

03

成長のための基盤 製品品質

お客さまとの信頼関係を構築するため、世界中のお客さまの声を真摯に受けとめ、製品開発からサービスまですべての部門が、より高品質な製品・サービスの提供に取り組んでいます。

品質についての考え方

当社は、1948年に世界で初めて魚群探知機の実用化に成功し、勘と経験だけが頼りとされていた漁業界に一石を投じ、以来、漁業の近代化と発展に貢献してきました。全社員がお客さまの気持ちになり、お客さまの期待に応えたモノづくりを行い、お客さまに喜んでいただける「品質」をお届けできるよう、品質基本方針を次のように定めています。また、その実践により、お客さまに「満足」いただける製品・サービスをご提供し、社会から「信頼」される企業であり続けることを目指しています。

品質基本方針

「製品の品質」は
「仕事への取り組みの品質」に
よって創られ、これらの品質によって、
顧客の「信頼」と「満足」を
得ることが出来る

品質の維持・向上に向けた活動

当社では、製品設計やモノづくりにおける日々の品質向上活動だけでなく、各事業部および全社として、「市場での品質」「設計の品質」「製造の品質」の3つの観点で、年度毎に品質向上に向けた活動計画を立案し、実践しています。その活動状況については、半期毎に全社品質会議を開催し、経営層への報告と事業部間の共有・連携を図っています。また、社内への品質教育として、品質基礎教育をはじめ、設計品質や品質管理手法についての専門教育、経営層やマネージャー層への社外有識者などによる品質講演を行い、品質の維持・向上に向けた活動を行っています。加えて、協力会社などの取引先さまとともに品質講座や勉強会などを開催し、品質の共栄に取り組んでいます。



三木工場で実施した研修の様子

製品安全と製品サイバーセキュリティへの取り組み

当社は、お客さまに安心して製品やサービスをお使いいただけるよう、製品安全に取り組んできました。今後も製品ライフサイクル全体にわたって安全性を確保し続けることができるよう取り組んでまいります。また、近年国内外の法規制としても制が進んでいる製品・サービスにおけるサイバーセキュリティについても強化に取り組んでいます。製品サイバーセキュリティ基本方針を頂点とした社内規程の制定、製品サイバーセキュリ

ティへの取り組みを推進して、当社が提供する製品・サービスに対するサイバー攻撃への耐性強化を図るとともに、インシデントが発生した際には、早期の対応と復旧が行える体制の構築を進めています。これら製品安全と製品サイバーセキュリティへの取り組みを継続的に改善するために、製品安全、製品サイバーセキュリティともに、半期に一度、委員会を開催し、事業部間の共有・連携を行っています。

ガバナンス報告

基本的な考え方

すべてのステークホルダーの期待や信頼に応えるべく、「継続的に企業価値を向上させる」ことがFURUNOの経営の基本です。これを実現するため、経営活動においては

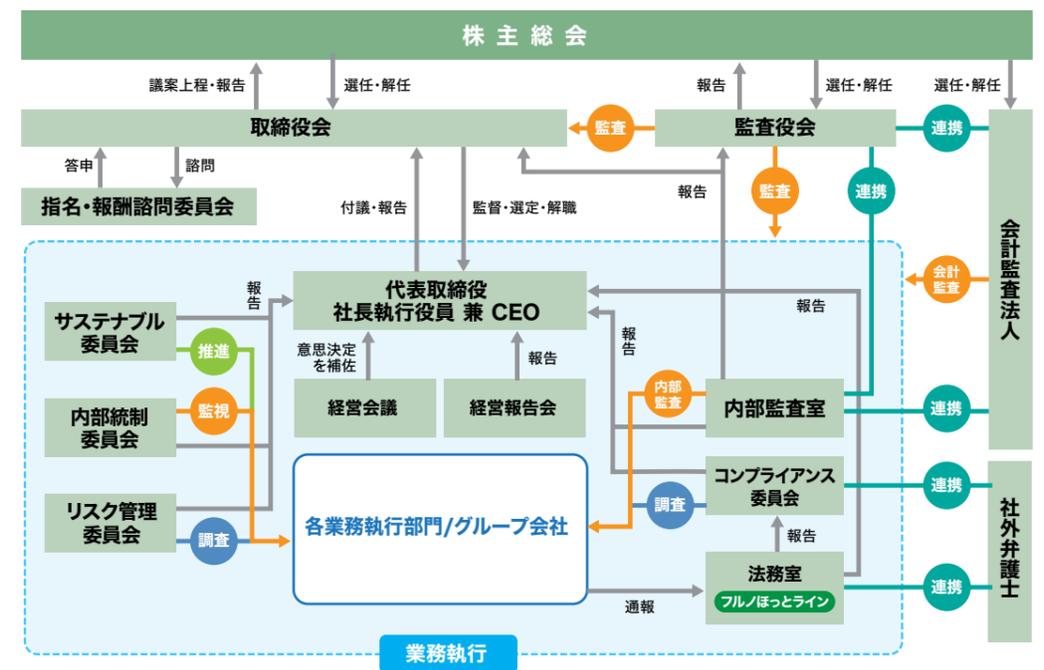
適法性、適正性、効率性を追求すると同時にステークホルダーへの説明責任を果たし、透明性の高い経営の実現に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいます。また、経営の健全性や透明性を高めるため、任意の指名・報酬諮問委員会およびコンプライアンス委員会を設置するなど、ガバナンスが機能する組織体制を構築することによりリスク回避や不祥事防止に努めています。また、

コーポレート・ガバナンス強化の観点から、経営と執行を分離し、取締役会の意思決定・監督機能と経営方針・戦略立案機能に重点を置いた体制強化を図るとともに、業務執行機能を強化することで、事業環境の変化に迅速適切に対応できる体制を構築しています。

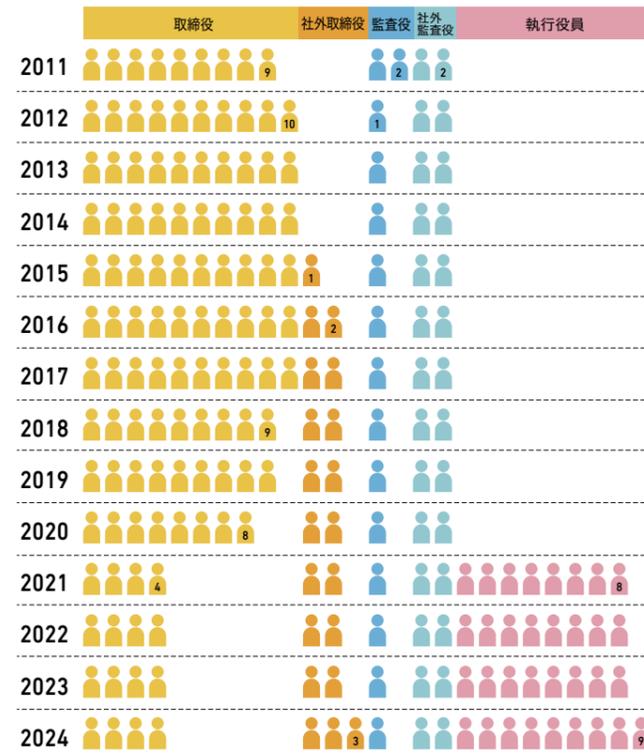
コーポレート・ガバナンス体制図(2025年5月末現在)



ガバナンス強化の取り組み推移

2011年 5月	取締役の任期を2年から1年に短縮 ※目的：経営環境の変化に迅速に対応できる機動的な経営体制を構築するため 各事業年度の取締役の経営責任をより明確にするため
// //	定款変更 (社外取締役・社外監査役と責任限定契約締結可能に) ※目的：独立性が高く有能な人材を招聘できるようにするため。
2015年 5月	社外取締役1名(寺山孝男氏)選任
2016年 5月	社外取締役2名(寺山孝男氏、樋口英雄氏)選任
// 5月	CG報告書提出
2017年 1月	取締役会実効性評価アンケート実施 ※第三者機関(三菱UFJ信託銀行)に委託。その分析結果をCG報告書に記載
2019年 2月	取締役会実効性評価アンケート実施 ※自社対応を開始(以降、毎年実施)
// 4月	指名・報酬諮問委員会設置
2020年 5月	社外取締役2名(樋口英雄氏、香川進吾氏)
// //	取締役(社外取締役を除く)へ譲渡制限付き株式報酬制度導入
2021年 3月	執行役員制度導入 ※取締役10名から4名減員し、6人体制(社外取締役2名を含む) 目的：経営と執行の分離。経営環境への迅速な対応のため
// //	株式報酬制度の適用を執行役員に拡大
2024年 5月	社外取締役3名(樋口英雄氏、香川進吾氏、久保雅子氏)体制 ※当社初の女性取締役

取締役・監査役 員数推移



取締役・監査役会 実効性評価

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価にあたっては、2024年度も、取締役および監査役に対して独自のアンケートを実施し、取締役会そのものの評価や取締役会として前年度に認知していた課題への取り組みに関して、それぞれが果たすべき責任と役割において見解を述べていただきました。

上記のアンケート調査により、改善されるべき要素を認識でき、取締役会構成員それぞれの意識がより一層高まっていることに加え、前年に続いて形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされていること等を踏まえ、当社の取

監査役監査の実効性

当社は、監査役会設置会社の形態を採用し、監査役は、取締役会をはじめとする重要会議への出席、重要書類の閲覧、子会社への往査、取締役・部長へのヒアリングなどを通じ、客観的・合理的な監査を実施しております。また、監査役は、

取締役会全体の実効性は確保されていると評価しております。なお、今年度は、取締役会が果たすべき機能をより一層高めるため、常勤取締役が経営執行上の課題において解決策を考え、課題解決への「PDCA」サイクルを回していく予定としております。

また、アンケートによって得られた、海外子会社へのグループガバナンス強化などの課題についても、取締役会において議論を深めてまいります。

代表取締役および社外取締役と定期的に意見交換を行うとともに、内部監査室、会計監査人と十分な連携をとり監査の実効性を確保しております。

役員のスキルマトリックス

当社は、2021年3月1日より、経営と執行を分離させ、より高い次元での執行のスピード化を図ることとし、経営は4名の常勤取締役と3名の社外取締役、計7名にて実践され、社外監査役2名を含む3名の監査役による経営の監視機能を確保しております。社内取締役4名のうち1名は中途入社者であり、他社勤務経験を有しております。社外取締役3名はいずれも過

去に他の上場会社等において経営者としての実績を持ち、知識、経験、能力に秀でており、取締役会において適宜・適切な見解を示していただくなど、その役割を十分発揮していただいております。また、社外監査役2名のうち、1名は弁護士の資格を、もう1名は公認会計士の資格を有しており、それぞれ取締役会において適宜有益な発言をいただいております。

取締役・監査役のスキルマトリックス

注 ◎…主スキル/経験、○…副スキル/経験(主・副合計で最大3個まで記載)

地位	氏名	企業経営	販売・マーケティング	研究開発・生産技術	財務・会計	法務・リスク管理	人事・人権	IT・DX	グローバル経験
代表取締役 社長執行役員 兼 CEO	古野 幸男	◎				○	○		
取締役 常務執行役員 兼 CTO	石原 真次			◎				○	○
取締役 常務執行役員 兼 CFO	和田 豊	○			◎				○
取締役 常務執行役員	矮松 一磨		◎					○	○
社外取締役	樋口 英雄	◎		○				○	
社外取締役	香川 進吾	◎		○				○	
社外取締役	久保 雅子	◎					○		

地位	氏名	企業経営	販売・マーケティング	財務・会計	法務・リスク管理	グローバル経験
監査役	飴谷 樹徳		◎			○
社外監査役	村中 徹				◎	
社外監査役	山田 昌吾	○		◎		○

役員報酬

取締役の報酬の基本方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の役員の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。また、取

締役の報酬は、固定報酬、業績連動報酬および株式報酬により構成しております。なお、社外取締役についてはその職務の特性に鑑み、固定報酬のみを支払うものとしております。

役員別の報酬構成

報酬の種類	対象者		監査役	報酬の概要
	社内取締役	社外取締役		
固定報酬	○	○	○	・支給総額は、株主総会において承認された報酬枠内で決定。 ・個別月例基本報酬として、役位・職責に応じて総合的に設定。
業績連動報酬	○	×	×	・毎事業年度の業績を意識させるため、業績指標の達成度合いに基づき決定。 ・報酬算定方法：前事業年度の親会社株主に帰属する連結当期純利益×3%。 ・各人への配分は、役位、職務内容、責任度合い、所管部門の主要目標の達成度合い、会社業績への貢献度合いなどを考慮。
株式報酬	○	×	×	・株価変動のリスクとメリットを株主と共有し、株価と企業価値向上への貢献意欲を高めるため、譲渡制限付株式を割り当て。 ・割当株数は、取締役の前年報酬総額の一定割合を基準に、所定算定方式から決定。

ガバナンスデータ

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会					
取締役会の開催回数	12	12	13	13	12
取締役出席率	91.7	100.0	92.0	94.9	99.1
取締役の平均在任年数	10.8	13.2	14.2	14.3	10.6
監査役会					
監査役会の開催回数	14	14	14	14	14
監査役会の平均出席率	97.6	100.0	100.0	100.0	97.6
指名・報酬諮問委員会					
指名・報酬委員数	6	6	6	6	6
取締役の報酬(百万円)	232	235	234	210	253
監査役の報酬(百万円)	39	39	38	35	35
政策保有株式(銘柄数)					
非上場株式	8	8	9	9	0
非上場株式以外の株式	14	12	12	12	12

コンプライアンス

社長を委員長とし、外部委員(弁護士)を含めた「コンプライアンス委員会」を設置。「フルノグループ行動規範」を倫理基準として、継続的に法令、企業倫理、社会規範などを遵守する風土の浸透・定着を図っています。

コンプライアンス教育・啓発

コンプライアンス意識の向上を図るため、階層別研修、テーマ別研修、eラーニング等によるさまざまなコンプライアンス教育を実施しています。また、すべての従業員に「コンプライアンス・ハンドブック」を配布し、フルノグループ行動規範およびガイドラインを確認・参照できるようにしています。なお、「コンプライアンス・ハンドブック」については、英語版・中国語版も制作し、海外拠点の従業員にも提供しています。

さらに、毎年10月をFURUNOグループにおける「コンプライアンス推進強化月間」と定め、社長メッセージの配信、啓発ポスターの掲示、「コンプライアンス・ハンドブック」の音読放送を実施しています。このほか、国内・海外の従業員に向けて、それぞれコンプライアンスに関するトピック・

情報を定期的に配信したり、各職場において従業員がコンプライアンスについて自由に意見を交換できる「職場勉強会」の機会を設定するなどして、常にコンプライアンス意識の喚起に努めています。



コンプライアンス・ハンドブック

資本市場との対話

当社は、持続可能な成長と企業価値の向上を実現するため、IR(Investor Relations)およびSR(Shareholder Relations)活動に積極的に取り組んでおります。IR活動では、半期ごとに開催する決算説明会において、代表取締役社長および各事業担当役員が登壇し、事業戦略や成長が期待される重点領域、財務状況等について機関投資家の皆さまに対して丁寧かつ積極的に情報を発信しております。

説明会では質疑応答の時間を設け、双方向の対話を通じて理解の深化と信頼関係の構築に努めています。また、投資家の皆さまとの継続的かつ建設的な対話を推進するため、経営企画部内にIR担当部署を設置し、迅速かつ的確な対応を可能とする体制を整えております。SR活動においても、当社役員が中心となり、主要株主との間で、企業価値向上に資する建設的な対話を継続的に展開しております。

主な活動(2024年度実績)

対話の機会	IR/SR活動	
情報の提供	決算説明会	<ul style="list-style-type: none"> ● 1on1ミーティング(199回) ● スモールミーティング・証券会社主催のカンファレンス(4回) ● 個人株主様向け工場見学会(1回) ● 株主様アンケート(1回)
	定時株主総会	<ul style="list-style-type: none"> ● 会場参加とオンラインのハイブリッド開催(2回) ● 質疑応答を含む、説明会の書き起こし情報のウェブサイト掲載 ● 株主総会終了後の展示スペース見学会の開催(定員40名)
資料の開示	IR関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 半期報告書 ● 有価証券報告書 ● 決算短信、決算説明資料(和英同時開示) ● 適時開示資料(和英同時開示) ● 統合報告書(和英)
	SR関連	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主通信の発行(2回)

個人株主さま向けの工場見学会

2024年9月、当社へのご理解をよりいっそう深めていただくため、「株主様工場見学会」を開催しました。200名以上の申し込みの中から、当日は抽選で38名に工場を見学いただきました。株主さまに会社の事を知っていただく機会になったと同時に、株主さまから直接ご意見を伺う貴重な機会となりました。



当日のスケジュール

①会社説明・工場説明

会社紹介の映像をご覧いただき、船用機器の生産工場として世界最大規模を誇る三木工場の概要について説明しました。

②工場ご見学

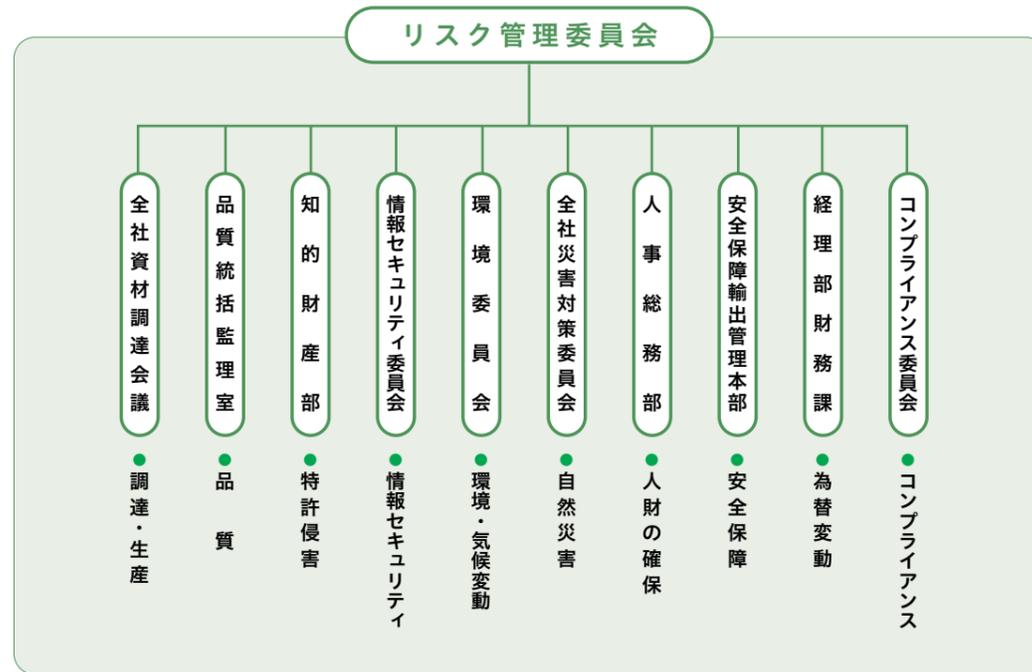
部材の組立、検査に至る船用機器の製造工程や、品質管理の様子などをご見学いただきました。

③質疑応答

事業内容や当社の強み、地域貢献など、さまざまな観点から貴重なご意見・ご質問を頂戴しました。当社からは、取締役および執行役員が出席し、ご質問にお答えしました。

リスクマネジメント

当社グループの経営に重大な影響を与えるリスクに対して、子会社を含めた当社グループ全体におけるリスクを洗い出し、その低減を図るとともに、緊急事態が発生した場合に被害を最小限に抑える体制を整備・維持しています。また各リスクを適切に管理するため、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設け、講じている対応策の効果も踏まえ、リスクが顕在化する可能性と業績に与える影響度を整理し、全社的リスクの評価や重要性の判断、各リスク対策の主管部門および各対策機関を定め、リスク低減に努めています。



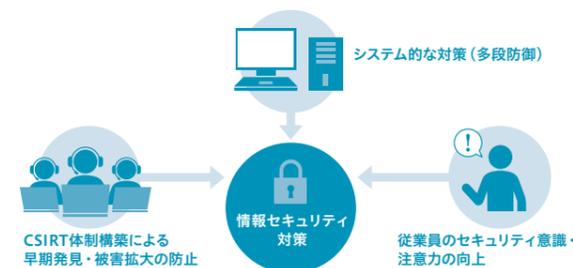
安全保障貿易管理

当社では社長を最高責任者とした輸出管理体制を構築しています。国際情勢に沿って変化する我が国や米国、欧州などの輸出規制や制裁措置の動向を常時確認し、商品や技術が規制に該当するかどうかの「該当判定」や取引の合法性・妥当性を審査する「取引審査」を、監督官庁との緊密な連携のもとに実施することで、我が国の安全保障ならびに国際的な平和と安全に寄与しています。

社内においては、経済安全保障輸出管理の重要性を理解・浸透させるために、社内通知やeラーニング教育を実施するほか、自主管理の状況を検証するため内部監査を毎年行い、体制の維持管理に努めています。さらに、当社輸出管理の方針を、国内外の子会社・販売会社・主要代理店へも伝達し、グローバルにリスク管理を進めています。

情報セキュリティ対策

常に進化するサイバー攻撃に対しては、ゼロトラスト環境の構築(EPP、EDR、XDR)など、万全を期しておりますが、それでもシステムの対策だけでは完全に防御することが難しいため、eラーニングや社内での教育により、従業員のセキュリティ意識・注意力の向上を図っています。また、インシデント発生時や早期警戒対応には、CSIRT(シーサート:セキュリティ対策専門チーム)により、継続的な監視・情報収集、インシデント対応を行い、被害拡大防止・早期鎮静化を図っています。



役員一覧

取締役



代表取締役
社長執行役員 兼 CEO **古野 幸男**

経歴
1971年3月 帝人株式会社入社
1984年9月 当社入社
1987年3月 当社管理本部副本部長
1987年5月 当社取締役
1990年5月 当社常務取締役
1999年5月 当社専務取締役管理担当兼東京支社長
2007年3月 当社代表取締役社長
2021年3月 当社代表取締役社長執行役員兼CEO(現任)



取締役
常務執行役員 兼 CTO **石原 眞次**

経歴
1985年4月 当社入社
2006年2月 当社船用機器事業部開発部長
2007年5月 当社取締役
2016年5月 当社常務取締役
2018年3月 当社船用機器事業部開発設計統括部長
2021年3月 当社取締役常務執行役員兼CTO(現任)



取締役
常務執行役員 兼 CFO **和田 豊**

経歴
1982年4月 当社入社
2003年3月 当社船用機器事業部船舶営業部長
2007年5月 当社取締役船用機器事業部船舶営業部長
2015年3月 当社取締役船用機器事業部副事業部長
2015年9月 当社取締役船用機器事業部副事業部長、東京支社長
2016年5月 当社常務取締役東京支社長、船用機器事業部長付
2018年5月 当社監査役
2023年5月 当社取締役常務執行役員兼CFO(現任)



取締役
常務執行役員 **矮松 一磨**

経歴
1984年4月 当社入社
2006年3月 当社船用機器事業部営業企画部長
2009年5月 当社取締役船用機器事業部営業企画部長
2021年1月 当社取締役船用機器事業部副事業部長
2021年5月 当社上席執行役員船用機器事業部事業部長
2024年3月 当社常務執行役員船用機器事業部事業部長
2024年5月 当社取締役常務執行役員船用機器事業部長(現任)

社外取締役



社外取締役 **樋口 英雄**

経 歴

2004年 6月 オムロン株式会社執行役員業務改革本部長
 2007年 6月 同社執行役員常務事業プロセス革新本部長
 2008年12月 同社執行役員常務事業プロセス革新本部長兼グループ戦略室長
 2009年 3月 同社執行役員常務グループ戦略室長
 2011年11月 ソロエル株式会社社外取締役
 2012年 3月 同社取締役
 2012年 6月 東洋ビジネスエンジニアリング株式会社(現ビジネスエンジニアリング株式会社)社外監査役
 2016年 5月 当社取締役(現任)
 2016年 6月 東洋ビジネスエンジニアリング株式会社(現ビジネスエンジニアリング株式会社)社外取締役



社外取締役 **香川 進吾**

経 歴

1981年 4月 富士通株式会社入社
 2012年 4月 同社執行役員ネットワークサービス事業本部長兼映像ネットワークサービス事業部長
 2012年 6月 同社執行役員アウトソーシング事業本部長兼映像ネットワークサービス事業部長
 2015年 4月 同社執行役員常務インテグレーションサービス部門副部長
 2016年 4月 兼ネットワークサービス事業本部長
 同社執行役員専務/最高技術責任者
 デジタルサービス部門長
 2018年 4月 株式会社富士通総研代表取締役社長
 2020年 4月 APAMAN株式会社特別顧問
 2020年 5月 当社取締役(現任)
 2020年10月 株式会社DigiIT(現SS Technologies株式会社)代表取締役
 2021年10月 SS Technologies株式会社取締役会長
 2022年 5月 ミニストップ株式会社社外取締役(現任)
 2023年 1月 株式会社エイチ・アイ・エス社外取締役(現任)



社外取締役 **久保 雅子**

経 歴

2011年 6月 オムロンパーソナル株式会社取締役
 2015年 4月 同社代表取締役社長
 2018年 4月 オムロン株式会社執行役員、オムロンエクスパートリンク株式会社代表取締役社長
 2022年 4月 京都女子大学地域連携研究センター特定教授(現任)
 2022年 6月 日東工業株式会社社外取締役(現任)
 2023年 6月 公益財団法人京都オムロン地域協力基金専務理事(現任)
 2024年 5月 当社取締役(現任)

執行役員



上席執行役員
大矢 智資

人事総務部長



執行役員
徳田 浩二

船用機器事業部
副事業部長 兼 開発設計統括部長



執行役員
古野 清志

船用機器事業部
副事業部長 兼 営業統括部長



執行役員
上村 貴典

船用機器事業部
三木工場長



執行役員
岡田 勉

技術研究所担当
技術研究所長



執行役員
森 健一

船用機器事業部
サービス統括部長



執行役員
高木 淳

経営企画部長



執行役員
延廣 幸雄

システム機器事業、
航空・防衛事業担当
システム機器事業部長

監査役



監査役 **飴谷 樹徳**

経 歴

1984年4月 当社入社
 2009年3月 当社船用機器事業部国際部長
 2016年6月 当社理事 船用機器事業部国際部長
 2021年3月 当社経営企画部次長
 2023年2月 当社監査役補佐
 2023年5月 当社常勤監査役(現任)



社外監査役 **村中 徹**

経 歴

1995年4月 弁護士登録(大阪弁護士会)(現任)
 2007年4月 同志社大学法科大学院兼任教員
 2014年5月 当社監査役(現任)
 2015年6月 株式会社スズケン社外監査役
 2016年6月 株式会社カブコン社外取締役(現任)



社外監査役 **山田 昌吾**

経 歴

1996年4月 公認会計士登録(現任)
 2013年7月 山田昌吾公認会計士事務所所長(現任)
 2014年3月 東洋炭素株式会社社外監査役
 2015年3月 東洋炭素株式会社社外取締役
 2015年6月 株式会社コンテック社外取締役
 2020年1月 TOMOE VALVE INDUSTRY PTE LTD 取締役COO
 2022年1月 TOMOE VALVE INDUSTRY PTE LTD 取締役(現任)
 2022年5月 当社監査役(現任)

2024年度、FURUNOは経営ビジョン“NAVI NEXT 2030”の財務目標を6年前倒しで達成するなど、大きな成果を上げました。一方で、さらなる成長に向けた課題も浮き彫りになっています。

本座談会では、3名の社外取締役に、取締役会で重視したポイントや、FURUNOの強みと今後の成長戦略について語っていただきました。

社外取締役として、2024年度の取締役会で特に重視した点について教えてください。

樋口:主に次の3つのポイントを重視しています。「経営およびグローバルでのガバナンス強化」、「チャレンジングでスピード感のある意思決定と実行」、「さらなるステークホルダー重視」現時点では、これらについて経営としての意思決定や実行のレベルはまだ道半ばと判断しており、FURUNOの技術力、参入市場のポジションや好況感を踏まえると、もっと大幅に企業価値を上げるポテンシャルがあると思っています。

社外取締役
樋口 英雄



香川:私は「不易流行」の企業風土の醸成を意識しています。FURUNOが持つ高い技術開発力をさらに高めるとともに、社会の変化の兆しをいち早く捉え、自ら事業変革に取り組むことで新たな価値を創出する企業へと成長することを支援しています。

現在、FURUNOの事業は機能別・地域別に戦略的に組織化され、それぞれの専門性を活かし、一定の成果を上げていますが、さらなる成長に向けては、SCM(サプライチェーンマネジメント)などの全体最適な取り組みを推進していく必要があると考え、多面的な視点からの提言を行っています。

FURUNOは、取り組むべきテーマが何かを理解して

も変革に慎重なところが見られます。だからこそ、社外取締役として継続的に提言を行い、変革を後押しすることが重要であると考えています。

久保:私は、人的資本の強化に注目し、トップ自ら人的資本の強化を宣言し、人財戦略が中期経営計画の基本施策に連動した方針になっているか、そこに紐づいたそれぞれの取り組みが、施策目的と合致し、浸透がはかられているのかを主に見えています。

例えば、D&I推進の目的として、個の強みとそれを活かすための環境と風土を挙げていますが、どのような具体的施策を実行しようとしているのかを注視しています。これは人的資本に限らず、在庫管理やグローバルガバナンスなど、他の重要施策についても同様の視点で確認を行っています。

課題については、現行の人事制度の仕組みや評価、処遇の見直し等です。人財流動化の波を受けて、社員の働きがいと能力発揮、そして外からも優秀な人財が集まる会社であるための重要施策であると考えているからです。

結果として、FURUNOは2030年に向けた経営ビジョン“NAVI NEXT 2030”の財務目標を6年前倒しで達成しました。この結果をどう評価されていますか？

樋口:船用事業において、過去に取り組んできたビジネスモデル(商船市場への注力、グローバルでの販売力強化、新造船およびリプレイス向けの販売)が花開き、マーケットの好調さをキャッチアップできた現場の努力と実力に加え、為替(大幅な円安)の追い風がありました。さらに、ライフサイクルサポートのコンセプトに基づく保守サービスの事業展開が大きく図れたことも要因だと思います。一方で、収益率向上への追求と投資(人財投資含む)の判断・実行に関して、改善すべき余地が大いに残されていると考えます。

香川:私も同様に捉えています。為替のフォローがあったとはいえ、重要な要素である技術開発力とそれに基づく製品整備が着実に進められ、並行していち早くグローバルマーケットでの販売力を整備しました。これがコロナ禍以降の海洋関連のマーケット拡大という時流をつかむことができた大きな要因であると思います。

今後、さらに成長していくには、日々の努力に加え、経営の意思として取り組むべき課題と、その実現計画を明確にし、戦略的な事業改革と組織改革の両輪を強力・迅速に進める必要があると考えます。

社外取締役
香川 進吾



久保:世界中の船舶に安心・安全な航海を提供し続けてきたFURUNOだからこそ蓄積できた、数々の技術やデータが、製品やサービスとなってグローバル販売網において競争優位性を発揮したのだと思います。これらを用いた「海のDX」の取り組みにも更なる成長を期待します。

メーカーは良いものを作ろうと努力しますが、その良さを社内外に効果的に伝えるブランディングも非常に重要です。事業活動が企業理念の実践そのものであることを正しく理解していただく為に、広報誌はもとより、製品情報やポスター一枚についても一貫したストーリーをもって発信しています。その活動がステークホルダーに理解と共感の輪を広げ、成長要因の一つに繋がっているのではないのでしょうか。

社外から見たFURUNOの強み、および、FURUNOがさらに成長するために必要なことは何でしょうか？

香川:もう一段成長するためには、取り組むべき課題に果敢にチャレンジしていくことです。そのためには長期的視点と短期的視点を明確にして、サステナブル経営を実践することが重要になります。長期的には、世

の中の変化の兆しをいち早く把握し、事業の変革に自ら取り組み新たな価値を創出し社会に貢献し続けることですが、そのためには人財の開発強化を第一優先に企業風土として醸成を図ることです。短期的視点は製品販売に加え、サービスビジネスの商品化とビジネスインフラの整備推進です。製品販売では点での対応で済んだことが、サービスビジネスではグローバルでの面対応が必須です。そのためには、各リージョンが一体となった全体最適でのソリューション対応力とグローバルガバナンスの整備が急務と考えます。

久保:人財について申し上げれば、毎年実施しているエンゲージメントサーベイ結果の開示だけではなく、そこから読み取れる問題や要望を察知し、対策を講じて、次のサーベイ結果がどう変わったのか。すぐに成果が出る訳ではありませんが、一連のつながりを示し、経営が人と組織をいかに大事に考え、取り組んでいるかをステークホルダーにお示しできるようにできれば良いと考えます。これからも「キャリア自律」の考えを浸透、実践し、社員の成長が会社のサステナブル経営につながっていくことを望みます。

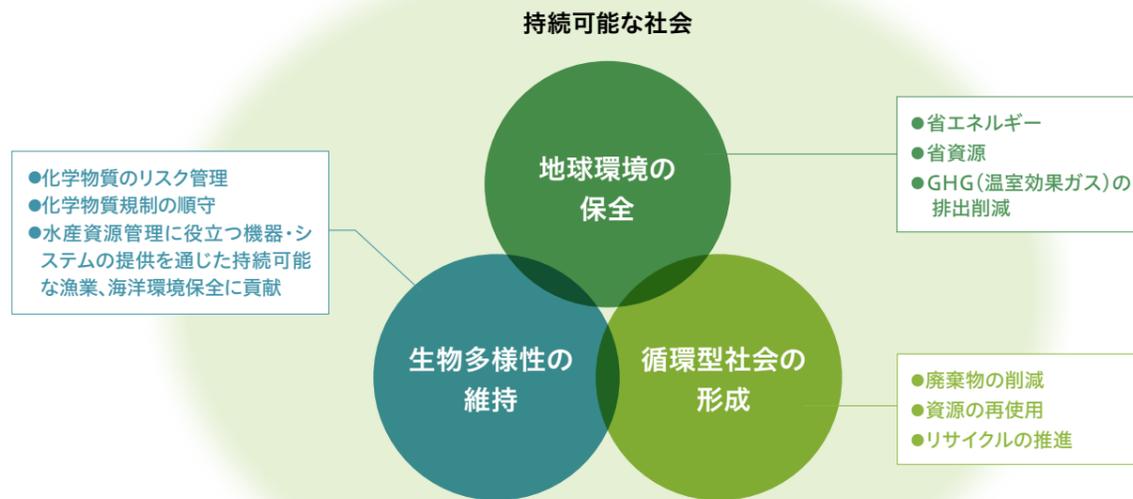
社外取締役
久保 雅子



樋口:FURUNOには、高い技術力に加えて、グローバルシェアNo1の事実裏打ちされたお客さまからの信頼、顧客密着の企業文化などの強みがあります。ただし、これからさらに成長していくためには、スピード感を持って大胆な選択と集中を実行すること、即ち、痛みを伴う経営スタイルへの大きなスタンス変更が求められていると感じています。マーケットに対しては、全体最適での顧客への提案と世の中の変化を素早く捉えた提案型ビジネスへの変革が重要です。組織運営については、もう1段ギアを上げたチャレンジングな目標の設定と、そこに向けた着実な取り組みが必要でしょう。

環境方針

FURUNOは環境への配慮を重要な経営課題の一つと認識し、「地球環境の保全」「生物多様性の維持」「循環型社会の形成」の3つを重要な軸として、環境負荷の少ない製品づくりを進めるとともに、事業活動における環境負荷の低減に取り組むことで、持続可能な社会の実現を目指しています。



地球環境の保全に向けて

当社環境方針に基づき、環境保全に取り組むとともに省エネ法^{*}に対応し、2010年からは中長期的に前年度比1%減を目標に、CO₂排出の削減に取り組んできましたが、気候変動への対応が急務となった情勢に対応すべく、2024年度からは、「フルノカーボンニュートラルプログラム」と題して取り組みを進めています。同プログラムにおける目標は、2050年カーボンニュートラルを

- 目指し、
- **Scope 1、Scope 2**については、**2030年度、50%削減**（2013年度比）の達成に向けて取り組む。
 - **Scope 3**については、**サプライチェーンにおける他社と協力し、自社内でも可能な削減を継続する**としています。

*エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律

循環型社会の形成に向けて

当社では、循環型社会の実現についての具体的施策として、動脈側では環境配慮設計を、静脈側では3Rを中心とした事業所運用を進めてきましたが、世界的に対応が進んできているサーキュラーエコノミーに関する規制への整合を進めていく必要があると考えていま

す。この取り組みを進めていくことは、地球環境の保全に向けた「フルノカーボンニュートラルプログラム」の活動にもつながるものと期待しており、2025年度からはこれを推進していくこととしています。

生物多様性の維持に向けて

生物多様性の維持に有効なさまざまな環境配慮活動のうち、製品自体やその生産工程からの有害物質の排除と、お客さまがFURUNOの製品を使用いただくことを通じた水産資源管理への貢献が重要であると考えて

います。また、サプライチェーンからの情報収集を含めた適切な化学物質管理を進め、関連規制を順守するための取り組みを重ねています。

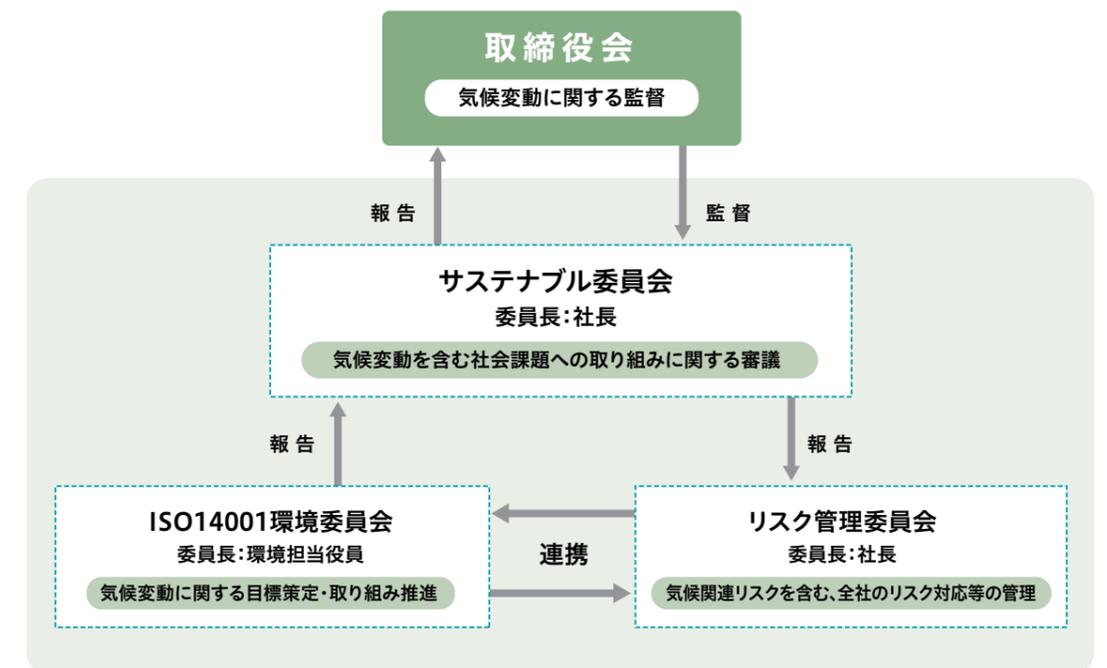
ガバナンス

気候変動にかかわる基本方針や重要事項は、「サステナブル委員会」にて審議・決定するとともに、定期的に取り締役に報告しています。気候変動に関する方針・目標の策定や取り組み全般は「ISO14001環境事務局」が統括しており、目標の進捗状況等を適時「サステナブル委員会」に報告する体制としています。

リスク管理

当社グループは、経営に重大な影響を与えるリスクに対し適切に管理するため、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設け、全社的リスクの評価や重要性の判断など、リスク低減を図っています。気候変動にかかわるリスクに対しても、リスク管理委員会において、ISO14001環境事務局と連携し、必要に応じて各主管部門・執行機関への指示・提言を行い、リスクの低減を図っています。

気候変動に関するガバナンス/リスク管理体制



製品含有化学物質規制への対応

EUで施行されている電気・電子機器に対する含有化学物質の使用規制であるRoHS指令は、2019年7月から10物質規制となっており(EU官報:(EU)2015/863)、当社でも該当する機器に対しては対応を実施しています。また、同指令と同等の中国の化学物質規制(中国RoHS)は現在6物質規制ですが、2026年1月からは

EU_RoHS指令と同じ10物質規制となる予定です。日本国内での、電気・電子機器業界を含めた多くの業界標準となりつつあるchemSHERPA(含有化学物質情報伝達共通スキーム)は、船用機器、システム機器の両事業部で順次運用を進めています。

シップリサイクル条約

廃船により船舶を解体する際、環境・人体への悪影響が懸念される有害物質が含まれている恐れがあることから、2009年5月に国際条約で「シップリサイクル条約」が採択され、条約発効後、500国際総トン以上のすべての船舶にインベントリ*保管が義務づけられることとなりました。その後、2018年12月にEUで条約同等内容のシップリサイクル規則の適用が開始されたことや、日本

でも2019年3月に批准し加入書を提出するなど、各国での対応が進められ、本条約は2025年6月26日に発効することになりました。当社ではすでに、顧客からインベントリ情報提出の要望があれば対応できる体制となっています。

*インベントリとは、13物質の量と使用場所を記載した一覧表

化学物質リスクアセスメント

2022年の労働安全衛生法の改正に伴い、化学物質管理が法令準拠型から自律管理型へ変更されるなど、化学物質に対するリスクアセスメントの実施が強化されています。リスクアセスメントに必要な化学物質の毒性レベルの判断は、国連で定められたGHS*分類区分

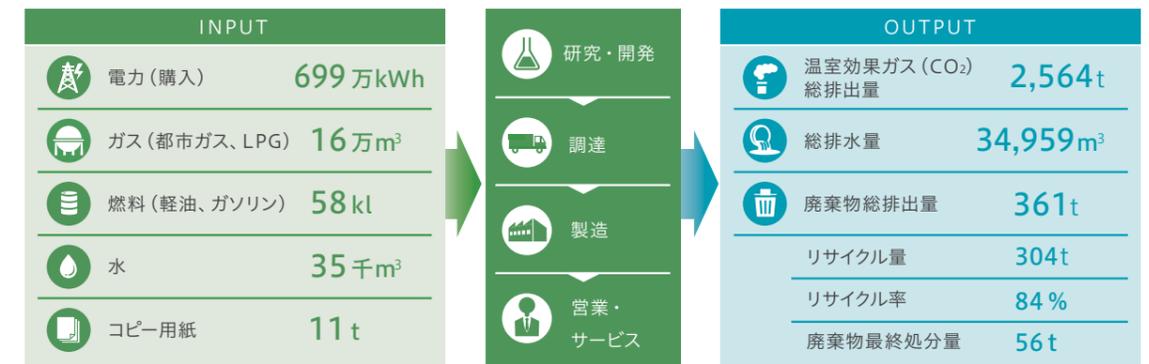
に従って、労働者の健康管理とともに地球環境への影響も踏まえて実施する必要があります。当社での、化学物質におけるリスクアセスメントの手順を定め、適切に対応しています。

*GHS(Globally Harmonized System of Classification and Labelling of Chemicals)とは、化学品の危険有害性ごとに分類基準およびラベルや安全データシートの内容を調和させ、世界的に統一されたルールとして提供するものです。

事業活動における負荷低減

環境負荷の全体像

主要3事業所では、事業活動におけるインプット・アウトプットを把握することで、各工程において効率的な環境負荷低減に努めており、2024年度分は下記のとおりです。

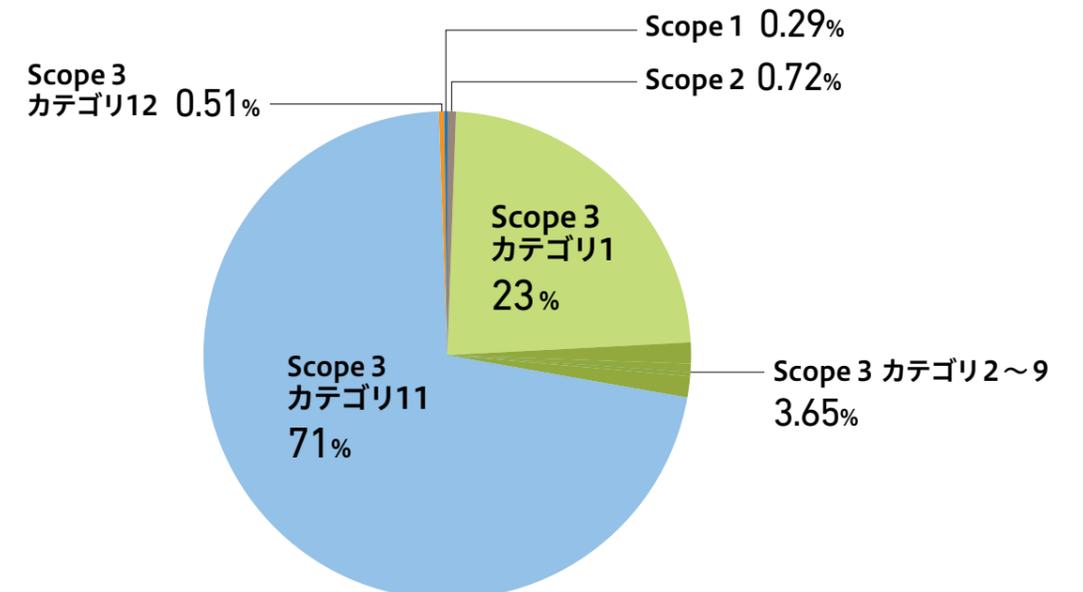


*集計対象: 本社(西宮事業所)、三木工場、フルノINTセンター
*集計対象期間: 2024年3月1日~2025年2月28日

グループ全体でのCO₂排出量(t-CO₂)

2023年度の、グループ全体でのGHG排出量は下記のとおりです。部材調達量の増減、製品販売数の増減による変動はあるものの、Scope1+2の比率は全体の約1%程度であり、Scope3カテゴリ1およびカテゴリ11の比率が高い傾向は継続しています。

GHG排出量内訳(2023年度)



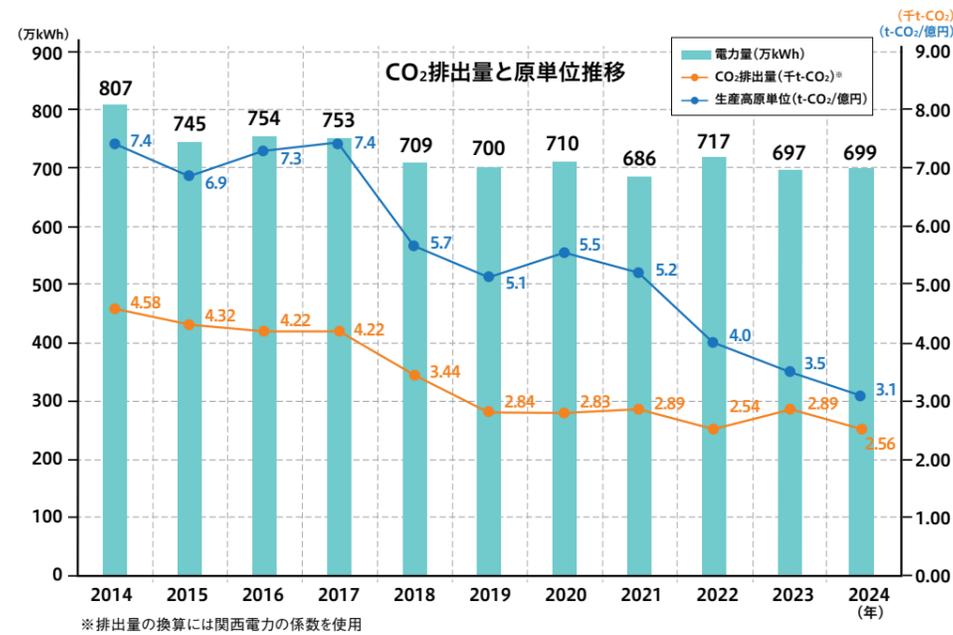
TOPIC 環境配慮製品について

設計プロセスの中で環境基準を設け、国内外の環境法規制に対応しながら、省資源化や省エネルギー化などの具体的な数値目標を設定し、目標達成に向けた開発に継続的に取り組んでいます。

環境配慮設計



主要3事業所のCO₂排出量 主要3事業所における、電力やガスの使用に伴うCO₂排出状況の推移は下記のとおりです。



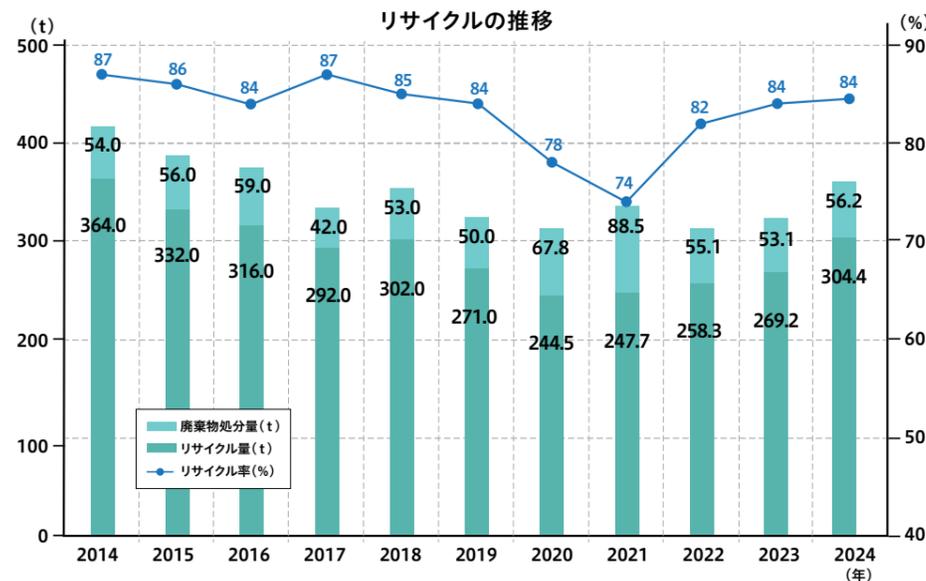
2024年度の3事業所での電気使用量は、前年度とほぼ同程度で推移しましたが、関西電力の係数が3.6から3.18に低下したことから、CO₂排出量としては11%減少しました。また、生産高も昨年と同水準を維持しており生産高原単位も11%減少となりました。

「フルノカーボンニュートラルプログラム」においては、引き続きガス空調の置き換えに際しての電化や、再生エネルギー由来電力の調達などを進め、Scope1および2の削減に取り組んでまいります。

循環型社会の創造

2024年度は、過年度の部材入手困難対応として増加していた部品在庫に連動して増加していたパレット在庫が、解消が進んだことにより廃棄に回ったこと、三木工場における生産ラインの増設、再編や西宮事業所に

おける組織の再配置などを行っていることなどが原因となっており、廃棄量は増加傾向が続いています。しかし、リサイクル率は改善しています。



気候変動対応への取り組み

気候変動による当社グループへの影響については、TCFD(気候関連財務情報タスクフォース)に準拠した枠組みに基づき、主要事業である船用事業を対象にIPCCやIEA、関連する業界の外部文献を調査し、情報を整理したうえで、1.5℃および4℃シナリオによる「リ

スクと機会」の重要度や影響度を整理し、抽出しました。抽出した「リスクと機会」に対する定性・定量分析の結果を基に対応策を検討し、その総括として移行リスク、物理リスク、機会、影響、対応策を一覧化しました。

リスク/機会類型	小分類	リスク・機会と影響	影響度	時間軸	対応策
移行リスク	政策・法規制	炭素税導入および炭素価格高騰に伴うコスト増加	中	中-長期	・化石燃料削減のための、設備の電化によるScope 1の削減 (EV導入等) ・空調設備更新に際して省エネ設備の導入 ・再生可能エネルギー由来の電力採用によるScope 2の削減 ・営業所のZEB化推進 ・ブルーカーボンへの取り組み検討
		GHG排出に関する規制の強化	中	中-長期	・省エネルギー規制の強化によるコスト増加
	技術	製造工程の脱炭素化に係る設備投資コスト増加	中	中-長期	・化石燃料削減のための、設備の電化によるScope 1の削減 (EV導入等) ・空調設備更新に際して省エネ設備の導入 ・再生可能エネルギー由来の電力採用によるScope 2の削減
		脱炭素製品の研究開発のためのコスト増加	小	中期	・船の効率的な航海に寄与する自動航行技術への研究開発 ・ブルーカーボンへの取り組み検討
市場	新規技術への投資の失敗	大	中-長期	・船の効率的な航海に寄与する自動航行技術への研究開発 ・ブルーカーボンへの取り組み検討	
市場	原材料コストの高騰	大	中-長期	・資源価格の高騰に伴う製品原材料の仕入コスト増加 ・環境配慮設計のさらなる推進	
評判	ステークホルダーの不安増大、またはマイナスのフィードバック	小	中-長期	・気候変動対応が不十分な場合、投資家・金融機関からの評判が低下し、株価下落および資金調達コストが増加 ・環境配慮設計等の適切な開示 ・ブランディング活動を通じた啓蒙活動	
物理リスク	急性リスク	異常気象による資産の毀損による損失 (=直接損害)	小	中-長期	・工場や営業所の水害リスクの調査や適切な保険手配 ・BCP(事業継続計画)の見直し、定期的な訓練
		サイクロン、洪水などの異常気象の激甚化	小	中-長期	・異常気象による自社拠点の稼働停止による売上減少 (=間接損害) ・工場や営業所の水害リスクの調査や適切な保険手配 ・BCP(事業継続計画)の見直し、定期的な訓練
	慢性リスク	異常気象によるサプライチェーン分断に伴う操作停止 (=間接損害)、代替調達コストの増加	大	中-長期	・サプライヤーとの気候変動対応に対するパートナーシップの構築 ・サプライチェーンのBCP策定状況の確認
慢性リスク	降雨パターンの変化、気象パターンの極端な変動性	中	中-長期	・海洋環境の変化による漁業市場の縮小に伴う売上減少 ・海洋資源保護に寄与する漁業機器の研究開発 ・育てる漁業としての養殖事業者に向けた支援機器の研究開発	
慢性リスク	平均気温の上昇	小	中-長期	・異常気象による自社拠点の電力コスト増加、従業員の健康管理コストの増加 ・空調設備更新に際して省エネ設備の導入	
機会	資源の効率	エネルギー消費削減、効率化に伴う操業コストの低減	大	中期	・船の効率的な航海に寄与する自動航行技術の研究開発
	エネルギー源	新規技術の利用	中	中-長期	・環境配慮設計の推進による使用部材点数の削減、再生材の採用 ・開発時における設計材料コストの削減
	製品およびサービス	低排出商品およびサービスの開発および/またはは拡張	小	中-長期	・低排出商品の市場拡大に伴う関連製品の売上増加 ・環境配慮設計の推進
	市場	新しい市場へのアクセス	大	中-長期	・気候変動関連の新規ビジネス・市場への参入による売上・収益性増加 ・自律航行、養殖支援、風力発電支援等の研究開発および事業開発の推進
レジリエンス	資源の代替/多様化	中	長期	・海洋環境の変化により漁場の生育条件が改善し、市場拡大に伴う売上増加 ・気候変動に伴う顧客要求の変化に応じた営業活動、適切なキャッチアップ	

シナリオ分析の結果、船用事業における商船向け事業や漁船向け事業においてマイナスの影響を与えると想定される一方、これらへの対応は新たな事業創出の機

会にもなると想定しています。これらの認識に基づき、気候変動への対応を通じて、企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

人権の尊重・サプライチェーンマネジメント

人権の尊重

当社は人権を尊重し、人種、肌の色、国籍、民族、宗教、信条、出生、性別、性的指向、性的認識、年齢、社会的身分、配偶者の有無、子どもの有無、心身の障害、身体的特徴等に基づく差別を行いません。

相手の意に反した強制労働や不当な児童労働も一切認めず、これらの行為に関与する企業との取引も行わない方針を徹底しております。

また、従業員一人ひとりが人権に対する理解を深め、尊重の意識を高められるよう、当社では全従業員を対象とした人権ミーティングやeラーニング、新入社員および管理職に対する人権研修も実施しているほか、毎

年12月の人権週間には、社長より全従業員に向けて人権啓発に関するメッセージを配信し、人権について考える機会を設けております。

2022年12月には「FURUNOグループハラスメント防止方針」を制定しました。互いに尊重と敬意をもって接し合うことを心掛け、ハラスメントのない健全かつ快適な職場環境のもと、従業員が安心して業務に精励できるよう望みます。

今後も、あらゆる差別の撤廃を目指し、相互に共存し得る豊かな社会の実現に向けて、継続的に啓発活動を展開してまいります。

サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

FURUNOは、「各国・各地域で適用される公正な取引に関する法令・規則などを順守する」ことを行動規範に掲げています。国内外を問わず公平な取引の機会を設け、QCD+E(Q:品質、C:価格、D:納期、E:環境)の視

点から公正な評価により調達を実施することはもちろん、あらゆる法・社会規範を順守し、取引先さまとの相互信頼関係を築くことを基本方針とし、健全な取引関係の構築・維持に努めています。

資材調達基本方針

(1) 調達倫理の順守

私たちは、関係する国内外の法令および「フルノグループ行動規範」を順守します。また、会社の代表としての自覚を持ち、健全な取引関係を堅持するために、取引先さまおよび見込取引先さまからいかなる個人的利益を得たり、社会的常識の範囲を超えた接待や贈物を受けたりすることを禁止します。

(2) 公平・公正な取引

私たちは、国籍、企業規模の違いを問わず、すべての取引先に公平な参入機会を提供し、明確で且つ合理的な審査基準に則った公正な取引を行います。

調達先とのCSR勉強会

当社グループは、すべての事業活動において人権の尊重を基本的な責任と位置づけ、サプライチェーン全体での人権意識の向上に努めています。とりわけ、調達先との連携を重視し、毎年CSR勉強会を開催することで、共通の価値観の醸成と実践的な理解の促進を図っています。2024年度には、「人権」をテーマとした勉強会を実施し、労働における基本的権利の尊重、差別の

(3) 取引先さまとの共生

私たちは、国籍、企業規模の違いを問わず、取引先さまとは対等な立場で誠実に応対し、相互信頼に基づく共生関係の構築と、この維持に努めます。

(4) 最適調達の追求

私たちは、常に国内外の最適調達を追求するために、継続的な「品質:Q」「価格:C」「納期:D」の向上と「環境:E」へ配慮した調達活動を推進します。

(5) CSR(Corporate Social Responsibility)の推進

私たちは、会社のCSR活動をサプライチェーン全体で実践すべく、取引先さまに対して積極的な啓蒙活動や協力要請および必要な支援に努めます。

禁止、児童労働・強制労働の排除などについて、調達先とともに学びを深めました。これにより、サプライチェーン全体での人権リスクの低減と、持続可能な取引関係の構築を目指しています。

今後も、調達先に対して積極的な人権対応を呼びかけるとともに、必要な支援を継続的に提供し、責任ある企業行動を推進してまいります。

社会とともに

私たちFURUNOは地域社会の一員として、皆さまとの温かいつながりを育んでいきたいと考えています。その思いのもと、本業を通じた社会への貢献はもちろん、次世代を育てる活動やスポーツ・文化の応援など、地域に根ざし、地域とともに歩むさまざまな取り組みに力を入れています。

学生ヨット大会に協賛

「全日本学生ヨット選手権大会」、「兵庫ジュニアオープン選手権」、「海の甲子園」に特別協賛しています。海に育てられた企業として地域とともに海のスポーツを盛り上げ、この貴重な場が継続できるようにサポートすることも当社の使命と考えています。



全日本学生ヨット選手権大会



兵庫ジュニアオープン選手権



海の甲子園

人が集まり、つながる場「うまいもんマルシェ」

2022年1月より本社SOUTH WING前において、朝カフェ企画としてスタートした「うまいもんマルシェ」。1店舗から始まったこの取り組みは、今では約30店舗のキッチンカーが訪れるようになりました。当社の社員だけでなく地域の方々にもご利用いただいています。列に並んでお話ししたり、一緒にランチを楽しんだり。一人でも多くの方の“交流のきっかけ”になることを目指しています。



キッチンカーを目当てに自然と人が集まります



キッチンカー出店時の様子(本社SOUTH WING前)



新鮮な野菜の販売も

社員による音楽イベントの開催

社員で構成された当社軽音楽部は、企業クラブとして1968年に創部し、活動休止を経て2000年からビッグバンドスタイルに変更して活動を再開しました。“音楽を通して地域に貢献すること”を目標に掲げ、阪急西宮ガーデンズなどの商業施設での演奏会や、「みやっこSWING DAY」など地元西宮で開催されるイベントの実行委員会としての活動など、地域の皆さまから愛される活動を続けていきます。



阪急西宮ガーデンズでの演奏会