



# 中期経営計画説明資料

2026年 5月19日

日本シイエムケイ株式会社（証券コード：6958）

# 中期経営計画サマリー

## 中期経営計画目標 (2027年3月期～2029年3月期)

## 長期目標 (2031年3月期)

## 株主還元

29年3月期売上高

1,200億円

29年3月期営業利益

75億円

ROE

9%超

中計期間DOE

3%

## 中期経営計画 経営施策



### 販売トップラインの向上

車載領域 + 新領域での成長



### 原価競争力の引上げ

事業体制強化及び生産性向上



### 中長期的な要員計画

人口減少に備えた採用体制強化

## 資本コスト・株価を意識した経営の実践に向けて



### 株主・投資家との対話

株主還元方針の見直し



### ガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行



### ROE9%超実現に向けて

企業価値向上委員会の設置

**1** 会社概要

**2** 前中期経営計画の振り返り

**3** 新中期経営計画について

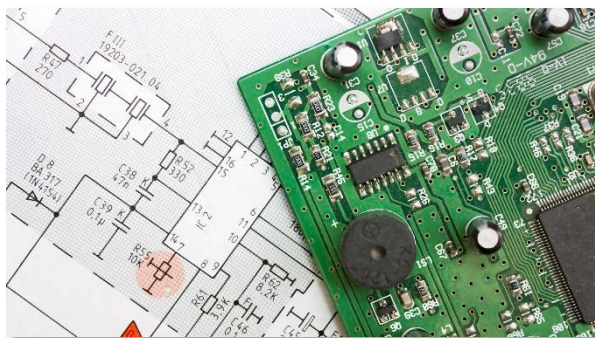
## 1 会社概要

## 2 前中期経営計画の振り返り

## 3 新中期経営計画について

当社は自動車分野に強みをもつプリント配線板の専門メーカー

## 当社の特徴① プリント配線板メーカー



- ◆ プリント配線板は、自動車や電化製品、家電、コンピュータなど、電気で動くほとんどの製品に使用されている重要な部品
- ◆ 当社はプリント配線板を作り続けて60年

## 当社の特徴② 車載分野に強み



- ◆ 車載向けプリント配線板において、40年以上の実績を持ち、車載用売上高は全体の86%<sup>1</sup>
- ◆ 高信頼性が求められる車載向け製品について、製品の信頼性を担保するための充実した解析設備を中心に顧客の要求に応える体制を整備
- ◆ 車載向けビルドアップ配線板は世界トップシェア

会社名	日本シイエムケイ株式会社
事業内容	民生・産業用各種プリント配線板及び電子デバイスの開発・製造・販売
設立	1961年2月
資本金	24,109百万円
所在地	東京都新宿区西新宿 6-5-1
代表者	代表取締役会長 大澤 功 代表取締役社長 石坂 嘉章
従業員数	CMKグループ全体 4,304名 (2026年3月31日)

主な生産拠点	【国内】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新潟事業所</li> <li>・ 相模原事業所</li> </ul>
	【海外】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 無錫工場</li> <li>・ 旗利得工場</li> <li>・ タイ工場</li> </ul>

注) 1: 26/3期基準

# 拠点一覧

販売網をグローバルに展開

生産拠点については日本国内及び中国、タイに置き、それぞれに役割を付与

## 海外営業拠点事業拠点

CMK AMERICA CORPORATION  
アメリカ アトランタ

CMK EUROPE N.V.  
ベルギー ヘール

CMK (Germany) GmbH  
ドイツ シュトゥットガルト

### 国内需要の取り込みを狙う中国拠点



希門凱電子(無錫)有限公司  
中国 江蘇省無錫市

旗利得電子(東莞)有限公司  
中国 広東省東莞市



新昇電子貿易(深圳)有限公司  
中国 深圳/東莞

新昇電子(香港)有限公司  
中国 香港



CMK CORPORATION (THAILAND) CO.,LTD.  
タイ プラチンプリ

2000年初めから進出した  
グローバルの基幹拠点

CMK CORPORATION (THAILAND) CO.,LTD.  
タイ バンコク

販売網はグローバルに保有

CMKM SDN.BHD.  
マレーシア クアラルンプール

CMK ASIA (PTE.) LTD.  
シンガポール  
インドネシア ジャカルタ

## 国内営業拠点事業拠点

### 新技術の高付加価値品に対応する日本拠点



新潟事業所 新潟工場  
新潟県聖籠町



新潟事業所 蒲原工場  
新潟県五泉市

出荷センター  
群馬県伊勢崎市

秩父工場  
埼玉県秩父市

川越オフィス  
埼玉県川越市

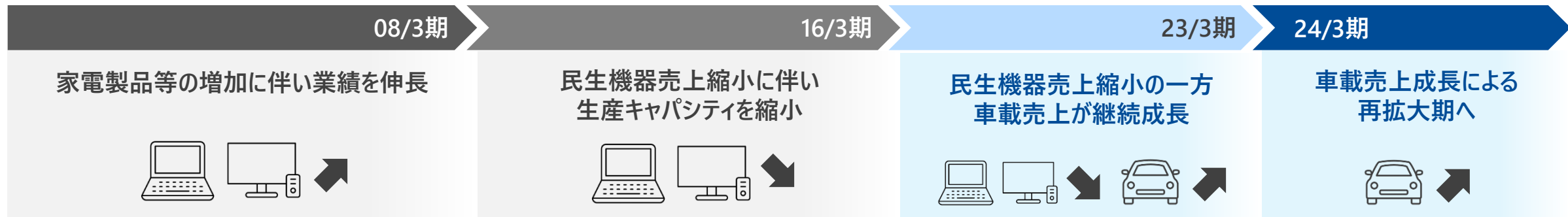


相模原事業所  
神奈川県相模原市

本社  
東京都新宿区

# 沿革と将来

1963年にプリント配線板の生産を開始 リーマンショック後、国内における民生機器生産の縮小から減収が続くも一服  
現在の主要顧客である自動車業界における電子化の進展により再成長期へ



2000年  
中国進出

2005年3月期  
営業利益  
104億円  
(過去最高)

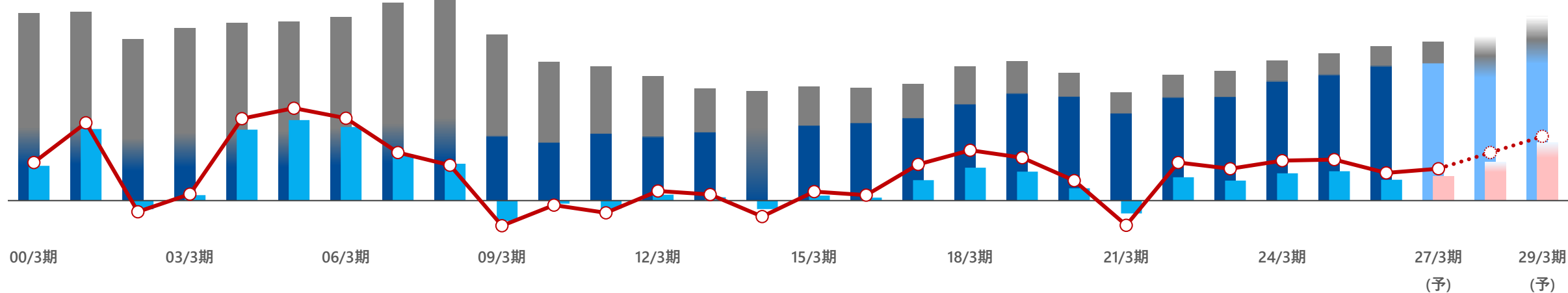
2014年  
国内関係会社  
吸収合併

2017年  
車載向け売上が  
600億円を超える

2025年  
タイ新工場  
設立

## 長期業績動向

2006年  
タイ進出



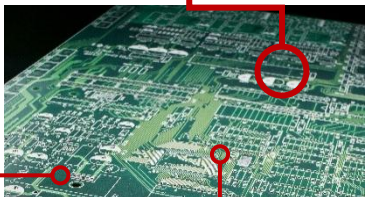
■ 車載関連売上高 ('08/3期以前はイメージ) ■ 民生その他売上高 ('08/3期以前はイメージ) ■ 営業利益 ○ 営業利益率

# プリント配線板のバリューチェーンと仕組み

様々なものに電子部品が搭載される中、当社の扱うプリント配線板はあらゆるものが最終需要に  
 当社は原材料を仕入れ、顧客のニーズに合わせて回路設計から実装までをワンストップで提供可能

## プリント配線板の仕組み

基板上にコンデンサやICパッケージなどの電子部品を配置

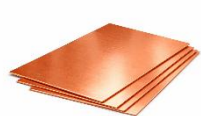


銅基板に銅箔などの導電材料を用いて回路 (パターン) を形成

ソルダーレジストインクによりパターン以外の部分が絶縁化

**電子部品に電力を供給したり、電子部品間で電気信号を伝えたりする役割を持ち、電子機器には不可欠な部品**

## 原材料 (主要材料を一部抜粋)



銅張積層板



プリプレグ



銅箔



ソルダーレジストインク

仕入



## プリント配線板の製造プロセスと当社のカバー範囲

基板設計  
シミュレーション

基板製造

部品実装・  
組立

プリント配線板上での  
部品配置や配線の設計

シミュレーション連携により  
設計段階から見える化し  
設計品質の向上と  
開発の効率化を実現

設計に基づき  
基板を試作・量産

試作品の短納期対応や  
全量検査による信頼性の  
担保等、顧客のニーズに  
応える生産体制

プリント配線板に  
実際に部品を配置

協力会社  
にて対応

販売

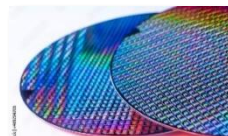
## 最終需要先の例



自動車



航空宇宙



半導体関連



医療機器



産業機器  
ロボティクス



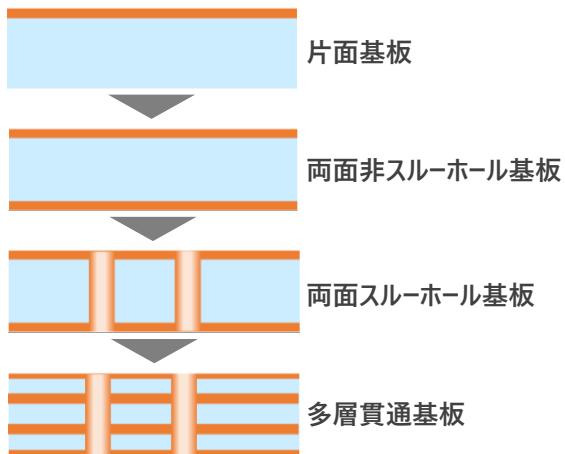
通信

# プリント配線板の変遷と狙い

基板の上に実装された様々な電子部品 (コンデンサやIC等) を繋ぎ、電気信号を伝える機器の小型化や電子部品の集積度向上等から多層化や小型化・大型化、高性能化等の高付加価値化が進む

## プリント配線板の変遷

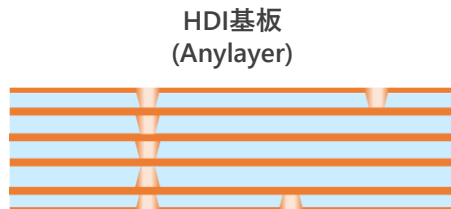
### 基本的な配線板



より複雑な部品配置やパターン形成を目指し発展

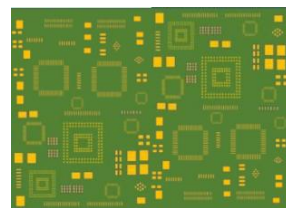
## プリント配線板の高付加価値化

### 多層HDI化



立体的な配線が可能になり、複雑な部品配置やパターン形成が可能に

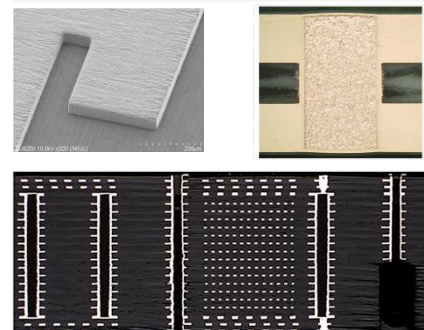
### 小型化・大型化



統合ECU向け製品では従来ECUの4~5倍のサイズに

省スペース化あるいは搭載可能な電子部品点数を増やすことが可能に

### 高性能化



技術や製品の進化により、高周波・高速伝送・高放熱等の機能へのニーズが高まる

電子機器の小型化や高機能化に対応して伸長

電子機器の高機能化に伴う発熱等の課題への対策として期待

市場成長 '30/'24  
 両面基板市場 CAGR 0.7%  
 多層基板市場 CAGR 2.5%

HDI基板市場 (小型化・大型化ニーズ含む)  
 CAGR 14%

高周波・高速伝送ニーズCAGR7.2%  
 放熱ニーズ CAGR 7%

1 会社概要

**2 前中期経営計画の振り返り**

3 新中期経営計画について

# 前中期経営計画策定時の市場想定と方針

前中期経営計画策定時においては、電動化の進展やタイ新工場に対する顧客ニーズの拡大が期待される中、CASE需要の取込みを通じた車載分野の成長および、生産力強化による収益基盤の強化を目指すこととしていた

## 2023年11月の中期経営計画見直し時の方針

### 2023年11月時点の市場想定

#### 1 主要顧客の中長期需要が強い

- 電動化の進展や、自動運転向けのアイテムが具体的に立ち上がるなど、中長期需要が大きく上振れ

#### 2 新規顧客からの引き合いが旺盛

- サプライチェーンの地政学リスク回避の流れもあり、当時建設中のタイ新工場に対する顧客ニーズが高まる
- 特に外資顧客の引き合いが増加



### 2023年11月時点の事業方針



#### 車載成長戦略

- CASE需要取り込みによる売上成長
- 外資顧客比率アップ
- 高付加価値シフト



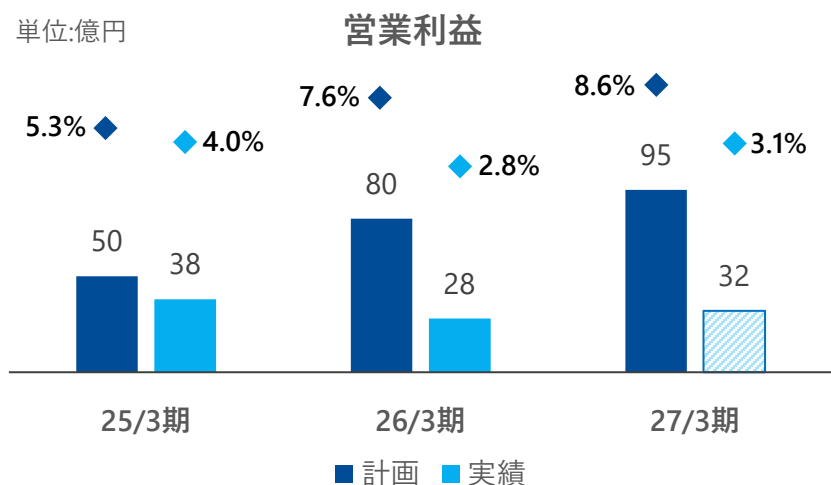
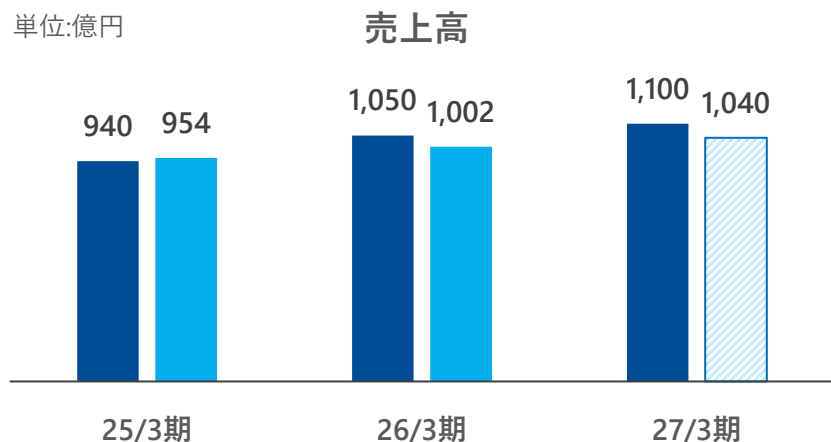
#### 収益基盤強化

- 事業構造改革による固定費削減
- 大判化、自動化投資による生産性向上
- 新領域の確立・拡大

成長分野への集中投資により、PCB市場予想を上回る高い成長を目指すこととしていた

# 前中期経営計画振り返り

前中期経営計画 (23年11月発表) に対して、売上規模は成長しているものの、売上・営業利益ともに計画は未達の見込み  
営業利益率についても下回っている状況



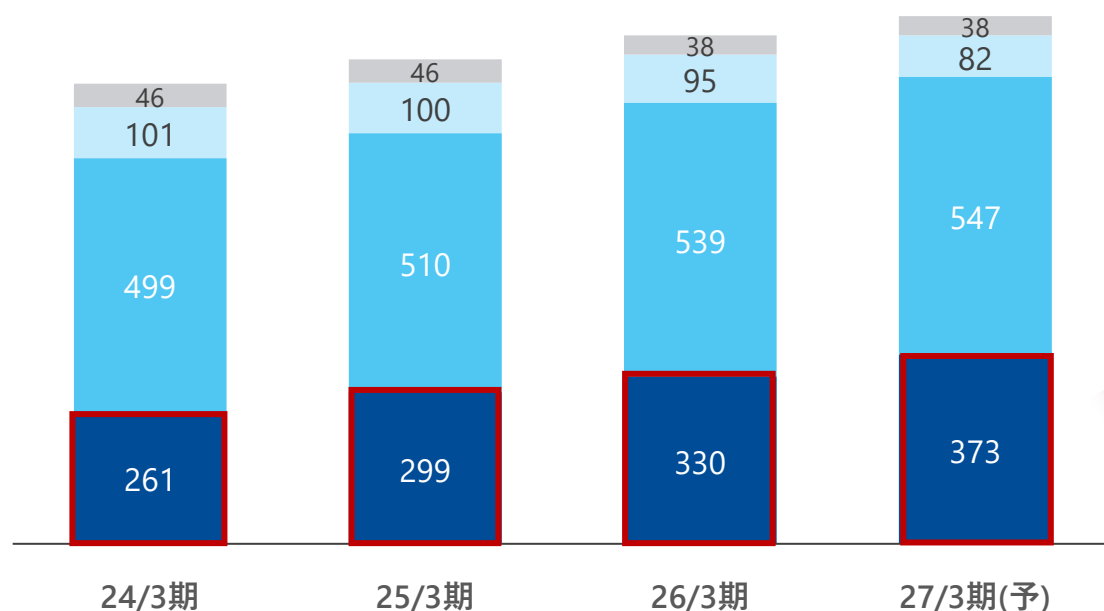
2023年11月時点の市場想定	結果	詳細
地政学リスク回避を見込んだタイ新工場に対する顧客ニーズ拡大の期待	△	ニーズ拡大はあるものの、市場の低迷等も背景にグローバルな競争が激化
電動化の進展や自動運转向け製品の旺盛な中長期需要の拡大を大きく期待	×	環境規制や貿易政策の影響を受けてEV市場が鈍化
2023年11月時点の事業方針	評価	詳細
高付加価値シフト	○	HDI等高付加価値品の売上は拡大
大判化・自動化投資による生産性向上	○	無錫工場において大判化、自動化による生産性向上で利益に寄与
CASE需要取り込みによる売上成長	△	CASE関連の受注は伸長したものの、売上規模は市場動向等を背景に計画までには届かない結果に
事業構造改革による固定費削減	△	売上拡大の不足や人件費の高騰があり、計画比では半分程度の進捗
新領域の確立	△	試作品の獲得等は進むものの大きな売上貢献には至らず
タイ工場の拡大	×	タイ新工場は25年11月に稼働開始するも、受注量少なく、27/3期は償却負担が利益に影響 また、システムトラブルによる一過性要因は改善しつつも、生産性、歩留まり向上には課題を残す
外資顧客比率アップ	×	欧米市場等の動向に加えてコスト競争がネックとなり計画を下回る結果に

# 当社の状況 基板種類別動向

当社においてもHDI基板や多層貫通基板が成長し、車載用途の中でもパワートレイン系・走行安全系の売上が伸長

## 基板種類別売上高推移

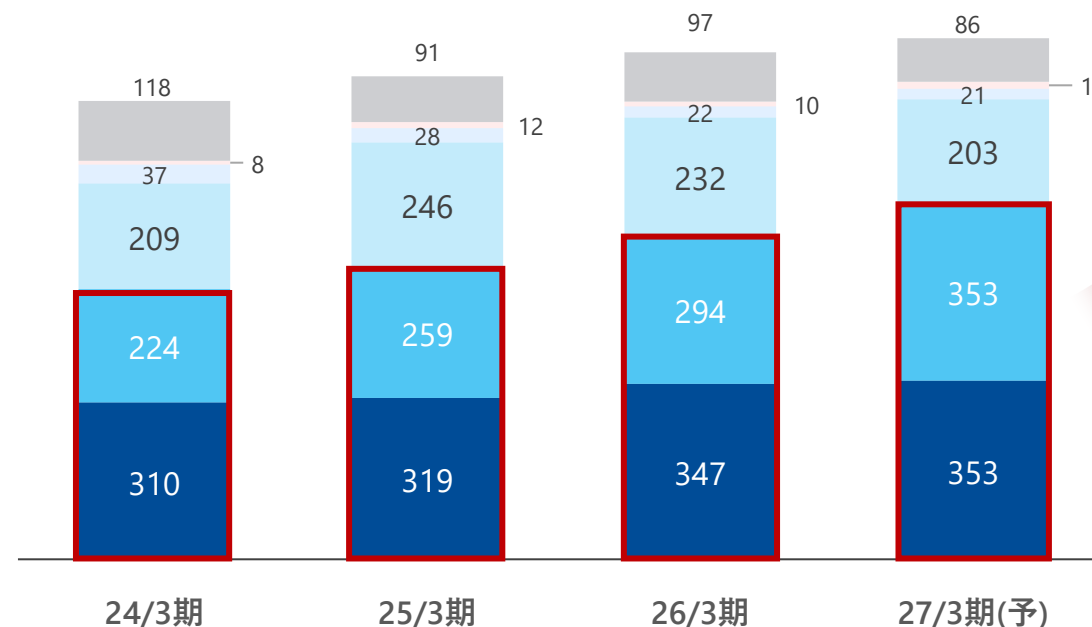
単位:億円



■ HDI    ■ 多層貫通    ■ 両面    ■ その他  
■ 注力領域

## 基板用途別売上高推移

単位:億円

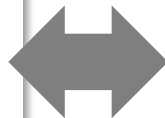


■ 車載-パワートレイン系    ■ 車載-走行安全系    ■ 車載-ボディ・快適系  
■ 車載-情報通信系    ■ 通信    ■ その他  
■ 注力領域

HDIを中心に車載向けプリント配線板の市場は拡大が見込まれる一方、事業環境・内部体制の両者に対応すべき課題が存在しており、中長期的な成長に向けて解決に取り組むことが不可欠

### 当社の市場機会

- CASEの進展による市場拡大**
  - 車載向けプリント配線板は2025年から2030年までのCAGRで4.9%見込
  - 車載向けHDIは2025年から2030年までのCAGRで18.4%見込
- 統合ECU、ADASによる市場拡大**
  - 統合ECUやADASの拡大によるHDIの需要増加
- 新領域の市場機会**
  - プリント配線板の潜在市場は6兆円  
車載向け1.5兆円以外にも広大な市場が存在



### 事業環境に関する課題

- 自動車販売の見通しの不透明感**
  - エネルギー政策、貿易政策や中東情勢等のリスクに起因する、グローバルの自動車市場の不透明感
- 車載向け事業の中長期的な競争環境**
  - 市場拡大の一方、価格競争激化やプレーヤーの増加による市場シェアの低下リスク
- 新領域へのシェアアップ**
  - 技術の市場へのマッチングと設備投資

### 内部体制に関する課題

- トップライン向上に向けた課題**
  - FA、ロボティクス、半導体関連など新市場の獲得に向けた要素技術の研究開発
  - 更なる成長に向けた販売力の強化
- 原価、生産要因に関する課題**
  - 生産計画の策定・管理
  - 歩留り向上
  - 仕掛・在庫などの資産回転率
  - リードタイム、事業部間の連携スピード

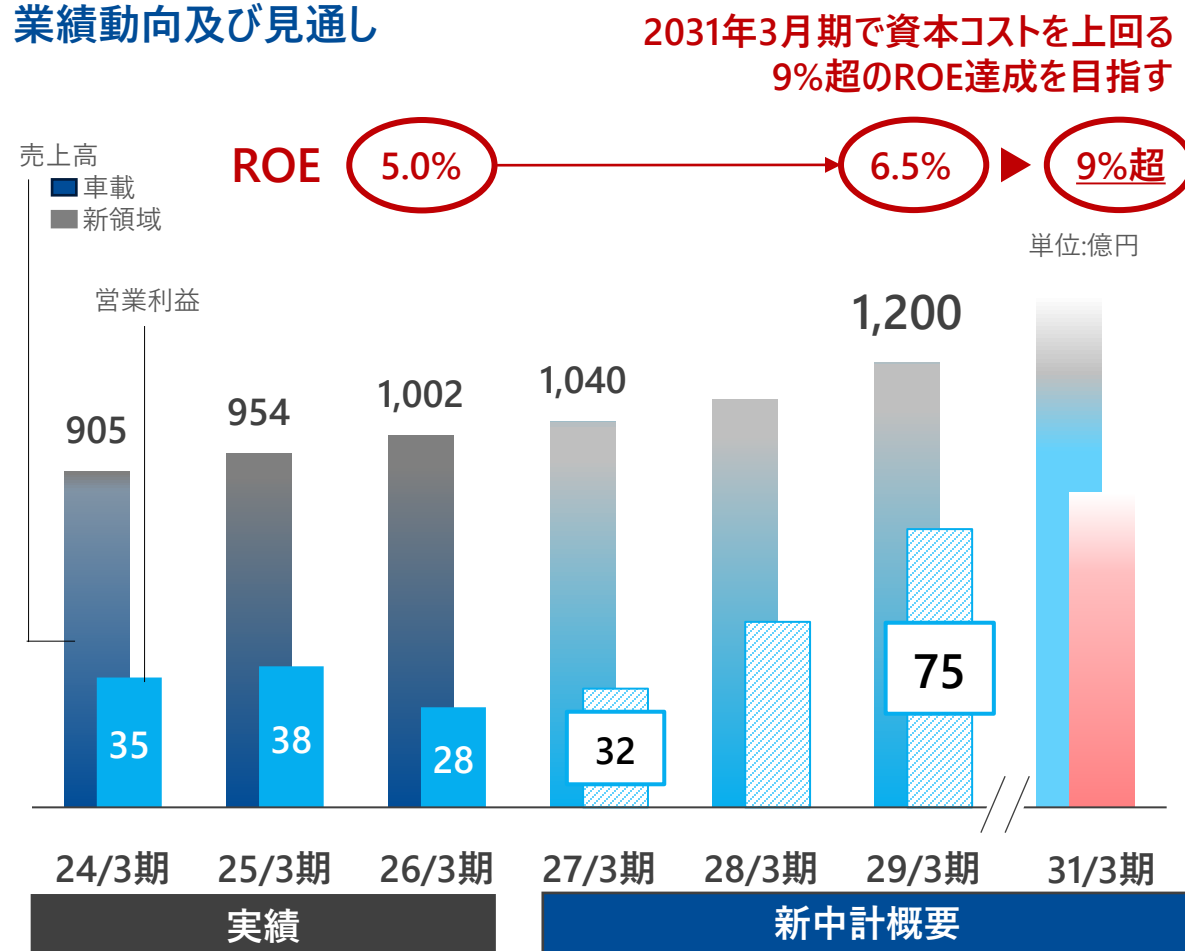
1 会社概要

2 前中期経営計画の振り返り

**3 新中期経営計画について**

# 中期経営計画サマリー

## 業績動向及び見通し



車載市場における成長を継続すると共に  
新市場展開に向けた活動を強化  
加えて、原価削減による競争力強化・  
要員体制の効率化により収益性を改善

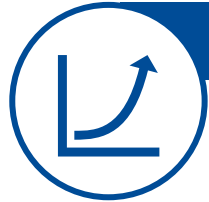
## 主要な経営戦略

主要方針	詳細
販売トップラインの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 日系車載向けの継続的成長・需要刈り取り</li> <li>➤ 当社の強みを活かした形での、外資系車載や新規領域の展開強化</li> </ul>
原価競争力の引上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 適正な生産計画に基づき、リードタイムの短縮と資産回転率の向上を目指す</li> <li>➤ 歩留まり等に由来する不良損金の低減</li> </ul>
中長期的な要員計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 国内労働人口の縮小を踏まえ、省人化や効率化も含んだ中長期的な要員計画を策定</li> <li>➤ 人手不足に対して戦略的に採用活動を実行</li> </ul>

## 企業価値向上に向けた取り組み

主要方針	詳細
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ DOEを3%とし、安定的な配当と資本効率の改善を目指す</li> <li>➤ 機動的な自己株買い予算の設定</li> </ul>
株主・投資家との対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IR活動の継続と取締役会へのフィードバック</li> </ul>
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 独立社外取締役比率の見直しや監査等委員会設置会社への移行</li> </ul>

車載市場の深掘りと新領域への進出により売上を拡大し、在庫圧縮や歩留まりの改善によって原価競争力を引き上げ人材採用を売上と同等の最重要KPIに位置づけ、中長期的な成長を支える人員体制を戦略的に整える



### 販売トップラインの向上

- 主力である日系車載向けについては、パワートレイン、走行安全系装置などのターゲット領域を取りこぼし無く確実に受注を獲得
- 外資車載顧客については、当社の強みと顧客ニーズの適合を図りながら拡大
- 非車載の新事業領域については、航空宇宙、半導体関連、医療機器、産業機器ロボティクス、通信等において顧客課題をキャッチアップし、設計・シミュレーションから基板製造、実装まで一貫した対応を推進



### 原価競争力の引上げ

- 適正な生産計画に基づき、仕掛・完成品在庫を圧縮し、リードタイム短縮と資産回転率向上を図る
- 作り込みにおける歩留まり・リペアの向上による不良損金の低減を通じて、原価競争力を強化

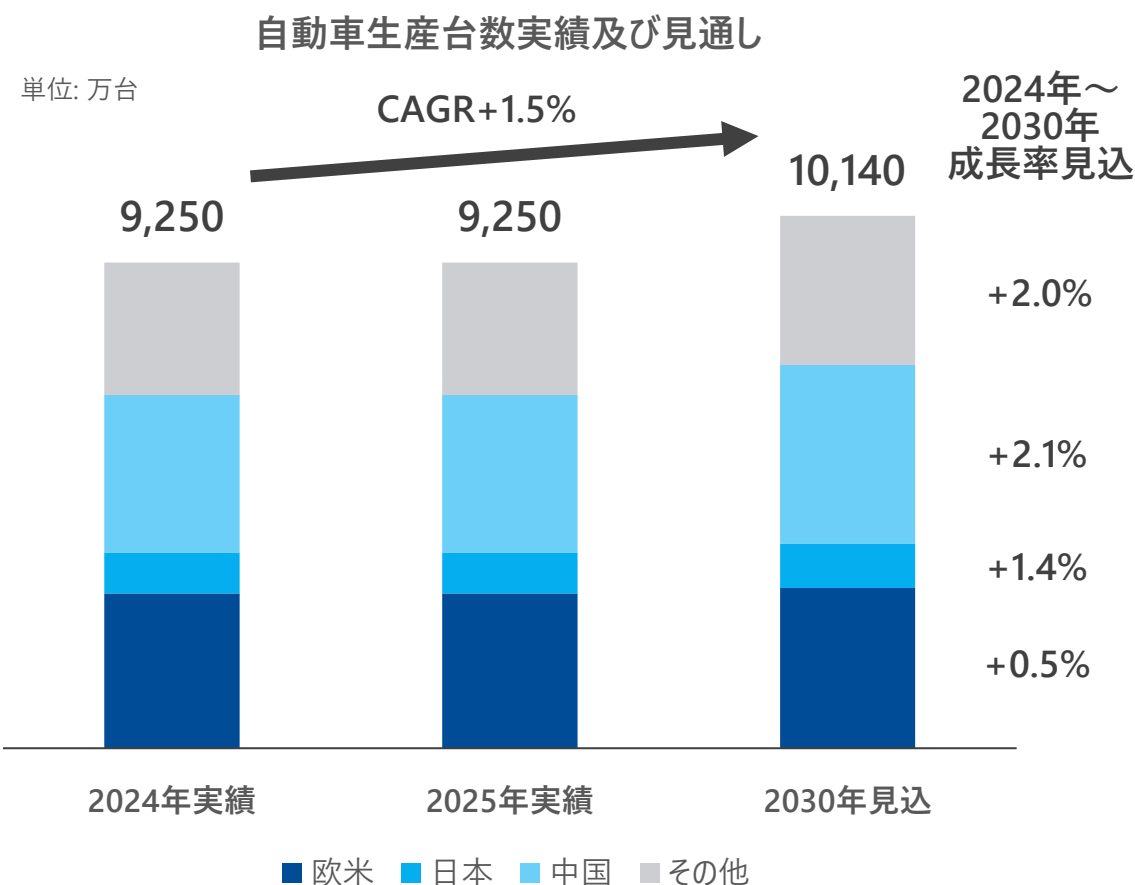


### 中長期的な要員計画

- 国内労働人口の減少を見据え、新規採用・中途キャリア採用別に中長期の要員計画を策定
- 採用目標を売上目標と同等の重要KPIとして位置付け、KPIツリー化により採用活動の実行力および達成確度を向上

# 車載向けプリント配線板に関する市場環境

自動車の生産台数以上に車載向けプリント配線板は増加、かつHDI基板はそれ以上に増加  
 市場の信頼を得られている車載事業は確実にキャッチアップし、高付加価値のHDI基板を拡大し収益にも貢献していく



## CASEの進展に伴うプリント配線板使用量の増加

### 年成長率 (2024～2030)



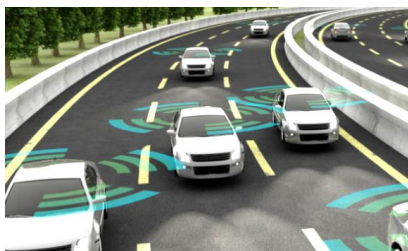
- 自動運転機能やADAS機能を中心に、自動車に様々な機能が搭載されていくに伴い、車載向けプリント配線板の市場は自動車生産台数以上に増加する見込み
- 中でも、要求される配線の複雑化に伴いビルドアップ配線板の使用量は大きく拡大

# 車載向けプリント配線板に関する取組み

車載成長シナリオはアーキテクチャ変化のニーズを捉え、統合ECUやADASの伸長で成長させ、トップライン創出の柱とする

市場動向：車の中で高機能の半導体が増加 → “ビルドアップ基板の需要拡大”

## 市場環境の変化

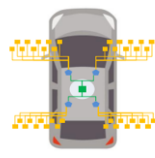
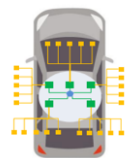


- ✓ 自動運転技術の進化
- ✓ 安全性・認識精度向上

## 車両アーキテクチャの変化イメージ

ドメイン型アーキテクチャ

ゾーン型アーキテクチャ



- 個別ECU
- 統合ECU
- ゲートウェイ

2025年

2030年

個別のECUの機能を統合した「統合ECU」の利用が拡大し、更にアーキテクチャの変化を通じてHDIの多段化、大型化が進む

## ビルドアップの種類と用途の対応

	2段ビルドアップ	3段ビルドアップ	4段ビルドアップ
層構成イメージ	8層 2-4-2 	10層 3-4-3 	12層 4-4-4 
用途	ADAS向け	総合ECU	

## ADAS・統合ECU 基板動向

品質要求



部品信頼性確保

技術要求



高密度

電子基板の需要動向と  
当社強みがマッチング  
“ビルドアップが収益を牽引”

## CMK強み



豊富な車載実績

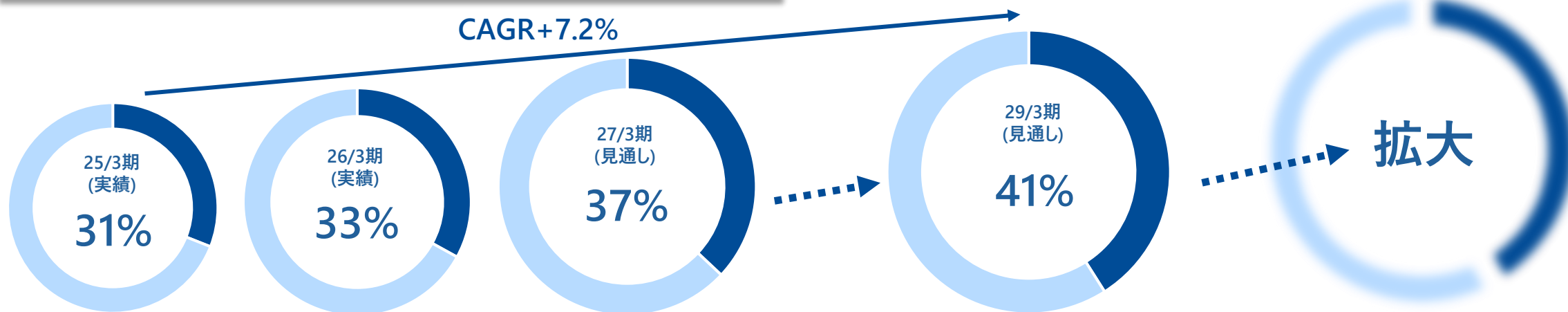


ビルドアップ技術／多層技術

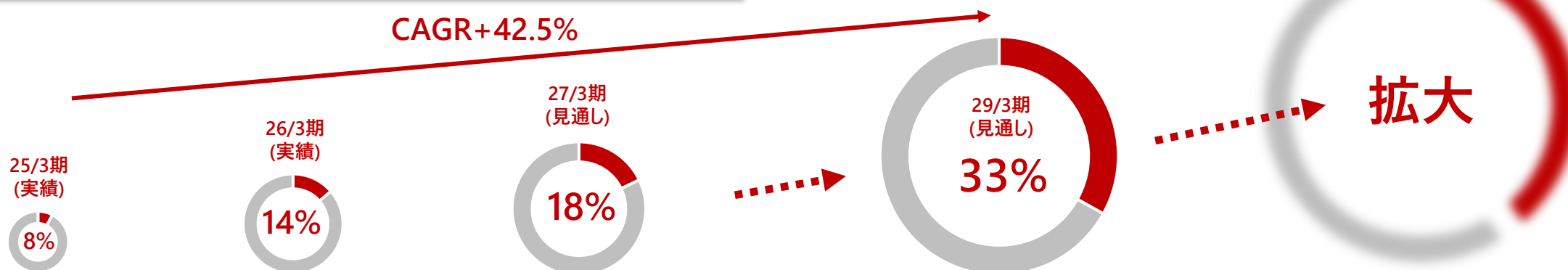
# HDIの伸長推移

車載の進化に応じてHDIが増加していく。ADAS、統合ECUに使われる基板はその多くがHDIであり、それらが増加し収益に貢献

## HDIとその他配線板の販売比率



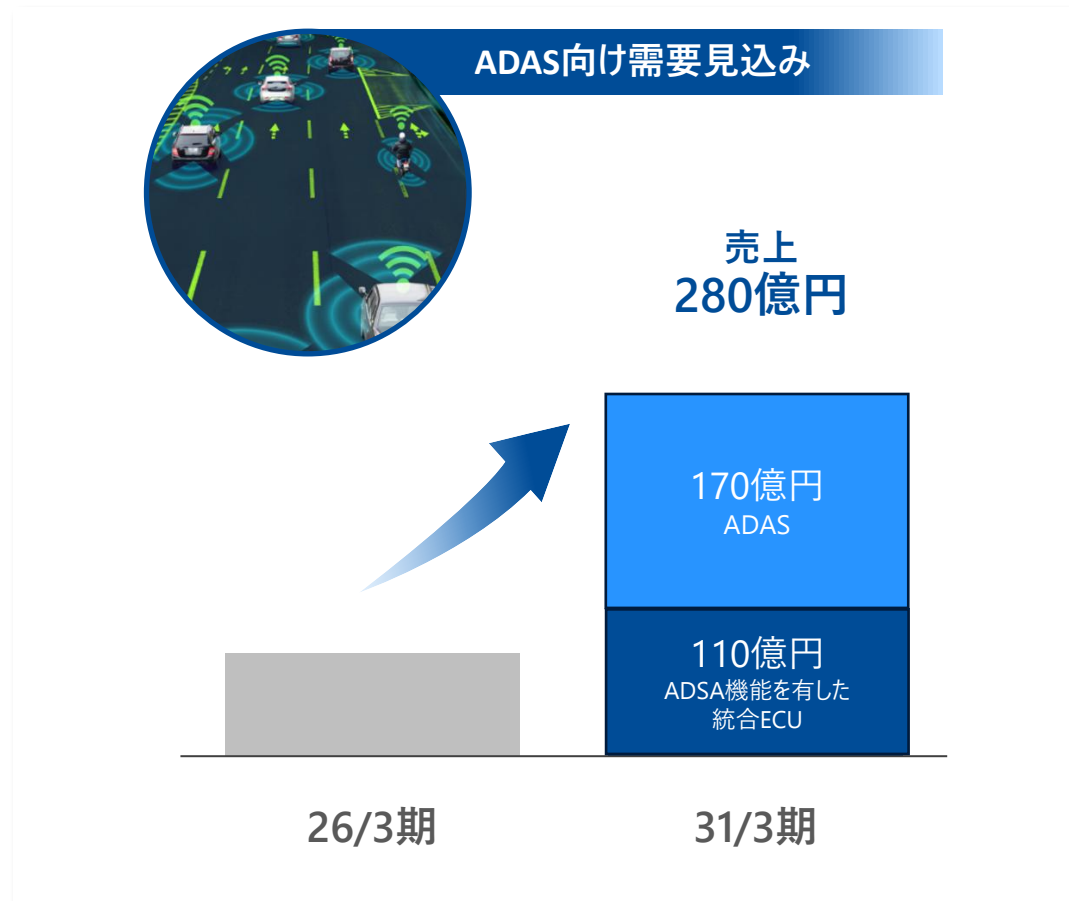
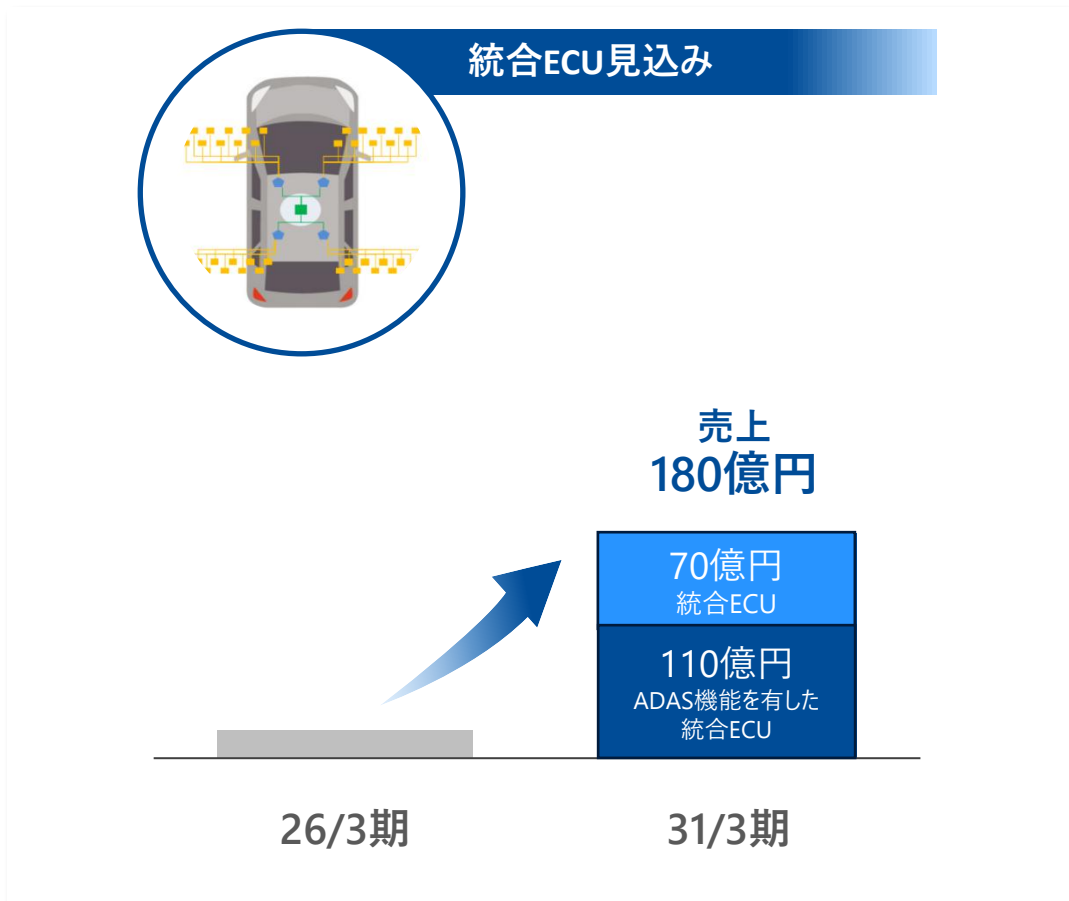
## 車載パワートレイン + 走行安全用途に占める統合ECU + ADAS比率



# 車載向け注力製品の目標

車載向けのHDIの用途は統合ECUやADAS、エンジン、ブレーキ、インフォテインメントと多岐に渡るものの、中でも伸長著しい統合ECU・ADAS関連の高付加価値HDI品を成長の柱としてトップラインを創出する

## 統合ECU・ADAS最新需要予測



# 新領域プリント配線板に関する市場環境

当社が現在メインターゲットとする車載向け市場以外にもプリント配線板には広大な市場が存在  
新規顧客の開拓を通じて残り4.5兆円の新規市場への展開が可能

## プリント配線板のTAM (潜在市場全体規模) 6兆円

**車載市場** 当社の現在の  
メインターゲット市場



1.54 兆円

**通信・インフラ**



4.06 兆円

FA・ロボティクス




2,000 億円

半導体関連



1,400 億円

航空宇宙・防衛



510 億円

医療機器



490 億円

### 現在取り組んでいる新規顧客開発案件の例



- 半導体関連メーカー向け**
- 半導体関連向け基板の量産開発
  - 高速伝送シミュレーションの開発



- 産業機器メーカー向け**
- FA通信関連基板の開発



- 人工知能開発メーカー向け**
- ロボティクス向け製品の開発



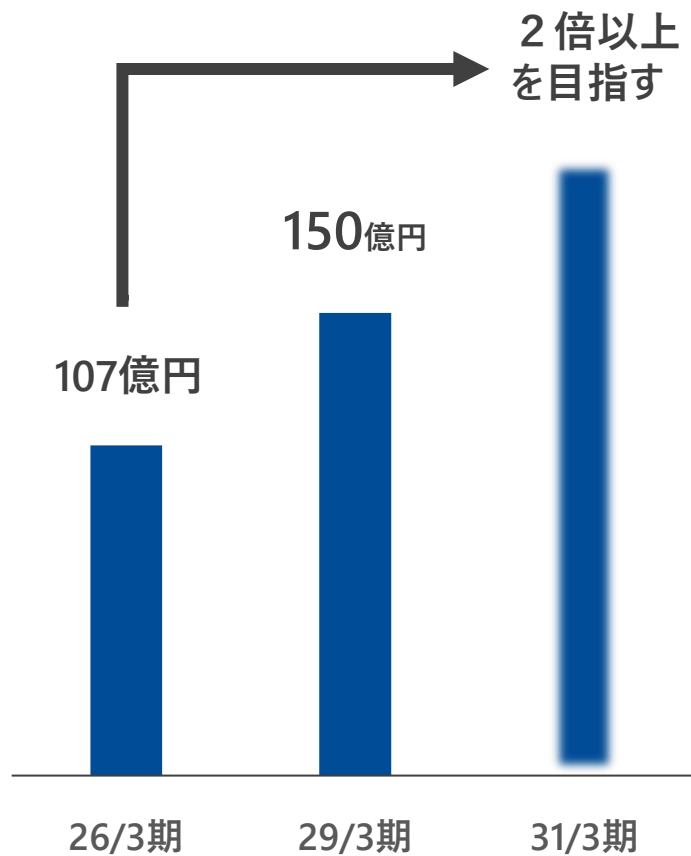
- 航空宇宙関連メーカー向け**
- 高精度通信基板の開発

引用) 『Future Market Insight, WIE GUY REPORTS, Data Research Insights Hub, Future Business Insights, Mordor Intelligence』

# 新領域プリント配線板に関する取組み

AI化の流れは日々進化。目まぐるしい変化に対し顧客ニーズを拾い上げ拡販に努める。新領域200億円目標の柱として具現化が進む産業機器、ロボティクス、半導体関連、通信向けを中心に、新規顧客数を拡大

## 新領域売上目標



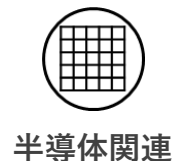
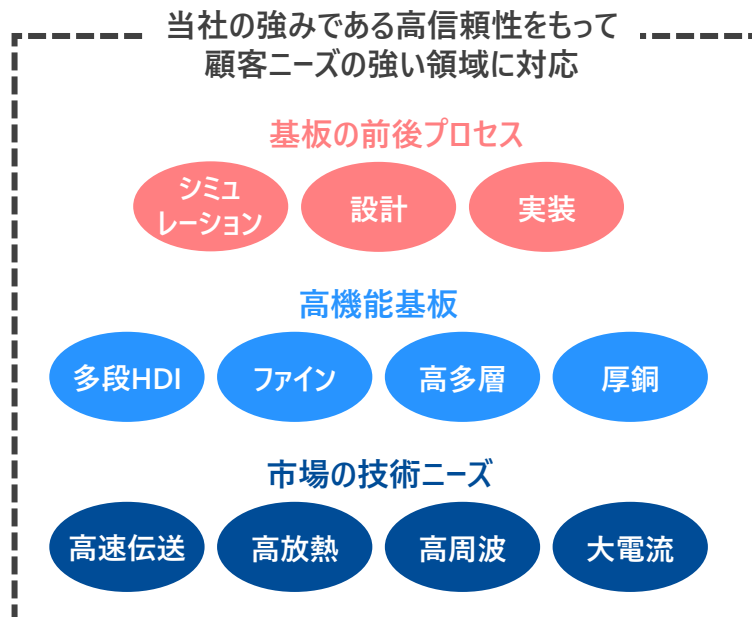
## 新領域への展開の戦略

相模原を  
要素開発の  
中心に





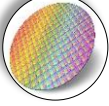



開発した技術を  
量産工場に展開

新領域へ  
アプローチ



# 新領域プリント配線板に関する取組み

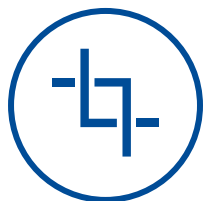
成長期待の大きい分野において、「開発・試作」から「成約・量産」へと事業化が確実に進展  
 量産案件の獲得により、新領域での売上拡大を実現する

成長期待市場	当社の展開状況
 <b>産業機器・AIロボティクス</b>	顧客要求スペックに応え、高アスペクトTH技術向上 FAロボ&ヒューマノイド向け生産開始。 農業機器向け27年スタート
 <b>航空・宇宙</b>	JAXA認定更に拡大取得 ロケット・衛星のフライトモデル向け順次拡大
 <b>半導体関連</b>	検査装置の成約から高速伝送シミュレーション引き合いに拡大 半導体検査治具装置成約に向けた技術開発に取組み
 <b>医療</b>	今期医療機器ISO13485取得、来期医療ビジネス量産化見込み
 <b>通信</b>	衛星通信向けモジュール、AI向け光トランシーバー案件成約スタート 高アスペクト、ファイン化の顧客要求開発中
 <b>電力・インフラ</b>	大電流、高電圧品の引き合いから、厚銅・放熱基板等の試作納入拡大中
<b>その他</b>	アミューズメント向け新規成約、27年より生産開始 AIサーバー向け試作品の引き合い獲得

# 収益改善の施策

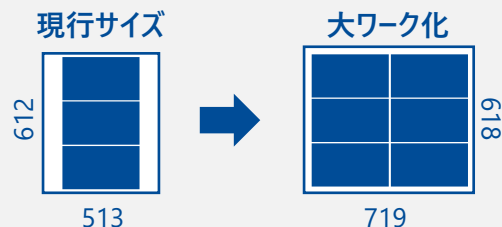
グローバル化の先駆けとした中国拠点における「大判化」「自動化」「知能化」の先行投資が収益基盤の柱に成長  
中国拠点の成功事例を更にグローバル基幹拠点であるタイ工場に横展開、拡大させていく

## 中国工場への投資改善効果



### 大判化

- ・ 大判化効果



### 自動化

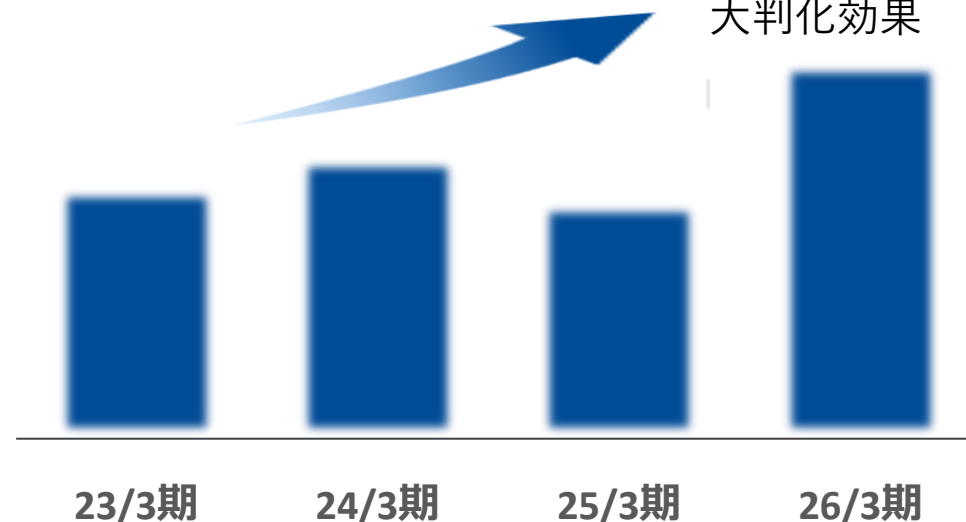


### 知能化

- ・ ペーパーレス
- ・ リアルタイム性
- ・ 正確性
- ・ 効率向上

中国セグメントの収益推移を横展開

自動化  
大判化効果



日中泰連合体制



即時現場を回す



多言語一元管理



教育強化と改善定着



工程能力向上



AI活用最適計画

※PDA : Personal Digital Assistant 「携帯情報端末」

# 成長投資の重点領域

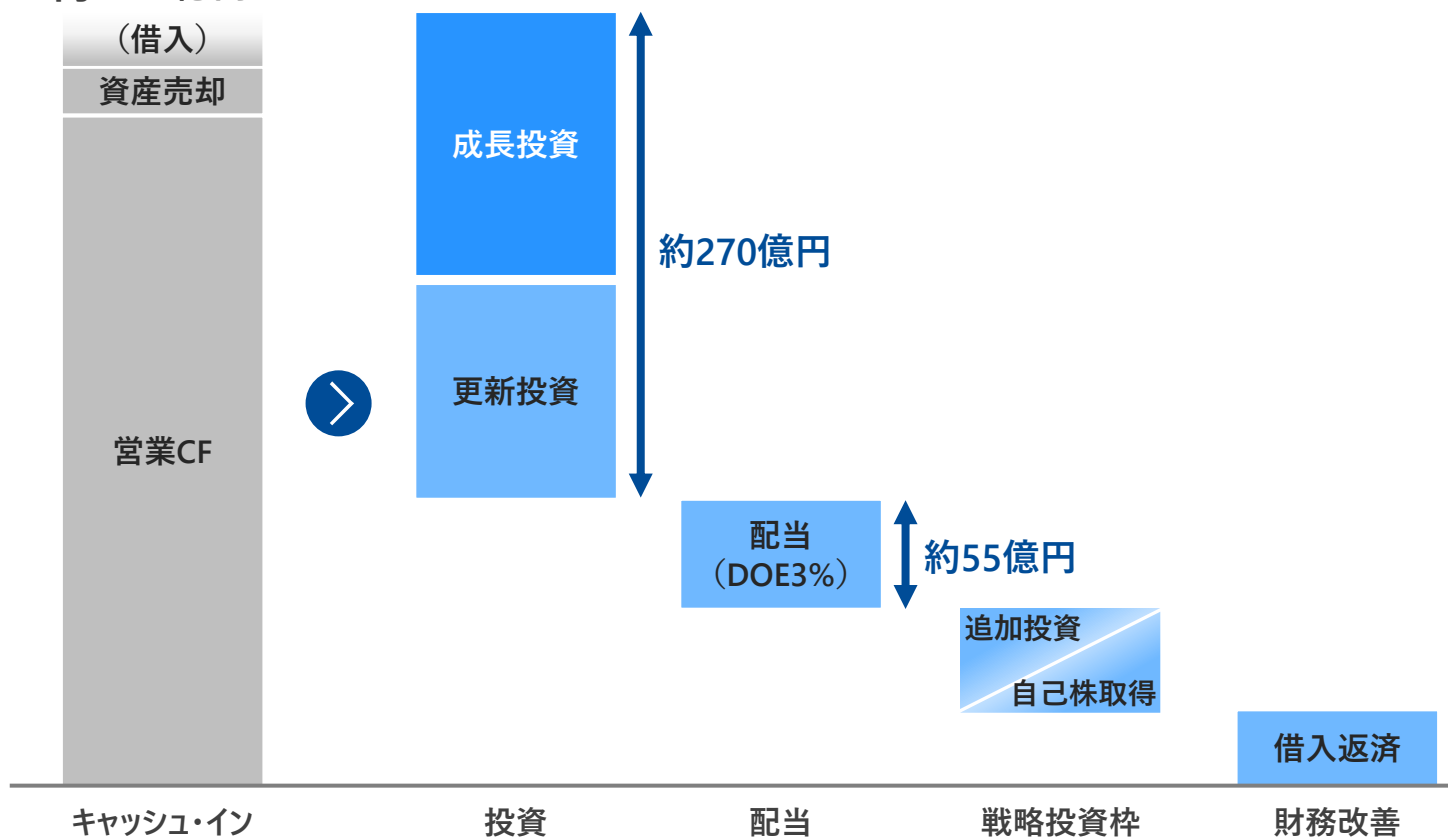
CASE・生成AI等の成長領域を見据え、次世代車載および技術開発へ重点投資  
攻めの増産とリソースの再配分により、収益性の拡大と資本効率の向上を図る

	予定投資額	概要
成長投資	約150億円	<p><u>技術テーマ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIの高まりによる高速伝送、高周波、大電流、高放熱向けプリント基板の技術構築</li> <li>先端設備導入による高精度穴あけ、高アスペクト対応銅めっき、高細線回路等の加工技術の向上</li> </ul> <p><u>開発インフラ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期の研究、要素技術の開発向けラボラインの投資</li> <li>開発商品の量産化設備投資</li> <li>設計シミュレーションならびに実装に向けた投資</li> </ul> <p><u>量産インフラ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動化、大判化など原価低減に向けた先端量産設備投資</li> </ul>
更新投資	約120億円	

新中期経営計画期間では、中長期的な競争優位性獲得に向けた成長投資を加速するとともに、株主還元を強化「DOE3%」を採用し、安定的な配当を実施。ROE目標の実現に向けて機動的な自己株取得を検討

## 27/3期~29/3期キャピタルアロケーション

約400億円+α



## 配当

- 安定的な配当の実現と、ROE向上に向けた株主資本の適切なコントロールの観点から、新たな株主還元指標として、「DOE3%」を採用

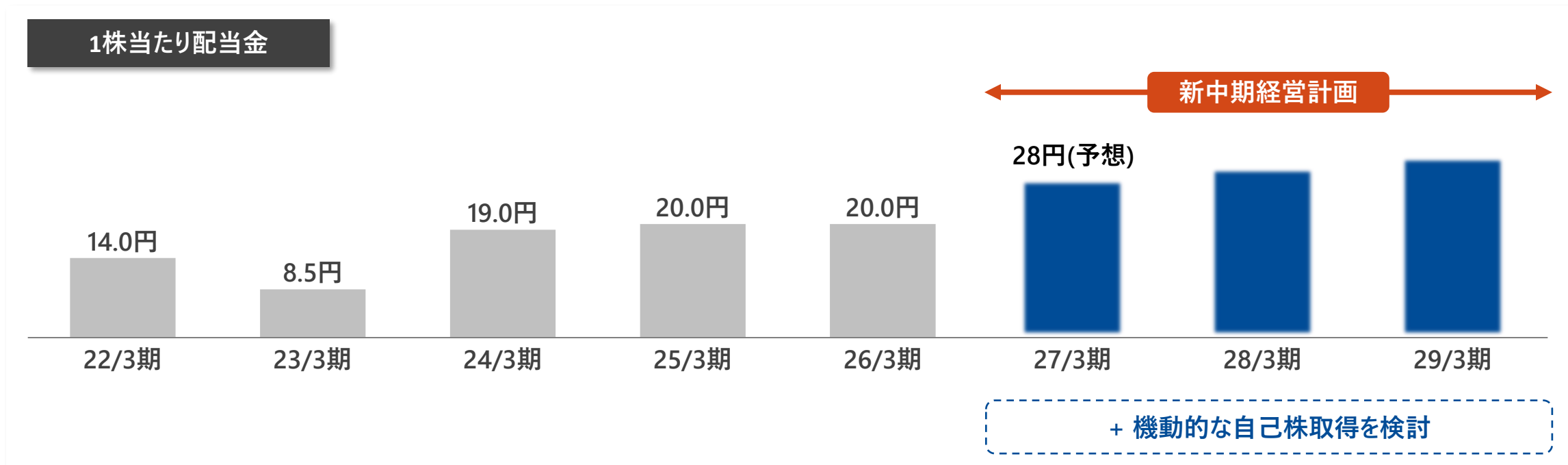
## 戦略投資枠

- 資金需要に応じて自己株取得と追加投資を機動的に割り振り

## 財務改善

- フリーキャッシュフローの創出により、借入返済等財務改善を実施

新たな株主還元指標として「DOE3%」を採用し、配当の予見性向上及び株主資本の適正化を図る  
 加えて、機動的な自己株取得の実施を検討



### これまでの配当の問題点

- 連結配当性向30%程度を目安に安定的な配当を実施
- 配当額が不安定な利益に左右され、配当の予見可能性が低下し、株主資本コストの上昇を招いていると認識

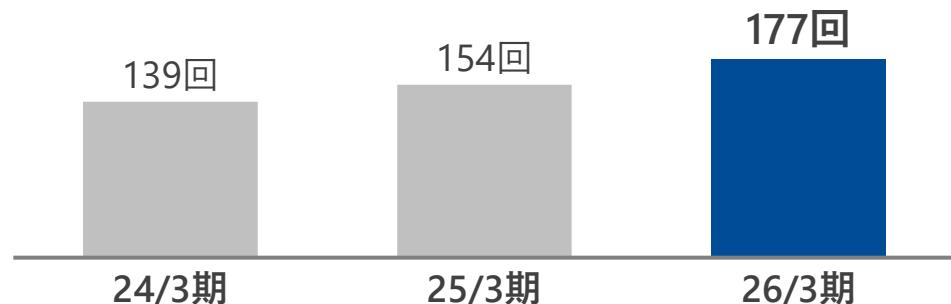
### 新たな株主還元方針

- 「DOE3%」を採用し、株主資本に連動した配当を行うことで、安定的な配当を目指すとともに、ROE9%超の実現に向けて株主資本の適正なコントロールを行う
- 加えて機動的な自己株取得の実施を検討

2026年3月期は、機関投資家との個別面談を177回実施

対話の結果は取締役会に対して適宜フィードバックし、企業価値向上に向けた取組みに反映させている

### 機関投資家との個別面談実施件数



### 対話の主なテーマ

- ・ タイ工場の生産体制
- ・ 車載分野の成長領域
- ・ 新領域への取組み
- ・ 為替、関税の影響
- ・ PBR向上に向けた取組み
- ・ 株主還元方針

### 対話を踏まえた対応

#### 株主還元方針の見直し

- ・ 将来的な減配懸念を払拭し、安定的な配当を目指す観点から、新たな株主還元指標として、DOEを採用
- ・ 資本効率性の改善に向け、自己株取得を検討

#### 企業価値向上委員会の設置

- ・ 中期経営計画実現の道筋をより具体的かつ強固なものとするために、企業価値向上委員会を設置
- ・ 株主・投資家との対話を踏まえ、企業価値向上の主要論点ごとにワーキンググループ（WG）を立上げ

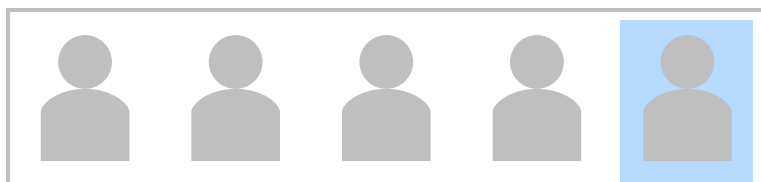
# 資本コスト・株価を意識した経営の実践に向けて | ガバナンスの強化

今期より監査等委員会設置会社に移行することで、取締役会の監督機能と経営スピードを強化。また社内カルチャーを改善し、資本市場の視点を経営に反映させるための対応や、内部統制の強化につとめ、役員報酬制度の見直し等を継続的に検討する

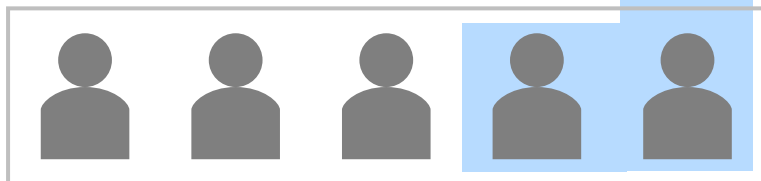
## 取締役会構成

監査等委員会

社内取締役



社外取締役



独立社外取締役比率

33.3%



50%

## ガバナンス体制

- これまで、半数以上を独立社外取締役で構成し、社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会の設置など、ガバナンス体制の強化を推進してきた
- 今般、監査等委員会設置会社への移行を決定（2026年6月予定）。独立社外取締役比率は50%となる見込みであり、これにより、監督機能の強化と経営スピードの向上を図る
- 今後、取締役会向けの研修を定期的実施する等、資本市場の視点を経営に反映していくための取組みを実施予定

## 取締役報酬

- 取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能する内容とするとともに、株主と利益やリスクを共有する観点から株式報酬を組み込むこととしている
- 今後も、中長期の業績連動の在り方や株式報酬を含む報酬体系全体について、指名・報酬委員会を中心として、継続的に検討を進めていく方針

# 中期経営計画達成に向けた取り組み

これまで、現場レベルで検討してきた課題認識に基づき、中期経営計画実現の道筋をより具体的かつ強固なものとするために、企業価値向上委員会を設置。4つのWGを立上げ、企業価値を高める活動に取り組んでいく

## これまでの取り組み

現場レベルで検討チームを複数立上げ、課題を整理

売上  
拡大

利益  
拡大

原価  
削減

人事  
政策

資本  
政策

IR機能

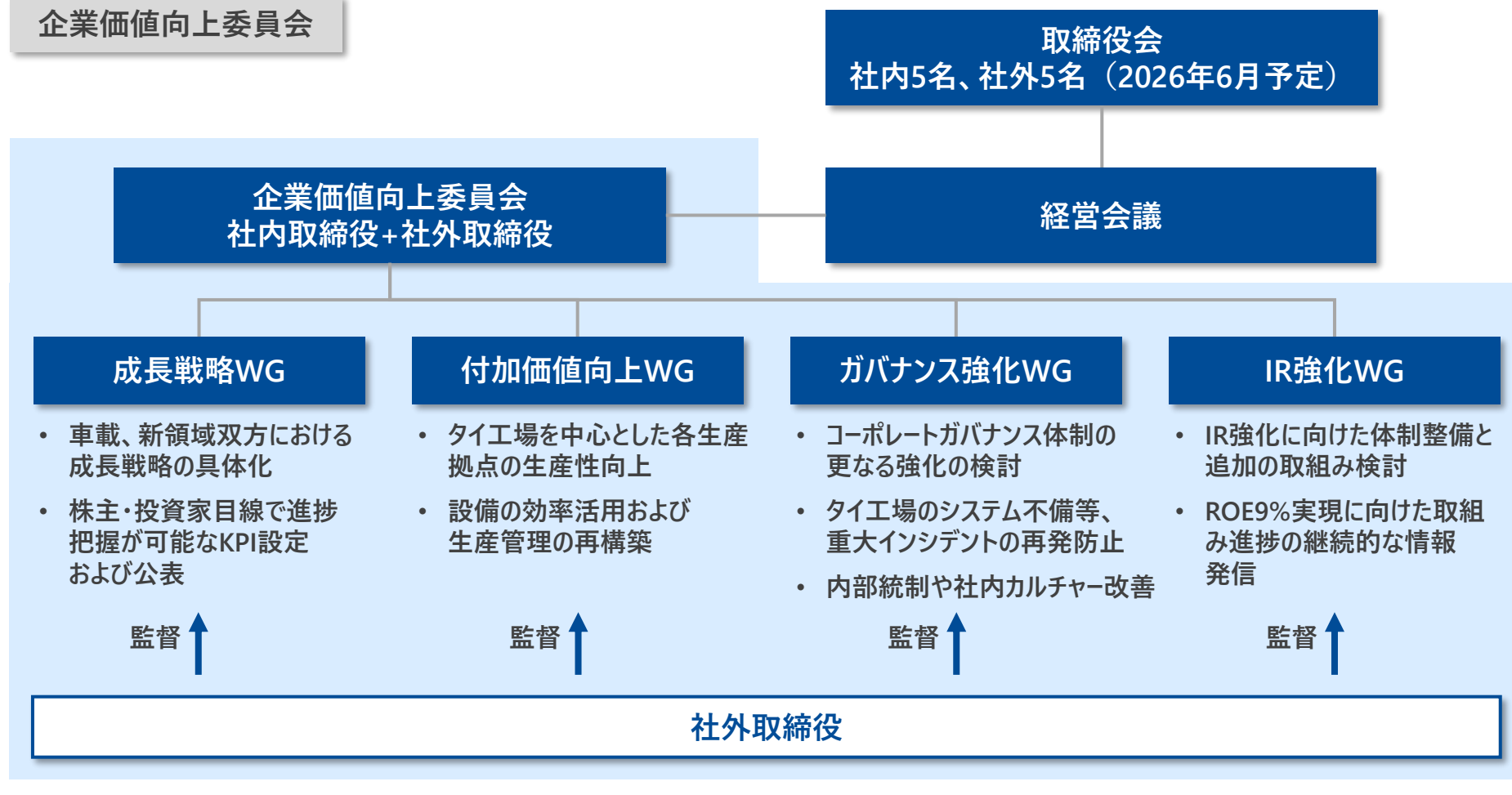
DX  
推進

工程  
設計

営業  
強化

...

## 企業価値向上委員会



# ESGへの取組み

気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけ、継続した各種環境施策を推進し、従業員の仕事と子育ての両立支援、地域社会とのつながりを深めるなどサステナブル経営を実践していく

## 2050年のカーボンニュートラル実現を目指す

- サプライチェーン全体でのCO2排出量削減に向けて、様々な取り組みを実施
  - 新潟工場 C棟屋上での太陽光発電設備導入
  - 社有車のEV化推進
  - 電力消費量削減に向けた旧冷媒空調機の入替
- CDP公表「気候変動レポート2025」にて、全8段階中の上位3番目となるBスコアを獲得



## 仕事と家庭の両立支援と人財活躍の推進

- 従業員の精神的・物質的幸福実現支援
  - 「子育てサポート企業」として厚生労働大臣より「くるみん認定」を取得
- 新たな価値創出に向けたダイバーシティ推進
  - 女性活躍と柔軟な働き方を支えるための環境整備の推進
  - 外国人技能実習生の多能工化に向けた教育の実施
  - 同一労働同一賃金での定年延長による、シニア従業員の活躍支援



## 企業市民として地域社会との調和共存をはかる

- 地域社会の構成員として、社会的責任を全うし、多面的な貢献活動を推進
  - 工業高校生への新潟工場見学実施
  - 大型商業施設でのラジオ制作支援
  - 手数料の一部を地元教育機関に寄付する「みらい応援私募債」発行





当プレゼンテーションは、将来の見通しに関する記述が含まれております。  
これらは、現時点で入手可能な情報および合理的と判断する前提に基づいて作成したものであり、  
実際の業績や結果は、経済情勢の変化、市場動向、為替変動、競争環境の変化、各種リスク要因等により  
大きく異なる可能性があります。  
したがって、本資料の記載内容は将来の業績を保証するものではありません。

当プレゼンテーションに掲載される情報（将来予想に関する情報を含む）を、その掲載日後において、  
更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

**END**