

Sensing Beyond

未来を見通す、海へ、世界へ。

世界に、次の展望を。
FURUNOは、未来を見通すソリューションカンパニーです。

私たちのコアは、認識・判断を進化させるテクノロジー。
常に見えないものを見える形にし、人の判断を支えつづけてきました。
そして今、私たちは新たなステージへと進みます。

「見る」から「見通す」へ。
不確実さを増す時代に、未来予測の精度を極め、
これまで不可能だった判断ができる社会を実現していきます。

感知→認識→判断。最先端の技術と知見をつなぎ、
船舶の自動運航、スマート漁業、航空・衛星技術の高度化、
交通インフラの強化、さらには災害予測まで、
世界中のあらゆる場所でお客様と社会の課題を解決します。

海を起点に、陸へ、空へ。
地球の負荷を、人の負担を軽減し、
より豊かで調和した未来をつくっていきます。

FURUNO

古野電気株式会社
〒662-8580 兵庫県西宮市芦原町9-52
TEL 0798-65-2111（代表）

◎本報告書に記載されている社名、製品名は、一般に各開発メーカーの登録商標または商標です。

カタログNo.CA000002908

FURUNO

統合報告書 2026



Sensing Beyond

— 未来を見通す、海へ、世界へ。—

経営理念

- 会社存立の原点は社会の役に立つことである
- 経営は創造である
- 社員の幸福は会社の発展と共にある

企業情報サイト

行動指針

未来に向かう
私たちは、未来をしっかりと見据え、理想やビジョンを明らかにしながら、その実現に向けて邁進します。

最良に挑む
私たちは、あらゆる企業活動の質において、常に最良のレベルを追求します。

独創を貫く
独創性はフルノが創業以来最も大切にしてきたアイデンティティです。私たちは、これを企業活動全般にわたってさらに重視し徹底します。

率直を好む
私たちは、社会に対して素直な姿勢で、誠実に真摯に向き合います。

編集方針

● 統合報告書の発行にあたって

FURUNOは、「安全安心・快適、人と環境に優しい社会・航海の実現」を目指し、事業を通じた価値創造に取り組んでいます。本報告書では、経営理念や長期ビジョンを起点に、事業戦略、経営資本、サステナビリティ、ガバナンスなど、企業価値創造に関する財務・非財務情報を統合的にお伝えしています。今年度は、創業以来受け継いできた「現場種技」の精神や直近の躍進を支えた強みを通じて、FURUNOらしい価値創造の源泉をお伝えするとともに、2030年に向けた新たな成長ストーリーを軸に、その実現を支える経営資本や各事業の成長戦略を紹介しています。本報告書が、皆さまとの対話を深める一助となれば幸いです。

● 対象範囲

報告の対象範囲および関連データについては、FURUNOグループ（連結36社）としていますが、一部は日本国内のグループ会社のみを対象としています。

● 発行時期　2026年11月

● 情報開示体系

統合報告書
- 財務情報：IR・投資家情報サイト　https://www.furuno.co.jp/ir/　（有価証券報告書、決算短信など）
- 非財務情報：CSR・環境サイト　https://www.furuno.co.jp/csr/　社会、環境、ガバナンスの情報を詳細に開示しています。

● 対象期間

2025年3月1日～2026年2月28日、一部2026年3月以降の最新の内容を含みます。

● お問合せ先

古野電気株式会社
〒662-8580 兵庫県西宮市芦原町9-52
TEL：0798-65-2111（代表）

FURUNOのロゴについて

FURUNOは、世界ではじめて魚群探知機を実用化して以来、漁船からプレジャーボート、商船向け電子機器の開発へと拡大しながら、海をテーマに発展してきました。信頼性を感じさせる深いマリンブルーのロゴ「FURUNO」は、船舶用電子機器を中心にグローバルに展開する企業イメージを表現しています。

FURUNOのマークについて

FURUNOのマークは、以下の3つのモチーフをもとにデザインされました。

1. 「FURUNO」の頭文字である「F（＝ｆ）」
2. 魚群探知機用超音波振動子の指向特性
3. 尾びれでつながった二尾の魚。加えて、尾びれに相当する箇所は万国共通の電気のシンボル「Z」になるよう工夫されています。

CONTENTS

01 経営理念・行動指針・事業テーマ・編集方針・CONTENTS

マネジメントメッセージ
03 事業領域
05 挑戦と成長のあゆみ
07 FURUNOらしさの原点　現場種技
09 業績急拡大の理由　躍進の背景
11 これからの挑戦
13 CEOメッセージ
17 CFOメッセージ
19 CMOメッセージ
20 CTOメッセージ
21 ステークホルダーエンゲージメント
23 FURUNO At a Glance 2025

価値創造の源泉
27 価値創造プロセス
29 FURUNOの競争力を支える6つの資本
31 FURUNOの経営資本
知的資本、製造資本、社会関係資本、自然関係資本
37 サステナビリティ

持続的な成長に向けて
41 超長期ビジョン　100年企業VISION、Ocean 5.0
43 超長期ビジョンとNAVI NEXT 2030の全体像
44 中期経営計画 フェーズ2「つなぐ」の振り返り
45 2030年に向けた新たな成長ストーリーの概要
47 事業戦略　舶用事業
49 事業戦略　産業用事業-GNSS・ITS・ヘルスケア
51 事業戦略　防衛装備品事業
52 事業戦略　無線LAN・ハンディターミナル事業

成長のための基盤
55 経営ビジョン達成に向けた人的資本経営
人事ビジョン、人事総務部長メッセージ、D&I研修、人財戦略の取り組み
63 製品品質
64 コーポレート・ガバナンス
71 社外取締役座談会
73 環境報告
79 人権の尊重・サプライチェーンマネジメント
80 社会とともに
81 財務・非財務データ
83 会社情報

事業領域

FURUNOは、見えないものを「**探る**」「**測る**」「**送る**」技術で、
安全・安心で快適な社会の実現に貢献しています。



挑戦と成長のあゆみ



初期の魚群探知機



1959年
船舶用レーダー



1967年
サーチライト
ソナー

1938年～

戦後日本における漁業の効率化と漁獲量の増加に貢献

世界ではじめて
魚群探知機の実用化に成功

1938年 古野清孝が長崎県口之津町（現在の南島原市）に古野電気の前身である「古野電気商会」を創業。ラジオ修理業に始まり、漁船の集魚灯の修理等を請け負うなか、漁業を近代化したいという思いから弟清賢とともに「魚群探知機」の開発に挑み、1948年に世界ではじめて魚群探知機の実用化に成功した。



1974年 FURUNO NORGE A/S設立

1970年～

漁業の近代化を世界に向けて発信

本格的に海外へ進出し、
世界の“FURUNO”へ

1972年 魚群探知機部門で米国海洋電子電気協会（NMEA）最優秀メーカー賞を受賞。1977年には船舶用レーダー部門で最優秀メーカー賞を受賞。はじめての子会社をノルウェーに設立し、本格的に海外進出を開始した。以降、アメリカや欧州各地、アジア地域にも拠点を拡大。



1980年～

プレジャーボート市場および商船市場に本格参入

舶用電子機器の
総合メーカーとして飛躍

漁船で培った技術を基に、タンカーや客船などの商船、ヨットやクルーザーなどのプレジャーボート市場へ進出し、船舶用電子機器の総合メーカーとして飛躍を遂げた。1982年には大阪証券取引所に株式を上場。



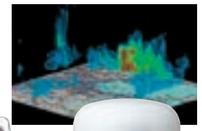
1995年
統合化ブリッジシステム
（IBS）を開発。

1990年～

商船市場向け製品のラインナップ拡大

漁業・商船・
プレジャーの各市場で
グローバルニッチトップへ

1990年代には、舶用事業で商船向けに船舶の機関制御機器、通信機器などをすべて統合し、情報を1ヵ所で管理、操作できるようにしたIBS（統合化ブリッジシステム）を開発した。漁業に続き、商船でも売上を拡大し、漁船・商船の両市場でグローバルニッチトップに。



2016年
生化学自動分析装置
型式：CA-800





2013年
小型気象レーダー

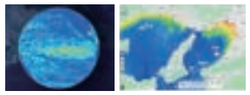
2000年～

舶用で培った技術を車載器や医療機器など新分野へ展開

新分野への挑戦

舶用機器で培った技術をさらに活かし、カーナビゲーション用GPS受信機や、ETC車載器などのITS機器を開発したほか、独自の超音波技術や電波技術などを用い、骨密度測定装置や生化学分析装置などの医療機器を開発した。また、地上デジタル放送用の周波数発生装置の設置が本格化した。舶用事業分野では機器のシステム化を進め、衛星通信サービスなどのソリューション事業を展開した。

FURUNO GLOBAL VISION
NAVI NEXT 2030



2026年
グローバル海況予測データサービス

2020年～

デジタル技術を活用したソリューション事業の拡大

サービス事業の強化と
成長市場への展開

遠隔モニタリングや予兆保全などのサービス事業を拡大するとともに、AIやデータ活用技術とコア技術を融合し、自律航行支援、GNSS、防衛分野など成長市場への展開を推進している。グローバルな顧客基盤を活用し、顧客への提供価値の拡大を進めている。

2030年度目標
売上高…1,800億円
営業利益率
…15%以上

業績の推移

事業拠点の拡がり

販売・サービス拠点 / 開発拠点 / 製造拠点

1974年 ノルウェーにFURUNO NORGE A/S設立
1978年 米国にFURUNO U.S.A., INC.設立
1979年 英国にFURUNO（UK）LTD.設立
1979年 兵庫県三木市に三木工場完成

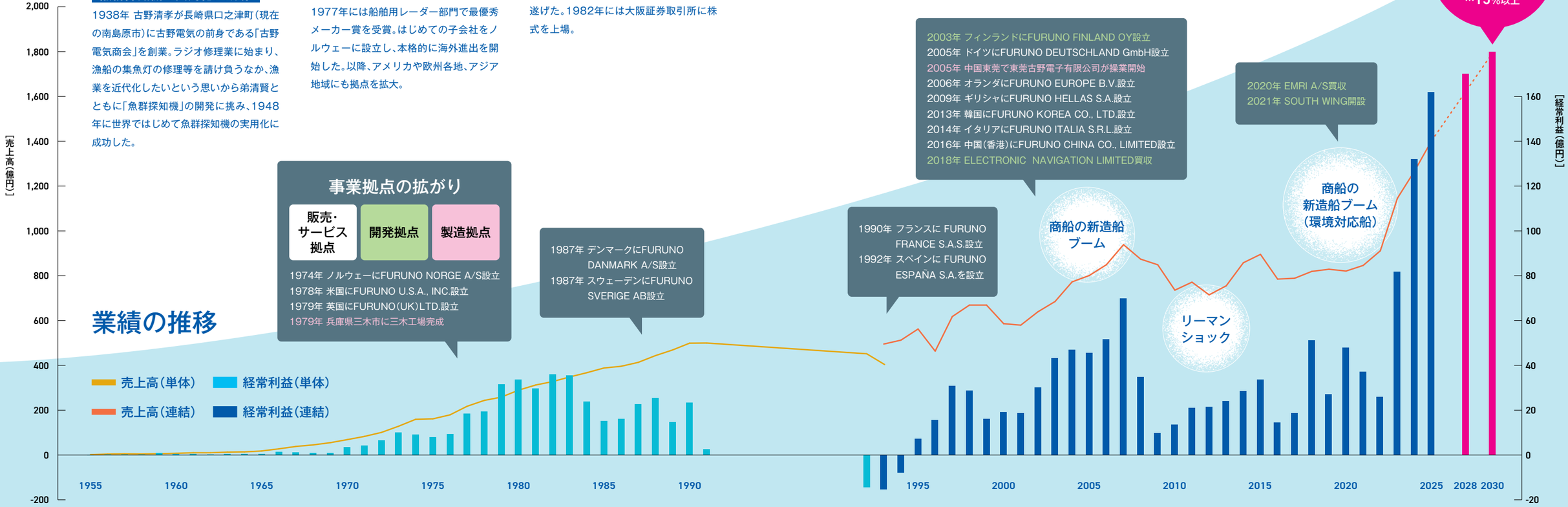
1987年 デンマークにFURUNO DANMARK A/S設立
1987年 スウェーデンにFURUNO SVERIGE AB設立

1990年 フランスに FURUNO FRANCE S.A.S.設立
1992年 スペインに FURUNO ESPAÑA S.A.を設立

2003年 フィンランドにFURUNO FINLAND OY設立
2005年 ドイツにFURUNO DEUTSCHLAND GmbH設立
2005年 中国東莞で東莞古野電子有限公司が操業開始
2006年 オランダにFURUNO EUROPE B.V.設立
2009年 ギリシャにFURUNO HELLAS S.A.設立
2013年 韓国にFURUNO KOREA CO., LTD.設立
2014年 イタリアにFURUNO ITALIA S.R.L.設立
2016年 中国（香港）にFURUNO CHINA CO., LIMITED設立
2018年 ELECTRONIC NAVIGATION LIMITED買収

2020年 EMRI A/S買収
2021年 SOUTH WING開設

商船の新造船ブーム
リーマンショック
商船の新造船ブーム（環境対応船）



FURUNOらしさの原点

現場種技

FURUNOには、社内のさまざまな場所に掲示されている「現場種技（げんばしゅぎ）」という言葉があります。これは、「現場にこそ答えがある」という創業者の信念に基づくFURUNOの原点です。お客さまの声に耳を傾け、現場で課題の本質を見極め、そこから新たな価値の種を見出す。その積み重ねが、FURUNOの技術や製品、サービスを生み出してきました。現場の課題に真摯に向き合い、技術力で粘り強く解決に挑む姿勢こそがFURUNOらしさです。経営がこの精神を重んじることは、現場で働く社員への信頼の表れであり、持続的な成長を支える力でもあります。創業以来受け継がれてきた「現場種技」の精神は、今も世界中の社員に息づき、変化する社会やお客さまの課題に応えながら、新たな価値創造を支えるFURUNOの強みとなっています。

現場種技のはじまり

古野清孝が、長崎県口之津町（現在の南島原市）に古野電気の前身である「古野電気商会」を創業。船舶の電気艤装工事などを請け負うなか、漁業を近代化したいという気持ちから、弟清賢とともに「魚群探知機」の開発に挑み、当時軍の放出物資であった「音響測深機」を改良し、1948年に世界ではじめて「魚群探知機」の実用化に成功しました。

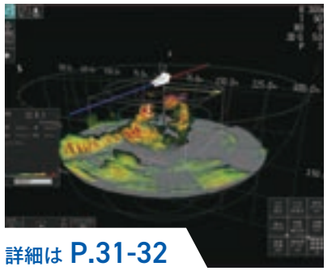






現場種技で培ってきた技術力

知的資本

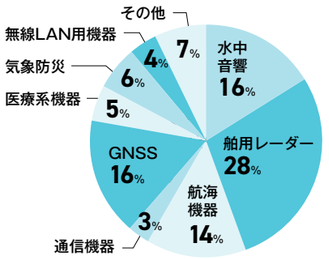


詳細は P.31-32

FURUNOは現場から生まれた知見を競争優位へと転換し続けてきました。その積み重ねが、当社の技術力の基盤となっています。こうした技術力を支えているのが、人の創造力です。知的財産は研究開発者の創造的活動から生まれるものであり、その成果が特許です。
「人こそが原点」という考えのもと、当社では創造性を育むため、「出願奨励金」や「実績褒賞金」の充実、各種発明表彰制度の整備など、発明への意欲を高める環境づくりを継続的に推進しています。さらに、技術教育と知的財産教育を一体的に行う独自の育成プログラムにより、研究開発者の知財マインドを醸成しています。

特許件数
2026年2月期末時点の保有件数 **1,280件**

特許の状況
2025年度（2026年2月末時点）保有している日本特許の技術分野別状況



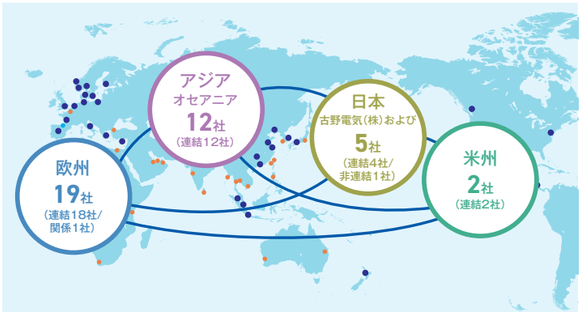
FURUNOの“現場”は世界中に

グローバル・ネットワーク



詳細は P.34

FURUNOは常にお客さまの現場に寄り添ってきました。当社の舶用電子機器は操作性に配慮して設計されていますが、その性能を最大限に発揮し、安全・安心な航行に貢献するためには、製品品質に加え、現場での適切な装備・設定、操作指導による装備品質の向上が不可欠です。
こうした考えのもと、FURUNOは長崎から始まり、日本全国へ拠点を拡大し、1974年にはノルウェーに初の海外子会社を設立するなど、活動領域をグローバルに広げてきました。漁業、商船、プレジャーボートといった各市場において、「現場種技」の考えに基づき、世界中の「お客さまの近くで」製品の販売とサービスを提供しています。

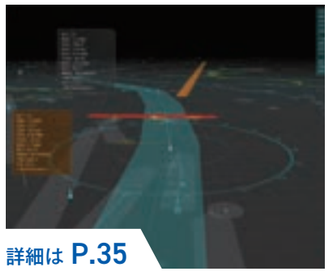


● 子会社・駐在員事務所　● 関係会社　● 主要代理店

販売地域 100カ国以上
販売拠点 国内5社　海外33社
サービス拠点 世界55カ所

さらなる付加価値の創出に向けて

DX事業ビジョン



詳細は P.35

FURUNOはその価値創出の可能性をさらに広げる取り組みとしてDXに取り組んでいます。漁業のデジタルトランスフォーメーションの推進や、海を未来につなぐプロジェクト等の取り組みを通じ、海に育てられた企業としてDX事業ビジョン「みえないものをみる、その先へ」を掲げ、「海のDX」を推進しています。
こうした取り組みは、経済産業省のDX認定制度に基づく「DX認定事業者」として評価されました。
これらは、「現場種技」による価値創出をさらに広げる重要な取り組みの一つです。現場の課題やニーズを起点とした顧客への新たな価値提供（External DX）と、モノづくりや業務プロセスの高度化・効率化（Internal DX）の両面でDXを活用しています。さらに、これらを支えるDX人財の育成やデータ基盤の構築を進めることで、現場で培った知見をより大きな価値へとつなげ、さらなる付加価値の創出を実現していきます。

経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得

DX認定

本制度は経済産業省が定める「デジタルガバナンス・コード」に沿ったDXの取り組みの準備が整い、経営基盤や事業プロセスの変革に向けて踏み出した企業を評価する制度です。

FURUNOのDXについてはWebサイトで公開中。

Ocean 5.0

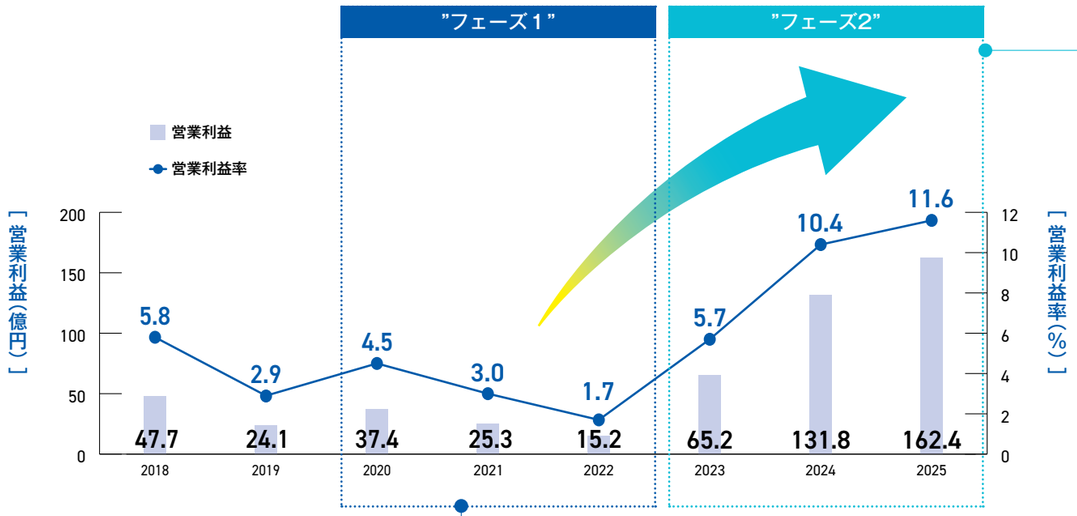
DX VISION
DX事業ビジョン

業績急拡大の理由

躍進の背景

FURUNOは現在、業績を力強く拡大させています。経営ビジョン“NAVI NEXT 2030”において掲げた売上高および収益性目標を前倒しで達成するなど、収益力の向上と事業成長が明確な形で顕在化しています。この成長は、市場環境の改善といった外部要因の影響を受けつつも、それに依存したものではありません。これまで段階的に推進してきた経営改革の成果が着実に積み上がり、事業構造および収益構造の強化に向けた進展として表れてきています。

営業利益／営業利益率の推移



フェーズ1　「変える」 現場種技で築いた収益基盤 「体質改善・体力強化」が利益成長の土台を構築

2020年度から2022年度にかけて推進したフェーズ1では、在庫管理の高度化、品質向上、開発機能の効率化など、バリューチェーン全体の構造改革に取り組みました。
当時は半導体不足や部材価格高騰など厳しい環境下にあり、改革の成果は利益として見えにくい状況でした。しかし、この期間に蓄積した原価低減力や業務改革の効果は、調達環境が正常化した2023年度以降に顕在化し、粗利率改善と利益成長を力強く後押ししました。
フェーズ1は、後の業績拡大を支えた「仕込みの期間」であり、現在の収益力向上の原点となっています。

重点施策	成果（累計）	主な取り組み
在庫管理の強化	在庫廃棄・評価損費用を6.1億円削減	需要予測精度向上、生産計画の精緻化、物流体制見直し、リードタイム短縮
品質水準の向上	品質ロスコストを4.3億円削減、顧客満足度向上	品質プロセス見直し、品質教育強化、全社横断の品質改善活動
開発機能の最適化	累計3.9億円のコスト削減	共通化設計、グローバル開発体制整備、検査自動化
モノづくり改革	生産効率向上の仕組みを構築 （ただし部材不足で効果発現は限定的）	生産工程自動化、生産体制最適化、FPS活動推進
将来成長への投資	フェーズ2以降の成長基盤を整備	M&A、研究開発棟新設、新規事業立上げ

フェーズ2　「つなぐ」が成長を加速　成長機会を収益拡大へ転換

フェーズ1が「体質を変える期間」であったのに対し、フェーズ2は「収益基盤を成長へと結実させる期間」となりました。市場環境の好転を追い風に、フェーズ1で築いた事業基盤と現場の実行力が結び付き、成長機会を着実な業績拡大へと転換しました。

● 市場回復を確実な成長へ転換

2023年度以降、新造船需要の回復や円安の進行など、市場環境は大きく好転しました。当社はフェーズ1で整備した供給・開発体制を活かし、受注拡大への対応力を高めることで、市場成長を着実に取り込みました。

● ライフサイクルサポート戦略の進化

商船向け事業では、ライフサイクルサポート戦略のもと、機器販売から換装・保守サービスへと提供価値を拡大しました。グローバルな販売・サービス体制の強化により顧客接点を広げ、継続的なサービス収益の拡大とストック型収益基盤の強化を進めました。機器販売に加え、安定した収益を生み出す事業構造への転換も着実に進展しています。

● フェーズ1改革効果の顕在化

フェーズ1で推進してきた在庫管理の高度化、品質水準の向上、開発機能およびモノづくり機能の最適化といった取り組みは、部材不足などの影響で当時は十分な成果として表れませんでした。しかし、調達環境の正常化とともにその効果が顕在化し、在庫ロスや品質ロスの低減、生産・開発効率の向上が粗利率改善を後押ししました。

● 将来成長への投資を継続

業績拡大を実現する一方で、人財への積極投資やグローバル人員の拡充、時刻同期や防衛装備品などの成長期待領域への経営資源投入も継続しました。短期業績の拡大にとどまらず、次の成長を支える事業基盤の構築にも取り組みました。

追い風となった市場環境

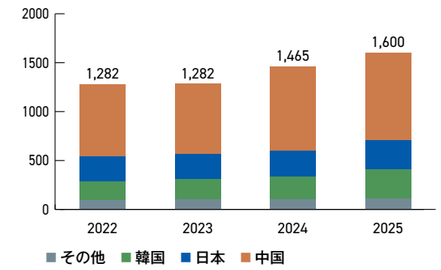
新造船

新造船需要の回復は商船向け機器販売の拡大を後押ししました。当社は新造船市場での確かなポジションを活かし、市場成長を売上拡大へとつなげています。

保守・メンテナンス

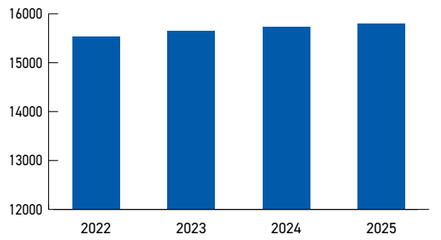
機器を搭載した船舶の増加に伴い、保守・メンテナンスサービスの対象船数も拡大しています。ライフサイクルサポート戦略の推進により、継続的なサービス収益につながる事業基盤が着実に広がっています。

● 新造船建造隻数



※出典：Sea-web™ データ

● サービス対象船（商船）



※出典：Sea-web™ データ

これからの挑戦

FURUNOの進化

見るから 現状把握 **見通す**へ 未来予測

目指す企業像

- 見えないものを見えるようにし、「認識・判断を進化させるテクノロジー」で、
  海を中心に世界中のさまざまな領域で自動化や未来予測など最先端のソリューションを生み出す
- 未来を見通すサステナブルな社会を実現していく企業へ

新しいステートメント

Sensing Beyond

―未来を見通す、海へ、世界へ。―

世界に、次の展望を。
FURUNOは、**未来を見通すソリューションカンパニー**です。

私たちのコアは、認識・判断を進化させるテクノロジー。
常に見えないものを見える形にし、人の判断を支え続けてきました。
そして今、私たちは新たなステージへと進みます。

「見る」から「見通す」へ。
不確実さを増す時代に、未来予測の精度を極め、
これまで不可能だった判断ができる社会を実現していきます。

感知→認識→判断。最先端の技術と知見をつなぎ、
船舶の自動運航、スマート漁業、航空・衛星技術の高度化、
交通インフラの強化、さらには災害予測まで、
世界中のあらゆる場所でお客さまと社会の課題を解決します。

海を起点に、陸へ、空へ。
地球の負荷を、人の負荷を軽減し、
より豊かで調和した未来をつくっていきます。

経営KPI（2030年度目標）

	企業規模売上高	営業利益率	ROE	ROIC
2025年度 実績	1,406億円	11.6%	20.7% （5年平均：11.5%）	15.5% （5年平均：7.9%）
2030年度 目標	1,800億円	15%以上	15%以上	15%以上

※前提為替：USD＝150円／EUR＝169円

基本方針

技術とサービスで社会に貢献し、持続的に成長するグローバル・ソリューション企業へ

見通す 価値を創る

見通す 価値を届ける

見通す 価値を拡げる

2030年に向けた3つの変革

ソリューションシフト
ハード・ソフト・データ・AIを融合し、
課題解決型ソリューションを提供

グローバル経営進化
事業横断でグローバル市場を開拓し、
新たな成長機会を創出

サービス事業拡大
24/7・遠隔・予兆保全で
継続的な顧客価値を提供

成長ストーリーを企業価値へつなぐブランド基盤の強化

企業価値向上を支える資本政策

成長投資・財務健全性・株主還元の好循環

資本コストを上回る資本収益性を追求し、成長投資・財務健全性・株主還元の好循環を実現する

成長投資の徹底
－ 未来を創る －

- 中期経営計画・成長戦略を最優先に資本配分
- DX・人財・生産基盤へ継続投資
- M&A・新規事業への機動的な投資を実施

ROIC経営の推進
－ 資本効率を高める －

- ROIC・ROE・WACCを重視した経営を実践
- WACCを基準とした投資判断を徹底
- 資本効率向上による企業価値向上を追求

安定かつ継続的な株主還元
－ 成果を還元する －

- 安定配当を基本とした株主還元
- 総還元性向40%相当を基本方針
- 自己株式取得など機動的な還元策も検討

強固な財務基盤の維持
－ 成長を支える －

- 自己資本比率・Net D/Eレシオを適切に管理
- 成長投資を支える財務余力を確保
- 手元流動性を維持し経営環境変化へ対応

※記載の数値は運用上の目安であり、固定的な目標値ではありません。実際の判断は事業環境、成長投資機会、財務安全性および資本市場評価を総合的に勘案します。

CEO メッセージ

FURUNOが描く未来への航路



代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

古野幸男

皆さまにお伝えしたいこと

1 未来への投資を続け、持続的な成長を実現します

2 「現場種技」を原点に、お客さまの課題解決に挑みます

3 デジタルと現場力の融合で、新たな価値を創造します

長期視点で市場を捉え、持続的成長を描く

先行き不透明な時代にあり、世界情勢が大きく揺れ動く現代社会。海運や造船の市場は、世界経済と密接に結びついています。振り返れば、リーマンショックや新型コロナウイルス感染症の拡大など、これまで幾度となく大きな市場変動を経験してきました。一時的に世界経済が停滞した局面もありましたが、その後は物流需要の急回復を背景に、海運市場は想定を上回る活況を見せました。現在も海上輸送による世界的な物流需要は拡大しており、私たちの事業は世界経済の動向を敏感に映し出す産業の一つといえるでしょう。

こうした経験から私が強く感じているのは、「好況と不況は必ず繰り返す」ということです。世界経済には常にサイクルがあります。市場が好調な時には需要が拡大し、多くの企業が積極的な投資を進めます。しかし、その勢いが行き過ぎれば、やがて供給過剰や資産価格の高騰を招き、何らかのきっかけで大きな調整局面を迎えることになります。だからこそ私は、業績が良い時ほど冷静でありたいと考えています。順風が吹いている時こそ、その追い風を最大限に活用しながらも、次に訪れる逆風を見据えた備えを進めなければなりません。経営者として重要なのは、業績にとらわれるのではなく、その背景にある構造的な変化を読み解くことなのです。そして、私が常に意識しているのは、「長期的なサイクルの中、今がどの位置にあるのか」という視点です。

海運・造船業界には長い歴史があり、市場動向に関する豊富なデータが蓄積されています。それらを丁寧に分析しながら、現在の市場環境の位置づけを的確に把握することが、持続的な成長に向けた経営判断の基盤になると考えています。

こうした考え方は、当社の成長戦略にも反映されています。経営ビジョン「FURUNO GLOBAL VISION “NAVI NEXT 2030”」では、2030年度の目標として掲げていた「売上高1,200億円、営業利益率10%」という数字を、2024年度に前倒しで達成しました。この要因は、需要回復や円安といった外部環境の追い風のみならず、長年にわたり培ってきた技術力やグローバルな販売・サービス体制、そしてお客さまとの信頼関係があってこその成果です。一方で、こうした強みがあるからといって、未来が保証されるわけでもありません。世界ではデジタル化やAIの活用が加速し、社会や産業が求める価値も大きく変化しています。こうした変化を成長の機会と捉え、2030年度に売上高1,800億円、営業利益率15%以上を目指す新たな成長ストーリーを策定しました。

私たちが目指すのは、これまでの「見える化」の価値提供に加え、AIやデータ活用、デジタル技術によって認識・判断を高度化し、「見る」から「見通す」へと進化することです。そして、海で培った技術をGNSS、防衛、社会インフラなど新たな領域へ展開し、機器・ソフトウェア・データ・サービスを融合したソリューションを提供し、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

もちろん、その実現は容易ではありません。だからこそ、業績が好調な今こそ将来を見据えた投資を着実に進め、次の成長に向けた準備を怠らないことが重要だと考えています。研究開発、人財、デジタル基盤への投資を充実させ、次の成長機会を確実に捉え、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



現場にこそ価値創造のヒントがある「現場種技」の精神

お客さまが抱える課題や困りごと、新たなニーズの兆しは、会議室にいるだけでは見えてきません。実際にお客さまと向き合い、現場で生の声を聞き、ともに課題解決に取り組む中に、新しい価値を生み出すヒントがあります。この考え方こそが、創業以来受け継がれてきた当社の精神である「現場種技（げんばしゅぎ）」です。当社の原点である魚群探知機の開発は、この精神から生まれたのです。

戦後間もない食料不足の時代、創業者は漁業者が抱えていた「魚群を効率的に見つけたい」という切実な課題に着目しました。そこで、本来は軍事用途で使われていたソナー技術を応用し、魚群探知機として実用化したのです。当時、魚群探知機は決して安価な製品ではなく、漁船の底に穴を開けて設置する必要もあり、漁業者にとって導入のハードルは決して低くありませんでした。それでも創業者や営業担当者は、お客さまとともに船に乗り込み、実際に成果を確認しながら価値を伝え続けました。その積み重ねが信頼を生み、市場を切り拓いていったのです。

こうした姿勢は現在も変わることなく、当社事業活動の根幹となっています。グローバルな事業展開を実現している背景には、技術力だけではなく、お客さまの近くで価値を提供する体制があります。当社は早い段階から海外市場に進出し、販売・サービス拠点の整備を進めてきました。特に欧米をはじめとする海外市場においては、競合他社に先駆けて現地体制を構築し、販売だけでなく技術支援やサービス人財の教育にも注力しました。現場に寄り添った営業活動により、多くのお客さまとの信頼関係を築き、事業基盤の強化・拡大につなげてきました。造船や海運の現場では、機器を販売して終わりではありません。事業を支えるインフラとして、機器が安定して稼働し続けることが求められます。万が一トラブルによって船舶の運航が停止すれば、お客さまの事業に大きな影響を及ぼすことになります。また、直接のお客さまだけではなく、その先にいるお客さま、さらには社会全体までを視野に入れながら考えることが重要だと考えています。例えば海運会社のお客さまの先には荷主企業があり、その先には物流や人々の暮らしがあります。お客さまが本当に求めている価値は何か。その背景にはどのような課題があるのか。そうした視点を持つことで、単なる製品提供にとどまらない、本質的な課題解決につながる提案が可能になります。私は、この「現場種技」こそが当社の競争力の源泉であり、今後も変わることのない強みであると考えています。そして今、その強みをさらに発展させることで、これまで見えなかった課題や変化の兆しを捉え、新たなソリューションへと進化させていきます。

デジタル技術の融合により新たな成長ステージへ

当社は現在、新たな成長ステージへの転換に挑戦しています。これまでは、優れた製品を開発し、お客さまに提供することで成長を遂げてきました。しかし、持続的な成長を実現するためには、それだけでは十分ではありません。今後は、お客さまとの関係をより深め、より長く寄り添い続けることで、新たな価値を創造していきたいと考えています。そして、お客さまとの関係を基盤に、継続的に価値を提供するストック型ビジネスを強化し、企業価値の向上につなげていきます。

その取り組みの一つが、リモートサービスの強化です。近年、デジタル技術や通信環境の進化によって、船舶に搭載された機器の状態を遠隔から把握できる環境が整いつつあります。当社では、機器の稼働状況をモニタリングし、異常の兆候をいち早く検知する仕組みの構築を進めています。お客さまにとって本当に大切なのは、機器そのものではなく、安全に運航し、安心して事業を続けられることです。私たちは、機器を販売して終わりではなく、お客さまの事業を継続的に支える存在でありたいと考えています。

こうした取り組みは単なるサービス収益の拡大策ではありません。長年培ってきた「現場種技」の姿勢をデジタルによってさらに進化させる取り組みでもあります。これまでは世界各地の販売・サービス拠点を通じてお客さまの声を直接聞き、課題解決に取り組んできました。今後は、現場で培った知見と蓄積した情報を活用することで、お客さま自身も気付いていない課題やリスクの兆候を捉えられるようになります。そしてより迅速かつ的確な対応を実現していきます。

当社は創業以来、「みえないものをみる」を事業テーマとしてきました。これからもその姿勢は変わりません。しかし、これから目指すのは、単に見えるようにすることだけではありません。見えた情報を活用し、その先にある変化やリスク、可能性を見通すことです。「見る」から「見通す」へ。この進化によって、お客さまの認識や判断を支え、より安全で、より効率的で、より快適な事業活動の実現に貢献していきたいと考えています。

世界は今後も変化を続け、技術革新も加速していくでしょう。お客さまが求める価値もまた、大きく変わっていくはずです。しかし、そのような時代においても、私たちが大切にするものは変わりません。現場に学び、お客さまの声に耳を傾け、課題解決に挑み続けることです。そして、その強みをAIやデータ活用、デジタル技術と融合させることで、お客さまに新たな価値を届けていきます。こうした取り組みは、お客さまへの提供価値を高めると同時に、長期的な信頼関係を築き、継続的な価値提供につながる事業基盤の強化にもつながるものです。当社はこれからも、お客さまとともに成長し続ける企業でありたいと考えています。





CFO メッセージ

財務戦略と事業変革により持続的成長を創出

取締役 常務執行役員 兼 CFO
和田 豊

好業績の先に見据える、持続的な収益成長

当社は、経営ビジョン「FURUNO GLOBAL VISION “NAVI NEXT 2030”」の実現に向け、持続的な成長と企業価値の向上を目指した取り組みを着実に推進してきました。
2023年度～2025年度を対象とするフェーズ2では、2030年度目標である「売上高1,200億円、営業利益率10%」を2024年度に前倒しで達成しました。その勢いを維持した結果、2025年度の業績は、3年連続の増収増益となりました。また、自己資本利益率(ROE)、自己資本比率はともに高い水準を維持しています。
業績の拡大を踏まえ、年間配当金を1株あたり160円とし、株主・投資家の皆さまからも一定の評価をいただける結果であったと受け止めています。
海外売上高比率が約70%に達する当社にとって、この好業績には円安の追い風も寄与しました。戦略的な保守メンテナンスの売上増加や、プレジャー戦略商品の好調等の要因はありましたが、これらや為替効果を除けば、業績の伸長は市場環境の好調さを背景としたオーガニックな成長の範囲内であったと認識しています。外部環境や一時的な要因に依存することなく、持続的に利益を創出できる収益構造を構築していくことが重要だと考えています。
一方、財務面における今後の課題となっているのが、資材調達とキャッシュフロー(CF)のマネジメントです。コロナ禍以降、世界的に部材不足が深刻化する中、当社はお客さまへの供給責任を果たすことを最優先に考え、市場価格が高騰した部材についても積極的に確保を進めてきました。その結果、一時的に100億円規模のキャッシュ流出を伴いましたが、経営として正しい判断であったと考えています。
2025年度はこうした負担が落ち着いたことに加え、現場の努力によって営業CFが大幅に改善しました。しかしながら、これまで在庫を厚めに確保してきた結果、棚卸資産の増加が当社バランスシートの運転資本を圧迫している状況です。今後は在庫の適正化を進め、流動性と回転効率を高めながら収益を生み出す経営へと転換していきます。

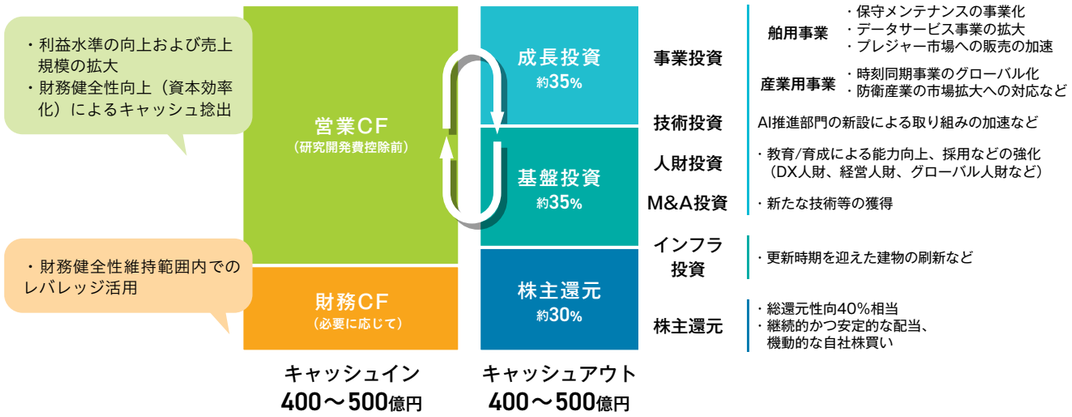
新たな成長ストーリーを掲げ、積極投資で成長基盤を築く

当社は、2030年度に売上高1,800億円、営業利益率15%以上、ROE15%以上、ROIC15%以上の実現を目指しています。これらの目標は、単なる規模の拡大ではなく、収益性と資本効率を両立した持続的な成長を実現するための指標です。特に営業利益率15%以上の達成は、ソリューション事業やサービス事業の拡大による粗利率の改善と、AIやデジタルを活用した生産性向上の両面によって実現していく考えです。さらに、当社がベンチマークとするグローバル企業の水準も意識しながら、継続的な収益力の強化に取り組んでいきます。
ROEについては、既に20%を超える水準を達成しました。ただし、この実績には税務上の効果や補助金収入など、一時的な要因も含まれています。今後は本来の事業収益力に基づく利益創出を重視し、営業利益率15%以上の達成とROIC経営の推進を通じて、ROE15%以上を安定的に創出できる経営基盤の構築を目指します。
株主還元については、総還元性向40%相当を基本方針として継続していきます。当社は株主還元を重要な資本政策の一つと位置づけていますが、その前提となるのは持続的な成長と企業価値向上です。その実現に向けて、成長投資、財務健全性、資本効率、株主還元のバランスを適切に取りながら資本を配分していきます。

各事業への適切な資本配分で持続的な成長を実現

各事業部門においては、「原価の抑制」と「付加価値の向上」を両輪で捉え、最適な資本配分を進めて成長性と収益性の向上を実現していきます。限られた経営資源を成長性や収益性の高い領域へ重点的に配分することで、事業ポートフォリオの強化と企業価値の向上につなげていきます。
舶用事業は当社の収益とキャッシュ創出を支える中核事業であり、2025年度も大変喜ばしい結果を残しました。中でも機器の換装や点検といったライフサイクルサポート領域は高い利益率を確保しており、今後はデジタル技術を駆使したサービス収益の拡大を推進していきます。また、市場変動の影響を受けにくい収益構造への転換を図るため、研究開発や保守サービス、サイバーセキュリティ領域への投資を強化し、安定的な財務基盤の強化につなげていきます。
産業用事業は「GNSS(時刻同期)」をはじめとする成長分野へ重点的に資源を投入してきた結果、その成果が着実に現れ始めています。今後も市場機会を的確に捉えながら、さらなる事業拡大を目指します。
防衛装備品事業は、国の防衛予算拡大を背景に大きな成長機会を迎えています。一方で、現場への負荷が高まり、いわゆる「成長痛」とも言える課題が顕在化しました。そこで、マネジメント体制の強化を目的に幹部人財を複数名配置しました。今後は納期管理とプロジェクトマネジメントを徹底し、安定的に利益を創出できる事業の柱へと育成していきます。
無線LAN事業については、十分な利益創出につながっているとは言えない状況です。収益性向上に向けた戦略の実行を加速させていきます。
将来の成長に向けた技術基盤の強化を見据え、例年売上高の4～5%を研究開発投資として投入しています。収益性や成長性の観点から投資効果を厳格に見極め、課題がある領域については適切な判断を行っていく予定です。一方で、AIやサイバーセキュリティ、海外開発、ICT分野などに対しては重点的な投資を継続し、競争力の強化を着実に進めていきます。

2026年度以降3年間のキャッシュアロケーション　資本施策関連情報



FP&A機能の強化により、企業変革を加速

私がCFO就任以来、一貫して取り組んできたのが「FP&A(財務企画・分析)」機能の浸透・強化です。
CFO組織の役割は、単に過去の数字を記録・管理することではありません。事業データを分析し、どうすればより高い収益を生み出せるかを現場に対して提言する、経営のパートナーであるべきだと考えています。
当初は財務部門からの提案に対して現場が距離を置く場面もありましたが、事業課題に寄り添いながら具体的な提案を積み重ねてきたことで、現在では在庫管理やキャッシュフロー、税務戦略などについて現場から自発的に相談が寄せられるようになっています。
特に舶用事業の経理スタッフは優れたロールモデルとなっており、各事業部門において「自ら稼ぎ、自ら資金を管理する」という経営意識の醸成が進みつつあります。
企業変革の実現には、それを支える人財の成長が欠かせません。今後もFP&A人財の育成をはじめ、一人ひとりが経営視点を持って価値創造に貢献できる組織づくりに注力していきます。



CMO メッセージ

市場の変化を成長機会へ変える

取締役　専務執行役員
兼　CMO
矮松 一磨

グローバルな顧客接点を活かし、新たな価値を創造する

私たちが事業を展開する市場では、特に舶用分野を中心として、海運・造船業界を取り巻く環境が大きく変化しています。世界的な物流需要の拡大に加え、船員不足への対応、環境規制の強化、安全運航への要求の高まり、さらにはDXの推進やサイバーセキュリティへの対応など、お客さまが直面する課題はますます高度化・複雑化しています。一方で、課題の優先順位や求められる解決策は市場や地域によって異なります。私はCMOとして、こうした変化をいち早く捉え、お客さまの課題解決と新たな事業機会の創出につなげることが重要な役割であると考えています。

当社は創業以来、「現場種技」の精神のもと、お客さまの声に真摯に向き合い、その課題解決を通じて成長してきました。現在では、海運会社、造船会社、漁業者、官公庁、産業インフラ事業者など、世界各地の幅広いお客さまとの接点を有しています。長年にわたり築き上げてきたグローバルな販売・サービスネットワークは、単なる事業基盤ではありません。市場環境の変化や法規制の動向、お客さまニーズの変化をいち早く把握するための重要な情報基盤でもあります。

各地域の現場で得られる知見は、商品企画やサービス開発、事業戦略へと迅速に反映されています。市場変化のスピードが加速する中、お客さまに最も近い現場で課題を理解し、その変化を新たな価値へと転換する力こそが当社の強みです。この現場との双方向の対話と迅速な事業への反映が、他社には容易に模倣できない競争優位性を生み出していると考えています。

近年、お客さまが求める価値は機器そのものの性能だけにとどまりません。例えば舶用分野では、安全運航、省人化、環境負荷低減、安定稼働、サイバーセキュリティ対策、オペレーション効率化など、お客さまが期待する価値は船舶運航全体へと広がっています。そのため当社は、製品販売だけでなく、導入後の保守サービスや換装提案、運用支援まで含め、お客さまのライフサイクル全体を支えるソリューション提案を強化しています。

海洋総合ソリューション企業への進化を支える

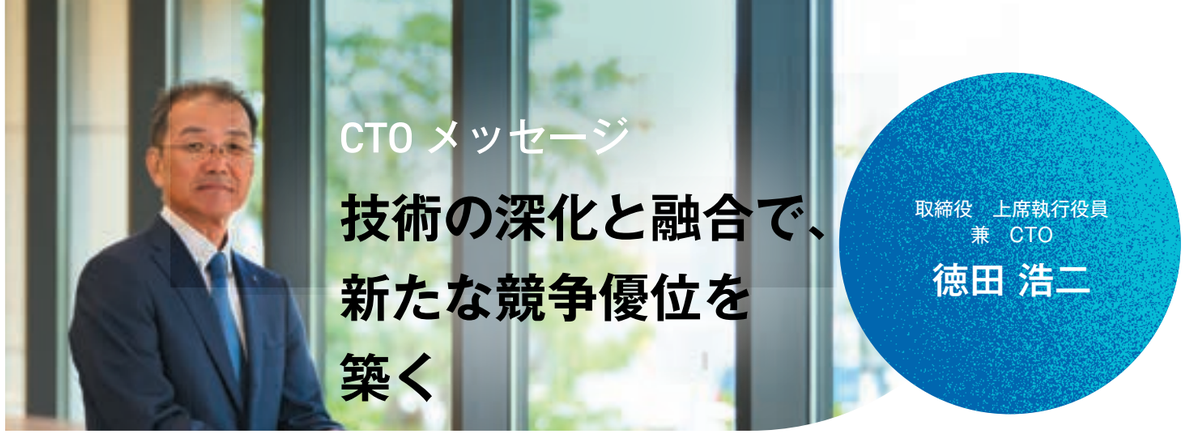
当社の成長戦略の中核にあるのが、「海洋総合ソリューション企業」への進化です。今後、お客さまが求める価値はさらに多様化し、単体機器の性能だけでなく、運航支援、保守サービス、データ活用、業務効率化まで含めた総合的なソリューションへと移行していくと考えています。その実現に向けては、当社のコアコンピタンスであるSPC&I（センシング、信号処理、通信、そして統合）の中でも、とりわけIntegration（統合）の力を一層進化させていくことが不可欠です。

その原動力となるのが、グローバルな顧客接点から得られる知見です。私たちは、お客さまの課題を深く理解し、ハードウェア、ソフトウェア、サービスを最適に組み合わせることで、お客さまにとって真に価値あるソリューションの提供を目指しています。

特に保守サービス分野では、遠隔モニタリングや予兆保全、グローバル24時間365日対応など、サービスメニューの拡充を進めています。設備の長寿命化や人手不足が世界的な課題となる中、お客さまは導入後の運用・保守支援への期待を高めています。こうしたニーズに応えることは、お客さまの安全・安心な運航を支えるだけでなく、当社にとっても継続的な価値提供と安定した収益基盤の構築につながると考えています。

また、舶用分野に加え、GNSS（時刻同期）や航空・防衛分野についても、市場環境の変化を成長機会として捉えています。GNSS分野では社会インフラのデジタル化を背景に高精度な時刻同期への需要が拡大しており、防衛分野では世界的な安全保障環境の変化に伴う市場拡大が期待されています。当社は各市場の特性やニーズを的確に把握しながら、新たな価値の創出と事業領域の拡大を進めていきます。

グローバルな顧客接点は、単なる営業活動の場ではなく、市場の変化を捉え、未来の成長機会を創出する最前線です。私たちは、世界各地の現場で得られる知見を価値創造の源泉とし、お客さまの課題解決を通じて新たな価値を提供してまいります。そして、ハードウェア、ソフトウェア、サービスを融合したソリューションの提供を通じて、「海洋総合ソリューション企業」への進化を加速させるとともに、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上と持続的な成長を目指してまいります。



CTO メッセージ

技術の深化と融合で、新たな競争優位を築く

取締役　上席執行役員
兼　CTO
徳田 浩二

コア技術とデジタル技術を融合し、未来の顧客価値を創造する

技術革新のスピードが加速し、産業や社会のデジタル化が進む中で、お客さまが求める価値は大きく変化しています。持続的な成長を実現するためには、これまで培ってきた技術資産を磨き続けるだけでなく、新たな技術との融合を通じて次の価値を創造していくことが不可欠です。

当社は長年にわたり、水中音響技術、無線通信技術、衛星測位技術、舶用レーダー技術をコア技術として発展させてきました。これらの技術は、海上の安全や効率的な運航を支えるだけでなく、産業インフラや社会基盤を支える重要な技術へと発展しています。今後は、これらのコア技術にソフトウェア、AI、データ活用技術を組み合わせ、それぞれの技術の強みを生かしながら、新たな顧客価値の創出につなげていきます。

研究開発において私が大切にしているのは、お客さまや社会の課題を起点に技術の可能性を追求し、新たな価値の創出につなげていくことです。「現場種技」の精神は研究開発部門においても重要な指針であり、技術そのものを目的化するのではなく、お客さまや社会が抱える課題の解決につながる技術を創出することが私たちの使命です。

技術テーマの選定においては、技術的な可能性に加え、お客さまや社会のニーズ、将来の事業展開の可能性も意識しながら研究開発を進めています。将来に向けては、自律航行支援技術、リモートサービス、GNSS分野、防衛分野といった成長領域において、将来の顧客価値の創出につながる技術開発を重点的に進めていきます。研究開発と事業戦略の連携を強化しながら、将来の成長を支える技術基盤の構築に取り組んでいきます。

グローバル連携による研究開発力の強化

技術開発の競争力を高めるうえで、グローバルR&D体制の構築は極めて重要なテーマです。当社は日本を中心とした研究開発から、グローバルでイノベーションを創出できる研究開発体制の実現を目指しています。

その実現に向けて、国内外の開発拠点が相互に連携し、それぞれの地域が持つ市場ニーズや技術課題、規制動向を研究開発へ反映できる体制づくりを進めています。

各拠点が持つ知見や技術を共有しながら連携を深めることで、グループ全体の研究開発力を高め、新たな価値創出につなげていきます。

また、海外子会社のマネジメント層や研究開発部門との議論を踏まえ、グローバルR&Dは短期的な事業成果の創出と中長期的な技術基盤の強化を両輪として進めていきます。短期的には、市場や顧客に近い拠点を中心に、商品企画や営業・販売部門とも連携しながら事業に直結する研究開発を推進していきます。一方、中長期的には、技術研究所を中心として将来を見据えた研究活動を通じて、次世代の事業を支える技術の創出に取り組んでいきます。

こうしたグローバルな研究開発を支えるため、人財基盤の強化にも注力します。コア技術に精通した専門人財に加え、ソフトウェア、AI、データサイエンスなどの分野で専門性を持つ人財の育成・獲得を進め、多様な人財が国や組織の枠を超えて協働できる研究開発体制を構築していきます。

研究開発は将来の競争力を支える投資であると同時に、次の成長を生み出す原動力です。グループ全体の技術力を結集し、グローバルR&D体制を進化させることで、お客さまの価値創造と当社の持続的な成長を支えていきます。

ステークホルダー エンゲージメント

FURUNOは、お客さま、取引先さま、株主さま、地域社会、従業員など、すべてのステークホルダーを尊重し、誠実なコミュニケーションを行うことで、健全で良好な信頼関係を構築します。



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（2025年度実績）

対話の機会	IR/SR活動	・機関投資家向けIRミーティング 開催回数：280回、延べ参加機関投資家数：589社 （うち、海外ロードショーでの面談数：18回、延べ参加機関投資家数：19社） ・個人株主さま向け工場見学会（1回） ・株主さまアンケート（1回）
情報の提供	決算説明会	・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
	定時株主総会	・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	・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	・株主通信の発行（2回）

対話の機会における主なテーマ

・事業環境の動向、当社の認識
・各事業における特性
・資本政策
・成長戦略
・ポートフォリオ戦略
・ROIC経営に向けた取り組み

経営への反映

- **業績見通しの策定方法変更**
- **中計での成長戦略の開示**
- **資本政策および役員報酬制度の見直し**
- **投資計画**

個人株主さま向けの工場見学会

2025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、「株主さま工場見学会」を開催しました。563名の申し込みの中から当日は抽選で34名に工場を見学いただきました。見学会は、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

❶会社説明・工場説明
❷工場ご見学
❸質疑応答

●ご参加いただいた株主さまからのご質問

Q.生産現場をもう少し自動化したら、効率よく生産できるのではないでしょうか？

A.技術的には自動化可能な工程もありますが、三木工場では細かな仕様を含めると約3,000品種と品数が多いため、すべてを自動化するのはかえって非効率になる場合があります。そのため、一部の工程ではあえて人の手による作業を残しながら、当社にとって最適な生産体制の構築を進めてまいります。

FURUNO At a Glance 2025

財務データ

売上高

1,406億円

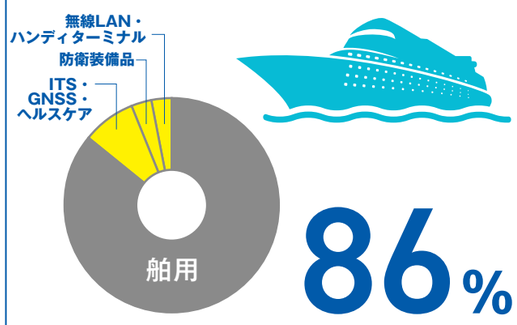
営業利益

162億円

海外向け売上比率

71%

セグメント別売上構成



86%

商船レーダーの世界シェア



世界No.1

43%

純資産

897億円

自己資本経常利益率

22.6%

中期経営計画　フェーズ2におけるKPI：10%以上

PBR



株価 / BPS

2.8倍

BPS=1株当たりの純資産

配当額 / 配当性向

160円 /

30.2%

非財務データ

海外拠点



33拠点

（海外グループ会社）

従業員数

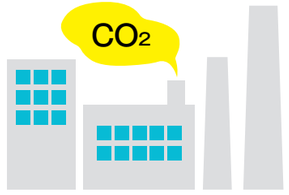


連結 3,411人

海外従業員 1,257人

（2025年度末時点）

CO_2排出量（Scope1+2）



3.1千t

特許件数



1,280件

2026年2月期末時点の保有件数

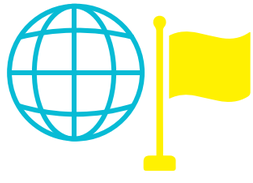
管理職　男女構成比率



94：6

※単体

海外重要ポジションに占める現地化比率



75%

健康経営 ホワイト500 連続取得年数



8年連続

男性育児休業取得実績



71%※単体