



STEP
02

実行戦略と取り組み状況

02

中期経営計画2027



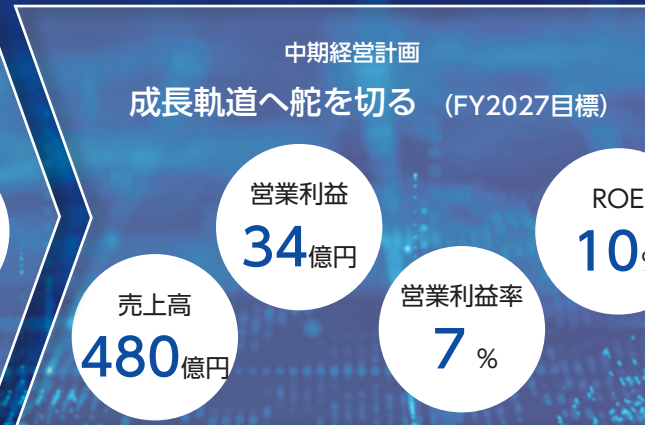
経営改革本部長
西村 裕司

❖ 中期経営計画2027の位置づけ▶長期ビジョン実現のための成長軌道へ舵を切る期間とする

FY2022~FY2024



FY2025~FY2027



FY2028~



❖ 基本方針：持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、経営・事業戦略を推進



コア事業の進化

- ・安定的で成長力のある事業ポートフォリオの構築
- ・モビリティ市場向けビジネスの拡大
- ・グローバル生産、販売体制の拡充と強化



新製品、新規事業の推進

- ・成長市場および社会価値向上に向けた新製品、新規事業の推進
- ・環境配慮型製品の拡大



経営基盤のさらなる強化

- ・サステナビリティ経営基盤の質向上
- ・人的資本経営の推進
- ・ガバナンス体制の強化

02

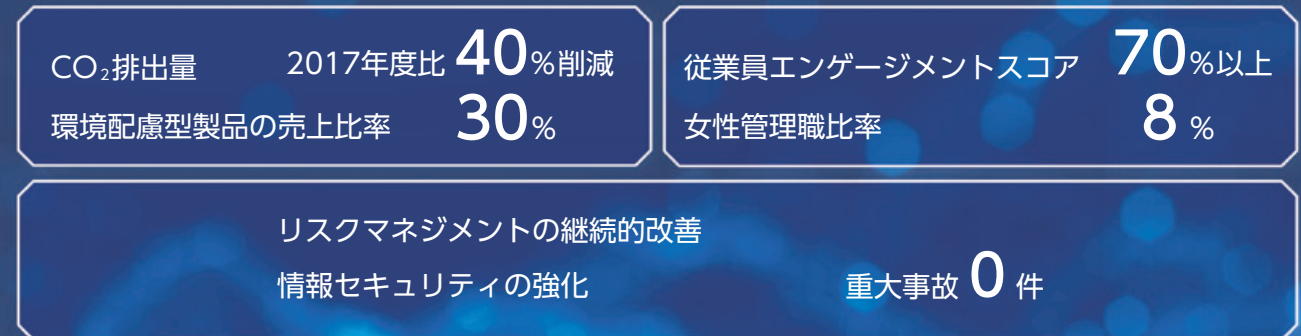
経営目標

中期経営計画2027では、モビリティ等の成長市場での売上拡大を図るとともに、事業活動を通じて社会価値を継続的に創出し、経済価値と社会価値を両輪とした企業価値向上を目指します。

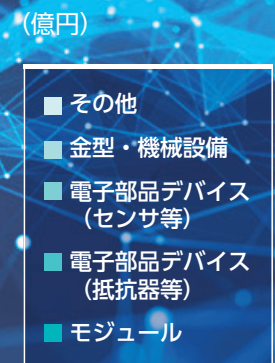
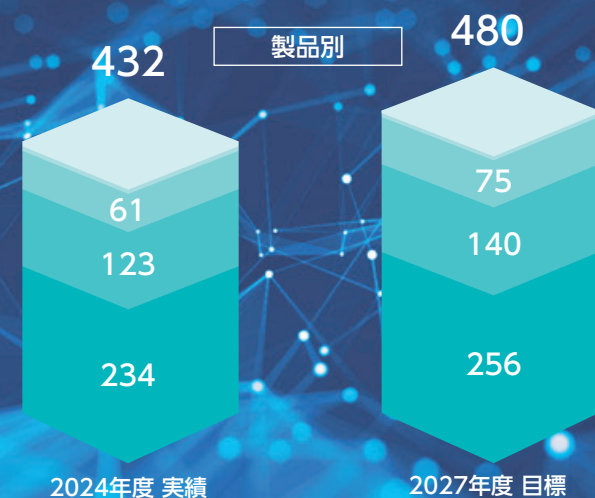
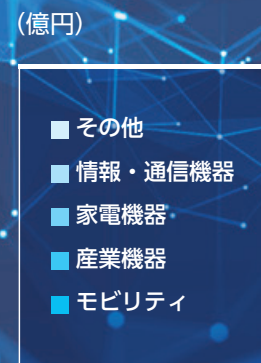
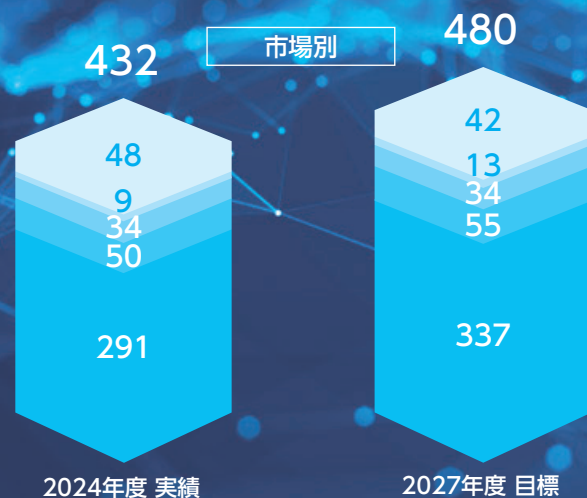
■ 2027年度の経済価値目標



■ 2027年度の社会価値目標



売上目標 市場別・製品別内訳



02

コア事業の進化

安定的で成長力のある事業ポートフォリオを構築

3つのコア事業を バランスよく 着実に伸長させる

付加価値と市場成長

■ 抵抗器等

選択と集中の推進、モビリティや産業機器向けをターゲットとした高付加価値製品にシフト

- ・主力製品である高付加価値チップ部品とサーミスタ製品群の拡充と拡大
- ・安心、安全に係る製品の拡大
- ・「高機能化」「高信頼性化」「小型省エネ化」など市場ニーズにマッチした製品開発の推進
- ・製品ラインナップの選択と集中による最適化と拠点再編による収益力強化

注力製品



耐アークヒューズ



超精密抵抗器



小型高電力チップ抵抗器

■ センサ等

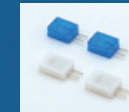
高精度センサ製品群の拡充と拡大、ピエゾ製品はモビリティ向けで拡大、環境や安心・安全に貢献する製品の需要を取り込み、着実な成長を目指す

- ・インフラ、民生機器向け高精度センサ製品群の拡充
- ・モビリティ向けピエゾ製品の拡大
- ・コスト競争力の強化により市場での優位性を確立
- ・ASEAN拠点での強固なグローバル生産体制を構築

注力製品



圧力センサ



湿度センサ



ピエゾ製品

■ モジュール

成長分野であるモビリティ電動化市場へのソリューションビジネス展開で成長軌道を確立する

- ・環境負荷低減に寄与するEV車、電動自転車等の電動車両向けモジュールの拡大
- ・従来のEMSビジネスをさらに進化させ、回路設計やソフト設計まで踏み込んだ形のODM “Original Design Manufacturing” ビジネスの展開
- ・モビリティ向け需要増に対応するためにASEAN拠点での最適投資、生産増強を実施

注力製品



軽薄短小モジュール

02

グローバル生産体制および販売体制の強化

インドでの販売体制強化

▶成長著しい「インド」での販売体制強化を推進

下記3大市場を中心に、センサ・抵抗器等の販売拡大を目指す

自動車

二輪（バイク）

エアコン

600万台 2,300万台 1,150万台

※各種調査をもとにした当社推計値

ASEAN地域の生産体制強化

2024年度
実績
(生産比率)

30%

タイ工場

・モジュールのライン増強を行い、モビリティ関連の需要増に対応

マレーシア工場

・BCPの観点からチップ抵抗器を一部移管、ピエゾ製品の生産能力増強

インドネシア工場

・ピエゾ製品のラインナップ拡大、生産能力増強

2027年度
目標
(生産比率)

40%

New Delhi

現地事務所の設立検討

首都ニューデリー近郊に営業拠点の新設を検討中
(2025年度内を予定)



タイ工場



マレーシア工場

インドネシア工場
(協力工場)

02

～Creating for the Future～ 事業領域の拡大と目指す未来

価値創造ストーリー

実行戦略と取り組み状況

持続的な成長活動

データセクション

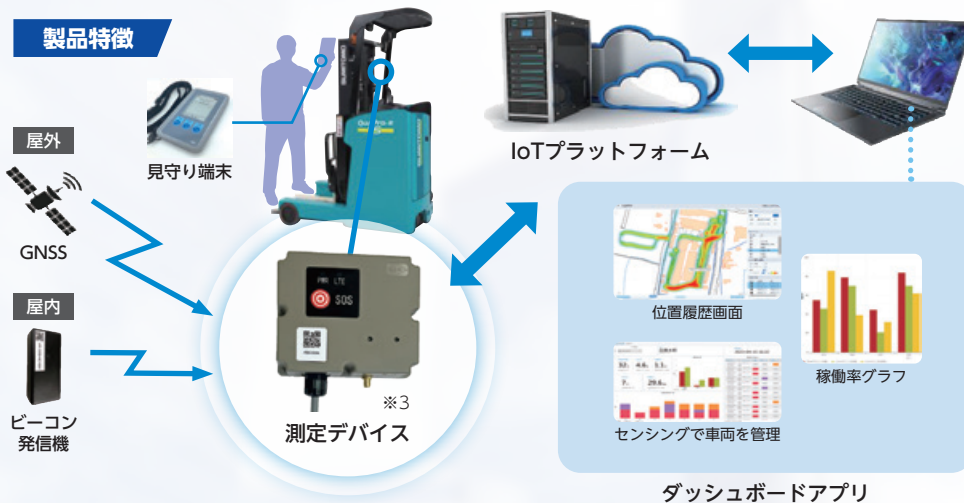


02

新製品、新規事業の推進 ～「安心・安全」な社会への貢献事例～

HOKURIoT™ (ホクリオ) ※1 稼働状況を見える化し、安全管理を実現するサービス

IoTフォークリフトサービス ※2 ForkMate™ ※3



- 後付けで容易に設置できるサービスを展開
- 危険運転を検知し、事故削減や安全運転指導に貢献
- 稼働状況を測定し、運転効率化を支援
- サブスクによるトータルソリューションサポート

※1/HOKURIoT™ (ホクリオ) は、当社のIoTソリューションを表す登録商標（申請中）です

※2/本サービスは、三菱HCキャピタル株式会社と共同で開発し、提供しています

※3/ForkMate™は、フォークリフト向けのIoTソリューションサービスを表す登録商標（申請中）です

事業機会

- ・ 事故防止に向けた安心、安全ニーズの高まり
- ・ 労働人口不足への対応、運用効率化



02

新製品、新規事業の推進 ～「環境」への貢献事例～

世界に先駆けて
広帯域周波数のピエゾブザーを開発中

広帯域ピエゾブザー (2026年度リリース予定)

製品特徴

製品外観イメージ
(開発中)

- 高音圧 ※大警報音が鳴らせる
- 広帯域 ※メロディー、音声等の和音を鳴らすことが可能
- 小型、軽量
- 省電力

事業機会

インド&東南アジア 2輪市場生産台数 (各種調査をもとにした当社推計値)

多様な発音機能

インド
2,300万台/年タイ
200万台/年ベトナム
300万台/年フィリピン
130万台/年マレーシア
55万台/年インドネシア
680万台/年

小型・軽量・省電力



- ・インド&東南アジア 2輪市場の需要拡大
- ・モビリティ向け発音機能のニーズ多様化
- ・求められるモビリティの電動化、省電力化

売上計画

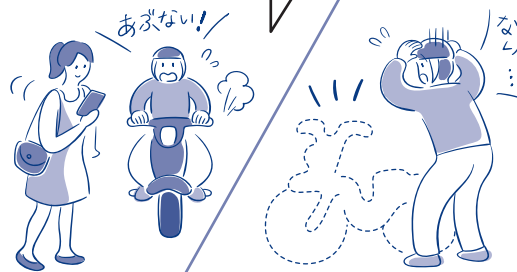
2輪向けアンサーバックブザー
(広帯域ピエゾブザー含む)2024年 対比 2027年 **150%**インド・東南アジアでは、
2輪車が市民の足となっています。EVバイクの普及により
今後需要の拡大

が見込まれています。

電子部品には

小型・軽量・省電力

が求められています。

EVバイクは、「走行音が小さい」「高価」であることから、
事故や盗難に繋がりがやすい問題がありました。

この問題に伴い、

モビリティ向け発音機能
のニーズ

が多様化しています。



疑似走行音

EV残量アラーム

EV異常熱検知アラーム

ウインカー

キーレスの
アンサーバック音

盗難防止音

そこで我が社では、
EVバイクなどに設置する

広帯域ピエゾブザー

を開発中です。

この製品は、

世界に先駆けた
広帯域周波数

のブザーです。



高音圧

※大警報音が鳴らせる

広帯域

※メロディー、音声等の和音
を鳴らすことが可能

省電力

小型・軽量



02

事業戦略と連動した人材戦略の取り組み

社員のウェルビーイング向上と新しい挑戦に取り組むことができる文化の醸成を目指す



人材確保

適材適所の促進

個の挑戦を後押し



適正な人材配置

従業員の
エンゲージメント向上2024年度
67%

次世代リーダー育成



高度専門人材の育成



女性管理職比率

8%以上
(2024年度 5.9%)

女性活躍の推進



人材育成

2027年度

70%以上

60歳以上の
雇用条件
見直し次世代への
技能継承経験者採用
比率のベース

30%以上



ダイバーシティ・インクルージョン

中計2027期間における目標

02

財務戦略

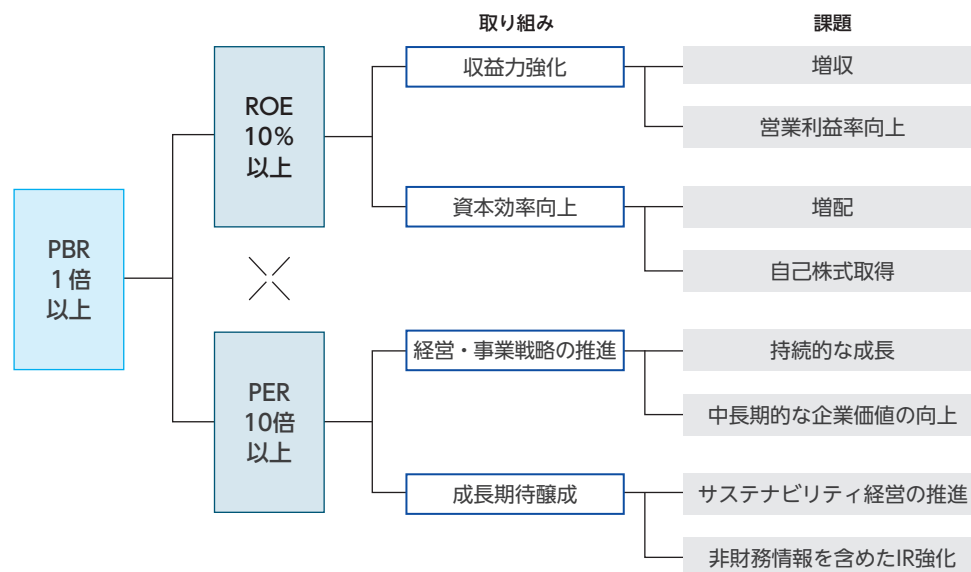


経営管理執行役員メッセージ

中期経営計画Plan2024では、財務戦略の基本方針として、
①株主還元における安定配当および増配 ②ROE10%以上維持 ③財務体質の強化を掲げ進めてまいりました。その結果、最終2024年度では一定の成果があったと考えています。当年度よりスタートした中期経営計画2027ではこの基本方針を継続しつつ、さらに積極的な設備投資と株主還元の強化を図り、企業価値を一段と高めてまいります。

経営管理部長 林 良徳

企業価値向上に向けた取り組み方針



■ PBR 1 倍以上に向けた取り組み

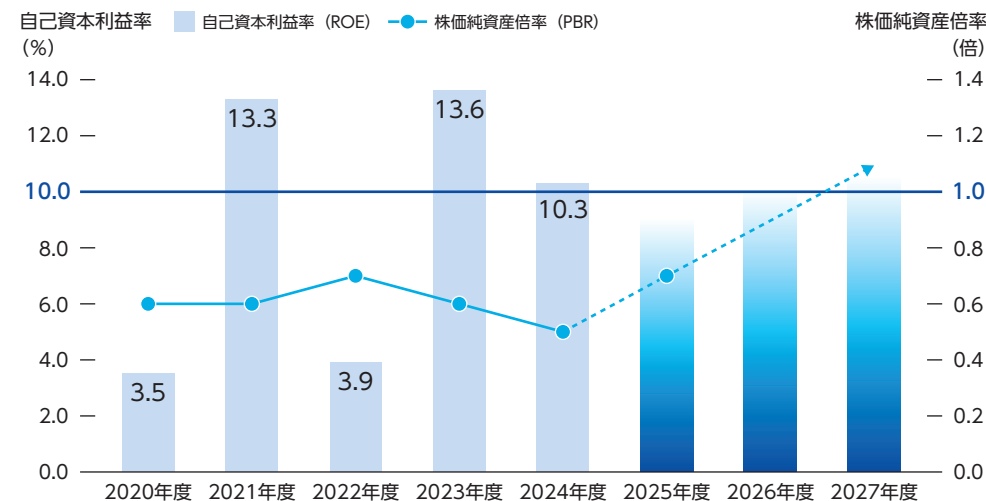
ROE10%
以上

- コア事業の進化と新製品創出に経営資源を集中し、収益の拡大を図ります。
- 増配および自己株式の取得等により、株主還元を強化し、資本効率の向上を図ります。

PER10倍
以上

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、経営・事業戦略を推進いたします。
- コーポレート・ガバナンスを一層強化し、サステナビリティ経営を推進するとともに、株主との対話の機会を増やすなど非財務情報を含めたIR活動を強化し、成長期待の醸成に努めてまいります。

【PBR・ROEの推移】



02

財務戦略

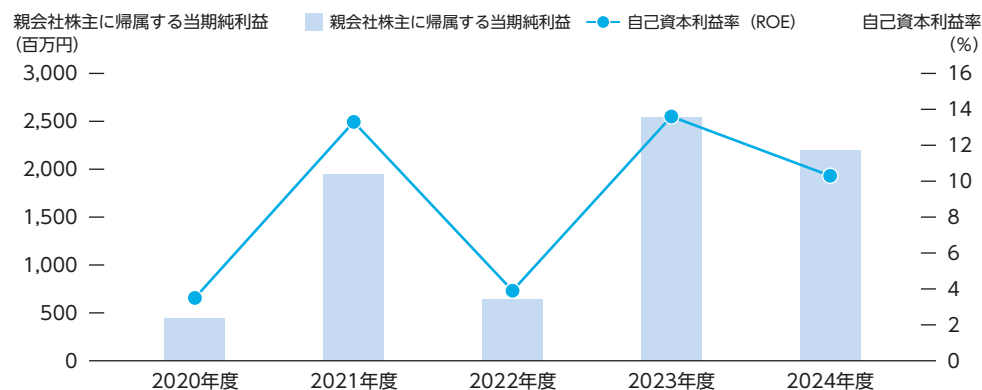
自己資本利益率（ROE）

中期経営計画Plan2024については民生機器分野の需要低迷などを背景に売上高および営業利益は目標未達となりましたが、モビリティ分野において新市場・新顧客向けにモジュール製品を拡販したことなどから、最終2024年度の営業利益率は目標の6.0%を達成しました。当社グループの顧客である電装メーカーは多岐にわたり、中期受注の確保により安定した収益が見込める状況になってきたと考えています。

また、資本の効率化を図るため、4期連続で増配とし、2期連続で自己株式の市場買付を行いました。

これらの結果、ROEは10.3%となり、目標の10%以上を達成しました。

【自己資本利益率・親会社株主に帰属する当期純利益】



	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自己資本利益率（ROE）	%	3.5	13.3	3.9	13.6	10.3
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	447	1,949	647	2,538	2,194
自己資本	百万円	13,287	15,950	17,107	20,106	22,713

株主還元

2024年11月に、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応状況について」を公表し、剰余金の配当基準を下記のとおり引き上げました。

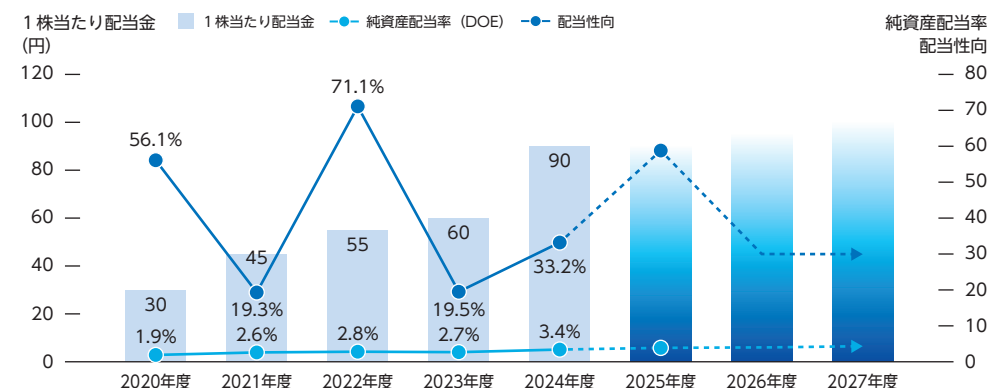
株主還元方針		
	(変更前)	(変更後)
純資産配当率（DOE）	2.5%以上	3.0%以上
配当性向	20%以上	35%目標

2024年度における配当につきましては、前年度実績の1株当たり60円から90円に増配し、純資産配当率（DOE）は3.4%、配当性向は33.2%となりました。

また、前年度に続き自己株式の市場買付を行うとともに、投資家への安心感を高める観点から、自己株式の消却も行いました。

2025年度以降も積極的な配当を行うとともに、自己株式の取得等につきましては、株価の推移等を総合的に勘案し、機動的に実施してまいります。

【純資産配当率・配当性向・1株当たり配当金】



02

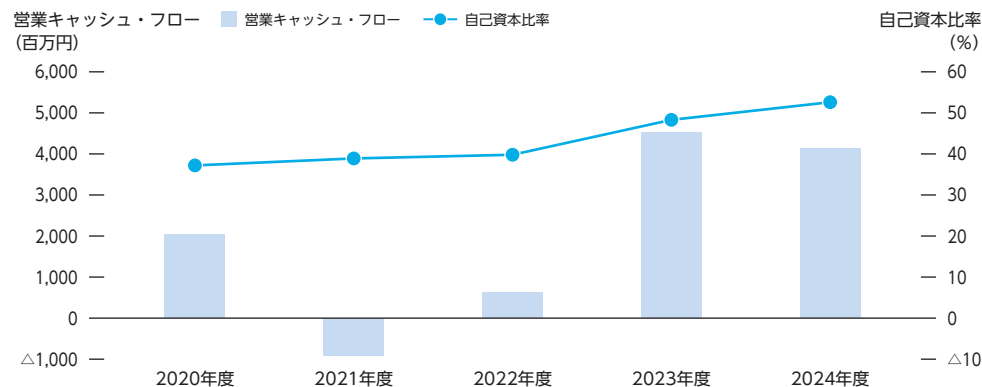
財務戦略

財務体質の強化

2024年度の営業キャッシュ・フローは利益の計上および棚卸資産の減少を主因に、前年度に続いて40億円以上のプラスとなりました。受注の安定により生産の変動が小さくなり、かつ付加価値率の高いモビリティ向け製品の拡販を推進したことにより、営業利益率が上昇したことで、安定的な営業キャッシュ・フローを確保できるようになってきました。

得られた資金は設備投資、株主還元および借入金の返済等に充当しています。その結果、2024年度末では、自己資本比率はアジア通貨高円安に伴い為替換算調整勘定が増加したこともあり、52.6%まで上昇し、D/Eレシオは0.38倍に低下しました。

【自己資本比率・営業キャッシュ・フロー】



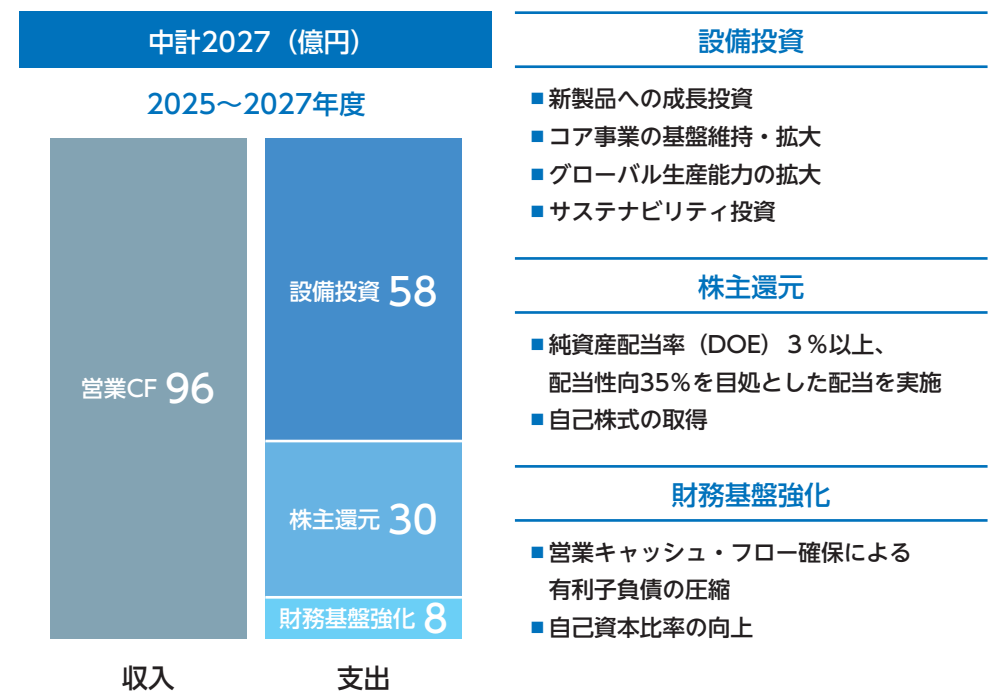
	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
自己資本比率	%	37.2	38.9	39.8	48.3	52.6
D/Eレシオ*	倍	0.70	0.61	0.65	0.48	0.38
営業キャッシュ・フロー	百万円	2,046	△ 909	629	4,519	4,124

※D/Eレシオ … 有利子負債÷自己資本

キャピタル・アロケーション

中期経営計画2027に基づき、2025年度から2027年度までの3年間のキャピタル・アロケーションを策定しました。営業キャッシュ・フローは、安定的な創出が確保できる構造になり、得られた資金の設備投資と株主還元への配分をバランスよく行ってまいります。設備投資については、中期経営計画2027を「成長軌道へ舵を切る」と位置づけており、新製品およびコア事業への積極的な成長投資を推進します。また、株主還元についても配当基準を2024年11月にDOE 3%以上、配当性向35%目処と引き上げており、自己株式取得等を含め、充実した株主還元を実施することで持続的な企業価値の向上を目指します。

【キャピタル・アロケーション】



02

事業活動

コンポーネント事業本部

世の中にないものを
創造することに挑戦し続け、
新たな時代を社会とともに生き抜く事業体へ

コンポーネント事業本部長 福澤 義司



メッセージ

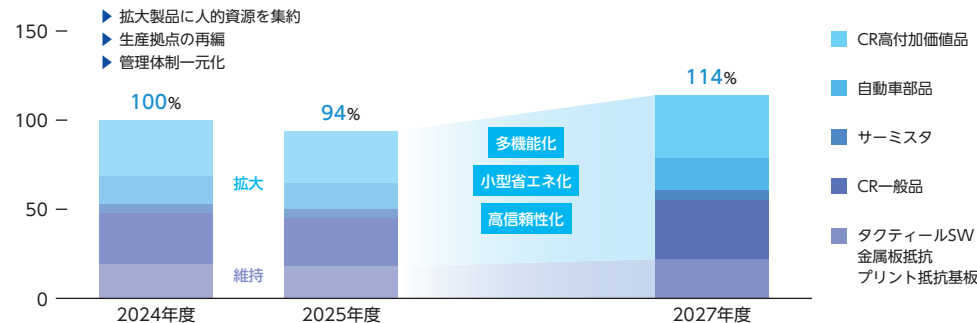
当社の創業時から今も受け継がれる抵抗器は世界の様々なシーンで使用されており、保有の要素技術を応用した汎用製品のバリエーションは各種抵抗器に留まらず、チップヒューズやチップ型ESD保護素子など幅広いカテゴリーに対応できる面実装部品として豊富なラインナップを有しています。

中でも主力のチップ抵抗器は、業界が求める「多機能化」「高信頼性化」「小型省エネ化」といったトレンドニーズを独自の材料技術、加工技術によって差別化し、自動車分野を中心としてより高い品質とサービスを提供し続けてきました。

更なるカーボンニュートラル社会の実現に向けライフサイクルアセスメントの検証を多角的に行い、市場の要求に柔軟かつ迅速に対応した商品開発と良質な製品の安定供給に今後も取り組んでまいります。

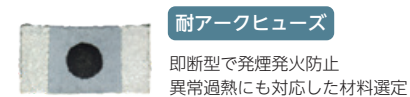
事業戦略

市場性を見据えた「選択と集中」の事業方針に基づく体制強化



注力製品

高付加価値チップ部品の拡充と拡大



小型高電力チップ抵抗器

発熱対策により高電力化実現
耐サージ耐パルス性にも優位性あり



サーミスタ製品群の拡充と拡大

サーミスタ素子



様々な特性に柔軟に
対応可能

樹脂コートサーミスタ



自動車部品群の拡充と拡大

シートベルトリマインダセンサ

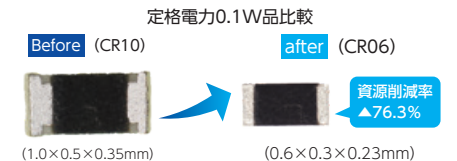
シート形状に合わせた
センサ形状の設計



持続可能な社会の実現に向けて（環境負荷低減の取り組み事例）

小型高電力チップ抵抗器の開発促進

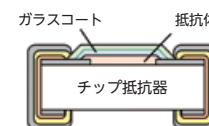
製品寸法のダウンサイジングと定格電力維持の両立を実現。軽薄短小化により、製造、使用、運搬、廃棄、全てのフェーズで環境負荷低減に貢献します。



環境負荷物質の削減

可変抵抗器に使用される抵抗体の完全鉛フリー化を実現。

チップ抵抗器についてもガラスコートおよび抵抗体の完全鉛フリー化製品をラインナップ。



可変抵抗器抵抗体の鉛フリー化



グリーンエネルギーの採用

チップ抵抗器の製造工程は再生可能エネルギーを100%採用し製造時のCO₂排出量は実質0を実現しています。



チップ抵抗器100万個当たり
年間0.183t-CO₂/削減

02

事業活動



センサ & ピエゾ事業本部

変化し続ける世界市場が求める製品を提供し、
多様な社会に充実と喜びを構築

センサ & ピエゾ事業本部長 宮崎 康夫

メッセージ

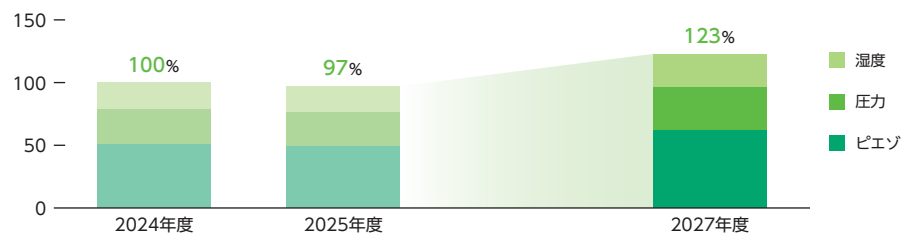
インフラ・民生機器を主要市場とするセンサ群と車載関連を主要市場とするピエゾ応用製品を提供していますが、世界市場はサステナブル社会に向けて急速に変化し続けています。

このように、変化し続ける社会の要求に対し、独創的な発想を開発に反映させた製品を提供してまいります。製品に対する既存の市場概念に捉われず、保有技術を多様な社会要求に向けて活用し開発投資を行うことにより社会とともに継続成長を進めてまいります。

事業戦略

多様な市場ニーズに合わせた製品開発にはダイバーシティ経営による多様な人材の活躍が不可欠であり、イノベーションに挑戦し、環境配慮型製品の提供に力を注いでまいります。

生産体制に関しましては、今もって魅力ある中国市場に対しては地産地消の概念から生産対応しつつ、今後、大きな発展性を持ったASEAN市場に向け既存のマレーシア工場に加えインドネシア生産拡大を視野に入れグローバル生産体制の構築を進めてまいります。



■ 注力製品

圧力 (MEMS) センサ

MEMS技術応用製品で連続的に精度良く圧力の変化を監視することが可能です。

ガスインフラの漏れを検知し災害時に安全を確保する重要保安部品として30年間、命を見守り続けています。

また、エコキュート等の高効率給湯設備の湯はり監視に使用されるとともに、ヒートポンプ方式の床暖房システム監視に採用されており、グローバルマーケットへの展開を進めています。



湿度センサ

独自に開発した感湿ポリマーにより湿度を連続的に精度良く監視することが可能です。用途に応じ、40年の実績を誇る抵抗式と独自発想の材料・構造により世界トップレベルの高耐候性および検知スピードを誇る容量式を選択可能です。

エアコンの湿度管理・除湿器・加湿器付空気清浄機等の環境関連製品はもちろん、OA機器の画質・冷蔵庫の結露防止等、効率良く環境にやさしい制御が可能になります。



圧電 (ピエゾ) 製品

独自のピエゾ材料開発による効率良い高信頼性の車載関連用圧電プザーが現状の主力製品です。

ピエゾ材料開発に加え振動板・筐体設計およびシミュレーション解析により、要求に応じた周波数・音圧製品の開発が可能です。今後はさらに広帯域周波数への対応および圧電特性を活かし、二輪・四輪を主体に心地よく集中できる運転環境への対応を進めていきます。また、マレーシア・インドネシア生産拠点を強化することによりASEAN市場に加えインドへも市場展開を促進しています。



■ 持続可能な社会の実現に向けて (環境負荷低減の取り組み事例)

RoHSおよびREACHの最新動向と連動し、フタル酸・PFAS等の人体に対し悪影響が懸念される材料に関し、製品・工程での使用撤廃に向けて改善・開発を進めています。

一方ではエネルギー効率の高いヒートポンプ応用設備および脱化石燃料を目的とした燃料電池の効率を最大限に高める環境配慮型高精度センサ製品群を開発・提供することにより持続可能な社会達成への貢献に努めてまいります。



02

事業活動

モジュールシステム事業本部

世の中に必要とされるものをいち早く手掛け、
“社会貢献”に繋がる事業拡大を目指す
ステークホルダーの皆様から愛される事業体へ

モジュールシステム事業本部長 村上 吉憲



メッセージ

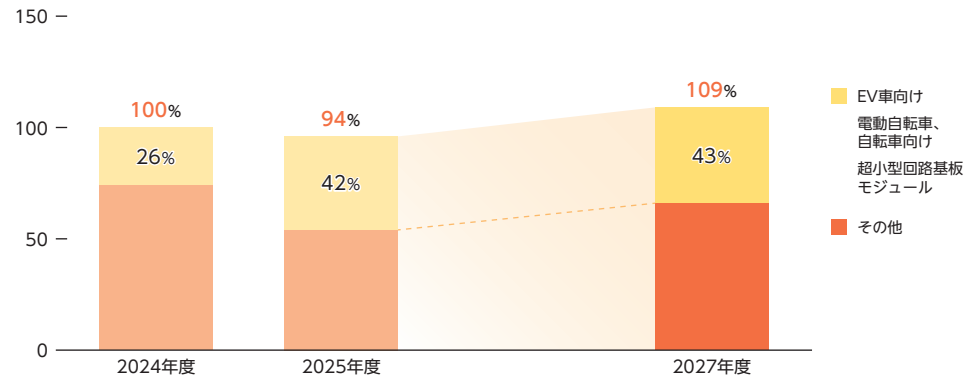
環境負荷低減、CO₂削減、GXと、今企業は将来の地球のために何ができるかを問われています。

我々はモノ造りを通じて、環境負荷低減に寄与する製品の開発・販売だけではなく、環境負荷低減を果たす生産方式をも開発する、トータルソリューションを目指しています。

誰かがやらなければならないことを誰かがやってくれるのを待つのではなく、我々がやるんだという意思を持ち社員が一丸となり、自由に、斬新に、積極的に、事業本部運営に取り組んでまいります。

事業戦略

環境負荷低減、CO₂削減、GXに寄与する製品群の開発を強化推進し、それら製品群の売上金額比率を2027年度までに43%まで引き上げます。



注力製品

軽薄短小モジュール

自転車などに組み込まれるため基板回路モジュールは軽薄短小が求められます。限りなく小さく軽く、そして高機能を一つの基板に集約させるためには軽薄短小実装技術が必要になります。

BMS（バッテリーマネジメントシステム）モジュール

リチウムイオン電池など二次電池の監視保護回路モジュールはEVだけではなく、電動自転車（電動アシスト含む）、各種ロボットにもBMSモジュールは必要不可欠となっています。

電動コンプレッサー向け基板モジュール

樹脂成形部品やアルミダイキャストなどの組立加工技術に対応しています。



0402実装可能
高速マウンター

社会課題の解決に向けた取り組み体制の強化

従来のEMSをさらに進化させ、回路設計やソフト設計まで踏み込んで実施する形のODM “Original Design Manufacturing” への変化を目指します。

ハードウェア開発だけではなくソフトウェア開発も行い、お客様の労働力不足等の社会課題の解決や、サービスの向上に努めてまいります。

従来のビジネススタイル

セットメーカー						EMS				
マーケティング	商品企画	商品設計	機械設計	回路設計	ソフト設計	基板AW設計	試作評価	量産設計	量産試作	量産

今後のビジネススタイル

セットメーカー				EMS						
マーケティング	商品企画	商品設計	機械設計	回路設計	ソフト設計	基板AW設計	試作評価	量産設計	量産試作	量産

持続可能な社会の実現に向けて（環境負荷低減の取り組み事例）

EV車用製品の開発では、設計段階から踏み込んだお客様への提案を強化し、ビジネスの拡大を図っています。また、超高密度実装技術を活かした小型モジュールの提供により、商品の軽薄短小化、省電力化に寄与することで、お客様を通じた社会課題の解決に貢献しています。

