

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書 2026

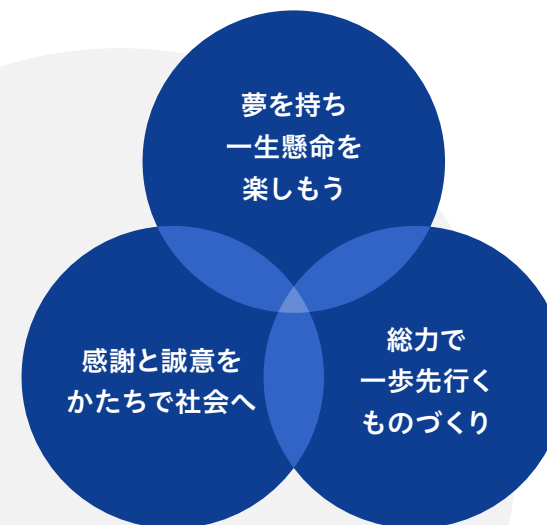


目次

- 01 企業理念
- 02 社長メッセージ
- 05 技術の系譜
- 06 事業基盤
- 07 日本フィルコングループの強み
- 08 価値創造プロセス
- 09 中期経営計画(2026年度～2028年度)
- 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
(産業用コンベヤーベルト・フィルター分野)
 - 13 電子部材・フォトマスク事業
 - 14 環境・水処理関連事業
- 15 マテリアリティ
- 16 サステナビリティ経営
- 16 環境経営の推進
- 17 人的資本の開発
- 18 コーポレート・ガバナンスの強化
- 21 社外取締役メッセージ
- 23 役員一覧
- 24 財務・非財務 データ集
- 25 会社概要・株式情報

企業理念

当社は、「社会に認知される質の高い企業」を目指し、以下の企業理念ならびにそれにもとづく6つの行動指針を制定しております。



行動指針

- 国際競争力を高める
- 高収益企業を目指す
- 環境運動、安全対策に積極的に取り組む
- 顧客満足を追求する
- 改革、革新をはかり、新たな発想、創造性を求める
- 人間性を尊重し、知識、経験を蓄え、個を確立する

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。また、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：2024年12月1日～2025年11月30日(2025年度)。一部にその前後も含む

対象範囲：日本フィルコングループ(日本フィ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：2026年8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

Realizing Our Vision for 2034, Looking Ahead to the Next 100 Years

次の100年を見据えた、 2034年にありたい姿の実現に向けて

日本フィルコンの代表取締役社長を務める名倉です。統合報告書2026をご覧ください、誠にありがとうございます。本報告書では、長期ビジョン「2034年にありたい姿」を起点に現在地を捉え直し、将来に向けた価値創出の道筋と、2026年度よりスタートした中期経営計画の重点施策を説明しています。当社は全社一丸となり、「協調」と「協働」を軸に重点施策を推進し、企業価値向上を図っていきます。本報告書がステークホルダーの皆様当社グループへのご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

代表取締役社長
名倉 宏之



人と技術を基盤に「2034年にありたい姿」の実現を目指す

「2034年にありたい姿」は、当社がこれまで描いてきた長期ビジョンをもとに、社会環境の変化を踏まえて再構築したものです。2018年、当社は長期ビジョンを策定し、3カ年の中期経営計画を積み重ねながら目標達成を目指す長期的シナリオを描いていました。しかし、2020年のコロナ禍を機に経営環境が大きく変化したことにより、当時進めていた長期ビジョンや中期経営計画をそのまま継続するのではなく、目指す姿と実行計画を改めて描き直す必要があると判断しました。その後、コロナ禍の収束と社会・経済活動の正常化を見据えながら、変化した経営環境を踏まえ、2024年に新たな長期ビジョンとして、「2034年にありたい姿」を策定・公表しました。これは、2026年度にスタートした中期経営計画（2026年度～2028年度）に先立ち、長期的に目指す目標とそこに至る道筋を明確にするためです。同時に、マテリアリティや価値創造ストーリーも整理し、長期視点で全体像を再構築しました。

「2034年にありたい姿」では、収益力の回復を最も重要なテーマとしています。売上規模の拡大ではなく、営業利益とROEを定量目標として掲げたのは、持続的な企業価値向上に向けた経営の姿勢

を明確に示すためです。そのため、中期経営計画（2026年度～2028年度）における3年間は、目標達成に向けた「基盤強化・足場固めの期間」と位置付けています。2025年には、製紙製品事業において静岡工場と海外拠点の生産比率を大きく見直し、生産体制の再構築に着手しました。生産体制の見直しは短期間で完結するものではなく、段階的に進めていく必要があります。この3年間では、戦略を着実に推進し、進捗を確認しながら定着させていくことを重視しています。あわせて、製品戦略と販売戦略も一体で見直します。幅広い製品ラインナップと顧客ごとのカスタマイズは当社の強みですが、特に抄紙用ワイヤーについては、生産や管理が複雑になりやすいという課題があることを踏まえ、主力製品への集中と不採算領域の整理を進めることで、生産効率と収益力の回復を図ります。これらの取り組みは製造部門にとどまらず、技術や営業を含めた全社横断で推進し、成果の最大化につなげていきます。

「2034年にありたい姿」に掲げる営業利益23億円、ROE8%以上という目標は、これまでと同じことを繰り返すだけでは達成できる水準ではありません。この目標を実現するためには、「生活や社会に貢献する製品を生み出し続ける企業」という姿を具現化していくことが不可欠であり、その中核となるのが当社の強みである「人と技術」です。経営として進むべき方向性や重点施策は明確に示しますが、限られた期間で成果を上げるためには、社員一人ひとりが方向性を共有し、新たな挑戦に踏み出すことが重要だと考えています。現場が主体的に動かなければ、社員の挑戦も実効性を伴いません。全員が「自分ごと」として捉え、本気で取り組むことで、初めて「2034年にありたい姿」の実現につながると考えています。

また、当社の強みである技術力を将来につなげていくためには、技術者の育成と技術継承にも、これまで以上にスピード感を持って取り組む必要があります。一方で、業務や組織のあり方が変化する中、技術を十分に次世代へ引き継ぐことが難しくなっているのも事実です。だからこそ、「今、何に取り組むべきか」を見極め、迅速に行動に移すことが重要です。同時に、こうした変革は生産現場だけで完結できるものではありません。製品仕様や在庫情報、生産プロ

セスに関わるデータの活用に加え、事務作業の効率化まで含めて、全社的に取り組む必要があります。すでに、RPAの導入に加え、現場で入力したデータをそのまま品質管理に活用できる仕組みなど、現場発の具体的な取り組みが進み始めています。こうした改善の動きを後押しするため、「提案表彰制度」を実施しています。この制度は、業務改善や効率化に関する現場の気づきや工夫を積極的に提案・評価する仕組みとして、全従業員を対象に運用しており、取り組みが評価されることで、「自分たちも取り組もう」という意識の醸成につながっています。成功事例を全社で共有し、横展開していくことで、変革を着実に前進させることを目指しています。

今後も「人と技術」を基盤に、現場の実行力と経営の意思を結び付けながら、収益力の向上と持続的な成長を実現し、「2034年にありたい姿」の達成につなげていきます。

経営環境の認識と対応方針

当社を取り巻く経営環境は、地政学リスクの高まりや市場構造の変化を背景に、不確実性が一段と増しています。中でも大きな課題となっているのが、資材調達の不安定化と価格高騰です。現在、産業界が直面しているリスクは一過性のものではなく、供給構造そのものの変化に起因するものと捉え、適切なリスク管理を行う必要があります。過去にも石油危機をはじめ、さまざまな環境変化を経験してきましたが、現在と大きく異なるのは、原材料供給のあり方です。従来は特定地域への依存度が高く、供給構造は比較的単純でした。しかし現在は、供給の多極化が進むとともに、品質要件によって実際の調達先が制約されるなど、構造はより複雑化しています。需要の変動だけでなく、供給面の制約が事業運営に影響を及ぼしやすくなっている点が、今回の環境変化の特徴です。こうした供給構造の変化は、調達の不確実性や価格変動リスクを高めるだけでなく、生産計画や投資判断、さらには事業戦略の前提にも影響を及ぼします。当社においても、サプライチェーン全体を俯瞰したリスク管理に加えて、調達先の分散や代替手段の確保、生産体制の見直しを



進めています。価格上昇の影響は避けられないものの、現時点では供給自体は維持される見通しであり、その前提のもとで事業活動を推進しています。不確実性を理由に立ち止まるのではなく、情勢を見極めながら計画を着実に実行し、環境変化にも柔軟に対応できる事業基盤の整備を進めていきます。

中期経営計画(2026年度～2028年度)の3年間は、将来の成長に向けた基盤を確立する重要なフェーズです。中でも最重要課題と位置付けているのが、収益力の回復です。当社は、これまでに静岡工場の再編や電子部材・フォトマスク事業における減損処理など、収益構造の見直しに向けた取り組みを進めてきました。この3年間では、これらを土台として、製品戦略や販売戦略、生産体制の見直しなどの重要施策を実行し、収益改善につなげていきます。あわせて、各施策がどの程度の改善効果を生み出したのかを検証し、さらなる収益力向上に向けた次の打ち手を具体化していきます。成果につながった取り組みについては、再現性のあるかたちで展開し、収益力の回復を確かなものにしていきます。

「協調」と「協働」を通じて価値創造を加速

収益力の回復と成長基盤の確立を実現するためには、個々の施策を確実に成果へと結び付ける実行力が不可欠です。その実行力を支える考え方として、私が経営において重視している「協調」と「協働」を、全社で共有し実践していくことが重要だと考えています。

まず優先的に取り組むのは、成長投資に関する意思決定の精度向上です。成長投資については、単に回収年数を目安に判断するのではなく、その効果を最大化させることを説明できるものでなければなりません。生産戦略と販売戦略をどのように連携させ、収益性向上につなげていくのかを具体的に示したうえで、回収見込みを説明することが求められます。この考え方を管理職層と共有することで、意思決定の質を高めていきます。投資は部門単位で完結するものではありません。例えば設備投資によって生産の処理能力が向上するのであれば、営業部門はそれを前提に受注拡大を図る

必要があります。また、新製品の品質精度を高める投資であれば、それに見合う案件を獲得することが求められます。製造、技術、営業といった各部門が投資の目的を共有し、それぞれの役割を果たして初めて、成果につながります。各部門が自部門の最適化を考え判断するのではなく、全体最適の視点で連携することが重要です。計画の意図が現場まで十分に共有されなければ、投資は単なる負担として受け止められかねません。一方で、その目的や期待される効果が正しく理解されれば、受注拡大や付加価値向上といった具体的な成果につながります。

当社の強みは、技術力や人材力にあります。これらの強みは、個々の部門や社員の中にとどまるのではなく、「協調」と「協働」を通じて部門や社員の枠を越えて結び付き、組織として一体となることで、初めて真価を発揮します。現場の取り組みと経営の意思決定を有機的に結び付け、成功事例を社内でも共有し、各部門の実践につなげることで、組織全体の実行力を高めていきます。こうした取り組みを積み重ね、供給責任を果たし続ける企業としての信頼を基盤に価値創造を加速させ、収益力の回復を実現していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社は、全てのステークホルダーに対して責任を負っています。その責任を果たし、持続的に価値提供していくためには、安定した収益基盤を確立し、持続的成長を実現していくことが不可欠です。こうした考えのもと、当社は収益力の回復を最重要課題と位置付け、各施策を推進しています。収益力の回復によって生み出された原資は、成長投資や財務基盤の強化に加えて、株主・投資家の皆様への還元にもつなげていく考えです。当社では、安定性と継続性を重視し、配当性向30%以上、DOE2.4%以上を目安に株主還元を充実させています。

一方で、収益力が十分に回復していない段階では、株主還元、成長投資、財務基盤の強化、社員への還元をどのように配分していくかが重要です。当社が持続的な企業価値向上を実現するためには、

株主・投資家の皆様への還元を継続しながら、事業を支える社員への還元も中長期的な視点で拡充していく必要があると考えています。社員への還元については、収益力の回復と連動させながら、持続可能なかたちで拡充していく方針です。当社では、営業利益の水準に応じて賞与で還元する制度を採用しており、業績向上の成果を社員に還元する仕組みを整えています。今後は、安定的に収益を創出できる体制の確立に注力しながら、社員への還元を段階的に拡充していく考えです。さらに、社員一人ひとりの挑戦や貢献を適切に評価するため、人事・評価制度の見直しにも取り組んでいきます。特に、挑戦した社員を公平・公正に評価する仕組みを整備し、社員の意欲と成長を後押しする制度へと改善していきます。

当社は限られた経営資源の中で優先順位を明確にし、まずは収益力の回復に集中していきます。そのうえで、得られた成果を株主・投資家の皆様への還元、社員への還元、成長投資へと適切に配分し、持続的な企業価値の向上につなげていきます。当社の技術と製品を通じて、お客様や社会を支える企業であり続けるため、着実に取り組みを推進していきます。

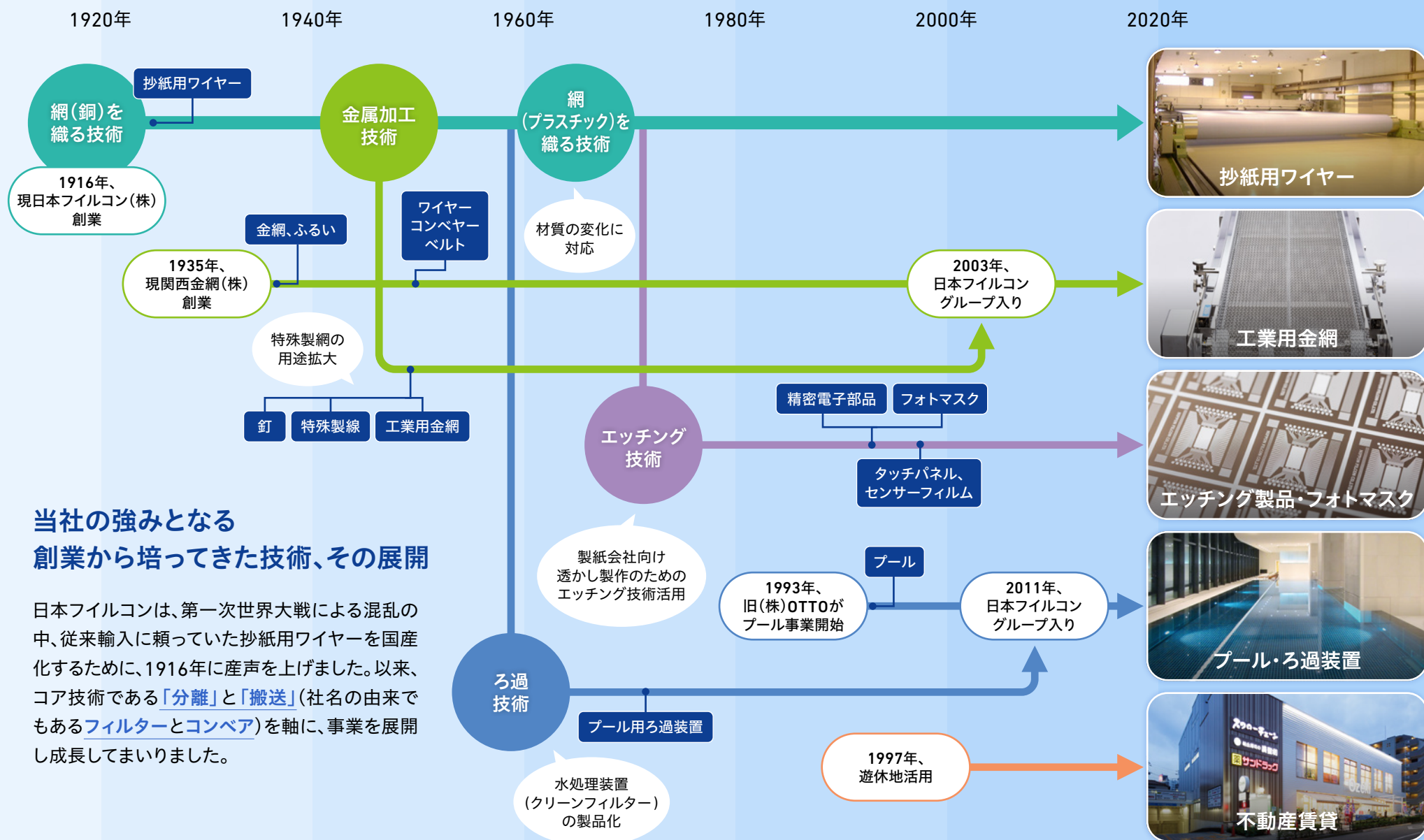
ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社へのご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



技術の系譜

100年を超えて磨き続けてきた当社のコア技術

当社は1916年、抄紙用ワイヤーの国産化を目的に創業しました。以来、「分離」と「搬送」というコア技術を磨き続け、社会や産業のニーズに応えながら事業領域を拡大してきました。100年以上にわたり積み重ねてきた技術の進化が、現在の事業と競争力の基盤となっています。



当社の強みとなる

創業から培ってきた技術、その展開

日本フィルコンは、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。

事業基盤

技術力を磨き続け築いた事業ポートフォリオ

創業以来培ってきた技術力を基盤に、当社グループは国内外に事業拠点を展開し、各分野で高いシェアと競争力を確立してきました。抄紙用ワイヤーや工業用金網をはじめ、高精度加工やろ過装置など、多様な事業領域で確かな実績を築いています。

事業概要

産業用 機能フィルター・ コンベア事業

日本フィルコン(株)の製紙・機能ファブリックカンパニーおよび日本フィルコン(株)の子会社である関西金網(株)が主な事業体です。

- 製紙製品分野
紙を抄くために使われる網(ワイヤー)の製造・販売
- 産業用コンベヤーベルト・フィルター分野
「ふるい分け」・「ろ過」・「搬送」用の工業用金網の製造・販売

電子部材・ フォトマスク事業

日本フィルコン(株)のファインエレクトロニクスカンパニーが主な事業体です。

- エッチング加工製品分野
金属材料・複合フィルム材料をエッチング加工した製品の製造・販売
- フォトマスク製品分野
通信デバイス・パワー半導体・パッケージ基盤などを製造するときに使用されるツールで、パターニングの原版となるフォトマスクの製造・販売

環境・水処理 関連事業

日本フィルコン(株)の子会社である(株)アクアプロダクトが主な事業体です。

- アクア事業
プールおよびろ過装置の設計・販売、天然ガスパイプラインの腐食・ガス漏れを防ぐ絶縁継手の販売
- プロダクト事業
天然ガスパイプラインの腐食・ガス漏れを防ぐ絶縁継手を輸入・販売

不動産賃貸事業

日本フィルコン(株)の経営企画室事業推進グループが主な事業体です。

- 保有する不動産を店舗・マンション・駐車場等として賃貸

グループ各社の特長

日本フィルコン株式会社

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

関西金網株式会社

工業用金網

業界NO.1

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

株式会社アクアプロダクト

プールメーカー
国内シェア※

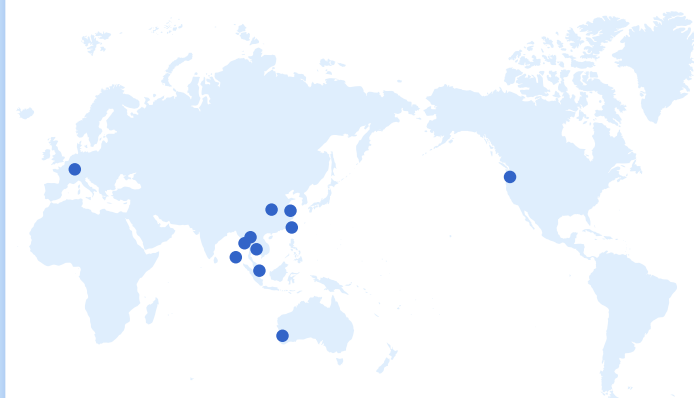
NO.2

プール用ろ過装置
国内シェア※

NO.3

※シェアは2025年度実績による当社推計

日本フィルコングループのネットワーク



グループ拠点数
(2026年7月現在)

国内8社

海外11社
(非連結含む)

主な所在国

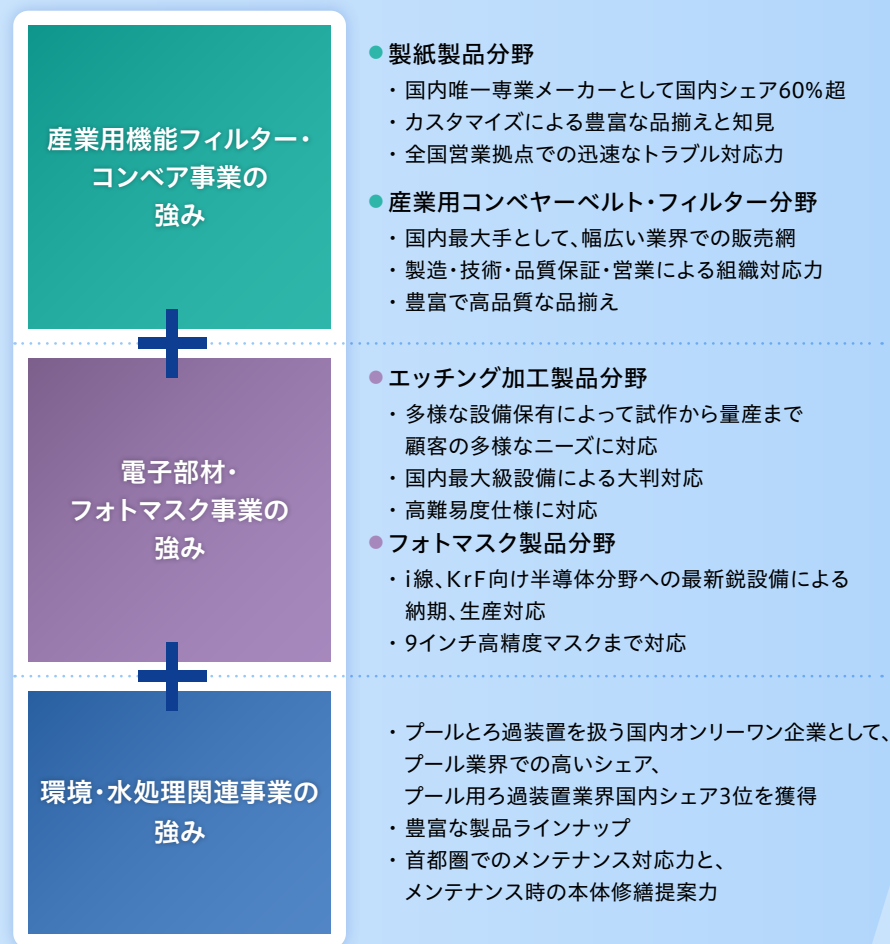
タイ、中国、オーストラリア、
シンガポール、アメリカ、
ドイツ

■ 日本フィルコングループの強み

技術・市場・人材が生み出す当社グループの競争力

当社グループの強みは、顧客との信頼関係、長年培った製品・技術力、そしてそれらを支える人材と組織の力にあります。市場、技術、人材という三つの資本が相互に作用することで、独自の競争力を生み出し、グループ全体として持続的な価値創出を可能にしています。

各事業の強み



グループ全体の強み



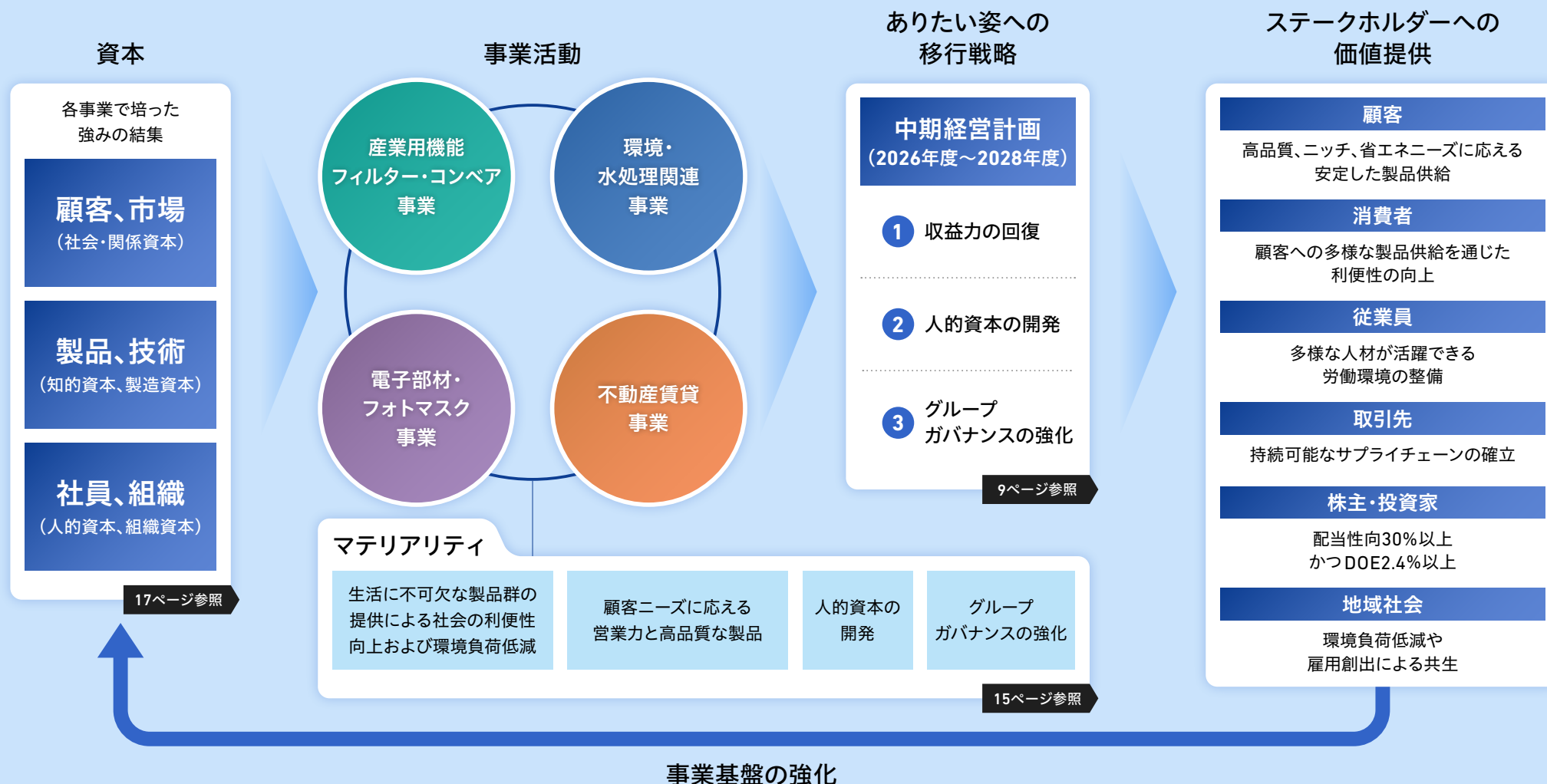
■ 価値創造プロセス

強みを成長と社会価値へつなげる価値創造プロセス

当社は、これまで培ってきた顧客基盤、技術力、人材といった多様な資本を結集し、長期ビジョンの実現に向けた中期経営計画を着実に推進しています。これらの強みを成長戦略へと結び付けることで、社会課題の解決と企業価値の向上を同時に実現していきます。

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



中期経営計画(2026年度～2028年度)

前中期経営計画(2023年度～2025年度)の振り返り

前中期経営計画では、長期ビジョンの達成に向け、経営重点課題の筆頭に「収益力の回復」を掲げ経営基盤の立て直しを進めてきました。同時に、「ESG経営の推進」や「個人の自律意識向上」にも注力し、サステナビリティと人的資本を重視した経営の基礎を固めてきました。事業の持続性と変革に取り組んできた結果、持続的成長を実現する基盤は着実に整備されてきたと評価しています。

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

前中期経営計画(2023年度～2025年度)での経営重点課題

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。
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。
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。

財務目標と実績

	2023	2024	2025(計画)	2025(実績)
売上高(百万円)	27,986	28,639	29,290	27,842
営業利益(百万円)	631	924	1,275	668
ROE(%)	5.6	2.7	5%以上	△3.2
配当性向(%)	43.2	88.5	30%以上	—
総還元性向(%)			50%以上	

成果と課題

	成果	課題
産業用機能 フィルター・コンベア 事業	●産業用コンベヤーベルト・フィルター分野においては、国内需要が堅調に推移し、目標に近い実績を上げることができました。	●製紙製品分野において、市場縮小が想定を超えて進行したため、セグメント全体の売上高・営業利益ともに目標達成には至りませんでした。 ●製紙製品分野において、国内の需要減少が続く中、収益力を回復させるための抜本的な事業構造の見直し(生産移管や拠点再編)が喫緊の課題となりました。
電子部材・ フォトマスク事業	●通信デバイス向け需要などが好調に推移し、売上高・営業利益ともに目標を達成しました。	●フォトマスク製品分野において、描画装置や検査装置などの主要装置が老朽化しており、事業継続のためにこれらの更新が不可欠となっています。装置更新に伴う減価償却費の負担が重くなっており、2025年度には減損損失を計上するに至りました。 ●インフレや円安による設備取得価額や保守費の高騰も損益に影響を与えています。
環境・水処理 関連事業	●コロナ禍で遅延していた大型案件の施工を進め、2025年度には不採算案件の影響を解消しました。	●大型案件の集中による工賃の上昇や業務の逼迫が発生し、利益を圧迫しました。 ●円安に伴う輸入資材の価格急騰(特に競技用プール)がコスト増につながりました。 ●業務の逼迫により、新規案件に対する積極的な営業活動が一時停滞した結果、売上高・営業利益ともに目標未達成となりました。
不動産賃貸事業	●物件の老朽化対策として大規模修繕を計画的に実施しつつ、安定した収益を維持することに成功しました。	●継続的な課題として、都心部に有する物件(商業施設やマンション)の老朽化対策と、契約更新時の賃料アップ交渉の継続が挙げられています。

中期経営計画(2026年度～2028年度)の概要

当社グループは、長期的視点に基づいた「2034年にありたい姿」を設定し、その実現に向けた具体的な課題の整理と取り組みについて検討しました。2026年度より、ありたい姿の実現に向けた第1ステップとして、中期経営計画(2026年度～2028年度)を推進していきます。新しい中期経営計画では、「収益力の回復」「人的資本の開発」「グループガバナンスの強化」の3点を重点課題に掲げ企業価値の向上を目指します。

2034年に
ありたい姿

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します。

営業利益： **2,300**百万円

ROE： **8%以上**

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

重点課題

収益力の回復	前中期経営計画から引き続き最優先課題であり、売上高などの規模拡大ではなく、稼ぐ力の向上に注力するため、現在の事業運営状況を抜本から見直し、失敗を恐れず、策を実行していただくことを重視します。
人的資本の開発	人を活かす経営に向け、与えられた仕事をこなすだけでなく、自ら考えて動ける人材を育て、チャレンジできる機会も提供していきます。
グループガバナンスの強化	グループ全体としては、会議体の運営見直しや任意の委員会による活動によりガバナンスを強化していきます。グループ内では、子会社の再編・整理といった動きが出ており、最新の状況に合わせた最適なガバナンス体制を再検討します。

重点施策

»事業別の戦略についてはP11-14をご参照ください。

産業用機能フィルター・コンベア事業

製紙製品分野は安定した収益性を支える主軸事業と位置付け、収益力の回復を図ります。不織布用製品の拡販や海外市場の開拓を進めるとともに、国内では省電力に寄与する製品開発を通じてシェア拡大を目指します。また、産業用コンベヤーベルト・フィルター分野は長期的な成長が期待できる事業と位置付け、幅広い需要を捉えながら持続的成長を実現します。

電子部材・フォトマスク事業

当セグメントは、将来の成長をけん引する重点事業と位置付けています。エッチング加工製品分野では、得意先ニーズの高い試作認定品の短納期対応と、量産フェーズへの円滑な移行を可能にする生産体制の構築に向け、計画的な投資を進めています。フォトマスク製品分野においては、高周波デバイス、各種センサー、パワー半導体向けを中心に販売活動を強化するとともに、光学部品などフォトマスク以外の加工品についても生産・販売体制を整備し、事業領域の拡大を図っていきます。

環境・水処理関連事業

当セグメントは成長事業と位置付け、ろ過装置と併せて長期的にプールシェア国内トップを目指します。その実現に向け、人員増強や協力会社を含めた生産体制の強化、ならびに営業網の再構築に取り組んでいます。

不動産賃貸事業

長期的に現有資産の適切な修繕により収益を維持していく事業と位置付け、物件の老朽化対策としての大規模修繕を計画的に実施し、賃料維持に努めます。

2028年度の中期目標

	産業用機能 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	不動産賃貸	全社費用	合計
売上高(百万円)	19,030	5,504	3,310	1,025	—	28,869
営業利益(百万円)	1,305	733	259	733	△1,529	1,500

グループ資本効率目標：ROE **6.0%**

グループ株主還元目標：配当性向 **30%以上** DOE **2.4%以上**

一 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)



／ 事業環境

国内の製紙市場は、ペーパーレス化の進展を背景に全体として縮小傾向が続いています。このような環境下においても、当社は国内市場において約60%の高いシェアを有し、長年にわたり製紙工程を支えてきた技術力と顧客密着型の対応力を背景に、市場をリードする立場にあります。また、製紙工程では、単なる生産量の確保だけでなく、省エネルギー、断紙削減、脱水性能の向上、汚れの抑制など、生産性と品質の両立に対するニーズが年々高まっています。こうした課題に対応する高機能製品への期待は確実に増しており、市場構造が変化する中でも、当社の技術と製品が求められる領域は明確に存在しています。一方、海外市場では、欧州や北米をはじめとする先進国で日本と同様に市場縮小の傾向が見られるものの、地域や用途によっては堅調な需要が継続しています。特にダンボール関連や衛生用紙、不織布用途などでは、地域特性を見極めることで需要を取り込む余地が依然として存在しています。当社は海外市場において、国内とは異なりまだ十分なシェアを確保できていない「挑戦者」の立場にあり、戦略次第で販売拡大を図る余地があると認識しています。国内外で市場環境が異なる中、当社は市場ごとの特性と自社の立ち位置を踏まえた戦略の再構築が求められる局面にあります。

／ 2034年にありたい姿(長期ビジョン)

2034年度のグループ長期目標「営業利益23億円・ROE8%以上」において、本分野はその中で安定収益を支える基幹事業として位置付けています。

当社は、国内市場における高いシェア、得意先の抄造条件に応じた製品設計・提案力、日本とタイ2拠点による柔軟な生産体制といった強みを活かし、市場環境が変化する中でも、継続的に価値を提供できる事業モデルの確立を目指します。

長期的には、海外における高収益エリアを中心とした販売体制の強化、得意先の製造工程の効率向上に寄与する高付加価値製品の開発、生産性向上を軸とした利益基盤の強化を進め、環境変化に左右されにくい持続的な事業モデルへの転換を図ります。

／ 中期経営計画(2026年度～2028年度)の事業戦略

① 国内市場におけるシェア維持と高付加価値製品の展開

国内市場では縮小傾向が続く中であっても、当社は高いシェアを有する立場として、引き続き主要顧客との関係を重視した事業運営を行います。顧客の製造工程では、省エネルギー、断紙削減、脱水性能の向上などの生産性向上に直結する要請が強まっており、当社はこうした現場の課題に寄り添った製品性能の向上や、営業提案力を強化してまいります。一方で、顧客の工程改善に貢献する付加価値は維持しつつ、多様化に伴い増加してきた製品仕様については整理・共通化を進めることで、原価低減や工数削減、在庫削減、納期短縮といった課題にも同時に取り組んでまいります。

② 海外市場における戦略的展開(地域・用途の選択)

海外市場では、地域や用途による需要の違いを踏まえた販売戦略の展開を進めます。当社は、従来から海外向けの販売を行ってきましたが、今後は地域特性を見極めながら、付加価値を重視した製品・市場への展開にシフトしていきます。当社は海外において依然として挑戦者の立場にあり、不織布用途などを中心に、販売戦略次第で市場浸透を図る余地があると認識しています。

③ 欧州販売体制の再編による事業基盤の最適化

欧州における事業運営については、市場環境や需要動向を踏まえた体制の見直しを行っています。2025年には、フランスの販売

子会社を解散し、ドイツに新たな販売会社を設立しました。ドイツを中心とする地域は、欧州の中でも製紙・不織布関連需要が比較的堅調なエリアであり、重点地域に経営資源を集約することで、事業運営の柔軟性と実行力を高めることを狙いととしています。

④ 生産性向上と原価競争力強化(タイ子会社への生産移管)

静岡工場からタイ子会社への生産移管を進めることで、製造原価の低減、在庫適正化、工程負荷の平準化などを図り、数量変動の影響を受けにくい利益体質に転換します。海外需要に対応する供給体制としても優位性が高く、中期的には収益改善に直結する取り組みです。

一方で、静岡工場は新製品開発や生産工程の高度化を担うマザー工場として、高付加価値製品の創出と製造技術・品質水準の維持・展開を主導してまいります。

／ 強みと価値提供

当社は、製紙工程向け製品の供給において、長年にわたり、多様な機械ラインナップに対応できる豊富な製品群、得意先の運転条件に基づく精緻な提案力、海外を含めた安定した供給体制を強みとしてきました。これらは市場構造が変化する環境下においても、揺るがない競争力の源泉です。

／ 結び

製紙市場は構造的変化が続いていますが、その環境の中でも、当社の製紙製品分野には確かな需要があります。当社は中期経営計画(2026年度～2028年度)および長期ビジョンのもと、着実な利益創出と技術力に基づいた価値提供を続け、基幹事業としての役割を安定的に果たしていくことを目指します。

産業用機能フィルター・コンベア事業 (産業用コンベヤーベルト・フィルター分野)

／ 事業環境

産業用コンベヤーベルト・フィルター分野は、食品、自動車、化学、製薬、繊維・不織布など、幅広い産業の製造現場で使用される製品を提供する事業です。製品は「ろ過」「ふるい分け」「搬送」といった工程に不可欠な部材であり、特定の業界動向に大きく左右されにくいという特性を有しています。また、製品の多くは消耗品であり、設備新設に限らず既存設備における定期的な交換需要が発生するため、安定した需要が見込まれる事業構造となっています。このような特性から、本分野は産業活動を支える基礎的な役割を担う領域として、長期的に一定の需要が継続する事業分野と位置付けています。

／ 2034年にありたい姿(長期ビジョン)

2034年度のグループ長期目標「営業利益23億円・ROE8%以上」において、本分野は其中で安定収益を支える基幹事業として位置付けています。本分野は、安定した需要構造と幅広い産業基盤を背景に、当社グループ全体の収益基盤を支える事業として、短期、中長期において重要な役割を担っています。中期経営計画では、「現場に密着した提案力」と「確実な供給力」などの強みを活かし、中長期にわたり価値を創出し続けてまいります。

／ 中期経営計画(2026年度～2028年度)の事業戦略

① さらなる利益率の向上

設備合理化・自動化やIT投資を積極的に行い、納期管理システムの活用による納期精度向上、工場システム改修、生産品目の拡充を進めてまいります。あわせて、予防保全の考え方を取り入れた設備

投資を行い、安定稼働と生産効率の底上げを図ります。営業面では、軽量化・省エネ・ロス削減といった顧客価値を前提とした「最適な製品選定」による提案営業を徹底し、見積段階での粗利率のさらなる向上を目指します。また、金網業界は中小零細企業が多く、一部の外注先では後継者問題に直面しています。外注製品のうち付加価値のある製品については、積極的に内製化を進め供給責任を果たすとともに、外注先の品質管理体制の強化にも力を入れ、ブランド力とベストプライスの接点を追求していきます。

② サービスビジネス強化

人手不足や働き方改革、設備に精通した顧客側人材の減少を背景に、客先での現場工事・メンテナンス需要は今後も高まっていく見込みです。これを成長機会と捉え、製品供給にとどまらない「メンテナンスを含むサービス提供」への転換を推進してまいります。納入した製品の定期点検継続に加え、交換周期が明確な顧客に対する点検提案を強化し、交換需要を着実に受注につなげてまいります。加えて、従業員のワークライフバランス推進の観点から、新規外注工事業者の開拓、社内工事要員の体制の再構築とともに顧客信頼度向上のため、労働安全教育の強化を進めてまいります。

③ 生産基盤の強化

中期経営計画では、事業の持続的な運営を支える基盤投資として、国内主力拠点である大阪工場の建て替えを計画しております。本投資は、老朽化対策に加え、安定供給体制の維持、生産性の向上、安全性・作業環境の改善を目的としたものです。コンベヤーベルトをはじめとする基幹製品の製造を担う拠点として、中長期にわたり顧客の要

求水準に応え続けるための投資と位置付けています。また、持続可能な安定供給体制の再構築を目的に機械加工を担う子会社の株式会社NK工業を吸収する計画で、将来的には製造品目の創出も目指します。

④ 海外市場への展開と供給体制の活用

海外では、タイと中国に製造・販売拠点を有しており、品質・コストの両面で競争力を持つ供給体制を実現しております。食品・化学分野の日系企業を中心に、国内で培った営業サービスの提供を通じて、東南アジア全体で段階的な売上増を目指します。あわせて海外部門の人員補強を行い、営業・支援体制を強化いたします。

／ 強みと価値提供

本分野の強みは、多様な産業に対応できる顧客基盤の広さ、消耗品特性による安定した需要構造、オーダーメイド対応による高い提案力、営業・技術・製造が連携した一貫対応体制、国内外の自社製造および外部ネットワークを組み合わせた柔軟な供給力にあります。これらを通じ、さまざまな分野の製造現場における「当たり前」を確実に支える存在として、長期的な顧客信頼の獲得と事業の持続的な発展を目指します。

／ 結び

産業用機能フィルター・コンベア分野は、当社グループの事業ポートフォリオの中で、安定性と実行力の両面を担う重要な事業です。中期経営計画期間においては、生産基盤への投資と現場密着型の提案力を両立させることで、長期ビジョンの実現を支える中核事業としての役割を果たしていきます。

電子部材・フォトマスク事業

事業環境

電子部材・フォトマスク事業を取り巻く市場は、AIの急速な普及、自動運転技術の進展、データセンターの増設等を背景に、中長期的な需要拡大が見込まれています。フォトマスクは半導体製造の原版として不可欠な部材であり、求められる精度や信頼性の水準は高くなっています。電子部材（エッチング製品）においても、車載用電子部品・通信機器・産業用印刷機器・熱交換部品など用途が多様化しており、微細加工技術への要求が厳しくなっています。こうした環境下で、当社が長年培ってきた精密加工技術と品質保証体制は、引き続き高い競争力を持つ領域となっています。

2034年にありたい姿（長期ビジョン）

2034年度のグループ長期目標「営業利益23億円・ROE8%以上」において、本事業は「成長をけん引する主要事業」と位置付けています。

特にフォトマスク分野では、9インチ高精度マスクまで対応可能な最新鋭設備による生産体制の構築と技術優位性の確立、当社の得意領域（通信デバイス、パワー半導体、パッケージ基盤）および付加価値の高い光学部品等の事業強化を推進します。

エッチング製品分野では、大型・複雑形状加工の技術深化と高難易度製品群の拡充を通じ、顧客の高度な製品開発を支える存在としての地位を確立します。

また、既存領域にとどまらず、周辺技術の獲得（M&A含む）や設計力・開発力の強化により、独自製品を生み出す事業体への進化を目指します。

中期経営計画（2026年度～2028年度）の事業戦略

① フォトマスクの競争力強化

フォトマスクは半導体デバイス製造における重要工程であり、描画精度・検査精度・生産スピードが競争力を左右します。

当社は、高精度レーザー描画装置の更新・増強、欠陥検査の高

度化、生産ラインの最適化などの設備投資を進め、Q（品質）・C（コスト）・D（納期）・S（サービス）の全領域で競争力を向上させます。特に9インチフォトマスクは、当社が強みを持つ領域であり、今後も成長が期待される分野に対して供給能力を強化します。

② エッチング製品の高付加価値化（大判・複雑形状への対応）

エッチング製品分野では、大判サイズ、多段加工、高い清浄度、高再現性といった高難易度仕様に対応できる技術力が当社の強みです。

新中計期間中は、AI活用による設計・工程最適化、顧客との協働開発、高機能材料の加工ニーズへの対応を進め、車載用電子部品・通信機器・産業用印刷機器・熱交換部品など高成長領域での存在感を高めます。

③ 光学部品・ガラス加工製品への投資

光学部品・加工品分野については、これまで当社で培ってきた技術や顧客接点を活かし、対応領域の拡張を進めております。現在は、営業体制の強化や案件対応力の向上に取り組んでおり、今後は、フォトマスクに次ぐ事業の複線化を実現し、売上の安定性・収益性の向上につなげてまいります。中長期的には、光学設計力を高め、受託生産にとどまらず開発段階から関与できる体制づくりを確立し、新たな付加価値領域として育成していく方針です。

④ グローバル展開と海外協業の強化

中期経営計画（2026年度～2028年度）では、海外パートナーとの連携強化を通じて、新規顧客層の開拓と供給網の強靱化を推進します。当社は、台湾の順徳工業股份有限公司（SDI）と長年にわたるパートナーシップを築いており、1997年には同社との合併により徳輝科技股份有限公司（TBT）を設立（当社出資比率45%）しています。TBTは台湾においてリードフレームや電子部品等の製造・販売を行っており、当社は持分法適用会社としてその業績を当社の収

益に反映しています。さらに1999年には、SDIとの協業を一層発展させ、日本国内および海外の日系企業に向けた取引窓口として、エスディアイ・エレクトロニクス・ジャパン株式会社（SEJ）を設立（当社出資比率85%）しました。SEJは、SDIから製品調達を行い、国内外において販売ネットワークを構築し、顧客ニーズに応じた機動的な対応を実現しています。今後は、SDIとの協業による供給基盤と、SEJを中核とした販売ネットワークを活用し、既存顧客との関係深化に加え、新規顧客の開拓を加速することで、グローバル市場における事業拡大を目指します。

強みと価値提供

電子部材・フォトマスク事業の強みは、業界最高水準の精密加工・量産技術や、顧客の試作から量産まで一貫対応できる体制、半世紀を超えるフォトファブリケーション技術の蓄積、少量・高難度への対応等を基盤としています。

これらの強みを通じて、当社は高機能化・高度化が進む電子部品市場において、顧客の製品開発のスピード向上と品質確保を実現し、多様な産業分野における技術革新に貢献しています。こうした付加価値を背景に、電子部材・フォトマスク事業は2028年度に営業利益733百万円の達成を目指しています。今後も、当社の競争優位性の源泉である技術力と対応力を磨き続けることで、持続的な成長を実現していきます。

結び

電子部材・フォトマスク事業を取り巻く事業環境は、半導体・電子部品の高度化や用途の拡大により、今後も成長が期待されています。当社は、これまで培ってきた精密加工技術および顧客対応力を基盤に、技術開発と生産体制の強化を継続するとともに、グローバル市場における事業の拡大を図っていきます。また、高付加価値領域への展開を進めることで、収益力の向上と持続的な成長を実現していきます。

環境・水処理関連事業

／ 事業環境

環境・水処理関連事業は、学校やレジャー施設、ホテル、マンションなど幅広い市場に向けて、主にプールの設計・施工、プール用ろ過装置や排水処理設備の設計・施工を行っている事業です。日本では少子化の影響を受け、学校プールの需要縮小が続いています。一方で、ホテル・マンションの高層階プールやレジャー施設の建設需要は、首都圏から全国の主要都市にまで広がり、増加しております。また、2027年にはプール製造の最大手競合が生産終了を予定していることから、縮小する学校プール市場においても、シェア拡大と受注機会獲得の確度が高い局面にあると認識しています。こうした事業環境を踏まえ、供給力・施工力・提案力を有する企業である当社グループの株式会社アクアプロダクトの役割は、今後さらに重要になると考えています。

／ 2034年にありたい姿(長期ビジョン)

2034年度のグループ長期目標「営業利益23億円・ROE8%以上」において、本事業は「成長をけん引する主要事業」と位置付けています。

長期的には、

- ・プール事業における国内シェア拡大
- ・多用途ろ過装置を軸にした水処理事業の展開
- ・提案から施工、保守までの一貫体制による顧客価値向上

を通じ、生活インフラと公共性に根ざした事業として持続的に成長を実現してまいります。

／ 中期経営計画(2026年度～2028年度)の事業戦略

① プール事業の体制強化 (2027年以降の市場機会への対応)

最大手競合の生産終了後、学校プール市場では当社への引き合いの増加が見込まれます。また、ホテル・マンション向けプールやレジャープール市場は需要が旺盛な状況が継続しています。

中期経営計画(2026年度～2028年度)では、

- ・生産・施工体制の強化
- ・営業ネットワークの拡充
- ・多材質プール(ステンレス・FRP・PVC被覆ステンレス)の最適提案力の強化

を通じ、需要増に確実に応える体制整備に取り組みます。特に当社は多材質プールを全て扱える国内でも数少ないメーカーであることや、これまでの数多くの納入実績から生まれた設計事務所やゼネコンからの信頼を強みとして、シェア拡大につなげていきます。

② ろ過装置・水処理事業の拡大(多用途展開)

2021年のフジカ濾水機株式会社のグループ化により、プール用ろ過装置で首都圏における高いシェアを誇る体制が確立しました。

この知名度や実績を活かし、プール本体工事とのセット提案による受注拡大や雨水や井水のろ過装置、温浴施設向けのろ過装置、排水処理向け設備の提案などへ領域を拡大していきます。

③ メンテナンス・保守サービスの強化 (ライフサイクル価値の提供)

プールは安全性が極めて重要な設備であり、長期的な保守運用が不可欠です。

中期経営計画(2026年度～2028年度)では、定期点検・修繕、交換工事計画の精度向上、IoTを活用したメンテナンス効率化、スタッフの技術力向上と配置最適化を通じて、提案から施工、保守までの一貫したサービスを強化し、顧客との長期的な関係構築と安定収益の確保を目指します。

／ 強みと価値提供

環境・水処理関連事業の強みは下記のとおりです。

- ・「プール本体」と「ろ過装置」を一体で扱える国内唯一の総合メーカー
- ・多材質プールの企画・設計・施工能力
- ・プール用ろ過装置の施工～保守まで一貫したサービス体制
- ・雨水や井水、温浴施設向けなどろ過装置の応用展開力
- ・ホテル・レジャー・学校・工業用途など幅広い市場カバレッジ

これらの強みを活かし、縮小する学校プール市場と成長するホテル・マンションやレジャープール市場の双方でシェアと業績を伸ばしていきます。株式会社アクアプロダクトは「健康で安全かつ安心な社会の創造・維持に貢献する」という経営理念を持っていますが、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・増進法であり、地域社会の心身の健康と福祉を価値として提供していきます。

／ 結び

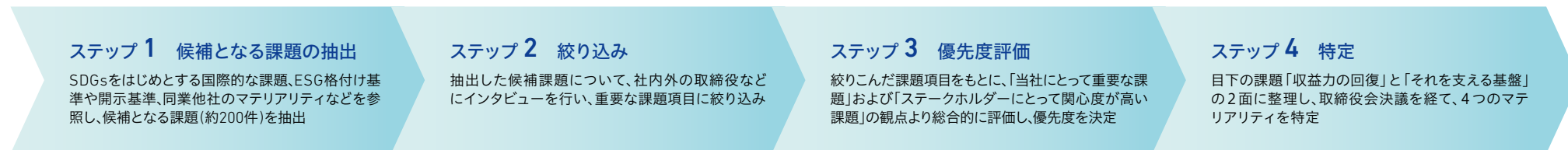
環境・水処理関連事業は、プールとろ過装置の両面で確かな技術と実績を持つ事業領域です。

新中期経営計画では、プール事業のシェア拡大、ろ過装置の多用途展開、施工・メンテ体制の高度化を進め、社会インフラとしての価値提供を強化しつつ、長期ビジョン実現に向けて、着実な成長を目指していきます。

■ 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中期経営計画(2026年度～2028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



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、中期経営計画(2026年度～2028年度)において「収益力の回復」「人的資本の開発」「グループガバナンスの強化」を経営重点課題として設定しました。各重点課題の施策および目標の達成を通じてマテリアリティへの対応を推進し、進捗状況を継続的に確認してまいります。



サステナビリティ経営

当社はこれまでも中期経営計画にてESG経営への取り組みと積極的な開示を経営重点課題に掲げるなどサステナビリティの推進に取り組んでまいりましたが、2025年に設置したサステナビリティ委員会において、サステナビリティ経営の基本的な考え方を次のように整理しました。

サステナビリティ経営の基本的な考え方

当社グループは、各社で企業理念を有しております。

日本フィルコン株式会社では「夢を持ち一生懸命を楽しもう」「総力で一歩先行くものづくり」「感謝と誠意をカタチで社会へ」、関西金網株式会社では「網の目を通じて社会に貢献する」、株式会社アクアプロダクトでは「健康で安全かつ安心な社会の創造・維持に貢献する」という理念を掲げております。

我々の理念は「事業活動を通じて環境・社会課題解決に貢献する」という意味で、サステナビリティの概念と共通していると考えております。

我々は、これからも社会から必要とされ、価値を提供し続けられる企業であるために、サステナビリティ課題へ取り組みながら、企業として成長を続けてまいります。

環境経営の推進

当社は、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。

日本フィルコンの環境経営

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。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 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、ドライフィルムレジストを使用した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、非財務データ集に後掲しております(24ページ)。

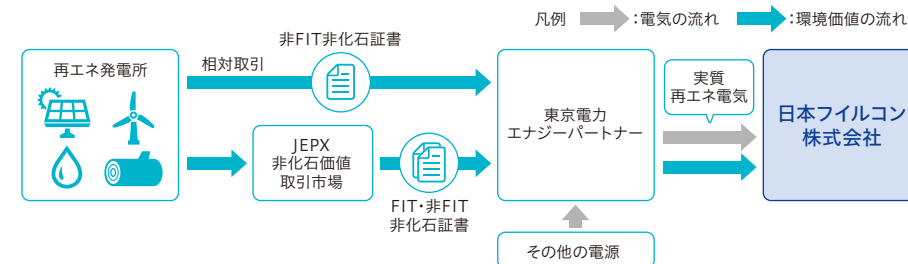
気候変動に対する取り組み

当社では、CO₂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。2025年秋頃よりオフサイトPPA(Power Purchase Agreement)による再生電力の調達を開始し、環境負荷低減や長期的なエネルギーコストの安定化を図っています。さらに、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77,000kWh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生指定の非FIT非化石証書を組み合わせた、実質CO₂排出量ゼロの再生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(グリーンベシックプラン)を導入しております。



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。

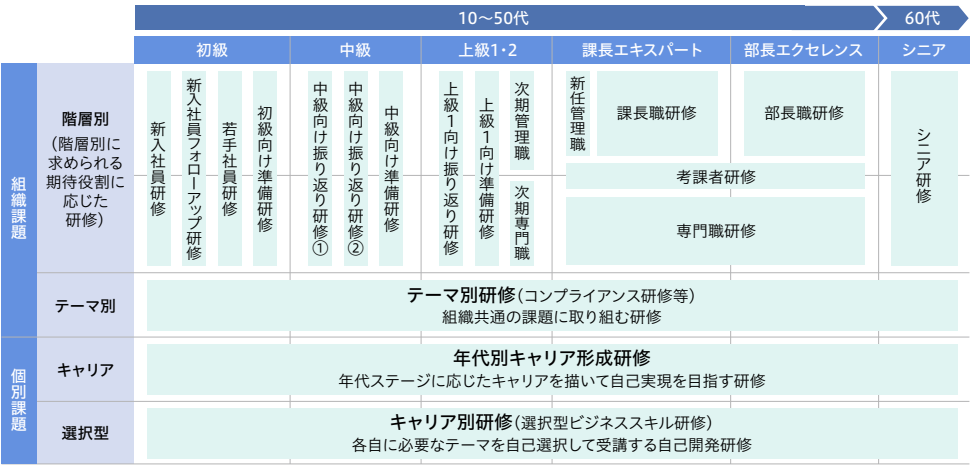
基本的な考え方

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(2026年度～2028年度)の経営重点課題のひとつに掲げています。自らが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。

日本フィ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

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
6件	4件	2件	6件	3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つくり、従業員一人ひとり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)	2025年度 実績	取り組み
女性管理職比率	10%	9.5%	・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	76.9%	・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。

社員の声を起点に進める人的資本の強化 ― 多様な人材活躍推進委員会(人材PT)の取り組み

当社では、「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」という長期ビジョンのもと、持続的な成長を支える人的資本の強化に取り組んでいます。その推進役として設置されたのが、人材PTです。

人材PTは、部署や職種、年齢や性別を問わない多様なメンバーで構成され、2026年度からは公募制も導入しています。従業員意識調査や現場の声を起点に、定着率向上や働きがいの改善、キャリアの見える化、コミュニケーション活性化などの課題について議論を重ねています。

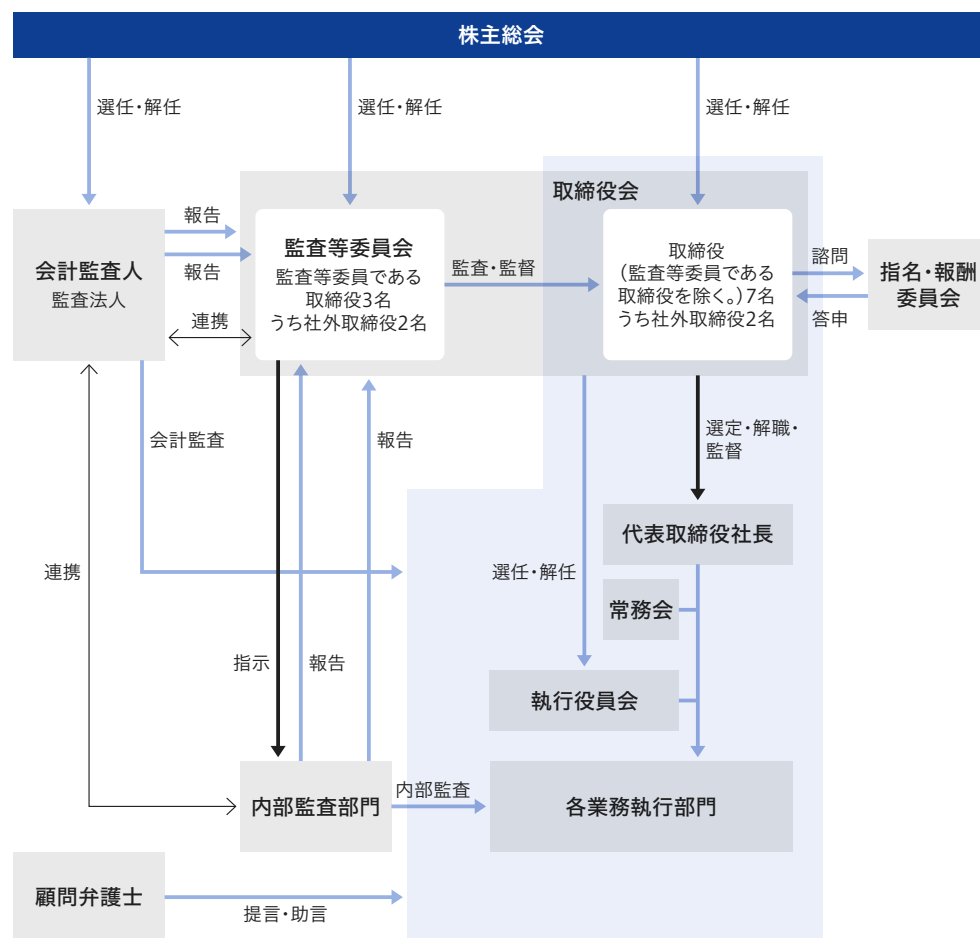
これまでに、アンコンシャスバイアス研修の導入、計画有給制度の廃止、キャリアイメージ図の作成、上司と部下の面談におけるヒアリング項目の整備など、制度と風土の双方から改善を進めてきました。さらに、休日日数の増加や基本給の引き上げといった処遇改善にもつながっています。

一方で、働きがいやモチベーションは個々人で異なり、単一の施策で解決できるものではありません。現在は、挑戦やキャリア形成を後押しする仕組みづくりや、エンゲージメント向上に向けた施策の検討・実行を進めています。

今後も、従業員の声とデータを起点に課題を可視化し、人事施策や経営判断へとつなげることで、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を図り、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

基本的な考え方

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。



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います。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。

評価結果の概要

- ① 現状、取締役会の構成は適切である。今後は指名・報酬委員会に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が、建設的な議論や相互監督という観点では、社内取締役からの発言が議題の説明以外では少ないという指摘があった。
- 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。
- ⑤ 2024年度に実施した取締役会評価の課題に概ね適切に対処している。

2025年度以降の課題

- ① 取締役会の事前審議の場である常務会において行われた議論や社内取締役の発言を、取締役会の場でも再現し、社外取締役への情報共有と議論活性化に結び付ける。
- ② 取締役会から執行サイドへ課した要請事項の実施状況管理を徹底し、提出資料の内容についても常務会で事前に審議して充実させる。

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。)	213,857	173,040	15,930	24,887	5
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く。)	21,180	21,180	—	—	1
社外役員	28,800	28,800	—	—	4

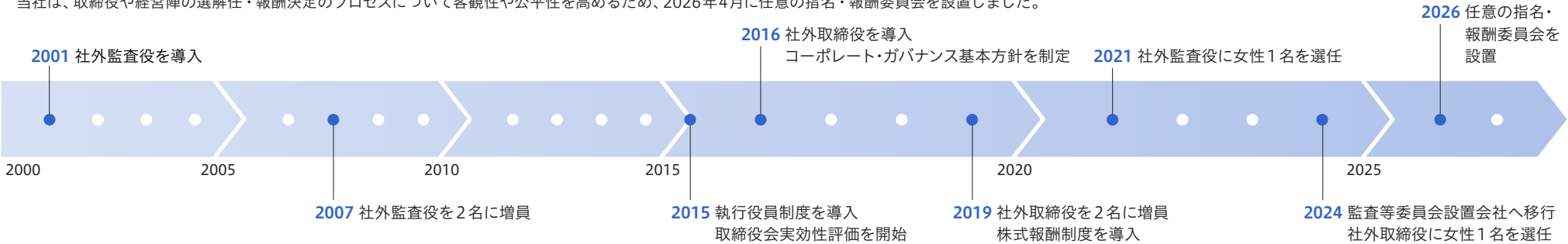
取締役のスキルマトリックスと出席回数

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	指名・報酬 委員会	独立性	特に専門性を発揮できる分野						2025年度 取締役会出席回数	2025年度 監査等委員会出席回数
					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	● (委員長)		●		●		●	●	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			●		●		●	●	17回／17回中	－
	阿部 稔	社外取締役	●	●	●	●	●			●	17回／17回中	－
	伊能 優子	社外取締役	●	●		●				●	17回／17回中	－
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

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社は、取締役や経営陣の選解任・報酬決定のプロセスについて客観性や公平性を高めるため、2026年4月に任意の指名・報酬委員会を設置しました。



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	・日本フィ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 ・メールサーバーへ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年度～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ました。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月に日本フィ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、日本フィ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ヵ月に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、「日本フィ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、「日本フィ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、日本フィ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。

内部通報件数（数値は当社単体、カッコ内は内部通報窓口対応件数）

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
0件（1件）	0件（6件）	0件（2件）	0件（4件）	0件（3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。

■ 社外取締役メッセージ



当社のガバナンスにおける課題として、海外拠点を含めたグループ全体の統制と、成長に向けた経営資源の最適配分のあり方が挙げられます。事業のグローバル展開に伴い、各拠点におけるリスクを個別に把握することはもちろん、リスクや内部統制上の課題をグループ全体として統合的に管理していく必要性が一層高まっています。内部監査を通じたリスクの可視化や内部統制の強化に加え、取締役会による定期的なモニタリングの実施により、グループ全体でガバナンスの実効性を高めていくことが重要です。

また、持続的な成長を実現するためには、事業会社ごとの最適化にとどまらず、組織横断的な視点からシナジーを創出し、経営資源をグループ全体で最適に配分していく必要があります。そのためには、連携強化や経営人材の流動化を通じ、グループ全体の競争力を高めていくことが求められます。これらを踏まえ、取締役会においては個別事業の状況把握に加え、グループ全体の競争力や資本効率のあり方といった中長期的な視点での議論を一層充実させていく必要があります。

加えて、簡易ROAなどの指標を活用した事業評価やグループ全体のありたい姿の設定、経営資源の配分、さらには事業計画の策定プロセスについても改善の余地があると認識しています。社外取締役としては、こうした課題提起を行いつつ、必要に応じて取締役会以外の場にも関与しながら、経営の透明性や意思決定の質の向上に貢献していきます。

なお、2026年度に設置された指名・報酬委員会は、取締役の選任や評価、報酬の透明性・客観性を高めるうえで重要な枠組みであり、取り組みが始まったことに対しては一定の評価をしています。今後は、社長の人事評価や後継者育成計画の策定、経営幹部の育成に向けた仕組みづくりにおいて、同委員会がより実効的な役割を果たしていくことが期待されます。

今後は、グループ全体を俯瞰したガバナンスの実効性を高めるとともに、持続的な成長に向けた経営基盤の強化を着実に進めていくことが重要です。引き続き客観的な視点から提言を行い、当社の中長期的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



取締役会における議論活性化については、これまでに比べると社内取締役の発言も増え、一定の改善が見られると感じています。また、2026年度より任意の指名・報酬委員会が設置されたことも、ガバナンスの透明性や客観性を高める取り組みとして評価しています。役員報酬については、中長期的な企業価値向上に資するインセンティブとなるように、指名・報酬委員会において、経営陣の方針や評価に関する情報を共有しながら議論を行うことで、より客観性の高い制度設計につなげていくことが求められます。そのためには人事部門も巻き込みながらデータの整備を進め、計画的な後継者育成に資する仕組みを構築することも重要です。

一方で、ガバナンスの実効性という観点では、依然として課題があると認識しています。本来、経営会議の段階で十分に整理されたテーマが取締役に付議されるべきところ、事業計画などは前提の確認から行う場面も見受けられます。その結果として、意思決定に時間を要するケースがあり、経営の迅速性を高めるうえでのボトルネックとなっています。また、執行役員に業務執行の権限が付与されている以上、執行役員レベルにおいて迅速に業務執行判断を行うことが重要ですが、その機能が十分に発揮されているのかが見えづらい状況にあるように感じられます。意思決定のスピードを高めるためには、執行体制のあり方も含め、権限と責任の明確化を進めていく必要があります。さらに、社内役員間の相互牽制機能を高めることも、ガバナンスの実効性を確保するうえで欠かせないと考えており、部分最適ではなく全グループ会社が一丸となって企業価値向上を目指すことが期待されます。

財務・資本戦略面では、アクティビスト対応や安定株主の確保に向けた取り組みを着実に進めることは大切ですが、上場を維持すべきかどうかといった長期的視点での検討も定期的にされるべきと考えます。

今後は、業務執行のスピードと質を高い水準で両立させていくことと、その監督が重要なテーマになります。社外取締役として、引き続き実務的な観点から提言を行い、迅速かつ適切な意思決定の実現と業務執行の監督に貢献していきます。

“収益性を軸とした 経営管理の高度化”

社外取締役
佐々木 章浩



当社のガバナンスは、この1年で一定の進展が見られます。とりわけ、指名・報酬委員会の設置は大きな前進であり、取締役の選任や報酬決定プロセスの透明性や客観性の向上につながる重要な取り組みであると評価しています。また、取締役会においても、これまで限定的であった社内取締役からの発言が徐々に増加し、議論の活性化が進んでいる点も前向きに捉えています。

一方で、経営層を含め、会社全体として連結経営の視点が十分に浸透していないことは継続的な課題のひとつであると認識しています。当社がグループ全体の成長を実現するためには、経営層による国内子会社や海外拠点を含めた経営状況の把握・統制の強化に加え、人事ローテーションの実施などを通じて組織横断的な視点を備えた人材の育成を進めることが不可欠です。経営層に対しては、自部門の最適化にとどまらず、グループ全体としての資本効率や成長性を踏まえた意思決定を行うことを求めています。

加えて、取締役会における意思決定の質という観点では、収益性を軸とした経営管理が十分に機能していない点も大きな課題です。会社全体として収益力の向上が最重要テーマである中で、収益性の観点が必要しも議論の軸として十分に活用されていない場面も見受けられます。取締役会における議論の質を高め、迅速な意思決定につなげるためには、情報提供の質の向上や分析の充実が求められます。そのためには、管理会計の高度化を進めるとともに、それを担う専門人材の育成や適切な人員配置を行い、経営判断に活用できる体制を整えていく必要があります。

今後は、連結経営の視点に立った意思決定の徹底と、収益性を軸とした経営管理の高度化を両輪として、ガバナンスの実効性を一層高めていくことが重要です。2026年度より設置された任意の指名・報酬委員会において、次世代の経営層を育成する体系的なサクセッションプランを確立することが、こうした課題の改善にもつながるものと期待しています。

これからも、社外取締役としての視点を活かし課題提起と提言を行い、取締役会における議論の質向上に貢献することで、当社の持続的な成長と企業価値向上を支えていきたいと考えています。

“挑戦を後押しする 企業風土を醸成する”

社外取締役
伊能 優子



当社のコーポレート・ガバナンスは、この1年で着実に進展していると認識しています。取締役会においては、指摘事項へのフォローや情報のアップデートが継続的に行われるようになり、経営課題を深く議論する場としての機能が強化されてきていると感じています。また、社外取締役に対する事前説明や取締役会での議案説明も丁寧に行われており、議事録の作成も適切になされています。その結果として、意思決定プロセスの適正性や説明責任については、一定程度担保されていると評価しています。2026年度より指名・報酬委員会が設置されたことで、社外取締役が関与することにより、取締役の選任や報酬の妥当性を改めて検証し、意思決定の透明性が高まることが期待されます。

一方で、海外子会社を含めたグループ全体での統制については、課題があると感じています。現状では、現地担当者との日常的なコミュニケーションや情報共有の仕組みが十分とは言えず、グループ全体としてのガバナンスが必ずしも行き届いていない印象を受けています。今後は、定期的な監査や会議を通じた情報共有の仕組みを強化し、その運用を徹底していくことが重要です。また、中長期的には、海外における持続的な成長とガバナンスの向上を両立するために、グローバルな視点を持つ人材の確保・育成が重要です。国や地域ごとに異なるビジネス慣行や価値観を理解しつつ、関係者との信頼関係を構築し、双方にとって有益な関係性を築くことができる人材の存在が海外事業の成長を支えると考えています。

社外取締役としては、こうした課題認識を踏まえ、外部の視点から率直に意見を述べるのが重要であると考えています。特に、変化の激しい環境下においては、一定のリスクテイクを許容しつつ、スピード感を持った意思決定を行うことや、自由闊達なコミュニケーションを通じて多様な挑戦が促される企業風土を醸成していくことが不可欠です。今後も、こうした視点から取締役会に関与し、当社の持続的な成長と企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

一 役員一覧 (2026年7月現在)

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・経営企画掌管



佐野 明宣
常務取締役
製紙・機能ファブリック事業掌管



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掌管 兼
イノベーション成長戦略担当



久慈 健仁
取締役
ファインエレクトロニクス事業担当 兼
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



龍本 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
ファインエレクトロニクスカンパニー企画部長



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

財務・非財務 データ集

日本フイルコン株式会社および連結子会社
11月30日に終了した会計年度および会計年度末

財務データ集(連結)

(百万円)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	25,417	27,263	28,379	27,054	24,702	21,741	24,781	25,950	27,986	28,639	27,842
売上原価	16,492	17,565	18,442	17,679	16,331	14,308	16,217	16,718	18,649	18,780	18,293
営業利益	1,383	1,895	1,772	1,356	627	110	1,103	1,060	631	924	668
経常利益	1,576	1,943	2,027	1,655	716	556	1,615	1,685	1,019	1,130	944
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	1,529	1,661	2,254	917	-445	-93	1,084	1,077	1,270	622	-726
設備投資額	1,775	1,135	2,753	2,114	1,940	1,377	2,049	1,753	2,278	2,101	2,460
減価償却費	1,362	1,281	1,460	1,493	1,530	1,224	1,241	1,488	1,612	1,685	1,904
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	-37.47
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	1,004.28	1,062.35	1,140.26	1,158.21	1,143.22
1株あたり年間配当額(円)	11	16	19	12	12	12	16	16	27	28	28
配当性向(%)	15.7	21.2	18.5	28.6	—	—	31.5	31.2	43.2	88.5	—
営業活動によるキャッシュフロー	1,832	3,480	2,579	2,406	1,303	2,975	2,137	799	1,785	1,971	2,994
投資活動によるキャッシュフロー	-1,879	-1,549	-2,611	-2,240	-2,397	-1,301	-1,730	-1,110	-523	-1,013	-2,439
財務活動によるキャッシュフロー	678	-534	-361	-313	741	-1,279	38	380	-1,639	-579	-345
現金および現金同等物の期末残高	2,900	4,125	4,001	3,890	3,499	3,852	4,353	4,664	4,375	4,822	5,113
ROE(%)	9.7	9.9	11.9	4.3	-2.2	-0.5	5.3	4.9	5.6	2.7	-3.2
PBR(倍)	0.7	0.7	0.8	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4	0.4	0.4	0.5
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	51.6
DOE(%)	1.7	2.1	2.2	1.2	1.3	1.3	1.7	1.5	2.5	2.4	2.4

非財務データ集

		2020 ^{※1}	2021 ^{※1}	2022 ^{※1}	2023 ^{※1}	2024 ^{※1}	2025 ^{※1}
従業員数(名)	連結	1,282	1,280	1,299	1,281	1,312	1,273
女性比率(%)	単体	29.8	30.0	31.2	30.9	31.7	29.6
女性管理職比率(%)	単体	3.4	3.3	6.8	8.4	7.8	9.5
育休取得実績(名)	単体	3	3	4	13	5	14
男性従業員の取得率(%) ^{※2}	単体	22	0	0	55	33	111
女性従業員の取得率(%)	単体	100	100	100	100	100	100
有給取得率(%)	単体	63.3	64.1	76.9	80.9	81.4	76.9
内部通報件数(件)	単体	0	0	0	0	0	0
内部通報窓口対応件数 ^{※3} (件)	単体	2	1	6	2	4	3
労災発生件数(件)	単体	6	6	4	2	6	3

GHG排出量(t-CO ₂ e) 排出ガス種 CO ₂		2023 ^{※1}	2024 ^{※1}	2025 ^{※1}
Scope 1	単体	710.4	747.5	748.7
Scope 2 ^{※4}		10.3	8.7	9.6
水使用量(m ³)	単体	198,044.8	184,047.2	170,687.1

		2023 ^{※5}	2024 ^{※5}	2025 ^{※5}
産業廃棄物排出量(t)	単体	1,241.33	670.19	477.45

※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 2023年以降の育児休業取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
※3 窓口対応件数は、窓口に対して通報未済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。
※4 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。
※5 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 (2025年11月30日現在)

商号	日本フィルコン株式会社
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
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 プラチンプリ県) FILCON Germany GmbH(ドイツ デュッセルドルフ市) 斉藤特殊金網株式会社(本社: 東京都稲城市) 関西金網株式会社(本社: 大阪府大阪市) Siam Wire Netting Co., Ltd.(タイ ランブーン県) 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)

グループ従業員数

当社従業員数	433名	グループ従業員数	1,273名
--------	------	----------	--------

株式情報 (2025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	24,499 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	13.85
大王製紙株式会社	18,165	9.32
日本フィルコングループ従業員持株会	14,789	7.58
日本製紙株式会社	11,065	5.67
日本フェルト株式会社	3,000	1.54
竹田 昌弘	2,525	1.29
明治安田生命保険相互会社	2,004	1.03
名倉 宏之	1,371	0.70
齋藤 芳治	1,072	0.55
東京海上日動火災保険株式会社	1,057	0.54

注) 1: 当社は、自己株式2,666,495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。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
中間配当(円)	6	6	8	13	14
期末配当(円)	10	10	19	15	14
年間配当(円)	16	16	27	28	28
配当性向(%)	31.5	31.2	43.2	88.5	—※

※2025年度の配当性向については、当期純損失であるため記載しておりません。

所有者別持株比率

