

An abstract graphic consisting of numerous thin, white, curved lines that sweep across the page from the top right towards the bottom left. These lines are punctuated by small, light-colored circles of varying sizes, creating a sense of motion and connectivity. The background is a solid teal color.

フロイント産業株式会社  
フロイントレポート 2023

2023年2月期  
(2022年3月1日～2023年2月28日)

## Contents

プロフィール	1
フロイントグループの歩み	2
フロイントグループの グローバルネットワーク	3
フロイントグループの 価値創造サイクル	4
医薬品の製造プロセスと フロイントグループの事業領域	5
事業セグメントの概要と 社会との関わり	6
フロイントグループ 10カ年連結財務データ	7
トップメッセージ	8
<b>事業の現場から</b>	
グループ会社 新経営体制	13
グローバル5極体制	14
非医薬品分野   機械	15
非医薬品分野   食品品質保持剤	16
サステナブル経営基盤	17
会社・株式情報	22

### 免責事項 見通しに関する注意事項

このレポートは、当社の計画・見通し・戦略・業績などに関する将来の見通しを含んでいます。この見通しは、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。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、これらの見通しとは大きく異なる結果となることをご承知おきください。将来の見通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、見通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、2023年2月期(2022年3月1日～2023年2月28日)の実績に基づいています。(ただし、一部2023年3月以降の情報を含まず)

# Profile プロフィール

当社は、「ハード(医薬品製造装置、医薬品添加剤をはじめとする製品群)」と「ソフト(製剤技術)」のビジネスモデルを基礎に成長してまいりました。現在、日本を含むアジア、アメリカ、ヨーロッパに6社のグループ会社を組織し、医薬品分野のみならず非医薬品分野にも事業を展開。当社グループの価値観『ONE FREUND』のもと、経営ビジョンにある「世界中の人々の医療と健康の未来に貢献」の実現に向けた事業活動を推進しています。

## 企業理念

# 『創造力で未来を拓く<sup>®</sup>』

## 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。

## フロイントグループが大切にしている価値観



# HISTORY of FREUND

フロイントグループの歩み

錠剤のフィルムコーティング技術に着目し、世界に先駆けて「自動フィルムコーティング装置」と「フィルムコーティング液」の開発に成功したフロイント産業は、1964年の創業以来、『創造力で未来を拓く®』という企業理念のもと、造粒・コーティング技術を基礎に、研究開発型企業としての道を歩んでまいりました。

## 創業期 1964年～1969年

高度経済成長期の中で誕生

- 1964 経営** 東京都千代田区神田司町に会社設立
- 機械** 自動フィルムコーティング装置のテスト機「FM-2型」、生産機「FM-5型」を開発・販売
- 化成品** 医薬品用フィルムコーティング液「FC-101」、「EC-101」を開発・販売
- 1969 機械** 流動層造粒コーティング装置「フローコーター」を開発・販売

## 飛躍期 1970年～1989年

日本経済の成長にあわせ飛躍的に成長

- 1971 機械** 自動糖衣・フィルムコーティング装置「ハイコーター」を開発・販売
- 1978 化成品** 食品品質保持剤「アンチモールド-102」を開発・販売
- 1980 経営** フロイント化成(株)を埼玉県浦和市(現:さいたま市)に設立(2014年3月に吸収合併)
- 1987 化成品** 多機能型食品品質保持剤「ネガモールド」を開発・販売

## 拡大期 1990年～2019年

グローバル化により市場を世界に拡大

- 1992 経営** 静岡県浜松市に浜松事業所・技術開発研究所を開設
- 1996 経営** 日本証券業協会に株式を店頭登録(後のJASDAQ)
- 1997 経営** Vector Corporation(米国)(現: Freund-Vector Corporation)を買収
- 2008 機械** 新型錠剤コーティング装置「ハイコーター FZ」を開発・販売
- 2010 経営** ターボ工業(株)(現: フロイント・ターボ(株))を買収
- 経営** Freund Pharmatec Ltd.をアイルランドに設立(2016年2月、Sigmoid Pharma Ltd.(アイルランド)に事業譲渡)
- 2013 機械** 錠剤印刷装置「TABREX」を販売
- 2014 経営** 創立50周年を迎える
- 機械** 連続造粒装置「グラニューフォーマー concept model」を開発
- 2015 化成品** 口腔内崩壊錠向け医薬品添加剤「ノンパレール-105(150)」を販売
- 2016 機械** 錠剤印刷装置「TABREX Rev.」を開発・発売
- 2018 機械** 連続造粒装置「グラニューフォーマー」を開発・販売
- 2019 経営** 合併会社 Parle Freund Machinery Private Limited(インド)設立

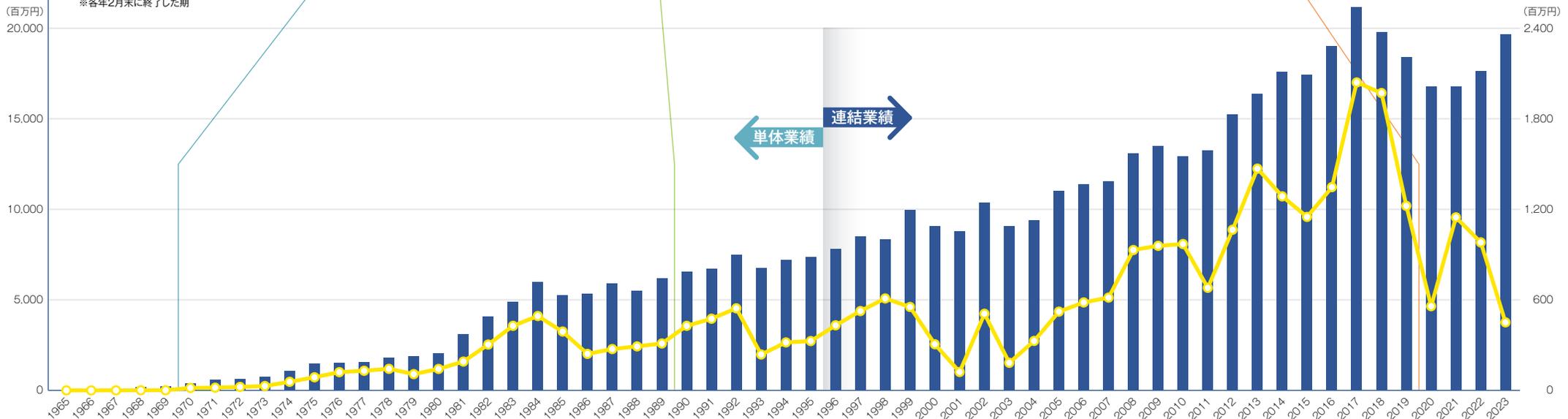
## 未来へ 2020年～

創造力で未来へ飛翔

- 2020 経営** Cos.Mec S.r.l.(イタリア)を買収
- 機械** データインテグリティシステム「Smart DI」を開発・販売
- 2021 経営** 合併会社 Freund-Chineway Pharmaceutical Technology Center Co., Ltd.(中国)を設立
- 化成品** 封入漏れ対策用品質保持剤「アンチモールド・マイルドFDS」を開発・販売
- 機械** 錠剤コーティングPATシステム「TACT」を開発・販売
- 機械** 錠剤コーティング装置「ハイコーター HV」を開発・販売
- 2022 機械** 赤外線水分計「Smart Mois」を開発・販売
- 経営** 東京証券取引所スタンダード市場へ移行

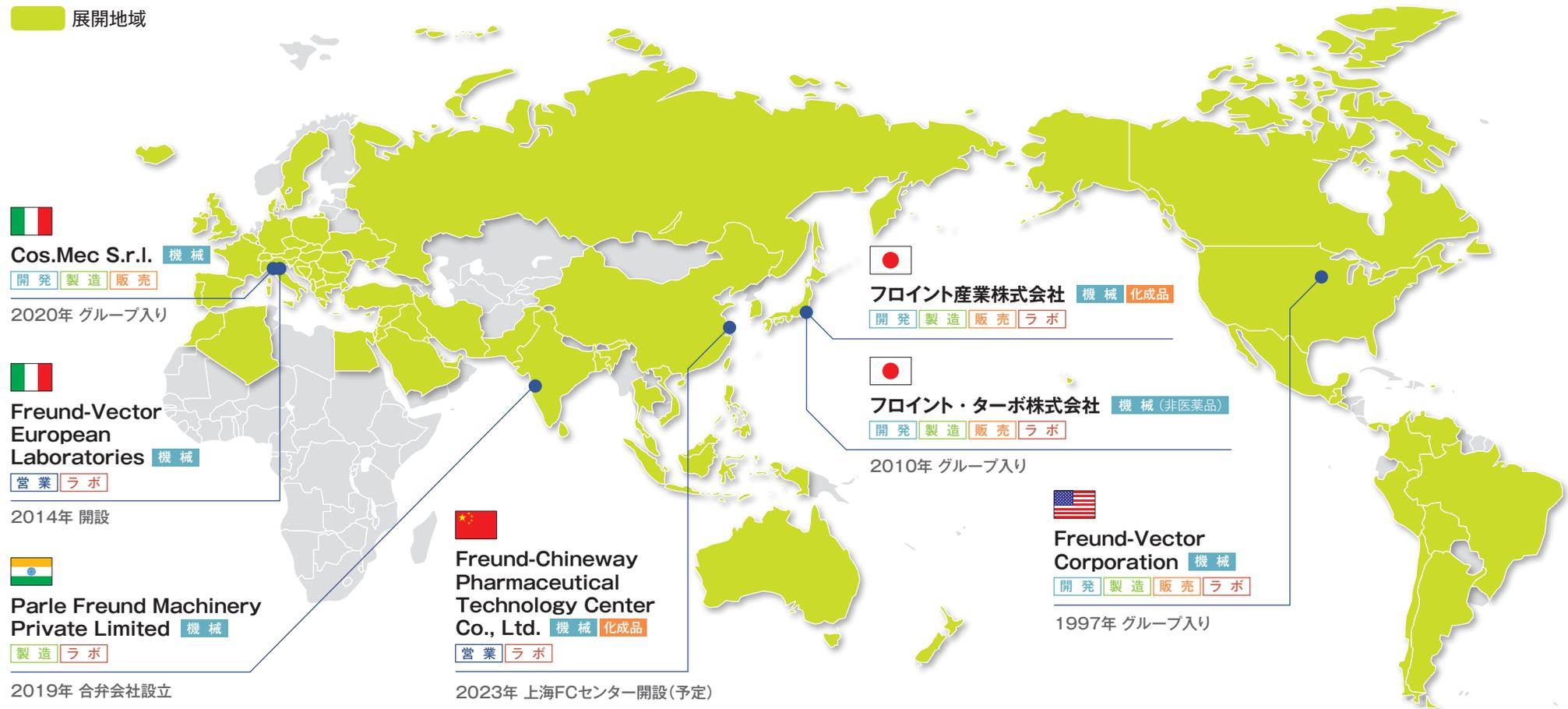
### 売上高・営業利益推移

■ 売上高(左軸)  
 ○ 営業利益(右軸)  
 ※各年2月末に終了した期



## フロイントグループのグローバルネットワーク

2021年7月、当社は中国に技術開発研究所である上海FCセンターを設立し、2024年2月期第2四半期中の営業開始に向け準備中です。これにより、医薬品分野における当社グループのグローバルネットワークは、日本、米国、インド、イタリア、中国の5極体制となります。既存の日本、米国にインド、イタリアの製造拠点が加わったことにより、医薬品新興地域への事業展開が強化されました。また、巨大な医薬品新興市場である中国に対しては上海FCセンターで機械・化成品の両方を扱うことにより、当社製品の認知度向上につなげてまいります。これらを通じ、市場に適したより良い製品の提供やメンテナンスを含めたサービスの地域対応、質の高い現地エージェントの開拓を進めてまいります。5極体制の構築を礎にして、世界のグループ各社のシナジーを追求することで、世界シェアの拡大を目指してまいります。各拠点で展開する事業ドメイン、ならびに各拠点が有する機能は以下の通りです。

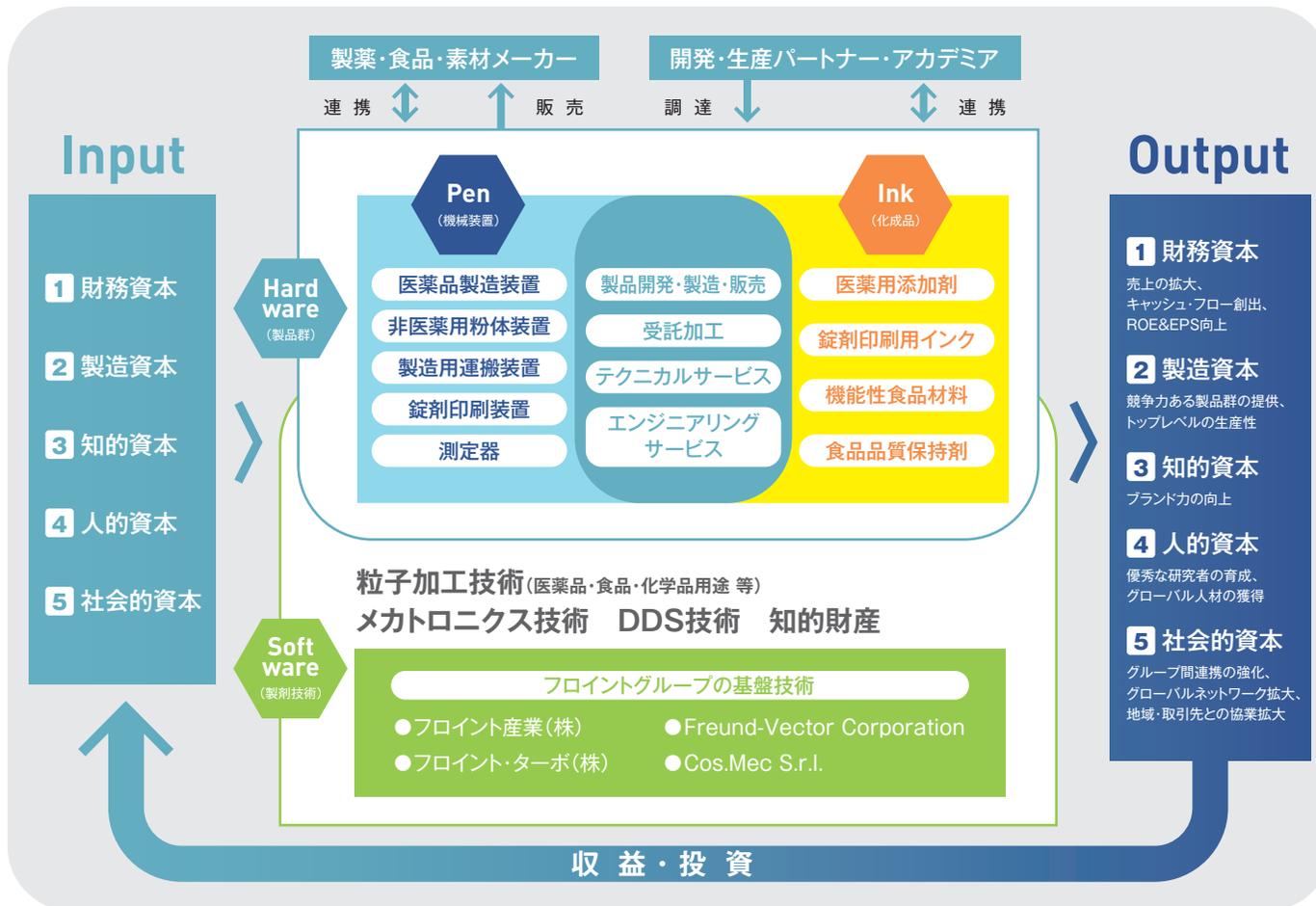


# フロントグループの価値創造サイクル

当社は、錠剤や顆粒剤といった固形製剤の製造装置事業と医薬品添加剤事業を祖業に成長してまいりました。医薬品分野で製剤装置と添加剤の両方を手掛ける、世界で唯一無二のユニークな研究開発型企業集団です。近年は、基盤技術である粒子加工技術を食品や産業用途などの非医薬品分野に展開するとともに、製剤の付帯的工事を担う搬送装置を事業ドメインに加え、グローバルな事業活動を推進しております。さらに、お客様のモノづくり現場で稼働する既存装置の課題解決を視野に独自のエンジニアリングサービスを立ち上げるなど、経営ビジョンに基づく持続的成長の実現に向けたチャレンジを推進しております。

## サステナビリティ方針

当社グループにとってのサステナビリティとは、「創造力で未来を拓く」というフロントグループ企業理念に基づき、ステークホルダーと当社グループと社会の持続的な成長を目指すことです。異常気象、資源枯渇、森林破壊、人権問題等に配慮しつつ、企業活動の中で、お客様へ提供する価値を通じて貢献してまいります。また、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)に配慮し、ESG(環境・社会・ガバナンス)の観点から長期的視野で持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



## Outcome

ステークホルダーへの価値提供

### 株主・投資家

資産形成に寄与、資本市場での認知度向上

### 取引先

良いパートナーとしてのさらなる協力関係、信頼できる製品の安定供給

### 従業員

人権の尊重、個々の成長促進、働きやすい安全な労働環境の提供

### エンドユーザー

良い薬の享受、健康で豊かな生活の実現

### 社会

市民社会、国際社会への貢献



機械「Pen」と化成品「インク」の事業モデル化

当社は、創業当初より、医薬品分野において、機械「Pen」、化成品「インク」に見たてた事業モデルにより、競合他社との差別化を図ってまいりました。今日、当社は、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います。



「ハード」と「ソフト」の融合によるユニークな付加価値創造

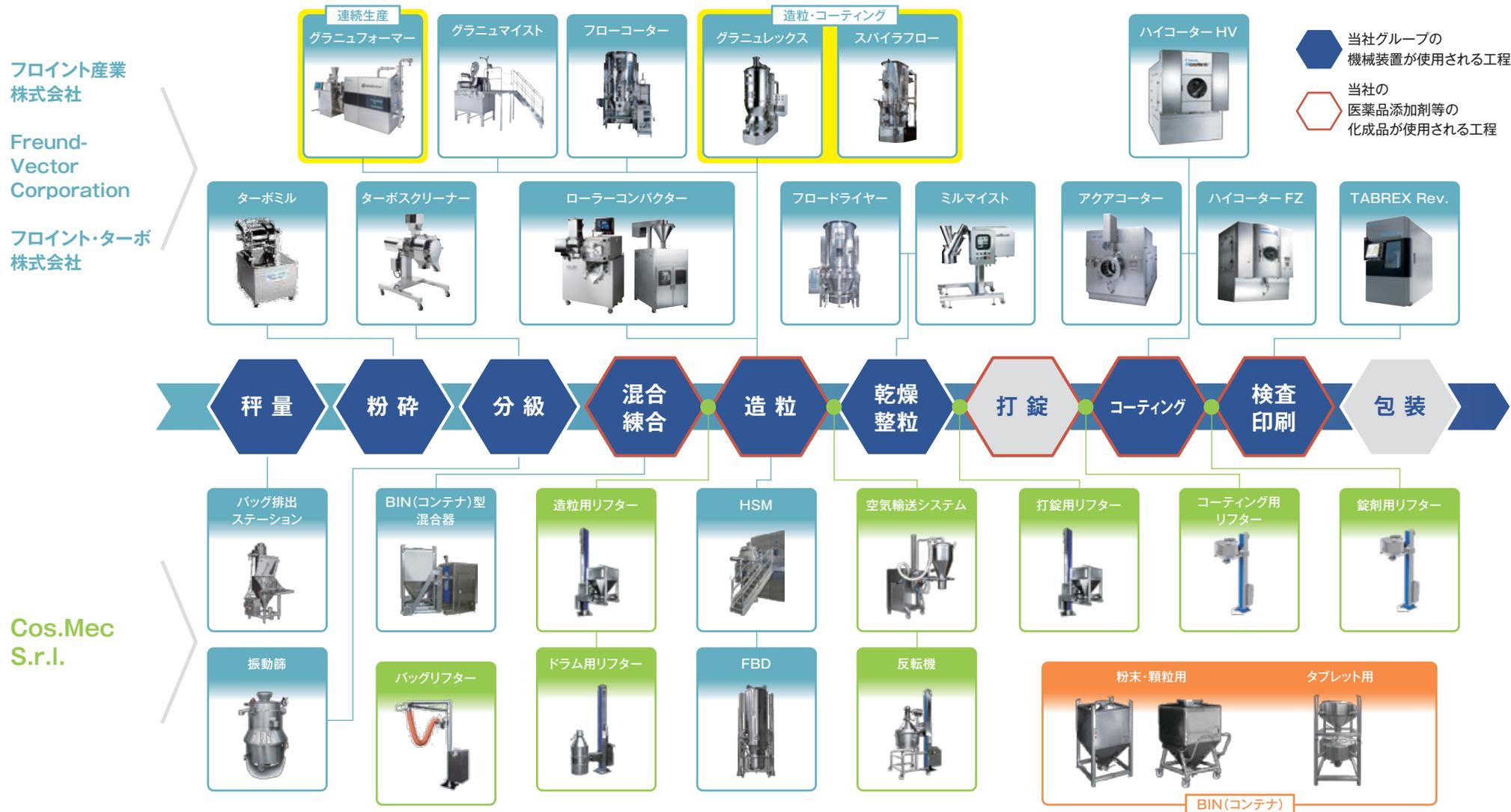
機械装置や化成品などの製品「ハード」の研究・開発だけでなく、その優れた性能を実現する粒子加工技術「ソフト」を有する当社グループは、「ハード」と「ソフト」を融合し、独創性豊かな自社製品群や受託加工、テクニカルサービスなどのユニークな付加価値創造を推進しています。

# 医薬品の製造プロセスと フロントグループの 事業領域

当社グループは、医薬品用製剤（錠剤・顆粒剤など）を造る工程で使用される機械装置と添加剤など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、世界でも当社グループだけです。さらに、2020年11月、製剤の付帯的工程を担う搬送装置などを取り扱うイタリアCos.Mecのグループ入りにより、当社グループの製品群が大きく広がりました。



製品詳細は  
こちらをご覧ください



# 事業セグメントの概要と社会との関わり

フロイントグループは、造粒・コーティング・粉碎・分級などの技術を基礎に、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。

## 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、国内のみならず世界の中でもトップクラス
- アジア市場に加え、米国・イタリア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、健康食品などを製造・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健康食品やシームレスミニカプセルを商品化

\*GMP : Good Manufacturing Practice

## 医療の現場に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モノづくりを行い、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」の追求で高齢化社会に貢献

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、ご高齢の方々の嚥下(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  
「グラニューロールF(ファイン)」

### 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(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.」

## 食・健康に提供する社会的価値

より美味しく、より健康的に、人々の豊かな生活を支えます

### できたての美味しさと安全・安心を追求

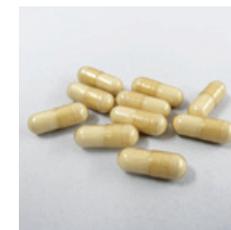
焼き菓子やパン、和菓子などの包装に入っている小袋—これが食品の美味しさと安全・安心を保つ食品品質保持剤です。フロイント産業は、抗菌効果としっとり感を保持する「エタノール蒸散」という独自技術を基礎として各種品質保持剤を開発し、食品のできたての美味しさと安全・安心をお届けしています。



食品品質保持剤  
「アンチモールド・マイルド」

### 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もって、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  
「キトコート」

## 先端産業に提供する社会的価値

新技術分野への挑戦で、より豊かで便利な生活を支えます

### 独自の粉碎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モノ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。



高粘度対応湿式粉碎・分級機  
「アクアターボTZ」

# 10-YEAR FINANCIAL DATA

## フロイントグループ 10カ年連結財務データ

(単位：百万円)

	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	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期
<b>会計年度</b>										
売上高	17,616	17,424	19,027	21,164	19,801	18,408	16,772	16,765	17,632	19,658
売上原価	12,377	11,978	12,921	14,343	12,985	12,220	11,344	11,126	11,620	13,665
販売費及び一般管理費	3,952	4,295	4,759	4,779	4,845	4,964	4,870	4,528	5,030	5,541
営業利益	1,286	1,150	1,346	2,041	1,971	1,223	558	1,111	981	451
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	787	695	961	1,064	1,477	843	381	970	543	△538
EBITDA <sup>※1</sup>	1,605	1,473	1,692	2,393	2,332	1,598	950	1,599	1,639	1,113
機械受注高	10,067	12,407	13,112	16,358	11,513	11,839	10,227	12,386	15,621	14,630
機械期末受注残高	4,991	6,682	7,086	8,561	5,822	5,428	4,695	6,615	10,574	12,826
減価償却費	303	308	321	338	344	344	386	461	570	565
研究開発費	464	592	687	640	862	832	725	526	580	622
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,227	822	290	3,605	594	435	△ 27	2,280	701	△196
投資活動によるキャッシュ・フロー	△423	△240	△432	△351	△ 493	△ 566	△ 852	△ 1,726	△ 680	△666
財務活動によるキャッシュ・フロー	△226	△284	△331	△277	△ 499	△ 921	△ 325	△ 371	△ 427	451
<b>会計年度末</b>										
総資産	15,550	17,277	17,206	19,101	19,125	17,465	18,505	20,575	22,273	22,758
純資産	10,392	11,180	11,529	12,185	13,242	13,250	13,243	13,858	14,354	14,117
(うち自己資本)	10,239	10,987	11,529	12,185	13,242	13,250	13,243	13,858	14,354	14,117
<b>1株当たり情報<sup>※2</sup></b>										
当期純利益(EPS、円)	45.69	40.36	55.74	61.72	85.69	50.15	22.79	57.96	32.46	△32.15
純資産(BPS、円)	593.76	637.19	668.57	706.62	767.91	791.34	790.94	827.67	857.28	843.09
配当金 <sup>※3</sup> (DPS、円)	12.50	15.00	25.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
<b>主な指標</b>										
営業利益率(%)	7.3	6.6	7.1	9.6	10.0	6.6	3.3	6.6	5.6	2.3
総資産利益率(ROA、%)	5.1	4.0	5.6	5.6	7.7	4.8	2.1	4.7	2.5	△2.4
自己資本利益率(ROE、%)	8.1	6.6	8.5	9.0	11.6	6.4	2.9	7.2	3.9	△3.8
配当性向(%) <sup>※4</sup>	27.4	37.2	22.4	32.4	23.3	39.9	87.8	34.5	61.6	—
自己資本比率(%)	65.8	63.6	67.0	63.8	69.2	75.9	71.6	67.4	64.4	62.0

※1 EBITDA=営業利益+受取技術料+減価償却費+のれん償却費

※2 当社は、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。2014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。

※4 2023年2月期の連結配当性向については、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため記載しておりません。

## 『ONE FREUND』の価値観のもと、 グローバル5極体制の本格的稼働に向けて、 次なる成長のステージに挑んでまいります。

「顧客の真のニーズに技術力をもって応え、持続的に利益成長する経営構造の実現を目指す」という基本戦略を掲げた第8次中期経営計画(以下、「当中計」)の最終年度となった2023年2月期(以下、「23/2月期」)は、コロナ禍からの回復の動きが見られる一方で、ウクライナ危機の長期化や急速な円安進行などに伴う様々な影響により、予断を許さない状況が続きました。困難な状況下においても、フロントグループは「世界中の人々の医療と健康の未来への貢献」という経営ビジョンの実現に向けて、グローバルな体制整備を着実に進めてまいりました。当社グループの事業活動の概況や今後の取り組みについて、代表取締役社長の伏島巖に聞きました。

代表取締役社長

伏島 巖

O N E F R E U N D



## 2023年2月期 事業活動の概況

日本経済は、新型コロナウイルス感染症対策と社会・経済活動の両立による回復に向けた動きが見られましたが、ウクライナ危機の長期化や急速な円安の進行に伴う原材料・エネルギー価格の高騰による物価上昇など、依然として不透明な状況が続いております。

日本市場における当社グループの主要ユーザーである医薬品業界は、研究開発費用の増大に加え、これまで2年に1度であった薬価改定が毎年実施されるなど、医療費抑制策の強化への対応を迫られています。ジェネリック医薬品(GE)業界に対しては、政府が普及促進策を推進してまいりましたが、その効果が一巡し、成長の鈍化が予想される一方で、一部メーカーの製造体制不備により、業界全体に品質や安定供給に関する体制整備が求められています。こうした対応として、大手GEメーカーを中心に、工場増設等の設備増強が計画されています。

世界経済は景気回復基調にはあるものの、ウクライナ危機の長期化に伴う資源・エネルギー価格、食品価格等の上昇でインフレが急速に進み、欧米では金融引き締めが継続的に実施されるなど、予断を許さない状況が続いております。

23/2月期は、化成部品部門が計画以上に好調に推移しました。機械部門では円安により、海外子会社の売上高押し上げ効果などもあった一方で、特に米国の機械部門において、人手不足やサプライチェーンの混乱が依然続き、リードタイムが長期化いたしました。また、急速なインフ

レによる原材料価格の高騰に伴い、国内も含め利益率が低下したこと、Cos.Mecに係る減損損失を計上したため、2023年1月12日付ならびに同年5月2日付で、2度にわたり通期業績予想を修正いたしました。期初発表の予想に対して売上高は上回ることができたものの、営業利益以下の利益は未達となり、さらには減損損失計上により創業来初の最終赤字となりましたことをステークホルダーの皆様にご深くお詫び申し上げます。

機械部門、化成部品部門ともに、引き続き営業力の一層の強化を図るとともに、お客様の真のニーズに技術力をもって応える体制を整備し、開発・製造・販売のグローバル展開を積極的に推進してまいります。

### 医薬品分野における事業活動

#### 機械部門の概況

日本市場では、GE業界による生産設備増強計画により受注が堅調に推移し、受注残高は過去最高を更新、期末におきましても依然高い水準を維持するに至りました。

海外市場においては、米国における労働需給の逼迫やサプライチェーンの混乱による部材調達の長期化の影響が依然続き、出荷が大幅に遅延したほか、急速なインフレによる原材料価格の高騰の煽りを受け、利益率が低下いたしました。

地域別では、Freund-Vectorが担当する米国、ブラジルの地域において、リードタイムの長期化の影響や原材料価格の上昇により採算が悪化し、業績面では苦戦を強いられました。新興国を主要市場とするCos.Mecは、原

材料価格の高騰を適切な価格転嫁で補うとともに、受注を着実に売上計上につなげ、過去最高の売上高となり、黒字転換を図ることができました。

#### 化成部品部門の概況

医薬品添加剤事業は国内・海外向けともに順調に推移し、過去最高の売上高となった前期をさらに上回り、対前期比で増収増益となりました。

### 非医薬分野における事業活動

#### 機械部門の概況

産業用機械事業を担うフロイント・ターボでは、化学業界向けを中心に受注高、受注残高ともに好調に推移し、売上高が対前期比で増収となりました。一方、利益率が高い製品の売上が伸びず、営業利益は対前期比で減益となりました。

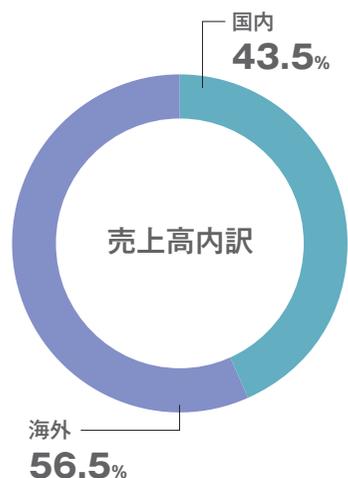
#### 化成部品部門の概況

食品品質保持剤事業では、お菓子需要の回復やネット通販でのパン向け需要が増加し、医薬品添加剤事業と同様に過去最高の売上高となった前期を上回る実績となりました(パン業界の取り組みに関しては、P.16の「事業の現場から：非医薬品分野 食品品質保持剤」をご参照ください)。原材料価格上昇の影響があったものの、稼働率の向上もあり、利益率改善を図ることができ、増収増益となりました。

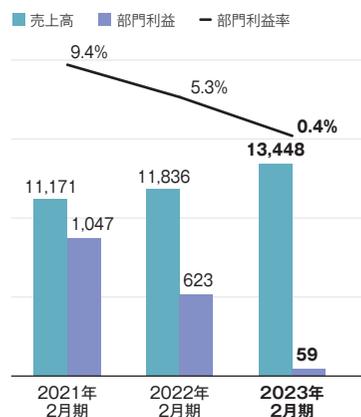
健康食品事業は、大口ユーザーからの受託が終了したことにより、期初の想定通り、売上高は減少いたしました。

## 部門別業績の推移

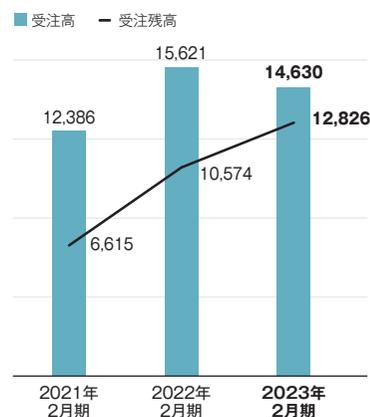
### 機械部門



売上高／部門利益／  
部門利益率 (百万円)



受注高／受注残高 (百万円)



## 当中計の振り返り

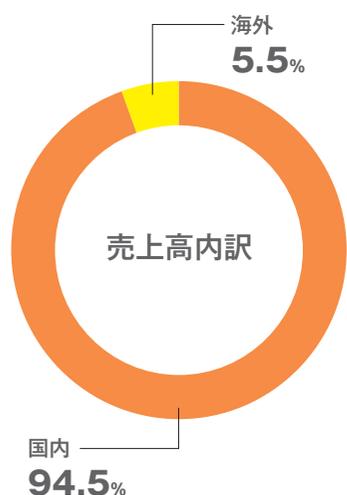
当社グループは、当中計において、当初、23/2月期の連結売上高を201億円、同営業利益を14億円と計画しておりました。しかしながら、地政学的リスクの高まりにより、グローバルなサプライチェーンの混乱、半導体や各種部材の需給逼迫が発生するなど、先行き不透明な事業環境の継続が予想されたことから、2022年4月13日付で、連結売上高185億円、同営業利益7億円に下方修正し、最終的な実績は、それぞれ196億円、4.5億円となりましたが、減損損失計上により最終赤字となりました。

## グローバル5極体制に向けて

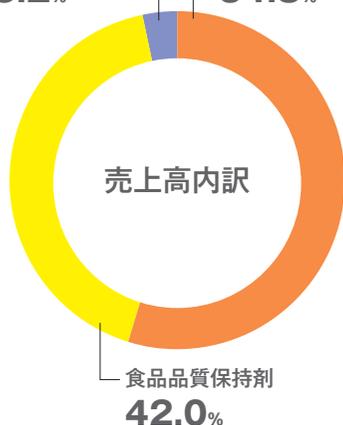
医薬品業界のグローバル動向を見ますと、国内市場では、今後数年にわたり、大手GEメーカーを中心とした工場増設のための設備投資が計画されています。世界市場を見ても、先進国での高齢化の進展と新興国での人口増加・医療水準の向上を背景に、今後とも医薬品関連市場が成長することが予想され、国内製薬メーカーの海外への工場移管の動きも見られます。

こうした状況に鑑み、当社グループはグローバル化推進という成長戦略に基づき、日本、米国に加えて、インド、イタリアに進出いたしました。また、ゼロコロナ政策に伴うロックダウンの影響で足踏みしていた中国で、合弁会社(Freund-Chineway Pharmaceutical Technology Center Co., Ltd.：上海FCセンター)を設立し、2024年

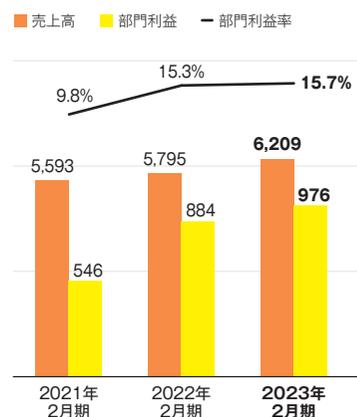
### 化成部門



健康食品 3.2%  
医薬品添加剤 54.8%



売上高／部門利益／  
部門利益率 (百万円)



2月期第2四半期中の稼働開始を予定しております。中国の製薬メーカーによる新規機械導入ニーズはすでに増加していますが、添加剤にも同様の動きが見られます。上海 FC センターは、機械装置と添加剤の双方を取り扱う研究所になります。この研究所で製剤処方設計を開発し、開発したノウハウを中国の製薬メーカーに供与することも目指してまいります。当社グループの研究所としては、日本の浜松、米国のアイオワ、イタリアのミラノに続く4番目の拠点となります。

次世代の成長を見据え、グローバル経営基盤の構築を着実に進め、日本、米国、欧州(イタリア)、インド、中国のグローバル5極体制で現地のニーズに柔軟に対応し、『ONE FREUND』の価値観のもと、グローバルな事業拡充を図ってまいります。

## 第9次中期経営計画へ向けた組織改正への取り組み

2024年2月期を初年度とする新たな中期経営計画(第9次中期経営計画)を策定し、公表予定にありました。しかしながら、ウクライナ情勢の長期化、これらに端を発した原材料やエネルギー価格の高騰、供給面での制約など不確実であることから、今後の当社グループの経営環境は依然不透明な状況にあります。こうした状況を鑑み、2024年2月期は単年度経営計画とし、2025年2月期を初年度とする第9次中期経営計画(以下、「新中計」)を策定していく予定にあります。

こうした状況を踏まえ、2023年3月1日付で、新中計

の策定に向けて、組織改正を実施いたしました。機能別組織として機械・化成品のシナジー追求の強化、化成品のサプライチェーンの強化、グローバル化への対応などを目的とした新組織への改編になります。主な改正内容は以下の3点です。

### 1 機能別組織から事業別組織へ再編

多様化する顧客ニーズへの対応や価値創造、外部環境の変化や社会課題への対応、サステナブルな社会への貢献など、事業として対応すべき課題に対して迅速に意思決定し、各事業の継続的な成長と安定を実現させるため、組織を機械事業本部と化成品事業本部に再編しました。

そのうえで、事業全体最適の視点で考えられる人材育成を志向し、ビジネス思考・経営者視点の人材育成を強化してまいります。

### 2 品質保証本部の新設

昨今の製薬業界の品質問題も踏まえ、事業ごとに独立していた品質保証機能並びに機能性添加剤と品質保持剤の品質管理機能を一元化し、本部に昇格させ機能強化を図ります。

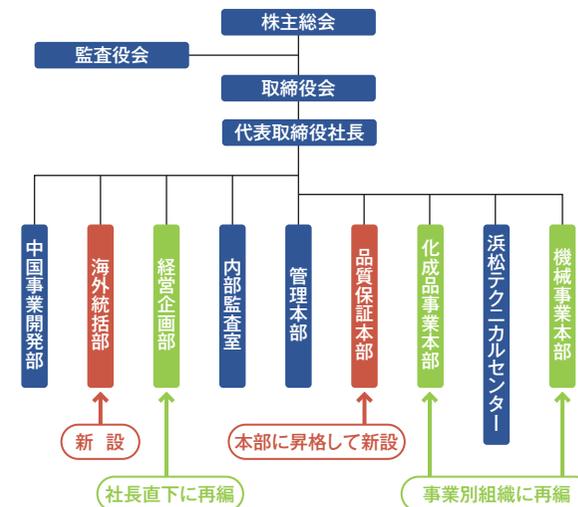
### 3 経営企画部、新設の海外統括部を社長直下の組織に再編

経営企画部を社長直下に再編し、グループ経営戦略の立案、グループ一体の新中計の立案、実施を担うことといたします。

当社のビジョン実現に向けて、グローバル5極体制を強力で推進していくために、海外統括部を新設し、社長

直轄といたします。またグローバル人材、海外子会社の経営人材を育成するとともに、海外子会社の管理機能の強化を目指してまいります。

### 組織改正の概要 (2023年3月1日以降の新組織体制)



この改正に伴い、取締役2名の役付及び担務の変更を行い、守口壽文氏を取締役に昇格させるとともに、社外取締役として久米龍一氏に就任していただきました(詳細は、P.19「新任取締役のご紹介」をご参照ください)。

また、2023年2月1日付でGreg Smith氏が Freund-VectorのPresidentに就任し、同年3月1日付で篠木健氏がフロイント・ターボの代表取締役社長に就任いたしました(詳細は、P.13「事業の現場から：グループ会社 新経営体制」をご参照ください)。新たな経営体制でグループ間の連携を強化し、新中計の策定とその実現に挑んでまいります。

## 次なる成長・ 変革のステージに向けた 人事制度改革への取り組み

2024年、当社は創業60周年を迎えます。時代の変化とともに、当社を取り巻く事業環境は著しく変化しています。安定成長期から次なる成長・変革のステージへの起点として、ビジネスモデルの成長、そして変革を支える人材マネジメントの改革が必要な局面にあると考え、人事制度改定を行いました(詳細は、P.21「サステナブル経営基盤：サステナブル経営の推進 人事制度改革」をご参照ください)。当社のコアコンピタンス(強み)を明確化し、そのコアコンピタンスを発揮するために必要な組織風土や人材ポリシーを明確化し、社員一人ひとりの成長が会社の発展につながるというコンセプトのもと、人事制度を見直しております。また、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)活動や、外部の経営のプロを招聘しての次世代経営人材育成活動なども進めております。社員とのエンゲージメントを高め、「世界中の人々の医療と健康の未来への貢献」という経営ビジョンの実現に向けて、全社一丸となって社員とともに成長していきたいと考えております。

## 譲渡制限付株式報酬制度の導入

当社は業務執行取締役に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図る中長期インセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目

的に、年額3億円以内という従来の取締役報酬枠の内枠で、自己株式を活用した譲渡制限付株式報酬制度を導入することにいたしました。

業務執行取締役の報酬年額のうち、当該株式報酬の構成割合は10%としております。また、創業60周年を記念して、当社の執行役員及び全社員に対しても当該株式を付与し、社員のモチベーション向上を図るとともに、経営参画意識を持ち、当社業績・株価上昇への意識を高めることにより、当社の中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

## ステークホルダーの皆様へ

コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻、それに伴う様々な影響が事業活動に暗い影を落とし、依然として不透明な事業環境にあります。それが当中計実行の妨げになっていたことは事実ですが、創業60周年を目前に、私たちは新組織・経営体制に移行いたしました。新経営体

制のもと、10年後の70周年を見据えて、次なる取り組みをしっかりと議論し、新中計の策定を推進したいと考えております。そして、グローバル5極体制の整備をはじめ、当社グループが取り組むべき戦略的施策を着実に進めてまいります。

次なるステージへの起点として、『ONE FREUND』の価値観でさらなる成長を目指してまいりますので、ステークホルダーの皆様には、変わらず当社グループをご支援いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 2024年2月期 連結業績予想の概要

	2023年2月期(実績)	2024年2月期(予想)	前期比増減	
		(百万円)		%
売上高	19,658	20,000	+342	+1.7
営業利益	451	700	+249	+55.0
経常利益	559	650	+91	+16.3
親会社株主に帰属する当期純利益	△538	450	+988	—
1株当たり当期純利益(円)	△32.15	26.87	+59.02	—
設備投資額	646	—	—	—
減価償却費	565	—	—	—
研究開発費	622	—	—	—

# Freund-Vector(米国)、フロイント・ターボ(日本)の 新社長をご紹介します。



Freund-Vector Corporation  
President

Greg Smith

## 略歴

1992年に制御エンジニアとして入社。当社初のPCによる管理システム開発に従事し、2004年から営業・エンジニア担当副社長として製品群見直しを推進。2013年より、営業・事業開発分野を統括し、新たなスプレッドライヤー群ラインの導入を手掛ける。ラボの責任者を兼務し、2023年2月1日付でPresidentに就任。

## 比類なき情熱を持って、 Freund-Vectorの発展にまい進します。

プロセス装置の製造販売を手掛ける当社の特長は、お客様のニーズに合わせた柔軟な装置のカスタマイズと手厚いサポートにあります。設備拡張、新製品研究、新業発売などの多様な場面で、お客様の設備、製造理念に適合し、独自のバリデーション要件を満たすベンダーとして、お客様の課題に真摯に向き合い、解決することがお客様の満足につながります。そこで培った優れたサービスとサポートが、結果的に競争優位性となるのです。

当社のお客様はグローバルに事業展開されていますが、それに合わせた優れたサービスとサポートの提供が極めて重要です。当社は、独自のフルFAT\*により、他社よりも迅速なプロセス装置の設置とバリデーションが可能です。加えて、予備部品の提供はもちろん、老朽化した機器の改修にも積極的に取り組んでおり、お客様に向けたパーソナルセミナーやオンラインセミナーなど、多様な形態で研修も実施しています。

私は、当社の製造装置の優位性を確信しており、またお客様の課題に対し価値あるソリューションを提供できる自信を持っています。優れたサービスを通じお客様と長期的なWin-Winの関係を創出することで、当社がフロイントグループの業績に貢献する重要な存在となることが私の目標、使命だと思っています。比類なき情熱を持って、この使命に取り組んでまいります。

\*Factory Acceptance Test(工場受入試験)の略



フロイント・ターボ株式会社  
代表取締役社長

篠木 健

## 略歴

1991年三菱プレジジョン株式会社に入社し、交通管制駐車場システムの開発に従事。1999年ターボ工業(現フロイント・ターボ)株式会社に入社。粉砕機的设计担当として、改良・開発に従事。その後、設計課長、技術部長、工場長を歴任、2018年取締役工場長、2022年常務取締役工場長就任を経て、2023年3月1日付で代表取締役社長に就任。

## 『ONE FREUND』の価値観のもと、 高品質な製品づくりを目指してまいります。

当社は、1967年の創業以来、粉粒体技術装置と受託加工サービスを提供しているモノづくりの会社です。特に『粉砕(細かくする)』、『分級(篩い分ける)』、『造粒(顆粒をつくる)』においては業界のリーディングカンパニーとして、多岐にわたる産業分野のお客様から高い評価と信頼を得ております。2010年にフロイントグループの一員となった後、『混合(まぜる)』技術を加え、新たなステージへ踏み出し、現在に至っております。

注力している業界・分野は多岐にわたります。医薬品固形製剤はもとより、ゼロエミッション(CO<sub>2</sub>ゼロ)に向けたトナーと各種樹脂リサイクルなどの資源再利用、土壌改良、飼料、肥料などの環境分野、半導体関連、新燃料系、生分解性樹脂、先端機能材料、高機能フィルム、二次電池などの製造工程に欠かせない、様々な原材料の微細化・造粒化・高機能化技術を提供しております。

特に、カーボンニュートラルに向けてグローバル市場の拡大が続く電動車の電池原材料などの高性能化に当社の装置群は貢献しており、今後はさらにシリコンウエハー・半導体封止材料への展開も視野に、高品質な製品開発を進めてまいります。

長年培ってきた技術力に新しい閃きを融合、イノベーションを続けることで、進化する原材料に新たなソリューションを提供し、『ONE FREUND』の価値観のもと、独創的技術で世界の人々に必要とされる企業を目指してまいります。

# 医薬品分野における 主要マーケティング活動

医薬品分野において、日本、米国、インド、イタリア、中国の5極体制が整いつつあります。コロナ禍の影響を受け、開設が遅れていた中国の上海FCセンターも、2024年2月期第2四半期中を目途に、活動が始まる予定です。コロナ禍により、グローバル規模でリアルでの開催が見送られてきた主要展示会でしたが、2023年2月期(以下、「23/2月期」)は、リアル開催が徐々に復活いたしました。当社グループ各社も、以下の主要展示会に出展を行い、積極的なマーケティング活動を展開しています。

## 23/2月期の主要なマーケティング活動

2022年8月22日～26日

### 「ACHEMA 2022」

Messe Frankfurt、ドイツ

世界最大規模の化学工業技術展「ACHEMA」に、海外グループ会社の米国Freund-VectorとイタリアCos.Mecが出展いたしました。



展示会には  
海外グループ会社の  
経営陣が一堂に  
会しました。

2023年2月7日～9日

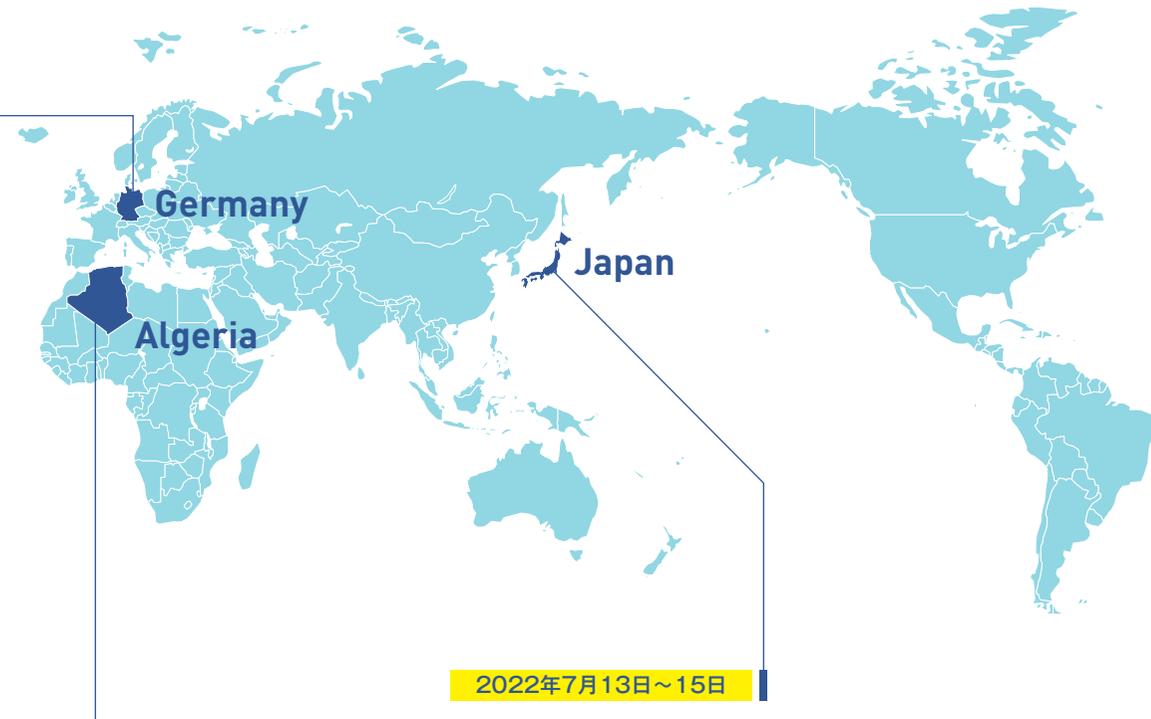
### 「MAGHREB PHARMA Expo 2023」

アルジェ Algiers、アルジェリア

北アフリカ、アルジェリアの首都であり、同国の最大都市で開催された医薬関連展示会「MAGHREB PHARMA Expo 2023」にCos.Mecが出展いたしました。アルジェリアは医薬新興国として、医薬品分野への投資拡大が期待されています。



Cos.Mecブース



2022年7月13日～15日

### 「INTERPHEX JAPAN 2022」

東京ビッグサイト、日本

医薬品・化粧品の研究・製造に関わる製品・技術・サービスの日本最大規模の技術展「インターフェックスジャパン」にフロイント産業が出展いたしました。

(詳細は、2023年2月期中間株主通信「事業トピックス：機械部門」をご参照ください)

# フロント・ターボ： 部門連携による新たな受注戦略

「Act“20”24」と銘打ち、2022年3月から新たな受注戦略を展開するフロント・ターボ株式会社。この戦略は、営業・技術・試験という部門間の垣根を越え、主力機器・サービスを主体とした11のセグメントチームがそれぞれの目標受注額を達成するために独自に戦略を策定し、営業展開を行い、会社全体で受注額20億円の実現を目的としています。その現状について、2名のチームリーダーに聞きました。



開発部 試験課 主任 GL  
「Act“20”24」粉砕セグメント  
チームリーダー

安藤 靖哲

写真左から

営業：丸山 智行 試験：安藤 靖哲(チームリーダー)  
設計：阿部 正仁



開発部 試験課  
「Act“20”24」分級セグメント  
チームリーダー

駒形 俊哉

写真左から

営業：萩原 豊彦 試験：駒形 俊哉(チームリーダー)  
設計：安藤 好佑

## 意識してこなかったことを意識することで 考えて動く現場へ

2011年に入社した私は、現在の試験課に配属され、分級機「ターボスクリーナー」の試験を4年間担当しました。その後、「ターボミル」をメインに粉砕機を担当し、現在に至ります。

この間、当社は製品ラインナップを拡充しました。例えば、2018年に高速攪拌造粒機「バランスグラン」を持つアキラ機工(株)を吸収合併。それにより、粉体用途における「混合」のラインナップが加わり、お客様の要望へ幅広く対応することが可能となりました。当社は技術力の向上を通じ、業界のニーズに対応して、販路と売上の拡大に努めてきました。

「Act“20”24」の目的は、内部の意識改革にあると私は捉えています。上司からの指示待ちではなく、現場が考えて動く組織をつくる。それをよりダイナミックに実践するために、3部門間の垣根を越えた連携で取り組んでいます。

従来、受注高は営業部門が、受注後の流れは技術・試験部門が意識してきましたが、「Act“20”24」の実践により、部門を超えて意識するようになったことで、部門間の連携がスムーズになり、生産性向上につながっています。

「Act“20”24」における各チームの目標達成度は四半期毎に評価され、適宜戦略の修正を行います。部門間の連携を一層深め、主体性を持って目標達成に取り組んでまいります。

## 新たな経験を改善提案につなげ、 活気のある職場づくりに活かす

私は2005年に入社し、当初は粉砕加工課で受託粉砕の実務に携わっていました。2014年に試験課に異動。実務担当を経て、2019年から試験監督を担っています。

当社は従来、スペシャリストとしてモノづくりを追求する社風だったのですが、前社長のもと、市場ニーズに応える品ぞろえを進め、高品質の製品で収益の拡大を目指す方向にシフトしてきました。

「Act“20”24」は、部門の異なるメンバーが同じチームで一つの目標に向かって取り組むという、従来の当社にはなかった新たなチャレンジです。「Act“20”24」に取り組み始めて約1年になりますが、部門間の風通しが良くなり、活発なコミュニケーションにつながっていることは大きな成果だと思います。

私たち分級セグメントチームは、「ターボスクリーナー」の戦略を手掛けています。高性能でリピート率も高い製品なのですが、販売が伸び悩んでいることが課題でした。この原因についてチームで議論し、認知度不足がその一因にあるということで意見が一致し、PR戦略の立案に取り組みました。慣れない作業でしたが、得るものも大きかったと実感しています。

こうした経験や知見を他部署も含めた改善提案につなげ、より活気のある職場づくりに活かしていきたいと考えています。

# パンのロングライフ化による 生産性向上とフードロス削減を目指して



品質保持剤事業本部  
企画推進室 室長

與那 秀樹



パンに使用されている品質保持剤  
(左)アンチモールド・マイルド、(右)ネガモールド(水分依存型)

## 「パンのロングライフ化」に着手した経緯

エタノール蒸散剤や脱酸素剤などの品質保持剤は40年以上前から普及し始めましたが、その用途は主に土産菓子や流通菓子などの賞味期限が長い食品となっています。一方でここ数年、常温保存でのパンの賞味期限延長に関するお問い合わせが増えてきていたなか、2022年春、一般社団法人日本パン技術研究所(以下、「パン技研」)から同様のお問い合わせをいただき、パンのロングライフ化による廃棄ロスの軽減がパン業界全体の課題になりつつあることを認識しました。

一般的なパン製品群の消費期限は3~5日であるため、生鮮食品に近い日付管理が不可欠です。さらに、各メーカーの製品バリエーションが多岐にわたり、生産ラインの切り替えも頻繁に発生するため、品質保持剤同封により消費期限が比較的長くなっている土産菓子や流通菓子の製造と比較すると、生産効率が高いとはいえません。

そこで、パン製品に品質保持剤を用いれば、比較的手軽にパン業界の生産効率向上を実現でき、かつパンのロングライフ化によるフードロス削減に貢献できるのではないかと考えました。

賞味・消費期限の延長には、カビなどの微生物の増殖を抑制しながら、風味・食感を維持することが重要な要素ですが、それはパンにおいても同様です。エタノール蒸散タイプの品質保持剤は、食品包装内でエタノールガスを発生し、そのガスがパンに吸着されることで、微生物の増殖を抑制しながら、やわらかさやしっとり感を保つ効果が期待できます。

食品品質保持剤(以下、「品質保持剤」)は、従来賞味期限が長い食品に使用されてきました。当社では消費期限の短いパンに用途展開し、パン業界の「生産効率向上」と「ロングライフ化」によるフードロス削減を目指しています。この新たな取り組みを品質保持剤事業本部企画推進室長の與那をご紹介します。

## 日本パン技術研究所とのコラボレーションを開始

当社は、改めて品質保持剤のパンの保存に対する効果について基礎的な試験を行い、使用方法・効果に関する技術的な知見をまとめました。その内容について、パン技研とのコラボレーションの一環として、2022年9月に会員企業である製パンメーカー様向けに品質保持剤に関する勉強会を開催しました。また2023年1月には、当社の技術者が執筆した品質保持剤に関する技術資料をパン技研が製本・発刊し、国内の製パンメーカー様の工場や開発研究所、購買部門など、それぞれの拠点に約800部を配布しました。

2023年からは、パン技研が開催している製パン技術者の職業教育訓練を目的とした「製パン技術教育コース」内に、品質保持に関するカリキュラムを開設していただき、年3回の講義を当社が担当します。当社の製品技術を取り入れることのメリットをわかりやすくお伝えし、興味を抱いていただける講義内容にすることで、製パンメーカー様への普及に努めてまいります。



勉強会の様子

## 環境に配慮した食品品質保持剤事業を強化

パン技研とご一緒させていただき、外部との新たなコラボレーションが実現しました。さらに、それが成果につながろうとしています。こうした取り組みを視野に入れながら、今後も菓子以外の食品への品質保持剤の応用を推進してまいります。

当社は、現時点でも製品開発や既存製品の改良改善にあたって環境に配慮した製品設計に取り組んでいます。将来的には、環境負荷軽減が図られた品質保持剤を開発することで、事業を通して、フードロス以外のSDGs推進にも貢献したいと考えています。

## 役員紹介

### 名誉会長・役員



名誉会長 伏島 靖豊



代表取締役社長 伏島 巖



取締役 若井 正雄



取締役 本田 稔昭



取締役 守口 壽文



社外取締役 田中 尚

#### 選任理由

経営者としての豊富な経験と幅広い見識を兼ね備えており、経営監督及びコーポレート・ガバナンス強化に寄与できると判断したことから選任いたしました。



社外取締役 久米 龍一

#### 選任理由

製薬業界における豊富な経験と幅広い見識を有する経営者であり、経営監督及びコーポレート・ガバナンス強化に寄与できるところから選任いたしました。

### 監査役



常勤監査役 平野 栄

#### 選任理由

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ており、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。



社外監査役 濱田 和成

#### 選任理由

弁護士としての専門的な知識・経験を有し、法律専門家として客観的な立場から、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。



社外監査役 泉本 小夜子

#### 選任理由

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活かし、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。

### スキルマトリックス

	氏名	在任年数	取締役会及び監査役会への出席状況	諮問委員会		当社が期待する分野								
				指名報酬委員会		企業経営・トップ経験	マーケティング・営業	財務・会計	IT・セキュリティ	人事・労務・人材関係	法務・リスクマネジメント	グローバル経験	製造・開発・研究開発	ESG・サステナビリティ
取締役	重任 伏島 巖	15年	11回/11回	指名報酬委員会委員		●	●						●	
	重任 若井 正雄	3年	11回/11回			●		●		●		●		●
	重任 本田 稔昭	2年	11回/11回				●					●	●	●
	新任 守口 壽文	—	—				●					●	●	●
	重任 田中 尚	2年	10回/11回	指名報酬委員会委員長		●		●		●		●	●	●
	新任 久米 龍一	—	—	指名報酬委員会委員		●	●						●	
監査役	重任 平野 栄	4年	取締役会：11回/11回 監査役会：13回/13回			●		●			●	●		●
	現任 泉本 小夜子	6年	取締役会：11回/11回 監査役会：13回/13回	指名報酬委員会オブザーバー				●	●			●		
	現任 濱田 和成	2年	取締役会：11回/11回 監査役会：13回/13回								●	●		

## コーポレート・ガバナンス

当社グループは、株主・投資家やユーザーの皆様をはじめ、全てのステークホルダーの視点から、企業の透明性を高め、法令遵守、公正性、独立性を確保することを通じ、企業価値の継続的な向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針・目的としております。

より詳細な情報につきましては、当社ウェブサイト「コーポレート・ガバナンス」をご参照ください。

<https://www.freund.co.jp/company/governance.html>

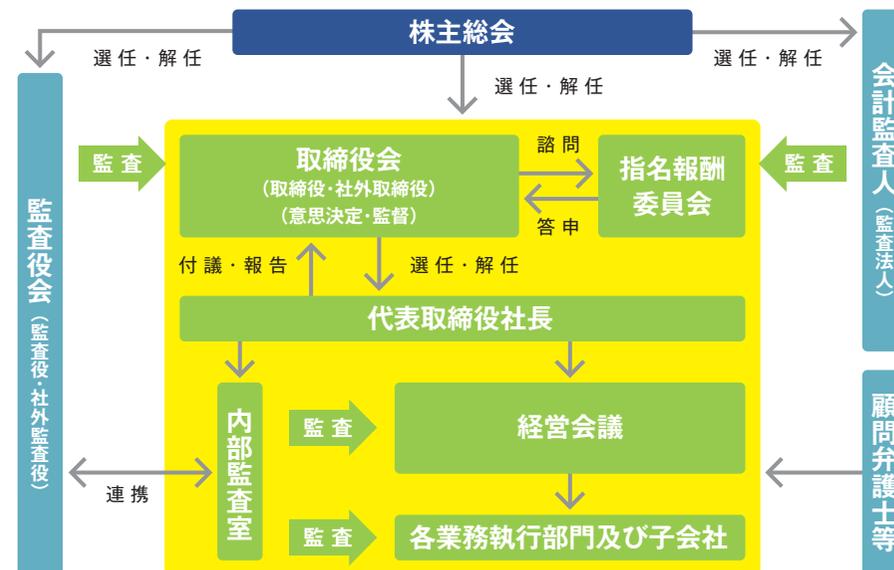
### 基本的な考え方

当社は、企業理念『創造力で未来を拓く。』のもと、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”の具現化に向け、事業活動を行っております。公正で適正な競争を通じて、お客様の役に立つ製品やサービスを提供し、適正な利益を追求するプロセスを通して企業価値を高めていくことを目指しております。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、取締役会、監査役会及び会計監査人を設置しております。業務執行は執行役員が行い、取締役会は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しております。取締役会は、経験、知見、専門性に多様性を持つ6名（内2名は社外取締役）で構成され、原則として月1回開催しております。取締役会には、社外監査役3名（内1名は常勤監査役）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おります。監査役は、社長直属の内部監査室や会計監査人と連携を取り、監査の実効性を高めております。

### コーポレート・ガバナンス体制（2023年5月末現在）



### 内部統制の基本的考え方と体制概要

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。

『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おり、コンプライアンス・リスク管理委員会と内部統制を総合的に運営する内部統制委員会を設置しております。

## 新任取締役のご紹介

社内取締役

### 守口 壽文

1985年、吉富製薬(株)に入社。合併後の田辺三菱製薬(株)にて製薬本部施設技術部長、田辺三菱製薬工場(株)にて取締役吉富工場長を経て、同社取締役副社長に就任。2017年に取締役経営管理部長として(株)BIKENに入社。2019年にフロイント産業(株)に入社し、執行役員 生産事業本部長に就任。2023年3月より、執行役員 化成品事業本部長に就任、現在に至る。



私が吉富製薬(株)(現：田辺三菱製薬)に入社した当時は、コンピューター制御技術による工場の自動化であるFAが導入された時期でした。私は機械出身でしたが、工務部門に配属され、電気計装、プロセス設計、機器装置など、全般を経験しました。

その後、吉富製薬での合併再編、機能分社などの業務を通じて、設備投資を数多く手掛けた後、工場長として、医薬品の品質管理、製造管理に携わり、製品の安定供給に取り組みました。

当社浜松事業所で進行中だった化成品新工場建設の企画から施工管理全般を担う目的で当社に入社しましたが、採算性の面で懸念があるという判断から投資が中断となったため、2019年9月から生産事業本部を主管し、安全・品質・法対応整備を軸とした生産基盤整備に取り組んでまいりました。

今後は、環境変化に対して素早く柔軟に連携し、バリューチェーンを早く回転させることで、対応のスピードアップを図り、お客様への提案力強化、競争力強化につなげてまいります。また、生産事業での経験を活かし、営業・開発・サプライチェーンの機能を連携させ、安定的・持続的な事業成長の実現に尽力してまいります。ステークホルダー皆様のますますのご支援をよろしくお願いいたします。

社外取締役

### 久米 龍一

1981年、塩野義製薬(株)に入社。2000年代に入り、常務執行役員製造本部長、上席執行役員医薬事業本部長、上席執行役員CMC研究本部長などを経て、2019年、シオノギファーマ(株)代表取締役社長に就任。2022年より同社取締役会長として、現在に至る。



私は、塩野義製薬(株)に入社後、化成品事業部門で殺菌剤の開発に携わりました。導出先のDow Chemical社の世界プロジェクトで製剤チームのリーダーを務め、グローバルかつ事業目線で仕事を俯瞰的に見る経験を重ねました。

医薬事業に戻ってからは、研究から販売までの全バリューチェーンを責任者として経験し、特にCMC(申請書類における原薬・製剤の化学・製造・品質管理の情報)研究においては、開発初期の時間短縮とAPI(原薬)使用量の削減を目的に、開発手法を大きく改善しました。これらを通じ、業界内の多岐にわたる専門家の方々と接する機会を得たことが、多くのアライアンスを志向・実行するための礎となりました。

当社は、“モノをつくる”行為をソフト・ハード両面から理解し、機械を取り扱いながら医薬品添加剤や医薬品製造を实践しており、基盤技術においてバランスの取れた企業です。私は、今後世界の医薬品の、特に製剤製造において、機械と処方技術の融合が一層必要になると考えており、当社はまさにそれに合致した意志と技術を持つ企業として、世界を牽引できると考えています。

歴史ある当社の社外取締役を拝命することに責任と緊張を感じています。会社発展のため、私の経験と知識を経営に活用していただくとともに、客観的な具申を通して経営の透明性・健全性向上に注力してまいります。

## 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、2023年2月期末時点において把握したものです。

各リスク項目の詳細につきましては、当社ウェブサイト「コーポレート・ガバナンス/リスクマネジメント」をご参照ください。

<https://www.freund.co.jp/company/governance.html>

### 事業上のリスク

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| <b>1</b> 価格競争に関わるリスク       | <b>9</b> 知的財産権に関わるリスク        |
| <b>2</b> 原材料等の調達に関わるリスク    | <b>10</b> 製造物責任に関わるリスク       |
| <b>3</b> 業界動向に関わるリスク       | <b>11</b> 公的規制等に関わるリスク       |
| <b>4</b> 為替変動に関わるリスク       | <b>12</b> 情報漏洩によるリスク         |
| <b>5</b> 人材の確保に関わるリスク      | <b>13</b> 自然災害等に関わるリスク       |
| <b>6</b> 業務提携先との関係等に関わるリスク | <b>14</b> 海外における事業活動に潜在するリスク |
| <b>7</b> 固定資産の減損リスク        | <b>15</b> 新型コロナウイルス感染症に係るリスク |
| <b>8</b> 顧客企業の信用に関わるリスク    |                              |

### 今後注視すべきリスク

23/2月期は、ウィズコロナのもと経済活動の正常化の動きが顕著になってきましたが、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻をきっかけとした世界的なインフレの進行や、サプライチェーンの混乱など様々なリスクが顕在化いたしました。今後注視すべきリスクとしましては、以下を認識しております。

#### 業界動向に関わるリスク

日本では、継続的な薬価引き下げに加え、ジェネリック医薬品業界で発生した品質・安定供給問題を契機に、製薬業界再編の動きが始まっております。このような動きのなかで当社グループは、2020年11月にイタリアCos.MecをM&A、2021年7月に上海FCセンターを設立するなど、海外市場でのプレゼンスを高め、医薬品分野のグローバル展開を加速するとともに、非医薬品分野である化学、食品、電池業界などに関連する機械事業、化成事業を推進し、展開地域及び事業領域の拡充を図っております。

#### 海外における事業活動に潜在するリスク

世界各国の財政・医療政策動向が製薬会社の経営に影響を与えます。米国をはじめ、先進国の製薬会社は製造をコストの安い新興国に移転するなどのコスト低減策を講じています。事業拡大に関する当社グループの重点国・地域は、人口・所得の伸びが見込まれるインド、中国、東南アジアなどの新興国であり、これら国・地域で事業展開することに関するリスク管理が求められます。このため、国別・地域別の情勢把握、戦略の立案、個々の取引のモニタリングなどを強化しております。

## サステナブル経営の推進

## 企業理念とサステナビリティにつながる人事制度改革

創業60年を目前に控え、安定成長期から次なる成長に向かう変革ステージに踏み出す起点として、当社は人財マネジメント改革に取り組んでいます。その一環として、約8年ぶりに実施した人事制度改定の狙いについて、当社コーポレート本部人事課長の森がご説明します。

コーポレート本部 人事課 課長

大森 千晶

(写真右)大森 千晶

※左はプロジェクトメンバーの菊池 佐保奈



### 従来の人事制度の課題、改革の経緯

前回の人事制度改定は2014年でしたが、人事戦略が事業戦略を基に策定されておらず、等級制度、評価制度やそのプロセスの形骸化など、様々な制度疲労が起きているという課題がありました。

時代の変化とともに、外部環境、内部環境も変化しており、創業から60年を迎えようとする当社も、安定成長期からさらなる成長に向けた変革期への転換点に差し掛かっています。次なる成長に向けて人財マネジメント改革が必要な局面であるとの認識に立ち、人事制度改定に至りました。

### 人財ポリシーの明確化

人事制度の運用は、成長(育成)のための活用とも言えます。これを実践するのは社員であることに鑑みて、制度設計にあたり、全社員に向けたアンケートを実施し、さらに

一部社員からのヒアリングを行うことで、現状の課題把握に努めました。

また、経営層へもヒアリングを行い、当社のコアコンピタンス(強み)とは何か、そのコアコンピタンスを発揮するために必要な組織風土とは、その組織風土を実現するためにどういう人財が必要か、などを上位概念から落とし込み、当社が求める人財ポリシーを明確化していきました。

### 新人事制度のコンセプトとポイント

社員一人ひとりの成長が会社の発展につながるというコンセプトのもと、それらを融合して当社に適した人事制度を設計することは困難な作業でしたが、最終的に今回の新人事制度のコンセプトを以下のようにまとめました。

- **目的** 社員が自律しやりがいを持って働ける環境を創造する
- **テーマ** 対話 ~企業と社員・上司と部下~
- **基本ポリシー** ONE FREUND ~個人の成長が企業の発展につながる~

さらに、このコンセプトから導かれたポイントは以下の通りです。

- 事業戦略の実現に向けて、チーム力を高める
- 主体的な行動を促進する
- 組織貢献・成果を上げた社員に報いる

### 人事制度改革による主要施策

まず、等級定義を見直し、等級・職種・役職ごとの期待役割を明確化しました。それに基づき、評価・報酬制度も再構築しました。

評価基準は「成果」と「求める人物像に紐づく行動」の2つですが、評価者と被評価者の対話を重視し、目標設定と評価を行います。社員一人ひとりが必要な能力開発の方向性とレベルを理解し、その成長を促すことを目指しています。

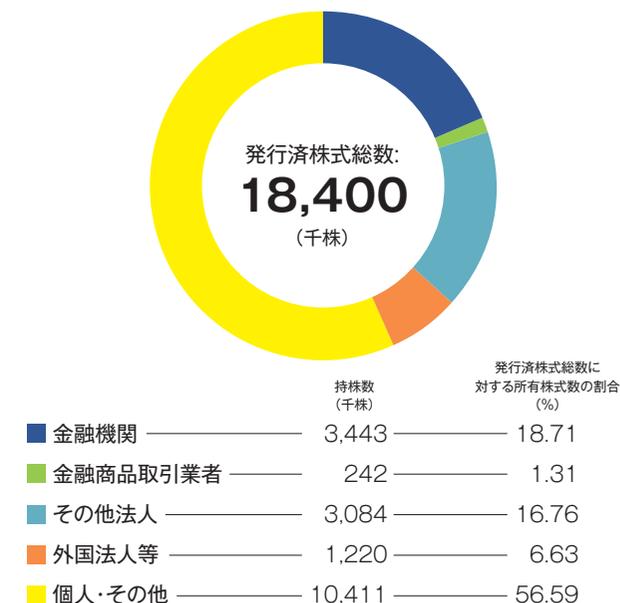
新人事制度の基本ポリシーに「個人の成長が企業の発展につながる」と謳っていますが、今後はCDP(キャリア・ディベロップメント・プラン)も積極的に導入し、人財マネジメント改革を進めていきたいと考えています。

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	476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	https://www.freund.co.jp
上場証券取引所	東京証券取引所 スタンダード市場(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	16,760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	1,217	7.27
(株)三菱UFJ銀行	836	4.99
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	756	4.52
(株)三井住友銀行	744	4.44
PERSHING-DIV. OF DLJ SECS. CORP.	706	4.22
(株)大川原製作所	673	4.02
フロイント従業員持株会	423	2.53
(株)静岡銀行	368	2.20
明治安田生命保険相互会社	360	2.15

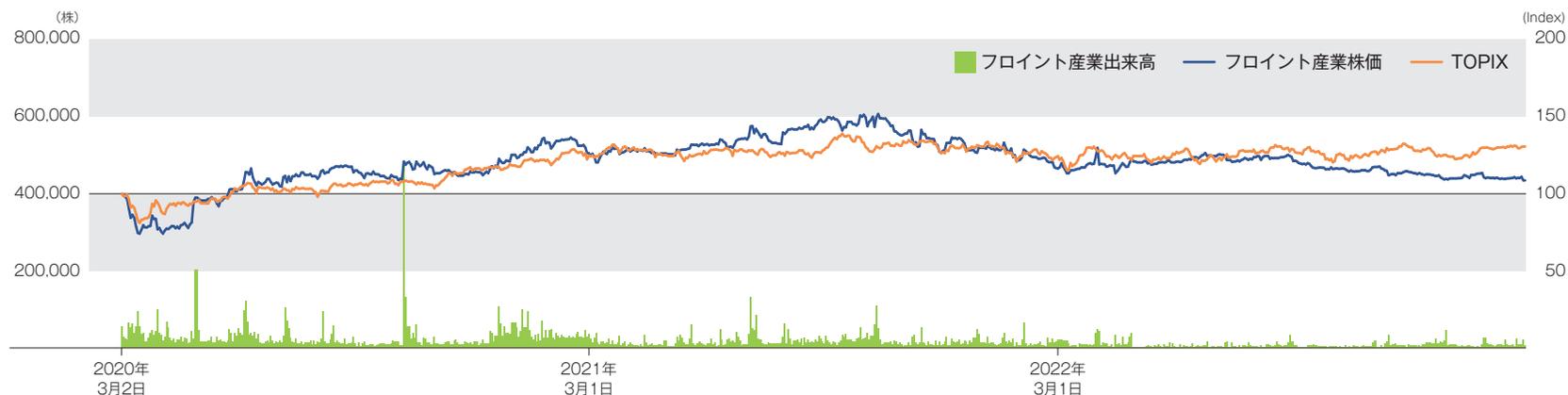
自己株式1,655千株を保有しております。  
持株比率は自己株式1,655千株を控除して計算しております。

## 所有者別株式分布状況



(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、2020年3月2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右記までお願いいたします。

## 管理本部 経理部

Tel: 03-6890-0747  
Fax: 03-6890-0870

E-mail: [ir@freund.co.jp](mailto:ir@freund.co.jp)  
URL: <https://www.freund.co.jp>

