

# HIOKI | 統合報告書 2024



「人の価値」を「企業価値」に変える

# HIOKIの理念

HIOKIは、創業以来の経営に対する想いを1986年に企業理念として制定し、常にこの理念と共に歩んできました。  
「ビジョン2030」の実現に向け、HIOKIの理念経営はさらに加速していきます。

## HIOKI

### HIOKI ロゴマークについて

「O」は単純な丸ではなく、楕円形をしています。  
これは、地球が卵を抱擁する姿をモチーフに、「ひと」を育み、新しいものを誕生させ、社会の発展に貢献するというイメージをデザインしたものです。



## 人間性の尊重

HIOKIは、個人の創造性や個性を育み、社員一人ひとりが輝く自己実現の場となるために、可能性や能力を最大限に発揮できる自由闊達な環境をつくります。  
個人の成長がHIOKIの成長の原動力となり、永続的に成長発展していくために、個人の可能性と組織の目標を高い次元で調和させる「人間性尊重の経営」を実践しています。

## 社会への貢献

HIOKIはメーカーとして、社会に必要とされる高品質の製品と最高のサービスを提供することで、社会の安心と発展、人々の幸せに貢献します。  
また、地域社会の一員として、教育・文化・環境面でも貢献できる企業となるべく、育成支援や環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

## CONTENTS

<b>About Us</b>			
創造と挑戦の歴史 「計測」と共に走り続けるHIOKI	03	成長戦略	19
進化するコア技術 市場と共に変化する製品カテゴリー	05	中期経営計画	20
脱化石燃料の普及が進む社会 産業の脱炭素化に貢献する計測ソリューション	07	ビジョン2030 実現のための5つのイノベーション	21
At a Glance 数字で見るHIOKI	08	CTOインタビュー	23
<b>経営戦略(価値創造ストーリー)</b>		DXの取り組み	24
トップメッセージ	09	HIOKIのグローバル戦略	25
HIOKIの価値創造モデル	15	HIOKIの人材戦略	27
競争優位性の源泉：6つの経営資本	16	HIOKIの競争優位性を高める原動力	29
HIOKIの10年ビジョン	17	CFOインタビュー	31
グループ一体経営	18	リスクマネジメントとコンプライアンス	33
		経営成績および財務分析 (MD&A)	34
		<b>サステナビリティ経営</b>	
		サステナビリティ推進担当メッセージ	35
		ESGの取り組み 環境	37
		ESGの取り組み 社会	41
		ESGの取り組み ガバナンス	45
		<b>Data</b>	
		財務情報(11年間の連結データ)	51
		非財務情報(社会性データ)	52
		株式の状況	53
		会社概要	54



### 編集方針

日置電機株式会社 (HIOKI) は、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様には、HIOKIグループが広く公開すべき、中長期の企業価値創造ストーリーと、その源泉となる無形資本をはじめとした潜在的な価値 (Real Potential) について、一層の理解を深めていただくことを目的に、統合報告書を発行しています。詳細情報につきましては、当社ウェブサイトをご覧ください。

➔ <https://www.hioki.co.jp>

### 報告対象期間

2023年1月1日～2023年12月31日  
(一部、2024年1月以降の情報も含まれます)

### 報告対象範囲

HIOKIグループ (HIOKIおよびグループ会社〔連結子会社11社〕) のデータを取りまとめて報告しています。掲載するデータについて集計範囲が異なる場合、都度そのことを明示しています。

### 参考としたガイドライン

- GRI (Global Reporting Initiative) スタンドダード
- ISO26000  
「社会的責任に関する手引き」
- IFRS財団  
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



### 将来の見通しに関する注記事項

この統合報告書に掲載されている将来の見通しは、発行時点で入手可能な情報に基づく見通しによるものです。これらについては、既知あるいは未知のリスクや不確かな要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因の変化により、大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

## 創造と挑戦の歴史

# 「計測」と共に走り続けるHIOKI

### ■ 売上高

(百万円)

40,000

35,000

30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

1952

1960

1970

1980

### 経営の近代化とコア技術の獲得

#### OEMメーカーから自社ブランドメーカーへ 4つの製品カテゴリーで先進技術を獲得

1935年に創業したHIOKIは、1960年代まで独自技術によるテスターと指示電気計器の量産技術を主軸とする事業を継続しながら新たな事業展開を模索していました。1970年代から経営の近代化を目指して自社ブランド製品の研究開発に注力し、製品カテゴリーの基礎となる現場測定器と電子測定器を商品化。1980年代には（波形）記録装置と自動試験装置が加わり、現在の経営基盤となる4つの製品カテゴリーが確立されました。そして1986年には、経営のバックボーンとなる「HIOKIの理念」が制定されました。

### オンリーワンへの挑戦

#### 4つの製品カテゴリーが売上を牽引 顧客密着型営業と変種変量生産体制が確立

日本の成長産業に牽引されるように業績を伸ばし、迎えた1990年、新本社工場としてHIOKIフォレストヒルズが完成。翌年には株式店頭公開となり、HIOKIは継続的な成長発展を始めました。メモリハイコーダ、超高速フライングプローブテスター、バッテリーテスターなどオンリーワン商品を次々と市場に投入し、1998年にはアメリカに現地法人を設立し、独資による海外展開にも着手しました。



会社設立（1952年 長野県坂城町）



各製品カテゴリーの初号機  
（1946～1986年）



HIOKIフォレストヒルズ竣工（1990年 長野県上田市）



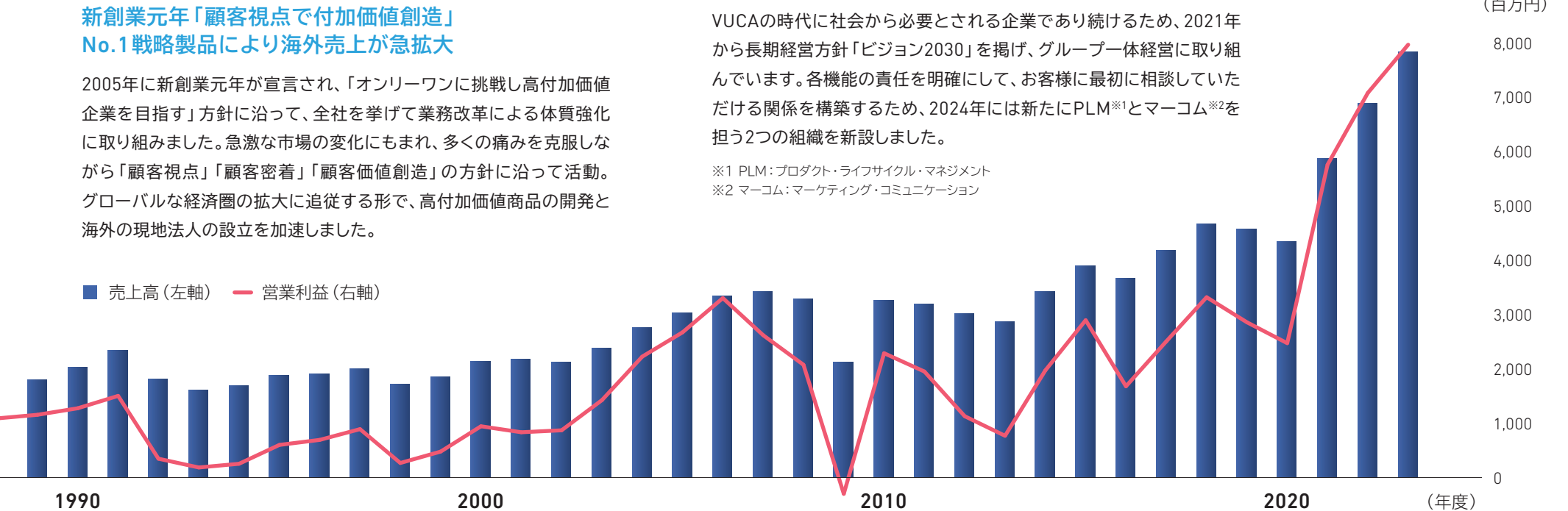
HIOKI USA CORPORATION設立  
（1998年 アメリカ・NJ）

## グローバルブランドの確立

新創業元年「顧客視点で付加価値創造」  
No.1戦略製品により海外売上が急拡大

2005年に新創業元年が宣言され、「オンリーワンに挑戦し高付加価値企業を目指す」方針に沿って、全社を挙げて業務改革による体質強化に取り組みました。急激な市場の変化にもまれ、多くの痛みを克服しながら「顧客視点」「顧客密着」「顧客価値創造」の方針に沿って活動。グローバルな経済圏の拡大に追従する形で、高付加価値商品の開発と海外の現地法人の設立を加速しました。

■ 売上高 (左軸)    ■ 営業利益 (右軸)



## ビジョン2030

“「測る」の先へ。”  
戦略の自立性と不可欠性

VUCAの時代に社会から必要とされる企業であり続けるため、2021年から長期経営方針「ビジョン2030」を掲げ、グループ一体経営に取り組んでいます。各機能の責任を明確にして、お客様に最初に相談していただける関係を構築するため、2024年には新たにPLM<sup>\*1</sup>とマーコム<sup>\*2</sup>を担う2つの組織を新設しました。

※1 PLM: プロダクト・ライフサイクル・マネジメント

※2 マーコム: マーケティング・コミュニケーション



日置(上海)商貿有限公司設立 (2007年 中国・上海)



顧客視点に立った  
高付加価値商品



環境整備が進むHIOKIフォレストヒルズ



ビジョン2030 メインビジュアル

## 進化するコア技術

# 市場と共に変化する製品カテゴリー

### 社会課題の変化に合わせて イノベティブに展開される製品群

HIOKIの特徴は、製品の事業領域が広いことと新製品が多いことであり、それを強みとしています。計測器というニッチな産業において、さらに細分化されたさまざまな製品カテゴリーがニッチトップになることを目指し、コア技術を磨いています。そして、コア技術をその時代の注力市場にアジャストさせることにより、新たな製品を生み出し、新たな市場を開拓してきました。日本の産業が世界を席巻した時代には日本市場にアジャストした製品カテゴリーが成長し、近年の世界的なEV産業の発展においては、電力効率の測定や二次電池の検査にアジャストした電子測定器の製品群が成長しました。



パワーアナライザ  
PW8001



#### 電化が加速する社会

二次電池の安全性

バッテリー性能の向上

高速大電流デバイス開発

電力効率の精密計測

水素生産能力の可視化

新たな蓄電デバイス研究

#### 電化が浸透した社会

メガソーラーの電力監視

電気の波形記録と解析

くらしの安心を支える

都市インフラのメンテナンス

電子回路基板の信頼性

微細化する検査ポイント



## 電子測定器

Electrical measuring instruments

微小抵抗を測定するACミリオーム計で鉛蓄電池を検査することから始まったバッテリーテスター。世界的に普及した携帯端末に搭載される大量の電子部品の生産に伴い、需要が拡大したLCRメーター。さらなる省エネのインバーター電源を開発するための電力アナライザーと高精度電流センサー。

脱炭素社会の実現に向かって、身の回りのものが電化製品やワイヤレス製品に次々と置き換わっていく時代の開発ニーズをバックキャストで捉えたシーズによって、電子測定器は新たなカテゴリーを構築し続けています。



バッテリー  
ハイテスタ  
BT3562A

売上高比率 **54.6%**



## 記録装置

Data-recording equipment

大量のデータ記録と絶縁入力の特徴のメモリーレコーダー（通称“メモハイ”）は、その汎用性の高さによって、研究開発からインフラメンテナンスまでさまざまな用途で活躍しています。分散制御システムや並列処理ニーズが拡大した現在は、多チャンネルのワイヤレスデータロガーも急成長しています。



メモリ  
ハイロガー  
LR8450

売上高比率 **13.9%**



## 現場測定器

Field measuring instruments

HIOKIは業界において、“テスターのヒオキ”、また“クランプのヒオキ”として認知されています。堅牢性と高性能とを兼ね備え、「人間になじむデザイン」を追求するHIOKIのアイデンティティでもある現場測定器群は、さらに無線通信機能を強化し、作業現場の生産性の向上にも貢献しています。



AC/DC  
クランプメータ  
CM4375-50

売上高比率 **19.6%**



## 自動試験装置

Automatic testing equipment

日本が世界の最先端技術を保有していたプリント基板産業とともに成長発展を遂げた自動試験装置は、最先端半導体に使用される高密度配線板用超高精度検査装置の高付加価値分野と新興国において成長分野とされるローカルの産業用実装基板検査ビジネスを展開しています。



フライング  
プローベスタ  
FA1816

売上高比率 **7.4%**

## 強靱で柔軟な生産体制を構築

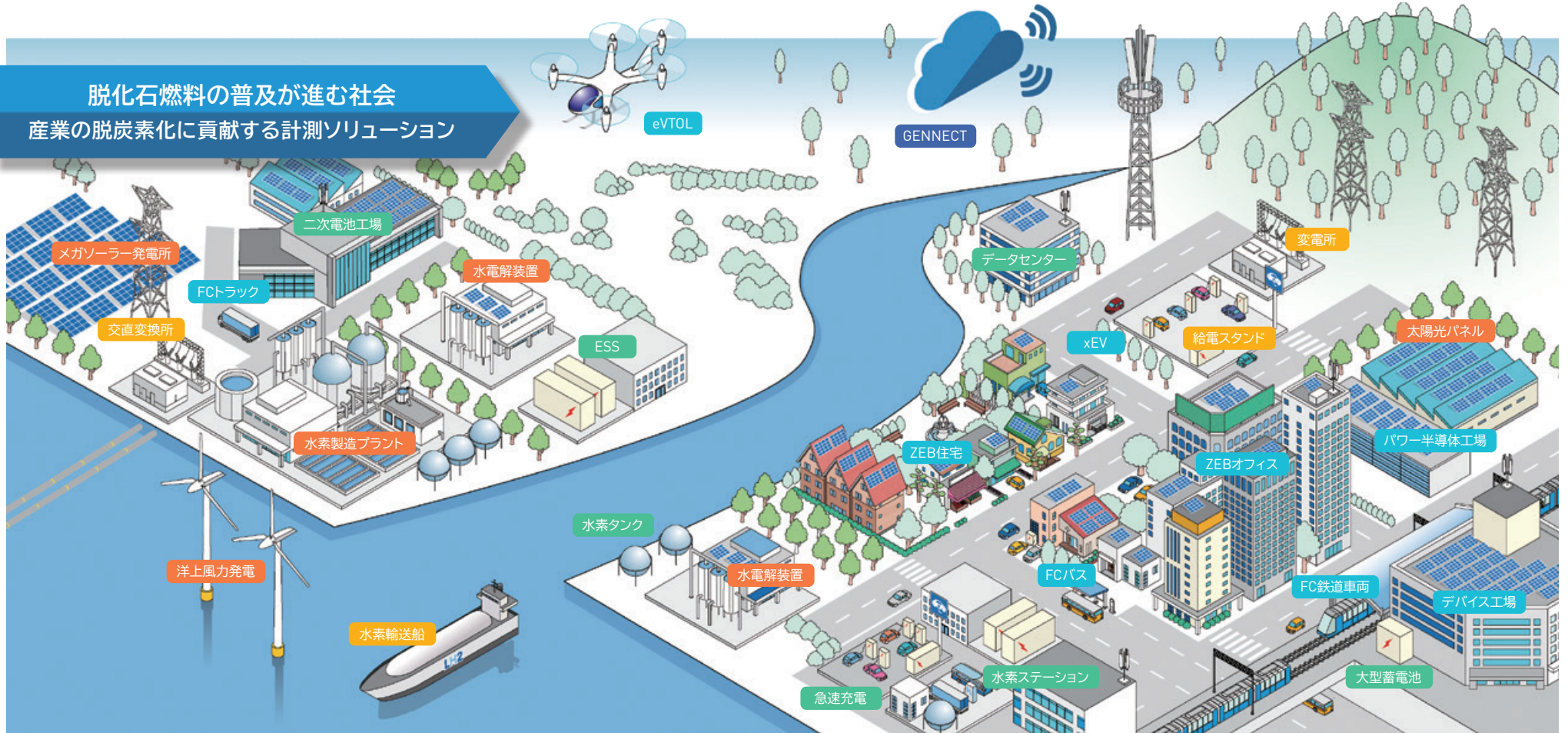
本社工場では、手のひらサイズの小さな計測器から重さが2tを超える大型の検査装置まで、アルプス型と例えてきた多岐にわたる製品群を、お客様が必要とするタイミングでタイムリーに提供できる体制の構築に注力してきました。しかし、生産効率を高めるための集中生産体制は、中長期的な需要増加を想定するとキャパシティオーバーの状況が懸念されるようになりました。そこで、生産性を低下させないように物流を考慮し、かつ品質管理体制が維持できることを前提に生産体制の強化を考え、本社近隣の生産拠点の分散計画を進めてきました。

2021年に隣町に坂城工場を立ち上げて、比較的小型で量産タイプの現場測定器を移管し、生産設備や倉庫の集約、周辺の協力工場様との連携を強化しました。2022年に本社工場を増床して部品供給基地としての機能と生産能力を拡充し、新設のトラックターミナルにより物流も改善。2024年には本社工場から2km圏内に上田第二工場を立ち上げて、大型で生産リードタイムが長く、開発、生産、販売・サービスの連携が重要となる自動試験装置部門を移転し、一連の変革によって生産能力は大幅に増加する見込みです。



上田第二工場

## 脱化石燃料の普及が進む社会 産業の脱炭素化に貢献する計測ソリューション



### エネルギーをつくる



#### エネルギーミックス

- ・再生可能エネルギー
- ・水素エネルギー
- ・太陽光発電の保守点検



水電解評価システム  
ALDAS



高電圧絶縁抵抗計  
IR5051

### エネルギーをはこぶ



#### エネルギーインフラ

- ・電力系統
- ・EV充電スタンド
- ・自然エネルギーの安定供給



電源品質アナライザ  
PQ3198



接地抵抗計  
FT6041



AC/DCクランプメータ  
CM4375-50

### エネルギーをためる



#### 二次電池の課題

- ・新型電池開発
- ・電力貯蔵システム (ESS)
- ・地産地消と再利用



電極抵抗測定システム  
RM2610



バッテリーテスタ  
BT3554-50



バッテリーインピーダンスメータ  
BT4560-50

### エネルギーをつかう



#### 高効率電力利用

- ・モーター、インバーター
- ・省エネルギー
- ・熱マネジメント



パワーアナライザ  
PW8001



AC/DCカレントプローブ  
CT6841A



メモリハイロガー  
LR8450-01



## At a Glance

## 数字で見るHIOKI

創業以来、電気計測器メーカーとしてお客様のニーズと課題に対応してきました。  
業界のフロントランナーを目指すHIOKIの「今」をご紹介します。

## 業績

当期純利益

63.2 億円

ROE

18.1%

## 海外売上高比率

63.3%

CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1+2)第三者検証中  
スコープ2はマーケット基準1,034 t-CO<sub>2</sub>

## 株主還元

1株当たり配当金

180 円

配当性向

38.8%

## 1株当たり純利益/純資産

当期純利益

463.51 円

純資産

2,718.23 円

## 育児休業取得率

女性

100%

男性

63.3%

## 売上高営業利益率

20.3%



## 従業員数

グループ全体

1,048 名

海外拠点従業員比率

24.9%

## HIOKIの歴史

創業

89 年 (1935年創業)



トップメッセージ

技術力、人事制度、ガバナンスを進化させ  
電気計測で世界に「変化」を起こす

代表取締役社長

岡澤 尊宏

## 世界の最先端をいくお客様と共に、 HIOKIも自ら進んで「変化」を起こす

HIOKIは今、大きな変化の時を迎えています。

2023年度は、脱炭素化に向けた世界各国の取り組みを受け、国内外でエネルギー市場関連の計測器需要が高い状態で推移したため、2022年度同様に過去最高の連結売上高を達成しました。世界における脱炭素化への流れは今後も継続すると予測され、HIOKIではこうした世の中の動きを大きなビジネスチャンスと捉えています。HIOKI自身も変わらなければなりません。

私たちは中期重点方針で「変化を探し、変化に対応し、変化を機会として行動をする」（P.42参照）ことを掲げています。長期経営方針「ビジョン2030」（P.17参照）が4年目に入り、2030年の「ありたい姿」からバックキャストすると、HIOKIには今、さらなる「変化」が求められているのは間違いなく、どう「変化」を起こしていくかが重要な経営課題であると認識しています。

これまでの3年間の取り組みを経て、「ビジョン2030」で掲げた持続可能な社会の実現に向け、HIOKIとして自らの強み、アセットを活かし、注力すべきことがはっきりと見えてきました。加えて、世界の最先端をいくお客様のHIOKIにける期待はさらに高まっていると感じています。お客様は新たな事業に挑戦し、新しい技術を求めているため、私たちも一歩先を見据えて変わっていかなければ、その期待に追いつくことができません。さらに市場も日本国内からグローバルへ拡大しており、幅広い視野で電気計測のニーズを見

極めることが重要です。

業績が好調な時こそ、自ら進んで「変化」を起こしていくことができると考えており、本統合報告書では、この私たちが挑む「変化」についてお伝えいたします。

## HIOKI USAで体感した グローバル規模での理念の浸透

HIOKIの企業理念は「人間性の尊重」と「社会への貢献」（P.1参照）です。私たちのすべての活動は、1986年に制定したこの理念に基づいており、すなわち“理念ドリブン”な会社であるといえます。

この理念を礎とし、HIOKIの存在価値と“ありたい姿”を描いたものが「ビジョン2030」です。「ビジョン2030」では“「測る」の先へ。”という言葉掲げ、世界のお客様と共に持続可能な社会をつくるため、HIOKIグループの全社員が、お客様に提供できる価値を自ら考え行動し続ける「ソリューションクリエイター」（P.21参照）にならなければならないという思いを込めています。

私は社長として、「HIOKIの理念」の浸透を常に心がけています。私自身が何かを発信するときは意識的に理念へと立ち戻っています。私だけでなく全経営陣が、理念は掲げるものではなく体現するものであると理解し、それぞれが発信・行動していると感じています。

この数年、特に意識して取り組んできたのは、グローバルにおける理念の浸透です。海外の販売子会社を訪れた際は、現地の言葉で理念とその注釈の読み合わせを毎回実施し、

理念に対する理解の確認を繰り返し行っています。その成果として、国内はもちろん、グローバル規模でこの理念が深く浸透し、持続可能な社会の実現に対して、事業を通して貢献していくという大義が社員の中に生まれていると実感しています。

HIOKIの強みは、「HIOKIの理念」と「ビジョン2030」がグループ全体の共通言語になっていることです。例えば、アメリカの販売会社であるHIOKI USAで先日、社内での共通価値を表すキーワードを策定するプログラムが実施された際、現地の社員が理念とビジョン、そして中期重点方針に常に立ち返りながら、営業担当以外の社員も交えて熱を帯びた議論をしていたのが印象的でした。これも理念の浸透を示す一つの動きであると考えています。

このように「HIOKIの理念」に共感する仲間が各所で集まり、「ビジョン2030」の達成に向けた原動力として今、既に動き出しているのです（P.29参照）。

## 「測る」技術を進化させ 「業界のフロントランナー」を目指す

私たちは、「ビジョン2030」で示したように「測る」技術を進化させ、脱炭素社会の実現に向けて挑戦する世界のお客様の電気計測に関わるニーズを発見し、先頭に立ってイノベーションを起こしていく「業界のフロントランナー」となることを目指しています。

そのために必要不可欠となるのが、お客様に密着し、お客様の価値創造につながるニーズやヒントをいち早く把握する

## トップメッセージ

「顧客密着」の姿勢です。お客様を常に主語として考え、そのお客様に向かって進み続けることが、私たちの企業価値向上、すなわちこれから将来にわたって創出する売上と利益の拡大にもつながると考えています (P.23参照)。

お客様のHIOKIに対する期待が年々高まっており、技術の組み合わせでイノベーションを生み出すというこれまでのやり方では十分とはいえない状況となっています。つまり、私たち自身ももっと進化し、技術力もさらに向上させなければ、ソリューションクリエイターにはなれません。

そこで必要となるのが、お客様に密着しながら得た鮮度の高い情報を獲得するとともに、現場のニーズを把握したうえで将来の市場をいち早く予測し、デジタル活用によるデータドリブンで意思決定の精度とスピードを上げて、機会損失を減らすことです。その状況を創り出す「変化」の打ち手としてDX (デジ

タルトランスフォーメーション) をさらに推進するため、今年5月にグローバルDX推進部を立ち上げました (P.24参照)。

とりわけ、脱炭素に向かう動きは各国で状況が異なるため、その国のお客様を主語としてより深い顧客密着でニーズの解像度をさらに上げることが不可欠です。そのための「変化」の一つとして、中国では従来のエリア営業から現地のマーケットにフォーカスしたアカウント営業への転換を図っています。

お客様と共に新しい顧客価値を創出していくため、2023年3月にお客様と共同研究ができる施設として研究棟であるHIOKIイノベーションセンター (長野県上田市) 内に「協創ラボラトリー」を開設しました。今後は横浜・名古屋・大阪の国内3拠点にテクニカルセンターを設置する予定となっており、さらには海外販売子会社へのテクニカルセン

ター設置も進めています (P.25参照)。

社外における連携強化も推進しています。バッテリー産業では企業との協定締結に加えて、LIBTEC (技術研究組合リチウムイオン電池材料評価研究センター) など外部団体に加盟し、協業を進めています。また水素関連ビジネスにおいても、水素バリューチェーン推進協議会に加盟し、新たな産業の創出に向けて協業を開始しました。

### 外部環境の変化が激しい今、組織改編に込めた思い

こうしたさまざまな「変化」の象徴として、2024年5月に組織改編を実施しました。従来は10月に行っており、この時期の組織改編は初めてのことです。

今回の組織改編は、3つの軸に沿って行っています。技術開発部門、マーケティング部門、グローバルDX推進部門の3つです。技術開発部門は、お客様が目指す新しいビジネスの模索に必要な先端技術の蓄積に焦点を当てました。マーケティング部門はプロダクト&マーケティング部門へと変更し、マーケットに近いところで鮮度の高い情報を得て企画・開発できる体制の構築を意図しています。

またDXについては、データドリブンによって、より売上と利益を生み出す施策に資本を投下する意思決定を行うことと、その意思決定に至るスピードを上げることに注力したいというのが狙いです。社内のインフラ担当と社外向けソフトウェアビジネス担当を一つの部門に合流させ、社内外のDXをセットで進めようと考えました。

#### ■ 「ビジョン2030」の目指す姿



ミッション  
-HIOKIの使命-

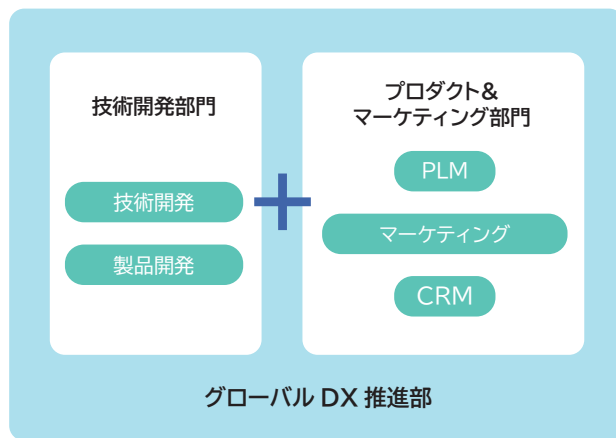
電気計測を通してお客様の安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献する。

ビジョン  
-10年後の  
ありたい姿-

#### 「測る」の先へ。

HIOKIは、業界のフロントランナーとして「測る」を進化させ続け、世界のお客様と共に持続可能な社会をつくるソリューションクリエイターになる。

## 2024年以降



今回、通常と異なるタイミングで時期を早めて実施したのは、やはり外部環境の変化に直面し、今すぐ「変化」を起こさなければならないという、一種の危機意識が反映された結果です。とりわけ、世界の脱炭素の動きは各国の政策により変わってくるため、お客様の価値創造に視点を置くには、国ごとにスピード感のあるタイムリーな対応を進めていく必要があります。

実は当初は、技術開発とマーケティングの2軸で組織変更を考え、議論していました。しかし、DXも推進しなければ過去の仕組みに縛られ、「変化」につながらないという指摘を社外取締役から受け、3つの軸を並行して進めることにしました。

お客様からのご期待に応えるために、売上の10%以上相当を研究開発費に充て、積極的な研究開発投資を引き続き行いながら、競争力を強化していきます。

技術開発の点では、水素ビジネスにも期待しています。こちら5月1日付で新たな組織として発足させ、今後本格的な取り組みを進めていきます。

### 経営戦略の一環として 人事制度を改革

「ビジョン2030」を策定する際、HIOKIの経営に影響を与える外部環境の変化を明確にしました。その一つがマクロ政治・経済の変化であり、もう一つは人口構成の変化です。日本と言うまでもなく高齢化先進国であり、労働人口は今後さらに減っていきます。労働人口が減っていくことは自明のことですから、それをプラスに変えていく努力が必要と考え、中期重点方針「HI-CEO+」を設定しました。HIはHIOKIを意味し、IはIndividualすなわち個人です。社員一人ひとりがHIOKIを通して「やりたい」「実現したい」「挑戦したい」「貢献したい」という思い＝「個人のパーパス」を実現することが、HIOKIの原動力となります。

この「HI-CEO+」を体現するための社内における「変化」として、新たな人事制度「HIキャリア制度」（P.27、41参照）を立案しているところです。労働人口が減少するということは、一般的にはリスクと考えられがちですが、私としてはむしろチャンスと捉えており、ここでそのことを踏まえて人事制度を変更できることがHIOKIの強みといえるかもしれません。

時間をかけて知識を身につけ、経験を積んで成長し、年功序列で昇格していくという道筋が従来の日本社会では当たり前でした。しかし今は、労働人口は減少を続け、働き方も

大きく変わりつつあります。そこで、固定観念を取り払って制度を変え、働き方を柔軟に選択できるようにして、就労体系も報酬体系もその働き方に合わせて変化するような仕組みが必要であると考え、今回「HIキャリア制度」への移行を決断しました。

2025年から施行する「HIキャリア制度」では、働き方を選べるだけではありません。定期昇給という考え方も廃し、昇格についても推薦ではなく、社員が自ら手を挙げられるよ



## トップメッセージ

うにします。また、HIOKIは業績連動賞与を取り入れているので、グループ全体の売上が上がれば賞与も増えるわけですが、賞与の分配も一律の考え方ではなく、自ら選択した働き方に基づく形にします。

繰り返しになりますが、もはや年功序列の時代ではなく、チャレンジすること、変化に挑むことが当たり前になるでしょう。そして仕事の成果は正しく報酬で報いるのが原則ですので、成果を出した分はきっちり返していきます。制度自体はひとまずスタートしてから時間をかけて整えていきますが、この人事制度改定は労働人口が少なくなる未来に向けた経営としての布石、経営戦略の一環として取り組むべき、人への先行投資といえます。



社員が自ら手を挙げることについては、今回組織に格上げした水素エネルギーソリューション課も、もともとは若手中心で始動した社内ベンチャーであり、HIOKIの社員が出演したNHK「魔改造の夜」への参加も希望者によるものです。ソリューションクリエイターとなることを目指すうえで、手を挙げる社員が増え始めたことは、社長としても頼もしく感じています。

働きがいは、働きやすさとやりがいが掛け算されたものだと思います。働きやすさに関するハード面は先人の方々が揃えてくれました。あとはやりがいの部分。今回の人事制度変更も含め、やりがいを強化するのは私の使命であると考えています。

## 自由闊達な議論を行い、取締役会を活性化

経営体制強化の面でも「変化」を起こしています。“理念ドリブン”の経営を進める中、さまざまな取り組みの必要性について、取締役会では社外取締役、常勤監査役、社外監査役とともに活発に議論をしています(P.46参照)。HIOKIでは、まずは議論することに意味があると考え、あらゆることについて議論します。異なる意見をもとに議論が深まることで取締役会が活性化すれば、経営会議も活性化し、経営はいい方向に向かっていきます。日常的に風通しの良い状態であれば、現場の不正も起きにくくなると考えています。

2023年は社外取締役を2名増員(うち1名は女性)したため、取締役は計8名となり、うち社外取締役は半数の4名になりました。社外取締役は多彩な経験やスキルを持ったバランスのある顔ぶれとなっており、そもそもの選定およびアプローチについては、私たち自身で行っています。

社外取締役と私との1対1のミーティングを定期的を実施しています。また、社外取締役および社外監査役によるミーティングも開かれるようになり、自由闊達な議論が行われています。社外取締役の提案を受け、2024年から取締役会を海外販売子会社がある拠点地域で開催することになりました。これも役員体制の「変化」によって生まれた良い点であると捉えています。

また、社外取締役4名と私で構成する指名委員会の委員長には社外取締役が就任し、次期経営陣候補選出の方法などを盛り込んだサクセッションプランの内容について議論し

ています。これもガバナンス強化の観点から「変化」の一つとしてお伝えできることです。そのほか、内部通報にも力を入れています。長期にわたって内部通報がないというのは誇るべきことではなく、むしろ問題視すべきことだとの鋭い指摘を社外取締役から受け、まさしくそのとおりで感じました。これもガバナンスにおける「変化」として強調できることです。また、サステナビリティ経営（P.35参照）を成長戦略の一つとして掲げており、「HIOKIの理念」すなわち「人間の尊重」と「社会への貢献」を実現することと同義だと考えています。

事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、HIOKIの使命です。サステナビリティ基本方針に基づき、グループ一体となってサステナビリティ活動を推進しており、中でも脱炭素化への注力は大きなテーマです。スコープ1・2のカーボンニュートラルを2025年に達成、スコープ3を創業100周年の2035年に達成するという目標を「HIOKIサステナビリティ宣言」として公表しています。

## 「ビジョン2030」に立ち返り 新たな事業創出に果敢に挑む

「ビジョン2030」の達成に向けて、2024年はHIOKIの実力が明確になる年だと考えています。だからこそ、HIOKIには今、大きな「変化」が必要です。

言うまでもなく、変えることが目的ではありません。「変化」を重ねながら、今のHIOKIに足りていないところを見つけられるか。そこを見極められるかどうか、経営における

重要なポイントとなります。

社長として、「ビジョン2030」の原点にもう1度立ち返ります。持続可能な社会をつくることを目指すビジョンを策定することは本来の目的ではなく、そこに向けた考え方を組織の隅々まで浸透させて実行すること。企業にできる社会貢献の本質は、事業そのものが世の中の役に立つこと。マーケティングとイノベーションを通じてお客様のニーズを探し、求められているものを創り出すこと。そして、地政学的リスクと向き合いながら、大切なのは良質なリスクを取って挑戦できることです。

そして、さらなる成長を目指すためには、現状のポートフォリオをただ維持するというだけでは十分とはいえず、次の新たな事業創出に向けて果敢に挑戦しなければなりません。海外売上高比率の目標を70%以上としています。それも単に売上を大きくするだけでなく、良いリスクを取りながら各地域を強化していくことが非常に重要だと考えています。持続可能な社会を世界のお客様と共ににつくっていくため、これからも臨機応変に「変化」を続け、さらなる「進化」を目指して、チャレンジを続けてまいります。

ビジョン2030に向けた  
考え方を浸透させ  
次の新たな事業創出に向けて  
果敢に挑戦します。

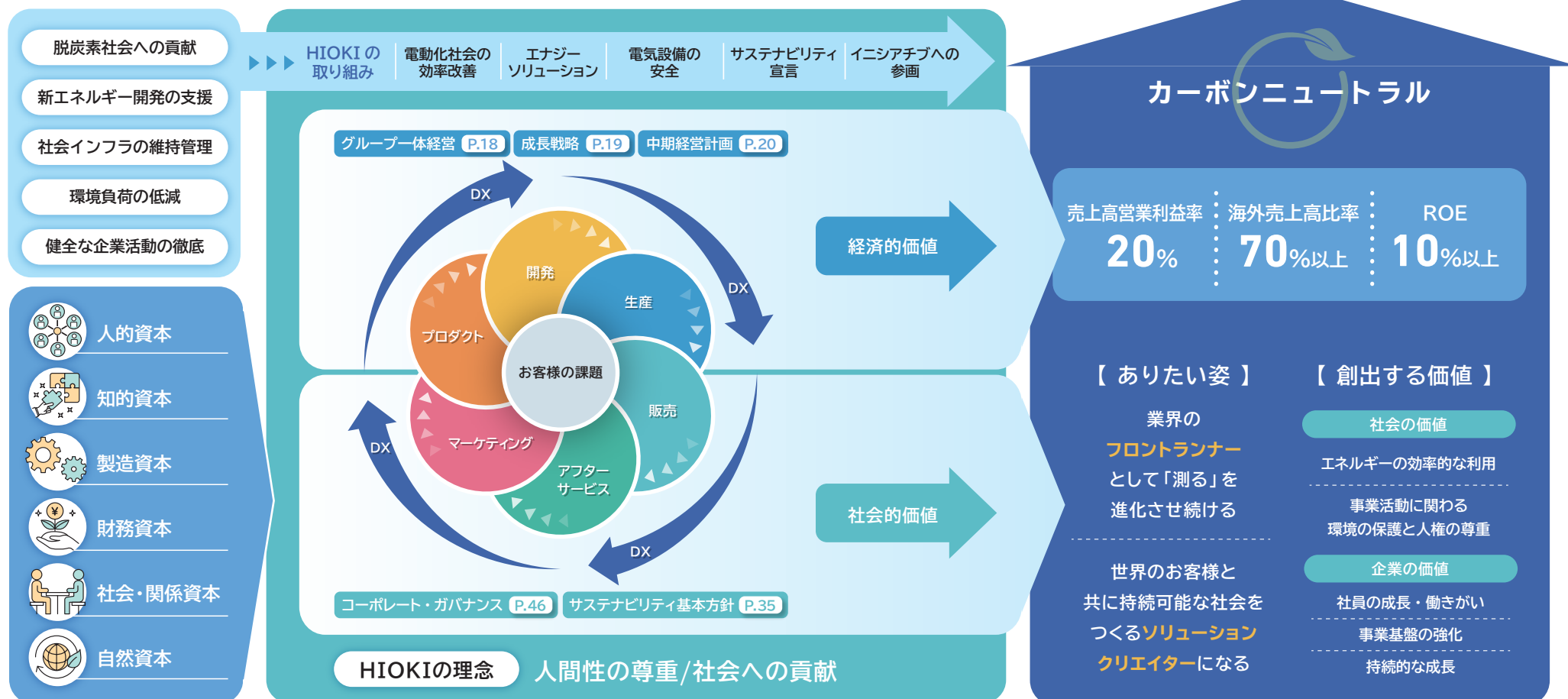


## HIOKIの価値創造モデル

# ビジョン2030の実現を目指し、進化を続けるHIOKIの価値創造ストーリー

持続可能な社会の実現に貢献するため、お客様とHIOKIが「協創」できる関係とその仕組みを構築し、さらなる企業価値の向上を目指します。

## 持続可能な社会の実現





## 競争優位性の源泉：6つの経営資本

これまで培った知見や技術力、また多種多様な人材がHIOKIの企業価値と強みを支える源泉となっています。さらに、2020年に策定した「ビジョン2030」実現のため、これらの源泉をさまざまな取り組みを通じて高めています。



### 人的資本

海外拠点従業員数

2020年 188名  
2023年 261名

海外拠点で就業しているグループ社員については、本社からの出向社員も含めて増強しています。



### 製造資本

生産キャパシティ

2023年 70%増  
(2020年比)

生産拠点の増設、生産動線の最適化によりキャパシティを拡大しています。2024年7月に上田第二工場が稼働しました。



### 社会・関係資本

会員サイトの製品ユーザー登録数

2023年 74%増  
(2020年比)

国内外のお客様の会員メリット向上に努め、信頼関係を構築しています。



### 知的資本

売上高研究開発費比率

2023年 11.6%

重要な経営指標である売上高研究開発費比率は、連続伸長を続けている売上高に対して、10%以上の投資を継続しています。



### 財務資本

海外売上高比率

2020年 50.7%  
2023年 63.3%

ターゲット市場の分散拡大によって発生する産業構造の変化と地政学リスクに備え、海外売上高比率の目標を70%以上としています。



### 自然資本

再生可能エネルギー発電能力

2020年 273.3MWh  
2023年 287.0MWh

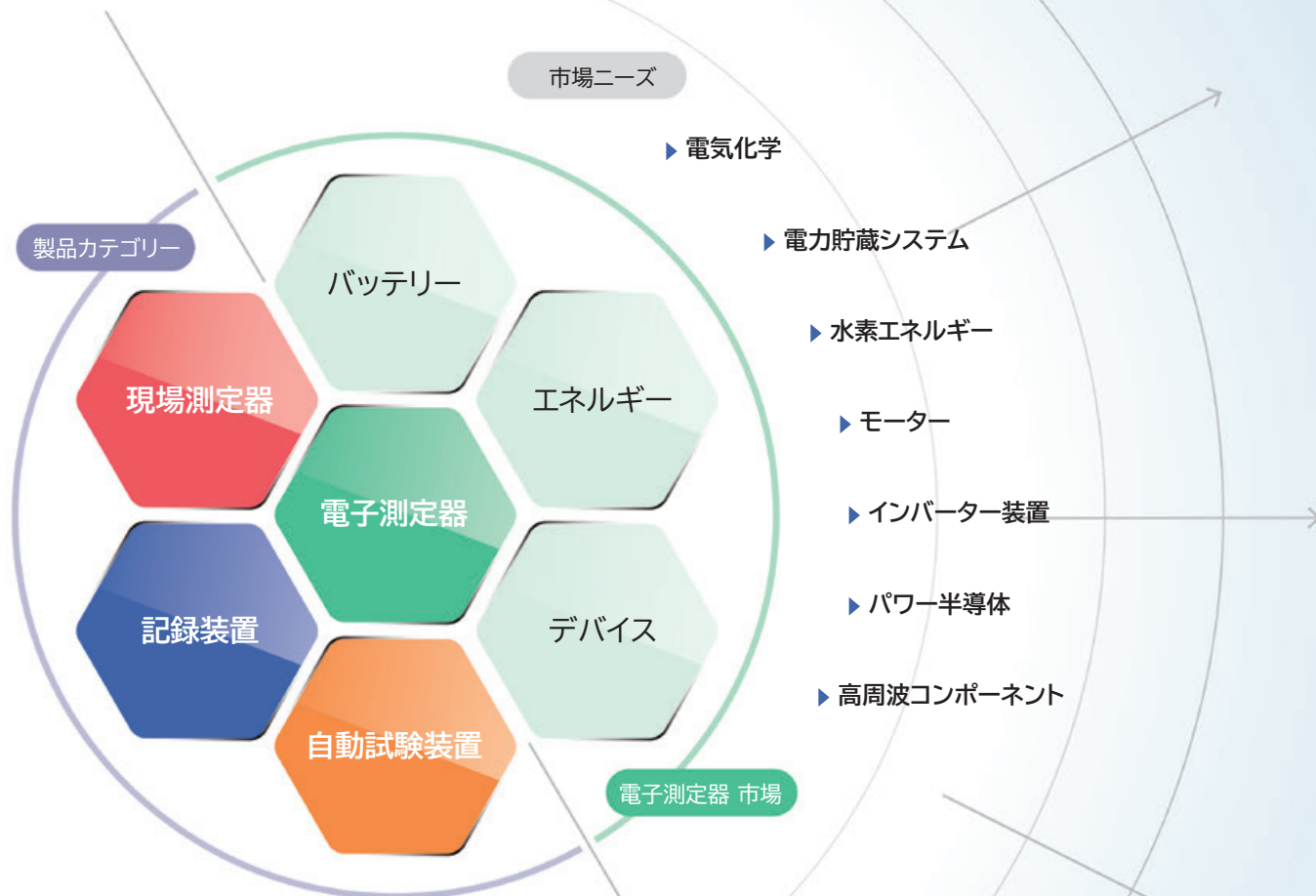
太陽光発電で環境に優しいエネルギー供給を実現。今後も増設予定です。

# HIOKIの10年ビジョン

長期経営ビジョン「ビジョン2030」は、2019年にプロジェクトが立ち上がり、2020年に全体像が確定され、社内の周知活動と方針展開が実施されました。

プロジェクトで重視した考え方の一つに、ピーター・ドラッカーが提唱した「すでに起こった未来」があります。この考え方は、基本的かつ不可避的な変化でありながら、その影響がまだ表れていない事象の発見によって、すでに起きた事象から今後起きることを予測し、事前に備えられるというものです。当時着目したのは「気候変動」でした。気候変動の主な原因は、温室効果ガスによる地球の温暖化であり、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)が最も大きな影響を与えています。気候変動が誘発する自然災害や2℃の気温上昇が地球に与えるインパクトなどがさまざまなメディアでも取り上げられ、国際世論は脱化石燃料による産業構造の変革を強く求めていました。その状況から予測した未来は、動力源の脱化石燃料への切り替えが加速することと、エネルギー需要の拡大に対して再生可能エネルギーの供給能力が不足することでした。その対策としてあらゆるものが電動化に向かい、電力の安定供給のために大量の蓄電デバイスが必要となることが予測されます。そこで、電気の使用効率を改善するための高精度計測ニーズが高まり、多様なエネルギー源の研究開発が進むという未来に備えることがHIOKIの進むべき道と考えました。

ビジョン2030では、外部環境と内部環境から10年後のありたい姿を描き、持続可能な社会の実現に向けて、HIOKIが社会とお客様に対してどのように貢献するのかを示しています。すでに起こった未来をカーボンニュートラルの達成に向けた世界規模の取り組みと捉え、そこからバックキャストした市場ニーズに注力ポイントを定め、経営資源の投資を集中させていきます。



<p><b>ビジョン2030</b></p>	<p>電気計測を通してお客様の安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献する。</p>
<p>ミッション <b>HIOKIの使命</b></p>	<p>「測る」の先へ。 HIOKIは、業界のフロントランナーとして「測る」を進化させ続け、世界のお客様と共に持続可能な社会をつくるソリューションクリエイターになる。</p>
<p>ビジョン <b>10年後のありたい姿</b></p>	<p>実現するための全社の動き ソリューションクリエイターとして、継続的な全社機能のイノベーションを通じ、付加価値が高く競争力のある電気計測ソリューションを世界中のお客様に提供する。</p>

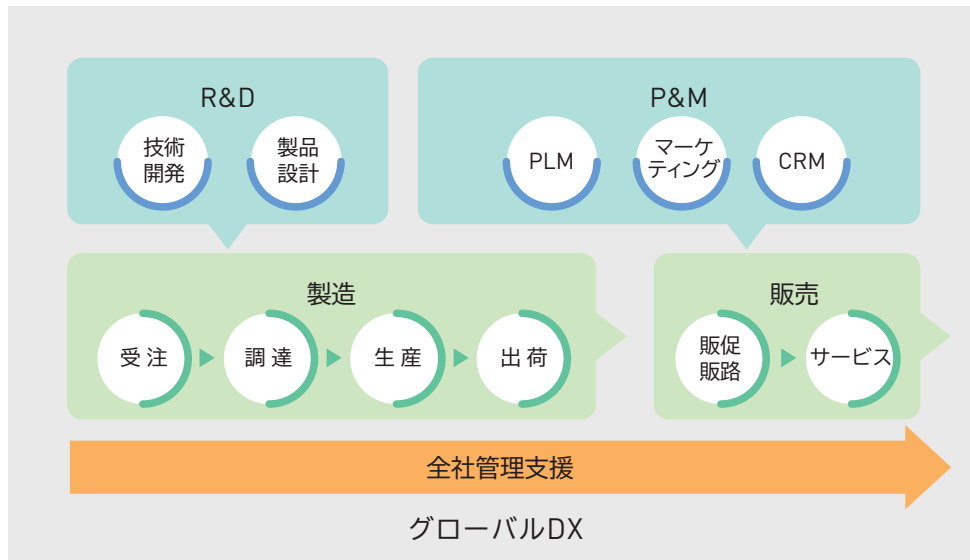
# グループ一体経営

## マーケティング機能を再構築

HIOKIのバリューチェーンは、すべての組織が顧客価値を追求している点が特徴です。各機能が開発、販売、品質、納期、サービス等について、お客様との直接的な対話を重視しています。市場ニーズを先読みするためにも、現場のお客様とのコミュニケーションは非常に重要です。しかし、グローバル市場における社会課題は多様化し、状況は激しく変化しています。たとえ鮮度の高い正確な情報を現場から持ち帰っても、検討に時間がかかったり、判断を先延ばしにしたりすると市場のスピードにはついていけません。そこで、新たに商品企画機能（プロダクト）の強化を図ります。重点市場のお客様と現地で課題解決に取り組む海外拠点との連携を加速するため、カスタマーマーケティング部門にプロダクト機能を加え、プロダクト&マーケティング部門（P&M）として再編します。

これまで技術開発と商品企画・設計を担ってきた研究開発部門（R&D）は、お客様とのコミュニケーションの機会を維持したまま技術開発と製品設計に軸足を置き、より高度な社会課題を解決することを目的とした先進技術の獲得を目指します。商品企画は、PLM（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント）も含めて、責任部署をプロダクト&マーケティング部門（P&M）に移します。P&Mでは国内外の市場要求とR&Dのコア技術の情報を集約し、商品企画とマーケティング・コミュニケーションとの連携の強化により、新たなニッチ市場の開拓を推進します。そしてタイムリーな新製品の市場投入からコモディティ化した市場の効果的な撤退判断までを担う、機動力を備えたマーケティング機能を追求します。

## 再構築されたバリューチェーン



### 開発

顧客密着のアジャイル開発と中長期視点の開発に注力し、グローバルな人材の獲得と育成にも取り組みます。

### プロダクト

プロダクトマネジメント機能が独立して、開発・販売との連携を強化し、顧客価値を最大化する製品ロードマップを策定します。

### マーケティング

国内外で一貫性のあるマーケティング・コミュニケーションを実現し、ブランドの浸透と新たな顧客価値の創出を推進します。

### 販売

効率重視の地域制に加えて、広域で活躍するお客様との接点とコミュニケーション機会を増やすアカウント制も導入しました。

### DX

計測器をクラウドでつなげる技術ノウハウを活用したセキュリティ強化とグループ一体経営のプラットフォームの構築を担います。

# 成長戦略

ビジョン2030において、HIOKIは「脱炭素」「ゼロエミッション」といった持続可能な社会の実現に向けた新しい社会システムを構成する市場、またDXを支える社会インフラを構築・維持するための市場を重要市場と捉え、開発資源を集中させることを宣言しています。脱炭素や持続可能性を追求する世界的な変化への対応スピードは加速しており、それはお客様が持続可能な社会の実現に向けて、新しい技術を開発しようと積極的に挑戦していることを意味します。このようなお客様の潜在ニーズを捉えて新たな価値提供をしていくことが、今求められています。そのような変化に対して迅速に対応し、企業価値の向上を目指してHIOKIがさらなる成長を遂げるために、次の3つの成長戦略を掲げています。

## HIOKIの不可欠性を付加した商品開発

脱炭素化に向けた流れによって、私たちの社会は、化石燃料を中心とするエネルギーから、電気エネルギー中心の社会へと移り変わりつつあります。すでに新しい技術が次々と生み出されており、HIOKIにおいても新しい技術を取り込んだ商品開発が必須となります。

お客様の課題解決において、HIOKIが“不可欠な存在”になるために、先行技術開発の強化に取り組んでいます。具体的な施策として、協創ラボラトリーへの投資が挙げられます。測定に必要となる設備を充実させ、お客様の測定対象物の測定ソリューションをお客様と協創しています。

2024年5月に実施した組織改編によって、技術機能に特化した組織編成となりました。先行技術開発・要素技術開発を加速させ、HIOKIの不可欠性と存在価値を付加したソリューションを開発していきます。

## マーケット軸でのビジネス開発

市場の変化によって、HIOKIの製品群の用途は多様化しています。今後は潜在ニーズを十分に把握し、お客様の課題解決をするためのビジネスを展開する必要があります。つまり、マーケット軸で新たなビジネス開発をすることが求められています。新しい発想&思考に基づく行動を起こすことが顧客価値の創出につながります。

また、国・地域の戦略に沿った活動を促進するために、海外販売ネットワークの拡大は重要な施策の一つです。2024年はタイとアラブ首長国連邦に現地法人を新たに設立し、インドとインドネシアにおいては営業拠点を増やしました。また今回の組織改編によって、商品企画・プロダクトマネジメントの役割責任を技術部門からマーケティング部門に移しました。これらの施策により、市場の声をより反映した商品企画とPLMを実現します。

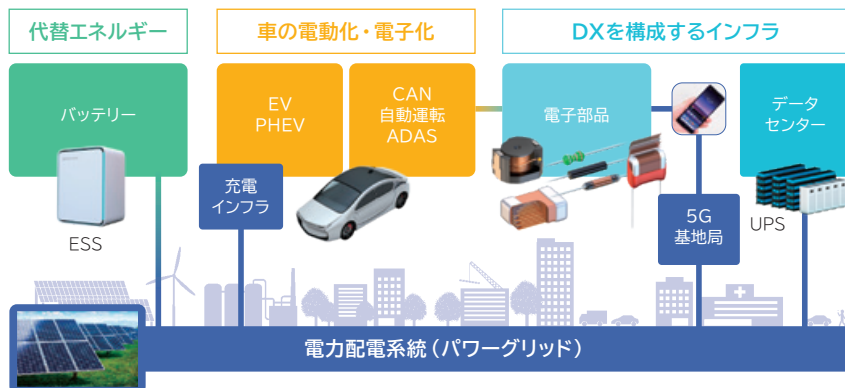
## カーボンニュートラルの達成に向けて

2022年に掲げたサステナビリティ宣言に基づき、2035年のカーボンニュートラル達成に向けて、国内外の各拠点でCO<sub>2</sub>排出量の算出と削減に向けた活動を進めています。これは社員一人ひとりの力、サプライヤーの皆様との協力、社会の技術革新を結集することで初めて実現できる課題であると捉えています。

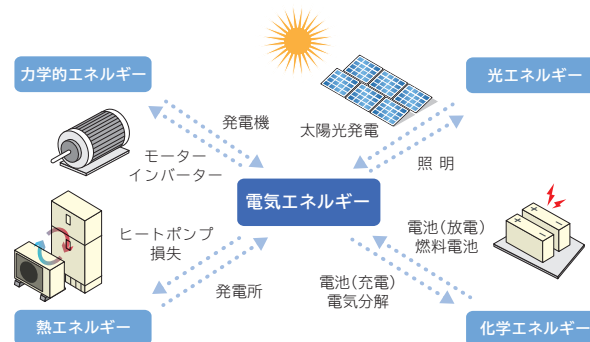
カーボンニュートラル実現の第一歩は、HIOKIの事業に関わる全体的なCO<sub>2</sub>排出量の把握です。国内外の各拠点での排出量をスコープごとに算出し、年間の総排出量を求めます。2023年からは第三者検証を受け、スコープ1・2での排出量算出の適合性を確認しています。HIOKIにおける排出量の多くは、スコープ3カテゴリ1の購入部品であり、この削減が大きな取り組みの一つです。

お客様からHIOKIが選ばれる存在となるよう、これらの取り組みを進めてまいります。

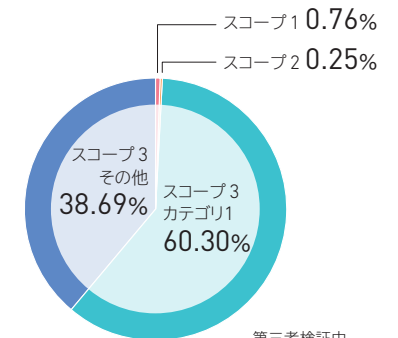
### 新しい社会システムを構成する重要市場



### これからの社会を支えるエネルギー構成



### 2023年 CO<sub>2</sub>総排出量



第三者検証中  
スコープ2はマーケット基準

# 中期経営計画

## ■ 経営指標と進捗状況

長期経営方針「ビジョン2030」では、世界のお客様と共に持続可能な社会づくりに貢献する、業界のフロントランナーになることを宣言しています。ビジョン2030を打ち出してから3年が経過し、各組織・各拠点の方向性が定まりつつある中、DX戦略の推進によって各拠点同士の連携は深化しています。

「ビジョン2030」における2030年のありたい姿からのバックカastingで中期経営計画をマイルストーンとして定義し、2025年度を最終年度とする3か年の中期経営計画を推進しています。

目標として掲げた経営指標を達成し、さらなる成長に向けて取り組みを進めてまいります。

売上高 営業利益率 <b>20%</b>	海外売上高 比率 <b>70%以上</b>	自己資本 当期純利益率 (ROE) <b>10%以上</b>	(2023年12月期) 売上高営業利益率 20.3% 海外売上高比率 63.3% 自己資本当期純利益率 (ROE) 18.1%
----------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	--

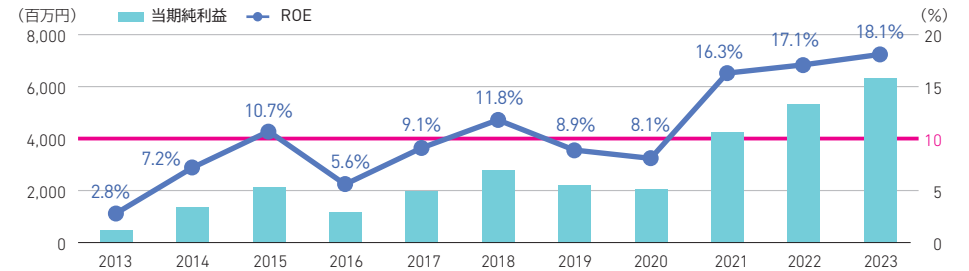
## ■ 中長期視点の戦略的投資

市場が求める商品をタイムリーに提供するためには、グローバルで最先端をいく顧客に密着し、課題をいち早く捉え、その課題の解決に向け迅速な意思決定を行ったうえで行動に移していくことが重要です。そのための基盤を強固なものとするため、短期・中長期での投資を増やしていく計画を進めています。

	短期的投資 (2024~2025年)	中長期的投資 (2024年~)
新商品開発 新規ビジネス開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全規格の認証取得</li> <li>開発、生産の生産性向上</li> <li>-新システムの導入</li> <li>-外部リソースを活用し、開発期間を短縮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発への投資を強化</li> <li>新商品開発テーマ数の強化</li> <li>関連団体、企業との協創を推進</li> <li>-バッテリー産業</li> <li>-水素関連ビジネス</li> </ul>
海外売上高比率の 向上を目指して	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点を中心に人的投資を推進</li> <li>国内・海外の拠点にテクニカルセンターを設置し、重点顧客への営業活動を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外での開発体制を強化 (中国・インド)</li> <li>グローバルアフターサービス体制強化</li> </ul>
ESG投資	E: 本社敷地内にソーラーカーポートの建設、本社社屋のZEB化を推進 S: サーキュラーエコノミーの確立に向けた社内体制・技術開発の推進 G: グローバル情報システム・情報セキュリティ強化	

## ■ 資本コストを意識した経営

HIOKIが重視する経営指標の一つである「ROE10%以上」を維持するために、資本効率の改善や資本コストの抑制につながる業務効率の向上や付加価値率の向上、社員一人ひとりがESG課題の解決に貢献することが重要と考えています。



## ■ 脱炭素社会の実現に向けて

持続可能な社会の実現に向けた流れが、各市場での計測用途を多様化させています。プロダクトマーケティングの強化により、市場で要求されるアプリケーションを軸とした商品・ソリューション提案を推進していきます。

### 重要市場における主な計測用途

	太陽光発電 ヒートポンプ	バッテリー産業 水素産業	モビリティ 電動化	半導体 電子部品産業	データセンター DXインフラ
自動試験装置		モジュール溶接検査	ECU基板検査	パッケージ基板検査 インターポータ検査	
記録装置	配電系統保全 温度記録管理	充放電測定 温度管理	熱マネジメント モデルベース開発	温度特性試験 工場の予兆保全	温度管理 電力記録 予兆保全
バッテリー	ESS開発 保守	電池材料開発 セルの量産検査 モジュール検査	バッテリー劣化診断		UPS保守
デバイス	ソーラーパネル絶縁	接続品質検査	モーター絶縁検査 経路抵抗検査	MLCC 高周波インダクタ 大容量キャパシタ 量産検査	
エネルギー	電源品質管理 効率性能改善	電解セルの研究 燃料電池の開発	モーター・インバーター性能 エネルギーマネジメント	パワーデバイス 磁性材料性能評価	電源品質管理 電力把握CO <sub>2</sub> 削減
メンテナンス	配電系統保全		EVメンテナンス		施工検査、保守

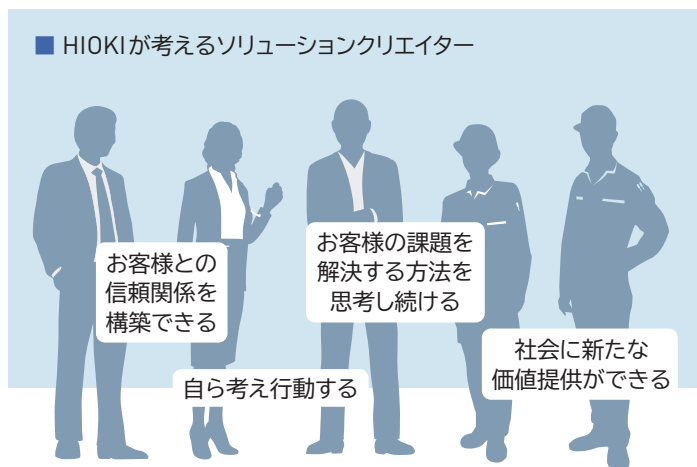
# ビジョン2030実現のための5つのイノベーション

## ソリューションクリエイターを目指すための5つのイノベーション

脱炭素社会を目指す取り組みの急速な進展をはじめ、事業をめぐる外部環境はさらに大きく変化しています。

HIOKIは、こうした変化にいち早く対応し、世界のお客様と共に持続可能な社会をつくるため、5つのイノベーションを重点課題として捉え、取り組みを推進しています。お客様、社会、お取引先様、そして社員との関係をより密接なものとし、全社機能の「新しい結合」を生み出すことで、ソリューションクリエイターとして社会価値の創造に取り組みます。

### ■ HIOKIが考えるソリューションクリエイター



### 主な取り組み

 <p>新しい顧客価値の創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内営業組織と中国販売子会社の組織再編を実施。エリア営業からマーケット、アカウント営業スタイルへの転換。</li> <li>● 外部環境の変化に迅速に対応するため、技術開発部門、マーケティング部門、グローバルDX推進部門の3つの組織再編を実施。</li> </ul>
 <p>新しい生産体制の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社工場近くの上田第二工場が2024年7月に稼働開始。本社工場、坂城工場を含め、生産体制の最適化を今後推進。</li> <li>● 継続的な部品価格高騰に対応するため、国内・海外の製品価格を見直し、材料外注費率の改善を推進。</li> </ul>
 <p>新しい社会を顧客と協創する関係構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究棟内に開設した協創ラボラトリーを通じて、多くの顧客と共に共同研究を実施。</li> <li>● 顧客との関係強化のため、国内3拠点、インドにテクニカルセンターを開設予定(中国、インドネシアには開設済)。</li> <li>● 新たな産業の創出に向けて、協業を進めてきた水素関連ビジネスを強化するため、社内ベンチャーチームを正式に組織化。</li> <li>● 各国で進む脱炭素化に顧客密着強化で対応するため、タイおよびアラブ首長国連邦において販売子会社を設立。</li> </ul>
 <p>新しいサプライチェーンの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国連グローバル・コンパクトへの参画を踏まえ、サプライチェーンにおける人権尊重に向けた取り組みを強化。</li> <li>● サプライチェーン、およびパートナー企業におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に向けた取り組みを推進。</li> <li>● 円滑な生産に向け、お取引先様と緊密なコミュニケーションを継続。</li> </ul>
 <p>新しい組織の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略と人材戦略を連動させることを目的に、HIキャリア制度導入に向けた取り組みを推進。</li> <li>● DE&amp;Iを推進し、その一環として外国籍人材の採用を強化。</li> <li>● 次期経営陣候補選出に向け、指名委員会(委員長: 馬渡修社外取締役)によるサクセッションプランについて議論開始。</li> </ul>



外部環境の変化に迅速に対応するため、技術開発部門、マーケティング部門、グローバルDX推進部門の3つの組織再編を実施。

脱炭素化に向けた世界的な動きや市場変化は、大きなビジネスチャンスであり、この変化に対応していくため、当社は技術開発部門、マーケティング部門、グローバルDX推進部門の組織再編を実施しました。

技術開発部門は、顧客が目指す新しいビジネスの模索に必要な先端技術の蓄積に対する責任をこれまで以上に明確にします。マーケティング部門は、プロダクト&マーケティング部門へと変更し、マーケットに近いところで最新の情報を得て、企画・開発できる体制の構築を目的としています。グローバルDX推進部門の設立は、データドリブンによって、より売上と利益を生み出す施策に資本を投下する意思決定を行うのと同時に、その意思決定に至るスピードを上げることに注力することが目的です。



本社工場近くの上田第二工場が2024年7月に稼働開始。本社工場、坂城工場を含め、生産体制の最適化を今後推進。

2024年7月8日に上田第二工場（長野県上田市仁古田）が稼働を開始しました。これに伴い、本社工場の生産の一部を移管し、現在自動試験装置の開発、生産、販売・サービスに関する事業活動を行っています。

鉄骨3階建ての構造を持つ上田第二工場は、1階と2階を主に生産フロアおよびデモエリアとして使用し、3階には開発と販売担当者の執務スペース、さらにレストランを設けています。

サステナビリティの観点から、屋根や外装の基材、外装建具などについてリユース資材を使用し、2,324tのCO<sub>2</sub>排出量を削減しました（構造躯体のみ抜粋し算定）。また、レストランで使用される食器にはバイオマス食器を採用したほか、厨房機器はオール電化対応としました。今後は、既存の本社工場および坂城工場を含めた生産体制の最適化を進めていきます。これにより、生産能力が大幅に増加する見込みです。



新たな産業の創出に向けて、協業を進めてきた水素関連ビジネスを強化するため、社内ベンチャーチームを正式に組織化。

近年、脱炭素に関連して、水素利活用の技術開発が注目を集めています。その一つに、再生可能エネルギー由来のグリーン水素製造に欠かせない「水電解」と呼ばれる技術があります。当社は、この水電解装置やMEA（膜電極接合体）のインピーダンス計測をするシステム「ALDAS-E」を開発販売しており、2024年2月には「国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）」に納入しました。

現在、「ALDAS-E」の納入実績は着実に増えています。水素ビジネス事業を強化するため、社内ベンチャー組織の体制を見直し、2024年5月に水素エネルギーソリューション課を新設しました。水素社会の実現に向けて、当社は持続可能な社会に貢献してまいります。

ALDAS-E



国連グローバル・コンパクトへの参画を踏まえ、サプライチェーンにおける人権尊重に向けた取り組みを強化。

当社は、2024年5月に世界最大のサステナビリティ・イニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」に参画しました。これまでも人権などに関する取り組みを進めてきましたが、このたびの参画を機に、「国連グローバル・コンパクト」が提唱する4分野10原則に沿ったサステナビリティ活動を一層強化していきます。



次期経営陣候補選出に向け、指名委員会（委員長：馬渡修社外取締役）によるサクセッションプランについて議論開始。

取締役会の諮問機関として指名委員会を設置し、経営の意思決定の透明性・公平性を確保しています。同委員会は、2023年度に4回開催しており、最高経営責任者である社長候補の選定を含め、取締役候補者の推薦、役員の変更等を取締役に答申しています。また同委員会は、監査役候補者を監査役会に推薦し、監査役会の同意を得た候補者を取締役に推薦しています。

現在、次期経営陣候補の育成と母集団形成が喫緊の課題となっており、指名委員会は人事部と共に、サクセッションプランについて議論を開始しました。

## CTOインタビュー

# 競争優位性の確立を目指して

### 競争優位を確立させるイノベーション

HIOKIにとってのイノベーションは、計測技術とお客様の潜在的なニーズを結合させることで生まれる新たな顧客価値であり、持続的な成長にとって最も重要な要素の一つであると考えています。そのイノベーションを生み出す鍵になるのが、これまでの技術開発過程において蓄積されてきたコア技術と、お客様の潜在ニーズをいち早くつかむ探索力です。最新技術とコア技術を融合させたソリューションを社会に提案し、お客様にHIOKIならではの価値を認めていただくことで競争優位を確立します。

### 技術開発の方針と基準の設定

技術を世に出せるようになるまでには何年もの時間を要します。そこで、時代を先読みして技術を先行開発し、世の中がその技術を必要とする段階では、すでに社内でも確立させてお客様へ提供できる状態にしておかなければなりません。HIOKIの場合は、顧客密着でお客様のニーズを拾いながら時代の先を見据え、そこに向けて技術を開発していく仕組みが社内に整備されています。CTOとしてなすべきことは、会社全体が向かっていく方向性、すなわち長期経営方針「ビジョン2030」に沿った技術の取捨選択と、それを行うための判断基準の設定です。そこさえきちんとコントロールできれば技術開発が自然と進み、ニーズに合った製品を投入できる状態が出来上がっていきます。この方針のもとで、コア技術と探索力を今後も継続して磨いていきます。

### 社員のイノベーション創出を後押し

HIOKIがお客様と協創したイノベーションの一例になりますが、社内ベンチャーの形でスタートした水素関連ビジネスに期待をかけています。水素エネルギーの分野は注目され始めた当初から、HIOKIの電気計測で貢献できる可能性が見い出せたので、公募社員によって社内ベンチャーを立ち上げ、研究や技術開発を自由に進められる環境と裁量を整えました。近年、水素ビジネスの市場拡大が現実味を帯びてきたことから、事業として本格的に取り組むために組織化を決断し、次の成長市場として、中長期の戦略的投資を行っていきます。

イノベーションに向けて自走につながる動きが若手社員の間から出てきたことは、CTOとしてもうれしい限りです。今後も世の中のニーズを先読みすることに加えて、社員自ら手挙げの形での開発推進を、イノベーション創出に向けた両輪の取り組みとして続けていきたいと考えています。

### グローバル戦略に沿った知財権の確保

HIOKIは30年以上前から特許権の取得に注力してきました。電気計測器メーカーとしては、これまでトップクラスの数の特許を出願しており、2017年には保有特許が1000件を超えました。その背景にあるのは、HIOKIの強みの源泉である技術をとにかく守っていこうとの思いです。特許出願と侵害調査は開発プロセスにも組み込まれており、エンジニアたちはみな当然のこととして職務発明に取り組んでいま

す。海外市場の拡大に合わせて2020年からは国際出願を強化する方向に切り替え、国内特許の戦略的放棄と重点市場国への特許出願を積極的に進めています。さらに必要に応じて権利行使も実践することにより、価格決定力の強化にも取り組んでいます。



取締役常務執行役員  
最高技術責任者 (CTO)  
兼 最高情報責任者 (CIO)  
サステナビリティ推進担当

久保田 訓久

イノベーションセンター



# DXの取り組み

HIOKIは、お客様に新しい価値を提供するサービスや、事業を開発するDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進しています。

## 基本的な考え方

HIOKIでは、インターナルDXとエクスターナルDXを並行して推進しています。いずれも、お客様への新たな価値の提供に向けた業務の高度化・最適化に加えて、持続可能な社会への貢献という観点でも重要な取り組みと捉えています。

## これまでのHIOKIにおけるDXの取り組み

エクスターナルDXにおいては、2022年9月にお客様向けクラウド型遠隔測定IoTソリューション「GENNECT（ジェネクト）Cloud」を発売しました。計測機器のOTA（Over The Air）化の考え方でソフトウェアを常に最新の状態に保ち、当社のハードウェア製品をお客様の課題解決に長期間使用していただくことに加え、サーキュラーエコノミーの実現にもつなげることが目的です。

これにより、ハードウェアだけでなく、ソフトウェアにおいてもHIOKIの価値を創出していきます。2023年以降に発売したソフトウェア搭載製品は、基本的にOTA化されており、2030年頃を目途に全製品での対応を完了する予定です。さらに、お客様の生産ラインや研究開発の現場に合わせ、計測器の性能・機能をソフトウェアで自由にカスタマイズできる未来を描いています。

一方のインターナルDXとして、社内システム刷新、情報セキュリティ対策、デジタル人材の育成などを進め、グループ内におけるお客様のニーズをはじめとした情報共有の迅速

化に取り組んでいます。これにより、HIOKIの競争力の源泉であるエンジニアと世界のお客様を深くつなげ、ニーズを探索しながら、コア技術やソリューションのイノベーションを促進します。

## 2023年から2024年にかけての動き

HIOKIでは、インターナルDXとエクスターナルDXを統合する動きを進めています。これまでインターナルDXを情報システム部門、エクスターナルDXを技術開発部門が中心となって担い、さらに個々の担当部署による取り組みをDX推進チームが束ねる緩やかな体制で推進しており、HIOKIの社内情報システムは、開発・生産機能のほぼすべてが集まる本社に集約されていました。また各国の情報はそれぞれの国で閉じており、従来はそうした情報は本社だけが把握していれば十分という認識でした。しかし、世界で先進的な取り組みを進めるお客様とのつながりを強化し、スピード感を持って進めていくには、国の障壁を撤廃して顧客情報をグローバルに一元管理し、その情報をもとに本社だけでなく海外拠点間でもコミュニケーションを密に取る必要が出てきました。そこで2024年5月に、インターナル、エクスターナル双方の人材を集結し、グローバルで一括して取り組んでいくという意味を込めて、グローバルDX推進部を立ち上げました。従来の部門に加えて全世界の拠点から新組織の人員を集め、これまで培ってきた強みの蓄積を活かす形で取り組んでいます。

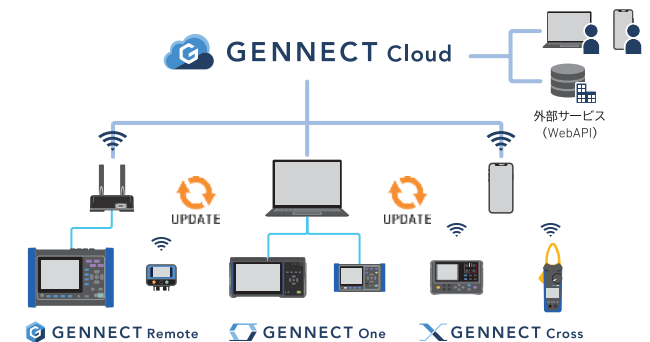
人材面に関しても、DX人材の採用を強化していく考えで、

IT先進国のインドではすでに採用ルートを確認しています。それに加えて、常に変化・進化が起きる業界であることを前提に、HIOKIにない先進的技術や人的リソースを有する企業や専門家とのパートナーシップ強化も図っていきます。また、顧客情報管理の安全性を最大限担保するため、セキュリティの面でも先進企業と連携しながらシステム構築とその強化を進めています。

DXは、HIOKIが志すプロダクトマーケティングに力を入れていくうえでもバックボーンとなるものです。新組織のプロダクト&マーケティング部門とも密に連携しながら、HIOKIグループ一体経営のさらなる加速を目指していきます。

## HIOKIのDX基盤 GENNECT

計測器のOTA化でお客様の課題解決とサーキュラーエコノミー促進を両立



## HIOKIの グローバル戦略

# 世界の最先端をいくお客様に各エリア



取締役執行役員  
最高マーケティング  
責任者 (CMO)

鷹野 保直

### 「顧客密着」をエリアごとに推進し、 世界の情報をいち早くつかむ体制づくり

HIOKIは長期経営方針「ビジョン2030」で掲げるように、持続可能な社会の実現に尽力するお客様へ最先端のソリューションを提供していくことを目指しています。これを達成するため、お客様との関係をより深くし、潜在的な要望や将来のニーズをいち早くつかんでいくことが重要です。

今、全世界で脱炭素化に向けた動きが加速しており、国ごとに独自の政策が推し進められ、世界のお客様のニーズが多様化しています。これまでHIOKIは「顧客密着」による課題解決型の営業手法を重視し、国内のお客様のもとに足繁く通って、ご要望をきちんと聴いたうえでソリューションを開発・提供してきました。また、そのソリューションを海外にも展開することにより、発展しています。

しかし、脱炭素社会に向けた政策や法令は国や地域により様相が大きく異なるため、それぞれの国でお客様に密着し、情報を素早くキャッチしていく必要性が増してきました。また、HIOKIの知名度がそれほど高くない地域では、まずHIOKIが信頼できる会社であることを知っていただかなければなりません。そのため、これまで以上にグローバルに対応できる体制の構築が求められています。

### グローバル強化のための組織変更

ビジョン2030におけるマーケティング部門が目指す姿として、「新しい社会を創る顧客と協創する関係づくり」を掲げ

ています。その実現のため、今回3つの大きな組織変更を同時に行いました。

- ①プロダクト&マーケティング部門の設立
- ②技術開発部門役割の再定義による技術開発への集中
- ③グローバルDX推進部の設立

①と②は成長戦略の「HIOKIの不可欠性を付加した商品開発」「マーケット軸でのビジネス開発」と密接に関係しています。技術開発部門が中心となって取り組んできた商品企画は、主に日本国内のお客様のニーズに基づいて行ってきました。海外売上高比率70%を目指す以上、商品企画はそれぞれの国のお客様とのコミュニケーションの中から生まれるべきであり、グローバルで潜在的なニーズを探索していく必要があります。このような背景から、プロダクト&マーケティング部門を組織化し、日本を含む世界のお客様のニーズを探索して商品企画化を進める機能を付加しました。技術開発部門は、製品開発はもちろんのこと、先行技術開発・要素技術開発といった技術機能に特化した組織体制とすることにより、ニーズの具現化へのスピードアップを図ります。

③の背景は、ターゲットとする顧客が一つの国に留まらず、グローバル展開していることにあります。グループ全体の情報共有・連携強化、国単位では見えてこない各エリアの細かい動きをタイムリーに捉えること、そしてその情報を商品企画や営業戦略策定に活かすことが、グローバルDX推進部設立の目的です。

これらの3つの組織変更を同時に行うことにより、今まで以上にグローバル対応を強化していきます。

# で密着し、HIOKIグループ全体で将来のニーズをいち早くつかむ

## 営業組織体制の変革による顧客密着の強化

顧客ニーズを深く理解し対応するためには、高い専門性と地域を超えた顧客のフォローが必要不可欠です。2023年に孫会社から直系子会社に変更したインドネシア販売子会社では、他国に先駆けて地域制からアカウント制に変更し、拠点の特性に合った営業体制としました。その結果、高い成長率を遂げることができました。

これに倣い、今回は国内の営業組織と中国販売子会社で営業体制の組織改編を実施し、エリアではなく特定のマーケットやお客様をターゲットとする営業スタイルに変更しました。

これまで日本と中国では、どのお客様にも等しくサービスを提供してきました。しかし、「ビジョン2030」の実現に向けて顧客密着を深めていくためには、持続可能な社会づくりに尽力するお客様へとターゲットを絞り、関係をより深くしていくことが重要です。

現在、日本においては地域制とアカウント制を両立した営業体制に再編しました。

具体的には、営業担当をエリア担当とUXD（ユーザーエクスペリエンスデザイナー）というキーマン担当に分け、エリア担当は販売代理店との協業や開拓の推進、UXDはキーマンへの密着と深耕に携わっています。

また、営業拠点を市場別のテクニカルサポートおよびセールスサポートを提供するSSH（Sales & Solution Hub）と地域に根ざした顧客密着により顧客満足度の高いセールスサポートを提供するSEO（Sales Expert Office）に分け、価値提供を最大化させます。さらにSSHにはマーケット軸に

重点を置いたテクニカルセンターを横浜と大阪に設置します。ここでは、お客様との共同研究や新たな課題発見とその解決に努め、お客様に「まずHIOKIに相談してみよう」と思っただけのような流れをつくっていきたくと考えています。

一方、中国では営業体制をバッテリー・自動車などの市場担当、エネルギー・電子部品などの市場担当、卸売販売担当といった形で、マーケット別に再編しました。中国は国土が広いと、地域ごとの営業担当では地域をまたいだニーズを的確につかめず、効率的な営業活動が行えないという問題があったためです。また、現在多くの中国企業は海外へ進出しています。各業界への深い知識とエリアを超えた情報共有を通じてグローバル視点で顧客に密着していきます。

今回の組織改編によって、お客様のニーズへの対応力が上がり、より良いソリューションを提供できるようになると考えています。



横浜テクニカルセンター（イメージ図）

## 世界の顧客と協創する関係づくりのために

各地域での異なる市場動向や文化的背景を理解し、それに適応した製品やサービスを開発することで、より精度の高いソリューションの提供が可能になります。

商品企画を世界のお客様との深いコミュニケーションに基づいて進めていく体制、そしてそのお客様がグローバルで躍進する活動をHIOKIグループ全体の連携でサポートをし、貢献し続けられる体制を目指します。

こうした活動によって、お客様にとってHIOKIが不可欠な存在であると認められた時、さらなるステージに向かう切符を手にすることができると信じています。



大阪テクニカルセンター（イメージ図）



執行役員  
人事部長  
DE&I推進担当

小林 亜希子

## HIOKIの 人材戦略

# 「人」が挑戦する文化をつくり、

### 「新しい」人材の採用に向けた HIOKIの環境づくり

HIOKIでは、企業理念として「人間性の尊重」を掲げているように、「人」を大切にする企業文化がしっかりと根付いています。そして、その理念に共感する人材が集まり、各々が理念に沿って決断し、行動していると自負しています。言うまでもなく企業の成長には人の力が不可欠ですが、HIOKIはまさに人あってこそそのHIOKIであり、社員の力が成長と発展を支えていることを日々実感しています。

常に変わりゆくグローバル市場のニーズをつかんでタイムリーに対応するため、今HIOKIが求める人物像は、オーナーシップを持ち、変化を主体的に見つけ出して適応し、ポジティブな機会として捉えて行動できる人材です。加えて、何よりも「誠実さ」が重要であると考えています。

HIOKIはDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進に取り組んでおり、D（多様性）やI（包括性）はもちろんのこと、E（公平性）を重視し、外国籍人材を含め、多種多様なバックグラウンドを持つ社員全員を対象に、挑戦したいという思いに応えるための公平な機会を用意しています。

外国籍人材については、グループ会社を含め積極的に採用していますが、現地採用の際も、まずHIOKIの理念をきちんと説明し、理念に共感していただける方に、では一緒に仕事をしましょうとアプローチしています。理念に関しては、事あるごとにふれたり、考えたりする機会も設けており、グループ全社員が理念ドリブンであることを実感しています。理念の

一つである「人間性の尊重」は、人種間のさまざまな違いを超えて追求すべき共通の価値観です。HIOKIでは例えば、外国籍の方が日本で働く際に必要となる自身の言語ベースのコミュニケーションツールの活用に加えて、食事や習慣、宗教などに関連した解決すべき問題をはじめ、異なる文化を持つ人材のための新しい環境づくりに全社を挙げて取り組んでいるところです。日本人社員も外国籍社員もお互いを尊重しながら、当たり前前にコミュニケーションができる環境整備を図っていくことの必要性を強く感じています。

また、2024年はインドの大学からの採用活動を進めています。現地のグループ会社で学生に向けたインターンシップを実施し、大学との信頼関係を醸成したうえで、日本の本社で働きたい学生の採用につなげていきたいと考えています。今後はインドに限らず海外の採用窓口をさらに広げ、HIOKIには誰もがやりたいことを社業を通じて実現でき、自由闊達に取り組める企業風土があると感じていただき、世界中に多様性のある仲間を増やしていきたいと思えます。

### 「変化」するために次なる人事制度を導入

今回、新たな人事制度として「HIキャリア制度」（P.41参照）を導入し、2025年1月からスタートします。

この制度では、一人ひとりの「やりたい」「実現したい」「挑戦したい」「貢献したい」という思い、すなわち「個人のパーパス」をこのHIOKIで社業を通じて実現することを目的としています。HIOKIの理念「人間性の尊重」に基づき、個々人が自身の人生において主体的かつ主役であり続けるキャリア

# 会社の成長と社会貢献を目指す



を築き、働きがいを高めていく。また、個人のパーパスの実現がHIOKIの持続的な成長、個々の可能性と組織の目標との調和を高い次元で結ぶことを支援していきます。

本制度の背景にあるのは、やはり「変化」につなげたいとの思いです。長期経営方針「ビジョン2030」の策定に際し、社会の流れに合わせてHIOKIの人材も変わっていかねばならないと強く感じました。そこで、経営戦略と人材戦略を連動させた人事制度として、このHIキャリア制度を打ち出しました。

HIキャリア制度の実施に先立って、社員自らが手を挙げ、希望するポジション（社内ジョブチェンジ）や、さまざまなプロジェクトに参加できる公募制「HIチャレンジ」の取り組みを進めてきました。社内ベンチャーとして始まった「水素エネルギーソリューション」や、2023年にNHKで放送された「魔改造の夜」への参加、新規ビジネスや研修についても、ここ数年は公募制で実施しています。もともと社内にあった「やりたいことをやっていい」という文化に加え、自ら思い切って挑戦する風土が幅広く浸透し、何かが変わりそうな予感とワクワクした雰囲気が社内に広がり始めたところで、いよいよHIキャリア制度を本格的に導入できる運びとなりました。

## 「個」の力と働きがい高め、 一人ひとりのキャリアを応援

HIキャリア制度は、中期重点方針「HI-CEO+」のI=Individual（個人、個性）に着目し、HIOKIの原動力として

変化の時代で活躍する人材の「個」の力と、一人ひとりの働きがいを高めていくための制度だと考えています。「働きがい」は「働きやすさ」と「やりがい」がプラスされるものと考えており、例えば、「グローバルな舞台で働きたい」「新たな事業を生み出したい」といった挑戦だけでなく、「今は子どものために環境が充実した地域で働きたい」「介護の必要があるためライフを中心とした働き方をしたい」といったそれぞれの思いに応えます。そこで、勤務エリアを選べる制度も併せて実施します。

会社が継続発展するために、個々人が挑戦し続けることはもちろん重要ですが、まずはHIOKIの社員として、自分自身の価値観や生活を踏まえて今後のキャリアを考えることと、誰でも活躍できる環境が必要です。HIキャリア制度は、前向きに挑戦する社員を応援するだけでなく、プライベートも含めたライフ全体を設計する中で、キャリアを具体的に自ら選べる点が何より重要なポイントです。つまり、多種多様な立場にあるすべての社員が自分の望むキャリアを築いていくことが可能になるのが、今回導入するHIキャリア制度の最大の強みです。

その大前提のもと、会社の経営方針に基づき、挑戦する社員に対しては積極的にサポートすることとし、モチベーションを高め、さらに成長してもらいたいというのが会社の思いです。並行して給与基準も見直し、年齢給以外の定期昇給制度を廃止して、昇格による能力給の支給や挑戦に対するインセンティブ支給を柱とした新しい報酬体系を導入します。

## DE&Iの追求で人と組織を強くし、 持続的な社会の実現に貢献

HIキャリア制度では、挑戦する人はもちろん、明確に挑戦の意思表示はしなくともHIOKIの成長を支える人やマイノリティの立場の人たちを含め、すべての社員に自らのライフに照らしたキャリア選択の公平な機会が与えられます。これはHIOKI自身が変化する契機となり、加えてDE&I推進の観点からも重要な取り組みであると位置付けています。

HIOKIではマイノリティのキャリアを「ジェンダーギャップ解消」「多文化共生」「SYOGAI（障がい者雇用生涯主役）」「育児・介護」「LGBTQ+」という5つのテーマでカテゴライズし、DE&Iを推進しています。多様な立場の人たちが、公平性と包括性、帰属意識と心理的安全性を実感しながら働ける会社を目指しており、HIキャリア制度もその後押しの一つになると考えています。さらに、今後は定年制の廃止も検討し、キャリアを自分自身で決められる働き方・生き方をサポートしていきます。

HIキャリア制度、DE&I推進、そして定年制廃止の検討などの取り組みにより、少子高齢化で労働人口が減りつつあるこの日本と広い世界において、理念に共感する人格的にも素晴らしい人材を採用し、さまざまなバックグラウンドや専門知識を持つメンバー同士、互いを尊重しながら全社機能の「新結合」を生み出していきます。組織として社会価値の創造に取り組み、HIOKIの永続的な成長発展と社会貢献につなげていきたいと考えています。

## HIOKIの競争優位性を高める原動力

# 成長を後押しする現場のチカラ

### China

## HIOKIの製品が お客様の「右腕」となるために

私が初めてHIOKIに関わったのは1997年です。当時、私はHIOKIの中国総代理店に入社し、HIOKI製品の営業を担当していました。その後、2003年にはHIOKIの中国駐在員事務所のメンバーとして加わり、技術部長として製品の技術サポートおよびお客様や販売代理店の技術研修を担当しました。2007年、HIOKIの中国現地法人が設立されてからは、副総経理として中国地区の営業および販売代理店開拓・管理の責任者を務めました。2017年末、日置中国グループ※の総経理に就任し、全体業務を統括しています。

※中国現地法人各社の総称

日置中国グループは現在100名以上の規模となり、中国国内10か所に営業拠点を設けています。顧客のニーズへさらに密着するという方針のもと、2020年には中国国内に研究開発拠点を設けました。また、日置中国グループは、ここ数年の急速な発展の中で営業、技術、品質保証、プロモーション、間接部門など各機能別組織を少しずつ整えてきました。

日置中国グループの急速な発展の主な理由は、電池業界のお客様に対するバッテリーテスターのPRが成功したことと密接に関連しています。当社の営業スタッフとアプリケーションエンジニアの努力により、バッテリーテスターがお客様の電池の生産ラインに導入されました。これによって、従来は開発実験室と品質管理部門の抜き取り製品検査で使用されていた電気計測器が、電池生産ラインの全品検査に必要不可欠な機器になりました。

そしてHIOKIの計測器による高精度かつ高速な測定が、お客様のより安全で確かな電池製品の生産を後押しし、製品の良品率を大幅に向上させるとともに生産コストの削減にも貢献しました。お客様の生産ラインに導入されたことにより、



日置中国グループのメンバー

管理層向け研修



HIOKIの計測器に対するニーズは大幅に増加し、さらに日置中国グループの業績も大幅に伸長しました。

現在、HIOKIブランドの知名度は、中国市場でもますます高まってきており、日置中国グループ全社員もこのタイミングを活かしたいと考えています。ビジョン2030に基づき、脱炭素社会の実現に貢献するため、積極的に中国の再生可能エネルギー業界や電気自動車業界、半導体業界を開拓します。同時に、中国の研究開発能力を向上させ、お客様の測定課題の解決に貢献する新製品を開発します。現在、生産ラインにおいてお客様が最も重視している点は、計測器の耐ノイズ性、測定速度、長時間測定の信頼性に加えて、繰り返し安定性の高さです。我々は今後に向けて、一步一步これらの問題を解決し、HIOKI製品をお客様が頼りにする「右腕」にしたいと考えています。同時に、無線ネットワークやクラウドへのアクセス、将来的にはAIを活用した測定データの利便性向上についても積極的に推進していきます。測定データがお客様のもとでより迅速かつ便利に、高効率で利用されることは、HIOKIの“「測る」の先へ。”に向けた新たな追求です。

日置中国グループは、“「測る」の先へ。”に向かい、お客様と共に一つ一つのビジネスの高峰を登頂し続け、我々が住むこの地球を守っていきたく願っています。



## Indonesia

## トップブランドとなって お客様からの信頼を獲得する

私のHIOKIでのキャリアは、2013年にインドネシア駐在員事務所の所長として就任したことから始まりました。その後11年活動し、現在はPT. HIOKI ELECTRIC INDONESIAの社長を務めています。私の目標は、インドネシアにおけるHIOKIの事業と計測器市場の拡大です。

HIOKIには素晴らしい企業理念があり、それが事業戦略策定に役立っています。この理念によって、社員やお客様をはじめとするステークホルダーの皆様にご貢献することができます。

現在、HIOKI Indonesiaには18名の社員が在籍しており、アフターサービス（HIOKI Care）を含め、販売とマーケティングに注力することで、さらなる成長を見込んでいます。HIOKIのパートナーやお客様に最新の検査、測定ツールと技術サービスを提供することで、スキルやコンピテンシーの改善に活用いただくことを目的としたテクニカルセンターを2024年5月に設立しました。これは、電気自動車、再生可能エネルギー、バッテリーなど、市場の技術発展に対応するためです。将来的にインドネシアにおけるテクニカルセンターの拡充も戦略の一環として考えています。また、東ジャワ州を中心としたエリアでより良いサービスの提供を目指して、スラバヤ事務所を開設しました。

HIOKI Indonesiaの成長は、売上にも反映されています。2018年は売上3.3億ルピアでしたが、2023年には36.5億ルピアに達しました。

2030年に向けたインドネシアにおける事業の見通しは非常に有望です。これは、多岐にわたるマクロ経済要因、人口動態の

変化、および政府による企業向けの政策によって支えられています。HIOKIの事業に直接関係する市場で、インドネシアにおいて急速発展すると予測される分野は、以下のとおりです。

**インフラ** 建設、物流、不動産セクターに向けて、高速道路、空港、港湾、鉄道などへの大規模な投資が見込まれます。

**再生可能エネルギー** CO<sub>2</sub>排出量削減と再生可能エネルギーの利用拡大が進んでおり、太陽光、風力、水素、バイオマス発電などのエネルギー源の開発が盛んです。

**製造業および産業** 「Making Indonesia 4.0」プログラムは、自動車、電子機器、繊維、食品などを含む製造業において、積極的に先端技術を採用することを奨励しています。自動化、ロボティクス、スマート技術への投資が主要な推進力となります。

**医療および製薬** 遠隔医療、バイオテクノロジー、および製薬は成長分野です。

**教育および訓練** 若年人口が多いため、質の高い教育および職業訓練の需要が増加しています。

HIOKIが長期的な成長を遂げるために、国の政策や政府のロードマップに沿った事業戦略の実施に努めています。



HIOKI Indonesiaのメンバー

**Tisna Irawan**  
PT. HIOKI ELECTRIC INDONESIA  
代表取締役社長



HIOKI Indonesiaのビジョンとミッションに沿った市場開発を続けることは非常に重要です。私たちのビジョンは、製品単体・組込システムの双方でソリューションを提供する主要プレーヤーになり、2030年までに100億ルピアの売上を達成することです。また私たちのミッションは、持続可能な成長をするために、HIOKIエコシステムをインドネシアに構築することです。ミッション実現に向け、政策や法令の施行を司る機関をはじめ、製品品質規格や検査・認証機関、そしてエンドユーザーとなるお客様に至るまで、包括的なアプローチをしていきます。

私たちは、ソリューションクリエイターとして需要創出から始まり、ゲームチェンジャーとしての特定市場の構築、最終的にはマーケットリーダーになる、という成長路線を描いています。また、それに沿ってブランドも成長させていきます。HIOKI製品が最高のエンジニアツールであるというブランドコンセプトを構築し、ブランドの認知度拡大を図ることによって、真のブランド価値を生み出します。このプロセスを経ることで、HIOKIがインドネシアでトップブランドになり、お客様からの信頼を得られると信じています。

ビジョン2030「測る」の先へ。」の実現に向けて、新たなマーケティング・販売・サービスの「先」を実現するために、不断の努力を続けていきます。



HIOKI Indonesia主催のエネルギーセミナー



取締役専務執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
兼 総務部長  
**嵐山 芳計**

## CFOインタビュー

# 研究開発への投資を強化し 利益の拡大、資本効率の向上に挑む

### 中長期的な成長に向けた CFOとしての役割

HIOKIは、長期経営方針「ビジョン2030」において、世界のお客様と共に持続可能な社会の実現に貢献することを掲げています。今「電気」はあらゆる企業が取り組むさまざまな施策と密接に関わっており、近未来の技術においては、電気エネルギーのさらなる進化が重要な鍵となります。これは電気計測器の開発・生産を主な事業とするHIOKIにとって、絶好のビジネスチャンスであると捉えています。

CFOとしての私の役割は、広い視野で物事を捉え、バランスの取れた強固な財務基盤を構築することだと考えています。また、ビジネス上のあらゆる潜在リスクを掘り起こしていくつものシナリオを描き、状況に応じて警鐘を鳴らすことも重要な仕事の一つです。

さらに、2025年以降のさらなる飛躍に向け、2024年から中長期視点で人とモノへの先行投資を実行していく考えです。まず短期的投資としては、生産性向上のための施策や人的資本への投資を推進、国内・海外拠点へのテクニカルセンター設置による営業強化などが中心となります。一方、中長

期的投資では、新商品・新規事業開発の観点から研究開発への投資を強化します。また、中国・インドにおける開発体制、およびグローバルアフターサービス体制の強化についても取り組みを進め、そのための適切な投資計画も随時策定してまいります。

過去3年間の業績伸長で、生み出されたフリー・キャッシュ・フローの水準が格段に大きくなりました。その再投資先をどのようにすべきか、しっかり見極めてまいります。

### ニッチ市場を牽引していくために 鍵となる経営指標

HIOKIが電気計測というニッチ市場でトップとなるためには、社会の課題とお客様のニーズをしっかりと把握し、その解決に寄与するソリューションをタイムリーに提供していくことが求められます。そこで重要となるのが新商品・新ビジネスのための研究開発投資です。その投資によってより多くの利益を生み出すことが重要であるため、売上高営業利益率を私たちが重視する経営指標の一つとして考えており、20%を目標として掲げています。

グローバル展開が加速している今、海外売上高比率70%以上という目標も設定しています。また、自己資本当期純利益率(ROE)の目標値を設定することで、資本の効率的運用による株主価値の最大化にも取り組んでいます。資本コストを意識した経営に努め、6~8%と推計している株主資本コストを上回るROE10%以上を確保し、企業価値のさらなる向上に取り組んでいきます。

### コスト増が避けられない状況においても 価格転嫁の理解を得て好業績を達成

2023年の経営成績については、部品の欠品による一部製品の出荷停止状況が期半ばの時点で解消したことに加え、生産能力を強化したことが実を結び、売上高は前年を上回る391億円となり、過去最高を継続更新できました。ただし、これは円安が進んだ為替相場の影響も大きかったと考えています。製品セグメント別で見ると、自動試験装置以外の売上がすべて伸長しました。

一方で、部品価格の高騰による売上原価の押し上げや、販売子会社の人員増強など、販売管理費の増加も利益を圧迫す



る要因となりました。それでも、商品価格を値上げしたこと  
で、この売上高増に伴う粗利の増加が営業利益増を支え  
し、円安効果も追い風となった結果、売上高営業利益率につ  
いては、目標値をなんとか上回る20.3%を達成できました。

原価やコストが増す中、価格転嫁を実施しなければ株主・投  
資家の皆様や社員への還元が難しくなる可能性がある  
ため、値上げに踏み切る決断をしました。お客様が価格転嫁を  
受け入れてくださったのは、ひとえにHIOKIの製品の価値を  
高く評価していただいているからだ深く感謝しています。

ROEについては、目標の10%以上に対して、2023年は  
18.1%を達成しました。売上高営業利益率20%を確保でき  
ていることが、この数字を実現できた最大の要因と考えてい  
ます。今後も当期純利益を増やしながらROEの維持向上に努  
め、トップラインとボトムラインの双方を追求してまいります。

一方、現状の課題として、社員一人当たりの売上高が  
3,600万円程度であり、これは決して高い水準とはいえま  
せん。ただこの点については伸びしろがあると感じており、  
社員一人ひとりが「ソリューションクリエイター」として成長す  
ることで、この指標の向上を目指したいと考えています。

2024年の業績予想としては、売上高が7.3%増の420億  
円、営業利益が9.4%増の87億円、売上高営業利益率は  
20.7%を見込んでいます。

## 人と組織、研究開発への投資を進め 新事業を育てていく

HIOKIの最大の資産は「人」すなわち社員であり、中長期  
視点の戦略的投資においても最も重視するのは「人」への投  
資です。当社は以前から人的資本投資の観点で社員還元とし  
て、賞与を業績に連動させる仕組みを採用しています。

2025年から、社員の選択をより重視する新しい人事制度  
がスタートします。社員には希望を明確に意思表示してもら  
い、HIOKIが求めるものにチャレンジしてくれる人材にはイン  
センティブを厚くすることを考えています。これは言うま  
でもなくHIOKIの将来の成長に向けた投資であり、インセン  
ティブによる一時的なコスト増も織り込んでいます。

2024年はグローバルDX推進部を新設し、DXに関する  
設備投資を強化する方針です。データドリブンで経営を変革  
し、デジタルによる業務標準化のために必要不可欠なDXに  
本腰を入れて中長期で投資し、推進してまいります。

HIOKIが競争優位性を高め、ニッチ市場でトップを取っ  
ていくには、研究開発投資が極めて重要です。中長期視点の戦  
略的投資を行っていくうえで、CFOとして売上高研究開発費  
比率を高く保つことを意識し、10%以上を目安に投資して  
いきます。

また、研究開発投資の中で最も大きいのはやはり人件費で  
す。競争の激しい市場環境の中で、卓越した人材を引きつ  
け、保持することは企業の持続的な成長に不可欠です。優秀  
な人材の獲得、社員のモチベーション向上につながる人的投  
資を進めていきます。ほかにも、発明者の意欲を引き出す特  
許制度の拡充にも努めます。これにより、社員一人ひとりが  
持つ創造力と革新性を最大限に発揮できる環境を整え、当  
社の技術力を一層強化していきます。

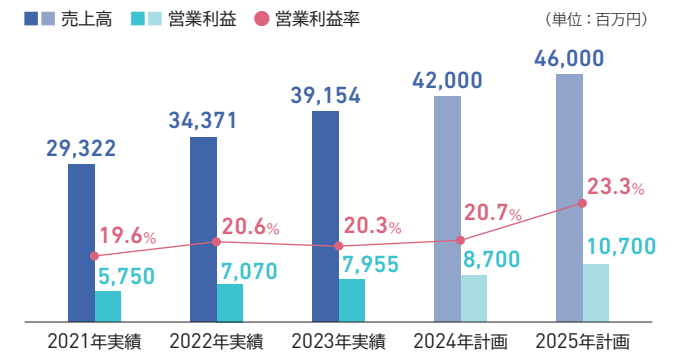
## 安定した株主還元の維持に注力し、 世界の最先端をお客様と共に歩む

株主還元に関しては、連結純資産配当率 (DOE) 2%以上  
を安定的利益還元のベースとする考え方は変えず、連結配当  
性向40%を目途として、業績に連動した配当を実施してい

ます。還元方法については、これからも常時検討してまいり  
ます。

また、最近では投資家の皆様のエンゲージメントを高める対  
話の機会が増えており、積極的に対応しています。2023年  
は約160回の対話を実施しました。情報開示についても適  
時開示を心がけ、これらの取り組みを積極的に進めてまいり  
ます。ステークホルダーの皆様との対話と情報の適時開示に  
注力することで、投資家の皆様からの期待値といえるPER  
(株価収益率) を高め、企業価値、そしてPBR (株価純資産  
倍率) の向上につなげます。CFOとして「ビジョン2030」  
実現に向け、世界の最先端を歩むお客様と共に社会課題の  
解決に邁進してまいります。

中期経営計画 (2024~2025年) の目標 (2024年2月14日現在)



### 経営指標

売上高  
営業利益率  
20%

海外売上高  
比率  
70%以上

自己資本  
当期純利益率 (ROE)  
10%以上

## リスクマネジメントとコンプライアンス

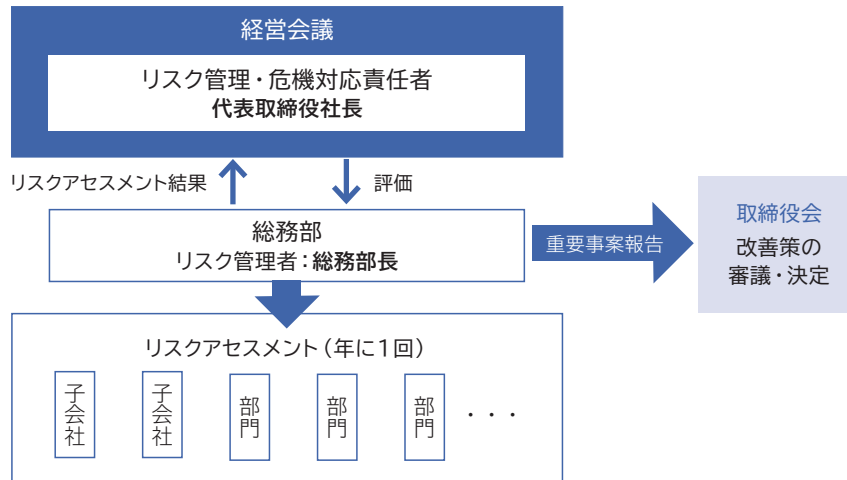
### リスクマネジメント

#### 内部統制システム

会社法、会社法施行規則、金融商品取引法に基づき、「内部統制システム構築の基本方針」を制定しています。当社の取締役会は、当社グループの企業価値の向上と持続的な成長発展を図ることを目的にその有効性を継続して検証しています。

また、当社グループの業務の適正を確保するための体制を構築し、「当社および子会社の取締役ならびに使用人の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制」「当社および子会社の取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制」などを整備しています。

#### リスクマネジメント体制図



#### リスクマネジメント体制

「当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制」として当社グループのリスク管理体制を整備しています。各種リスクの対応の仕方によっては、企業経営の根幹に大きな影響を及ぼす恐れがあるという認識のもと、リスク管理を極めて重要なものと捉えています。

当社および子会社は、さまざまなリスクに対するリスクアセスメントと未然防止手続きおよび事象が発生した場合の対処方法などを定めた「リスク管理規程」と「危機対応規程」を制定しています。

代表取締役社長は、リスク管理・危機対応責任者として当社および子会社のリスク管理・危機対応を総括しています。当社の各部門および子会社は、当該規程に従って業務を遂行し、企業集団全体のリスクの回避と損失の軽減に努めています。

また、当社の各部門および子会社は、年に1度リスクアセスメントを実施し、必要に応じて適切な措置を講じています。この結果を踏まえ、リスク管理を主管する当社の総務部は部門責任者と子会社社長へのヒアリングを実施し、各リスクの抽出に不足がないか確認しています。同時に各リスクに対する対応方法も確認しています。

当社の各部門および子会社に対するリスクアセスメント結果は、当社の経営会議で毎年度評価しています。リスク管理者である総務部長がその内容を取締役に報告し、重要な事案は、取締役会で改善策を審議し決定しています。

さらに安全衛生、環境対策、輸出管理などについて、全社横断的な委員会組織を設けるとともに、関連規程および要領などを全社的に整備するなど、当社および子会社を取り巻くさまざまなリスク要因に対応するために必要な体制を整えています。

### コンプライアンス

#### 社員行動規範

HIOKIの理念「人間性の尊重」「社会への貢献」に基づき、社員が法令、定款および社会規範を遵守した行動を取るための指針として、「社員行動規範」を制定しています。当社グループの取締役および部長級の役職者は自ら率先してこれを遵守、実践して社員の模範となるよう努めています。

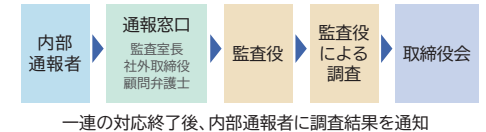
#### 個人情報保護の取り組みについて

当社グループは個人情報取扱規程を策定し、グループ全体で事業の適正かつ円滑な運営を図りつつ、個人の権利・利益を保護する体制の構築に取り組んでいます。また、研修などを通じて定期的にグループ社員への啓発活動を実施しています。

#### 内部通報制度

当社顧問弁護士や社外取締役などを窓口とした内部通報制度を構築・運営し、法令上疑義のある行為などについて、社員が直接情報を提供できる環境を整えています。人権に関する問題やハラスメントなどを通報できる守秘義務が保証された制度です。通報内容に応じて、監査役による調査委員会を発足して調査を実施し、調査結果は取締役会に報告して是正措置や関係者の処分を決定します。

#### 通報後の流れ



#### インサイダー取引防止規程

当社グループの役員、社員などによる当社株式の売買に関しては、「インサイダー取引防止規程」を制定し、本規程を遵守するように社内に周知しています。

#### コンプライアンス研修

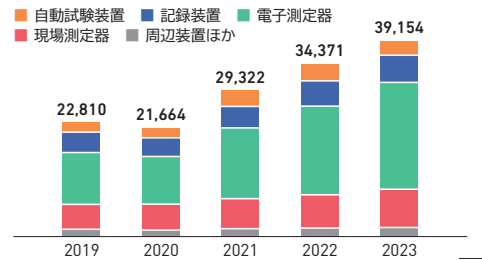
国内勤務の社員を対象にコンプライアンス研修を実施しています。各種テーマを設けて定期的に行っており、コンプライアンスの意識を高めています。

#### 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方

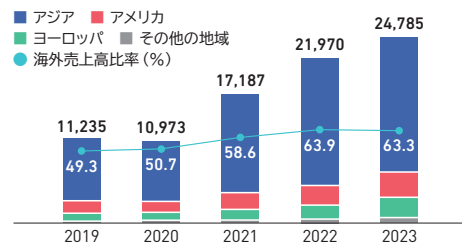
市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対して毅然とした態度で臨み、関係を一切持ちません。反社会的勢力による被害を防止する体制として、会社組織全体で対応することを前提に、社内規程においてその担当責任者を総務部長としています。総務部は、警察や顧問弁護士と連携し、情報収集など緊密な関係を構築しています。

## 経営成績および財務分析 (MD&A)

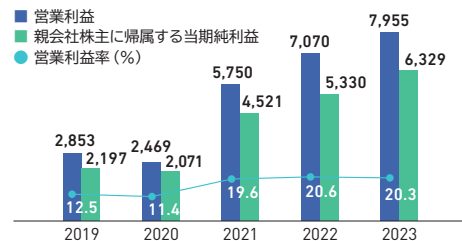
売上高 (百万円)



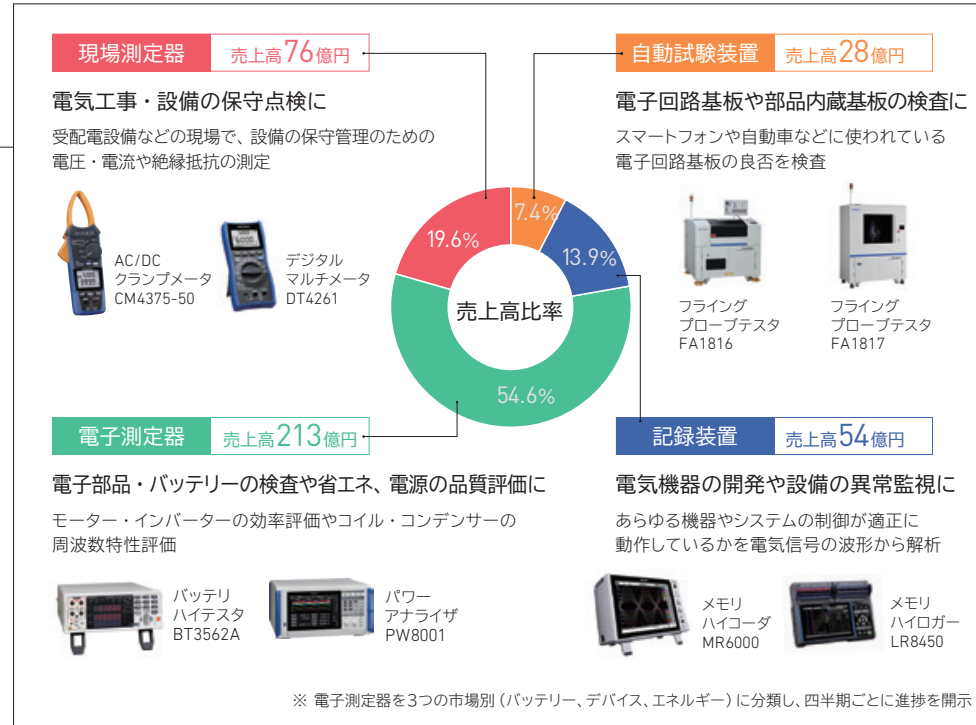
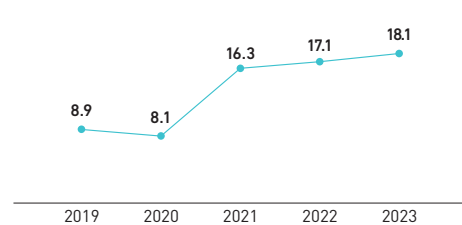
海外売上高 (百万円)



営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



自己資本当期純利益率 (ROE) (%)



### 売上高、営業利益および当期利益について

脱炭素化に向けた世界各国の取り組みを受け、エネルギー市場関連の計測器需要は幅広い地域で引き続き高い状態で推移しました。アジア地域において、主として中国での計測器需要が弱く、当該地域の受注高は前連結会計年度の実績を下回りましたが、部品欠品による一部製品の出荷停止状況の解消、本社工場における増床・増築による生産能力強化、受注残高の解消を受けて、3期連続で連結売上高は過去最高となりました。為替相場が円安に推移したことも、増収増益要因となっています。

### 資産および資本・負債の状況

当連結会計年度末における総資産は、現金及び預金、建設仮勘定が増加したため、前連結会計年度末と比較して46億44百万円増加し、452億50百万円となりました。

負債は、未払費用が減少いたしましたが、賞与引当金が増加したため、前連結会計年度末と比較して3億1百万円増加し、81億28百万円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加したため、前連結会計年度末と比較して43億43百万円増加し、371億22百万円となりました。

### 設備投資の概況およびキャッシュ・フローの状況

当社グループの資金需要のうち主なものは、材料費、人件費、新製品開発に必要な研究開発費、営業費用、管理費用および設備投資資金であります。これらの資金需要については、自己資金を充当しています。

当連結会計年度における設備投資額は30億6百万円です。その主なものは、当社 (電気測定器事業) における開発・生産設備の取得です。また、当連結会計年度において重要な設備の除却、売却などはありません。

当連結会計年度末の現金および現金同等物の残高は、前連結会計年度末と比較して29億8百万円増加し、147億45百万円になりました。

#### ● 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、84億38百万円の収入 (前連結会計年度比579.7%増) になりました。主な増加要因は、税金等調整前当期純利益82億33百万円および賞与引当金の増加額28億88百万円であります。主な減少要因は、未払費用の減少額25億53百万円です。

#### ● 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、有形固定資産の取得による支出等により、33億53百万円の支出 (同127.4%増) になりました。

#### ● 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払額等により、23億20百万円の支出 (同5.5%減) になりました。



取締役常務執行役員  
最高技術責任者 (CTO)  
兼 最高情報責任者 (CIO)  
サステナビリティ推進担当  
**久保田 訓久**

## サステナビリティ推進担当メッセージ

# 貢献意欲の高い社員と共に 目標達成に向かって加速

### 2025年目標に向けた取り組み

「サステナビリティ」の考え方は、創業から現在に至るまで、HIOKIの経営の根幹にあるものです。「人間性の尊重」「社会への貢献」という企業理念のもと、2022年には事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するということを目標にした「サステナビリティ基本方針」を策定し、サステナビリティ活動の中においては脱炭素化に焦点を絞った「HIOKIサステナビリティ宣言」を公表しました。この基本方針に基づき、サステナビリティ宣言で示した「2025年にスコープ1（事業者自らによる温室効果ガスの直接排出）とスコープ2（他社から供給された電気、熱、蒸気の使用に伴う間接排出）のカーボンニュートラル達成」「2035年にスコープ3（事業者の活動に関連する他社の排出）のカーボンニュートラル達成」という目標に向かって取り組みを進めています。

長野県上田市の本社工場を含む「HIOKIフォレストヒルズ」の脱炭素化は、スコープ1・2の達成に向けて予定どおりに進んでいます。「J-クレジット」の購入によるガソリン/軽油のオフセット、本社で利用するガスエネルギーのカーボン

ニュートラルガスへの切り替え、社用車のEV化などを実施しました。さらに、本社社屋のZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）化の検討やソーラーカーポート建設といった取り組みも進めています。ソーラーカーポートは2025年度に完成予定で、2MWhのリチウムイオン蓄電設備を導入し、将来的に

は本社で使用する電気の約半分をまかない、温室効果ガスの排出量を削減していく計画です。すでに第一期工事が終了し、約1,600枚の太陽光パネルを設置しました。今後も引き続き対応を進めていきます。

#### サステナビリティ基本方針

HIOKIグループは、  
「人間性の尊重」「社会への貢献」という理念のもと、  
事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。

- 電気計測を通してお客様の安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献する
- 全てのステークホルダーの皆様と、積極的なコミュニケーションを通じて信頼関係を構築する
- 社会の一員として、社会の発展に役立つ活動や環境保全活動に取り組む

#### HIOKIサステナビリティ宣言

脱炭素化に向け、以下目標に基づき  
取り組みを継続。

- 2025年（創業90周年）  
スコープ1・スコープ2のカーボンニュートラルを達成
- 2035年（創業100周年）  
スコープ3のカーボンニュートラルを達成

スコープ3は、2035年までの目標に向け、できる限り排出権取引に頼らずカーボンオフセットを実現する方針。

## 社員が自律的にサステナビリティ活動を推進

サステナビリティ活動の推進には、お客様や投資家の皆様、お取引先様、そして社員も含めたステークホルダーの賛同が不可欠です。HIOKIでは、あらゆるステークホルダーに取り組みの意義と必要性を深く理解していただいているため、とても恵まれた環境で取り組みを進めることができます。とりわけ最近、社員それぞれのサステナビリティ意識の高まりを実感しています。HIOKIはサステナビリティを志す理念に共感する社員が集まった企業です。そのため、推進の専門部署をあえて設けず、全社で関連施策に取り組んでいます。経営が主導する施策だけに留まらず、社員が自発的かつ多彩に活動しているのは、まさにサステナビリティ経営が社内に根付いている証といえます。

とりわけ若い世代の社員は、持続可能な社会へ貢献したいという思いが強く、自ら手を挙げて積極的に提案し、行動しています。例えば、製品に使用する使い捨て電池を、繰り返し使用できるニッケル水素充電電池に置き換える取り組みは、若手社員主導でスタートしたものです。すでにお客様に向けたサービスとして事業化を実現しています。サステナビリティ宣言で提示した目標の達成を目指し、社員の自律的な動きが活発になっている点は、サステナビリティの推進を担当する責任者として、とても心強く感じています。

## 目標達成にはスピードが不可欠

さまざまな取り組みによって温室効果ガスの排出量削減自体は予定どおり進んでいるものの、現時点でスコープ1・2の目標はまだ達成していません。2025年内の達成を確実なものにするため、もう一段気を引き締めて臨む必要性を

痛感しています。

また、社外のステークホルダーもサステナビリティへの意識が高く、HIOKIも積極的な取り組みを求められています。スコープ3の達成につながるものとしては、前述のニッケル水素充電電池への切り替えに加えて、製品の筐体に利用しているプラスチックを再生材料に変更する検討、製品梱包ポリ袋の段階的廃止、製品取扱説明書の電子化(ウェブ)によるペーパーレス推進の施策を進めています。また、お取引先様のCO<sub>2</sub>フリー電力への切り替えや納品時のEV利用を進めるなど、脱炭素化を支援する取り組みも展開しています。

スコープ3においては、製品の消費電力をより一層下げていくことも重要です。HIOKIでは、平均すると10年でほとんどの製品が新製品に置き換わります。スコープ3では、購入部品とHIOKIが出荷する製品による温室効果ガス排出が大きな割合を占めており、重点的に排出を抑制した設計にしていかなければなりません。ターゲットの2035年の10年前である2025年には、温室効果ガス排出を抑えた製品に置き換えを始める必要があります。現時点では、排出量削減に寄与する製品がそれほど多く出ているわけではないので、10年後を見据えて置き換えのスピードを加速させなければならない状況です。

そこで、省エネルギーと省資源化設計によって、持続可能な社会の実現に寄与する製品をお客様に提供できるよう、新商品企画のフォーマット改訂など、製品開発管理の強化に着手しました。

このフォーマットでは、商品企画の段階で脱炭素化に貢献する要素を明確に記入することにしており、その要素の記述が不十分な製品については承認しない仕組みにしています。サステナビリティ推進担当としては、細かいところまで都度指示を出すことなく、各事業分野に詳しい社員が自主的に判

断をしていく組織にしたいと考えていますが、社員が迷わず前に進んでいくためには何らかのフレームワークが必要です。このフレームワークが社員の行動と結びついて機能すれば、HIOKI全体が持続可能な社会実現に貢献する方向へとより強く踏み出していけると確信しています。

加えて、創業100周年にあたる2035年のスコープ3のカーボンニュートラル実現は、HIOKIだけの努力で達成することはできません。どのようにサプライチェーン全体で協力、連携していくか検討することが、今後の課題です。

## 取り組み強化のためイニシアチブに参画

HIOKIグループ全体の取り組みとして、2024年5月、世界最大のサステナビリティ・イニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」に参画しました。HIOKIのサステナビリティ活動は、この国連グローバル・コンパクトが提唱する4分野10原則に沿って強化していきます。そのほか「サーキュラーエコノミーに関する産官学のパートナーシップ」にも参画しています。HIOKIは事業自体が持続可能な社会に貢献しているという前提のもと、サステナビリティ基本方針に沿った取り組みにさらに力を入れ、これを確実に達成できるよう取り組みを推進してまいります。



## 環境マネジメント

### 基本的な考え方

当社は、2022年に企業理念をもとにした「サステナビリティ基本方針」を策定し、脱炭素に向けた取り組みである「HIOKIサステナビリティ宣言」と共に公表しています。また環境方針のもと積極的に環境に配慮した取り組みを行っています。

事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、当社にとっての重要な責務として捉え、社員一人ひとりが、事業活動の各プロセスにおいて徹底した環境負荷の低減に努めています。さらには、当社の計測ソリューションをより広く世界に展開し、お客様の持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 環境活動の概要

当社は、1978年に他社に先駆けて誰でも安全・簡単に電力を測定できるクランプ式電力計を開発し、販売を開始しました。それ以降、当社の製品を使用した省エネ活動により、社会に貢献するという企業文化を育んできました。

1995年にスタートした植樹活動「ふるさとの森づくり」は、「公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金」との協力体制で、活動の範囲を広げてきました。

当社は、電気計測器の開発、製造、販売およびサービス（修理、校正）において品質管理と品質保証に関する国際規格ISO9001の認証を取得しています。また、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を、1997年に本社工場、2022年に坂城工場でそれぞれ取得してい

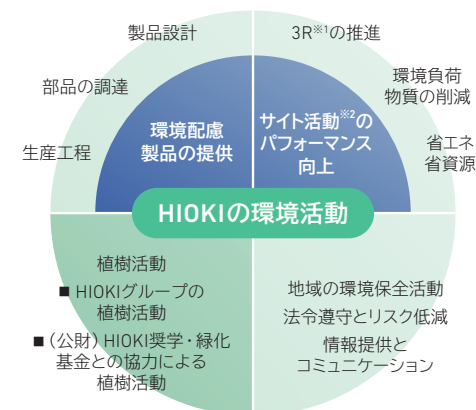
ます。環境推進活動を事業活動と一体化させるため、2016年にはISO14001とISO9001の認証を統合マネジメントシステムに移行しました。専門知識の必要なエネルギー、化学物質に関しては委員会を設け、全社での活動を推進しています。

環境に配慮した製品を提供し続けるのはもちろんのこと、環境負荷の低減を目指した活動に全社で取り組んでいます。

また、地域社会の一員として、積極的に環境保

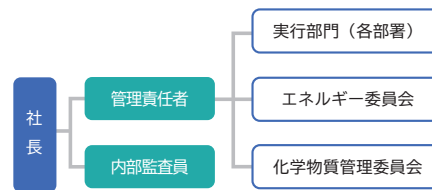
全活動を進め、長野県環境保全協会や地域との連携を図っています。

### 環境負荷低減活動の概要



※1 3R=リデュース・リユース・リサイクル  
 ※2 サイト活動=工場・事業所での活動

### 統合マネジメントシステムによる環境推進体制



### 環境方針

## 持続可能な社会の実現に貢献

事業を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する。

地球温暖化などに代表される環境問題は、世界規模で解決すべき社会課題となっています。事業を通じてその問題解決に貢献することが、社会から必要とされる企業をめざす私たちの重要な責務です。社員一人ひとりが、事業活動の各プロセスにおいて徹底した環境負荷低減に努め、積極的に環境に配慮した取り組みを行うことは、企業として当然の姿です。

環境問題への取り組みにあたり、一企業、一個人として貢献できることは限られます。しかし、私たちの社業である計測ソリューションをより広く世界に展開し、顧客価値を創造し続けることにより、その貢献度を無限に高めることができます。

私たちは、問題解決のための挑戦・努力を惜まず、地球規模での持続可能な社会の実現に貢献する企業になります。

2018年1月1日制定

2021年1月1日改定

### 環境活動・環境改善 取り組み事例

1988年	新工場造成地に6万本の植樹
1990年	HIOKIフォレストヒルズ新本社工場完成移転
1992年	「緑化センター会長賞」受賞
1995年	植樹活動「ふるさとの森づくり」始まる 「第15回緑の都市賞・緑化奨励賞」受賞
1997年	ISO14001認証取得
1998年	緑化優良工場として「関東通産局長賞」受賞
2005年	財団法人「HIOKI奨学・緑化基金」設立 第1回社会環境貢献緑地評価システムで認証を取得 緑化優良工場「経済産業大臣賞」受賞
2007年	ケニア植生回復プロジェクトに参加
2009年	緑化推進運動功労者としてHIOKI本社工場に 内閣総理大臣表彰

2010年	公益法人制度改革に伴い、公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金へ移行
2020年	長期経営方針を発表
2021年	長野県の「森林(もり)の里親促進事業」に基づく「森林づくり支援協定」に調印(公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金) 本社工場の電力をCO <sub>2</sub> フリー電力に切り替え
2022年	サステナビリティ基本方針、サステナビリティ宣言を策定 TCFD提言への賛同を表明
2023年	発電容量2MWのソーラーカーポートと2MWhのリチウムイオン蓄電設備を導入(2025年完成予定) VCS認証およびCCB認証のカーボンニュートラルガスを導入 長野県の森林由来によるJ-クレジットを購入

## TCFD提言への取り組み



TCFD提言への取り組みの詳細は「コーポレート・ガバナンス報告書」にてご覧いただけます。  
<https://www.hioki.co.jp/jp/ir/governance/>



### 基本的な考え方

当社では気候関連問題を含むサステナビリティ推進を重要な経営課題と認識し、2022年にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明。加えてTCFDコンソーシアムへ参加しました。今後も、TCFDの提言に基づき、気候関連問題が当社グループの事業に及ぼすリスクと機会を分析し、経営戦略に反映するとともに、関連する財務情報・経営情報の開示を進めていきます。

### ガバナンス

当社グループの気候変動課題を含むサステナビリティに関する取り組みを推進するため、2022年1月には取締役常務執行役員最高技術責任者（CTO）兼最高情報責任者（CIO）をサステナビリティ推進担当の責任者としています。また、経営企画室をサステナビリティ推進担当の部署とし、管理職級の社員を含め複数の専任者を配置、経営会議を通じて必要な施策を立案しています。

気候関連問題が当社の事業および業績に与える影響について、社長以下の経営陣幹部は少なくとも年に1回、また必要に応じて適宜取締役会に報告し、取締役会による監督を受けています。2023年度は取締役会で計3回、今後の取り組み計画などの気候関連に関する議題について議論しています。

### 戦略

#### ■ シナリオ分析

当社では、IEA（国際エネルギー機関）などが公表している気候変動シナリオから2℃シナリオを選択し、2050年における気候変動の影響を分析しました。

重要度の高いリスク・機会の財務影響を分析した結果、炭素税導入によるエネルギー、部品、製造でのコストが高騰すること、再生可能エネルギーの利用進展などによる希少金属を含むさまざまな資源の需要の高まりで原材料の調達コストが増加するなど影響が大きいことがわかりました。炭素税導入への対策として、自社内で使用する電気は自社で賄えるような仕組みのための投資を実行したり、サプライチェーン全体でのGHG削減に取り組むなどしています。また、希少金属に関しては、ソフト製品へ転換することで、鉱物資源を使わない製品ソリューションやサービスの展開を進めています。

#### ■ 機会

各国政府による公共投資および企業による設備投資の拡大が引き続き期待されています。特に自動車の電動化は今後さらに加速し、バッテリーなどの関連市場の規模が拡大することが見込まれています。こうした世界各国の取り組みを受け、当社の電気計測器に対する需要は高い状態で推移しており、当社にとって重要な機会と認識しています。また、CO<sub>2</sub>を排出しないクリーンなエネルギー源の一つとして水素エネルギーにも注力しています。

#### バッテリー市場に向けた取り組み

- ・Mobility Open Blockchain Initiative（アメリカカリフォルニア州、MOBI）へ加盟
- ・インドネシアのバリ島で開催されたASEAN電池・電気自動車技術会議の開催を支援
- ・株式会社日本総合研究所などの5社と協定を締結

#### 水素エネルギー分野に向けた取り組み

- ・「水素エナジーソリューション」社内ベンチャーを発足（2024年に課を新設）
- ・一般社団法人水素バリューチェーン推進協議会に加入

当社の長期経営方針「ビジョン2030」では「電気計測を通してお客様の安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献すること」をミッションとしています。当社は取締役会の監督を受け、研究開発資源を代替・再生可能エネルギーへの転換、電気エネルギーの有効利用、およびDX（デジタルトランスフォーメーション）に集中し、新たな電気計測ソリューションを展開しています。

気候関連のリスクにつきましては、サステナビリティ推進担当の責任者および部署により、その内容と財務的影響の特定に取り組んできました。現時点で当社が把握する、気候関連のリスクおよび機会が、ビジネス・戦略・財務に及ぼす影響については下記に記載しています。

### 気候関連のリスクおよび機会がもたらすビジネス・戦略・財務に及ぼす影響

	主な影響	HIOKIにおける対応	影響度
移行リスク	●炭素税導入や原材料コスト高騰	●電力の自家発電・自家消費 ●サプライチェーン全体でGHG削減に対処 ●鉱物資源不使用製品・サービスの展開 ●サーキュラーエコノミーの実現	大
	●省エネニーズによる売上減少	●製品の省エネ化・IoT化 ●長寿命部品・低消費電力の部品の採用	中
物理リスク	●台風・洪水等での営業停止による機会損失・被害復旧に伴う費用増大	●支店・海外拠点の移転・新設時は低リスク地域を候補とする ●サプライチェーンのリスクを確認	小
機会	●省エネ・再エネ化、自動車のEV化	●環境課題とニーズに応える商品・サービス開発の展開 ●HIOKIの測定ソリューションによるサービスの展開	大
	●新市場・新技術の創出	●水素エナジーソリューション課の新設と水素バリューチェーン推進協議会への参加	中
	●資源代替の多様化への対応によるレジリエンス強化	●本社駐車場のソーラーカーポート化による自立電源の確保	中

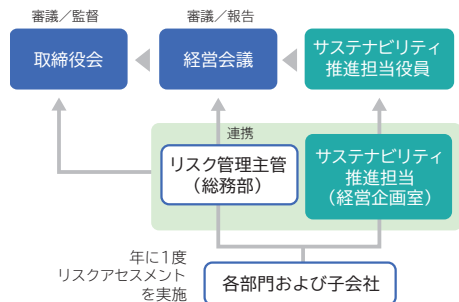
## 環境リスクマネジメント

### リスク管理体制

当社グループは、気候関連などのさまざまなリスクに対するリスクアセスメントと未然防止手続きおよび発生した場合の対処方法などを定めた「リスク管理規程」と「危機対応規程」を制定しています。リスク管理・危機対応責任者は、代表取締役社長が務め、当社グループのリスク管理・危機対応を総括しています。

当社の各部門およびグループ会社は、当該規程に従って業務を遂行し、企業集団全体のリスクの回避と損失の軽減に努めています。年に1度リスクアセスメントを実施し、リスクとして認識している項目および損失への影響（人的被害、金額、頻度など）を挙げ、その結果を点数化し、重要度を判断しています。この結果を踏まえ、リスク管理を主管する当社総務部は部門責任者とグループ会社社長へのヒアリングを実施し、気候関連リスクを含む各リスクの抽出に不足がないか確認しています。また、同時に各リスクに対する対応方法を確認しています。

### 気候変動関連のリスクアセスメント体制



リスクアセスメントの結果は、当社の経営会議で毎年度評価し、他のリスクと比較した気候関連リスクの相対的重要性を決定しています。また、リスク管理者である総務部長は、その内容を取締役に報告し、必要な監督を受けることにしています。重要な事案は、取締役会で改善策を審議し、決定しています。

### 指標と目標

当社はHIOKIサステナビリティ宣言を定め、自社における脱炭素化に向け、以下の目標に基づき取り組みを継続しています。

**2025年（創業90周年）**  
 スコープ1・2の  
 カーボンニュートラルを達成

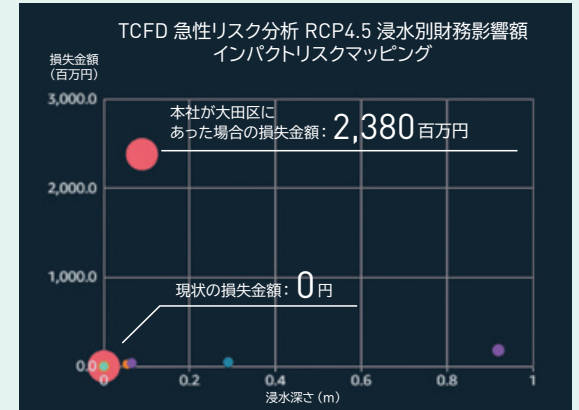
**2035年（創業100周年）**  
 スコープ3の  
 カーボンニュートラルを達成

スコープ3は、2035年までの目標に向け、できる限り排出権取引に頼らずカーボンオフセットを実現する方針です。

今後もたゆまぬ省エネ活動（運用改善、設備更新）と本社建物の省エネ、ZEB化を推進していきます。

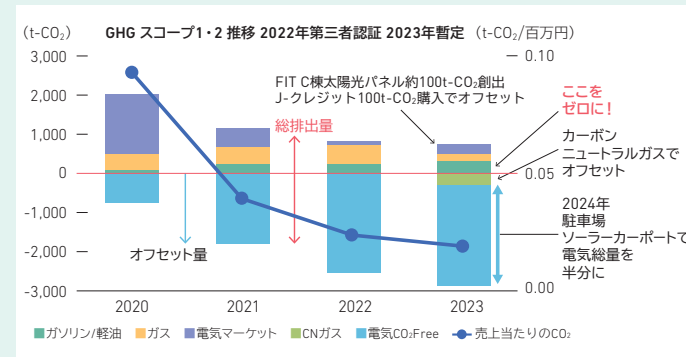
### 「Climate Impact」を活用したリスク分析

当社では、気候変動リスクの分析を行うにあたり、株式会社ウェザーニューズの気候変動リスク分析サービス「Climate Impact」を活用しています。急性リスク分析における本社・国内支店・海外拠点における被害発生リスクの財務影響度の算出と検証を進めた結果、当社の拠点における財務リスクは、他社の平均リスクに比べて低いことが判明しました。



当社が東京都大田区にあった場合のリスクとして疑似的にポイントしています。

### GHG排出量（スコープ1・2）のカーボンニュートラル計画



- ※ GHGプロトコルはいかなるオフセットも認めない、あくまで当社比とする
- ※ J-クレジットで購入している100t-CO<sub>2</sub>はこのグラフには反映していない
- ※ GHG (Greenhouse Gas: 温室効果ガス)
- ※ CNガス (Carbon Neutral Gas: カーボンニュートラルガス)
- ※ 2020年は国内のみ

当社では、さまざまなGHG排出量削減の取り組みやソーラーカーポートによる発電、J-クレジットやカーボンニュートラルガスによるオフセットなどの施策を通じて、2025年のGHG排出量スコープ1・2のカーボンニュートラル達成を目指し、着実に取り組みを進めています。

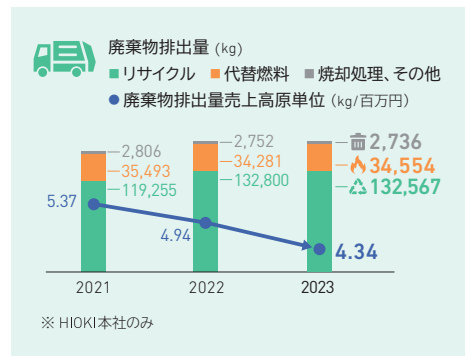


## 環境保全活動

### 廃棄物削減に関する取り組み

当社は、環境汚染物質や化学物質の排出が人々の健康や生物多様性に影響を及ぼすことを認識しており、当社製品が引き起こす環境負荷や事業活動に伴う汚染の低減に取り組んでいます。廃棄物についても可能な限り削減し、再利用とリサイクルを実施しています。

今後はリサイクル率97%以上を堅持しつつ、リサイクル率の悪化要因の一つである「焼却ゴミ」の削減に注力していきます。また、業者による処理費用にも着目し、コスト管理を徹底していきます。



### 環境保全における新たな取り組み

2021年公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金が「森林の里親協定」に調印したのを受けて、2022年にその派生であるにぎやかな森プロジェクトに調印しました。

このプロジェクトは、生物や人々がにぎわう地球に良い森づくりを目指し、上田市周辺のSGEC認証森林※において環境・経済・社会の側面から

持続的な森林経営を推進する取り組みです。

※参照 小森林認証協議会

<https://nigiyaka-mori.com/>

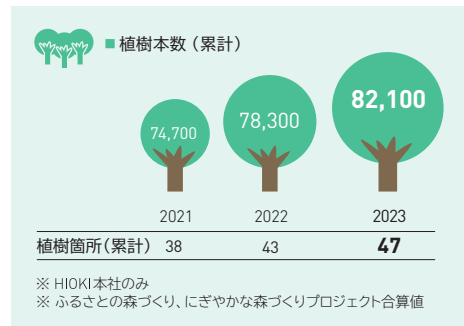
※ SGEC認証森林：国際的な基準により、持続的な森林経営や環境保全への配慮などに関する一定基準を満たしていると認証された森林



にぎやかな森プロジェクト

当社もこの理念に賛同し、地域資源を活かした脱炭素社会の実現、信州の豊かな森林づくり、地域づくりを支援しています。2023年5月に長野県小県郡長和町長久保で行われた植樹祭に、カラマツ2,300本をHIOKI奨学・緑化基金から寄贈し、10名の社員が参加しました。

このプロジェクトは、今後必須とされているTNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) も視野に入れた活動となります。



### 公共交通機関による通勤の実証実験を開始

2024年6月から8月まで、環境配慮と地域社会への貢献を目指し、1週間に1回公共交通機関で通勤する実証実験を開始しています。これは、長野県が提唱する「マイカー移動からの転換等促進事業」の一環として、長野県、上田市、地域の公共交通会社、QRコードによる運賃決済会社、長野県が採用したコンサルティング会社と共同で実証実験を行うものです。

当社は、2025年までにスコープ1・2、2035年までにスコープ3をカーボンニュートラルにすることを目指しており、2023年の自動運転EVバス実証実験に続いて、社員の通勤時のマイカーからの転換を実施してCO<sub>2</sub>軽減を模索したり、利用者離れが進んでいる公共交通機関を利用することで、公共交通機関の維持・活性化に貢献します。

実証実験によって、公共交通機関での通勤をはじめとした環境課題への取り組みに注力していきます。

### ソーラーカーポート発電開始

当社では、本社敷地内に発電容量2MWのソーラーカーポート(カーポート型太陽光発電設備)と2MWhのリチウムイオン蓄電設備の導入を進めています。ソーラーカーポートとリチウムイオン蓄電設備によって、本社で利用する電気の約半分を自社でまかなえるようになります。

2024年1月には、2025年の完成を目指すソーラーカーポートの第一期工事が完了し、稼働を開始しています。

また、当社の事業である電気計測の実験場と

しても機能させるため、異なる4種類の太陽光パネルを設置します。併せてIoTを活用したエネルギーマネジメントシステムの実験も進めていきます。



発電開始前後の電気使用量比較



ソーラーカーポート第一期工事後

## 人材に関する取り組み

### 基本的な考え方

当社は、「人間性の尊重」の理念のもと、自由闊達な創造の場で「自主自律」型の人材として、一人ひとりが「ソリューションクリエイター」になり、組織の目標と高い次元で調和する環境を整えています。

### HIOKIにとっての「人」

これまでHIOKIの理念のもと、企業の根幹は「人」であり、「人」への投資を惜しまない「人間性尊重経営」を貫いてきました。

特に、「個人の成長を会社の成長へ」とつなげるべく、2018年に開始した新人事制度において、「個人の成長」をサポートする各種施策、制度を

#### 人事制度改革

2011年	定年年齢の65歳延長 (2025年まで段階的に実施)
2012年	ベテラン層の処遇改善
2017年	70歳までの継続再雇用制度導入 人事部発足
2018年	新人事制度開始 (個人の成長を会社の成長へ)
2019年	人事ポリシー策定
2020年	ベテラン層の処遇改善 キャリア研修スタート
2021年	管理職の年俸制導入 HIチャレンジ制度(社内公募)
2023年	人事部長をDE&I推進担当に任命
2025年	HIキャリア制度開始(予定)

より強化しています。

さらに「個人の強み」にフォーカスし、2025年から開始するのが「HIキャリア制度」です。「働き方改革」としての制度変更だけでなく、上位の概念として、社員のキャリア自律、個人のパーパスの実現を目的としています。働き方の選択肢の幅を広げ、自身のライフキャリアにあわせ、挑戦していける制度です。

### 「人的資本」推進体制

人的資本に対する投資は、当社の競争力を高めるうえで最優先事項としており、働きがい(働きやすさ×やりがい)を向上させるためにさまざまな施策を講じ、HIOKIの働きがいに関する社外の評価も参考に、さらなる改善に取り組んでいます。

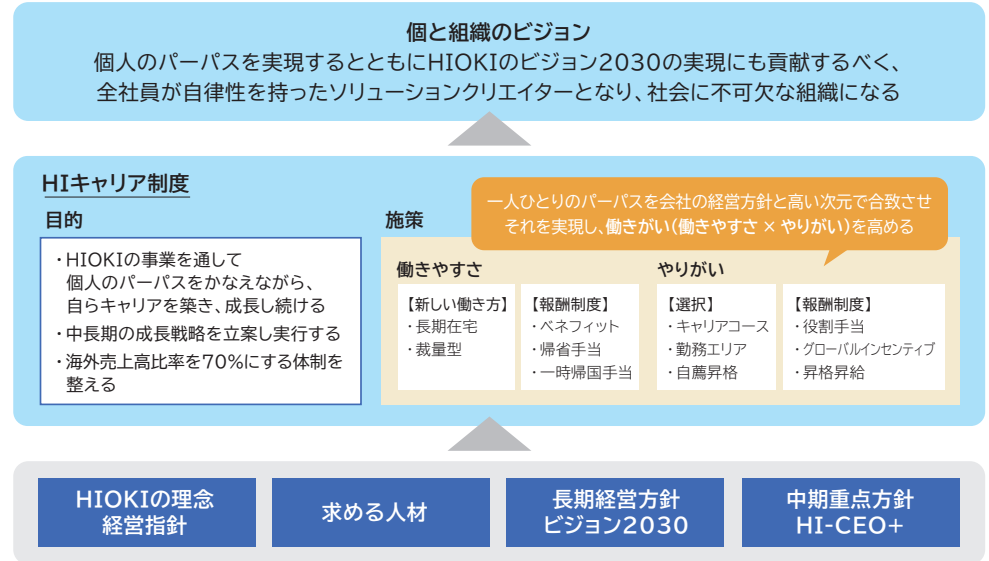
これまでも当社では「人」中心の経営をしてきました。持続可能な社会の実現に向けて、社会課題の解決と、当社の持続的な成長という2軸を両立させるために、当社グループ全社員のパーパスを具現化することで、当社の成長戦略と相乗させていきます。この考えを加速するためにも、人的資本に対する投資を、これまで以上に充実させていきます。

投資対象は、執行にて検討・上申された案を取締役会で決議しています。

### DE&Iを推進

「人間性の尊重」の理念のもと、社員が生き生きと働ける環境づくりを推進するため、ダイバーシティに取り組んできました。2023年からはこの取り組みを、DE&I(ダイバーシティ・イクイティ・イン

### HIキャリア制度について



クルージョン)へと拡大し、人事部長をDE&I推進担当に据えて活動を開始しています。

社内に多様な人材が増え、相乗効果を生み出すことを目標に、毎年の新卒・キャリア採用・外国籍人材・障がい者採用・女性採用など具体的な数値目標を設け、取り組んでいます。

2030年の目標としてジェンダーギャップの解消を目指し、男性育休取得率100%および女性管理職比率15%の達成に向けた取り組みを検討・実行しています。

DE&Iの取り組みにより、これまで以上に当社が目指す「生涯主役」で輝き続ける社員が増えたり、相乗効果を発揮するチーム・組織が新たに生まれたり、海外体制が強化されたりする効果が期待されます。

これまでの成果として、次世代育成支援、女性活躍推進についての行動計画や障がい者採用計画のもと、性別、育児・介護の有無などに関係なく活躍できる環境を整備してきた実績があります。また、働きやすく、やりがいを感じることのできる職場にするため、子育て支援・育児休業制度、介護休業制度、パート社員の正社員チャレンジ制度などを通じて、ワークライフバランスの促進を図ってきました。

こうした取り組みが評価され、厚生労働大臣から仕事と子育ての両立を積極的にサポートしている企業として2018年2月に「くるみん」、2020年6月にその上位の「プラチナくるみん」を取得しました。2020年9月には、女性活躍推進状況などが優良な企業を認定する「えるぼし認定」の3段階目(最高段階)を取得しています。さらには、2021年

## ESGの取り組み 社会

2月にGreat Place to Work® Institute Japanが主催する2021年版日本における「働きがいのある会社」ランキングにて、中規模部門（従業員100～999人）のベストカンパニーに選出され、引き続き2022～2024年版には「働きがいのある会社」認定・ランキングにて、「働きがい認定企業」に選出されています。

また、2024年には経済産業省と日本健康会議から「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」、グループ会社の日置フォレストプラザが「健康経営優良法人2024（中小規模法人部門）」にそれぞれ認定されました。

社員が心身共に健康に働くことができる職場づくりと、社員とその家族の健康づくりを健康経営への取り組みを通じて推進しています。

### 人材育成・社員一人ひとりのキャリア自律

当社は社員一人ひとりが個人のパーパスに基づき、能力を常に開発し、自律したキャリアを営むことが、企業の成長と社会の発展につながると考えています。このため、仕事を通じての能力アップはもちろん、入社前・入社時の研修、階層別研修、キャリア研修などによるキャリア自律や、専門能力

開発のための教育・研修制度を整備しています。

さらに、HIOKI独自の自己啓発の場として、技術部門では就業時間の10%を、日常の業務から離れて自由な研究や学習、ディスカッションなどに使うことのできる「未来創造の時間」制度があり、自由な創造の時間としてイノベーションの源泉となっています。

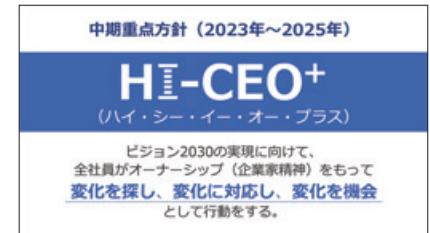
### 人材育成・個人のパーパスの実現

2021年から2023年の中期重点方針「Hi-CEO」を、事業環境の大きな変化を受け、1年前倒しし、2023年から「I」を大文字にした「HI-CEO+」の取り組みを始めています。

大文字にした「I」は、Individual（個人）を、新

たに追加した「+」は個人の強み、個性をプラスし違いを相互に活かすことを意味しています。

世界のお客様と共に持続可能な社会をつくるため、HIOKIの理念を礎に、社員一人ひとりのパーパスを実現していくことで、ビジョン2030の実現に向け、C（Customer first）、E（Excellence in balance）、O（One HIOKI, One TEAM）を加速させていきます。



## 健康経営への取り組み

### 1. ヘルスリテラシーの向上

社員が自身の健康に関心を持ち、主体的な行動が取れるように、健康関連の研修やイベントの実施を通して、社員の健康意識の向上を目指す。社長委嘱により各職場から選出された「健康づくり推進委員」が中心となり健康保持・増進活動を実施。

野菜摂取量測定イベントを開催し、食習慣を振り返る機会につなげたり、健康増進センター（会社敷地内にある運動施設）利用促進やチャレンジウォーキングを行い、運動習慣の定着や心身のリフレッシュにつなげている。

### 2. 生活習慣病対策

全社員に定期健康診断を実施。30歳および35歳以上の社員と扶養配偶者には、会社負担で人間ドックやがん検診を実施。

保健師による個別健康相談、健康保険組合と連携した生活習慣病リスク対象者への特定保健指導、健康セミナーや禁煙支援プログラムを開催。

### 3. こころの健康づくり

メンタルヘルス研修を階層別実施。毎年ストレスチェックを実施（受検率100%）し、ストレスレベルが高いと判定された社員へのフォロー面談、職場単位でのフィードバック、リスクが高いとされる職場に対する労働環境改善に向けた取り組みを実施。

## 数字で見るHIOKIの「働きがい（働きやすさ×やりがい）」

### HIチャレンジの件数

2021 13件 32名（生産拠点の移動希望者10名含む）

2022 12件 42名（NHK「魔改造の夜」参戦希望者24名含む）

2023 9件 21名

※ 2021年から始まったこの制度では、ビジョン2030に基づき「全社員がソリューションクリエイターになる」「継続的な全社機能のイノベーションを起こす（新結合する）」ことを促進

HIチャレンジ制度※では、「社内ジョブチェンジ」で新たな役割に挑戦したり、「社内プロジェクト」「社内ベンチャー」「社内インターン」に自ら参加することができます。この制度を活用し、異動や海外赴任をはじめとする個人のパーパス実現につながる挑戦や、他社との交流（出向）、新規ビジネス、日本各地域への社会貢献などが実現しています。

### 「働きがいのある会社」（GPTW）の調査

	2020	2021	2022	2023
この会社は地域や社会に貢献していると思う	86%	85%	87%	87%
この会社において専門性を高めるための研修や能力開発の機会が与えられていると思う	64%	64%	65%	68%
この会社ならではの福利厚生やメリットがある	75%	76%	74%	74%

※ 上記の数値は「とてもそう思う」「ややそう思う」とポジティブに回答した割合

## ステークホルダーコミュニケーション

### お客様とのコミュニケーション

高品質の製品と最高のサービスを提供するため、顧客接点を重視しています。

#### ■ 顧客密着の営業体制

「お客様の課題を計測技術で解決したい」という思いのもと、日本国内はもとより世界各国の販売会社が販売店と協力し、顧客密着の体制を構築。2024年からは、各国の状況に応じて、エリア営業からアカウント営業への転換やテクニカルセンターの開設を進め、お客様との接点をより広げています。社員がお客様と密接なコミュニケーションを取り、課題解決のソリューションを提供するとともに、得られた情報から潜在的要望や将来ニーズを把握し、新たな製品開発につなげています。

#### ■ 品質保証体制

お客様に高品質の製品と最高のサービスを提供するため、1993年にISO9001認証を取得し、設計、生産、販売、アフターサービスの全工程で徹底した品質保証体制を構築しています。現在、ほとんどの製品で保証期間3年を実現しています。

また、グローバルアフターサービス体制を整え、世界中のお客様に迅速かつ適切なサポートを提供することで、製品の長期的な信頼性と高い満足度を保証します。

さらに、お客様からの要求をフィードバックし、継続的に改善し、常に高品質な製品をお届けするように努めています。

### 株主・投資家の皆様とのコミュニケーション

当社に対する理解促進と信頼関係の構築に向け、積極的にコミュニケーションの場を設けています。

#### ■ 情報開示基準

株主・投資家の皆様に対する情報開示の基本方針は次のとおりです。「当社は、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様が、当社に対する理解と信頼を深め適正な評価をしていただくために、適切な企業情報を適時・公平に開示してまいります」。情報開示は、東京証券取引所が定める「適時開示規則」に基づいて行っています。また、これに該当しない情報であっても、ステークホルダーをはじめ、社会の皆様にも広く役立つ情報については、公平性と適時性を鑑みたくえ、迅速かつ正確に開示していくよう努めています。

#### ■ 株主・投資家の皆様との対話の状況

機関投資家向けの決算説明会を期末と第2四半期に開催しています。説明会はコロナ禍を経てウェブと会場でのハイブリッドで実施し、可能な限り、トップと直接対話をいただく場としています。個別取材にも随時対応し、対話を通じて理解を深めていただいています。近年は業績の伸長に伴い投資家の皆様からの関心も高まっており、面談件数は増加傾向にあります。

株主の皆様には、開かれた対話の場として株主総会終了後に近況報告会を継続的に開催しています。出席株主の皆様へ経営陣から積極的に質問やご意見をいただくよう呼びかけ、可能な限り、株主様の関心事にお応えできるよう努めています。

### 地域社会への貢献

当社グループでは、HIOKIの理念である「社会への貢献」に基づき、地域の文化・教育の発展のための支援活動を積極的に行っています。当社グループは、地域とともに発展し、その地域に暮らす人々と豊かな社会の実現を目指しています。

#### インターンシップの受け入れ

1週間程度の短期のものから、高等専門学校生を最短1か月、最長で4か月間受け入れるなど、実際の開発にも携わってもらえる実践的なカリキュラムを用意しています。また、2023年より「学びのコンソーシアム」として長野県内の高校と協定を結び、将来を担う若い世代が実社会とつながることで学びを深め、世界で通用する人材へ成長するための支援を目的としたインターンシップを開始しました。



#### HIOKI祭り

地域との交流を目的としたHIOKI祭りを2000年から開催しています。30以上の屋台、屋外ステージ、キッズパークなどの屋外イベントのほか、工場見学やでんき工作教室、お茶席など、多彩なイベントを企画から運営までグループ社員が行い、地域の皆様をお迎えしています。2023年はNHKの人気番組「魔改造の夜」に登場した「ぱんだ幸村」のリベンジ走行、「スパイダー魔人」の機構展示も行い、お楽しみいただきました。



#### ふるさとの森づくり

1995年から、地域の学校や公共施設へ苗木を寄贈・植樹し、市民と共に緑化を推進する「ふるさとの森づくり」活動を開始しました。これまでに、国内47か所82,100本の苗木を植樹しました。「ふるさとの森づくり」の積み重ねは、地域の環境保全や二酸化炭素の吸収・固定にも貢献しています。



## サプライチェーンマネジメント

### 基本的な考え方

当社グループでは、サプライヤーだけでなく販売店も含む、当社のお取引先様との緊密なコミュニケーションにより、パートナーとして共に成長、発展するWin-Winの関係強化を目指しています。

また、地球環境・地域社会に配慮し、公正な取引を基本としたお取引先様との協力・信頼関係を大切にしています。

当社グループは、世界中のサプライヤーからさまざまな部品を調達したうえで、お客様の望む納期で高品質の電気計測ソリューションを世界中の人々に提供することを通して、社会の安心と発展に貢献し続けることを目指しています。

そのため、資材調達においても、品質や供給安定性に加え、人権・労働安全・環境といった社会

的側面に配慮した調達活動をお取引先様と協働して推進することで、サプライチェーン一体として持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 資材調達基本方針改定

より健全で誠実な調達活動を行うことを目指し、2022年2月に資材調達基本方針を改定しました。 ※ HIOKIにとっての「人権」参照

グリーン調達ガイドラインでは、お取引先様の協力のもと環境保全の推進や化学物質や環境負荷物質について不使用を含め管理していただくとともに、紛争鉱物についての使用も禁止し、持続可能な社会構築へ向けて共に取り組んでいます。

### 資材調達方針説明会・サプライヤー調査の実施

2009年から毎年1回、国内外のお取引先様を対象とした資材調達方針説明会を実施しています。資材調達方針の重要性についてあらためて伝えたと共に、ビジョン2030の方針に基づく当社グループの近況や重点施策、部品品質状況なども報告しています。

2024年は、説明会の後半にサステナビリティセミナーを開催しました。その時実施したアンケート結果を見ると、多くのお取引先様がCO<sub>2</sub>排出量削減に興味を持たれている反面、どこから手を付けて良いのか悩まれている状況がうかがえました。課題を共有しながら、HIOKIサプライヤー全体でサステナビリティ活動を推進していきます。

また当社では、年に1回既存のお取引先様を対

象に、児童労働、強制労働といった人権侵害や労働衛生などの社会的課題、CO<sub>2</sub>排出量や廃棄物などの環境課題に対するリスクを把握するための調査を実施しています。

2023年は238社に対し調査を行い、そのうちの95%にあたる227社のお取引先様より回答をいただきました。調査の結果、8社については、高いリスクがあるお取引先様として特定しています。

リスクが高いと特定したお取引先様に対しては、現地訪問も行い、事例などを紹介しながら、改善を促しています。次年度以降も改善が認められないお取引先様に対しては、契約を停止したり、契約を打ち切ることも想定しています。

この調査は、既存のお取引先様だけでなく、新規に取引を開始するお取引先様に対しても実施しています。

### 資材調達基本方針 (要約)

#### 1. 公平・公正な取引

資材調達に当たっては、全てのお取引先様とのオープンで公平・公正な取引を推進するために、関連法令や社会的倫理規範を遵守し、適切な情報管理、適正な支払手続きなどを実施します。

#### 2. 相互発展

取引を通じて、パートナーとして相互発展できる関係を目指し、お取引先様とのコミュニケーションにより、信頼関係が維持できる取引を推進するとともに、成長発展できるお取引先様を広く世界に求めます。

⇒資材調達基本方針の全文は当社ウェブサイトにてご覧いただけます。 <https://www.hioki.co.jp/corporate/procure/>

#### 3. 社会への貢献

「社会への貢献」の理念に基づき、お取引先様と共に社会の安心と発展に貢献するとともに、基本的人権および多様性を尊重し、安全で衛生的な労働環境の実現に努めます。

#### 4. 環境への配慮

「グリーン調達ガイドライン」を設定し、かけがえのない地球環境に配慮した資材調達活動に努めるとともに、お取引先様と協働して地球環境に配慮した商品開発や環境保全活動を行います。

### HIOKIにとっての「人権」

HIOKIの理念で掲げる「人間性の尊重」を共通価値としている当社では、社員、お取引先様をはじめ、当社の事業に関わるすべてのステークホルダーの皆様の人権を尊重しています。

「人間性の尊重」の理念に従い定められた「社員行動規範」では、採用・雇用活動において、人種、性別、国籍、信条、身体的条件などを理由に、差別行為を行わないことを明記しています。また、「人権」を含む各種研修を全社員に実施し、考え方の浸透を進めています。

2022年2月に改定した「資材調達基本方針」の中では、「各国の関連法令および社会的倫理規範の遵守を宣言し、個人的基本的人権および多様性を尊重するとともに、すべての人が最大限の力を発揮できる安全で衛生的な労働環境の実現に努めます。」と掲げています。

今後も人権尊重を事業継続のための基盤の一つと位置付け、経営上の重要課題として取り組み続けます。

## 役員一覧 | 取締役、監査役および執行役員 (2024年6月1日現在)



**取締役** 代表取締役社長  
岡澤 尊宏

取締役  
巢山 芳計

取締役  
久保田 訓久

取締役  
鷹野 保直

取締役(社外)  
大辻 純夫

取締役(社外)  
田村 義晴

取締役(社外)  
丸田 由香里

取締役(社外)  
馬渡 修

**監査役** 常勤監査役  
大野 俊子

常勤監査役  
村田 英典

監査役(社外)  
小川 直樹

監査役(社外)  
弓場 法



※ 社外取締役の大辻は、2024年6月30日をもって一身上の都合により当社取締役を辞任しています。

### 執行役員

**社長** 岡澤 尊宏

**専務執行役員** 巢山 芳計  
最高財務責任者(CFO)  
兼 総務部長

**常務執行役員** 久保田 訓久  
最高技術責任者(CTO)  
兼 最高情報責任者(CIO)  
サステナビリティ推進担当

**執行役員** 鷹野 保直  
最高マーケティング責任者(CMO)

**執行役員** 土屋 利彦  
VPoE

**執行役員** 柳澤 浩一  
技術開発担当 兼 計測ラボラトリー長

**執行役員** 依田 元  
製品開発担当 兼 SSユニット長

**執行役員** 宮下 政光  
テストシステム部長

**執行役員** 萬代 努  
製造部長

**執行役員** 山口 力  
品質保証部長

**執行役員** 渡辺 学  
国内営業部長

**執行役員** Kenneth Soh  
プロダクト&マーケティング本部長

**執行役員** 小林 亜希子  
人事部長 DE&I 推進担当

**執行役員** 山辺 昌幸  
米州統括  
HIOKI USA CORPORATION社長

**執行役員** 潘 東昀  
中国統括  
日置(上海)測量技術有限公司 総経理  
兼 品質保証部長

## コーポレート・ガバナンス

企業価値向上を目的とした経営体制の確立を追求し、すべてのステークホルダーの皆様に対して社会的な責任を果たします。

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

#### 基本的な考え方

当社はコーポレート・ガバナンスを企業価値向上を目的とした経営体制の確立と認識しています。コンプライアンスを最重要視し、経営の効率化に取り組み、適正な利益を確保すると同時に、経営情報の積極的な開示により経営の透明性を高め、株主・投資家、お客様、社員など、すべてのステークホルダーに対して、その社会的な責任を果たしていきます。

#### 経営体制

##### ■ 取締役会

取締役会は取締役8名（うち4名は社外取締役）で構成しています。

取締役会は経営に関する重要事項を決定する機関として毎月1回開催し、必要に応じて随時、臨時取締役会を開催しています。

当社では取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置し、経営の意思決定の透明性、公平性を確保しています。両委員会は5名で構成され、このうち4名が独立役員として指定している社外取締役です。

取締役会を少人数構成（8名）とすることにより、迅速な経営の意思決定を図るとともに、利害関係のない独立した社外取締役（4名）を招聘し、経営の監督機能を強化しています。

独立役員の資格を充たす社外取締役、社外監査

役をすべて独立役員に指定しています。

当社は金融商品取引所が定める独立性基準を満たす独立社外取締役による互選により筆頭独立社外取締役を決定しています。筆頭独立社外取締役は経営幹部との連絡・調整や監査役および監査役会との連携を図ることをその役割としています。

##### ■ 執行役員制度

執行役員制度を採用し、取締役会における経営の意思決定および取締役の業務監督機能と業務執行機能とを分離しています。執行役員は業

務執行機能を担い、取締役会の決定した事項を実行することにより、経営の意思決定に基づく業務執行を迅速に行っています。

##### ■ 監査役会

会社法に基づく監査役制度を採用するとともに、利害関係のない独立した社外監査役（4名中2名）を招聘し、経営の監視機能を強化しています。監査役は取締役会をはじめとする重要な会議に出席し、また監査役会において取締役の業務執行を監査しています。

##### ■ 指名委員会・報酬委員会

指名委員会と報酬委員会は5名で構成され、このうち4名が独立役員として指定している社外取締役です。これにより委員会構成の独立性を担保しています。

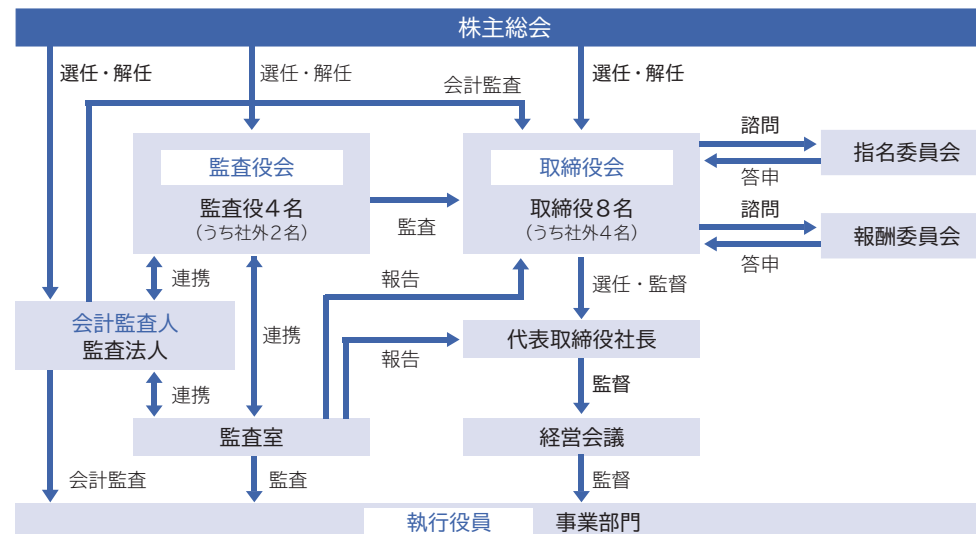
指名委員会は、取締役会の諮問機関として随時開催しており、最高経営責任者である社長候補の選定を含め、取締役候補者の推薦、役員の変更などを取締役会に答申しています。また、監査役候補者を監査役会に推薦し、監査役会の同意を得た候補者を取締役会に推薦しています。2023年度は4回開催いたしました。

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として随時開催しており、取締役および監査役の報酬に関して他社動向を踏まえ報酬制度、決定方針、金額水準などについて取締役会に答申しています。同委員会は取締役会の委任を受け、取締役会で決議された「取締役の報酬に関する決定方針」に則り、株主総会で承認された限度額の範囲内で取締役の個人別の支給額を算定しています。2023年度は5回開催いたしました。

#### 取締役・監査役の兼任状況

社外取締役1名は、他の上場会社などの役員を兼任していますが、上場会社の兼任数は1社であり合理的な範囲内となっています。社外監査役1名は、他の上場会社などの役員を兼任していますが、上場会社の兼任数は1社であり合理的な範囲内となっています。これらの情報は、株主総会招集通知、有価証券報告書およびコーポレート・

#### コーポレート・ガバナンス体系図



※ 2024年6月30日をもって社外取締役の大辻が辞任したため、2024年7月1日現在は取締役7名（うち社外3名）となっています。

## コーポレート・ガバナンス

ガバナンスに関する報告書などを通じて毎年開示しています。

### 取締役会全体の実効性評価

取締役会の実効性の自己評価として、無記名式アンケートを実施し、その結果について、取締役会において議論し最終的な自己評価としています。経営情報、顧客情報、内部監査の状況、重要会議の議事録などを取締役・監査役が、日常的に共有できる体制を整備しており、各取締役や監査役はそれらの情報を踏まえて取締役会に出席しています。取締役会においては、執行役員を兼務する取締役が業務執行の状況を報告し、各社外取締役・社外監査役が業務執行に関する指

摘事項につきそれぞれ発言する機会を設けることにより、取締役会の活性化を図っています。

2022年12月期における取締役会実効性の評価結果を踏まえ、2023年12月期の取締役会において、経営戦略に関わるフリーディスカッションの機会を増やすなどの改善を進め、その効果が表れていると評価しました。また、強みとして取締役、監査役に対して必要な教育訓練が適切に実施されていることを確認しています。一方で、取締役会に付議される議案の在り方と早期の資料提供、審議時間設定に対する課題が引き続き挙げられており、当社取締役会の実効性を確保するために一層の改善が必要であるとの評価結果を取りまとめました。

2024年12月期においては、年間で複数回、

時間の制約を設けずに議論できる機会を設けたり、オフサイトミーティングを企画したりするなど、企業価値向上に資する議論を活発にしていきたいと思います。

### 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社は、定款で取締役を10名以内としており、現在、取締役8名が選任されています。このうち社外役員としては、他社での経営経験を有する社外取締役3名が選任されており、社外の知見も取り入れて経営の透明性と健全性を高め、また実効性も上げるべく努めています。なお、取締役8名のうち、1名は女性です。このように、取締役会における多様性を確保しています。

取締役会におけるスキル・マトリックスは、左表のとおりです。

当社は監査役会設置会社です。定款で監査役を5名以内としており、現在、監査役は4名を選任しています。このうち2名が社外監査役です。監査役については、公認会計士の有資格者など財務・会計に関して十分な知見を有している者を1名以上選任しているほか、当社業務に精通し豊富な経験と見識を有する者を選任しています。なお、監査役4名のうち、1名を女性で構成しています。

### 経営陣幹部の選任と選任基準

社長以下の経営陣幹部の選任にあたっては、選任基準をもとに、指名委員会での審議を経た

うえで、取締役会で決定しています。

#### 【選任基準】

候補者の選任にあたっては、当社の企業理念である「HIOKIの理念」や経営指針を十分に理解、尊重し、企業経営に関する知識と経験が豊富であることに加え、以下の項目の資質を有し、当社グループの企業価値向上に向けた能力を有する者を選任することとしています。

- ① 人格、識見に優れ、誠実であること
- ② 前例にとらわれず、革新的な発想で挑戦する意思と能力を有していること
- ③ グローバルな視点、グループ全体の視点で戦略を構想、実行する力を有していること
- ④ コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、コンプライアンスへの豊富な知識と高い見識を有していること
- ⑤ 健康で気力・体力共に充実していること

### 役員報酬

取締役の個人別の報酬については、中長期的に企業価値の継続的な向上を目指し、業績や株主価値との連動性を高め、透明性の高い報酬制度とすることを基本方針としています。取締役の報酬額については、透明性を確保するため、過半数を社外取締役で構成する報酬委員会に諮問し、その答申をもとに取締役会で決定しています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、固定報酬（金銭報酬・株式報酬）および業績連動報酬で構成しています。また、社外取締役の報酬は、独立性および中立性の観点から固定報酬（金銭報酬）のみで構成しています。株式報酬については、2020

取締役会における  
スキル・マトリックス  
(2024年3月5日現在)

	企業 経営	グローバル 海外駐在	財務 会計	研究開発 DX	製造 生産技術	営業 マーケ ティング	法務 コンプライ アンス 内部統制	人事 労務
代表取締役社長	●	●			●	●		
取締役専務執行役員 最高財務責任者 (CFO) 兼 総務部長	●		●		●		●	●
取締役常務執行役員 最高技術責任者 (CTO) 兼 最高情報責任者 (CIO) サステナビリティ推進担当	●			●				
取締役執行役員 最高マーケティング責任者 (CMO)	●	●	●			●	●	●
社外取締役	●	●				●		
社外取締役	●	●		●	●	●		
社外取締役							●	
社外取締役	●	●				●		

※ 各取締役の主たる専門性・経験を記載しています。各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。



年2月27日開催の株主総会決議に基づき、譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給しています。

## 社外取締役・社外監査役会議

### 社外取締役と社外監査役だけが集まる会

当社の社外取締役と社外監査役に、取締役会への出席だけでなく、経営会議にも参加する機会を提供することで、当社の事業についての理解が深まり、そのことが取締役会の実効性向上に寄与しています。

一方で、社外取締役と社外監査役のみで構成

する社外取締役・社外監査役会議を開催しています。この会議には社内取締役を含む当社役員および社員は出席せず、独立した社外取締役と社外監査役により適宜運営されています。今後も継続的に開催します。

### 社外取締役・社外監査役会議の役割

2023年度は、社外取締役・社外監査役会議を7月から開催しており、以降四半期に1度実施しています。2023年は社外取締役4名のうち3名が新任となっています。当社グループの知見を多く有する常勤監査役などとコミュニケーションを頻繁に取っている社外監査役の2名と議論す

ることで、多くの有益な情報が社外役員間で共有されています。

社外取締役・社外監査役会議において、それぞれの社外役員が認識する当社の課題について議論することで、共通の課題として捉えることができるようになります。さらには各々のバックグラウンドにより生じるHIOKIに関する理解の乖離を埋め、共通認識を持って取締役会に臨むことへとつなげています。

当会議で議論された内容は取締役会や経営会議のほか、事業推進においても活かされています。2024年1月に実施した社外取締役・社外監査役会議では、新規ビジネスのインキュベーションをテーマに議論を行いました。水素に関する新たなビジネスを立ち上げるにあたり、当社が抱えていた課題に対し、各社外役員からのアドバイスを受けることで、想定よりスムーズな立ち上げを実現しています。このときは、社外取締役と社外監査役の知見が現場社員へも共有されており、そのことが当社の事業を進めるにあたり、重要な役割を果たしました。

社外取締役と社外監査役が、当社グループの課題について議論することは、リスクや機会の早期発見につながります。今後も社外取締役・社外監査役会議を開催することで、当社の持続可能性を高めていきます。

### グループガバナンスの進化に向けて

通常、取締役会は本社で行っていますが、社外取締役と社外監査役に当社についての理解を深めてもらうために、2024年から海外販売子会社がある拠点地域でも取締役会を開催することと

しました。社外役員を含む取締役・監査役が事業所を視察することで、現場とのコミュニケーションの向上にも役立てていきます。

また、社外取締役と社外監査役は、当社代表取締役社長との間で1対1のミーティングも定期的を実施しています。社外役員へ適切な情報を共有するなど、関連な議論につながる施策を行っています。

経営者、専門家としての豊富な経験や高い見識を持つ社外取締役と社外監査役が、今後も独立した立場から当社執行の監督機能強化の役割を果たしていきます。

### 社外取締役・社外監査役会議で議論されたテーマ

- 取締役会の運営に関する改善点を事務局および社内取締役へ提案
  - ・グローバルにビジネスを展開するうえでの取り組むべき課題について議論
  - ・多様な人材獲得の促進について議論
- HIOKIのインキュベーション
  - ・新規ビジネスのインキュベーションについての議論
- HIOKIの経営層の強みと弱み
  - ・当社の取締役を含めた経営層全体における強みと弱みについて議論



## 社外取締役&社外監査役メッセージ



社外取締役  
田村 義晴

【略歴】	
1979年 4月	日本電気株式会社入社
1993年12月	同社モバイルターミナル事業部 開発部長
2004年 4月	同社モバイルターミナル事業部 事業本部長
2010年 4月	NECカシオモバイルコミュニケーションズ設立 同社常務取締役
2011年 4月	同社代表取締役社長
2014年10月	株式会社アバージェンス マネージング・パートナー (現任)
2023年 2月	当社社外取締役(現任)

### 社外取締役との意見交換が、施策の背中を押したと実感

グローバル展開やDX、マーケティング組織改編などの取り組みを進め、多様な課題に適切に対応しながら実際に施策も打っていますが、そのスピード感はまだまだ足りないと感じています。

私自身はもともと開発の出身で、バリューチェーンが専門分野です。そこに関連する課題が取締役に上がってきたときは、開発に関する責任やプロセス改革の面も含め、意見を積極的に述べてきました。開発チームは、何よりもまず開発に責任を持って取り組むべきだと指摘してきたので、マーケティング部門と開発部門

の分離という大きな体制変更にも影響を与えたかもしません。課題に対する施策の中には、データドリブンではない部分が多く見られ、何度か指摘しました。今回のグローバルDX推進部設立についても、これまでの意見交換が実を結んだ成果であると捉えています。

HIOKIでは、社外取締役と社外監査役だけが四半期に1度集まり、課題に対する意見を共有する機会があります。また、そこで出た話題を経営にフィードバックしている点も、HIOKIならではのユニークでポジティブな一面であると感じています。



社外取締役  
丸田 由香里

【略歴】	
2006年 9月	弁護士登録
2006年 9月	東京都内法律事務所入所
2010年 9月	さくら・NAGANO法律事務所開設 パートナー弁護士(現任)
2014年 3月	株式会社土木管理総合試験所 社外監査役(現任)
2023年 2月	当社社外取締役(現任)

### コンプライアンスを強化し、国内外で働きやすい環境を実現

HIOKIの規模から見ると内部通報の数はまだ少ないのが実情です。内部通報は気付かなかった問題を改善する契機となり、大きな不正の防止にもつながるので、大小にかかわらず多くの声を吸い上げる環境の整備が必要です。そのための社内教育や、啓発ポスターの掲示など広報強化が進んでおりますが、これらの取り組みがさらに発展し、HIOKIの環境がより良いものとなることを期待しています。

HIOKIでは年々グローバル展開が加速しています。国が異なれば文化や宗教も変わるため、会社全体でリ

スク対策に取り組み、海外販売会社を対象とした働きやすさの向上を各地で実現していくことが求められます。現地の意見を大事にしながら、いざ問題が起きたときは、基本的な方向性を本社から示す機動的な対応も必要です。さらに、将来を見据えた新たな取り組みが動き出しています。こうした取り組みの過程で、法務やコンプライアンスの観点から積極的に発言し、裏から支えたいと考えています。また、HIOKIの取締役会では、多様な経験を持つ社外取締役が集まり、異なる物差しを持つ方の意見を聞ける点も高く評価しています。



社外取締役  
馬渡 修

【略歴】	
1979年 4月	モトローラ・セミコンダクターズ・ジャパン株式会社入社
1998年 9月	日本モトローラ株式会社 イメージング&エンターテインメントシステムGr. 本部長
2001年 4月	日本シノプシス株式会社入社
2003年 1月	アナログ・デバイス株式会社入社
2006年 5月	同社代表取締役社長 兼 Analog Devices Inc. Vice President
2023年 2月	当社社外取締役(現任)

### 真のグローバル化とテクノロジー+αの価値を追求

私に期待されるのは、海外における経営経験に基づく意見だと考えています。その視点から、取締役会でもHIOKIが真にグローバル化するうえでの問題点を指摘してきました。HIOKIのグローバル化自体は確実に進んでおり、DX推進も2024年から本格的に着手していますが、経営判断につながる意思決定のスピードアップはまだ解決すべき課題の一つです。それ以外の営業システムや採用、人事制度もまだ完全にグローバル対応できていない部分があり、取締役会ではその点に注視してアドバイスしていこうと考えています。

HIOKIはテクノロジーが素晴らしく、組織がこのテクノロジーベースで動いています。ですが、これからはマーケットセグメントやアカウントフォーカスの考え方も必要になると考え、2023年はその部分でいろいろと指摘しました。それが幸いにも反映され、すでに新たな組織が動き出しています。今後も継続して意見を提示し、優れたテクノロジーに「顧客密着」の新たな価値をプラスしたHIOKIの「進化」を目指し、尽力していきます。



社外監査役  
小川 直樹

#### 【略歴】

1988年 8月	公認会計士登録
1994年 7月	税理士登録
1994年11月	小川直樹会計事務所開設 同事務所所長 (現任)
2011年 6月	株式会社マルイチ産商 社外監査役
2013年 2月	当社社外監査役 (現任)
2016年 6月	株式会社マルイチ産商 社外取締役 (監査等委員) (現任)
2017年 8月	税理士法人あおぞらしなの設立 同法人代表社員 (現任)

#### 社内外のコミュニケーションを重視し、取締役会の実効性向上を目指す

会計監査において大切なことは、会計監査人の行う監査をきちんと理解しているか。その点、HIOKIではコミュニケーションの機会が高い頻度で与えられます。法務や労務、環境を含め多岐にわたる会計監査人の質問が的を射ているか、つまりHIOKIの状況や課題を的確に把握しているかを重視します。もちろん、それに対してCFOが必要なことを網羅的に話すかどうかもしっかり見えています。

HIOKIの取締役会では、社外監査役にも発言の機会がしっかりと与えられます。時間切れの際は、追加の発言

内容を追ってメールなどで送信すると議事録に載せてくれたり、事前資料も豊富に提供されるので、事務局の手厚いフォローをありがたく思っています。

ガバナンスで最も大事なのが取締役会の実効性です。そこで扱われる議題の中には、何度も上がってくる重要テーマがあります。HIOKIの取締役会ではそうした議題に対して経営の意思を反映するアジェンダが確実に充実してきており、今後の意思決定に良い影響を与えることを期待します。



社外監査役  
弓場 法

#### 【略歴】

1991年 3月	公認会計士登録
1992年 1月	弓場公認会計士事務所開設 同事務所所長 (現任)
2003年 6月	税理士登録 弓場法税理士事務所開設 同事務所所長 (現任)
2005年 3月	当社社外監査役
2013年 2月	社外監査役退任
2015年 2月	当社社外監査役 (現任)
2015年 6月	太平電業株式会社 社外取締役
2021年11月	エフビー介護サービス株式会社 社外取締役

#### 社長と自由に意見交換できる風土で次のステージへ

公認会計士の立場から会計や会社法の知識を踏まえ、適法性監査に力を入れています。また株主の皆様と会社との利益相反の問題について、少数株主の保護に注意を払いながら経営陣の業務執行状況を見ています。投資家への情報開示については、必ずしも法令で求められていないことについても、厳重に開示内容の事前チェックを行ったうえで、監査役としての意見を経営に伝えています。

業務監査に関しては、社外取締役同席のうえで、社長と意見交換を行っています。社長自ら意見交換に積

極的であることに加え、HIOKIの取締役会には自由闊達に意見を言える風土が醸成されており、適法性の観点にこだわらず発言しやすいと感じています。

グローバル展開を進めるうえでは、国により文化が異なるため、子会社の内部統制がやはり重要です。その点、HIOKIは内部監査の体制がしっかりしており、監査室との情報共有もきちんと行われているので安心してしています。一方、海外との情報共有についてはDX推進を通じ、今後は一層深めていかなければならないと認識しています。

### 指名委員会における 役員の選解任と サクセッションプラン

当社は、社長以下の経営陣幹部の選解任を決定するにあたり、それらの妥当性と決定プロセスの透明性を確保するため、取締役会の諮問機関として指名委員会を設置しています。

指名委員会は社外取締役4名と当社代表取締役社長の5名で構成しています。合わせて委員長を独立社外取締役が務めることで、客観性と透明性を担保しています。取締役会の諮問機関として随時この指名委員会を開催しており、最高経営責任者である社長候補の選定を含め、取締役候補者の推薦、役員の変更などを取締役会に答申しています。

また、当社の次期経営陣候補を選出するための選出方法などを盛り込んだサクセッションプランについても指名委員会で議論しています。社外取締役の経営層としてのこれまでの経験をシェアしてもらいながら、今後の後継者候補を客観的に見極めるためのスキルセットやポテンシャルの見える化を図っていく予定です。見える化をすることで、その候補の足りていない部分がクリアになり、その後の育成方法などへつなげられるようにします。さらには、指名委員会における次期経営陣候補についての審議をも可能とします。

## 財務情報（11年間の連結データ）

(単位：百万円)

	2013/12期	2014/12期	2015/12期	2016/12期	2017/12期	2018/12期	2019/12期	2020/12期	2021/12期	2022/12期	2023/12期
財務データ											
売上高	14,332	17,086	19,432	18,131	20,891	23,288	22,810	21,664	29,322	34,371	39,154
営業利益	768	1,970	2,892	1,677	2,503	3,314	2,853	2,469	5,750	7,070	7,955
経常利益	826	2,007	2,914	1,682	2,630	3,403	2,967	2,646	5,999	7,287	8,236
親会社株主に帰属する当期純利益	499	1,348	2,126	1,167	1,998	2,774	2,197	2,071	4,521	5,330	6,329
1株当たり当期純利益(円)	36.68	98.97	156.03	85.67	146.67	203.63	161.27	151.91	331.35	390.47	463.51
売上高営業利益率(%)	5.4	11.5	14.9	9.3	12.0	14.2	12.5	11.4	19.6	20.6	20.3
売上高経常利益率(%)	5.8	11.7	15.0	9.3	12.6	14.6	13.0	12.2	20.5	21.2	21.0
売上高当期純利益率(%)	3.5	7.9	10.9	6.4	9.6	11.9	9.6	9.6	15.4	15.5	16.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	2.8	7.2	10.7	5.6	9.1	11.8	8.9	8.1	16.3	17.1	18.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.1	9.2	12.5	7.3	10.8	12.8	10.7	9.1	18.0	18.9	19.2
海外売上高比率(%)	41.4	46.3	45.9	44.0	45.8	48.3	49.3	50.7	58.6	63.9	63.3
税金等調整前当期純利益	810	1,883	2,906	1,668	2,609	3,601	2,975	2,707	6,006	7,283	8,233
総資産	20,328	23,252	23,177	23,200	25,650	27,365	27,963	30,440	36,391	40,605	45,250
純資産	18,286	19,369	20,721	21,035	22,786	24,216	25,122	26,012	29,454	32,779	37,122
自己資本	18,259	19,331	20,670	21,035	22,786	24,216	25,122	26,012	29,454	32,779	37,122
1株当たり純資産(円)	1,339.93	1,418.66	1,516.91	1,543.68	1,672.18	1,777.17	1,843.68	1,907.33	2,158.34	2,401.01	2,718.23
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,372	2,674	2,560	2,333	3,499	3,845	3,282	4,207	4,695	1,241	8,438
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,113	△1,668	△3,241	△1,827	△1,166	△121	△1,199	△1,018	△826	△1,475	△3,353
財務活動によるキャッシュ・フロー	△275	△272	△476	△680	△612	△884	△1,293	△885	△1,434	△2,455	△2,320
フリー・キャッシュ・フロー※1	△741	1,006	△681	506	2,333	3,724	2,083	3,189	3,869	△234	5,085
現金及び現金同等物の期末残高	4,666	5,489	4,278	3,999	5,768	8,504	9,223	11,542	14,237	11,836	14,745
設備投資額	1,910	2,868	1,443	1,683	1,078	655	985	740	736	1,685	3,006
研究開発費	2,010	2,104	2,409	2,466	2,293	2,420	2,419	2,327	2,725	3,081	3,745
減価償却費	798	730	1,034	1,249	1,239	1,185	1,231	1,180	1,121	1,152	1,437
配当性向(%)	54.5	30.3	28.8	46.7	40.9	39.3	55.8	39.5	49.8	41.0	38.8
1株当たり年間配当金(円)	20	30	45	40	60	80	90	60	165※2	160	180
配当金総額	272	408	613	545	817	1,090	1,226	818	2,251	2,184	2,458

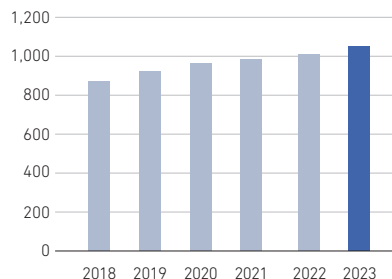
※1 営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フローの合計

※2 記念配当30円含む

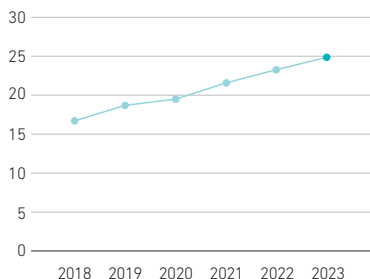
## 非財務情報 (社会性データ)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	備考
従業員数 (名)	872	920	965	983	1,009	1,048	グループ全体
海外拠点従業員比率 (%)	16.7	18.7	19.5	21.6	23.3	24.9	
女性管理職比率 (%)	6.5	7.6	7.4	7.4	8.4	7.4	HIOKI本社のみ
従業員平均雇用年数 (年)	16.9	16.7	17.0	17.1	17.2	17.3	グループ全体
障がい者雇用率 (%)	2.1	2.1	2.0	1.9	2.2	2.5	HIOKI本社のみ
男性育休取得率 (%)	1.9	14.0	12.9	26.7	50.0	63.3	HIOKI本社のみ
女性育休取得率 (%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	HIOKI本社のみ
新卒定着率 (%)	100.0	100.0	98.4	98.4	98.4	96.7	HIOKI本社のみ、入社後3年の在籍率
年次有給休暇取得日数 (日)	13.2	13.8	11.7	13.1	14.7	13.3	HIOKI本社のみ
産業財産権 (件)	1,187	1,174	1,155	1,133	1,031	1,041	
外国権利の占める比率 (%)	12.0	13.0	16.0	18.0	22.0	23.0	

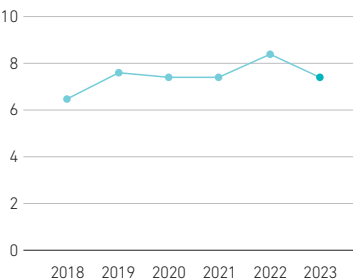
■ 従業員数 (名)



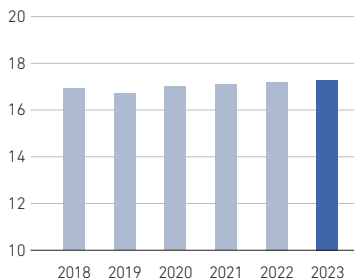
● 海外拠点従業員比率 (%)



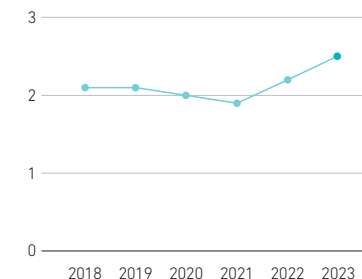
● 女性管理職比率 (%)



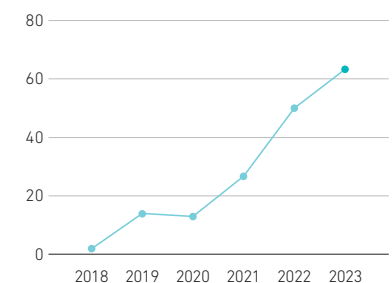
■ 従業員平均雇用年数 (年)



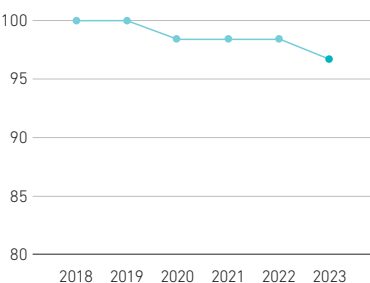
● 障がい者雇用率 (%)



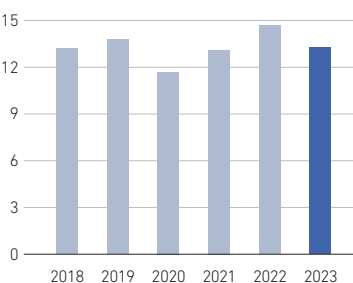
● 男性育休取得率 (%)



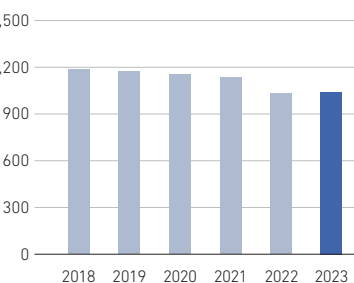
● 新卒定着率 (%)



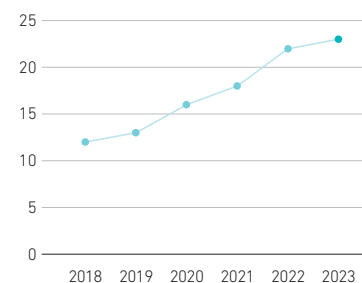
■ 年次有給休暇取得日数 (日)



■ 産業財産権 (件)



● 外国権利の占める比率 (%)



## 株式の状況 (2023年12月31日現在)

### 株式の状況

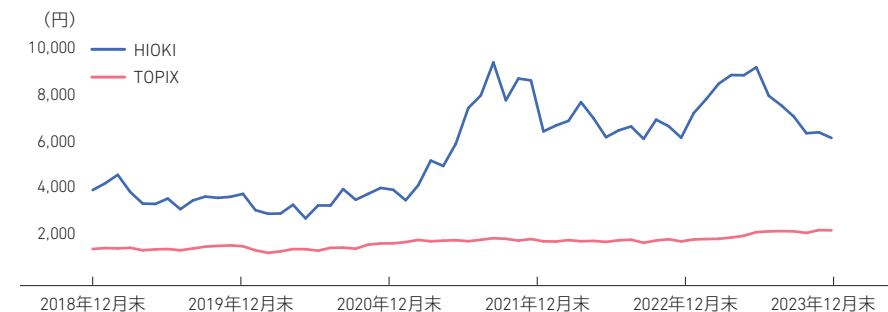
発行可能株式総数	40,514,000株
発行済株式の総数	14,024,365株
株主数	8,709名

### 大株主 (上位10名)

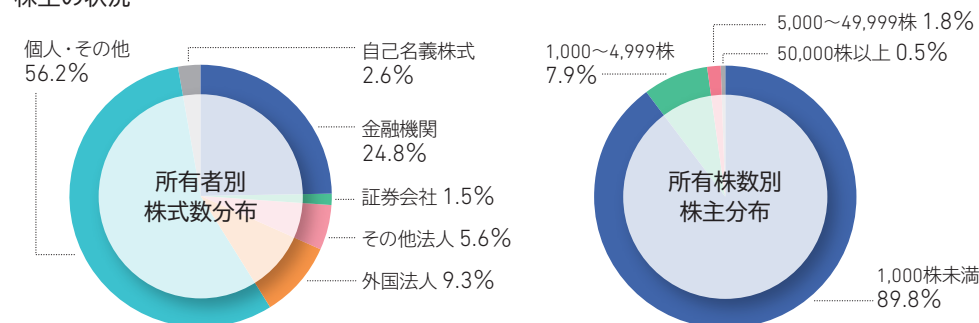
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,267	9.28
日置電機社員持株会	833	6.10
日置恒明	800	5.86
日置勇二	719	5.27
株式会社八十二銀行	666	4.88
日置妙子	573	4.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	560	4.11
明治安田生命保険相互会社	510	3.74
日置秀雄	352	2.58
公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金	301	2.20

※1 当社は自己株式を367千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております  
 ※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています

### 株価推移



### 株主の状況



### 外部評価



2018年  
厚労相から  
子育てサポート企業として  
「くるみん」認定  
(2020年プラチナ認定)



2020年  
厚労相から  
女性活躍企業として  
最高段階の「えるぼし」認定



2022年  
TCFD  
金融安定理事会 (FSB) が設立した、  
気候変動関連の情報開示および  
金融機関の対応を検討するタスクフォースに  
賛同表明

2022年  
日本創生のための  
将来世代応援知事同盟から  
「最優秀将来世代応援企業賞」を受賞



2023年  
GPTWジャパン2024年版  
「働きがいのある会社」において  
「働きがい認定企業」に選出



2024年  
国際グローバル・コンパクト  
国連と民間(企業・団体)が手を結び、  
健全なグローバル社会を築くための  
世界最大のサステナビリティ・イニシアチブに参画



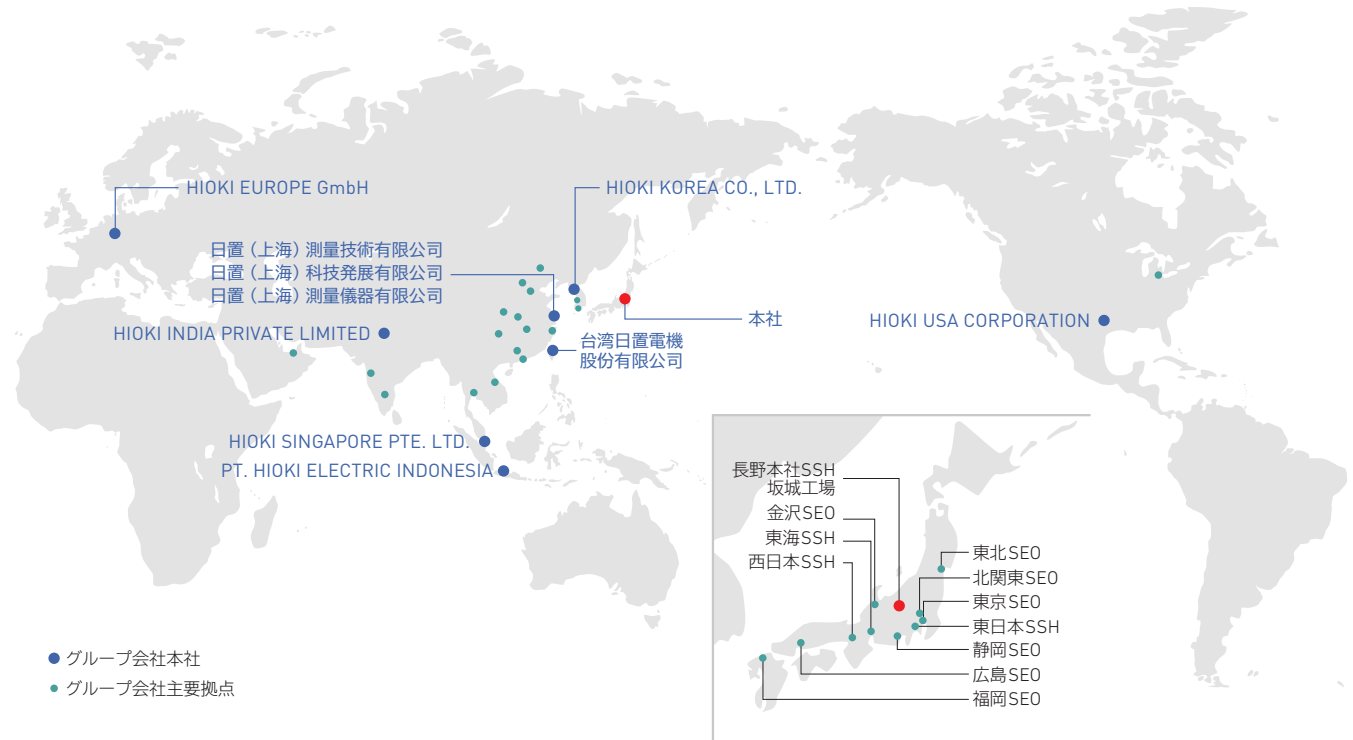
2024年  
経産省と日本健康会議から  
優良な健康経営に取り組んでいる企業として  
HIOKIと日置フォレストプラザが  
「健康経営優良法人2024」にそれぞれ認定

## 会社概要 (2024年2月28日現在)

### 会社概要

商号	日置電機株式会社
英文商号	HIOKI E.E. CORPORATION
創業	1935年(昭和10年)6月
設立	1952年(昭和27年)1月
商標	<b>HIOKI</b>
資本金	32億9,946万円
従業員数	1,048名(2023年12月31日現在)
事業内容	電気計測器の開発、生産、販売・サービス
本社・工場	長野県上田市小泉81
グループ会社	日置フォレストプラザ(株) HIOKI USA CORPORATION 日置(上海)測量技術有限公司 日置(上海)科技发展有限公司 日置(上海)測量儀器有限公司 HIOKI SINGAPORE PTE. LTD. HIOKI KOREA CO., LTD. HIOKI INDIA PRIVATE LIMITED HIOKI EUROPE GmbH 台湾日置電機股份有限公司 PT. HIOKI ELECTRIC INDONESIA

### 事業拠点



**HIOKI**  
日置電機株式会社

本社 / 〒386-1192 長野県上田市小泉81  
TEL 0268-28-0555 FAX 0268-28-0559  
ホームページURL <https://www.hioki.co.jp/>

