

## 中期経営計画

## 中期経営計画のロードマップ



## 足場固め(2020～2022年度)

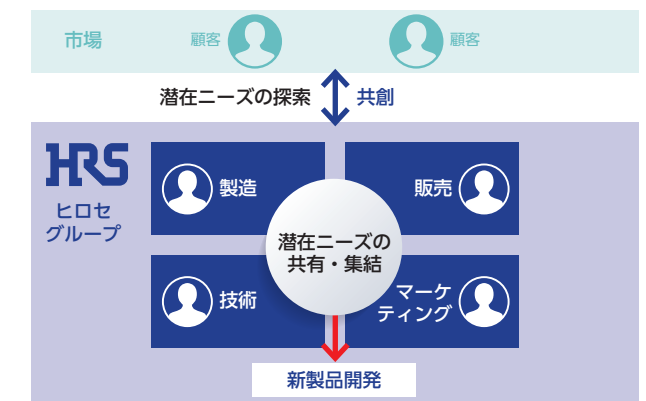
ヒロセの強みを  
より強める

取り組み  
1

## 新製品開発の強化「潜在ニーズの探索」

ヒロセはお客様の開発する機器に先行・先端的な新製品を使っていただくことで、より付加価値を提供できるように努力してきました。変化が大きい時代に入り、これまで以上に新たなニーズ探索の重要性が増しており、国内外の技術者・営業がお客様のもとを訪問し、潜在ニーズを探り、グローバルで情報を共有しています。マーケティング部門では市場動向を調査し、新製品の構想やテーマキャッチを行います。お客様にとっての最適を探索するため、新たな提案を積極的に行い、お客様の電子機器としての付加価値を高めることが重要だと考えます。製造・販売・技術を含む全員がマーケットターとしてニーズを探索する活動を強化しています。

## グローバルマーケティングの構築



ヒロセの強みを  
より強める

取り組み  
2

## モノづくり力の強化「安定品質の追求」

ヒロセグループには、「品質を上げれば、コストは下がる」という考え方があります。製作本部にあった品質部門を、品質保証本部として独立化し、製造だけでなく製品設計から物流までの全工程の品質を管理しています。品質課題を事前に洗い出し、リスクを未然に防止し、品質向上に取り組んでいます。安定品質の追求により、モノづくり力強化のベースを担っています。

## 品質保証体制



ヒロセの強みを  
より強める

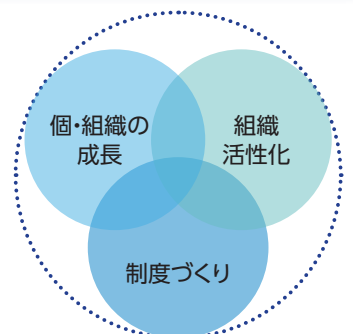
取り組み  
3

## 人財育成

当グループを取り巻く環境が絶えず変化する中で、グローバルでの継続成長を実現するには変化への適応が不可欠です。つなぐビジネスの源泉は「人」であり、その結集です。従業員一人ひとりが我が事として変革に挑み、組織活力を生み出せるよう、やりがいのある企業風土の醸成や人事制度の見直しなどの仕掛けを行っています。「個々の能力向上」「チーム力で勝負する会社」を実現します。

## ヒロセグループの人財戦略

従業員の継続的な成長に向け、従業員の育成、やりがいのある組織の醸成、そしてそれを支える制度づくりに重点的に取り組んでいます。従業員の成長・活性化を通して、事業戦略の実行を加速します。



## 中期経営計画



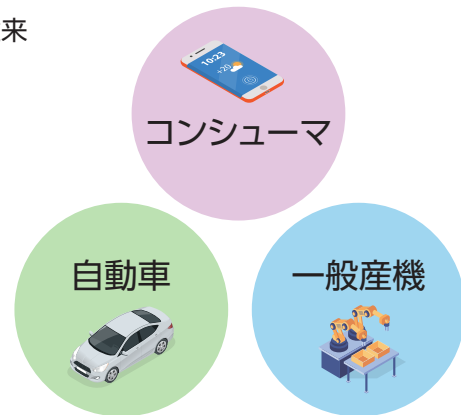
## 本格成長(2020年度～)

ヒロセの強みを  
より強める取り組み  
1

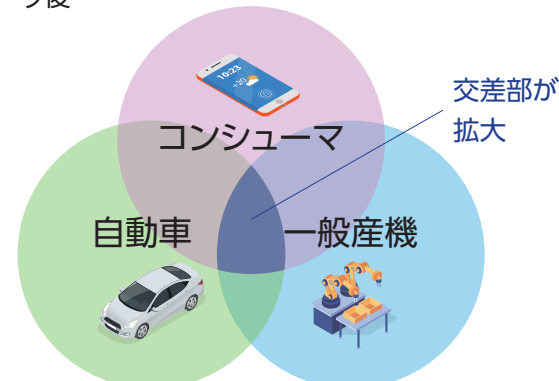
## 3本柱の強化

コンシューマ・一般産機・自動車の3本柱の強化が、将来の継続成長につながると考えています。様々なモノの電子化が進み、分野の重なる部分が拡大しています。例えば、自動車の軽量化により小型コネクタ需要が高まっており、スマートフォン向けマイクロコネクタの技術を自動車でも活かすことができます。分野によって技術やモノづくりに異なる特徴があり、それぞれの分野を極めることで、将来、別の分野にも応用・展開することができます。分野に関わらず最先端の技術に挑み続け、分野横断的な提案力を強化しています。

従来



今後



付加価値を高める

取り組み  
2

## グローバル対応力の加速

ヒロセグループにとってのグローバル化とは、「世界に通用するヒロセグループの強みを活かして、グローバルでビジネスを展開する」ことです。コネクタに求められるソリューションは、グローバルで共通するものが多くあります。ヒロセグループが積み上げてきたコアとなる強みをグローバルで展開し、各拠点がその強みをさらに磨き発展させ、それをまた集約し、展開する。このスパイラルアップの構造で、グループ一丸となってお互いに高め合い、ビジネスを行うことが、ヒロセグループが目指す姿です。よりお客様に満足していただくためには、現地対応力を強化することも重要だと考えています。

## ● ヒロセの強みを世界に&lt;ヒロセコリア&gt;

コンシューマ市場が活発な韓国において、ヒロセコリアはヒロセグループが持つスピード力をさらに磨き上げ、圧倒的なスピード力を強みとしています。この強みとオリジナルを追求する企業文化のもと、市場のトレンドを反映した先端製品開発でヒロセグループの軸を支えています。ヒロセコリアは「競い合い、共に進化する」というヒロセグループが目指す姿を実現しており、協力関係にある一方で、切磋琢磨しながら技術を磨き続けています。



## ● 現地対応力の強化&lt;ヨーロッパ&gt;

ヨーロッパでは現地採用の技術者が増え、これまで以上にヒロセグループの力をグローバルで発揮できるようになっています。日々のお客様とのやり取りに際して、営業と共に現地の技術者が加わることも多くあります。現地対応力を強化し、お客様によりお役立ちすることで信頼関係を築き、新しいビジネスにつながり始めています。この成功事例を各拠点に拡大し、世界中のお客様の要望に、よりスピーディーにより密に対応する体制を整えています。

お客様の期待を超えた  
満足を追求める取り組み  
3

## 新しい“共創”

お客様からの総合的なソリューションへのニーズは増えつつあり、これまで以上にコネクタメーカーとしてプロフェッショナルな提案が求められています。ヒロセグループでは、お客様の業績向上に貢献する共創を第一と考え、より付加価値が高い“つなぐソリューション”を提供するために、電子部品メーカーやコネクタメーカーとの共創を進めています。連携や協業などを含めた様々な形態で外部と強いリレーションを築き、英知をつなぐことで、新しい価値を生み出し、提案力の向上・ビジネスの拡大を目指しています。常にお客様の視点から「ヒロセグループを選んでもらう」メリットを考え、提案力を強化しています。

## 事例 1 &lt;コネクタメーカーとの共創&gt;

ドイツのコネクタメーカー ハーティング社と、「IX」シリーズを共同開発しました。ICT技術を活用した生産現場の効率化が進む中、機器同士をイーサネットで接続する通信回線は増加しています。IXシリーズは一般産機の使用環境に適した堅牢な構造でありながら、従来品に比べてスペースを約75%削減しました。高速伝送にも対応し、機器の進化と製造現場のスマート化に大きく貢献します。技術だけでなく、ハーティング社が持つヨーロッパでの顧客基盤を活かし、多くのお客様により便利なコネクタを提供しています。



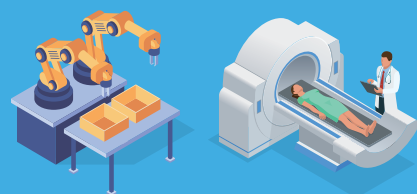
## 事例 2 &lt;新たなお客様と新製品の共創&gt;

「EF2」シリーズは、当初分電盤内の端子台の置き換えとして開発されました。建設会社様と協力して新しい使い方を模索し、幹線を接続するジョイント部分への使用という、電子部品を超えた新しいつなぐソリューションとして好評をいただいています。ねじを使わずに電気設備とケーブルをつなぐことができるバナ式端子台で、差し込むだけで作業が完了し、建設現場での大きな工数削減を実現しています。ねじなし端子台の標準化に向けた活動にも参画しており、火災防止・電気設備の安全性・作業品質・工期の課題を一つで解決する新しい選択肢となっています。



# 分野別戦略 1 一般産機

## 一般産機



### 概要

一般産機市場は、工場などで使われるFA機器から医療機器、通信インフラなど、幅広い市場のことです。一般産機市場には製造設備や検査装置など、長期間にわたり使用される機器が多く、コネクタにも振動に対する強度や抜き差しに関する操作性が求められます。ヒロセグループの一般産機向けコネクタは十分な強度、操作性を確保しつつ、小型化を追求しています。

### 主な用途

FA機器、制御機器、医療機器、通信サーバー など

### 市場のニーズ

- 小型化
- 高速化
- 大容量化

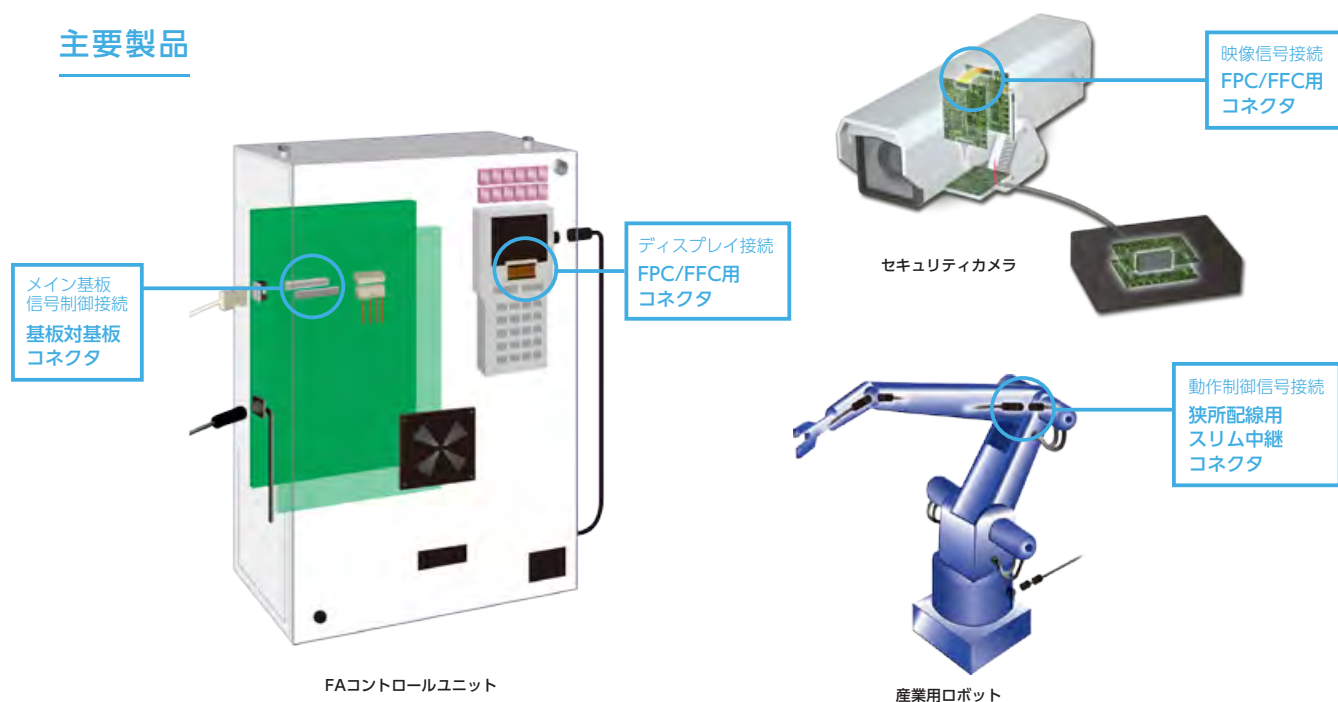
### 機会

- 人手不足によるロボット需要の伸長
- 通信インフラの高速化・大容量化
- 「インダストリー4.0」などICT技術を活用した製造現場の効率化
- 医療機器の高機能化

### 活かせる強み

- ▶ 豊富なシリーズラインナップであらゆる一般産機に対応
- ▶ マイクロコネクタで培った小型化の技術
- ▶ 一般産機に最適な長期供給対応
- ▶ 選り続けられる高品質な多数のロングセラー製品

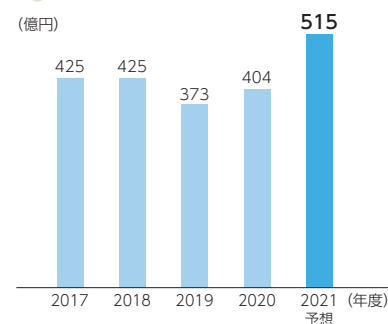
## 主要製品



## 業績の推移と見通し

2020年度の一般産機向け売上は、2019年度比で+8%と大きな伸びを見せました。当初は国内FA機器関連を中心に、年間を通して横ばいに近い形で推移していましたが、特に2020年度下期以降は、日本国内の売上が大きく増加し、主に国内FAメーカーと代理店向けの売上・受注が増加しています。セットメーカー側の生産も増加しており、生産増に必要な部材に加え、先を見越した積み上げ在庫も含めた発注が行われていると見ています。一方で反動が懸念されますが、現状は2020年度を上回るペースで推移しており、2021年度も安定した伸長を予測しています。

### 売上高 (2021年11月時点)



## 今後のリスクと対応

一般産機向けコネクタは幅広い電子機器に使われており、コネクタの種類も多様です。そのため、一般産機向けの生産は多品種小ロットが主流であり、投資回収に時間がかかります。そのため、当グループではモノづくりのモジュール化を進めています。ベースマシンと、製品によって変更が必要な部分を自由に着脱できるモジュールとして分け、生産の切り替えを素早く実行し、生産の最適化と投資効率

の向上を目指しています。一般産機は製品寿命が長いものが多く、事業が安定するという特長を持っています。今後、生産現場や生活はIoT・AI・デジタル革命により変化していきますが、この変化点に対して、産業用ネットワークを主体に拡大を進めています。社内の体制を分野別に再編し、一般産機向けの製造・販売・技術が一体となり、より効率的な生産、新しい市場の開拓に向け活動を行っています。

## Topic 広がる一般産機市場の未来

一般産機市場は範囲がとて広く、産業用ロボットから家庭用ロボット、ドローンなど様々な電子機器が一般産機に分類されています。電子機器によってコネクタに求める用途が異なるため、一般産機市場向けには様々な種類のコネクタを提供しています。2020年度の一般産機向けの売上は、2020年度販売実績があるコネクタ品種のうち、約8割の製品で構成されています。FA関連の需要が強く、ロングセラー製品の売上が増加している一方で、新しいニーズに対応した新製品も着実に成長しています。一般産機市場では新しいニーズが続々と増えており、例えばDX（デジタルトランスフォーメーション）の広がりによるニーズがあります。コンビニの自動決済やイベントのチケットレス化・電子タグ・顔認証など、日常生活での電子処理が増えています。感染症対策のた

めの非接触ニーズが高まっていることは、皆様も実感されているかと思います。また、労働力不足による作業の自動化も増えつつあり、工場や倉庫では既に物流ロボットが活躍し始めています。このような社会課題解決の一端を担う電子機器は今後も増えていくことが予想されます。ヒロセはコネクタを通じて、このような動きを支えていきたいと考えています。ヒロセの強みは、多岐にわたる製品バリエーションと広い分野での開発実績です。お客様の新たなニーズにお応えする新製品を開発し、世界中に幅広く展開することを目指します。



## 分野別戦略 2 スマートフォン・コンシューマ

### スマートフォン・コンシューマ



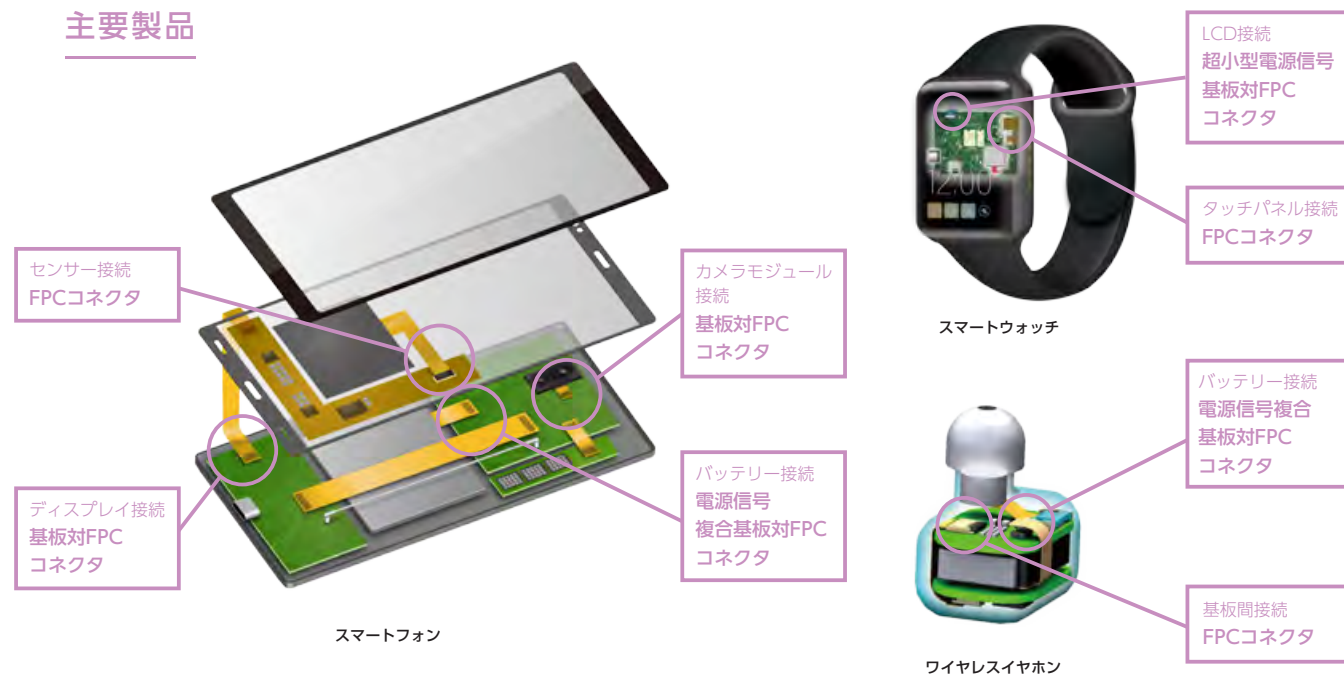
#### 概要

スマートフォン・コンシューマ向けでは小型・高性能・高密度のコネクタが多く使われます。モデルチェンジが早く、コネクタの開発スパンが短いのがこの市場の特徴の一つであり、スピード感ある対応がビジネス成功の鍵となります。これまで他社に先駆けて小型化・低背化・高密度化を追求した最先端製品を開発してきたことで、特にスマートフォン市場では世界各国のお客様にヒロセのコネクタが採用されています。日進月歩の成長を続ける市場にふさわしい、ユニークな技術に裏付けされた新製品を開発・提案しています。

#### 主な用途

スマートフォン、PC、タブレット、AIスピーカー、ウェアラブル機器（ウォッチ、イヤホン）など

#### 主要製品



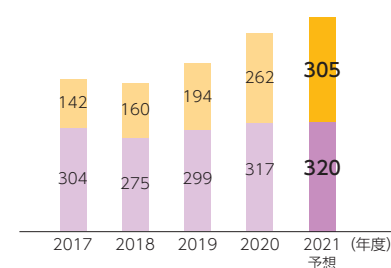
#### 業績の推移と見通し

2020年度のスマートフォン向け売上は、例年と同様に季節的要因で第2四半期と第3四半期が増加する傾向にありました。5G対応新機種など、スマートフォンの高性能化による先端コネクタへのニーズが高まり、年間売上は2019年度比+6%での着地となりました。2021年度の年間売上は、対前年比+1%と横ばいでの推移を予測しています。

2020年度のコンシューマ向け売上は、リモートワーク需要の高まりによるPCやタブレットの需要が引き続き強く、2019年度比+36%と大きく増加しました。また、ワイヤレスイヤホンやスマートウォッチなどのウェアラブル機器の需要も伸びており、2021年度の売上は前年からさらに高いレベルに成長すると想定しています。

#### 売上高 (2021年11月時点)

(億円) ■ スマートフォン ■ コンシューマ



#### 市場のニーズ

- 省スペース化
- 大容量
- 高速通信

#### 機会

- スマートフォンのさらなる高機能化 (5G化に伴う進化)
- IoTの普及による、ウェアラブル機器など小型デバイスの拡大
- 新たなコンシューマ機器の出現
- あらゆるものがインターネットにつながるリアルタイム性の追求・データ通信量の拡大

#### 活かせる強み

- ▶ スマートフォン向けで培った小型化・高密度化技術
- ▶ スマートフォン向けで得たヒロセマイクロコネクタへの信頼性
- ▶ マイクロコネクタ分野での世界トップシェア
- ▶ ヒロセコリアとの連携
- ▶ 高速伝送技術

#### 今後のリスクと対応

近年、スマートフォン市場は成熟期を迎えていると言われています。それに伴いコネクタの成長性が鈍化する可能性はありますが、ヒロセはスマートフォンビジネスをコンシューマ市場の一部と捉え、スマートフォンで培ってきた高い技術力・品質を持つマイクロコネクタをコンシューマ市場に横展開しています。新たな小型ウェアラブル機器が続々と現れ、ITデジタルニーズの広がりは増えています。

小型コネクタのニーズは強く、ヒロセの技術は大きな競争力となります。また、最先端のスマートフォンには最先端の機能が搭載されます。それに対応するコネクタを開発することは最先端技術を追求することであり、その技術を他分野でも活かすことができます。小型コネクタは既に数ミリの大きさを実現していますが、小さいモノづくりの技術をより高め、さらなる小型化の要望にお応えします。

#### Topic マイクロコネクタ世界No.1を目指して

スマートフォン・コンシューマ市場向けのマイクロコネクタは、ヒロセコリアと連携して新製品の開発を行っています。ヒロセコリアには金型や加工設備などの生産設備の開発体制や量産体制など研究開発体制が整っており、特に先端的なマイクロコネクタの高い技術を保有しています。ヒロセグループ内で開発力とモノづくり力の強化において協力し、先行・先端ニーズに対応した製品開発を目指しています。毎月協議会を開き、マーケティング情報や開発情報、モノづくりについて情報を交換し、マイクロコネクタ開発の今後の進め方について議論しています。

ヒロセコリアからは日本に研修生が派遣され、設計能力を研修で習得し、ヒロセコリアで先端オリジナル製品開発の中心として活躍しています。若手だけでなく、中堅の実

務クラスの派遣も行われており、積極的に交流をしています。ヒロセコリアの強みは対応へのスピード力であり、開発から量産までお客様の短納期にも対応できる力があります。連携することでお互いの強みを強化し、お客様のさらなる満足につなげています。

より学びあい、より高めあう仕組みを実践し、マイクロコネクタで世界No.1を目指し、挑戦を続けていきます。



## 分野別戦略 3 自動車・モビリティ

### 自動車・モビリティ



#### 概要

自動車向けコネクタは安全・安心を確保するため、独自の構造や高性能な材料を採用することにより、高い耐振動性・耐熱性を確保しています。さらに社内での厳しい検証・試験を繰り返し行い、お客様により安心してお使いいただける製品を提供しています。設計段階から、解析技術などのシミュレーションも活用し、製品開発リードタイムの短縮にも力を入れています。自動運転や電動車の普及に伴い、自動車の電装化が進み、コネクタをはじめとする車載電子部品が果たす役割はますます重要になってきています。

#### 主な用途

自動車(インフォテインメント・自動運転・パワートレイン関連機器)

#### 市場のニーズ

- 高信頼性
- 小型化
- 軽量化
- 高速伝送
- 高周波
- 大電流

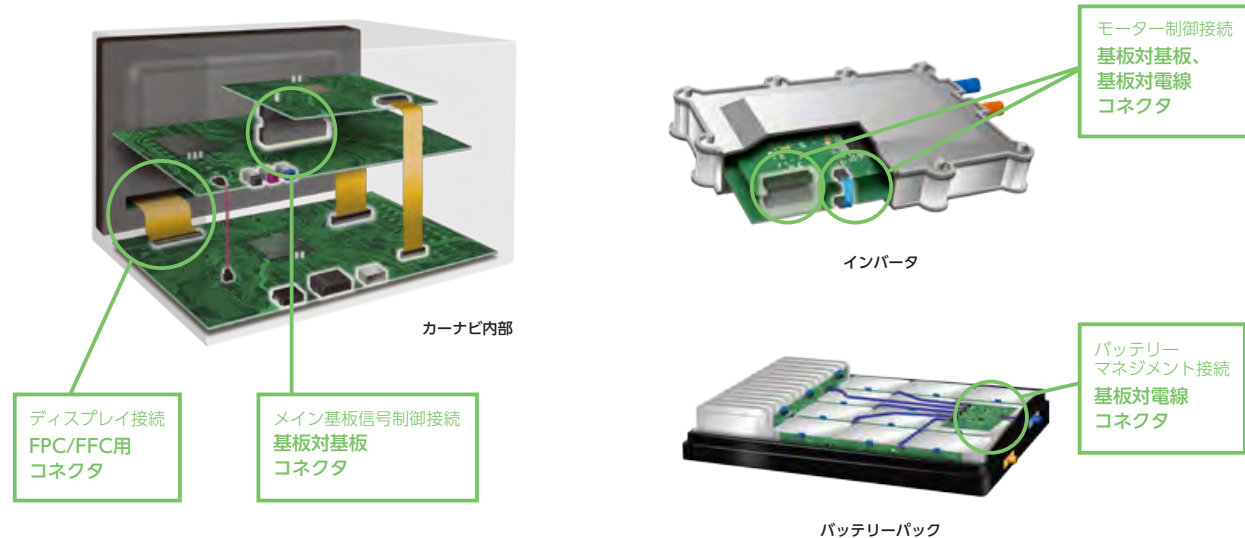
#### 機会

- 100年に一度の変化といわれている  
電動車・コネクテッドカー・自動運転技術の普及に伴う、  
自動車の電子化・高機能化

#### 活かせる強み

- ▶ コンシューマ市場で培った小型化技術
- ▶ 解析シミュレーション技術
- ▶ 豊富な納入実績
- ▶ 当グループ独自の評価基準により、品質を担保

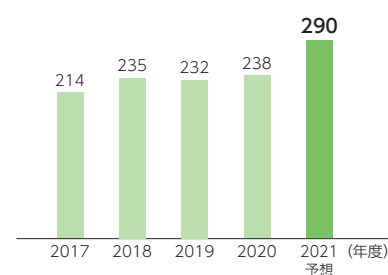
### 主要製品



### 業績の推移と見通し

2020年度の自動車向け売上は、自動車メーカーの減産の影響を受け第1四半期に大きく落ち込んだものの、第2四半期以降回復基調に乗り、電動車の増加とも相まって通年では2019年度を上回りました。当グループの売上高全体に対する構成比は18%となっています。2021年度は自動車業界全体が半導体不足の影響を受けていますが、その中でも電動車は引き続き増加しており、2021年度自動車向け売上は2020年度比で22%の成長を予想しています。

#### 売上高 (2021年11月時点) (億円)



### 今後のリスクと対応

今後、車両内部の配線が統合・簡略化される一方で、駆動系の電動化に関わるインバータ・コンバータなどの電装品や自動運転に関わる各種センサー・コンピュータなどの搭載増が見込まれます。このようなトレンドにより、従来多用されていたメインハーネスに接続するコネクタが減少し、これまで存在しなかった電気接続におけるコネクタが増加します。ヒロセは、アンテナやインフォテインメント

周辺の接続で高いシェアを確保していますが、それらの需要は今後も増加するものと予測しています。電動化・自動運転といった変化点に対しては、総合コネクタメーカーとしてのヒロセの技術力を結集し、新しいコンセプトの製品を提供します。また、一関試験センターの刷新、ヒロセ電機本社試験室の拡充などを通じてより高い品質を追求するための取り組みを進めています。

### Topic コネクタの品質・安全性を追求する

自動車や一般産機向けのコネクタは、厳しい環境下で使用されるため、熱や振動への耐久性が要求されます。また、自動車の生涯走行距離や稼働年数は増加傾向にあり、自動車や機械が長期間安全に動くため、コネクタにもどんな状況下でも長期間不具合を起こさない確かな品質が求められています。これらのニーズに対応した品質を追求するため、コネクタの試験設備を拡充してきました。一関ヒロセ電機の試験センターでは様々な試験を実施しており、国内コネクタ専門メーカーとしては初めて、試験所・校正機関の国際的認証システム「ISO/IEC 17025」を2004年に認定取得しました。この認定は試験所が正確な測定結果を生み出す能力があることを承認する規格です。認定されると試験所での試験データは世界で通用するものとなります。これまで外部に依頼してい

た試験もヒロセグループ内で完結できるようになり、試験時間が大幅に短縮されました。2018年にはヒロセ電機本社のEMC試験室もこの認定を取得しました。今後も認定範囲を拡大し、試験・校正業務のさらなる質的向上を目指します。同年、一関試験センターの新棟の稼働を開始しました。試験設備・技術の拡充だけでなく、試験データの信頼性向上にも取り組み、正確かつスピーディーな試験により、製品の性能・品質・安全性を追求します。高品質な自動車向けコネクタを通じて、より安全・快適なモビリティ社会の実現に貢献します。



ヒロセ電機本社 EMC試験用電波暗室

## 特集2 新領域

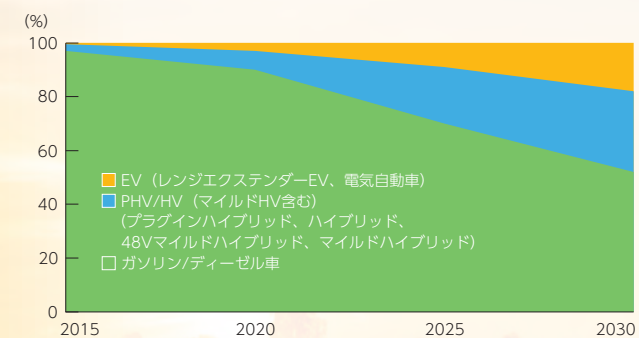
## 自動車需要の拡大とヒロセグループの新しい柱

自動車産業は、100年に一度といわれる変革期にあります。コネクテッド・自動運転のような新しい技術の普及により、車両に搭載される電子機器の数は今後ますます増加すると予想され、それに伴いコネクタに対するニーズも大きく変化していきます。ヒロセグループは高い信頼性と機能性を両立した製品を積極的に投入し、新たなチャンスを探ります。

## 自動車市場の動向

様々な変化点を迎えている自動車産業ですが、とりわけ大きな変化は電動車への急速なシフトです。環境意識の高まりなどを背景として、EVをはじめとする新エネルギー車は飛躍的な増加を見せており、このトレンドは今後さらに加速すると見られます。関連する電池メーカー等も大きく成長しています。

● 新エネルギー車の構成比予測 (2020年7月時点)

自動車市場コネクタ需要と  
ヒロセグループが提供できる価値

## 需要

自動車の駆動系統は電動化が進んでいますが、モーターの駆動用に搭載されるバッテリーは重く、高価なことから、燃費/電費改善のために各種電子部品の小型化・軽量化が強く求められています。

ヒロセ  
グループの  
価値

ヒロセが自動車市場の変化に対して提供できる価値は、①小さく作る強み、②高い信頼性、③他分野でのノウハウです。市場の新しいニーズに対して、ヒロセの強みを活かした新しい製品を提案し、チャンスとしています。

## チャンス1 カメラ・レーダー・LiDAR

既に普及が進むカメラ・ミリ波レーダーに加え、さらに高度な自動運転を実現するためにLiDAR(レーザーセンサ)等のセンシングデバイスも搭載され始めています。

## チャンス2 インフォテインメント

カーナビやオーディオのような自動車のインフォテインメント製品は、HUD(ヘッドアップディスプレイ)をはじめとする新しいデバイスも加えながら進化を続けています。

## チャンス3 コネクテッド

「つながるクルマ」になることで、自動車はより便利・快適になります。5Gなど新しいネットワークに接続する機能が加わり、通信アンテナは一層重要なデバイスとなります。

## チャンス4 パワートレイン

内燃機関から電気モーター駆動に変わること、パワートレインにも多くのコネクタが使用されるようになりました。高温・高振動という厳しい環境で、非常に高い品質が求められます。

## チャンス1 カメラ・レーダー・LiDAR

自動運転に用いられるセンシングデバイスには、カメラ・ミリ波レーダー・LiDARといったものがあります。高度な自動運転を実現するためにはそれらを組み合わせ、統合制御する必要があります。高性能なコンピュータが搭載されるようになっていきます。このようなデバイスにはヒロセの小型コネクタが多数採用されており、今後の大きな成長が期待されます。ヒロセはコンシューマ市場で培った精密コネクタ技術を活用した車載グレードコネクタの開発・提案を進めます。

## ● 基板対FPCコネクタ「DF40T」シリーズ

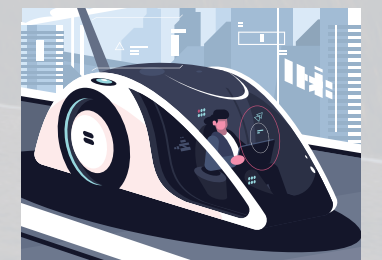
コンシューマ向けで豊富な芯数やバリエーションで実績があったDF40をベースに、耐熱など自動車に必要なスペックを備えた自動車向け小型コネクタです。高さ1.5mmという低背で125℃耐熱に対応、小型化と高信頼性を兼ね備えた製品です。

## チャンス2 インフォテインメント

カーナビやオーディオをはじめとするインフォテインメント機器には、従来から多くのコネクタが採用されてきました。今後、大型・高精細ディスプレイの採用などにより、車室空間の快適性向上が一層追求されていくものと思われます。こういったトレンドに伴い、コネクタに対しても小型化など様々なニーズが出てきており、ヒロセは多彩な製品をラインナップして期待にお応えします。

## ● 快適・心躍る車へ

高度な自動運転が実現すると、運転者も運転に集中する必要がなくなるため、車室空間の重要性が改めて見直されると予想されます。自動車は単なる移動手段ではなく、高機能ディスプレイ・パーソナルオーディオ・AIロボットの搭載など、エンターテインメント性も備えた自動車の需要が高まります。このようなトレンドにおいて、コネクタの市場も拡大すると期待しています。

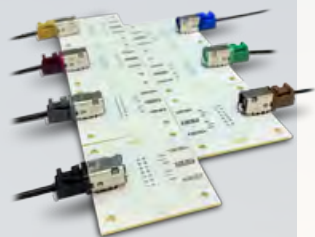


### チャンス 3 コネクテッド

従来からラジオ・TEL・GNSSなどの通信用に車載アンテナが搭載され、その接続に高周波同軸コネクタが用いられてきました。最近では5G通信の普及に伴い、自動車にも5G通信用アンテナが搭載され始めています。また、V2Xと総称される車と車、車と交通インフラ、車と人、車とネットワークを接続する技術も普及が見込まれます。ネットワークとつながることで、車をオンラインでアップデートするOTA(Over the Air)など便利なサービスが実用化され、また走行時にはより安全な運転環境が実現されるなど、コネクテッド技術は非常に重要な役割を担っています。ヒロセはアンテナ接続において高いシェアを確保しており、今後も市場のトレンドに合致した製品を投入することで技術の進化に貢献します。

#### ● 小型アンテナ用同軸コネクタ「GT43」シリーズ

従来のアンテナ接続に加え、小型で良好な組立性という強みを保ちつつ、映像伝送用に耐ノイズ性能を強化した次世代同軸コネクタです。熱や振動などの厳しい車載要求をクリアし、堅牢構造で強度を確保しています。小型・省スペース設計で、お客様の設計自由度の向上にも役立っています。



### チャンス 4 パワートレイン

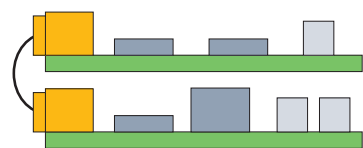
環境意識の高まりとそれに伴う各国の産業政策の影響を受け、EVをはじめとする電動車が急速に普及し始めています。電動車は、従来のガソリン・ディーゼル等を燃料とするエンジン車と異なり、モーターを駆動するため電気を動力源として用います。それに伴い、モーターを制御するインバータや電気を蓄えるためのバッテリーなど、様々なデバイスが車両に搭載されるようになりました。これらの部

品は電源や信号などをコネクタで接続するため、電動車の普及はそのままコネクタの需要増に直結します。今後は電動車間での「電費」競争が激化していくと予想され、コネクタに対してもより一層の小型化・軽量化が求められます。その一方でこれらの部品は厳しい振動・熱環境にさらされ、かつ走る・曲がる・止まるという自動車の最も基本的な機能に直結するため、高い品質も求められます。

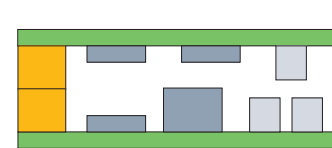
#### ● 「FX26」シリーズ 免振・フローティング構造の基板対基板コネクタ

FX26シリーズは、エンジンルームでも使えるスペックを目指して開発された140℃耐熱のハイスpekコネクタです。FX26は基板同士を接続する際に、コネクタを嵌合するだけで簡単に接続でき、作業効率の向上・省スペース化を実現しました。さらに免振構造により、駆動部分に近く振動が発生しやすいパワートレインの接続においても、振動を吸収することができます。これらの機能が高く評価されています。

##### 現状 (Wire to Board) 上下の基板をケーブル接続



##### FX26への置き換え (Board to Board) 組立簡単、省スペース



## 自動車需要の、その先へ

自動車は電動車の普及加速や衝突防止・自動運転などの機能が拡充しており、今後も進化し続けることでクルマ社会の大きな変革が期待されています。さらに近年の環境課題である脱炭素社会の解決策として、次世代自動車は期待を担っています。ここでは今後の自動車市場の拡大に伴うヒロセグループの自動車事業の対応と中長期での新たなニーズに対する取り組みをご紹介します。



### Interview



技術本部 自動車事業部  
事業部長 小原 秀

自動車事業部では、自動車のエレクトロニクス化を通じて、「環境」「安全」「快適」に関わる高付加価値と信頼性を提供するグローバルサプライヤーを目指すことを事業ビジョンとして取り組んでいます。中期経営計画においても、自動車分野を3本柱の一つとして売上構成比3割を目指し、ヒロセグループを牽引する成長事業として位置付けています。

自動車事業のビジネス環境においては、カーボンニュートラルの国際的な取り組みの加速により、EV化の進捗は地域差を抱えた状態で急加速しています。また自動運転の実現も当初より技術的には相当早まっており、自動車市場のサプライヤーとして環境対応と供給体制をベースに持続可能な事業体制が求められていると認識しています。

これらの動きに対して、我々は2～3年前から技術者自身が前線に出ていき、活動を展開する取り組みを推進してきており、徐々にその活動の成果が実を結びつつあります。今後、一層この取り組みを強化し、これらのビジネス環境の劇的な変化への対応力をお客様に密着することで向上していきたいと考えています。

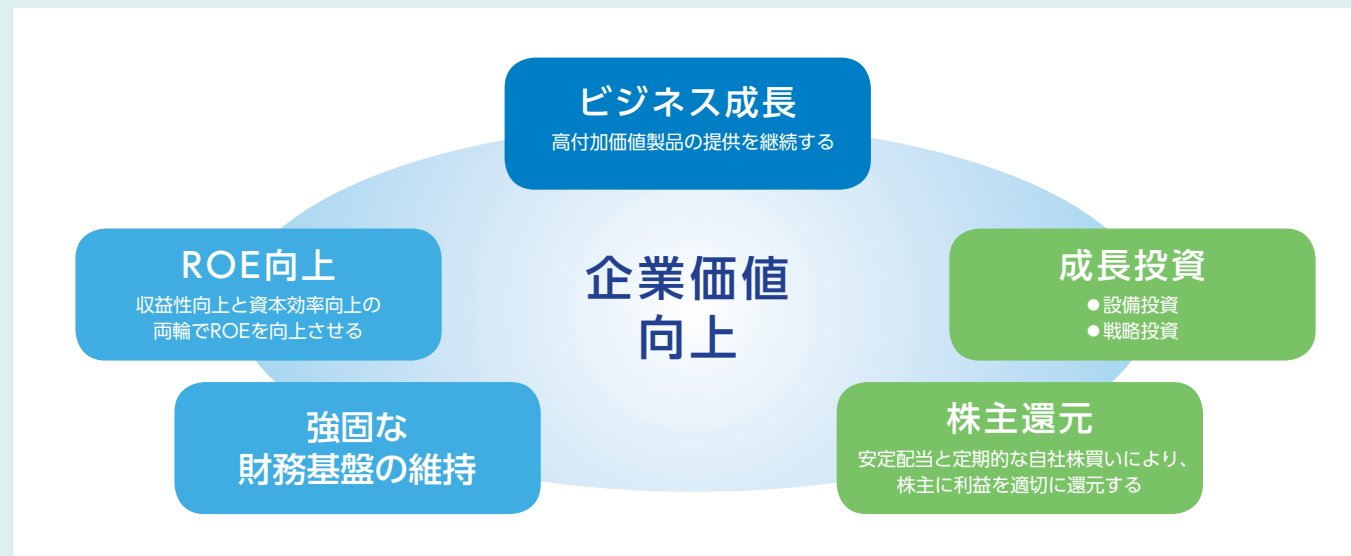
また、一方でそれらの活動を支える共通基盤として、事前のシミュレーションから測定結果とのコリレーションまでの解析力の強化やSCMを含めたモノづくり力の強化による品質向上にも並行して取り組んでいます。特にモノづくり力に関しては、2023年度に竣工予定である郡山ヒロセ電機新工場を中心にさらに取り組みの強化・加速を図ってまいります。

自動車業界は、今後100年に一度の大変革を本格的に迎え、そのビジネスモデル・産業構造から要素技術まで大きく変化していくことが予測されます。我々は、この大変革をさらなる成長の機会とするために各種取り組みを仕掛け、強化し、継続成長する自動車事業を目指し、活動を推進してまいります。

## 資本政策

ヒロセグループの強固な財務基盤は、価値共創モデルを実現する源泉の一つであり、新製品開発と安定した経営を支えています。財務の健全性を維持しつつ、将来の成長に向けた積極的な投資と株主還元の充実のバランスを取りながら資本を有効活用することで、中長期的な企業価値を向上させ、ステークホルダーの皆様の利益を追求します。

### 資本政策に対する基本的な考え方



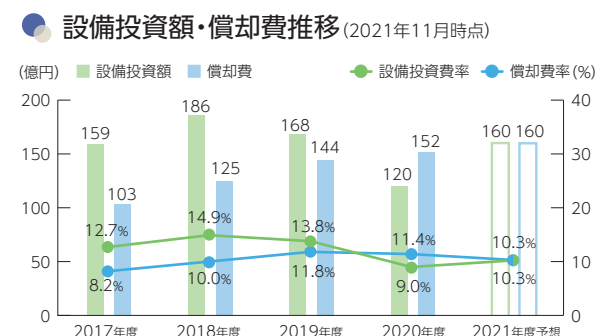
### 企業価値向上に向けた取り組み

#### 1 収益性強化の取り組み

- 事業収益性の向上はマーケティングの強化による売上拡大が前提ですが、顧客ニーズに対応した新製品開発とモノづくり強化による量産対応、継続的なコストダウンの実施など、設計・製造・販売体制の強化にこれまで以上に取り組んでいます。
- 他社と差別化した高付加価値製品の提供により高い収益性を実現します。
- 収益性を向上させることで、将来的な成長に向けた投資などを十分に進めながら、企業価値の向上に努めてまいります。

#### 2 成長投資

- 将来の事業拡大に伴う成長を目指し、積極的な設備投資を進めます。
- 収益力を上げるためには、市場ニーズに対応した付加価値が高い新製品を生み出し続けることが重要です。そのためのマーケティング開拓活動・新製品開発・新技術獲得など、戦略的な成長投資も積極的に行います。



#### 3 株主還元の強化

##### ●配当

ヒロセ電機は継続的な成長と共に、安定した配当を維持してきました。さらに、基本方針を配当性向50%に変更することで、増配を実施しています。

基本方針：2021～2024年度 配当性向50%

2021年度中間配当：160円(2020年度：120円)

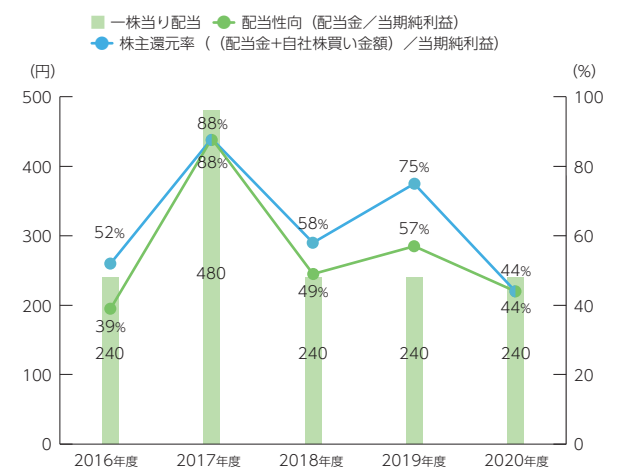
2021年度年間配当予想：320円(2020年度：240円)  
(2021年11月時点)

##### ●自己株式の取得

2021～2024年度の間で、400億円を上限とした自己株式の取得を実施します。また、発行済み株式総数5%を超える自己株式につきましては、定期的に消却を実施しています。

※2021年5月28日、94万株の自己株式を取得

##### ●年間配当推移

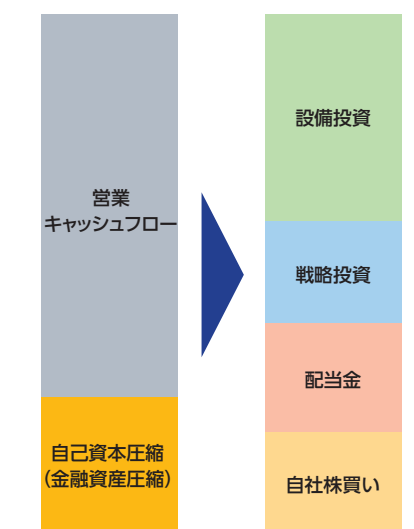


#### 4 資本コストとROE

バランスシート経営の意識を高め、フリーキャッシュフロー創出の向上を進め、事業の収益力と成長力の両立により、ROE8%の継続的な達成を中期的に目指します。また、将来的にはROEのさらなる向上に努めます。当社の株主資本コストは、2020年3月末では6%程度と算定しており、ROE 8%という目標は株主の皆様の期待にお応えするための最低限達成すべき経営指標として捉えています。

#### 5 財務の健全性と資本効率

##### ●営業キャッシュフロー使途イメージ



財務の健全性により経営の安定化を図り、成長投資と株主還元の拡充をバランス良く進め、資本の効率化を目指す

- 財務の健全性と資本効率に関して、2021年3月末の自己資本比率は88%に達しています。これは将来への投資やリスク対応などを進める上での安心材料となっています。さらに資本効率の改善にも取り組み、中期的に自己資本の圧縮も進めています。
- 継続成長に向けた成長投資の推進と、株主還元策の強化により、金融資産を圧縮することで、資本効率の改善を目指します。
- 財務の健全性に配慮し、資本効率を改善し、株主還元を進め、資本政策を運営することが、株主利益の向上になると考えています。

## ヒロセグループのサステナビリティ

### サステナビリティ基本方針

ヒロセグループは、「英知をつなげる小さな会社」という企業理念に基づき、人々の英知の結集である製品を「つなぐ」コネクタの専門メーカーとして、コネクタが持つ着脱機能それ自体が環境負荷の軽減に資するとの考えのもと、高品質のコネクタを提供することで持続可能な社会の実現に貢献するとともに、継続的な当グループの成長を目指してまいります。

- 時代や市場の変化に対応しながら常に先を行く開発によりお客様にご満足いただき、製品を通じて豊かな社会の実現に貢献します。
- 各国および各地域の法令、国際ルールならびに社内ルールを遵守するとともに、社会規範・企業倫理に則り誠実に行動します。
- 地球環境保護の重要性を認識し、環境保護および生物多様性の保全に配慮した企業活動を推進します。

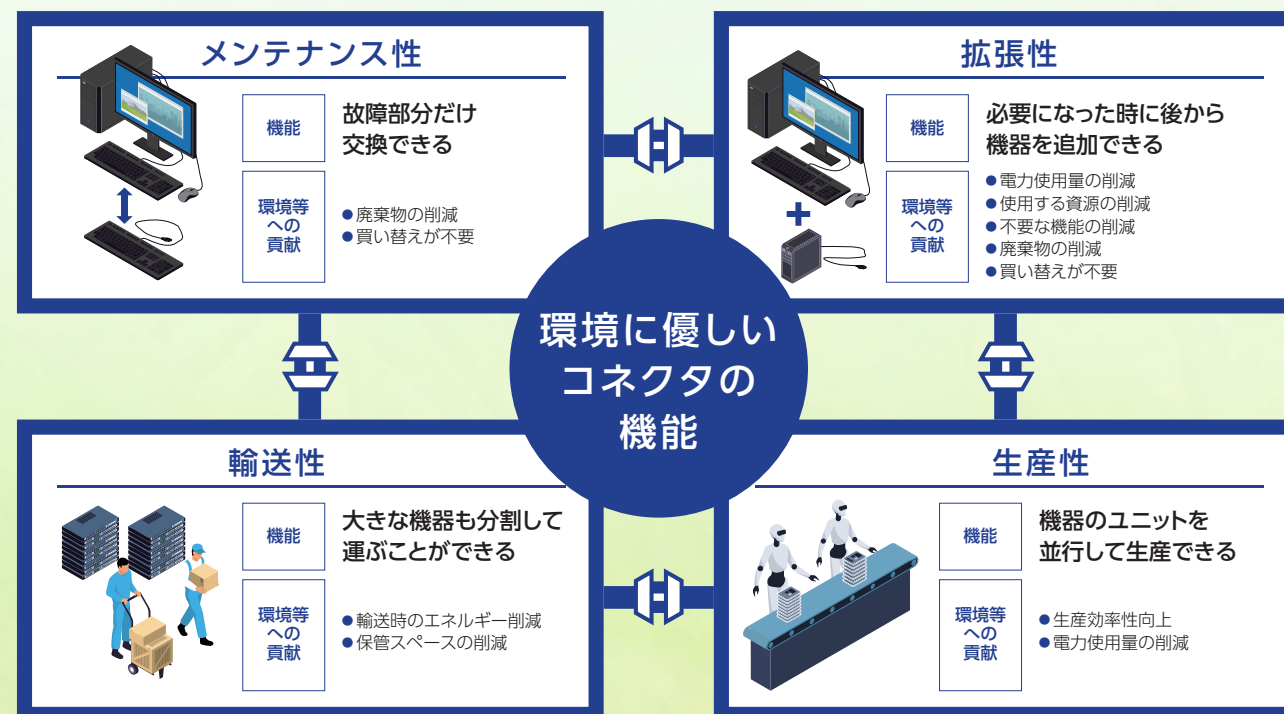
## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



私たちは持続可能な開発目標（SDGs）を支援しています。

## 機能性の追求

コネクタの役割は「つなぐ」だけでなく、「簡単に切り離せる」ことです。電子部品を簡単につないだり離したりできるため、お客様やユーザーの利便性向上、省エネルギー・省資源・廃棄物削減にも貢献し、サステナブル社会の実現を担う電子部品と言えます。製品の品質・機能を高めることで、さらなる社会への貢献を目指します。



## サステナビリティ経営の推進

ヒロセが掲げる「“つなぐ力”で未来社会を共創する」というありたい姿の実現に向け、利益成長だけでなく、グローバル社会における様々な課題解決への貢献が不可欠です。SDGsにリンクした目標の設定や取り組みの強化により、サステナビリティ経営を推進し、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現します。

### 社会

人権を尊重し、多様な価値観・文化を理解し合い、生き活きと働ける職場を実現し、従業員の幸せと成長を追求します。

- 多様な人財の育成
- ワークライフバランス
- 一人ひとりが力を発揮できる組織としての能力の最大化
- 人権の尊重
- 従業員の安全・健康の確保





## 環境

### 環境に関するヒロセグループ目標

- 「コネクタを販売することにより脱炭素社会・環境保護および生物多様性の保全に貢献する」
- 「無駄の削減・業務の効率化」

### 環境基本方針

- 当グループのおかれている状況・利害関係者のニーズ・当グループの活動および製品が環境に与える影響を把握し、環境保護に対して取り組むべきところ、遵守義務、環境保護活動を推進していく上でのリスクと機会を特定し、計画・実施することにより、環境保護と汚染の予防を推進していきます。
- 環境に関連する法規制・条例および当グループが同意する社外諸規則を遵守いたします。
- 当グループの事業活動においては重点項目として以下の活動を推進していきます。
  - 環境に配慮した製品の設計・生産・販売
  - 資源の有効利用、業務の効率化、無駄の削減による省エネルギー化の推進
  - 金属屑、廃プラスチック等の産業廃棄物の削減と、分別によるリサイクル、リユースの推進
- 環境保護・生物多様性保全に関する社内教育を行うと共に、協力会社取引先等への啓蒙・支援・協力要請を行っていきます。
- 環境保護活動に対しより良い結果を得られるようにするため、環境マネジメントシステムの継続的な改善を行っていきます。

### 環境重点課題



### 1 環境法規制への対応

ヒロセグループは、年々強化されていく製品に対する化学物質法令、それに伴うお客様の要望について迅速な対応を行い品質管理を強化しています。製品設計時に、「グリーン調達ガイドライン」に対応した部品・材料を選定するとともに、開発プロセスの各要所で、法令およびお客様の要望を満たしているかを確認しています。

RoHS指令<sup>\*1</sup>への対応に関しては 2005年から開始し、法令施行前の2006年には、主力製品の代替を完了させました。2015年6月4日にさらに4禁止物質が追加された改訂指令が公布され、法令施行1年前の2018年7月までに代替製品の準備および保証体制の構築を完了させました。

また、2008年11月にREACH規則<sup>\*2</sup>に関する高懸念物質 (SVHC) リストが初めて公開されて以来、頻繁に更新されるリストに対応し、お客様の要望に従い製品の化学物質情報を提供しています。

<sup>\*1</sup> RoHS指令:欧州連合(EU)において、2003年2月13日に公布され、2006年7月1日より施行された、電気・電子製品での特定有害物質使用を制限する指令。電気・電子製品に含まれる鉛、水銀、カドミウム、六価クロム、PBB(ポリ臭化ジフェニル)、PBDE(ポリ臭化ジフェニルエーテル)の4種のフタル酸エステル類(DEHP、BBP、DBP)DIBPの10種類の物質の使用が制限されている。

<sup>\*2</sup> REACH規則:欧州連合(EU)において、2006年12月30日に公布され、2007年6月12日より施行された化学物質の登録、評価、認可および制限に関する規制。EU圏では、登録していない化学物質が入っている製品は販売できなくなるほか、生産者・輸入者の諸規制、サプライヤーに対する情報伝達の義務等が定められている。



### 2 ヒロセグループ全体で環境について考え、意識を高める

#### ● ISO14001認証取得状況

1999年に一関ヒロセ電機がISO14001を認証登録して以来、2000年には郡山ヒロセ電機、東北ヒロセ電機と拡大し、2002年にはヒロセ電機および国内3工場で統合認証を取得し、グループ全体で環境保護活動に取り組んでいます。規格の改訂(ISO14001:2015)に対応し2016年に移行を完了しました。

また、海外の全生産拠点においてもISO14001認証を取得しています。

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 1999年 | 一関ヒロセ電機                          |
| 2000年 | 郡山ヒロセ電機<br>東北ヒロセ電機               |
| 2002年 | ヒロセ電機(国内3工場含む)<br>認証範囲拡大、統合認証に変更 |
| 2004年 | マレーシア工場<br>インドネシア工場<br>中国東莞工場    |
| 2008年 | ヒロセコリア                           |
| 2009年 | 中国蘇州工場                           |

#### ● 環境教育

ヒロセグループは、従業員一人ひとりが、環境保全活動の重要性を理解し、個々の役割を自覚し活動するために、全従業員に環境教育を実施しています。各拠点において必要な力量を決定し、力量をつけるための教育を計画・実施し、緊急事態・著しい環境影響の原因となる可能性がある作業に従事している従業員には、専門教育を実施しています。また、生物多様性に関するeラーニングや情報交換により、従業員の生物多様性に対する意識の向上を図っています。

このeラーニングのデータベースでは、生物多様性に関する行動宣言や各自の取り組みの活動紹介、生物多様性に関する情報を共有しています。さらに、クラブ活動の一つである写真部では、美しい自然や生き物の姿を写真にすることにより、生物多様性を伝える活動を行っています。また、スキューバダイビング部では海の美しい生態系に触れることで、生物多様性について考える機会を持っています。



3 ビジネスプロセスにおける環境負荷低減

ヒロセグループでは、原材料調達からお客様のもとへ製品を届けるまで、ビジネスプロセス全体で環境負荷を低減する活動を行っています。私たちは、ヒロセグループが負うべき「つくる責任」とは、製品を構想する段階から、製品がエンドユーザーのもとに渡り廃棄されるまでだと

認識しています。環境負荷が小さい材料の選定や、品質の向上・無駄の削減・業務の効率化の促進による廃棄物やエネルギー使用量の削減を通じて、地球環境に優しい事業活動を行っています。

原材料調達

グリーン調達ガイドライン

環境・生物多様性保全活動の一環として、製品のライフサイクルを考慮し、環境負荷が小さい部品・材料・原料を優先して調達することを目的に、「ヒロセ電機グループグリーン調達ガイドライン」を制定しています。有害物質を含まない原材料・備品の調達を推進しています。



サプライヤーとの共創

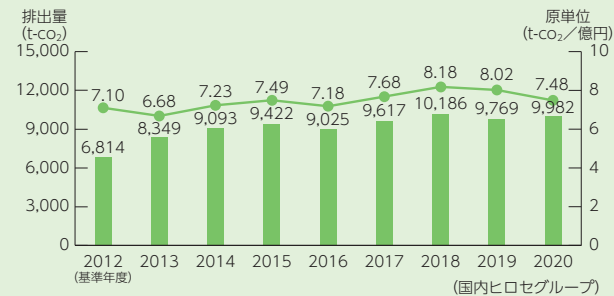
サプライヤーと強固なパートナーシップを築き、サプライチェーン全体で共同歩調が取れるよう、連携して環境保全に取り組んでいます。サプライヤーにも、当グループのグリーン調達ガイドラインを配布し、環境マネジメントシステムの構築、法令遵守、製品含有化学物質に関する品質管理の強化、化学物質含有情報等の提出をお願いしています。必要に応じて訪社し、定期的に遵守状況を確認しています。また、サプライヤーの環境に対する各種エビデンス提出状況を確認し、対応レベルの向上を目指す取り組みを進めています。

開発・生産

CO<sub>2</sub>排出量の管理と目標

当グループから排出されるCO<sub>2</sub>の大部分は、電力使用による間接的なCO<sub>2</sub>排出です。中長期的なCO<sub>2</sub>削減目標に向け、日常的に啓発活動を行っています。海外拠点および国内外の協力会社においても、エネルギー使用量・CO<sub>2</sub>排出量の管理を行っています。

CO<sub>2</sub>排出量



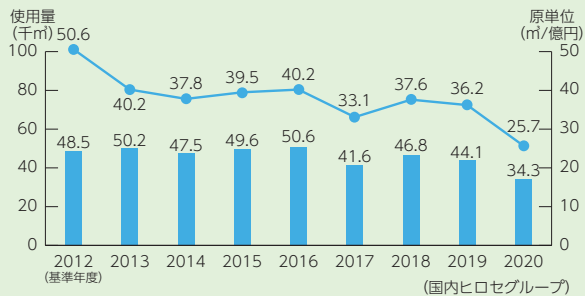
自然エネルギーへの転換

エネルギー使用量削減の取り組みの一つとして、自然エネルギーへの転換を進めています。東北ヒロセ電機と一関ヒロセ電機で太陽光発電設備を導入しています。ヒロセコリアでも太陽光発電設備の導入を進めており、グローバルでの省エネルギー化に取り組んでいます。

水使用量の削減

当グループでは、水資源を意識した生産に取り組んでいます。コネクタ製造工程のめっきラインでは、薬液を洗浄する水洗工程があり、多くの水を使用します。一関ヒロセ電機では、ラインや稼働状況に応じて水洗水の管理を行い、めっきで使用した水を一部循環利用し、製造で使用する水の削減に努めています。

水使用量



輸送

輸送に伴う温室効果ガス削減対策

- 製品出荷に必要な梱包材を通い箱にする。
- 海外工場で使用するトレーを現地調達する。
- 物流ルートの改善をする。
- 社内間の物流の運搬車を2tトラックから軽トラックへ変更する。
- 工場での使用車をハイブリッドカーや電動車へ更改する。

輸出梱包材の改善

輸出時の消費を減らすため、梱包材のデザインを変更しました。従来は箱に製品を入れ、隙間部分には緩衝材を入れていましたが、ヒロセのコネクタは小さい製品が多く、さらに少量での出荷も多いため、無駄なスペースが生まれていました。そこで、箱のデザイン自体を見直し、箱の真ん中に折り目を入れ、折りたたみやすい形状に改善を行いました。折りたためることで、製品の量によって梱包箱内のスペースをミニマイズすることが可能となりました。輸送の容積を減らすことで、輸送時のCO<sub>2</sub>削減に寄与しています。また、緩衝材の消費も削減することができました。

環境関連目標 (2012年度基準、原単位)

| 項目                  | 2020年度目標                                             | 2020年度実績                                | 削減への取り組み                                   |
|---------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| エネルギー使用量            | 2012年度基準 (原単位 158GJ/億円) で 7.73%以上改善                  | 8.28%削減 (原単位 145GJ/億円)                  | 日常的な消灯など節電の啓発・実行。太陽光発電設備の導入や照明のLED化。       |
| CO <sub>2</sub> 排出量 | 2012年度基準 (原単位 7.10t-CO <sub>2</sub> /億円) で 7.73%以上改善 | 5.25%増加 (原単位 7.48t-CO <sub>2</sub> /億円) | 電力使用量の低減活動。物流ルートの見直しなど、サプライチェーン全体での削減。     |
| 水使用量                | 2012年度基準 (原単位 50.6m <sup>3</sup> /億円) で 7.73%以上改善    | 49.23%削減 (原単位 25.7m <sup>3</sup> /億円)   | 日常的な生活用水の節水。めっきラインでの水の管理、循環利用。             |
| 紙使用量                | 2012年度基準 (原単位 0.038t/億円) で 7.73%以上改善                 | 61.60%削減 (原単位 0.015t/億円)                | 印刷ルールの徹底、デジタル化推進による紙での資料配布の削減、伝票・社内文書の電子化。 |
| 特別管理産業廃棄物排出量        | 2012年度基準 (原単位 0.50t/億円) で 7.73%以上改善                  | 51.48%削減 (原単位 0.24t/億円)                 | 廃酸、廃アルカリの中和処理による、排出量削減。                    |
| 一般産業廃棄物排出量          | 2012年度基準 (原単位 0.72t/億円) で 7.73%以上改善                  | 39.94%削減 (原単位 0.43t/億円)                 | 分別方法の提示と徹底、一部をリサイクル物品、有価物として売却し、資源を有効活用。   |

コネクタメーカーとしての使命

コネクタは、あらゆる電子機器に組み込まれ、世界中の人々の暮らしと広く関わっています。ヒロセグループ一丸となり地球環境の保全に取り組むことが、世界中に流通する製品を生み出す私たちの責務だと考えています。SDGsにリンクした環境目標を設定し、環境社会問題に取り組んでいます。2021年度、将来的なカーボンゼロに向けた目標設定と仕組み化の活動を行う社内プロジェクトを立ち上げました。今後の売上成長局面においても、環境マネジメントシステムのPDCAを確実かつ有効に回し、2050年のカーボンニュートラル実現という大きな目標達成を目指します。コネクタの生産過程、ヒロセブランドのコネクタそのものが環境課題解決に貢献できるよう、つくる責任をこれまで以上に認識し、サプライチェーン全体で環境配慮に取り組んでまいります。



社 会



## 人財戦略の基本的な考え方

ヒロセグループでは、「人の成長・活性化」こそが会社の継続成長実現の鍵と位置づけ、「チャレンジする」「一生懸命生き生き働くことができる」、進化する企業であり続けることを目指しています。従業員一人ひとりが英知をつなぎ、オリジナルを追求してきたことが競争力の源泉であり、ヒロセグループを支えています。事業環境が大きく変化する時代においてイノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ優秀な人財がそれぞれの能力を最大限に発揮することが不可欠であり、また従業員のイノベーションを支える組織づくりが必要です。ヒロセグループの中長期的な成長・企業価値向上には従業員の幸せと成長が必要であるという認識のもと、従業員が生き活きと働ける会社の実現を目指します。

## 従業員との共創

企業理念

英知をつなげる小さな会社

目指す姿

従業員と会社がチャレンジし続け、共に成長する

グローバルな競争や変化が激しい時代でも、ハイパフォーマンス・ハイフライヤーで一生懸命、生き生き働くことができる“進化する”企業であり続ける。

## HIROSE Philosophy

個・組織の成長

組織活性化

制度づくり

### ● 従業員との共創

「従業員と会社がチャレンジし続け、共に成長する」姿に向け、人と組織の成長と活性化、それを支える制度づくりに重点をおいています。従業員と組織の成長をサポートする研修制度、働き甲斐のある職場づくり、そして多様なライフステージにおいて柔軟に働ける制度づくり、この3点の取り組みを強化するとともに、ベースにあるヒロセグループ共通の価値観を共有し、従業員の幸せと成長を実現します。

### ● 人権保護

人権保護はグローバル継続成長の基盤であると考えており、企業活動のあらゆる場面において、基本的な人権および個人の尊厳を尊重し、差別および非人道的な扱い等の禁止を表明しています。行動指針を定めた「労務管理基本方針」を策定し、研修を通じて従業員への行動指針の啓発や人権意識の向上に取り組んでいます。サプライチェーンにはヒロセ行動規範を共有し、遵守を求めています。

## ヒロセグループが求める人財像

1. 社内外の英知をつなぎ、新しい価値を生み出す人
2. チームワークを重視し、組織の成果を最大化する人
3. 素直で謙虚な姿勢で常に学び、成長し続ける人
4. 我が事として、スピード感を持って、高い目標に向けチャレンジする人
5. 高収益の実現に強い意識と意欲を持ち、創意工夫、改善改革する人

### ● 人財育成の視点

|        |                     |                     |                   |          |           |
|--------|---------------------|---------------------|-------------------|----------|-----------|
| 選 才    | 人財確保                | ●能力と熟意、スキルを持った人財の確保 | ●新卒採用             | ●グローバル採用 | ●多様な人財の採用 |
| 育 才    | 人財育成・開発             | ●充実した研修制度で計画的な能力の向上 |                   |          |           |
| 留 才    | 組織活性化・従業員満足度向上      | ●チームワークの促進          | ●チャレンジを促進する風土づくり  |          |           |
| 継 才    | 知識・技能伝承             | ●後継者候補の育成           | ●知識・ノウハウの拡大・共有と継承 |          |           |
| 組織能力向上 | それぞれの強みを活かした適材適所の実現 |                     |                   |          |           |

## 個・組織の成長



### 選 才 多様な人財の確保

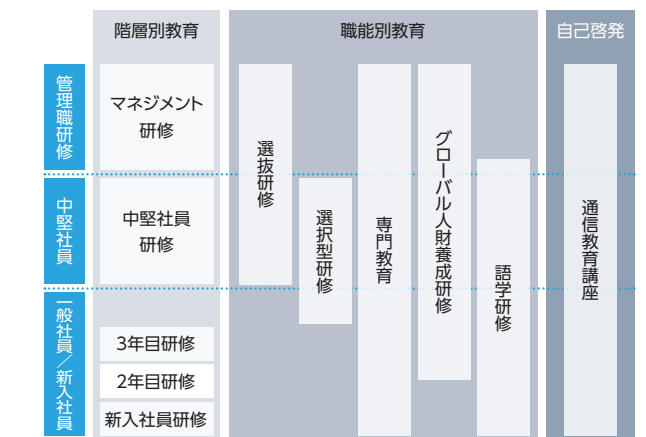
グローバルでの継続成長に向けて、将来のヒロセグループを支える多様な人財の確保に向けた取り組みを進めています。イノベーションを実現する人財として、HIROSE Philosophyに共感し、熟意・チャレンジマインドを持つ人財の獲得に努めています。新卒採用では、ヒロセグループについてよく理解してもらうため、ワークショップやインターンシップを実施し、

企業理解を高められるコンテンツを用意しています。また、オンラインを活用し、ヒロセ電機本社を案内するVR動画の作成や従業員とのオンライン座談会など、幅広い人が参加できるようなツールを強化しています。ここ数年は海外のキャリアフォーラムにも出展しており、多様な人財の採用を進めています。

### 育 才 ヒロセグループを支える人財の育成

従業員の成長が組織・会社の成長につながるという考えのもと、教育研修制度を整備し、成長の機会を提供しています。従業員一人ひとりがその多様な才能を引き出し、最大限の力を発揮し生き活きと働くことが、ヒロセグループの成長につながります。キャリア開発機会となる階層別教育、従業員のスキル・キャリアマップに応じた職能別教育、自己啓発の3つの軸で、幅広い学びの機会を提供しています。研修実施後にはフォローアップを行い、研修の充実化を図っています。HIROSE Philosophyの「スモール思想」には、「今日より明日大きくなる」という想いが込められています。研修を通じて従業員が可能性を追い続けることができるよう、成長を支援しています。

### ● 主な教育研修制度

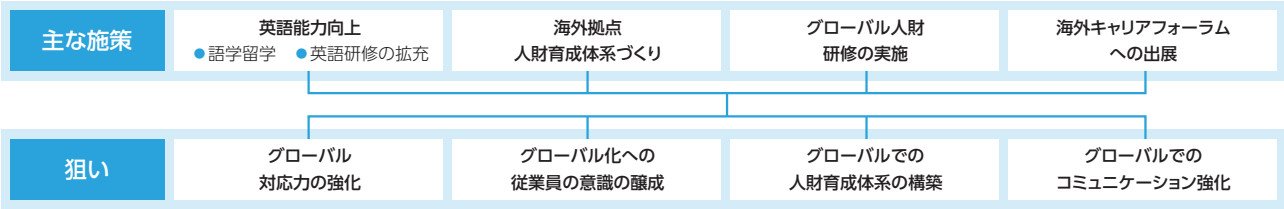


従業員1人当たりの教育予算：5.5万円／人（2021年度）  
※対象拠点：ヒロセ電機各事業所

育 才 グローバル人材の育成

ヒロセグループの海外売上比率は76%、海外生産比率48%、ヒロセグループ従業員の海外比率も70%を超え、グローバル化が進んでいます。今後のグローバルでの継続成長に向け、全世界の従業員がヒロセ共通の価値観とコアの強みを共有しながらも、お互いの考えや文化を尊重し、自律的に働くことが重要だと考えています。国内外を問わず、グローバルな視点で活躍できる人材の育成に注力しており、グロー

バル人材に求められる働き方やマインドを学ぶ研修を実施しています。また、海外での人材育成の仕組みづくりも進めており、HIROSE Philosophyと各地域独自の状況を組み合わせた人材育成体系の構築を目指しています。多種多様な個性と能力を持つ従業員がそれぞれの英知をつなぎ、新しいイノベーションを起こしていくことが、ヒロセグループの成長には不可欠です。



組 織 活 性 化

留 才 組織と従業員の能力最大化

従業員が生き活きと働ける環境・チャレンジできる文化を醸成するためにも、組織の活性化は重要な取り組みです。組織活性化調査や独自の取り組みを通じて、組織能力の向上を目指しています。ヒロセ電機では、2019年度から生き活きプ

ロジェクトという活動を始めています。「仲間と自分が幸せになる職場へ」というコンセプトのもと、生産性・関係の質・イノベーション・多様性の軸で様々な施策に取り組んでいます。

● 組織活性化調査の実施と活用

会社・組織・従業員の能力の最大化・活性化を図るために、ヒロセ電機全従業員に対し、組織活性化調査を実施しています。従業員が組織に対して持つ満足感・負担感の現状を把握し、課題を可視化することで、人事施策や業務プロセス改善など、全社共通の課題と部門単位での様々な取り組みに反映し、活用しています。従業員が力を最大限発揮できる組織を目指し、改善を続けています。

制 度 づ くり

留 才 多様化するライフスタイルをサポート

従業員のライフスタイルを尊重した働きやすい職場づくりを目指し、柔軟な働き方を実現する制度を導入しています。2020年度の女性の育児休業取得率・復職率はそれぞれ100%で、2019年度からこれを維持しています。育児休業後の短時間勤務では、適用年齢の上限を延長し、小学1年生が終わるまでとしています。お子さんが小学校に上がるタイミングで仕

事との両立が難しくなると言われており、時短勤務制度の延長により、家族との時間と仕事の両立を支援しています。年次有給休暇の取得を1時間単位で可能とするなど、多様化するライフスタイルに対応しています。社会環境の変化や従業員の声を汲み取り、制度の拡充と利用しやすい環境づくりを進め、全従業員が生き活きと働ける職場環境を実現します。

従業員の声 01



HIROSE EU Amsterdam  
Manager HR &  
General Affairs M.C

ヒロセEUでは、管理職向けの研修を開催しました。ヒロセ日本の上級管理職向け研修プログラムを担当している企業に依頼し、研修を実施していただきました。この取り組みでは、HIROSE Philosophyを意識した研修を実施することで、グローバルに活躍するコア人材を育成することを目的としています。新型コロナウイルス感染症の影響により、トレーニングはオンライン形式となりましたが、研修プログラムを6つのセッションに分け、2か月にわたって開催しました。ヒロセEUの各国から参加したマネージャーからは、プログラムに満足したとの声が上がっています。2月にはフォローアップセッションの開催を予定しています。トレーニングを通じて、参加者は、クリティカルシンキング・技術革新戦略・リーダーシップなどのスキルを習得または強化し、業務で活用しています。ヒロセEUは、今後も目標とするグローバル人材の育成に対して、ヒロセ日本と共同で取り組み、トレーニングを推進していきます。

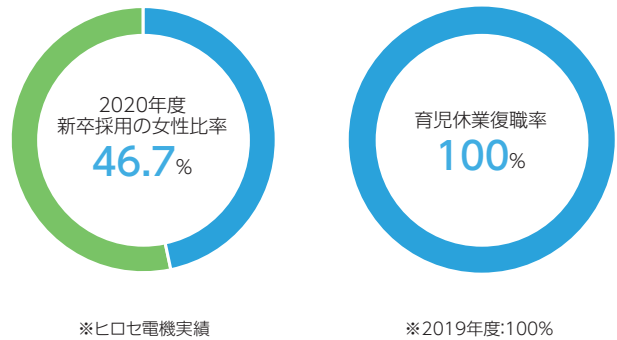
従業員の声 02



生き活きプロジェクトリーダー  
営業本部 K.W

営業本部生き活きプロジェクトの活動として、フリーアドレスの導入を始めました。新型コロナウイルス感染症の影響もあり、働く環境が大きく変化し、オフィスの在り方も変化しています。オンラインツールの活用・ペーパーレス化など場所にとらわれないで働ける環境が整い始め、オフィスだからこそ出せる価値を考え、フリーアドレスの導入を開始しました。集中して作業をするスペース、オープンに打ち合わせをするスペース、簡易的にプレゼンができるスペースと目的に合わせたスペースを確保することで、従業員一人ひとりが自分の仕事に合わせて主体的に考え、行動できる環境を整えています。固定席で限定されがちであったコミュニケーションから、組織や役職にとらわれず、これまで関わりがなかった部門、人との交流から英知をつなぎ、新しい価値の提供、会社・個人のさらなる成長を狙っていきたくて考えています。まだ導入を開始したばかりで課題も多く、試行錯誤しながら、生き活きと働ける職場にできるよう、改善を進めていきます。

人 財 関 連 デ ー タ ※2021年3月時点



ヒロセグループはグローバル継続成長の実現に向け、多様な考え方が新しい価値を生み出す源泉であると考え、多様な人材が活躍する会社を目指しています。取り組みの一つとして、女性の活躍を推進しています。ライフステージに合わせた働き方を支える制度を拡充し、女性の育児休業取得率・復職率はそれぞれ100%を維持しています。近年は女性の技術者や総合職の新卒採用を増やしており、2020年度は新卒採用の女性比率が46.7%と、ほぼ半数となりました。今後も女性を含む全従業員のキャリアと成長を支援し、働きやすい環境整備を進めます。



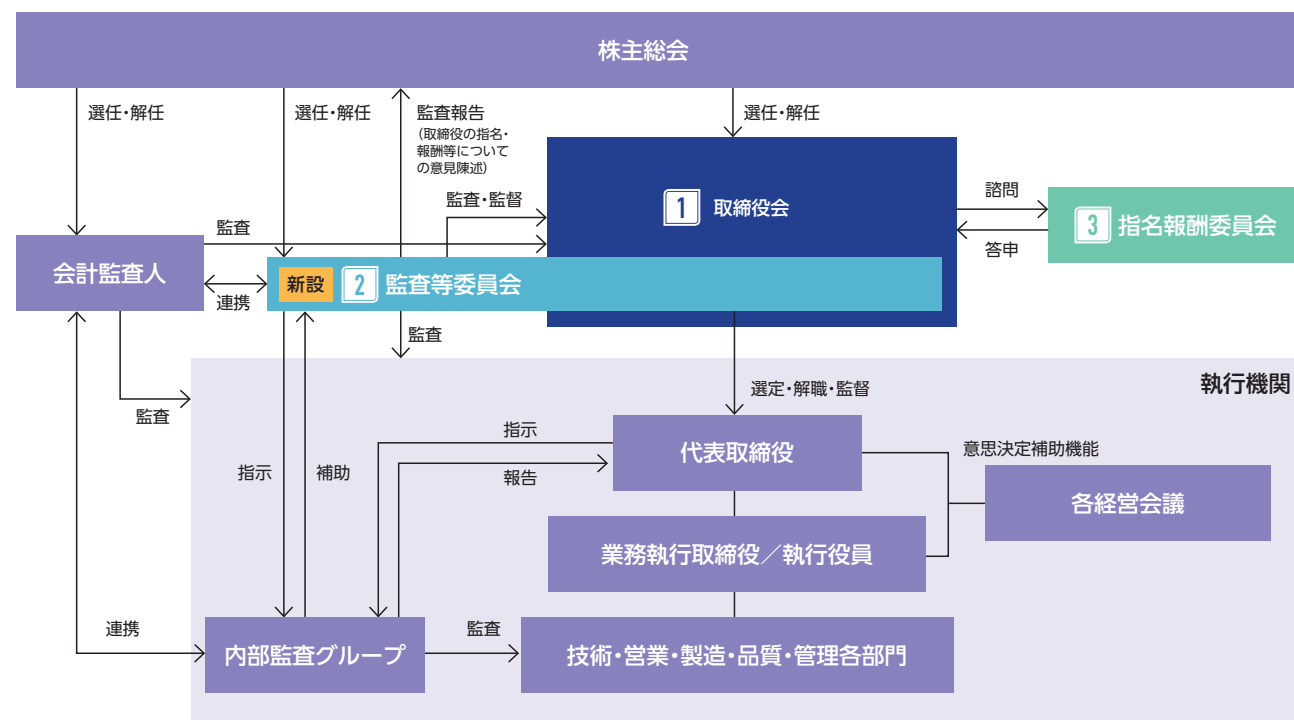
## ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヒロセグループは、グローバル市場における長期的な競争力の維持向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実が経営の重要課題であると認識しています。ステークホルダーに対する社会的責任を果たしつつ、効率経営を推進し、さらなる高収益体質を目指し、併せて企業価値の増大にも努めてまいります。次の基本的な考え方に沿って、これに取り組んでまいります。

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保します。
- (2) 株主・顧客・供給者・従業員・地域社会等すべてのステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保します。
- (4) 取締役会により企業戦略等の大きな方向性を示し、経営幹部によるリスクテイクを支える環境整備をし、独立・客観的な立場から業務執行に実効性の高い監督を行います。
- (5) 持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、株主との間で建設的な対話を行います。

### ガバナンス体制（2021年6月株主総会にて決議）



## G

※青:社内取締役 緑:社外取締役

### 1 取締役会



社外取締役比率 40% 2020年度開催回数 12回

取締役会の運営について、迅速な意思決定を行うために適正な規模の取締役数13名で構成され、月1回以上開催しています。取締役会では、各取締役が業務の執行状況を相互に監督し、経営チェック機能を果たしています。また、5名の独立・社外取締役を招聘しており、より客観的な観点から経営監督の役割を担っていただくとともに、社外取締役から、他企業の経営経験者や公認会計士としての多様な経歴による多面的な観点からの有用なアドバイスを得て、経営判断の妥当性を確保しています。

社内情報の共有だけでなく、各事業部の中期的な事業計

画について報告し、社外取締役からもアドバイスを受けながら、中長期的な会社の取り組みについて討議を行っています。

取締役会において、全体としての知識・経験・バランスや多様性が確保されるよう、取締役候補者指名で配慮しており、その基準に加え、様々なバックグラウンドに基づく多面的な観点を経営判断に活かしてもらっています。また、定款で取締役（監査等委員である取締役を除く）の人数を10名以内と定めており、適正規模によって迅速な意思決定を可能としています。

### 2 監査等委員会



社外取締役比率 66% 2020年度監査役会開催回数 5回

2021年度、過半数が社外取締役で構成される監査等委員会を設置しました。監査等委員である社内取締役1名、監査等委員である社外取締役2名で構成しており、同委員会は原則として月1回開催しています。各監査等委員は期初に監査等委員会で策定した監査方針および監査計画などに従い、経営の執行状況・内部牽制・コンプライアンス・内部監査および内部統制の運用状況を把握し、その効率性を確認することを重点項目として監査を行っています。また、社内部署・会計監査人との密接な連携を図った監査を

実施しています。

そして、監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することで、取締役会の監督機能を強化するとともに、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督機能の強化とコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図っています。取締役会において積極的な意見交換、取締役との情報交換を行うことで実効性のある監督に努めています。監督・監査の視点も意識して、より一層の情報の収集および調査を行い、適切に議決権を行使してまいります。

### 3 指名報酬委員会



社外取締役比率 60% 2020年度開催回数 6回

2020年4月1日より取締役の指名・報酬に関わる手続きの公平性・透明性・客観性を強化するため、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を設置しました。指名報酬委員会の委員は、取締役会の決議によって選任

された5名で構成し、3名は独立社外取締役を選任しています。また委員長は取締役会の決議によって独立社外取締役を選任しています。

## 取締役

(監査等委員である取締役を除く)

代表取締役社長  
石井 和徳

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1982年4月：当社に入社
- 2007年7月：技術本部副本部長
- 2008年11月：営業本部副本部長
- 2009年6月：執行役員就任
- 2009年11月：営業本部部長代理
- 2010年6月：取締役就任
- 2011年6月：専務取締役就任
- 2012年6月：代表取締役社長就任（現任）

専務取締役  
中村 充男

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1980年4月：当社に入社
- 2007年7月：技術本部副本部長
- 2009年6月：執行役員就任
- 2010年6月：取締役就任
- 2013年6月：技術本部副本部長
- 2015年6月：常務取締役就任
- 2016年6月：技術本部部長兼製作本部管掌（現任）
- 2019年6月：専務取締役就任（現任）

取締役  
桐谷 幸雄

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1982年4月：当社に入社
- 2013年4月：製作本部副本部長
- 2015年6月：執行役員就任
- 2015年11月：製作本部部長代理
- 2016年4月：製作本部部長代行兼品質管理部管掌
- 2016年6月：取締役就任（現任）
- 2017年10月：製作本部部長（現任）

取締役  
佐藤 博志

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1993年4月：三井物産株式会社に入社
- 2001年7月：株式会社キーエンスに入社
- 2017年2月：当社に入社
- 2018年4月：営業本部海外事業部事業部長
- 2019年6月：取締役就任（現任）
- 2020年4月：営業本部部長（現任）

取締役  
鎌形 伸 新任

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1990年4月：株式会社NTTデータに入社
- 2002年2月：当社に入社
- 2002年6月：管理本部全社業務改革推進室室長
- 2008年7月：管理本部IT統括室室長
- 2019年2月：管理本部経営企画部部長兼IT統括部部長
- 2019年6月：執行役員就任
- 2020年6月：管理本部副本部長兼経営企画部部長兼IT統括部部長
- 2021年6月：取締役就任（現任）
- 2021年6月：管理本部部長（現任）

取締役  
稲坂 純 新任

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1985年4月：日本電気株式会社に入社
- 2014年4月：同社ITプラットフォーム事業部主席技術主幹
- 2016年2月：当社に入社
- 2017年1月：技術本部SB事業部事業部長
- 2019年6月：執行役員就任
- 2020年10月：技術本部副本部長兼SB事業部事業部長
- 2021年6月：取締役就任（現任）
- 2021年6月：技術本部副本部長（SB事業・生産技術・開発購買担当）兼SB事業部事業部長（現任）

取締役  
李 相燁

2020年度取締役会出席状況 11/12

- 1984年1月：韓国火薬株式会社に入社
- 1989年3月：ヒロセコリア株式会社に入社
- 2007年7月：威海廣瀾電機有限公司董事長就任（現任）
- 2007年8月：ヒロセコリア株式会社社内勤労福祉基金代表理事就任（現任）
- 2010年6月：ヒロセコリア株式会社代表理事副社長就任
- 2011年11月：同社代表理事社長就任（現任）
- 2018年6月：当社取締役就任（現任）

取締役  
堀田 健介 社外 独立

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1962年4月：株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）に入行
- 1987年6月：同行取締役就任
- 1997年6月：同行代表取締役副頭取就任
- 2001年1月：モルガン・スタンレー・ジャパン・リミテッド（現モルガン・スタンレー・M&F証券株式会社）会長就任
- 2007年10月：株式会社堀田総合事務所代表取締役会長就任（現任）
- 2011年6月：当社社外取締役就任（現任）
- 2018年6月：セーレン株式会社社外取締役就任（現任）

取締役  
元永 徹司 社外 独立

2020年度取締役会出席状況 12/12

- 1985年4月：日本郵船株式会社に入社
- 1997年1月：株式会社ボストン・コンサルティング・グループに入社
- 2003年4月：縄文アソシエイツ株式会社に入社
- 2006年8月：株式会社イクティス設立
- 2015年4月：医療法人社団慶成会監事就任（現任）
- 2015年10月：一般社団法人ファミーロビジネス研究所代表理事就任（現任）
- 2017年6月：当社社外取締役就任（現任）

取締役  
西松 正記 社外 独立

2020年度取締役会出席状況 10/10

- 1980年4月：野村證券株式会社に入社
- 2003年4月：同社取締役就任
- 2003年6月：同社執行役員就任
- 2007年4月：同社常務執行役員就任
- 2010年6月：野村ホールディングス株式会社取締役就任
- 2013年6月：野村證券株式会社取締役就任
- 2015年4月：野村土地建物株式会社代表取締役社長就任
- 2020年6月：当社社外取締役就任（現任）

監査等委員である  
取締役取締役（常勤監査等委員）  
千葉 良一 新任

2020年度取締役会出席状況 12/12

2020年度監査役会出席状況 5/5

- 1978年4月：当社に入社
- 2006年12月：秘書室室長
- 2014年5月：社長付副参事
- 2014年6月：常勤監査役就任
- 2021年6月：当社取締役（常勤監査等委員）就任（現任）

監査等委員  
コメント

当社は、現場改善に資する監査を目指して活動してまいりました。監査等委員会設置会社となった以降もこの方針を継続し、さらにHIROSE Philosophyの定着・浸透に努めることによって、お客様・従業員・株主・地域社会に報いていきたいと考えています。

取締役（監査等委員）  
杉島 光一 新任 社外 独立

2020年度取締役会出席状況 12/12

2020年度監査役会出席状況 5/5

- 1979年3月：公認会計士開業登録
- 1979年6月：税理士開業登録
- 1985年4月：杉島公認会計士事務所設立（現任）
- 2007年6月：スターゼン株式会社社外監査役就任
- 2008年6月：当社社外監査役就任
- 2015年6月：中越パルプ工業株式会社社外監査役就任
- 2016年6月：同社社外取締役就任（現任）
- 2021年6月：当社社外取締役（監査等委員）就任（現任）

監査等委員  
コメント

「監査等委員会設置会社」への移行によって、監査等委員への取締役議決権付与や組織監査の実施による取締役会の監督機能の向上は評価されていると思います。今後も利害関係者の負担に応えるため、ベストなガバナンスを目指してまいります。

取締役（監査等委員）  
三浦 健太郎 新任 社外 独立

2020年度取締役会出席状況 12/12

2020年度監査役会出席状況 5/5

- 1995年6月：株式会社ティー・ピー・エス研究所監査役就任（現任）
- 2014年6月：当社社外監査役就任
- 2021年6月：当社社外取締役（監査等委員）就任（現任）

監査等委員  
コメント

監査等委員会設置会社への移行により、従来の違法性監査のみならず妥当性監査まで求められる、より重責を担います。企業環境は激変しており、監査する我々もVUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）時代に対応するため、より努力してまいります。

役員報酬について

● 基本方針

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に機能するよう、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役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います。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬・業績連動報酬等により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみ支払うこととしています。

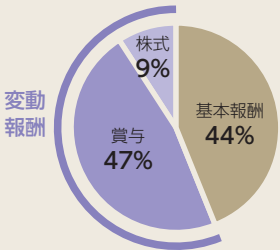
● 取締役および監査役の報酬等の額（2020年度）

| 区分               | 報酬等の<br>総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額<br>(百万円) |             | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|------------------|---------------------|---------------------|-------------|-----------------------|
|                  |                     | 基本報酬                | 業績連動<br>報酬等 |                       |
| 取締役<br>(うち社外取締役) | 155<br>(30)         | 128<br>(30)         | 27<br>(―)   | 10<br>(3)             |
| 監査役<br>(うち社外監査役) | 29<br>(8)           | 23<br>(8)           | 5<br>(―)    | 3<br>(2)              |
| 合計<br>(うち社外役員)   | 183<br>(38)         | 151<br>(38)         | 32<br>(―)   | 13<br>(5)             |

※取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

● 2021年度役員報酬の改定について

役員報酬として、基本報酬・業績連動報酬に加え、業績連動型株式報酬制度を新たに導入しました。役員報酬と業績・株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績向上と企業価値増大に貢献する意識を高めることを目的としています。本制度の導入により、報酬構成は連結営業利益率をベースに、おおむね「基本報酬:賞与:株式報酬＝44:47:9」となる方針です。



実効性評価

取締役会の機能および実効性の向上を目的として、すべての取締役を対象に取締役会の実効性評価を実施しています。毎年実施し、評価結果の振り返りと結果を踏まえた今後の取り組みについて、取締役会で議論し、より充実した対話に向け取り組んでいます。主な評価項目:取締役会の構成(人数、構成バランス等)、取締役会の運営(開催頻度、資料等の事前提供および内容の適切性等)、取締役会の議題(企業戦略の方向性、コンプライアンスや内部統制等)、取締役会を支える体制(トレーニングの機会提供等)

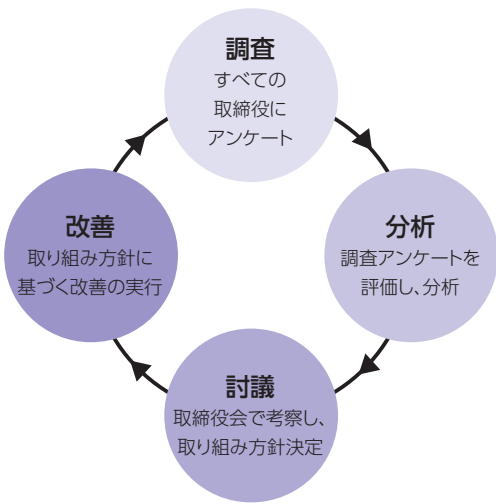
● 2020年度の結果の概要

2020年度に実施した実効性評価において、以下の点から、当社取締役会は、その役割を果たし、有効に機能しているものと判断します。

- 取締役会の規模・構成・運営状況等は適切であること
- 取締役会において、独立性を有する社外役員が活発に意見交換を行うなど、十分な審議・意思決定が行われていること
- 後継者計画・報酬の定め方は、指名報酬委員会で事前検討され、取締役会で十分な議論がなされていること

● 今後の課題

- 2020年度の評価結果から、以下の課題が明らかになりました。
  - 内部監査部門と社外役員との連携を継続して強化していくこと
  - 中期戦略等の大きな課題についての議論をさらに深める必要があること
- 実効性評価により当社の課題を明らかにし、2020年度の課題も含め、取締役会で議論し、実効性のさらなる向上に取り組んでまいります。



コンプライアンス

ヒロセグループは経営方針を実現するために、企業活動の中で企業としての社会的使命・責任を果たすことの重要性を深く認識しています。絶えず変化する経営環境において、これを実践するため、従業員一人ひとりの行動の指針と基準を「ヒロセ電機グループ行動規範」として明確にしています。多様な教育・啓発活動を通じて、行動規範やコンプライアンスへの理解を深める機会を提供しています。全従業員が規範に沿って適切な行動を選択し、組織として社会的責任を果たすことを目指します。

● ヒロセ電機グループ行動規範

企業活動の推進において、法令遵守はもとより、より高い倫理観・誠実さ・社会的責任を持ち、判断することが必要です。当グループでは、社会的責任を自覚し、2004年3月に行動の指針と基準を「ヒロセ電機グループ行動規範」として定め、2007年にグローバル共通の内容に改定しました。英語・中国語・その他現地の言語に翻訳し、海外拠点に展開しています。内容は継続的に見直し、改定を行います。行動規範をベースに、従業員一人ひとりが高い倫理観を持って誠実に行動しています。

● コンプライアンス教育

従業員が法令遵守に加え誠実に行動できるよう、コンプライアンス教育を実施しています。代表的なものとしては、全従業員を対象に毎年様々なテーマのeラーニングを実施しており、これと同時期にコンプライアンスに関する多数の設問を用意することで、自己の理解度を把握する機会を提供しています。また、定期的に配信するコンプライアンス・ニュースでは、身近なテーマについて分かりやすく説明し、コンプライアンスへの意識の向上に取り組んでいます。

● 内部通報窓口について

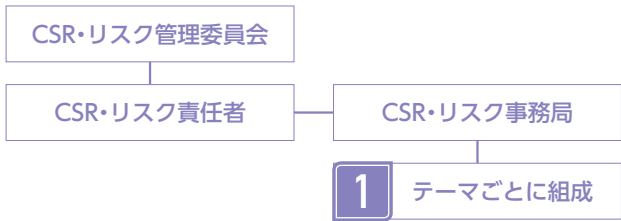
コンプライアンス違反への迅速な対応・解決・未然防止のため、2008年より内部通報制度を設けています。多様な窓口を設け、グローバルでのコンプライアンス遵守を進めています。関係者の秘密は厳守され、通報により不利益な取り扱いが一切ないことを保証しています。法令違反等が判明した場合は、是正措置および再発防止策等を策定・実施しています。

リスクマネジメント

ヒロセグループを取り巻く様々なリスクに対し、適切にこれに対応していくため、リスク管理規程を制定し、規程に基づく「CSR・リスク管理委員会」とその下部組織を設置し、業務執行上のリスクを共有化し、リスク管理を行っています。当グループの財政状態・経営成績・キャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるリスクを特定・認識し、BCPを策定、定期的に見直すことにより必要なリスク管理体制を整え、リスク発生回避およびリスク発生時の影響の極小化に最大限努めています。

● リスク管理体制

代表取締役社長を委員長としたCSR・リスク管理委員会を設置しています。委員会は四半期ごとに開催され、CSRに関する課題や報告について審議・承認しています。下部組織としてテーマ別でチームを編成し、方針策定やリスクへの対応を進めています。チームは毎年見直しを行い、各年度の緊急性の高いテーマに沿ったチームを設定しています。最終的にはCSR・リスク管理委員会において、法的リスクを評価して対応を決定し、リスクの有効なコントロール活動、危機管理体制の整備に努めています。



- 1 組織の構成は年度ごとに見直し 緊急性の高いテーマに関してチームを編成**
- 主なテーマ ▶ BCP／情報セキュリティ／新型コロナウイルス

## 特集3 社外取締役座談会



代表取締役社長 石井 和徳



社外取締役 堀田 健介



社外取締役 元永 徹司



社外取締役 西松 正記

## 持続的成長と企業価値向上のための課題とガバナンスの役割

石井代表取締役社長、堀田社外取締役、元永社外取締役、西松社外取締役の4名でヒロセグループのガバナンスについて座談会を開催しました。

## ヒロセグループのガバナンス体制について

**石井** ヒロセがうたっていることのひとつ目として、株主の権利を尊重し平等性を確保します。二つ目はすべてのステークホルダーと適切な協働に努めます。三つ目に適切な情報開示と透明性を確保することを掲げ、四つ目はリスクテイクを支える環境整備や業務の執行性の高い監督を行いますという取締役会の役割を掲げながら、最終的に五つ目は持続的な成長と中長期的な企業価値向上に努めますというのを基本的な考え方としてうたっている。ガバナンス体制図は様々なところで公表しているが、ヒロセの企業理念が「英知をつなげる小さな会社」なので、社外の皆さんの意見や知恵を結集して企業活動を展開す

ることが企業の根っことしてある。ガバナンスに関しても基本的には同じだと思っている。

**堀田** 私が2011年6月に取締役に就任して10年になった。10年前の取締役会は取締役9名中、社外取締役は私1人だけ。監査役は当時4名いたが、3名が社外の独立役員。取締役会出席者全体13名のうち、社外の独立役員はたった4人だった。3割ぐらいの外部の監視の目だった。今は監査等委員も含めた取締役13名のうち、独立社外取締役は5名。約4割に増えた。徐々に経営の執行に対する監督の目が増えてきたと思う。これから、まだまだ取締役会におけるガバナンス体制は進化していくと期待している。2015年にコーポレートガバナンス・コード（以下CGC）が導入されて、そこから大きくヒロセのガバナンス体制が変わってき

たと思う。CGC導入後に大きく変わったのは、取締役会の議事録が形式的なものから実質的なものになった。私はヒロセ電機の取締役会議事録というのは他社と比べてかなり進んでいると思う。時々外国人株主と社外役員の一人として話をしてほしいと言われることもある。彼らには、株主請求権を活用し議事録を見てもらえれば、いかにヒロセ電機が中身のある取締役会の議論をしているか、ガバナンスが効いているかが分かるだろうと伝えている。ヒロセは一つひとつ新しいことを取り入れながら進化している。今足りていないところは、これから変わること期待してもらいたい。

**石井** この度、より外の目で、多面的に、監督・監査・指導・支援を賜るということを目的に、監査等委員会設置会社に移行した。移行前からヒロセ電機の取締役会には社外監査役2人にも出席いただき、社外取締役の方々とほぼ同等の指導・支援をしてもらっていた。そういう面では、実態に合わせた感もあると思っている。

**元永** もともとヒロセ電機の社外監査役は取締役会にすべて出席されていたが、今回こういう形で体制が移行すると、

従来よりも明らかに、自分たちも取締役として議決の一票を投じる以上、言うべきことは言わなければならないという意識で臨まれているのは非常に感じる。よりコミットメントが高くなったと感じている。ヒロセ電機の場合はかなり実効性を伴う方向で変化してきたと感じている。

**西松** 従来社外取締役に求められてきた役割は、会社の持続的な成長・中長期的な企業価値の向上に寄与すること。この本質的な目的は、会社の体制が移行したからといって変わるものではないと思っている。監査役から取締役となり議決権が発生していることで、経営判断の妥当性は今まで以上に注意して見ないといけない。昨今経営に求められているテーマが変わってきていると感じる。今般のCGC改訂を見ても、中核人財の多様性確保・ダイバーシティ・気候変動・人権問題、いわゆるESGに関連する様々な課題について国際的な水準での対応が求められる。社外取締役の役割という意味で言うと、そこは感度を高く持っていないといけない。ヒロセのおかれている事業環境も大きく変化している中、これらのテーマが中長期的な視点で、しっかりと指向されているかのチェックはしていかなければならない。



## サステナビリティと カーボンニュートラルについて 集中して取り組む 強い決意を持っている

### 取締役会の議論や実効性について

**西松** ヒロセ電機の実効性は社外取締役がそれぞれ積極的に発言されていて、活発に議論が展開されていると感じている。昨年初めて出席した取締役会での議題の一つが新製品比率分析に関してだった。社外取締役の皆さんがヒロセの積み上げてきた歴史についてよくご存じで、質問も鋭く厳しいものを投げかけ、その一つひとつに社内の取締役は丁寧に答えている。取締役会が質問しやすい雰囲気の中、丁寧に運営されていると感じている。

**堀田** 様々な会社の取締役会を見ていて、ヒロセ電機は徐々に開かれた取締役会になってきたと感じる。2つ理由がある。

一つは社外役員の比率がだんだん増えてきたということ。社外役員のバックグラウンドが多様化してきた。もう一つは、取締役としての責任をより一層感じられた方が増えてきたように思う。ヒロセ電機は社長が取締役会議長を務める会社ではあるが、きちっとモノを言う人が増えてきたように思う。

**元永** 現在ではヒロセ電機の実効性はマジョリティーが元々社外の人で、外部の視点も持っている人が多い。独立という定義ではないが、外部のマインド、バックグラウンドを持っているという点では透明性・客観性があると思う。

**石井** 「英知をつなぐ」に根っこはつながっていると思う。

中途採用の方々は多い。社外取締役の皆様はそれぞれ専門的で知見が深い分野があるが、多面的に見て発言をいただいている。あえてこちらから引き出すようにする必要はなく、皆さん積極的に自然体で発言をしてもらっている。

**堀田** 取締役の執行性と透明性を確保するための社外取締役への情報共有については、取締役会で年間の毎回の決議事項以外に、報告事項の中で各本部、あるいはその他の重要な事項（品質管理や新規事業）の報告を最低年一回は求めている。それに加えて、年間事業計画・中期経営計画等は事前に資料を共有いただいている。一回の説明ではよく分からない場合には第二・第三読会を要請し、さらに議題が加わることで理解が深まる。従って、各事業部・各本部の現状を十分把握し新しい提言ができていく。残念ながら新型コロナウイルス感染症の影響で、私たちは最近現場を見られる機会がなかなかない。今後期待している。

**西松** 取締役会の資料は数日前には手元に届く。十分な時間を取って内部資料に目を通したいので、取締役会の前日

## サステナビリティは 経営層だけでなく 従業員一人ひとりに 浸透してこそ意味がある



## 取締役会のマジョリティーは 外部の視点を持っており 客観性が高まっている

と前々日は予定を空けるようにしている。先日は若手従業員がそれぞれ自由に取り組むゼロイチ祭りを見学させてもらったが、直に接すると若い人たちがどれだけ楽しんで取り組んでいるかその熱量を肌で感じるし、コネクタがどこに、どんな形状で、どのように機能しているかなどを説明してくれるので理解も進む。モノづくりの現場から学ぶことの大切さを新たにした。

**元永** 取締役会の実効性評価についてはかなりしっかりと行われていると感じる。アンケート内容が多いので、きちんと記入する労力はなかなかのもの。それに対して事務局が集計して、匿名ベースでどんな意見が出たかを準備してくれている。それに基づいて、取締役会で時間を割いて議論している。ヒロセがヒロセラしくて良いなと思うのは、毎年着実に課題をつぶしているところ。例えば社外取締役増員の件などに関しては、一步一步向上してきている。

### ヒロセグループのこれから

**堀田** 世界の動きや今年のCGC改訂などを鑑みると、今後取締役会で議論するテーマが進化していくと考えている。つまりサステナビリティを巡る課題の取り組みについてのテーマが増えてくる。こうした動きや考え方は経営層だけでなく、会社幹部や一般従業員一人ひとりに浸透してこそ意味があると思う。

**西松** 従業員研修など浸透の仕組みを充実させて、ヒロセの考え方や取り組みをグループ内や取引先にも広げていく必要がある。



**元永** ヒロセがサステナビリティに関する課題認識を持っていて、仕組みとして取り組んでいることを外部にも開示していく必要を感じる。

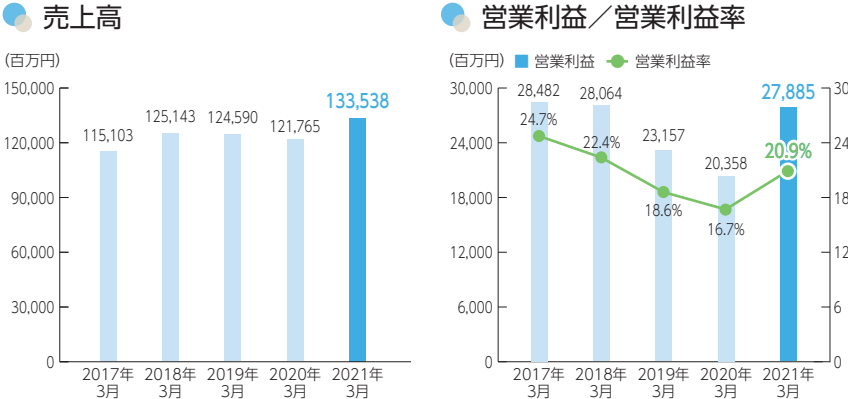
**石井** 以前はサステナビリティやカーボンニュートラルはヒロセとしてどういう対応をしていくか想像がつかない面もあった。最近ではヒロセのお客さんからサステナビリティやカーボンニュートラルを求められてきて、これらへの対応なしでは相手にしてくれなくなる可能性が高まっている。ステージはだんだん変わってきた。中途半端にはできないと感じている。サステナビリティとカーボンニュートラルのプロジェクトを本格的に取り組み始めている。完全に集中してやろうと強い決意を持っている。意識づけという意味では、まずは役員クラスからスタートできたらと思う。

## 社外取締役がそれぞれ 積極的に発言されていて 活発に議論が展開されている と感じている

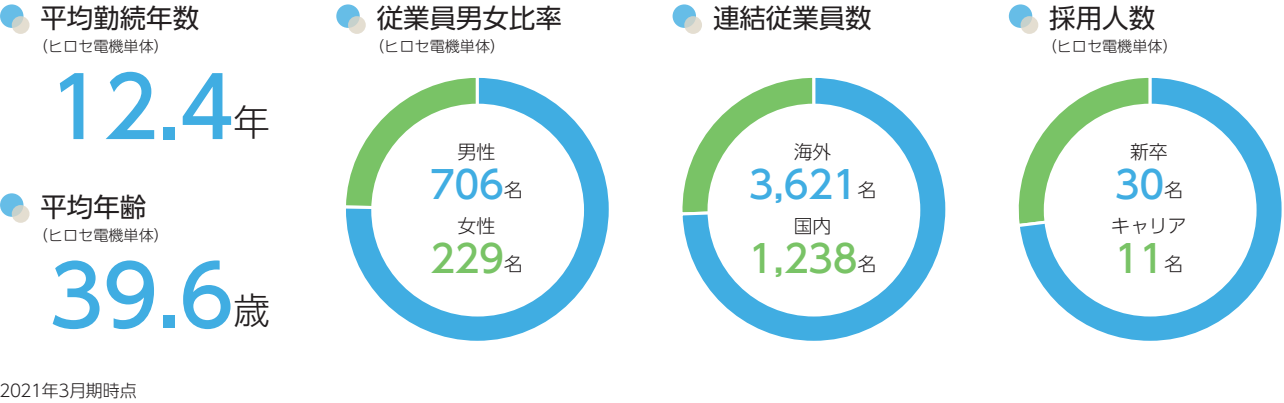
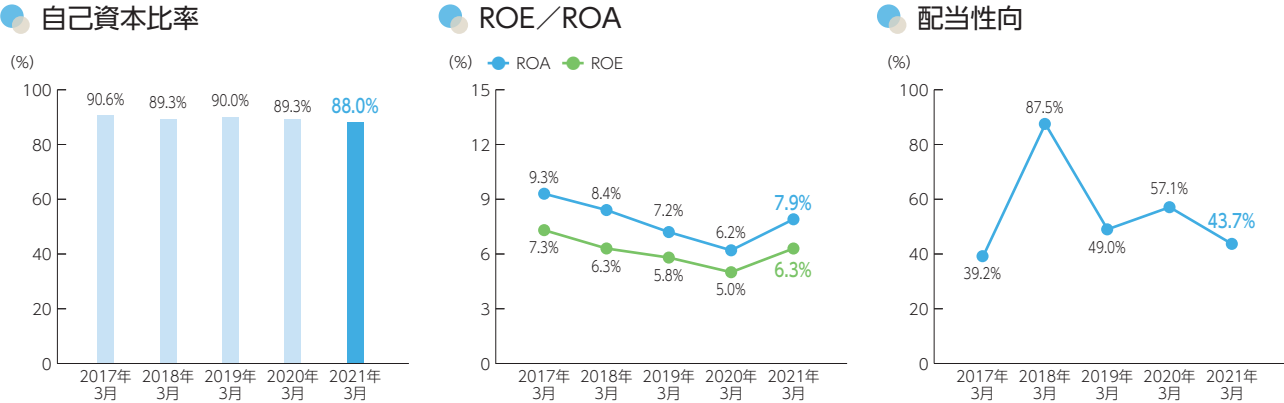
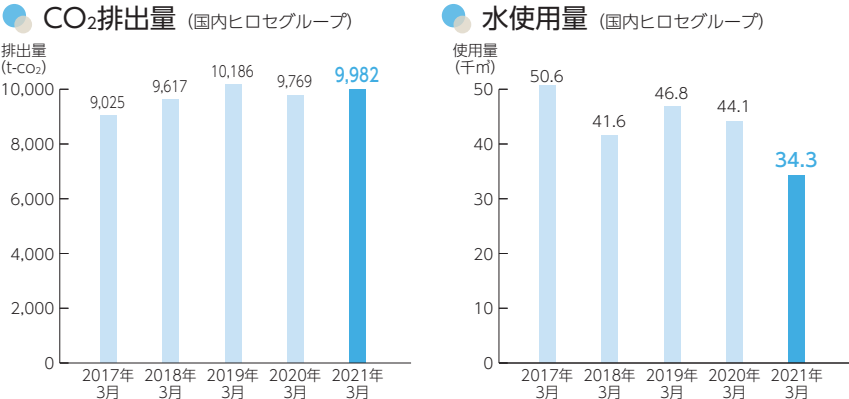


財務・非財務サマリーデータ

財務  
ハイライト



非財務  
ハイライト



主な財務指標 (2017年3月期以前:日本基準、2018年3月期以降:IFRS基準)

| 財務データ           |     | 2011年3月  | 2012年3月  | 2013年3月  | 2014年3月  | 2015年3月  | 2016年3月  | 2017年3月  | 2018年3月  | 2019年3月  | 2020年3月  | 2021年3月  |
|-----------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高             | 百万円 | 92,440   | 94,790   | 95,938   | 124,987  | 125,726  | 120,284  | 115,103  | 125,143  | 124,590  | 121,765  | 133,538  |
| 営業利益            | 百万円 | 22,026   | 19,554   | 20,985   | 33,005   | 32,588   | 28,794   | 28,482   | 28,064   | 23,157   | 20,358   | 27,885   |
| 営業利益率           | %   | 23.8     | 20.6     | 21.9     | 26.4     | 25.9     | 23.9     | 24.7     | 22.4     | 18.6     | 16.7     | 20.9     |
| 経常利益            | 百万円 | 22,739   | 20,919   | 22,386   | 34,747   | 34,962   | 30,516   | 29,799   |          |          |          |          |
| 税引前利益           | 百万円 |          |          |          |          |          |          |          | 28,015   | 24,671   | 21,205   | 28,332   |
| 当期利益            | 百万円 | 11,714   | 12,824   | 13,508   | 22,439   | 22,948   | 21,104   | 21,356   | 19,107   | 17,891   | 15,305   | 19,916   |
| 純資産             | 百万円 | 237,562  | 239,601  | 252,066  | 269,164  | 288,302  | 285,830  | 296,293  | 304,719  | 307,330  | 306,141  | 326,092  |
| 総資産             | 百万円 | 260,136  | 261,486  | 277,881  | 300,751  | 319,667  | 316,595  | 326,696  | 341,178  | 341,435  | 342,644  | 370,504  |
| 自己資本比率          | %   | 90.3     | 90.5     | 90.5     | 89.2     | 90.1     | 90.2     | 90.6     | 89.3     | 90.0     | 89.3     | 88.0     |
| BPS (1株当たり純資産)  | 円   | 6,649.36 | 6,837.39 | 7,277.62 | 7,865.65 | 8,494.44 | 8,162.65 | 8,504.89 | 8,744.07 | 8,428.61 | 8,436.41 | 8,987.05 |
| EPS (1株当たり当期利益) | 円   | 330.23   | 366.11   | 390.48   | 652.68   | 674.25   | 596.31   | 611.81   | 548.80   | 489.46   | 420.39   | 549.10   |
| 1株当たり配当金        | 円   | 150      | 130      | 140      | 200      | 230      | 240      | 240      | 480      | 240      | 240      | 240      |
| 配当性向            | %   | 45.4     | 35.5     | 35.9     | 30.6     | 34.2     | 40.2     | 39.2     | 87.5     | 49.0     | 57.1     | 43.7     |
| ROE (自己資本利益率)   | %   | 5.0      | 5.4      | 5.5      | 8.6      | 8.2      | 7.4      | 7.3      | 6.3      | 5.8      | 5.0      | 6.3      |
| ROA (総資産利益率)    | %   | 8.9      | 8.0      | 8.3      | 12.0     | 11.3     | 9.6      | 9.3      | 8.4      | 7.2      | 6.2      | 7.9      |
| PER (株価収益率)     | 倍   | 27.1     | 23.7     | 32.5     | 21.7     | 23.0     | 20.8     | 25.2     | 26.6     | 23.8     | 26.6     | 31.0     |
| 従業員数            | 名   | 3,865    | 3,945    | 5,020    | 3,966    | 4,044    | 4,190    | 4,319    | 4,597    | 4,836    | 4,737    | 4,859    |

## ネットワーク

### 国内



本社



東北ヒロセ電機



五反田事務所



郡山ヒロセ電機



菊名事業所



一関ヒロセ電機

- 本社  
〒224-8540 神奈川県横浜市都筑区中川中央2-6-3
- 五反田事務所  
〒141-8587 東京都品川区大崎5-5-23
- 菊名事業所  
〒222-8566 神奈川県横浜市港北区菊名7-3-13
- 関西支店  
〒532-0004 大阪府大阪市淀川区西宮原1-5-33  
(新大阪飯田ビル7F)
- 中部営業所  
〒448-0025 愛知県刈谷市幸町2-7-12  
(NOMURA BLDG 4F)
- 北関東営業所  
〒321-0953 栃木県宇都宮市東宿郷3-1-1  
(中央宇都宮ビル5F)
- 西日本営業所  
〒732-0052 広島県広島市東区光町1-12-20  
(もみじ広島光町ビル4F)
- 東北ヒロセ電機株式会社(岩手県宮古市)
- 郡山ヒロセ電機株式会社(福島県郡山市)
- 一関ヒロセ電機株式会社(岩手県一関市)

### 海外



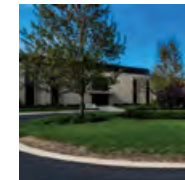
HIROSE KOREA



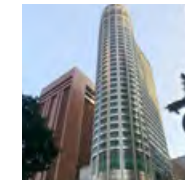
广瀬(中国)



廣瀬電機(東莞)



HIROSE U.S.A.



HIROSE SINGAPORE



廣瀬電機(蘇州)



HIROSE EUROPE



HIROSE INDIA



HIROSE MALAYSIA



廣瀬(香港)



台廣電子(台湾)



HIROSE INDONESIA

- HIROSE KOREA CO., LTD.(韓国)
- HIROSE ELECTRIC (U.S.A.), INC.(アメリカ)
- HIROSE ELECTRIC EUROPE B.V.(オランダ)
- 廣瀬香港有限公司(香港)
- 廣瀬電機香港貿易有限公司(香港)
- 广瀬(中国)企业管理有限公司
- HIROSE ELECTRIC SINGAPORE PTE. LTD.(シンガポール)
- HIROSE ELECTRIC INDIA PVT. LTD.(インド)
- 台廣電子股份有限公司(台湾)
- 廣瀬電機(東莞)有限公司(中国)
- 廣瀬電機(蘇州)有限公司(中国)
- HIROSE ELECTRIC MALAYSIA SDN. BHD.(マレーシア)
- PT. HIROSE ELECTRIC INDONESIA(インドネシア)

株式の状況

株式の状況 (2021年3月31日時点)

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| 発行済株式の総数 | 36,284,695株（自己株式1,891,247株を除く） |
| 株主総数     | 3,573名                         |

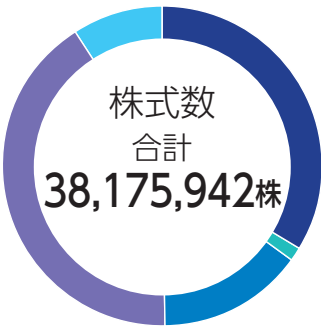
大株主 (上位10名)

| 株主名                                  | 持株数 (百株) |
|--------------------------------------|----------|
| 公益財団法人ヒロセ財団                          | 31,476   |
| ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223 | 29,513   |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)             | 25,601   |
| ジェーピー モルガン チェース バンク 380055           | 25,005   |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)                 | 19,936   |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)                  | 16,320   |
| 有限会社エイチエス企画                          | 12,215   |
| みずほ信託銀行株式会社 (信託口) 0700093            | 8,707    |
| みずほ信託銀行株式会社 (信託口) 0700094            | 8,652    |
| 全国共済農業協同組合連合会                        | 8,146    |

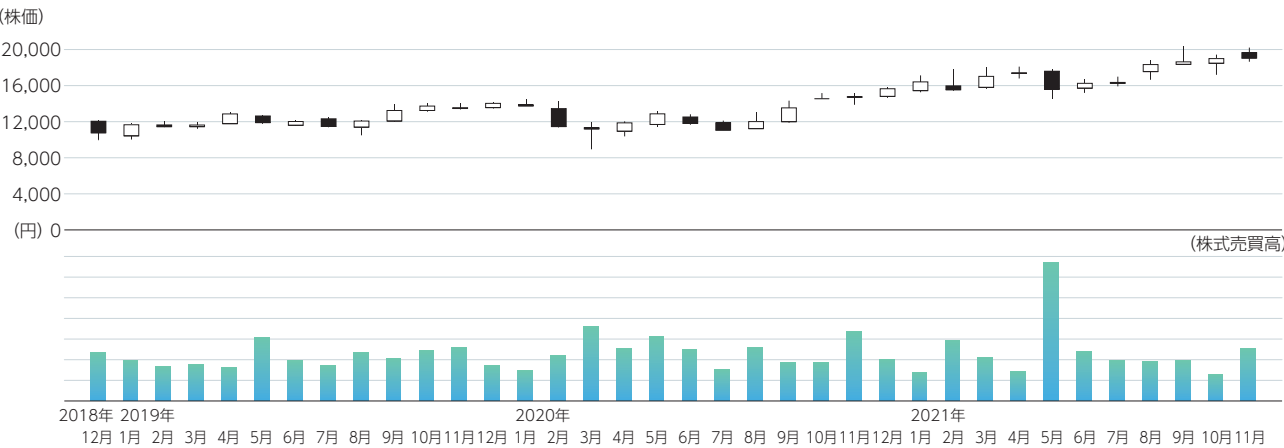
(注)上記大株主10名のほか、当社が自己株式18,912百株を保有しております。

株式の所有者別状況

| 区分     | 株主数    | 持株数       | 持株比率   |
|--------|--------|-----------|--------|
| 金融機関   | 43名    | 128,899百株 | 33.76% |
| 証券会社   | 32名    | 5,664百株   | 1.48%  |
| その他の法人 | 167名   | 55,725百株  | 14.60% |
| 外国法人等  | 548名   | 157,513百株 | 41.26% |
| 個人・その他 | 2,783名 | 33,956百株  | 8.90%  |



株価、売買代金の推移



会社概要

会社概要 (2021年3月31日時点)

|     |                      |
|-----|----------------------|
| 商号  | ヒロセ電機株式会社            |
| 設立  | 1948年6月15日           |
| 従業員 | 連結4,859名（パートタイマーを除く） |
| 資本金 | 9,404,379,401円       |

取締役 (2021年6月25日時点)

|         |      |
|---------|------|
| 代表取締役社長 | 石井和徳 |
| 専務取締役   | 中村充男 |
| 取締役     | 桐谷幸雄 |
| 取締役     | 佐藤博志 |
| 取締役     | 鎌形伸  |
| 取締役     | 稲坂純  |
| 取締役     | 李相燁  |

|              |       |
|--------------|-------|
| 社外取締役        | 堀田健介  |
| 社外取締役        | 元永徹司  |
| 社外取締役        | 西松正記  |
| 取締役(常勤監査等委員) | 千葉良一  |
| 社外取締役(監査等委員) | 杉島光一  |
| 社外取締役(監査等委員) | 三浦健太郎 |

(注)社外取締役 堀田健介氏、元永徹司氏、西松正記氏、杉島光一氏、三浦健太郎氏の5氏は、東京証券取引所が指定を義務づける一般株主と利益相反を生じるおそれのない独立役員であります。

HPのご案内

<https://www.hirose.com/corporate/ja/>

より詳細な投資家情報やサステナビリティに関する情報、最新情報は、当グループウェブサイトより入手できます。

注意事項 | 本報告書には、ヒロセグループの現時点における予測に基づく記述が含まれています。これら将来に関する記述は、既知または未知のリスクおよび不確実性、その他の要因が内在しており、当グループにおける実際の業績と異なるおそれがあります。ご承知おきください。