
中期経営計画（2026年3月期-2028年3月期）

プライム市場 5121
藤倉コンポジット株式会社

2025年6月25日

代表取締役社長執行役員 森田 健司



FUJIKURA COMPOSITES



①. 第6次中期経営計画の振り返り

第6次中期経営計画の位置づけ

2021年3月期-2025年3月期
第6次中期経営計画

第6次中期経営計画 21年3月期-25年3月期

TRANSFORM

変化にチャレンジし、「変わる」から「変える」へ

成長期

中期経営計画 フェーズ 2

2023年3月期 – 2025年3月期

回復期

中期経営計画 フェーズ 1

2021年3月期 – 2023年3月期

単位： 百万円		売上高	営業利益	営業利益率
実績	2021年3月期 (142期)	29,275	1,172	4.0%
実績	2022年3月期 (143期)	37,190	4,160	11.2%
実績	2023年3月期 (144期)	40,687	4,432	10.9%
3年間合計(実績)		107,152	9,764	9.1%

単位： 百万円		売上高	営業利益	営業利益率
実績	2023年3月期 (144期)	40,687	4,432	10.9%
実績	2024年3月期 (145期)	37,785	3,625	9.6%
実績	2025年3月期 (146期)	41,325	4,807	11.6%
3年間合計(実績)		119,797	12,864	10.7%

第6次中期経営計画 フェーズ2（成長期）方針

2023年3月期-2025年3月期
第6次中期経営計画 フェーズ2（成長期）

単位： 百万円	経営指標（2022年6月発表値）
売上高（3か年）	121,100
営業利益（3か年）	15,900
営業利益率	13.1%
ROE	10.0%以上

TRANS FORM
変化にチャレンジし、「変わる」から「変える」へ

基本戦略方針

1. 売上高・利益率の向上

①稼ぐ力の強化

- ・ 事業ポートフォリオの見直し
- ・ 事業戦略による高付加価値品の売上高向上
【産業用資材】次世代自動車部品の開発
【スポーツ用品】ブランド認知の拡大
- ・ 自動化、省人化推進による収益性の向上

②新規事業開拓

- ・ 医療分野への進出
- ・ 小高工場再稼働による工場整備

③業務改革の推進

- ・ DX投資に向けた計画立案および実行

2. 資本効率の向上

①株主還元の充実

- ・ 総還元性向の維持、株主優待の拡充

②内部留保の活用

- ・ 設備投資資金および研究開発費用として投入

3. 非財務情報の強化

①環境対応

- ・ CO2排出量や廃棄物量の積極的削減

②人と社会への貢献と取り組み

- ・ 人的投資の拡充、多様性の推進

③コーポレートガバナンスの強化

- ・ 経営の効率性・透明性の向上

2023年3月期-2025年3月期 第6次中期経営計画 フェーズ2 (成長期)

戦略方針

1. 売上高・利益率の向上

2023年3月期 (144期) 実績

- **自動車の電動化市場 (リチウムイオンバッテリー市場・モーター市場等) へのアプローチを強化**
- 医療分野の生産体制の強化のため、設備投資を実施
- **ゴルフシャフトは市場・シェアともに拡大**
- 自動化・省人化を推進するため、(有)テクノロジーサービス社を完全子会社化

2024年3月期 (145期) 実績

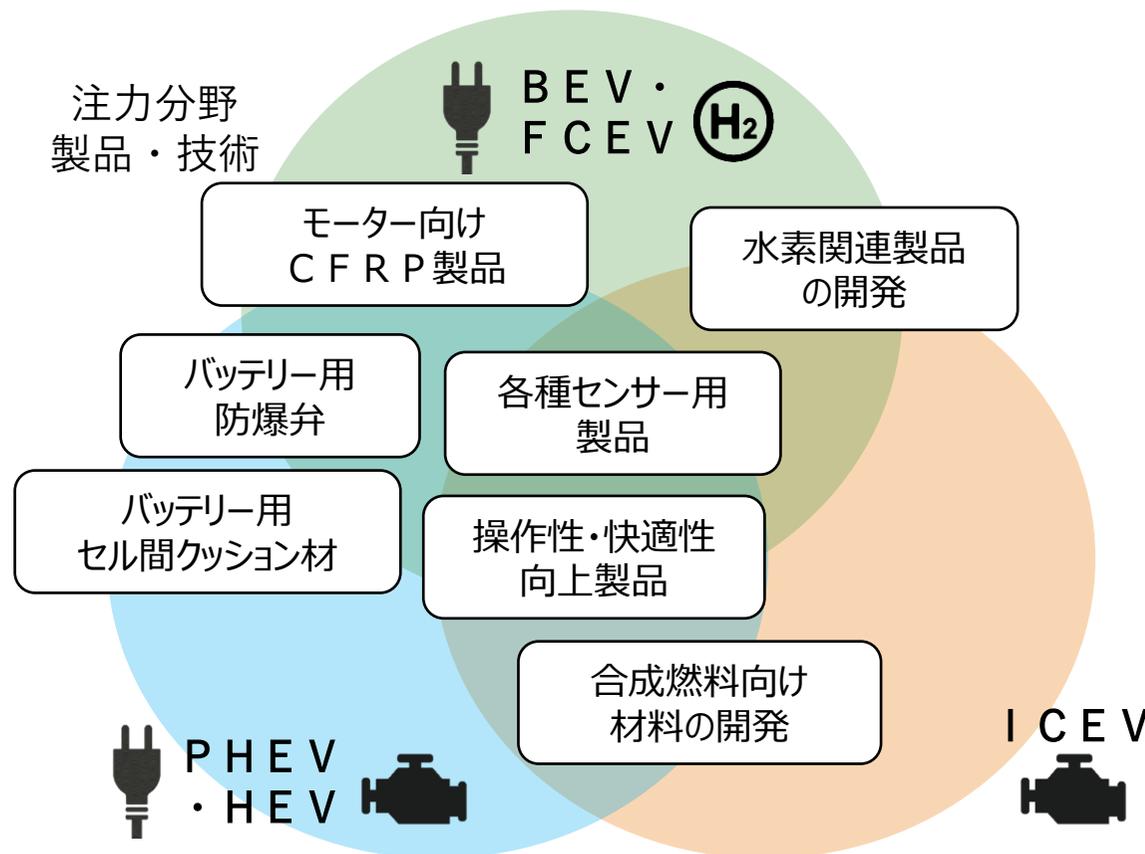
- 自社ブランドシャフトはアフタマーケット市場で高い利益率を確保
- **イノベーション創出を目指し、「先進技術戦略室」を設置**
- Fu Yu社 (シンガポール) と業務提携を締結
- バッテリーレス液体検知センサ発売
- 小高工場再稼働に向け、設備投資開始

2025年3月期 (146期) 実績

- 事業ポートフォリオの見直しにより、印材事業からの撤退
- 小高工場において、ゴルフシャフト及び CFRP製産業用品の開発、製造開始
(液晶・半導体製造装置を中心とした、構造部材の加工及び組立は、2026年3月期開始)
- FC技術とテクノロジーサービス社のコラボレーションによる自動化設備製作

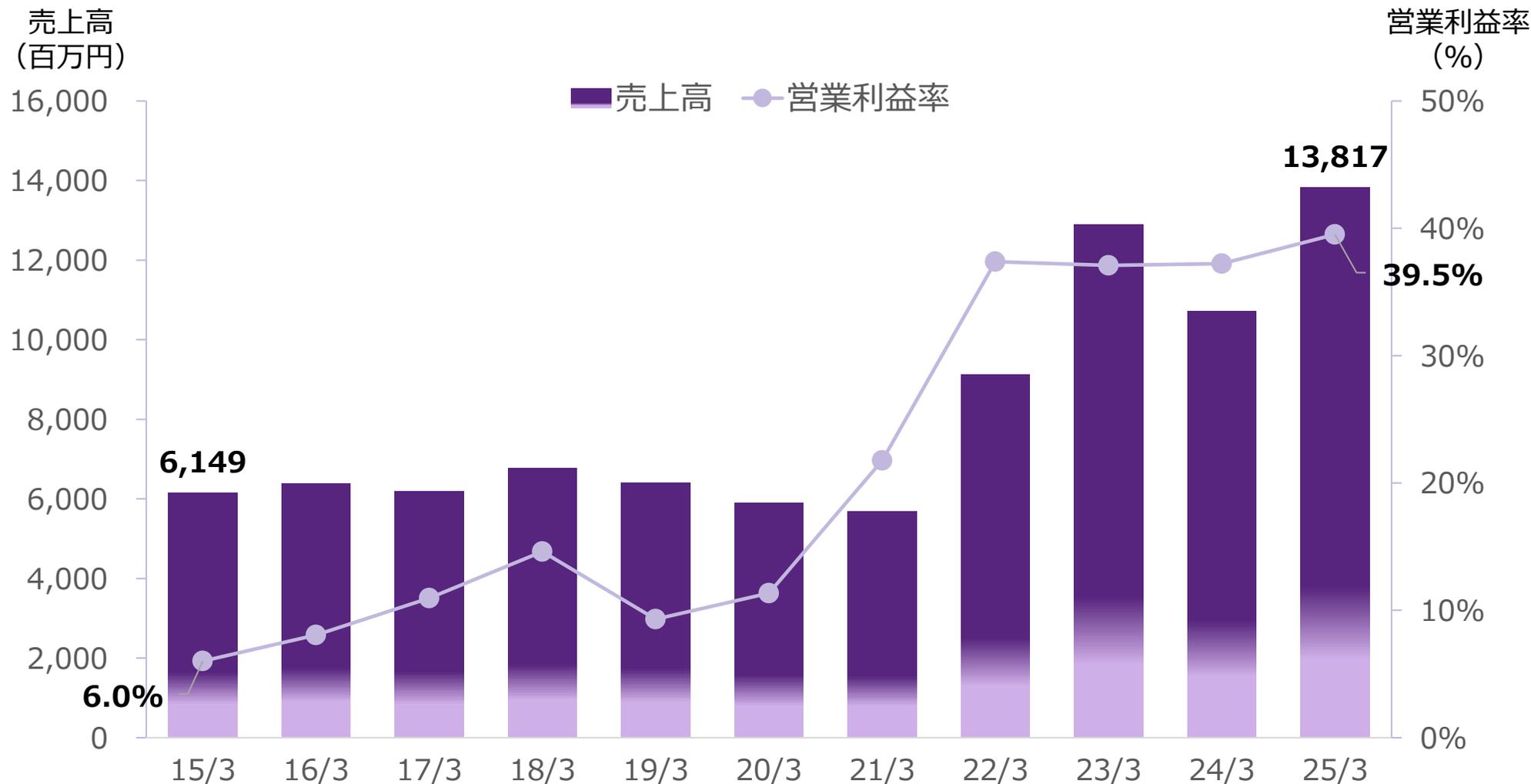
自動車市場のトレンドは、BEVの成長普及からPHEV・HEVを含めた多様化へと変化。
 当社は水素関連技術や代替燃料の普及状況を注視しつつ、PHEV・HEVを含めた全方位のパワートレインに向けた拡販・開発活動に注力し、車両の安全性や快適性向上に貢献。

パワートレイン	活動
BEV・FCEV 充電した電力や水素で発電した電力のみで走るEV	バッテリーの安全性向上を支える製品の開発・拡販 水素関連製品・材料の開発
PHEV・HEV バッテリーとエンジンを併用して走るEV	バッテリー向けの活動と共に、幅広い車種に適用される技術・製品を開発
ICEV エンジンの動力のみで走る車	合成燃料（e-Fuel、バイオ燃料）などの代替燃料向け材料の開発



スポーツ用品セグメントの領域拡大

- 右肩上がり急成長
- 自社ブランドのアフターマーケット市場で高い利益率を確保



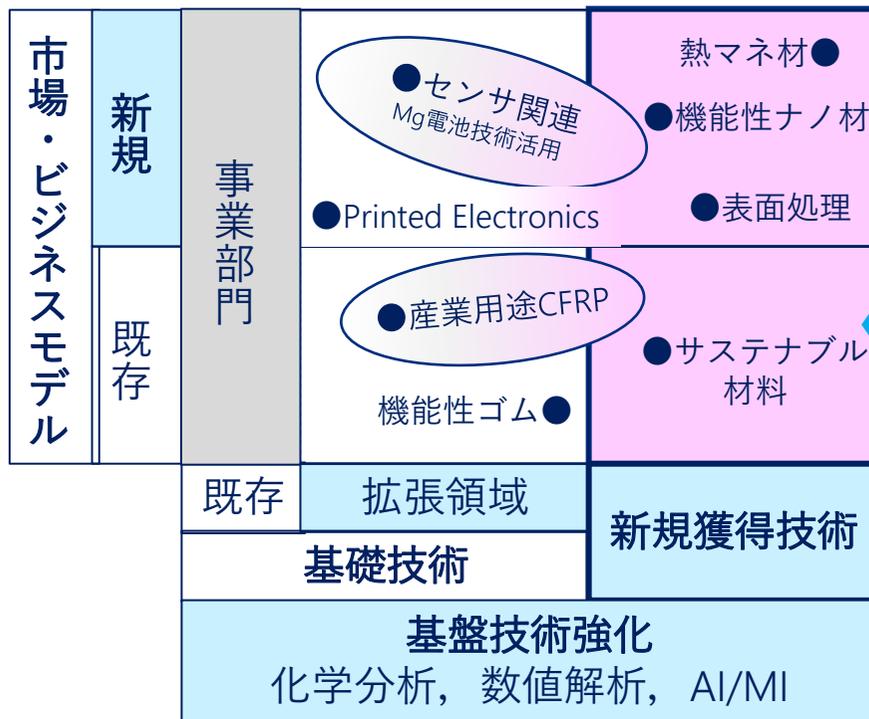
イノベーション創出体制を強化，重点経営戦略として開発テーマポートフォリオを更新・展開

開発テーマポートフォリオ

基盤強化→基礎開発→事業化（第7次中計期間）

テーマ開拓

社会課題を捉え，最先端技術を取り込み，コンポジット技術で解決に導く

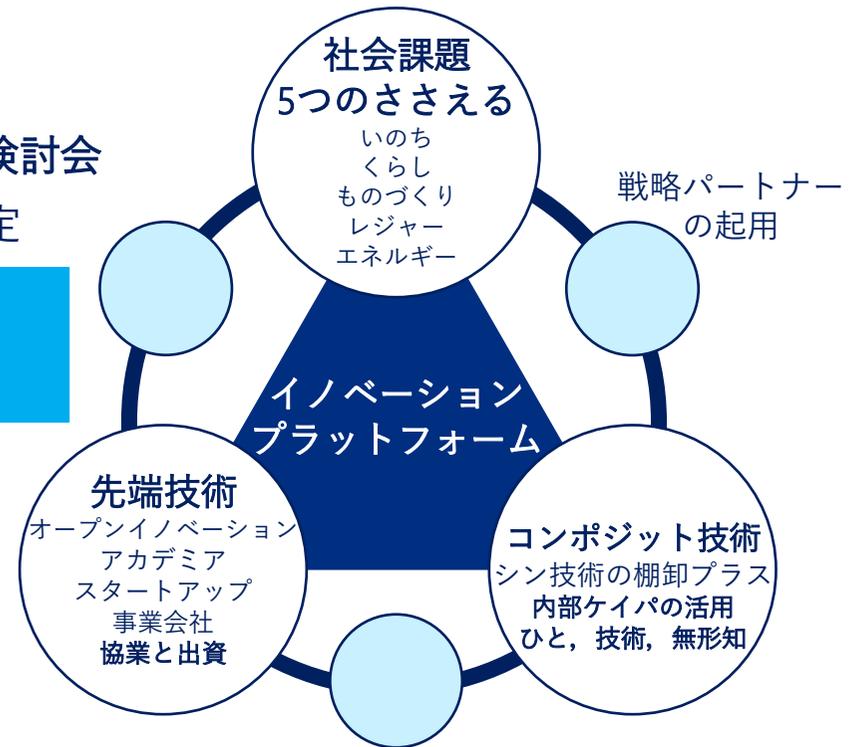


開発テーマ検討会

意思決定

Input

資源の投入



- ・コンポジット技術2.0の創造
- ・重点領域：多機能ナノ構造化コンポジット

- ・R&Dサイクルと事業化の加速→スタートアップ協業と出資
- ・インテリジェンスの充実 →LLM/RAGの開発と活用

2023年3月期-2025年3月期 第6次中期経営計画 フェーズ2 (成長期)

戦略方針

2. 資本効率の向上

2024年3月期 (145期) 実績

- 新たな株主還元方針の決定、株主優待制度の拡充

変更前	変更後
総還元性向30%を目標	株主資本配当率 (DOE) 4.0%以上を目標
中間配当と期末配当の年2回	中間配当と期末配当の年2回
株主優待 ・ゴルフシャフトのリシャフト・アウトドア用品の優待販売	株主優待 ・ゴルフシャフトのリシャフト・アウトドア用品の優待販売 ・500株以上を3年以上保有の株主様に、長期保有優待制度を実施

2025年3月期 (145期) 実績

- (株)フジクラより、保有株式の一部を自己株式として取得



2023年3月期-2025年3月期 第6次中期経営計画 フェーズ2 (成長期)

戦略方針

3. 非財務情報の強化

2024年3月期 (145期) 実績

- サステナビリティ情報を一元管理するため、管理本部下に「サステナビリティ統括室」を設置
- TCFDに基づく情報開示の実行
- Scope1およびScope2の開示 (国内分)
- 『サステナビリティレポート 2023』公表
- 取締役会の監督機能を強化すると共に、意思決定の迅速化を図るため、監査等委員会を設置
- 指名報酬諮問委員会を設置
- 企業のガバナンス向上を目的とし、取締役会の実効性評価を実施



表紙：サステナビリティレポート2023

2025年3月期 (146期) 実績

- サステナビリティ強化推進のため、「サステナビリティ統括室」を社長直轄に変更
- 『サステナビリティレポート 2024』公表
- Scope3の開示 (国内分)
- サステナビリティ評価機関による評価獲得 CDPスコア (気候変動：B、水セキュリティ：C)
- 従業員に対するエンゲージメント調査実施



表紙：サステナビリティレポート2024

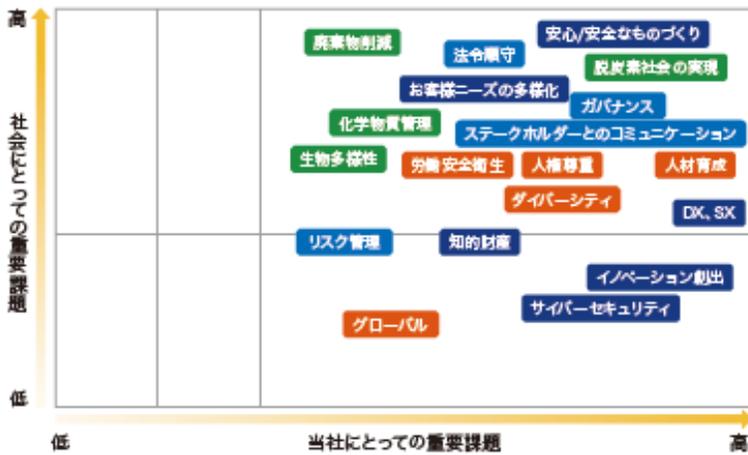
対応すべき経営上の重要課題 (サステナビリティレポート2024)



■ 当社の「マテリアリティ」

- ① コンポジットで安心・安全・安定な製品を
コンポジットで新たなイノベーションを
- ② 環境改善で新たな価値創造を
- ③ 人と社会にやさしい組織を
- ④ コーポレート・ガバナンス強化を

マテリアリティマトリックス



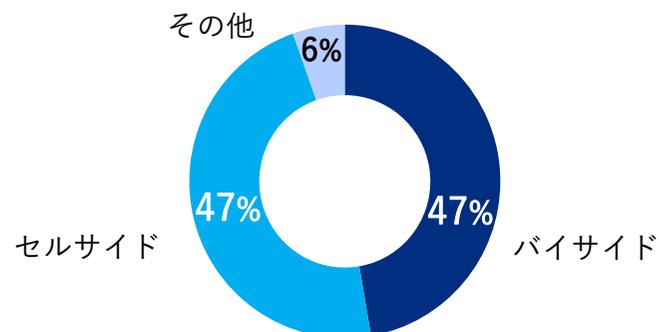
重要課題 (マテリアリティ)	認識する課題	中長期的リスクと機会	インパクト マテリアリティ 影響度の度合い (大/中/小)	ファイナシヤル マテリアリティ 影響度の度合い (大/中/小)	具体的取り組み	対応する SDGs項目	
コンポジットで 安心・安全・ 安定な製品を コンポジットで 新たな イノベーションを	3'Sと さらなる高み のづくり	安心・安全・安定した ものづくりの維持 および生産性の さらなる向上	<ul style="list-style-type: none"> 顧客に対する納期遅延、加工工程中のムダによる温室効果ガス排出、廃棄物発生および資源の浪費 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 取引国別の見直し、原価削減活動、品質向上活動の推進 ISO各種認証の維持および向上 サステナビリティに関する外部評価機関による評価 	9, 12, 13, 15, 17
	社会課題解決 のための 技術革新対応	ニーズの多様化、 自社固有技術の応用	<ul style="list-style-type: none"> 顧客から開発力がない企業と見なされ新規開発依頼が減少 ニーズの変化による既存製品の売上減少 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 次世代製品の開発および量産化、競合しない製品の開発 専門プロジェクトによる開発および販促活動 	4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	知的財産	知的財産の活用と管理	<ul style="list-style-type: none"> 出願した特許の他社特許抵触による訴訟問題 知財マネジメント強化による新製品開発の推進 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産説明会および定期的相談会の実施 	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	DX, SX	各種生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーの効率利用、温室効果ガス排出量削減、廃棄物削減、その他環境社会へのプラスの影響 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> DX推進室およびサステナビリティ戦略委員会による活動強化 	4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
環境改善で 新たな 価値創造を	気候変動	CO ₂ 排出量の削減、 カーボンニュートラル の実現	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の産出、輸送、当社での加工、配送、工場、事務所の冷暖房、移動、製品使用後の廃棄などの過程での温室効果ガスの排出 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 電力の「見える化」の推進、省エネ設備の検討 	6, 7, 13, 15
	廃棄物削減	廃棄物削減	<ul style="list-style-type: none"> 当社での加工過程での廃棄物発生および処理に伴う温室効果ガスの排出および環境汚染 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷物質の使用削減活動の継続 	9, 12, 13, 14, 15
	環境負荷物質の 外部市場への広がり、およびそれに伴う環境汚染、健康被害	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷物質の外部市場への広がり、およびそれに伴う環境汚染、健康被害 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷物質削減情報の適時的更新 	13, 14, 15	
	化学物質管理	化学物質管理	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷物質による従業員の健康被害 環境負荷物質の排出、環境汚染 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷物質削減情報の適時的更新 	13, 14, 15
生物多様性	生物多様性の保全	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガスの排出、環境汚染 持続可能な企業と見なされ、新規取引の停止および既存取引の縮小 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 開発部門主導による活動実施、 各種種別活動およびごみ拾い活動の実施 	13, 14, 15	
人と社会に やさしい組織を	ダイバーシティ 人権 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の 確保と活用 労働安全衛生の維持 および向上 	<ul style="list-style-type: none"> 適正人材不足および労働災害の増加で生産効率が低下、部品（製品）の供給停滞 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント向上に対する取り組み強化 女性活躍に関する目標立案と実施 障がい者雇用の積極化 社内教育の充実、即戦力中途採用 計画的な採用、業務マニュアル化、多能工化の推進 労働安全衛生活動の維持向上（安全パトロールなど） 	4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	バリューチェーン	<ul style="list-style-type: none"> 多様な働き方の実現による従業員モチベーション向上と優秀な人材の定着 労働災害減少による従業員の安全向上、雇用の維持 	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体に対する各サプライヤーの人権確保および調達不能による部品（製品）の供給停滞 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 紛争鉱物調査の積極活用 廃棄コンポジットグループ連携方針および CSR調達方針の見直し 	4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	コーポレート・ ガバナンス 強化	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの強化 適切な情報開示、 透明性の確保および ステークホルダーとの コミュニケーション、 エンゲージメント強化 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス強化のさらなる対応要請、情報開示の不徹底による信用低下、株価下落 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会および経営会議のアジェンダの再設定 監事会 監事会から「監事等委員会設置会社」への移行 決算説明会および個別面談の機会を増やして多数の意見を 抽出し、今後の会社運営へ反映 	8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
法令遵守の徹底と リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守の徹底および脆弱なリスク管理により、全てのステークホルダーに対する信用失墜 BCP強化対応による一層の信頼の向上（企業価値の向上） 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス強化のさらなる対応要請、情報開示の不徹底による信用低下、株価下落 	大	大	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス推進委員会設置、コンプライアンス研修の強化 FUJIKURA COMPOSITES 行動規範策定と周知徹底 リスクマネジメント委員会を中心にリスク洗い出しの見直し実施 	8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17	

備考) 影響度の度合い ・インパクトマテリアリティ【社会環境への影響（自社のバリューチェーンのどこかでどのような影響が生じているか）：大（社会に大きな影響を与える）> 中 > 小（社会に軽微な影響を与える）】
・ファイナシヤルマテリアリティ【社会環境の変化によって自社が受ける影響】：大（会社経営に大きな影響を与える）> 中 > 小（財務報告に影響を与える）

2025年3月期の面談の状況

種別	回数	役員の主な対応者
決算説明会	2回	代表取締役社長執行役員、常務取締役管理本部統括
スモールミーティング	1回	常務取締役管理本部統括
個別面談	55回	常務取締役管理本部統括

面談した株主、投資家の概要



経営陣へのフィードバック状況

種別	頻度
IR活動状況	半期ごと
投資家との対話の内容	面談実施時

主なテーマや投資家の関心事項

- 利益率改善についての取組み
- 事業環境の動向、当社の認識
- 各事業における特性
- PBR1倍超に向けての施策
- 資本政策

株主・投資家との対話に基づく主な対応

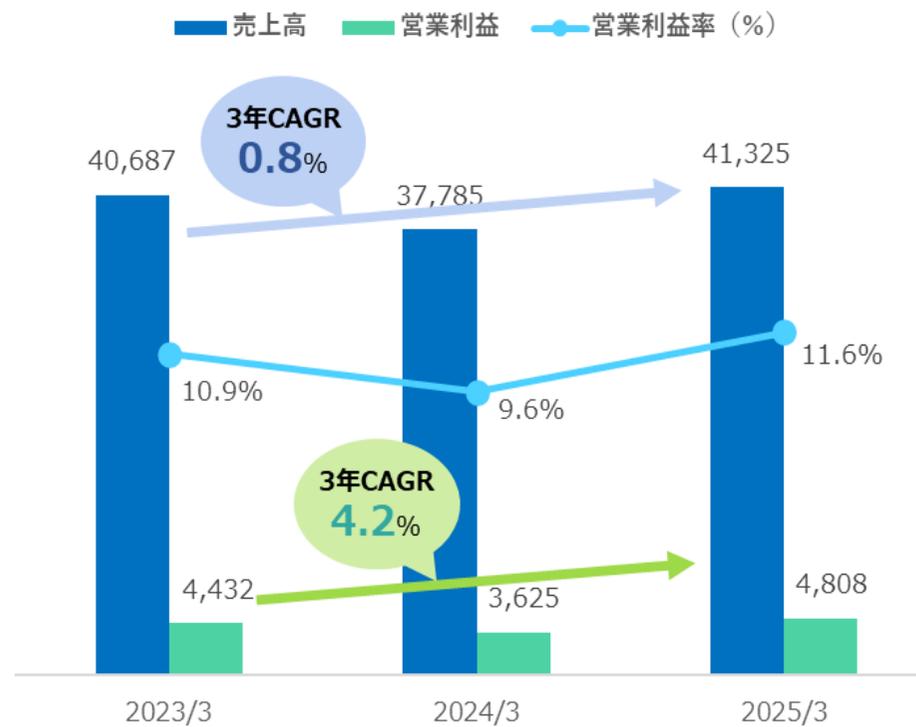
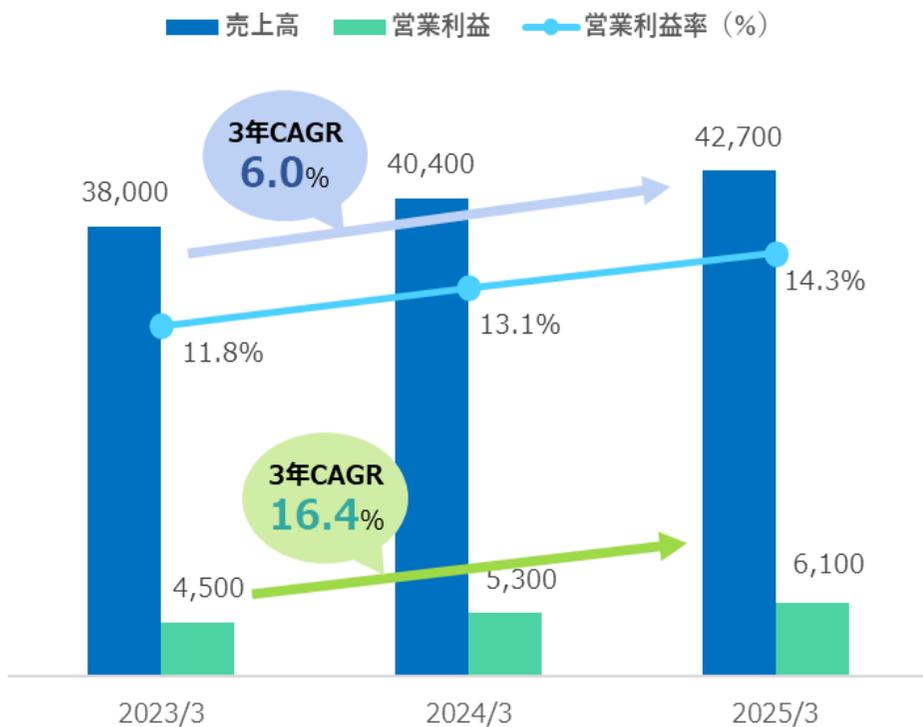
- PBR1倍超の施策について教えてほしい
⇒本資料にて進捗を開示
- 地域別の売上高が分かりにくい
⇒決算短信への記載を追加、決算説明会資料にも記載を追加

第6次中期経営計画 実績

2023年3月期-2025年3月期 第6次中期経営計画 フェーズ2 (成長期)

計画	
単位： 百万円	経営指標
売上高 (3か年)	121,100
営業利益 (3か年)	15,900
営業利益率	13.1%

実績			
単位： 百万円		金額・率	達成率
売上高	▲	119,797	98.9%
営業利益	▲	12,864	80.1%
営業利益率	▲	10.7%	▲2.4%



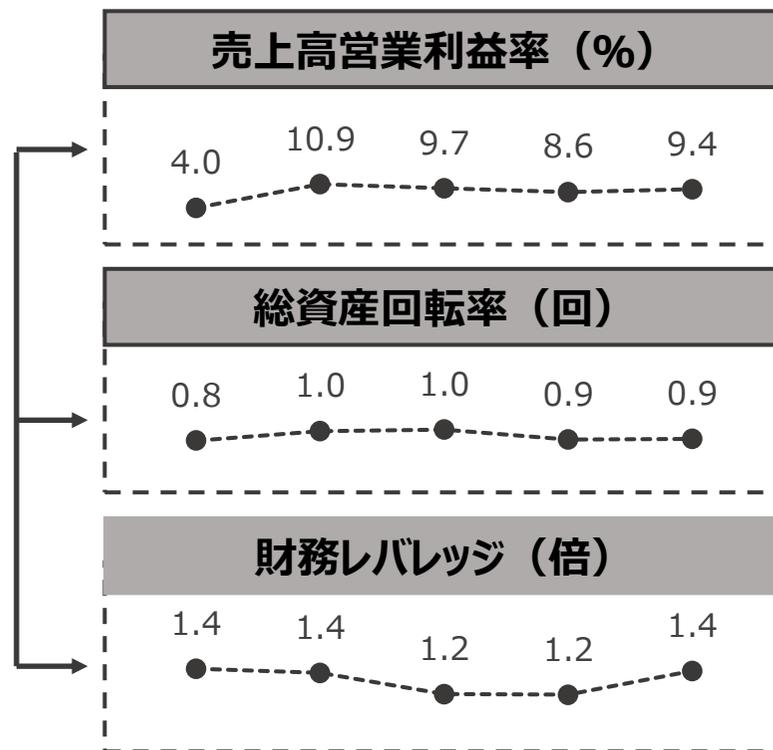
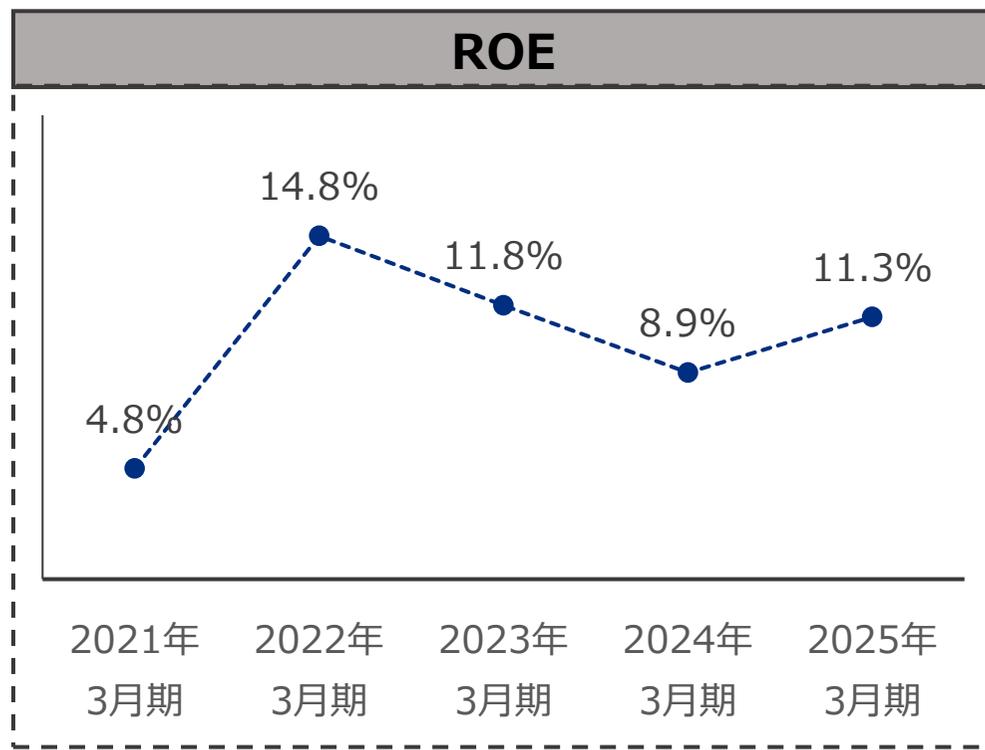
2023年3月期-2025年3月期
第6次中期経営計画 フェーズ2 (成長期)

計画	
ROE	10.0%以上

実績			
	2023年3月期 (144期)	2024年3月期 (145期)	2025年3月期 (146期)
ROE	11.8%	8.9%	11.3%



ROE 推移



基本方針

「変わる」から「変える」へ ～TRANSFORM～

主要経営指標の目標値達成もPBR 1倍超が達成できていない

課題認識

1. スポーツ用品セグメント以外のセグメントの収益性の低さ
2. 将来にわたる持続的な成長を可能とする戦略の説明不足
3. 新成長戦略に向けた再投資の遅れ
4. 株主資本に対する株主還元が不十分
5. IR（投資者とのコミュニケーション）が不足

現在の経営指標の状況

	2011-2021 (平均)	2022-2024	2025.3期	目標値
営業利益率	3.8%	▶ 10.6%	11.6%	10.0%以上
ROE	5.5%	▶ 11.8%	11.3%	10.0%以上
	2013	2024	2025.3期	目標値
自己資本比率	56.4%	▶ 82.8%	72.0%	60%以上
	2013	2024	2025.3期	目標値
PBR	0.8倍	▶ 0.9倍	0.8倍	1.0倍以上
PER	15倍	▶ 10.3倍	7.0倍	10.0倍以上



②. 第7次中期経営計画の概要

第7次中期経営計画の位置づけ



2026年3月期-2028年3月期
第7次中期経営計画

Accelerate X
Let's Transform!

変化し続け、「変化」を加速する

加速期

中期経営計画

2026年3月期 – 2028年3月期

成長期

中期経営計画 フェーズ 2

2023年3月期 – 2025年3月期

単位： 百万円		売上高	営業利益	営業利益率
実績	2023年3月期 (144期)	40,687	4,432	10.9%
実績	2024年3月期 (145期)	37,785	3,625	9.6%
実績	2025年3月期 (146期)	41,325	4,807	11.6%
3年間合計(実績)		119,797	12,864	10.7%

単位： 百万円		売上高	営業利益	営業利益率
見通	2026年3月期 (147期)	40,700	5,000	12.3%
見通	2027年3月期 (148期)	43,000	5,800	13.5%
見通	2028年3月期 (149期)	45,100	6,600	14.6%
3年間合計(見通)		128,800	17,400	13.5%

2026年3月期-2028年3月期
第7次中期経営計画

Accelerate X
Let's Transform!

変化し続け、「変化」を加速する

基本戦略方針

1. 稼ぐ力の強化	①各事業の資産見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・資本コストを意識したROIC経営に注力 ・生産設備や生産拠点の統廃合を検討
	②人的資本への投資	<ul style="list-style-type: none"> ・人材ポートフォリオの実現、人材不足を補う施策 ・株式報酬制度の検討 ・女性活躍推進
	③DX投資・自動化への投資	<ul style="list-style-type: none"> ・DX推進
	④ガバナンス強化への投資	<ul style="list-style-type: none"> ・サイバーセキュリティリスクの取り組み継続
2. 新成長戦略	①成長分野へのリソース再配分	<ul style="list-style-type: none"> ・医療事業強化 ・シャフト部門継続強化
	②新規分野への投資	<ul style="list-style-type: none"> ・他社との協業を含め、新規開発製品の強化
	③R&Dの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・先進技術戦略室による推進
3. 株主還元方針	資本政策	<ul style="list-style-type: none"> ・株主還元方針に基づく株主配当の実施 ・自己株式の活用
4. 投資家とのコミュニケーション向上	IR活動の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・広報強化に向けた組織の設置 ・海外IRへの取り組み

「稼ぐ力の強化」投資金額：70億円

	投資金額	進捗 (金額)	具体的施策	完了	完了予定
各事業の 資産見直し	約42億円	60%	<ul style="list-style-type: none"> 小高工場再稼働に向けた新規投資 印材部門からの撤退 資本コストを上回った付加価値を生み出しているか再検証 生産設備や生産拠点の統廃合を進め、資産のスリム化・強靱化を実行 	済 済 — —	2026年 3月
スポーツ用品 セグメントの 領域拡大	約7億円	100%	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる産業分野の軽量化要求にこたえるFRP製品の拡大 ゴルフシャフト製造ラインの強化、各種FRP製品の一貫生産ラインの構築 キャラバンシューズのブランド力を生かし、新市場へ展開 	済 済 済	2025年 3月
人的資本への 投資	約14億円	90%	<ul style="list-style-type: none"> 事業環境の変化に対応した目指す人材ポートフォリオの実現 エンゲージメント向上に対する取り組みの強化 評価制度の見直しを行い、新たな分配制度として従業員株式報酬制度を導入 従業員のキャリア開発支援に向け、教育訓練や海外経験の機会提供 障害者雇用制度の拡充（特例子会社の有効活用） 従業員持株会奨励金の増額 働き方改革の推進及びオフィス機能の強化 	— 済 済 — 済 済 済	2026年 3月
DX投資・自動化 への投資	約6億円	75%	<ul style="list-style-type: none"> DXを導入し、業務の生産性向上と経営のスピードアップ 生産工程の自動化を推進し、コスト競争力の向上 	— 済	2026年 3月
ガバナンス強化 への投資	約1億円	60%	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス高度化に向け、取締役会及び経営会議のアジェンダ再設定 実効性評価の第三者機関の関与 サイバーセキュリティリスクへの取組み 	済 済 —	2025年 3月 ⇒2026年 3月

(単位：百万円)

	実績	計画			
	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期	2028年3月期	3か年累計
売上高	41,325	40,700	43,000	45,100	128,800
産業用資材	23,740	23,050	24,800	26,420	74,270
引布加工品	3,422	3,650	3,850	3,900	11,400
スポーツ用品	13,817	13,630	14,000	14,400	42,030
その他	346	370	350	380	1,100
営業利益	4,808	5,000	5,800	6,600	17,400
営業利益率	11.6%	12.3%	13.5%	14.6%	13.5%

成長期

2023年3月期 – 2025年3月期

(単位：百万円)

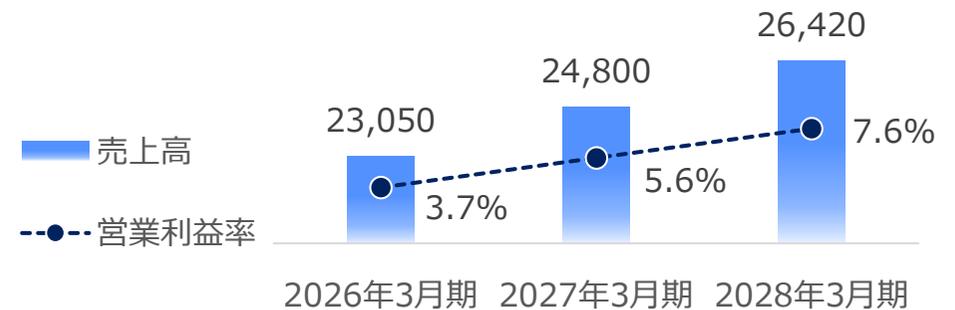
産業用資材



加速期

2026年3月期 – 2028年3月期

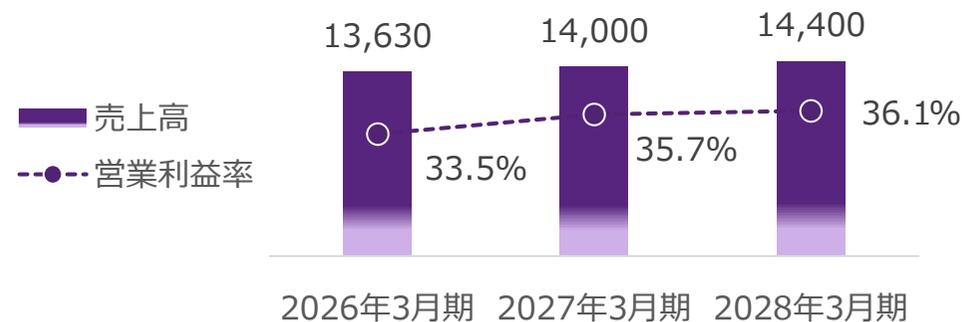
(単位：百万円)



引布加工品



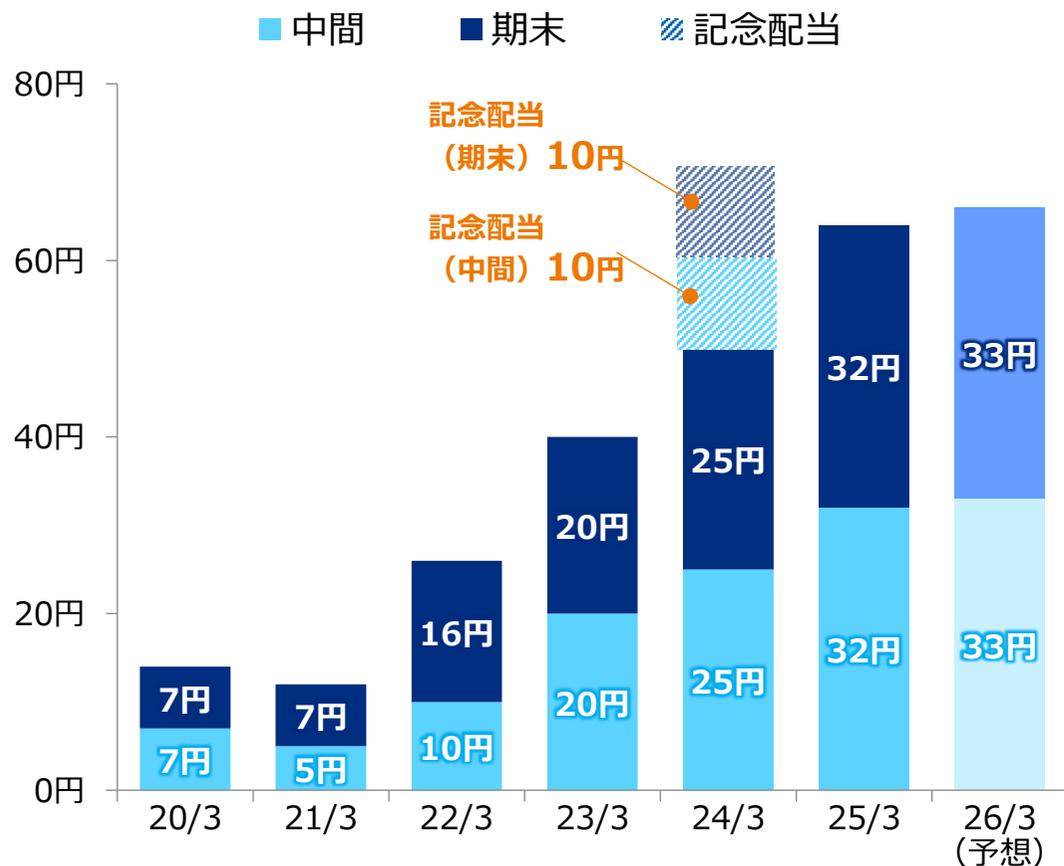
スポーツ用品



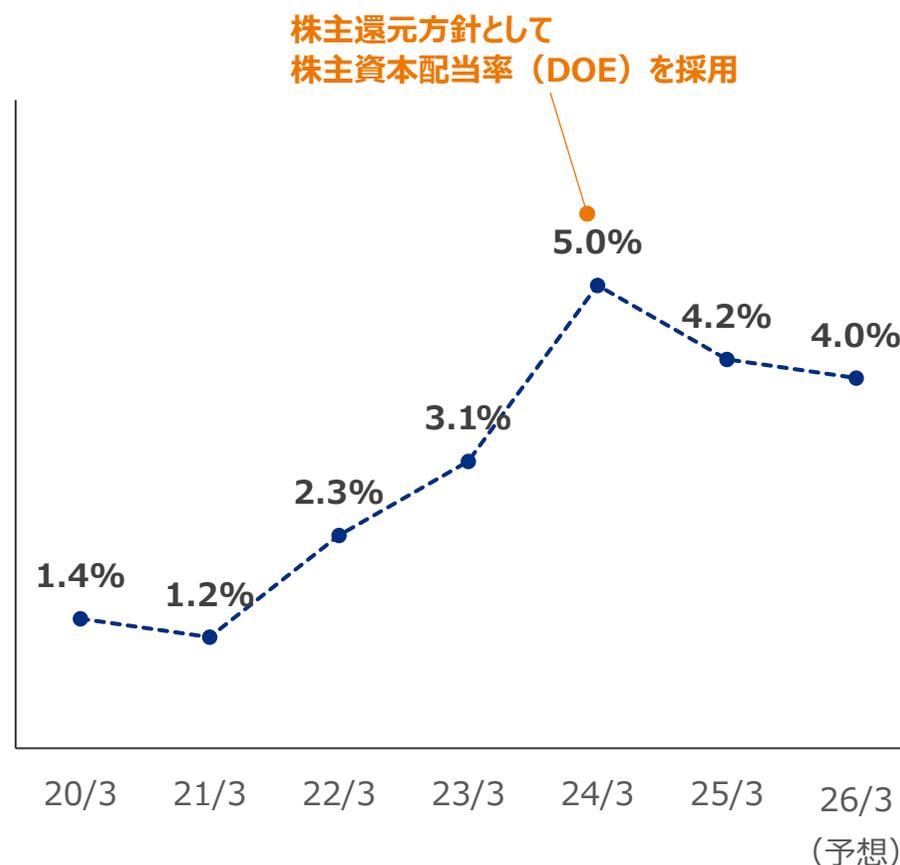
第7次中期経営計画 株主還元方針

- 第7次中期経営計画における配当方針は以下のとおり
 - ① 安定的な配当水準を維持する方針に従い、1株当たり年間配当額の下限の54円を維持
(2026年3月期の1株当たり年間配当額は、66円を計画しています)
 - ② 株主資本配当率 (DOE) 4.0%以上を維持
 - ③ 業績の推移により、株主還元方針を増額の方角で見直ししていく

1株当たり年間配当金の推移



DOEの推移



【注意事項】

資料の内容につきましては細心の注意を払っておりますが、掲載された情報の誤りおよび当資料に掲載された情報に基づいて被ったいかなる損害についても、当社及び情報提供者は一切責任を負いかねます。

また、当資料に記載されている当社の現在の計画、戦略などは、当社が現時点で入手可能な情報を基礎として作成した見通しであり、これらの将来予測には、リスクや不確定な要因を含んでおります。

そのため、実際の業績につきましては、記載の見通しと大きく異なる結果となることあり得ます。従って、当社として、その確実性を保証するものではありませんのでご了承ください。

藤倉コンポジット株式会社
人事総務部 総務広報チーム
TEL：03-5747-9444 FAX：03-5747-9781