



本日はお忙しい中、株式会社フコク中期経営計画説明会をご視聴いただき、誠に有難うございます。

本日、説明をさせていただきます株式会社フコク社長の大城でございます。

はじめに、

フコク製品をご愛顧戴いている世界中のお客様、私達の企業活動を支えて戴いている株主の皆様、仕入先の皆様に深く感謝申し上げます。

まず、私から資料に基づいてご説明した後、皆様からのご質問にお答えしたいと思います。

ご質問はチャットにて受け付けますのでご質問のある方は画面右側より入力をお願いします。

それでは、始めます。

## トップメッセージ

70<sup>th</sup> ANNIVERSARY Φ FUKOKU

フコクは1953年の創業以来、  
今年の12月に創業70周年を迎えます。

私たちはこれまで「Yes, We Do!」の創業の精神の下  
お客様の要望に真摯に向き合い、新しい価値を創造し  
70年間にわたり持続的な成長を達成してきました。

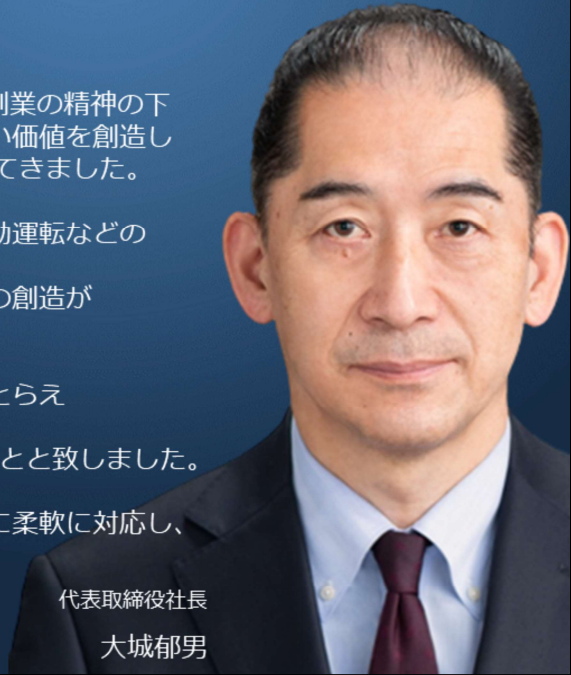
現在、自動車産業は急速に電動化や自動運転などの  
次世代技術への移行が進んでおり、  
既存のビジネスモデルを超越した価値の創造が  
求められています。

私たちはこの大きな変化をチャンスととらえ  
より高い経営目標を達成するため  
「新中期経営計画2026」を策定することと致しました。

フコクは常に挑戦を続け、時代の変化に柔軟に対応し、  
社会に貢献する企業であり続けます。

代表取締役社長

大城郁男



フコクは1953年の創業以来、  
今年の12月に創業70周年を迎えます。

私たちはこれまで「Yes, We, Do!」の創業の精神の下お客様の要望に真摯に向き合い、  
新しい価値を創造し、70年間にわたり持続的な成長を達成してきました。

現在、自動車産業は急速に電動化や自動運転などの次世代技術への移行が進んでおり、  
既存のビジネスモデルを超越した価値の創造が求められています。

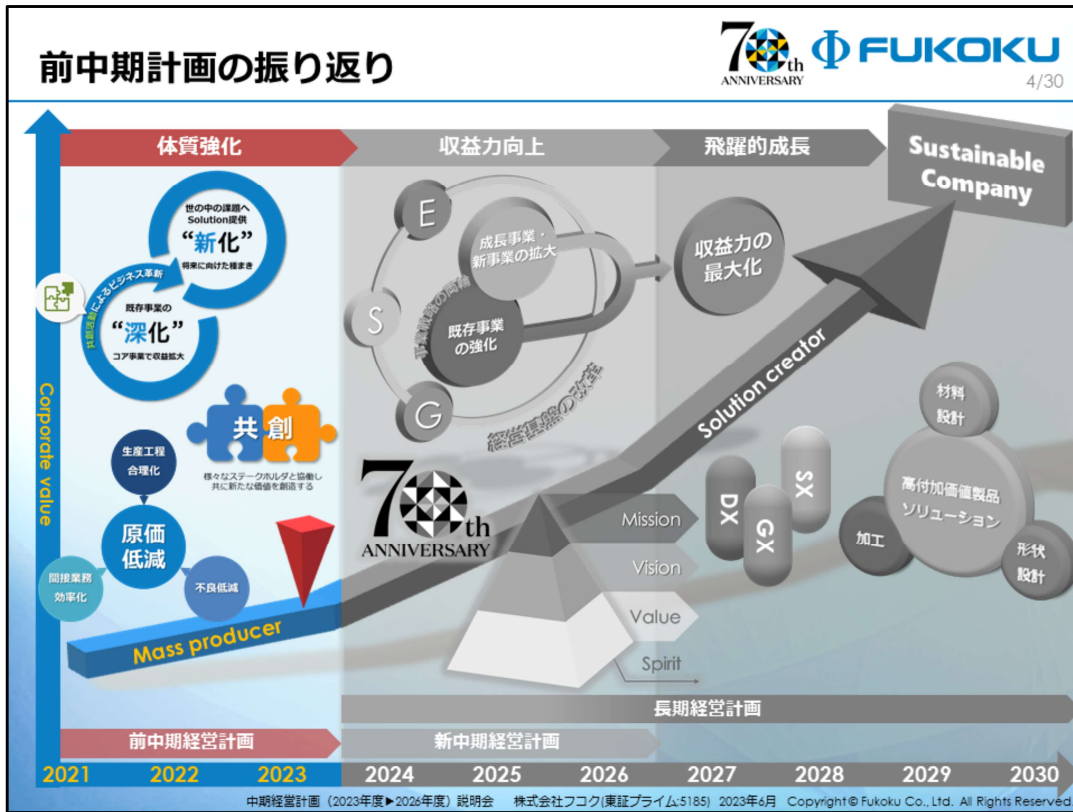
私たちはこの大きな変化をチャンスととらえ、より高い経営目標を達成するために、  
「新中期経営計画2026」を策定することと致しました。

フコクは、常に挑戦を続け時代の変化に柔軟に対応し、社会に貢献する企業であり続けます。

## 前期中期経営計画の振り返り



新中期経営計画2026をご説明するに先立ち、前中期経営計画の振り返りを行います。

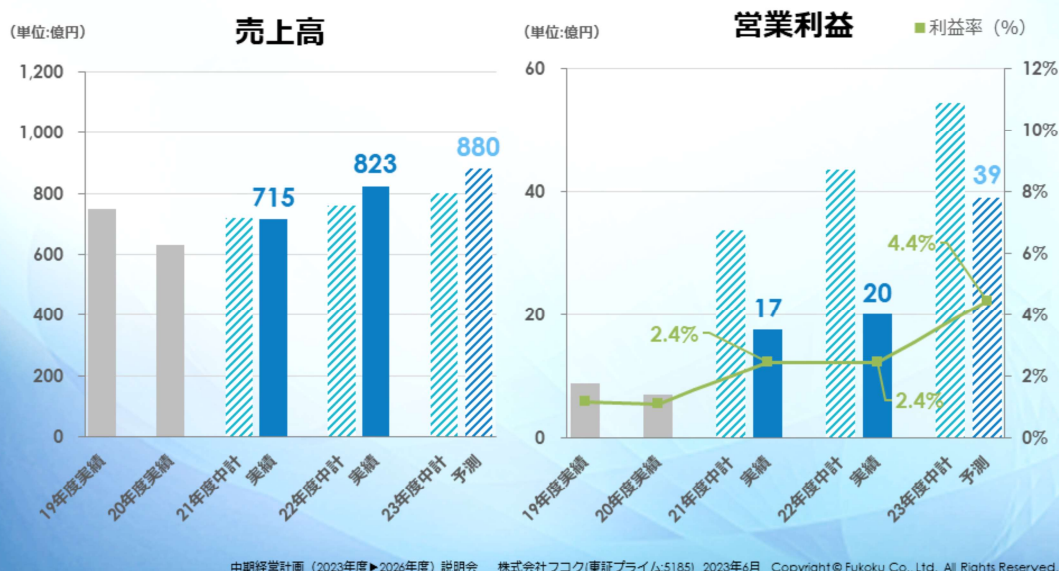


前中計は、徹底した「原価低減活動」に加え、  
コア事業の収益拡大の「深化」と将来に向けた種まきの「新化」を中心に  
「体質強化」を目的として、2021年度から2023年度までの3か年を対象に策定されました。



## 前中期計画の振り返り

### 売上と利益の推移（連結）



次に、数値実績から前中計の振り返りを行います。

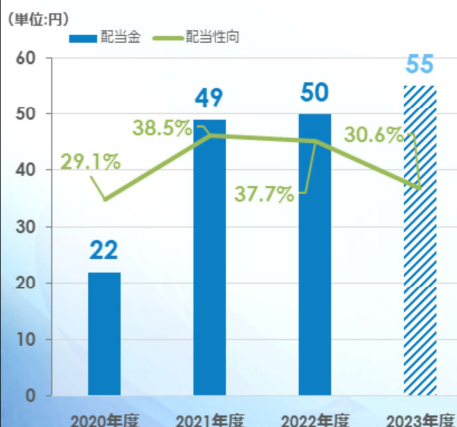
前中計初年度以降、  
コロナ禍による生産減は徐々に回復傾向を見せたものの、  
ウクライナ情勢による原材料高騰、半導体不足の影響も大きく、  
売上高・営業利益ともにコロナ禍以前の水準までには到達できていない現状です。

そんな中でも前中計で掲げた「体質強化」を着実に実行していくことで、  
ご覧の様に2022年度までの3年間は右肩上がりの成長を続けてきました。

売上高は目標を概ね達成したものの、  
営業利益においては計画とは程遠い水準にとどまっており、  
さらなる収益向上が必要であると考えております。

株主還元重視

1株当たり配当金と配当性向



平均株価とPBRの推移



**PBR1.0倍達成に向け、さらなる収益向上と株主還元向上を目指す**

中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

こちらは、配当と株価の推移を示したグラフです。

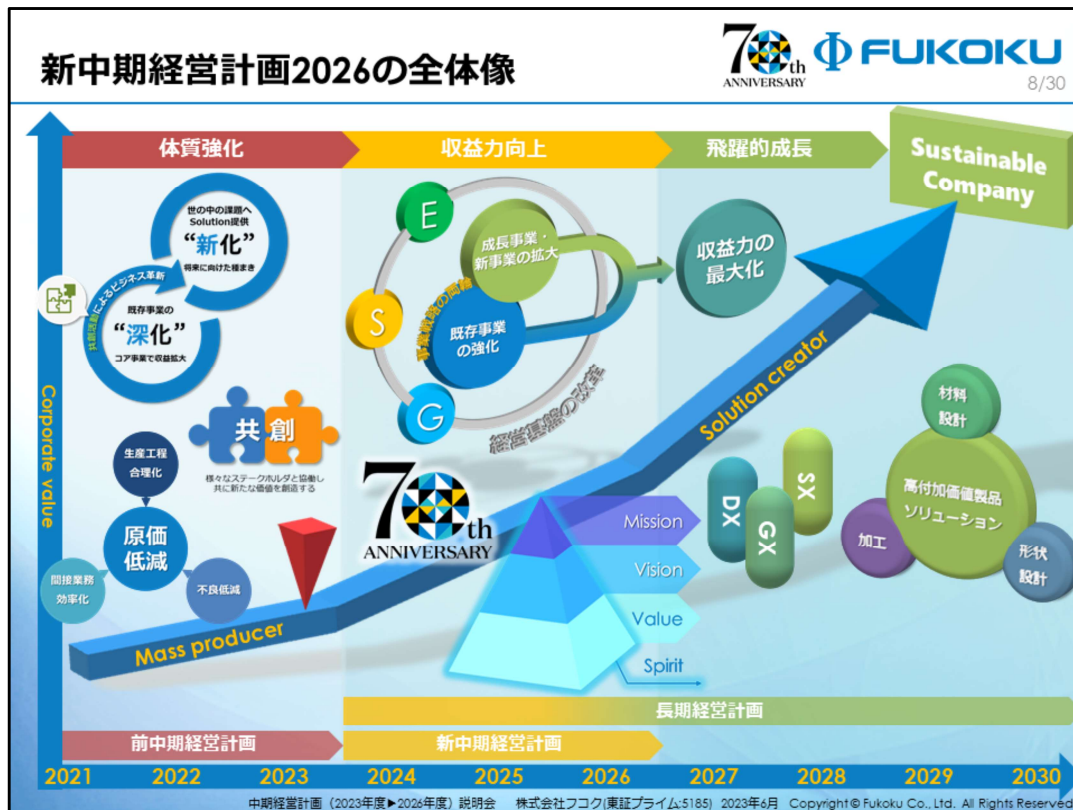
配当金については、お約束した配当性向30%以上を達成してきました。  
 株価については、2023年6月現在、2020年の約2倍の1,300円台にまで上げることができております。  
 その結果、東証プライム市場適合条件を満たすことが出来、  
 2023年4月に正式に上場基準を達成、現在も維持しております。

しかしながら、PBRにおいては0.6倍程度と低迷しており、この現状を真摯に受け止め、  
 今後はPBR1.0倍達成に向け、さらなる収益向上と株主還元向上を目指します。

## 新中期経営計画2026 全体像と目標



ここからは、新中期経営計画2026をご説明させていただきます。  
はじめに全体像と数値目標をご説明させていただきます。



前中計では体質強化に注力し、その結果、土台作りは完了したと考えております。

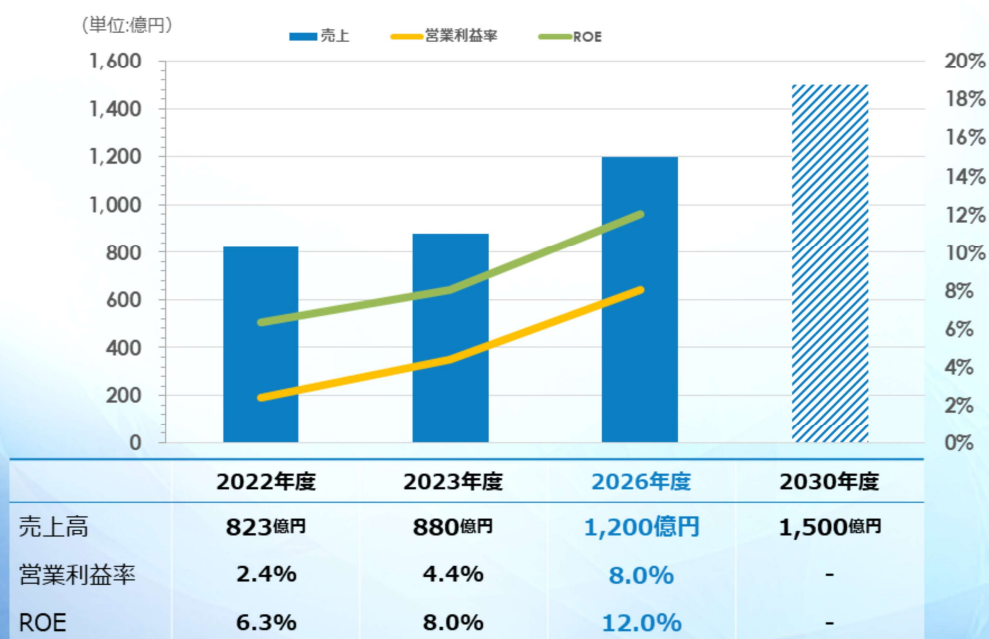
今回の新中計では、前中計を基礎にいくつかの方策を実施することで「収益力の最大化」を目指します。

長期的な視点に置きましては、フコク独自のコア技術で高付加価値製品・ソリューションを提供し続けることで「収益力のさらなる極大化」を狙います。

したがって、今回の新中計は将来への飛躍的成長に向けた、ファーストステップとして位置付けております。

飛躍的成長を経て、サステイナブルな社会の実現に貢献できる“心から愛される企業”を目指します。

## 新中期経営計画2026の目標値



中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

続きまして、新中期経営計画2026の数値目標についてご説明いたします。

ご覧のグラフに示しますように、新中計の目標として2026年度に売上高で1,200億円、営業利益率で8%、ROEを12%と設定いたしました。

長期的視点においては、2030年に売上高1,500億円を目指します。

## 新中期経営計画2026 方策の詳細



ここからは、先ほどの数値目標を達成するための方策の詳細をご説明させていただきます。





こちらが「新中期経営計画2026」の戦略スキームになります。

新中計では「既存事業の強化」と「成長事業・新事業の拡大」の事業戦略の両輪に加え、ESGを主体とした経営基盤の改革に取り組むことによって「収益力の最大化」を狙います。



まず初めに、  
事業戦略の両輪である「既存事業の強化」と「成長事業・新事業の拡大」からご説明いたします。

## 既存事業の強化

### ソリューションビジネスによる拡販

- シミュレーション設計～実車評価技術/中国 R & D強化
- インド R & D機能設置

### 強い成長地域への拡販

- インド・インドネシアでの技術・生産体制強化

### ものづくり力変革と人材育成強化

- 革新的工法の構築/自動化/IoT導入
- グローバル人材育成の強化

「既存事業の強化」の具体的実施項目としては、主に3つの方策を計画しております。

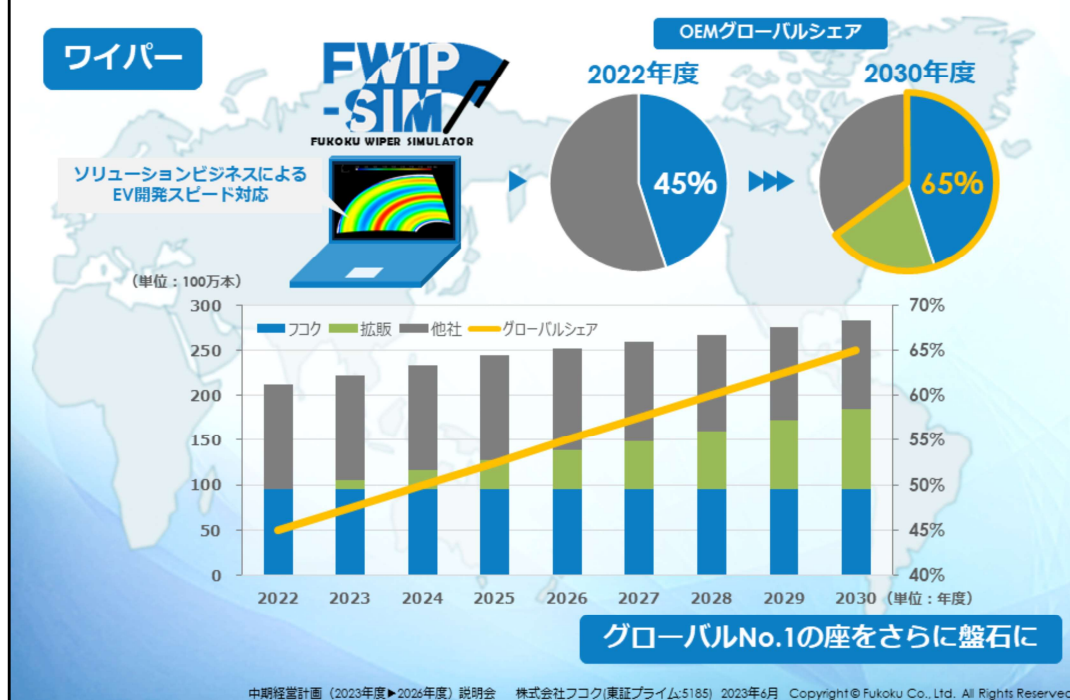
1つ目が、既存の強い事業を、ソリューションビジネス化することにより、さらに強化すること。

2つ目が、インド・インドネシアなどの強い成長地域へリソースを集中することで、稼ぐ力をさらに強化すること。

3つ目が、これらの方策を力強く推進するために、ものづくり力の変革とグローバル人材育成のさらなる強化です。

次は、

1つ目のソリューションビジネスの具体例として、フコクの主力製品のひとつであるワイパーに焦点を当ててご説明いたします。



フコクのワイパーラバーは、現在グローバルシェア45%の世界No.1主力製品です。

今後、独自のシミュレーション技術と実車評価までのトータルな開発システムのグローバル展開を加速させることで、2026年にグローバルシェア55%、2030年には65%を目標とし、No.1の座をさらに盤石なものとする。

成長事業・  
新事業の拡大

### インダストリアル向け製品等の拡大

- ファクトリーオートメーション 精密シールの開発/量産体制の確立
- 新エネルギー 水素燃料用シール・風力発電用着雪防止コートの開発
- 航空/宇宙 防振マウントの開発

### CASE市場への拡大

- バッテリー 進化し続けるEV製品用ホールドシートの開発・拡販  
放熱ギャップフィラー・大型電池用防振製品の開発・拡販

### ライフサイエンス製品の拡大

- バイオ 細胞培養バッグ・培地、化粧品原料
- 細菌検査 薬剤耐性菌検査チップの量産体制確立、拡販

中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

続きまして「成長事業・新事業の拡大」においては、今後特に成長が見込める3つの分野の積極的事業拡大を計画しております。

1つ目は、ファクトリーオートメーション化で活躍するインダストリアル向け製品です。フコクの高い開発力で生み出した高性能材料を必要とする、半導体製造装置向けシール部品を拡大します。また、新エネルギー分野や航空・宇宙分野でも需要の掘り起こしに成功しており、新分野での拡大が期待されます。

2つ目は、EV製品を中心としたCASE向け製品。

3つ目は、世界的に注目度が高まっているライフサイエンス製品になります。

以降は、これらの成長が見込める製品から代表して、CASE関連製品とライフサイエンス関連製品に関してご説明いたします。

CASE

CASEの時代も 安全・安心・快適な未来を実現する

Connected

- 先進防振ラバー
- 航空宇宙用センサーラバー
- 高機能画像ズームカメラ用リングモータ

Autonomous

- 電子機器振動軽減ラバー
- 高静粛型音響透過抑制ラバー
- ICT建機用高性能マウント



Shared

- 衛生快適空間提供用霧化装置
- 衛星向け擾乱絶縁材
- 新モビリティ用振動低減ラバー

Electric

- 電動自動車用高機能シールラバー
- 車載モータ用高機能防振ラバー
- マルチ冷却用バルブ

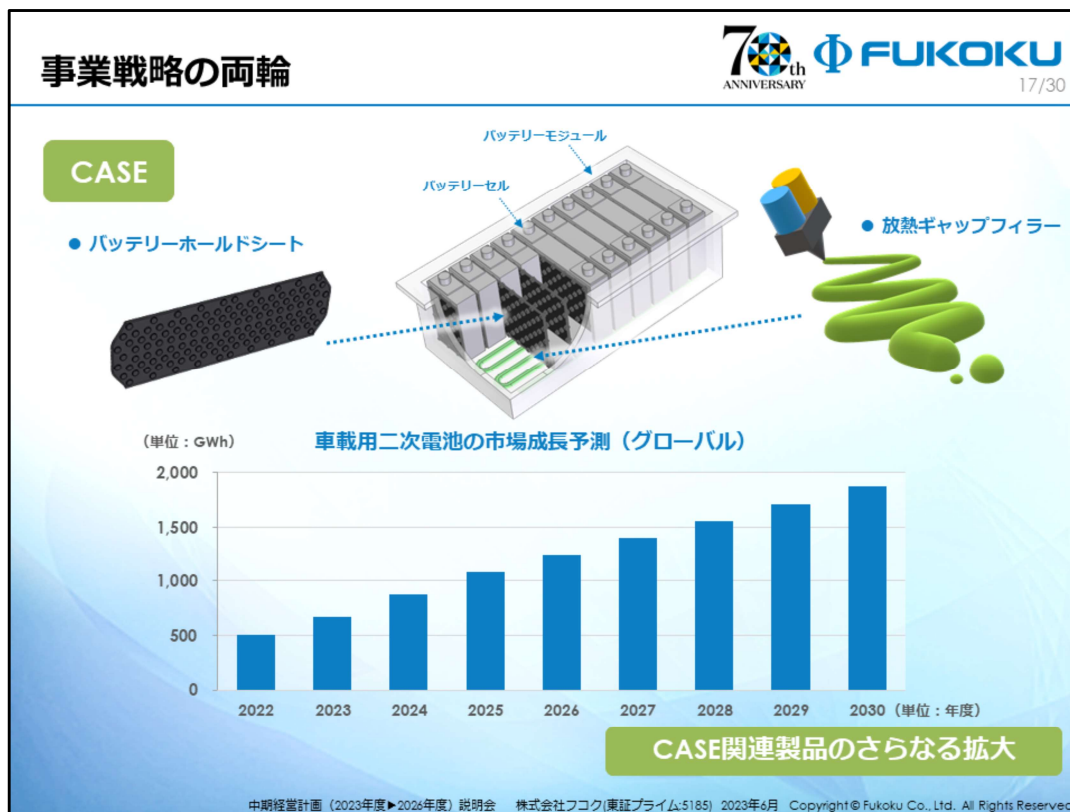
中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

こちらはフコクのCASE市場へのさまざまな挑戦を示した全体像になります。

フコクは「CASEの時代も安全・安心・快適な未来を実現する」を目指し、将来に向けた種まきの「新化」を着実に実施して参りました。

その中で今回は、CASEの4分野の中でも、自動車の駆動方式に大きくかわるという意味では非常に影響度の大きい「E」の電気から、EV周辺製品の進捗をご報告させていただきます。





EV関連製品として、今後市場の拡大が予測されるEVバッテリー用のバッテリーホールドシートと放熱ギャップフィラーを紹介します。

バッテリーホールドシートは、バッテリーモジュール内のセルの膨張収縮を最適な力で拘束する役割を持つ製品であり、バッテリーの性能向上に貢献する重要な部品です。

昨年5月に発売されたトヨタ初の電気自動車である「b z 4 X」での採用に続き、複数の企業への拡販を計画しており、さらに次世代向けの開発も進めています。

また、放熱ギャップフィラーは、バッテリーの充放電によって蓄積される熱を効率よく逃がすために使われ、こちらもバッテリーの性能向上に貢献します。フコク独自の材料技術と加工技術の融合により、要求スペックをクリアし、海外自動車メーカーへの採用が決まりました。さらなる横展開を目指して開発を進めています。

以上の様に、今後市場が拡大していくEVバッテリー周辺製品を中心としてCASE関連製品のさらなる拡大を行っていきます。

ライフサイエンス

健康・長寿の時代も 安全・安心・快適な未来を実現する

Medical  
医療



- 液体培地
- 細胞培養バッグ



**RAST-TAS**

- 細菌感染症用検査キット



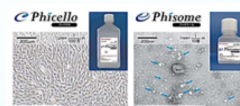
- MRI駆動用モーター



Life  
生活



- 空間除菌酸化装置



**Phicello** **Phisome**

- ヒト脂肪由来幹細胞順化培養液
- ヒト脂肪間質細胞エクソソーム



**Bellefine**

- 美容液

対しましてこちらは、フコクのライフサイエンス市場への挑戦を示した全体像になります。

フコクは「健康・長寿の時代も 安全・安心・快適な未来を実現する」を目指し、将来に向けた種まきの「新化」を着実に実施して参りました。

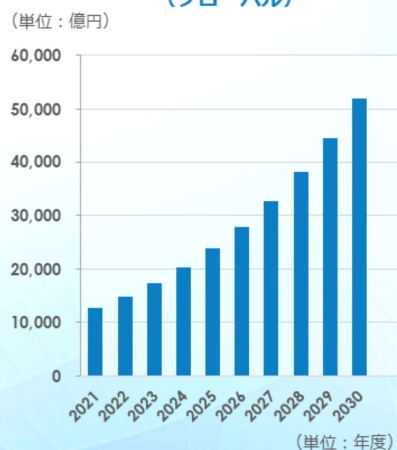
この分野では、ゴム材料やコーティング材料の研究開発・加工・製造・品質保証で培ったノウハウを、ゴムの枠組みを超えた素材に応用することで、拡大の幅を広げてまいりました。

以降は、この中から培養関連製品と細菌検査関連製品の2つをご紹介します。

ライフサイエンス



再生医療周辺産業の市場成長予測  
(グローバル)



再生医療分野の市場で事業を拡大

中期経営計画 (2023年度▶2026年度) 説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

培養関連製品では、

以前より製造している輸液バッグに加え、近年の細胞培養技術の進化に追従すべく、培養バッグや液体培地等の開発・製造にも積極的に取り組んでおります。

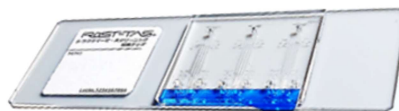
また、その技術開発を通じて得られた知見を活かし、化粧品原料である順化培養液の製造にも着手しました。

この順化培養液の応用の幅は多岐にわたり、今後も需要拡大が見込まれます。

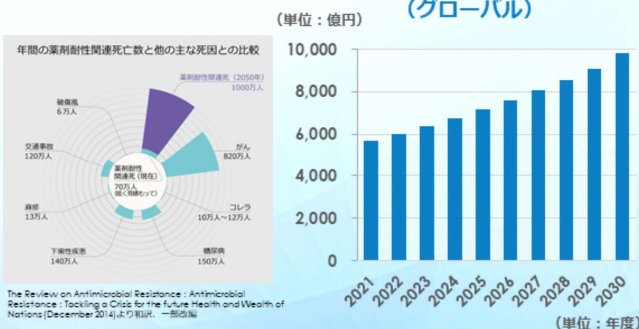
今後成長が見込める再生医療分野の市場で事業を拡大して行きます。

ライフサイエンス

**RaST-TAS**<sup>®</sup>  
Rapid Susceptibility Test-Total Analysis Systems



迅速微生物検査の市場成長予測 (グローバル)



薬剤耐性菌問題にマイクロ流路チップで大きく貢献

中期経営計画 (2023年度▶2026年度) 説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

引き続きライフサイエンス関連製品 1 つご紹介いたします。

こちらに示します「RaST-TAS」は、ゴム製のマイクロ流路チップを用いる、大阪大学とフコクが共同で開発した世界初の細菌検査システムです。

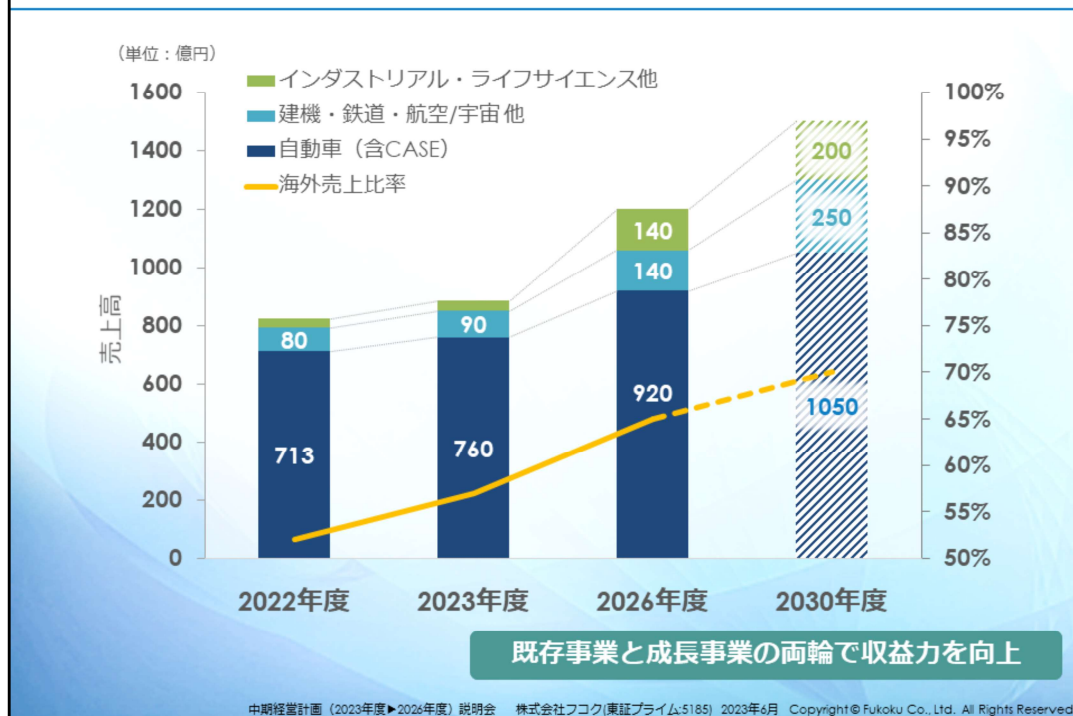
マイクロ流路チップ内で細菌の形態変化を観察することで、迅速化と明瞭化を実現しました。テストマーケティングを経て、6月2日より市場投入を開始しました。

現在、抗生物質などの薬が効かない薬剤耐性菌が世界で拡大しており、将来、今回の新型コロナウイルスやがんによる死者数を超えるとの予測もあります。RaST-TASは、この薬剤耐性菌問題に大きく貢献する可能性を持った製品です。

対象はヒトのみならず、家畜などの動物も含めて、この検査システムの活用が広がることを期待しています。

以上の様に、フコクは従来の自動車周辺分野に留まらず、ライフサイエンス分野をはじめとする成長分野に積極的に挑戦をしていきます。

## 事業戦略の両輪



こちらは、各分野の売上推移を示しています。

既存の自動車産業については、インド・インドネシアに代表する成長地域の取り込みや、ワイパーをはじめとするソリューションビジネスをグローバル展開することで売上の拡大を図ります。

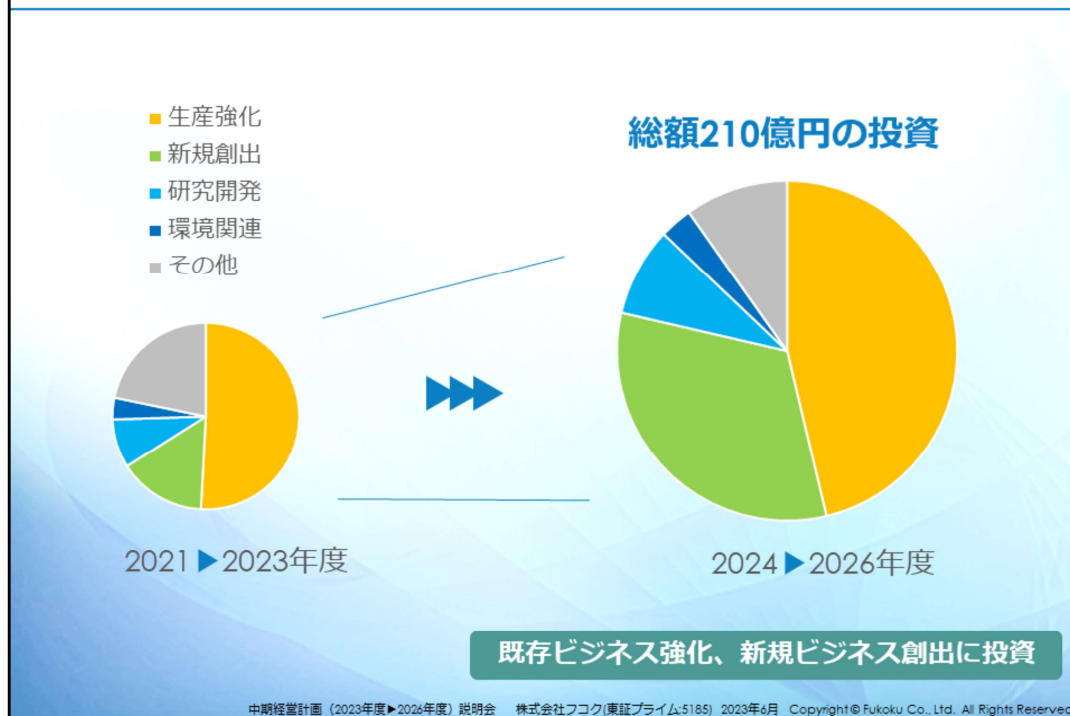
そのみならず、自動車産業の大変革の対応といたしましては、先ほどご説明しましたようにCASE関連製品に特に注力し、引き続き自動車産業で活躍し続けるフコクを目指します。

一方、これまでに自動車産業で培ってきたノウハウを活かし、建機・鉄道・航空宇宙に加えインダストリアル・ライフサイエンスと言ったような成長分野においても積極的に売上を伸ばしていきます。

なお、売上高増加に伴い、海外売上比率も増加する見込みです。

以上の様に、今後も既存の主力事業である自動車産業のさらなる強化に加え、成長事業・新事業の拡大に挑戦し、これら両輪をベースに売上拡大を目指していきます。





こちらは、以上の戦略を実行するに伴う投資計画を示した円グラフです。  
左が前中計、右が新中計の期間中の投資を示します。

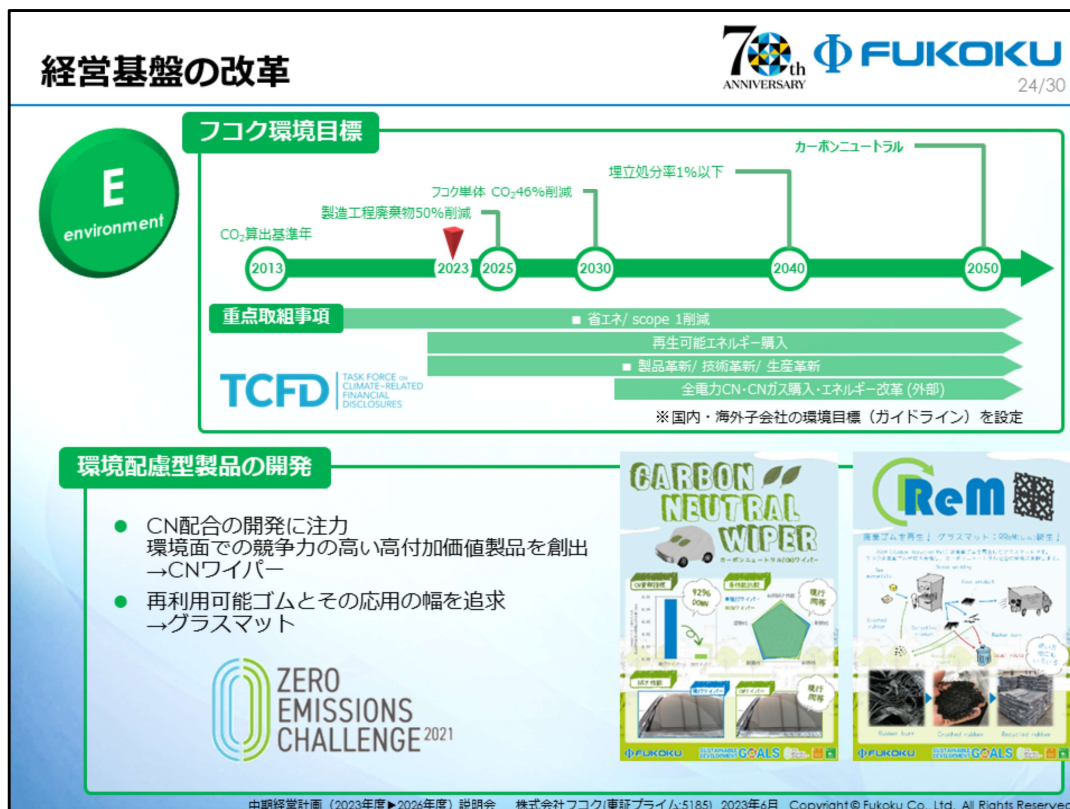
新中計での投資は「生産強化」として、特にインドとインドネシアの飛躍的生産性向上を実現するため、革新的工法開発の投資も含まれます。

一方「新規創出」として、CASE市場への拡大の促進、成長事業であるライフサイエンス事業拡大を重点項目として、こちらも積極的に投資を行い、総額210億円の投資を計画しております。





続きまして、ESGを主体とした経営基盤の改革についてご説明いたします。



まず、Eの環境についてご説明いたします。

フコクは昨年度に環境負荷低減・脱炭素社会を実現するために「フコク環境目標」を設定しました。この目標を達成するための重点取組事項に沿って、製造工程廃棄物の削減とCO<sub>2</sub>の削減に向けて活動してまいります。

また、TCFDへの賛同も宣言しており、TCFDが提言する気候変動のシナリオ分析と気候変動リスクと機会が事業に与える影響を把握し、その影響に対する対応策も進めています。

さらに、環境配慮型製品の開発についても積極的に取り組んでいます。

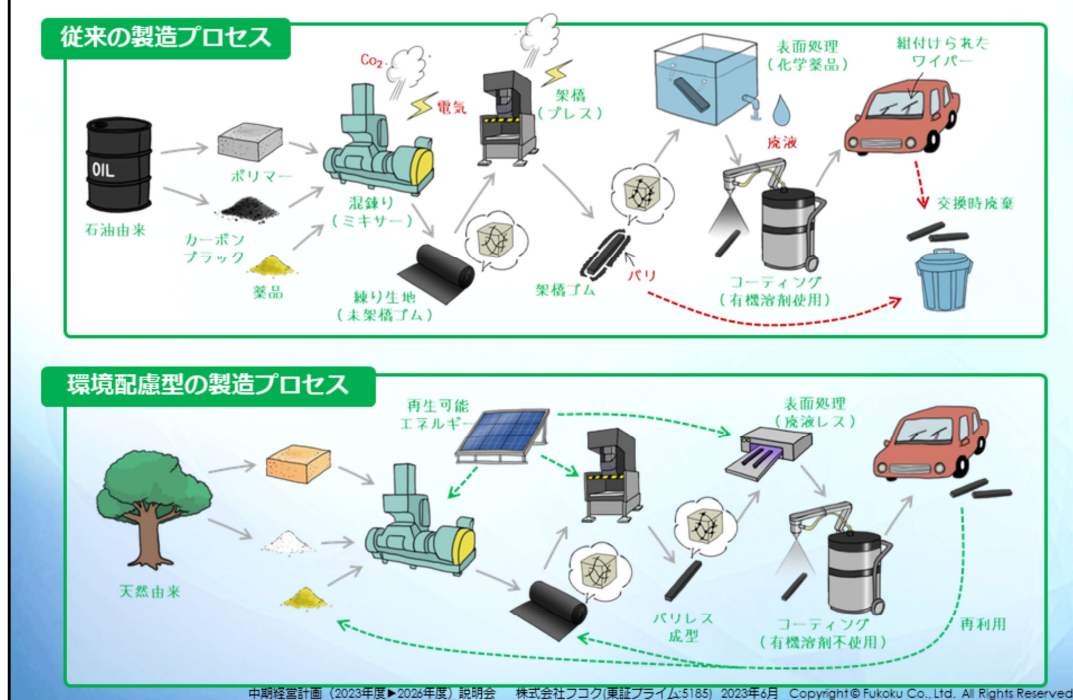
従来成分の大部分を天然由来素材に置き換えたカーボンニュートラル配合の開発に注力し、環境面での競争力の高い製品を創出します。

具体例としてカーボンニュートラル配合を用いたCNワイパーにおいては、従来のワイパーと同等の性能を確認しております。

また、製造過程で出る、従来廃棄するゴム端材を、効果的に再利用し製品化するビジネスにも取り組んでおります。現在応用製品について開発を進めております。

フコクはこれらの活動が評価され、TCFDサミット2021にて経済産業省より発表された「ゼロエミ・チャレンジ」企業に選定されました。

引き続きイノベーションに挑戦する企業として、ゼロエミッションの実現に向けて挑戦してまいります。



先ほどお話しした環境対応の方策を、フコクの製造プロセスに組み込んだものがこちらです。代表的製品としてワイパーを例にご説明いたします。

ワイパーの大まかな製造工程は、原材料をミキサーで混練りし、出来上がった生地を金型内に入れ、プレス機によって温度と圧力をかけます。成型された架橋ゴムを、表面処理し、その後コーティングをして完成です。

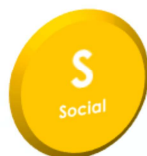
上段が従来のプロセス、下段が環境配慮型のプロセスです。

石油由来の材料を天然由来に、製造工程で使用するエネルギーは再生可能エネルギーに置き換えます。プレス時に発生する端材であるバリの量を限りなく減らし、バリレス成型を目指します。表面処理は化学薬品を用いる処理では大量の廃液が発生していたのに対し、廃液を発生させない別の処理方法を採用します。また、コーティングでは有機溶剤系の塗料から、水系の塗料に置き換えることで有機溶剤レスで塗布を行います。

完成品として市場に出たワイパーは、一定期間の使用で寿命を迎え、交換時に廃棄されます。環境配慮型プロセスでは、これを回収し架橋前の状態もしくは原材料の状態まで還元することで、再利用を行います。

また、図には示しておりませんが、各工程の自動化を積極的に実施し、合理化を行うことで生産性を向上させ、この環境配慮型プロセスをより効果的なものにしていきます。

フコクは、以上のような環境配慮型プロセスへの速やかな転換に向け、技術確立を加速させております。



ダイバーシティ&インクルージョン

- 女性リーダーの継続的な輩出
- 海外人材・中途人材・専門人材等、様々なバックグラウンドを持つ人材の活躍
- シニア社員の経験、ノウハウを活かした活躍

働きがいのある職場環境づくり

- ライフスタイルに合わせた多様な働き方
- 自分で描いたキャリアプランの実現支援
- 従業員エンゲージメントの向上

幅広い視点から自ら深く考えて動く人材の育成

- 既存事業の強化を担うグローバル人材
- ソリューションを創出する人材
- イノベーションを創出する人材
- モノづくりを革新できる人材
- 安全・品質・環境の課題に対応できる人材
- DX推進をリードできるデジタル人材



Sの社会については、ダイバーシティ&インクルージョンへの対応や働き甲斐のある環境づくりに積極的に取り組んでいきます。

そして人材育成については、既存事業の強化を担うグローバル人材の育成。成長事業の拡大を創出するクリエイティブ人材の育成が、重要課題と位置付けています。そのため新たな「学びの場」を作ることによって、専門性の高い技術者を育成します。



ステークホルダーとの対話の促進

- 流通株式時価総額113.2億円（2023/3/31現在）
- 資本コストと株価を意識した経営強化PBR1.0倍割れ対応 ROE12%達成（2026年度）

コンプライアンスの徹底

- 的確な情報開示の充実（グローバル対応）
- IR活動の強化（対話の機会や手法の充実）

コーポレートガバナンス強化

- 新MVVの浸透と組織風土改革
- コンプライアンス委員会による啓発活動（グローバル展開）
- 内部通報等の仕組みの整備、コンプラ違反予防の徹底



中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

Gのガバナンスについては、コーポレートガバナンスやコンプライアンスの強化に取り組み、さらに、組織風土改革として従来の発想から抜け出し、価値創造に貢献する風土の醸成を推進して行きます。

また、この度、70周年を節目として100年企業を目指してさらに飛躍するため、コーポレートスローガンを刷新しました。

創業以来の企業スピリットであるYes、We Do！をベースに、ミッションである「あらゆる願いを、感動に変える」を頂点にビジョンとバリューをそれぞれ設定しました。

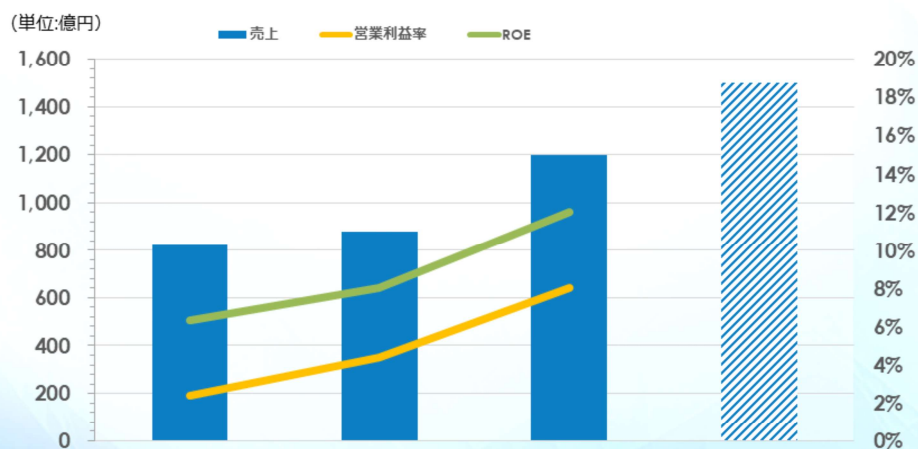
## 株主還元



次に株主還元について説明します。



## 新中期経営計画2026の目標値



	2022年度	2023年度	2026年度	2030年度
売上高	823億円	880億円	1,200億円	1,500億円
営業利益率	2.4%	4.4%	8.0%	-
ROE	6.3%	8.0%	12.0%	-

中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

先ほどご説明いたしました通り、  
 新中計の目標を2026年度に売上高で1,200億円、営業利益率で8%、ROEを12%と  
 設定いたしました。  
 これらを踏まえ、次のページでは株主還元に関してご説明いたします。

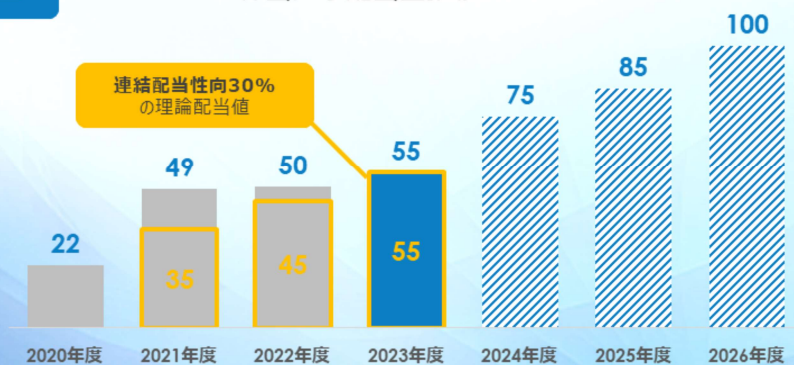
配当政策の基本方針

- **連結配当性向30%** を目安とした安定配当を継続
- 1株当たり年間20円を下限

配当金

1株当たり配当金推移

(単位：円)



中期経営計画（2023年度▶2026年度）説明会 株式会社フコク(東証プライム5185) 2023年6月 Copyright © Fukoku Co., Ltd. All Rights Reserved.

配当政策につきましては、従来のものを継続し、連結配当性向30%を目安に安定配当を継続することを基本方針と考えております。

配当金につきましては、グラフにてご覧いただいている様に順次増加し、2026年度には理論値では100円に到達する見込みです。



フコクは、常に挑戦を続け、時代の変化に柔軟に対応し、  
サステナブルな社会の実現に貢献できる“心から愛される企業”を目指します。  
今後ともご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ご清聴ありがとうございました。