません。買い手よし、売り手よし、世間よし。「三方よし」とよく言われますが、あらゆるステークホルダーとのより良い関係性があってはじめて、私たちも供給責任を果たすことができます。なお、株主の皆様に関しては短期的な売買目的ではなく、中長期で株を持ってくださる方との対話を重視しています。やはり、そういった方々の存在は非常にありがたく、これからも貴重なご意見をお聞かせいただきたいと思います。

次の100年の成長に向けて大切なのは、すべてのステークホルダーに必要とされる企業であり続けることです。そのためには、これまで以上に周りの声をしっかり聞き、迅速にしかるべき手を打ち、積極的に発信していかなくてはなりません。皆様から必要とされる存在になる、という強い意志を持ち続けることが、時に賛同していただいたり、困った時、しんどい時には手助けしていただいたり、という信頼関係にもつながっていくのだと思います。





中長期の成長を見据えて、抜本的な改革を推進。

取締役 代表執行役社長 COO

城川 雅行

2021年度の業績を振り返って

中期経営計画(2021-2023)の初年度だった2021年度は、原材料の高騰に始まり、長引くコロナ禍、ロシアのウクライナ侵攻と、思いもよらないことばかりの1年でした。そうした中、2022年2月に、2021年5月公表の業績予想を修正しました。日本、欧州、アセアンで当初計画の売上達成が困難と予想されたこと、原料価格と物流費等の上昇が生産コストに大きく影響したことなどがその理由です。最終的に、前年度と比べると連結業績は増収減益に、2月の修正公表値と比べると売上高、営業利益ならびに当期純利益とも上回る結果となりました。また、リージョン別でみると、米州の売上高が大幅に増えて前年比増収となり、日本・欧州・アセアンでは減収になりました。

開発体制の再構築をはじめ、思い切った取り組みに次々と着手

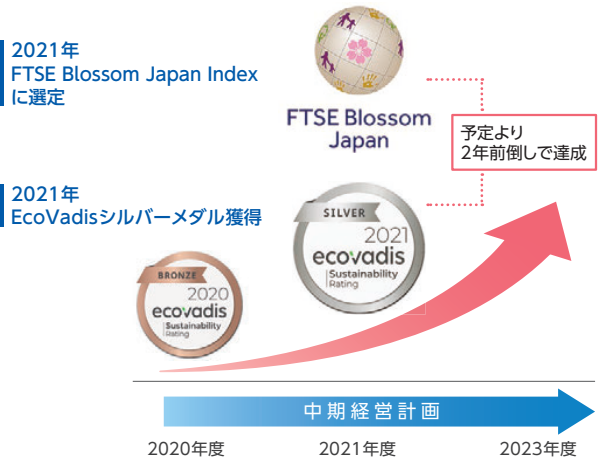
大変な1年ではありましたが、混沌としている今こそ平時ではできない抜本的な改革のチャンス、という捉え方をしています。フジシールグループは今年、創業125周年を迎えました。次の100年に向けて直近の10年をどうしていくのか、当初の中期経営計画には含まれていなかった思い切った取り組みを、先回りする形で開始しています。

その一つが、開発体制の再構築です。これまでは事業部ごとに商品開発を行うことが多かったのですが、事業部横断型の開発体制に変えました。これは非常に大きなチャレンジで、今後、新商品や既成概念を覆すような組み合わせの商品がどんどん出てくるのではないかと期待しています。さらに一人当たりの売上や利益を効率良く伸ばしていくためのプラットフォーム導入、SGA(販売費及び一般管理費)の改善に向けたDX推進などにも着手しています。さまざまなデータを見比べると、SGAが抑えられているのは米州、不良率が低いのは日本、といったようにリージョンごとに特徴があることがわかります。せっかくグローバルで展開しているので、お互いの“いいところ取り”をしながら、より良い組織づくり、より早い目標達成を実現していきたいと考えています。

9つのマテリアリティ(重要課題)については、2022年度も継続して取り組んでいきます。

グループサステナビリティ委員会(P27)で設定した目標を2年前倒しで達成することができたのですが(P8)、よく考えると、どれも私たちが昔からやっていること、DNAとして受け

継がれていることなので、当然なのかもしれません。それをあらためて言語化し、発信したことが外部の評価にもつながりました。



人と環境にやさしい新モデル工場の建設

2022年度の連結業績としては、売上高5.1%、営業利益5.0%の増収増益を予想しています。また、事業戦略には、「エッセンシャルビジネスとしての供給責任(新モデル工場の建設)」「差別化製品の投入」「既存ビジネスの合理化」の3つを掲げています。

中でもメインとなるのが、新モデル工場の建設です。2022年12月に完成予定のノースカロライナ新工場は、「米州における持続的な成長を支える生産体制の構築」という位置付けで、溶剤レスや自動化など“人と環境にやさしい工場”を目指しています。また、山形県とタイのプラカサでは、フジシールグループの強みである「トータルパッケージングソリューションをよりいっそう付加価値の高いものに変えていく」こと

を念頭に、これまでの延長線ではない、まったく新しいタイプの工場の計画を進めています。特に次世代工場の先駆けとなる山形新工場に関しては、ごみを出さない、自然由来のエネルギーを使用するなど、若いメンバーが事業部の垣根を越えて侃々諤々、新しいコンセプトづくりに向けた議論を交わしています。

ノースカロライナ新工場の建設にあたっては、資金調達の一部に株式会社日本政策投資銀行(DBJ)の「環境格付」融資を利用しました。ESG評価への取り組みや、「ラベル to ラベル」「ラベル to ボトル」に代表される循環型社会の実現に向けたものづくりが「環境への配慮に対する取り組みが先進的」という評価に結び付けました。これからはより戦略的に活用していくためにも、環境保全活動に進んで取り組んでいきます。

パートナー、お客様、競合各社と共に市場の再構築と拡大を

ロシアのウクライナ侵攻後、2022年3月と4月に拠点のあるポーランドに出張しました。どのような影響があるのか、欧州の状況を自分の肌で知っておきたいという思いがあったのですが、想像以上にビジネスはしっかり動き続けており、私たちの“強さ”をあらためて実感しました。

コロナ禍を含めてこれまで経験したことのないような事態が矢継ぎ早に発生し、サプライチェーンが大きく乱れ、材料不足・材料高が続いています。そうした中、フジシールグループがエッセンシャルビジネスの担い手として供給責任を果たしているのは、私たちを最優先してくださっているパートナーの皆様のおかげであり、諸先輩方が長い年月をかけて築き上げてきたその信頼関係を誇りに思います。また、私たちは

人と環境にやさしい工場を建設



所在地	Trivium Corporate Center(Hickory)
敷地面積	25.3エーカー(10.2万m ²)
建物面積	19.1万平方フィート(1.78万m ²)
総投資額	約80百万ドル
生産品目	シュリンクラベル
売上規模	110百万ドル

新モデル工場の第一弾として、米州ノースカロライナに新工場を建設しており、2021年4月着工、2022年12月に完工予定となっています。フジシールグループは「環境への配慮に対する取り組みが先進的」として、日本政策投資銀行(DBJ)から「DBJ環境格付」を取得、融資を活用しています。

建設資金の一部として
DBJ環境格付融資を活用





お客様とも対等なパートナーでありたいと考えているため、価格改定をお願いしているのですが、それを受け入れていただいていることもビジネスの継続につながっています。

現在は、パートナーやお客様だけでなく、競合各社との関係づくりにも注力しています。例えば、フジシールグループのコア事業であるシュリンクラベル事業については、競合各社と一緒に成長することで市場を再構築し、拡大させていきたいと考えています。そこで、米州で市場への投入が始まっているRecShrink™については、情報をクローズドにするのではなくオープンにしています。

客観性・透明性を保ち、次代を担う人財を育てていく

当社はいち早く「指名委員会等設置会社」に移行するなど、コーポレート・ガバナンスに関して先進的な企業だという声をいただいています。取締役会も5名中3名が社外取締役、2名が社内取締役という構成で「珍しいですね」と言われるのですが、客観性・透明性の確保は、私たちにとってごく当たり前のことです。取締役会は毎回、本当に緊張します。一つ一つの議題について社外取締役の皆様がさまざまな視点から意見を言われ、私たちはそのすべてにきちんとお答えしなければなりませんから。事前に根回しが終わっていて当日はスムーズに流れるもの、という話もよく耳にしますが、フジシールグループの場合はありがたいことに常に真剣な議論の場となっていますし、それが本来の姿ではないでしょうか。

取締役会は近い将来、英語で行われることになるかもしれません。人口で考えると、今後伸びるのはアセアンです。そして、ビジネスに関わるさまざまな規制やガイドラインは欧州中心で決められます。「伸びる市場」と「ルールをつくる市場」、この二つが非常に大事になってくるため、そうしたリージョン

の中心となる人財を幹部に迎えて積極的に意見を聞いていかなければ、と思っています。特に欧州の情報をいかに早く察知し、手を打つかということがビジネスの勝敗のカギを握るため、戦略的な人財育成が必要です。

ダイバーシティに関しては昨今、さらに一歩踏み込んだインクルージョン(=個々の違いを認め合い生かすこと)が大切だと言われています。「グローバルで展開しているので、お互いの“いいところ取り”を…」と述べたことにもつながるのですが、ある時は米州が先生に、ある時は日本が先生に、という具合に、各リージョンのメンバーがお互いに学び合う形でさまざまなプロジェクトを進めていくことができれば、フジシールグループのダイバーシティ&インクルージョンはより向上しますし、今がそういったことにチャレンジできる絶好の時期だと思っています。

ステークホルダーの期待に応える成長と掲げたわたしたちのビジョンの実践に向けて

思い切った改革を進めていく中で、短期的に見ると業績に結びつかない部分も出てくると思います。ただ、改革は次の10年、100年に向けた手術のようなものです。そのことを理解していただけるステークホルダーの皆様の期待にお応えできるよう、中長期を見据えてしっかり成長していける組織を目指したいと思います。

昨年、私たちは10年ぶりにビジョンを刷新し、「人と環境にやさしい価値を届ける」としました。その実践例として、創業125周年の今年、「エコバッグプロジェクト」を立ち上げました。これは、製造プロセスや市場で廃棄されたラベルをリサイクルすることでエコバッグを作製する、という資源循環の取り組みの一つです。パッケージ業界のリーディングカンパニーとして、これからも持続可能な社会の実現に貢献し続けていく。そんな決意の表れとして捉えていただければ幸いです。



財務基盤の強化に向けて



執行役
財務・リスクマネジメント担当
高橋 文章

中期経営計画の3年間は今後の成長を見据えた変革期

2021年度は中期経営計画の初年度でしたが、2022年2月に業績見通しの下方修正をせざるを得ない、非常に厳しい事態となりました。中期経営計画自体、コロナ禍の終息が見通せない中での公表でしたが、かなり意欲的な目標設定をしていました。ところが、原材料価格の高騰や物流費の上昇が継続する中で、エッセンシャルビジネスとしての責務を果たすべく、製品価格の値上げより製品の安定供給を優先したため、収益性が悪化するという結果となりました。

売上高については期初の業績見通しをおおむね達成できましたが、「収益力の強化」と「収益基盤の強化」という点では、足踏み状態と言わざるを得ません。ただし、戦略そのものが間違っているわけではないため、引き続き環境課題の解決に向けた取り組みも含めてフジシールグループの強みを生かすことで収益力の強化を図り、財務体制の整備・拡充も着実に実行していきたいと考えています。

現中期経営計画は、グループ全体の収益力・キャッシュ創出力の向上を目指す変革期であり、単年度の業績で評価するものでもなければ、3年間で完成するというものでもありません。今後引き続きための基盤強化期間と位置付け、さまざまな取り組みを実施しています。例えば、財務指標としてフジシールグループ内ではCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)に着目。各リージョン・各グループ会社とも、財務部門と営業部門が一体となって回収遅延債権の回収を促進する等、成果を上げつつあります。また、原材料価格の高騰や調達自体の困難化といった事業環境の変化を踏まえて、各現場で効率的に在庫をコントロールする体制づくりに取り組んでいます。設備投資関連では、昨年「2021年投資ガイドライン」を作成。投資評価・投資判断の基準や手順をより明確にした上で、事前審査や事後フォローの徹底を図っています。

フジシールグループがさらに売上規模を伸ばし成長し続け

るためには、それを支える会計・税務・資金等の専門知識を持った人財の増強、財務部門の拡充も必要です。フジシールインターナショナルはもちろん、各リージョンにおいてもリージョナルCFOという形での任命や採用を考えています。

持続的成長の実現に向けて積極的に投資

中長期の資本政策において重視しているのは、「持続可能な成長のための戦略投資」と「資本効率の向上」です。グループ全体で生み出したキャッシュは、技術開発(知的財産への投資)、人財育成(人的資本への投資)、設備投資、M&Aなどに優先的に配分。持続的成長の実現に向けて積極的に投資する方針です。中期経営計画でも約475億円の投資を行うとしており、そのうち約150億円を「投資ガイドライン」に沿って戦略投資と成長投資に充てる計画です。現時点で公表している設備投資としては、ノースカロライナ新工場の建設、タイ・プラカサ新工場と山形新工場の建設計画に向けた土地購入などがあり、前中期経営計画までに蓄積したキャッシュを有効かつ積極的に活用していきたいと考えています。その上で、ROE10%を重要な経営目標の一つとし、資本コストを意識した最適な資本・負債構成と、有事に備えた安定的な財務基盤の構築を目指します。

なお、2021年度には、日本政策投資銀行(DBJ)から環境格付融資を受けることができました。サステナビリティ・ファイナンス*の利用は初めてでしたが、フジシールグループの環境への配慮に対する取り組みが先進的との評価を受けたものであり、資金調達においては今後も多様な手段を検討していきたいと思います。

*サステナビリティ・ファイナンス：環境問題や社会課題の解決を金融面から誘導する一連の手法や活動を指す

中長期的な株価上昇によるトータルリターンの向上を目指して

連結配当性向のめどをこれまでは20%としていたのですが、現中期経営計画から20~25%を目標としています。それでも必ずしも高いというわけではありませんが、2021年度は当初予想通りの1株当たり年間配当金35円を実施し、連結配当性向は31.3%としています。今後も、利益が下がったから配当は止めよう、という方針ではなく、1株当たりの配当額の安定的かつ継続的な増加を目指します。また、総還元性向にも配慮し、自己株式の取得と処分等も機動的・効果的に検討・実施していきたいと考えています。

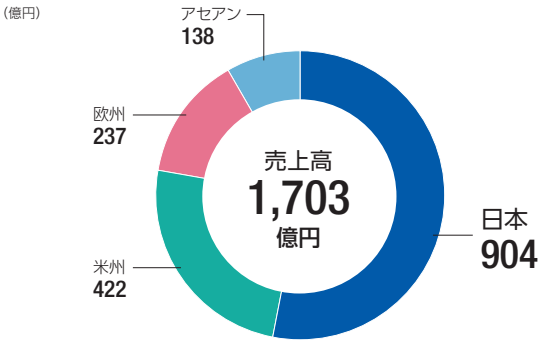
昨年度は業績の下方修正もありましたが、今後、当社は長期的な視点に立ち、本業、実業をしっかり立て直し収益力をつけていくという正攻法で、中長期的な株価上昇によるトータルリターンの向上に努めます。

財務ハイライト

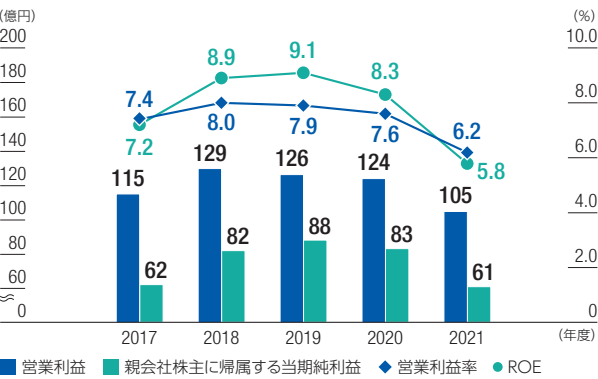
売上高／海外売上比率



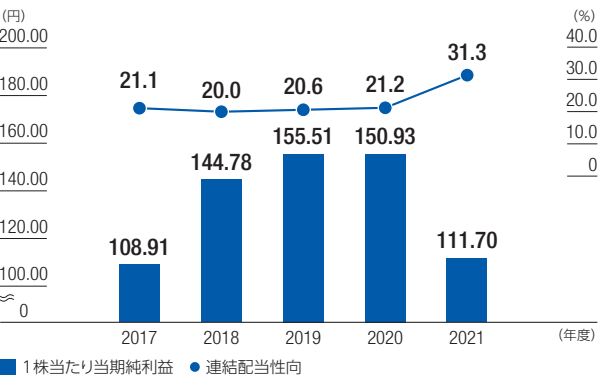
セグメント別売上高 (2021年度)



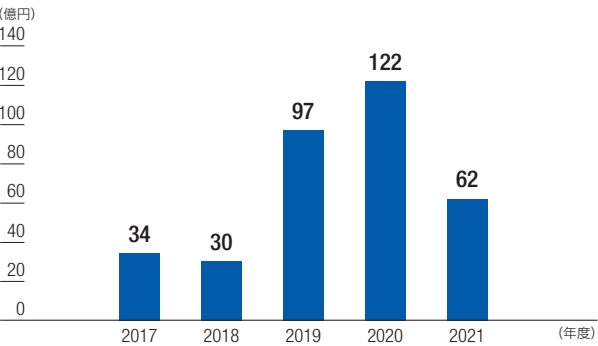
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／
営業利益率／ROE



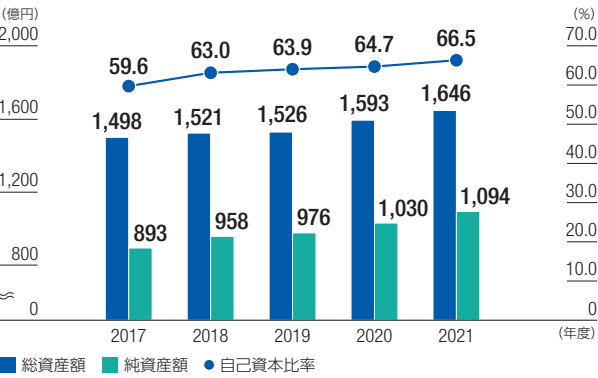
1株当たり当期純利益／連結配当性向



フリーキャッシュ・フロー

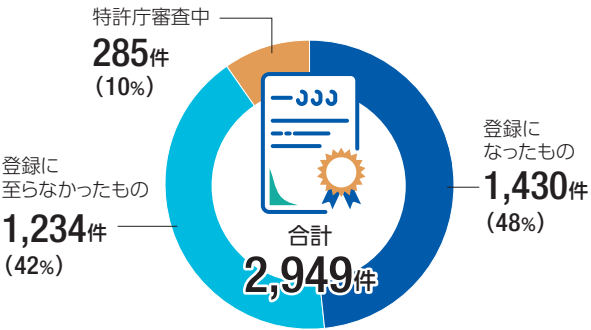


総資産額／純資産額／自己資本比率

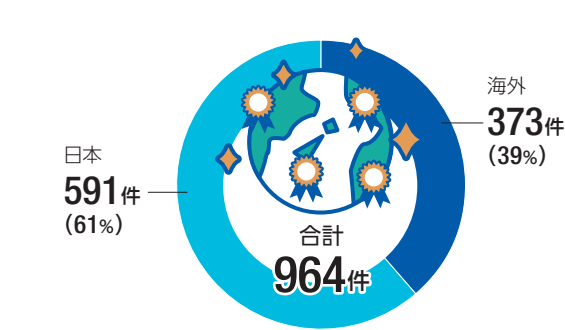


非財務ハイライト

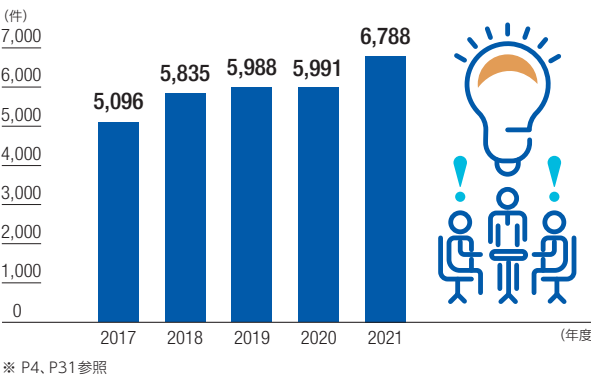
特許出願件数 (1973年からの累計) (2022年3月末時点)



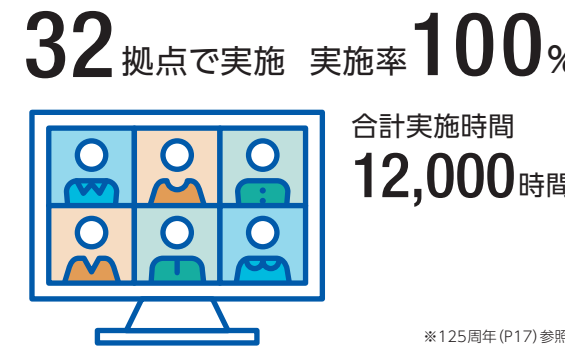
特許保有件数 (国内・海外) (2022年3月末時点)



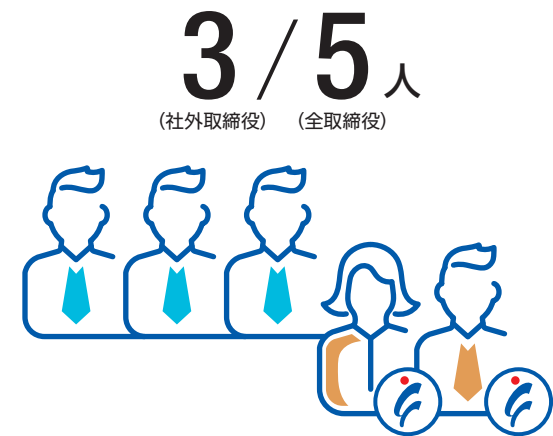
アイデアバンク※件数



Fuji Seal Way (グループディスカッション) 実施



社外取締役 (2022年6月23日の株主総会選任時点)



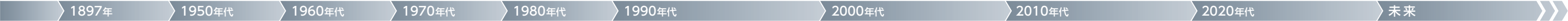
展開地域 (2022年3月末時点)



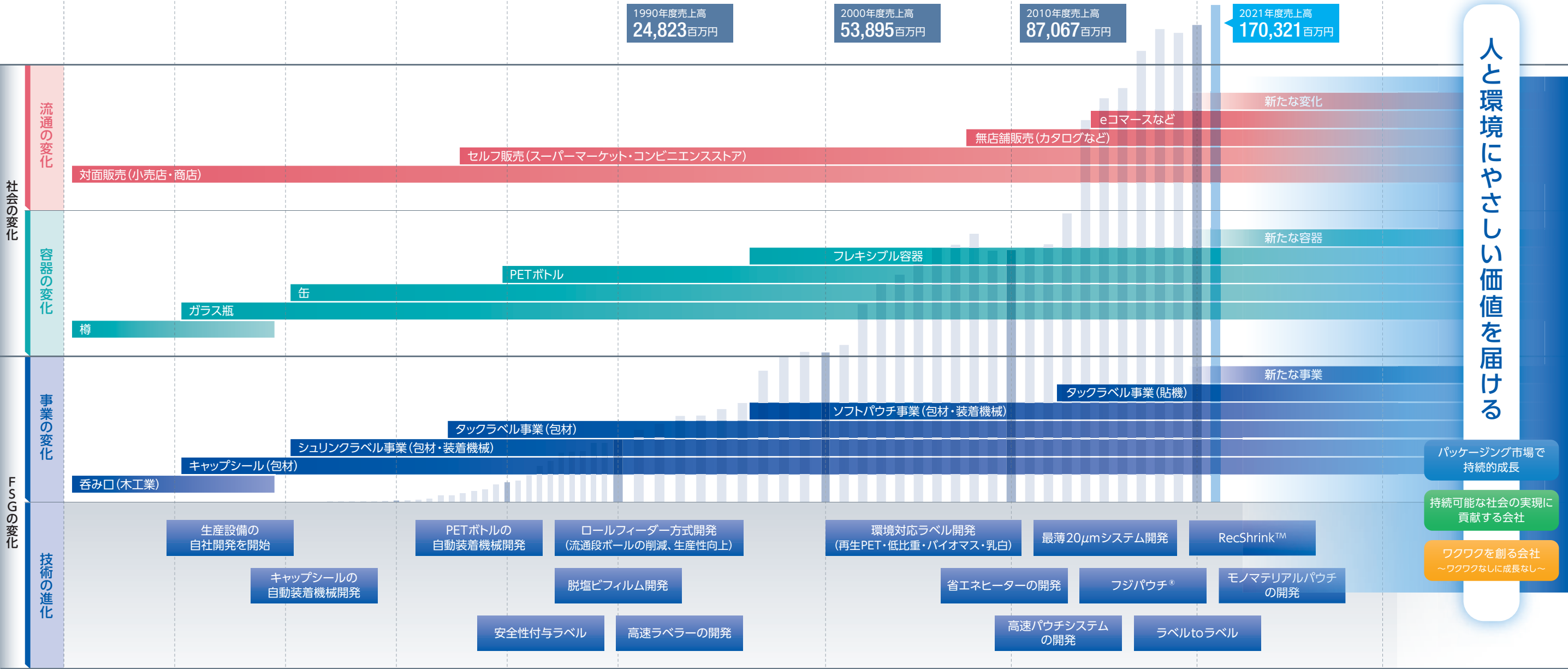
変化とともに変化する

フジシールグループは125年前に木工業メーカーとして創業、流通の変化から容器も木製の樽、瓶、缶、プラスチックへと変化してきました。1950年代にシュリンクラベルを開発、パッケージングメーカーへと事業を大きく転換、市場の変化にいち早く対応し成長を続けてきました。今後は、サステナブルな未来に向けてより一層お客様・社会の声に耳を傾け、なくてはならない会社であり続けます。

	創業	業態転換	海外進出・国内拠点の拡大	創業100周年	ホールディング会社体制移行	日本・米州・欧州・アセアンの拠点拡大、各事業の展開	新たな価値創造に向けて	100年先の未来へ
社史	 <p>1897年 木工業（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>Dream together Change together</p> <p>100年先の未来へ ～10年後の未来、今私ができること～</p>

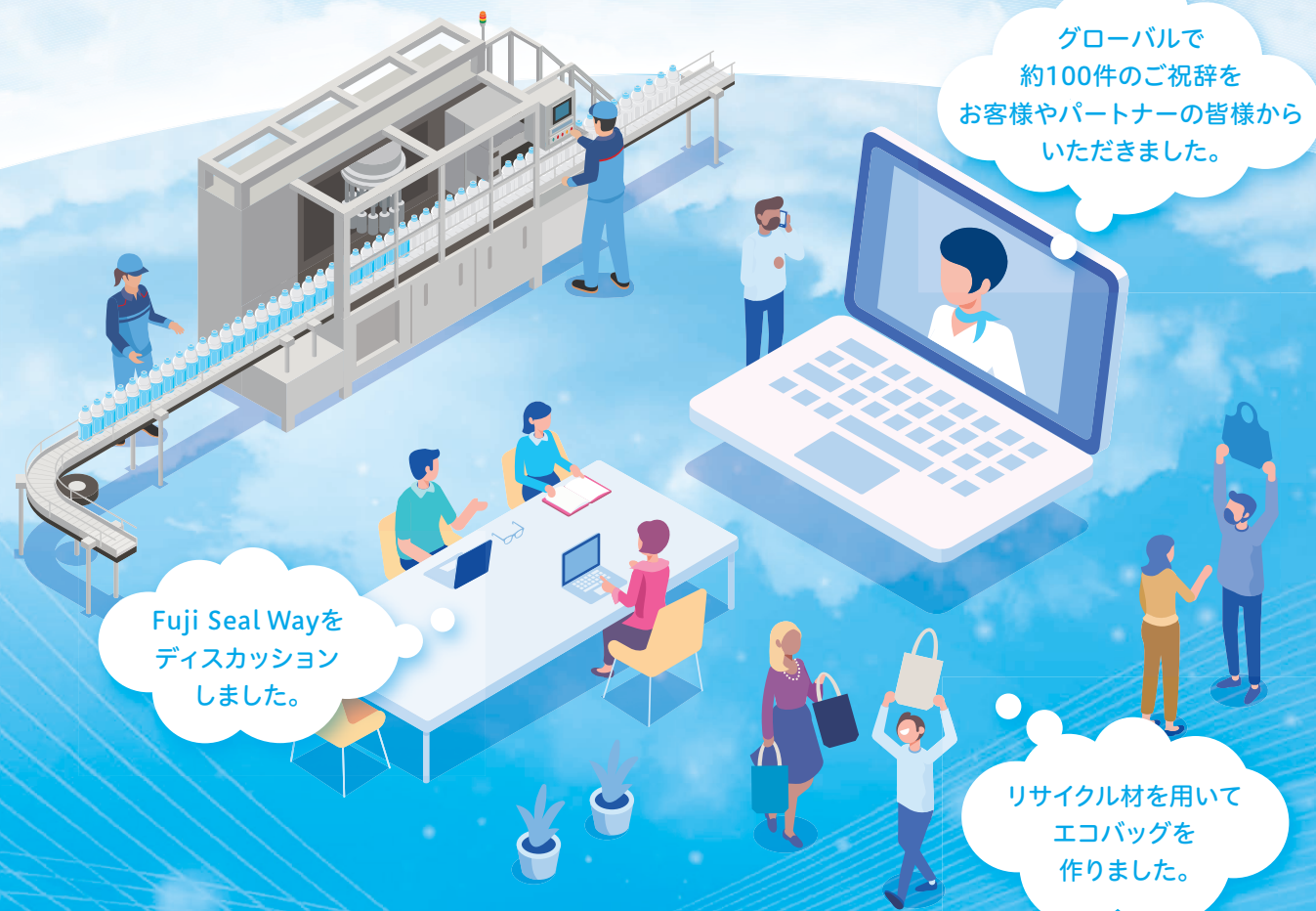


事業の歩み／売上高推移



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～



背景

日本ではあまりメジャーではありませんが、欧米地域では特に100の4分の1であるフォーターは特別な年という認識があります。125周年という記念すべき年に『何かフジシールの社員がワクワクするようなことを企画したい』というのが今回の企画の発端です。

テーマについて

- 今回の式典の主役は『フジシールの社員』です。フジシールの未来を支えるのは社員一人ひとりです。それぞれが10年後の未来を目指して、共に夢を描き、変化する、またそのために自分ができることを考え、実践する。それが100年後のフジシールの未来を創っていくのです。
- この思いを実現するために3つの柱を実践していきます。

コミット

125周年式典

周年記念のメインイベント創立記念式典です。

フジシールの未来成長に対して、一人ひとりが主体性を持って取り組むことをコミットするというテーマのもと、さまざまなコンテンツを盛り込んだビデオ形式の式典です。

経営陣からのスピーチに加え、お客様や取引先の皆様から『これからのフジシールに期待すること』というテーマでご祝辞をいただいたり、全社員からの『私の行動(My Action)』写真を集めたり、今までの式典にはない全員巻き込み型の式典です。

コロナ禍で対面で集まることが難しい中でも、グローバル全体で125年成長し続けて来た喜びを分かち合うとともに、10年後の未来、100年先の未来へつなげる行動をします。

▶▶詳細はP18

〈3つの柱〉

学び

Fuji Seal Way グループディスカッション

経営理念、スローガン、価値行動等、フジシールの成長を牽引してきた中核となる思想を再度学び、新しいビジョン、ミッションを実現するためにどのように実践していくかを各部門やチーム別にディスカッションしました。



フジシールの未来成長に対して
私達一人ひとりが主体性を持って
取り組む事をコミットする

▶▶詳細はP17

コミット

学び

実践

実践

エコバッグプロジェクト

製造工程で発生した廃材や市場回収ラベルの新たな資源循環の仕組みを構築するだけでなく、フジシールが提供できる価値について一人ひとりが考え、お客様や取引先の皆様、地域コミュニティ等の外部ステークホルダーと思いを共有することで、人と環境にやさしい価値を届けます。



▶▶詳細はP19



❖ Fuji Seal Way グループディスカッション

2021年に新ビジョン・ミッションステートメントの策定に引き続き、「ブランドブック」・「Fuji Seal Way 2021」を発行しました。

創業以来順調に成長を続け、2022年フジシールグループが創立125周年を迎えるにあたり、次の100年に向けフジシールブランドと文化への理解が重要課題であると認識し、全社的インナーブランディング活動を展開しました。

Fuji Seal Wayとは

私たちフジシールグループが今日まで成長し続けてきた共創と競争の源泉はまさにこのFuji Seal Wayの実践と言っても過言ではないと思います。

フジシールグループは125周年を迎えるにあたり、これからさらに成長を続けるために、Fuji Seal Wayを今の言葉で書き表し、分かりやすく共有・共感することが重要だと考えました。

このFuji Seal Wayは私たち一人ひとりの成長にもつながると確信しています。グループワークの時だけでなく、常に読み返しなが、日々の行動につなげてもらうことを期待しています。

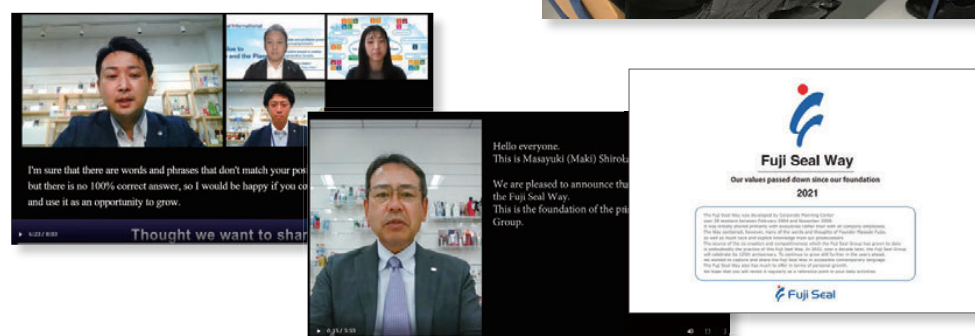


目的

フジシールグループの全社員が；

- 新たなミッション・ビジョンを理解し、共感し、自分事化すること
- 行動指針とFuji Seal Wayを理解し、日々実践・体現すること
- 日々の実践と体現がどのような「価値」提供につながるかを意識すること
- 実践と体現により、新たなFuji Seal Wayへと進化させること

全従業員を対象に全6回のグループディスカッションを準備。事前に「Fuji Seal Way」を読み込み、役員や従業員からのビデオメッセージを視聴しディスカッションしました。



❖ 125周年式典

周年記念のメインイベント創立記念式典です。フジシールの未来成長に対して、一人ひとりが主体性を持って取り組むことをコミットするというテーマのもと、さまざまなコンテンツを盛り込んだビデオ形式の式典です。

少しでも身近に感じてもらえるようにリージョンごとに異なるコンテンツ全4種類のビデオを作成しました。

- 1 Top Message**
城川COOによるトップメッセージ
 一人ひとりの行動の変化こそが自己主張につながり、さらなるフジシールグループの成長を後押しするドライバーとなります。スピード感を持ち、日々の行動を変え、共に成長し続ける未来を創造していきましょう。先手を打って、変化を起こしていきましょう。
- 2 Message**
顧客・パートナーの皆様からのメッセージ
 グローバルで100件以上のメッセージをいただき、フジシールに期待していただいていることへの喜び、誇りや自信、共に成長していきたいという強い意欲につながりました。
- 3 IDEA BANK**
アイデアバンク
 35年間続いているアイデアバンク。一人ひとりのもっと良くしたい、もっと成長できるという気持ちや情熱でここまで継続することができました。2021年はこの活動をグローバルに展開し、各拠点の件数や受賞者を本式典でも紹介。ありがたい姿に近づくために、現実の中から、現場の中から、課題点を見つけて提案する。これからも継続します。
- 4 My Action**
My Action写真集
 100年後のフジシールのさらなる成長を目指し、10年後の未来に向けて何を目指していくのか、何を実行していくのか、どんな変化を起こすのかを一人ひとり、また部門ごとに考えました。私たち一人ひとりの夢や行動の変化がフジシールの未来を創ります。



実践

❖ エコバッグプロジェクト

ビジョンやFuji Seal Wayを学び、フジシールが提供できる価値について一人ひとりが考え、実践につなげます。125周年では製造工程で発生するラベルの廃材や市場から回収したラベルをリサイクルしてエコバッグを作製しました。



従業員向けエコバッグ



コミュニケーション用
エコバッグ(社外向け)

今回作製したエコバッグは、従業員へ配布したものと地域の方々へ配布する2種類あります。また、それぞれのリサイクル方法も異なります。従業員向けは「マテリアルリサイクル」、コミュニケーション用は「ケミカルリサイクル」を活用して、エコバッグを作製しました。フジシールグループ(FSG)ではマテリアルリサイクル、ケミカルリサイクルの両方に取り組んでいます。

リサイクル手法

リサイクルには大きく下記の3種類があります。

- **サーマルリサイクル**: 廃棄物を燃やすときに発生する熱エネルギーを回収して利用する方法
- **マテリアルリサイクル**: 廃棄物を新たな製品の原料として再利用する方法
- **ケミカルリサイクル**: 廃棄物を化学分解した後、合成により他の物質に変え、その物質を原料にして新たな製品を作る方法

資源を資源に戻すという水平リサイクルという意図では、マテリアルリサイクルとケミカルリサイクルの2種の選択肢となります。

今回、エコバッグではそれぞれのリサイクル方法を採用しました。ケミカルリサイクルではJEPLAN社にご協力いただきました。「FSGから発生した廃材ラベル」と「市場回収したラベル」をJEPLAN社にて、リサイクルPET樹脂(rPET)を製造し、そのrPETを用いてエコバッグへとリサイクルを実施しました。

サーキュラーエコノミーへの取り組み

FSGは、限りある貴重な資源のリサイクルに取り組み、循環型の社会を構築するため、水平リサイクルの実装に向けて、取り組んでいます。リサイクル可能な製品開発を実施し、使用後の製品を回収しリサイクルすることで、消費されたラベルやパッケージは資源として生まれ変わります。



“Regeneration Diversity” ～正解は一つではない～

パッケージングソリューションカンパニーであるフジシールグループが、世界中のニーズに応えるため、「パッケージングとしての利便性」と「環境負荷低減」の両立を目指し、今までの常識に囚われないさまざまなソリューションを提供すべく、さらなる進化を目指しています。リサイクルに関しても、地域性や製品ごとに取り組みが異なっています。

❖ ラベル to ラベル

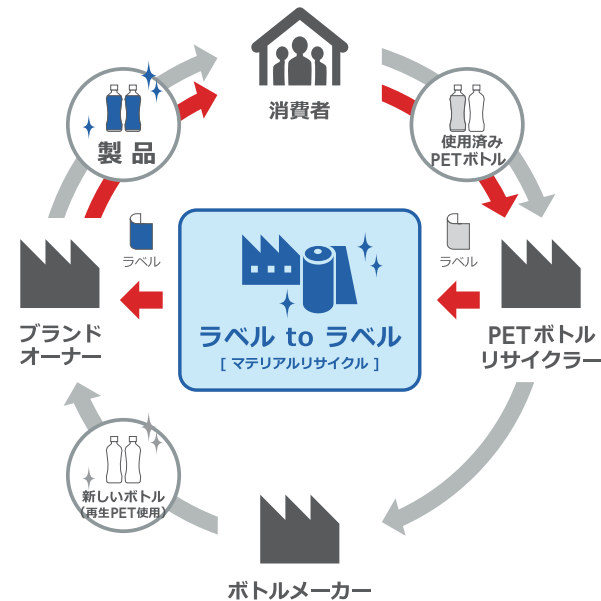
日本では、シュリンクラベルの水平リサイクル『ラベル to ラベル』の実現に向け、パートナーやリサイクラー、またお客様と実証実験プロジェクトを開始しており、社会実装に向けて取り組んでいます。

『ラベル to ラベル』とは、使用済みラベルから印刷されたデザインを剥離し、新しいラベルに再生するもの（水平リサイクル）で、資源循環に貢献できる技術です。

またラベルからはがしたインキを包材用のインキに戻す取り組み（インキ to インキ）も実施しており、大日精化工業株式会社と共に開発し、通常使用するラベル用インキとして再生させることができました。

消費者の皆様へ有用な情報をお届けするラベルが再びラベルとして生まれ変わること、資源の有効活用のみならず、温室効果ガス削減にも寄与します。

PETボトルとラベルを機械的に分離するプロセスを持つ日本だからこそできるラベルリサイクルの形を模索して始めたプロジェクトで、ステーキホルダーと一丸となってシュリンクラベルのリサイクルの仕組みづくりに取り組んでいます。



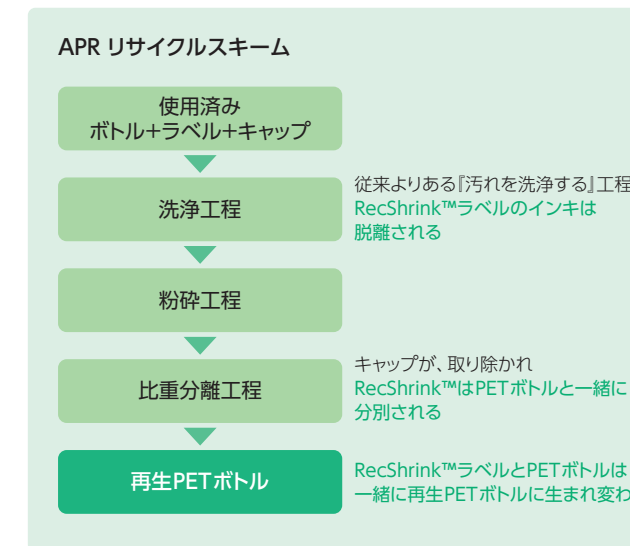
❖ ラベル to ボトル

これまでのラベルのリサイクル対応といえば、容器からきれいにラベルをはがし、PETボトルのリサイクル効率をいかに向上させることができるかという視点でした。

現在は、ラベルも資源として「ラベル付きボトルを水平リサイクルできるように」という資源循環の考えが米州を中心に

広がってきています。

2019年に米州のリサイクル協会（APR）から、フジシールグループが開発したRecShrink™が、PETボトルと一緒に、再生PETボトルへリサイクル可能なラベルとして認定されています。



米国で採用が始まり、複数の世界大手食品メーカー、飲料メーカーの商品で採用が進んでいます

「はがさない」からこそ資源循環へ

❖ パッケージ to Something Valuable

タック・パウチ製造時の廃棄物削減取り組み

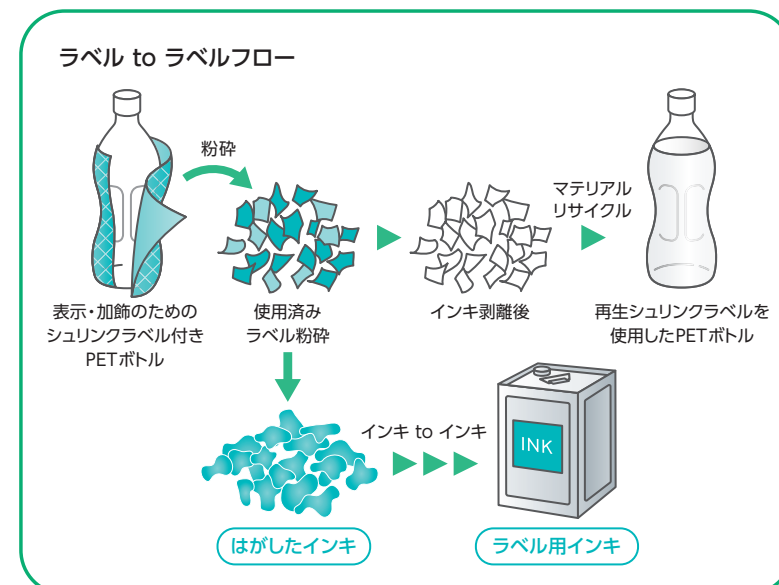
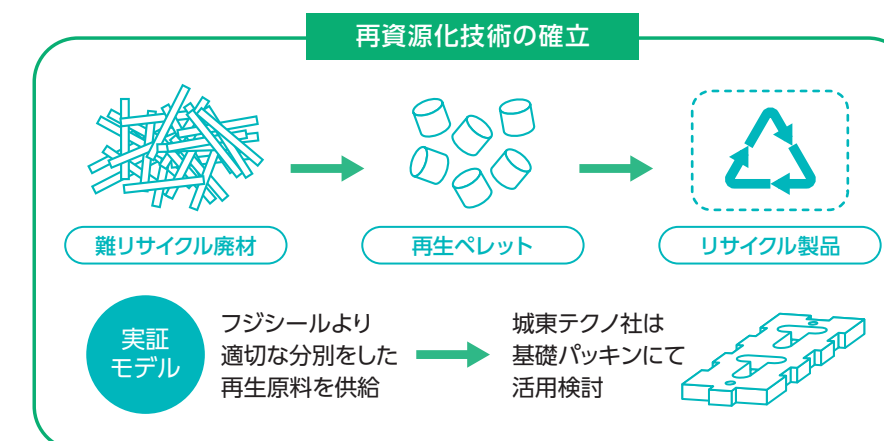
製造における廃棄物削減取り組みのほか、廃棄物の有効利用に向けて取り組んでいます。

廃棄物を適切に分別し、パートナーと共にリサイクルに取り組むことで、自社の廃棄物を有効利用するだけでなく、よりリサイクルしやすい製品設計について調査しており、経済性を兼ね備えたリサイクルの形を模索しています。

一例として、パウチ・タックラベルの製造時に出る廃棄物

をリサイクルするためのプロジェクトを、建材メーカーである城東テクノ株式会社、株式会社G-Placeの3社合同で取り組んでいます。

本プロジェクトでは、異業種が手を取り合うことで、再生資源として「使える原料」を製造する技術と、再生原料が利用される「道筋」を作り、社会実装化を目指しています。



Topic

カゴメ株式会社の「野菜生活100 オリジナル」(720ml)において、ラベル to ラベルを日本で初めてご採用いただきました。
※本商品の販売は2022年8月末で終了予定

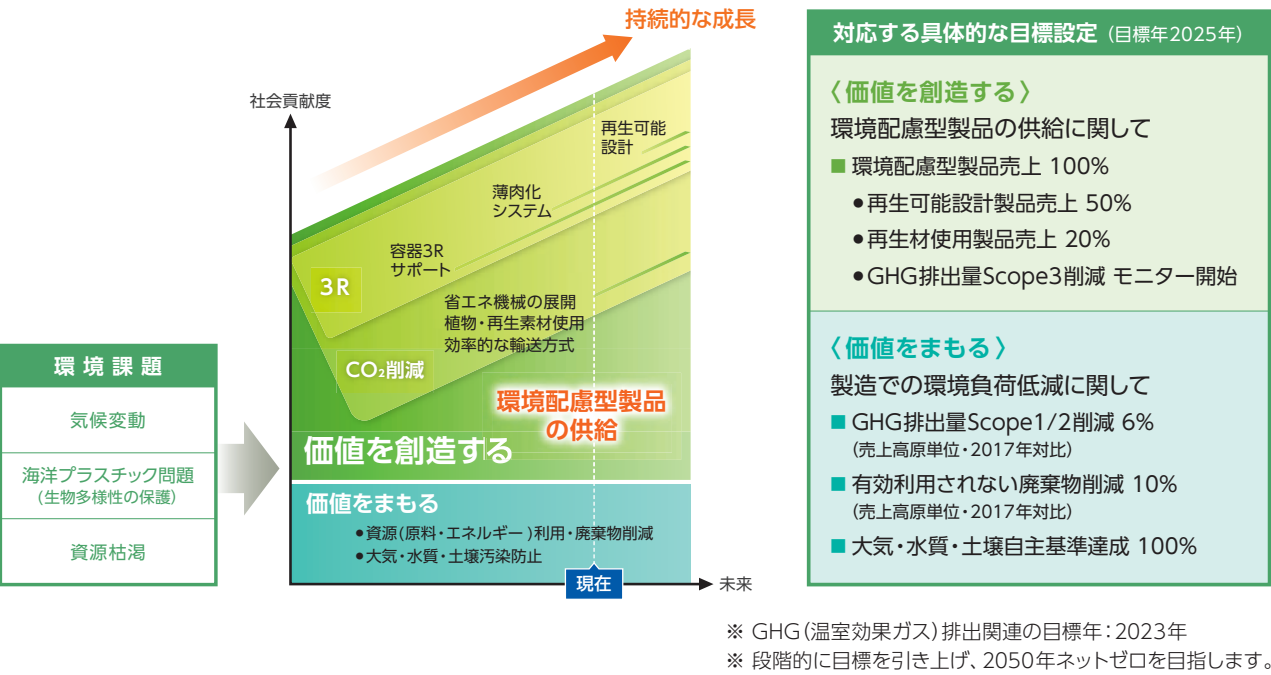
❖ フジシールグループの環境ビジョン

フジシールグループでは、気候変動・海洋プラスチック問題（生物多様性の保護）・資源枯渇を重要な環境課題と位置付けています。

これら環境課題の解決のため、製造における環境負荷低減への取り組みを中心とした〈価値をまもる〉アクションを土台

に、主に〈価値の創造〉に力を入れています。

価値の創造の具体的なアクションとなるのは「環境配慮型製品の開発・供給」であり、これはフジシールグループが最もお客様や消費者に貢献でき、持続可能な成長につながるものと考えています。



※ GHG (温室効果ガス) 排出関連の目標年: 2023年
※ 段階的に目標を引き上げ、2050年ネットゼロを目指します。

❖ パートナー企業・お客様と共に

地球規模の環境問題に対して、私たちの会社だけでは、どれだけ頑張っても成功することはあり得ません。

そのためパートナーやお客様と共に、各国で環境配慮型製品の開発に取り組んでいます。

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ます。

「人と環境にやさしい価値を届ける」というビジョンを、パートナー・お客様と共に実現していきます。

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

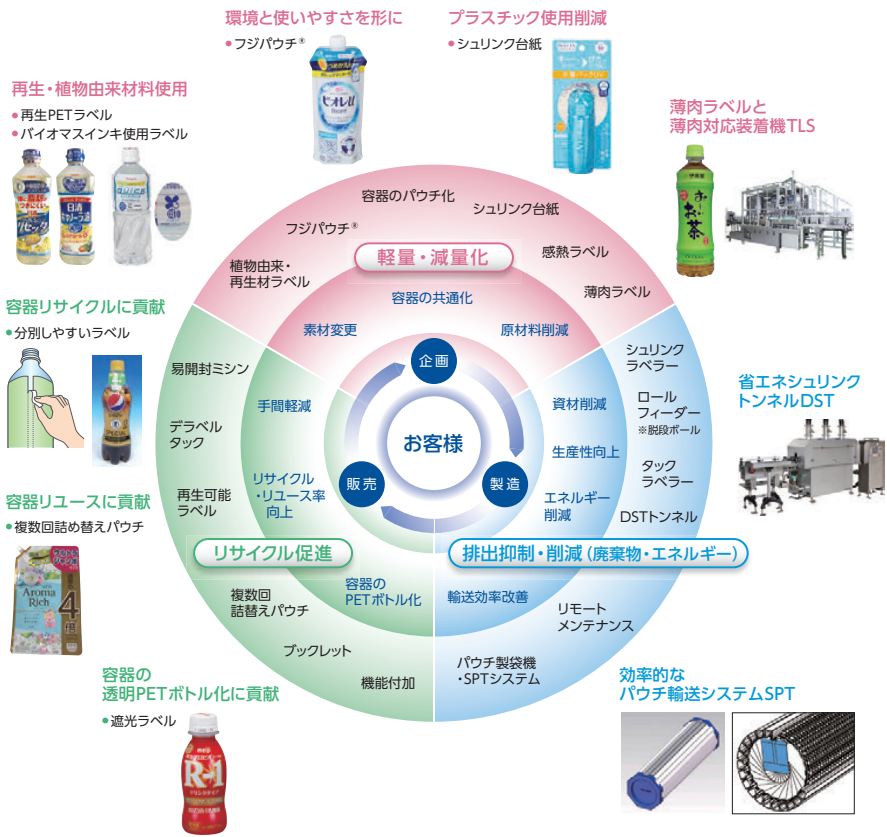
ワクワクを創る会社
～ワクワクなしに成長なし～

❖ 環境配慮型製品について

当社では長年、お客様の「企画⇒製造⇒販売」のビジネスサイクルをより深く理解することで、潜在課題を見つけ、その課題をお客様やパートナーと共に解決してきました。

右の図は『軽量・減量化』『排出抑制・削減』『リサイクル促進』といった各種課題を見つけ、取り組んだ軌跡です。

引き続き環境配慮型のソリューションを提供し続けることで、社会に貢献をしていきます。



環境配慮型製品の定義について

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。定義された内容は、グループサステナビリティ委員会にて随時妥当性の確認を実施しています。

カテゴリー	定義	環境貢献分野	例
再生可能設計製品	そのものがリサイクル可能である製品 ① 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 ② 自社でリサイクルの仕組みを構築したもの	気候変動抑制 資源の有効利用 (資源循環) 廃棄物削減 生物多様性の保護 (陸・海への流出防止)	RecShrink™ Rec Tack ラベル to ラベル モノマテリアルパウチ
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	気候変動抑制 資源の有効利用 (資源循環) 廃棄物削減 生物多様性の保護 (陸・海への流出防止)	再生PETシュリンクラベル 再生PETタックラベル 再生PET巻き付けラベル
減容化・減量化製品	薄肉化・軽量化を可能とする製品 パッケージ全体の材料使用を削減できる製品 お客様の製造工程で副次的に生成される廃棄物の削減に貢献する製品・サービス	気候変動抑制 資源の有効利用 (資源循環) 廃棄物削減	20μmシュリンクラベル・ 薄肉対応装着機・内面印字ラベル・ フジパウチ® シュリンク台紙・ブックレットラベル・ 複数回詰替えパウチ・ラベルレス対応ラベル ライナーレス・感熱ラベル・ ロールフィーダー
容器リサイクル促進製品	容器のリサイクルを推進するために必要な機能を有するラベル	資源の有効利用 廃棄物削減	リサイクルミシン付ラベル・ 低比重ラベル・遮光ラベル・断熱ラベル・ デラベルタック・タックオンパウチ
サステナブル材料使用製品	製造・使用・廃棄時の地域・生態系に負荷を与える放出物を低減させることが可能な製品 植物由来原料使用した製品 リサイクルしやすい材料を使用した製品	生物多様性の保護 気候変動抑制 資源の有効利用 (資源循環) 廃棄物削減	水性インキ バイオマスインキ・バイオマスフィルム 紙ラベル・パルプモールド
省エネ製品	輸送効率を向上させることが可能な製品・サービス お客様の製造工程で消費されるエネルギーの削減に貢献する製品・サービス	気候変動抑制	効率的なパウチ輸送システム (SPT) DSTトンネル・HSTトンネル
水使用削減製品	お客様の製造工程で使用される水の削減に貢献する製品・サービス	水資源の保全	DSTトンネル・HSTトンネル・熱風トンネル

人と環境にやさしい価値を届ける取り組み



執行役 シュリンクラベル事業担当 梅田 英明

シュリンクラベルを価値ある資源に

この1～2年で環境対応の製品開発が加速したシュリンクラベル事業では、ラベルをごみではなく価値ある資源として活用する取り組みが次々と形になっています。その一つが、ラベルとPETボトルと一緒に回収しPETボトルとして再生する「ラベル to ボトル」を実現した、RecShrink™です。消費者は捨てる際にラベルをはがす必要がなく、お客様は既存の生産設備をそのまま使うことができる非常に合理的なリサイクルということで、米州ではすでに採用が拡大しており、将来的には欧州やアセアンでの展開も視野に入れています。一方、独自のリサイクル

ルールがあり、ラベルの分離が定着している日本では、使用済みラベルを新しいラベルに再生する「ラベル to ラベル」のプロジェクトをパートナー各社と立ち上げ、一部で採用がスタートしています。シュリンクラベルの伸びしろはまだまだあると手ごたえを感じています。

2022年12月完成予定のノースカロライナ新工場では、溶剤の使用量削減や搬入・搬送の自動化を積極的に進めることで、自然だけでなく働く人にもやさしい環境づくりを目指しています。今後、各リージョンの工場で建て替えや増設が必要になった際は、この工場が標準モデルになると考えています。



ラベル由来のシュリンクラベルが初採用



執行役 タックラベル事業担当 京金 武司

サステナブル × ウェルビーイング*

*ウェルビーイング (Well Being): 幸福感

タックラベル事業では、ラベルレスボトルに貼る小面積の紙基材のタックラベルなど、時代のニーズに対応した環境配慮型製品を生み出しています。ただ、環境という視点はもちろん重要ですが、それだけに特化すると、優れた加飾性によって訴求できていたブランド力や商品を手にした時のワクワク感、幸福感が失われてしまうのも事実です。必要な部分に必要な情報を最小で表現できるのがタックラベルの強みです。さらに表示や加飾を、素材やデザインを変えて複数のラベルに分けても表現できる。そんなタックラベルのメリットを生かしつつ

「サステナブルとウェルビーイングの両立」を図ることはできないか。答えはないかもしれませんが、パッケージのプロとして考え抜かなければいけない大切なテーマだと感じています。

業界の積年の課題となっていた、最終的にごみとなる剥離紙をなくすライナーレスについては、着実にシステム開発を進めています。また、商品が多様化しライフサイクルが短くなる中、できるだけ在庫を持たないためには小ロットで生産せざるを得ないのですが、生産の切り替えが増えると同時にロスも増えてしまいます。そこで、「小ロット多品種に対応できる設備への更新」と「生産計画の革新」に注力し、廃棄物の削減に取り組んでいます。



PETボトル両面にタックラベル。はがしてステッカーにも



執行役 ソフトパウチ事業担当 福田 真久

プラスチック使用量のさらなる削減へ

従来の容器と比べてプラスチックの使用量を削減できるパウチの需要は年々高まっており、アルコール消毒液、マウスウォッシュ、カー用品、ソース類など新たなカテゴリーの商品にも使われ始めています。そうした中、ソフトパウチ事業が提供する環境ソリューションには大きく二つの流れがあり、その一つが「大型化」です。特に詰め替え文化が浸透している日本では、複数回詰め替え可能な大容量の口栓付きパウチが増え、使いやすさにも配慮した取っ手付きの形状も開発しました。そしてもう一つが「容器からパウチへの置き換え」です。例えば

フジパウチ® は、ホルダーと組み合わせることで付け替え可能な容器になるため、サイズも含めてバリエーションを増やし、さらなる普及を目指しています。

また、優れたバリア性が食品ロスの軽減につながるなど、パウチには環境に貢献するさまざまな機能がある一方で、3～4種類のフィルムを貼り合わせているためリサイクルが難しいという課題があります。そこで、将来的にはPETボトルのようにリサイクルが当たり前になるよう、今の性能を維持するモノマテリアルパウチの開発と製品化を進めています。



フレキシブルなフジパウチ®

ホルダーセットイメージ

専用ホルダーにセットすると詰め替えせずに使用可能

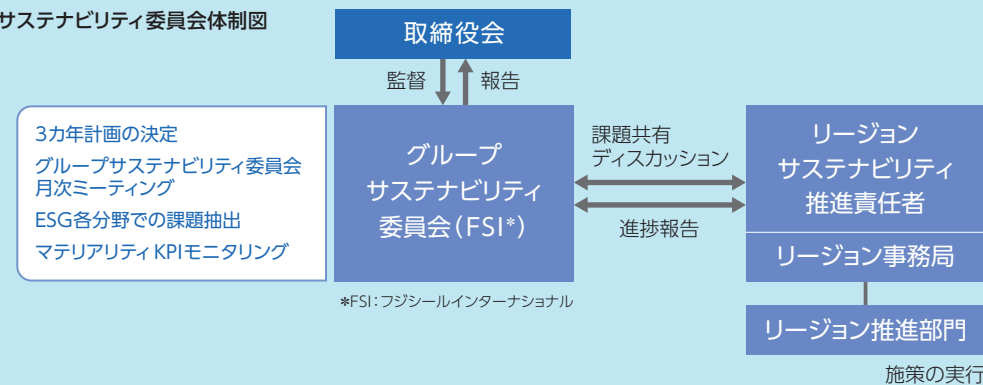
2020年にグループサステナビリティ委員会を設立 リージョンでの活動をさらに加速

グループサステナビリティ委員会

FSG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。グループサステナビリティ委員会はCOOを委員長とし、その他、委員・事務局で構成しています。また、各リージョン担当執行役をリージョンサステナブル推進責任者とし、リージョンサステナブル推進責任者・事務局は、グループサステナビリティ委員会と情報共有を行い、協働して横断的なサステナビリティ経営の推進に努めています。

毎月開催される委員会での、推進体制・取り組み計画の決定や方針・規定の審議、開示情報の取りまとめに基づき、委員は、事務局および経営企画・人事・法務・環境・安全防災・調達等の実務担当部署と連携して、グループの各部門に活動計画の指示を行い、サステナビリティ活動の推進・実行を図っています。また、方針・規程の承認や重要な目標設定・開示に関する承認など、サステナビリティに関する重要事項に関しては、取締役会にて報告・付議を行い、議論の上、決定しています。

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

VOICE

グループサステナビリティ委員会 委員長の声

EcoVadisシルバースタール獲得、FTSE Blossom Japan Index選定というグループサステナビリティ委員会の目標を2年前倒しで達成しました。

グループでの活動をさらに加速するために、各リージョンの実務担当者が中心となって推進していく体制へ変更を予定しています。



城川 雅行
取締役
代表執行役社長
COO

目標の宣言

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

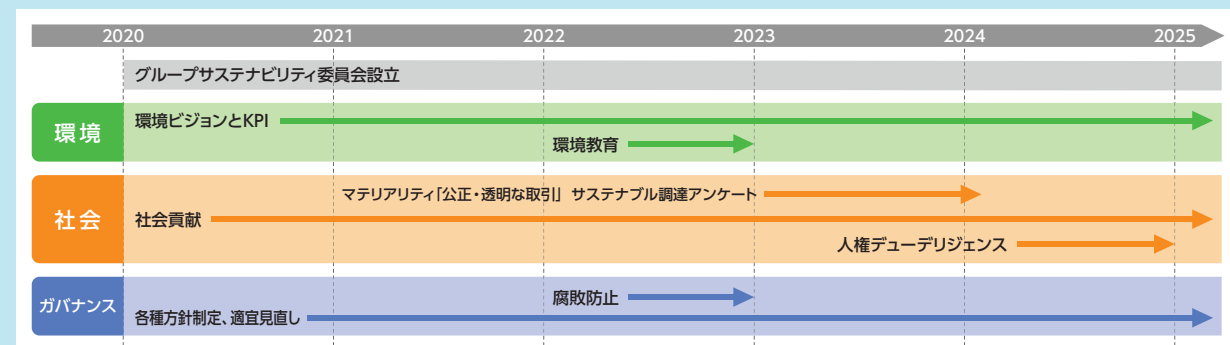
外部評価3カ年計画

FTSE、MSCI (WIN) の構成銘柄選定、EcoVadisシルバースタール達成及び、維持に努めます

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) 引き続き選定



注力課題



ESG

2021年度 社外からの評価

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。

2021年度シルバースタール獲得(スコア上位25%)



CDP

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

CDP 2021 評価結果



FTSE Blossom Japan Index

環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を実践し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、ESG全般を考慮した「統合型」指数。

2021年度より選定



FTSE Blossom Japan

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき、業種内で優れた企業を選別して構築される指数。

2019年度より選定

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

日本市場の動向を示す代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定する指数。

第20分位

SOMPOサステナビリティ・インデックス

「SOMPOサステナブル運用」は、ESG(環境、社会、ガバナンス)の評価が高い企業に幅広く投資する年金基金・機関投資家向けの責任投資プロダクトであり、調査会社によるESG評価を重視して投資銘柄を独自に設定した「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に基づいた長期投資を志向する運用が行われています。

2021年度より選定



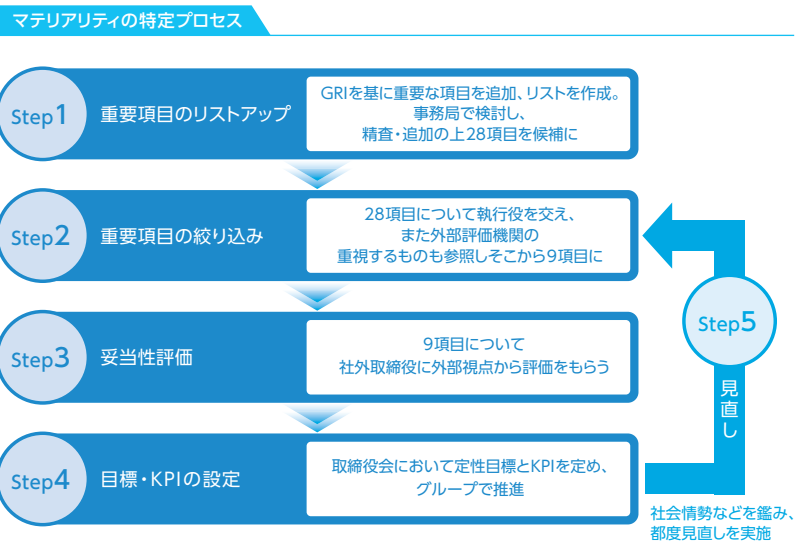
フジシールグループのマテリアリティ

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



フジシールグループでは、持続可能な社会実現に向け貢献していくことを9つのマテリアリティとして整理し、SDGs*の目標もマテリアリティに対応させています。2020年に策定したマテリアリティは、社外取締役と共に毎年、社会からの要請に合致しているかを検討、マテリアリティの定性目標並びにKPIも見直しを行っています。

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



社外取締役の特定プロセスへの関与

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

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

見直しを行った9つのマテリアリティ

	定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022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:全リージョン実施 6,788件/年	全社員を対象とした ●コーポレートビジョンの浸透活動 ●アイデアバンクの展開と表彰	●人にやさしい高付加価値の製品とサービスの創出 ●社会に豊かな生活の提供
環境配慮型製品の開発	●気候変動・資源枯渇・生物多様性に関するサプライチェーン全体での環境負荷低減 ●環境活動の事業戦略への反映	●環境配慮型製品売上 100% ●再生可能設計製品売上 50% ●再生材使用製品売上 20% ※2025年目標	●環境配慮型製品売上 65% ●再生可能設計製品売上 4% ●再生材使用製品売上 4%	●再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™、モノマテリアル/パウチなど ●再生材使用製品の開発推進・上市 ※再生PETシュリンクラベル、再生PETタックラベルなど ●エネルギー・GHG削減が可能な包材や輸送方法や製造システムの開発・提供	●気候変動の緩和 ●水質・大気・土壌への環境負荷の低減 ●生物多様性の保全 ●環境配慮技術の革新 ●製品・サービスを通じて環境配慮の啓発活動
持続的な成長	●持続的成長を支える強固な財務基盤 ●持続的成長を実現する次期経営候補者の創出	●売上高 1,930億円 ●営業利益率 10.0% ●海外売上比率 50% ●ROE 10.0% ●グローバルで展開する経営者創出プログラムの参画メンバー100人以上	●売上高 1,703億円 ●営業利益率 6.2% ●海外売上比率 47% ●ROE 5.8% ●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 94人	●投資精度の向上を図る投資ガイドラインの運用開始 ●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
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(8件)/21年実績 計13件(2020年～21年)	●各事業別の機械執行体制の構築と推進 ●機械と包材が一体となった価値提供を推進できる人材の育成	●人手不足改善・省人化 ●消費エネルギー削減、資材ロス削減 ●サステナブル社会の実現
次世代事業の創出	●既存事業(シュリンクラベル、タックラベル、ソフトパウチ)以外の新事業の創出を前進させるプロジェクトの創出	●新規次世代事業の候補となる新規プロジェクトの創出件数(3件) ※2020年～22年の3カ年	●新規次世代事業新規プロジェクト ➡3件進行中	●新規次世代事業候補への投資 ●協業メーカーとのコラボレーション	●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
公正・透明な取引	●すべての取引先と相互の信頼関係を研さんにより、社会に配慮し責任ある生産消費形態を務める	●サステナブル調達アンケートの実施により、購入金額の80%をカバーする主要な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 購入金額に対して 日本 89% 米州 80% 欧州 70% アセアン 93%	●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サステナブル調達アンケートの実施 ●購買担当者への調達社内研修	●取引先の権利保護 ●責任ある生産消費形態(原材料・仕入れ・製造・販売・消費) ●模範となる健全な企業活動 ●人権尊重
情報セキュリティ対策の推進	●常に情報セキュリティの確保に努め、一切の情報漏洩を許さない仕組み	●FSGが取り扱う機密情報に関し外部への情報漏洩ゼロへ	●情報漏洩無し	●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
ステークホルダーとのオープンな対話	●ステークホルダーへの正確な情報提供を通じ、外部機関による当社のESG評価向上へとつなげる	●FTSE Blossom Japan Index 構成銘柄継続選定 ●EcoVadis シルバーメダル継続獲得	●FTSE Blossom Japan Index 2021年度選定 ●EcoVadis シルバーメダル獲得	●グループサステナビリティ委員会の運営 ●統合報告書・ESG DATA BOOKの適時発行 ●社員と当社取締役との面談機会	●株主への投資機会の提供 ●地域社会の活性化と雇用の創出 ●社員と家族の満足度向上
安定供給 (BCPを含む)	●全拠点を足並みのそろったグループOHS*マネジメント体制の構築	●各リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場(休業)を達成	●日本・アセアン件数自体は減少傾向、その他リージョンは減少に向けて活動	●グループ統一でOHSマネジメント体制の改善 ●外部機関によるOHS法令監査の実施	●安心・安全で快適な労働環境の提供 ●安心・安全な地域社会への貢献 ●安心・安全な持続的な製品の供給

* OHS:Occupational Heath 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。あらためて全社員と共にビジョンと価値行動を考える場を設けると共に、ビジョンに沿ったアイデアバンクの特別テーマを設定することで、より積極的な社員の参加につなげていきます。そして社員一人ひとりの立場で「人にやさしいパッケージの開発」に携わることで、社会への貢献を実感することを大切にしていきます。			
定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●全社員が、使命と誇りを持ち、日々、人にやさしいパッケージの創造にチャレンジできる機会の創出	●グループ全体でアイデアバンクの応募件数 10,000件/年	●アイデアバンク:全リージョン実施 6,788件/年	全社員を対象とした ●コーポレートビジョンの浸透活動 ●アイデアバンクの展開と表彰	●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つながるべきことをプレイクダウンし、アイデアを基に展開します。

目的: 次世代につな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ことと、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財育成することです。

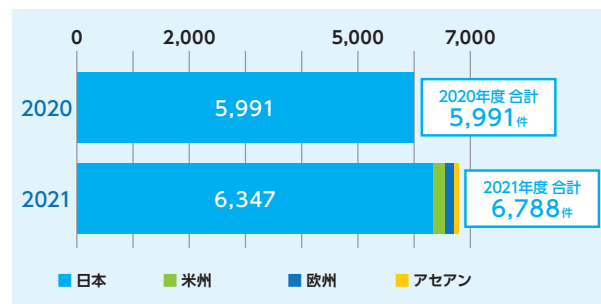
アイデアバンクは、フジシールグループが持続的に成長していくために必要不可欠な源泉です。全社員の一つ一つのアイデアがフジシールの未来を創り、社会へ価値を提供する企業へと成長をし続けます。

～ 2021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。アイデア提出件数は年々増加しており、社員一人ひとりが、もっと良くしたい、もっと成長できるという気持ちと情熱を持ち続けている結果です。

また、優れたアイデアを表彰することで、社員のさらなるモチベーションにつなげています。

前年と比較した応募数の伸び

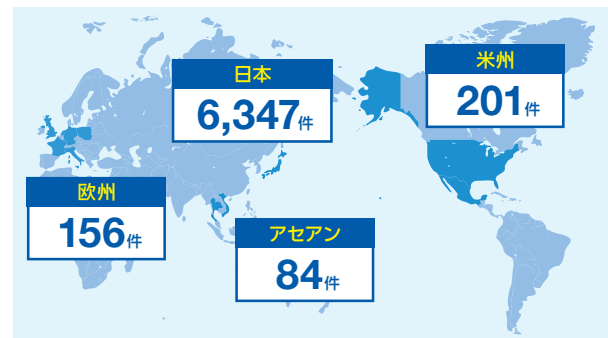


達成に向けた取り組み

欧州・米州・アセアンリージョンにおいて、アイデアバンクの取り組みを開始しました。

今後は、グループ全体においてアイデア創出を加速させ、成長の基盤とします。

各リージョンでの応募数



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 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●気候変動・資源枯渇・生物多様性に関するサプライチェーン全体での環境負荷低減 ●環境活動の事業戦略への反映	●環境配慮型製品売上 100% ●再生可能設計製品売上 50% ●再生材使用製品売上 20% ※2025年目標	●環境配慮型製品売上 65% ●再生可能設計製品売上 4% ●再生材使用製品売上 4%	●再生可能設計製品の開発・展開 ※RecShrink™、モノマテリアルパウチなど ●再生材使用製品の開発推進・上市 ※再生PETシュリンクラベル、再生PETタックラベルなど ●エネルギー・GHG削減が可能な包材や輸送方法や製造システムの開発・提供	●気候変動の緩和 ●水質・大気・土壌への環境負荷の低減 ●生物多様性の保全 ●環境配慮技術の革新 ●製品・サービスを通じて環境配慮の啓発活動

～ 2021の取り組み

再生可能設計製品や再生材使用製品を筆頭に、環境配慮型製品の開発・展開に取り組んでいます。

フジパウチ®の付け替え用途への拡充や、モノマテリアルパウチ、植物由来ラベル・インキ、水性インキ、薄膜ラベルおよび装着機械・納品システムの開発等を実施して、環境課題の解決に向けた取り組みを実施しています。

達成に向けた取り組み

再生可能設計製品の主力であるRecShrink™の拡販へ向けた取り組みを実施し、米州では20%近くまでシェアを拡大しました。欧州、アセアンでも採用が始まり、資源循環の促進に向けて、引き続き再生可能設計製品拡大に向け取り組みます。

再生材使用製品については、日本では2009年以降、多様な再生プラスチックラベルを上市し、欧米でもテストマーケティングを開始しています。

フジシールグループの環境配慮型製品



Topic

eコマースにおける環境配慮取り組み ～モノマテリアル素材を使用したパウチの展開～

パウチの再生可能設計として、モノマテリアルフィルムを使用したパウチとはがしやすいタックラベルをセットで木村石鹸工業株式会社よりeコマース販売されました。株式会社 G-Placeと3社で、消費者からの回収・水平リサイクルの実証検証を実施中です。また、本製品はポストイン可能なeコマースパッケージをご採用いただき、再配送をなくすことにより温室効果ガス削減にも貢献しました。



eコマース用ポストインパッケージの特徴



タックオンパウチ

eコマース用ポストインパッケージ

持続的な成長



マテリアリティの選定理由	FSGは価値観を共有する従業員の成長こそが、企業の持続的な成長の根源であると考えています。そのために、先進技術を積極的に導入するなどして、安全で健康な生活を保障できる仕事の仕組みと職場環境の整備・向上を実現します。また従業員が公正・公平な評価制度のもとで成長できる機会を捉えて能力を発揮し続けられるようにしています。お客様、取引先にとって共に成長し続けるパートナーであり続けたいとの強い思いがあるからです。
マテリアリティのKPIについて	投資効果と投資効率をさらに注視し、持続的な成長を果たす強固な財務基盤を構築していきます。また持続的な成長を実現する次期経営候補者の創出をより活性的に、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 (2022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"> ● 持続的な成長を支える強固な財務基盤 ● 持続的な成長を実現する次期経営候補者の創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上高 1,930億円 ● 営業利益率 10.0% ● 海外売上比率 50% ● ROE 10.0% ● グローバルで展開する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"> ● 売上高 1,703億円 ● 営業利益率 6.2% ● 海外売上比率 47% ● ROE 5.8% ● 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 94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運用開始 ● 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

VOICE

人事担当役員の声

Marieke Sauer-Ploegmakers
執行役 人事担当



人財戦略 (HR Strategy)

新たなフジシールグループのミッション・ビジョン・行動指針に基づき、2021年にグローバル人事方針・戦略・行動計画を見直し、グローバル人事が目標達成に向けて事業をサポートできる体制にしました。

フジシールグループは各ステークホルダーとの接点となる「人財」をもっとも重要なリソースとして位置付けており、従業員一人ひとりの価値行動を推奨しています。従業員一人ひとりが、情熱とワクワク感を持って仕事に取り組み、継続的な創造と挑戦によって成長を実現することを目指しています。

これらの方針に基づき、今年度から注力する8つの取り組みをベースに、グローバル共通の人事施策を構築しました。

1. タレントマネジメント
2. ダイバーシティ
3. エンゲージメントとモチベーション
4. 企業文化
5. 人財開発・育成
6. エンployヤーブランディング
7. 目標管理
8. 可視化

タレントマネジメント

新たな人財戦略に基づき、2021年度はタレントマネジメント・プログラムへのアプローチ改善に取り組んできました。この目的は、優秀な従業員の能力を開発し、パフォーマンスを向上させるために継続的な挑戦をサポートすることによって、従業員のモチベーションを高め、維持することです。また、世界各地にいる従業員に、研修等を通じてスキルや知識の習得、グローバルな考え方を身に付け、他国にいるメンバーと良好な交友関係を築くことも目的としています。このプログラムには、アセスメント、トレーニング、リーダーシップ・プログラム、コーチング、個人プロジェクト/チャレンジなど、いくつかの柱があり、参加者一人ひとりに向けた能力開発計画を作成し、進捗管理が行われています。

リーダーシップ・プログラムにおいては、欧州のビジネス大学と共同で開発した2つの研修を実施しており、2021年に開始され、2022年末までを予定しています。

タレントマネジメントは継続的な一連の取り組みからなるもので、優秀な従業員を継続的に支援することで、会社の持続的な成長に貢献していきたいと思っています。

コミットメント

当社では従来より、従業員の成長こそが持続的な成長の根源であるとの考えのもと、各地域にて四半期ごとに定期的に開催されている業績説明会の主催を人財戦略室(人事部門)が担っています。

各地域の経営層および幹部候補に対し、CEO/COOおよび事業担当役員よりグループの業績・事業戦略の説明を行うだけでなく、当社のビジョンや価値行動などのテーマについて参加メンバーからのコミットを引出すなど重要な人財戦略の1つとして継続しています。

開発製品のスピード立上げ



マテリアリティの選定理由	FSGの強みは包材とそれを使う機械と一緒に開発できることにあります。強みを支えるスキルの源泉は、多様な技術の組み合わせでお客様の要望を形にする力、その評価検証能力であり、これらの強みを発揮することで、短期間で開発品の立上げを実現・実行できます。
マテリアリティのKPIについて	FSGの強みである包材と機械が一体となった新規グローバル開発プロジェクトを、全事業で創出していくプロセスに注力します。そして高い検証能力と多様な技術を駆使することで、スピーディーな開発を遂げていきます。

定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022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"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 (8件) / 21年実績計 13件 (2020年～21年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各事業別の機械執行体制の構築と推進 ● 機械と包材が一体となった価値提供を推進できる人財の育成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

～ 2021 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。

【一部実施例】

- シュリンクラベラー 20μm 装着機開発
- フジパウチ®の機械開発

自社内の新規フィルム/パッケージの開発等においては、包材設計と機械設計が同時に開始され、お互いのアイデアを出し合い(変更になれば、いつでも議論できる環境)、最適設計とスピード設計が同時に可能となる開発体制が敷かれています。

この開発体制は通常の容器設計が終わってから機械設計に入る場合に比べ約2倍の速さで、その容器の製造を生産開始できます。フジシールグループはこの2つの機能が同時に存在していることが、他社に対しての大きなアドバンテージになっており、しかもグローバルにネットワークが広がっています。



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



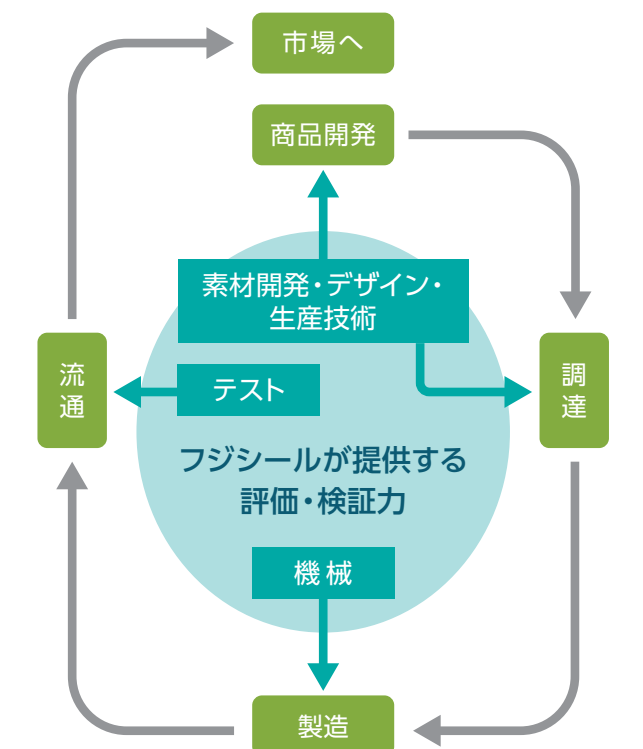
検証機を用いた開発打ち合わせ

達成に向けた取り組み

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

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

お客様のビジネスサイクル



次世代事業の創出



マテリアリティの選定理由	FSGは世界に先駆けて「20μmの包材」や「バイオマスフィルム」を実用化するなど、容器の変化や流通の変化に応じ日々、新たなパッケージを創造し、常にパッケージング市場の進化に挑戦し続けています。技術の進化とともに、私たちの強みを生かした次世代事業の創出は不可欠です。			
マテリアリティのKPIについて	現中計における売上予算30億円の達成と、次期中計(2023年～)の飛躍につながる新事業の創出となるよう、新規事業のプロジェクトに積極的に挑戦します。			
定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●既存事業(シュリンクラベル、タックラベル、ソフトパウチ)以外の新事業の創出を前進させるプロジェクトの創出	●新規次世代事業の候補となる新規プロジェクトの創出件数(3件) ※2020年～22年の3カ年	●新規次世代事業新規プロジェクト ➡3件進行中	●新規次世代事業候補への投資 ●協業メーカーとのコラボレーション	●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

～ 2021の取り組み

フジシールグループはシュリンクラベル・タックラベル・ソフトパウチ・それらを製造する機械事業という個別に特化したコア技術を有しています。

これらの技術は業界内で最先端の取り組みでありながら、そのコア技術は個別に進化し続けています。新規事業の創出という観点でこれら非常に特徴あるコア技術をうまく横につなげることで、これまででは創造できない新しい事業の可能性が出てきます。

そこで2021年より新しい会議体を設け、コア技術の横のつながり強化を実施してきました。この活動により既に新たなプロジェクト(3件)が発足し、2022年技術完成に向け開発が行われています。

～2021年までの開発会議体制

シュリンクラベル	タックラベル	ソフトパウチ
●コア技術 ●基盤技術 ●要素技術	●コア技術 ●基盤技術 ●要素技術	●コア技術 ●基盤技術 ●要素技術
機 械 事 業		

2021年～の開発会議体制

【マトリクス運営】	
《社会的課題の解決》	▶ プラスチックごみ問題 ▶ CO ₂ 排出問題 ▶ ユニバーサルデザイン(UD) ▶ 安心/安全
シュリンクラベル・タックラベル・ソフトパウチ ●コア技術 ●基盤技術 ●要素技術	
機 械 事 業	

達成に向けた取り組み

フジシールグループのビジョンは“人と環境にやさしい価値を届ける”です。具体的なアクションとしては、以下のものです。

- ① パッケージ to パッケージの実現 **Recycle**
- ② フィルムパッケージの強力な推進と実現 **Reduce**
- ③ 安心・安全なパッケージの実現

新事業の創出においては、大きな社会課題解決に向け、より積極的に関わっていきます。そのためにも1次容器への積極展開を目指します。

- ① FSGの強いコア技術を活用した1次容器分野への新規参入
- ② 本品使用可能なフィルムパッケージの検討
- ③ クローズドリサイクル可能な素材でのフィルムパッケージの検討
- ④ フィルムパッケージのUD性を向上させる機能性ディスペンサーの検討
- ⑤ クローズドリサイクルシステム スキーム作りへの積極的な参加

これら目的達成のためには自社技術だけに頼らず、広くパートナーシップを募り、異業種含め積極的に開発を実施していき、2023年に新領域での売上30億円を目指します。

公正・透明な取引



マテリアリティの選定理由	FSGはお客様と取引先に安心してお取引いただけることを大切にしています。価格だけではなく品質管理体制や品質保証システム、経験・能力や実績に加えて社会面からも総合的に選定を行い、公正で透明性のある取引の実現が重要だと考えています。			
マテリアリティのKPIについて	主要な取引先に当社のビジョンに準じた取引先の皆様へのお願い(グループサプライヤー行動方針)に賛同いただくことで、社会の配慮を共に大切にし、責任ある生産消費形態を全うします。			
定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●すべての取引先と相互の信頼関係と研さんにより、社会に配慮し責任ある生産消費形態を務める	●サステナブル調達アンケートの実施により、購入金額の80%をカバーする主要な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 購入金額に対して 日本 89% 米州 80% 欧州 70% アセアン 93%	●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サステナブル調達アンケートの実施 ●購買担当者への調達社内研修	●取引先の権利保護 ●責任ある生産消費形態(原材料・仕入れ・製造・販売・消費) ●模範となる健全な企業活動 ●人権尊重

～ 2021の取り組み および達成に向けた取り組み

「FSG倫理綱領」並びに「取引先の皆様へのお願い(グループサプライヤー行動方針)」の柱に沿って立てられたより具体的な基準を「フジシールグループサステナブル調達ガイドブック」に取りまとめました。サプライチェーン全体での活動推進のために、日本・米州・欧州・アセアンのフジシールグループ購買担当者を中心に「サステナブル調達ガイドブック」を基にした調達研修をリモートで実施し、117人が参加しました。(弊社購買担当者 参加率100%)

VOICE

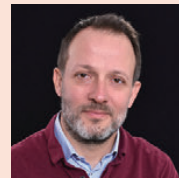
リージョンサステナブル事務局の声

昨今お客様よりサステナビリティへの取り組みについて多くの期待が寄せられる中、2021年度グループサプライヤーアンケートを遂行できたことは、自身にとっても「公正で透明な取引の重要性」を再認識する良いきっかけとなりました。「フジシールなら安心」という一層の信頼を得られるよう、サプライヤーの皆様と共に、持続可能なサプライチェーン構築に向けて取り組んでいきます。



堀 裕貴
フジシール管理本部
経営管理部経営管理課

フジシールは、持続可能な社会実現に貢献することを誓い、2025年に向けて野心的な環境・社会およびガバナンスのロードマップを設定しました。このロードマップを成功させるために重要なのは、ESGビジョンをサプライヤーと共有し、より公正かつ透明性の高い取引に向け緊密に協力することです。欧州の主要サプライヤーとの話し合いやアンケートが、達成に向けての重要なマイルストーンになります。



Thomas Lajouanie
General Manager
Sales operations & ESG

南北米州向けのこの新しいイニシアチブに参加してくれた取引先の皆様には感謝いたします。フジシールグループはいただいた価値あるフィードバックを生かし、協力いただくことでの継続的な改善や、特にパートナーとの相互利益のためにも、持続可能な成長を促進していけることと期待しています。



Steve Hazle
Director of QA,
Field Services and
HR American Fuji Seal

2022年2月以降、世界秩序が激変する中、グループサプライヤーアンケートを行ったことは、非常に意義がありました。化石燃料・希少鉱物等資源の節減は必須であり、再生・水素エネルギー等代替エネルギー開発に加え、まずは資源リサイクル促進の最大限の努力を行わねばなりません。今回のアンケート結果を見ても、リサイクル関連での協力関係を構築したいという意見表明が多く出ています。世界情勢を捉えつつ、今回の調査を契機として、環境負荷の少ないあらゆる取り組みをさらに進めてまいります。



椎原 一親
FSPT Executive
Vice-President

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 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
● 常に情報セキュリティの確保に努め、一切の情報漏洩を許さない仕組み	● FSGが取り扱う機密情報に関し外部への情報漏洩ゼロへ	● 情報漏洩なし	<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

～ 2021の取り組み

職場環境の変化に応じた情報セキュリティ強化
日本の取り組み事例

リモートワークが定着・常態化していることから、非対面での業務を安全に遂行するためのリスクを、情報・モノ・データ・管理の視点からあらためて洗い出し、「在宅勤務ルール」および「情報漏洩に関する禁止事項」を整備しました。注意点を分かりやすく示した資料を従業員へ配布するとともに、定期的に勉強会を開催して理解の浸透と注意喚起を行うことでセキュリティ強化を図りました。

この内容は、新入社員および中途社員の教育プログラムにも組み込みました。

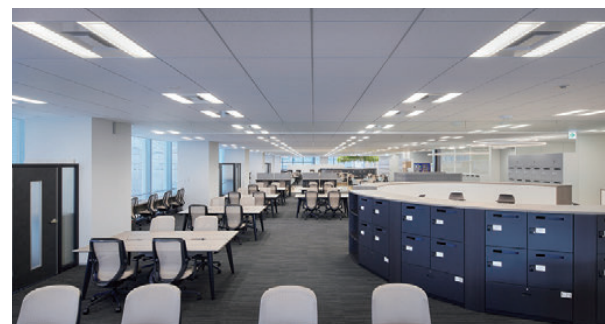


勉強会資料

達成に向けた取り組み

2022年1月の東京本社移転をはじめとして、オフィスにおけるフリーアドレス制を各拠点で導入。社内でのお客様、取引先とのWEB商談も常態化しつつあり、音のセキュリティに対しても強化する必要が出てきました。社内での情報漏洩リスクに備え、内規および注意事項の見直しを実施するとともに、定期的な情報管理の注意喚起を実施します。

また2022年度は、自社だけでなく取引先に対しても監査内容に取り入れるなど、ステークホルダーの皆様と共に情報管理の強化に努めていきます。



東京本社 フリーアドレス

ステークホルダーとのオープンな対話



マテリアリティの選定理由	FSGはこれまでの財務情報に加えて、非財務情報を公開するなど、ステークホルダーとのエンゲージメントを増やすことを推進しています。特にステークホルダーとの信頼関係を対話を通じ深めることで各ステークホルダーの期待値を明確化し、その期待に応えることでお役立ちを実感いただくことが重要と考えています。			
マテリアリティのKPIについて	すべてのステークホルダーへ、グループ全体の財務・非財務情報を正確かつタイムリーに情報発信する体制を構築します。これにより、ステークホルダーとのエンゲージメントを増やし、外部評価機関の評価向上につなげます。			
定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
● ステークホルダーへの正確な情報提供を通じ、外部機関による当社のESG評価向上へとつなげる	<ul style="list-style-type: none"> ● FTSE Blossom Japan Index 構成銘柄継続選定 ● EcoVadis シルバーメダル継続獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● FTSE Blossom Japan Index 2021年度選定 ● EcoVadis シルバーメダル獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループサステナビリティ委員会の運営 ● 統合報告書・ESG DATA BOOKの適時発行 ● 社員と当社取締役との面談機会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主への投資機会の提供 ● 地域社会の活性化と雇用の創出 ● 社員と家族の満足度向上

～ 2021の取り組み

投資家に向けて

- 決算説明会を定期的に開催
- 決算補足説明資料の事業戦略・ESG情報の充実
- 決算補足説明資料を日・英同時にホームページで公開
- 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

従業員に向けて

- 決算説明会
岡崎CEO／城川COO同席のもと、各リージョンマネジメント層を対象に決算説明会を四半期ごとに実施しました。
- 「Fuji Seal Way」グループディスカッションの実施
125周年を迎え、これからさらに成長を続けるために、価値行動指針である「Fuji Seal Way」を更新し、グループディスカッションを行いました。一人ひとりの成長にもつながると確信しています。

お客様に向けて

- 展示会のバーチャル展開
バーチャルイベントサイトに加え、6月よりメルマガ配信とウェビナー開催も開始しました。メルマガ配信については計23回配信し、計4,000名ほどのお客様に配信するまでに増えました。ウェビナーについては計11回開催し、毎回100名近いお客様に参加いただき、参加率も平均して70%を超える結果が残せました。

地域に向けて

- 地域貢献活動
全リージョンで積極的な社会貢献活動を実施しました。欧州では、オランダ主催の「子ども会議」での学習支援の後、「プラスチックとリサイクル」について子どもたちがダーネ市長とフジシールに結果を発表しました。

達成に向けた取り組み

フジシールグループはこれまでの財務情報に加えて、非財務情報などを適時適切に公開し、株主・投資家を含むすべてのステークホルダーとのオープンかつ積極的な対話に取り組んでいます。

情報の公開

ホームページを適時更新し、透明性のある企業情報の発信をしてきました。アクセス数も目標値を維持しています。今後も、透明性のある企業情報のさらなる充実を図り、当社の企業価値（魅力）を適時、正確に一貫性をもってお伝えします。

ESG外部評価の向上

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 Blossom Japan、EcoVadis等の外部評価向上に取り組み、目標を達成しました（P27、28参照）。これらの取り組みを今後も継続していきます。



安定供給 (BCPを含む)



マテリアリティの選定理由	FSGは飲料、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（休業）を目指します。従来の受注センター機能に満足することなく、未来型受発注システムを構築し、お客様視点から考えた競争力のあるBCP体制を整えます。			
定性目標	KPI(重要業績評価指標) 2023年まで	現状数値 (2022年3月末現在)	主な取り組み	社会に提供する価値
●全拠点で足並みのそろったグループOHS*マネジメント体制の構築	●各リージョンで、1工場以上365日労災ゼロ工場（休業）を達成	●日本・アセアン件数自体は減少傾向、その他リージョンは減少に向けて活動	●グループ統一でOHSマネジメント体制の改善 ●外部機関によるOHS法令監査の実施	●安心・安全で快適な労働環境の提供 ●安心・安全な地域社会への貢献 ●安心・安全な持続的な製品の供給

* OHS: Occupational Health and Safety

～ 2021の取り組み

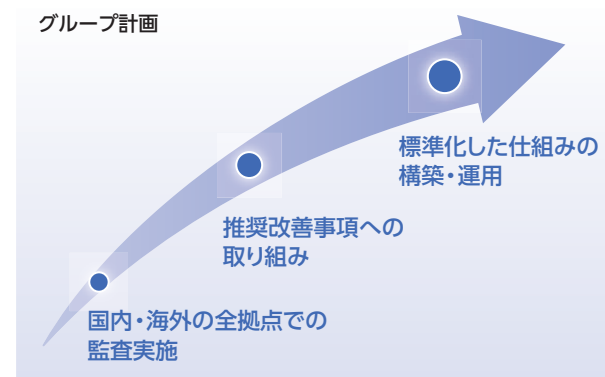
外部機関によるOHS監査および根本的な課題の解決

エッセンシャルビジネスを展開するフジシールグループにとって、全工場のOHSの法令順守は極めて重要と認識しています。

法令順守の怠りが要因で業務停止命令処分となることは許されるものではありません。あらためて各工場のOHS法令監査を実行すべく、2020年に引き続きOHSMSおよび法令順守について外部の専門監査企業によるOHS監査を実施し、国内・海外の全拠点で監査を完了しました。

監査企業から受けた推奨改善事項は速やかに改善の行動に移すとともに、根本的な課題に対する解決に向け取り組んでいます。

また、将来的に正しい姿を継続して維持管理するため、フジシールグループ全体で標準化した仕組みづくりに注力していきます。



達成に向けた取り組み

365 日労災ゼロ工場

「人と環境にやさしい価値を届ける」ことの実現には、従業員一人ひとりがイキイキと働き続けることができる職場環境を提供することが大切であると考え、従業員の安心・安全を第一優先に取り組みを継続しています。

そのため、社内では労働安全衛生推進体制のもと、各種方針見直しや体制の再構築、改善キャンペーンの実施や社員の安心・安全のさらなる理解向上や教育カリキュラムの実施、および、グループ主要メンバー向けの注意喚起の徹底や再発防止に向けた情報共有の機会を適時設けるなど、取り組みを継続しています。

また、外部のOHS専門企業による評価点検を継続し取り入れることで、チェックとポイントの見直しや改善項目の拡充を図っています。



[We aim not only No.1 packaging company but also No.1 compliance company in Vietnam.(ベトナムでNo.1の包装会社だけでなく、No.1のコンプライアンス会社を目指しています)]と意気込みを語る、ベトナム工場の実務メンバー(写真左から:Vu Thanh Ha, Nguyen Quoc Tan, Huynh Quang Liem, Nguuyen Thi Thanh Dat, 後藤文孝)

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

フジシールグループは、2004年6月と18年も前にいち早く「指名委員会等設置会社」（当時の委員会等設置会社）を採用しました。現在でも、この制度を選択する国内上場企業は2022年4月12日現在、86社のみです。

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

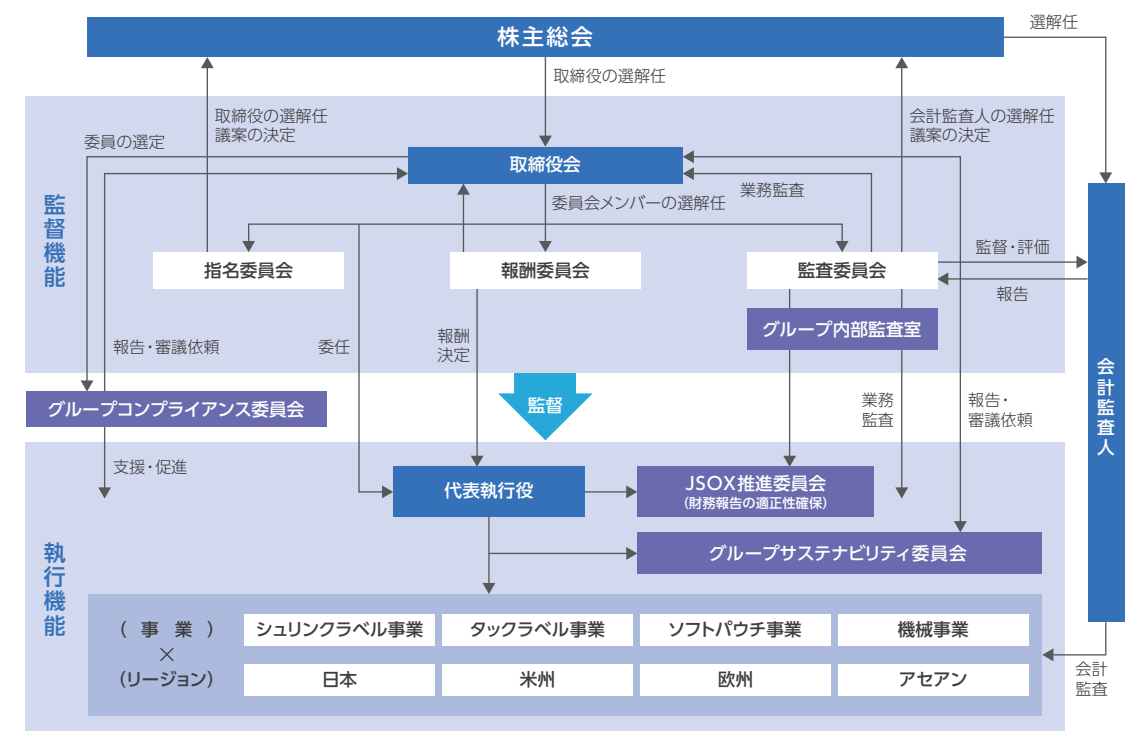
指名委員会は、グループの適切な経営体制の構築に資す

ることを目的として、取締役候補者・執行役の選解任について、選任基準等に照らして、検討・決定しています。

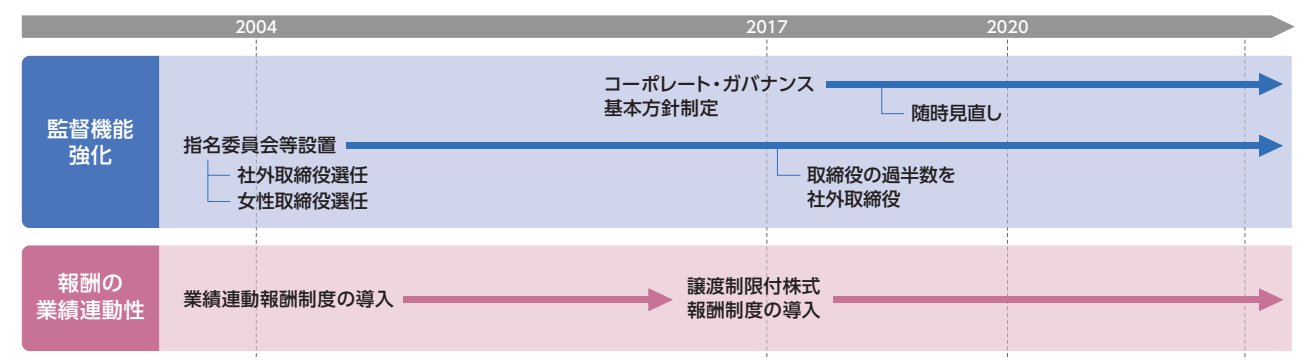
報酬委員会は、グループの経営の透明性の確保に資することを目的として、取締役や執行役の報酬について、基本報酬額・インセンティブ額・評価項目を検討・決定しています。指名委員会と報酬委員会は、代表執行役会長（委員長）と社外取締役3名の計4名で構成されています。

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

フジシールグループ：コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンスの変遷



社外取締役(就任7年)
塩路 広海社外取締役(就任3年)
関 勇一社外取締役(就任5年)
牧 辰人

新たな価値の創造に向けて、議論を尽くす。

社外取締役に就任した当初から現在まで フジシールグループに対して どのような印象をお持ちですか。

関：日本の製造業は全般的に、かつてのような力をなくしてきていると感じています。そんな中、順調に業績を伸ばしているフジシールグループとは、一体どのような競争力を持っているのか、今後も成長し続けるのか、とても興味がありました。社外取締役にになって分かったことですが、事業の強みはもちろん、従業員の皆さんが非常に意欲的に働いているということはずばらしいと思いました。

塩路：私が社外取締役に就任したのは、より厳しい環境対応を求められ始めた時期でした。おそらくこの先、ビジネスの中身を大きく変えてゆかざるを得ないだろうと思いましたし、米州、欧州、アセアン、日本とこれだけグローバルに活動している会社がどんな風に変化していくんだろうかと思いました。

関：市場環境から言うと、やはり少し難しい局面に入ってきていますよね。大量生産品だけでなく、医療やコスメなどロットが少ない、その分作りにくい商品がだんだん増えてきたり。他の製造業と同じように今、ここで踏ん張って乗り切らないとしんどくなりますが、環境問題に関してはとても熱心に取り組んでいるので、未来は明るいと思っています。ただ、予算を

許さない状況ではあるので、競争力や技術力を高めていく努力がこれまで以上に必要ですし、社外取締役として、そうした動きをしっかりチェックしていきたいですね。

牧：私の場合、あれもこれもフジシールグループがつくったパッケージなのかと身近に感じたのが最初の印象です。それから、勢いのある会社だな、と。特に着目したのが、難しいとされている欧州での成功です。どうすればこんな風にできるのだらうと思いました。また、私が就任した2017年当時の売上規模が1,500億円の企業という、経験上かなり厳格なイメージがあるのですが、まったくそんなことはなくて…(笑)。とても人間味があってキャラクターが濃い方も多く、一人ひとりの裁量が大きい会社だと感じました。

塩路：それと、我々が発言する機会がとても多く、良いことは誰からでも何でも吸収しよう、という向上心を感じます。最初は取締役会でどれだけ話ができるだろうと思っていたのですが、本当にフリートークで、忌憚なく意見を言うことができます。

関：びっくりしますよね。私が知っている会社では、社外取締役はそんなに発言しません。最後の意思決定の時に一言何か言うくらいで終わるというケースが多いんですけど、フジシールグループでそういうことは絶対にありません。

牧：だからこそ、何か発言しなければ、という使命感がおのずと湧いてきますし、常に真剣勝負です。

直近の取締役会で検討したテーマや 交わした議論について教えてください。

塩路：どの会社でもそうですが、事業を立ち上げる時に、うまくいくこともあれば、失敗することもあります。ちょっと語弊はあるかもしれませんが、誰でも“イケイケ”の判断はやりやすいんです。でも、うまくいかなかった時の撤退の判断はすごく難しい。どういう時に、どんな風に撤退をするか、ということを実際に議論したことは印象に残っています。

牧：最近議題として上がったのは、原材料費の高騰です。フジシールグループはビジネスモデル上、原材料費の比率が高いのでインパクトが大きい。いかにタイムラグなく対応するか、さらに言うと価格設定のメカニズムをどうやって変えていくか、そうした議論を活発に行いました。その少し前は、プラスチック問題ですね。プラスチックはすべて悪者というように捉えられがちですが、実際には使い方や処理の仕方の方が高負荷環境には深く関わっており、そこにどう対応していくのか議論を重ねました。あとは、国内外の新工場ですね。それなりの規模の投資の意思決定ということで、神経を使いました。

関：これまで日本企業ガバナンスは、行き過ぎた投資や合理化の結果として起こるさまざまな問題や不祥事を防ぐ、という方向で議論されることが多かったと思うんです。しかしそれだと成長戦略に対してきちんと手を打っているかどうか、実行できているかどうかといった攻めの施策についての議論が取締役会では十分にできないという問題が出てきます。例えば投資に関しても、「する」という判断の時は議案として出てくるのですが、「しない」という判断の場合は議案として出てこないのです。フジシールグループの取締役会では、この点がかなり改善されていて、どういう戦略で投資計画を立てるのか、どういう考えで開発戦略を練っていくのか、成長戦略そのものについて根本的な議論をしますし、戦略が実行できていないとすぐ分かるようなシステムで運営されています。「そこはもうちょっと攻めよう」とか「もっと違う観点で環境問題に取り組めるのでは」というような、“できていないこと”に対する議論ができる点が私は面白いですね。



塩路 広海

お客様の先にいる消費者・社会の視線も踏まえて考え、
発言しています

塩路：そうした議論の際に常に意識しているのは、最終顧客目線です。お客様は取引先だけではなく、その先にいる消費者であり、社会であるということがすべての土台になっていると感じます。

ご自身のどのような強みを生かし、 どのような点に注力して 活動されているのでしょうか。

関：私は製造業で約40年間、主に技術開発と研究開発、さらに工場でのものづくりに携わってきました。高度経済成長が破綻した後、非常に苦しみながら多くの失敗と成功を重ねてきましたが、終始一貫していたのは、「果敢にチャレンジをして新しい世界を切り開いていく」という姿勢です。紆余曲折しながら何とか持ちこたえてきた経験を生かして、問題に真っ向からぶつかっても負けない姿勢、新たなチャレンジをする強い体質づくりに貢献できれば、と思っています。

塩路：私はフジシールグループの社外取締役としては初めての弁護士で、コンプライアンスなど法律関連が本来の領域です。ただ、規模も業種も異なる多くの企業に携わる中で、経営や取り組みがうまくいっているケースも、そうではないケースも見えました。そこで得た知見を生かして、「今、世の中の企業がどんな問題に直面しているのか」「社会は企業に何を求めているのか」といった弁護士の立場を超えた視点を提示し、議論を深めていくことができれば、と思っています。例えばそれは、メンタルヘルスに関することかもしれませんが、私の見聞きしたこと

が役に立てばうれしいですね。また、合理的な判断をするためには、議論の土台となる多様な材料を提供することが大事です。そういう意味では、ものづくりの経験が豊富で会社の経営もされていた関さん、コンサルタントとして企業の海外進出に精通されている牧さん、というようにキャリアも専門分野も三者三様であることは、私自身も刺激をもらっており非常に良いことだと感じています。

牧：そうですね。私の場合、監督機能という点では会計監査、つまり数字を見ておかしいところがないかを見極めたり、リスク関連のチェックをすることが期待されている任務だと思います。私としてはそこにプラスして、日系企業が海外でいかに成功するのか、という命題にもこれまでの多くの知見・経験を基にアドバイスしたいと考えています。ヒト、モノ、カネなどポイントはいろいろありますが、私が専門としているアジアのビジネスでは、フラットな人間関係、お互いに尊重し合うミューチュアル・リスペクト (Mutual Respect) が非常に大事なんですね。例えば、その国の優秀な人財を獲得して共に働くという際に、そうした価値観の共有を含むダイバーシティの視点など、これまで蓄積してきたことを生かしたアドバイスができればと思っています。



牧 辰人
行動指針や経営理念を大事にしながら、時代に即した付加価値をつくらせてほしい

コーポレート・ガバナンスの重要性や実効性に関する考えをお聞かせください。

塩路：やはり、議案に対して多方面からの情報も知識も入れ、その上で議論し結論を出す、というチェック&バランスがとても大事なのではないのでしょうか。

関：社外取締役には、客観性や公平性、全体を俯瞰した判断が要求されます。一方で、会社のことをよく知っていて課題により近い執行役の方が正しい判断ができるという考え方もない訳ではありません。私は、どちらの視点も必要だと思うのです。執行役の主義主張、自分たちはこうするんだという熱意も欲しいですし、それを我々がちょっと遠目から見て冷静に抑えたりバックアップしたり、ということも大事。Aという意見とBという意見がただぶつかるのではなく、みんなで違う意見を出し合い、よく議論し合う。そういう雰囲気を醸成できれば、会社はどんどん良くなっていくのではないかと思います。

牧：先ほど、我々が発言する機会がとても多い、という話がありましたが、取締役会では本当にヘトヘトになるくらい議論を尽くします。なおかつ資料も大量に出てくるので、すごく大変で…。

塩路：取締役会が2日間にわたって開催されるのも珍しいですし、しかもスタートは朝8時です。今日の議案が残ったので明日は7時半からでもいいですか、と言われたこともあって、ちょっとさすがにそれはと… (笑)。ホテルで朝食を取る時間すらなくなりますから。そういえば、お昼休憩が15分間という日もありましたね。

関：本当に皆さん、議論し出すと止まらなくなる (笑)。取締役会の他にも監査役会や、委員会も3つありますし、何かが起こればすぐにWEB会議が設定・招集されます。とにかく頻繁に会議がありますし、一生懸命ですよ。

牧：まさに一生懸命という言葉がぴったりです。コロナ禍の前は必ず年に1回、海外拠点も含めて工場の視察があったのですが、現地での会議も当然のように朝8時スタートでした。そういうことも含めて、仕組みとしても中身としてもガバナンスは結構効いているのではないかと思います。

サステナビリティへの取り組みに関してはどのように感じておられますか。

関：事業継続性を考える時に、一番の課題はやはり環境問題だと思います。まず、製品に関しては、「2025年に環境配慮型製品売上100%」という非常に高い目標を掲げて、「ラベル to ラベル」など、業界のトップを走るような取り組みをしています。また、生産に関しても、油性インキから水性インキに切り替えることで将来的には脱溶剤を目指したり、フィルムの使用料を削減するなど、環境問題に対応することで伸びていこうという明確な意識を持ちながら、非常によくやっていると感じます。さらに今後は、カーボンニュートラルを目指すようなエネルギー施策や原材料の原単位を下げるといったところにももっと力を入れて、環境に対して完璧な姿勢を取ってほしいと思います。

塩路：サステナビリティに関して、特に岡崎会長は、PETボトルがなくなるかもしれない、ビジネスの内容が全く変わる可能性があるかもしれない、という強い危機意識をお持ちだと思います。「一包んで〈価値〉を一日々新たなところで〈創造〉します。」というのがフジシールグループの経営理念ですが、今後どのように「一包んで〈価値〉を」提供していくのか。そんな危機感を意識しながら、環境対応製品や新製品、新事業に取り組んでいこうという姿勢を感じます。樽栓メーカーから始まって、パッケージングメーカーとしてここまで成長したように、創意工夫しながら変化していくDNAが根っこにあるのでしょう。

牧：皆さんが言われるように、私も環境問題への意識の高さ、危機感の強さを感じます。フジシールグループでは「変化とともに変化する」という行動指針が浸透していますが、環境問題、コロナ禍、そして最近ではヨーロッパ情勢の混乱という状況の中で、どのように変化し、どのように対応していくのか。お客様のニーズさえ追っていればいい時代ではなく、塩路さんが言われたように「一包んで〈価値〉を」の〈価値〉をどうやって創っていくのか、自ら考えてもう一回創造していく必要があります。その点については社内でも非常によく議論されていますし、取締役会の主題にもなっています。サステナビリティには、環境負荷の軽減もあれば、社会に必要とされ続ける、という視点もありますが、そのどちらも追求していると感じます。



関 勇一
客観性、公平性を保ち、冷静でありながらも毎回熱い議論を戦わせています

最後に、フジシールグループに対して期待することやメッセージをお願いします。

塩路：私は、会社の成長と従業員の皆さんの働きがい、両立する形で未来に進んでいければいいと思いますし、我々もそういう観点で議論をしていきたいと思っています。

牧：「変化とともに変化する」という言葉通り、時代に合わせて付加価値を見つけていってほしいですし、根底にある「包む」ということをさらに追求して世界的な企業になってほしいですね。もちろん今でも十分にグローバルに展開されているのですが、もっともっとできるがあると思っていますし、そこに少しでも関与できればと思っています。

関：フジシールグループは、サプライチェーンの一角を占めているという責任感が強く、お客様の期待や要求に対してかなり苦勞してでも応えていこう、という真摯な姿勢のある会社です。また、環境問題やSDGsなど、「もっとこうあるべきだ」という世の中の声に対して敏感に反応し、変えていこう、周りと調和しながら一緒に成長していこうとする姿勢を持っています。そうした長所をこれからも失わず、伸ばしていってほしい。自分だけ良ければいいのではなく、お客様、取引先、消費者、みんながハッピーになれるような提案をどんどん実行して、自分たちも成長していく。そんな会社になればと思っていますし、それができる会社だと期待しています。

リスクマネジメント

フジシールグループ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」により、経営の健全性・安定化と経営効率を高め、株主の利益および社会的信用の向上を図ることとしています。

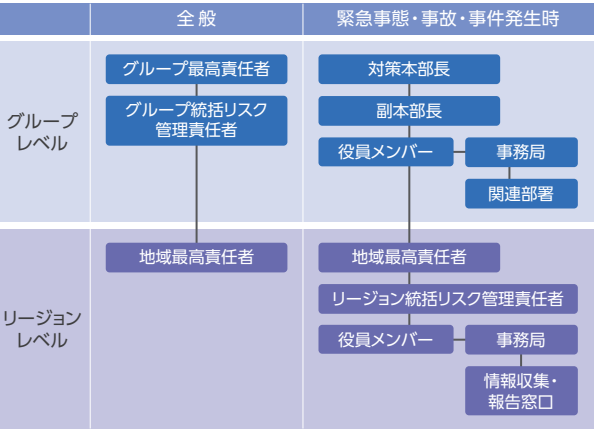
グループコンプライアンス委員会は、グループ全体および各地域に潜在するリスクを把握し、取締役会の審議を経て各リスクの重大性をリスクマップにまとめた上で、これに対応する体制を整備することを、リスク管理の基本フレームとしています。このリスクマップを基に各地域で取組計画を策定し、継続的な取り組みを行っています。同時に、当社グループの経営に重大な影響を与える可能性のある不測の事態が発生した場合の緊急連絡網を整備しています。

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。

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

取締役会・監査委員会・グループコンプライアンス委員会および代表執行役は、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



VOICE

リスクマネジメント担当役員の声



執行役
財務・リスクマネジメント担当
高橋 文章

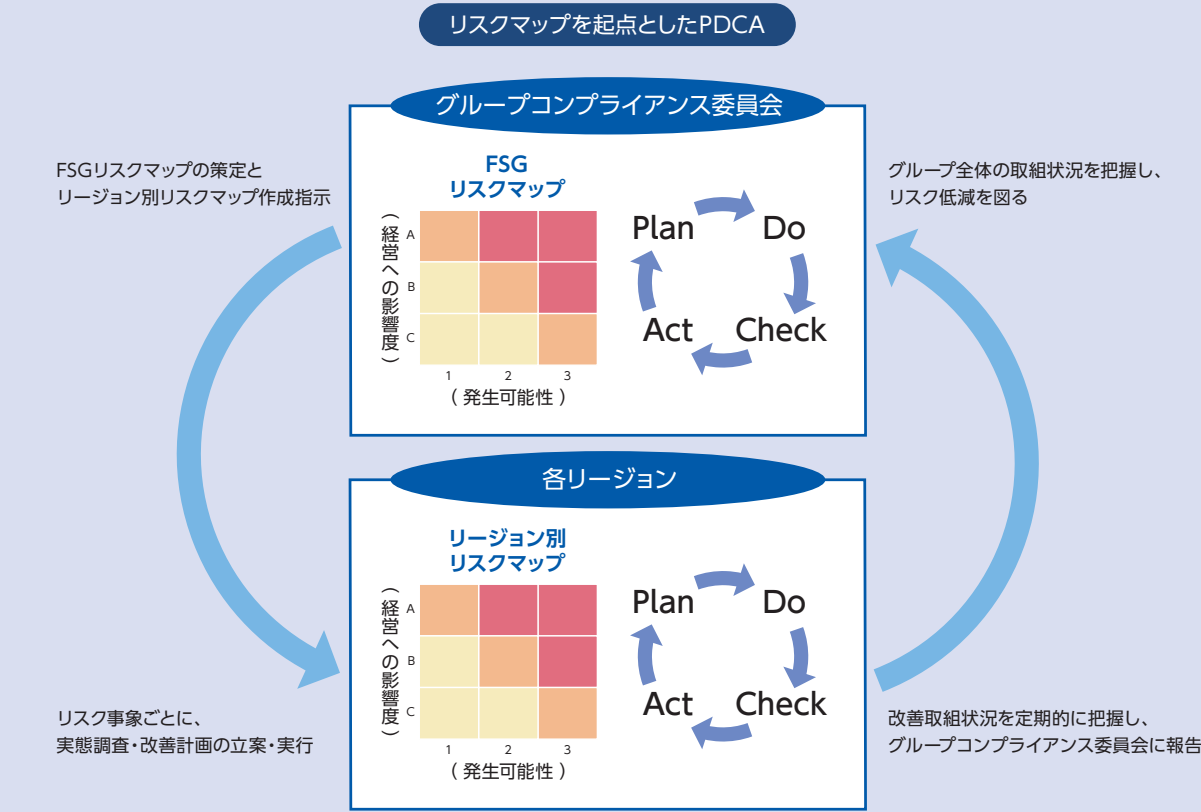
リスクマップを起点にしたPDCAサイクル

フジシールグループでは、現場レベルのリスク管理は各リージョンが、グループ全体のリスク管理はフジシールインターナショナルが担う、というリスクマネジメント体制を構築しています。

リスク管理活動のベースは、縦軸を「経営への影響度」、横軸を「発生可能性」としたリスクマップです。3×3=9マスのマトリックスに代表的なリスク事象をプロットしたもので、年に1回、策定・見直しを行います。法務・リスク管理室が、過去一年間にグループ内外で起こったリスク事象をレビューし、グループ内部監査室とも協議して認識のずれなどがないかを確認した上で、リスクマップの原案を作成。グループコンプライアンス委員会での議論を経て、FSGリスクマップを決定します。その後、各リージョンではグループ全体のリスクマップを踏まえながらもこれとは別に、それぞれの事業環境や経営環境を踏まえ、例えば米州では銃犯罪のリスクを追加するなど独自のリスクマップを作成し、こちらも年に1回、定期的な見直しを行います。

また、各リージョンではリスクマップを基に対策実施・改善に取り組み、その状況をグループコンプライアンス委員会に報告することでグループ全体の状況を把握するとともに、リスクの低減を図るというPDCAサイクルとなっています。

2018年にマトリックスの数を9×9から現在の3×3に整理・簡素化したのですが、優先度の高いリスク事象への取り組み強化に向けて、現在、リスク管理活動の進め方自体の見直しを進めています。一般的にはこうした管理枠組自体を変更することは珍しいのではないかと思います。一定程度定着したものでも惰性に流れることなく、状況に応じて柔軟に見直していく点はフジシールグループらしさと言えます。



火災事故の教訓を生かして安全防災を徹底

2014年12月に発生したポーランド工場の火災事故を教訓に、事業において最も危険度が高い火災を主軸に安全防災対策を策定しています。予防措置の徹底に向けて、安全防災については、リスク管理全般の対応体制とは別の防災体制を敷いています。万が一、“ヒヤリハット”も含めて製造現場で事故が発生した場合には即座に、世界中の他の工場長に向けて一斉に事故発生をの情報を発信します。例えば機械の不具合によるものとしたら、同じ機械を使用している他の工場でもすぐにチェックを行えるようにしています。要は、原因解明や対策をする前にまずは報告し、できるだけ早く世界中のグループ各社で情報を共有しましょう。と。その後、原因や改善策を横展開し、類似事故の発生を未然に防ぎよう努めています。

その他にも、リスクが発生した際に「報・連・相」を行う緊急連絡網をグループ全体で整備し、異動等に合わせて随時更新しています。また、必要に応じてCEO・COOが

陣頭指揮を執る「グループリスク対策本部」、各リージョンのトップが陣頭指揮を執る「リージョンリスク対策本部」を設置。こうしたリスク対策本部は、“被害を拡大させないこと”・“二次被害を発生させないこと”を主眼としています。

例えば、新型コロナウイルス感染症の拡大に際して、2020年3月に「COVID-19リスク対策本部」を立ち上げ、ITシステムを活用しながら、従業員の感染状況や周辺地域の規制情報、お客様・パートナー各社の動向をグループ全体で共有。早い段階からバリューチェーン全体を視野に入れた対策を行っていました。他社ではロックダウンに伴い稼働を停止する工場も見られる中で、食料・飲料品や日用品など暮らしに直結するものづくりに携わっている私たちは、エッセンシャルビジネスの担い手として生産を継続。従業員の健康と安全を優先しながら各現場が困難な状況に耐え、緊張感を持って対応することで、供給責任を果たすことができました。

コンプライアンス

「フジシールグループ(FSG)倫理綱領」を定めるとともに、グループの役員・従業員全員に「コンプライアンスカード」を配付・教育しています。こうした取り組みを通じて、法令・社内規程の順守のみならず、企業倫理にのっとった行動指針を明確にしています。

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

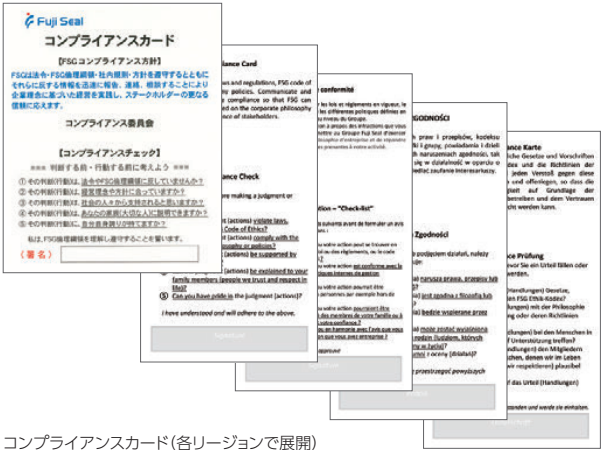
研修活動

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。2022年1月には従業員（マネジメント層）に対し「ハラスメント研修」を実施しました。

コンプライアンスカード

フジシールグループでは、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・リスク管理に役立っています。



コンプライアンスカード(各リージョンで展開)

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・2021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

創立記念行事

リスクやコンプライアンスに対する意識が実効性を大きく左右すると考えています。

ファミリーフェスティバルは2020年度からコロナウイルスにより開催できておりませんが、創立記念日を機会に自身の行動をコンプライアンスとリスクという観点から振り返ることを、岡崎CEOからのメッセージビデオや社内報を通じて、従業員に向けて発信を継続しています。

2022年は創立記念日である5月12日、125周年のビデオ式典を行いました(P18参照)。

実効性あるガバナンス

取締役会の構成

取締役会は、独立社外取締役3名を含む取締役5名で構成されており、その多様性にも配慮しています。社内取締役は、経営戦略をはじめとした経営全般、グループ事業会社の責任者、海外事業の運営経験等、多様な経験を有しています。

また、社外取締役はそれぞれ、弁護士、公認会計士、技術開発分野を中心とした安全防災・ものづくりの責任者や上場企業経営者として、豊富な見識を持っています。取締役5名のうち、女性は1名です。国籍は日本のみですが、海外におけるビジネス経験等をはじめ、幅広い分野において豊富な知識・経験・能力を有した取締役から構成されています。

取締役会の実効性評価

当社は、2022年3月から4月にかけて、取締役全員に対して「取締役会の実効性評価」に関するアンケート調査を実施するとともに、取締役会はその調査結果および今後の課題について審議を行いました(2016年5月に社内・社外取締役による自己評価アンケートと外部機関による集計を実施した後、取締役会自身による実効性に関する調査・審議を定期的に行っています)。

今回の調査・審議に当たっては、FSGの「マテリアリティ」をテーマとして選定し、取締役会での議論の状況および今後の改善点について、意見を集約しました。

役員報酬

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

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

1. 報酬に関する基本方針

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

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

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

ニ. 報酬制度の決定プロセスは客観的で透明性の高いものであること。

2. 報酬制度の概要

イ. 手続

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

ロ. 報酬の構成

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

ハ. 基本報酬

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

ニ. 業績連動報酬

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

ホ. 譲渡制限付株式報酬

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

報酬の考え方

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

役員の紹介

(2022年6月23日時点)



しおじ ひろふみ
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
2015年 6月 当社取締役(現任)
2022年 1月 弁護士法人塩路総合法律事務所
代表社員(現任)

重要な兼職の状況
弁護士法人塩路総合法律事務所 代表社員
株式会社立花エシテック社外監査役

社外取締役に就任してからの年数
7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)
2021年 6月 株式会社フジシール 監査役(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
3年



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
2018年 6月 当社取締役 執行役
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)
11月 Fuji Seal B.V. 代表取締役社長(現任)

重要な兼職の状況
Fuji Seal B.V. 代表取締役社長



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
5年



おかざき しげこ
岡崎 成子
1957年4月5日生

略歴
1990年 8月 当社入社
1999年12月 当社経営企画室長
2001年 1月 当社経営企画センター長
2002年 6月 当社取締役
2004年 6月 当社取締役 執行役(経営企画担当)
2006年 6月 当社取締役 執行役(経営企画担当)
2007年 3月 Fuji Seal Europe S.A.S.
代表取締役社長
6月 当社取締役 執行役(経営企画・欧州担当)
2008年 3月 当社取締役 代表執行役社長
2020年 6月 当社取締役 代表執行役社長 CEO
2021年 6月 当社取締役 代表執行役会長 CEO(現任)

重要な兼職の状況
株式会社創包 代表取締役社長

氏 名	役 職 名
おかざき しげこ 岡崎 成子	代表執行役会長 CEO
しろかわ まさゆき 城川 雅行	代表執行役社長 COO 兼 欧州担当
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OUCH事業担当
おかざき よういち 岡崎 陽一	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
かわさき さとる 川崎 悟	執行役 米州担当
やまもと たかふみ 山本 貴史	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
マリエケ サワー ブルーフマーカーズ Marieke Sauer-Ploegmakers	執行役 人事担当

取締役会に必要なスキルとその理由

当社取締役会は、ビジョンである「人と環境にやさしい価値を届ける」に直結し持続的社会の貢献につながる当社の9つのマテリアリティから、役員に必要な経験・スキルおよび多様性を考慮するために特定したスキルマトリックスに照らし合わせ、当社取締役会にふさわしい人物により構成することとしております。

スキル	選定理由	該当する取締役数
企業経営	パッケージングのリーディングカンパニーとして、事業環境が大きく変化する中、グループビジョン「人と環境にやさしい価値を届ける」の実現、ESGを軸とした成長戦略の策定・実践には、マネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。	5
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、環境配慮型製品を開発・実現するには、さまざまなイノベーションの推進実績や、技術・品質・環境分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	3
グローバルビジネス	海外グローバル展開の加速および収益性強化には、海外での事業マネジメント経験やローカルニーズに対応するため海外の生活文化・事業環境等に豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。	4
人財開発	持続的成長実現には、変化に対応し、成長する従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略が必要である。ダイバーシティの推進を含む人財開発分野での確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	5
財務戦略	強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進と株主還元の強化を実現するには、財務・会計分野における確かな知識や、それらを理解し戦略立案の経験を持つ取締役が必要である。	4
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。	5
サステナビリティ・環境経営	パッケージでESG課題を解決し持続可能な社会の実現に貢献する会社であるためには、脱炭素、エコデザイン、ダイバーシティ、ワークライフバランスに関する知見を持ち、推進していくことのできる取締役が必要である。	2
デジタルトランスフォーメーション(DX)推進	ワクワクする新たな価値を創出し市場での競争力を維持・強化するためには、データとデジタル技術を駆使した変革を推進していくことのできる取締役が必要である。	2

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

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

2021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、わが国では新型コロナウイルス感染症の影響により、企業の活動や人々の行動が引き続き制限を受ける状況が続き、わが国の経済の回復に大きな影響をもたらしています。新型コロナウイルス感染症の影響が長引くアジアにおいては、人手不足や原材料の調達の遅れから生産活動にも影響が出ています。一方で、欧米諸国では新型コロナウイルス感染症の変異種による感染が拡大する中でも、3回目のワクチン接種が先行して進み企業や人々の活動制限の緩和が広がっています。急激なポストコロナ需要の増加やロシアのウクライナ侵攻に伴い原油価格等の資源価格が上昇傾向を続けており、原材料価格や物流費の上昇が顕著に見られる状況となっています。足下の景気は再び停滞の傾向を示している中で、物価が上昇する動きが始まっており、引き続き先行きの不透明な状況が続いています。



キャッシュ・フローの状況

2021年度末における現金および現金同等物は、2020年度末に比べ25億55百万円増加し241億5百万円となりました。主な内訳は以下のとおりです。

キャッシュ・フロー			
	2020年度末	2021年度末	当期CFの主な内訳
CF期首現預金残高	11,342	21,549	
営業CF	18,847	14,021	税前利益+9,449、減価償却費+8,069、法人税等支払△3,741
投資CF	△ 6,582	△ 7,804	有形固定資産の取得△10,676、有形固定資産の売却による収入+3,215
財務CF	△ 2,088	△ 4,834	借入金返済△1,654、自己株式の取得による支出△1,020、配当金の支払額△1,812
換算差額	30	1,172	
CF期末現預金残高	21,549	24,105	
フリー CF	12,265	6,217	

このような環境の中で引き続き、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」ことを経営の基本方針とし、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、グローバルNo.1パッケージングカンパニーであり続けることを目指しています。

当連結会計年度における経営成績は、売上高1,703億21百万円(前期比4.1%増)、営業利益105億72百万円(前期比14.9%減)、経常利益106億円(前期比12.4%減)、親会社株主に帰属する当期純利益61億17百万円(前期比27.0%減)となりました。

中期経営計画

● **市場機会**

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

これらの変化に対し、当社グループの有する「世界で市場をリードするお客様の多様なパッケージニーズに対し、ローカルの製販開体制で柔軟かつアジャイルに対応し、培った技術や経験を他地域に展開する力」、「素材技術、生産、顧客のアプリケーション、アフターサービスまで一貫した技術保有を通じた、

市場要求への対応力や検証能力とQCDの提供力」、またそれらを通じて培った「イノベティブなグローバル顧客との強い関係」を生かし、継続成長していきます。

● **中期経営計画の全体像**

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

配当

当社は、2022年3月期を初年度とする新中期経営計画において、パッケージングを通じ、すべての人が笑顔で安心して暮らせる循環型社会・持続的社会的の実現に貢献し、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。

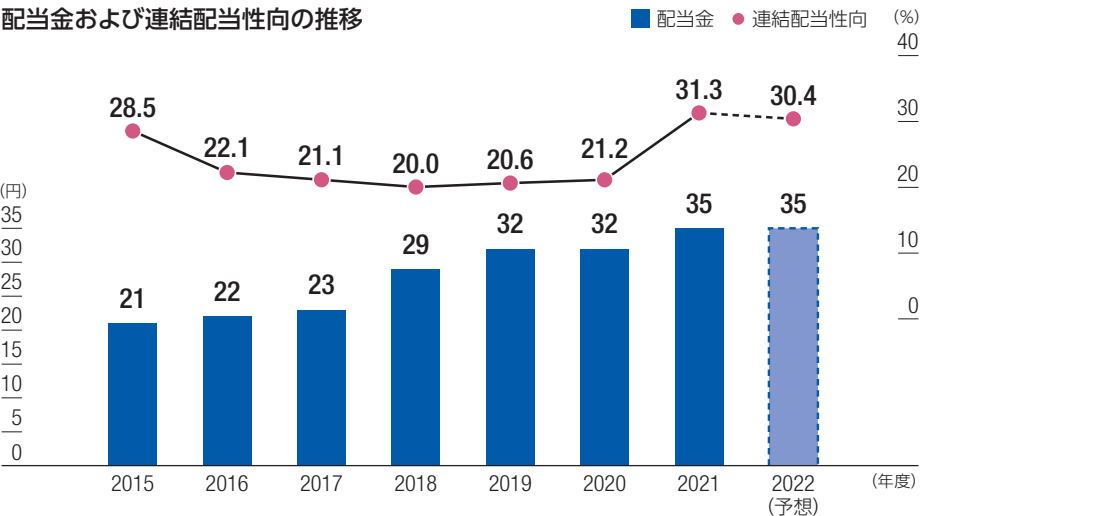
このようなことから、利益配分に関する当社の考え方は、次のとおりです。

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

2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大の継続や原材料価格等の高騰に伴い、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2022年2月9日公表の修正業績予想の水準で着地しました。

2021年度の期末配当金は、2022年5月23日開催の取締役会において、利益配分に関する安定的な配当方針を考慮し、当期業績を勘案して、当初予想の1株当たり18円とさせていただきました。これにより中間配当金(1株当たり17円)を加えた年間配当金は1株当たり35円となり、連結配当性向は31.3%となります。

2022年度は、上記の基本方針も踏まえ、1株当たり年間配当金は35円とさせていただく予定です。これによる2022年度の予想連結配当性向は30.4%となります。



連結業績概要(1)

事業年度	2017	2018	2019	2020	2021
売上高(百万円)	154,724	162,189	160,925	163,635	170,321
対前期伸長率(%)	9.0	4.8	−0.8	1.7	4.1
売上総利益(百万円)	29,494	31,710	31,289	31,298	30,638
対前期伸長率(%)	9.2	7.5	−1.3	0.0	−2.1
売上高総利益率(%)	19.1	19.6	19.4	19.1	18.0
営業利益(百万円)	11,505	12,986	12,634	12,428	10,572
対前期伸長率(%)	17.8	12.9	−2.7	−1.6	−14.9
売上高営業利益率(%)	7.4	8.0	7.9	7.6	6.2
経常利益(百万円)	10,998	12,542	12,901	12,104	10,600
対前期伸長率(%)	10.1	14.0	2.9	−6.2	−12.4
売上高経常利益率(%)	7.1	7.7	8.0	7.4	6.2
当期純利益(百万円)	6,204	8,259	8,808	8,375	6,117
対前期伸長率(%)	9.6	33.1	6.7	−4.9	−27.0
売上高当期純利益率(%)	4.0	5.1	5.5	5.1	3.6
1株当たり当期純利益(円)	108.91	144.78	155.51	150.93	111.70
純資産額(百万円)	89,344	95,897	97,639	103,080	109,492
総資産額(百万円)	149,804	152,131	152,694	159,367	164,646
自己資本比率(%)	59.6	63.0	63.9	64.7	66.5
自己資本利益率(ROE)(%)	7.2	8.9	9.1	8.3	5.8
1株当たり純資産額(円)	1,566.53	1,681.01	1,757.22	1,869.58	1,999.85
品目別売上高	(単位:百万円)				
シュリンクラベル	86,120	90,584	90,581	92,671	99,877
(構成比)	55.7%	55.9%	56.3%	56.6%	58.6%
タックラベル	25,472	24,878	23,034	21,073	17,398
(構成比)	16.5%	15.3%	14.3%	12.9%	10.2%
その他ラベル	1,673	1,565	1,199	1,390	−
(構成比)	1.1%	1.0%	0.7%	0.8%	−
ソフトパウチ	16,773	17,749	18,492	22,906	23,246
(構成比)	10.8%	10.9%	11.5%	14.0%	13.6%
機械	12,103	14,612	14,543	12,558	15,949
(構成比)	7.8%	9.0%	9.0%	7.7%	9.4%
医薬等受託包装	5,207	6,774	7,805	8,633	−
(構成比)	3.4%	4.2%	4.9%	5.3%	−
その他	7,373	6,025	5,268	4,401	13,849
(構成比)	4.8%	3.7%	3.3%	2.7%	8.1%

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

セグメント別		(単位:百万円)				
セグメント別売上高						
日本		93,592	97,310	98,707	92,990	92,305
(外部への売上高)		(92,342)	(96,030)	(97,454)	(91,286)	(90,457)
米州		32,874	34,879	34,134	35,899	42,261
(外部への売上高)		(32,130)	(34,050)	(34,075)	(35,888)	(42,254)
欧州		17,168	20,260	18,311	18,760	27,658
(外部への売上高)		(15,192)	(17,352)	(15,626)	(14,802)	(23,742)
PAGO		12,450	11,094	9,701	8,201	−
(外部への売上高)		(11,857)	(10,513)	(9,298)	(7,980)	−
アセアン		3,208	4,347	4,623	16,145	16,237
(外部への売上高)		(3,201)	(4,243)	(4,470)	(13,678)	(13,866)
セグメント間消去		−4,570	−5,703	−4,553	−8,361	−8,141
セグメント別営業利益						
日本		10,016	9,903	9,482	8,145	7,597
米州		3,129	3,083	3,084	3,650	3,539
欧州		−711	38	186	767	−837
PAGO		−942	−87	−265	−494	−
アセアン		−47	23	205	642	341
セグメント間消去		61	24	−58	−282	−68

※ 2022年3月期より「旧PAGO」は「欧州」に含めております

海外子会社	USD(1ドル、円)	112.16	110.44	109.03	106.76	109.90
為替換算レート	EUR(1ユーロ、円)	126.70	130.35	122.03	121.88	129.91

連結業績概要(2)

事業年度	2017	2018	2019	2020	2021
(収益性)					
自己資本当期純利益率(ROE)	7.2%	8.9%	9.1%	8.3%	5.8%
総資産経常利益率(ROA)	7.5%	8.3%	8.5%	7.8%	6.5%
(安全性)					
流動比率	160.8%	170.7%	173.4%	201.7%	208.1%
固定長期適合率	71.3%	66.9%	65.1%	58.1%	54.7%
D／Eレシオ(倍)	0.16	0.15	0.12	0.12	0.11
インタレストカバレッジレシオ(倍)	120.5	78.8	288.8	317.6	217.4
キャッシュ・フロー(百万円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,879	10,470	19,086	18,847	14,021
投資活動によるキャッシュ・フロー	−8,388	−7,449	−9,316	−6,582	−7,804
財務活動によるキャッシュ・フロー	−4,954	−2,715	−6,400	−2,088	−4,834
設備投資額(百万円)	8,747	7,965	7,771	5,916	10,503
リージョン別設備投資額(百万円)					
日本	5,609	4,592	4,839	3,527	3,988
米州	1,619	1,769	626	1,317	3,720
欧州	1,024	1,149	1,434	605	728
PAGO	295	301	430	109	−
アセアン	123	99	488	699	1,934
減価償却費(百万円)	9,234	8,836	8,160	8,056	8,069
リージョン別減価償却費(百万円)					
日本	4,589	4,403	4,092	3,996	3,963
米州	2,644	2,544	2,301	2,029	1,795
欧州	1,261	1,183	1,048	940	1,433
PAGO	555	517	523	395	−
アセアン	210	213	220	886	891
研究開発費(百万円)	2,187	2,120	2,539	2,394	2,493
従業員数(人)	4,478	4,703	5,719	5,741	5,892

※ 2022年3月期より「旧PAGO」は「欧州」に含めております

※ 「インド」は「アセアン」リージョンに含めております

連結貸借対照表

(単位：百万円)					
事業年度	2017	2018	2019	2020	2021
資産の部					
流動資産	77,261	82,777	85,264	93,734	101,126
現金・預金	8,929	10,392	11,832	21,688	25,860
受取手形・売掛金	38,348	39,790	41,510	40,973	40,854
電子記録債権	8,120	8,431	8,451	8,686	10,206
商品及び製品	7,423	9,614	9,154	8,537	7,772
仕掛品	3,931	3,683	3,492	3,458	4,127
原材料及び貯蔵品	6,188	6,707	7,135	6,762	7,956
その他	4,519	4,300	3,957	3,837	4,533
貸倒引当金	−200	−144	−270	−210	−183
固定資産	72,542	69,354	67,429	65,632	63,519
有形固定資産	59,331	55,606	57,853	54,881	55,958
建物及び構築物	23,581	23,206	23,166	22,714	21,131
機械装置及び運搬具	24,618	22,991	22,563	20,044	18,976
土地	5,459	5,402	6,203	6,257	6,989
その他	5,672	4,005	5,920	5,865	8,861
無形固定資産	1,547	1,410	1,538	1,501	1,510
のれん	−	−	203	159	107
その他	1,547	1,410	1,335	1,342	1,402
投資その他の資産	11,663	12,338	8,037	9,249	6,050
資産合計	149,804	152,131	152,694	159,367	164,646
負債の部					
流動負債	48,059	48,483	49,162	46,474	48,596
支払手形・買掛金	13,767	11,778	13,321	13,104	13,758
電子記録債務	10,618	12,979	12,308	11,655	11,179
短期借入金	8,687	8,408	7,192	5,416	4,382
1年以内返済予定の長期借入金	−	1,850	2,427	1,085	5,038
未払法人税等	1,382	1,155	759	991	817
賞与引当金	1,620	1,566	1,559	1,713	1,630
その他	11,983	10,745	11,594	12,508	11,790
固定負債	12,400	7,751	5,891	9,811	6,557
長期借入金	5,300	3,450	1,207	5,115	2,387
退職給付に係る負債	4,372	1,996	2,460	2,594	2,630
その他	2,728	2,305	2,222	2,102	1,538
負債合計	60,460	56,234	55,054	56,286	55,153
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	6,462	6,525	6,572	6,584	6,603
利益剰余金	72,953	79,786	86,776	93,372	97,677
自己株式	−3,104	−3,083	−6,586	−7,537	−8,512
株主資本合計	82,301	89,218	92,752	98,410	101,758
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	1,598	1,630	1,362	1,318	1,297
繰越ヘッジ損益	−1	−5	−	−	−
為替換算調整勘定	5,522	3,947	2,603	1,815	6,259
退職給付に係る調整累計額	−76	1,106	921	1,535	176
その他の包括利益累計額合計	7,042	6,679	4,887	4,670	7,733
純資産合計	89,344	95,897	97,639	103,080	109,492
負債純資産合計	149,804	152,131	152,694	159,367	164,646

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	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	154,724	162,189	160,925	163,635	170,321
売上原価	125,230	130,478	129,635	132,337	139,683
売上総利益	29,494	31,710	31,289	31,298	30,638
販売費及び一般管理費	17,988	18,724	18,654	18,869	20,066
営業利益	11,505	12,986	12,634	12,428	10,572
営業外収益	140	148	388	221	254
受取利息	15	19	21	14	24
受取配当金	49	54	64	63	70
為替差益	−	−	16	−	−
持分法による投資利益	−	−	200	−	−
その他	75	74	85	143	159
営業外費用	647	592	121	544	225
支払利息	112	101	62	67	72
為替差損	128	153	−	389	35
持分法による投資損失	390	233	−	−	−
その他	15	104	59	88	117
経常利益	10,998	12,542	12,901	12,104	10,600
特別利益	232	870	777	1,231	266
特別損失	2,066	1,559	1,105	1,706	1,416
税金等調整前当期純利益	9,164	11,853	12,573	11,629	9,449
法人税、住民税及び事業税	4,405	4,188	3,744	3,889	3,202
法人税等調整額	−1,446	−593	20	−634	129
親会社株主に帰属する当期純利益	6,204	8,259	8,808	8,375	6,117
その他の包括利益	2,335	−363	−1,791	−217	3,063
包括利益	8,540	7,895	7,017	8,157	9,180

連結キャッシュ・フロー計算書

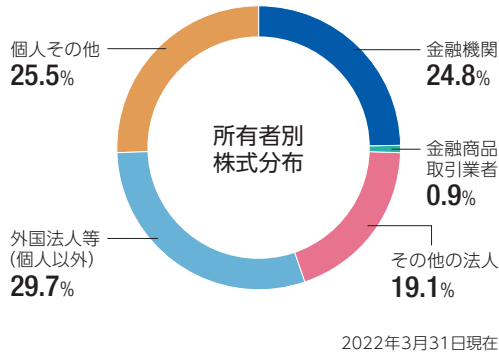
(単位：百万円)					
事業年度	2017	2018	2019	2020	2021
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,879	10,470	19,086	18,847	14,021
投資活動によるキャッシュ・フロー	−8,388	−7,449	−9,316	−6,582	−7,804
財務活動によるキャッシュ・フロー	−4,954	−2,715	−6,400	−2,088	−4,834
現金及び現金同等物に係る換算差額	−379	−122	7	30	1,172
現金及び現金同等物の増減額 (−は減少額)	−1,842	182	3,376	10,207	2,555
現金及び現金同等物の期首残高	9,626	7,784	7,966	11,342	21,549
現金及び現金同等物の期末残高	7,784	7,966	11,342	21,549	24,105

株主配当の推移

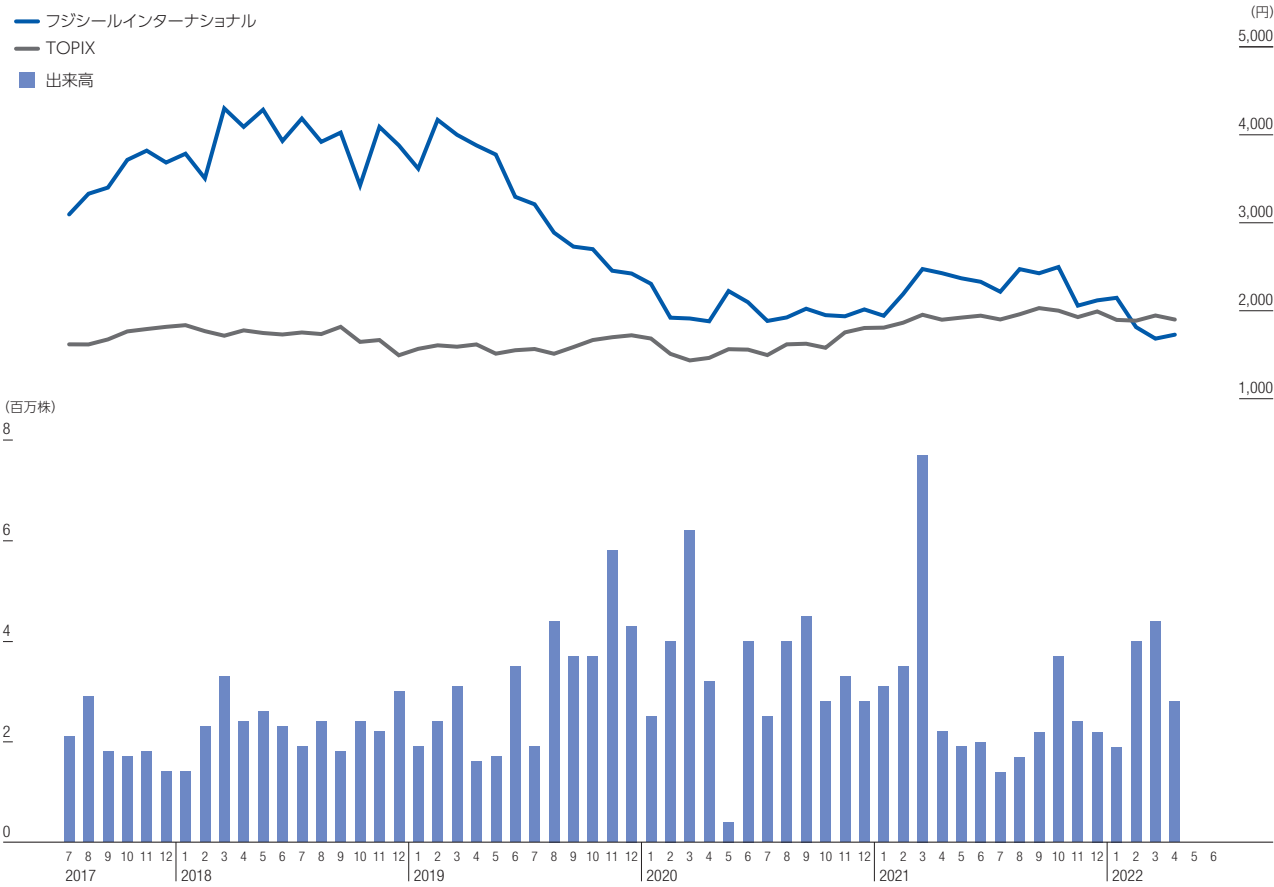
事業年度	2017	2018	2019	2020	2021
1株当たり配当金(円)	23	29	32	32	35
配当金総額(百万円)	1,311	1,654	1,794	1,771	1,916
連結売上高(百万円)	154,724	162,189	160,925	163,635	170,321
連結当期純利益(百万円)	6,204	8,259	8,808	8,375	6,117
1株当たり当期純利益(円)	108.91	144.78	155.51	150.93	111.70
連結配当性向	21.1%	20.0%	20.6%	21.2%	31.3%
期中平均株式数(株)	56,973,829	57,045,725	56,642,827	55,489,651	54,764,416

2022年3月31日現在

株主・株式情報	
銘柄コード	7864
社名	株式会社フジシールインターナショナル
英文社名	FUJI SEAL INTERNATIONAL, INC.
設立	1958年10月
公開年月日	2003年12月25日(東京証券取引所 市場第一部*) * 2022年4月4日以降はプライム市場 1997年10月28日(JASDAQ)
業種	その他製造
上場取引所	東京
決算期	3月末日
中間配当制度	あり
単元株	100株
発行済株式数	60,161,956株
株主数	14,041名



株価・出来高推移



2022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	1,703億21百万円
代表者	取締役 代表執行役社長 城川 雅行
事業内容	持株会社として、フジシールグループ全体の経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、その他経営管理など。 ※フジシールグループはシュリンクラベル、タックラベル及びソフトパウチをその装着機械とサービスまでシステムとして、グローバルに展開するパッケージングソリューションカンパニーです。
従業員数	当社従業員数: 40(2)人、グループ連結従業員数: 5,892(363)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)

2022年3月31日現在

大株主の状況			
氏名又は名称	住 所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	7,128	13.0
株式会社創包	大阪府吹田市	6,240	11.4
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	5,008	9.1
公益財団法人フジシール財団	大阪市淀川区宮原4丁目1番9号	4,800	8.8
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6丁目27番30号)	2,021	3.7
岡崎 成子	大阪府吹田市	1,801	3.3
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (リテール信託口820079255)	東京都港区浜松町2丁目11番3号	1,800	3.3
藤尾 弘子	大阪府吹田市	1,784	3.3
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25 BANK STREET, CANARY WHARF, LONDON, E14 5JP, UNITED KINGDOM (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティ A棟)	1,670	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	P.O.BOX 351 BOSTON MASSACHUSETTS 02101 U.S.A (東京都港区港南2丁目15番1号 品川インターシティ A棟)	1,609	2.9
計	-	33,866	61.9

(注) 1. 上記の所有株式数のうち、信託業務に係る株式数は次のとおりです。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) 7,128千株
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 4,644千株
なお、それらの内訳は、投資信託設定分5,391千株、年金信託設定分658千株、その他信託分5,722千株となっています。

2. 自己株式5,411千株を所有していますが、上記大株主の状況には記載していません。

3. 株式会社創包は岡崎成子が代表者であり、議決権行使については実質的に一体とみなされることから、当社の主要株主である単独株主は岡崎成子です。

4. 2021年10月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、グローバル・アルファ・キャピタル・マネージメント・エルティエディーが2021年10月15日現在で以下の株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2022年3月31日時点における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めていません。
なお、その大量保有報告書の変更報告書の内容は以下のとおりです。

氏名又は名称	住 所	所有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
グローバル・アルファ・キャピタル マネージメント・エルティエディー	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	4,250	7.1



株式会社 フジシールインターナショナル

大阪本社

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

<https://www.fujiseal.com>



発行 2022年8月