

中期経営計画 『増強 21-25』

～顧客に選ばれるニッチNo.1企業へ～

2021年2月8日

富士紡ホールディングス株式会社

取締役会長兼社長 中野 光雄



1. 事業概要、企業理念・企業ビジョン
2. 「加速 17-20」の総括
3. 新中期経営計画「増強 21-25」の概要
4. Appendix

事業概要

研磨材事業

ナノレベルの超精密加工用
研磨材の製造

- 半導体デバイス(CMP)用途
- シリコンウエハー用途
- 液晶ガラス用途
- ハードディスク用途



化学工業品事業

化学工業品受託生産
国内専門トップクラス

- 機能性材料
- 医薬中間体
- 農薬中間体

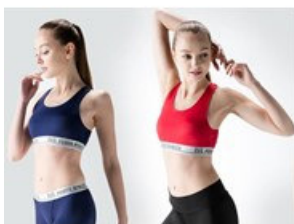


(注) 来期より「繊維事業」は「生活衣料事業」にセグメント名変更予定

繊維事業(生活衣料事業)

高品質のアンダーウェアブランドと
技術を駆使した機能性繊維製造

- B.V.D.、B.V.D.レディース
- アサメリー、エアメリー
- 紡績・織物・ニット
- 染色加工



その他事業

医療分野、精密分野向けの化成品、
金型製造

- 化成品
- 金型



企業理念・企業ビジョン



〈 企業理念 〉

私たちは、一世紀を超える歴史の中で培った技術と経験を生かし、つねに時代が求める新しい技術・製品を提供することで先端産業を支え、人・社会・地球環境にとってより豊かで持続可能な未来の創造に貢献し続けます。

〈 企業ビジョン 〉

壁を破る、時代を拓く ～ メーカーとしての指針 ～

主力事業の競争力強化、成長市場での新事業創出など、つねに壁をうち破るチャレンジを続け、人の暮らしと産業の発展に貢献する。

誠実な経営、持続可能な成長 ～ 経営の指針 ～

コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの強化が重要であると認識し、企業理念に則り、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまから信頼される誠実な経営を目指す。

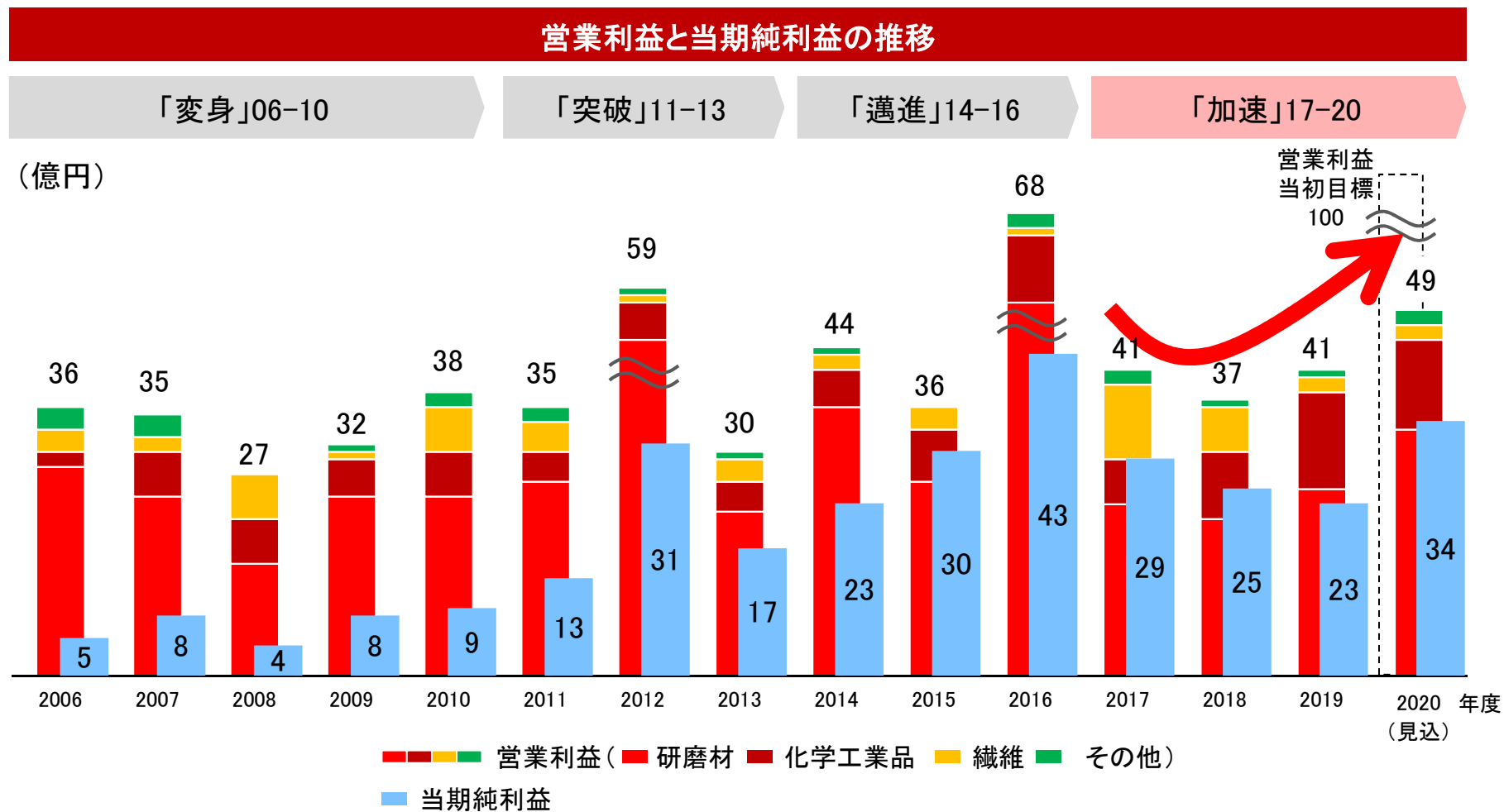
個を尊ぶ、和を育む ～ 労働環境の指針 ～

社員一人ひとりに公平な機会と公正な評価を与え、切磋琢磨して共に向上し合える環境を創造。個を尊重することで、競争力とチームワークが育つ職場を創る。

1. 事業概要、企業理念・企業ビジョン
2. 「加速 17-20」の総括
3. 新中期経営計画「増強 21-25」の概要
4. Appendix

経営成績

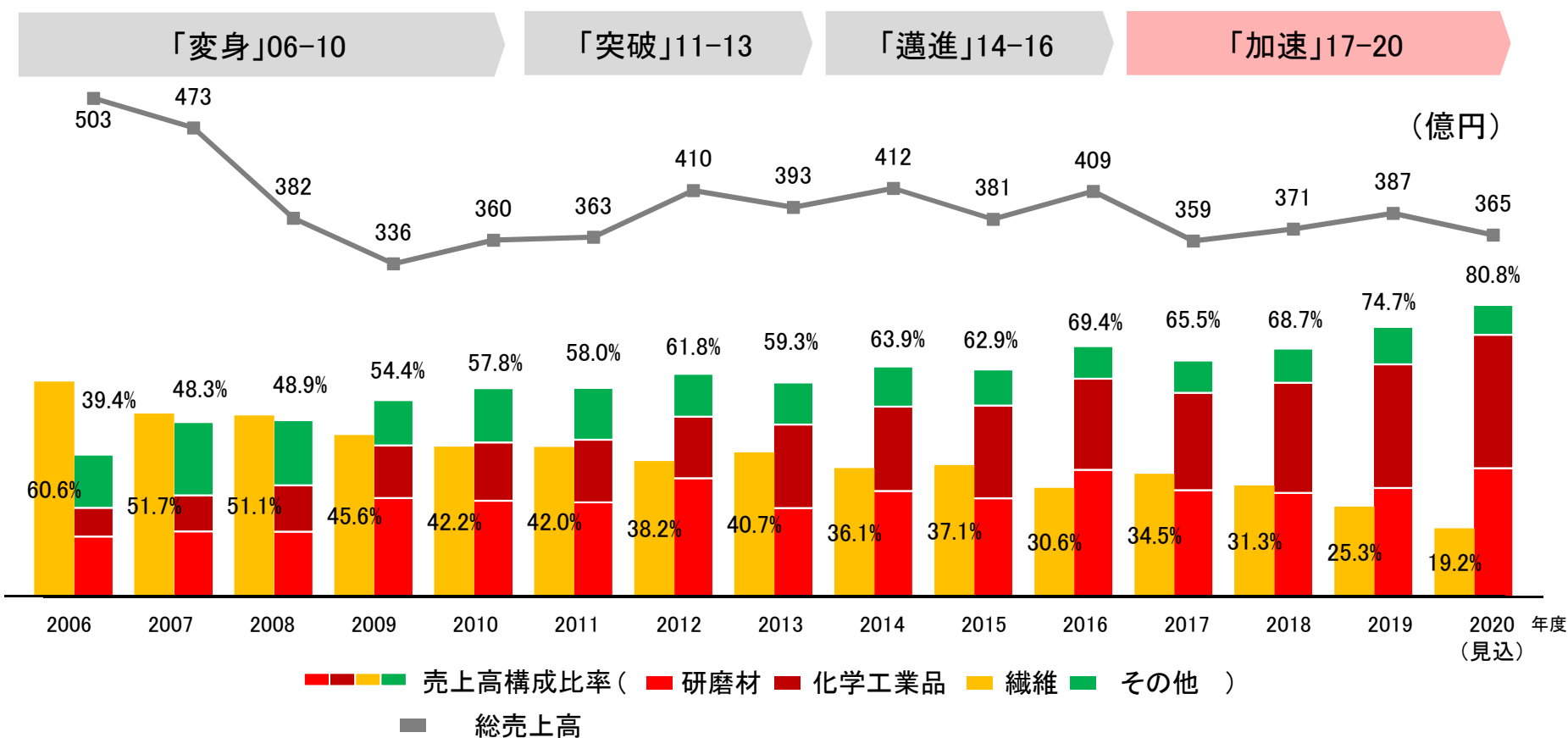
「加速 17-20」においては、営業利益は目標未達ながらも後半増加傾向



非繊維事業の拡大

非繊維である研磨材・化学工業品・その他事業が占める売上高の割合は継続的に拡大

事業別の売上高構成比率と総売上高の推移



「加速 17-20」の総括

成長の加速は未達に終わるも、基本戦略は着実に実行

数値目標

(億円)	2020年度		(億円)	2017年度－2020年度累計	
	「加速 17-20」目標	業績予想		「加速 17-20」目標	予想
売上高	700	365	設備投資額	150	193
営業利益	100	49	(うち研磨材事業)	70	117
当期純利益	70	34	(うち化学工業品事業)	67	60
ROE	15.0%	9.4%	減価償却費	100	92
自己資本比率	65.0%	68.0%	M&A予算	100-150	1-50

基本戦略

基本戦略	振り返り	
収益性の高い研磨材・化学工業品事業の積極的な拡大	■ 国内外における生産の増強及び安定化	◎
繊維事業の構造改革による収益力向上と反転攻勢	■ マーケットの縮小により反転攻勢には至らずも、一層の生産拠点の選択と集中を断行	○
成長加速に向けてのホールディングス(HD)機能の強化	■ 海外展開に向けた知財戦略の推進	○

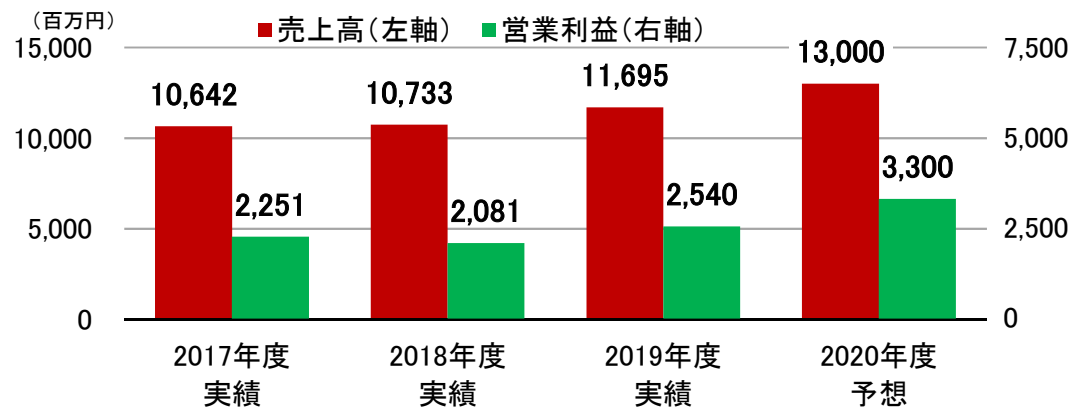
研磨材事業

成長ドライバとしてのCMPに注力

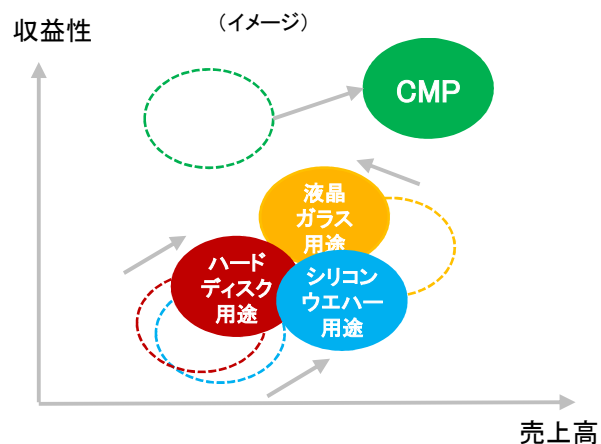
テーマへの取り組み状況

テーマ	取り組み状況
国内外における生産の 増強・安定化	◎
マーケティング強化を 通じた新分野開拓	◎
営業体制強化	○
“攻めの特許”への 転換	○
IoT世界到来を受けた 周辺分野の需要拡大	◎

売上高・営業利益



「加速 17-20」における売上高・収益性の変化



■ 国内外の生産拠点拡大



台湾工場新設

大分工場竣工

- 営業体制の強化
- 最先端技術の微細化における競争優位確保

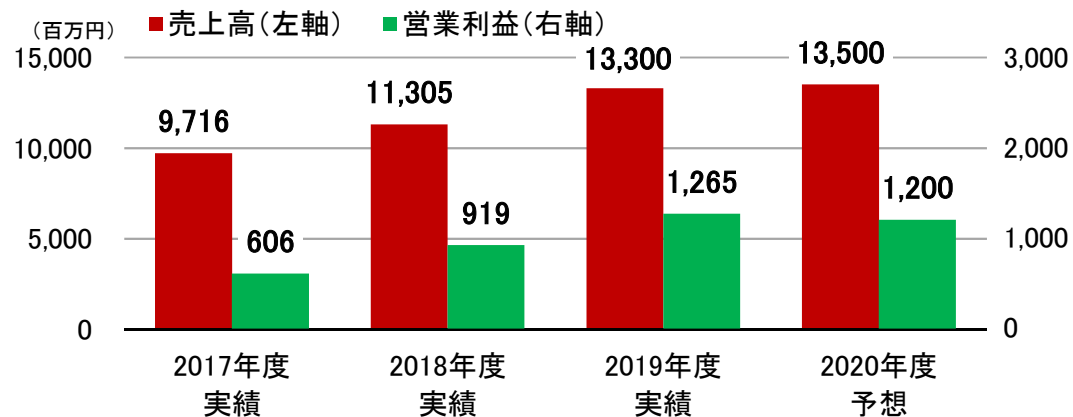
化学工業品事業

施策により営業利益倍増を実現

テーマへの取り組み状況

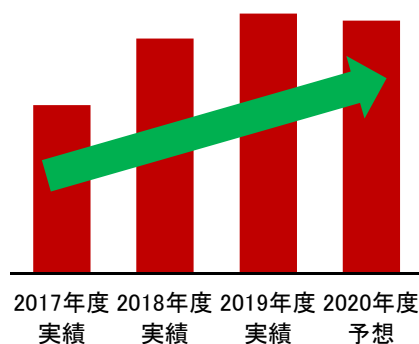
テーマ	取り組み状況
更なる新工場の増設による生産能力増強	◎
武生工場のフル生産体制の確立	◎
安定的な収益源の獲得	◎
積極的なM&A案件の情報収集強化	△

売上高・営業利益



機能性材料売上高

年平均成長率 5.3%



■ 積極的設備投資

- 総額60億円の投資実績
- 武生工場の生産能力増強



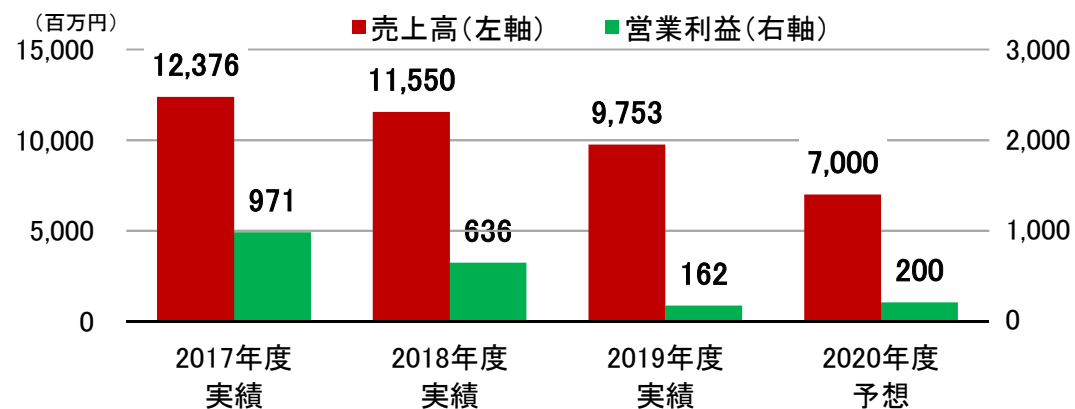
繊維事業

マーケットの縮小により反転攻勢に至らずも、一層の構造改革を推進

テーマへの取り組み状況

テーマ	取り組み状況
マーケティング強化	△
Omniチャネル戦略の推進	○
物流の改革	◎
高付加価値分野の開拓強化	△
生産拠点の絞り込み	◎

売上高・営業利益



■ 構造改革の進捗

2019年 4月 フジボウトレーディング(株)を(株)フジボウアパレルに吸収合併
【製造企画機能と販売機能の統合】

2019年12月 富士紡(常州)服装有限公司【中国縫製子会社】解散

2020年 3月 (株)フジボウソーイング【国内縫製子会社】解散

2020年10月 アンゲル(株)を(株)フジボウアパレルに吸収合併
【販売機能の集約】

2021年 1月 フジボウ愛媛(株)の繊維部門をフジボウテキスタイル(株)へ
会社分割による移管【セグメント戦略の明確化】

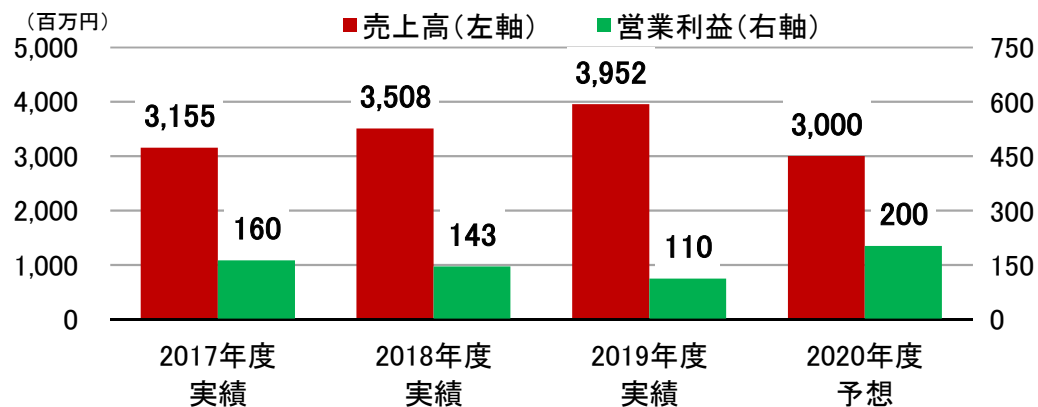
その他事業

貿易事業縮小の一方で、収益性の高い金型分野に進出

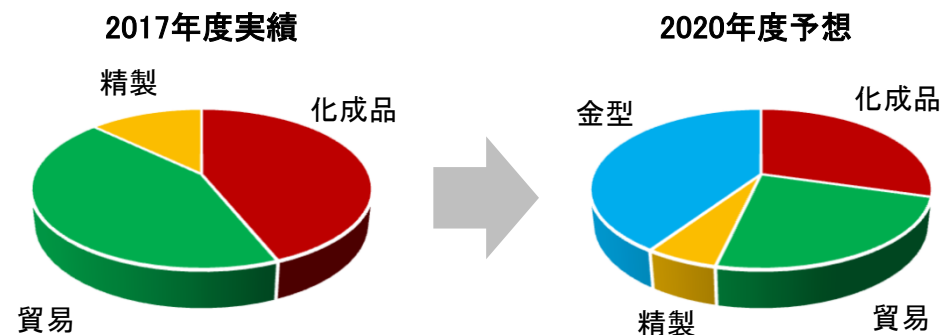
テーマへの取り組み状況

テーマ	取り組み状況
高付加価値商材及び新サービスの展開	◎
医療機器関連での対応商材・エリアの拡大	○
マーケティング機能の強化	○

売上高・営業利益

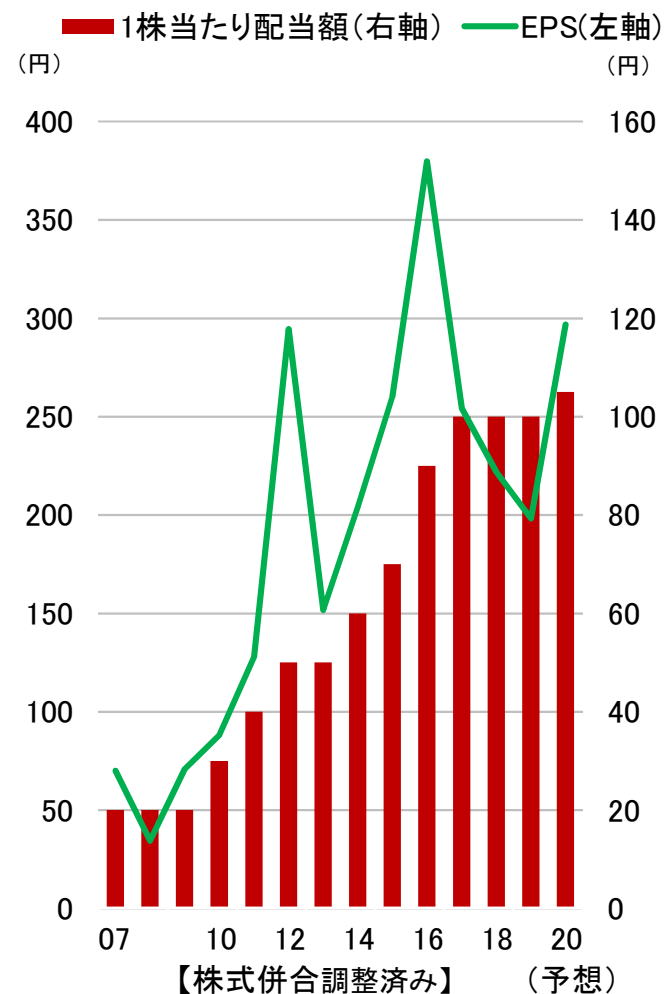


売上高構成比の推移



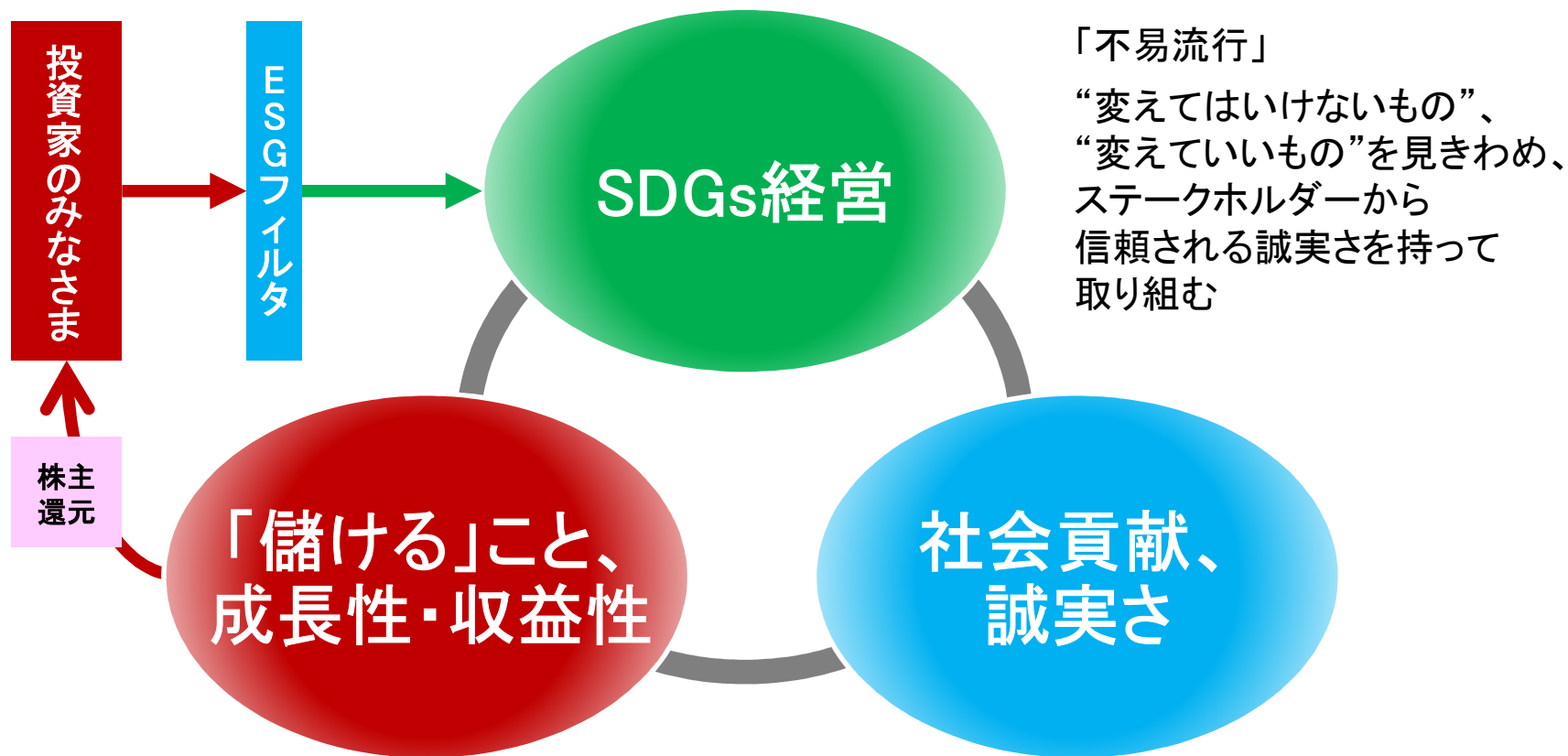
株主還元

	2020年度	
	計画	予想
EPS	600円以上	296円89銭
ROE	15.0%以上	9.4%
年間配当	(配当方針ご参照)	1株105円
配当方針	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な企業価値向上のため、成長投資に振り向ける内部留保を確保 ・株主の皆さまへの還元を最重要と認識しており、配当は長期安定的かつ業績に対応して実施し、自己株式の買入れは機動的に実施する 	



1. 事業概要、企業理念・企業ビジョン
2. 「加速 17-20」の総括
3. **新中期経営計画「増強 21-25」の概要**
4. Appendix

富士紡のサステナビリティ経営



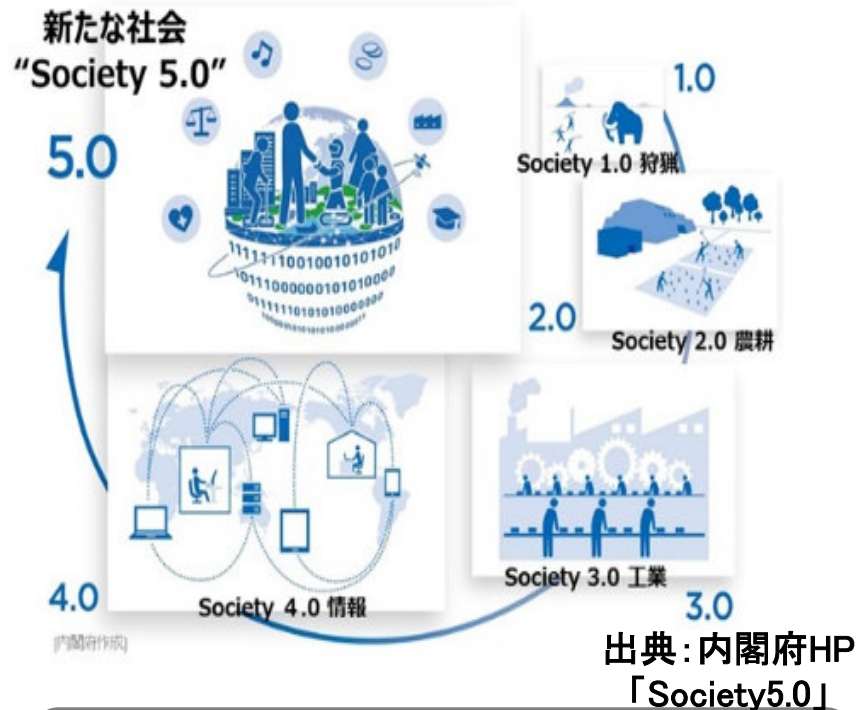
「不易流行」
 “変えてはいけないもの”、
 “変えていいもの”を見きわめ、
 ステークホルダーから
 信頼される誠実さを持って
 取り組む

- 事業ポートフォリオマネジメント
- キャッシュフロー重視
- ROIC経営手法
 (在庫削減、借入金返済・有利子負債減少)
- 持続的成長のための投資

- ふくのわプロジェクト参画
 (衣料品のリサイクル・リユース、パラスポーツ支援)
- 水族館出資を通してイルカとの共存サポート
- 災害時衣料支援、コロナ対策医療機関従事者応援
- CO2削減、産業廃棄物削減

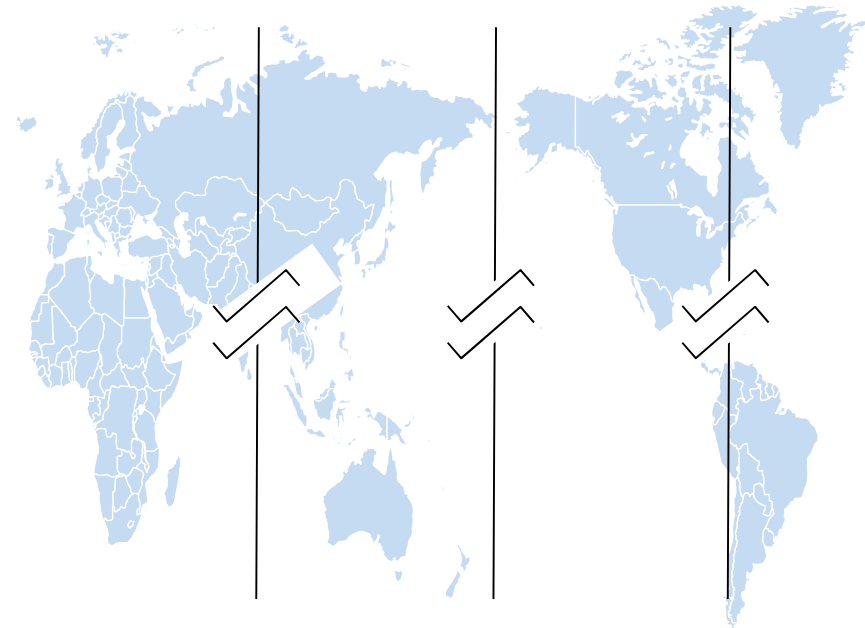
「増強21-25」策定前提

タテ(人類の進歩)の視点



半導体・情報通信を軸とした、
“現代版産業革命”が進展

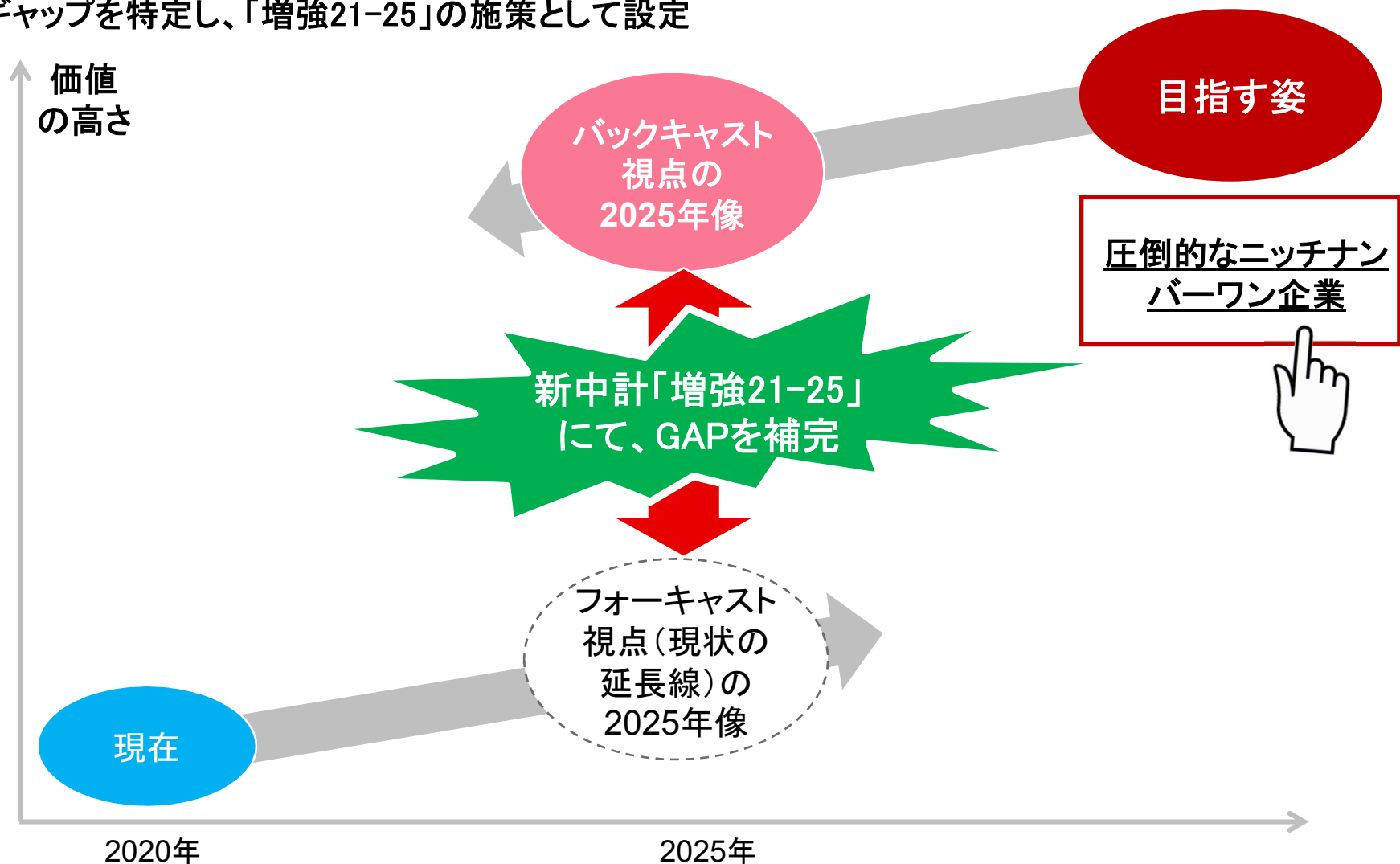
ヨコ(世界情勢)の視点



世界はグローバル化一辺倒から、
再び分断へ向かう可能性

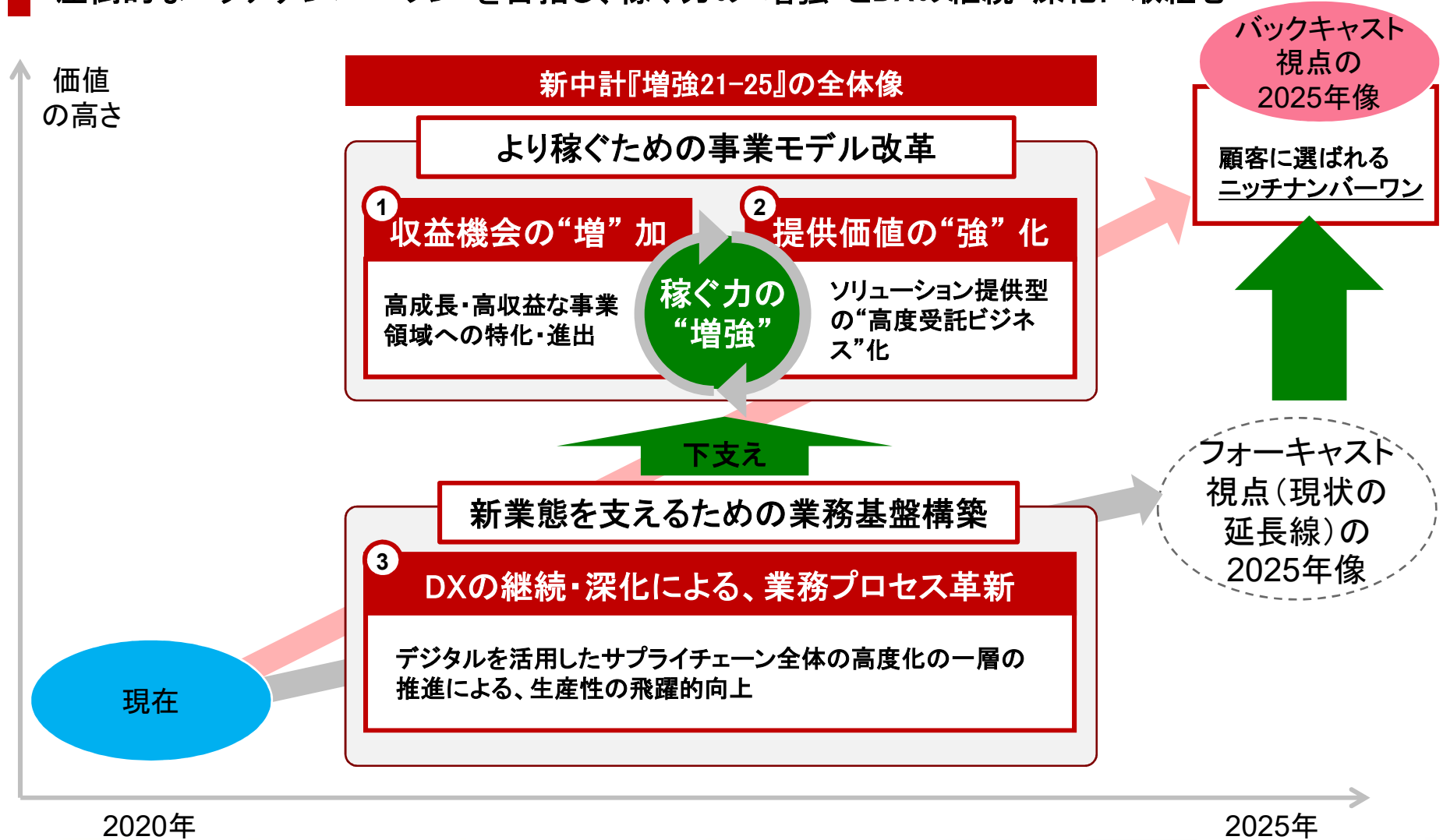
「増強21-25」策定のアプローチ

- 当社の「目指す姿」から導出した2025年像を描いた上で、現状の延長線上の2025年像とのギャップを特定し、「増強21-25」の施策として設定



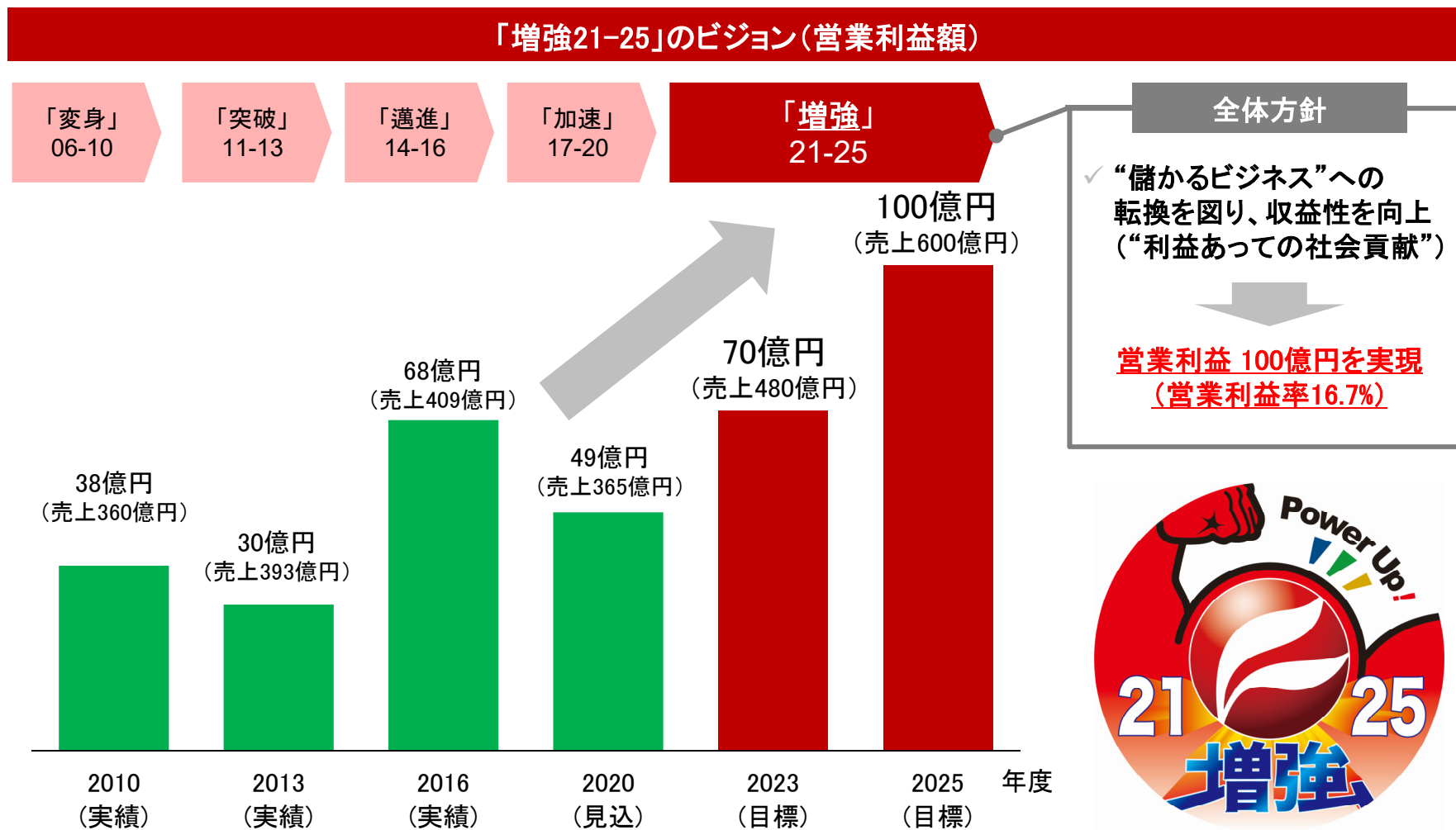
「増強21-25」の全体像

“圧倒的なニッチナンバーワン”を目指し、稼ぐ力の“増強”とDXの継続・深化に取り組む



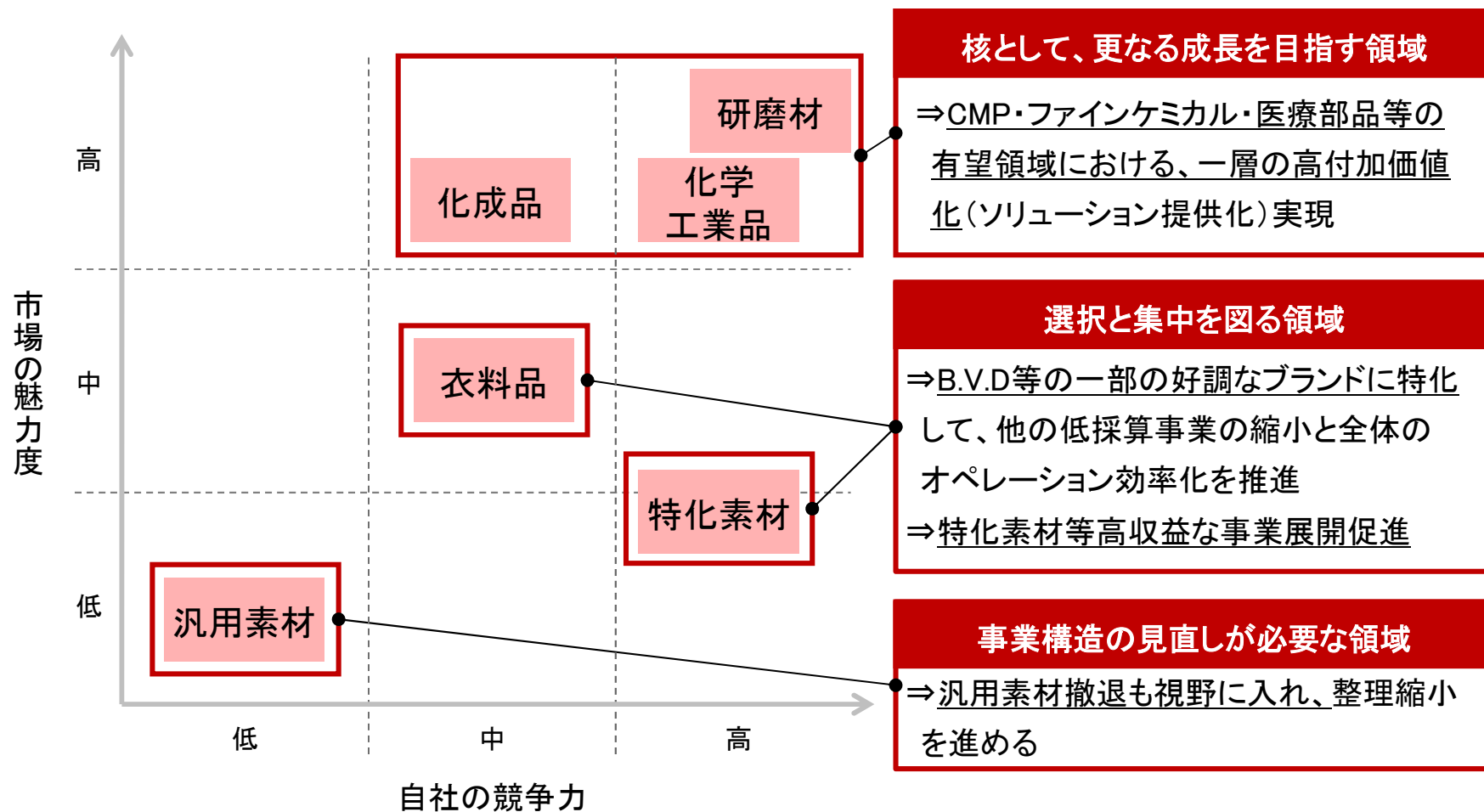
「増強21-25」のビジョン

儲かるビジネスへの転換を図る事で、2025年に営業利益100億円(売上高600億円)の達成を目指す



ポートフォリオ改革

■ 核となる研磨材・化学工業品・化成品事業における有望市場向けの更なる高付加価値化と、衣料品・特化素材・汎用素材事業における低採算領域の構造改革を進めていく



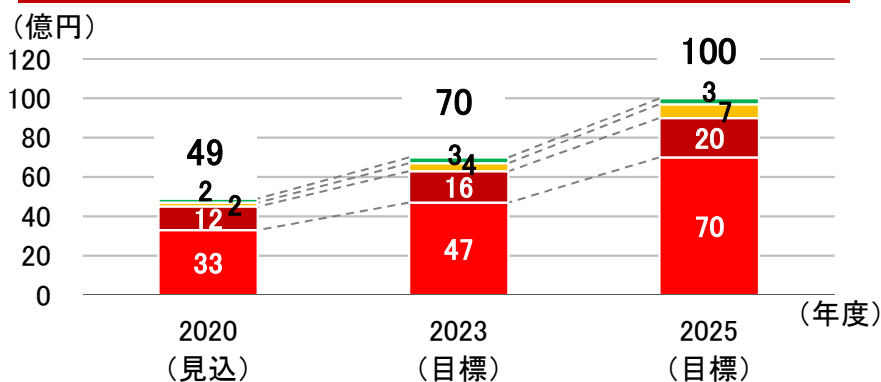
数値目標

2025年度で営業利益100億円/売上600億円/ROE10%/ROIC10%/自己資本比率65%以上の達成を目指す

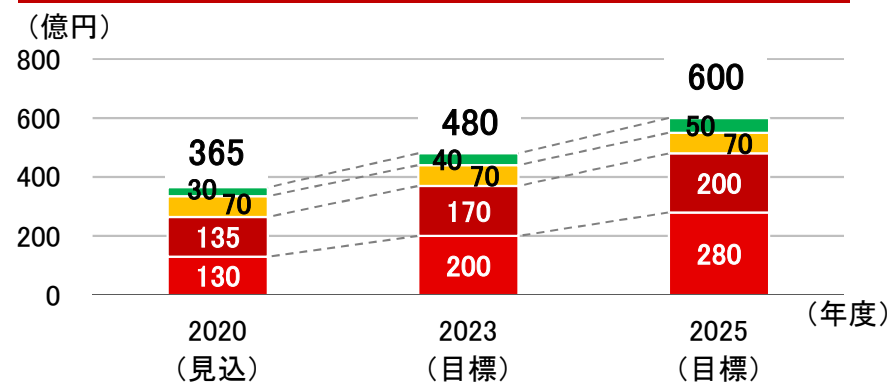
数値目標

(億円)	2020年度 業績予想	「増強 21-25」目標	
		2023年度	2025年度
売上高	365	480	600
営業利益	49	70	100
営業利益率	13.4%	14.6%	16.7%
ROE	9.4%	10%以上	
ROIC	9.0%	10%以上	
自己資本比率	68.0%	65%以上	

営業利益



売上高



(■ 研磨材 ■ 化学工業品 ■ 生活衣料 ■ その他) (注)化学工業品事業は会計基準変更前の数値にて目標策定

研磨材事業

業務プロセス革新、ソリューション型受託モデル推進による高付加価値化

1

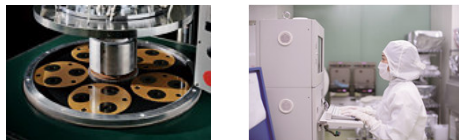
収益機会の
“増”加

- 5G、データセンター関連投資、次世代ゲーム機器等の拡大する需要獲得に向けた技術開発

2

提供価値の
“強”化

- 営業、R&D一体となったソリューション営業推進



3

DXの継続・深化による、業務プロセス革新

- 研磨評価へのIoT活用による価値提供プロセスの革新

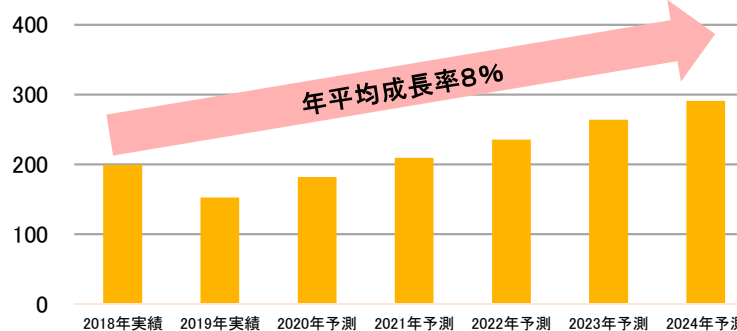
AIを利用した
検査・梱包機



半導体市場への対応

- 拡大する半導体市場

(単位:10億ドル)

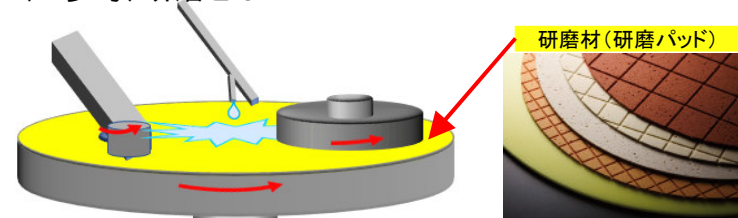


- 微細化・大容量化の進展

(注)各種資料より当社作成

年次	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
ロジック	7nm	→	5nm	→	3nm	→	2nm
3D-NAND	6X層	9X層	→	11X層	14X層	19X層	25X層

- (ご参考)研磨とは



「研磨パッド」でワークの表面を硬い砥粒で極少量削る加工。表面の凹凸を削ることで鏡面状態になる。

化学工業品事業

ファインケミカル領域の拡大、開発支援ソリューション進出による高付加価値化

1

収益機会の “増”加

- ファインケミカル領域の拡大
 - 柳井工場での生産能力増強
 - M&Aによる受託能力増加

2

提供価値の “強”化

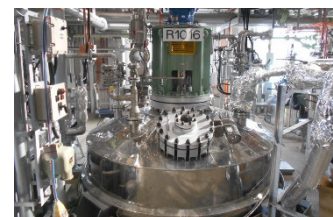
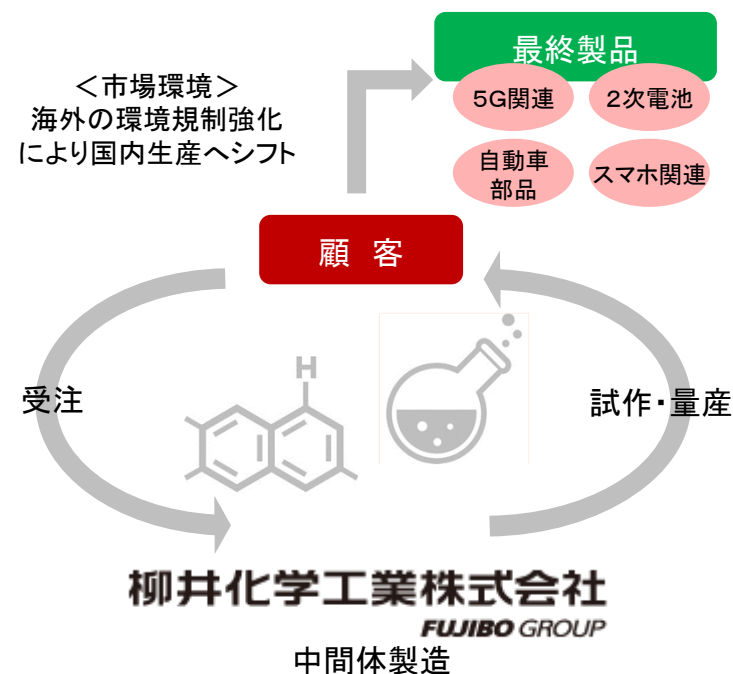
- 試作品開発支援ソリューションへの進出・受託対応品目の増加

3

DXの継続・深化による、業務プロセス革新

- 顧客課題・提供品質管理のデジタル化

ファインケミカル受託製造概念図



生活衣料事業

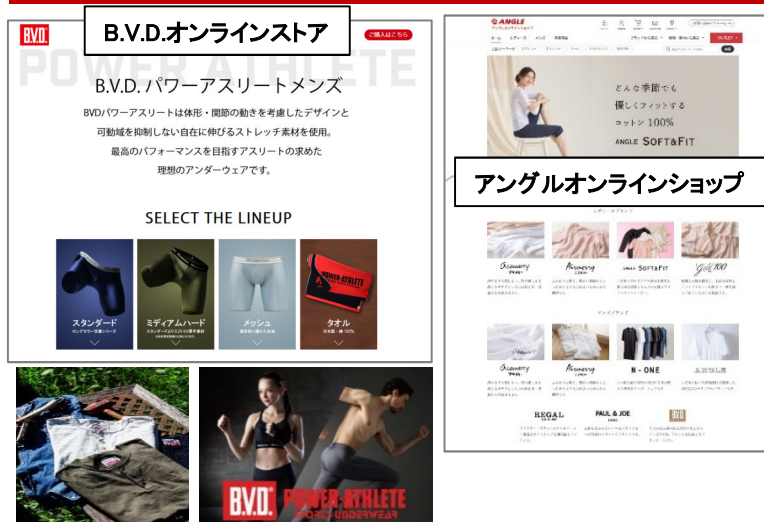
ECコマース型ビジネスモデルへの転換と高付加価値商品の拡張

1

収益機会の
“増”加

- ECコマース型ビジネスモデルに
転換
- 特化素材のグローバル展開

自社サイトによる拡販推進 EC専用商品の拡充

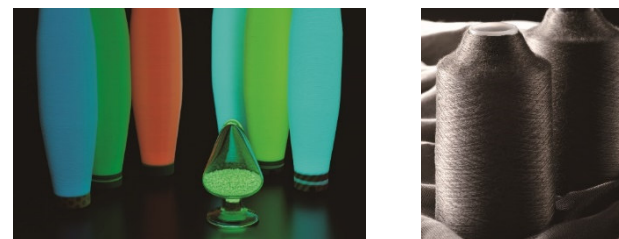


2

提供価値の
“強”化

- 量販店向け既存B.V.D.以外の商
品群の提供
- 特化素材の新商品開発

特化素材の展開



3

DXの継続・深化
による、業務
プロセス革新

- データを統合的に管理・活用す
るIT基盤構築

その他事業

成形事業の医療分野への集中と金型事業拡大を推進

1

収益機会の “増”加

- 成形事業の医療分野への集中
- 大型金型製造進出及びエリア拡大の検討
- 営業外収益としての不動産の戦略的な活用

2

提供価値の “強”化

- 金型製造におけるQCDS^(注)の更なる向上
- 事業領域拡大のためのM&A検討
- 金型・成形の一括受注進出

3

DXの継続・深化 による、業務 プロセス革新

- 技術・ノウハウの標準化による、オペレーションの横展開

(注) QCDS: Quality(品質)/Cost(価格)/Delivery(納期)/Service(サービス)のこと

成形事業の医療分野への集中



射出成形機 (完成品取り出し工程)



カテーテルパーツ

大型金型製造進出、金型・成形の一括受注



自動車部品向け金型



投資戦略、株主還元

有望市場での事業展開と株主還元に対する基本方針

投資戦略

(億円)	21-25年度累計
	計画
設備投資	150
減価償却費	150
M&A予算など	100-150

株主還元

当社は、株主への利益還元を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、利益配分については経営環境や業績動向等を総合的に勘案し、長期安定的に且つ業績に対応した配当を行うことを基本方針としております。

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年2回を基本的な方針としております。配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会であります。

内部留保資金については、財務体質の一層の強化を図りながら、設備の更新・新設及び新商品の研究開発等に投資する予定であります。

ESG、SDGsへの取り組み①



世界標準の工場で製造する信頼のB.V.D.

B.V.D.製品を生産する工場に対して厳しい要件



- B.V.D.製品を生産する要件
 - 労働・環境などに対する世界標準の行動規範であるWCA (Workplace Conditions Assessment)、WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production)、BSCI (Business Social Compliance Initiative) のいずれかを満たした工場であること
 - B.V.D.ライセンサーであるFTL (Fruit of the Loom) から、B.V.D.製品生産工場として最終認可を受けること

＜FTLが定める行動規範(抜粋)＞

- 人権の尊重
 - 児童労働・強制労働の禁止
 - 性別・人種・宗教等による差別の禁止
 - 安全で衛生的な職場の提供



(児童労働・強制労働の禁止)


- 環境の持続可能性
 - 事業が環境に与える負の影響の軽減
 - 環境保護にかかる全ての法令および国際法の遵守
 - エネルギー消費と廃棄物の最小化、リサイクルの最大化

1 貧困をなくそう



開発途上国にて
雇用の確保

8 働きがいも経済成長も



強制労働・児童
労働の根絶

16 平和と公正をすべての人に



公正な労働慣行
の定着

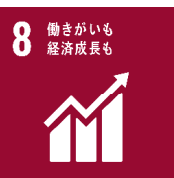
ESG、SDGsへの取り組み②

「ふくのわプロジェクト」を通じて環境負荷軽減、社会課題の解決に貢献



製造～ リデュース

- CO2排出量の削減
- エネルギー使用量の削減
- 産業廃棄物発生量の削減
- PRTR制度対象化学物質取扱量の削減



リユース・リサイクル

- “ふくのわマルシェ”にて国内販売
- マレーシアで仕分けを行い、海外15か国以上で販売
- 障がい者施設で回収キット製作



パラスポーツ・教育サポート

- パラスポーツ競技団体のサポート
- 学校とのコラボにより、環境への取り組みの「学びの場」の提供



「ふくのわプロジェクト」
ホームページQRコード

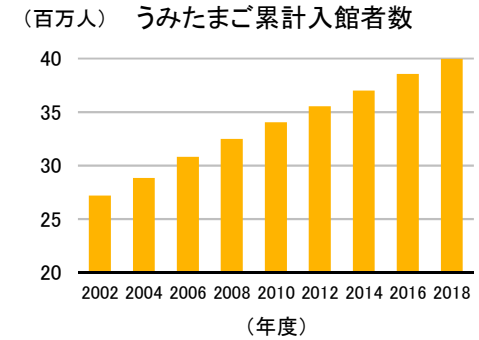


ESG、SDGsへの取り組み③

水族館施設を運営する㈱うみたまご(大分県)に株主として参画



うみたまご
ホームページ
QRコード



イルカとの共存

生体の維持に貢献



海洋生態系の
維持回復に貢献

海洋動物の生態系研究

つくみイルカ研究サミット
～津久見市、つくみイルカ島、
各大学の官民学連携による
海洋動物の生態系研究



官民学連携の
研究拠点へ

教育・普及



動物とのふれあいの場の提供

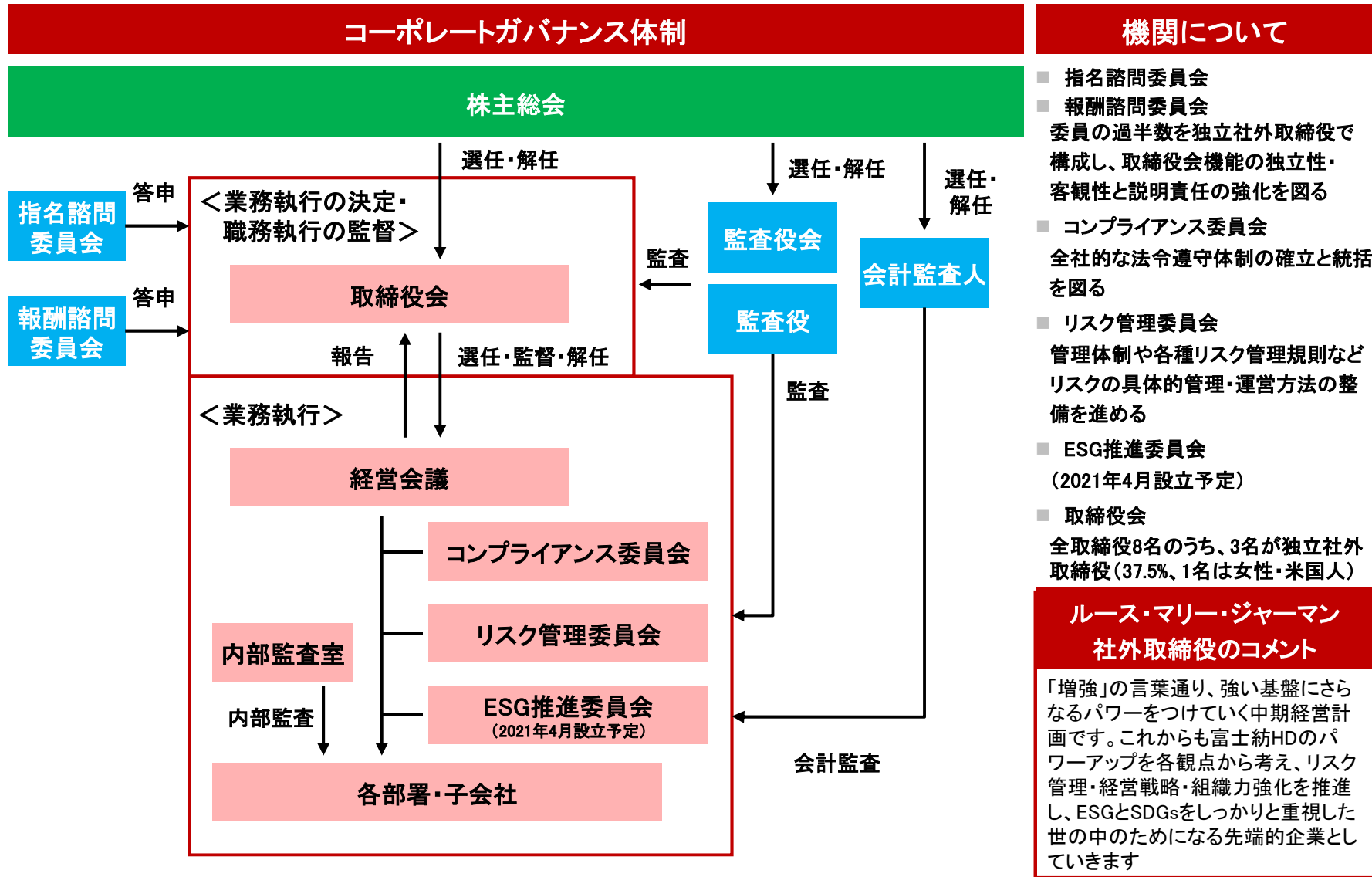


地域の小学生に向けて体験学習会実施



子供に環境保護
意識の醸成へ

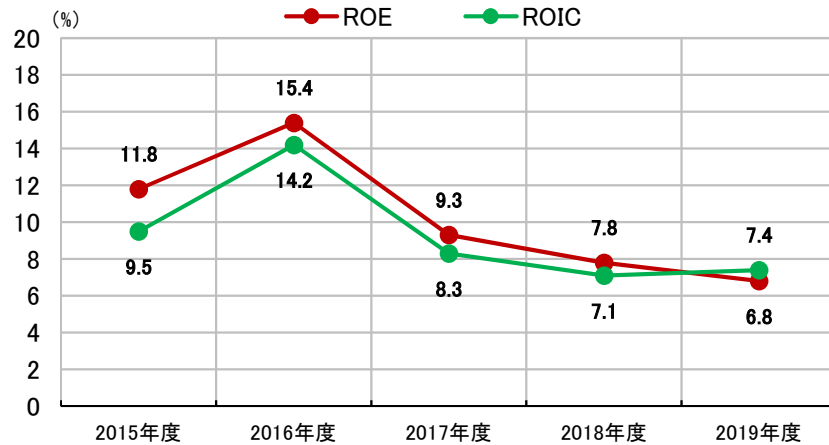
コーポレート・ガバナンス体制



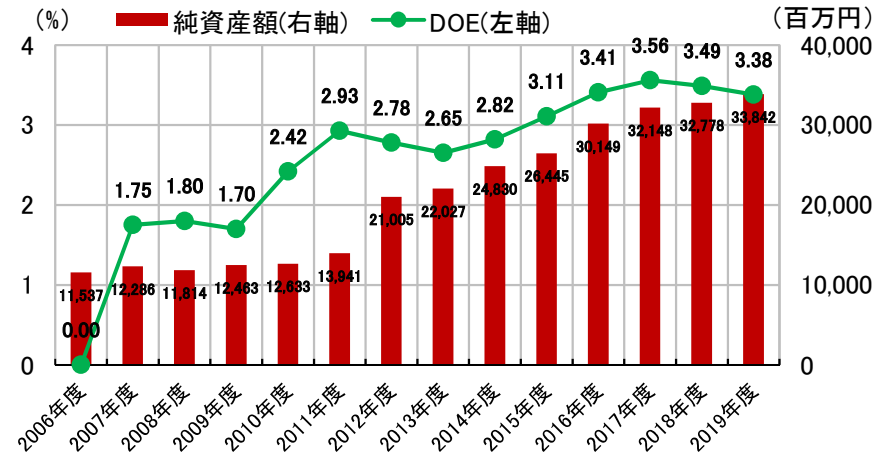
1. 事業概要、企業理念・企業ビジョン
2. 「加速 17-20」の総括
3. 新中期経営計画「増強 21-25」の概要
4. Appendix

経営指標・株価指標

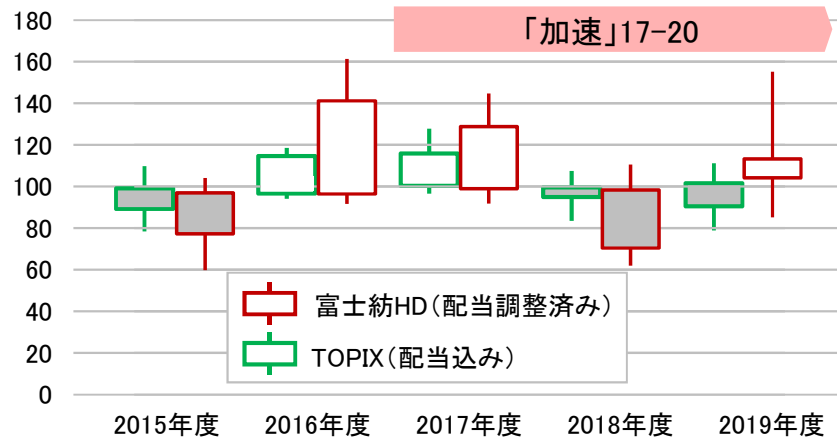
ROE・ROIC



DOE・純資産額の推移

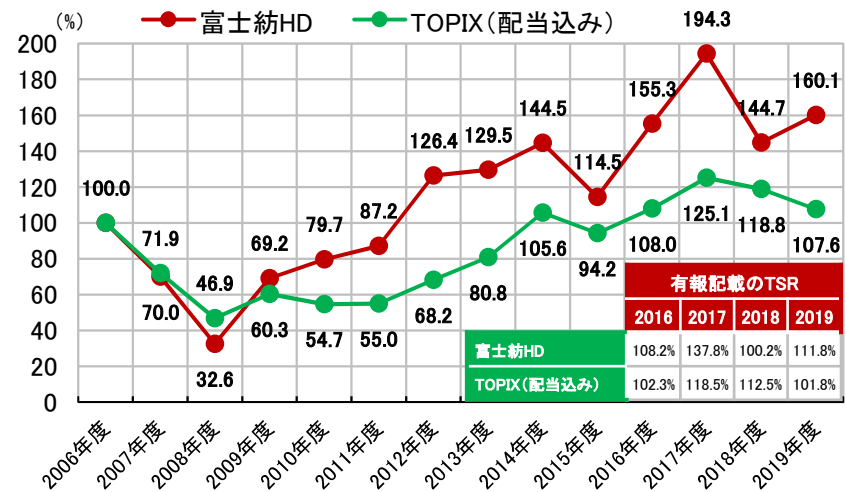


株価推移比較



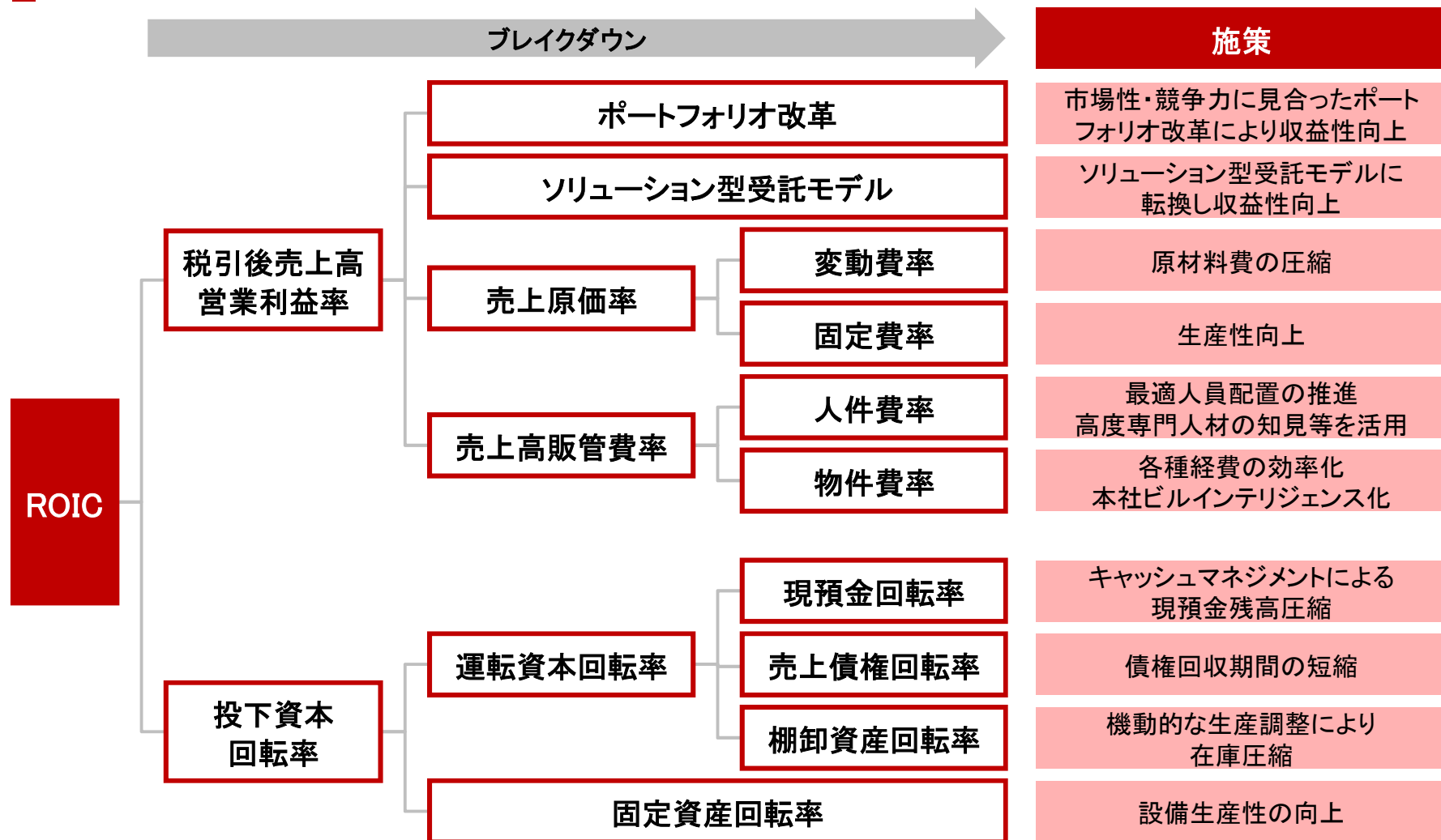
(TOPIX(配当込み)、富士紡HD配当調整済み株価～前年度末価格を100とした場合のローソク足)

TSRの推移



富士紡のROIC経営

ROICをブレイクダウンし、個々の施策を達成することで全社のROIC向上を図る



- ◆ 本資料は当社をご理解いただくために作成されたもので、当社への投資勧誘を目的としておりません。
- ◆ 本資料を作成するに当たっては、正確性を期すために慎重に行っておりますが、完全性を保証するものではありません。本資料中の情報によって生じた障害や損害については、当社は一切責任を負いません。
- ◆ 本資料中の業績予想ならびに将来予測は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため事業環境の変化等の様々な要因により、実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

