

STEP 02 実行戦略と取り組み状況

STEP
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

FY2022~2024

Plan2024
経営基盤の足固め（FY2024実績）

- 売上高 432億円
- 営業利益 26億円
- 営業利益率 6％
- ROE 10.3％

FY2025~2027

中期経営計画
成長軌道へ舵を切る（FY2027目標）

- 売上高 480億円
- 営業利益 34億円
- 営業利益率 7％
- ROE 10％

FY2028~

長期ビジョン
売上高目標

530億円

モノ造りを通じて未来を開くイノベーションに挑戦し心豊かな社会の発展に貢献します。

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

01 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

02 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

03 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

STEP
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

売上高	営業利益率	ROE
480億円	7%以上	10%以上

2027年度の社会価値目標

CO_2排出量　2017年度比 40%削減	従業員エンゲージメントスコア 70%以上
環境配慮型製品の売上比率 30%	女性管理職比率 8%
リスクマネジメントの継続的改善 情報セキュリティの強化	重大事故 0件

売上目標　市場別・製品別内訳



STEP
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

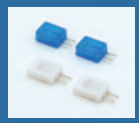
センサ等

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

STEP
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

現地事務所の設立

インド駐在員事務所開設
（2026年3月）



タイ工場



マレーシア工場



インドネシア工場
（協力工場）

ASEAN地域の生産体制強化

2025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%

STEP
02

～Creating for the Future～

事業領域の拡大と目指す未来



STEP 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

製品特徴



- 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



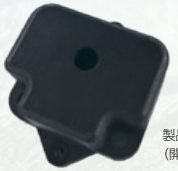
STEP 02

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）



- 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%**



STEP
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



従業員のエンゲージメント向上　2025年度 68%　▶　2027年度 70%以上

適正な人材配置

人材確保
適材適所の促進
個の挑戦を後押し



人材育成

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
(2025年度 6.0%)

女性活躍の推進



ダイバーシティ・インクルージョン

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



中計2027期間における目標

STEP
02 財務戦略

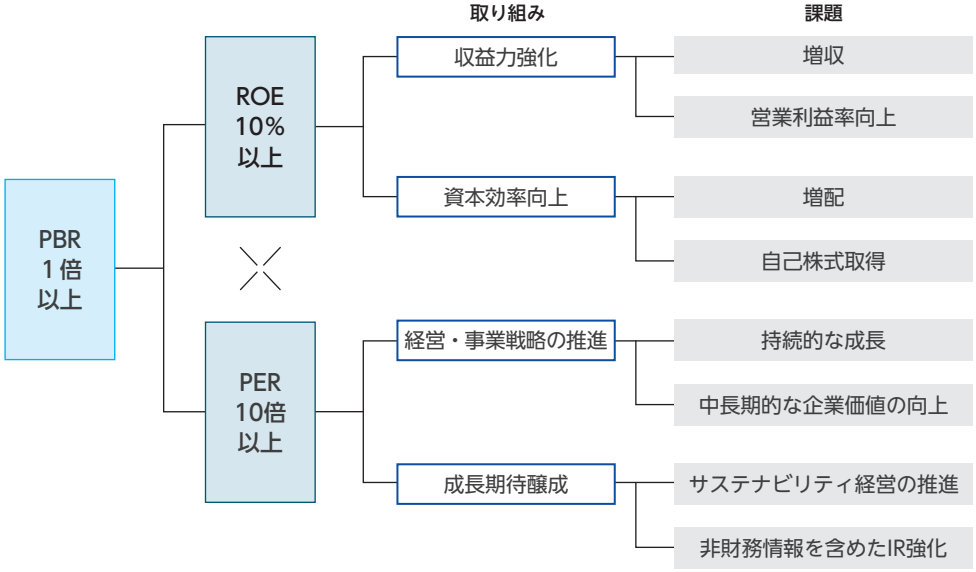


財務担当執行役員メッセージ

2025年度より新たにスタートした中期経営計画2027では、財務戦略の基本方針として、成長軌道へ舵を切る期間と位置づけ、財務体質の強化、株主還元の充実、キャピタル・アロケーションの推進を行っております。2027年度目標に、売上高480億円、営業利益34億円、営業利益率７％、ROE10％を掲げ、収益体質の強化に努めております。また、設備投資と株主還元のバランスを取りながら、持続的成長に向けた取り組みを強化してまいります。

管理本部長　**金川　智久**

企業価値向上に向けた取り組み方針



■ PBR１倍以上に向けた取り組み

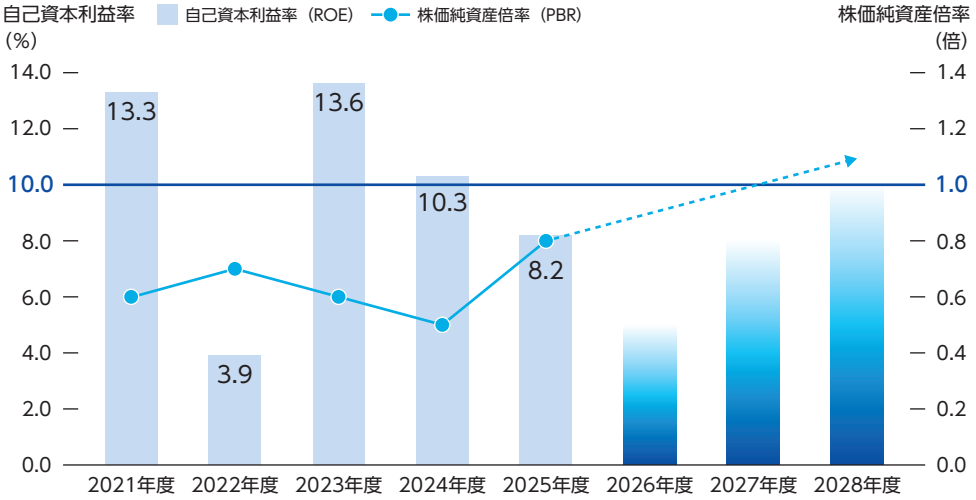
ROE10%以上

- 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】



STEP 02

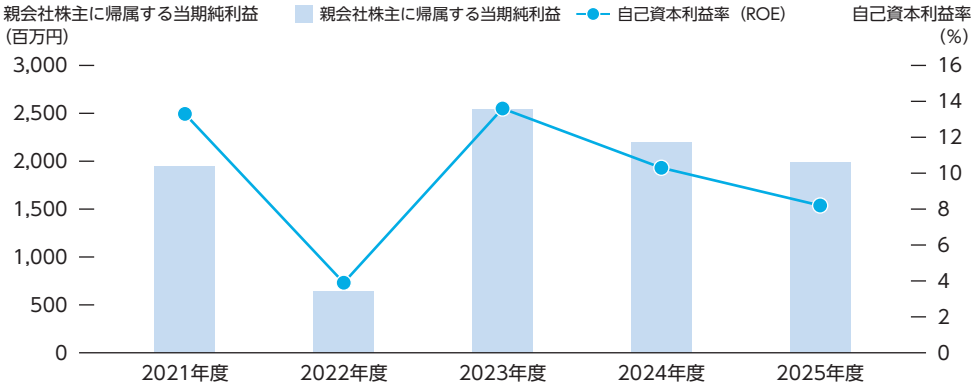
財務戦略

自己資本利益率（ROE）

当社はROE10％以上を目標とし、収益力および資本効率の向上を図っております。営業利益率は2027年度までに７％に引き上げることを目指しており、新製品、新規事業の売上比率20％以上が必要と考えています。2025年度は新規のモビリティ分野やデータセンター向けなどにおいて着実な需要の取り込みを図りましたが、原材料価格の高騰による影響などにより、営業利益率は5.4％と前年度の6.0％より低下し、ROEは8.2％となり目標の10％以上を下回りました。

2026年度は、販売価格の適正化と新製品、新規事業の更なる売上の拡大を図ってまいります。

【自己資本利益率・親会社株主に帰属する当期純利益】



	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
自己資本利益率（ROE）	%	13.3	3.9	13.6	10.3	8.2
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	1,949	647	2,538	2,194	1,986
自己資本	百万円	15,950	17,107	20,106	22,713	25,817

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としています。

株主還元方針

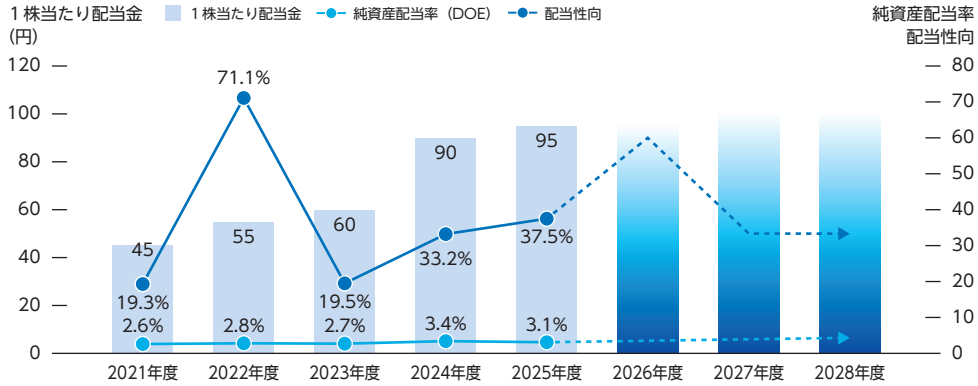
純資産配当率（DOE）	3.0％以上
配当性向	35％目処

2025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90円を95円と５期連続の増配としました。純資産配当率（DOE）は3.1％、配当性向は37.5％となりました。

また、前年度から継続し自己株式の市場買付を行うとともに、2026年度より株主の皆様への利益還元の機会を充実させることを目的として、中間配当、期末配当の年２回の剰余金の配当を行うこととしました。

2026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】



STEP 02

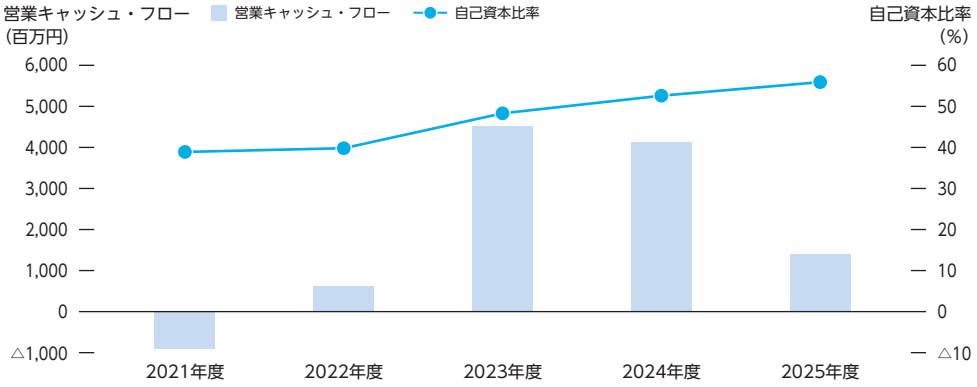
財務戦略

財務体質の強化

2025年度の営業キャッシュ・フローは貴金属相場高騰の影響や棚卸資産の水準が資材の調達難を背景に上昇していることを主因に減少した結果13億円となりました。今後も、貴金属相場の高騰は不透明な見通しですが、安定した営業キャッシュ・フロー確保に向けて取り組んでまいります。

得られた資金は設備投資、株主還元等に充当しています。これらを踏まえた結果として、2025年度の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、55.9%まで上昇し、D／Eレシオは0.35倍に低下しました。

【自己資本比率・営業キャッシュ・フロー】



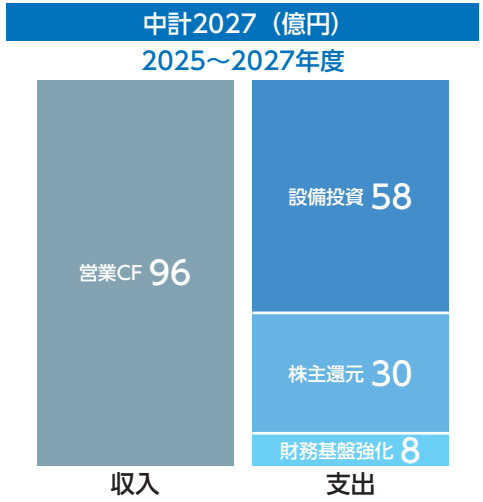
	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
自己資本比率	%	38.9	39.8	48.3	52.6	55.9
D／Eレシオ※	倍	0.61	0.65	0.48	0.38	0.35
営業キャッシュ・フロー	百万円	△ 909	629	4,519	4,124	1,397

※D／Eレシオ　…　有利子負債÷自己資本

キャピタル・アロケーションと設備投資

中期経営計画2027では、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。初年度である2025年度の営業キャッシュ・フローは、仕入債務の低下や棚卸の増加によって計画より減少しました。設備投資については計画通り増産およびコア事業への積極的な成長投資を推進しています。また、海外では、BCP対策を含めたグローバル生産体制および販売体制の強化のため、タイ、マレーシアなどASEAN地域中心に生産設備の増強を進めています。2026年度は、さらに投資金額を拡大する計画を立てており、企業成長へ向けた積極的な設備投資を進めてまいります。

【キャピタル・アロケーション】



設備投資

- 新製品への成長投資
- コア事業の基盤維持・拡大
- グローバル生産能力の拡大
- サステナビリティ投資

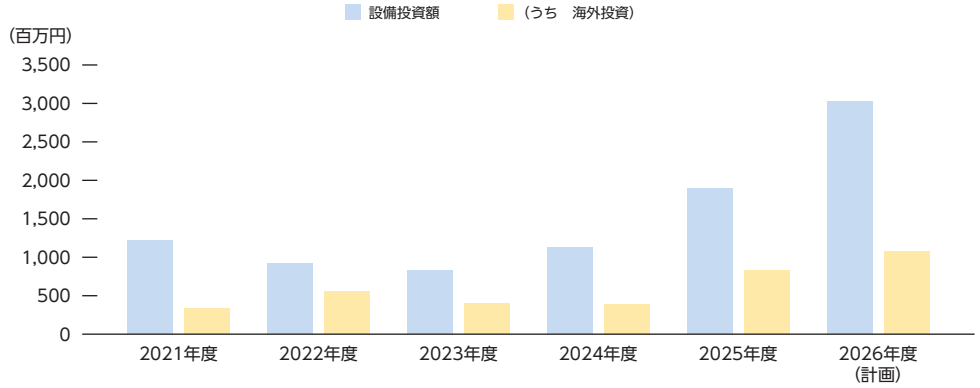
株主還元

- 純資産配当率（DOE）３%以上、配当性向35%を目処とした配当を実施
- 自己株式の取得

財務基盤強化

- 営業キャッシュ・フロー確保による有利子負債の圧縮
- 自己資本比率の向上

【設備投資】



STEP
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管掌役員　**福澤　義司**

メッセージ

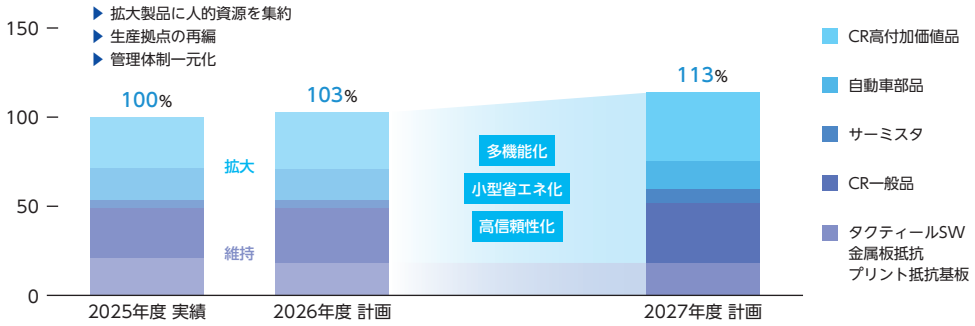
当社の創業時から今も受け継がれる抵抗器は世界の様々なシーンで使用されており、保有の要素技術を応用した汎用製品のバリエーションは各種抵抗器に留まらず、チップヒューズやチップ型ESD保護素子など幅広いカテゴリーに対応できる面実装部品として豊富なラインナップを有しています。

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

回路保護部品のラインナップ拡充

耐アークヒューズ



即断型で発煙発火防止
異常過熱にも対応した
材料選定

ESDプロテクター



内部放電により瞬時に
ESD電流をバイパス

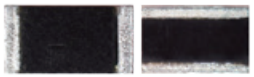
サーミスタ素子



様々な特性に柔軟
に対応

チップ部品の高付加価値化

小型高電力チップ抵抗器



発熱対策により高電力化を実現、
耐サージ耐パルス性にも優位性あり

超精密抵抗器



TCRばらつきの低減により薄膜
抵抗の代替が可能

自動車用センサ群の設計提案

シートベルトリマインダセンサ



シート形状に合わせSBRセンサの形状設計を提案

伸展市場への提案

シャント抵抗



高定格品のライン
ナップ拡充

■ 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、運搬、商品化、廃棄、全てのフェーズで環境負荷低減に貢献します。

定格電力0.1W品比較

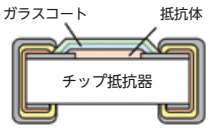
Before (CR10)　After (CR06)



(1.0×0.5×0.35mm)　(0.6×0.3×0.23mm)

環境負荷物質の削減

チップ抵抗器のガラスコートおよび抵抗体を含む完全鉛フリー化の製品をラインナップ、PFAS規制にも適合した材料を選定しています。



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CO_2排出量は実質０を実現しています。

かがやき GREEN

**チップ抵抗器100万個あたり
年間0.183t-CO_2／削減**

STEP
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　**今村　徹治**

メッセージ

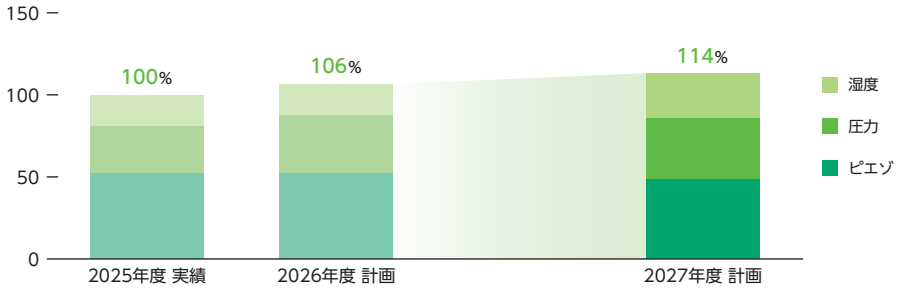
インフラ・民生機器を主要市場とするセンサ群と車載関連を主要市場とするピエゾ応用製品を提供していますが、世界市場はサステナブル社会に向けて急速に変化し続けています。

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囚われず、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

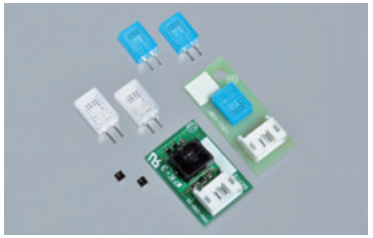


MEMS技術応用製品で連続的に精度良く圧力の変化を監視することが可能です。

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できます。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ブ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・四輪を主体に心地良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、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。

STEP 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

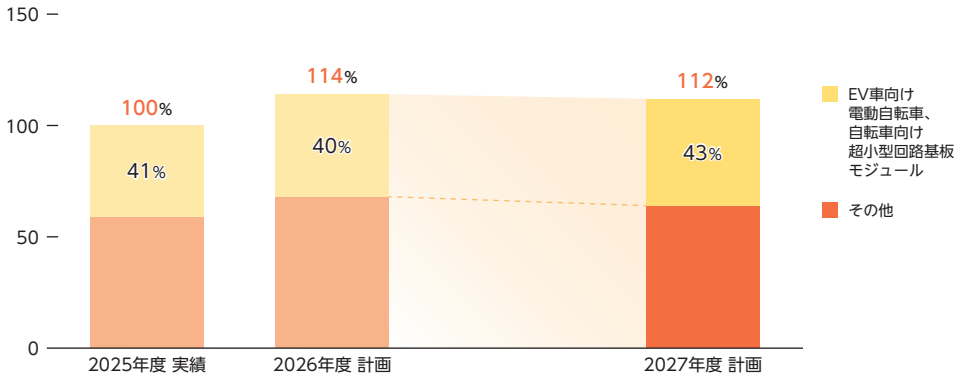
環境負荷低減、CO_2削減、GXと、今企業は将来の地球のために何ができるかを問われています。

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、CO_2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。

ハードウエア開発だけではなくソフトウエア開発も行い、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。



