

芝浦電子グループ 統合報告書 2024



見えないところにも
芝浦電子

サーミスタセンセ

〒338-0001 埼玉県さいたま市中央区上落合 2-1-24 三殖ビル
株式会社 芝浦電子 経営管理部
TEL.048-615-4000(代表)
E-mail: keieikanri@shibaura-e.co.jp
URL: <https://www.shibaura-e.co.jp>

 SHIBAURA ELECTRONICS CO., LTD.

SHIBAURAサーミスタが暮らしを支え、地球を守る

企業目的

われわれは、地球環境を守り、世界の人々の笑顔あふれる暮らしの向上と文化の発展に貢献することを目的とする

成長事業



基盤事業



経営方針

- 一、芝浦電子の社員一人ひとりは、夢に向かい情熱をもって果敢に挑戦し、価値観を共有し思いやり、主体的に行動する
磨かれた個性と感性を発揮し、互いに切磋琢磨し、仕事を通じて成長できる人財を育成し、自由闊達な企業風土を醸成する
- 一、われわれの製品がお客様の価値向上に貢献できるように努力する
お客様のニーズに応え、迅速で正確な対応を行い、適正な利益を確保することでこれを達成する
- 一、地球環境を守るため、エネルギー効率の向上に寄与し、安心して安全な社会の実現に貢献する
- 一、社会から信頼され、選ばれる会社になり続けることで企業価値を高め、もって株主に貢献する

CONTENTS

- P01 … 会社紹介
- P03 … 価値創造の軌跡
- P05 … 社長メッセージ
- P11 … STORY1 価値創造の仕組み
- P19 … STORY2 成長戦略
- P39 … STORY3 価値創造を支える体制
- P57 … 財務・非財務ハイライト
- P59 … 会社概要

数字で見る芝浦電子

経営成績

売上高

324億円

営業利益

51億円

売上高営業利益率

15.8%

ROE

11.4%

(2024年3月期)

環境

CO₂排出量

12,856t-CO₂

電力使用量

41,539千kWh

取水量※

229,510m³

エネルギー使用量 (原油換算)

11,482kl

(2023年1月～12月)
※取水量は2024年3月期

人的資本

社員数

4,347人

国内社員数

1,173人

海外社員数

3,174人

女性社員数

3,524人

(2024年3月末現在)

事業基盤

世界シェア※

13.5%

取引先数

約1,000社

国内拠点数

8拠点

海外拠点数

7拠点

(2024年3月末現在)
※世界シェアは2023年度当社調べ

2023年 創業70周年



1963年
埼玉県に本社移転



1985年
福島芝浦電子設立



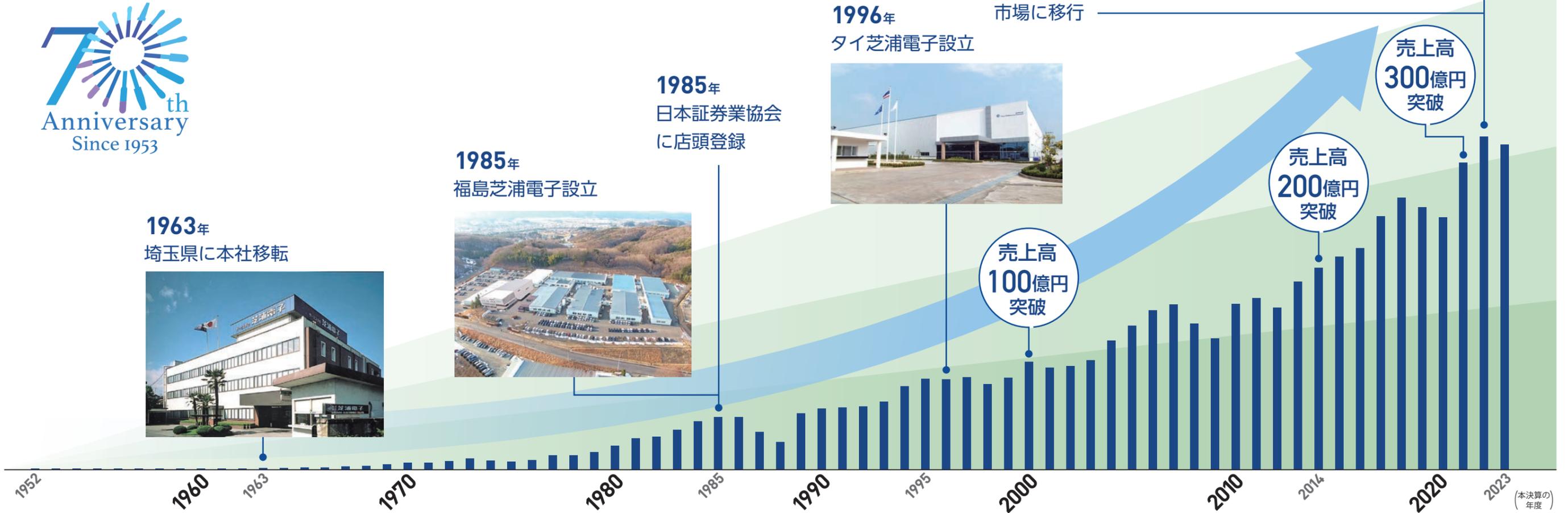
1985年
日本証券業協会
に店頭登録

1996年
タイ芝浦電子設立



2022年
スタンダード
市場に移行

2023年
タイ芝浦電子
アユタヤ工場再稼働



1980年代前半	1987年-	1990年-	2000年-	2002年-	2007年-
<p>サーミスタ式湿度センサを世界初開発、家電に採用</p> <ul style="list-style-type: none"> 従来の科学の常識を打破し、サーミスタ式の湿度センサを当社が世界初開発し、電子レンジに採用 	<p>吸気温度センサがF1自動車に採用</p> <ul style="list-style-type: none"> F1車に吸気温度センサが採用。同F1車のメーカーの量産車向けに、長期耐久性能を向上させた、温度センサに改良。この採用をきっかけに自動車分野での採用が大幅に増加 	<p>500℃で常時使用可能な素子を世界初開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 米国カリフォルニア州排ガス規制対応のエンジンのため開発 車載大手Tier1メーカーとのパートナーシップ確立 	<p>インダストリアル用KG形サーミスタがIGBTに採用</p> <ul style="list-style-type: none"> 1990年頃KG形サーミスタを開発、OA機器や腕時計の体温検知用などに採用 2000年頃からIGBTモジュールに搭載され、エネルギー分野にも採用 	<p>1,000℃を測定するサーミスタを世界初開発</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧州排ガス規制対応のため1,000℃耐熱のサーミスタを開発 2008年から量産 	<p>欧州車に初納品</p> <ul style="list-style-type: none"> 完全防水構造の素子と顧客ニーズに沿った仕様で欧州自動車メーカーに初採用、以後欧州完成車メーカーや部品メーカーからの引き合いが増加 

芝浦電子の開発物語



市場が成熟する今、 長期経営構想の下で 新しい価値を創造する。

株式会社芝浦電子
代表取締役社長 社長執行役員

葛西 晃

2024年度に在庫調整の影響が底を打ち、 2025年度からは回復基調へ

2023年度から現在は 顧客企業の在庫調整の影響を受ける

2023年度（2024年3月期）の連結業績は、売上高は324億1百万円（前期比2.4%減）、営業利益は51億4百万円（前期比6.5%減）、経常利益は53億3百万円（5.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は38億2千2百万円（前期比0.2%減）となり、減収減益となりました。

また、売上高営業利益率は15.8%（前期比0.7ポイント減）、自己資本当期純利益率（ROE）は11.4%（前期比1.3ポイント減）となりました。

しかし、株主還元については、1株当たり配当金は前期比100円増の300円（2024年7月1日付の株式分割の適用前の数値）、配当性向は59.8%（前期比19.8ポイント増）、純資産配当率（DOE）は6.8%（前期比1.7ポイント増）となり、過去最高となりました。

連結業績については、2023年度は減収減益でした。その要因は、巣ごもり需要の反動から生じた顧客企業による在庫調整です。2022年度（2023年3月期）まではコロナ禍の影響で巣ごもり需要があり、顧客企業が在庫を積み増したことで、当社グループも受注が拡大していました。戦争の影響で欧州ではガスの供給停止の懸念から空調メーカーが増産し、当社グループの受注も増加しました。しかし、ガス供給停止は発生しませんでした。このような事象もあわせて、巣ごも

り需要の反動から、顧客企業が在庫調整を行い、2023年度から2024年度にかけて、当社グループも受注に遅れが発生しています。

在庫調整の完了と同時に自動車メーカーの開拓が進み、2025年度は回復して売上高と営業利益は過去最高を見込む

しかし、受注自体がなくなったわけではありません。そして、この反動減も現在進行中の2024年度で底をつくと予想しています。さらに2025年度（2026年3月期）からは、これまでの自動車メーカーへの拡販の成果がスタート、回復に向かうと見込んでいます。特に欧米や中国の自動車メーカーの開拓が進み、納入が増える見込みです。2025年度の連結売上高は350億円、連結営業利益は60億円と、いずれも過去最高を計画しています。

10年を目安とした「長期経営構想」を 初めて対外的に発表

市場が成熟するという課題に直面する今、 「長期経営構想」で新しい価値を創造する決意を示す

2019年に社長に就任して5年間多くの改革に取り組んできました。その結果、サーミスタ事業を軌道に乗せ、当時と比較して、業績、生産性、株価は向上し、時価総額も大きく増加しました。

生産性の推移

(福島芝浦電子の1時間当たりの生産本数を指数化) (2019年度を100とする)



売上高

(百万円)



営業利益

(百万円)



親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



しかし、今、世界のサーミスタの市場規模は、2,000億円から3,000億円と推定しており、すでに成熟期にあると考えられます。自動車の電動化を背景にオートモーティブ向けは伸長する余地がありますが、当社グループの事業分野を全体的に見れば市場が成熟しつつあります。今こそ、これまでとは違う成長ステージに移行するために新しい価値を創造する必要性を感じており、その断固たる決意を示すため、「長期経営構想」を対外的に発表しました。

2024年度から2033年度（2034年3月期）の10年間で、3段階にわけて、「Phase 1 成長基盤の整備」「Phase 2 成長基盤の確立」「Phase 3 さらなる成長」に取り組むことで、「新たな価値の創造」を目指します。

生産現場などで取り組んできた10年の長期計画を踏まえてグループ全体として構想を発表

2024年5月の「長期経営構想」の発表まで、社内に長期計画が存在しなかったわけではありません。各現場で以前から、10年の長期計画を策定し、実践してきました。今の経営陣が10年後も在任しているとは限らないため、社員自身で会社を牽引してほしいと願い、長期計画の策定を指示しました。

生産現場には2022年頃からその具体的な計画策定の取り組みを指示し、半年ごとに私自身が現場を訪れレビューしています。この取り組みを当社グループ全体に拡大して、このたびグループ全体の構想として公表しました。

長期の視点でこそ見えるものがある

各現場での長期計画の策定において、フォーキャストとバックキャストの両方の視点から策定することで、社員の考え方や行動に変化が生まれたのを実感しています。長期計画の策定によって判明したのは、3年や5年ではできないことも10年という長期ならできるものがあるということです。短期、長期で選別をして取り組むことで、生産性の向上に寄与していると思います。

コアテクノロジーと生産性向上ノウハウで新しい価値を創造する

新しい価値の創造のための努力の方向性としては、関連のない分野ではなく、「温度センサの開発製造販売」というコア事業の周辺分野に進出することです。当社グループは2022年度まで、新規の設備投資に依存するよりも、設備の内製化、生産工程の効率化に注力し、単位面積や単位時間当たりの生産性向上に努めて、成果を挙げてきました。

「長期経営構想」では、この「温度センサの開発製造販売」によって培ったコアテクノロジーと生産性向上ノウハウを、「新しい価値の創造」に活かします。

「長期経営構想」の「Phase 1 成長基盤の整備」として「中期経営計画2024-2026」に取り組む

「中期経営計画2024-2026」で、過去最高の売上高、営業利益、営業利益率を目指す

「中期経営計画2024-2026」では、「長期経営構想」の「Phase 1 成長基盤の整備」として、「新市場の開拓」「新製品の開発」「多角化」を目指し、その手段としては、「先端技術導入」「業務提携・共同開発」に取り組めます。

「中期経営計画2024-2026」の最終年度の2026年度（2027年3月期）の連結業績は、売上高385億円、営業利益75億円、売上高営業利益率19.5%（売上高、営業利益、売上高営業利益率は、いずれも過去最高を見込む）、自己資本当期純利益率（ROE）13.5%を計画しています。

「3つの経営基盤」

これらの施策のベースになる「3つの経営基盤」としては、「製品開発」「生産性向上」「マーケティング」です。それぞれの意図として、まず「製品開発」については、製造業として価値のある製品を開発し続けることです。「生産性向上」については、製造工程で人員の生産性や工程のさらなる効率化に取り組んで利益を創出することです。「マーケティング」については、そのようにして仕上がった製品を優良な国内外の顧客に提供して信頼関係を構築・維持・強化することです。これらの施策には従前から取り組んでおり、「長期経営構想」、そして、その「Phase 1」である「中期経営計画2024-2026」の下でもこの基本方針を着実に実行して成長に繋げていきます。

市場の成熟化への打開策として、「新市場の開拓」「新製品の開発」「多角化」に取り組む

先述のように、当社グループの主戦場は、自動車向け以外は成熟化しています。市場の成熟化に伴い、これまでとは違うステージへの移行が必要と認識しており、このたび「長期経営構想」や「中期経営計画 2024-2026」を策定しました。

その中でも中心となるのが、「温度センサの開発製造販売」というコアをベースにしながらも、その周辺の事業を開拓し、新たな事業や顧客の開拓に取り組むことです。

積み上がった自己資本の有効活用のため、株主還元や成長投資など資本効率の向上に取り組む

この成長戦略には、積み上がった自己資本を有効活用します。先述のように、2023年度は、1株当たり配当金、配当性向、純資産配当率（DOE）の点で、過去最高の株主還元を実

施しました。それでも自己資本比率は過去最高の80.6%を記録しています。生産性が安定的に推移している今、資本の有効活用は今後の一層の成長に不可欠と考えています。

資金の用途としては、株主還元と成長投資です。今後数年間の株主還元につきましては、対外的に発表していませんが、状況に合わせて機動的に行うことを念頭に置いています。

なお、2024年度（2025年3月期）決算後の予想配当金は1株当たり150円（株式分割前の基準では前期と同じ300円）、総還元性向は80%を超える見通しです。

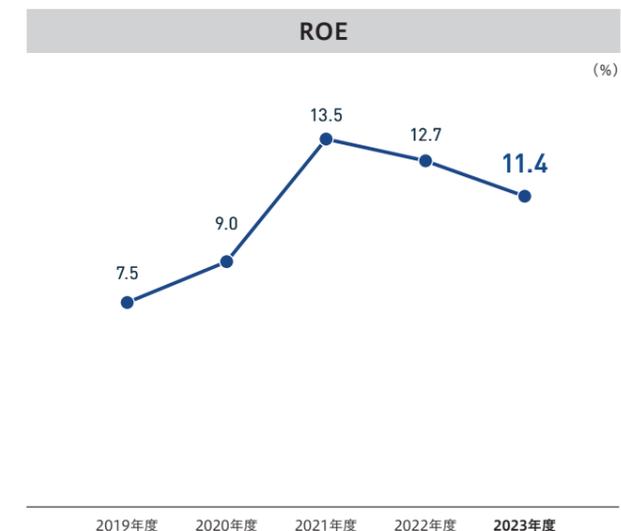
また、2022年度（2023年3月期）までは新規の設備投資よりも既存設備の稼働率向上を優先してきましたが、2023年度は前期の倍近くの28億円の設備投資を実施しました。2024年度以降もこの水準に近い設備投資を行う予定です。

なお、2024年7月1日付で当社普通株式を1株につき2株の割合で分割しました。投資単位を引き下げ、幅広い層からの投資を呼び込みたいと考えています。

強みは生産性、現場の「改善活動」や役員人事刷新によるノウハウの共有の促進に努める

世界シェアナンバーワンの要因は現場の生産性「改善活動」

サーミスタの世界シェアにおいて当社グループはナンバーワンであると認識しています。この要因は生産性にあると認



識しています。

社長に就任した2019年度の生産性（素子を製造する福島芝浦電子の単位時間当たり生産本数）を100とすると、2021年度は132に急上昇し、2023年度は121に低下したものの、高位安定しています。10年間の長い推移をみても大幅に向上しています（P28、P30の福島芝浦電子と青森芝浦電子の生産性の推移をご参照）。

生産性向上の要因は、2019年以来取り組んできた「改善活動」にあります。当社グループは新規の設備投資を拡大することよりも既存の設備やラインの稼働率を向上させることを優先してきました。その一環として、設備の自動化、また、その設備の内製化に取り組んできました。現在も継続して、生産現場での地道な創意工夫によって、単位時間や単位面積当たりの生産性向上に取り組んでいます。

その生産性向上の結果、売上高営業利益率や自己資本当期純利益率（ROE）も改善しています。直近2年は若干低下したとはいえ、2019年度を基準にすると改善し、安定的に推移していると認識しています。

トップの責任として役員人事を刷新し、ノウハウの共有を促進

この生産性向上の取り組みを促進するためにトップの責任で役員人事も刷新し、拠点間でのノウハウの共有を促進しています。このようなことも、グループ全体でのノウハウの共有、そして生産性の向上に寄与していると認識しています。

自己資本比率

(%)



人的資本開発の目的は 主体性のある人財の育成

新人事制度と「3つの経営基盤」のシナジー

2021年に株式会社芝浦電子の人事制度を刷新して年功序列の要素を撤廃し、挑戦を評価する制度に移行しました。2022年にはこの新制度を国内グループ会社にも適用開始しました。この人事制度の刷新もグループ全体として理念やノウハウの共有化の促進に寄与し、企業風土も変化していると実感します。

中期経営計画の「3つの経営基盤」である「製品開発」「生産性向上」「マーケティング」と、新人事制度は、親和性が高く、シナジーを発揮していると感じます。実際に、新人事制度の導入以降は若手のチャレンジを促し、ベテランの持ち味の発揮とともに、組織全体でのシナジーを発揮して、生産性が高まっています。

主体性のある人財を育成したい、 海外現地採用も強化

人的資本開発の主目的は主体性のある人財の育成です。したがって、特定の人事指標だけの改善を目指すということはありません。国内グループの女性管理職比率を2031年3月末時点で10%にするという目標はありますが、無理に数値目標を達成するよりも、適任者の育成に取り組めます。ただ、会社としては様々なバックアップをしており、ダイバーシティ&インクルージョンの研修も行っています。

今後の事業の地域別方針としては海外売上高の大幅増加を目指しているため、海外での営業活動に寄与するような現地人財の採用強化に取り組んでいます。ドイツ人、米国人、イタリア人、中国人、韓国人、インド人などの採用を強化しています。みな能力が高く主体性のある人財で、定着して長く働いてもらうためのコミュニケーションに取り組んでいます。

存在していくためには 成長しなくてはならない

存在意義は

サーミスタの世界シェアナンバーワンとしての社会貢献

当社グループの存在意義は、「われわれは、地球環境を守り、世界の人々の笑顔あふれる暮らしの向上と文化の発展に貢献することを目的とする」という企業目的そのものであると考えます。

サーミスタは、搭載先の家電や自動車をはじめとした暮らしに不可欠な製品の温度を測定し、さらには温度の制御も行います。そのことによって、省エネ、地球温暖化の抑制に貢献しています。またそのサーミスタの世界シェアナンバーワンの企業であるからこそ、このように事業を通じた地球環境の保全などの社会課題の解決に貢献している度合いも高いと自負します。

持続的な成長によって存在意義を増進したい

しかし、このような社会的貢献を実践している企業だからとはいえ、今後も存在し続けるとは限りません。先述のように、サーミスタで世界シェアナンバーワンとはいえ、その市場は成熟化しています。今後も当社グループが社会への貢献を増進したいと願っても、当社グループ自体が存在し続けなくては、叶いません。従来取り組んできたことのない分野に挑戦することも含めて、持続的に成長していく必要があると感じています。

「長期経営構想」に取り組み、利益の額と率の向上を目指す。株主還元強化、成長投資加速、社員エンゲージメント強化で持続的な成長と社会的存在意義を増進させたい

その道しるべが「長期経営構想」です。これによって「新たな価値の創造」に取り組めます。そして、その達成度合いを測定する指標として最重視するのが営業利益と売上高営業利益率です。

そして、その先にあるのは、株主還元の強化、成長投資の加速、社員の待遇改善です。この利益の額と率の向上によって、株主の皆様への還元を強化し、成長投資を加速させたいと考えています。そしてさらには、社員に正当な待遇を付与してエンゲージメントを活性化し、主体性をもって事業推進に取り組む意欲の発揚に繋がりたいと考えています。その結果、当社グループの持続的な成長、そして、社会的存在意義の増進に努めます。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後ともご支援をよろしくお願い申し上げます。

2024年11月
株式会社芝浦電子
代表取締役社長 社長執行役員

葛西 晃



生産工程の自動化、その自動化設備の内製化、設備の更新を進め、生産性を向上

素子開発 福島芝浦電子



概要
お客様のニーズをもとに、最終製品に組み込むため最適なサーミスタを設計します。試作と設計を繰り返し、よりお客様のニーズに沿った製品になるよう試行錯誤していきます。

生産性向上の取り組み
部材の複数社購買の推進、乙仲業者の見直しによる輸送コスト削減などの取り組みを行っています。



福島芝浦電子 開発部 製品開発課
吉田 祐貴

サーミスタ素子の設計開発の中で、新規材料についての評価から量産導入までを担当しています。サーミスタ素子に使用される材料の貴金属使用量削減（コストダウン）や、鉛フリー化（環境負荷軽減）など、市場のニーズや動向に先駆けた開発に取り組んでいます。

高い目標や難題に対し、サプライヤー様や製造現場と協働しながら解決していく過程にやりがいを感じます。設定した目標に対して妥協せずに取り組み、より良い製品が出来上がった時には大きな喜びを感じました。開発部では主体性を持って新しいことへ挑戦することができる環境なので、さらに新しい技術や知識を習得しながら、より高い目標へ失敗を恐れずに挑戦していきたいと考えています。

素子製造 福島芝浦電子



概要
サーミスタの心臓部ともいえる素子を全量生産しています。卓越したFA技術によって自動生産設備のほとんどを内製化しており、均質な製品を大量に供給しています。

生産性向上の取り組み
素子製造の工程はほとんど自動化が進んでいます。製造後の検査や加工の工程についても順次自動設備を導入しています。自動設備も逐一アップデートを行い、より効率化を目指します。



福島芝浦電子 製造3部 測定1課
小沼 円華

サーミスタを全数測定し検査する自動選別機のオペレーターをしています。設備の停止時間を1分、1秒でも削減できることはないか創意工夫を行い、日々作業に取り組んでいます。良いアイデアが浮かんだ場合は改善提案を通して展開し、効率の良い作業を目指しています。

入社して12年目になりますが、最近では自部門の人員配置や工程管理も行うようになりました。臨機応変に対応する場面が多く大変ですが、任された責任ある仕事が自信に繋がっています。今後は、オペレーターや工程管理として携わっていることを強みに、多角的な視点から生産性の改善に取り組んでいきたいです。

国内製造 東北芝浦電子 岩手芝浦電子 角館芝浦電子 青森芝浦電子



概要
福島芝浦電子で製造した素子をお客様の取り付けに合わせて温度センサに仕上げます。自社で稼働している自動機の内製もそれぞれの拠点で行っており、成熟したラインを海外に移管し、大量生産につなげています。海外に移管する際には海外社員の教育も併せて行っています。

生産性向上の取り組み
人の動線や協働ロボットを導入するなどして、省人化を推進しています。



青森芝浦電子 製造二課
藤田 浩三

生産技術及び工程改善を担当しています。グループ工場との連携について、国内工場間では、月次で行われる改善報告会で情報共有しながら、新技術、改善取り組みを行っています。また、海外工場へは自社で行った改善をメールやウェブ会議を用いて水平展開を行っています。今まで設計、FA、製造（国内外）と種々の業務を経験してきたため色々な目線からの課題取り組みができることが強みと思っています。海外工場は規模が大きく、小さな改善でも何倍もの効果を得られることを常に意識し業務に取り組んでいます。実際に属人化してしまっていた調整であったり作業方法を改善したり治具化することで、作業員から「速く、楽に作業できるようになった」等の言葉をもらったことが励みになっています。

海外 タイ芝浦電子 上海芝浦電子 東莞芝浦電子



タイ芝浦電子 アユタヤ工場

概要
温度センサの大量生産を主に行っています。海外に拠点のあるお客様には直販も行っています。3社合わせて3,000人以上の従業員が働いています。

生産性向上の取り組み
作業工程の見直しや、国内製造拠点から移管された生産性の高いラインを導入することで今後よりいっそう生産性のアップを目指します。大量生産を開始後に気づく改善点もあり、海外3工場で横展開を行いながら、国内工場にフィードバックを行います。



タイ芝浦電子 工場長
矢野 和明

タイ芝浦電子全体の管理を行っています。タイ芝浦電子は、全ての国内工場からの生産委託を受けています。そのため、生産計画や技術的な面など様々な場面で連携を取っています。

タイ芝浦電子が操業して28年になりますが、とにかく安く作るという時代から、品質重視の時代を経て、効率的に生産する時代となっています。国内工場の助力を得て、車載関連のお客様からのご指摘やご指導を受け、最適なモノづくりを目指しております。最適なモノづくりは、社員全員の協力を得られなければ、達成できません。現在、毎月1人1件ずつの改善提案を継続できており、これが維持できれば、将来につながると信じています。

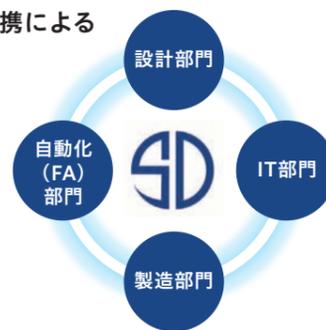


● 研究開発

● 生産役割

サーミスタ素子の製造	福島芝浦電子	
サーミスタの完成品の製造	国内	東北芝浦電子 岩手芝浦電子 角館芝浦電子 青森芝浦電子
	海外	タイ芝浦電子（シンプル工場、アユタヤ工場） 上海芝浦電子 東莞芝浦電子

● 相互連携による強み



[事業分野別製品情報]

ホームアプライアンス

家庭で利用する電子レンジや炊飯器などのキッチン家電、エアコン、給湯器などの住宅設備等、様々な用途にサーミスタが搭載されます。製品の高機能化、省エネルギー化に伴い、より高精度な温度制御が求められます。

家電	電子レンジ	・庫内温度 ・湿度検知 ・マグネトロン
	冷蔵庫	・庫内温度 ・霜取り ・製氷機
空調	エアコン	・配管（室内機、室外機） ・室温検知
住宅設備	ガス給湯器、ヒートポンプ給湯器	・入水、出湯 ・レベル検知 ・外気温、吸気温
	温水便座	・便座ヒーター ・入水温、出湯 ・温風乾燥



ホームアプライアンス売上推移 および 売上高構成比*



注力分野

地球温暖化の影響により世界中でエアコンの需要が高まっています。こうした世界的な需要増加に向け、拡販を行っていきます。家電製品では、電子レンジや冷蔵庫、炊飯器などの省エネ化による需要拡大に合わせた温度センサの拡販に注力していきます。住宅設備では、給湯器や温水便座向けに注力していきます。

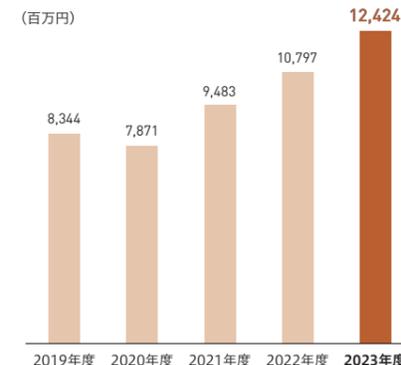
オートモーティブ

環境性能の向上や、安全性、快適性をより高くするために様々な種類のサーミスタが搭載されます。特にEVではサーミスタの需要が大きく高まります。

自動車	EV車	・モーター ・インバーター ・バッテリー ・ジェネレーター ・充電機器 ・IGBT
	ガソリン車	・吸気温 ・排気温 ・EGR ・水温、油温 ・燃料温度
	自動車全般	・カーエアコン ・外気温、室内温 ・トランスミッション



オートモーティブ売上推移 および 売上高構成比*



注力分野

オートモーティブは最も成長が期待できる分野です。自動車の電動化に伴って、EV車向けの用途に注力していきます。また、現在好調なモーター向けだけではなく、インバーター向け、バッテリー向けなどにも注力していきます。特に、中国やアジア、欧米など海外メーカーへの拡販に一層力を入れて取り組めます。

インダストリアル

工場やオフィス、店舗等で使用される機器には、安全性の向上や機械の故障を防ぐための制御など、様々な用途でサーミスタが搭載されます。OA機器やロボット、冷凍ショーケース、再生可能エネルギー発電システム向けなどかなり幅広い用途が含まれます。

OA	複合機	・定着、加圧ローラー ・機器内部温度
産機	アームロボット	・サーボモーター ・インバーター
	冷蔵ショーケース	・庫内温度 ・製氷機
	再生可能エネルギー発電	・IGBT



インダストリアル売上推移 および 売上高構成比*



注力分野

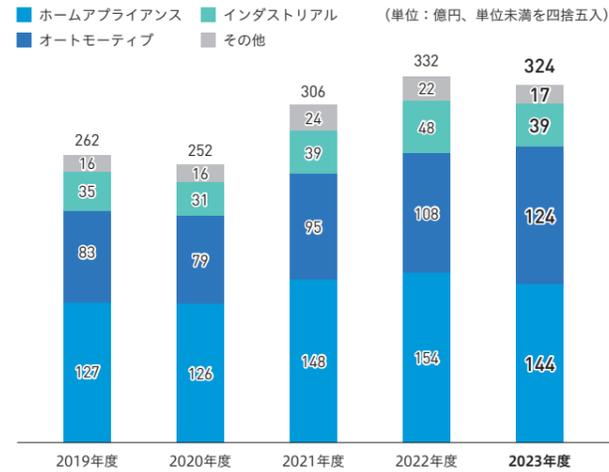
工場の自動化やクリーンエネルギーの利用増加に合わせて、産業用ロボット向けや工作機械向け、再生可能エネルギー発電システム向けの拡販に注力していきます。



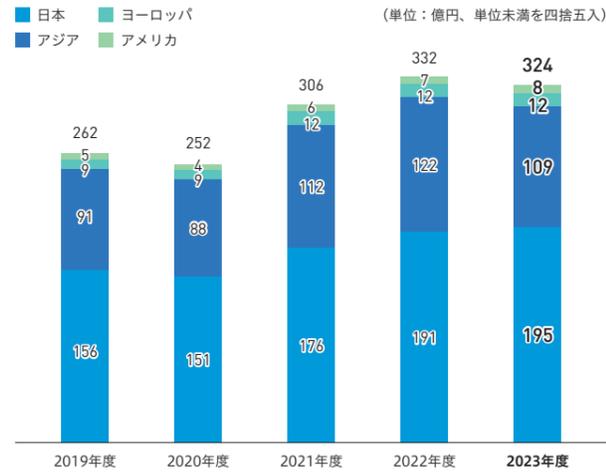
※2023年度より売上高の区分を見直したため、過去の売上高も修正しております。

事業分野別・地域別売上と今後の見通し

事業分野別売上構成の推移



地域別売上構成の推移



今後の見通し

当社グループが属する電子部品業界は、半導体不足の緩和による自動車生産の回復など、業況の改善が見られる分野では好調ですが、家電製品など最終需要が低迷し回復が遅れている分野では伸び悩むなど予断を許しません。

しかし、工業製品の温度を検知、管理、制御できる温度セ

ンサの需要は年々増加しています。電動化が進む自動車分野だけでなく、様々な分野で、省エネや、環境エコなどを推進する動きが加速しており、温度センサの需要は今後も堅調に推移していくと考えています。

「中期経営計画2024-2026」における取り組み

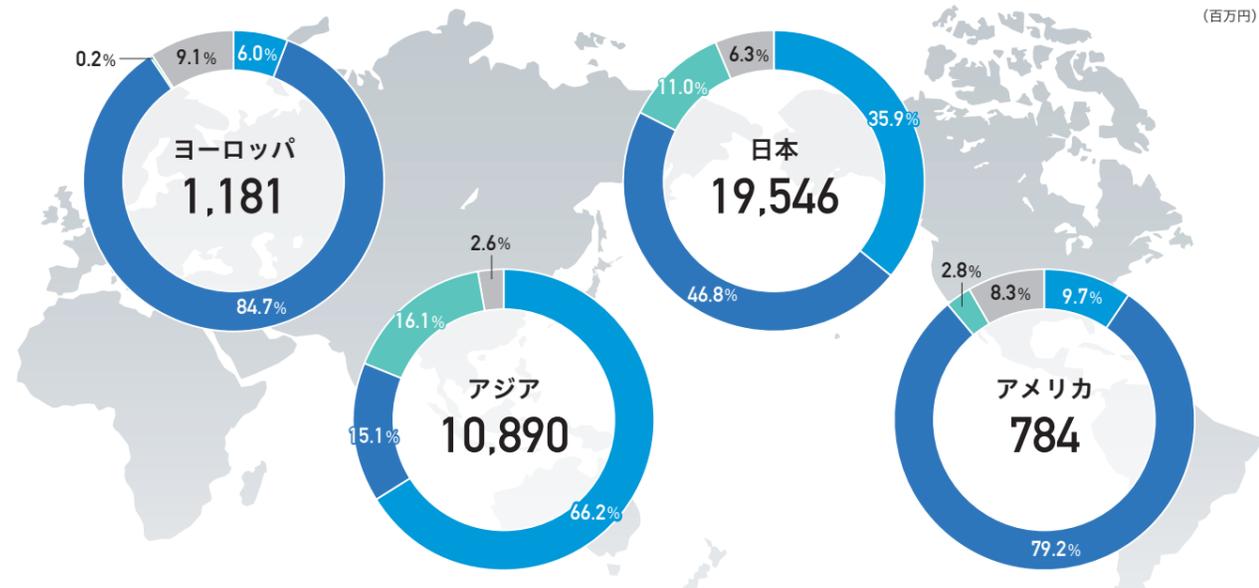
「中期経営計画2024-2026」では、2026年度（2027年3月期）の連結業績としては、売上高385億円、営業利益75億円、売上高営業利益率19.5%、ROE13.5%を計画しています。この達成に向けて、研究、開発体制をさらに強化して、製品開発に取り組むなど、温度センサ分野でのシェア拡大に向けた積極的な事業展開を進めます。

- EV/HV向けのシェア拡大
- 環境規制、エネルギー効率化に関わる様々な分野への展開

- 海外売上拡大
- 技術と販売が一体となった営業活動
- 安定した製品供給
- 製造工程の効率化推進
- 収益力の強化
- 設備投資強化
- 二酸化炭素排出量削減
- 人材育成、多様性促進、女性活躍推進

地域ごとの事業分野別売上構成 (2023年度)

● 地域別売上 (売り手ベース)



■ ホームアプライアンス ■ 自動車 ■ インダストリアル ■ その他

	日本	アジア	ヨーロッパ	アメリカ	合計
ホームアプライアンス	7,008	7,201	71	76	14,358
自動車	9,157	1,646	999	620	12,424
インダストリアル	2,144	1,758	2	22	3,927
その他	1,235	283	107	65	1,692
合計	19,546	10,890	1,181	784	32,401

2024年度 (2025年3月期) の見通し

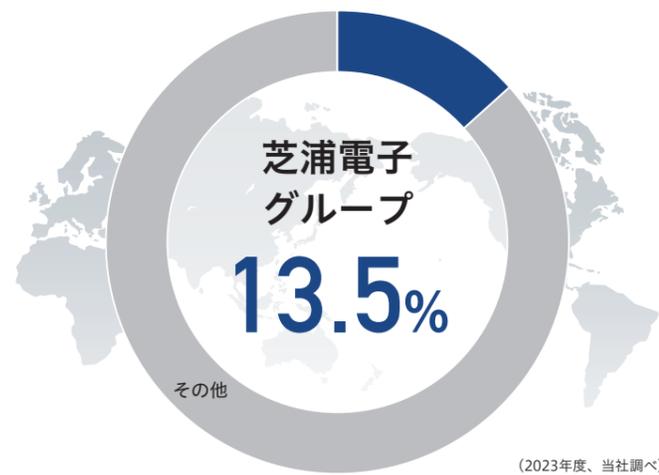
2024年度 (2025年3月期) の連結業績は、売上高320億円 (前年度比1.2%減)、営業利益48億円 (同6.0%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は33億円 (同12.1%減) と予想しています。

- ホームアプライアンス
 - ・家電用は順調に推移
 - ・エアコン用は2024年度内に底を脱して2025年度以降回復見込み
 - ・住宅設備用は主な需要先である中国不動産市況の戻りに期待

- オートモーティブ
 - ・海外EVメーカー向け拡販を継続
 - ・2024年度の下半期以降さらに販売増加見込み
 - ・日系メーカーへの納入は引き続きHVが好調と見込む
- インダストリアル
 - ・ペーパーレス化などの潮流により減収傾向が続くと予想
 - ・産業用ロボットや再生可能エネルギー関係は世界的な需要の戻りに期待

独自製品の一貫生産で、世界シェアトップ

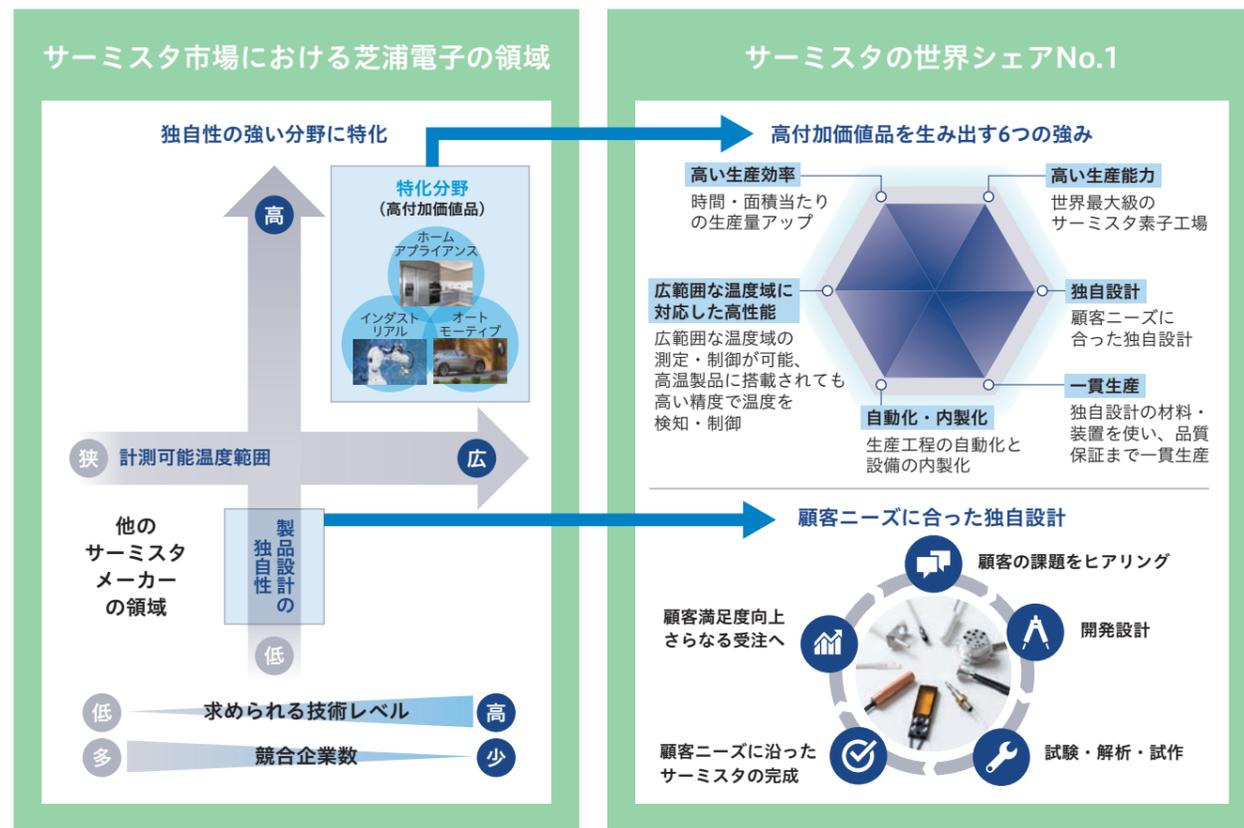
サーミスタの世界シェア No.1



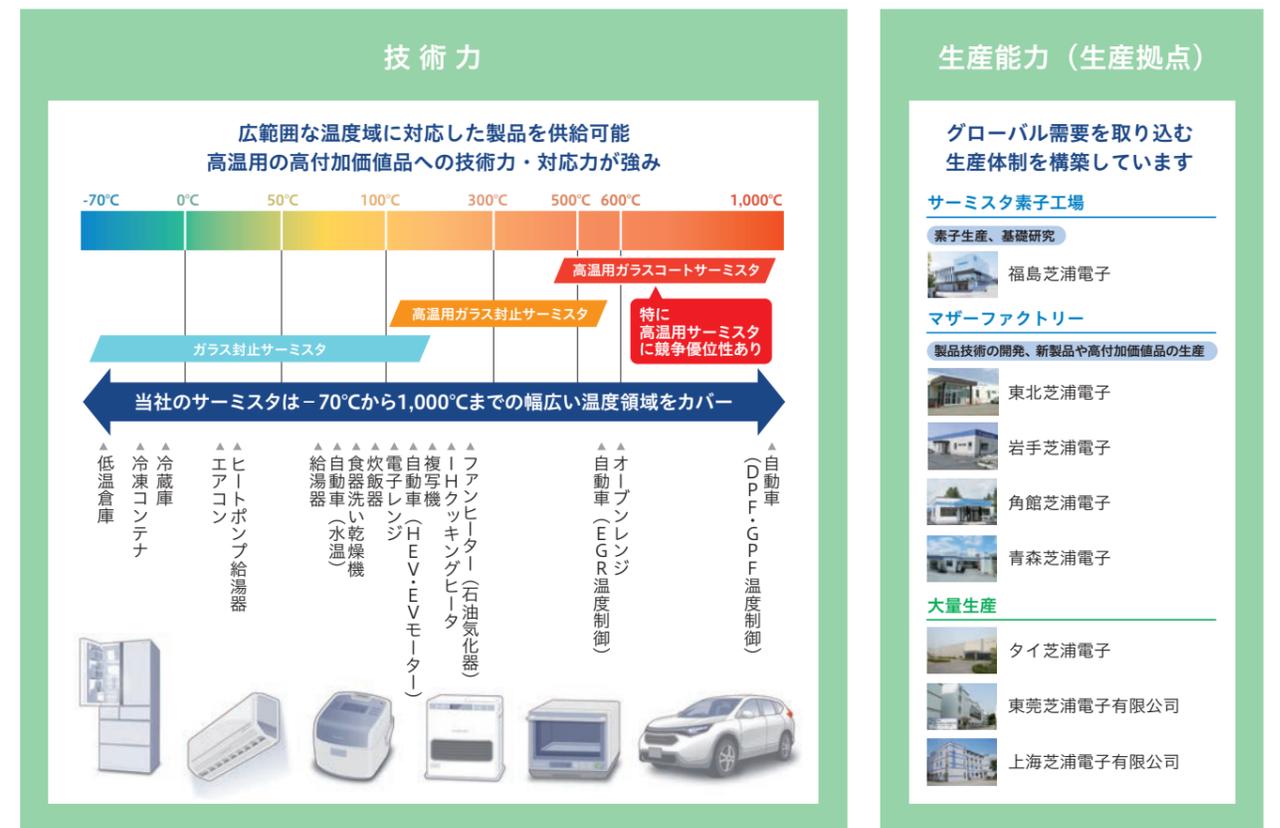
<p>高い生産能力</p> <p>当社グループは高い生産能力を誇ります。福島工場（株式会社福島芝浦電子）は世界最大級のサーミスタ素子工場であり、国内の他の4工場がマザーファクトリーとして製品開発や高付加価値品を生産、海外の3工場が大量生産を担っています。</p>	<p>独自設計</p> <p>顧客ニーズに合った独自設計で他社と差別化しています。これは開発段階から顧客と一緒に取り組んでいることで顧客ニーズを的確に把握していることが背景にあります。</p>	<p>広範囲な温度域に対応した高性能</p> <p>従来型の計測用サーミスタには、経年劣化が激しいという短所があり、当社グループはそれを克服したPSBサーミスタの開発に成功しました。耐久性に優れ、誤差が少なく、広範囲な温度域の測定・制御が可能です。高温製品に搭載されても高い精度で温度の検知・制御が可能です。製品には汎用品は少数で、多くは高性能品・高付加価値品です。</p>
<p>高い生産効率</p> <p>事業拡大のため、積極的な設備投資を継続しつつ、時間当たり、面積当たりの生産本数をアップさせるために工場内レイアウトの見直しや、工場自動化（AI、ロボット導入）を進めています。</p>	<p>独自製品の一貫生産</p> <p>独自設計の高付加価値製品を開発・製造しています。また、製品の開発・製造から品質保証まで垂直統合することで、一貫生産体制を構築・運用しています。これにより顧客の高い要求を満たしています。</p>	<p>強固な顧客基盤で世界シェアトップ</p> <p>高付加価値製品を生み出す技術を背景に、各業界のトップ企業を相手に強固な顧客基盤を形成し、サーミスタの世界シェアでトップの地位を確立しています。</p>
<p>自動化・内製化</p> <p>生産工程は自動化を徹底し、その自動化のための設備も内製化しています。</p>		

サーミスタの世界シェアトップという強みの秘訣

1 サーマスタ世界シェアトップの秘訣



2 広範囲、特に高温用の高付加価値品が強み、生産能力は世界最大級



「長期経営構想」に基づく 「中期経営計画2024-2026」

10年間の「長期経営構想」を踏まえた「中期経営計画2024-2026」を策定

芝浦電子グループの事業戦略については、経営環境の変化に柔軟に対応するため、ローリング方式で毎年、3年間の中期経営計画を策定してきました。しかし、長期的な成長のためには、長期のビジョンが必要と認識し、そこで、かねてから、当社グループ内では、3年ではなく、10年先を見据えて取り組む

ための10年間の長期プランを各部署で策定し、共有してきました。この2024年5月には、そのコミットメントへの決意を示すため、10年の「長期経営構想」と、最初の3年間「Phase1 成長基盤の整備」である「中期経営計画2024-2026」を公表しました。

毎年ローリング方式で新たな3年間の中期経営計画を策定



「中期経営計画2024-2026」の取り組み

「中期経営計画2024-2026」では、10年間で目指す「新たな価値の創造」への最初の3年間として、温度センサの開発製造販売において、「新市場の開拓」「新製品の開発」「多角化」

に注力し、その手段として「先端技術導入」「業務提携・共同開発」に取り組んでいきます。

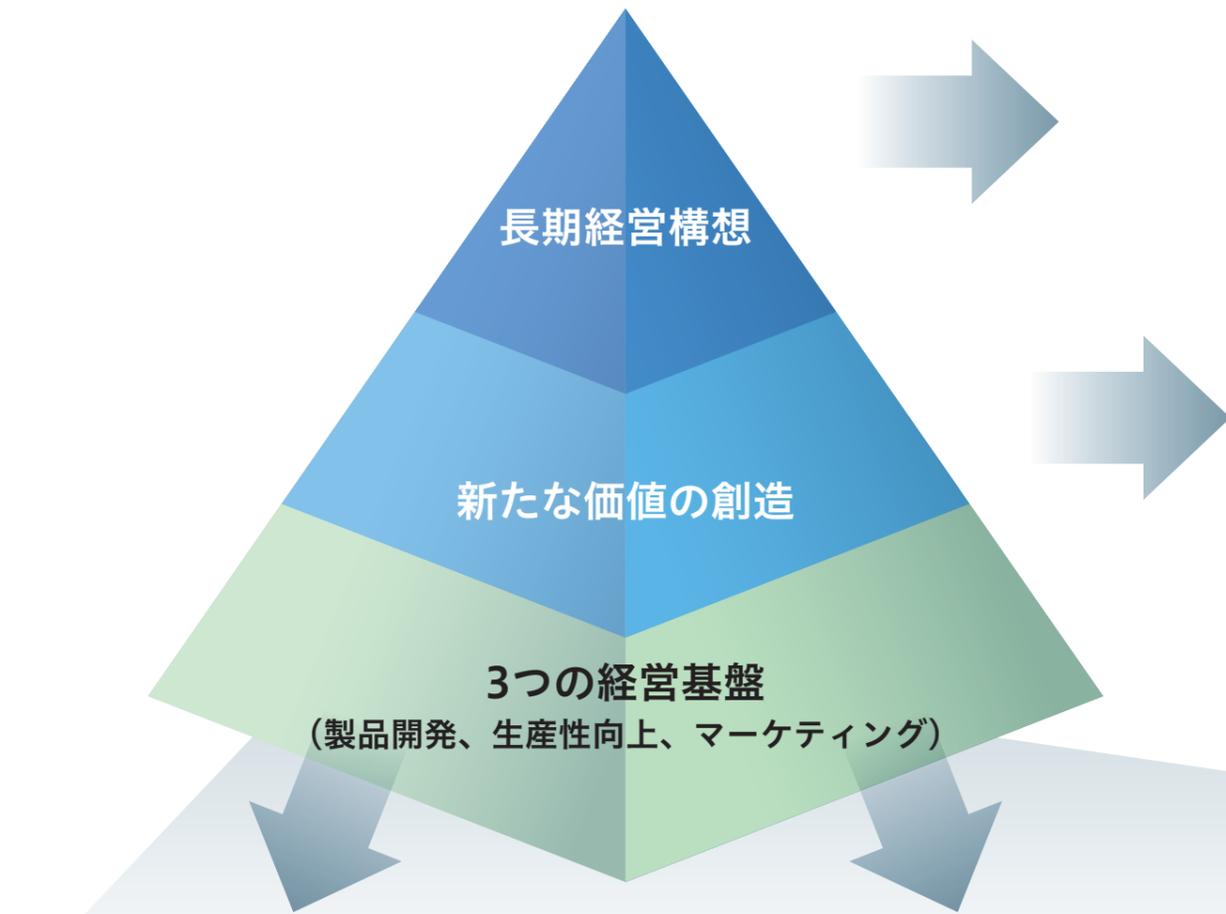
新たな価値の創造へ



「3つの経営基盤」

上記の戦略は「3つの経営基盤」を土台としています。「製品開発」（顧客ニーズを超える製品の開発）、「生産性向上」（製造工程の効率化）、「マーケティング」（全世界の顧客との

連携によるシナジー効果）を追求していくことで、「新たな価値の創造」を目指します。



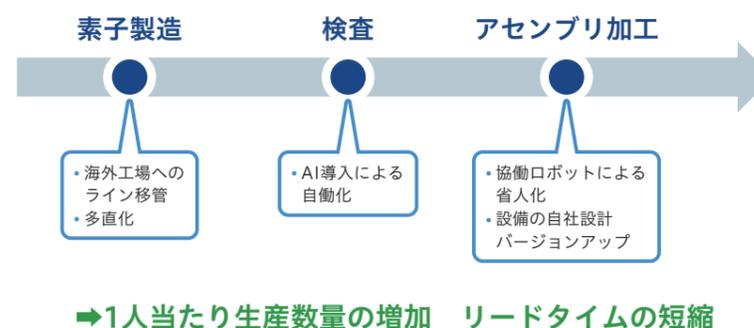
1 製品開発

● 顧客ニーズを超える製品の開発



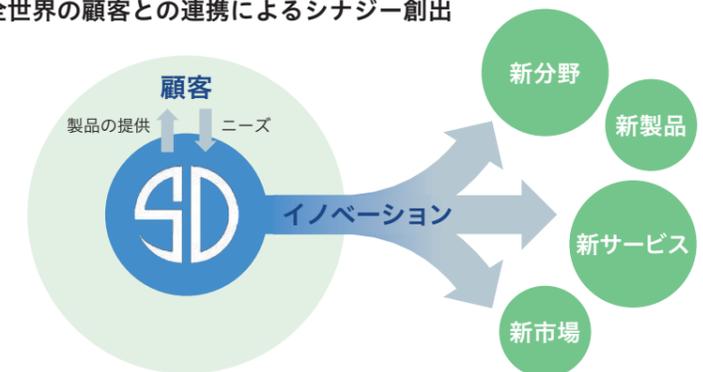
2 生産性向上

● 製造工程の効率化



3 マーケティング

● 全世界の顧客との連携によるシナジー創出



「長期経営構想」の価値創造プロセス

2024年5月、当社グループは10年間のビジョン「長期経営構想」を公表しました。それを3つのステージに分け、最初の3年を「Phase1 成長基盤の整備」として位置付け、「中期経

営計画2024-2026」の各施策に取り組みます。それに続いて、「Phase2 成長基盤の確立」「Phase3 さらなる成長」に取り組み、10年間で「新たな価値の創造」を目指します。

長期経営構想「新たな価値の創造」

事業基盤 (投入)

財務資本 2024年3月期

- 総資産 **435億円**
- 自己資本 **351億円**
- 自己資本比率 **80.6%**

人的資本 2024年3月期

- 社員数 **4,347人**
- 国内グループ全社への譲渡制限付株式導入

製造資本 2024年3月期

- 有形固定資産額 **94億円**
- 製造拠点 **国内5か所、海外3か所**

製造資本 (サプライヤー) 国内拠点の取引先 2024年3月期

- Tier1サプライヤー **250社**
- 調達額 **121億円**

自然資本

- エネルギー使用量 (2023年1月-12月)
 - 電力使用量 **41,539千kWh**
 - ガソリン **362.0kl**
 - 軽油 **6.1kl**
 - 灯油 **0.7kl**
 - 液化石油ガス **172.4m³**
- 取水量 (総量) (2024年3月期) **229,510m³**

Phase 1 : 成長戦略の整備 (2024年度~2026年度)

中期経営計画 2024-2026

3つの経営基盤

- 1 製品開発：顧客ニーズを超える製品の開発
- 2 生産性向上：製造工程の効率化
- 3 マーケティング：全世界の顧客との連携によるシナジー創出

中期経営計画目標

連結業績 2027年3月期

- 売上高 **385億円**
- 営業利益額 **75億円**
- 売上高営業利益率 **19.5%**
- ROE **13.5%**

2031年3月末

- 女性管理職比率目標
国内グループ **10%**

2040年

- 二酸化炭素排出量削減目標
2021年比 **50%削減**

当社グループの強み

サーミスタの開発・製造・販売における強み

地球環境に 貢献

サーミスタが環境・社会をサポート。EV、省エネ家電にサーミスタは不可欠

高性能

広範囲な温度領域に対応し、高温製品に搭載されても高い精度で温度の検知・制御が可能

グローバル 展開

世界に広がる取引先と強固な信頼関係を構築

Phase 2 : 成長基盤の確立

↓

Phase 3 : さらなる成長へ (~2033年度)

サステナビリティ経営

持続可能性社会への貢献

- ものづくり……安心・安全で高品質な製品づくり
 - 製品の品質向上、安全・安心の確保
 - 新製品の開発
 - 生産性向上
- 環境………気候変動に対応し、地球環境を守る
 - 2050年カーボンニュートラルの実現
 - 環境負荷低減の取り組み
- 人材育成………人権尊重、多様な人材の育成
 - 人材育成
 - 人権尊重
- ガバナンス………ガバナンスの強化
 - ガバナンス強化
 - コンプライアンスの徹底

全ステークホルダーへの貢献

- 顧客
 - 高付加価値品の提供
 - ニーズへの迅速な対応
- 株主
 - 株主還元
 - 企業価値向上
- サプライヤー
 - パートナーシップ構築
 - コンプライアンス遵守
- 社会
 - 地域貢献、地域参画
 - 地球環境への配慮
- 従業員
 - 働きやすい環境づくり
 - ダイバーシティ推進

二酸化炭素排出量削減目標

2030年に2021年比CO₂排出量を25%削減

2040年に2021年比CO₂排出量を50%削減

2050年にカーボンニュートラルを実現

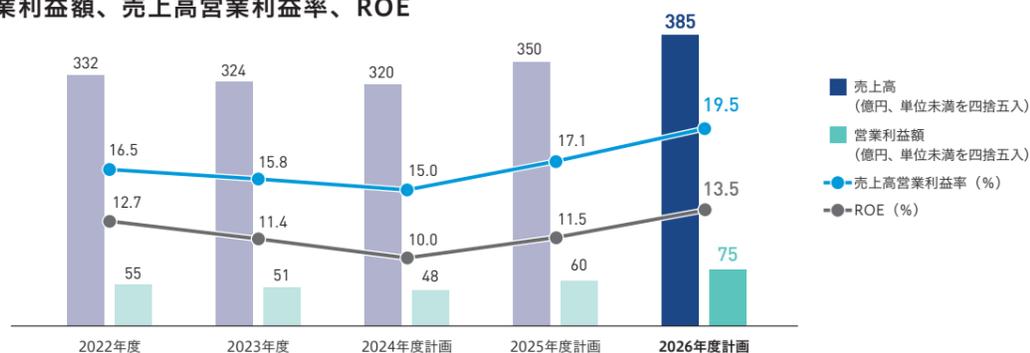
「中期経営計画2024-2026」

財務目標

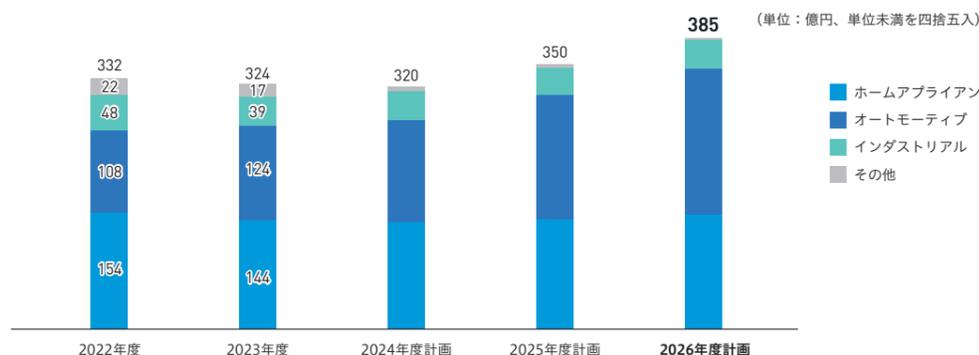
高い収益性を維持しつつ、さらなる成長を目指します。



● 連結売上高、営業利益額、売上高営業利益率、ROE



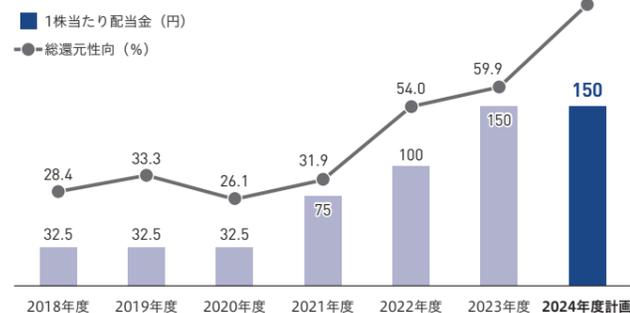
● 用途別売上高※



※2023年度より「その他」項目を一部各分野に振り替え、これにより過去の売上高を修正しております。

株主還元

● 配当金・総還元性向推移



1株当たり配当金を増配

- 2023年度終了後の配当金を、1株当たり220円から**300円**に修正
- 2024年度終了後の配当金(計画)は、株式分割後1株当たり150円(分割前換算300円)
- 1株当たり配当金は、株式分割後で表示(2024年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき2株の割合で分割)

自己株式取得

- 2024年7月までに、200,000株を取得済

※2023年度以前の配当額は株式分割調整後の数値です。

事業方針

策定の背景

- 実績：この数年生産性向上に成功した
- 課題：サーミスタ市場は一部の分野(オートモーティブ)を除いて成熟期を迎えている
- 施策：高い生産性を糧に生産能力を拡大して売上増加、シェアアップを図る

● 生産性向上

拡大する温度センサの需要

グローバル調達 ▶ グローバル調達推進により、原材料高騰や調達難などのリスクに備えます	製品開発方針 ▶ 小型・薄型・高耐電圧化
---	--------------------------------

- リードタイムの短縮
- 資材調達コストの削減
- 材料の現地調達の推進
- 環境に配慮した原材料の調達
- BCPに則った調達
- 小型大容量化の進む電動部品に「安全・安心・効率化」の提案
- 高温センサの新ニーズ開拓
- 計測温度域の広いワイドレンジ特性素子
- オートモーティブ推進

● 製品開発

自動車用角形FCセンサラインナップ拡大

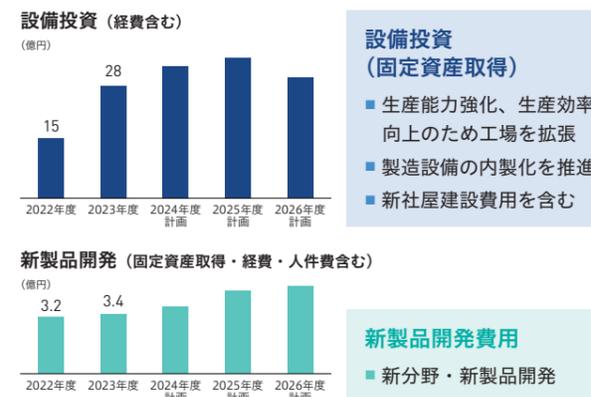
電動車用角形FCセンサ標準品

- クリップ追加 (モーターコイル用)
- ラグ端子追加 (電流遮断ユニット用)

顧客ニーズに合った

- 取付提案
- アセンブリ加工

● 設備投資と新製品開発費用計画



● 福島芝浦電子 松川工場第2号棟建設

福島芝浦電子 松川工場の第2号棟増設予定

- 生産能力増強のため、松川工場の敷地内に第2号棟を増設します
- 投資額：10億円程度
- 2024年5月着工
- 増設後の松川工場全体の延床面積は6,600平方メートルで、現在の延床面積の約2.2倍となります



● タイ芝浦電子太陽光パネル導入(進捗状況)

タイ芝浦電子 シンプリ工場にて太陽光パネルを導入

■ 導入目的

- ・芝浦電子グループのカーボンニュートラルに向けた目標達成に向けて、太陽光パネルからの電力を使用することで、CO₂排出量を削減
- ・電気料金の削減

■ 導入スケジュール

1年目	2年目	3年目
Phase 1 4号棟・5号棟	Phase 2 3号棟・6号棟・2号棟	Phase 3 1号棟

- ・2023年12月にPhase1の2棟に太陽光パネルの設置が完了
- ・現在の1年間の排出量のうち13%程度を削減可能になる
- ・3年で全6棟に設置完了予定
- ・将来的には電気使用量の約40%を自家発電で賄うことが可能に

● マーケティング(地域別事業方針)

欧州 <ul style="list-style-type: none"> ■ EV車、HV車新分野開拓 ■ ホームアプライアンス市場の開拓 ■ 新市場の開拓 	日本 <ul style="list-style-type: none"> ■ EV車、HV車新分野開拓 ■ ホームアプライアンス市場の再開拓
アジア <ul style="list-style-type: none"> ■ 中国 EVメーカー向け拡販 ■ 各国自動車メーカーへの拡販 ■ 再生可能エネルギー市場の開拓 	アメリカ <ul style="list-style-type: none"> ■ EV車、HV車の新分野開拓 ■ 新興EVメーカーの開拓 ■ エアコン市場への参入

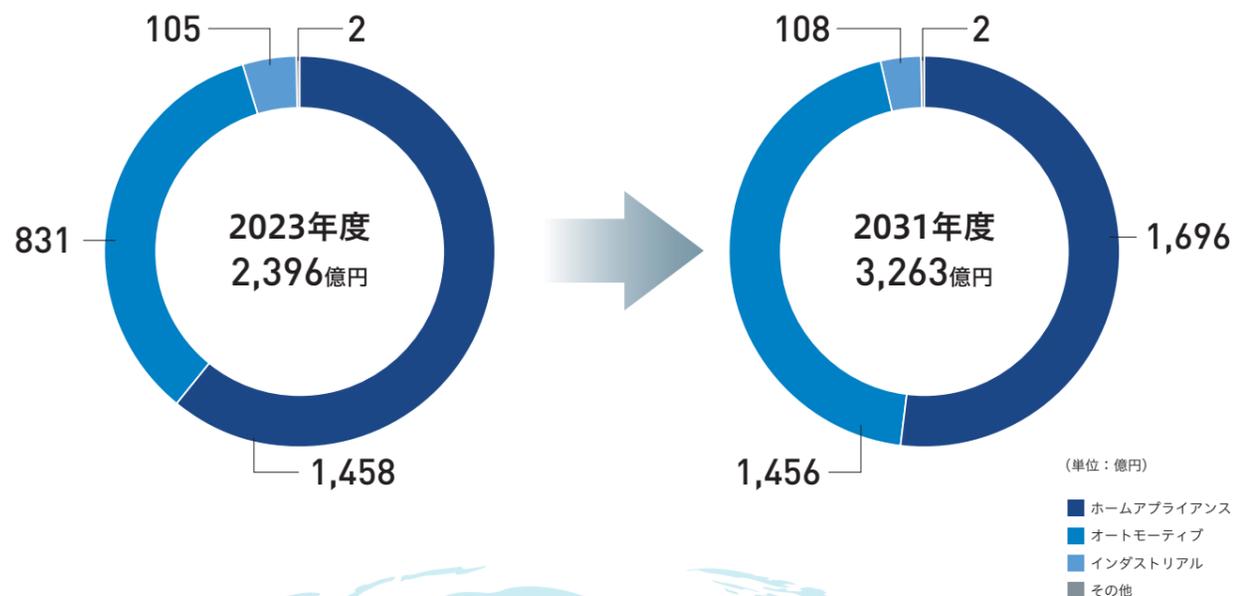
拡大する需要、社会課題を踏まえて、 持続可能な成長を目指す

サーミスタの需要は拡大傾向

センサは、制御システムに不可欠であるため、用途が広く、エレクトロニクス、自動車、IT、医療、工業、航空、防衛など、幅広い産業から需要があります。今後、ファクトリーオートメーションの進化などにより、さらにセンサの役割の重要性が増していきます。
特に、当社グループが製造しているサーミスタは、自動車のEV化をはじめ、あらゆる産業で環境性能を強化した技術・

製品の開発が進展するにつれて、需要が拡大すると見込まれます。ガソリン車、ディーゼル車では、一台当たり15本程度搭載されていたところ、電動車では20~30本程度に増加すると見込まれます。
サーミスタの市場規模については、毎年4~6%程度着実に成長し、2031年度頃には3,300億円程度になると見込んでいます。

● サーミスタの市場規模予測 (2024年当社調べ)



マテリアリティの特定

当社グループは、マテリアリティを特定し、開示しています。マテリアリティは、中期経営計画と連動し、当社グループと社会の双方の持続可能な成長・発展を目指すための指針

です。双方の目標に向けて、「ものづくり」「環境」「人財育成・多様性」「ガバナンス」の4テーマを抽出し、それぞれに該当するマテリアリティを特定し、取り組んでいます。

● マテリアリティ特定のプロセス



● マテリアリティ

芝浦電子グループは、持続可能な社会の実現のため、及び当社グループが持続的に成長するために優先的に取り組むべきテーマを4項目選び、それぞれのテーマからマテリアリティ

(重要課題)を特定しました。これらを当社グループのマテリアリティと定め、課題に取り組むことで、持続可能な社会に貢献することを目指します。

テーマ	マテリアリティ (重要課題)	関連するSDGs
ものづくり	◆安心・安全で高品質な製品づくり ・製品の品質向上、安心・安全の確保 ・新製品の開発 ・生産性向上	9 (産業と消費財の革新), 13 (気候変動に具体的な対策を), 17 (パートナーシップで目標を達成しよう)
環境	◆気候変動に対応し、地球環境を守る ・2050年カーボンニュートラルの実現 ・環境負荷低減の取り組み	7 (再生可能エネルギーに拡大を促そう), 12 (つくる責任とつかう責任), 13 (気候変動に具体的な対策を), 14 (海の豊かさを守ろう), 15 (陸の豊かさも守ろう)
人財育成・多様性	◆人権尊重・多様な人財の育成 ・人財育成 ・人権尊重	5 (ジェンダー平等を促進しよう), 8 (働きがいも経済成長も)
ガバナンス	◆ガバナンスの強化 ・ガバナンスの強化 ・コンプライアンスの徹底	10 (人や国の不平等をなくそう), 16 (平和と公正をすべての人に), 17 (パートナーシップで目標を達成しよう)

● マテリアリティKPI

特定したマテリアリティをもとに、今後の課題を抽出し、設定した各進捗モニタリング指標 (KPI) に沿って進捗を確認しています。

テーマ	関連分野	KPI	現在の状況
ものづくり	・品質管理体制 ・新製品開発	・新製品開発	・2024年度新事業開発室を立ち上げ
環境	・温室効果ガス削減 ・創エネ	・CO ₂ 削減目標を達成するために、進捗確認を行う - 2030年 2021年比25%減 - 2040年 2021年比50%減 - 2050年 カーボンニュートラル ・電力使用量に占める再生可能エネルギー比率 - 2030年 50% - 2040年 75% - 2050年 100%	・2023年CO ₂ 排出量 12,856t-CO ₂ 2021年比43%削減 ・電力使用量における再生可能エネルギー比率 39.6% ・タイ芝浦電子で太陽光発電稼働開始 ・国内工場で太陽光発電の設備設置工事中 ・事業を通じた地球環境への貢献
人財育成・多様性	・多様性 ・働き方改革 ・健康経営	・女性管理職比率 (国内グループ会社) 2031年3月末10% ・男性育児休業取得率100% ・社員のエンゲージメント向上 ・健康経営優良法人の認定	・女性管理職比率 (国内グループ) 0.0% (海外含む25.3%) ・2023年度男性育児休業取得率50% ・2024年度人事制度一部改定・賃金引上げ ・2024年度ダイバーシティ & インクルージョン研修実施 ・2024年度健康経営優良企業エントリー
ガバナンス	・ガバナンス体制強化	・取締役会実効性評価向上 ・コンプライアンスの遵守	・2023年度取締役会実効性評価全項目評価平均3.7ポイント (2022年度取締役会実効性評価3.5ポイント) *取締役会実効性評価5点満点

サーミスタ素子担当役員メッセージ

10年後の成果を想定して
基礎研究に取り組み
「長期経営構想」の実現に
貢献する

取締役執行役員
福島芝浦電子社長
越水 和人



グループは減収減益でも福島芝浦電子は増収増益、素子の内販と外販で世の中の動向をいち早くキャッチ、サーミスタ素子の需要が回復し稼働率も回復

2023年度（2024年3月期）の芝浦電子グループの連結業績は減収減益でした。コロナ禍の巣ごもり需要で業績が大きく向上した2021年度の後、完成品の市場在庫が過剰となったことや、戦争など不安定な世界情勢の影響を受けて需要が減退していることが要因です。

しかし、福島芝浦電子は増収増益でした。福島芝浦電子は、サーミスタの心臓部である素子の生産に特化しており、当社グループ内のセンサ完成拠点への内販だけでなく、素子を加工せずに自動車メーカーや家電メーカーに直接外販しているためです。素子の半数以上を外販しており、幅広い顧客基盤を確立し、世の中の動向をいち早くキャッチしています。

そして、2023年度下半期には、早くもホームアプライアンス向け需要が回復し、工場の生産量は底を打ち、ピーク時の年間平均に匹敵する量に回復しています。また、あらたな需要が期待されるEV市場の伸び悩みはグループ全体の売上への影響がありますが、福島芝浦電子は素子の外販によって多角的な顧客基盤を確立しているため、大きな影響を受けていません。

素子の中の源流部分を生産する松川工場第2号棟が着工、ウイスキーのように10年後を想定し、現在の3倍の需要に対応できるラインを構築する

グループの中で、福島芝浦電子は唯一のサーミスタ素子工場です。内販でも外販でも、タイムリーな納品、品質の確保、リードタイムの短縮化に努めています。当社のサーミスタ素子は使用温度範囲がマイナス70℃から1,000℃までと広いのが特徴です。その中で500℃を超えて1,000℃まで使える高温用の素子だけを生産しているのが福島芝浦電子の松川工場です。

この2024年5月、予定通り松川工場の第2号棟が着工しました。第2号棟は、サーミスタ素子を生産する上で源流と言えるサーミスタウエハを生産します。今までは福島芝浦電子の本宮工場だけでウエハを生産していましたが、設備はフル稼働に近い状態にあり、将来のさらなる需要増加に向けて生産能力を増強する必要がありました。

源流部分の生産工程には、注文から納品まで2年はかかる新しい電気炉が必要になるため、顧客の動向を見越し、先手を打って準備する必要があります。ウエハ製造は素材メーカーの様な側面もあるため、多品種にタイムリーに対応するためには、需要を大きく上回る生産余力を備えていなければなりません。ウイスキーのように、10年後の需要を想定し、最大で今の3倍の需要増に対応できるウエハ生産ラインを構築する計画を持っています。第2号棟の本格稼働は新設設備が立ち上がる2026年2月を見込んでいます。

「10年間の生産性改善計画」を継続、10年後に1.2倍の人員で3倍の生産数を目指す

新規設備を導入しても生産性が落ちては意味がありません。したがって、当社グループが得意とする生産性のさらなる改善にも取り組んでいきます。福島芝浦電子では全部署で「10年間の生産性改善計画」を策定しており、葛西社長も同席した定期報告会で発表し、常に計画を練りなおしています。「10年後は1.2倍の人員で3倍の生産数を達成する」という目標に向かって、着実にプロジェクトが進行しています。福島芝浦電子の単位面積当たりの生産額は、2014年度を100とした場合、直近の2023年度は165となり、2倍近くになりました。

「改善活動」で2億3,000万円のコスト削減

先述のように2023年度は当社グループ全体では減益でも福島芝浦電子は増益でした。この要因として「改善活動」によるコスト削減が大きく寄与しています。「改善活動」には「Efficient Factory (EF) 活動」と「ピカピカ (PK) 活動」があります。「EF」は洗練された工場を目指し、設備稼働率を向上させて生産性を上げていく活動、「PK」はピカピカの略であり、働く人が輝きながらボトムアップで工程改善を進める活動です。

福島芝浦電子のコスト削減目標は毎年1億円としていますが、2023年度は貴金属材料ロスの低減活動の成果で、目標を大幅に上回る2億3,000万円のコスト削減に成功しました。光熱費や材料費などコストが増加するほど、削減効果は大きくなります。この地道な「改善活動」が増益の大きな要因です。

生産性改善のカギは人的資本

「改善活動」に参加しているプロジェクトメンバーの男女比や年齢構成は、福島芝浦電子全体と同じ構成になっています。社員の構成とプロジェクトメンバーの構成が同一であるということは、年齢性別関係なく、適材適所で人財の登用と育成を行い、皆が活躍していることを反映しています。また離職率が低く、福島芝浦電子が大好きだという社員が多くいます。問題が発生しても自身の力で解決に取り組む主体性のある人財が活躍しているからこそ、毎年生産性が改善していると考えています。

なお、芝浦電子グループ全体としては、障がい者雇用率が低いという課題がありますが、福島芝浦電子においては2023年度に法定雇用率を完全達成しています。障がいのある方にも長く働いてもらうため様々なサポートをしており、今後も雇用人数をプラスにしていきたいと考えています。

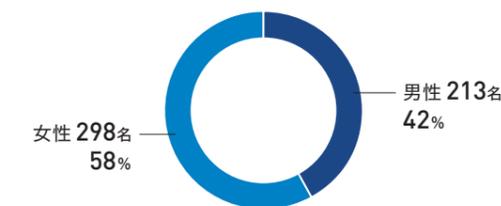
基礎研究で「長期経営構想」の「新たな価値の創造」に貢献

サーミスタは工業製品の温度を測定・制御するという意味で科学の根幹をなす製品です。その心臓部である素子を生産する福島芝浦電子には、サーミスタ素子の研究開発部門があり、基礎研究を重視してきました。長きにわたって大学などの研究機関との共同研究も実施しています。

現在松川工場で生産している1,000℃まで対応できるサーミスタ素子は、20年前に私がひとりで研究開発を始めたものです。「研究開発」と一括りにいっても、研究と開発は違います。開発は2-3年で達成すべき課題、研究は5-10年を要する課題です。研究に取り組むことで幅広く新しい情報に接し、成果の厚みが増していきます。

2024年5月に芝浦電子グループとして初めて対外的に発表した10年間の「長期経営構想」の「新たな価値の創造」、またその中で特に「多角化」という目標には、福島芝浦電子が長年積み上げた基礎研究を大切にしてきた精神が大いに貢献できると考えています。福島芝浦電子は、サーミスタのトップ技術を持つ拠点として、グループ内、そして、社会での存在意義を一層向上させていきます。

● 福島芝浦電子の人員構成 (2024年6月末、総人員511名)



● 福島芝浦電子の生産性 (単位面積当たり生産額10年の推移)



ポイント 推移の
 ・2014-2018年度：高温素子の出荷増で順調に成長
 ・2021年度：巣ごもり需要で生産額急増
 ・2022年度：前年度の反動で在庫過多による需要減退
 ・2023年度：上半期は需要減退、下半期は復調

センサ統括担当役員メッセージ

生産性はこの10年で大幅に向上、
今後も、高付加価値の
新製品開発と同時に
既存製品の競争力も高めて
シェア拡大を目指す

取締役執行役員 センサ統括本部長
青森芝浦電子社長／東北芝浦電子社長
鈴木 竜行



新しい生産工程を国内で確立し
海外の工場で量産用に移設し、
グローバルに生産性を高める

サーミスタの生産工程は、素子を製造する部門と、その素子を使って完成品であるセンサに仕上げる部門に大別されます。完成品の生産拠点は、国内は4工場（青森、岩手、角館、東北）、海外は3工場（タイ、東莞、上海）です。

国内拠点は新製品を中心とした開発や設計、海外拠点は大量生産という役割分担となっています。国内で最新製品の設計・開発・製造を担当し、その後海外で大量生産、そして、国内ではさらに最新製品の設計・開発・製造というサイクルを回しています。

国内で開発する最新製品では、製品そのものの設計・開発だけでなく、生産ラインの設計・開発も同時に行っています。その新しいラインでは試行錯誤を繰り返しながら構築し、国内工場で課題の克服を行っていきます。その後、海外拠点に同じラインを設置し大量生産していきます。常に課題に挑戦することで組織も強固になっています。

青森芝浦電子の生産性はこの10年間着実に向上、完成品の生産拠点全体でもノウハウを共有化して生産性向上

完成品の国内生産拠点の中で売上が一番高い青森芝浦電

子を例にとっても、生産性は過去10年間着実に向上していません。単位面積当たりの生産額は、2014年度（2015年3月期）を100とした場合、直近の2023年度で274となり、倍以上となりました。

なお、青森芝浦電子だけではなく、センサを完成させる国内外のすべての生産拠点の生産性向上にも取り組んでいます。2019年にセンサの国内外のすべての生産拠点を統括する立場となり、各拠点で培ってきた生産性向上のノウハウを全拠点に共有する取り組みを行ったことで、生産性が向上しています。

生産性向上のカギは、
稼働率、自前、自動化、「改善活動」

〈生産ライン稼働率の向上〉

生産性向上の要因はまず、新規設計サーミスタの生産ラインを新たに設置したり、既存製品用生産ラインをリニューアルして生産できる製品を拡充するなど、稼働率を向上させたことです。

〈自前の生産ラインの構築〉

そして、センサ設計、工程設計、量産機設計を、コスト意識をもって、自前で行っていることです。海外拠点にも自前の生産ラインを構築しています。

〈生産ラインの自動化〉

生産ラインの自動化も進んでいます。工程内の検査、不良品の除去、データ保管などを、自前で製造した自動化設備で

行っています。以前は認定検査員がそれぞれの検査を行っていましたが、検査精度を上げ、万が一検査漏れが起きた際も、その検査員に責任を負わせないため、検査工程の自動化を進めています。また、重い物や熱い物の持ち運びなど、身体的負担がかかる作業についても、自動化を進めています。

生産ラインの自動化は、作業員の負担軽減だけでなく、作業員のスキルの差異の影響を受けないため品質が均一化され、単位時間当たりかつ単位面積当たりの生産量と生産額の向上につながっています。

〈日々の「改善活動」〉

毎年、間接部門含めて、業務効率化を推進しています。各部署の人員費をベースに付加価値創出の目標金額を算出し、各部署が毎年目標を上回る付加価値を創出しています。

そこに貢献しているのが、日々の「改善活動」です。毎月各拠点から5～6人が実践した活動について発表します。これが点数化され、評価の対象になります。チームで取り組んだことも、個別に自身の担当部分を発表しますので、公平かつ公正な評価につながり、モチベーションアップに寄与しています。

「改善活動」の原動力は人的資本

「改善活動」は当社グループの各生産拠点で行われており、その原動力となっているのが人的資本です。各生産拠点では多くの女性が活躍しており、「改善活動」報告も、女性からの報告が多くあります。

タイ、東莞、上海の生産拠点では、管理職にも女性が活躍しています。株式会社芝浦電子本体や、主要な国内連結子会社では、女性管理職比率は0.0%ですが、この3つの海外現地法人を含む芝浦電子グループ合計では、女性管理職比率が25.3%となっています（いずれも2024年3月末現在）。

計画通りの注文が来ない状態でも
顧客動向に柔軟に対応できる体制を準備

当社グループの現状として、業績が2021年度（2022年3月期）に大幅に向上して以降、直近2年間は横ばい状態となっていることは課題として認識しています。要因としては、予定通りに受注できなかったことです。

予定通りに注文が来るか、注文が来なかった場合どうするかなど、様々なケースを想定し、臨機応変に対応できるようにしています。急な注文にも対応できるように、営業部門と連携を密に図り、製造現場として柔軟に対応できるよう、小

回りの利く体制を準備しています。

高付加価値の新製品開発と
競争力のある既存製品開発の注力により
シェア拡大を図る

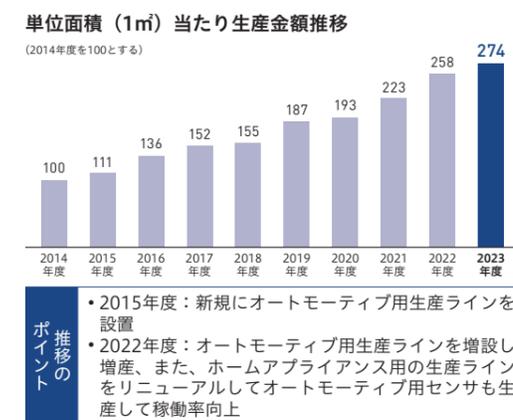
このような顧客企業からの注文の動向や外部環境の変化の影響を小さくするために、生産現場としてできることに注力しています。当社グループは世界シェアトップといえども、圧倒的なトップというわけでもなく、既存分野には競合の参入も多くなっています。

そこで、当社グループが得意とする高付加価値製品、特にオートモティブ分野の新製品の開発に注力しています。また、同時に、既存分野の製品については品質とコストを意識した製品開発、製品ラインナップの拡充、工程のリニューアルに取り組んでいます。この高付加価値の新製品開発と、既存品の競争力を持たせる戦略を通じて、シェア拡大を図っていきます。

● 完成品であるセンサ生産拠点の連携

国内：東北・岩手・角館・青森	<ul style="list-style-type: none"> 新製品の設計・開発・生産、新しい生産ラインの設計・開発、既存製品のリニューアル 拠点同士で改善活動などのノウハウ共有
海外：タイ・東莞・上海	<ul style="list-style-type: none"> 大量生産が中心 国内で設計したラインを移管し、自動化を推進

● 青森芝浦電子の生産性
（単位面積当たり生産額10年の推移）



欧米アジア営業担当役員メッセージ

オートモーティブ向けで
新規顧客開拓に成功、
全方位外交・強みを活かした
営業展開・地域別戦略・人財育成
により海外シェア拡大に注力する

取締役執行役員 欧米アジア営業本部長
シバウラエレクトロニクスヨーロッパ GmbH 代表取締役社長
シバウラエレクトロニクスアメリカ Corp. 代表取締役社長/株式会社芝浦電子コリア代表理事

笹淵 博志



2024年度後半から
ホームアプライアンス向けが回復基調、
2025年度からは本格的に回復見込み

2023年度（2024年3月期）の連結業績は減収減益となりました。また、2024年度（2025年3月期）も期初の予測としては減収減益を見込んでいます。しかし、この2024年度は、期初から、小物家電向けサーミスタの注文が回復しており、また、下半期は、エアコン向けや給湯器向けサーミスタが回復基調にあります。2025年度（2026年3月期）はすべての分野において、顧客の在庫調整も終わり、また、オートモーティブ向けの成長が相まって、本格的に回復し、連結業績は過去最高の売上高と営業利益を見込んでいます。

EV/HV車向け新製品の注文を
世界中から獲得、オートモーティブ向けの
さらなる伸長を見込む

特に成長分野であるオートモーティブ向けについては、自動車の電動化需要を着実に取り込む予定です。電動車は、ガソリン車、ディーゼル車よりも、サーミスタの使用本数が多いため、電動化需要の取り込みで、注文の増加を期待しています。当社グループはモーター向けのサーミスタで強い存在感を確立しており、数年前から世界中に営業攻勢をかけ、海外顧客の開拓が進展しています。この営業攻勢が奏功し、EV車向け、HV車向けの新製品の注文を世界中から獲得できるようになりました。これがこの2024年度から伸長しています。最近、EV車需要の伸長が鈍化していますが、その一方でHV車の需要が改めて高まっています。HV車は内燃エンジンと電動モーターが組み合わり、当社グループのサーミスタは両方に搭載できます。HV車はより多くのサーミスタを必要とするため、HV車の需要の高まりは当社にとっても追い風です。また、内燃機関車（エンジン車）向けのサーミスタの需要も維持し続けており、オートモーティブ向け全体としてプラスに作用しています。

技術部門と営業部門の一体となった
営業活動が強み、
さらなる成長への課題は海外シェアの拡大

当社グループの強みは、高品質な製品と高度な技術力に裏打ちされた信頼性、顧客ニーズへの柔軟な対応力です。特に、営業部門としての強みは、幅広い業界との接点を活かし、市場トレンドをキャッチし、顧客ニーズを把握し、先進的かつ最適なソリューションを提供していることです。また、当社グループは顧客企業との共同設計・開発実績が豊富であるため、技術部門と一体となって営業活動することで、顧客ニーズへの対応、またそのニーズを上回る提案ができています。一方、さらなる成長のカギは海外シェアの拡大であると認識しています。

全方位外交でシェア拡大に取り組む

サーミスタの市場については世の中に正確なシェア分析が存在せず、自身でシェアを算出しています。独自分析において、当社グループのシェアは13.5%で世界シェアナンバーワンの地位を確立しており、現在もそれを維持しています。ただ、当社グループはガラスサーミスタにおいて国内で圧倒的な強い地位を確立している一方、欧米やアジアなど海外でのシェアがまだ低く、世界シェアを抑える結果となっています。海外でのシェア拡大のため、自動車の電動化が進む中国・欧米・韓国・インドでの営業攻勢をかけており、特に世界最大のEV市場である中国で松山執行役員の陣頭指揮の下、中国現地の自動車メーカーからの注文が拡大しております。また欧米においても徐々に知名度が上がり売上も伸びております。日本でもEV化に積極的な自動車メーカーへの営業攻勢をかけています。なお、どの自動車メーカーが将来のEV市場をリードするかは不明です。また、一次受けサプライヤー（Tier 1）の中でもどの企業がリードするかも不明です。そこで、いずれに対しても全方位の営業活動を展開しています。これにより、ナンバーワンの地位の維持と、さらなる世界シェアの拡大に取り組んでいます。

海外シェア拡大に注力

- 海外シェアの拡大の方針は下記のとおりです。
- **ブランド認知度の向上**：前述のように、欧米やアジア市場ではシェアや当社製品の認知度がまだ高くないため、現地主導の営業活動の強化、展示会への参加など、知名度向上に取り組めます。
 - **地域ごとのカスタマイズ、ソリューション提案**：地域や顧客によって要求は多様であり、各国の設計スタイルやニーズが異なるため、地域、顧客、製品ごとにカスタマイズしたソリューションを提供していきます。特に、電動化においては、モーターへの取り付け方法の相談や高電圧化による新たな温度センサの需要が出てきており、その設計に適した特性や取り付け方法を提案し、製品だけでなくソリューション全体の提供に注力します。
 - **グローバルチームの育成と現地化**：グローバルに活躍できる人財の育成を推進し、現地の市場や文化に精通したチームを構築します。これにより、より効果的なマーケティング・営業活動が可能となります。2023年から現地法人の採用を増やしており、現地中心の営業体制を構築します。なお、2023年には、グローバル顧客担当窓口であるアカウントマネージャーを設置し、これにより地域に関係なく横断的な一貫対応が可能となりました。
 - **デジタルマーケティングの活用**：SNSやEコマースプラットフォームを活用したマーケティング活動を展開します。

地域の特性に合わせた戦略を展開する

- 全世界共通の戦略はオートモーティブ向けサーミスタの受注拡大です。また、地域の特性に合わせた戦略を展開します。
- **北米**：オートモーティブ関連での電動化ビジネスが増加し、徐々に売上を拡大できています。しかし、市場シェアは低いため、電動車関連の横展開、さらにエアコンなどホームアプライアンス向けの需要も取り込んでいきます。
 - **欧州**：オートモーティブ、ホームアプライアンスの両方で売上が拡大しています。認知度も上がっていますが、暖房器具や小物家電など、獲得余地は多数あり、現地化を強化します。

- **アジア（中国を除く）**：シェアが低く、売上増加のペースも緩やかです。韓国市場での顧客基盤拡大や、インド市場での早期参入を目指し、2023年からグローバル人財を採用し活動しています。特に、自動車電動化需要の獲得や、インドの環境規制による新たな温度センサの需要を狙います。
- **中国**：EV車の需要が一時的に鈍化していますが、将来的には確実な伸びが見込まれます。EV化の波を確実に捉え、全機種に参入するために人員を増やし、対応していきます。

総合的な人間性を
重視した人財を育成したい、
現地主導の体制を強化する

海外シェアの拡大に向けて、言語能力だけでなく、総合的な人間性を重視した人財の育成に取り組んでいます。理想像としては、営業力と交渉力、異文化理解を含めた円滑なコミュニケーション能力、学習意欲を備えた人財です。そのため、海外でのOJTと日本での研修を行います。また、前述のように、グローバル顧客の窓口を一本化しており、現地主導の体制を強化します。

世界で高い評価を受ける
リーディングカンパニーを目指す、
海外売上高比率を6割にしたい

長期的に目指す姿としては、世界で高い評価を受けるリーディングカンパニーとして業界の最前線をリードする企業です。そのため、知名度アップ、海外シェアの拡大が必要です。グローバル展開の強化、競争力のある製品とサービスの提供で、国際的な評価を高めていきます。製品についても、サーミスタ以外の可能性のある分野への挑戦も必要です。「長期経営構想」にもあるサーミスタ以外の「新製品開発」が必要だと考えています。そして、その過程の目標としては、海外売上高比率の向上が必須であり、最低でも6割に引き上げることを目指します。

● 分野別・地域別戦略（中国は松山執行役員のページをご参照）

分野	地域	現状	戦略
オートモーティブ	北米	電動化ビジネスが増加し、売上が徐々に拡大している。市場シェアはまだ低い	電動車関連の横展開を進め、ホームアプライアンス市場での需要も取り込む
	欧州	売上が拡大しており、認知度も上がっているが、さらなる市場開拓が必要	電動化や次世代技術に対応した製品の投入と現地ニーズに応じたソリューションの提供
	中国を除くアジア	市場シェアが低く、売上増加がスローな状況	韓国市場での顧客拡大やインド市場での早期参入を目指し、グローバル人財を採用
ホームアプライアンス	北米	売上が増加しているが、市場シェアは依然として低い	現地営業の積極的な展開と展示会への参加で認知度を高め、売上拡大を図る
	欧州	売上が拡大しており、認知度も上がっているが、さらなる市場開拓の余地がある	現地化を強化し、ニーズに対応した製品開発を進め、競争力を高める
	中国を除くアジア	市場シェアが低く、売上増加が鈍化している	地域特性に応じたカスタマイズと現地ニーズに合った製品の提供
インダストリアル	北米	成長が見られるが、まだ拡大の余地がある	技術革新を推進し、デジタル化や自動化ニーズに応じた製品やサービスの展開を進める
	欧州	産業機器や自動化分野での需要が増加している	新技術の導入と製品ラインの強化を図り、現地の産業ニーズに応じたソリューションを提供
	中国を除くアジア	成長が限定的で市場シェア拡大が課題	現地市場のニーズを把握し、カスタマイズされたソリューションの提供を進める

海外生産拠点担当役員メッセージ

顧客との接点の最前線である
海外で活躍する
日本人の人財を育成して、
海外市場の開拓を進める

執行役員 タイ芝浦電子社長／上海芝浦電子董事長
東莞芝浦電子董事長／香港芝浦電子董事長
山下 猛



「芝浦電子とともに取り組みれば未来が開ける」
という信頼をさらに増強させ、
新規顧客の開拓を目指す

芝浦電子グループの連結業績について、2023年度（2024年3月期）の連結業績は減収減益となり、2024年度（2025年3月期）も減収減益を見込んでいます。この主な要因は、コロナ禍で顧客が在庫を積み増したことの反動ですが、この現状について、海外拠点を統括する立場から見ると、日系企業の競争力自体が停滞していることを実感します。特に日系の空調や自動車メーカーの状況がよくありません。

また、同時に、顧客要因だけではなく、当社グループにも反省点があると認識しています。高付加価値品で秀でており、サーミスタの世界シェアナンバーワンとはいえ、海外の競合の台頭を見ると「芝浦電子にしか作れないという製品はもはや多くはない」との危機感をもたざるを得ません。そこで、「芝浦電子から購入する方が得、芝浦電子とともに取り組みれば未来が開ける」という信頼をさらに増強させるため、日系企業との取引の深耕、そして、現地企業を中心とした新規顧客の開拓に注力しています。これが長期的な業績向上につながると考えています。

海外拠点を統括することで優位性を強化

「何があっても供給できる芝浦電子」の力をコロナ禍でも発揮
以前、各海外拠点は独立した動きをしていましたが、私が2021年に4拠点（タイ、上海、東莞の3つの生産拠点と、香港

の流通拠点）を統括することになり、海外拠点間、そして、国内拠点との連携が強化されました。これによって優位性が向上し、世界シェアナンバーワンの地位の基礎固めに貢献していると考えています。

コロナ禍で上海が封鎖された時も、当社グループは各拠点が連携し、供給を停止したことはありません。こうして構築してきた「何があっても供給できる芝浦電子」という信頼感を今後も一層強化していきます。

「大量に作るから見えるカイゼン」をタイからグループ内で共有

タイの生産拠点は約2,600名の人員が従事し、全製品を生産する唯一の拠点で、グループ内で最大の生産量を誇ります。空調向け、家電向け、車載向け、すべての品種を大量に生産することによって得るカイゼンノウハウもあります。「大量に作るから見えるカイゼン」のノウハウを国内外の拠点で共有することに努めています。私が海外拠点を統括し、海外拠点間の連携がしやすく、また、多品種・大量生産で得たノウハウを国内拠点に逆輸出もしています。タイの拠点はアジア市場開拓の役割も担っています。

「上海で車載向けの最先端の動向を把握し開発に活かす」

中国は世界最大の自動車市場であり、上海の生産拠点は、中国の現地自動車メーカーに対するEVをはじめとする新エネルギー車（NEV）向けの事業を中心に、空調、家電向け事業も、展開しています。中国のNEV市場の著しい発展を実感しながら、最先端の状況を把握し、またそれを国内拠点での開発に活かしています。

「東莞は家電や情報機器向けが中心、新規顧客開拓に注力」

東莞の生産拠点は、日系企業と現地企業向けに、空調、家電や、情報機器（コピー機やプリンタ）向けの事業を展開しています。一部日系企業が東莞から東南アジアに移転していますが、グループ内連携を図るとともに、現地で構築したサプライチェーンを活用し、華南地域の拠点として、新規顧客開拓に注力しています。

「香港は流通拠点として東莞の機能を補完」

香港は主に流通拠点として東莞の拠点を補完しながら、サプライチェーンの上流と下流双方の最新動向をキャッチしてグループ内連携の役割を担っています。

中期経営計画の基盤である、
「製品開発」「生産性向上」「マーケティング」
のすべてに貢献

海外4拠点は「中期経営計画2024-2026」の施策の「3つの経営基盤」である、「製品開発」「生産性向上」「マーケティング」のすべてに貢献する役割を持っていると考えます。

上海という都市は中国におけるNEVの開発拠点であり、世界のNEVの動向を左右するほど著しい発展がみられます。上海に生産拠点をもち、「生産しながら開発を進める」ことができる体制を活かして、最新動向をキャッチして、さらに高度な「製品開発」につなげていきます。

また、タイの生産拠点では加工品にするための金属材料自体も自前で生産しており、シンプリ工場ではサーミスタの心臓部である素子の生産も一部始めています。このように海外拠点が開発に貢献する度合いは一層高まっています。

そのタイの生産拠点を筆頭に海外拠点は国内拠点を上回る生産量があり、先述のように大量生産から見える生産性向上

のノウハウを獲得しています。これをグループ全体の一層の「生産性向上」につなげていきます。

海外拠点は生産だけでなく販売の拠点でもあるため、「マーケティング」の役割も担っています。「海外拠点は顧客との接点の最前線にある」との認識をしっかりと持ち、より強固な組織構築と人材育成に注力しています。

海外市場で活躍する
日本人の人財を育成することが
将来の芝浦電子の底力となる

当社グループの長期の成長には海外市場のさらなる開拓が不可欠です。そのためには、能力のある現地人の採用の強化は当然必要です。芝浦電子グループは国内では女性管理職比率は0.0%ですが、タイ、上海、東莞を含めたグループ全体では、25.3%です（いずれも2024年3月末現在）。海外は女性が活躍する文化が根付いているため今後も性別に関係なく能力のある現地人の採用を強化します。

しかし、それだけではなく、やはり日本の意向を踏まえて海外市場で活躍する日本人の人財を多く育成することに注力したいと考えています。日本で開発したことを確実かつ迅速に量産して収益性を向上させる体制を強化するだけでなく、各社員が多能工化して、市場の動向や生産体制の変動に柔軟に適應できる人財が必要です。特に中国のNEV市場の動向は中国の国内だけでなく世界に影響を及ぼします。このような海外市場で顧客との接点の最前線で働くことの「特権」を理解して正面から向き合う日本人の人財を育成したいと考えています。海外で活躍するための支援を充実するとともに、最前線で現地社員と協力しながら経験を積むことの意義を感じてもらい、それによって周囲からも尊敬されるような環境を整備したいと考えています。これこそが将来の芝浦電子の底力となると信じています。

● 海外生産拠点社員の紹介



タイ芝浦電子 総務人事課
タナパン ムアンサアート

私はタイ芝浦電子で総務人事業務を担当しています。生産をスムーズに実行するためにマンパワーを確保し、職場の環境を改善するために尽力しています。タイ人の社員が様々な技術的な知識を高めることで、マザー工場に頼らず単独で生産プロセスを改善できるように教育・学習を支援したいと考えています。

芝浦電子には、通訳・翻訳作業に拘らず他の業務に挑戦できる仕組みが整っており、常に能力を高めようとする姿勢で業務に取り組むことができる点が、働きやすいと感じています。

タイの文化や価値観を踏まえたマネジメント手法で、タイの文化を理解してもらえた時は嬉しく感じます。

経営管理担当役員メッセージ

これからの芝浦電子の
存在意義を追求して
変化し続けることができる
企業でありたい

執行役員
経営管理部部長
星ノ谷 行秀



世界シェアナンバーワンの要因は
高い生産性

サーミスタの世界シェアにおいて芝浦電子グループはナンバーワンであり、この要因は生産性の高さにあります。生産性は近年、多少の変動はあるものの、趨勢としては上昇しており、高位安定しています。

それでも「長期経営構想」を発表した理由
には危機感の存在がある

世界シェアナンバーワンといえども、現状に甘んじることはできないという危機感が社内にはあります。それを反映して、2024年5月に10年を目安とした「長期経営構想」を当社グループとして初めて対外的に発表しました。これまで、社内では、生産現場、営業、経営管理、それぞれにおいて、10年間の長期計画を立案し、社内でも共有してきました。

対外的発表の理由について、葛西社長からは、「サーミスタの市場規模が成熟化していることから、新しい分野に進出する必要があり、その決意を示すため」という説明がされていると思われます。ここで私からは、将来への危機感が会社に存在しているということも、今回の対外的発表の要因のひとつであると付け加えたいと思います。

これまでの70年の成長は今後の芝浦電子を
保証するわけではない、今必要なのは変化

当社グループはおかげさまで2023年に創業から70周年を迎えることができました。この間紆余曲折はあったものの、着実に成長を遂げてきました。そして、今ではサーミスタの世界シェアナンバーワンに至っています。先述のとおり、生産性は向上し、その結果、2019年度（2020年3月期）の売上高営業利益率は8.8%でしたが、2020年度（2021年3月期）は12.5%、2021年度（2022年3月期）は18.2%、2022年度（2023年3月期）は16.5%、2023年度（2024年3月期）は15.8%となり、

直近3年間は平均して約16%を記録しています。このように稼ぐ力が順調についてきました。

しかし、今後も順調に成長できるという保証はありません。サーミスタ市場の成熟化という課題だけでなく、温度センサの製品として今後もサーミスタが主流であり続けるかは不明で、他の製品に代替されてしまう可能性も否定はできません。今こそ、芝浦電子は変化しなければならないという危機感を、「長期経営構想」の対外的な発表で、社内全体に浸透させたいと思います。

「長期経営構想」の最初の3年である「中期経営計画 2024-2026」では、「新市場の開拓」（サーミスタを新規の顧客に納入する）、「新製品の開発」（サーミスタ以外の新製品を既存の顧客に納入する）、「多角化」（サーミスタ以外の新製品を新規の顧客に納入する）に、注力します。これらを実践する具体策としては「先端技術導入」「業務提携・共同研究」に取り組みます。これによって、「新たな価値の創造」に向けた「成長基盤の整備」に取り組みます。

成長戦略の後方支援として
資本戦略を展開する

2023年度（2024年3月期）の連結業績は減収減益となりましたが、基本的には高位安定していると認識しています。財務基盤は一層強固になり、自己資本比率は過去最高の80.6%となりました。またフリーキャッシュフローは42億円で前期の2倍以上となり、これも過去最高となりました。業績の高位安定に伴い、財務基盤も強固になり、積み上がった資本の有効活用は成長戦略を支える重要な戦略となっています。かつては、景気や顧客の業績に左右されないために株主還元や成長投資よりも内部留保を積み上げることが重要なテーマでしたが、好調な業績により内部留保が積み上がり、また、株式の持ち合いなどで金融機関が多くの株式を保有していた時代から、機関投資家が大株主になることで、株主の要請に変化があるなど状況が変化した今、資本戦略の方向性も変化し、成長戦略を支援することが必要だと認識しています。

資本戦略の最優先は成長投資

資本の適切な配分、キャピタルアロケーションで見た資本戦略としては、資本を有効活用するための成長投資を最優先します。具体的には、設備投資（新規事業投資、M&Aなど）、そして社内の人的資本投資です。そして、さらに株主に配分したいと考えています。

設備投資については、2023年度（2024年3月期）は15億円だった前期の倍近くの28億円を投じました。「中期経営計画 2024-2026」においても、3年間平均して毎年この規模の投資を行う予定です。具体的用途としては、生産能力強化や生産効率向上のための工場の拡張、生産設備の内製化の推進、新社屋建設（本社移転）費用などです。また、新製品開発のため、研究開発費として2023年度の3.7億円より多くの金額を3年間毎年投じる予定です。

株主還元の強化により株主数が大幅に増加

株主還元については、2023年度は、1株当たり配当金は300円（株式分割適用前の数値）、配当性向は59.8%、純資産配当率（DOE）は6.8%、総還元性向は59.9%となり、過去最高水準となりました。そして、2024年度（2025年3月期）の総還元性向は80%を超える見通しです。このような株主還元強化の姿勢の効果かもしれませんが、株主数は大幅に増加しました。2023年3月末から2024年6月末にかけて株主数は3倍以上となり、増加分の多くは個人株主です。

なお、2024年7月1日付で当社普通株式を1株につき2株の割合で分割し、投資単位を引き下げ、さらに幅広い層からの投資を呼び込みたいと考えています。

資本効率が資本コストを上回り、
付加価値を創出している

資本効率を向上させるにおいて、資本コストを認識することが必要となります。資本コストを算出して認識する利点としては、下記のとおりです。

設備投資や事業の見直しなどの投資判断や、経営資源の配

分のための物差しとして、資本コストを利用できることです。また、資本コストを下げることで企業価値の向上に寄与すると考えられます。

資本コストを開示することで、資本コストの水準について、投資家との共通認識として共有でき、対話においての目線合わせができます。ひいては、中長期的な企業価値の向上のため、経営陣のコミットメントが一層強化されると期待できます。

経営陣のコミットメントの強化の一環としてはほかにも、この2024年に役員報酬の一部を譲渡制限付株式に変更するという施策も導入しました。変更後は役員報酬における業績連動報酬の割合は55%となりました。これは各種サーベイなどからとったプライム上場企業の業績連動報酬の割合40%を超える水準で、まさしく当社の経営陣は株主と同じ目線で長期的な企業価値の向上を図るべく、経営にあたることになりました。

なお、2024年3月末の当社の資本効率については、自己資本当期純利益率（ROE）が11.4%、株式コスト（COE）が8.09%と認識しており、エクイティ・スプレッド（ROE-COE）は3.31%でプラスとなっており、付加価値を創出していると考えています。

存在意義を追求し、
変化できる企業であり続けることを目指す

経営管理担当役員として、企業価値向上に努めている理由は、企業目的が意図しているように、すべてのステークホルダーに貢献するためです。その手段としてはこれまでは高付加価値の温度センサを開発・製造・販売することでした。温度センサは生活に不可欠な製品の温度を測定して、温度を制御することもできるため、特に省エネ、地球温暖化の抑制に貢献しています。

しかし、企業目的が定義する存在意義を追求し続けるには、変化することも必要です。そのため、「長期経営構想」で「新たな価値の創造」を目指すことを契機として、新しい分野へ挑戦を始めたところです。2023年に70周年を迎え、新たなスタートを切った今、今後芝浦電子グループが変化しながらも社会に貢献している企業であり続けていることを切望しています。

● 株主資本コスト（資本資産評価モデルにて算出）

$$E(r) = rf + \beta(rM - rf)$$

株主資本コスト	=	リスクフリーレート	+	ベータ	×	マーケットリスク・プレミアム
8.09% (24/3期)	=	0.83%	+	1.012%	×	7.17%

ROEの推移



PBRの推移



中国日本営業担当役員メッセージ

中国の現地自動車メーカーの開拓に成功してシェアアップを実現、中国内のさらなるシェア拡大を目指す

執行役員 中国日本営業本部長
上海芝浦電子副董事長／東莞芝浦電子副董事長／香港芝浦電子副董事長
松山 幸治



2025年度からこれまで注力してきた中国でのオートモーティブ向けの拡販で業績を牽引する

2022年度（2023年3月期）は当社グループのどの業界の顧客も過去最高の生産数でしたが、2023年度（2024年3月期）は、コロナ禍での巣ごもり需要の反動があり、在庫調整が行われ、当社グループの連結業績は減収減益となりました。しかし、2024年度（2025年3月期）からは回復が始まるとみえています。2025年度（2026年3月期）には適正な在庫水準となり、顧客の生産活動が通常に戻ると見込んでいます。ホームアプライアンス向け、インダストリアル向けの正常化と同時に、この2、3年特に中国で注力してきた自動車の電動化需要をとらえた拡販が今後の業績を牽引していくと考えています。

世界シェアナンバーワンでも中国でのシェアは課題

当社連結売上高が減少したとはいえ2023年度も当社グループはサーミスタの世界シェアでナンバーワンを維持していると考えています。ただし、日本国内では圧倒的にシェアが高いのですが、中国ではまだ低い状況が続いています。今後の世界シェアのさらなる拡大には中国でのシェア拡大が課題です。

営業現場で感じる強みは、安定品質、安定供給、技術部門と一体となった営業活動

中国も日本も、顧客の要望やニーズは変わりなく、ニーズに合わせたカスタム対応に注力しています。中国の現地の

サーミスタメーカーも多い中でも当社グループは近年シェアを拡大しており、その要因として営業現場で感じる当社グループの強みは、次の3つです。まず、サーミスタ自体の安定品質、グローバルな生産体制に基づき中国国内で完成品を仕上げることで可能となる安定供給、そして、技術部門と一体化した技術営業活動です。とくに技術営業活動によって顧客の潜在ニーズを引き出し、さらに、そのニーズへのカスタム対応が可能となっています。技術と営業と一緒に動くことは他企業でもありますが、芝浦電子の技術営業力とは差があると感じています。これらは世界シェアナンバーワンの地位に貢献しているだけでなく、今後のシェア拡大の鍵となります。

中国現地の自動車メーカーからの受注拡大で中国における自動車モーター用シェアが10ポイントアップ

世界シェアナンバーワンの要因は日本国内での高いシェアにあり、前述のように、中国でのシェアは低い状況にあります。世界シェア拡大の鍵は中国でのシェア拡大にあります。そこで、当社の強みである自動車の電動化に必要な温度センサにこの数年注力してきました。

自動車の電動化に必要な部品の中でも、当社グループがもっとも得意としているのがモーター向けのサーミスタです。日本でも圧倒的なシェアを持っており、それを中国で数年かけて提案し、中国の現地自動車メーカーからの受注拡大に成功しました。これにより、オートモーティブ向けのモーターのシェアを、この4、5年の間に10%台から20%台に10ポイントアップさせることに成功しました。

この成功事例をホームアプライアンスやインダストリアル向けにも展開し、中国のサーミスタ市場全体でのシェアを、毎年1ポイントずつでも上げていくことを目指しています。

世界シェア拡大のため中国でのシェア大幅アップを目指す

現在中国での製品構成は、オートモーティブ向けとホームアプライアンス向けが中心です。今後の営業活動の方針としては、他社との差別化がもっとも成功している得意分野であり成長分野であるオートモーティブ向けで成長を牽引していきます。そして、ホームアプライアンス向け、インダストリアル向けも、拡大していきます。

中国も、日本も、オートモーティブでは、EV向けの高電圧用部品や、モーターやバッテリーの小型化や軽量化の流れに対応したセンサの拡販に努めます。

中国は日本と同様にエアコンが大きな市場であるため、今後はインバーター制御されたエアコン向け製品の拡販により、ホームアプライアンス向けを拡大していきます。

インダストリアル向けは、中国、日本ともに、風力発電、太陽光発電などの自然エネルギー分野の拡販に努めます。

前述のとおり、世界シェア拡大には中国でのシェア拡大が必要です。日本での高いシェアを維持しながら、中国でオートモーティブ向けの拡販で成長を目指します。そして、ホームアプライアンスや、インダストリアル向けの特に自然エネルギー分野で積み上げ、10年後、中国でのシェアの大幅拡大を目指します。

サーミスタを通じて社会に貢献していくという意識を一緒に共有していけるメンバーを増やしたい

中国でのシェア拡大のためには、現地での営業部隊の拡充が必要です。上海の販売拠点では、日本からの出向者を含め、約20名の人員が在籍し、そのうち約半数が女性です。女性は全員現地の方で、大変活躍されています。

今後も現地人の営業職採用を増やしていきますが、サーミスタの事業の意義を共有する人を採用することを念頭に置いています。サーミスタは小さくて目立たない部品ですが社会に大きな役割を果たしています。搭載される工業製品の温度を測定し、かつ制御することで、地球温暖化の抑止に貢献しています。サーミスタを通じ社会に貢献していくという思いを共有できるメンバーを増やしていきたいと思ひます。

中国での現地生産で安定供給を実現して信頼を獲得、同時に中国でのリスク管理も実践

なお、今後の事業拡大には様々な課題があります。米中関係が緊張状態にあるため、中国の顧客企業からは米国の同盟国の日本の企業であることから安定供給への懸念をダイレクトに表明されることもあります。そうした懸念に対しては、当社グループの中国工場で完成品を生産するという地産地消の体制で安定供給しているという利点に安心感を持っていただいています。

一方、リスクとして、製品の技術やノウハウの流出には注意しています。顧客が見学や監査に来て、重要な製造工程は見せないなど、情報漏洩防止を徹底しています。セキュリティ対策の点からも、心臓部のサーミスタ素子は現地生産せず、福島芝浦電子で作ったものを輸入する体制を今後も続けていきます。また福島芝浦電子で集中生産することで品質管理やコスト抑制の面で効率的であることについては中国の顧客企業の理解を得ています。

また、現地採用においても留意しており、情報漏洩防止の観点から、採用活動には時間をかけて慎重に行っています。中国では数年おきに転職を繰り返すことでキャリアアップをする志向があるため、長年勤務することを希望する人が採用できるように努めています。

リスペクトしあいながら創意工夫してチャレンジする組織でありたい

今、中国では日本の自動車の優位性が後退するなど、かつては考えられなかったことが起きています。学ぶべきところはしっかり学ぶという姿勢がないと、日本の成長はないと痛感しています。一方的な売り込みだけでは中国の顧客は買ってくれません。反対に、中国の顧客の困っていることを解決して、やりたいことを実現してあげれば、互いにとって良い商売ができ、信頼しあえるビジネスパートナーになります。

前述のように当社グループの営業の強みは、技術部門と一体化した営業活動と考えます。その活動も、相手へのリスペクトがなければ成り立ちません。これからのありたい姿は、一人ひとりが創意工夫してチャレンジできるような営業チームです。それによって、全体の営業力アップに繋がりたいと考えています。

● 分野別・地域別戦略

分野	地域	現状	戦略
オートモーティブ	日本	電動化や自動運転技術の進展、グローバルな競争激化が進む	モーターやバッテリーの小型、軽量化への対応。FCEVや自動運転関係の需要取り込み
	中国	EV市場が急成長。中国企業がグローバルでのシェアを拡大	電動車向けモーターに加え、周辺部品にも注力し、新規顧客を獲得
ホームアプライアンス	日本	家電市場は成熟期にあり、新規需要は低調。プレミアム家電で競争力を維持	プレミアム家電分野での需要取り込み。エアコン分野でのシェアの維持・拡大
	中国	省エネ家電の需要が増加。技術革新により、グローバル競争力が増加	需要の高まる省エネ分野、特に家電やエアコンでのシェア拡大
インダストリアル	日本	製造業のスマートマニュファクチャリングへの移行が加速	自動化システムの需要取り込み。再エネ関連でのシェア拡大
	中国	再エネ分野での技術開発が進む	再エネ分野での拡販。建設や不動産開発分野でのシェア拡大

持続的な成長と企業価値の向上を図る

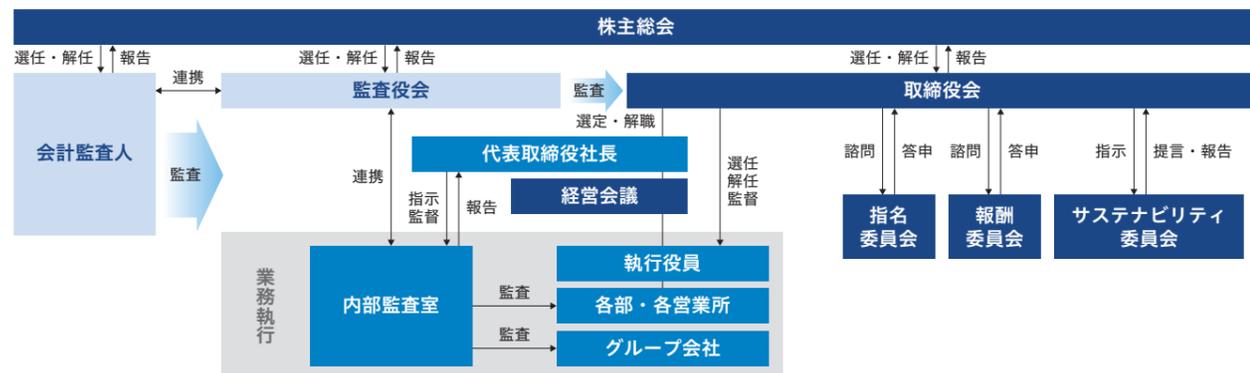
システムの構築と強化

コーポレートガバナンスの基本的考え方

株式会社芝浦電子（以下「当社」）は、社員、顧客、取引先、地域社会、株主、金融機関等多くのステークホルダーを重視した経営を行っています。
 当社は、当社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を図る観点から、意思決定の透明性・公正性を確保すると

ともに、迅速・果断な意思決定により経営の活力を増大させるシステムがコーポレートガバナンスであると考え、経営の最重要課題の一つとして、コーポレートガバナンスの充実・強化に取り組めます。

● コーポレートガバナンス体制（2024年6月25日現在）



組織形態

当社の組織形態は監査役会設置会社であり、取締役会の3分の1以上が独立社外取締役です。

ガバナンス強化

取締役会は、経営戦略に関する最高意思決定機関として毎月1回定時と必要に応じて臨時に開催しており、代表取締役社長が議長を務めています。2024年6月25日現在の取締役会の構成は1/3以上を独立社外取締役が占め、内1名は女性社外取締役です。また、指名委員会及び報酬委員会を取締役会の諮

問機関として設置しています。各委員会の構成員の過半数を社外取締役とすることにより、各委員会の独立性を担保しています。2024年2月から3月にかけて外部機関による取締役会実効性評価を行い、取締役会の実効性は概ね確保されているとの評価を得ています。

方針・組織の強化

コーポレートガバナンス強化のため、近年下記の方針制定、組織改編に取り組みました。
 ●コーポレートガバナンス基本方針：持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を通じて社会に貢献し続けるための方

針として制定しました。
 ●サステナビリティ基本方針：経済的価値の創出と社会的価値を重視した経営による持続的な社会の実現のための方針を規定しています。サーミスタは熱エネルギーを管理・制

- 御できるため、環境保護、省エネ、工業製品の品質・性能・安全性に貢献します。
- サステナビリティ委員会：取締役会の下部組織として設置しました。構成員は取締役と執行役員であるため意思決定者であり実効性が確保されています。
- 指名委員会、報酬委員会：取締役会の諮問機関として設置しました。構成員の過半数を社外取締役とし、独立性を確保しています。
- 芝浦電子グループ企業行動憲章：サーミスタ温度センサの開発・製造を中心とした事業の発展を通じて社会に貢献するための方針を規定しています。
- 品質・環境方針：品質の確保、そして、環境保全への貢献について規定しています。
- TCFDへの賛同・温室効果ガス削減目標：TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の趣旨に賛同し、温室効果ガス削減目標を制定しています。
- 国連グローバル・コンパクトへの署名・参加：国連グローバル・コンパクトの10の原則に賛同し、参加を表明してい

- ます。事業活動を通じて健全なグローバル社会の実現に貢献します。
- マテリアリティ：持続可能な社会の実現、当社グループの持続可能な成長のための重要課題を特定し、開示しました。
- 情報共有の加速：社内役員（取締役、監査役）と社外役員（社外取締役、社外監査役）の間で情報差が存在していると認識できる事例があったため、代表取締役社長と社外役員との意見交換会を年2回開催するなど、社外役員との情報共有をさらに促進しています。
- 働き方改革：2023年度には育児時短勤務制度の対象年齢拡大、制服の着用任意化などの制度見直しを行いました。また、2024年7月よりフレックスタイム制を導入しており、社員の主体性を重んじ、より柔軟で働きやすい職場環境の実現に向けた取り組みを推進しています。
- CDP質問書への回答：「2023年度CDP気候変動質問書」に回答し、現状を把握し今後の課題を再認識しました。今後も継続的に環境保全活動とその開示を推進していきます。

品質マネジメント体制

■ 国際認証

当社グループは、品質マネジメントの手段として、国内外の拠点で国際認証を多数取得しています。品質マネジメントのISO9001は、1997年株式会社福島芝浦電子が取得し、以降、国内外すべてのグループ会社（生産工場）で取得しています。
 さらに、自動車産業に特化した品質マネジメントシステムのIATF16949を、株式会社福島芝浦電子、株式会社角館芝浦電子、株式会社青森芝浦電子、タイ芝浦電子、上海芝浦電子で取得しています。
 認証の取得の際に監査を受けて体制を構築するだけでなく、認証取得後も定期的に第三者機関から監査を受けています。これは年1回、4日間実施されます。これらの認証では、内部監査、外部監査の報告も義務付けられています。これらの規程に沿って適切にマネジメントシステムを運用しています。

■ 顧客企業との取り組み

当社グループの各拠点において、毎月2社から3社、顧客企業が4人から5人のチームで立ち入り調査を行っています。社内発生した不具合も工場情報で開示しているため、立ち入り調査した顧客企業も見ることができま

■ 芝浦電子グループ 品質方針

芝浦電子グループは、お客様のニーズに沿った製品を安定的に供給するために、継続的な改善を図り、「お客様満足の上」に努めています。
 以下に示す品質方針に基づき事業活動を進めて参ります。

品質方針

- お客様の要求事項・法的基準などを遵守し、安心・安全な製品を提供します。
- お客様のニーズに積極的に対応し、高品質・高性能・高付加価値な製品を提供します。
- 省エネルギー製品の提供を通じて、社会に貢献するとともに、カーボンニュートラル実現に向けた活動を推進します。
- 安心・安全な製品確保の為に取組みについて、定期的にモニタリングを行い、製品の安全性確保と品質の向上に努めます。
- この品質方針は、芝浦電子グループで働く全社員に周知徹底します。

サプライチェーン管理

当社グループ全体でサプライチェーン管理に取り組んでいます。特に原材料調達に関しては、紛争鉱物を使用しないために「芝浦電子グループ責任ある鉱物調達方針」を制定しています。また、「芝浦電子調達基本方針」を制定し、サプライヤーとの健全な協力関係を維持・強化するとともに、サプライチェーン管理に努めています。

■ 原材料調達時の取り組み、グリーン調達

当社グループは顧客企業と合意した基準を満たす原材料だけを調達しています。顧客企業からのチェックリストに基づいて当社がチェックしています。時には法令以上の水準の安全性も求められ、基準以上の原材料を調達しています。

また、当社グループは、使用する原材料や部品、設備などの調達において、有害化学物質の不使用や削減を目指した「グリーン調達」を進めます。

さらに、サプライヤーの工場に当社が立ち入り調査を行い、工場でのルールや運用方法、有害物質の取り扱い方法、品質保証工程や、労災防止対策などをチェックし、点数化しています。

● サプライチェーン管理：グループ全体：2024年3月期

サプライチェーン			
調達先別金額（百万円）	国内サプライヤー	10,204	※国内工場の地元仕入先購入分についてはデータなし
	海外サプライヤー	1,952	
重要なサプライヤー（社）	Tier1サプライヤー数	250	※国内工場の地元仕入先・海外現地サプライヤーは含まず
	重要なTier1サプライヤー数	20	
サプライヤー評価の数（社）		250	

取締役会の実効性評価についての分析・評価および結果の概要

当社は、取締役会の機能向上を図るため、取締役会の実効性に関する分析および評価を毎年、実施する方針としており、2023年度は2024年2月から3月にかけて実施しました。

2023年度におきましては、下記のテーマについて、全ての取締役および監査役を対象としたアンケート調査を行ったうえで、その分析結果について取締役会にて評価を行いました。アンケートの作成、結果の回収・集計・分析は外部機関に委託しており、その結果、取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認できました。

■ 芝浦電子 調達基本方針

芝浦電子は健全なサプライチェーン構築のため調達基本方針を制定しています。

調達基本方針

1. 法令等の順守：関連する様々な国の法令・条例及び当社社内規定を順守します
2. CSR：調達活動を通じて、社会的責任を果たします
3. 公正かつ公平な調達活動：グローバル調達を推し進め、様々な国のサプライヤー様に門戸を開き、取引機会の均等を図り、総合的に公平な評価を行い、取引を行います
4. 責任ある鉱物調達：地球環境を守り世界に貢献する為に、持続可能なサプライチェーンを構築し、紛争や人権侵害などに関わらないように、デューディリジェンスを実施します
5. 品質、納期、安定供給：お客様とのパートナーシップを重視し、高い品質と定められた納期を守り、安定供給出来るように、サプライヤー様とのより良い関係を築いて参ります
6. 安定的な事業継続の為にサプライチェーン：安定的な事業継続の為に、複数社購買を基本としたサプライチェーンを構築します

●テーマ：取締役会の構成、運営方法、審議状況、社外役員の役割、連携の状況、経営戦略、リスク管理、内部統制、ダイバーシティやDX推進等に関するテーマなど。

●改善点：前年度の課題として認識された中核人材の多様性確保への取り組みについては、女性役員による座談会の開催、ダイバーシティ研修の実施などにより、一定の評価がなされました。

●課題と対応：一方で経営理念の浸透や経営戦略等の重要事項の審議・議論、サプライチェーンに関する課題共有、DX

推進、CEOの後継者育成計画の策定と運用等については継続的な検討課題として認識しました。課題への対応とし、取締役会での議案や報告事項を年間予定として事前に示す

ことや、経営戦略やリスク管理に関して取締役会での議論をさらに充実させるなど、取締役会実効性評価での課題に対応し、計画的に改善に取り組んでいます。

役員報酬について

■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

固定報酬の額及び算定方法の決定については、1995年6月29日開催の第37回定時株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職位ごとに報酬委員会が審議を行い、その結果を取締役に提言し取締役会が決定します。報酬委員会では、調査機関が実施する報酬サーベイに複数参加し、同規模の企業の報酬水準との差が大きくなるように設定した報酬案を議論しています。

賞与の額及び算定方法の決定については、報酬委員会での議論をもとに、業績に応じて支給額を算定しており、定時株主総会で決議し、定時株主総会後の取締役会において株主総会で決議された支給額に対して社外取締役を除く取締役に職位ごとに金額を決定しています。

■ 業績連動報酬等に関する事項

当社は、取締役及び執行役員（社外取締役を除く）を対象に、取締役等の報酬と当社業績及び株主価値との連動性をよ

● 役員報酬体系

役員報酬	
基本報酬	
短期インセンティブ報酬	賞与
長期インセンティブ報酬	業績連動型株式報酬制度【BIP信託】
	譲渡制限付株式報酬【RS】

● 取締役会や委員会の活動状況

名称	構成員	議長または委員長	開催回数
取締役会	取締役7名（社内取締役4名、社外取締役3名）	代表取締役社長	毎月1回と臨時（2023年度は13回）
監査役会	監査役3名（常勤監査役1名、社外監査役2名）	常勤監査役	隔月1回（2023年度は7回）
経営会議	取締役7名（社内取締役4名、社外取締役3名）、常勤監査役、執行役員3名	代表取締役社長	毎週1回
指名委員会	代表取締役社長、社外取締役3名	代表取締役社長	年2回
報酬委員会	代表取締役社長、社外取締役3名	代表取締役社長	年2回

り明確にし、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的とし、取締役等の固定報酬及び賞与とは別枠で報酬を支給する、業績連動型株式報酬制度「役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託」を導入しております。

役員報酬BIP信託では、当初設定した連結営業利益計画の達成率を業績連動指標として、役員ごとにポイントを付与しています。役員退任時に1ポイント1株として株式に換算する仕組みです。

■ 譲渡制限付株式報酬に関する事項

当社の社内取締役及び執行役員に、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、2024年6月25日開催の第66回定時株主総会において、業績連動型株式報酬とは別枠で譲渡制限付株式報酬制度（Restricted Stock：RS）を導入しました。RSの割当株数は期初に定めた、期末時点のTSR（Total Shareholder Return、株主総利回り）を業績連動指標として、役員ごとに割当する株数を決めています。

役員 (2024年6月25日現在)

● スキル・マトリックス

○社外役員・独立役員 ◎主スキル ●副スキル

取締役



代表取締役社長
社長執行役員
葛西 晃
安全、安心をお届けし、
社会に貢献します



取締役執行役員
福島芝浦電子社長
越水 和人
サーミスタ製造を通じて
持続可能社会の実現に貢献します



取締役執行役員
センサ統括本部長
青森芝浦電子社長
東北芝浦電子社長
鈴木 竜行
快適な生活環境に貢献する
センサを提供していきます



取締役執行役員
欧米アジア営業本部長
シバウアエレクトロニクスヨーロッパ GmbH 代表取締役社長
シバウアエレクトロニクスアメリカ Corp. 代表取締役社長
株式会社芝浦電子コリア代表理事
笹刈 博志
世界のお客様から信頼される
企業を目指します



社外取締役
(独立役員)
工藤 和直
事業は人なり、
健康経営向上に向け貢献します



社外取締役
(独立役員)
阿部 功
企業価値とガバナンス体制の
向上に貢献します



社外取締役
(独立役員)
岸波 みさわ
持続的成長と
企業価値向上に向け貢献します

	役職	委員会等	社外役員	独立性	企業経営	製造・技術 研究開発	営業 マーケ ティング	財務会計	法務 コンプライ アンス	グローバル 国際性
葛西 晃	代表取締役社長	指名委員会 報酬委員会 サステナビリティ委員会			◎		●		●	
越水 和人	取締役 福島芝浦電子社長	サステナビリティ委員会			●	◎			●	
鈴木 竜行	取締役 センサ統括本部長 青森芝浦電子社長 東北芝浦電子社長	サステナビリティ委員会			●	◎			●	
笹刈 博志	取締役 欧米アジア営業本部長 シバウアエレクトロニクスヨーロッパ GmbH 代表取締役社長 シバウアエレクトロニクスアメリカ Corp. 代表取締役社長 株式会社芝浦電子コリア代表理事	サステナビリティ委員会			●		◎		●	●
工藤 和直	取締役	指名委員会 報酬委員会 サステナビリティ委員会	○	○	●	◎			●	●
阿部 功	取締役	指名委員会 報酬委員会 サステナビリティ委員会	○	○	●			◎	●	
岸波みさわ	取締役	指名委員会 報酬委員会 サステナビリティ委員会	○	○				◎	●	●

監査役



常勤監査役
泉田 佳洋
公正かつ透明な経営を支え、
企業の持続的発展に貢献します



社外監査役
(独立役員)
中野 憲一
監査を通じて企業価値向上を
目指します



社外監査役
(独立役員)
片岡 麻紀
公認会計士です。独立した
プロの目でしっかり監査します

	役職	委員会等	社外役員	独立性	企業経営	製造・技術 研究開発	営業 マーケ ティング	財務会計	法務 コンプライ アンス	グローバル 国際性
泉田 佳洋	常勤監査役							●	◎	
中野 憲一	監査役		○	○					◎	●
片岡 麻紀	監査役		○	○				◎	●	●

執行役員



執行役員
タイ芝浦電子社長 上海芝浦電子董事長
東莞芝浦電子董事長 香港芝浦電子董事長
山下 猛
グループ全拠点の連携を武器に
グローバル芝浦の戦力を向上します



執行役員
経営管理部部長
星ノ谷 行秀
財務・非財務両面から
企業価値向上を目指します



執行役員
中国日本営業本部長
上海芝浦電子副董事長 東莞芝浦電子副董事長
香港芝浦電子副董事長
松山 幸治
独自の良い商品をお客様に
提供し、社会に貢献します

	役職	委員会等	社外役員	独立性	企業経営	製造・技術 研究開発	営業 マーケ ティング	財務会計	法務 コンプライ アンス	グローバル 国際性
山下 猛	執行役員 タイ芝浦電子社長 上海芝浦電子董事長 東莞芝浦電子董事長 香港芝浦電子董事長	サステナビリティ委員会			●	◎				●
星ノ谷行秀	執行役員 経営管理部部長	サステナビリティ委員会						◎		●
松山 幸治	執行役員 中国日本営業本部長 上海芝浦電子副董事長 東莞芝浦電子副董事長 香港芝浦電子副董事長	サステナビリティ委員会					◎			

社外取締役座談会

「長期経営構想」の実現に向けて
新しい分野への挑戦が必要、
挑戦を支えるために
社内全体の人づくりに貢献する



社外取締役 阿部 功

社外取締役 岸波 みさわ

社外取締役 工藤 和直

10年間の「長期経営構想」に基づいて具体的な成長戦略の実践へ

— 芝浦電子にとって初めての長期ビジョンである「長期経営構想」が公表されました。その策定において取締役会でどのような議論が行われましたか。

工藤：この2024年5月に当社初の「長期経営構想」が公表されましたが、具体的な施策は現時点でも議論を重ねています。長期ビジョンは10年後のあるべき姿を明確に描き、その実現に向けた具体策を示すことが重要です。「長期経営構想」の「Phase 1 成長基盤の整備」と位置付ける「中期経営計画2024-2026」を推進するなかで、長期ビジョンの実現に向けて議論を重ねていきます。そこでは、現状の延長線上に予想数値を積み上げるのではなく、10年後のあるべき姿を描いて、構造変革を行い、新事業への挑戦など具体的な施策を実践していくべきだと思います。

阿部：このたび「長期経営構想」を掲げ、その達成に向けた

「Phase 1 成長基盤の整備」「Phase 2 成長基盤の確立」「Phase 3 さらなる成長」というプロセスを策定しました。10年後の具体的な姿や、数値目標は公表していませんが、「新たな価値の創造」に向けたプロセスを公表したことには意義があります。これを機に期待されることで自らを追い込み、後戻りできない段階まで踏み込んだように感じられます。これからどうコミットしていくかが課題になると思います。

岸波：毎年中期経営計画を更新しているので、来年の中期経営計画で具体的な目標を公表するために、しっかり議論しましょうと今も議論をしているところです。現状の数値に単純に予想数値を積み上げるのではなく、事業環境やマーケットにおける成長領域の具体的な分析に基づく根拠のある数値目標を策定し、成長戦略のメッセージとして打ち出していくことが今後の課題ではないでしょうか。

世界トップシェアを実現した技術的な強みを活かし、新たな領域・事業への挑戦が必要

— 芝浦電子の強み、競争優位性についてあらためてお聞かせください。

工藤：当社はNTCサーミスタという分野で世界トップシェアを獲得しています。一分野に特化して競争優位性を獲得していますが、この最大の要因は技術力です。NTCサーミスタのガラス付けの製法技術は他社も真似できません。ただし、当社のサーミスタの市場は一部を除いて成熟しています。したがって、この特殊な技術を活かして新たな領域や新規事業に挑戦していく必要があります。現在保有している特殊技術は当社の知的財産ですが、特許権の存続期間が20年で消失する前に、もっと先の技術を開発して新たな強みを確立する、そのように開発のスピードアップ、知的財産化によって市場シェアを高めていく必要があります。

阿部：当社の競争優位性は、ガラス素子を使ったサーミスタの大量生産の技術だと考えています。多様なジャンルの顧客の要求に対して開発から、課題解決、量産まで一気通貫でできる体制に加えて、国内5拠点、海外3拠点の工場での生産能力が強みと言っているでしょう。特殊分野に特化することで同業他社よりも高い利益率を獲得できています。しかし、その専門の分野において、昨今は同業他社の技術力も向上しています。現在のポジションを維持するための努力も必要だと思います。

岸波：お二人の意見に加えて、製品の多様性も当社の強みであると考えています。顧客企業が家電業界や自動車業界など多岐にわたるため、一つの業界に依存しません。製品は単一でも、販売先については単一でないことは、圧倒的な強みとなります。ですが、このポジションに胡坐をかいてはいけません。これまでは、人件費の低い地域に工場を建てて生産コ



社外取締役 工藤 和直

住友電装株式会社執行役員、蘇州住電装有限公司最高顧問などを歴任。40年製造業に従事。中国に14年半駐在。2018年6月当社社外取締役に就任。製造全般と経営の監督と助言を行う。指名委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会メンバー。

ストを抑えることである程度の営業利益を確保できましたが、今は海外でも人件費や物価が上昇しています。今の時代にふ

さわしい経営を打ち出し、新たな視点で挑戦する必要があると思います。

互いを尊重する人的資本経営が必要

——芝浦電子の成長に必要な人的資本経営についてどのようにお考えでしょうか。

工藤：昨今は人的資本経営のために、人財の多様性、特に女性活躍や外国人登用が注目されています。人的資本や多様性の本当の価値を見極め、適切な目標を設定する必要があります。互いに尊重しあって働き、繁栄する過程でそうした目標数値も改善することが望ましいです。清流に虫が繁殖するには餌であるカワニナが必要で、清流だけでは虫は繁殖しません。これと同様に従業員が互いを尊重し合える形で人的資本経営に取り組んでいけばいいと考えています。

阿部：従業員をコストではなく人的資本と捉えて積極的に投資をして、価値を高めていくことは非常に大切です。当社に

おいては、葛西社長が就任してから人事制度を刷新し、さらに岸波さんが社外取締役役に就任されてからは、制服からビジネスカジュアルへの変更やフレックスタイム制の導入など、これまでの制度を見直すことで従業員が働きやすい環境整備を進めています。新社屋の建設も進めています。このようにハード面への投資は進んでいますが、今後は従業員の教育、キャリア開発、モチベーションを上げるための施策が必要になると考えています。そうした施策への取り組みがよい結果を生み、ひいては従業員のエンゲージメントが上がることを期待しています。

岸波：制度面での改善は進展しています。この1年の最も大きな成果は、就業エリア限定型の総合職の女性従業員が管理職になれる道が開けたことだと認識しています。エリア限定の道を選び、管理職になれないというジレンマが解消されたことは一つの前進でした。また、投資をして改善できることもあります。例えばDX推進の投資により、従業員の負担を軽減し、人でなければできない仕事で人的資本の本来の価値を見出せるのではないかと思います。

工藤：従業員のモチベーション維持には、難作業を軽減するための工夫が大変重要です。そうした取り組みは製造現場の方が進んでいて、作業を自動化することにより身体的・心理的負担を軽減しています。それが結果的に人的資本の価値向上につながるのだと思います。どちらかといえば、事務職の方が非効率だと感じています。

阿部：製造現場では直接数値に影響があるため、コスト意識があります。事務職も日々の業務においてコスト意識をさらに高めることは課題ですね。



社外取締役 岸波 みさわ

UBS証券株式会社投資銀行本部債券資本市場部統括責任者エグゼクティブ・ディレクターなどを歴任。2022年6月当社社外取締役に就任。国際的な金融業務の専門知識を活かして、財務戦略などに監督と助言を行う。指名委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会メンバー。

芝浦電子ならではの本質的なガバナンス体制構築に向けて

——ガバナンスに関して、この1年の進捗をお聞かせください。

工藤：当社は創業から70年の歴史を持つ会社ですが、顧客企業のニーズに応じた製品開発など、独特のベンチャー精神が

今もしっかり生きています。ベンチャー精神を持つ人財は当社の財産であり、これからも大切にしなければなりません。その点では当社の良さを引き出すことを優先するべきと思

ます。近江商人の「三方よし」の精神のように日本には、日本にあったガバナンスの概念があります。だからこそ、当社の本質であるベンチャー精神を重視して、10年先を見て人財をつくるための独自のガバナンスを構築する必要があると考えています。

阿部：7月に開示したコーポレートガバナンス報告書に記載されている通り、ガバナンスの課題の一つであった中核人財の多様性確保という点においては、環境整備が行われ、改善していると思います。コーポレートガバナンス報告書には残された課題について指摘されていますが、今すぐに成果を出さなければならない事項ではないという印象を持っています。一度にすべてを改善する必要はありません。優先順位の高い事項から取り組み、時間をかけて改善していけばいいと思っています。「長期経営構想」を策定しても、それを担い実行する人財がいなければ達成できません。例えば、他社から迎えた人財がイノベーションを起こすことも考えられます。同質の人財からは同じような発想しか生まれませんが、異質の人財が参加することで思わぬ発想が生まれ、組織は活性化するはず。それこそがダイバーシティといえるのではないのでしょうか。そうした人財を受け入れる組織の方が、むしろ健全なように感じます。

岸波：改善した点もありますが、連続していないことは課題



社外取締役 阿部 功

監査法人トーマツ（現：有限責任監査法人トーマツ）パートナーなどを歴任。2019年6月当社社外取締役に就任。公認会計士として専門的な観点から監督と助言を行う。指名委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会メンバー。阿部公認会計士事務所所長。

だと認識しています。国内の女性社員を対象として座談会を開催したときに、女性社員の皆さんからさまざまなアイデアをいただきました。そのなかから制服の廃止やフレックスタイム導入に関しての意見など、順次改善したものが。今後はそうした取り組みをつなげて、一貫性を持たせる必要があると考えています。

長年の経験、スキルを活かして持続的な成長の戦略・体制や、人づくりに貢献

——社外取締役として、どのように芝浦電子に貢献していきたいとお考えでしょうか。

阿部：私はこれまで監査の業務を通じてさまざまな会社の財務に携わってきました。失敗も含めて積み重ねた経験を活かしながら、芝浦電子の持続的な成長に貢献したいと考えています。特に事業戦略や、ガバナンス、リスク管理体制の面で役に立てればと思います。

岸波：「長期経営構想」には「業務提携・共同開発」など、「新たな価値の創造」のための新しいチャレンジが取り入れられています。今後成長ストーリーをより具体化させる必要があります。資本市場にアピールできるビジョンを打ち出し、具現化するために、自分のバックグラウンドを活かして貢献したいと考えています。また非財務の面では、人財や企業風土、社員のエンゲージメント向上のための支援をしていきたいです。最近では、女性社員から相談のEメールを受けることもあります。従業員の皆さんをエンパワーできる存在であり

たいと思います。

工藤：長い間、製造業に従事してきた経験から、工場が大事だと考えています。芝浦電子がここまで成長してきたのは、工場が堅実だからだと思います。私は毎年、国内外の工場を視察しますが、その際に工場の現場の従業員とコミュニケーションを取り、どのような仕事をして何を考え、何に悩んでいるのかヒアリングします。社外の視点から実際の工場を見て回ると、現場の課題に気づくことができます。そうした機会は何物にも代えがたく、今後も継続していきたいと考えています。また、現場の効率化を進めるためには、ChatGPTなどのAIを導入した方がいいと思います。人間が考え付かない答えを出すなどの効果があるはず。そして、人間にしかできないことに注力していけば、従業員のモチベーションが上がるのではないのでしょうか。特に直接のコミュニケーションを楽しめるのは、やはり人です。触れ合う機会を今後も大切に、人づくりに貢献していきたいと考えています。

温度を測定・制御するサーミスタを通じて 環境負荷低減に貢献する

環境マネジメント体制

国際認証

当社グループは、環境マネジメントの手段として、国内外の拠点で国際認証を多数取得しています。

環境マネジメントのISO14001は、2003年株式会社芝浦電子が取得し、以降、国内外すべてのグループ会社（生産工場）で取得しています。

認証の取得の際に監査を受けて体制を構築するだけでなく、認証取得後も定期的に第三者機関から監査を受けています。これらの認証では、内部監査、外部監査の報告も義務付けられており、規程に沿って適切にマネジメントシステムを運用しています。

芝浦電子グループ 環境方針

芝浦電子グループは、地球環境保全の重要性を認識し、地球環境の維持、向上に貢献する取り組みを行います。

以下に示す環境方針に基づき事業活動を進めて参ります。この環境方針は、芝浦電子グループで働く全社員に周知徹底します。

環境方針

1. 環境目標を設定し、取り組み状況を定期的に見直すことにより、地球環境への影響を継続的に改善するよう努めます。
2. 環境に関する教育を推進し、社員の環境保全意識を高めることで、社員一人ひとりが自発的に環境負荷低減につながる活動を実践します。
3. 環境関連の法規制及び当社が同意するその他の要求事項を遵守し、汚染防止に努め、自然との共生を図ります。
4. 当社グループの活動、製品及びサービスに係わる環境影響のうち、以下の項目を環境管理重点テーマとして取り組みます。
 - ・地球環境に配慮した製品の提供
 - ・製品のライフサイクルに応じた環境負荷低減の取り組み
 - ・エネルギーの有効利用
 - ・資源のリユース・リサイクル

関連するSDGs



事業を通じた環境負荷低減への貢献

事業推進が環境負荷低減に直結

当社グループの製品であるサーミスタは、工業製品の温度測定・温度制御を行います。省エネ対応の工業製品の増加とともに、サーミスタの需要の増加も期待できます。当社は事業の推進そのものが、省エネ、温室効果ガス排出抑制に資すると認識しています。

冷蔵庫、エアコンの消費電力量削減に貢献

具体的な例としては、世界の冷蔵庫、エアコンの消費電力量が、過去約10年間で大きく減少していますが、当社グループのサーミスタの貢献度も大きいと考えられます。

● 冷蔵庫の年間消費電力量 ● エアコンの年間消費電力量



事業推進によって生じる環境負荷への対策

当社グループは、事業のプロセスから生じる環境負荷を低減すること、さらに、事業のプロセスにおける資源循環を促進することにも努めています。有害物質の使用抑制（EUのRoHS指令、REACH規則の遵守）、有害物質の排出抑制（オゾ

ン層保護法の遵守）、省エネ推進（省エネ法の遵守において、株式会社福島芝浦電子はSランクの評価を獲得）、温室効果ガス排出抑制に努めています。

温室効果ガス排出抑制

省エネを通じた取り組み

温室効果ガス排出抑制においては、省エネを通じた取り組みとして、LEDへの転換、省エネエアコンの導入などの設備更新の推進、さらには、生産効率化による排出抑制に努めています。

再生可能エネルギー導入促進

この手段として、再生可能エネルギーを電源とした電力を積極的に導入しています。株式会社福島芝浦電子は2022年4月から、芝浦電子本社は2022年7月から電力の100%を再生可能エネルギーとしています。

福島芝浦電子以外の国内工場では、2024年より太陽光発電



福島芝浦電子

パネルの設置を計画しています。

また、タイ芝浦電子シンプリ工場では、太陽光発電パネル導入スケジュールのPhase1を2023年12月に完了しました。

太陽光発電パネル導入スケジュール

●2023年（完了）：Phase 1：4号棟と5号棟に2023年12月に設置完了。これにより、現在の1年間の温室効果ガスの排出量のうち約13%が削減可能となりました。

●2024年（計画）：Phase 2：3号棟と6号棟と2号棟に設置予定。

●2025年（計画）：Phase 3：1号棟に設置予定。

●2025年に全6棟に太陽光発電パネルを設置完了予定です。これにより、電力使用量の約40%を自家発電で賄うことが可能となります。



タイ芝浦電子シンプリ工場の太陽光パネル

TCFDの趣旨に賛同した排出抑制計画

気候変動問題に関して、当社グループは、TCFDの趣旨に賛同し、温室効果ガス排出抑制の計画を定めました。その概要は以下の通りです。

TCFDの趣旨に賛同した温室効果ガス排出抑制計画の概要

- 戦略：1.5°Cシナリオを採用
- リスク：2030年に7.6億円分のコスト増加を予想
- 機会：環境性能強化の工業製品需要の高まりで売上増加を期待
- 指標と目標：2050年カーボンニュートラルを目指したCO₂排出削減目標を策定

温室効果ガス排出抑制計画の詳細は以下の通りです。

●ガバナンス

気候変動に関する基本方針や重要事項は代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会で審議し、取締役会に助言・提言することで、取締役会の監督が適切に図られるガバナンス体制を構築しています。

●戦略

気候変動の影響を捉えるため、気温上昇1.5°Cシナリオを用いてリスクと機会の評価を行っています。
リスク：物理的リスク、移行リスクの特定、1.5°Cシナリオ

における当社グループのコストの試算を行い、2030年におけるコスト増加分は約7.6億円（2021年比）と試算しております。

機会：EV、HVなどの環境対応車、省エネ家電製品などの需要の高まりが予想され、これらの製品に搭載される当社の温度センサの売上増加の機会獲得への取り組みを強化しています。

●リスク管理

サステナビリティ委員会がリスクと機会の分析及び評価を行い、取締役会が監督することで、適切なリスク管理体制を構築しています。

●指標と目標

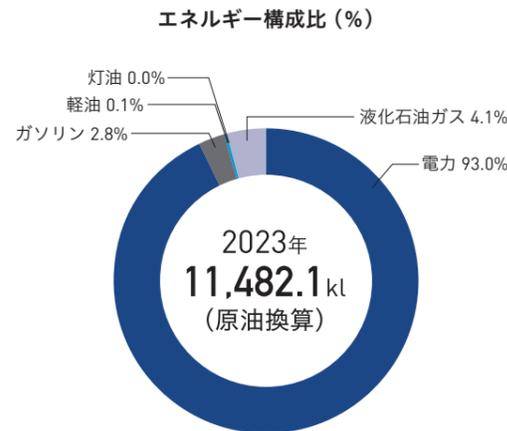
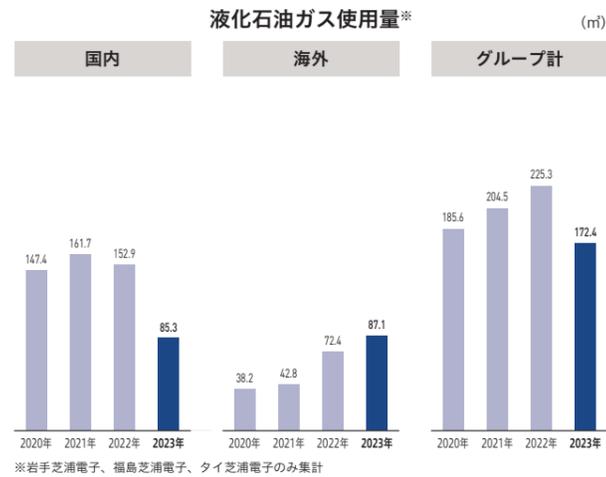
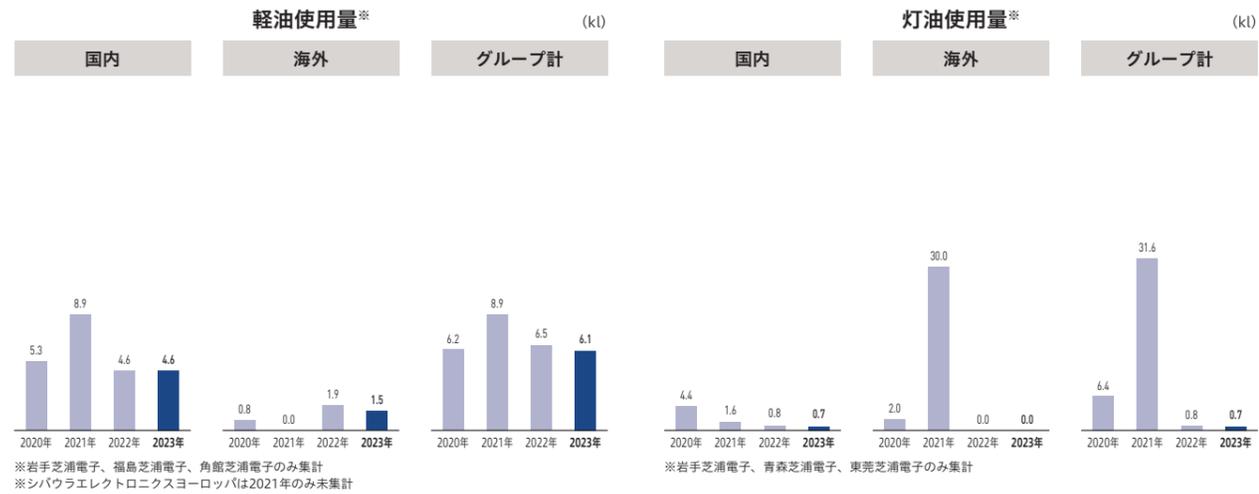
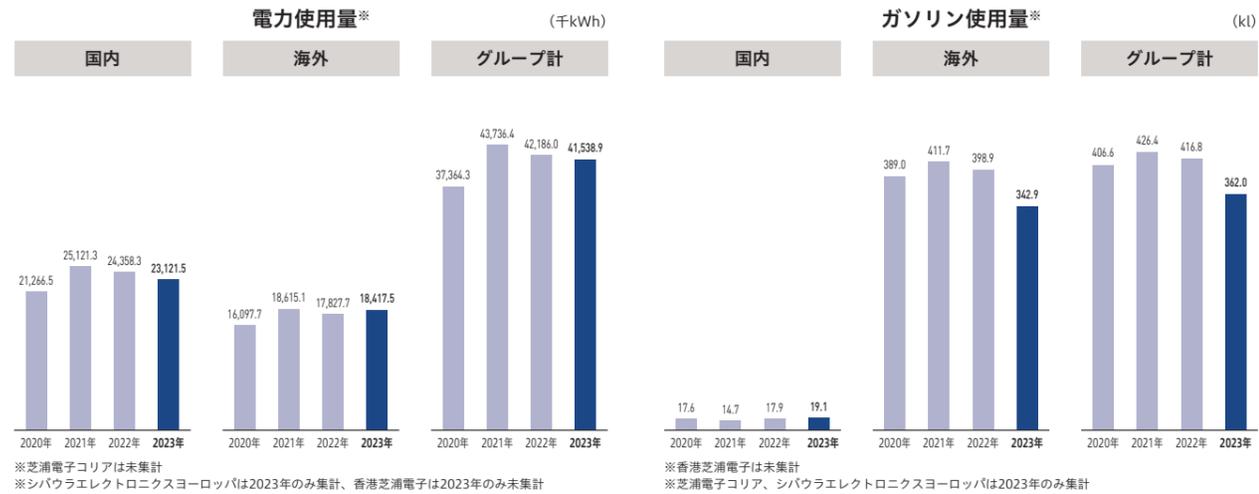
脱炭素社会の実現に向け、2050年でのカーボンニュートラルを目指して、二酸化炭素排出量削減の長期目標を策定しました。電力使用の節約、再生可能エネルギーをもとにした電力の調達などにより、目標達成に努めます。

2050年CO₂排出量実質ゼロに向けたロードマップは

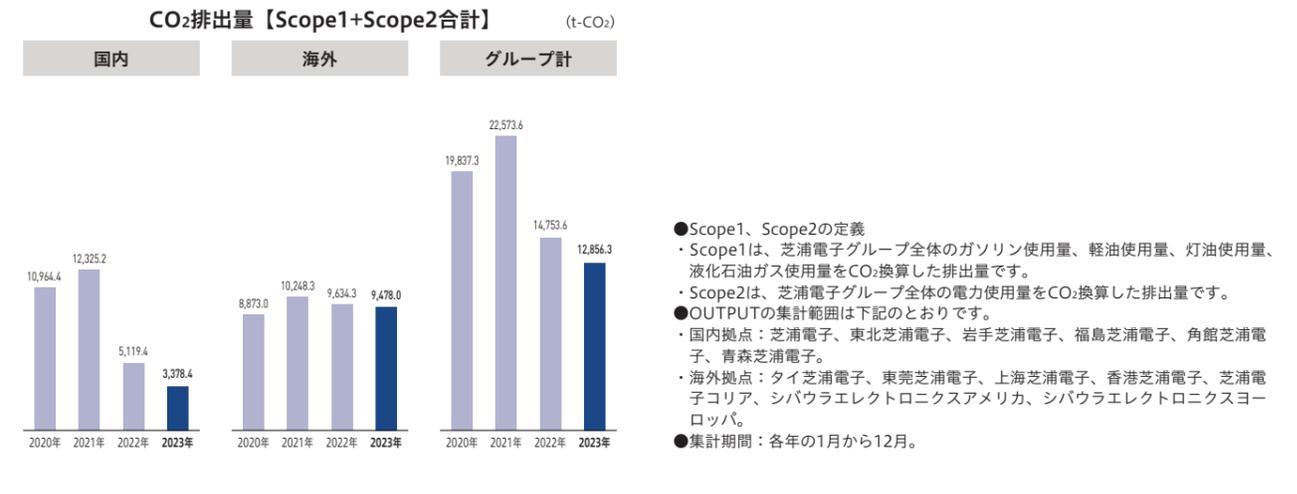
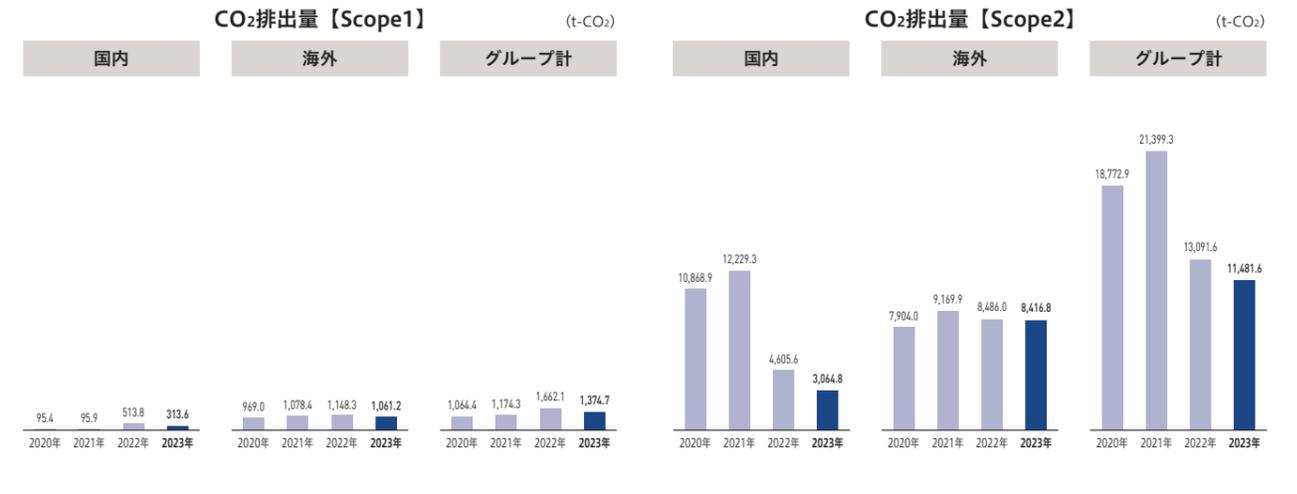


- ・2030年25%削減（2021年比）：この目標に対して、2022年は35%を削減しました。また、2023年には43%を削減しました。
- ・2040年50%削減（2021年比）

INPUT：省エネへの取り組み



OUTPUT：温室効果ガス排出抑制の取り組み



二酸化炭素排出量削減目標

2023年CO₂排出量 12,856 t-CO₂ (Scope1とScope2の合計)

2022年、2023年ともに、2030年の目標を上回る削減率を達成

●二酸化炭素排出量実績・目標



二酸化炭素排出量削減の施策

- STEP 1 省エネ・再エネ
- 株式会社福島芝浦電子は2022年4月から、芝浦電子本社は2022年7月から、電力の100%を再生可能エネルギーとしています。
 - タイ芝浦電子シンプル工場では2023年から太陽光発電を順次導入しています。
- STEP 2 創エネ
- 太陽光発電設備等の導入
 - 蓄電設備の導入

社会課題解決に貢献する事業の推進のため 人的資本開発を推進する

サステナビリティ経営の推進

基本的考え方

サーミスタは、それが搭載される工業製品の温度管理・温度制御をつかさどるものであるため、当社の高性能サーミスタのグレードアップ、さらなる普及により、省エネ、温室効果ガス排出抑制に貢献しています。

サーミスタの提供により、経済的付加価値の創出、様々なステークホルダーのニーズへの積極的な対応、社会的価値を重視した経営を実践し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティ委員会

サステナビリティに対する課題に積極的に対応するため、取締役会の下部組織としてサステナビリティ委員会を設置しています（「コーポレートガバナンス」をご参照）。

マテリアリティ

当社グループは、マテリアリティ課題を特定し、当社グループと社会の持続可能な成長・発展を目指しています（「持続可能性を追求した成長戦略」をご参照）。

カーボンニュートラルへの取り組み

2050年にカーボンニュートラルを達成することを目標とし、二酸化炭素排出量削減目標を設定しています。2021年比で、2030年に25%削減、2040年50%削減という目標をたてまし

た。2022年に続き、2023年も、電力使用量の節約、再生可能エネルギーを電源とした電力の調達などにより、2030年の目標である25%を上回る二酸化炭素排出量を削減しました。また、現在はタイ芝浦電子で太陽光発電設備を工事中であり、国内工場でも太陽光発電の設備の設置を準備中です（「環境への取り組み」「環境負荷データ」をご参照）。

国連グローバル・コンパクト

事業の推進を通じて社会課題解決への貢献を増進させる取り組みの一環として、社会・ステークホルダーとの関係強化に取り組んでいます。事業を通じた広い社会課題への対応として、2022年3月、当社は、国連グローバル・コンパクトの10の原則に賛同し、参加を表明いたしました。健全なグローバル社会の実現に向けて、事業活動を通じ積極的に取り組んでいきます。



社会・ステークホルダーとの関係強化を通じた社会課題解決

産学連携による技術革新への貢献

TOPIC 名古屋工業大学で当社の研究開発を講義

当社は産学連携を通じて、技術革新を推進しており、大学とも、サーミスタ素材形成技術の共同研究を実施しています。

2024年5月、当社グループとの共同研究のパートナーである名古屋工業大学の大学院1年生を対象に、当社役員によるサーミスタに関する講義が行われました。講義は「セラミッ



名古屋工業大学での講義風景

クス物理化学特論」という授業の一環として行われ、単位付与の対象となり、当日は100名を超える学生が参加しました。

講義ではセラミックを材料としているサーミスタの役割、開発の歴史、作り方、そして、芝浦電子のサーミスタの強みについて、解説を行いました。

特に、サーミスタは搭載される製品の温度を測定するだけでなく、製品の温度を制御することを通じてエネルギー使用量の削減にも寄与するため、二酸化炭素の排出量削減、

環境負荷低減、健康な生活にも貢献するものであることが説明されました。また、芝浦電子のサーミスタは対応温度域が幅広いことから、社会に多大な貢献をしていることも説明されました。

学生からは、「外からは見えないサーミスタを製造する会社に入った理由」についての質問や、「共感できる部分が多くて聞いていて楽しかった」などの感想が寄せられ、好評を博しました。

人的資本の開発

人財についての考え方

社員は企業価値を創出する源泉であるため、その能力の開発が、当社グループの持続的な成長と、それを通じた社会課題の解決に、不可欠であると認識しています。当社は人財育成・人財の多様性をマテリアリティの一つとして定め、人権尊重、多様な人財の育成に努めます。

求める人財像・人財戦略

求める人財像は、「主体性」「挑戦する気持ち」「成し遂げる姿勢」「変化に対応する柔軟性」を持った自立型人財であり、特に「自ら考え、行動し、挑戦すること」を重視しています。

そのような人財を育成する戦略として、2021年4月には人事制度を刷新し、年功序列的要素のあるものを撤廃して、挑戦を評価する新しい人事制度に移行しました。また、2022年4月には国内グループ会社においても新人事制度を適用し、グループ全体共通の人事制度としました。

人財育成方針

上記の人財像の育成のため、下記の人財育成方針を定めています。

- ・当社は、2021年4月に導入した新人事制度に基づき、多様性確保に資する人財育成を行う
- ・社員の採用活動では、新卒社員、中途入社社員をバランス良く行う
- ・人財育成において当社は、社員の主体性を尊重し、個人の成長を促すことを基本的な考えとし、求める人物像を定め、全社員共通の研修体系により総合的に人財を育成する
- ・年齢や性別、国籍等にとらわれずに積極的に登用する

理念・ノウハウの共有

人的資本の強化のために、経営理念を芝浦電子グループ全体で共有することに努めています。そうした中で当社は「企

業目的」「経営方針」を策定し、グループ内で価値観を共有しています。こうした価値観の共有は、業績にも表れ、生産効率向上、コスト削減、売上高営業利益率の向上に寄与しています。

新人事制度

●将来を担う人財の育成

当社グループは創業から70年が経過し、これまで様々な制度が構築され、随時運用を見直してきましたが、昨今の事業環境の大きな変化を踏まえ、当社グループの成長性、持続可能性を追求していくため、将来を担う人財の育成、登用を柱とした人事制度改革を2021年4月に実施しました。

2024年7月には、人事制度を一部変更し、地域限定勤務の社員も管理職への登用を可能とするなど、社員の働き方の多様化に合わせた制度変更を行っています。

●チャレンジを喚起する取り組み

人事制度改革の柱は、新たな評価制度の導入です。若手、新入社員、一般社員の新しいことへの挑戦を喚起する仕組みに改定しました。

新評価基準は、成果評価、行動評価、組織ミッション評価という3つの要素から構成されています。成果評価だけでは判断できない、プロセスにおける努力の要素を考慮したものが行動評価です。

●コミュニケーションの促進

新人事制度の導入により、上司と部下とのコミュニケーションの促進という効果が表れています。職務内容に見合った目標設定をするために面談を複数回行い、半期ごとに評価のフィードバック面談も行います。新制度の導入後、評価基準の明確化による目的意識の高まりなどの効果が見られます。

●当社グループ内での共通化

2022年4月には国内グループ会社にも本社と同じ新人事制度を導入しました。当社グループ全体で人事制度が共通化さ

れ、グループの人事運用が一体化されました。

また、グループ合同の新入社員研修やフォローアップ研修の導入など、研修の共通化を図っています。

ダイバーシティ推進

●ダイバーシティの取り組み

ダイバーシティ、とりわけ女性の活躍推進は重要な経営課題であると認識しています。女性が自身のキャリアを考えるきっかけづくりの一環として、2023年には女性社外取締役による女性全社員との座談会を開催しました。その後全社員を対象に、ダイバーシティ&インクルージョン研修を実施しました。

●働き方の多様性への対応

フレックスタイム制の導入・育児時短勤務制の拡大

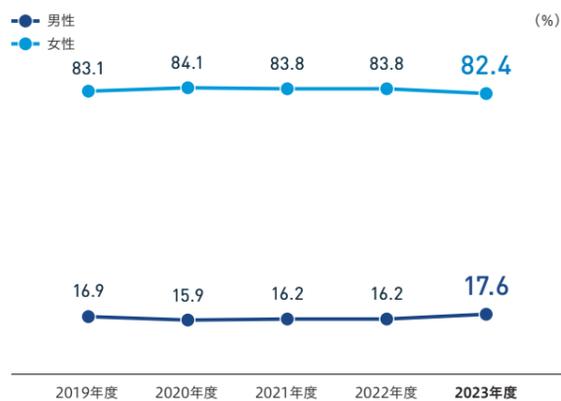
働き方の多様化に対応するため、芝浦電子本社に勤務する社員を対象に2024年7月にフレックスタイム制を導入しました。

また、2024年4月より、育児で時短勤務をする社員の対象を子が小学校を卒業するまでに拡大しました。

●女性の採用

株式会社芝浦電子本社での女性の採用について、新卒採用では2024年3月末までの過去5年間の女性比率は28.0%です。また中途採用の過去5年間の女性比率は12.5%です。芝浦電子国内グループ会社での正社員女性比率（2024年3月末時点）は51.1%ですが、主要な海外子会社を含むグループ合計では82.4%でした。

●芝浦電子グループ（国内外合計）の社員の男女比の推移



●女性管理職比率

2024年3月末において、管理職に占める女性の割合は、株式会社芝浦電子では0.0%、主要な連結子会社（国内）では0.0%ですが、主要な海外子会社を含むグループ合計では25.3%となります。芝浦電子の国内グループ会社の同比率を2031年3月末までに10%とすることを目標にしています。

目標達成のために、前述のように、人事制度の一部見直し（地域限定コースの社員の管理職登用）や、次世代リーダー候

補を選抜した研修による人材育成、フレックスタイム制の導入など、働き方の多様化への対応などの施策を実施しています。

●芝浦電子グループ（国内外合計）の女性管理職比率の推移

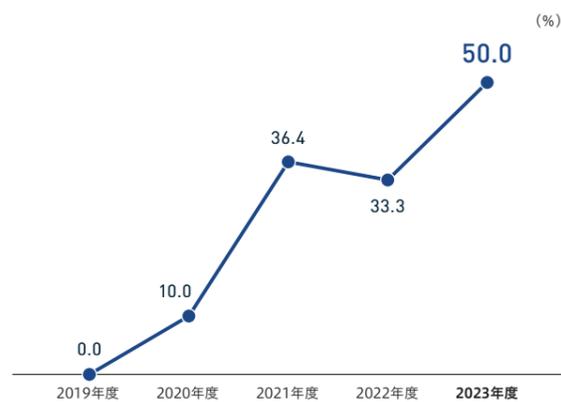


●福利厚生

女性社員に対する産前・産後休暇は法定以上の待遇を付与しており、出産、育児休業後の復職率は100%となっています。このように働きやすく、退職せず継続して働ける様々な制度を導入しています。

また、芝浦電子の国内グループの2023年度の男性社員の育児休業取得率は、50.0%です。2024年度は、2024年9月末の時点で、男性の育児休業取得率は100%です。

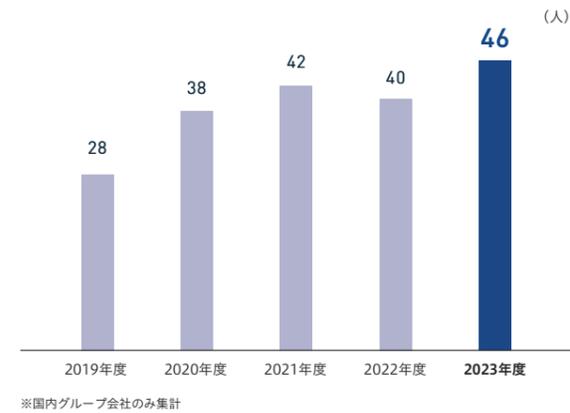
●芝浦電子国内グループの男性育児休業取得率の推移



●就業制度

新人事制度では、社員の働き方の多様化に対応し、地域を限定した勤務コースと地域を限定しない勤務コースを社員が選べます。2024年7月には新しく、就業地域限定型の社員も管理職への登用を可能とする制度に改めるなど、長く安心して働ける制度の拡充により、今後は女性管理職の増加も期待しています。

●育児休業制度利用者数*



※国内グループ会社のみ集計

人的資本投資

当社グループの正社員、契約社員の全社員を対象に、従業員持株会を通じて、1人当たり70株の譲渡制限付株式を付与することを、2023年3月3日の取締役会で決議し、2023年6月29日に応募者に対して株式を割り当てました。これにより、社員の資産形成の一助になることや、モチベーションや経営参画意識の向上、企業価値向上につなげていきます。

また、2024年には役員報酬の一部を譲渡制限付株式に変更する制度を導入し、全員で株主の皆様との価値共有を一層進め、企業価値向上に邁進する制度を構築しました。

エンゲージメントサーベイ

当社はこれまで2020年と2022年に社員満足度調査を実施しましたが、社員の活力や熱意を高めることが当社の目指す方向性でもあることから、2024年11月にエンゲージメント調査を行うこととしました。サーベイの結果を参考にしながら、今後も人事制度の改革を進め、社員のエンゲージメントの向上を目指します。

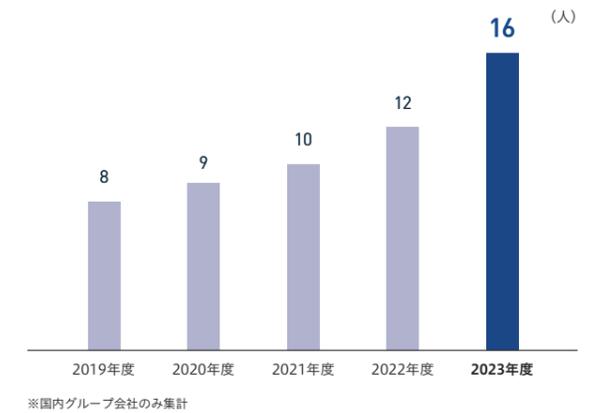
健康経営

健康保険組合連合会埼玉連合会の「健康宣言」に参加いたしました。従業員とその家族の健康増進に向けて、会社全体で健康づくりに取り組んでいきます。

●取り組み内容

- 100%健診を受診します。
- 特定保健指導を受けます。
- 法令を順守します。
- 従業員の健康課題の把握と必要な対策の検討を行います。
- 運動機会の増進に取り組みます。
- 長時間労働対策に取り組みます。

●育児時短勤務制度利用者数*



※国内グループ会社のみ集計

地域貢献活動

地域貢献活動として、当社は公益財団法人さいたま緑のトラスト協会の法人会員に登録しています。緑のトラスト協会は、埼玉の自然や歴史的環境の保全のために県民が主体となって活動を行っており、その活動趣旨に賛同し、法人会員登録を行いました。

2024年5月には当社の新入社員が、同協会が管理する埼玉県上尾市の森林の清掃を行いました。その後は、日本の絵本を紛争地域の子供たちに届けるためのボランティア活動を行いました。



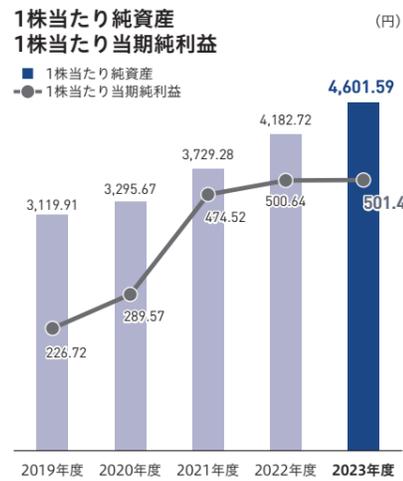
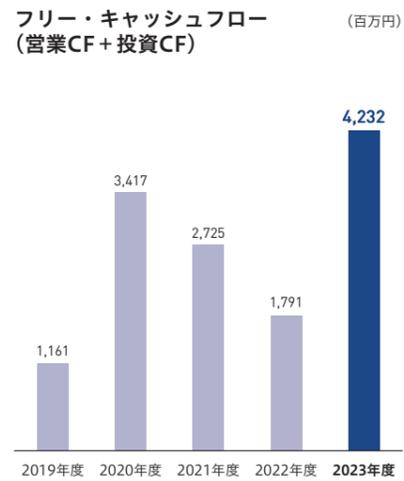
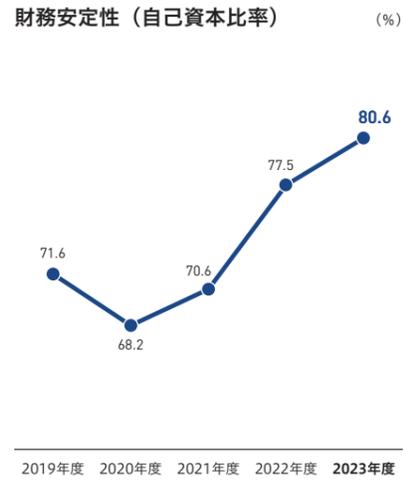
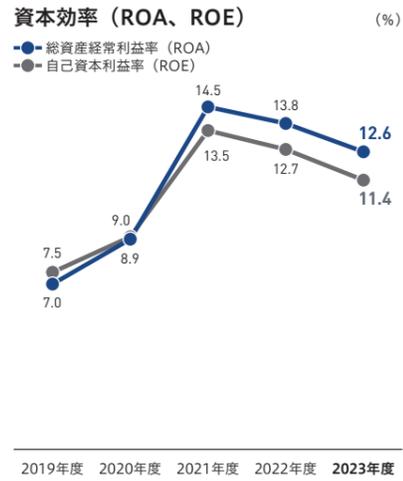
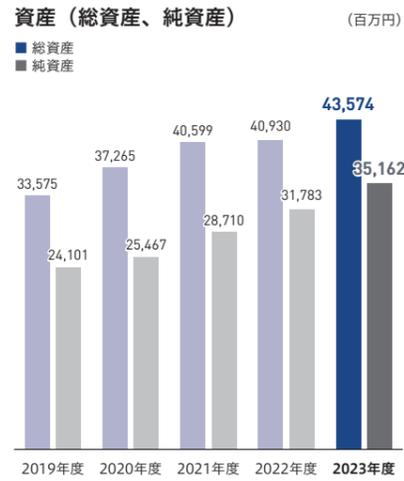
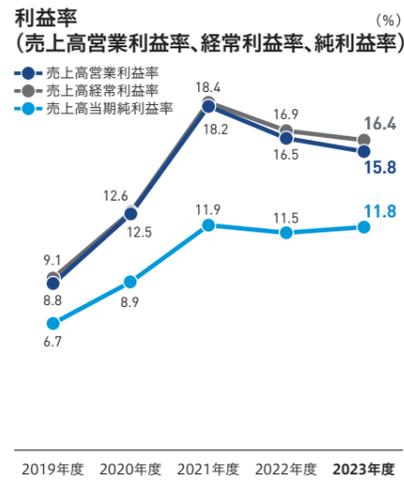
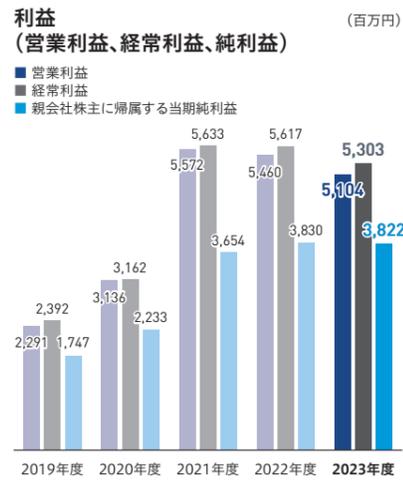
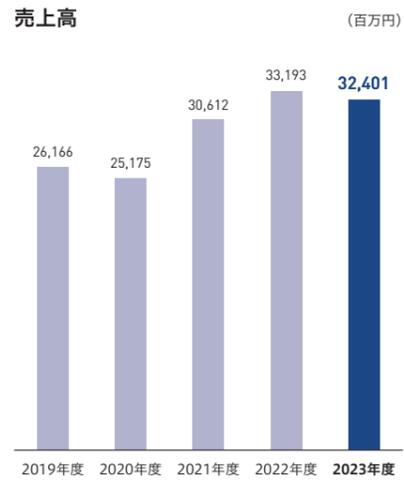
新本社社屋建設

当社は、事業拡大に伴う本社機能の拡充、社員の働きやすさを意識した執務環境を整備し、優秀な人材の確保を図るため、さいたま市中央区に本社ビルを建設することとしました。新本社への移転時期は、2026年1月を予定しております。

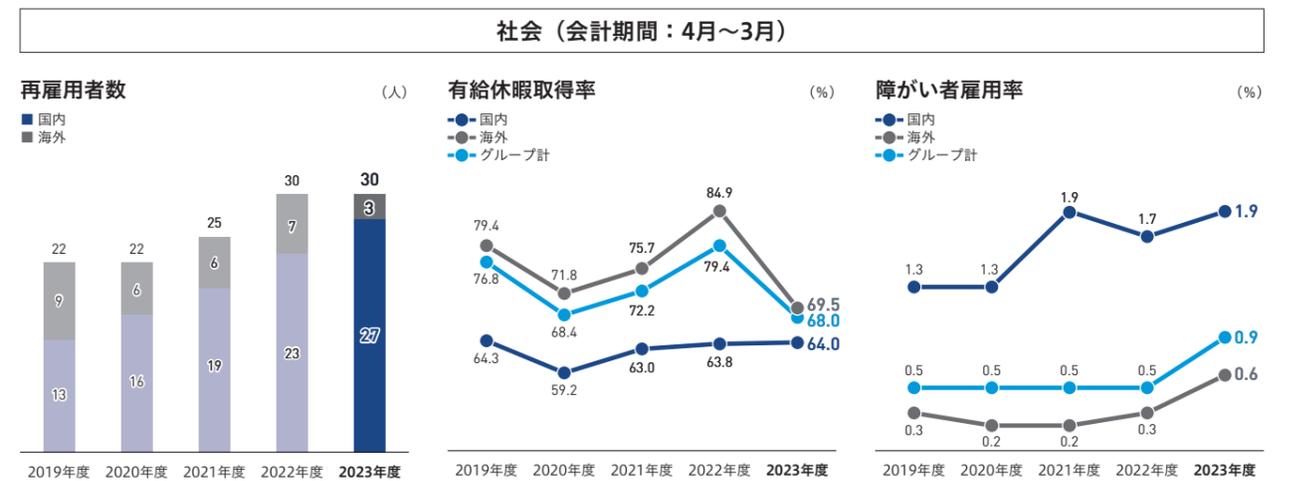
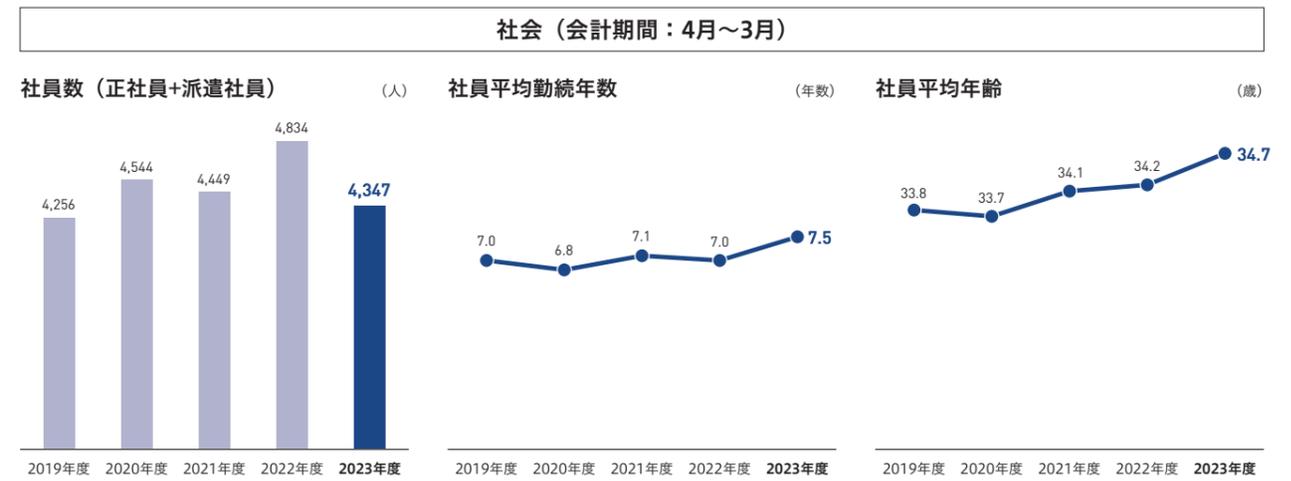
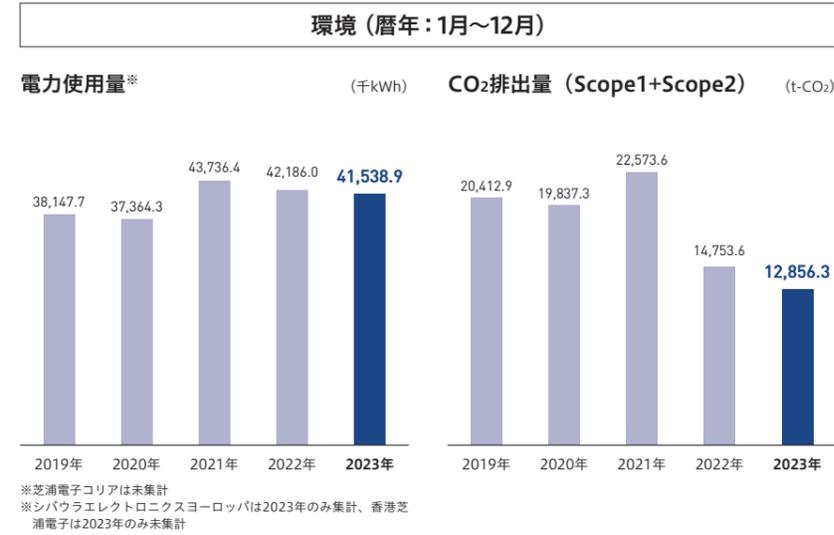


本社イメージ図

●財務ハイライト (連結) (会計期間：4月～3月)



●非財務ハイライト (連結)

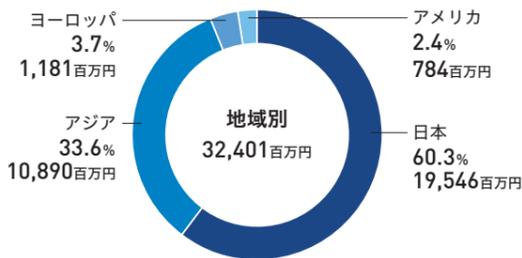
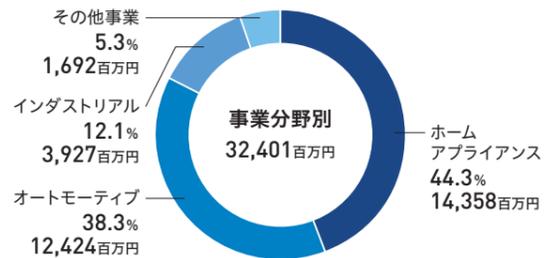


会社情報 (2024年9月30日現在)

会社名：株式会社 芝浦電子
 英社名：SHIBAURA ELECTRONICS CO., LTD.
 所在地：〒338-0001 埼玉県さいたま市中央区上落合2-1-24 三殖ビル
 電話番号：048-615-4000 (代表)
 代表者：代表取締役社長 葛西 晃

創業：1953年3月3日
 資本金：21億4,461万円
 主な事業内容：サーミスタ、温度・湿度・風速センサ等の製造販売
 社員数：連結 4,549名
 単体 142名 (グループ会社への出向者含む)
 上場証券取引所：東京証券取引所 スタンダード市場
 (企業コード：6957)

売上高構成比 (2024年3月期)



沿革

- 1953 東京都北区岩淵町にて創業。亜酸化銅整流器を中心にサーミスタ、SiC パリスタの製造開始
- 1963 埼玉県浦和市町谷 (現・埼玉県さいたま市桜区町谷) に本社工場及び川口工場を集結移転
- 1969 株式会社東北芝浦電子設立
- 1972 計測用PSB サーミスタ開発 (機械生産化により、家電市場へ浸透)
- 1973 株式会社岩手芝浦電子設立
- 1979 絶対湿度センサ/絶対湿度計開発
- 1985 株式会社福島芝浦電子設立
社団法人日本証券業協会に店頭登録
- 1990 樹脂封止温度センサ (KT) 開発
- 1992 KGチップサーミスタ開発
- 1994 株式会社角館芝浦電子設立
- 1995 株式会社三戸芝浦電子 (現・株式会社青森芝浦電子) 設立
- 1996 社名を株式会社芝浦電子製作所から株式会社芝浦電子に改称
タイ国にサイアム センシング デバイス マニュファクチャリングカンパニー リミテッド (現・タイ芝浦電子) 設立
- 1997 中国に東莞芝浦電子有限公司及び上海芝浦電子有限公司設立
車載用モーターコイル用温度センサ開発
- 2001 香港に香港芝浦電子有限公司設立
ISO9001 認証取得
- 2003 韓国に株式会社芝浦電子コリア設立
PSB-S9小型サーミスタ開発
ISO14001 認証取得
- 2004 株式会社ジャスダック証券取引所に株式を上場
- 2008 高温用サーミスタ (UH1 形) 開発
- 2012 ドイツにShibaura Electronics Europe GmbH 設立
- 2013 現在地に本社及び浦和営業所を集結移転
- 2014 定着器用非接触温度センサ開発
- 2015 米国にShibaura Electronics of America Corporation 設立
- 2018 タイ芝浦電子 新棟建設
- 2019 株式会社福島芝浦電子 新棟建設
- 2022 東京証券取引所市場区分再編によりJASDAQ(スタンダード) からスタンダード市場に移行

国内外拠点

< 国内生産拠点：連結子会社 >

- 株式会社 福島芝浦電子
本宮工場 (福島県本宮市)
松川工場 (福島県福島市)
- 株式会社 東北芝浦電子 (秋田県仙北市)
- 株式会社 岩手芝浦電子 (岩手県二戸郡)
- 株式会社 角館芝浦電子 (秋田県仙北市)
- 株式会社 青森芝浦電子 (青森県三戸郡)

< 海外生産拠点：連結子会社 >

- タイ芝浦電子 (タイ国)
- 東莞芝浦電子有限公司 (中華人民共和国)
- 上海芝浦電子有限公司 (中華人民共和国)

< 国内営業拠点 >

東日本営業・欧米アジア営業部 (埼玉県さいたま市)
 中部営業 (愛知県名古屋)
 西日本営業 (大阪府大阪市)

< 海外営業拠点：連結子会社 >

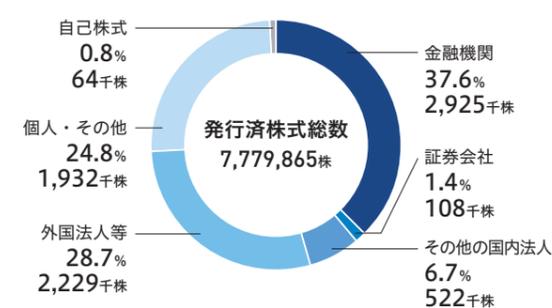
タイ芝浦電子 (タイ国)
 上海芝浦電子有限公司 (中華人民共和国)
 香港芝浦電子有限公司 (香港)
 東莞芝浦電子有限公司 (中華人民共和国)
 株式会社芝浦電子コリア (韓国)
 Shibaura Electronics Europe GmbH (ドイツ)
 Shibaura Electronics of America Corporation (米国)



株式情報 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数：16,800,000株
 発行済株式総数：7,715,678株
 (自己株式 64,187株を除く)
 株主数：7,935名

所有者別株式分布状況 (2024年3月31日現在)



大株主 (上位10名) (2024年3月31日現在)

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	814	10.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	603	7.8
明治安田生命保険相互会社	409	5.3
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUB PORTFOLIO)	368	4.7
株式会社埼玉りそな銀行	347	4.5
株式会社三菱UFJ銀行	212	2.7
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	182	2.3
日星電気株式会社	170	2.2
MSIP CLIENT SECURITIES	125	1.6
野村信託銀行株式会社 (投信口)	120	1.5

(注) 1. 持株比率は自己株式を控除して計算し、小数点第2位を切り捨てて算出しております。
 2. 自己株式には、「役員報酬BIP信託口」が所有する84,525株は含めておりません。
 3. 信託銀行の持株数には投資信託等信託を受けている株式が次のとおり含まれております。
 株式会社日本カストディ銀行 (信託口) 814千株
 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) 603千株
 野村信託銀行株式会社 (投信口) 120千株

[イニシアチブへの参加]

国連グローバル・コンパクトへの賛同 (<https://www.shibaura-e.co.jp/sustainability/ungc/>)

国連グローバル・コンパクト (UNGC) とは、1999年の世界経済フォーラムにおいて、当時の国連事務総長のコフィー・アナン氏が提唱したイニシアチブです。企業に対し、人権の保護、不当労働の排除、環境への対応、腐敗防止に関わる10の原則に取り組むことを要請しています。
 株式会社芝浦電子は、国連グローバル・コンパクトの掲げる10の原則に賛同し、参加を表明いたしました。健全なグローバル社会の実現に向けて、事業活動を通じ積極的に取り組んでまいります。



TCFDへの賛同 (<https://www.shibaura-e.co.jp/sustainability/climate/>)

TCFDとは、G20から要請を受けた金融安定理事会 (FSB) が、気候関連の情報開示をどのように行うかを検討するために設立した「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」のことを指します。TCFDは2017年に最終報告書を公表し、企業に対して気候変動関連リスクおよび機会に関する4つの項目について開示することを推奨しています。
 芝浦電子グループは、TCFDの趣旨に賛同し、推奨されている体制の整備と気候関連の情報開示に適切に対応していきます。



[本報告書について]

編集方針

本報告書は、当社事業の持続可能な成長に向けた取り組みを、統合的に報告することを旨としたものです。

対象期間

2023年度 (2023年4月1日~2024年3月31日)。
 ただし、当該年度以外の取り組みなどについても一部掲載しています。また、環境関係のデータについては、暦年 (1月1日~12月31日) が中心となっています。

データの収集範囲

連結決算対象の範囲。一部、株式会社芝浦電子単体のデータも掲載しています。

発行年月 2024年11月

将来に関する予測・予想・計画について

本報告書に記載されている将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成したもので、事業環境の変化などによって、結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆様には、これらをご承知いただくようお願い申し上げます。

▶ お問い合わせ先

〒338-0001 埼玉県さいたま市中央区上落合2-1-24 三殖ビル 株式会社芝浦電子 経営管理部 電話番号：048-615-4000 (代表) keieikanri@shibaura-e.co.jp