

フロイント産業株式会社

# フロイントレポート 2019

2019年2月期

(2018年3月1日～2019年2月28日)

# Contents

- プロフィール…………… ①
- 医薬品の製造工程に基づく  
フロイントグループの事業領域… ②
- フロイントグループの  
価値創造基盤…………… ③
- 社会的課題の解決に向けて…………… ④
- 10ヵ年財務データ…………… ⑤
- 5ヵ年財務ハイライト…………… ⑥
- 社長メッセージ…………… ⑦
- 財務戦略…………… ⑫
- Close-Up：機械部門  
オープンイノベーションの  
現場から…………… ⑬
- 研究開発…………… ⑭
- コーポレート・ガバナンス…………… ⑮
- 社外役員メッセージ…………… ⑳
- 人財基盤強化の取り組み…………… ㉑
- 会社・株式情報…………… ㉒



企業理念

# 「創造力で未来を拓く®」

経営  
ビジョン

フロイントグループは、世界中の人々の医療と健康の未来に貢献し、豊かな生活と食の安全・安心を支える技術を生み出し、育成していくことを目指します。

## 私たちの事業

私たちの技術の基礎は、様々な原料をもとに小さな粒を加工(造粒)し、被膜をつくり微粒子や錠剤をコーティングすること。私たちは、そのための製品群と製剤技術を併せ持つ、世界的にもユニークな存在です。

### 機械部門

医薬品、食品、化粧品などの  
様々な分野向けに、造粒、  
コーティング装置などを製造・販売

特徴

- 造粒・コーティング装置の販売シェアは、国内でトップ
- アジア市場に加え、米国子会社による欧米展開も加速
- 製剤技術をベースに装置を開発
- 造粒・コーティング技術に、粉碎・分級技術を融合させることで、他産業分野向け装置の拡販にも注力

### 化成品部門

医薬品添加剤、食品品質保持剤、  
栄養補助食品などを製造・販売

特徴

- 医薬品添加剤は、GMP\*対応設備で生産
- 食品品質保持剤は、様々な食品の品質保持に利用され、安全な食生活に貢献
- 造粒・コーティング技術を用い、お客様企業との共同開発で栄養補助食品やシームレスミニカプセルを商品化

## フロイントグループの事業ポートフォリオ

部門	機 械			化成品
	フロイント 産業	FREUND- VECTOR	フロイント・ ターボ	フロイント 産業
事業 会社	医薬品	○	○	△ (医薬品添加剤)
	非医薬品	○	△	○ (機能性食品原料) (食品品質保持剤)
内製 工程	開発・設計	○	○	○
	製 造	—	○	△
	テスト	○	○	○

※1 事業分野における「△」は、一部製品供給を行っていることを示します。  
※2 内製工程における「△」は、一部製造委託を含むことを示します。

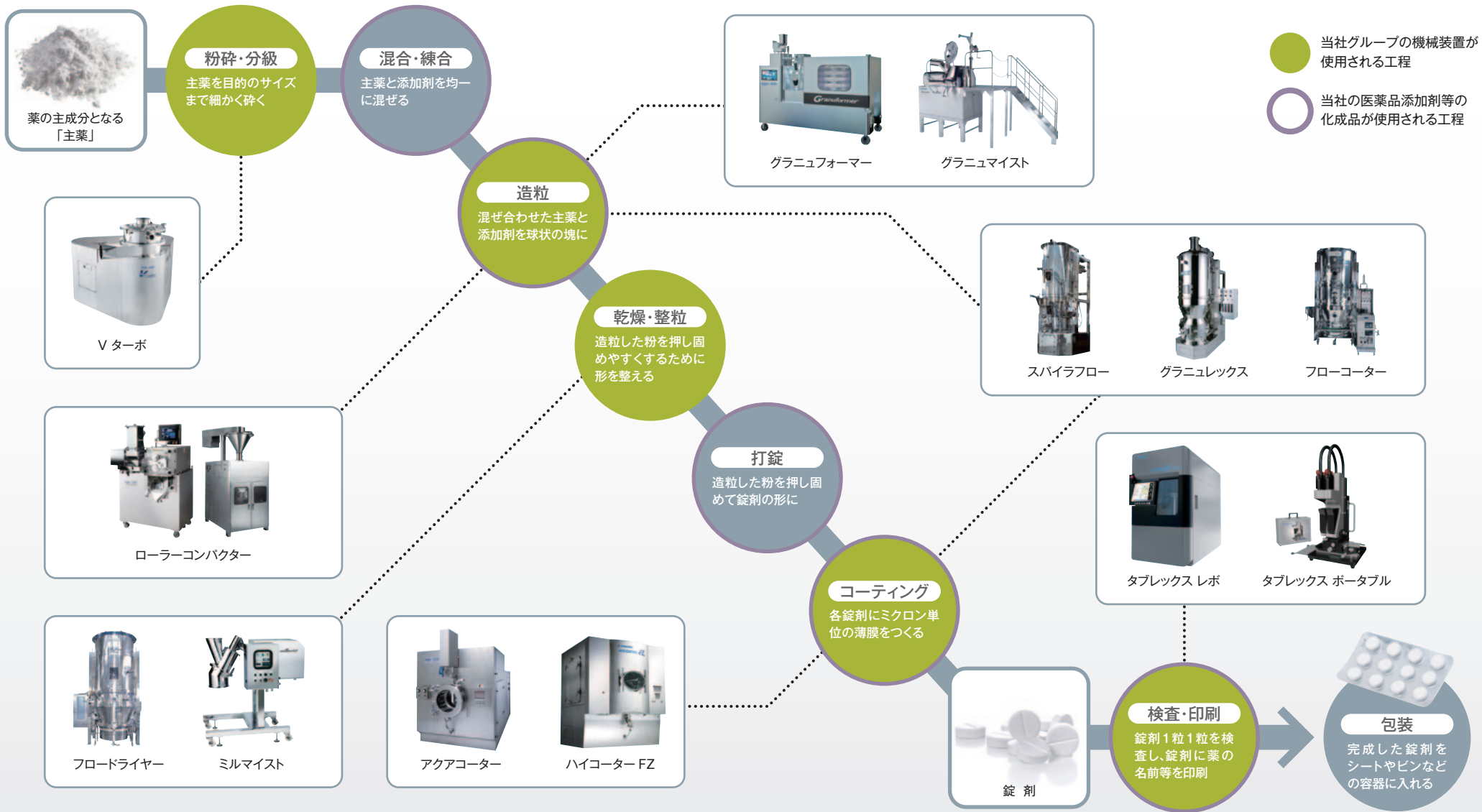
### 【免責事項】

#### 見直しに関する注意事項

このレポートは、当社の計画・見直し・戦略・業績などに関する将来の見直しを含んでいます。この見直しは、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受けるものであり、これらの見直しとは大きく異なる結果となることがあることをご承知おきください。将来の見直しに影響を与える要素には、当社の事業領域を取り巻く経済環境・競争圧力・関連する法規・製品の開発状況の変化・為替レートの変動などがあります。ただし、見直しに影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。

(注)このレポートの内容は、2019年2月期(2018年3月1日～2019年2月28日)の実績に基づいています。(ただし、一部2019年3月以降の情報を含みます)

\*GMP：Good Manufacturing Practice



## 医薬品の製造工程に基づく フロイントグループの事業領域

当社グループは、医薬品用製剤(錠剤・顆粒剤など)を作る工程で使用される機械装置と添加剤等の化成品を主力製品としています。この分野で機械装置と化成品の両方を同一企業体で手掛けているのは、世界でも当社だけです。

医薬品の製造工程で使用される当社グループの主な製品を紹介します。

- 日本 ★ 東南アジア
- 東アジア ★ 欧米

- リチウムイオン電池材料製造業界
- 食品製造業界 ● 化学品製造業界
- 化粧品製造業界 etc...

- 混合造粒機 ★ 表面改質装置

### 非医薬品用粉体機械装置

- 粉碎装置(乾式・湿式) ● 造粒装置
- 分級装置

- エンジニアリング・サービス

- 製品開発・製造・販売
- 受託加工 ● テクニカル・サービス

## 機械装置

## ペンとインクの事業モデル

## 化成品

- 共同開発・製造受託

- 製品開発・製造・販売
- 受託製造

- 医薬品製造業界

- 連続造粒装置
- 印刷検査装置
- スプレードライヤー

### 医薬品製造装置

- 造粒装置 ● コーティング装置
- 錠剤印刷装置 ● シームレスミニカプセル製造装置

- 日本 ● 欧州
- アジア ● 中東
- 米国 ● アフリカ

### 医薬品添加剤

### 印刷用インク

### 食品品質保持剤

- エタノール蒸散剤
- 脱酸素剤

### 機能性食品原料

- 医薬品製造業界
- 食品製造業界

- 日本
- ★ アジア
- ★ 米国
- ★ 南米
- ★ 欧州

# 世界中の人々の医療と健康の未来に貢献するために

## フロントグループの価値創造基盤

当社は創業当初より、医薬品分野において、機械装置「ペン」と化成品「インク」を共有する事業モデルを通して、競合他社との差別化を図り、医薬品製造装置業界におけるリーディングカンパニーの地位を築いてまいりました。

フロントグループは現在、新たな技術領域を取り込みつつ、非医薬品分野にも事業領域を拡大し、次世代の成長に向けた事業基盤構築を強化しています。

●…現在展開中 ★…今後注力または強化を加速



## たとえば 医療現場

提供する社会的価値

医薬品の付加価値を高め、医療の質の向上を支えます。

### 造粒・コーティング技術を核に薬効の向上に貢献

半世紀以上にわたり、フロイント産業は造粒・コーティング技術をコアコンピタンスに、製品と製剤技術で、医薬品の付加価値向上に携わってきました。より多くの人々が付加価値の高い医薬品を利用できるものづくりを行い、グループをあげて世界中の医療の質向上に貢献しています。



連続造粒装置  
「グラニューフォーマー」

### 「飲みやすさ」の追求で高齡化社会に貢献

薬の薬効成分は全体の数%。残りは、薬の表面に被膜を作って苦みをなくしたり、飲みやすい大きさにするための添加剤でできています。フロイント産業は、独自の製剤技術によりOD錠(口腔内崩壊錠)関連の製品開発を強化し、ご高齡の方々の嚥下(えんげ)補助や飲みやすさの向上に貢献しています。



医薬品添加剤  
「グラニュートル F(フィン)」

### 調剤取り間違いによる医療過誤の防止に貢献

調剤の現場では、外観や名称の類似した薬剤の取り違いなどの調剤過誤が生じるケースがあります\*。フロイント産業は、あらゆる錠剤に識別しやすい印刷を施すことで、世界中の医療過誤防止に貢献したいと考えています。そのために、業界初のコンセプトで新型錠剤印刷装置(外観検査機能搭載型)と専用インクを開発しました。



錠剤印刷装置  
「TABREX Rev.」

\*出所:公益財団法人 日本医療機能評価機構

## フロイントグループのコア技術

- ◎造粒
- ◎粉砕・分級
- ◎コーティング
- ◎圧密調整

## 顧客市場

- ◎医薬品製造業界
- ◎化粧品製造業界
- ◎食品製造業界
- ◎リチウムイオン電池
- ◎化学品製造業界
- ◎材料製造業界 など



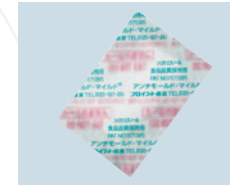
## たとえば 日々の生活

提供する社会的価値

より健康的に、より豊かに。人々の日々の生活の幸せを支えます。

### できたての美味しさと安全・安心を追求

焼き菓子やパン、和菓子などの包装に入っている小袋—これが食品の美味しさと安全・安心を保つ食品品質保持剤です。フロイント産業は、静菌効果と吸湿性を保持する「エタノール蒸散」という独自技術を基礎として各種品質保持剤を開発し、食品のできたての美味しさと安全・安心をお届けしています。



食品品質保持剤  
「アンチモールド」

### 高度な製剤技術で有用食品成分を最大活用

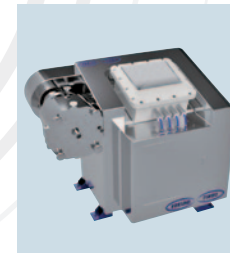
健康志向の高まりとともに、サプリメントなどの健康食品への要望が高まっています。フロイント産業は高度な製剤技術を持って、有用成分がより効果的に機能するよう、また服用しやすくするために、健康サポートメーカーとともに人々の健康的な生活に貢献しています。



食品用コーティング剤  
「AQ shelax」

### 独自の粉砕技術で次世代の新市場を創出

フロイントグループの粉体微細化技術は、化粧品や食品など、日常生活を支える業界のものづくりにも活用されています。例えば、多くの女性が日々使う化粧品のファンデーション。当社グループの装置で作る微細な粉体が、「健康的な肌」「きれいな肌」を演出しています。



高粘度対応湿式粉砕・分散機  
「アクアターボ TZ」

# 未来に向けた挑戦

社会的課題の解決に向けて

フロイントグループは、造粒・コーティング・粉砕・分級などの技術をコアコンピタンスとして、医薬品のみならず、食品やその他の産業用途などの非医薬品分野にも事業領域を拡大し、人々の健康や生活の質向上に貢献するチャレンジを続けています。

# 10年財務データ

フロイント産業株式会社及び連結子会社  
2010年2月期から2019年2月期の各事業年度

(単位：百万円)

	2010年2月期	2011年2月期	2012年2月期	2013年2月期	2014年2月期	2015年2月期	2016年2月期	2017年2月期	2018年2月期	2019年2月期
<b>会計年度</b>										
売上高	12,943	13,257	15,236	16,396	17,616	17,424	19,027	21,164	19,801	<b>18,408</b>
売上原価	8,675	9,318	10,624	11,313	12,377	11,978	12,921	14,343	12,985	<b>12,220</b>
販売費及び一般管理費	3,297	3,259	3,546	3,612	3,952	4,295	4,759	4,779	4,845	<b>4,964</b>
営業利益	970	680	1,065	1,470	1,286	1,150	1,346	2,041	1,971	<b>1,223</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	563	516	608	765	787	695	961	1,064	1,477	<b>843</b>
EBITDA <sup>*1</sup>	1,207	960	1,351	1,717	1,610	1,478	1,687	2,396	2,329	<b>1,575</b>
受注高	8,049	11,005	12,200	12,117	12,804	14,340	15,109	18,286	12,129	<b>12,574</b>
期末受注残高	3,238	5,282	6,148	5,809	5,551	6,780	7,328	8,790	5,906	<b>5,555</b>
資本的支出	175	469	218	222	477	545	266	564	524	<b>627</b>
減価償却費	212	257	264	232	303	308	321	338	344	<b>344</b>
研究開発費	312	355	390	435	464	592	687	640	862	<b>832</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	457	65	1,219	740	1,227	822	290	3,605	594	<b>435</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△198	△623	△154	△332	△423	△240	△432	△351	△493	△ <b>566</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△154	△196	△134	△164	△226	△284	△331	△277	△499	△ <b>921</b>
<b>会計年度末</b>										
総資産	12,049	12,196	14,342	14,971	15,550	17,277	17,206	19,101	19,125	<b>17,465</b>
純資産	7,939	8,071	8,489	9,315	10,392	11,180	11,529	12,185	13,242	<b>13,250</b>
(うち自己資本)	7,814	7,952	8,356	9,197	10,239	10,987	11,529	12,185	13,242	<b>13,250</b>
<b>1株当たり情報<sup>*2</sup></b>										
当期純利益(EPS、円)	32.71	29.98	35.30	44.38	45.69	40.36	55.74	61.72	85.69	<b>50.15</b>
純資産(BPS、円)	453.15	461.16	484.56	533.37	593.76	637.19	668.57	706.62	767.91	<b>791.34</b>
配当金 <sup>*3</sup> (DPS、円)	7.50	7.50	7.50	10.00	12.50	15.00	12.50	20.00	20.00	<b>20.00</b>
<b>主な指標</b>										
営業利益率(%)	7.5	5.1	7.0	9.0	7.3	6.6	7.1	9.6	10.0	<b>6.6</b>
総資産利益率(ROA、%)	4.7	4.3	4.2	5.1	5.1	4.0	5.6	5.6	7.7	<b>4.8</b>
自己資本利益率(ROE、%)	7.4	6.6	7.5	8.7	8.1	6.6	8.5	9.0	11.6	<b>6.4</b>
配当性向(%)	22.9	25.0	21.2	22.5	27.4	37.2	22.4	32.4	23.3	<b>39.9</b>
自己資本比率(%)	64.9	65.2	58.3	61.4	65.8	63.6	67.0	63.8	69.2	<b>75.9</b>

※1 EBITDA=営業利益+受取技術料+支払利息+減価償却費

※2 当社は、2009年6月1日付及び2016年3月1日付で普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を行いました。2010年2月期の期初に当該株式分割が行われたと仮定して「1株当たり情報」を算定しております。

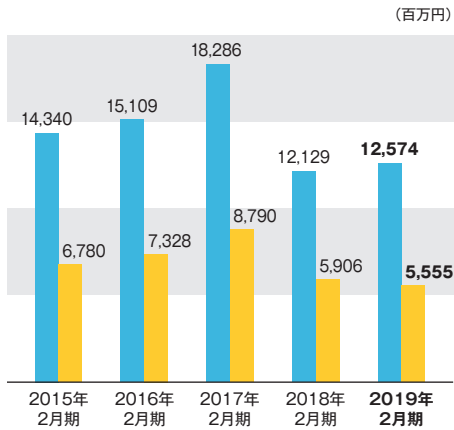
※3 記念配当2.50円(2015年2月期)、5.00円(2017年2月期)含む。

# 5カ年財務ハイライト

フロント産業株式会社及び連結子会社  
2015年2月期から2019年2月期の各事業年度

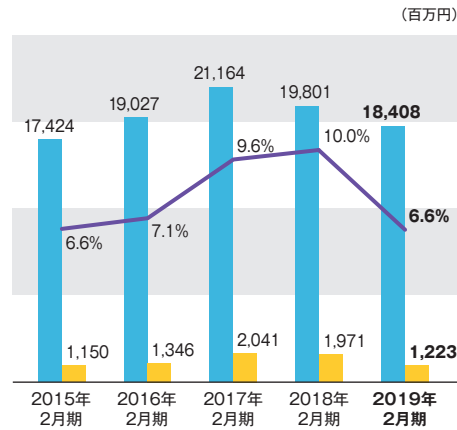
## 受注高 受注残高

■ 受注高 ■ 受注残高



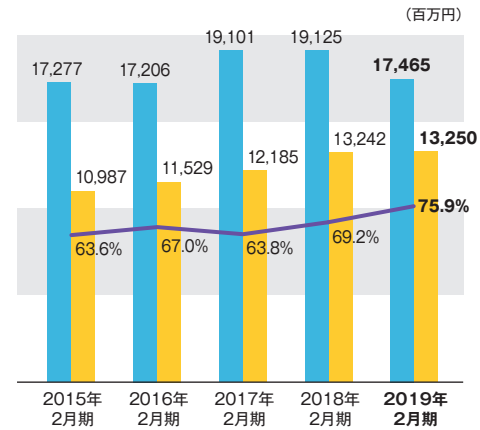
## 売上高・営業利益 営業利益率

■ 売上高 ■ 営業利益  
— 営業利益率



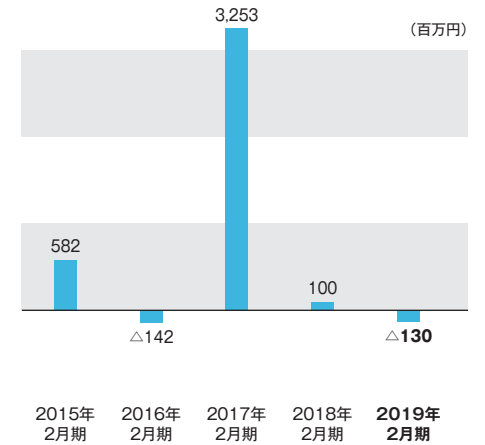
## 総資産・自己資本 自己資本比率

■ 総資産 ■ 自己資本  
— 自己資本比率



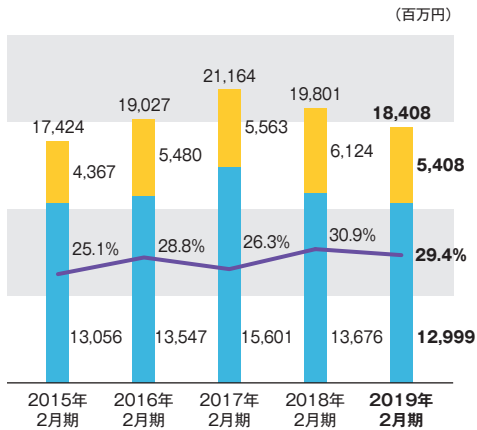
## フリー・キャッシュ・フロー

■ フリー・キャッシュ・フロー



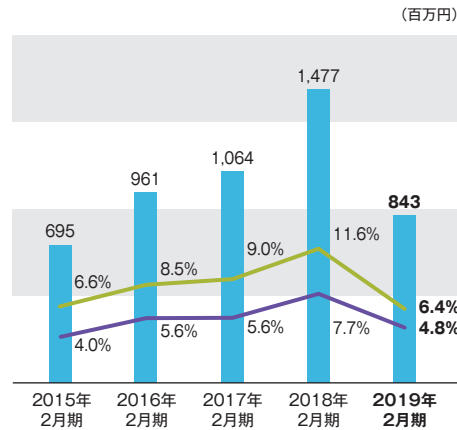
## 地域別売上高・ 海外売上高比率

■ 国内 ■ 海外  
— 海外売上高比率



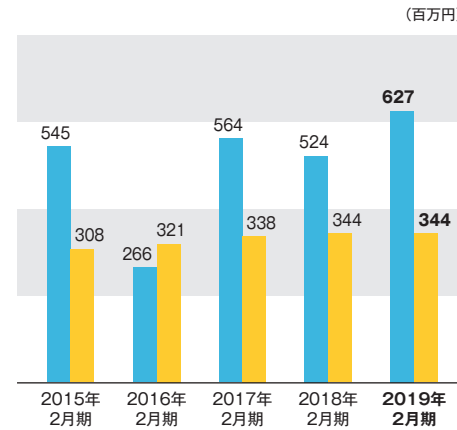
## 親会社株主に帰属する当期純利益 総資産利益率(ROA)・自己資本利益率(ROE)

■ 親会社株主に帰属する当期純利益  
— 総資産利益率(ROA) — 自己資本利益率(ROE)



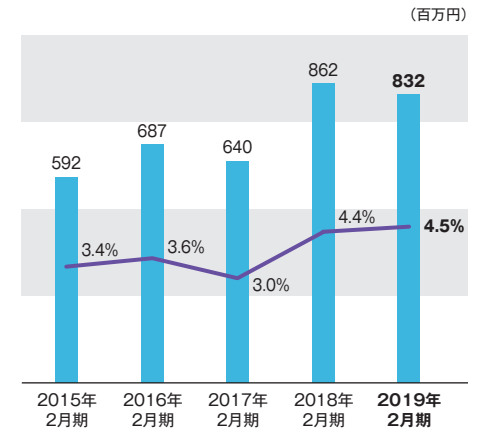
## 資本的支出 減価償却費

■ 資本的支出 ■ 減価償却費



## 研究開発費 研究開発費比率

■ 研究開発費 — 研究開発費比率



# ONE FREUND

社長メッセージ

～創造力で未来を拓く®～

## グループ価値観『ONE FREUND』の 実現に向けて、グローバルな視点に立った 事業展開を推進してまいります。

第7次中期経営計画(2018年2月期～2022年2月期、以下「当中計」)のもと、「成長基盤の構築」の2期目となった2019年2月期(以下「当期」)は、後半2年間の「飛躍期」に向けた準備として、次世代の成長を支える経営基盤の整備をさらに進めました。一方で、日本の医薬品市場では、ジェネリック医薬品(GE)の数量シェアの拡大が想定以上のスピードで進んでいます。このような環境下、新規事業の創出と既存事業の強化を目指す事業活動の現状ならびに今後の重点施策について、代表取締役社長の伏島巖がご説明いたします。



代表取締役社長

伏島 巖

### 2019年2月期：事業活動の概況

当期は、「医薬品分野におけるグローバル展開の強化」、「連続造粒システム、錠剤印刷機などの戦略新製品の拡販」、「リチウムイオン電池などの新素材に関連する産業用機械事業の強化」などの重点施策を進めるとともに、次世代の成長を支える経営基盤を強化するために、「オープンイノベーションに基づく産学連携強化」や「技術交流などを通じた人財育成」などを推進しました。

医薬品、非医薬品それぞれの分野における事業活動の概要は以下のとおりです。

#### 医薬品分野における事業活動

##### 機械部門

日本市場では、GEの数量シェアが73%に達し、2017年の閣議決定に基づく期限である2020年9月を待たずに、政府目標の80%に到達すると言われていています。このような流れ

のなかで、GE各社は新規投資に慎重さを増し、当期は機械装置に対する需要がさらに鈍化しましたが、積極的な営業活動を進めた結果、受注高は回復基調に入ってきたと感じております。しかし、戦略新製品に関し、連続造粒装置「Granuformer(グラニューフォーマー)」の納入時期がずれたことや、錠剤印刷装置(外観検査機能搭載型)「TABREX Rev.(タブレックス・レボ)」の改良対応による投入時期の遅れによる機会損失などがあり、減収・減益の要因となりました。

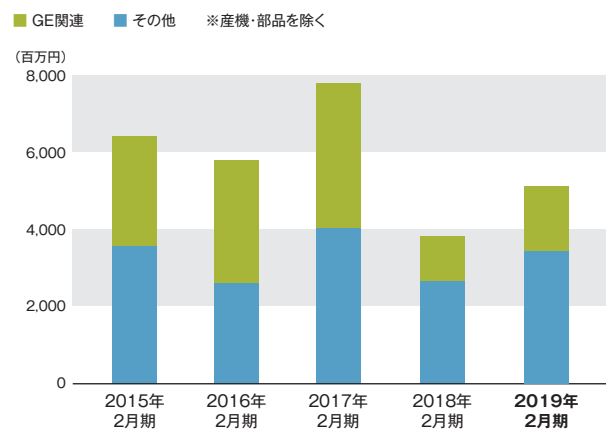


海外市場では、米国フロイント・ベクター社がブラジルにおいて大型案件を受注しましたが、欧州において前期計上の大型案件の引き合いがなくなったことに加え、米国において業界再編に伴う工場閉鎖などにより米国内の中古機市場が拡大した影響を受け、厳しい営業活動を強いられました。そのような事業環境においても、将来の業容拡大に向けた事業投資を継続した結果、減収・減益となりました。

### 化成品部門

医薬品の経口剤に使用される医薬品添加剤は、日本市場において、自社生産品である「ノンパレル」に対する需要が引き続き拡大した結果、工場稼働率が高水準に推移しました。また、海外市場においても、インドを含めたアジア地域での積極的な営業活動が、高付加価値製品の拡販につながり、全体として増収・増益となりました。

### 機械部門：医薬品分野における受注高(GE関連とそれ以外)の推移

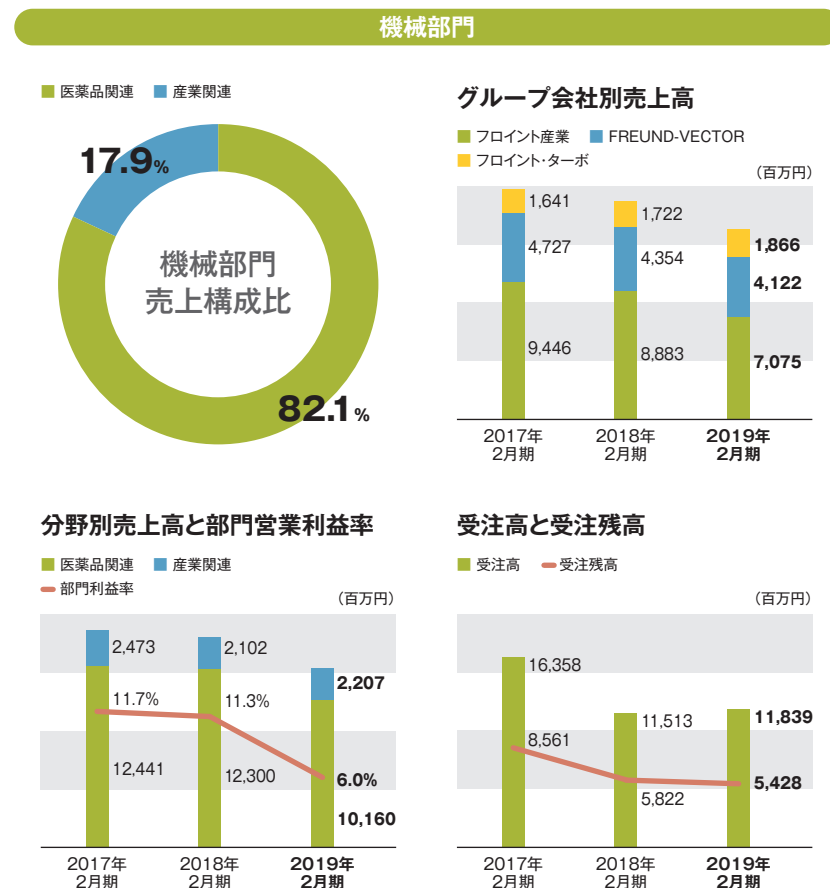


### 非医薬品分野における事業活動

#### 機械部門

粉碎装置を主力とするフロイント・ターボ社においては、米中貿易摩擦の影響などにより、中国、東アジアを中心に引き合いが強かったリチウムイオン電池関連事業に不透明感が高まりましたが、積極的な営業展開により増収を確保しました。一方、製品開発にかかる先行投資負担の増加などが、利益の圧迫要因となりました。なお、前期に吸収合併した旧ア

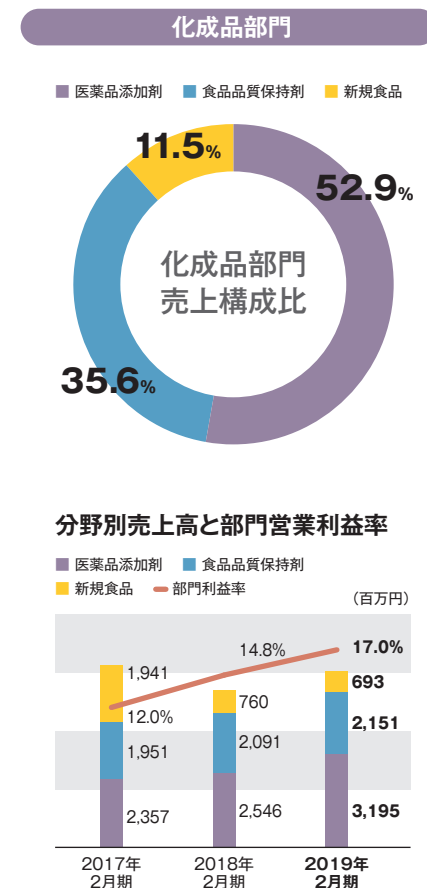
### 部門別業績の推移



キラ機工株式会社の事業に関する減損が発生したことから、特別損失を計上しております。

### 化成品部門

食品品質保持剤は、国内及びアジア圏での積極的な営業活動で拡販を展開しております。また、HACCP(危害分析重要管理点)導入の義務化に伴い、唯一の国産水分活性測定器「EZ-200」の受注も堅調に推移しております。



## 第7次中期経営計画に基づく 中期的な取り組み

### 機械部門：

#### 医薬品分野におけるグローバル展開の強化

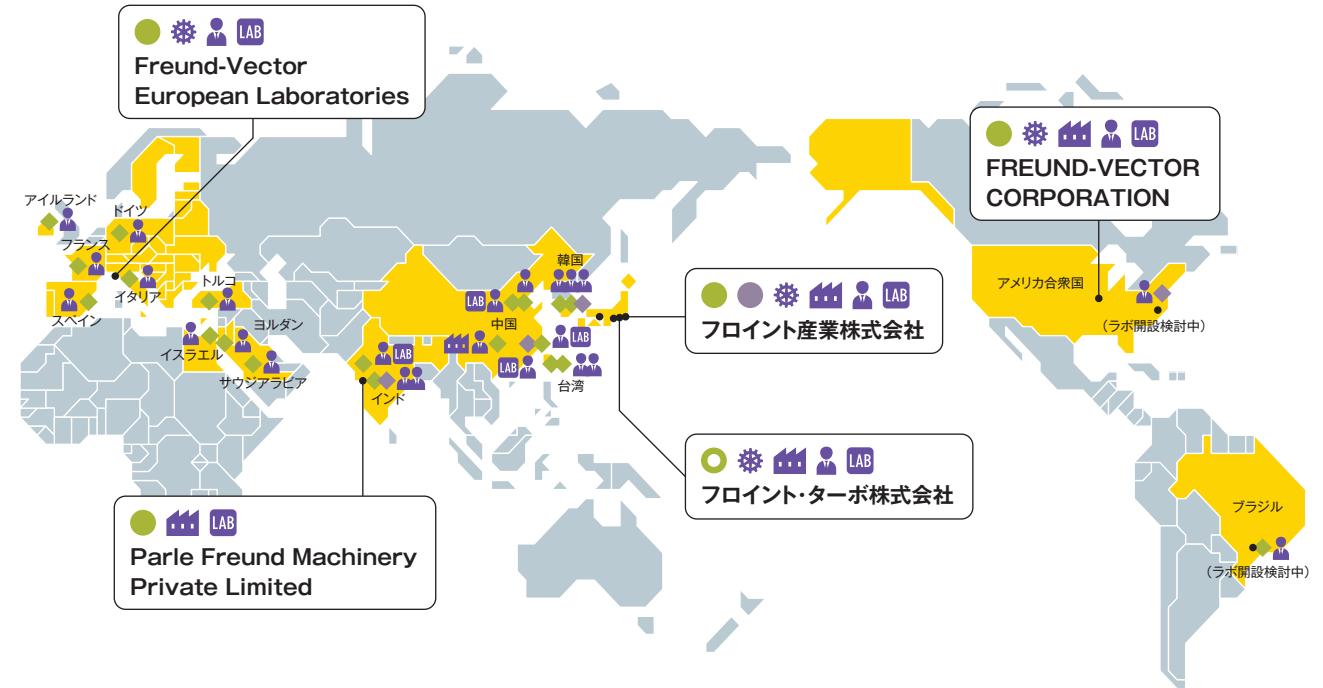
EvaluatePharma®「ワールドプレビュー2018、2024年への展望(2018年6月版)」によれば、世界の処方箋薬売上高の年平均成長率は、2011年～2017年において1.2%であったのに対し、2018年～2024年においては6.4%に上昇し、2024年の処方箋薬売上高規模は1兆2,000億ドルに達すると見込まれています。これは、医薬品ニーズの継続的な拡大に加え、新薬の上市予測や医薬品へのアクセスがグローバルに広がっていることによります。一方、市場における価格圧力、GEやバイオシミラー品(バイオ後続品)の拡大による売上減などが成長の抑制要因になると分析しています。

このような見通しのもと、機械部門の医薬品分野においては、欧州の競合メーカーに対してだけでなく、アジアを中心とした低価格装置メーカーの台頭や米国における中古機市場の拡大などにより、当社グループを取り巻く事業環境も厳しくなることが見込まれます。このため、これまで以上にグローバルなものづくり体制の強化、選択と集中による地域戦略が重要になっていると感じております。

医薬品分野の機械装置事業では、フロイント産業と米国フロイント・ベクター社(アイオワ州マリオン)が開発・製造・営業/ラボ機能を持ち、グローバル市場をカバーしてきました。その一環で、欧州では、イタリア(ミラノ)に自社の営業/ラボ拠点を設置し、周辺各国に販売代理店を展開してきました。さらに、医薬品新興市場で主要国となるブラジル、中国、インドに代理店を設置し、中国、インドではラボ機能も構築しております。

こうしたグローバル拠点整備の流れのなかで、2019年3月、インドの販売代理店Parle Global Technologies

## フロイントグループのグローバル事業拠点の概要 (医薬品・非医薬品分野)



■ 主要地域

#### 主要な代理店

機 械 —◆—  
化成品 —◆—

#### 機械部門

医薬品分野 —●—  
非医薬品分野 —○—

#### 化成品部門

開発 製造 営業 ラボ

Private Limited(以下「Parle社」との間)、当社初の合弁会社となるParle Freund Machinery Private Limited(インド、以下「Parle Freund社」)を設立いたしました。

打錠・包装用機械装置メーカーであるParle社はインドで複数の事業拠点を展開し、製薬関連の機械装置に幅広いラインアップを有するメーカー兼販売代理店です。

Parle Freund社は、アジア地域における当社グループ初の製造拠点として、まずは、造粒装置の製造に着手しています。

グローバルな事業展開の方向性として、将来的には海外でのものづくり力を増強し、既存製品を幅広くカバーしたいと考えております。これによりコストダウンを実現し、新興国を含めたグローバル市場における競争力の向上を



目指すと同時に、この取り組みは、当社が注力する日本国内で医薬品・食品・化粧品分野での市場開拓のうち、特に価格圧力が強い食品市場への本格的参入を推進する力になると考えております。

## 化成品分野：

### 医薬品添加剤事業の基盤強化

日本市場では、自社生産の主力製品「ノンパレル」に対する需要が拡大しております。その背景には、他に類を見ない卓越した製剤特性が高く評価されていることがあります。

当社の「ノンパレル」は、従来は0.6~0.7mm径の製品が主流でしたが、現在の売れ筋は0.1~0.2mm径のより微細な粒子で、口腔内崩壊錠(OD錠)向けに需要が拡大しております。当社製品の水によく溶ける特性が他社製品との差別化となっています。

加えて、当社初の本格的オープンイノベーションプロジェクトである直打用賦形剤「SmartEx®」について大幅な増産に向けた設備投資の検討を開始しております(「SmartEx®」の事業化につきましては、P.14研究開発をご参照ください)。

医薬品添加剤は、製剤に不可欠の材料です。加えて、0.1~0.2mm径の「ノンパレル」や「SmartEx®」は当社にしか供給できない製品群であるため、重い供給責任があります。まずは、「ノンパレル」に対する増産投資を決定し、引き続き「SmartEx®」に対する設備投資を検討しております。

従来、当社の事業投資は、機械部門を中心に行ってまいりましたが、日本国内ではファブレスという事業モデルを採用してきたため、大規模な設備投資は必要ありませんでした。このため、財務面でも手元資金をもとにした事業展開が可能でした。

一方、装置産業である医薬品添加剤事業において、信頼性が高く、安定した供給を中長期的に実現するためには、設備投資の投資規模拡大も視野に入ってきます。先行する事業投資を支える財務手法などについても、多岐にわたる検討が必要な局面にあると認識しております。

## コーポレート： 経営基盤強化の取り組み

グローバル化の推進、新たな成長の軸の構築など、フロイントグループは、従来の延長線上ではない成長過程へチャレンジしつつあります。

当中計のスタートに当たり、私はグループ価値観『ONE FREUND』を打ち出しました。その実現に向けた組織横断的な取り組みにも着手をしております。例えば、化成品開発部傘下の開発推進室は、機械部門と化成品部門の組織を越えて、当社独自の事業展開の在り方を模索しております。

当社の強みである「ペンとインク」の事業モデルは、創業時、自動フィルムコーティング装置を開発し、それに合ったコーティング液を開発したことに始まります。それが、コーティング装置に合った医薬品添加剤の開発につながりました。しかし半世紀を経て、コーティング装置、造粒装置を核に機械装置が進化する過程と、医薬品添加剤の開発

が相関しなくなり、真の「ペンとインク」の事業モデルとは言えなくなっていました。

その意味で、当社独自技術により完全連続造粒を可能にする装置「Granuformer(グラニューフォーマー)」に適した添加剤の開発は、本来あるべき「ペンとインク」の事業モデルを追求する起爆剤になると考えております。そのためにも、機械部門と化成品部門が本来的に連携できる組織づくりにチャレンジしなければならないと考えております。

次世代の成長を支える人財基盤構築に向けても、本格的な取り組みに着手いたしました。まずは、持続的成長を実現するための風土改革を進めております。自律的風土の醸成に向けた取り組みとして、自ら考え、発言し、行動するための研修会などを始めており、私自身がそういった活動を積極的にサポートしております。

これらの取り組みはフロイント産業で始まったばかりですが、今後はグループ各社に広げ、『ONE FREUND』のさらなる浸透を図りたいと考えております(人財基盤強化の取り組みにつきましては、P.21をご参照ください)。

## 2020年2月期：連結業績予想の概要

2020年2月期の市場環境を考えますと、日本の医薬品市場におきましては、GEメーカーによる新規投資は引き続き鈍化するものの、新薬メーカーによる製造部門の分社化や受託メーカーへの工場譲渡の動きは活発になると見込まれております。そのような環境においても、低分子医薬品開発から抗がん剤などの高薬理活性製剤開発用設備への需要が拡大することが予想されます。前述の中期的取り組みに加え、高薬理活性物質の封じ込め技術による製品ラインアップの充実を図るなど、市場ニーズをタイムリーに取り込んでいき

たいと考えております。医薬品添加剤、食品品質保持剤につきましては、更なる拡販に努めてまいります。

非医薬品分野においては、フロイント・ターボ社がここ数年かけて拡充してきた乾式・湿式双方の製品ラインアップを基礎に、経営資源を開発から営業へと戦略的にシフトさせます。特に、新たに市場投入した高粘度対応湿式粉碎・分散機「アクアターボ TZ」、高速混合造粒機「バランスグラン」、塗工機「FEコーター」の販売を加速し、リチウムイオン電池関連のみならず、その他の産業分野への事業展開を強化いたします。

次世代の成長を見据えた事業ポートフォリオの構築を進める過程で、成長は一旦減速するように見える局面にありますが、2021年2月期以降の飛躍期に向けて、質の高い収益構造を目指し、攻める経営に必要な事業投資、経営基盤の整備に積極的に取り組んでまいります。

## ステークホルダーの皆さまへ

医薬品業界のみならず、グローバルな経済全般を俯瞰したとき、私たちは、発展と衰退が急速に進むとても不透明な時代に直面していると感じております。このような環境であるからこそ、私たちは、世の中に必要とされ、かつ差別化した製品を開発していかなければならないのだと思います。

私たちに求められている責務とは、フロイントグループだからこそ提供できる付加価値の創造だと認識しております。独自の付加価値創造へのチャレンジが、フロイントグループの経営ビジョンである「世界中の人々の医療と健康の未来に貢献し、豊かな生活と食の安全・安心を支える技術を生み出し、育成していく」ことにつながり、ひいては社会に貢献できるのだと考えております。

今後とも、『ONE FREUND』の価値観を大切に、グループ



一丸となって次世代の成長基盤構築に取り組んでまいりますので、ステークホルダーの皆さまには変わらぬご支援をよろしくお願い申し上げます。

## 2020年2月期 連結・部門別業績予想の概要

連結業績予想の概要	2019年2月期 (実績)	2020年2月期 (予想)	前期比増減	
			(百万円)	%
売上高	18,408	17,500	△908	△4.9
営業利益	1,223	1,000	△223	△18.2
経常利益	1,326	1,000	△326	△24.6
親会社株主に帰属する当期純利益	843	700	△143	△17.0
1株当たり当期純利益(円)	50.15	41.8	△8.35	△16.7
設備投資額	627	700	—	—
減価償却費	344	350	—	—
研究開発費	832	750	—	—

部門別業績予想の概要	2019年2月期 (実績)	2020年2月期 (予想)	前期比増減	
			(百万円)	%
連結売上高	18,408	17,500	△908	△4.9
機械部門	12,368	11,000	△1,368	△11.1
化成品部門	6,040	6,500	+459	+7.6
セグメント利益	1,223	1,000	△223	△18.2
機械部門	737	—	—	—
化成品部門	1,024	—	—	—
全社、消去	△538	—	—	—
為替(円/USD)	110.5	105.0	—	—

## 基本的な考え方

当社の財務戦略は、「安全性」「成長性」「効率性」を柱とし、十分な安全性を確保しながら、中長期的には成長性と効率性を追求し、持続的な成長を支える財務基盤を構築していくことを基本としています。

### 1 安全性： 手元資金の確保

当社は、いかなる経営環境の悪化に際しても事業継続に支障がない水準の手元流動性の確保を図っています。事業の安定性、資金効率を意識したキャッシュ・フロー経営に努め、現預金回転期間3.0ヵ月に相当する現金・預金を確保することを目的としています。

十分な手元資金を確保することは、企業価値創造を支える基盤であり、今後の安定的な事業継続に加え、成長戦略を推進するうえでも、重要なことと考えています。

また、当社は、運用を目的とする有価証券等は保有しておらず、手元資金の価格変動リスクを回避し、健全性確保を図っています。

### 2 成長性： 戦略的な先行投資

当社は、医薬品・食品業界等のニーズを先取りする研究開発型企業として、各業界の将来動向に留意した研究開発に取り組んでおり、研究開発費については、将来を見据えた先行投資分野への配分を戦略的に行っています。2019年2月期は、832百万円の研究開発費を計上しました。

また、設備投資については、今後の当社の成長基盤を構築するために、将来動向、収益性、回収可能性を十分検討して実施しています。将来の収益基盤構築に向けた戦略的

先行投資を機動的に行うための財務基盤の整備に努めています。

### 3 効率性： 資本効率の向上

当社は、連結ベースで目指すKPI(重要業績評価指標)として、連結営業利益率10%以上、連結ROE(連結自己資本利益率)8%以上(ROE過去3期平均は9.0%)を指標としています。これまで収益性、資金効率性の観点から、有利子負債に頼らない経営をしてきました。

一方、株主価値向上の観点では、株主コストを上回るTSR(株主総利回り)を目指しております。

従来の当社の投資は、収益性・資金効率性の観点から手元資金で対応してきていますが、今後の成長戦略を進めていくなかでは、資金調達の多様化を検討し、資本効率向上を踏まえた財務基盤を構築していきたいと考えています。

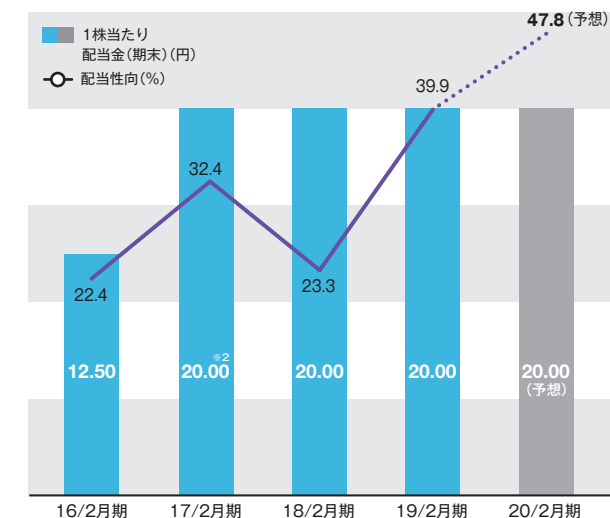
### 4 株主還元

当社は、株主価値の極大化を経営の最重要課題の1つと位置付けています。配当については、通期業績に応じた成果配分を行うことを基本とし、その事業年度における連結配当性向30%を目標としています。手元流動性を十分に確保した経営基盤の強化や、将来の戦略的事業拡大を視野に入れた内部留

保を充実する観点を総合的に勘案し、継続して安定配当を行う方針です。2019年2月期の年間配当につきましては、1株につき20円(連結配当性向39.9%)とさせていただきました。

また、2019年2月期において、50万株の自己株式取得を行い、今後においては、株式市場における当社株式の株価、流動性とのバランスを検討しつつ、株主・投資家との対話課題の1つと捉えています。

### 配当金・配当性向の推移<sup>※1</sup>



※1: 2016年3月1日付で、当社普通株式を1株につき2株の割合をもって分割しましたが、2016年2月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

※2: 2017年2月期は記念配当5.00円含む。

## オープンイノベーションの 現場から

### 医薬品分野

当社の戦略製品である連続造粒装置「Granuformer」は、生産方法を従来のバッチ式から連続式へ転換したことに加え、PAT(Process Analytical Technology：プロセス解析工学)を用いた独自の品質管理・自動制御機能を搭載し、医薬品製造に必須である“品質が管理された状態”を実現しています。

「Granuformer」を核とした連続生産全体システムは、その前後に原料混合と滑沢剤混合のための設備を配置し、それらと打錠機を連結することで構成します。現在は、打錠機と前後の装置を連動させるために、開発パートナー各社と連携して、装置稼働時の課題の抽出などを実施しています。すでに「Granuformer」と打錠工程との設備が連結されましたので、連続的な稼働実験を開始しました。

全体システムの構築は全システムの統括管理につながり、その結果、原料粉末をスピーディかつワンプロセスで生産でき、さらに錠剤をオンデマンドで少量から大量まで自在に生産できるようになります。

近年、欧米市場では、連続生産を通じて医薬品製造の生産性向上や品質安定化、コスト低減を図る活動が継続して

#### 連続生産全体 システムの概要

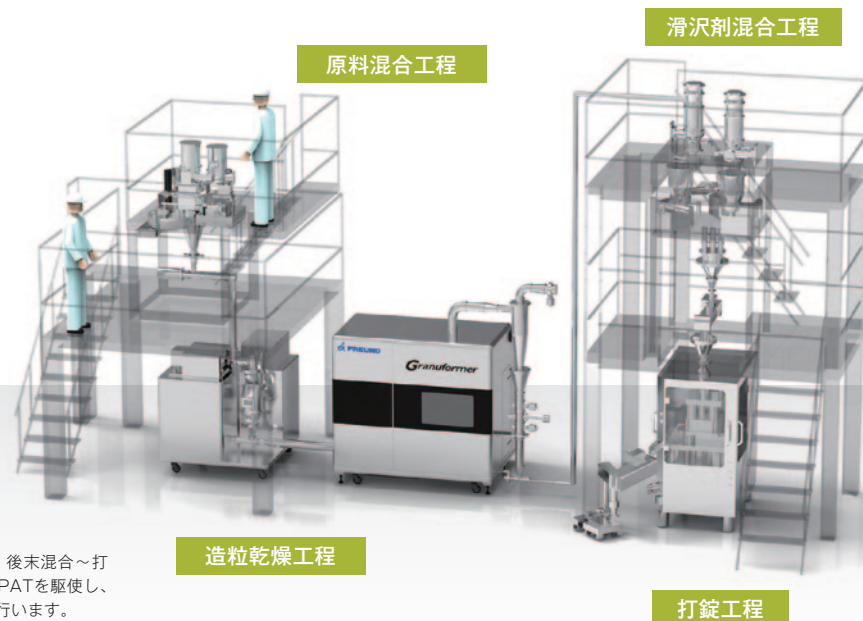
原料供給～混合～造粒～乾燥～滑沢剤・後末混合～打錠までを一連の流れで実施します。また、PATを駆使し、製造物の品質モニターによる生産管理を行います。

いますが、同様の取り組みが日本市場においても具体化しつつあります。その流れのなかで、「Granuformer」の国内での拡販を図るとともに、『ONE FREUND』の価値観のもと、グループ企業が連携して欧米での営業活動を強化する計画です。

### 非医薬品分野

乾式(粉体用)の粉碎機や造粒機、分級機などに強みを持つグループ会社のフロイント・ターボ株式会社(以下「FT社」)は、様々な形態のオープンイノベーションを通じ、製品ラインアップの拡充を図っています。

たとえば2014年開発の分級機内蔵型粉碎機「Vターボ」では、高速粉碎と分級の機構間で回転数のバランスを取るなど、ソフト面の調整を行い、業界トップの性能を実現しましたが、この開発には、外部より招聘したアドバイザー



原料混合工程

滑沢剤混合工程

造粒乾燥工程

打錠工程

の知見が大きく活かされました。

2018年にラインアップに加わった乾式・湿式の新型攪拌造粒機「バランスگران」は、FT社初のM&Aによる新技術の獲得となりました。また、同年、兵庫県西宮市に「西宮北センター」を開設し、粉体技術に関するオープンイノベーションの拠点化を目指しています。

同じく2018年に上市した超微粉碎機「ナノターボ」は、超高压技術を特長とする湿式(液体用)装置で、同技術に長けたメーカーとの技術提携の結果、生まれました。加えて、塗工機「FEコーター」は、拡大するリチウムイオン電池関連のニーズへのスピーディな対応を目指し、OEMパートナーの開発・製造能力を活用する事業モデルを展開しています。

様々なオープンイノベーションを通じて拡充した製品ラインアップを基礎に、FT社では化学、食品、化粧品などの医薬品以外の分野において、国内外の市場開拓を進めてまいります。

## 「SmartEx®」の事業化の推移、今後の方向性について

化成品事業における初のオープンイノベーション事例である口腔内崩壊錠(以下「OD錠」)向け直打用賦形剤「SmartEx®」。創立50周年記念ビジネスと位置付け、信越化学工業株式会社と共同開発いたしました。2013年の発売開始から5年が経過し、軌道に乗り始めた事業の現状と今後の取り組みについてご紹介します。

### 「SmartEx®」の共同開発に至った経緯

きっかけは、2010年に開催されたある学会のシンポジウムでの両社の技術者同士の立ち話でした。「信越化学工業の持つ機能性素材とフロイント産業の造粒技術を組み合わせることができれば、画期的な賦形剤ができそう」。技術者同士のひらめきが、具体的検討につながり、2012年3月、OD錠向け直打用賦形剤「SmartEx®」の共同開発が始まりました。このプロジェクトは、当社が製造を、信越化学工業が販売を担うという、新たな協業モデルへのチャレンジでもありました。

実際の製造には、当社の技術開発、添加剤生産の要所である浜松事業所の資源が活用されました。試作後、相互に物性評価を行い、改良点について議論しながら、最終的な製品のスペックを決めていきました。この過程に1年半を要し、2013年、発売開始に至ります。

### 「SmartEx®」事業の現状

「SmartEx®」は、複数の化合物を特殊な加工技術によって複合化するコプロセス添加剤\*で、成形性・崩壊性・流動性

に優れ、高い保存安定性が特長です。とはいえ、事業化にはかなりの時間がかかりました。その背景には、医薬品添加剤が製薬会社に採用されるまでのプロセスがあります。製薬会社は上市する医薬品主成分を決定し、処方設計する段階で、どのような添加剤を使用するかを検討します。その後、実際に製品を開発して臨床試験を経て、医薬品としての承認申請がなされます。その承認取得には3年ほどの期間がかかります。

「SmartEx®」の発売から5年が経過し、2018年の販売量は約10トンとなりました。現在、採用していただける製薬会社が着実に増え、さらに申請中や来年申請予定といった引き合いも多くなっています。製造についても、本格的な増産体制を準備する局面に入ってきました。

「SmartEx®」は、複数の原料から複雑な工程を経て製造され

るコプロセス添加剤であるが故、高い品質管理基準が求められることより、グローバルな視点に基づくGMP(Good Manufacturing Practice：医薬品の製造管理及び品質管理に関する基準)への対応強化にも取り組んでいます。

\* 単純な物理的混合では実現できない、かつ重大な化学変化をさせないように、その性質を物理的に改変するように設計された複数の添加剤を組み合わせた製品

### 化成品事業の今後の方向性について

医薬品添加剤の世界では、新しい原料開発はほぼ行われていません。一方、オープンイノベーションなどによって、既存原料をコプロセスして販売するという市場は、今後も拡大していくことが予想されます。

当社は半世紀にわたり造粒やコーティングに携わり、実際に医薬品添加剤の製造も行ってきた結果、原料と製剤技術の組み合わせなど、かなり広範なノウハウを蓄積しています。コプロセスにおいては、こういった造粒やコーティングに関する知見やノウハウは非常に重要になります。それに加えて、当社には、自前のコプロセスラインをつくれるという強みもあります。

「SmartEx®」を先例として、今後とも当社独自の強みを活かしながら新たなオープンイノベーションを創り出し、市場ニーズに応える取り組みを加速してまいります。

### SmartEx®を使った薬剤の崩壊の様子



### SmartEx®の特徴

高成形性	成形性の低い薬剤にも適応可能
優れた崩壊性	口腔内少量の水で崩壊時間10数秒
優れた口腔内服用性	滑らかな食感
高流動性	高速打錠時でもバラツキの少ない錠剤
優れた安定性	硬度低下、崩壊遅延なく自動分包機対応可能

## 名誉会長・役員

### 名誉会長・取締役



社外取締役 真鍋 朝彦      常務取締役 白鳥 則生      名誉会長 伏島 靖豊      代表取締役社長 伏島 巖      社外取締役 中竹 竜二      社外取締役 今田 修

### 監査役

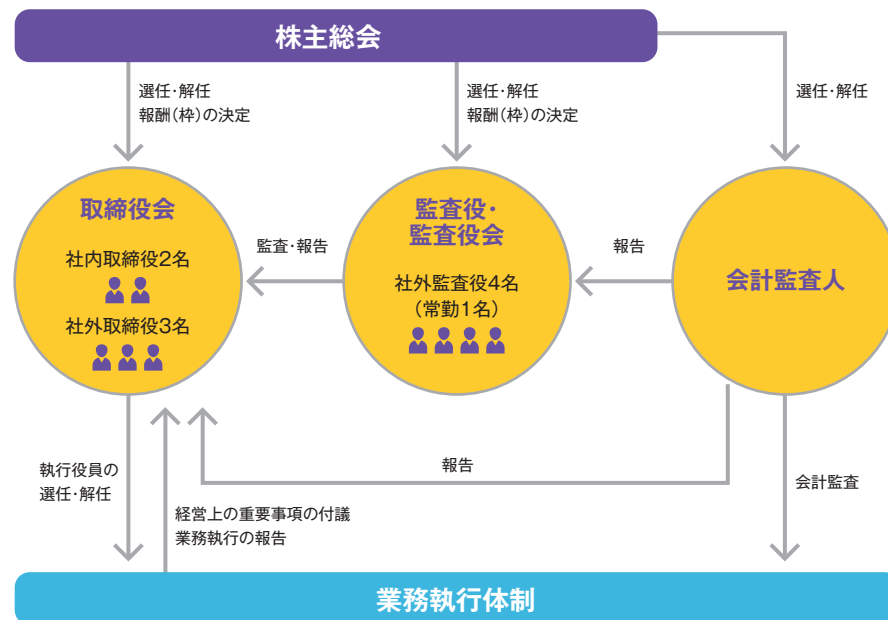


社外監査役 佐藤 光昭      社外監査役 泉本 小夜子      社外監査役(常勤) 平野 栄      社外監査役 菅原 正則

## 持続的成長を支える コーポレート・ガバナンス体制

当社グループでは、『創造力で未来を拓く』という企業理念のもと、2018年2月期を初年度とする中期経営計画『ONE FREUND』が始動しました。その遂行にあたり、ユーザーの皆さまへ最高の製品を提供するとともに、公正で適正な競争を通じて良い製品を提供し適正な利益を得るという経済的責任を果たすのみならず、広く社会の一員としての責務を果たし貢献する企業グループであることを念頭に事業を展開します。

### コーポレート・ガバナンス体制 (2019年5月末日現在)





## コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方

当社グループは、事業活動を通じて、「世界中の人々の医療と健康の未来に貢献し、豊かな生活と食の安全・安心を支える技術を生み出し、育成していくこと」を経営ビジョンとして、事業活動を行っています。また、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主や顧客をはじめとする様々なステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心がけ、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。当社は、コーポレート・ガバナンスをそのための重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる重要な業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役会から独立し、取締役の職務の執行を監査する監査役会制度を基礎として、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に努めています。

### 取締役会

当社グループ全体の経営方針や目標を定め、グループ各社の経営及び業務執行を監督する役割を担っています。取締役会の構成は、経験、知見、専門性に多様性を持つ5名(内3名は社外取締役)で構成され、取締役会は、原則として月1回開催し、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督を行っています。また、取締役会は、4名の監査役も参加し、適切かつ迅速な意思決定と監督機能の一層の強化を図っています。

### 監査役・監査役会

当社は監査を通じて会社の健全な発展と社会的信頼の向上を実現するため、監査に必要な豊富な経験と高度な専門性を有する者を4名(内1名は常勤監査役)選任し、独立性の高い社外監査役の体制で行っています。監査役監査を補佐するために、社長直属の内部監査室や会計監査人と連携を取り、監査体制を強化しています。なお、当社の会計監査人はEY新日本有限責任監査法人が担当しています。

### 社外取締役及び社外監査役

当社では、社外取締役は、社内取締役とは異なる知見、経験を活かし、経営戦略等の重要な基本方針の決定プロセスに関わることや業務執行に対する監督を通じて、会社を持続的に成長させ、中長期的に企業価値を向上させる観点から助言、監督を行っています。

当社の社外取締役は、取締役会に出席するほか、決算報告や内部統制システムの見直し等をはじめとする取締役会の議案・審議を通じて、直接的または間接的に内部統制部門から報告を受け、実効性のある経営全般の監督・監視を行っています。

社外取締役の選任にあたっては、会社経営での目線、専門分野で長く活躍してきた経験を有する者を選任しています。

当社の社外監査役は、取締役会における取締役相互の牽制と、監査役の実効的な監査の実施により、経営監視面で有効に機能する体制が整っているものと考えています。また、外部的視点からの経営監視機能においては、社外監査役が客観的な立場でその役割を全うすることにより機能

を担います。社外監査役の選任にあたっては、当社の経営につき適切に監視、監査できる豊富な業務知識と経験を有するものを選任しています。

当社は、社外取締役(3名)、社外監査役(4名)を、東京証券取引所に対し、独立役員として届出を行っています。

なお、当社は、東京証券取引所の独立役員に関する判断要件を踏まえ、一般株主と利益相反が生じないこと、特別な利害関係がないこと、及び当社経営の健全性、透明性を高めるにあたり、客観的かつ公平公正と判断し得ることを独立性の判断基準としています。

## 2019年2月期における 主な活動の状況・選任理由

### ▶ 真鍋 朝彦 (社外取締役)

公認会計士の資格を有しており、かつ当社事業に関する知見を有し、経営全般に優れた見識を兼ね備えていることから、経営監督能力を十分に発揮できると判断し選任いたしました。

2019年2月期開催の取締役会16回のうち16回に出席しています。

### ▶ 中竹 竜二 (社外取締役)

経営全般に優れた見識を兼ね備えており、経営監督能力を十分に発揮できると判断したことから選任いたしました。

2019年2月期開催の取締役会16回のうち16回に出席しています。

## ▶ 今田 修 (社外取締役)

長年にわたる財務、証券部門の経験により国際ビジネスに精通し、内外に幅広い人脈やマネジメントに関する豊富な見識を持つ観点から、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断し選任いたしました。

2019年2月期開催の取締役会13回のうち12回に出席しています。

## ▶ 佐藤 光昭 (社外監査役)

長年にわたる経理部門の経験を有しており、財務及び会計に関する豊富な見識を生かし、経営全般に関する客観的かつ公平な観点から、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し選任いたしました。

2019年2月期開催の取締役会16回のうち16回に出席しています。

## ▶ 菅原 正則 (社外監査役)

長年にわたる経理部門及び監査業務の経験を有しており、財務及び会計に関する豊富な見識を生かし、経営全般に関する客観的かつ公平な観点から、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し選任いたしました。

2019年2月期開催の取締役会16回のうち16回に出席しています。

## ▶ 泉本 小夜子 (社外監査役)

長年にわたる公認会計士の経験と、財務及び会計に関する豊富な見識を生かし、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断し選任いたしました。

2019年2月期開催の取締役会16回のうち15回に出席しています。

## ▶ 平野 栄 (社外監査役：常勤) [新任]

財務及び会計に関する知見及び経営全般に優れた見識を兼ね備え持つ観点から、経営監督能力を十分に発揮できると判断し選任いたしました。同氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件を満たしております。

## 内部監査室

業務執行部門から独立した内部監査室は、当社及び子会社の規定に基づき業務の適正性について評価・検証する内部監査を実施しています。また、必要に応じ、監査役及び会計監査人と連携を図り、監査の実効性を高めることに努めています。

## 内部統制の基本的な考え方

当社は、内部統制を、「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉えています。

取締役会は、会社法その他の関連法規、当社定款及びその他の社内規程に基づき、当社グループ各社の内部統制の基本設計を行い、内部統制の整備・運用及び評価につき監督する責任を負います。

代表取締役及び取締役は、取締役会が定めた内部統制の基本方針に基づき、当社及び子会社の内部統制を整備・運用し評価の役割と責任を負い、また、社員が十分な内部統制の意識を持つよう環境を確立する責任を負います。『創

造力で未来を拓く』という企業理念を掲げ、このベースとなる企業の社会的責任を全うするため、コンプライアンスの浸透とリスク管理体制の確立に取り組んでいます。

コンプライアンスについては「法律に違反しないということだけでなく、常識や倫理に照らして、企業や個人が正しい行動を行うこと」と定義しています。コンプライアンス意識の欠如がリスク発生につながることも多く、コンプライアンスとリスクマネジメントは表裏一体の関係にあると考え、コンプライアンスを含めた内部統制を総合的に運営する内部統制委員会・内部監査室を設置しています。

また、2015年5月1日に「会社法の一部を改正する法律」及び「会社法施行規則等の一部を改正する省令」が施行されたことを踏まえ、「内部統制システムの整備に関する基本方針」の一部を改定いたしました。この改定を通じ、コーポレート・ガバナンスの強化を目的として、フロントグループのコンプライアンス体制ならびに危機管理体制のさらなる強化を目指すとともに、業務の適正性を確保するための体制強化、監査役の監査の実効性確保のための体制強化等を推進してまいります。

## BCP(Business Continuity Plan : 事業継続計画)について

当社は、事業の拡大に伴うリスクの多様化・複雑化を踏まえて、個々のグループ企業を含めた連結ベースでの危機管理に取り組んでいます。

BCPとは、災害や事故などの予期せぬ出来事が発生した場合に、企業の重要業務を中断させない、あるいは中断しても可能な限り短時間での復旧・再開を目指して、事前に策定する行動計画です。

当社では、「自然災害」「新興感染症」などの危機発生時に、速やかにBCPを発動し、重要業務の最低限の継続を図るとともに、事業の早期復旧に向けて取り組むこととしています。

## 2019年2月期における役員の報酬等

当社の役員の報酬等については、株主総会の決議により承認いただいた報酬枠の範囲内で決定しています。取締役の月額報酬は、各取締役の役割と責任を基準に、業績状況や他社水準を勘案し、取締役会において決議し決定しています。賞与については、当該年度の会社業績を勘案して総額を決定し、個人別の配分は各取締役の役割と責任を基準に取締役会にて決議し決定しています。監査役報酬は、月額報酬を基本とし、監査役会の協議により決定しています。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	
<b>取締役</b> (社外取締役を除く)	79	53	26	3
<b>監査役</b> (社外監査役を除く)	10	9	1	1
<b>社外役員</b>	18	15	3	6

## リスクマネジメント

当社グループは、リスクを企業活動に潜在し、当社グループの社会的信頼または企業価値を損ねるおそれのある事例と捉えています。

当社グループの事業は、以下に記載する様々なリスクに晒されており、リスクの顕在化により予期せぬ業績の変動を被る可能性があります。これらのリスク発生の可能性を認識したうえで、可能なかぎり発生の防止に努め、また、発生した場合は迅速・的確に対処する方針です。ただし、全てのリスクを網羅している訳ではありません。

なお、本項に含まれる将来に関する事項は、2019年2月期末時点において把握したものです。

### 事業上のリスク

#### 業界動向に関わるリスク

当社グループの売上高は、製薬業界向け取引高が過半を占めております。製薬業界は国内・海外とも再編成時代を迎えており、また、医療費抑制に向けた各国の政策等により、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

食品品質保持剤については、見込生産を行っているため、業務提携先及び販売先の生産能力や技術力、経営状態や主要販売先の需要動向の著しい変化により業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 価格競争に関わるリスク

機械事業では、競合企業との低価格競争や技術系企業の参入、中国・東南アジア製の安価な製品との競合等で、厳しい価格競争に晒されるリスクが増大しており、予想外の価格競争の場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 戦略的パートナーとの提携関係に関わるリスク

当社グループは、新技術・新製品の開発や既存製品の改善・改良等に関して数多くの戦略的提携関係を構築しておりますが、これらパートナーの戦略上の目標変更や財務上、その他事業上の問題の発生等により、提携関係を維持できなくなり、業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### 取引先との関係等に関わるリスク

国内の機械事業は、その製造を業務提携先に大きく依存しております。また、化成品事業のうち医薬品添加剤及び

#### 知的財産権に関わるリスク

当社グループは知的財産管理の専門部署を設置し、特許権を含む知的財産権を適切に管理しておりますが、想定し

得ない者等から知的財産権に関わる係争等を被る場合、または当社グループの自社製品等が第三者の知的財産権を侵害し、係争に発展した場合は、業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 製造物責任に関わるリスク

当社グループが提供する製品・サービスには高い信頼性が求められておりますが、欠陥が生じるリスクがあります。製造物賠償責任保険に加入しておりますが、保険でカバーされないリスクや社会的評価の低下により信頼が損なわれ、業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 法的規制等に関わるリスク

当社グループは、事業展開する世界各地において、事業に関わる許認可、輸出入、通商、公正取引、特許、消費者保護、租税、為替管理、環境関連などの法規制の適用を受けており、これらは随時見直されておりますが、遵守できなかった場合、当社グループの活動の制限や制裁金の賦課等を受ける可能性があります。

## 人材の確保に関わるリスク

当社グループは、新製品開発・販売のために有能な人材を確保し、雇用を維持する必要があるため、定期採用及び経験者採用を実施し、人材の確保、採用後の育成に努めております。有能な技術者や営業員の確保や雇用の維持がで

きなくなった場合、当社グループの事業目的の達成が困難となり、業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 為替変動に関わるリスク

海外売上高の拡大により、急激な為替レートの変動が当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また、海外連結子会社の現地通貨建ての損益及び資産・負債等は、換算時の為替レートにより、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。

## 自然災害等に関わるリスク

当社グループの製造拠点及び設備等は地震等の自然災害によって、破壊的な損害を被る可能性があります。火災、地震により発生する損害に対しては保険を付保しているものの、その補償範囲は限定されており、操業の中断や生産及び出荷の遅延による影響、さらに製造拠点等の修復に費用を要する可能性があります。

## 固定資産の減損リスク

当社グループが保有する固定資産について、経営環境の著しい悪化により、事業の収益性が低下した場合や、市場価格が著しく下落した場合等には、固定資産の減損会計の適用による減損損失が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 海外における事業活動に潜在するリスク

①予期せぬ法律や規制等の変更、②不利な政治的・経済的要因の発生、③人材雇用の難しさ、④テロ、戦争、感染症・疾病等による社会的混乱、⑤事業環境や競合状況等に内在するリスクの顕在化等により、当社グループが海外で事業展開できない場合は、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

## 社員一人ひとりの自律的な行動、現場力で会社を変える

2017年、一体感あるグループ経営を目指すフロイント産業は、『ONE FREUND』というグループ価値観を打ち出しました。同年、より開かれた取締役会を目指し、現在の社外監査役4名が就任しました。その1名である佐藤光昭にフロイント産業のガバナンスの現状、『ONE FREUND』の実現に向けた課題について聞きました。

社外監査役

佐藤 光昭

プロフィール

出光興産株式会社にて、長年にわたり国内外で経理・財務部門に携わり、会計・税務、M&A、株式上場を含めたファイナンス、グループ会社経営、ガバナンス体制構築などの幅広い経験と見識を持つ。



### オーナー企業だからこそその強みを活かす

私は、フロイント産業の強みはオーナー経営による強いリーダーシップにあると感じています。同族経営をネガティブに考える向きがありますが、私の見方は逆です。会社を継続させるため、オーナー経営者はサラリーマン社長とは全く異なる崇高な視点を持っていると思います。持たざるを得ないのでですね。さらに、任期がないため、長期に経営を考える。何よりも経営判断のスピードが速い。オーナー企業である当社には、このような強みが備わっています。

一方で、オーナー経営には独断専行などのリスクがあります。当社の取締役会は、メンバー9名のうち、7名が社外役員です。取締役会では、様々な専門性を持つメンバー間でストレートな議論が活発に行われます。そのうえで、社長が取締役会の意見を真摯に聞き、経営判断につなげています。

ガバナンスに関しては、会計監査人、監査役会、内部監査室の3本柱が機能していますが、現在、内部監査室は室長1名の体制です。私は、日常業務の現場でガバナンスの基本方針が

しっかりと理解され、運用されていることが非常に重要だと考えていますので、内部監査室強化の必要性を感じています。

### 『ONE FREUND』の実現に向けて

オーナー経営にありがちな、社員による経営トップへの依存という弱みは当社グループにも見られます。この点の克服が、単なる言葉の理解ではない、社員の腹に落ちる形での『ONE FREUND』の実現につながると思います。

私が長らく務めた出光興産も、創業者出光佐三が創業した同族企業ですが、経営の特長は“人づくり”にありました。その考え方に基づく仕組みがいくつもあり、そのような環境のもと、私自身も自ら徹底的に考え、自律的に行動することを学びました。

当社でも、自律的な人材育成のための取り組みが始まったと聞いています。当面は試行錯誤が続くと思いますが、“人づくり”のための取り組みをしっかりと継続してもらいたい。

一人ひとりの社員が自ら考え行動し、それがグループ横断的なチャレンジにつながれば、グループの一体感は自然と醸成されるでしょう。現場力強化の取り組みを企業文化にまで落とし込めれば、会社はおのずと変わります。

### 日本一のいい会社を目指してほしい

私は、医療や食品などの事業領域に位置する当社グループは、世の中に必要とされ、社会的価値を創出できる素晴らしい可能性を秘めていると考えています。また、事業の現場は、真面目に最後までやりきる力を持っています。これは、安心して仕事を任せられるビジネスパートナーであることを意味します。

社員の皆さんには、そのような素晴らしい会社で、社会に貢献できる素晴らしい仕事をしているのだという自覚・自信をもって事業を推進し、日本一のいい会社を目指してほしいと思います。私は、そのためのサポートに尽力してまいります。

# 次世代の成長を支える 人財基盤強化の取り組み

右肩上がりの成長を続けてきたフロイントグループですが、2019年2月期は前期比減収減益という踊り場を迎え、これを機に、「対話」を軸にグループ価値観『ONE FREUND』の実現を目指す人財基盤強化の取り組みに着手しました。

## 管理職合宿研修会実施の背景

当社グループは、過去数年にわたり高い利益水準を維持できていたこともあり、事業の現場での問題意識が希薄になりつつありました。また、オーナー企業であるため、経営トップによるトップダウンの指揮系統が強く、社員が自ら考え、発言し、行動するという自律的風土が弱いという現状もありました。

あらためて社内の意見を集約したところ、次世代の持続的成長を実現していくためには風土改革と人財基盤強化の取り組みが必要であるとの認識に至りました。これまでとは異なる新たなマインドを形成するため、まず着手したのが管理職合宿研修会の実施でした。

## 自ら「考えること」への取り組み

当研修会のキーワードは「考える」こと。その実践に向けて、様々なビジネスシーンで活用できるマインドマップ作成のためのソフトウェアを導入するとともに、総務人事部がロジカルシンキングマップの作成法などに関するテキストをオリジナルで作成し、各拠点で延べ17回の勉強会を実施しました。

新たな取り組みに抵抗があることも考慮し、各事業所で社長対話の時間を設けました。研修会の目的を共有しながら皆の心を一つにするべく、社長の思いが詰まった経営ビジョンについて語り合いました。

## 「対話」が「相互理解」につながり、 互いの信頼関係を生む

当研修会のメインテーマは「対話」です。初日は「対話」のテーマを設定し、「何を言ってもいい、批判をしない」などのグラドルールに従い、複数人のチームごとに「対話」の在り方を体験しました。2日目は、マインドマップで事前課題として作成した自らのミッションと業務目標を語りました。これにより、チームの壁を越えた連携や協働の必要性を感じる一方、「対話」が相互理解につながることで、関係性づくりの基本であることを皆で実感しました。

## 研修会の狙いは「変革のはじめの一歩」

対話を通じて相互理解を深めるというテーマを持つ当研修会の根底には、「関係性の質・思考の質を向上させることは、行動の質・結果の質につながるパフォーマンス

を高める源泉である\*」との基本的考え方があります。

組織を成功に結びつけるためには、「関係性の質」向上が重要であり、対話によってメンバーの相互理解を深め、互いを尊重し、一緒に考える。そうすると、気付きや面白さを感じることができ、「思考の質」が向上します。今回の研修会はその入り口、はじめの一歩の取り組みであったと言えます。

※元MIT教授のダニエル・キム氏による「組織成功の循環モデル」を参照

## 人財基盤強化へのさらなる取り組み

現在、定期的な管理職研修会の開催を計画していますが、若い世代を対象にしたオフサイトミーティングや研修会も検討しています。また、フロアの違う社員が集まり、社長を囲み、ランチをしながら対話する「シャッフルランチ」もスタートしています。

フロイント産業を中心にスタートしたこれらの取り組みですが、今後はグループ会社を巻き込み、「対話」を通じたシナジー創出を図るとともに、様々な取り組みを『ONE FREUND』の実現に向けた人財育成基盤強化につなげてまいります。



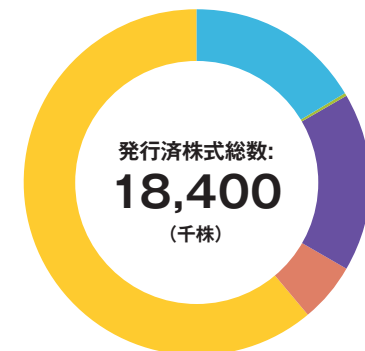
# 会社・株式情報 (2019年2月末現在)

商号	フロイント産業株式会社
設立	1964年4月22日
資本金	10億3,560万円
連結従業員数	372名
本社所在地	〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-25-13 フロイントビル
ホームページ	http://www.freund.co.jp
上場証券取引所	東京証券取引所 JASDAQスタンダード(証券コード 6312)
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで
定時株主総会	毎年5月開催
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
発行済株式総数	18,400,000株
株主総数	13,769名

大株主の状況 (上位10名)	持株数 (千株)	持株比率 (%)
(株)伏島揺光社	1,648	9.84
伏島靖豊	1,300	7.77
(株)三菱UFJ銀行	836	4.99
(株)三井住友銀行	744	4.44
(株)大川原製作所	673	4.02
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	557	3.33
フロイント従業員持株会	416	2.48
(株)静岡銀行	368	2.20
明治安田生命保険相互会社	360	2.15
伏島巖	282	1.69

自己株式1,655千株(9.00%)を保有しております。  
持株比率は自己株式1,655千株を控除して計算しております。

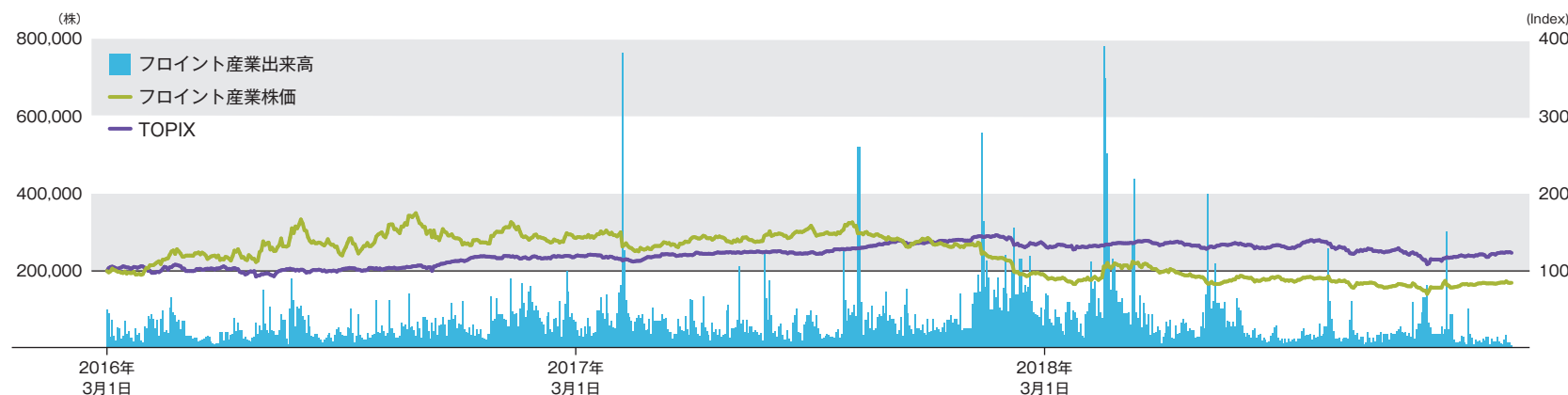
## 所有者別株式分布状況



所有者別	持株数 (千株)	発行済株式総数に 対する所有株式数の割合 (%)
金融機関	3,031	16.47
金融商品取引業者	60	0.33
その他法人	3,082	16.75
外国法人等	1,023	5.56
個人・その他	11,202	60.88

(注)自己株式は「個人・その他」に含めて記載しております。

## 株価・出来高・TOPIXの推移



(注)本チャートは、分割前の株価及び出来高を遡及修正した、調整後株価・出来高にて作成しています。フロイント産業とTOPIXの値は、2016年3月1日の終値データを100としています。

## フロイント産業株式会社

〒160-0023東京都新宿区西新宿6-25-13 フロイントビル

このフロイントレポートに関するお問い合わせは下記までお願いいたします。

### コーポレート・コミュニケーション部

Tel: 03-6890-0767 E-mail: [ir@freund.co.jp](mailto:ir@freund.co.jp)

Fax: 03-6890-0870 URL: <http://www.freund.co.jp>

