

芝浦電子グループ 統合報告書 2023



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發揮し、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
- P17 … STORY2 成長戦略
- P31 … STORY3 価値創造を支える体制
- P47 … 財務・非財務ハイライト
- P49 … 会社概要

数字で見る芝浦電子

経営成績

売上高

332億円

営業利益

55億円

売上高営業利益率

16.5%

ROE

12.7%

(2023年3月期)

環境

CO₂排出量

14,754t-CO₂

電力使用量

42,186千kWh

取水量※

207,925m³

エネルギー使用量 (原油換算)

11,841kl

(2022年1月～12月)
※取水量は2023年3月期

人的資本

社員数

4,834人

国内社員数

1,183人

海外社員数

3,651人

女性社員数

3,966人

(2023年3月末現在)

事業基盤

世界シェア※

13.7%

取引先数

1,048社

国内拠点数

8拠点

海外拠点数

7拠点

(2023年3月末現在)
※世界シェアは2022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



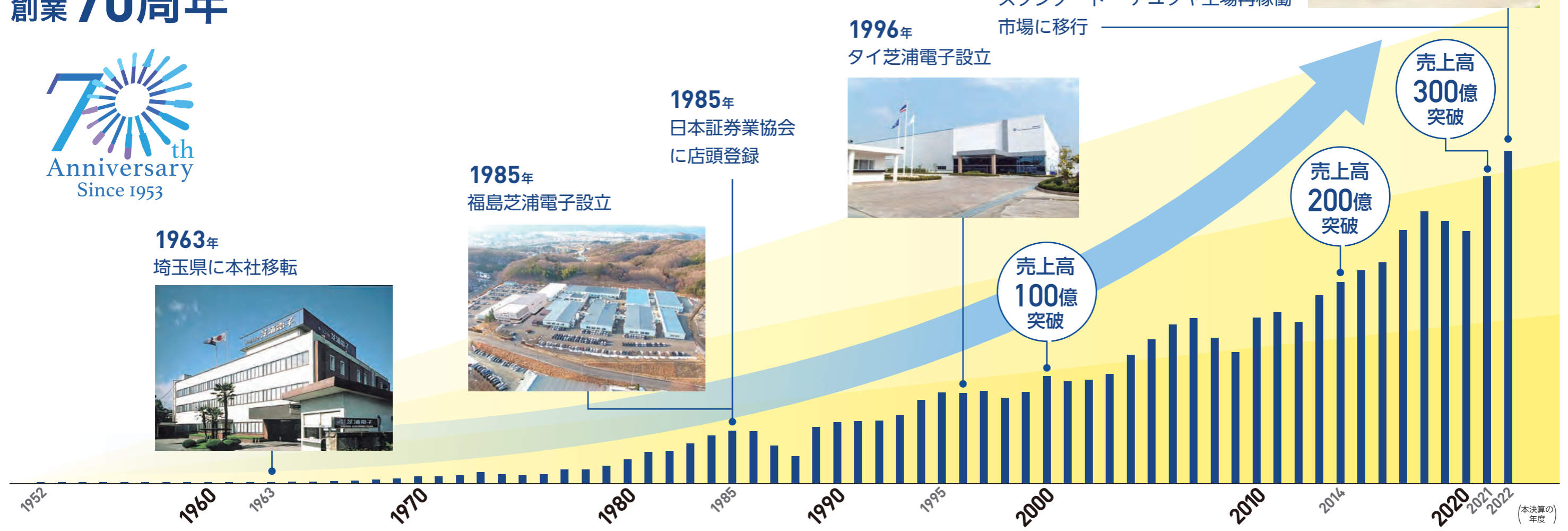
1985年
日本証券業協会
に店頭登録

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



1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
計測用サーミスタ バリスタ 亜酸化銅整流器 ビード形サーミスタ サーミスタ温度計	サーミスタ風速計 テスター用温度センサ (サーミー) シリコンダイオード 温度調節器 ネジ埋め込み形サーミスタ	計測用PSBサーミスタ リニアサーミスタ 温度調節ユニット PSB-N (ダイオード形) サーミスタ FC加工、PVCキャップ加工サーミスタ 携帯用デジタル温度計 絶対湿度センサ 絶対湿度計	電子レンジ用湿度センサ マルチ湿度計 デジタル風速計 PSB-S7サーミスタ PSB-S5サーミスタ レベルセンサ チップサーミスタ PSB-N3サーミスタ	G形チップサーミスタ 樹脂封止温度センサ 耐久性NSサーミスタ 高温用NSサーミスタ KGチップサーミスタ デジタル温度計 車載用モーターコイル用温度センサ	PSB-S9小型サーミスタ 9型非接触・接触式センサ 高温用サーミスタ (UH1形)	給湯機用ダブル温度センサ 定着器用赤外線温度センサ 定着器用非接触温度センサ 角型フッ素樹脂加工温度センサ

▶ 計測用PSBサーミスタの開発

機械生産化により大量生産が可能となり、家電をはじめ様々な市場に浸透しました。



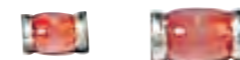
▶ 絶対湿度センサ開発

世界で唯一のガラスサーミスタ式を開発。



▶ KG形素子

はんだ付け性、実装性に優れたチップサーミスタ。IGBTモジュールへの採用で需要が増加しています。



▶ 1,000℃耐熱のサーミスタを開発

1,000℃まで対応可能な高温用ガラスコートサーミスタを開発。





生産性向上の成果を活かして攻勢をかけるため設備投資を拡大し、売上、利益、シェアの拡大を目指す。企業風土の一層の改革、価値観の共有で、さらなる成長を目指す。

株式会社芝浦電子
代表取締役社長 社長執行役員

葛西 晃

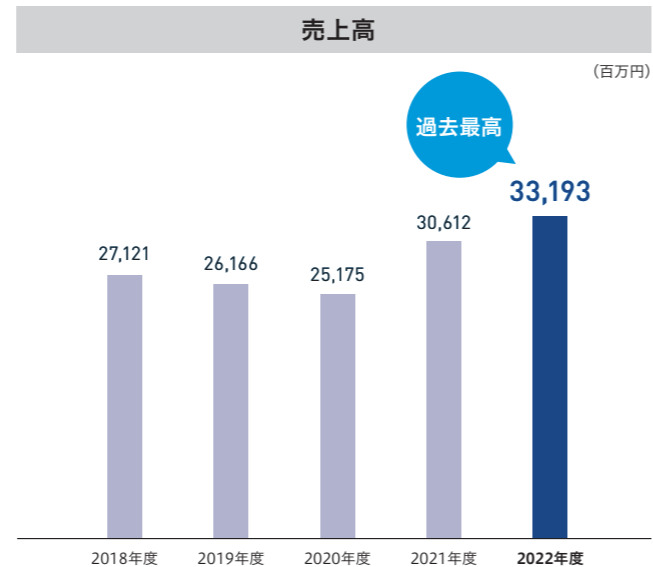
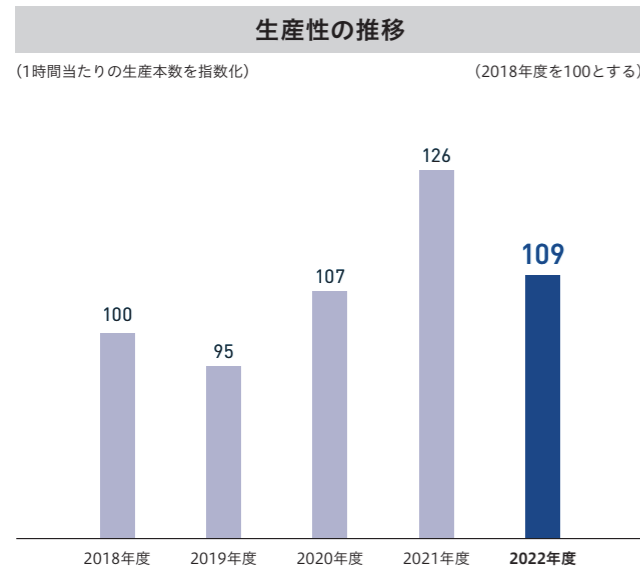
2022年度は「改善活動」の継続に注力し生産性がさらに改善

「改善活動」を継続、生産性は安定的に改善傾向

2022年度（2023年3月期）は、「中期経営計画 Sense the Dynamics 2022-2024」（2022年度から2024年度）に沿って、

「品質・生産性向上」、「製品開発」、「人材育成・ガバナンス強化」に取り組んできました。

特に、「改善活動」の継続に最大限注力してきました。単位時間当たり、かつ、単位面積当たりの生産量の増大に取り組んできました。その結果、生産性、損益分岐点は、安定的に改善傾向にあります。



売上高、純利益、配当が、過去最高

2022年度（2023年3月期）の連結業績については、売上高は331億9千3百万円（前期比8.4%増）となり、計画値を上回り、過去最高を更新しました。電動車（EV）/ハイブリッド車（HV）向けセンサなどのオートモーティブ向け、汎用インバーター向け素子などのインダストリアル向けの販売が好調でした。また、ホームアプライアンスでは、調理用家電向けは不調だったものの、エアコン向けが好調でした。

営業利益は54億6千万円（前期比2.0%減）、経常利益は56億1千7百万円（前期比0.3%減）となりましたが、過去最高を記録した前期並みでした。親会社株主に帰属する当期純利益は38億3千万円（前期比4.8%増）となり、過去最高を更新しました。

また、売上高営業利益率は16.5%、自己資本当期純利益率（ROE）は12.7%となり、高い水準を維持しました。

株主還元については、1株当たり配当金は200円、配当性向は40%、純資産配当率（DOE）は5.1%となり、過去最高となりました。

「中期経営計画 Sense the Dynamics 2023-2025」で今後の成長への土台をつくる

最終年度の財務目標について

2023年5月に発表した「中期経営計画 Sense the Dynamics 2023-2025」（2023年度から2025年度）の財務目標数値は、

3年目の2025年度（2026年3月期）において、売上高410億円、営業利益76億円、売上高営業利益率18.5%、自己資本当期純利益率（ROE）14%としました。

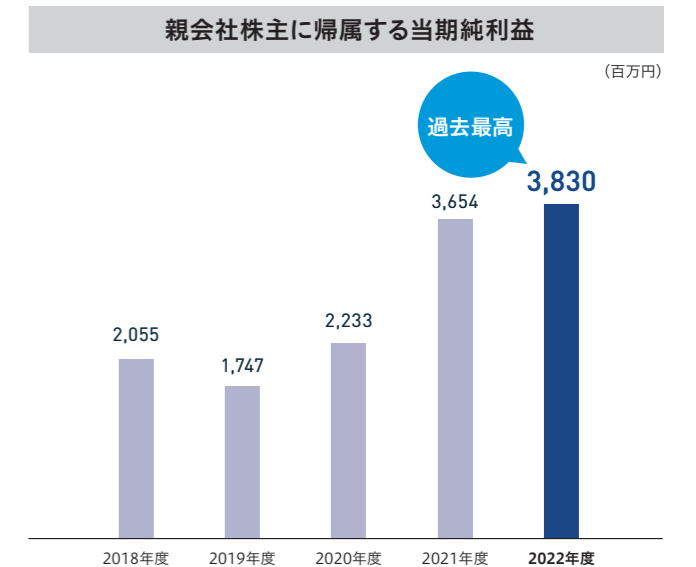
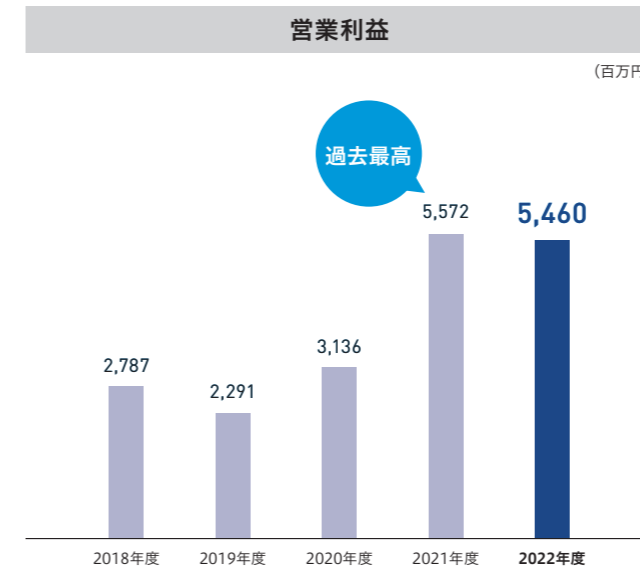
なお、目標数値について、2022年の時点では、2024年度（2025年3月期）の売上高目標を410億円としておりましたので、1年遅らせたこととなります。この理由は、世界の不安定な景気動向、またそれに伴う顧客企業の在庫調整などにより、現在進行中の2023年度（2024年3月期）の売上高目標を、2022年度実績に近い335億円（2022年度比0.9%増）と計画したことによるものです。

しかし、各基本方針、そして、下記の具体的な施策により、今後のさらなる成長に向けた土台づくりにしっかり取り組んでいきます。

株主還元について

株主還元については、2023年度（2024年3月期）決算後の予想配当金を1株当たり220円と計画しています。配当金額の決定にあたっては、配当性向、自己資本当期純利益率（ROE）、純資産配当率（DOE）、そして自己資本比率を考慮します。

当社の自己資本比率は元々非常に高く健全です。2022年度は、前期の70.6%からさらに上昇して77.5%となりました。この要因は、負債の削減、利益剰余金の増加、円安による為替換算調整勘定の増加などによるものです。これは、2022年度の自己資本当期純利益率（ROE）が前期比で若干低下した理由でもあります。そこで、株主還元の決定においては、自己資本比率も考慮することにしました。



「改善活動」を継続し、生産性のさらなる向上へ

「中期経営計画 Sense the Dynamics 2023-2025」の基本方針は、「品質・生産性向上」、「製品開発・マーケティング」、「人財育成・ガバナンス強化」です。

「品質・生産性向上」において、特に注力するのは「改善活動」の継続です。2019年6月に社長に就任して以来、「改善活動」に着手し、生産性の向上、そして、グループ全体でのノウハウの共有化に取り組んできました。新規の設備投資に依存するのではなく、単位時間や単位面積当たりの生産性を向上させることに注力することで、売上高営業利益率を大幅に改善することができました。

それでも、さらなる改善の余地はあると認識しています。「製造工程の効率化」により、工程の途中で滞留している仕掛品の削減に努めるなど、引き続き、単位時間当たりや単位面積当たりの生産量の向上に努めていきます。



「改善活動」により損益分岐点が大きく改善した今、この成果を活かして攻勢をかける：売上・利益・シェアの拡大を目指して、従来の倍の設備投資を計画

損益分岐点の改善をベースに売上拡大し、利益増を目指す

中期経営計画の「製品開発・マーケティング」は、これまでの「改善活動」で得られた生産性の向上、損益分岐点の低下をベースにして、売上拡大、そして、サーミスタにおける世界トップのシェア（2022年度に13.7%、当社調べ）のさらなる拡大を図るための、開発、製造、営業の戦略を実践していくことを意図しています。損益分岐点が改善している今、売上を拡大すれば、利益を効果的に増加させることが期待できます。

3年間で約90億円、毎年約30億円の設備投資を計画

開発、製造を支えるため、中期経営計画の2023年度から2025年度の3年間で合計約90億円、単純計算では毎年約30億円の設備投資を計画しています。それまでの2021年度、2022年度の設備投資額は、それぞれ、約11億円、約15億円でしたので、ほぼ倍の金額となります。昨年までは新規設備投資に依存せず、現在の状況の中での生産性向上に注力してきましたが、これから一気に攻勢をかけることとなります。

この新規設備投資積極化は、新製品開発、生産量拡大、自動化、新分野への製品展開、海外展開強化に活用します。生産性の向上と売上拡大の相乗効果でさらなる飛躍を目指します。中期経営計画の3年目の2025年度までの売上高目標や、それ以降の売上目標も念頭に、仕込みを進めていきます。

生産能力の強化へ、アユタヤ工場と松川工場の拡張

設備投資強化の直近の主な具体的用途は、2011年の洪水で操業停止していたタイ芝浦電子のアユタヤ工場の再稼働、株式会社福島芝浦電子の松川工場の第2号棟建設などです。改修後のアユタヤ工場は2023年2月に竣工、稼働開始しました。改修後の工場の延床面積は約17%増となり、その増床分のスペースには、タイのシンプリ工場の製造設備を一部移設しました。そして、シンプリ工場には、素子の製造機能を新設し、素子の製造からサーミスタへの組み立てまでの一貫工程ラインを構築しました。リードタイムが短縮するため、顧客企業から好評を得ています。福島芝浦電子の松川工場に

は、第2号棟を2024年2月に着工予定で、全体の延床面積は現在の約2.2倍となります。これで生産能力が一気に増強されます。

営業戦略の柱は搭載先と地域の多展開

サーミスタ需要は拡大傾向

「製品開発・マーケティング」の「マーケティング」で意図することは、売上拡大、シェア拡大のための営業戦略です。売上やシェアのさらなる拡大のためには、新分野の進出が不可欠です。サーミスタは、それを搭載している工業製品の温度を検知・管理し、さらには制御もしています。気候変動や、地球温暖化の抑制に向けて、工業製品の温度をコントロールできるサーミスタの需要は増すばかりです。各国の排ガス規制の強化の流れも受けて、自動車の電動化が進展しており、電動車に搭載するサーミスタの本数は1台当たり20から30本程度にも及び、1台当たり15本程度しか搭載されないガソリン車やディーゼル車を大きく上回ります。

搭載先は、モーターに加えて、バッテリーやインバーター向けも拡大

当社グループはサーミスタという温度センサの専門メーカーですが、その搭載先の多展開を目指しています。オートモティブ分野では従来モーター搭載用サーミスタを中心にしてきましたが、今後は、バッテリーやインバーター向けの展開を積極化していきます。

海外展開積極化

また、販売地域の多展開を目指しています。従来は日本向けが中心でしたが、中国、米国、韓国への拡販を計画しています。中国では人員を増強しています。中国は様々なリスクがありますが、EVの主戦場となるため避けては通れない市場です。これまでの取引で得た課題克服のノウハウを活かしていきます。

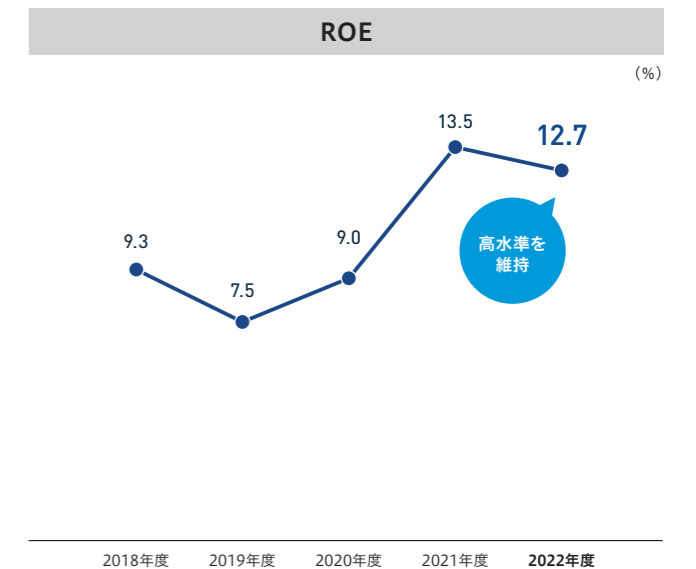
グローバル規模で女性活躍を推進

海外で女性の活躍が先行

中期経営計画の「人財育成・ガバナンス強化」の「人財育成」の重要ポイントのひとつは、女性活躍推進です。

人的資本をフル活用するためには女性活躍推進が不可欠です。その一環として今後、女性の管理職育成に注力していきます。女性管理職比率は、主要な国内連結子会社を含めた国内グループ全体では、2022年度（2023年3月期）において0.0%でした。しかし、主要な海外子会社を含めたグループ全体では20.5%でした。女性の管理職への登用については現在のところ海外が先行しています。

海外での女性管理職比率が高い要因は、海外子会社の社員は製造現場の工員が中心であり、しかも多くを女性が占めているため、必然的に管理職に昇進する女性も多くなったという背景があります。タイ芝浦電子の工場には約2,900名の社員がいますが、90%以上は女性であり、チームリーダー（管理職）として活躍する人も多くいます。営業部門のチームリーダーとしても女性が活躍しています。日本や中国の組



み立て工場にも女性が多く就業しており、将来的に海外製造現場も含めた女性管理職比率が伸長すると予測しています。

新任の女性社外取締役のプロジェクトにより早速制度改定

女性活躍推進の一環として、2022年6月の株主総会で新任の社外取締役として選任された女性の岸波みさわ氏が、女性活躍推進のプロジェクトをスタートさせ、岸波氏が本社のすべての女性社員と面談し、育児などの家庭生活との両立など、働きやすさの課題を抽出する作業を始めました。面談後はそのフィードバックを含めたレクチャー動画を配信し、双方向のコミュニケーションを図っています。抽出された課題のいくつかは改善に向けて、早速、取締役会にて議論され、いくつかの制度改定に至りました。この活動を通じて、現場の意識改革、制度改定などをさらにを行い、人的資本のフル活用を推進していきます。

人的資本投資、エンゲージメントの推進

2021年11月にサステナビリティ委員会を発足させてから、社員一人ひとりに投資をし、働きやすい職場にすることを目的に、人的資本投資、社員のエンゲージメントを高める活動を推進しています。その一環として、2023年3月3日の取締役会にて、当社グループの対象社員に対して、従業員持株会を通じて、新たに1人当たり70株の譲渡制限付株式の付与を決議しました。これによりモチベーションの向上、価値の共有を推進し、企業価値向上につなげます。

自発的に挑戦する自立型人財を育成する

「人財育成」において目指していることは、「挑戦する気持ち」、「成し遂げる姿勢」、「変化に対応する柔軟性」をもった自立型人財の育成です。各人の能力を最大限発揮してもらうため、2021年に人事制度を刷新し、年功序列的要素を撤廃し、挑戦を評価する制度に移行しました。新制度では、期初に、上司と部下がしっかりとコミュニケーションをとり、合意を得て、目標設定をしています。そのため、納得感のある制度となりました。また、成果だけでなく、挑戦するプロセスも評価の対象にしたことで、自発的に挑戦する機運が高まりました。結果的に、業績改善にも寄与し、給与増にもつながり、達成感を共有できました。

2022年にはこの新制度を株式会社芝浦電子だけでなく国内グループ会社にも適用しました。グループ共通の制度とすることで、芝浦電子グループ全体で挑戦を促す制度に改定しました。

企業風土改革を一層推進し、変化、進化、成長につなげる

新人事制度の導入により、企業風土改革を一層推進していきます。制度改定により自発的な挑戦が促進されており、上下や同僚とのコミュニケーションが活発になり、ミスを隠さず率直に相談しあう雰囲気が醸成されています。例えば、福島芝浦電子では、「改善カード」というものを全員毎月一枚

提出し、各人の挑戦、気づき、実績を宣言しています。これにより、自主性が高まり、給与増にもつながり、活気あふれる職場になっています。

ダーウィンが「強い者が生き残るのではない、変化できる者が生き残るのだ」といっているように、企業や人財の成長は、変化、つまり進化しつづけることによって、達成されると認識しています。そのため、企業風土の改革をグループ全体で一層推進することが経営者として最も重要と感じています。

高付加価値サーミスタを提供することで気候変動の抑制へ貢献

世界シェアトップの高付加価値製品を通じた貢献

中期経営計画の「人財育成・ガバナンス強化」の「ガバナンス強化」には、気候変動の抑制への貢献も含めています。実はこの貢献は当社グループの本業の存在意義と直結しています。

サーミスタは、前述のとおり、それを搭載している工業製品の温度を検知・管理し、さらには制御もしています。気候変動や地球温暖化の抑制に、工業製品の温度をコントロールできるサーミスタは必要不可欠な部品なのです。

さらに、当社のサーミスタは、マイナス70℃からプラス1,000℃までの広範囲の温度領域に対応可能な高性能な製品です。しかも、わずか1本のサーミスタでこの広範囲の温度を制御できるのです。この高機能性、耐久性が、世界シェアトップの要因となっています。

すでに、この強みを活かして、当社製品は地球温暖化抑制に大きな貢献を果たしてきた実績を持っています。冷蔵庫やエアコンの年間消費電力量は、過去約10年で大きく減少しています。それには、それらの家電製品への搭載においてトップのシェアを誇る当社製品が陰ながら貢献していることは間違いありません。今後も、高性能な製品の提供という本業で気候変動・温暖化の抑制への貢献を加速していきます。

2050年のカーボンニュートラルへの貢献

当社は2022年3月にTCFDの趣旨に賛同するとともに、2050年のカーボンニュートラル実現への計画を発表しています。そのプロセスとして、2040年の当社グループのCO₂排出量を2021年比で50%削減、2030年の排出量を2021年比で25%削減する計画を策定していました。そして、2022年の実績としては、2021年比で約35%削減することに成功し、計画を前倒しで達成しました。これは電力使用の節約、福島芝浦電子で100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替えたことによるものです。

しかし、これから工場の増設や生産活動の活発化を予定しているため、実際に2030年になった時点で計画を再び達成

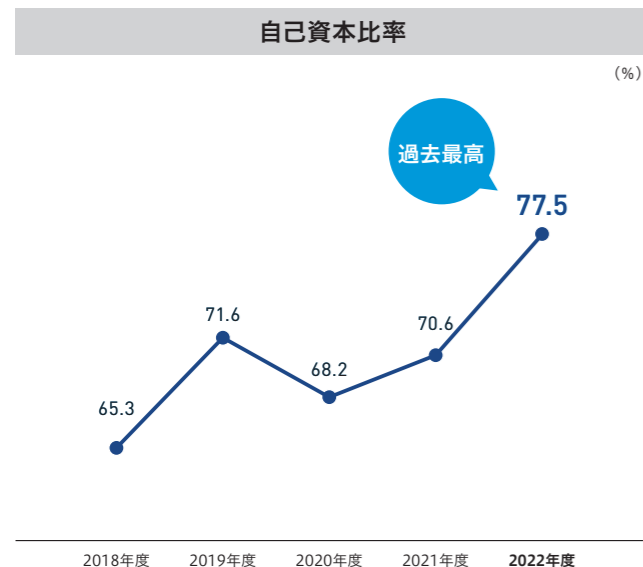
できるかは未定です。当社グループの製造工程では燃焼工程がないため、基本的には熱を発生させることがなく、CO₂排出量削減には電力使用量の削減が基本的な施策となります。そこで、タイ芝浦電子のシンプリ工場に今後3年かけて太陽光発電設備を設置することを計画しています。

全社員で価値観を共有し、一丸となって成長に取り組む

会社が、持続的な成長を遂げるためには、全社員が価値観を共有し、実践していくことが不可欠です。会社は価値観を共有する人の集まりであり、共通の価値観がないと、まとまりのない組織になってしまいます。そこで価値観を共有するために、2019年に社長に就任した際に、「企業目的」と「経営方針」を策定しました。これは、社員、顧客、社会、株主・投資家というすべてのステークホルダーへのメッセージでもあります。これらの価値観を全社員で共有し、生き生きと働ける環境を整備し、中期経営計画の基本方針の実践に取り組み、持続的な成長を目指します。

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

2023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



中期経営計画

	2021年度 (2022年3月期) 実績	2022年度 (2023年3月期) 実績	2023年度 (2024年3月期) 計画	2024年度 (2025年3月期) 計画	2025年度 (2026年3月期) 計画
連結売上高	306億円	332億円	335億円	370億円	410億円
営業利益額	56億円	55億円	55億円	65億円	76億円
売上高営業利益率	18.2%	16.5%	16.4%	17.5%	18.5%
ROE	13.5%	12.7%	12%	13%	14%

[芝浦電子のミッション]

世界トップシェアの高性能なサーミスタで
地球環境に貢献する

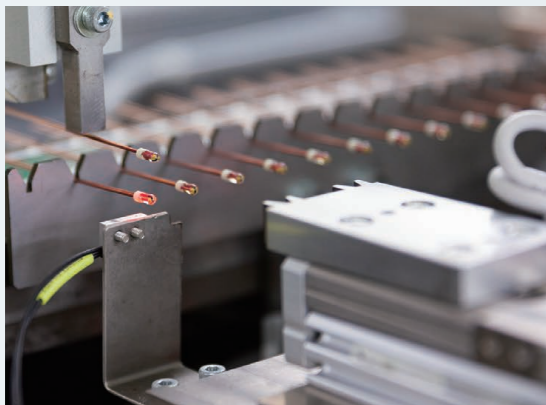
脱炭素化



地球温暖化など気候変動への対応として二酸化炭素排出削減のための省エネルギー対策・脱炭素化への流れが加速しています。

社会課題解決に直結する事業内容

サーミスタは、温度制御により、エネルギー効率向上に貢献



サーミスタは、小形で衝撃や振動に強く、温度に対する感度が高いため、私たちの生活を支える様々な製品の内部に搭載されています。

工業製品の熱を制御できるサーミスタは、電力使用の抑制、省エネに不可欠な存在です。

当社事業が地球環境に貢献

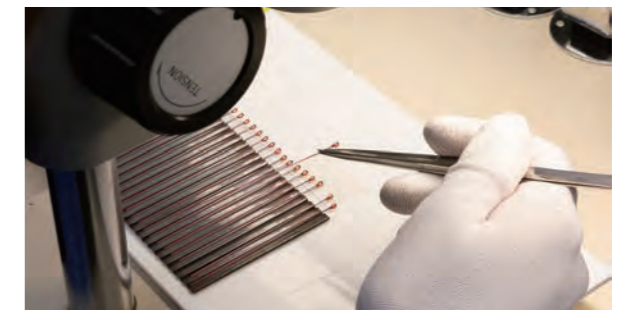
【製品紹介】

サーミスタ素子



アセンブリ加工

サーミスタセンサ



[事業分野別製品情報]

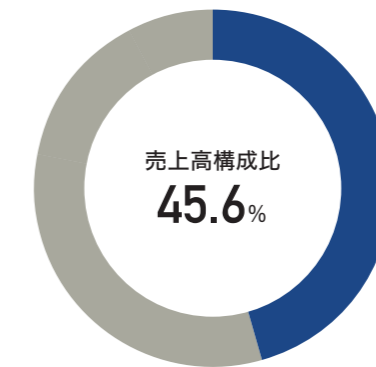
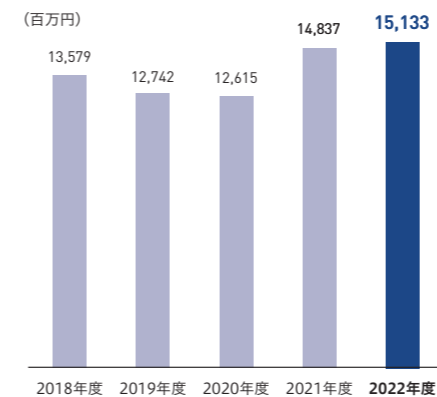
ホームアプライアンス

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、エアコンまたは給湯器などの住宅設備等、さまざま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。日本ではインバーター化が進んでいますが、中国や欧州など今後インバーター化が見込まれる地域での需要増加に向け、拡販を行ってまいります。

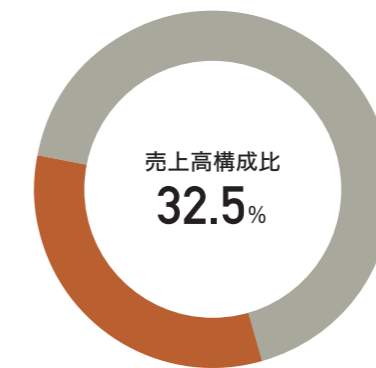
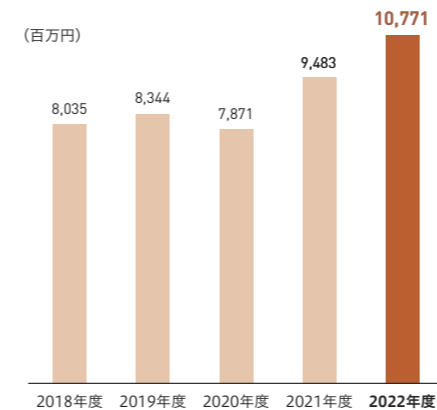
オートモーティブ

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

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。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。海外メーカーへの拡販により力を入れて取り組み、2023年度はオートモーティブ全体で約15%成長を見込んでいます。

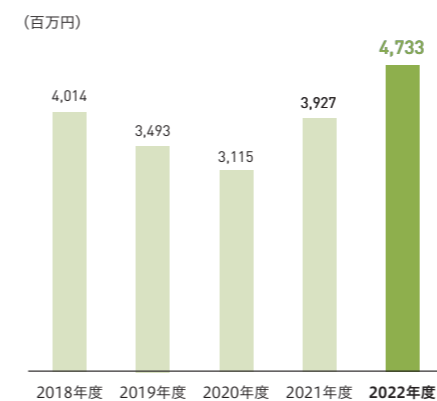
インダストリアル

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、冷蔵ショーケース、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
	アームロボット	・サーボモーター ・インバーター
産機	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

再生可能エネルギー発電システム向けの素子が好調です。主に風力発電の出力電力を交流電力に変換する際のインバーター向けIGBTモジュールに搭載されます。KG形というチップサーミスタです。2023年度中に製造ラインを増設し、生産能力を3倍にする予定です。



独自製品の一貫生産で、世界シェアトップ

高い生産能力

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。

高い生産効率

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見直しや、工場自動化（AI、ロボット導入）を進めています。

独自設計

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。

独自製品の一貫生産

独自設計の高付加価値品を開発・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。

広範囲な温度域に対応した高性能

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。

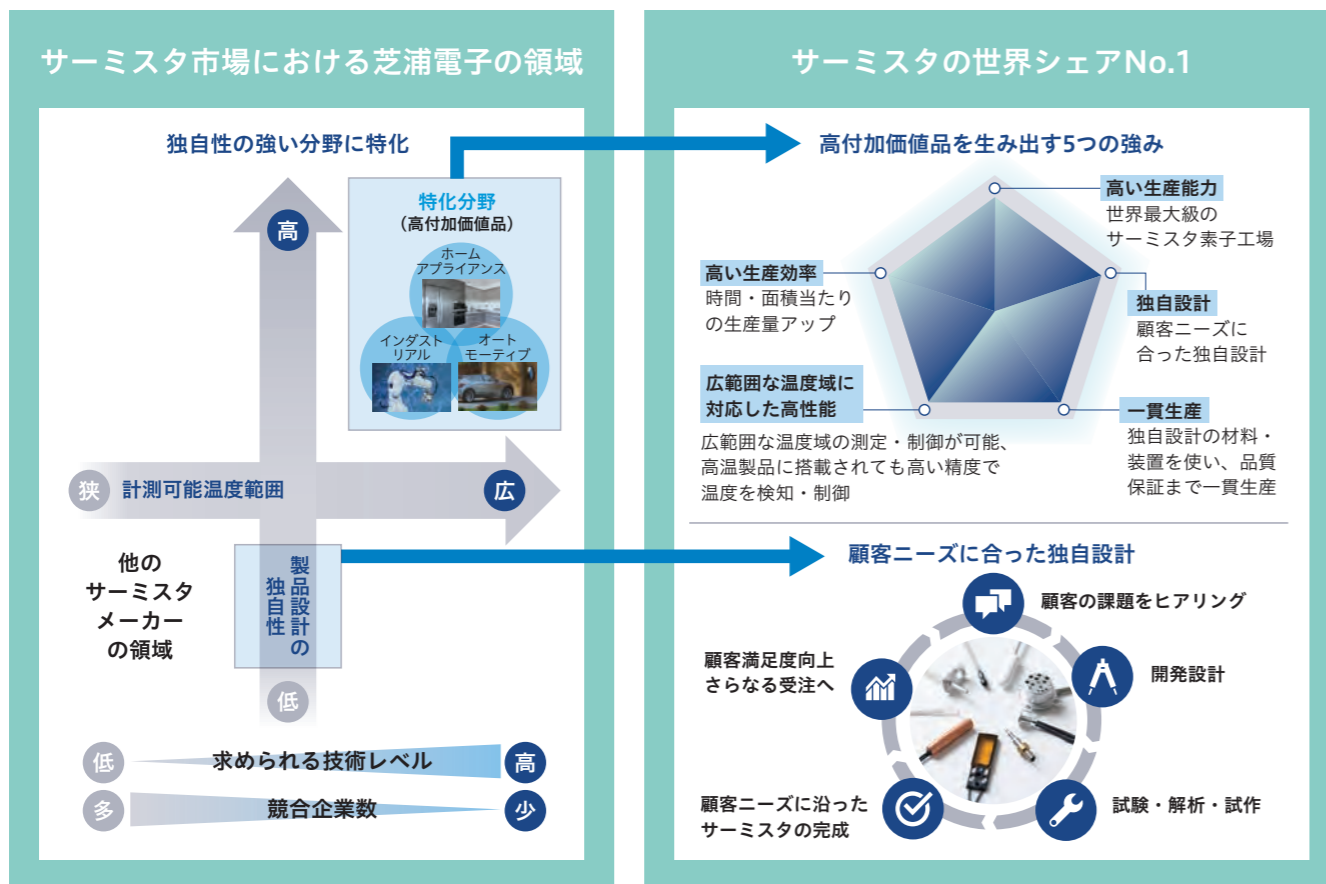
耐久性に優れ、誤差が少なく、広範囲な温度域の測定・制御が可能です。高温製品に搭載されても高い精度で温度の検知・制御が可能です。製品には汎用品は少数で、多くは高性能品・高付加価値品です。

強固な顧客基盤で世界シェアトップ

高付加価値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。

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



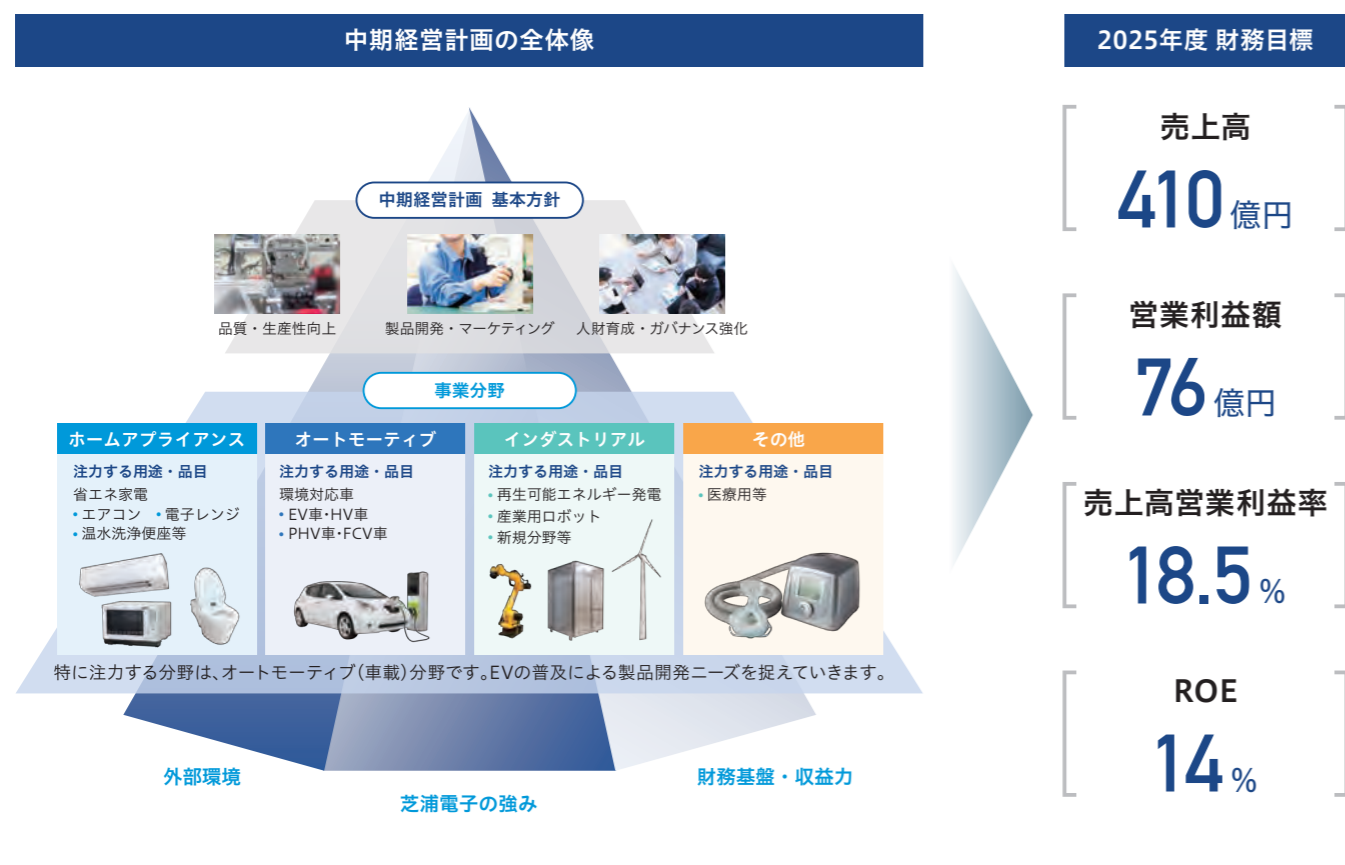
2 広範囲、特に高温用の高付加価値品が強み、生産能力は世界最大級



中期経営計画 「Sense the Dynamics 2023-2025」

中期経営計画の全体像

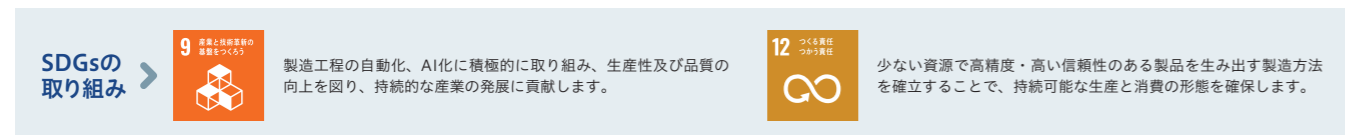
中期経営計画の基本方針は、「品質・生産性向上」、「製品開発・マーケティング」、「人財育成・ガバナンス強化」です。最終年度の2025年度（2026年3月期）の数値目標は、連結売上高410億円、営業利益額76億円、売上高営業利益率18.5%、ROE14%です。



中期経営計画 基本方針

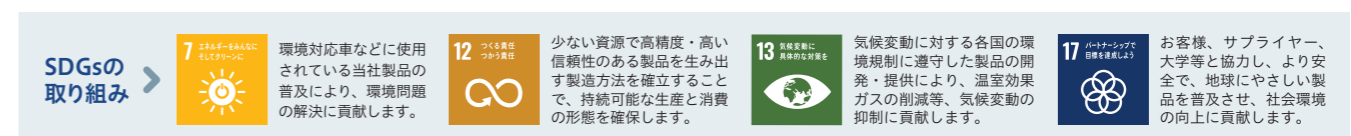
基本方針 1 品質・生産性向上

基本方針の「品質・生産性向上」については、地道な「改善活動」として推進している施策を中心に生産性の向上を追求し、品質の向上につなげます。例えば、「製造工程の効率化」として、設備の配置や動線の見直し、工場シフトの多直化、改善活動や好事例の横展開、AIやロボットの導入による自動化、アルゴリズム内製化などによって、設備投資を積極的に行うのに併せて、既存設備の効率的な運用にも努めます。他には、「グローバル調達」によって、リードタイムの短縮及び資材調達コストの削減などに努めます。そして「品質保証」として、グローバルな品質管理、サプライヤーに対する品質・安全性・工程のチェックなどにより、安心・安全な高品質製品の提供に努めます。また、RPA（ロボティクスプロセスオートメーション）をはじめとしたDX（デジタルトランスフォーメーション）推進により業務の効率化にも努めます。



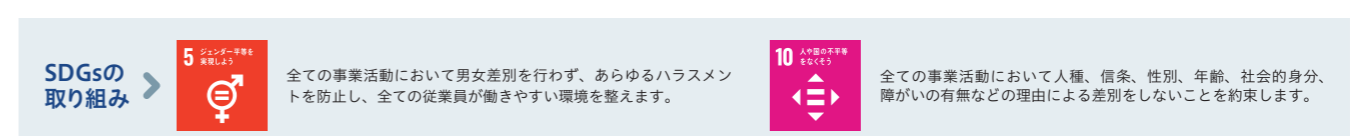
基本方針 2 製品開発・マーケティング

基本方針の「製品開発・マーケティング」については、「製品開発方針」として、小型・薄型・高耐圧製品の開発、高温センサの新ニーズの開拓、計測温度域の広いワイドレンジ特性素子の開発、オートモーティブ分野の推進などの方針を掲げています。そして、当社グループの強みである「顧客ニーズに沿った独自設計」を今後も追求していきます。また、マーケティングを強化し、環境規制、エネルギー効率化に関わる分野や市場での販売拡大を目指します。

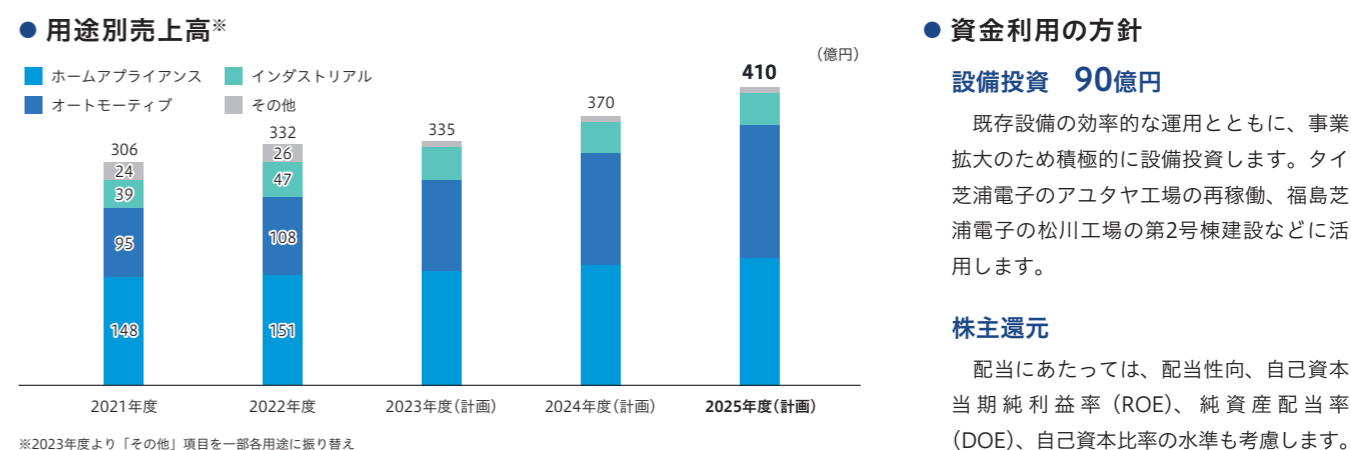
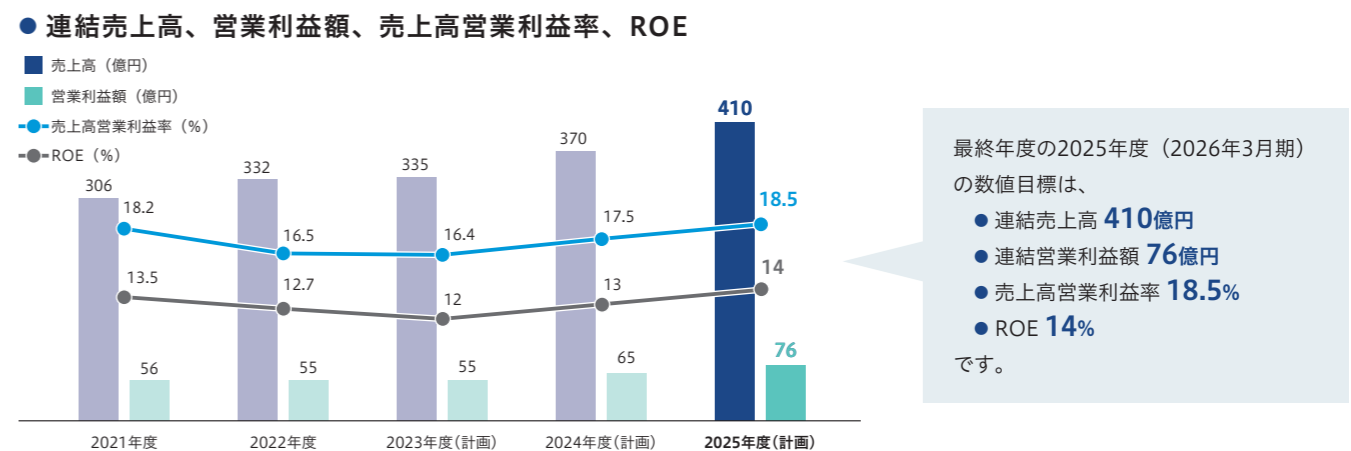


基本方針 3 人財育成・ガバナンス強化

「人財育成・ガバナンス強化」については、「人財育成」策として、最近の人事制度改革をさらに推進し、新人事制度を国内グループに浸透させることなどにより、挑戦や自発的な取り組みを喚起・促進させるとともに、長く働きやすい制度の整備により、社員のエンゲージメントを高めます。また、「ガバナンス強化」のため、取締役会の実効性評価の推進、気候変動への会社全体の取り組みの推進、コンプライアンスの徹底などに取り組みます。



中期経営計画目標



中期経営計画の価値創造プロセス

「中期経営計画2023-2025」では、中期経営計画の基本方針をもとに、積極的な設備投資、新たな取引先への製品の拡販を推進していきます。また、新人事制度のグループ展開をはじめ、社員の働き方の多様性に対応した仕組みの導入、再生可能

エネルギーを電源とした電力の使用などのサステナビリティ経営を推進していきます。この結果、中期経営計画の目標達成を図ります。

事業基盤 (投入)

財務資本 2023年3月期	
■ 総資産	409億円
■ 自己資本	317億円
■ 自己資本比率	77.5%

人的資本 2023年3月期	
■ 社員数	4,834人
■ 国内グループ会社への新人事制度の導入	

製造資本 2023年3月期	
■ 有形固定資産額	90億円
■ 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 2023年3月期	
■ Tier1サプライヤー	268社
■ 調達額	118億円

自然資本	
■ エネルギー使用量 (2022年1月-12月)	
• 電力使用量	42,186千kWh
• ガソリン	416.8kl
• 軽油	6.5kl
• 灯油	0.8kl
• 液化石油ガス	225.3m ³
■ 取水量 (総量) (2023年3月期)	207,925m ³

設備投資 90億円

アユタヤ工場再稼働	福島芝浦電子 松川工場の第2号棟新設予定	タイ芝浦電子 シンプリ工場に太陽光パネル導入
タイ芝浦電子 アユタヤ工場が、2023年2月に竣工・稼働開始	生産能力増強のため、松川工場の第2号棟を新設	CO ₂ 削減目標達成に向け、太陽光パネルの電力を使用
		

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	高性能	グローバル展開
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	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	世界に広がる取引先と強固な信頼関係を構築

中期経営計画目標

連結業績 2026年3月期	
■ 売上高	410億円
■ 営業利益額	76億円
■ 売上高営業利益率	18.5%
■ ROE	14%

2030年度	
■ 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

サステナビリティ経営

ESG全体	ガバナンス	人的資本
<ul style="list-style-type: none"> ■ 国連グローバル・コンパクトに署名・参加 ■ TCFDに賛同、それを参考にした活動実践 ■ 二酸化炭素排出量削減の実践 (福島芝浦電子で再生可能エネルギー由来の電力に転換) ■ マテリアリティの実践 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 任意の指名委員会・報酬委員会、サステナビリティ委員会の運営 ■ 独立社外取締役比率が取締役会の3分の1以上 ■ 取締役会実効性評価 ■ 女性社外取締役による改革推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事制度の刷新 ■ 社員健康管理の支援 ■ 人的資本投資 (従業員持株会向け譲渡制限付株式の付与)

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

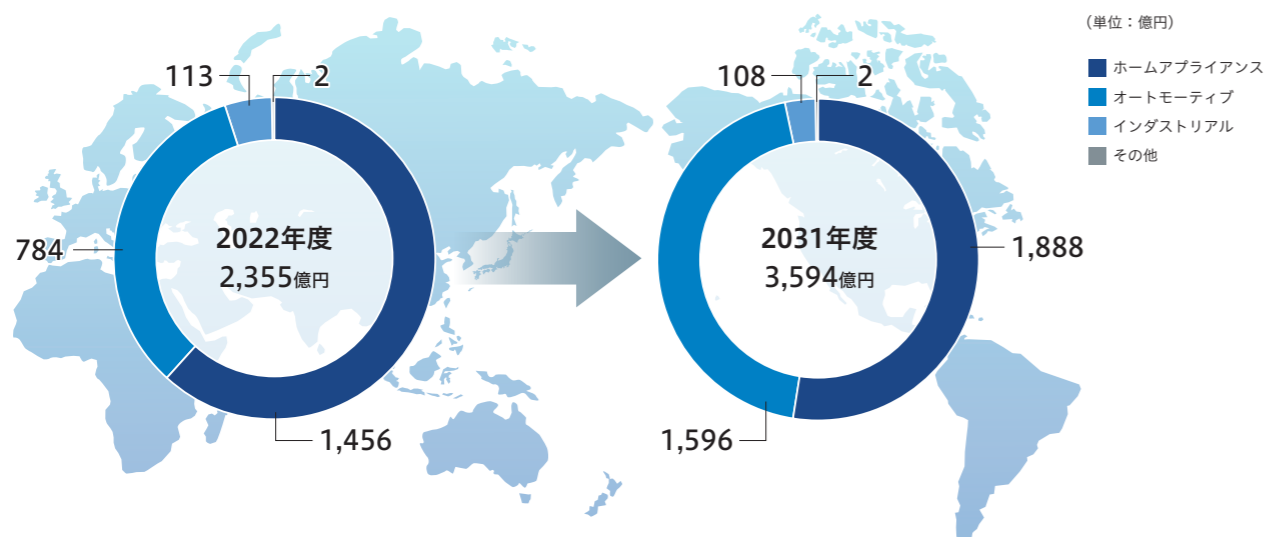
センサは、制御システムに不可欠であるため、用途が広く、エレクトロニクス、自動車、IT、医療、工業、航空、防衛など、幅広い産業から需要があります。今後、ファクトリーオートメーションの進化などにより、さらにセンサの役割の重要性が増してきます。

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・

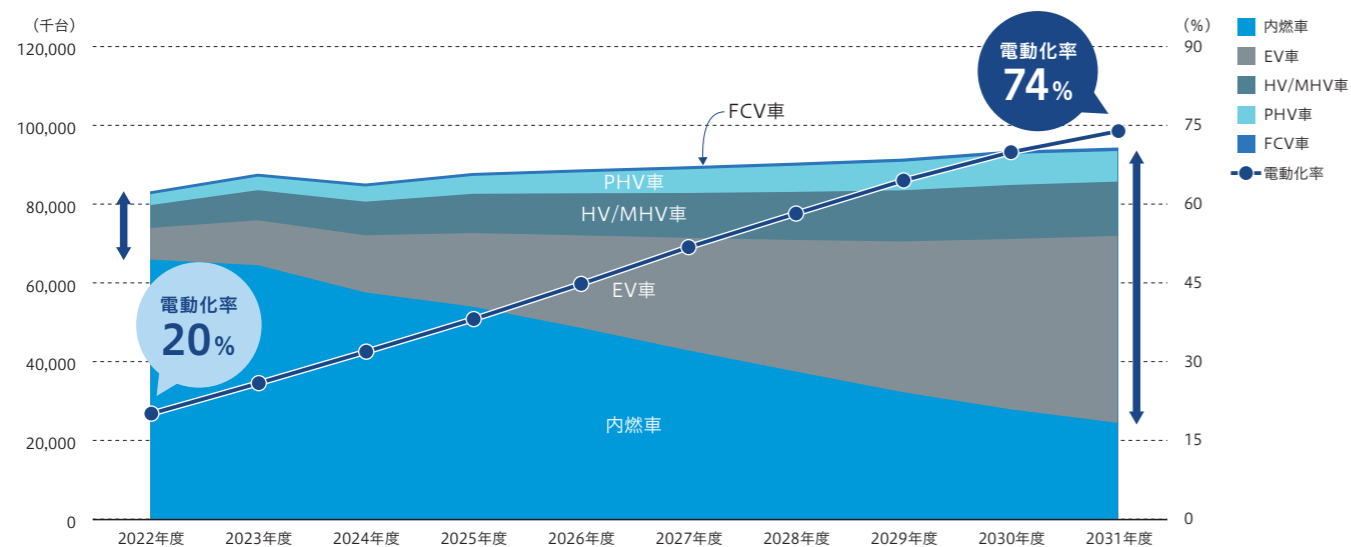
製品の開発が進展するにつれて、需要が拡大すると見込まれます。ガソリン車、ディーゼル車では、一台当たり15本程度搭載されていたところ、電動車では20~30本程度に増加すると見込まれます。

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3,600億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 (2023年当社調べ)



● 全世界の電動車・内燃車販売台数推移予測 (2023年当社調べ)

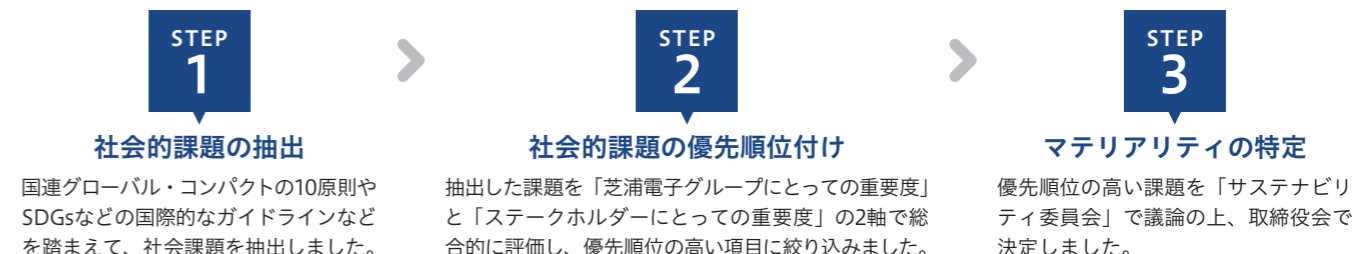


マテリアリティの特定

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「Sense the Dynamics 2023-2025」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・マトリックス

		芝浦電子グループにとっての重要度		
		高い	かなり高い	極めて高い
ステークホルダーにとっての重要度	極めて高い	ガバナンス ・ROEなどの資本効率性の追求 ・株主・投資家との対話 ・情報開示	環境 ・資源のリユース・リサイクル ・水の管理 ・廃棄物の削減 ・地域社会への貢献	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、安心・安全の確保 ・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 人財育成・多様性 人権尊重・多様な人財育成 ・人財育成・人権尊重 ガバナンス ガバナンスの強化 ・強固なガバナンス体制の構築・コンプライアンスの徹底
	かなり高い	人財育成・多様性 ・福利厚生充実	ものづくり ・製品の安定的な供給 ・サプライチェーンマネジメント	環境 ・TCFDへの賛同
	高い	ものづくり ・取引先評価 人財育成・多様性 ・障がい者雇用促進	ガバナンス ・資本、配当政策	ガバナンス ・国連グローバル・コンパクトへの賛同 人財育成・多様性 ・社員の健康促進

● 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 産業と資源効率の改善(ものづくり) 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナリ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 エネルギーと気候(気候変動) 12 つくばないで暮らす 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、成長もある
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 人や国ごとの公平な社会を築こう 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナリシップで目標を達成しよう

サーミスタ素子担当役員メッセージ

10年後の目標に向かって、
ボトムアップで生産性改善に取り組む

取締役執行役員
福島芝浦電子社長
越水 和人



世界トップシェアのサーミスタの
心臓部である素子の製造拠点

サーミスタ（温度センサ）の心臓部は素子と呼ばれ、芝浦電子グループ全体の素子の製造拠点を福島芝浦電子が担っています。福島芝浦電子からグループ内の工場に素子を供給すると同時に、直接外販もしており、芝浦電子グループ全体の売上の3分の1を福島芝浦電子が占めています。サーミスタ素子の主要製造拠点であることから、顧客、グループ内の各拠点へ高品質な製品を安定して供給し続ける責任を負っています。そのため、たゆまぬ生産性の改善に努めています。

独自の機械と生産ラインが
品質と利益に寄与

当社のサーミスタは広範囲な温度域の測定・制御が可能で、独自性と品質が高い製品です。その要因には独自の機械と生産ラインを構築していることが挙げられます。また、生産性の向上を通じてグループ全体の高い利益率にも貢献しています。汎用品ではなく高付加価値品を製造するには、独自の機械が必要になり、グループ内のすべての工場で自動化（FA）部門が、機械を内製化しています。ライン全体も自社で構築し、検査の自動化も自社で行っています。

この数年、設備投資は主に新規の機械設備の購入よりも、既存設備の更新を優先してきました。1985年に福島芝浦電子の本宮工場が立ち上がった時に稼働開始した機械は今も現役で、すべての機械の減価償却期間が終了し、低コストで高付加価値

品を製造していることになり、高利益率に寄与しています。

現場の「改善活動」の継続で生産性が向上

< EF活動 >

高利益率の要因として以上のような物理的な側面以上に寄与しているのが、運用面、つまり現場の人員による「改善活動」です。売上3分の1を占める主要拠点である福島芝浦電子で、機械の内製化に加えて、効率性改善に継続的に取り組み、グループ全体の高利益率に結実しています。

福島芝浦電子では、2つのタイプの「改善活動」を行っています。一つは効率的な工場を意味する「Efficient Factory (EF) 活動」です。これは2015年頃から福島芝浦電子で始まり、今や各拠点へ展開しています。具体的には、傾斜やパネなどを用いて、電気を使わないで工程を改善することです。社員が自分たちで効率良く作業をし、滞留在庫を減らし、リードタイムを短くする方法を考えています。売上を上げるのは営業、利益を出すのは工場と認識をして活動しています。

< PK活動 >

もう一つは、2019年から始めた「ピカピカ (PK) 活動」です。ポイントは、①変化点管理（変化があるかないかの見える化）、②異常管理（製造ラインの問題点を見つけたらラインを止めて改善し、改善したら再稼働する）、③作業遵守管理（決められた通りに作業を行う）の3つです。工藤社外取締役が導入を指導し、毎年、審査に来ています。審査では前年よりも改善がなされないと点数がもらえない仕組みになってい

ます。前年は高得点であっても、今年もそのままなら加点されません。福島芝浦電子は毎年改善を続け、2023年度は合格点に達しました。

なお、外部からの監査で、自動車産業に特化した品質マネジメントシステムIATF16949の認証更新の審査についても、前回調査よりも改善していなければ加点対象とはならず、更新審査のたびに改善を示し、更新に至っています。

若い女性が中心となって
ボトムアップで改善提案

改善提案はボトムアップで現場から上がってきます。福島芝浦電子は社員が約500人で、約9割が正社員、女性社員は約6割（正社員、契約社員含む）を占めます。平均年齢も35歳程度です。この現場から毎月一人一件の改善提案がなされ、生産性改善につながっています。また、グループ単位でも改善提案を行っています。改善効果を発揮した提案は表彰し社員の意欲向上につながっています。

工場内部は「ガラス貼り」、ノウハウを共有

工場の内部の壁には、改善を促すためのノウハウを貼り出し、共有化しています。例えば、労働災害やクレーム内容、生産効率の改善の推移、省エネの改善の推移、社内でのテストの結果、各社員のスキル内容やレベルなど、あらゆる情報の貼り紙もしています。これによって社員のノウハウの共有化を進めており、さらには、外部の審査員や顧客の立ち入り検査の際にも、隠さず、掲示しています。

「改善活動」で毎年1億円以上の
コスト削減を達成

製品、機械、生産ラインの内製化や、以上のあらゆる「改善活動」が奏功して、福島芝浦電子の1時間当たりの生産性は、この3年強の間に1.5倍以上に向上しました。福島芝浦電子の本宮工場と松川工場のうち、松川工場に限れば2倍に向上しました。作業時間数の削減や廃棄ロスの削減を金額に換算し、福島芝浦電子全体で毎年1億円を上回るコスト削減を達成しています。

再生可能エネルギーに転換

生産性向上とともに環境負荷低減にも努めています。2050年のカーボンニュートラルに向けて芝浦電子グループでは2030年のCO₂排出量を2021年比で25%削減する目標を立て、2022年に前倒しで約35%削減に成功しました。その要因は、主要拠点である福島芝浦電子で100%再生可能エネルギー由来の電力に転換したことです。

10年後の目標は、
1.2倍の人員で3倍の生産数

生産性改善の取り組みは、10年後も見据えて福島芝浦電子全体で具体的に取り組んでいます。福島芝浦電子では、10年後に現在の1.2倍の人員で現在の3倍の生産数達成という目標を掲げています。そして各部署で『FSD（福島芝浦電子）10年後の設計図』という10年プランを立案し、社内では発表会を行っています。各部署ともに100ページを超える計画書を提出しています。10年後の目標に向かって、各部署が、今年、来年の計画を、具体的に立案、宣言しています。

温度を司る仕事の意義を追求して
さらなる成長へ

ボイル・シャルルの法則に代表されるようにあらゆる物理や化学の公式の要素として温度が存在します。このことから、デジタル制御には正確な温度測定が必要であるため、温度測定技術はあらゆる科学技術に不可欠です。そして、温度の測定・制御を最も正確かつ簡単に行うツールがサーミスタなのです。サーミスタの製造は環境・社会にとって意義のある技術であり、その分野で世界トップシェアの当社グループが成長を目指すことで、科学技術の発展、社会の生活の向上に寄与していきます。



福島芝浦電子外観

自動化設備

センサ統括担当役員メッセージ

「改善活動」の推進とノウハウの横展開で
利益率向上に貢献、今後も世界シェアの
圧倒的ナンバーワンでありたい



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

センサを完成させる全工場を統括

芝浦電子のサーミスタ（温度センサ）の製造工程は、素子を製造する部門と、その素子を使って完成品に仕上げる部門に大別されます。私は完成品を作り上げる部門の担当をしています。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）あり、それらすべてを統括しています。

受け身体質からの脱却に着手、
多くの非効率な業務を廃止、
生産性が向上

2017年に青森芝浦電子社長に就任、2019年にはセンサ全体を統括する立場となり、センサを完成させる国内外の全工場の生産性向上に努めています。全体を統括する立場になって取り組んだことは、まず青森が起点となって、これまでの方法の効率性を再検討することでした。疑うことなく従前の方法を慣習として受け入れていることで見過ごしている点がないか検証しました。「こうやれと教わってきたから」という受け身体質からの脱却を目指しました。現場の社員が率先して創意工夫に取り組み、製造工程の効率化に取り組みました。同時に、非効率、不要な業務を多く廃止しました。そして、青森での改善ノウハウを、他の国内3工場、そして、海外3工場に展開してきました。その結果、センサ製造の工員の単位時間当たり・単位面積当たりの生産量、生産額が、向上していきました。

チャレンジする雰囲気醸成

2019年の葛西社長就任以来、芝浦電子グループ全体で総力を挙げて「改善活動」に取り組んできました。縦割りを排除し、そして、国内外の工場長や上位管理職クラスが率先して横の連携を強化し、ノウハウを共有することに意識的に努めてきました。そのことで、互いが認め合い、創意工夫の相乗効果が生まれました。

特に、人事制度も刷新され、チャレンジやプロセスを評価する仕組みが構築されてからは、若手のチャレンジが旺盛になってきました。失敗しても、それを教訓としてチャレンジする、つまり、何もしないことが悪という雰囲気になってきました。一方、年功序列の要素が排除されたことで中高年には危機感も生まれています。しかし、新しい仕組みがなければ若手が逃げてしまうため、中高年にもこれを受け入れてもらうしかありません。

一貫生産体制が芝浦電子の強み、
これが生産性を一層向上させている

センサ統括の立場として認識する芝浦電子グループの強みは一貫生産体制です。これは4つの部門が連携することで成立しています。センサの設計部門、自動化（FA）部門、IT部門、そして、製造部門です。特に、FA部門では、センサを量産するための自動機やロボットを社内で製造しています。IT部門は、機械が自動で動作するためにデータをコンピュータで処理するなどしています。

以前は、設計と製造の工程だけを社内で行い、他は外注していましたが、自動機を製造するFA部門や、情報システムを構築するIT部門も社内構築し、連携することになりました。そのために社員も相当勉強しました。

その結果、各部門が他の部門の業務を考慮に入れて総合的な観点から業務にあたるようになりました。すでに単位面積当たりの生産性向上に取り組んできていたことで、量産機を自前で新たに製造しても、それを設置する建物を新築することなく、現状の工場内で設置・稼働させ、一層生産性が向上しました。

EV向けセンサを増産していく、
中国・米国・韓国へ一層注力

今後の事業戦略として、成長分野であるオートモーティブ、特にEV向けセンサを強化していきます。これまでHV向けセンサでかなりのノウハウを構築してきましたので、それをEVに応用していきます。

そして、EV向けでも、モーター向けだけでなく、バッテリー向け、インバーター向けにも注力していきます。各工場によって得意分野があり、グローバルに芝浦電子グループの総合力を発揮していきます。

地域別では、EV市場の成長が期待される中国、米国、韓国が注力市場です。

グローバルに生産性をさらに向上させる

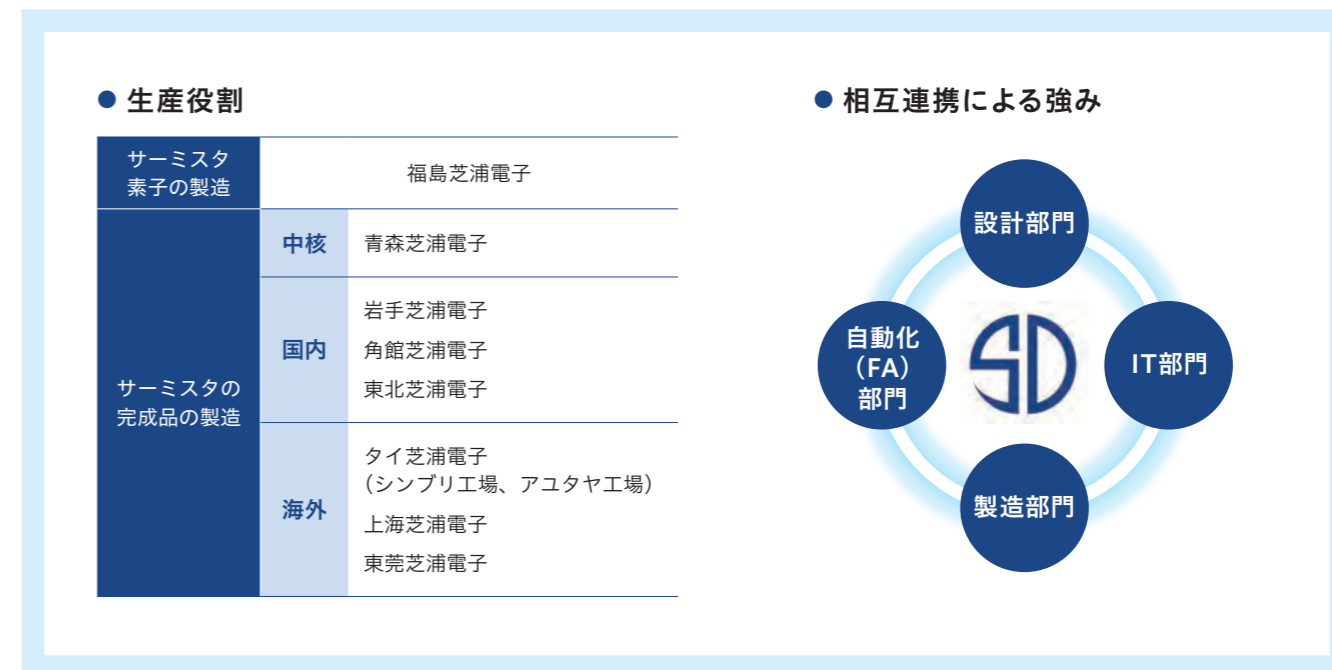
これから増産していくには、「改善活動」と一貫生産体制の相乗効果で、近年向上を遂げてきた生産性をさらに向上させる必要があります。特に、海外工場を含めたグローバルな生産性向上に努めます。

タイ芝浦電子では、2011年の洪水で操業停止していたアユタヤ工場が2023年2月に改修して操業開始しました。改修後のアユタヤ工場の延床面積は以前より約17%増加しました。

これまで工場の建屋を増築しないで単位面積当たりの生産性向上によって成長を遂げてきましたが、いよいよ製造スペースが足りなくなり、改修と同時にアユタヤ工場を拡張したのです。拡張部分には、シンプリ工場のラインを一部移設し、成長分野であるオートモーティブ用のセンサの増産を計画しています。具体的には自前で製造した量産用の自動機が入ります。建屋や設備を増強するからには、一層の生産性向上が必要となります。グローバルに生産性を一層向上させていきます。

圧倒的なナンバーワンでありたい

芝浦電子はサーミスタの世界シェアでナンバーワンの地位を獲得しています。今後の目標としては、ナンバーワンの地位を死守するだけでなく、シェアをさらに向上させ、他社をさらに圧倒することです。そうすることで、世界のサーミスタの潮流を芝浦電子がリードし、さらなる成長が実現できると考えています。それこそが、芝浦電子の存在意義を高めることとなります。永久に圧倒的なナンバーワンを目指します。



欧米アジア営業担当役員メッセージ

シェア拡大に向けて欧米アジアの
新規顧客開拓に注力、顧客の期待を上回る
提案とソリューションの提供で貢献する



取締役執行役員
欧米アジア営業本部長
笹刈 博志

「顧客ニーズに沿った独自設計」を
可能にする付加価値の高いサービス

2022年度（2023年3月期）の連結売上高は過去最高を更新しました。これには営業現場の地道な取り組みが少なからず貢献していると考えています。製品自体の価値に加えて、顧客の要望に対応したカスタマイズや技術提案、取り付けなどを含めた総合的なサービス、そして顧客の生産計画に対応した生産現場との調整など、営業現場が付加価値の高いサービスを提供するために努力を積み重ねてきたことがベースにあります。当社グループの強みである「顧客ニーズに沿った独自設計」が可能なのは、営業現場が顧客とのコミュニケーションを通じて築いたものです。

地道なサービス提供をしながら、
電動化などの成長分野を見据えて先手を
打ってきた

そして、この連結業績には、さらに、EV/HVのモーター向けセンサでの日本での実績を海外でもアピールし、数年前からの成長分野を見極め、積極的な営業活動が寄与しています。

例えば、欧州の自動車関連メーカー様と、電動化部品のプロジェクトが始動する段階から一緒に仕様を策定するなど、地道な営業活動を行ってきた結果、現在の多くの実績につながっています。また、自動車分野に限らず、暖房機器向けなどでも、効率的なヒートポンプへの移行に関する需要を早い段階で予測し、対応してきたことが奏功していると考えています。

海外展開強化が今後の成長のカギ

しかし、2022年度の地域別売上高を見ると、日本国内の売上が約60%を占めています。中期経営計画の達成とさらなる成長には、既存顧客に限らず、特に海外での新規顧客獲得が不可欠です。過去20年の海外経験という個人的な強みを生かして、海外展開を強化し、早い段階で海外売上が国内売上を上回るよう努めます。

オートモーティブ向けに注力し、
シェア拡大を目指す

事業分野別売上高では、2022年度はホームアプライアンス向けが約46%、オートモーティブ向けが約33%です。今後は、特にオートモーティブ向けの事業拡大に注力していきます。1台の電動自動車に搭載されるサーミスタの本数は、ガソリン車やディーゼル車を大きく上回るなどの要因から、地域を問わず、EV向けに注力していきます。特に高電圧化や内部部品の小型化に伴う需要を見込んでいます。今までセンサが搭載されていなかった部分にも必要になってくるものがあるため、それらの新しい需要を獲得し、海外でのシェア拡大につながっていきます。

また、インダストリアルやホームアプライアンス向けでは、エネルギーや環境が鍵となります。インダストリアル向けとしては、特に風力発電、洋上発電、太陽光発電向けに注力していきます。ホームアプライアンス向けとしては、環境への配慮とロシアからのガス供給問題により、欧州地域では化石

燃料依存からの脱却を目指す需要が高まっています。このような状況を受けて、暖房システムの電気ヒートポンプ向けセンサに注力していく予定です。北米でも冷暖房のエネルギー効率向上に伴い、インバーター搭載機種が増加していることから、エアコン向けにも力を入れていきます。

現地化推進で現地企業への
さらなる浸透を図る

海外展開強化には、現地顧客のニーズを取り込むための現地化が不可欠です。特に、現地採用人員の増加と育成がポイントとなります。海外の販売拠点には、日本からの駐在員と現地採用の営業社員が在籍し、現地顧客の窓口として対応しています。人員の現地採用比率は、韓国では6割、米国や欧州でも6割から7割程度です。欧米アジア営業部門では日本の大学を卒業した外国人や、中国に工場を持つ欧米企業をサポートする英語が堪能な中国人など、多様なバックグラウンドを持った人材が活躍しています。引き続き現地採用も強化することで、海外シェア拡大を目指します。

縦割り排除、横の連携強化、
組織化が最大のポイント

芝浦電子グループは近年、縦割り排除、横の連携強化に取り組んでいます。これは営業現場の中でも同様です。顧客に対して、会社全体で価値の高いサービスを提供するため、担当者が窓口となり、あらゆる要望を聞き分け、グループ全体で連携をとってソリューションを提供していくという仕組みをさらに強化していくつもりです。顧客企業のグローバル展開が進展する状況において、芝浦電子もグループ全体で組織化した対応を取り、顧客の多様なニーズを着実に取り込んでいきます。

顧客の要望を上回る提案をし続けることで
シェア拡大に貢献

営業にとって重要なことは、やはり顧客のニーズを的確にとらえて、それに合わせたソリューションを提供することだけではなく、顧客のニーズを先回りして、それを上回る提案とソリューションを提供することです。グループ全体での横の連携強化、営業ツールのシステム化、情報共有などは、すべてそのためにあるといえます。日々、顧客ニーズ、顧客の生産動向、自社の生産現場の状況を総合的に把握し、プロジェクトごとに適切なチーム編成を行い、期待を上回る提案とソリューション提供することによって、海外でのシェア拡大に貢献します。

●「中期経営計画2023-2025」の「基本方針2. 製品開発・マーケティング」のマーケティング戦略

ターゲット	環境規制、エネルギー効率化に関わる分野、市場での拡大
国内	<ul style="list-style-type: none"> ・電動車向け製品の拡大 ・省エネ家電への搭載拡大
海外	<ul style="list-style-type: none"> ・電動車向け製品の拡大 ・新興EVメーカーへの提案採用 ・ヒートポンプ給湯・暖房製品の拡大 ・エアコンのインバーター化（米国）によるセンサ需要増加への対応 ・自然エネルギー用製品の需要増加への対応 ・新分野への取り組み

● 事業分野別の注力ポイント

事業分野	主な戦略
オートモーティブ	EV向け：高電圧化、内部部品の小型化需要の取り込み
インダストリアル	風力発電、洋上発電、太陽光発電向け
ホームアプライアンス	欧州：全暖房システムの電気系ヒートポンプ向け 米国：インバーターエアコン向け

経営管理担当役員メッセージ

10年後、20年後の芝浦電子を作っていく人財を育成する仕組みをつくるのが自分の使命



執行役員
経営管理部部长
星ノ谷 行秀

2022年度は、成長分野である電動自動車・空調向けが好調

2022年度（2023年3月期）の連結売上高は過去最高となりました。その要因は成長分野の需要を確実に捉えたことです。特に、電動自動車のモーター向け、空調向けが、好調でした。多様な分野にサーミスタを展開し、分野ごとに好調・不調の濃淡はありますが、成長分野をしっかりと捉えていることが奏功しました。

現場で率先した製造工程改善の取り組みが、グループ全体に共有され、定着

2022年度の連結売上高営業利益率は16.5%となり、過去最高の18.2%を記録した前期比で減少しましたが、不安定な外部環境やコスト上昇の状況でも過去最高に近い水準を維持できました。その最大の要因は、ここ数年取り組んでいる生産性の向上が実を結び、効率的な生産体制が構築されたことです。例えば、以前は残業や休日出勤をしなければ生産できなかつた量を勤務時間内に生産できるようになりました。

製造工程の改善は、工場の社員が率先して始め、ノウハウが他の工場でも共有された結果です。これが定着し、売上高営業利益率が飛躍的に伸びました。なお、2021年度は顧客の生産調整で期末在庫が増加して営業利益を押し上げた面もあり、その要因が緩和された2022年度で達成できた高水準の売上高営業利益率は、生産性向上が定着した実力値といえます。この取り組みを今後も継続し、利益率向上に努めていきます。

【中期経営計画Sense the Dynamics 2023-2025】では長期のグランドデザインを前提に成長投資を加速し、シェア拡大へ

「中期経営計画 Sense the Dynamics 2023-2025」（2023年度から2025年度）において、3年間で総額約90億円、単年度で30億円規模の設備投資を行います。基本的に資金調達には行わず自己資金を活用する考えです。これは短期的な目線で計画したものではなく、公表こそしていませんが、社内で計画している10年後の芝浦電子グループのグランドデザインからのバックキャストによるものです。10年後を見据えて、中国や米国のEV市場、モーター向け以外の用途を開拓し、さらなるシェア拡大を目指します。

ROEの向上へ利益率向上を目指す

資本効率を測る指標として当社が重視しているのはROEです。自己資本比率は2022年度末で77.5%となり、高い水準にあると認識しています。ROE向上のためには利益率向上が最も重要だと考えています。当社の売上高営業利益率は高い水準といえるのかもしれませんが、現状には決して満足していません。もっと高めていける、その手ごたえがあります。稼ぐ力を強化して、利益率向上を実現します。一方で、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、IRを重視しています。資本市場との対話を通じて当社のことをよく理解していただき、株価変動のボラティリティを下げ、企業価値のさらなる向上を目指します。

株主還元も将来を見据えて強化していく

株主還元は経営の重要課題です。配当額の決定に当たっては、配当性向、ROE、自己資本配当率（DOE）に加え、自己資本比率も考慮に入れ、決定していきます。株主還元においても、10年後のグランドデザインを見据えて、さらなる充実に向けて努力していきます。

経営管理担当役員として、ガバナンス強化の推進に努力

経営管理担当としてガバナンス改革を推進してきました。2021年11月に、指名委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会を設置し、それぞれの委員会で重要なトピックスを取り上げました。女性社外取締役による社員との対話で出た意見も取り上げながら、改革を進めています。また、取締役会の実効性確保の取り組みとして、外部調査機関による調査、それによるフィードバックを受けた課題対応にも取り組んでいます。

10年後、20年後の芝浦電子の人財育成のため、仕組みづくりに全力で取り組む、芝浦電子はもっとやれると信じて

これらの対応の根底にあるのは、10年後、20年後の芝浦電子を作っていく人財を育成する仕組みづくりが、自身の最重要使命として考えているからです。求める人物像は、主体性がある人、挑戦する人、あきらめない人、そしてやり遂げる人です。

そのため、2021年度から人事制度改革を行っています。従来の年功序列的な要素を排除することで、移行期の今は痛みを伴う面もありますが、必ず成し遂げる覚悟です。

また、価値観を共有する仕組み、社員のモチベーションや経営参画意識を向上させる仕組みとして、従業員持株会向け譲渡制限付株式の付与を2023年3月の取締役会で決議しました。これには契約社員も含めた対象社員の半数以上が応募しました。このような制度も通じて社員も自分自身の仕事の意義を実感してもらいたいと思っています。

芝浦電子の存在意義は、サーミスタを通じて環境や社会に貢献することです。しかし、現状に甘んじていては、将来の成長はおろか、存在もありえません。企業として利益を創出しながら、存在価値を高めていくためには、今、様々な改革を実行していく必要性があります。私は「芝浦電子はもっとやれる」と固く信じています。

中国日本営業担当役員メッセージ

安定した品質と供給を強みにEVの主戦場である中国での新規顧客開拓に注力、世界シェアを一層向上させる



執行役員
中国日本営業本部長
松山 幸治

生産現場負担の平準化に寄与、品質と供給の安定につながる

当社の連結売上高営業利益率はこの数年安定して10%を超えていますが、その最大の要因は、工程改善などの「改善活動」による生産現場の生産性向上にあります。営業現場としても全力でサポートをしています。顧客企業の生産計画の情報を迅速に自社の製造現場に伝えて、生産活動の負担の平準化に努めています。増産依頼が急に舞い込むという事態を避けるように、日頃からの情報収集に努めており、これが、高品質な製品の安定供給に寄与しており、信頼獲得につながっていると考えています。

昨年、世界情勢の変化や自然災害による半導体部品の供給不足や工場の操業停止などのリスク事象が頻発しているため、BCPの観点から、安定した品質と供給が求められています。当社の強みは、まさに安定した品質のサーミスタを安定的に供給できることといえます。営業現場はその強みを支える一翼を担っていると考えています。

事業分野別ではオートモーティブ向けを増やす

2022年度（2023年3月期）の連結売上高の構成比は、約46%がホームアプライアンス向け、約33%がオートモーティブ向け、約14%がインダストリアル向けでした。ホームアプライアンス向けは電子化の進展とともに、サーミスタも普及してきたため、今後は、サーミスタを多く必要とするEV/HV向けに一層注力します。いずれはオートモーティブ向けが、ホームアプライアンス向けと同じ比率か、上回ると予測しています。

日本の得意客を守りながら中国で新規開拓に注力する

地域別では、EVの主戦場となる中国でのシェアアップに注力します。当社の製品ラインナップは豊富であり、カスタマイズも可能であるため、あらゆるニーズに対応できることを強みとして、2022年度は13.7%（当社調べ）の世界シェアを獲得し、トップとなっています。日本でのシェアは高く、得意客が中心です。今後は、この日本の得意客を守りながら、世界シェアのさらなるアップを目指します。中国でのシェアはまだ数%であり、新規開拓に注力しています。10年がかかるかもしれませんが、中国、そして、全世界でのシェアで、いずれも、30%程度を目指したいと思います。

緊張関係のなかでも中国に2つの生産拠点を持つことを活かし、中国での浸透を図る

中国での浸透のため、品質面の強みと、安定供給という強みを活かしていきます。さらに、中国でのビジネスによるリスクを少しでも軽減するため、現地生産も強化していくこととなります。

中国には、販売拠点として、上海、東莞、香港がありますが、上海、東莞には、生産拠点もあります。中国企業の中には、日本の製品や部品を今後継続的に購入できるか不安を持たれている会社もあります。

しかし、中国で販売しているサーミスタ製品は中国の自社工場で完成品として組み立てているため、中国製として納入することができ、安心していただいています。素子に関しては、心臓部であるため品質管理の徹底のため、福島芝浦電子で集中して開発・製造しています。それを中国で製造するにはコストがかかり、品質保持も難しいため、素子を日本から輸入して中国工場で仕上げるという方法が最も効率的であると、中国の顧客企業にはご理解いただいています。

今後は、中国拠点で製造していることをさらにアピールするとともに、素子以外で、中国での材料調達増加、中国向け製品の開発などにより、シェアアップにつなげていきます。

上海販売拠点の半数は現地女性でさらにその半数は長年勤務、今後現地人財の採用・育成にも一層注力

中国市場での浸透のためには、現地人財の採用と育成の強化も不可欠です。上海の販売拠点では、現時点で全社員の約半数が現地採用人材で、全員女性です。さらにその半数は勤続年数が10年から20年に及びます。現地での採用強化、人財育成によって、製造面とあわせて現地化を進めていきます。

芝浦電子グループ全体で組織風土改革が進展

今、当社グループ全体では、この数年取り組んできた組織風土改革が浸透し、縦割りだった組織風土に横串が通り、情報が共有される組織風土に変わったことを実感しています。評価に関しても、頑張っている人が報われる制度になり、風通しが良い職場になったことで、モチベーションがアップされ、若手が率先してリーダーシップを取るようにもなりました。このことは、顧客企業のグローバル化、ニーズの多様化に対して、最適なソリューションを会社全体で提供していくために、大いに効果を発揮してくれるものと期待しています。

小さい部品であるが不可欠なものであることに誇りをもって、シェアアップによって貢献を拡大していく

サーミスタはそれを搭載する工業製品の温度の検知と管理が可能で、小さい部品ですが、温暖化防止に不可欠な部品です。このことに誇りと責任を持ち、全社員でサーミスタを通じて、社会に貢献していきます。そして、現在の世界シェアをさらにアップさせることで、その貢献を拡大していきます。

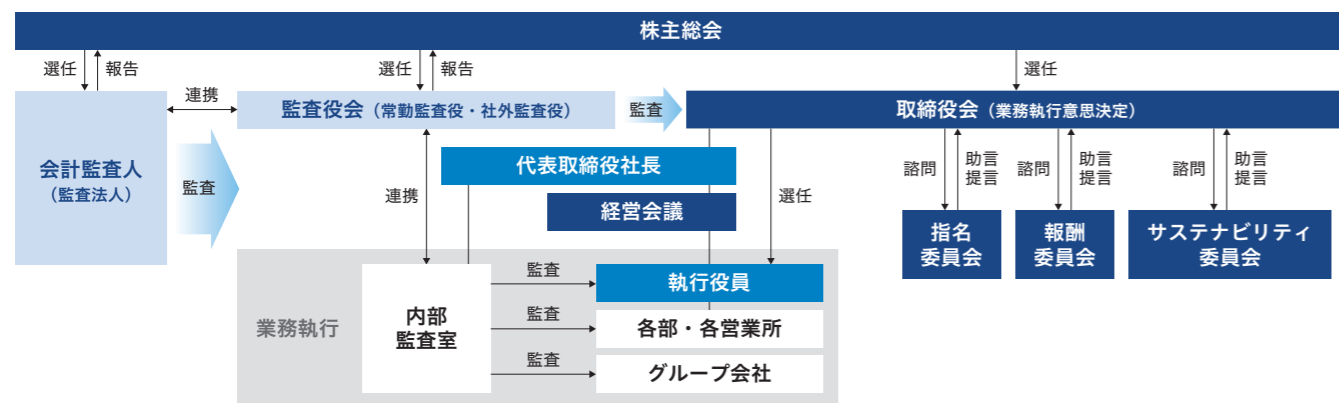
事業と社会の両方の サステナビリティを追求する体制の強化

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（2023年6月29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。2023年6月29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。2023年3月には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

これまでのコーポレートガバナンスに関する方針・組織の強化の事例は下記のとおりです。

- コーポレートガバナンス基本方針の制定（2021年11月）：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の制定（2021年11月）：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の設置（2021年11月）：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、報酬委員会の設置（2021年11月）：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の改定（2021年12月）：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・環境方針の改定（2022年3月）：事業の根幹である品質の確保、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の制定（2022年2月）：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ました。
- 国連グローバル・コンパクトへの署名・参加（2022年3月）：10の原則に賛同し、参加を表明いたしました。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。
- マテリアリティの特定（2022年3月）：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。
- 取締役会の実効性評価（2023年3月）：2021年度から導入し、アンケート調査にもとづき分析・評価を実施しています。実効性は概ね確保できている一方で、中核人材の多様性確保、経営戦略や事業戦略の議論における課題もみられ、計画的な改善の実施に取り組んでいきます。

気候変動への取り組み

気候変動問題に関して、サステナビリティ委員会での議論を受け、当社グループは、TCFDの趣旨に賛同し、温室効果ガス排出削減に取り組んでいます。

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。

●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。

●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。

●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。

2050年CO₂排出量実質ゼロに向けたロードマップは  以下のとおりです。

- ・2030年25%削減（2021年比）：この目標は2022年に35%削減に成功し、前倒しで達成しました。
- ・2040年50%削減（2021年比）

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

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」を制定しま

した。また、2023年3月には「芝浦電子調達基本方針」を制定しました。サプライヤーとの健全な協力関係の維持・強化とともに、サプライチェーン管理に努めています。

● サプライチェーン管理：グループ全体：2023年3月期

サプライチェーン		
調達先別金額（百万円）	国・地域（国内サプライヤー）	9,974
	国・地域（海外サプライヤー）	1,842
重要なサプライヤー（社）	Tier1サプライヤー数	268
	重要なTier1サプライヤー数	20
サプライヤー評価の数（社）		262

※国内工場の地元仕入先購入分についてはデータなし
※国内工場の地元仕入先・海外現地サプライヤーは含まず

役員 (2023年6月29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
笹淵 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			●	◎			●	
笹淵 博志	取締役 欧米アジア営業本部長	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
渡邊 修一
クリーンで明るく活力溢れる
企業を目指します



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
渡邊 修一	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
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	サステナビリティ委員会					◎			

社外取締役座談会



幅広い視野からのアドバイスで 社員全員の「戦力化」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

女性活躍推進に向けた議論がスタート、制度改革も実現

—取締役会において印象深い議論はありましたか？

工藤：私は、芝浦電子の社外取締役となって5年半経ちますが、当初の取締役会は、議案に対し担当取締役が説明して、ありきたりの質問が少しある程度で、承認するという流れでした。ところが、最近の取締役会は時間内に終わることは、ほぼありません。経営会議やサステナビリティ委員会など入ると朝から終日かけて行っています。最近のトピックといえば、岸波さんが就任して、一気に女性活躍推進活動が進んだことです。これについて、阿部さんも同意見だと思います。

阿部：岸波さんが入られて、とても印象に残っている発言があります。それは男性の取締役に「みなさんは仕事の帰りに今晚のおかずを何にしようかと考えたことはありますか？」というものです。私自身、長い職業人生でこれまで一度も考えたことがない。これにはハッとしました。岸波さんご自身、家庭をお持ちで、子育てや介護を担いながらキャリアを築いてこられた。やはり女性取締役が女性の視点で経営に参画することの意義は非常に大きいと感じます。現状の性別役割分業を前提とすると、

男性だけで議論してはこのような視点に立って労働環境を見ることができませんし、働きやすい環境を整える具体的なアイデアも浮かばないでしょう。

岸波：女性活躍推進活動を議論する前提として、とかく女性は、結婚、出産、育児、介護といったライフイベントの影響を受けやすい現状があります。これは今後変わっていくべきだと個人的には思います。ライフイベントは社員の人生のあり方によってさまざまでありつつも、長期的展望をもって芝浦電子に定着してキャリアを構築できる環境整備が大事だと思います。私自身、女性として家事、育児、介護をしながら働く中で、非常に苦労しました。そこで、社外取締役に就任してすぐに全女性社員を対象にした座談会を開催し、芝浦電子における働きやすい環境とはどのようなものか、社員の声をじかに聴くことから始めました。このこと自体、男性中心で物事を決めて70年間やってきた当社にとっては画期的なことです。座談会では女性社員から次々と素晴らしいアイデアが出ました。それらのアイデアをスピーディーに経営会議や

取締役会で取り上げ、早速制度改革に至ったものもあります。会社規模が巨大でない利点として意思決定のスピードの速さは当社の強みだと実感しました。

—国内グループ会社全体での女性管理職比率は0%ですが、海外子会社を含めたグループ全体では20.5%となっているようです。

工藤：芝浦電子グループは女性が主体の会社です。製造部門合わせて、グループ全体で約8割、特にタイの工場は大多数が女性で20代の女性がずらっと並んでいます。しかし、管理職は男性が圧倒的。今後変わっていくと期待しています。

阿部：多様性ということであれば、グループには海外現地法人

もありますので、女性活躍の次のステップとして外国人材の活躍推進というテーマになるかもしれません。

岸波：現状、国内グループ会社全体の女性管理職比率0%というのは経営課題であるという認識です。座談会では、女性社員にモチベーションは何かを聞くと、最初は労働条件の良さが挙がるのですが、よく聞くと根底にあるのは芝浦電子で働くことを通じた存在の承認です。女性管理職が0%という現状は、これまで彼女たちのモチベーションに男性マネージャーが気付かず、責任ある仕事を任せると活躍の機会を十分用意できていなかったことの証左です。そこは変えていかねばなりません。意識と行動の改革には時間がかかりますが、粘り強く取り組んでいきたいと考えています。

指名委員会・報酬委員会の設立で意思決定のプロセスの透明化が進展

—サステナビリティ委員会、指名委員会、報酬委員会ではどのような議論をしていますか？ 温室効果ガス削減については福島工場で再生可能エネルギーへの転換を進めて2030年の削減目標を2022年に前倒しで達成しました。

工藤：サステナビリティ委員会は先ほど報告があった女性活躍推進など早急な取り組みを実施、すぐに実行できる項目はすぐに社内ルールを改定し推進しています。さらには、温室効果ガス排出削減にも取り組み始めたところですが、再生可能エネルギーへの転換を始めたところですが、使用量は削減していませんので、課題は残っています。

岸波：しかし、太陽光発電システムの導入は促進しているようです。国内工場に加えて、これからタイの工場に導入することが決まり、再生可能エネルギーへの転換が大きく進展することが期待できます。

阿部：気候変動についての取り組みは端緒についたばかりです。今後はScope3の算定を含め長期的な視点から議論を進め、社会的責任を果たしていきたいですね。

しかるべき時期に指名委員会で議論して選出するのがあるべき姿でしょう。どのような人物が芝浦電子のトップに相応しいか議論を重ねて選出していく考えです。役員選定基準はでき上がり、そのようなプロセスができたことが指名委員会発足の成果であると考えています。また、報酬委員会発足後、取締役の報酬における変動部分が占める割合が増え、経営陣がより結果に対しコミットする体制が整いつつあります。各種委員会の活動は、目下コーポレートガバナンスコードにスピード感を持って対応することを優先して進めてきたと認識しています。そして意思決定プロセスの透明化が進展してきたといえます。規模が大きくなるのではなく、人材も限られているなかでスピード感をもって改革が進んでいることには感心しました。とはいえ改善の余地はあり、それに向けて議論を進めていきたいと考えています。

—指名委員会、報酬委員会での議論はどうでしょうか？ 報酬委員会が設立されて、役員報酬のうち基本報酬と成果報酬の割合が半々となったようです。

工藤：指名委員会、報酬委員会は、執行役員を選定をはじめ、役員報酬の決定や見直しなどを行っています。重要なことは、透明性の向上だと考えています。次期社長のサクセッションプランの策定も必要になってきます。社長に限らず、役員を選定において多くの人材から次世代にふさわしく、リーダーシップを発揮し、部下の成長を支援するような人物を選び出したいと思っています。

岸波：社長のサクセッションプラン策定は会社としても経営課題と認識していて、次世代のリーダー候補を集めた合宿をし、その課題も含めて、非常に活発な議論が交わされたという報告を受けています。課題に対する意識の共有が進展しており、今後もしっかりしたアクションを期待したいと思います。

阿部：社長や役員選出の基準を整備し、人材をプールして、



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。

事業戦略や財務戦略について議論、正確性を重視しモニタリングに注力

——中期経営計画の策定過程でどのような議論がありましたか？

工藤： 芝浦電子の3ヶ年中期経営計画開示は、2021年から開始しました。社外取締役として企業価値向上に向け長年呼びかけて実行されました。基準年から3年間後を見据えた事業計画で、背景には10年後のあるべき姿を見ながら、この3年をどう考え、コミットするのか、取締役会で何度も修正を加えながら策定しています。名称「Sense the Dynamics」からわかりますように、この不確実性の高い時代にどうダイナミックに「人・モノ・金」を集中させるかなど、企業価値を上げるための計画となっています。また、社外取締役としては、数値達成できているかどうか、モニタリングしています。

阿部： 経営環境の変化に柔軟に対応するため、中計における期間は3年、毎年ローリング方式で開示しています。業績については2021年度の計画は達成しましたが、2022年度は横ばいとなりました。しかし、毎年更新する計画の精度は上がっていると感じます。

成長を支えるための設備投資と株主還元のバランスなどの財務戦略も議論を重ねました。この点についても中計策定のたびに精度は上がっていると思います。なお、数値目標については、開示されている3年分を超えて10年先を見据えて議論をしています。

岸波： 私は就任後、今回初めて中計の議論に参加し、計数計画の根拠については慎重に議論を重ねました。議論のペースは週に1度の経営会議ですが、我々社外取締役も欠かさず参加しており、日常の議論から会社のビジョンやありたい姿を社外取締役と執行側で共有できているため、事前の根回しだけでなく毎回、最初から本格的な議論をしています。戦略の中身については、どうやってその数字を実現するのか、質問を重ねました。どう売上を伸ばしていくのか、どう営業するのか、執行側の説明は、まだまだ改善の余地はあると思います。どのように成長していくのか、今後も議論を重ねる中で戦略立案の精度をさらに高めていけるのではないかと思います。

現場の生産性向上への行動力が、付加価値の高い製品の創出、利益率の高さにつながっている

——芝浦電子の強みをどう捉えていますか？

工藤： まず、製造面の強みとして、チップ素材からセンサ製品まで一貫で作っていることです。中核になるサーミスタチップは、福島に集中して研究開発から製造までを一貫して行っています。そして、センサ製品への仕上げは、国内4工場・海外3工場でQCDを十分に発揮できるようにしています。また、現場の社員による生産性向上の取り組みも大きな強みです。年に1、2度は国内・海外の工場をすべて訪問し、社員の方々と会話しています。東北の工場を訪問したときにわかったのですが、現場の女性社員が改善チームを自分たちで作成、改善を加えているのです。会社の帰りにホームセンターに寄って備品を買って、翌日それを使って改善を

するなど、素晴らしい活動をしているのです。これが日本の製造業の強みだといつも感じています。さらに開発の点で、顧客からの要望に対し、若い技術者がそれにあつたセンサ製品を考え具現化している点も強みといえます。70年前の起業時のベンチャー精神が、今もDNAとして残っていると実感しています。

阿部： 週に1度の経営会議で改善事例が多く報告され、生産性、技術力が、非常に高い会社であると感じています。製造工程において何か課題があれば、すぐに自分たちで製造ラインを作って自動化する。そのスピード感目は目を見張るものがあります。そして、車載、空調、家電、住設などサーミスタのデパートともいえる製品ラインナップを備えながら、価格競争に陥らない付加価値の高い製品に特化しているところも強みといえるでしょう。その結果、売上高営業利益率も業界水準よりも高い。注力分野を見極めて、なおかつ、現状に満足せずさらなる生産性向上に取り組む意識の高さが、当社の強みだと感じています。

岸波： 1点目は、私も最近タイの工場を視察して実感したのですが、非常に生産性が高いということです。工場は人の動きに無駄が出ないよう緻密に設計されており、現地採用の社員の方は熟練工が多く手際が大変良いですね。どのお客様にお見せしても恥ずかしくない、当社の誇りです。高い売上高営業利益率の裏付けは現場にあります。葛西社長はさらに生産性を高め、売上高営業利益率を上げる目標を掲げていますが、当社なら実現可能であると実感しています。2点目としては、財務基盤も強固で、事業ポートフォリオが適切に分散されており、外部環境の変化を受け止める余裕がある点も70年間で培ってきた強みといえるでしょう。また、3点目としては温度制御の製品を製造しており、本業で省エネにつながる製品を提供し、ESGの「E」にダイレクトに貢献できる企業である点も、サステナビリティが重視される現在、新たな強みとして定義できるのではないかと思います。



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。

人的資本への投資、資本市場との対話を重視し、企業価値向上へ取り組む

——ガバナンス改革にどのように取り組んでいますか？

工藤： ガバナンス改革は、ガバナンスコードへの対応、取締役会改革、サステナビリティ経営へと進み、現在、人的資本経営を推進しています。大事なことは、人的資源ではなく「人的資本」と理解することです。資本である限り、投資に対するリターンがあるはずで、資本ならバランスシート上に無形資産として将来開示すべきかも知れません。また、女性管理職比率の向上は重要です。北欧など、女性が活躍する国家は間違いなく成長しています。人財価値が最大限に発揮される会社を作りたいですね。

阿部： 企業価値を継続的に上げていくためには、人的資本への投資、有効活用が欠かせません。当社における人的資本投資は、まずは社員の意識改革が必要であるとの認識のもと、ここ数年、企業風土を変えるべく人事制度を刷新するなど力を入れてやっています。反面ひずみも大きく、社員への負荷は高まっているのではないかと感じます。とはいえ企業価値向上のためには必須の取り組みです。社員のエンゲージメント向上など、社外取締役として後押ししたいと考えています。

岸波： ガバナンス改革の一環である取締役会の実効性確保については、外部機関による分析及び評価を受けています。先ほども取り上げたCEO候補育成や、ダイバーシティ推進のほか、人財育成、DXに向けた取り組みなどが重点ポイントとして挙がっており、今後も真摯に議論を重ねたいと考えています。今後の課題のひとつとして、市場との対話の強化にも



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。

取り組みます。まだ知名度が低く、株式市場での流動性も低い。株価をさらに向上させる努力も必要です。先日、私は社外取締役就任後初めて決算説明会へ参加し、投資家から直接質問を受けましたが、そういった機会を通じて市場、投資家との対話を強化し、企業価値向上に貢献していきたいです。英文開示の充実など、海外向けの発信強化も課題だと思っています。

幅広い視点でアドバイスを提供し、全社員を戦力化する

——芝浦電子に対する期待、そして、ご自身のコミットメントをお聞かせください。

阿部： 葛西社長就任後、経営方針の見直しを行いました。私はその議論にも加わりましたが、当社の企業目的は「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」と定義しました。同時に経営方針も策定しましたが、やはり社会から信頼されて選ばれる会社であり続けるというミッションや長期ビジョンにも通じる考え方が表れていると捉えています。経営方針に裏打ちされた事業運営を通じて、当社としての目的を攻守のバランスで実現することが大事であり、社外取締役の役割として執行サイドに対しては、時には背中を押し、時にはブレーキをかけながら企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

岸波： 当社は環境性能の高い製品の供給を通じて地球環境を守る、社会に貢献できるフロントランナーであり、その点についてはもっと社員をエンパワーして、もっと自信を持ってもらいたいと思っています。事業を通じた環境問題への貢献という「E」だけでなく、未来世代のためにESG全体の観点からよりよい会社を作りたい。金融業界出身として市場

との対話を深めること、そして、女性としてダイバーシティを実現していくこと。これが自分に期待されていることだと自覚しています。女性社員との座談会で実感したことは、やはり皆が自分の存在を承認してもらえたという経験があるからこそ、定着しているのだということです。この承認欲求がある女性社員を活かすための改革をこれからさらに推進していきます。これまでの自分のキャリアを活かして、引っ張っていききたいと思います。

工藤： 現代はVUCA（変動・不確実・複雑・曖昧）の時代といわれます。先が見えない社会経済環境がずっと続くと思われる。個々人に対し単なる教育の機会だけを与えるシステムでなく、教育を受けながら自分で考えて、行動力のある人物をつくるシステムを作りたいですね。また、全社員に、「働きやすい職場」「やりがいのある仕事」を提供できる会社作りが、取締役会の使命なのかも知れません。そのために、幅広い視野で世界の潮流を俯瞰的に見ながら、今なすべき事をアドバイスしていきます。執行役員を含む取締役会メンバー全員で議論・検討し、一人ひとりを大切に「社員全員戦力化」に貢献したいと思っています。

品質管理を徹底し、 環境負荷低減・循環型社会構築に貢献する

品質・環境マネジメント体制

国際認証

当社グループは、品質マネジメント、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。

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。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。

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。

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、「お客様満足の上昇」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。

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

- 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。
- 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律的に環境負荷低減につながる活動を実践します。

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。社内で発生した不具合も工場で情報を掲示しているため、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。

- 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・安全な製品確保のための取組みについて、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。

- 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。
- 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



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

- 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
- CSR：調達活動を通じて、社会的責任を果たします
- 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

- 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、デューデリジェンスを実施します
- 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
- 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

事業を通じた環境負荷低減への貢献

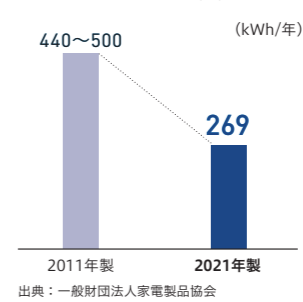
事業推進が環境負荷低減に直結

当社グループの製品であるサーミスタは、工業製品の温度管理・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。

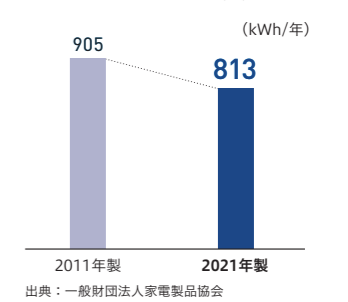
冷蔵庫、エアコンの消費電力量削減に貢献

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：TCFDへの賛同

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。

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。

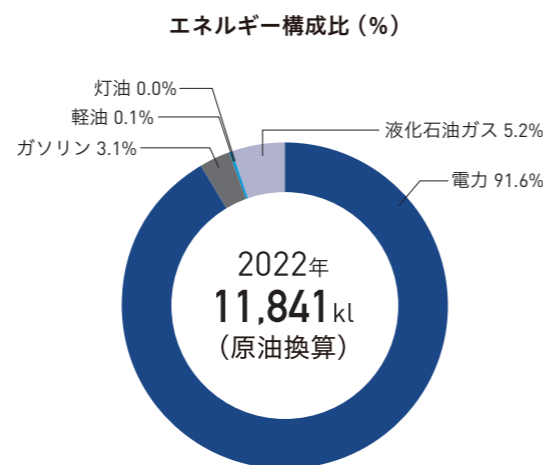
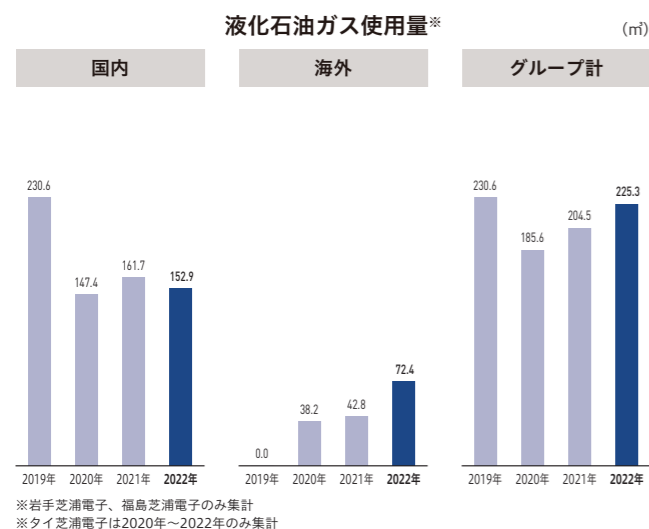
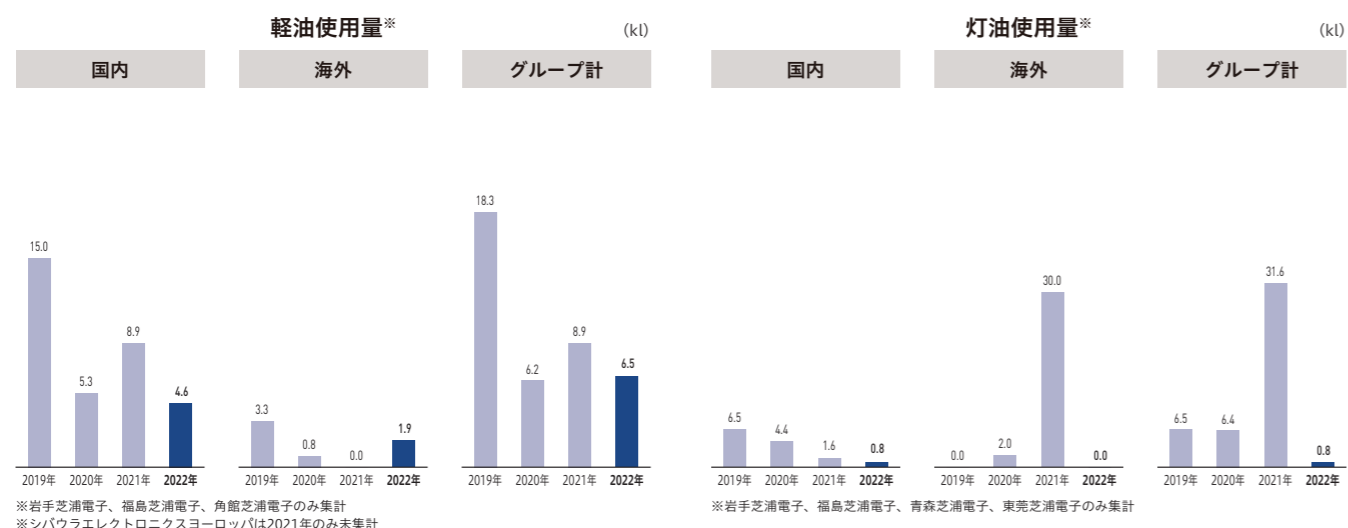
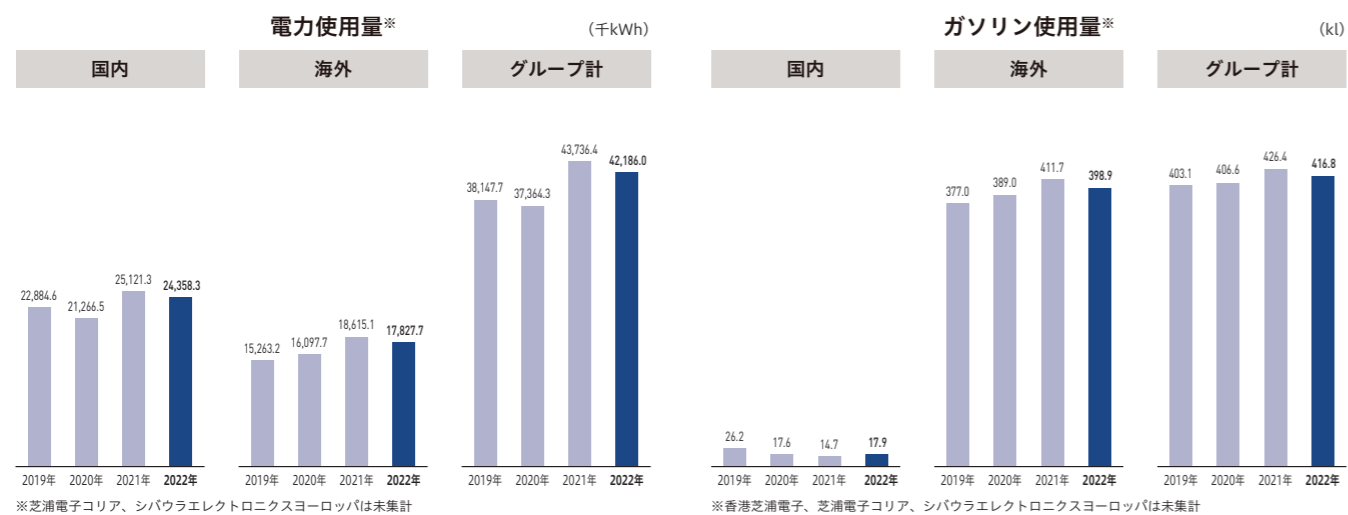
- 戦略：1.5℃シナリオを採用
- リスク：2030年に7.6億円分のコスト増加を予想

- 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

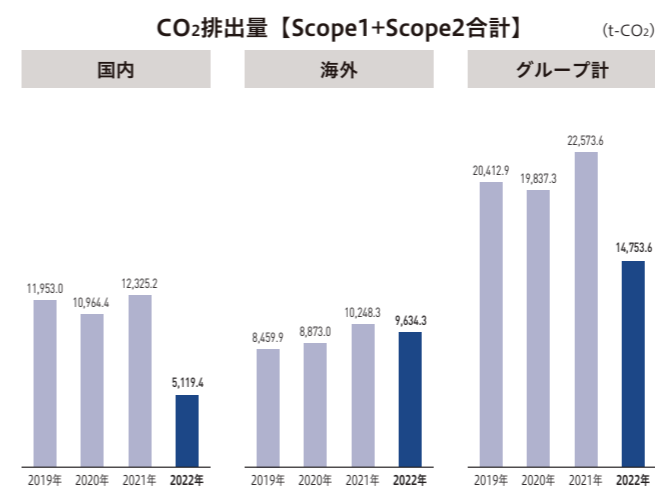
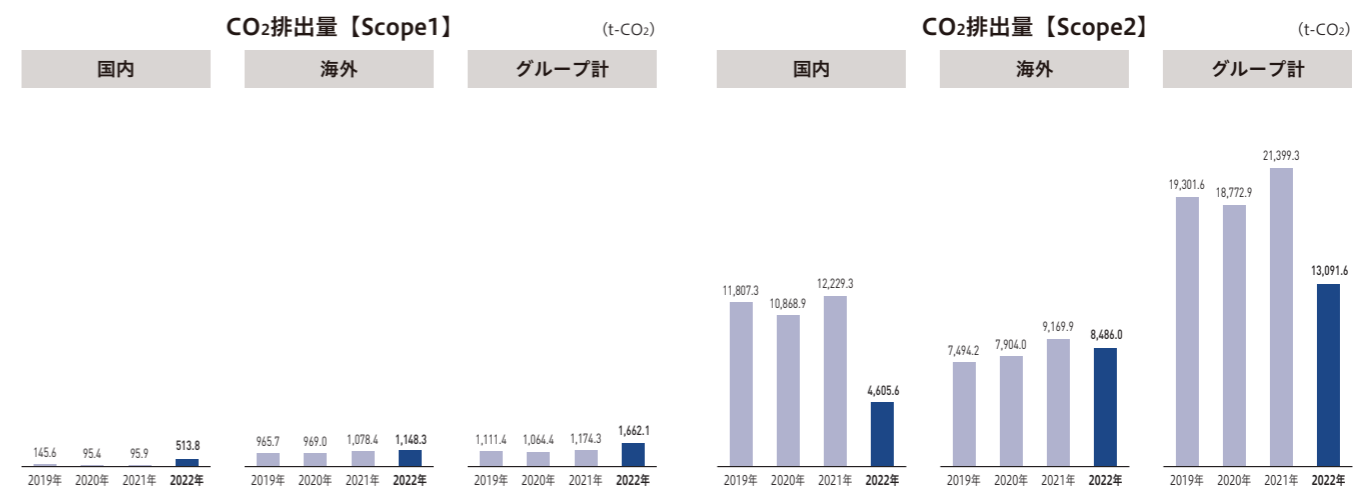
この手段として、再生可能エネルギーを電源とした電力を積極的に導入しています。株式会社福島芝浦電子は2022年4月から、芝浦電子本社は2022年7月から電力の100%を再生可能エネルギーとしています。また、タイ芝浦電子シンブリ工場では、太陽光発電を導入する計画です。



INPUT：省エネへの取り組み

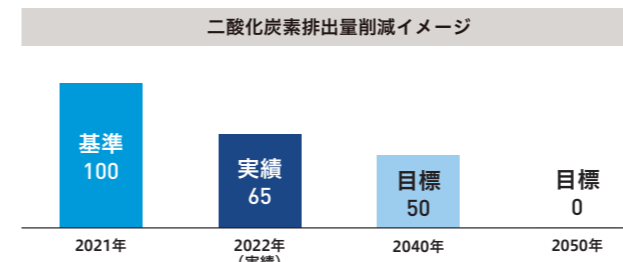


OUTPUT：温室効果ガス排出抑制の取り組み

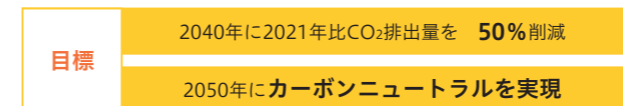


- Scope1、Scope2の定義
- ・Scope1は、芝浦電子グループ全体のガソリン使用量、軽油使用量、灯油使用量、液化石油ガス使用量をCO₂換算した排出量です。
- ・Scope2は、芝浦電子グループ全体の電力使用量をCO₂換算した排出量です。
- OUTPUTの集計範囲は下記のとおりです。
- ・国内拠点：芝浦電子、東北芝浦電子、岩手芝浦電子、福島芝浦電子、角館芝浦電子、青森芝浦電子。
- ・海外拠点：タイ芝浦電子、東莞芝浦電子、上海芝浦電子、香港芝浦電子、芝浦電子코리아、シバウラエレクトロニクスアメリカ、シバウラエレクトロニクスヨーロッパ。
- 集計期間：各年の1月から12月。

二酸化炭素排出量削減目標



●2021年CO₂排出量実績 (Scope1+Scope2の合計) 22,574 t-CO₂



●2022年CO₂排出量実績 (2021年比 約35%削減) 14,754 t-CO₂

二酸化炭素排出量削減の施策

STEP1 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リ工場では、太陽光発電を導入する計画です。

STEP2 創エネ

- 太陽光発電設備等の導入
- 蓄電設備の導入

サステナビリティ経営の推進： 事業を通じて社会課題解決に貢献する

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、さらなる普及を推進することで、省エネ、温室効果ガス排出抑制に資することになると認識しています。

サーミスタの提供により、経済的価値の創出、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達成を目標とし、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年は電力使用量の節約、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年の目標を前倒しで達成しました。

また、当社は、国連グローバル・コンパクト、TCFDへの賛同を表明しており、その取り組みの情報も開示しています（「コーポレートガバナンス」「品質管理・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

当社は産学連携を通じて、技術革新を推進しており、特に当社が所在する埼玉県で、埼玉大学様とは、サーミスタ素材形成技術の共同研究を実施しています。

トピック1 埼玉大学で当社の環境貢献を講義

埼玉県に本社を置く当社は埼玉大学様との共同研究のほか、様々な場面で協力関係にあります。その一環として、2023年7月6日当社の代表取締役社長の葛西が、同大学にお



埼玉大学での講義風景

いて講義をしました。

当日は「地域創生×環境社会への貢献」と題し、当社の技術が環境負荷の低減に寄与しており、そのことで世界トップシェアを獲得していることや、会社とはどうあるべきか、などについて、説明しました。

当社の製品であるサーミスタ（温度センサ）は、それを搭載しているあらゆる装置の内部の温度を正確に測定し、さらに、温度をコントロールすることで、工業製品の温度の上昇を抑えています。技術によって地球温暖化の防止など、環境社会に貢献していることを説明しました。

また、講義では、「価値観を共有することで大きな力が生まれる」など、会社のあるべき姿についても説明しました。

受講した学生の皆様からは「どうやって世界ナンバーワンのシェアを獲得できたのか」など、多くの質問をいただきました。

トピック2 当社が『TERRASTサステナアワード』において東証スタンダード・グロース市場上場企業ランキングのサステナビリティ総合部門で第1位を獲得

当社は2022年12月、AIとビッグデータで企業のESGやSDGs領域の情報開示や貢献度をスコア化する表彰制度

『TERRASTサステナアワード』（主催：サステナブル・ラボ株式会社）において、東証スタンダード・グロース市場対象部門の総合第1位を獲得しました。

今後も、情報開示の充実に努めます。

スタンダード・グロース市場ランキング

「サステナビリティ総合部門」	1位：芝浦電子
「E（環境）部門」	1位：芝浦電子
「G（ガバナンス）部門」	1位：芝浦電子
「SDGs部門」	1位：芝浦電子
「テクノロジー・ハードウェアおよび機器業界部門」	1位：芝浦電子



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。芝浦電子グループは、本社を株式会社芝浦電子とし、その他の事業所（生産工場）は別の株式会社として法人化しており、しかも地理的距離があるため、コミュニケーションの課題がありました。

このコミュニケーション課題の解消・円滑化のため、理念、行動指針、事業に関するノウハウの共有を目的として、「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も寄与しています。

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約70年が経過し、この間各時代に適合して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。

●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。これまでの年功序列的要素が強い制度から、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。

新評価基準では、柔軟かつ多面的な評価を目指し、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。簡単に成果を数値に換算できない点も評価の対象とするべく、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、上席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。今後も多くの社員が、就業意欲を高め、自身の成長につなげていけるように、制度の運用面の改善や制度の改定にも努めていきます。

●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、従来グループ会社が個別に実施してきた研修についても、グループ合同の新入社員研修の導入など、研修の共通化を図っています。



女性活躍推進

●環境整備への取り組み

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、2022年に就任した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。また、女性管理職の比率の向上、女性の長期的なキャリア形成を可能にするための環境整備など、女性活躍推進に関するさまざまな施策を継続的に実施していきます。

●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2023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26.9%です。芝浦電子国内グループ会社での正社員女性比率（2023年3月末時点）は46.9%です。

●女性管理職比率

2023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20.5%となります。

株式会社芝浦電子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。



●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。これをはじめ、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、株式会社芝浦電子の2022年4月から2023年3月までの男性社員の育児休業取得率は、50.0%です。

●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。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。

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。

社員満足度調査

当社は2022年11月、社員満足度調査を実施しました。満足

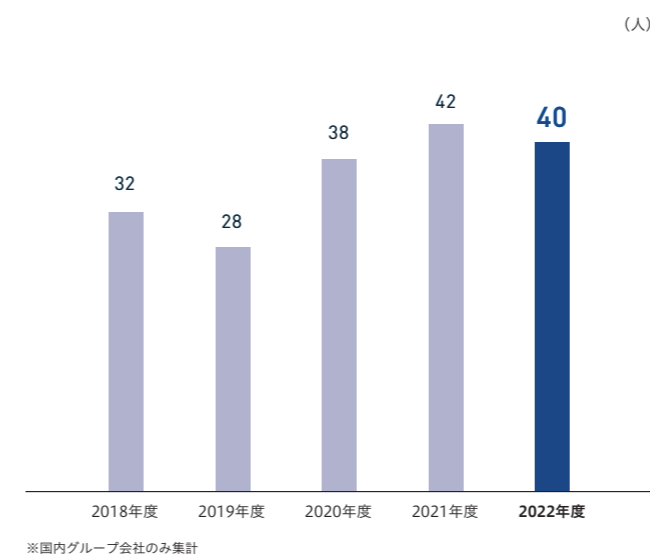
度に関して多岐にわたる項目について調査し、全項目の平均点は4点満点中2.32点となりました。この調査結果を参考にしながら、今後も人事制度改革を進め、社員の満足度の向上を目指します。



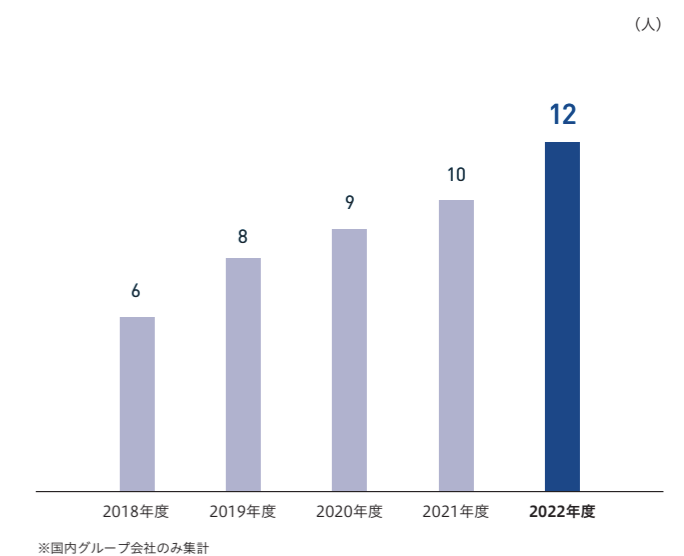
地域貢献活動

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。今後も積極的に地域貢献のための取り組みを推進します。

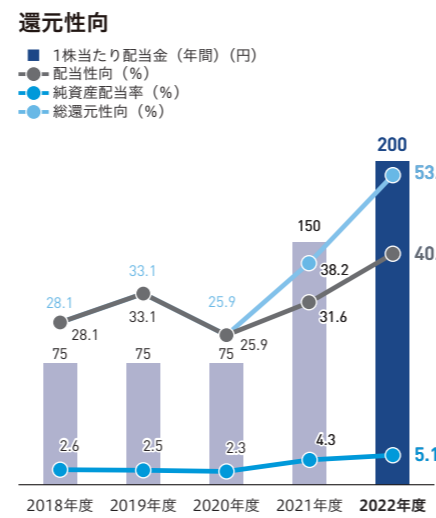
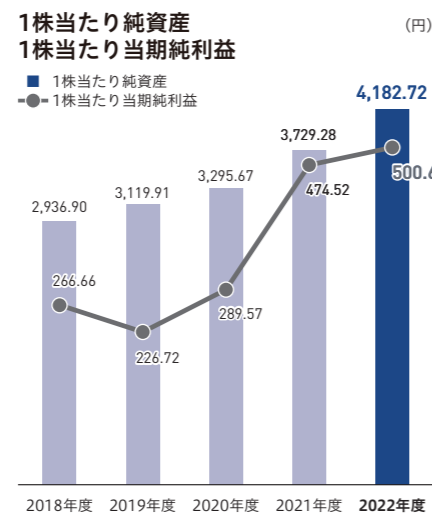
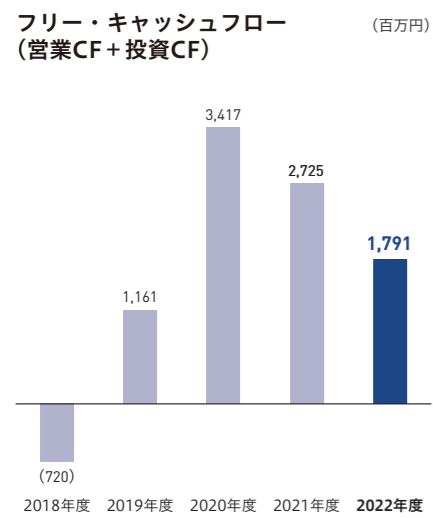
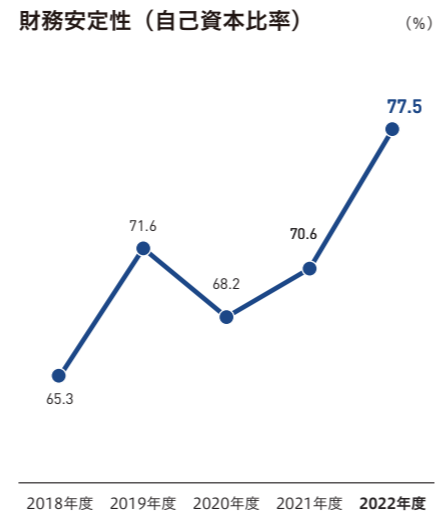
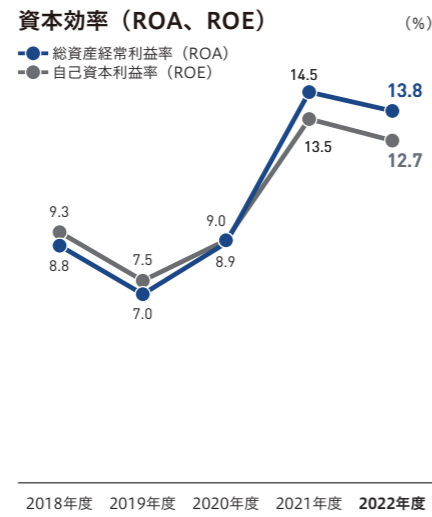
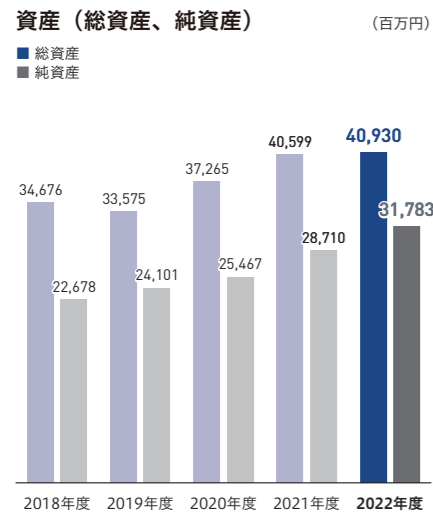
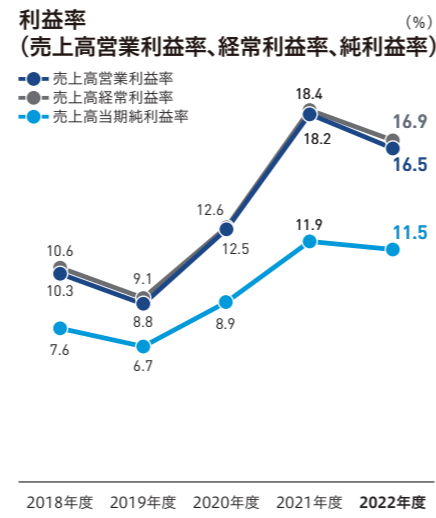
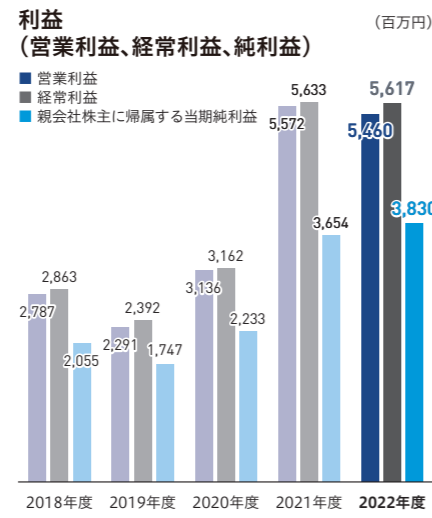
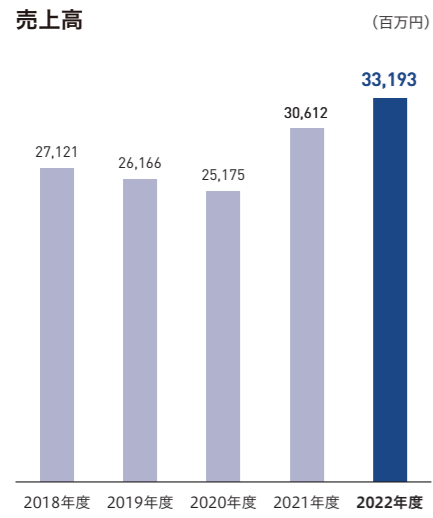
●育児休業制度利用者数*



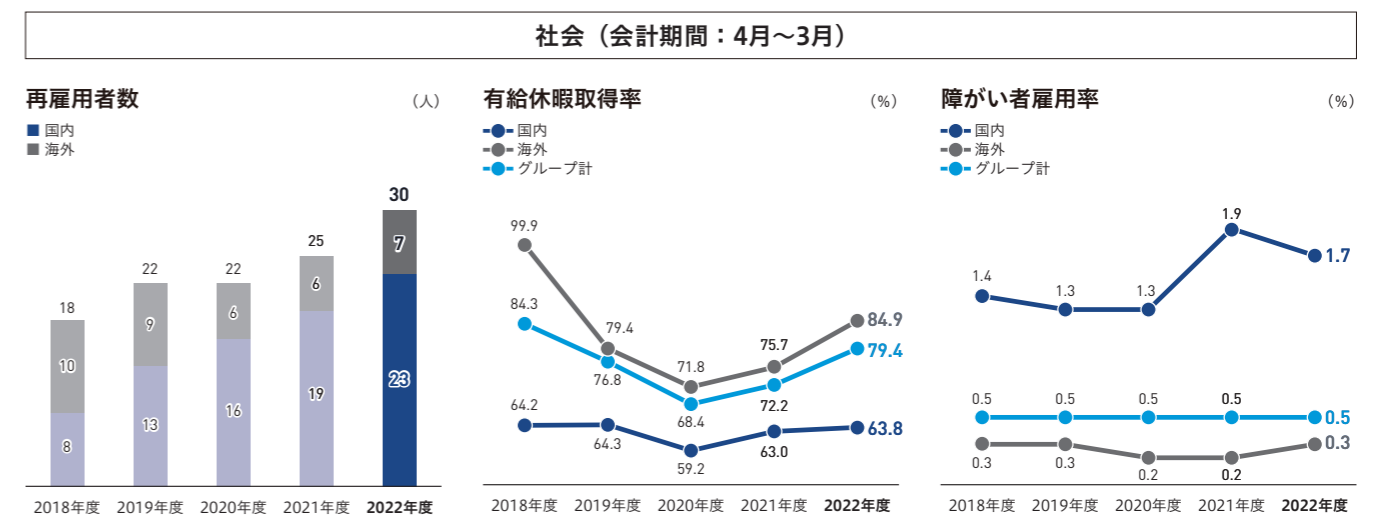
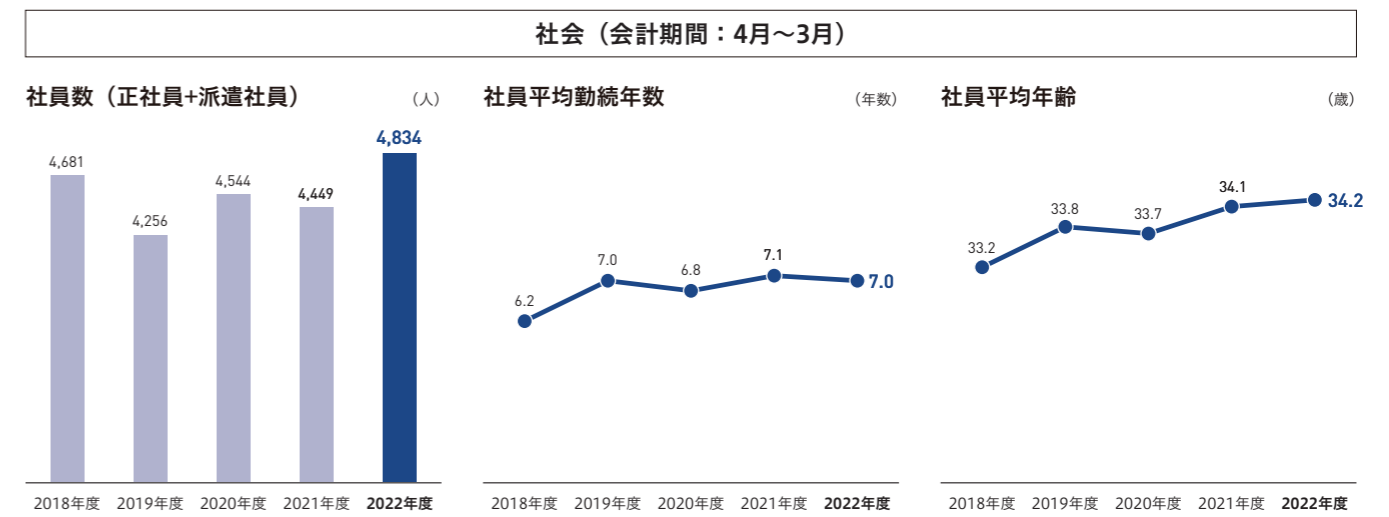
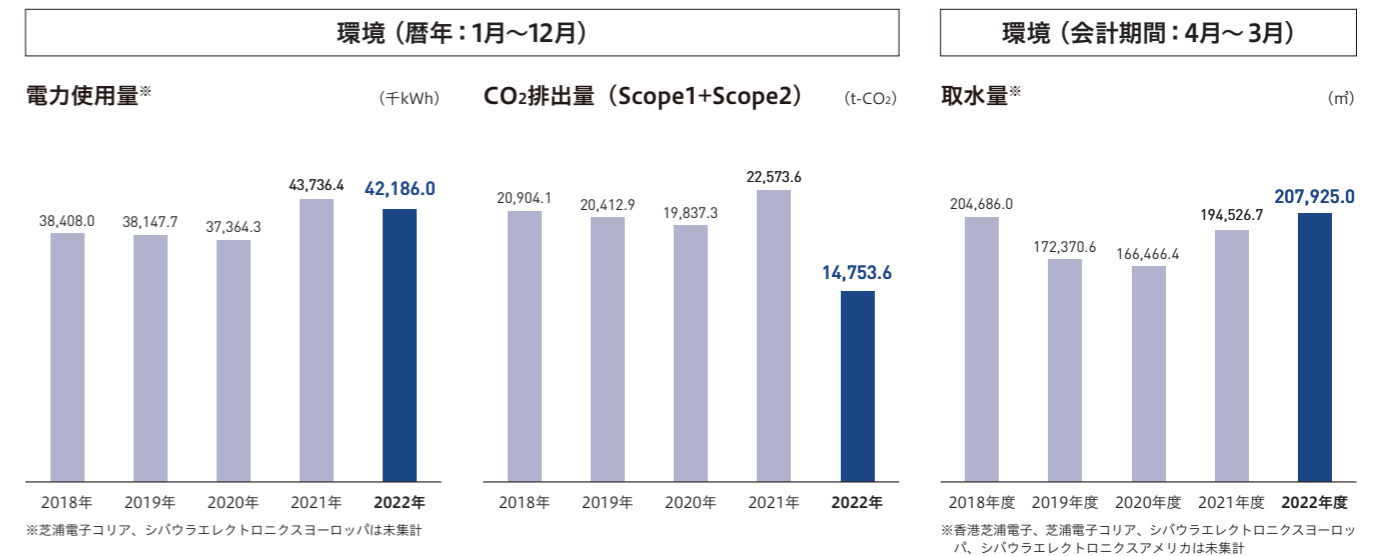
●育児時短勤務制度利用者数*



●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）

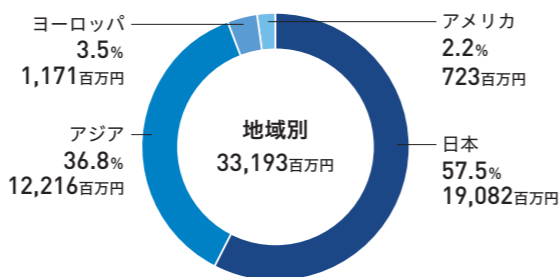
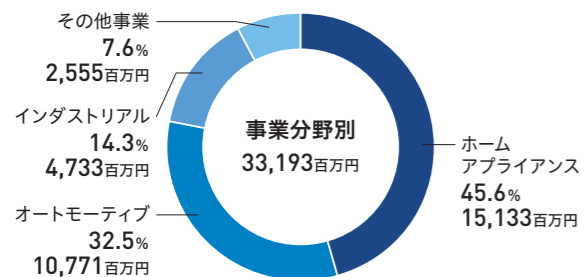


会社情報 (2023年9月30日現在)

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 4,616名
 単体 184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 (2023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
樹脂封止温度センサ (KT) 開発
- 1990 KGチップサーミスタ開発
- 1992 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 マニュファクチュアリングカンパニー 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)

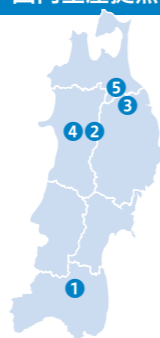
< 国内営業拠点 >

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)

国内生産拠点



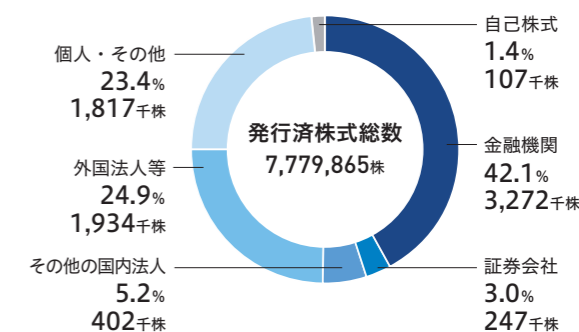
海外生産拠点



株式情報 (2023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：7,672,690株
 (自己株式 107,175株を除く)
 株主数：3,561名

所有者別株式分布状況 (2023年3月31日現在)



大株主 (上位10名) (2023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)	982	12.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	866	11.2
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)	373	4.8
株式会社埼玉りそな銀行	347	4.5
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/FIM/LUXEMBOURG FUNDS/UCITS ASSETS	244	3.1
株式会社三菱UFJ銀行	212	2.7
日星電気株式会社	170	2.2
MSIP CLIENT SECURITIES	157	2.0
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	139	1.8

(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) 982千株
 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) 866千株

[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

2022年度 (2022年4月1日～2023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 2023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

WE SUPPORT

