日本フイルコン 統合報告書2025

INTEGRATED REPORT 2025

日本フイルコン株式会社
NIPPON FILCON CO.,LTD.

※当社の製品が、社会のどのようなシーンでお役に立っているかを表したイメージです。

目　次

01　こんなところにフイルコンが！
02　技術の系譜
03　At a glance
04　社長メッセージ
07　価値創造プロセス
08　日本フイルコングループの強み
09　マテリアリティ
10　中期経営計画の進捗
11　事業別概況
　11　産業用機能フィルター・コンベア事業（製紙製品分野）
　12　産業用機能フィルター・コンベア事業（その他産業用フィルター・コンベア分野）
　13　電子部材・フォトマスク事業
　14　環境・水処理関連事業
15　環境経営の推進
16　人的資本の開発
17　コーポレート・ガバナンスの強化
20　社外取締役座談会
23　役員一覧
24　財務・非財務 データ集
25　会社概要・株式情報

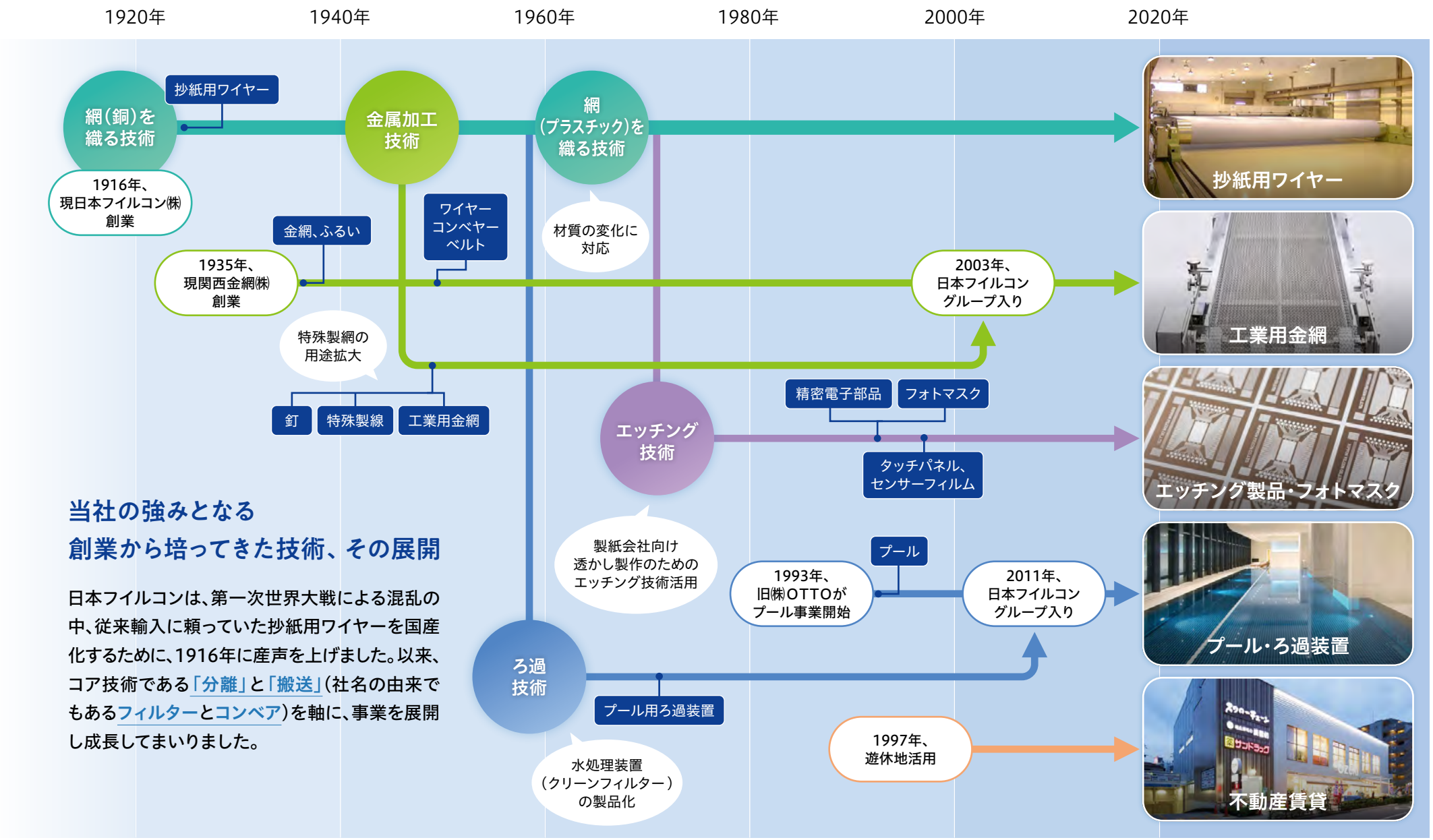
編集方針

本統合報告書は、当社グループがどのような存在であり、どのように価値を創造しているのかについて、ステークホルダーの皆様に理解を深めていただき、その価値を適切に評価していただくことを目的として発行しています。

初めての発行となる今回は、ステークホルダーの中でも特に当社グループの従業員を主な読者と位置付け、長期ビジョンの実現に向けた戦略の実行において、各自がその意義を十分に理解し、自らの行動につなげていくためのエンゲージメントツールとして活用することを目指しています。

対　象　期　間：2023年12月1日～2024年11月30日（2024年度）。一部にその前後も含む
対　象　範　囲：日本フイルコングループ（日本フイルコン株式会社および連結子会社）。
　　グループ全体をカバーしていない事項については、別途対象会社を記載
発　行　年　月：2025年9月
参照ガイドライン：IFRS財団『国際統合報告フレームワーク』、
　　経済産業省『価値協創ガイダンス』など

技術の系譜



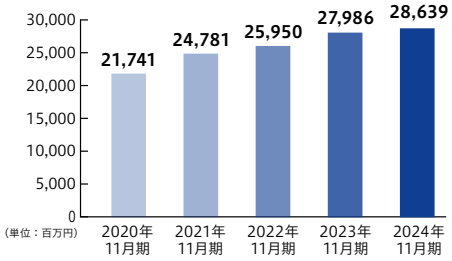
当社の強みとなる
創業から培ってきた技術、その展開

日本フイルコンは、第一次世界大戦による混乱の中、従来輸入に頼っていた抄紙用ワイヤーを国産化するために、1916年に産声を上げました。以来、コア技術である「分離」と「搬送」(社名の由来でもあるフィルターとコンベア)を軸に、事業を展開し成長してまいりました。

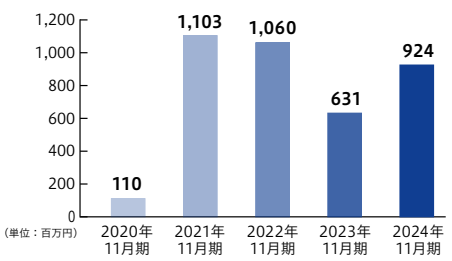
At a glance

連結売上収益

売上高

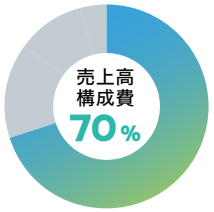


営業利益



セグメント構成（2024年11月期実績）

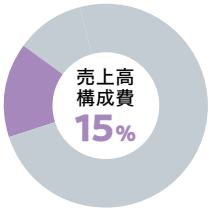
産業用機能フィルター・コンベア事業



売上高
200億88百万円
（前期比8.6%増）

営業利益
11億34百万円
（前期比47.6%増）

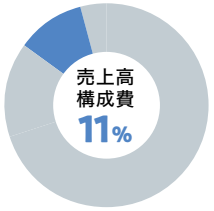
電子部材・フォトマスク事業



売上高
43億65百万円
（前期比4.9%増）

営業利益
4億99百万円
（前期比35.1%増）

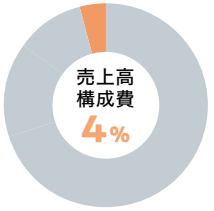
環境・水処理関連事業



売上高
31億53百万円
（前期比26.5%減）

営業損失
▲62百万円
（前期営業利益26百万円）

不動産賃貸事業



売上高
10億32百万円
（前期比0.2%減）

営業利益
7億80百万円
（前期比0.9%減）

グループ各社の特長

日本フイルコン株式会社

製紙機能ファブリックカンパニー

抄紙用ワイヤー 国内シェア※
1位60%超

ファインエレクトロニクスカンパニー

業界最高水準の
精度・サイズ対応力のエッチングと、高精度な9インチフォトマスク

関西金網株式會社

工業用金網
業界NO.1

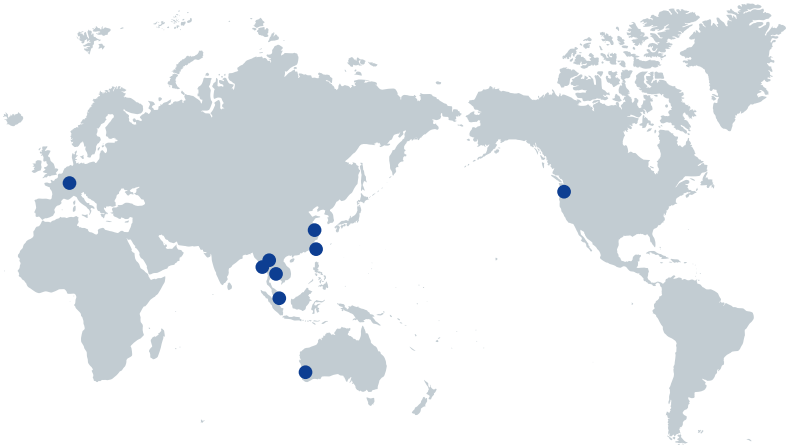
株式会社アクアプロダクト

プールメーカー 国内シェア※
NO.2

プール用ろ過装置 国内シェア※
NO.3

※シェアは2024年度実績による当社推計

日本フイルコングループのネットワーク



グループ拠点数（2025年7月現在）
国内**8**社　海外**12**社（非連結含む）

主な所在国	タイ、中国、オーストラリア、シンガポール、アメリカ、フランス

社長メッセージ

次の100年を見据えた、2034年ありたい姿の実現に向けて

代表取締役社長　名倉 宏之

初めての統合報告書を発行。その目的と思い

このたび、当社グループとして初めての統合報告書を発行しました。当社グループのこれまでの歩みや現在の姿、そして今後どのように価値を社会に提供していけるのかを、ステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。特に社員の皆さんには、経営方針やグループとしての取り組みをより深く理解し、自らの業務と企業の方向性とのつながりを実感してもらうことで、当事者意識を高めて行動するきっかけになればと考えています。社内で進めている各種プロジェクトや制度改革の背景にある思いやねらいを共有することで、「自分ごと」として捉えてもらえることを期待しています。また、現在、当社グループでは、昨年度に特定したマテリアリティ（重要課題）に基づき、非財務領域における目標（KPI）設定と取り組みを進めております。これらについても、グループ全体での価値創造に向けた共通認識を深めることが、スローガンにとどまらない実効性ある施策を展開するために必要だと認識しております。加えて、当社では、持株会制度も導入しているため、こうした企業価値向上への取り組みが社員自身にも還元されることを意識し、社員一人ひとりによる主体的な行動につなげてほしいと思います。

一方で、投資家の皆様に対しては、PBR1倍割れへの対応をはじめ、配当性向30%以上、DOE（株主資本配当率）2.4%以上という株主還元方針を明確に示すとともに、本統合報告書を通じて、非財務情報やESG経営に対する取り組みを発信することで、当社グループの価値創造の全体像をご理解いただけるよう努めてまいります。

経営者として大事にしている「協調」と「協働」

私が経営者として大事にしているのは、「協調」と「協働」という考え方です。協調とは、時に意見をぶつけ合いながらも、十分な議論を重ねたうえで方針や戦略を決定し、それを組織全体で実行していく姿勢のことです。トップダウンによる強いリーダーシップもひとつのスタイルですが、当社のようなBtoB企業においては、トップが方向性を示しつつも、各事業責任者と徹底的に議論を重ねながら意思決定を行うことが、より実効性のある経営につながると考えています。

一方で「協働」は、生産・販売・技術・開発といった各部門が一体となって戦略を実行していくことを意味します。戦略の立案段階から現場が関与し、納得感を持って実行に移すことが、成果につながると実感しています。この考え方の原点は、1990年代後半に管理職として製品戦略を提案した経験にあります。当時は、営業・技術・生産の連携体制が十分とは言えず、バブル崩壊後の厳しい環境の中で、社内の意識改革が必要だと感じていました。開発部長として、特許製品を活用した製品バリエーションの展開を提案し、国内シェアの回復と海外市場への拡販を目指す中で、生産設備の整備や営業スタイルの転換など、各部門と連携しながら戦略を形にしていきました。この経験を通じて、戦略と現場が一体となることの大切さを学び、今の経営スタイルの礎となっています。

社外に目を向けると、当社がサプライチェーン全体の中でどのような戦略的役割を果たしていくかが、今後の成長においてますます重要になってきています。当社は産業資材分野において、素材メーカーや加工メーカーとエンドユーザーの間に位置する企業として、各ステークホルダーと密接な関係を築いています。このような立ち位置にある当社は、原材料価格の高騰など外部環境の変化に対して、単純な価格転嫁が難しい状況にあり、サプライチェーン全体のバランスを踏まえた柔軟で戦略的な対応が求められます。こうした課題に対応するためには、当社単独の視点で製品を提供するのではなく、素材メーカーから加工メーカー、そしてエンドユーザーに至るまで、各プレイヤーの動向やニーズを的確に把握し、連携・協働を図ることが不可欠です。一方、国内の製紙業界では、製紙事業からエネルギーやバイオマス分野への事業転換が進んでおり、当社が従来の枠組みの中で貢献することが難しくなってきています。こうした変化を踏まえ、国内市場に加えて、海外の製紙会社や不織布メーカーなど、新たな顧客層への対応がますます重要となっており、グローバルな市場動向を的確に捉えた戦略の構築が求められています。

私の座右の銘は「玉磨かざれば光なし」です。才能や能力は、日々の努力によって磨かれるものであり、どんなに素質があっても、努力を怠れば原石のままで終わってしまいます。経営者としても、常に新しいことに挑戦し、学び続ける姿勢を大切にしています。私はもともと開発技術系の出身ですが、知的財産部門を担当していた際には、アメリカ企業とのライセンス契約に携わる機会がありました。弁護士や弁理士との協議を重ねる中で、米国における契約実務について自ら学び、理解を深めました。その後、子会社であるフイルコンアメリカの設立にも参画し、現地駐在中には、財務諸表の読み方や減価償却、人事制度などについても、現地の弁護士から直接指導を受けながら知識を習得しました。こうした経験を通じて、役職や立場に関係なく、学び続ける姿勢と努力を重ねることが、個人の成長や組織への貢献につながると強く実感しています。

日本フイルコンが100年続く理由。強みは「人」と「技術」

製紙用のワイヤーは、水と繊維を分離する「フィルター」と紙のシートを搬送する「コンベア」の両方の機能を持っている特殊なベルトです。それが当社の社名「フイルコン」の由来ですが、当社は、この「フィルター」と「コンベア」を原点に、創業から100年以上にわたり事業を継続してきました。その持続力の背景には、堅実さと変化への対応力を核とした企業文化があります。

例えば、祖業である製紙用金網の素材が金属から合成繊維へ移行した技術革新の局面では、自社設計の織機を改造し、性能向上のためにヨーロッパの技術を積極的に取り入れるなど、社員が知恵を出し合い、責任を持って取り組むことで、変化に柔軟に対応してきました。2003年には、工業用金網分野のトップメーカーである関西金網との協業を通じて、化学工場、製薬会社などに向けたフィルターやふるい分けスクリーン、食品加工をはじめ様々な製造の現場で使用されるコンベヤーベルトなどに事業領域を広げることができました。フィルターの技術はろ過装置にも応用されており、それがプール事業を手掛けるアクアプロダクトとの協働につながっています。また、電子部材事業の起点は、紙に透かしマークを入れる彫金師の技術にあります。彫金師の高齢化に伴い、技術の継承と量産化が課題となっていました。そこで、同様の精密加工を可能にする手法としてケミカルエッチング技術の導入を進めました。開発部門による長年の研究と試行錯誤の末、精密な電子部材の製造技術を確立することができました。

こうした取り組みの積み重ねにより、私たちは「人」と「技術」を強みとして、100年にわたり持続的に成長してまいりました。粘り強く挑戦を続ける社員の姿勢、既存の知見を活かしながら隣接領域へと展開する柔軟性、そしてそれを支える技術力。これらが、私たちの歩みを支えてきた原動力です。

現状の課題と中長期のリスクと機会

前年度は、収益性の低下が大きな課題として浮き彫りになりました。国内の製紙関連事業では、紙の需要減少に伴い、お客様の生産ペースが鈍化し、機械の稼働率が低下したことで、当社製品の取り替え需要も減少しました。電子部材事業では、設備更新や精度向上を進めたものの、品質認定や耐久試験などのプロセスの長期化やデザイン設計の変更などがあり、狙っていた商材の立ち上げが遅れ、計画していた販売には結び付きませんでした。また、アクアプロダクト関連では、為替の影響や建設業界の人件費・原料価格の高騰が収益性に影響を与えました。2022年に策定した中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症による景気停滞は収束し、コロナ前の状況に徐々に戻ってくることを想定していました。しかし、この3年間で期待した水準までの回復には至らず、収益性の改善が喫緊の課題となっています。これに対応するため、当社では、高精度化や自動化のための生産設備への投資、海外での生産体制増強などを進めています。

加えて、昨今の社会情勢を踏まえると、世界各地で継続する紛争や高関税など、資材調達に影響をおよぼす予測困難な事態にも柔軟に対応していく必要があります。一方で、少子高齢化による労働人口の減少といった、長期的かつ構造的な社会課題にも、腰を据えて取り組んでいくことが求められます。当社は、こうしたリスクのマイナス面に的確に対応すると同時に、それらの裏側にある「機会」にも目を向け、新たな事業展開につなげていくことを重視しています。

例えば、製紙関連事業で扱う紙おむつなどの製品は、少子化の進行により乳幼児向けの市場の縮小が懸念される一方で、介護用途では需要拡大が期待されます。同様に、アクアプロダクトの事業においても、学校数や児童数の減少により学校プールの需要縮小が予想されますが、健康志向の高まり等を背景に、スポーツジムのスイミングプール、都市型レジャープールやリゾート施設などでの需要は広がっており、多様なニーズに応えることで新たな成長機会が見込まれます。

また、人的資本の観点では、労働人口の減少に対応するため、外国人雇用の拡充など、当社単独では解決が難しい社会的課題にも、業界や地域と連携しながら取り組んでいく必要があります。

マテリアリティの特定と次期中期経営計画への組み込み

こうした事業環境や社会課題を踏まえ、当社では「収益性の改善」と「社会課題への対応」を軸にマテリアリティ（重要課題）を特定しました。

特に現在注力しているのが、カーボンニュートラルへの対応です。調達する素材から製品の使用段階まで、スコープ1・2・3の枠組みに基づき、GHG排出量削減において、どの工程でどのような貢献が可能かを可視化し、具体的な取り組みへとつなげていく必要があります。

これらの取り組みは、投資家の皆様だけでなく、社員にも理解を深めてもらい、企業価値との関連性を意識した行動につなげていくことが重要です。社員においては、企業価値の向上が自身の成長や働きがいにもつながるという実感を持ってもらうことで、取り組みへのモチベーションも上がると考えています。

次期中期経営計画では、特定したマテリアリティに対する施策を具体化し、可能な限りKPIを設定して、数値目標として経営指標と同様に管理していきます。数値化が難しいテーマについては、定性的な目標を掲げ、サステナビリティ委員会および経営陣によるモニタリングを通じて、アクションプランを策定・実行する体制を整えていきます。

また、「人的資本の開発」も、当社にとって非常に重要なマテリアリティのひとつです。社員の定着率を高めることはもちろんですが、それ以上に、一人ひとりが自分のキャリアを前向きに描き、成長していけるような環境づくりが大切だと考えています。そのために、従来のOJTに加え、本人の志向や将来像を上司と共有しながらキャリア開発を進める仕組みを整えています。

その一環として、職群転換制度を導入し、生産職から営業職への配置転換など、柔軟なキャリアパスの構築を支援しています。職群転換制度は、柔軟なキャリア形成を支援するための施策ですが、制度の浸透には一定の時間を要することも認識しています。特に、工場採用の社員は自身のキャリアを生産現場に限定して捉えがちですが、営業や技術職、システムエンジニアなど、様々な選択肢があることを知ってもらうことが、最初の一歩だと思っています。

その機会を提供するためにも、まずは社員一人ひとりが自身のキャリアについて考え、自覚を持ってもらうことが大切です。そのうえで制度を活用し、自らの可能性を広げながらキャリアを磨いていくことを期待しています。採用環境が厳しさを増す中、こうした取り組みによって、従来の「昔ながらのメーカー」というイメージを払拭し、個人の成長と挑戦を支援する企業としての魅力を発信していきたいと考えています。

加えて、社員一人ひとりの多様なスキルや志向に応じたキャリア開発の機会を広げることも重要です。例えば、若手社員に対しては、デジタルネイティブ世代ならではのスキルを活かし、プログラミングやCADなどの得意分野からスタートし、生産現場での経験を通じてIoTやDXの実践に取り組むキャリアパスを用意しています。同時に、シニア社員の皆さんにも引き続き活躍いただける環境づくりを進めています。例えば、生産工程のエキスパートとしての役割を尊重しつつ、希望に応じて新たなキャリアの可能性を模索できるよう支援することで、「自分らしく輝ける場」を提供していきたいと考えています。

こうした人的資本の活用を支えるため、当社では3年前に「多様な人材活躍推進委員会」を設置しました。年代・職級・性別を問わず構成されたメンバーが、職場環境や制度改善に関する提案を行い、手当制度の見直し、有給休暇日数の改善、労働時間の短縮など、複数の施策が実現しています。結果として、生産職の年間労働時間は1,875時間から1,817時間へと削減されました。

2034年ありたい姿を掲げた意味

私たち日本フイルコンは、2034年を目標としたありたい姿を掲げています。この10年という期間設定には、現在直面している収益性の課題を本質的に解決するための、長期的な視点が必要であるという認識があります。当社の事業は、製品のリードタイムが長く、市場投入から収益化までに数年を要するケースが多くあります。例えば、製紙関連製品では、試作からお客様による評価、実使用に至るまで半年から数年を要し、電子部材においても、品質認定や耐久試験、設計変更などのプロセスを経て、サプライヤーリストへの登録までに2年以上かかることもあります。

こうした事業特性を踏まえ、短期的な成果にとらわれず、長期的な視点で課題に取り組むことが不可欠です。2034年という目標年を設定することで、社員やステークホルダーと未来の具体的なイメージを共有し、段階的な計画を立て、着実に進めていくことを目指しています。

2034年ありたい姿

営業利益23億円、ROE8%以上

生活や社会に貢献する製品を生み出すメーカーとして、社員とステークホルダーを重視し、安定した業績を継続していくことを目指す。

このありたい姿の中心にあるのは、収益性の改善です。まずは利益を上げる仕組み構築に向けて、製品戦略・販売戦略・製造戦略を連携させ、付加価値の高い製品の開発や、環境に配慮した製品などの、顧客ニーズに応える製品提供を推進しています。設備投資においては、それらの戦略的製品の製造に必要な設備への重点投資を進めています。収益目標を達成するために、各カンパニーおよび子会社が責任を持って計画を立案・実行し、経営戦略に沿った設備計画や人的投資を進めることで、組織全体で収益性の向上を図っていきます。

事業領域の観点では、現在の産業用フィルター・コンベア、電子部材・フォトマスク、環境水処理関連の3つを基盤としながら、川上・川下の領域や技術的に近い分野への拡大を模索していきます。新規事業の開発においては、総合研究開発室が中心となり、技術提携やM&Aの可能性を検討しています。また、グループ内のシナジーを最大限に活用するために、営業部門や技術部門の連携を強化し、同じお客様に対して複数の製品を提供している場合には、ワンストップでサービスを提供することで、より効率的な営業活動を実現していきます。さらに、各事業部門がそれぞれの視点で新しい領域を開拓することも奨励しています。こうした取り組みを通じて、事業ポートフォリオを広げながら、収益性の向上につながる新しい機会を生み出していきたいと考えています。

2034年という長期ビジョンのもと、私たちは収益性の改善と持続的な成長を目指し、製品・人材・組織のあらゆる面で変革に取り組んでいます。企業として利益を生み出す力を取り戻すことは、いまの私たちにとって最も重要な課題です。そしてその取り組みは、社会課題の解決やステークホルダーの皆様と価値をともに創り上げていくことにもつながっていくと考えています。この統合報告書は、こうした私たちの考えや取り組みをお伝えし、皆様と対話を深めるための大切なツールです。この報告書を通じて、未来への歩みを社員、投資家、お客様、地域社会の皆様と一緒に進めていけることを、心から願っています。

価値創造プロセス

日本フイルコンは、グループ長期ビジョンを実現するため、各事業で培ってきた多様な資本を最大限に活かし、
ありたい姿への移行戦略として中期経営計画を着実に実行することで、ステークホルダーに価値を提供してまいります。

グループ長期ビジョン　100年超え企業として、次の100年も社会が必要とする製品・サービスを生み出し続ける企業集団

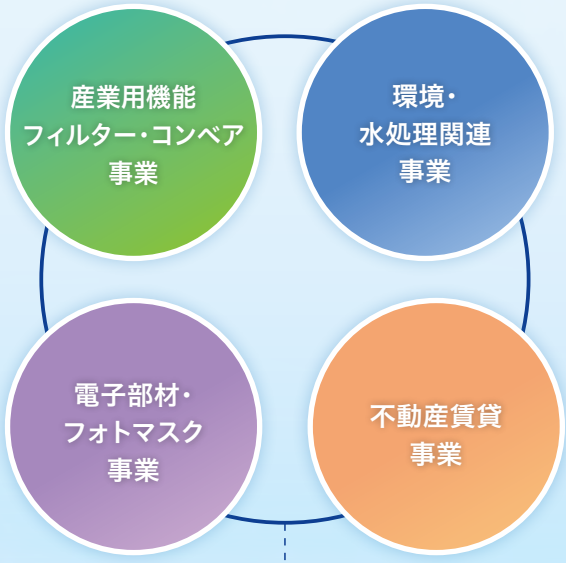
資本

各事業で培った強みの結集

- **顧客、市場**（社会・関係資本）
- **製品、技術**（知的資本、製造資本）
- **社員、組織**（人的資本、組織資本）

16ページ参照

事業活動



マテリアリティ

- 生活に不可欠な製品群の提供による社会の利便性向上および環境負荷低減
- 顧客ニーズに応える営業力と高品質な製品
- 人的資本の開発
- グループガバナンスの強化

9ページ参照

ありたい姿への移行戦略

中期経営計画 2023–2025

1. 収益力の回復
2. ESG経営への取り組みと積極的な開示
3. 個人の自律意識の向上

10ページ参照

ステークホルダーへの価値提供

顧客
高品質、ニッチ、省エネニーズに応える安定した製品供給

消費者
顧客への多様な製品供給を通じた利便性の向上

従業員
多様な人材が活躍できる労働環境の整備

取引先
持続可能なサプライチェーンの確立

株主・投資家
配当性向30%以上
かつDOE2.4%以上

地域社会
環境負荷低減や雇用創出による共生

事業基盤の強化

日本フイルコングループの強み

当社グループは、「顧客、市場（社会・関係資本）」「製品、技術（知的資本、製造資本）」「社員、組織（人的資本、組織資本）」を強みとし、
グループ全体で三位一体の力を発揮しております。

各事業の強み

産業用機能フィルター・コンベア事業の強み

●製紙
・国内唯一専業メーカーとして国内シェア60%超
・カスタマイズによる豊富な品揃えと知見
・全国営業拠点での迅速なトラブル対応力

●工業用金網
・国内最大手として、幅広い業界での販売網
・製造・技術・品質保証・営業による組織対応力
・豊富で高品質な品揃え

電子部材・フォトマスク事業の強み

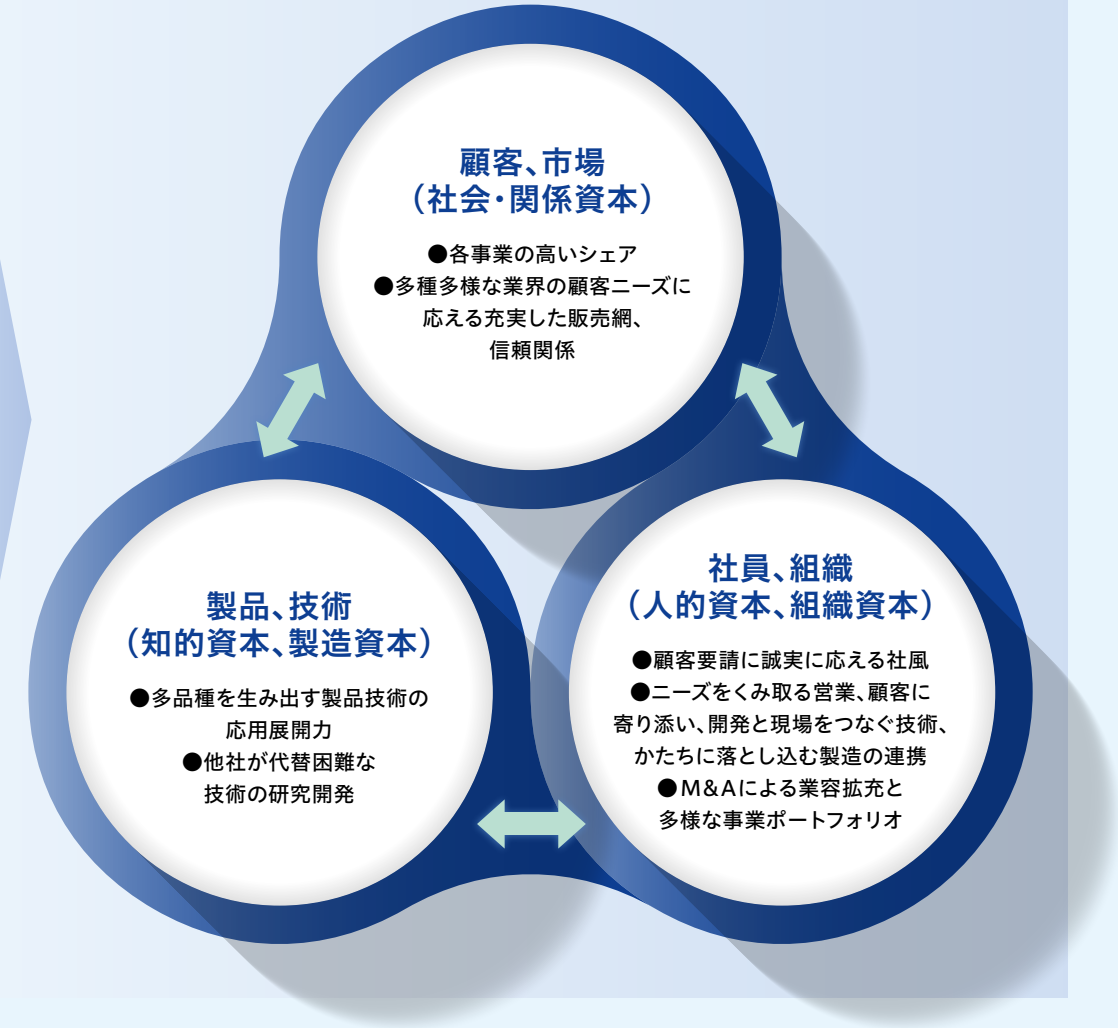
●電子部材
・多様な設備保有によって試作から量産まで
顧客の多様なニーズに対応
・国内最大級設備による大判対応

●フォトマスク
・大手が手掛けない少量生産、
ミドル分野へのきめ細やかな対応

環境・水処理関連事業の強み

・プールとろ過装置を扱う国内オンリーワン企業として、
プール業界での高いシェア、
プール用ろ過装置業界国内シェア3位を獲得
・豊富なラインナップの品揃え
・首都圏でのメンテナンス対応力と、
メンテナンス時の本体修繕提案力

グループ全体の強み



マテリアリティ

当社は2024年6月、取締役会の決議を経て、4つのマテリアリティを特定しました。当社のマテリアリティは、長期グループビジョン実現のために取り組むべき重要な課題と位置付けており、具体的な解決施策を次期中期経営計画（2026年度～）に組み込んでいくことで、その実効性を高め、企業価値の向上を図ってまいります。

マテリアリティ特定のプロセス

ステップ1　候補となる課題の抽出
SDGsをはじめとする国際的な課題、ESG格付け基準や開示基準、同業他社のマテリアリティなどを参照し、候補となる課題（約200件）を抽出

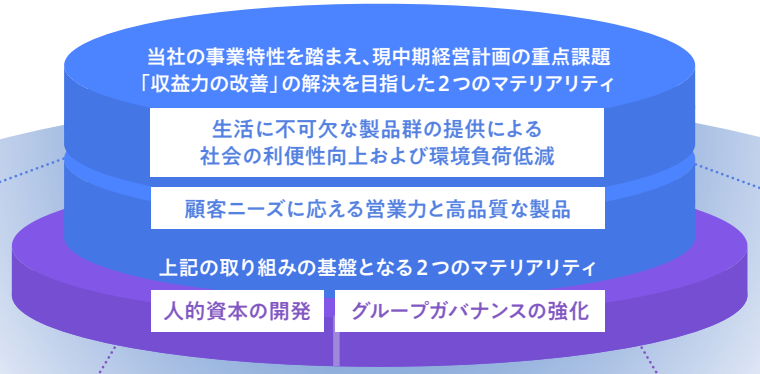
ステップ2　絞り込み
抽出した候補課題について、社内外の取締役などにインタビューを行い、重要な課題項目に絞り込み

ステップ3　優先度評価
絞りこんだ課題項目をもとに、「当社にとって重要な課題」および「ステークホルダーにとって関心度が高い課題」の観点より総合的に評価し、優先度を決定

ステップ4　特定
目下の課題「収益力の改善」と「それを支える基盤」の2面に整理し、取締役会決議を経て、4つのマテリアリティを特定

マテリアリティ

特定した4つのマテリアリティについては、次期中期経営計画の策定時に
各マテリアリティの指標、目標を設定し、その進捗を定期的に確認していくことを予定しています。



生活に不可欠な製品群の提供による社会の利便性向上および環境負荷低減

- 環境配慮型製品の開発・拡販
- GHG排出量削減の対策
- 廃プラスチックのサーマルリサイクル（固形燃料化）
- 幅広い業界や用途向けのフィルター・コンベヤーベルトのラインナップ化
- 進化を続ける電子部品業界の顧客要望にかなう製品の開発・拡販
- クロム削減による環境負荷低減
- プール製造能力の拡大
- 多機能プール/ろ過装置の開発

顧客ニーズに応える営業力と高品質な製品

- 顧客ニーズを把握するための積極的な営業活動
- 新製品の開発
- 付加価値を加えた環境配慮型製品
（消費電力削減・脱炭素に貢献する駆動負荷低減網等）の製造
- 高品質化のための設備投資
- 事業承継リスクがある取引先の技術を引き継ぐためのM&A

各マテリアリティの取り組み

人的資本の開発

- 次世代育成支援
- 女性活躍推進
- 定着率向上に向けた労働環境・制度の整備と従業員エンゲージメント向上
- 研修/教育（理論）とトレーニング（実践）によるスキル・知識の向上
- キャリア開発支援による成長機会提供と個々の能力の最大化

グループガバナンスの強化

- 監査等委員会設置会社への移行
- 取締役会実効性評価の実施
- 任意の委員会やCEO後継者計画の検討継続
- リスク管理体制の強化
- コンプライアンス研修や定期的な意識調査実施
- 内部通報、相談窓口の周知
- 内部統制システム運用の強化

中期経営計画の進捗

当社は2022年、グループ長期ビジョンとともに中期経営計画（2023～2025年度）を策定しました。
ここに中期経営計画の全体像とその進捗を示します。

グループ長期ビジョン

100年超え企業として、
次の100年も社会が必要とする製品・サービスを
生み出し続ける企業集団

経営重点課題

❶ 収益力の回復

厳しい経営環境下でも事業を成長させるべく、時代のニーズに即した環境配慮型製品の開発や M&A などに積極的に取り組んでまいります。また、AI・RPA ツールの活用による業務効率化・自動化を推進してまいります。

❷ ESG 経営への取り組みと積極的な開示

当社のサステナビリティ方針の策定や、マテリアリティの特定を通じて価値創造ストーリーの構築を目指し、その内容を統合報告書などの媒体で開示することに取り組んでまいります。

❸ 個人の自律意識の向上

組織および個人が自らの使命・役割を認識し、今何をすべきか、将来に向かって何をすべきかを自ら考え、行動することでその責任を果たしてまいります。そのために教育プログラム拡充など人的投資にも注力いたします。

取り組み状況

❶ 収益力の回復

中期経営計画（2023～2025年度）では「収益力の回復」を最重要課題と位置付けていますが、国内市場の縮小や設備投資による一時的な収益低下が課題となっています。
各事業分野での取り組みは以下のとおりです。

産業用機能フィルター・コンベア事業

- タイ子会社への生産移管
- 不織布用製品の海外拡販
- 省エネ製品の開発強化

売上高	営業利益
20,088百万円	1,134百万円

電子部材・フォトマスク事業

- 短納期対応体制の整備
- 高周波デバイス・各種センサー・パワー半導体向けフォトマスクの販売強化
- 光学部品などの加工品の生産体制強化

売上高	営業利益
4,365百万円	499百万円

環境・水処理関連事業

- プール製品シェアトップの会社の事業撤退を受け、人員・生産体制・営業網の強化

売上高	営業損失
3,153百万円	▲62百万円

不動産賃貸事業

- 老朽化対策として計画的な修繕を実施

売上高	営業利益
1,032百万円	780百万円

❷ 資本政策

2024年11月期に配当方針見直しを実施し、連結配当性向30%以上・DOE2.4%以上としています。
また、自己株式取得等による資本効率向上策も検討します。

❸ IR活動の充実

本統合報告書のようなステークホルダーとのコミュニケーションツールの拡充、および当社WEBサイトの情報充実に努めております。

財務目標と進捗

	2025年度目標	2024年度実績
売上高	29,290百万円	28,639百万円
営業利益	1,275百万円	924百万円
資本効率ROE	5%以上	2.70%

		2025年度目標	2024年度実績
株主還元	配当性向	30%以上	88.5%
	総還元性向	50%以上	141.0%

長期的なありたい姿　2034年度に営業利益23億円・ROE８%以上

当社は、短期的な施策だけでは収益力の回復に向けた本質的な取り組みとはならないことから、長期的視点に基づいたありたい姿を設定し、その実現に向けた課題の整理と取り組みを検討することといたしました。
当社は、生活や社会に貢献する製品を生み出すメーカーとして、従業員とステークホルダーを重視し、安定した業績を継続していくことを前提に、ありたい姿の実現を目指してまいります。
まずは、実現への第１ステップとなる2026～2028年度中期経営計画を立案してまいります。

事業別概況

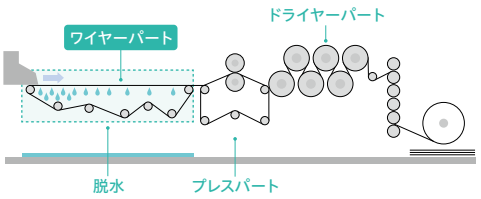
産業用機能フィルター・コンベア事業（製紙製品分野）

製紙・機能ファブリックカンパニー長　瀧本 圭一

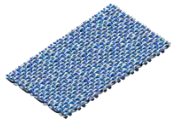
当社は1916年の創業以来、100年以上の長きにわたって、抄紙用ワイヤーの供給を通して社会に貢献してきました。抄紙用ワイヤーを使って抄造される紙は生活に欠かせないものですが、紙パルプ産業を取り巻く環境は急速に大きく変化しています。国内市場は人口減少やデジタル化によって紙の需要が急激に減少しており、抄紙用ワイヤー全体の生産量も紙の生産量に連動して減少が続いています。当社統計によると、主要なプラスチックワイヤーの年間総使用量は2013年の193,831m^{2}から、2023年は151,023m^{2}と10年間で42,808m^2（約22％）が減少しています。一方で海外では、情報用紙や新聞紙の需要は国内と同様に減少傾向が続いていますが、段ボール等の板紙やティッシュペーパー等の家庭紙は今後も増加が見込まれています。また製紙業界とは異なりますが、近年出荷量が増加している不織布用ワイヤーの市場は堅調な需要が続いています。現在の事業環境は以前とは異なりますが、プラスに捉えられる側面もありマイナス面だけではありません。今は変化への対応と適合が求められている状況と言えます。当社は長年にわたり国内の得意先各社への貢献を通して今日まで発展してきました。顧客満足度を第一に高品質な製品を目指して設備投資を重ね、工程ノウハウを蓄積し、独自の製品コンセプトのもと研究開発を行い他社と差別化できる付加価値製品を供給してきました。販売では国内販売拠点を活かして、得意先と密接な関係の構築に努力しながら同時に高度なサービスを提供してきました。これらの生産・販売・開発の活動の積み重ねによって得られた知見と得意先ごとの抄造条件に合わせた豊富な製品群は当社の強みと自負しています。また、生産体制においては2005年にタイに在外子会社を設立して生産を開始しており、約20年を要して静岡工場と同等品質の生産拠点として発展しています。2025年度は当社にとって中期経営計画の最終年度になりますが、事業環境が想定以上に変化しており収益性が低下しています。収益力の回復が喫緊の課題になりますが、単年のみではなく2026年度から始まる次期中期経営計画を視野に入れながら各部門にて課題に対する戦略を進めてまいります。まず生産体制ですが、日タイの2工場を包括的かつ合理的な生産拠点と位置付けて、競争力のある生産体制を構築してまいります。国内と海外それぞれの市場については、国内は評価をいただいている当社の強みを維持継続して得意先各社の期待に沿えるよう活動してまいります。価格競争が激化している海外は、生産体制の再編を通して収益構造の強化を図りエリアごとの適正な収益の獲得を目指しながら、同時に成長が期待される不織布用ワイヤーの拡販を進め事業の太い柱に成長させてまいります。抄紙用ワイヤー事業の歴史は長く、これまでも様々な環境の変化に対応して現在に至っています。現状の事業環境の大きな変化を、次の100年を創出し新たな歴史を作る機会と捉えて、部門一体となって収益力の回復に取り組んでまいります。

抄紙用ワイヤーについて

抄紙用ワイヤーは、紙を製造する抄紙機のワイヤーパートで使用される網状のエンドレス部材です。紙の原料から水を取り除き、紙のシートを形成する工程で、紙の出来上がりを左右する重要な役割を果たしています。



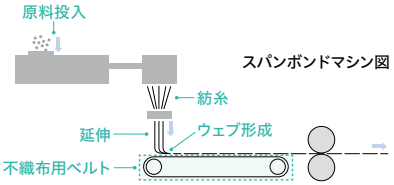
板紙用ワイヤー　N-CRAFT シリーズ



当社の板紙用ワイヤー「N-CRAFT 3」「N-CRAFT 5」は、お客様の現場の声をもとに開発された製品です。耐摩耗性・負荷低減・高脱水性といった主要ニーズに応えるため、裏面に太糸を使用して製品寿命を延ばし、ワイヤーの伸びを抑えて機械への負荷を軽減しています。さらに、水の通り道を工夫することで効率的な脱水と繊維の均一化を実現し、高品質な紙づくりに貢献しています。表面には汚れにくいポリアミド糸を採用することで、メンテナンス性もアップしました。「N-CRAFT 3」は耐摩耗性重視、「N-CRAFT 5」は表面平滑性と薄網厚を特長とし、いずれも現場のニーズに応える製品として成果を上げています。さらに、消費電力削減ニーズに応え、特殊な線材を使用することで基本性能を維持しつつ省エネ効果が期待できる「ecoシリーズ」の拡販も進めております。当社は、今後もお客様の声を起点に、製品開発と提案力を強化し、さらなる価値提供を目指します。

不織布用ベルトの拡販

当社は、不織布用ベルトについても世界市場に展開しています。不織布用ベルトは、不織布の製造工程において、繊維を搬送・成形するために使用される網状のベルトです。不織布は複数の製造方法があり、製法により最終用途が異なります。当社では、スパンボンド製法、スパンレース製法、エアレイド製法に対応した不織布用ベルトを製作しております。特に、スパンボンド製法は、エアフィルターやおむつなどの衛生用品、土木・建材資材などに使用される高強度で柔軟な不織布を低コストで生産できる製法で、今後も市場拡大が見込まれております。特にアジア太平洋地域では年率6.5%、欧米でも年率5%以上の成長が予測されており、当社も、この成長市場に向けて、積極的な製品開発を進めております。



不織布用ベルト SPUNPRO-55

近年、不織布の製造マシンの高速化・軽量化が進む中、不織布シートをより安定して製造するため、「SPUNPRO-55」を開発いたしました。本製品は、当社独自の特殊加工により、不織布の製造プロセスの効率化と製品品質の向上を実現しており、高い付加価値をお客様へ提供できるものとして、国内外への拡販を強化しております。

事業別概況

産業用機能フィルター・コンベア事業
（その他産業用フィルター・コンベア分野）

関西金網株式會社　代表取締役社長　別府 敬治

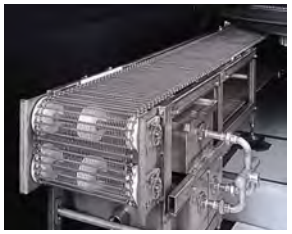
1935年の創業以来、工業用金網の製造・販売を事業とし、「網の目を通じて社会貢献」してきました。2003年から日本フイルコンの子会社となり、2025年で創業90周年を迎えます。当社製品は、あらゆる業界の主に製造現場において、網目を必要とし、ステンレス製であることが効果的な工程で「ふるい分け」「ろ過」そして「搬送」などの用途でお使いいただいています。主要製品は「ワイヤーメッシュコンベヤーベルト」「フィルター」「ふるい分けスクリーン」です。食品、自動車業界のほか、化学、製薬、繊維・不織布など幅広い業界で使われているため、特定の業界の景気に左右されません。また、製品自体が消耗品で一定の交換周期があるため、既設設備の金網交換需要があり、景気変動による新設の設備投資需要の影響も最小限です。これらは当社が安定した黒字経営を続けられている大きな要因と考えています。

工業用金網はお客様の用途や使用条件により多種多様です。お客様のご要望に応えるため各部署が連携し、「オーダーメイド」で製品を提供していることも強みのひとつです。ヒアリングから納入後のサポートまで、営業、技術、製造が一貫体制でお客様にとってベストの選択ができる国内随一の工業用金網メーカーです。当社製品の品質はもちろん、営業と技術開発が協働してお客様の潜在ニーズを捉えた提案力、現場でのお困りごとの解決力、また緊急対応が必要な場面で迅速に対応できる現場力がお客様から支持されています。

また、世界のマーケットに対応するため、タイ、シンガポール、中国、オーストラリアに進出し、海外事業も展開しております。タイと中国には販売拠点のみならず織金網やコンベヤーベルト等の製造拠点として工場も有しています。アジア市場がメインターゲットですが、特に中国子会社製のコンベヤーベルトは北米、欧州などでも競争力のある製品ですので、日本国内における営業手法を用いながら各国の事情に応じた営業戦略を展開しています。

工業用金網の事業以外では、建物をシロアリから守るターミメッシュシステムの施工販売をオーストラリア、日本、東南アジア等で展開しています。薬剤を使わない手法での防蟻は、環境に配慮した製品・サービスとして時代のニーズに合致しています。その他、日本では防犯用網戸としてセキュリティーメッシュの施工販売も行っています。安全性を確保しつつ、外気を室内へ取り入れることができるセキュリティーメッシュも今の時代に求められる製品・サービスです。工業用金網という地味でニッチなビジネスですが、使っていただく業界の裾野が広いだけに一つひとつの仕事を丁寧に積み上げることがとても大切です。その信頼の蓄積が安定した業績の源泉です。「アジアで顧客信頼度No.1の工業用金網メーカーへ」をビジョンとして掲げ、全てのステークホルダーから信頼の残高を増やし、100年企業に相応しい堅実な企業集団の力を磨き続けます。

ワイヤーコンベヤーベルト



食品、化学、自動車、繊維、建材、電子…。あらゆる分野の製造プロセスに欠かせないワイヤーコンベヤーベルト。ベルトの網目を通して熱や流体を伝えるため、原材料を搬送しながら加工（加熱、冷却、冷凍、洗浄、脱水、乾燥など）する連続生産を可能にし、製造プロセスの効率化に大きく貢献しています。搬送物や加工条件は千差万別ですから、ベルトに求められる品質も様々です。例えば食品製造プロセスでは清潔さが重視されますので、当社では自動化された最新鋭の製造ラインや卓越した溶接技術によりクリーンなベルトを実現しています。また過酷な環境で使われる熱処理用ベルトには、使用中の変形を極力抑える構造を採用しています。さらに最近では、表面処理によるベルトの洗浄性向上や、ユーザーの省エネに寄与する新しい駆動方式の開発にも取り組んでいます。

フィルター

いまや生活必需品とも言えるスマートフォンは、色鮮やかな画像と共に様々な情報を我々に提供し、日常生活に利便性をもたらしてくれます。このような先端技術を陰で支えているのは、ミクロン単位の網目を持つ精密なフィルターです。鮮明な画質を得るために液晶画面には幾層もの光学フィルムが貼られていますが、そのフィルムの中に僅かでも異物があると画質は台無しになります。
当社は、長年培った金属加工技術を駆使し、高品質なフィルターを世に送り出しています。網目が正確であるのはもちろんのこと、加工精度やフィルターの清浄度では他社の追随を許しません。さらに、各種の評価試験や流体シミュレーションを活用してお客様と共に技術革新を図ることで、新規機能性材料の創出においても一役を担っています。

ふるい分けスクリーン

医薬品、化粧品、電池材料など、ファインケミカルと呼ばれる各種の機能性粉体は、構成する粒子の大きさ（粒子径）がその特性を決定します。例えば粉薬の場合、粒子径により体内での溶けやすさが変わり、効き目や持続性も変わります。このため、粒子径を精緻にコントロールする必要があり、ふるい分けが極めて重要になります。
当社では、高精度なスクリーンの製作はもちろんのこと、スクリーンの使用中に発生するトラブルへの対策や効率改善に関わる提案など、サポート面にも注力しています。ふるい分けにおける最大の課題である目詰まりに対しても、各種の表面処理技術を応用して解決を目指しています。

事業別概況

電子部材・フォトマスク事業

ファインエレクトロニクスカンパニー長　久慈 健仁

ファインエレクトロニクスカンパニーは、1973年、抄紙用ワイヤーの「透かしマーク」部品製造のためにエッチング技術を導入して以来、民生・産業市場を中心に事業を拡大してきました。1982年にはフォトマスクの製造・販売も開始し、現在では、日本フイルコングループの中核技術であるフォトファブリケーションを基盤とし、半導体、ディスプレイ、自動車、データ通信、医療分野へ多様なソリューションを提供するに至っています。これまで、1997年に台湾SDI社との合弁会社TBT社(出資比率45%)を設立、1999年にSDI社の国内代理店としてSEJ社(出資比率85%)を設立するなど、海外企業との協業体制を築きつつ、グローバルにビジネスを展開してきました。

足元の業績は、2024年11月期の売上高は43億65百万円、営業利益は4億99百万円で、日本フイルコングループ全体の売上高の15%を占めております。事業環境については、関税や地政学リスクなどの不安定要素はありますが、半導体・自動車・データ通信関連を中心に中長期的な需要拡大が期待されます。これを成長の好機と捉え、積極的な戦略を推進してまいります。

当社のフォトマスク製品分野は、i線、KrF向け半導体グレードに特化した生産ラインを保有しており、特に9インチフォトマスクの高精度生産が可能であることが強みです。描画の精度・スピード向上、欠陥検出の高度化を目指し、最新鋭設備への投資を実施することで、QCDS(品質・コスト・納期・サービス)において競合を凌駕しNo.1ポジションの確立を目指しています。さらに、光学部品やガラス加工製品については生産設備の不足を課題としていましたが、フォトマスクに次ぐ第二の柱にすべく高難易度製品対応を目的とした設備投資、技術開発を進めております。

メタルエッチング製品分野においては、大判製品や多段などの複雑形状のエッチングなど、当社独自の技術力が求められる高付加価値製品の受注拡大に注力してまいります。多様な顧客の要望に応えるため精度・再現性・清浄度・生産性を高めるべく新規設備投資とAI活用を推進しており、顧客とも協力体制を構築しております。今後も独自プロセスと品質管理体制をさらに強化し、業界最高水準の技術力を追求してまいります。

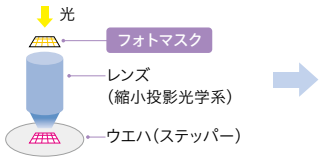
フィルムエッチング製品分野では、シールドメッシュ・タッチセンサーで培った技術と対応力を活かし、将来の市場ニーズを見据えた製品開発に取り組んでまいります。そのためには、メタルエッチングと同様に、顧客との協働が重要であり、マーケティング強化による顧客ニーズの収集や提案力の強化にも取り組んでまいります。

どの製品分野においても、さらなる事業の拡大には、従来の受託生産に加え、光学設計など自社の設計力・開発力を磨くことで独自製品を生み出す必要があると考えています。そのために、周辺技術を持つ企業のM&Aも積極的に検討し、シナジーによる新たな価値創出を目指しています。また、SDGs起点の新規事業への挑戦として、水素技術を活用した「Hydro X®」の展開を強化するとともに、既存の事業領域にとらわれず、SDGsを軸とした新規事業にも挑戦してまいります。

成長を続けるエレクトロニクス分野において、キーデバイスとなるフォトマスク製品およびエッチング製品の提供を約半世紀にわたり提供してまいりました。
日々高度化する製品要求仕様を満たすため、より高品質な製品の開発・改良に努めてまいります。

フォトマスク製品紹介

当社が製造・販売しているフォトマスクは、我々の身近にあるスマートフォンや自動車、あるいは産業用のロボットなど電子機器の心臓部としてあらゆる製品に活用されている半導体を作るための原版となる重要な部材です。
当社は高性能レーザー描画装置を使用して電子デバイス、MEMS、光デバイス、ディスプレイなど、様々な分野に対応する精度の高いフォトマスクを提供しています。
半導体産業はAIの開発や自動運転機能の確立など今後も需要の増加が見込まれており、フォトマスク市場もさらなる成長が期待されている分野となります。
需要に合わせた設備投資なども行っており、引き続きニーズにお応えできるよう拡販を進めてまいります。



①光を使ってウエハに精密な回路パターンを投影。
この時の影を形成するための部品が「フォトマスク」。
その後、ウエハを必要な大きさに切り出し、パッケージ化。

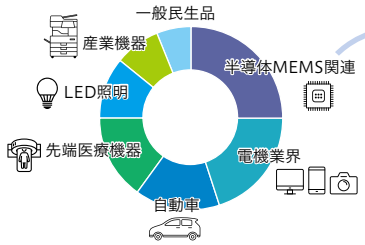
②パッケージ化された
部品を基板上へ実装

③基板をスマートフォン
などの電化製品へ
搭載

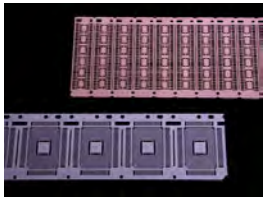
エッチング製品紹介

金属加工分野であるエッチング製品は、ステンレスを中心とした合金鋼や耐熱鋼を含む特殊鋼、銅などの非鉄金属、あるいはこれらをフィルム等へ一体化させた複合材に代表される先端材料を用いて業界最高水準の精密加工・量産技術・品質保証体制をコアに、お客様の試作開発から量産までを一貫して伴走いたします。
また、部門創設来50年以上にわたる技術を基盤に、AIや自動化などの新たな技術を取り入れ進化を続けながら電子・半導体をはじめ、通信・車載・医療・航空宇宙分野など、裾野の広さを活かした様々な市場対話を通して、多様かつ洗練化するお客様へ常に信頼性と競争力のある製品・技術をお届けし、これからも社会の発展に寄与してまいります。

当社エッチング製品の主な用途



製品例



リードフレーム

事業別概況

環境・水処理関連事業

株式会社アクアプロダクト　代表取締役社長　杉山 文章

アクアプロダクトは、日本フイルコングループの一員として、安全かつ安心な社会の創造・維持に貢献するべく、お客様が真に必要とされる高品質かつ安全・安心な価値ある商品を提供しております。

日本には、学校用プール、レジャー用プール、競技用プール、ホテル・マンション用プール、健康増進・医療用プール、リニューアルプールなど多岐にわたる需要があり、材質別では、金属製（ステンレス）、FRP（繊維強化プラスチック）製やコンクリート製のプールがあります。

当社は、ステンレスプール、FRPプールそしてイタリア製のPVC被覆ステンレスプール（ミルタプール）など、多材質のプールを計画・設計・施工・保守する体制を整え、長年にわたり学校プール、競技・競泳プール、シティホテル、マンションなどの高層階設置プール、大型ウォーターパークなどの実績を積み上げることで、リーディング・プールメーカーとして成長を遂げています。また、今後ますます進展する少子高齢化社会に向けて、人々の健康増進や癒しに役立つ多機能プールの開発に取り組んでいます。

メンテナンス面では、ろ過装置とプール・浴槽の保守点検、修理交換、リニューアル等の万全な体制を構築しております。また、スマートシステムの導入などメンテナンス業務のIOT化にも取り組んでいます。

さらに、プールろ過装置のパイオニアとして、国内外に飲料水をはじめ、災害用のろ過装置、工業用水や排水処理まで多岐にわたる優れた水処理設備を納入し、高い評価を得ています。

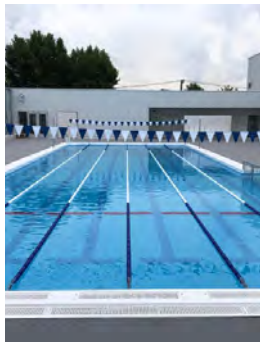
2021年4月に、フジカ濾水機株式会社の全株式を取得し、従来型の縦型珪藻土ろ過装置に加えて、横型珪藻土ろ過装置をあわせ持つことで、首都圏を中心とした事業拡大を実現しております。

そのほか、ガスパイプラインのガス漏れ防止等の安全対策用の各種バルブ・絶縁継手をイタリアメーカーの総代理店として、ガス会社様等に納入しています。今後は、脱炭素化の流れの中で、CCS（二酸化炭素回収・貯留）やクリーン・アンモニア事業といった新たな分野での需要が期待されています。また、環境・水処理装置としての加圧浮上装置（スーパーセル）を取り扱っており、メンテナンスのしやすさから製紙業界、食品業界等から信頼をいただいております。

今後もアクアプロダクトの総力を結集して、コア事業である『プール』および『水処理』を軸に、プール総合メーカーとして、お客様の多様なご要望に応えるためのトータル・ソリューションを提供するとともに、脱炭素化といった環境保全に貢献することや、『時代が求めるプール・ろ過装置』を追求し、社会の安全に資する商品を提供することで、教育や健康・福祉の分野で社会に貢献し、企業価値を向上させるべく、努力してまいります。

健康維持・増進のために

水泳は有酸素運動、筋力トレーニングに効果的なスポーツです。水の浮力により膝などの関節への負担が少なく、けがの心配も少なくなるほか、リラックス効果も期待できます。水泳は子供から高齢者まで楽しめる、年代を問わない健康維持・増進法です。当社はプールメーカーとして学校、ホテル、マンションなど様々なプールの施工実績があります。プールにつきましては、従来シェアトップであった会社が2027年までに最終工事を完了し事業撤退する予定となっており、当社のシェア・業績を2027年度以降に大きく伸ばしていく方針です。



きれいな水の維持、災害時の飲料水確保のために

当社は主にプール水のろ過装置を取り扱っております。プールとろ過機を扱う国内唯一のメーカーとして、お客様の様々な要望にお応えできます。ろ過装置におきましては、プール製品と同時に提案することで設置数を伸ばしていく方針です。また、激甚化する自然災害に備え、プールなどの身の回りの水を飲料水として利用できる災害用ろ過装置も取り扱っております。

プール運営者様の負担軽減のために

近年、プールの給水止め忘れ（流水事故）が大きな問題となっております。プール運営者様の業務は多岐にわたり、負担が増しております。プール運営者様の負担軽減を図るべく、流水事故対策の補給水制御ボックスのほか、次亜塩素対応滅菌装置ユニット、ポンプモーター焼き付け防止装置などの開発・販売を行っております。今後もプール運営者様のお困りごとを解決する製品の開発を行ってまいります。

エネルギーをみんなに、そしてクリーンに

当社は、ガスパイプラインの絶縁継手を扱うNuova Giungas S.r.l.（ヌオバジュンガス社）と、パイプライン関連製品を扱うValvitalia S.P.A.（バルブイタリア社）の日本総代理店です。取り扱う商材はガスパイプラインだけでなく、二酸化炭素の地下貯留に使用するパイプラインにも利用可能です。二酸化炭素の地下貯留は、地球温暖化対策として注目されている技術であり、大気中へのCO_2排出量を削減するための重要な手段とされています。政府は2050年に国内の年間CO_2排出量の1～2割に相当する量の地下貯留を目指しております。

環境経営の推進

当社グループは、持続可能な社会の実現を目指しています。省資源化や環境負荷の少ない製品の開発を推進し、事業活動を通じ環境負荷低減に貢献できるよう努めてまいります。

日本フイルコンの環境方針

当社は、「社会に認知される質の高い企業」を実現するための方針のひとつとして、以下の品質・環境方針を制定し、HP等に掲載しております。特定したマテリアリティにおいても、環境負荷の低減を重要な経営課題のひとつとして位置付けており、GHG排出量や水資源の使用状況等を定量的に把握し、削減に向けて取り組んでまいります。

品質・環境方針

当社は、企業理念に基づき、各事業分野の活動において、品質向上と環境保全活動に積極的に取り組み、顧客満足向上と地球環境との調和を目指し、多くの人々から尊敬される企業となるべく、以下の方針に重点的に取り組んでまいります。

❶ 顧客満足を追求し、高めることにより、顧客の期待に応えて事業の継続的な発展を目指す。
❷ 各事業部門は、一芸に秀でた品質・適正な価格・有効なサービスを追求し、他社の一歩先行く独自の付加価値を創造する。
❸ 品質、環境関連法規制、条例、その他の要求事項を遵守するとともに、必要に応じ自主基準を設定して管理する。
❹ 有害物質・水の使用や生物多様性などに配慮し、環境汚染の予防を推進する。
❺ 省資源・省エネルギー・廃棄物低減とリサイクル化など、環境保全活動を推進する。
❻ ISO9001,14001を業務のサポートツールとして有効に用い、継続的な改善を図る。
❼ 顧客満足、環境意識を高めるため、全従業員に対し教育・啓発活動を継続的に実行する。

水の汚染防止、省資源に関する取り組み

当社東京事業所では、エッチング製品の製造工程において、六価クロム化合物を含む廃液を排出しております。廃液については、管理担当部署を設置し、法定基準より厳しい自主規制を行い、安全に処理をしておりますが、さらなる環境負荷低減のため、六価クロム化合物を使用せずエッチング加工が可能な、ドライエッチング方式の生産体制を強化すべく設備投資等を進めております。

また、静岡事業所では、使用する水の全てを、富士山麓の豊富な地下水でまかなっております。敷地内の井戸でくみ上げた水は節水を徹底し、資源の有効活用に努めております。東京・静岡両事業所の水資源の使用状況は、毎月管理担当部署が計測し、省エネ委員会で監視しております。過年度の水資源使用状況については、ESGデータ集に後掲しております（p.24）。

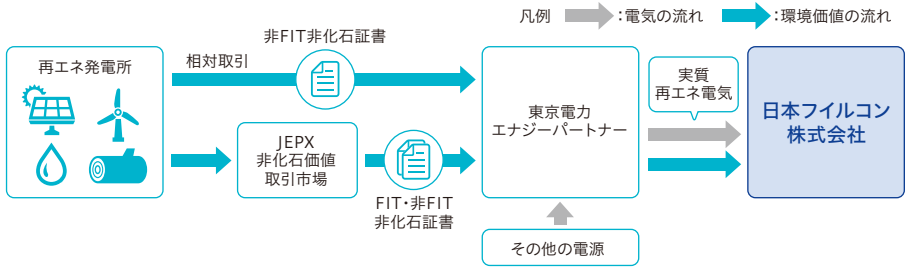
気候変動に対する取り組み

当社では、CO_2排出量を削減するため、静岡・東京の主要製造拠点において再生可能エネルギー由来の電力プランを利用しております。これにより、当社のGHG排出量の大部分が実質ゼロとなっています。また、電力使用量の見える化や節電により、使用量そのものを削減することにも取り組んでいます。加えて、太陽光発電設備も設置しており、静岡事業所では、年間約77,000Kw発電可能な自家消費用の太陽光発電設備を設置し、2024年5月より稼働開始しております。電気等のエネルギー使用量については、水資源同様、省エネ委員会が監視しております。

再生可能エネルギー由来の電力プラン（グリーンベーシックプラン）

東京電力エナジーパートナー株式会社が提供する、全電源平均電力にFIT非化石証書および再エネ指定の非FIT非化石証書を組み合わせた、実質CO_2排出量ゼロの再エネメニュープランです。

当社東京事業所および静岡事業所においては、2025年度に使用する電力全て（100%）に実質的に再生可能エネルギー由来の電力プラン（グリーンベーシックプラン）を導入しております。



TOPIX～Hydro X® 紹介～

Hydro X®は、再生可能エネルギーを水素の形で貯めることが可能なシステムです。

貯めた水素から発電し電気機器への電源として、また災害時はろ過装置を接続し生活用水も供給することができます。外部からの化石燃料等CO_2を排出する燃料を必要とせず自立稼働できるため、オフグリッド環境や避難所等でのご使用を想定しております。環境にやさしい、住み続けられるまちづくりを目指したシステムとして活用できるよう、今後も研究開発を進めてまいります。

実際の使用例

2023年6月　狛江市こまエコまつり

自治体の環境イベントでの実演。EVキッチンカーのコーヒーメーカーをHydro X® Powerからイベント中電源供給実施。

左から
EVキッチンカー、
Hydro X® Power
（燃料電池発電装置）、
Hydro X® mini
（PV+LiイオンBATT）

太陽光発電所への納入例

太陽光発電所にHydro X® Baseを設置して余剰電力を水素で貯蔵。近くの公民館にHydro X® Powerを設置し災害時の電源として使用。

太陽光発電所のBaseと公民館のPower

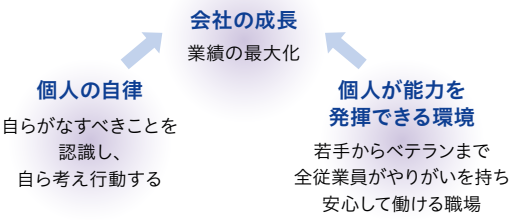
太陽光発電所から公民館まで距離は約2km。Hydro X® Baseにある16kgの水素吸蔵合金カートリッジを公民館に運びPowerに取り付けて使用。発電所周辺の地域貢献と環境教育教材として使用。

人的資本の開発

人的資本は当社における価値創造の源泉であると考えています。
中期経営計画達成、グループ長期ビジョンの実現、持続的な企業価値向上のため、人的資本の強化を推進してまいります。

基本的な考え方

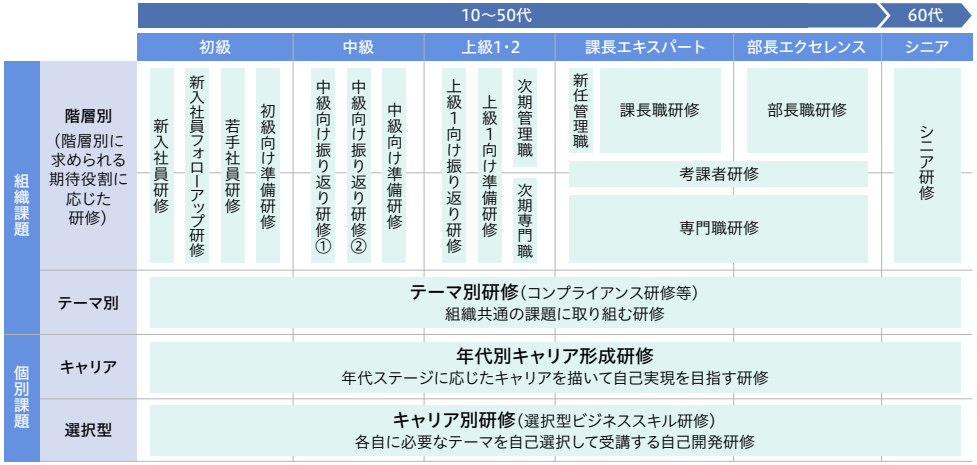
当社は、中長期的な企業価値の向上には人的資本が重要だと考え、中期経営計画（2023～2025年度）の経営重点課題のひとつに「個人の自律意識の向上」を掲げています。自らなすべきことを認識し行動できる自律した個人の育成を推進し、その能力を最大限に発揮できる環境を整備することで、持続的に成長する組織を目指します。



人材の育成

従業員の主体的な取り組みや職場でのOJTに頼るだけでない研修・教育プログラムを通じて、個人の成長やキャリア形成を支援しております。

日本フイルコン株式会社研修体系図



労働安全衛生の取り組み

当社は、持続的に成長する組織のためには事業に関わる全ての関係者の安全と健康を企業経営における最優先事項の一つと捉えております。特に、従業員が安全に働ける職場環境を整えることは、その能力を十分に発揮するために不可欠です。そのため、安全衛生委員会を中心に、定期的な安全教育や安全衛生パトロールの実施による安全管理の徹底、危険予知活動、リスクアセスメントの実施によるリスク低減等により事故や労働災害の予防に努めています。労働災害は、重篤度にかかわらず、常に発生件数ゼロを目標に掲げております。

労働災害発生件数

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
6件	6件	4件	2件	6件

社内環境の整備

当社は、従業員全員が働きやすい環境を作り、全従業員が持っている能力を十二分に発揮できるようにするための環境の整備に取り組んでまいります。

①次世代育成支援

目標	取り組み
育児と仕事の両立に対する不安解消	・産前産後休暇や育児休業に関する各種制度や復職後に利用できる制度について情報発信。 ・育児休業を希望する従業員に対し、個別状況に合わせた制度説明を実施。 ・職場の負担や職場・周囲の理解不足への対応策を検討する。
介護と仕事の両立に対する不安解消と実態に合わせた制度改定の実施	・介護に直面する前の早い段階（40歳等）で両立支援制度等に関する情報提供を実施。 ・実際に介護と仕事の両立に直面した場合の介護離職防止を図るとともに、実態に合わせた制度改定実施により両立支援を図る。

②女性活躍推進と働きやすい職場づくり

当社は、ダイバーシティ推進の一環として、女性が活躍できる雇用環境の整備を進めております。あわせて、働き方の柔軟性を高めることで、誰もが安心して長期的にキャリアを築ける職場づくりを目指しており、その取り組みのひとつとして有給休暇の取得促進にも力を入れております。

指標	目標（2028年度末）	2024年度実績	取り組み
女性管理職比率	10%	7.8%	・管理職手前の層に対して男女の区別なく管理職への育成支援研修を実施し、役職登用機会の促進を図る。 ・各階層別に男女の区別なく期待役割への意識付けとキャリア支援を行い、将来の経営を担う人材の育成を推進する。 ・性別にかかわらず誰もが働きやすい職場環境の構築に向けて、課題点を分析し、分析結果より阻害要因を取り除き、職場環境を整備する。
有給休暇平均取得率（直近4年平均）	70%を維持	73.3%	・部署ごとに管理職を含め有給休暇取得状況一覧を配信し、有給休暇取得推進を図る。 ・管理職が率先して有給休暇の取得を奨励する。 ・アンケート実施により有給休暇取得の阻害要因の調査・分析を実施し、対応策を検討する。 ・有給休暇を取得しやすい職場環境の醸成に向け、対応策を実行する。

ダイバーシティの推進～多様な人材活躍推進委員会～

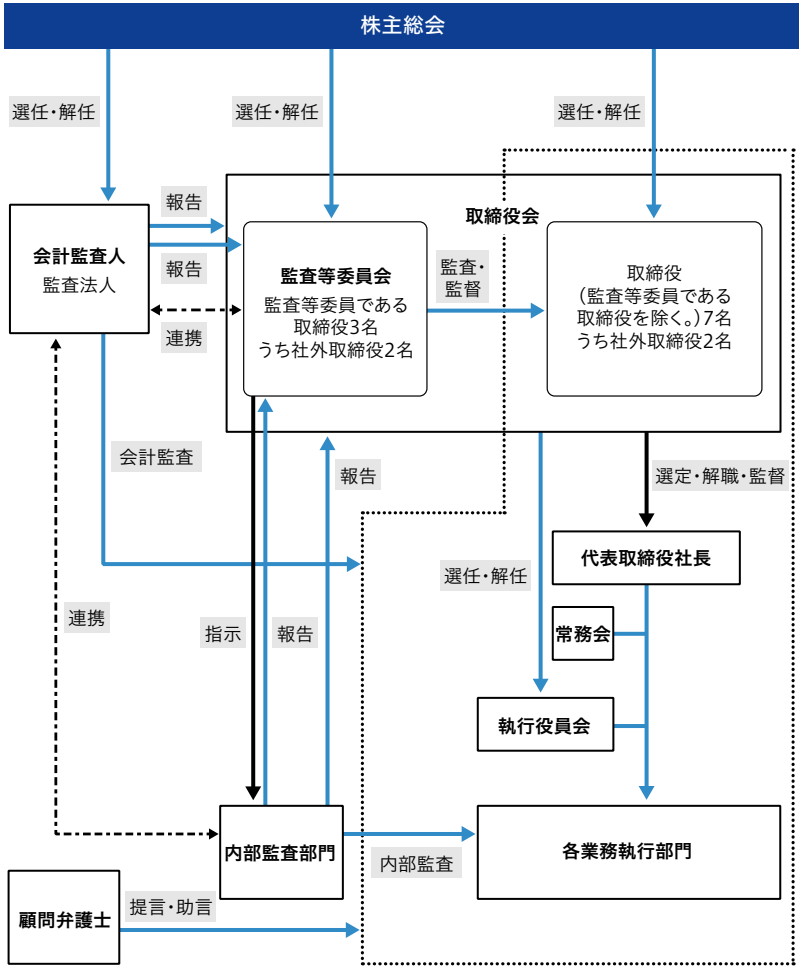
当社は、生産部門の従業員を含む各カンパニーのメンバーから構成される「多様な人材活躍推進委員会」を設置し、定着率向上に向けた労働環境・制度の整備と従業員エンゲージメント向上に取り組んでおります。当委員会では、従業員満足度調査を実施（2023年4月、2024年11月）し、調査結果を踏まえ、手当や計画有休付与制度の見直し等、各種職場環境改善策を随時関係部署へ提言しております。

コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、上場企業としてステークホルダーからの信頼と期待に応え、経営の透明性と健全性を確保するとともに、持続的な成長を図り雇用を創出していくことが、企業の存在意義であり社会的責任であると認識しています。また、中長期的な企業価値の向上を図るため、保有する経営資源を有効に活用し、環境の変化に迅速に対応できる効率的な経営体制を構築し強化することが経営上の最重要課題の一つであると認識し、実効性のある諸施策に積極的に取り組んでいます。

基本的な考え方

当社では、業務執行の適法性および妥当性に対する監査・監督機能の強化を図るとともに、コーポレート・ガバナンスの一層の強化により、透明性の高い経営の実現および中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、2024年2月より、監査等委員会を設置しております。あわせて、経営の透明性確保のため、独立性を有する社外取締役4名（うち2名は監査等委員）を登用するとともに、監査等委員を除く取締役の任期を1年とすることで、経営責任を明確化し、経営環境の変化へ迅速に対応できる体制を構築しております。



取締役会の実効性評価

当社では、定期的に取締役会メンバー全員に取締役会の運営に関するアンケートを行い、取締役会による監督、取締役会での議論、取締役会の構成等について確認をしております。また、アンケート結果に基づき、取締役会メンバーによる意見交換の機会を設け、課題を認識し、取締役会運営の向上に資する必要な改善を実施しております。

評価された点

①現状、取締役会の構成は適切である。今後も継続して多様性確保の検討が求められる。
②取締役会の運営は概ね適切である。
③取締役会において、概ね適切な内容の意見を述べている。
④外部のWEBセミナーや書籍を中心に必要な知識を概ね得ることができた。
⑤2023年度に実施した取締役会評価の課題に適切に対処している。

2024年度以降の課題

①取締役会が果たすべき今後の役割や機能のほか、取締役に求められる知識やスキルなど、今後の取締役会の多様性確保も含めた取締役会のあり方を検討する。
②取締役会での議論活性化に向け、取締役会の運営を工夫するほか、社外取締役の当社事業への理解を深めるための取り組みを継続する。

役員報酬

- 当社の取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、会社の業績、社会水準および従業員給与等とのバランスを考慮し、適切な水準に基づき支給することを基本方針とし、取締役会において決定した当社役員内規の定めに従い決定しております。
- 具体的には、取締役の報酬は、以下の3つの報酬で構成されます。
  - ・基本報酬である月額固定報酬
  - ・業績連動報酬である賞与
  - ・非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬
- 基本報酬および業績連動報酬は金銭により、株式報酬は譲渡制限を付した株式の割り当てにより支給されます。なお、株式報酬は、個人別の基本報酬の総額に対し15%程度としております。
- 監督機能を担う社外取締役および監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、基本報酬のみとしております。

役員区分	報酬等の総額（千円）	報酬等の種類別の総額（千円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役（監査等委員を除く。）（社外取締役を除く。）	215,574	161,505	30,902	23,167	5
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	15,885	15,885	–	–	1
監査役（社外監査役を除く。）	5,295	5,295	–	–	1
社外役員	28,200	28,200	–	–	8

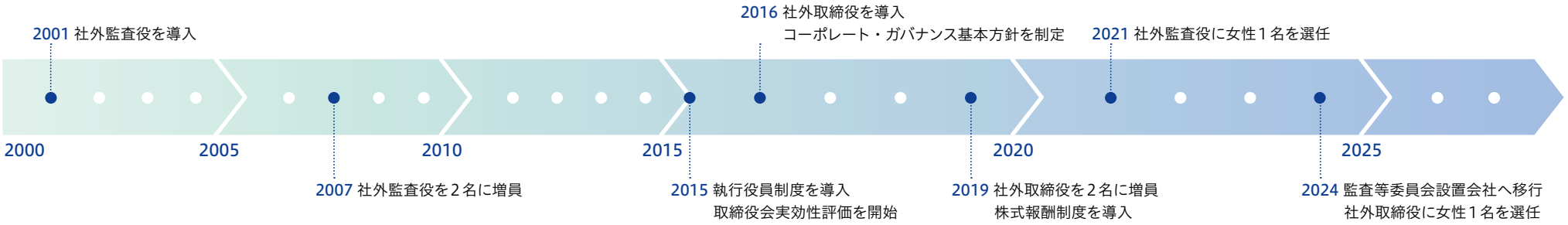
取締役のスキルマトリックスと出席回数

当社取締役は多様なメンバーで構成されており、それぞれが専門分野に高い知見を有しております。

	氏名	役職	独立性	特に専門性を発揮できる分野						2024年度 取締役会出席回数	2024年度 監査役会（監査等委員会） 出席回数※1
				企業経営	法務・ コンプライアンス	営業・販売	財務会計・M&A	生産・技術・開発	海外事業		
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	名倉 宏之	代表取締役社長 社長執行役員		●		●		●	●	17回／17回中	–
	齋藤 芳治	専務取締役 専務執行役員		●	●		●		●	17回／17回中	–
	佐野 明宣	常務取締役 常務執行役員		●		●		●	●	17回／17回中	–
	野村 国大	常務取締役 常務執行役員		●				●	●	17回／17回中	–
	久慈 健仁	取締役 上席執行役員		●		●		●	●	14回／14回中※2	–
	阿部 稔	社外取締役	●	●	●	●			●	14回／14回中※2	–
	伊能 優子	社外取締役	●		●				●	14回／14回中※2	–
監査等委員である取締役	青木 豊	取締役 （常勤監査等委員）		●	●				●	17回／17回中	14回／14回中
	佐々木 章浩	社外取締役 （監査等委員）	●	●			●		●	17回／17回中	14回／14回中
	木村 尚子	社外取締役 （監査等委員）	●				●			17回／17回中	14回／14回中

※1 当社は2024年２月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しており、2024年度は監査役会を４回、監査等委員会を10回開催しております。
※2 久慈健仁氏、阿部稔氏および伊能優子氏の取締役会への出席状況については、2024年2月27日の就任後に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み



リスクマネジメント

当社におけるリスクマネジメント活動は主にリスクマップの作成・リスクの優先順位付け・リスクオーナーの決定・対策の進捗確認であります。実際にリスク管理を行う部署は、事業計画の策定時に取締役会に対してリスク管理状況の報告を行います。また、各部署からの報告をもとに経営企画室で当社グループ全体のリスクの洗い出しと対応策を検討し、取締役会に報告いたします。これを受けて取締役会では、毎年リスクマネジメント活動のモニタリングおよびリスク管理体制の見直しを実施しております。リスク管理等において必要と判断した場合は、委員会等を設置し、各種ガバナンスを強化しております。

リスクの分類	リスクの内容	主な取り組み
市場環境の変化	・人口減少等による国内市場の縮小 ・技術革新への対応の遅れ ・競合先との競合激化 ・競合先同士の提携による規模拡大	・板紙・不織布向けの新製品開発 ・得意先の電力削減に寄与する環境配慮型製品の開発 ・プール事業拡大のための体制強化 ・プールの補給水制御ボックス（水の止め忘れ防止）などの新製品開発
為替の変動	・為替レート変動による製品販売、原材料調達等への影響	・原価低減 ・為替予約等の活用
資源・エネルギーの高騰	・資源・エネルギーの高騰 ・物流の混乱・運賃の高騰	・原材料メーカーや設備購入先との信頼関係構築、早期在庫確保 ・緊急出荷を減少させ、運送を効率化 ・販売価格への転嫁
災害・事故	・予測不能の自然災害等による被害 ・当社グループの事業所での火災・爆発等の事故の発生	・定期的な職場パトロール実施による事故防止 ・災害対応基準やBCP（事業継続計画）の策定 ・自然災害や火災を想定した定期訓練の実施 ・老朽化設備の更新 ・工場機能の分散（タイでの生産能力向上）
事業投資	・M&A、新規事業、設備投資等の失敗	・個別案件ごとに総合的な観点から投資効果を判断 ・投資後は業績の進捗や設備の使用状況を経営会議等で確認
人材確保関連	・従業員の高齢化や離職 ・新規採用の困難化	・人員配置転換、シニア社員活用、リカレント教育の継続実施 ・通年採用、中途採用の拡大 ・採用HP作成や先輩社員との面談実施による採用強化 ・アンコンシャスバイアス研修等による職場環境の改善
環境関連	・環境に関する法的、社会的責任を負う事態の発生	・環境関連法令の遵守、監視検査体制の構築 ・省エネ委員会によるエネルギー、電力の省力化
コンプライアンス	・ハラスメントや不正の発生による社会的信用の失墜等	・日本フイルコングループコンプライアンス推進委員会の設置 ・階層別集合研修やe-learningによる教育・啓発 ・「コンプライアンス便り」の定期配信（月1回） ・アンコンシャスバイアス研修の実施
情報セキュリティ	・機密情報の滅失、社外漏洩や情報システムの一定期間停止	・従業員への標的型攻撃メール対策訓練の実施 ・メールzip添付の代替サービスの検討 ・メールサーバへDMARC（送信ドメイン認証技術でメール詐欺などへの防御対策）の設定
訴訟等	・当社グループが訴訟その他法的手続きの対象となる事態の発生 ・他社特許権・商標権の侵害	・各種法令の遵守 ・特許調査や知財に関する教育の充実
海外展開関連	・海外の法的規制、政情不安や事業環境等の変動	・現地情報の収集 ・児童労働や長時間労働の発生防止のための定期調査 ・グループへのコンプライアンス研修の展開

サステナビリティに関するガバナンス

当社グループは、中期経営計画（2023～2025年度）ではESG経営への取り組みと積極的な開示を進めることを経営重点課題に掲げております。サステナビリティに関する取り組みについては、取締役会で施策や改善策を議論しており、公正かつ透明性の高いガバナンスを実現しております。また、2025年2月に日本フイルコングループサステナビリティ委員会を設立いたしました。サステナビリティ委員会では、各部署と連携しながらサステナビリティに関する取り組みのKPI策定や進捗管理・モニタリングを行い、重要事項について取締役会へ報告することで、サステナブル経営に関するガバナンスをより一層強化してまいります。

コンプライアンス

当社グループにおけるコンプライアンスとは、単なる法令遵守にとどまらず、企業の社会的責任を自覚し、常にステークホルダーの信頼に応えるという意識を持ち、企業理念、社会倫理に適合した行動を実践することを指します。コンプライアンスの徹底は、企業が存続・発展していくために不可欠であり、事業活動における重要な基盤の一つであると認識しております。

当社グループは、コンプライアンス体制を整備・強化するため、日本フイルコングループコンプライアンス推進委員会を設置しております。委員会では、コンプライアンス推進のための施策の検討や、従業員のコンプライアンスに対する意識調査、定期的な研修の実施（3か月に1回 職場での集合研修）を行っております。活動状況や重要事項については、定期的に取締役会が確認しております。

人権

事業活動によって影響を受ける全ての人の人権を尊重することは、当社グループが「社会に認知される質の高い企業」を目指すうえで、最も重要なことのひとつであると考えております。人権に関する考え方や方針は、「日本フイルコングループ人権方針」に定め、当社WEBサイトに掲載しております。また、人権を含めたコンプライアンスの徹底のため、当社は、「日本フイルコングループコンプライアンス規程」を制定しているほか、コンプライアンスガイドラインを製作し、全役職員へ配布しております。人権方針に関する考え方やコンプライアンスへの意識をグループ全体へ浸透させるため、日本フイルコングループコンプライアンス推進委員会が中心となり人権に関する教育・研修にも継続的に取り組んでおります。

なお、人権課題において、当社への影響度や重大性の観点から特にリスクが高い項目の調査を定期的に実施しております。現在のところ人権侵害と認められるような状況や人権に関する苦情は認められませんが、今後も、人権侵害リスクについて監視し、施策の実施や見直しを図っていくことで人権尊重の責任を果たすべく努めてまいります。

内部通報制度

グループ各社それぞれが内部通報制度を整備し、法令・社内諸規則の違反や差別・ハラスメント問題を含む人権問題、コンプライアンス違反について是正ができるよう制度を構築しております。

内部通報窓口は、公益通報者保護法に基づき、通報者の保護と守秘義務を徹底しております。当社グループは、今後も、内部通報制度の周知と適切な運用を継続し、いかなるコンプライアンス違反も見逃さない体制を構築してまいります。

日本フイルコン（株）内部通報件数（カッコ内　内部通報窓口対応件数）

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
0件（2件）	0件（1件）	0件（6件）	0件（2件）	0件（4件）

※窓口対応件数は、窓口に対して通報未満の相談レベルの連絡があったものをカウントしております。

社外取締役座談会

ありたい姿の実現に向けて、われわれは何をなすべきか

社外取締役
佐々木 章浩

2022年2月当社社外監査役就任、2024年2月当社社外取締役（監査等委員）就任。金融機関での財務専門性、企業経営者としての経験を有する。

社外取締役
木村 尚子

2023年2月当社社外監査役就任、2024年2月当社社外取締役（監査等委員）就任。公認会計士としての豊富な経験と専門知識を有する。

社外取締役
伊能 優子

2024年2月当社社外取締役就任。法律事務所パートナー弁護士としての専門性と米国ニューヨーク州弁護士としての国際経験を有する。

社外取締役
阿部 稔

2024年2月当社社外取締役就任。商社勤務で培った豊富な国際経験と内部監査、コーポレート・ガバナンスの幅広い知識を有する。

初めての統合報告書発刊に際し、ありたい姿に向けての課題や取締役会のあり方などについて、社外取締役４名に座談会形式でお話を伺いました。

日本フイルコンとはどのような企業でしょうか。その強みと課題をお聞かせください。

阿部　まず、日本フイルコンという企業は100年以上の歴史を持つ伝統的な企業です。特に抄紙用ワイヤーの分野においては、市場シェアが6割を超えるという圧倒的な強さを誇るトップ企業であることは間違いありません。この強さは、長年の経験と努力によって培われた技術力によるもので、非常に価値のあるものだと感じています。

しかしながら、製紙業界全体が外部環境の変化に直面しており、現在は踊り場にあるような状況です。次の一手をどこに求めるのか、具体的な成長戦略を描ききれていない点が課題として挙げられるでしょう。10年後のありたい姿を具現化する次期中期経営計画の議論を加速させ、具体的な戦略を示していく必要があります。

伊能　技術力の高さだけでなく、社員の方々の誠実さや真摯な姿勢も印象的です。ものづくりや経営に対する真剣な取り組み、そして秩序のあるガバナンスは100年続いた企業文化に裏付けられていると感じます。人材の力がこの会社の大きな強みであり、メーカーとしての品質管理や技術力を支えているのだと思います。

一方で課題としては、阿部さんもおっしゃったように市場変化への対応が挙げられます。スピード感のある意思決定が求められる時代において、先ほどの良さが慎重すぎる姿勢を生み、足かせとなっていると感じられるところは否めません。これからも環境変化によって、ますます不安定で不確実な時代になることが予想されます。失敗を恐れずにチャレンジし、検証を重ねながら次のステップへ進むというマインドセットが必要だと感じています。これは当社だけでなく、日本企業全体に共通する課題かもしれませんが、特に当社においては、変化への対応力を高めることが重要です。

木村　私が当社に対して抱いている印象は、社員の皆さんが、100年企業としての歴史と誇りを持ちながらも、実直に努力を続けているという点です。技術力や品質、研究開発力といった強みは歴史に裏付けられたものですが、一方でそれを新しい分野に活かすことが求められています。過去の成功体験に引きずられている部分があるようにも感じますので、コンフォートゾーンから抜け出して、攻めの姿勢を強化する必要があります。

特に営業活動においては、現状維持ではなく、新しい顧客を開拓していくというマインドセットが求められる時代になっていると思います。これまでは得意先からの注文に着実に応えることで成立していた安定したビジネスモデルでしたが、これからはそれを脱却し、新しい市場を開拓することが、この会社の未来を切り開く鍵になると考えています。

佐々木　当社は確かに抄紙用ワイヤーの分野では安定的なシェアを維持しており、技術力は非常に高いものを持っています。しかし、製紙業界全体が変化を求められている中で、良く言えば歴史ある古き良き企業、悪く言えば時代の変化に少し後れをとっている企業とも言えると思います。コロナ禍によってますますペーパーレス化が進み、当社製品の需要も減っていく中、どのように対応していくか。最近は変わりつつありますが、それがなかなかできないところが課題です。

抄紙用ワイヤーのほか、電子部材も大きな柱です。この事業においても過去から失敗体験を繰り返しながら技術力を高めてきましたが、課題はその技術力をいかに利益に結び付けるかです。その課題に対処す

るためには、管理会計の知識を全社に広め、利益を高めるための技術を多くの社員の皆さんが習得することが必要です。

そのほかに、ガバナンスと人事機能の課題も挙げられます。後進の育成に関しても喫緊の課題だと考えており、サクセッションプランを早急に進めて次世代のリーダーを育てることが、会社の持続的な成長にとって重要だと考えます。

取締役会の実効性についてはどのような評価でしょうか？

木村　私が取締役会に参加し始めた初年度は、正直なところ議論が非常に少ないと感じました。社外取締役からの質問に対して、回答はいただきますが、議論というよりはQ&Aという状態でした。その回答も参加者全員の発言によるものではありませんでした。

しかし、最近では事前説明を詳細に行ってくださるなど、事務局の方々のおかげで取締役会の運営が改善されてきています。発言される方も増えてきましたが、まだ議論が深まっているとは言い難く、取締役会の場で論争がおこっても良いのではないかと思います。

伊能　話が重複しますが、議論が少ないということは感じているところではありますが、取締役会に最初に参加して印象に残ったことは、社外取締役が非常に活発に意見を述べているという点です。これは非常に良いことだと思いますが、取締役会は社外取締役だけが意見を言う場ではなく、社内の取締役も積極的に議論に参加するべきだと感じています。取締役会は全員で議論を深める場であるべきですので、社内の取締役の方々がもっと積極的に発言し、議論を活性化させることが重要だと思います。

佐々木　そうですね。取締役会の議論については、過去に比べて活発化しているとは思いますが、まだまだ改善の余地があると思います。

取締役会では一般的にガバナンスに関する話が中心になるものですが、当社の現状を踏まえると、今は執行の部分を中心に議論するべきだと感じています。利益率の向上や管理会計の改善については直近の取締役会でも議論していますし、今後も具体的な数字を踏まえた資料をもとにしっかりと議論していかなければならないと思っています。

木村　その手の資料はこれまでは必要なかったからつくってこられなかったと思いますが、これからはこれまでの延長では立ち行かなくなってきますので、私も必要性を感じます。

阿部　議論の深さについてもまだ十分ではないと感じることがあります。取締役会の議論を深めるためには、議論のテーマを明確にし、それに対して具体的な結論を出していくプロセスが必要です。議論の深さが足りない場合、最終的に帳尻を合わせたような結論を社内外に発信してしまう懸念があります。まずは各テーマに関してしっかりと社内に浸透させることを第一に、取締役会での議論をさらに充実させていく必要があります。そうしないと、結局絵に描いた餅になる可能性があります。

特定されたマテリアリティについての評価はいかがでしょうか？

木村　特定されたマテリアリティについては網羅的かつ的を射た内容で、妥当性があると評価しています。社内役員の皆さんも異論なく、過不足ないというところで、取締役会での議論もスムーズに進みました。

佐々木　私も妥当性があると思っています。

マテリアリティとしての表現にはなっていますが、具体的な施策のポイントは先ほどから申し上げている収益性を高める管理会計と、人事機能の2つだと思っています。

管理会計に関しては、利益を中心とした仕組みがまだ十分に整備されていないため、これを強化することが収益性の向上につながると考えています。また、人事機能については、組織として持続可能な仕組みを整えることが重要です。

木村　私は人的資本もポイントだと考えます。かつてほどメーカーに就職する人がいなくなってきているこの時代に、できるだけ長く勤めてもらうために何をすべきか、ということをもっと考えなくてはならないと思います。一定の人員が必要な工場において、社外への流出を増やさないために、人を大事に育てていくことは非常に重要です。メーカーの責任において、長年雇用していくための人材育成は最も重要なマテリアリティです。人事総務部もキャパシティの問題で、対応したくてもできないという状態ではありますが、これを先延ばしにすると手遅れとなります。

収益性の問題と並行して対処していくべき課題です。

長期的なありたい姿の議論についてはいかがでしたか？

阿部　長期的なありたい姿が一部公表されて、取締役会の議題としても上がってきました。次期中期経営計画を議論する中で、長期的なありたい姿に関してももっと具体的に詰めていく必要があります。

10年後の姿を具体的にイメージできている人が社内にどれだけいるのか、ありたい姿は社内でどこまで議論された末に上がってきているかということは少し気になっています。トップダウンで単に数値目標を設定するだけでなく、社員が「自分たちがやりたいこと」を自由闊達に議論し、チャレンジ精神を持って取り組むボトムアップのプロセスも必要だと思っています。せっかくのありたい姿ですので、拙速に結論を求めるのではなく、十分な議論を重ねることが必要です。

前回のありたい姿も実現できていない中で、次のありたい姿をどう作りこむかはかなりの難題ですが、議論の深さが最終的なアウトプットに出てくるはずなので、社内で十分な議論を尽くしてほしいと思います。

木村　長期的なありたい姿の公表については、100年企業らしい取り組みだと感じました。長期的な視点を持つことは、この企業の伝統に根ざしたものだと思います。現在の収益性が厳しい状況にある中で、目の前の課題だけに焦点を当てるのではなく、未来への希望を示すことは

社員の士気を高めるうえでも重要です。

目先の危機感も大事ですが、それだけでは本当に辛いだけだと思いますので、良い形で明るくまとめて会社を牽引していこうという姿勢が見てとれました。

伊能　上場企業として、内外のステークホルダーに数値を含めて戦略的なビジョンを示すことは評価に値すると思います。ただし、10年後という長期的なスパンでの計画が果たして現実的なのかという点については、疑問を感じるところもあります。私の業界では、刻々と変化する市場に対応するために、短いスパンでの計画を立てることが一般的です。市場環境が急速に変化する中で、もっと短いスパンで柔軟に対応できるような、アジャイルなマインドセットも必要ではないかと思います。計画を作ることも重要ですが、それに縛られ過ぎず、一つのオプションと捉え、状況に応じて迅速に対応できる体制を整えることが大切です。

日本人気質としては、与えられた課題全てに一つずつ対応しなければならない、というマインドがありますが、走りながら状況に応じて対応していくバランスも必要かと感じています。

佐々木　長期的なありたい姿が公表されたことは、非常に大きな進歩だと感じています。実は2019年にも2028年のありたい姿を作成していたのですが、それが開示されることはありませんでした。今回公表されたことは、透明性の向上において、これまでの流れを劇的に変える一歩だと思います。特に機関投資家に向けた情報開示の第一歩として、まず定量情報を充実させる必要があります。さらに、今後は定量目標を達成するための施策もしっかりと議論していく必要があります。掲げた目標を達成するための施策を納得できるものにしていかないと機関投資家は振り向いてくれません。

次期中期経営計画策定について皆様はどう関わるべきとお考えでしょうか？

阿部　中期経営計画の策定プロセスにおいては、ありたい姿の議論の中で出てきた課題について、ありたい姿の2034年までの3回の中期経営計画の中でどのように対応していくのかが重要となります。今回はその第一段階になりますので、特に緊急性の高い課題や重要性の高い課題から優先的に取り組んでいくべきです。ただ、そのほかにもやるべきことはないのか、という新たな議論も必要かと思います。

私が以前在籍していた会社では、計画づくりにかなりのリソースを投入し、各部署は合宿までして議論していました。当社でも同じことをすればよいと言うつもりはありませんが、やはり社員が納得し、腹落ちしたうえで計画策定に取り組まなければ結果に結び付きません。これまでと同じ轍を踏まないように、実際に業務に携わっている社員が主役となって関わっているかどうかを確認していきたいと考えます。

伊能　計画策定の現場の動きは、取締役会だけではなかなか見えてこない部分もありますが、阿部さんのご指摘のとおり、実際に計画を作成している部門の考え方を把握することは非常に重要だと思います。社外の立場だからこそ見える視点を活かし、現場の声に耳を傾けながら必要な問いかけをしていきたいと考えています。

木村　私も同じ意見ですが、やはり社外と社内では情報量が違いますので、実際に状況を深く理解しているのは社内の皆さんだと思います。そのため、社外としては必要以上には踏み込まず、社外なりの外から見た観点で指摘し、参考意見として受け止めてもらえればと考えています。

それをどう咀嚼して、自分たちのものにしていくかは、社内の皆さん自身で決めることだと思います。それがどのように浸透していくかはモニタリングしていきますが、結果思いどおりにならずとも、概ね方向性が違っていなければ任せるべきで、そのスタンスで関わっていきます。

ご自身の専門性を活かして、今後会社にどのように貢献されますか？また、統合報告書に何を期待されますか？

伊能　弁護士としての専門性を活かし、法務とコンプライアンスの観点から、予防法務や戦略的な法務を通じて当社を支えていきたいと思います。特に、海外との取引が増える中で、契約上のリスクを適切に管

理し、会社を守る仕組みを強化する必要があると感じています。私自身の海外におけるビジネス経験を活かして、しっかり助言していきたいと思います。

佐々木　管理会計の技術向上と社員の意識改革、人事機能強化への提言に努めたいと思います。

また、統合報告書を社員の意識改革のツールとして活用していきたいと思っています。社員が会社の全体像を理解し、自分たちの役割を再認識することで、会社への帰属意識を高めることができます。統合報告書を単なる資料としてではなく、社員が自分たちの未来を描けるような内容にして活用していきたいと思います。そのためには、社員全員が統合報告書を読むための仕掛けも必要です。

木村　先ほど、社外取締役として一線を引くという教科書的なことを申し上げましたが、当社の置かれている状況を鑑みて、時にはその枠を越えてでも皆で力を合わせて乗り切っていくべきだと思っております。今はまさにそのタイミングであり、私もその思いで注力してまいります。

また、統合報告書についても、会社を、そして自分たちを知るためのツールになると思います。読めばたくさんの発見があると思いますし、何を変えるべきかも見えてくると思います。社員の皆さんがご自身を見つめなおす良い機会になるよう活用していただければと思います。

阿部　本日お話しした内容が、社員の皆さんに届くことを願っています。私たち社外取締役がどのようなことを考えているかをお話ししたつもりです。普段あまりお話しする機会がない社員の方たちにも私たちの思いが伝わると幸いです。

役員一覧

取締役

名倉　宏之
代表取締役社長

齋藤　芳治
専務取締役
管理・経営企画管掌

佐野　明宣
常務取締役
製紙・機能ファブリック事業管掌

野村　国大
常務取締役
総合研究開発室・
ファインエレクトロニクス事業管掌

久慈　健仁
取締役
ファインエレクトロニクスカンパニー長

阿部　稔
社外取締役

選任理由：三井物産株式会社における豊富な国際経験や、内部監査部門および検査役としての経験を通してコーポレート・ガバナンスに関する幅広い知識を有しており、当社グループのコンプライアンス経営に活かすことが期待できるため

伊能　優子
社外取締役

選任理由：弁護士としての専門的知識と、米国ニューヨーク州弁護士として培った豊富な国際経験を有しており、当社グループのコンプライアンス経営に活かすことが期待できるため

青木　豊
取締役　常勤監査等委員

佐々木　章浩
社外取締役　監査等委員

選任理由：三菱UFJ信託銀行での財務・主計業務の経験に加え、企業経営者として豊富な経験と知識を有しており、当社グループの経営全般の監査・監督機能を強化することが期待できるため

木村　尚子
社外取締役　監査等委員

選任理由：公認会計士としての豊富な経験と専門的な知識を有しており、当社グループの経営全般の監査・監督機能を強化することが期待できるため

執行役員

瀧本　圭一
製紙・機能ファブリックカンパニー長

羽山　重康
管理本部長

並木　和弘
ファインエレクトロニクスカンパニー
副カンパニー長　兼　企画部長

三木　聡
製紙・機能ファブリックカンパニー
副カンパニー長　兼　海外営業部長

村上　晋也
製紙・機能ファブリックカンパニー
副カンパニー長　兼　静岡工場長

財務・非財務 データ集

財務データ集(連結)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高(百万円)	25,417	27,263	28,379	27,054	24,702	21,741	24,781	25,950	27,986	28,639
売上原価(百万円)	16,492	17,565	18,442	17,679	16,331	14,308	16,217	16,718	18,649	18,780
営業利益(百万円)	1,383	1,895	1,772	1,356	627	110	1,103	1,060	631	924
経常利益(百万円)	1,576	1,943	2,027	1,655	716	556	1,615	1,685	1,019	1,130
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(百万円)	1,529	1,661	2,254	917	-445	-93	1,084	1,077	1,270	622
設備投資額(億円)	17	11	27	21	19	13	20	17	22	21
減価償却費(百万円)	1,362	1,281	1,460	1,493	1,530	1,224	1,241	1,488	1,612	1,685
1株あたり当期純利益(円)	70.03	75.51	102.49	41.90	-20.62	-4.35	50.73	51.28	62.56	31.65
潜在株式調整後1株あたり当期純利益(円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1株あたり純資産(円)	763.36	766.91	962.70	970.47	928.96	912.35	1004.28	1062.35	1140.26	1158.20
1株あたり年間配当額(円)	11	16	19	12	12	12	16	16	27	28
配当性向(%)	15.7%	21.2%	18.5%	28.6%	-58.2%	-275.9%	31.5%	31.2%	43.2%	88.5%
営業活動によるキャッシュフロー(百万円)	1,832	3,480	2,579	2,406	1,303	2,975	2,137	799	1,785	1,971
投資活動によるキャッシュフロー(百万円)	-1,879	-1,549	-2,611	-2,240	-2,397	-1,301	-1,730	-1,110	-523	-1,013
財務活動によるキャッシュフロー(百万円)	678	-534	-361	-313	741	-1,279	38	380	-1,639	-579
現金および現金同等物の期末残高(百万円)	2,900	4,125	4,001	3,890	3,499	3,852	4,353	4,664	4,375	4,822
ROE(%)	9.7%	9.9%	11.9%	4.3%	-2.2%	-0.5%	5.3%	5.0%	5.8%	2.9%
PBR(倍)	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4
自己資本比率(%)	47.5%	46.9%	52.6%	54.4%	53.0%	52.4%	52.6%	51.3%	53.1%	52.8%
DOE(%)	1.7%	2.1%	2.2%	1.2%	1.3%	1.3%	1.7%	1.5%	2.5%	2.5%

非財務データ集

			2020年度※1	2021年度※1	2022年度※1	2023年度※1	2024年度※1
従業員数(名)		連結	1,282	1,280	1,299	1,281	1,312
女性比率(%)		単体	29.8	30.0	31.2	30.9	31.7
女性管理職比率(%)		単体	3.4	3.3	6.8	8.4	7.8
育休取得実績	(名)	単体	3	3	4	13	5
	(%)	単体	男性:22%　女性:100%	男性:0%　女性:100%	男性:0%　女性:100%	男性:55%　女性:100%	男性:67%　女性:100%
有給取得率(%)		単体	63.3	64.1	76.9	80.9	81.4
内部通報件数(件)		単体	0	0	0	0	0
内部通報窓口対応件数※2(件)		単体	2	1	6	2	4
労災発生件数(件)		単体	6	6	4	2	6

		2023年度※1	2024年度※1
GHG排出量(t-CO_2e) 排出ガス種 CO_2	単体		
Scope 1		710.4	747.5
Scope 2※3		10.3	8.7
水使用量(㎥)	単体	198,044.8	184,047.2

		2023年度※4	2024年度※4
産業廃棄物排出量(t)	単体	985.03	398.96

※1 当社会計年度と同じ、前年12月1日から11月30日までの集計です。
※2 窓口対応件数は、窓口に対して通報未満の相談レベルの連絡があったものをカウントしております。
※3 Scope2のGHG排出量が少ないのは、主要事業所において再生可能エネルギー由来の電力プランを導入しているためです。これにより、購入電力に伴う間接排出を大幅に削減しています。
※4 産業廃棄物排出量は、前年4月1日から3月31日までの集計です。

会社概要・株式情報

会社概要（2024年11月30日現在）

商号	日本フイルコン株式会社
本社所在地	東京都稲城市大丸2220番地 TEL 042-377-5711（代表）　FAX 042-377-5714
設立	1936年3月18日（創業1916年4月）
資本金	26億85百万円（2024年11月30日）
上場取引所	東京証券取引所（スタンダード市場）
代表者	代表取締役社長　名倉宏之
主要な製造、販売品目	紙・パルプ抄造用網、各種工業用特殊網等／エッチング加工製品、フォトマスク製品等／プール本体および水処理装置、その他環境関連製品等／ 店舗・駐車場の賃貸等

主要な事業所等

当社	本社・東京事業所（東京都稲城市） 静岡事業所（静岡県富士市） 北海道営業所（北海道千歳市） 大阪営業所（大阪府大阪市） 上海事務所（中国 上海市）
子会社	Filcon America, Inc.（アメリカ オレゴン州） FILCON FABRICS & TECHNOLOGY CO., LTD.（タイ プラチンブリ県） FILCON EUROPE SARL（フランス バ・ラン県） 斉藤特殊金網株式会社（本社：東京都江東区）※ 関西金網株式會社（本社：大阪府大阪市） Siam Wire Netting Co., Ltd.（タイ ランプーン県） TMA CORPORATION PTY LTD（オーストラリア 西オーストラリア州） 関西金属網科技（昆山）有限公司（中国 江蘇省） エスデイアイ・エレクトロニクス・ジャパン株式会社（本社：東京都稲城市） 株式会社アクアプロダクト（本社：東京都稲城市） ※斉藤特殊金網株式会社は、2024年12月1日に本社を東京都稲城市に移転しております。

グループ従業員数

当社従業員数	483名	グループ従業員数	1,312名

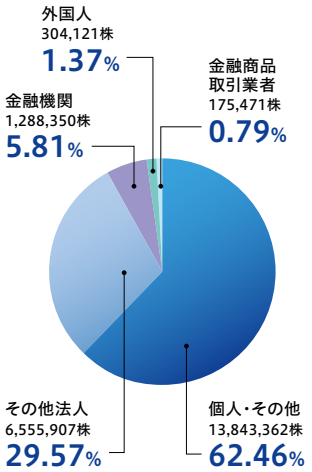
株式情報（2024年11月30日現在）

発行可能株式総数	80,000,000 株
発行済株式の総数	22,167,211 株
株主数	24,311 名

大株主

株主名	持株数（百株）	持株比率（%）
王子ホールディングス株式会社	27,001	13.51
大王製紙株式会社	18,165	9.09
日本フイルコングループ従業員持株会	15,761	7.89
日本製紙株式会社	12,623	6.32
第一生命保険株式会社	3,950	1.98
日本フエルト株式会社	3,000	1.50
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,945	1.47
竹　田　昌　弘	2,925	1.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,413	1.21
明治安田生命保険相互会社	2,004	1.00

所有者別持株比率



注）1：当社は、自己株式2,187,395株を保有しておりますが、上記大株主からは除いております。
2：持株比率は自己株式を控除して計算しております。
3：持株数は百株未満は切り捨て、持株比率は小数点第3位を四捨五入して表示しております。

配当方針

当社は、株主の皆様への適切な利益還元を経営における最重要課題のひとつと考えております。配当方針については、資本収益性を高めるという観点から、自己資本比率の水準を中長期的には45～55%とすることが望ましいと考えており、この範囲内で収益力向上に資する設備投資とのバランスを見ながらも積極的に株主還元するために、2024年度より、配当の最低水準を連結配当性向30%以上、DOE2.4%以上としております。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
中間配当（円）	6	6	6	8	13
期末配当（円）	6	10	10	19	15
年間配当（円）	12	16	16	27	28
配当性向（%）	－（※）	31.5%	31.2%	43.2%	88.5%

※2020年度は当期純損失のため記載なし