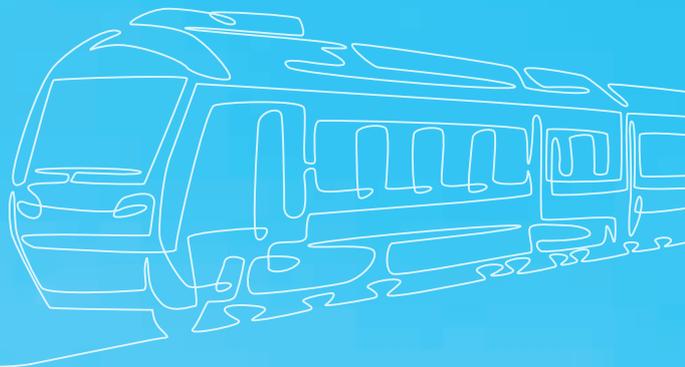
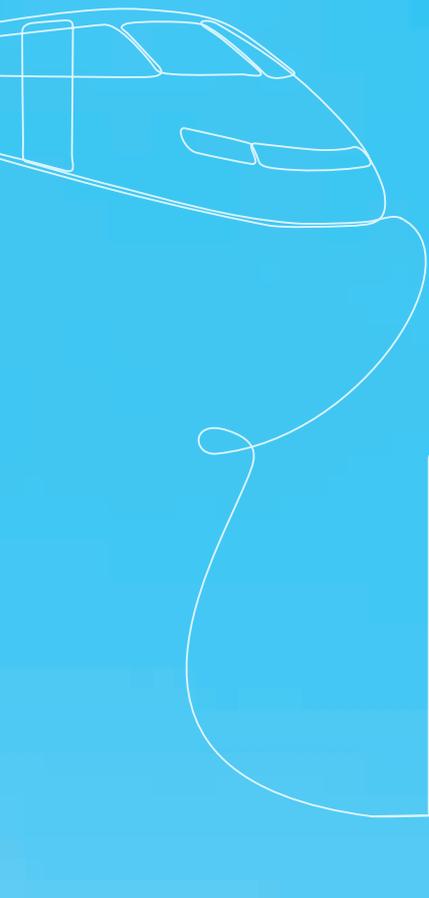


CORPORATE REPORT 2025

コーポレート
レポート



企業理念

新しい価値を創造し、
人々の安全・安心・快適な暮らしと
社会の持続的発展に貢献します。

企業ビジョン

めざす企業像

「信頼度ナンバーワン KYOSAN」

革新的技術で
顧客価値を創造し、
世界が認める
KYOSANブランドを
確立する。

安全性・信頼性を基軸に
地球環境保全に
貢献する
製品を提供する。

多様な価値観と
チャレンジ精神、
チームワークによって
成果を創出する。

行動規範

Be professional :
プロフェッショナルとしての矜持

私たちは、高い専門性とスキルを発揮し、プロフェッショナルとして進化し続けることで、顧客価値と企業価値の最大化を追求します。

たゆまぬ成長

私たちは、絶えず学び、新しい知識や技術を習得し、チャレンジとイノベーションを通じて成長し続けます。

安全と品質の追求

私たちは、お客様の信頼に応えるため、技術力を高めながら改善を重ね、安全で高品質な製品とサービスを提供します。

組織力の発揮

私たちは、共通の目標達成に向けて役割と責任を明確にし、チームワークを強化して成果を生み出します。

人権の尊重

私たちは、すべてのステークホルダーの人権を尊重し、差別やハラスメントなど個人の尊厳を損なう行為を一切認めません。私たちは、多様な属性や価値観を尊重し、新たな価値を生み出せる、働きがいのある職場環境を築きます。

誠実な企業活動

私たちは、法令や社会的規範を遵守し、公正かつ誠実な企業活動を実践します。また、政治や行政とは健全な関係を維持し、反社会的勢力には断固とした態度で臨みます。私たちは、適切かつ積極的に情報を開示し、ステークホルダーと対話を重ねることで、経営の健全性と透明性を高めます。

社会への貢献

私たちは、事業活動を通じて環境保全と負荷の低減に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。私たちは、事業を展開する国や地域の文化と習慣を尊重し、信頼関係を築きながら、地域経済の発展に貢献します。

企業理念	1	価値創造ストーリー	9	成長戦略	17	サステナビリティへの取り組み	31	コーポレート・ガバナンス	47	データセクション	63
1 企業理念、企業ビジョン		9 KYOSANのあゆみと未来		17 中期経営計画		31 社会との共生を目指して		47 役員一覧		63 財務ハイライト	
2 行動規範		11 価値創造プロセス		“KYOSAN Next Step 2028”		33 マテリアリティ（経営重要課題）		51 社外取締役メッセージ		64 非財務ハイライト	
トップメッセージ	3	13 培ってきた強み		21 事業概況		35 マテリアリティと12の基本戦略		55 コーポレート・ガバナンス		67 会社概要	
		15 暮らしの中のKYOSAN		23 事業部長メッセージ		37 気候変動課題への対応		61 リスクマネジメント		68 株式情報	
				25 海外事業の拡大		41 人的資本経営への取り組み		62 株主・投資家との対話		69 事業所・グループ企業	
				27 研究開発／知財戦略		44 ワークライフバランスの推進					
				29 財務戦略		（働きやすい環境づくり）					
						45 社会貢献への取り組み					

報告対象範囲 原則として株式会社京三製作所および関係会社を含めて報告しています。

報告対象期間 2025年3月期（2024年4月～2025年3月）を対象としておりますが、一部同期間の前後の情報も含んでおります。

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている将来の業績等に関する見通しは、当社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいております。従いまして、その判断や仮定に内在する不確実性および事業運営や内外の状況変化により、実際の業績は記載の見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご了承ください。

トップメッセージ

選ばれる会社であり続けるために 新しい価値を創造し続けます

新たな企業理念「新しい価値の創造」への思い

2025年4月、当社は企業理念、企業ビジョン、行動規範を刷新し、3か年の中期経営計画（以下、中計）“KYOSAN Next Step 2028”をスタートさせました。（→新しい企業理念、企業ビジョン、行動規範については1・2ページをご参照ください）

これまでの企業理念、経営目的、企業ビジョン、行動指針は2008年に策定しましたが、策定後17年が経過した中、現在に至るまでに当社を取り巻く事業環境は大きく変化し、また後に策定したマテリアリティ（経営重要課題）との関連が分かり難く、一貫性に欠ける状況となりました。そこで、これまで当社が大切にしてきた「安全と安心」「社会への貢献」といった価値観の本質は不変としつつ、各項目との連動性を高め、社員、そして皆さまに理解しやすい体系とするこ

とを目的として企業理念、企業ビジョン、行動規範を再構成しそれぞれの内容を見直すこととしました。

刷新にあたっては、幅広い世代の社員から中計の策定メンバーを選抜して、役員も交えて議論を重ねながら検討してきました。

私は社長就任以降、「お客さま価値を高め、企業価値を高める」ということを不変の経営方針としています。今回の企業理念に掲げた「新しい価値」には「お客さま価値・社会価値」「企業価値」が含まれており、経営方針と社員の思いは一致しています。また、もう一つの新しい価値である「人財価値」についても、社員一人ひとりの力が「お客さま価値を高め、企業価値を高める」製品を提供するために必要であることから、非常に重要と認識しています。

代表取締役 社長執行役員

國澤 良治

当社が創造を目指す「新しい価値」とは

お客さま価値・社会価値

- お客さまニーズを把握し、お客さまが望むサービスを提供すること。その結果、社会全体で享受できる価値、または社会課題を解決することで生み出される価値

企業価値

- 本業での利益創出
- 最適な資本構成の構築
- 少ない投下資本で事業の投資効率をUPする

人財価値

- 従業員のスキルや能力を高めることで、お客さま・社会、企業に貢献できる価値を生み出すこと
- お客さま価値を生み出すことにより自身が成長すること

企業ビジョン「KYOSANブランド」の確立に向けて

インドを含む周辺国では、当社の電子連動装置が1,000駅以上に納入され、稼働しています。現地のお客様からは「K5B（当社形式）＝電子連動装置＝KYOSANですね」という評価をいただいております。これは、当社製品の品質が良く、故障率が低い、ということがお客さまに浸透していることの表れだと思います。電子連動装置だけでなく、当社は社会価値の高い

製品を数多く提供していますが、当社の製品であることがあまり知られていないという現状があります。企業価値を高めるためのブランド戦略も必要ですが、企業そのものの認知度向上も重要です。製品名を言えば「それはKYOSANの製品ですね」と誰もが認知できる品質の高い製品を生み出し、「KYOSANブランド」を確立していきたいと考えています。

行動規範

「Be professional:プロフェッショナルとしての矜持」への思い

行動規範「Be professional:プロフェッショナルとしての矜持」の「矜持」の言葉は、中計策定メンバーが発案したのですが、とてもよい言葉だと思います。「矜持」は、誇りやプライドとは若干異なる意味を持ち、決してぶれることの無い確固たる信念と自信と誇りを持つことを意味します。常に自己研鑽を重ね、人間性や知識・技術に磨きをかけ、その能力をお客さま

価値と企業価値の最大化のために発揮し、成果を上げることを「プロフェッショナル」と定義し、プロフェッショナルとしての行動に「矜持」を持つことを社員に期待しています。当社の組織力（チーム力）が安全と品質を提供できるプロフェッショナルチームとして社会に認知され続けたいと考えています。

「中期経営計画2025」を振り返る

2023年3月期から2025年3月期までの前中計「中期経営計画2025」の期間を通じては、新型コロナウイルス感染症が5類へ移行するなど、社会経済活動の正常化が進む一方で、半導体や電子部品の供給不足による物流の混乱や、世界的な半導体市況の調整局面の継続などが当社事業に大きな影響を及ぼしました。最終年度である2025年3月期については目標をおおよそ達成し、営業利益は過去最高となる61億円となりましたが、3年間を通算してみると受注高、売上高はほぼ計画通りに近い数値となったものの、利益

面では計画を下回る結果となりました。私は前中計の開始時に社長に就任し、1年目が終了した時点で営業利益が計画値の60%以下と計画を大幅に下回りましたが、最終目標値は変更しませんでした。そして中計3年間の前半の1年半が終了した時点で、全社員に向けて現状を説明し、残り1年半で取り組むべきこと、役割と責任を明確にした上で改善すべき課題、最後まで諦めない思いを伝え、チーム一丸となって業務を遂行しました。その結果、受注高や売上高はほぼ計画通りとなり、3

(単位:百万円)

	中計2025 3カ年実績合計	中計2025 3カ年目標値合計	対目標値	達成率
受注高	232,973	229,000	3,973	102%
売上高	228,219	238,000	△9,781	96%
営業利益	10,810	14,600	△3,790	74%
ROIC(25/3期)	5.0%	5.0%以上		
ROE(25/3期)	9.4%	9.0%以上		

年目にROICやROEについて目標を達成できたことは社員の頑張りの結果であると評価しています。一方で、営業利益の累計目標値を達成できなかったことは大きな問題と認識しています。また、受注から出荷までのプロセスを見ますと、借入金や棚卸資産の多さなど、依然、課題が多くあります。市況などの外部環境の問題はあ

るにせよ自社の体制でもう少しカバーできたのではないかとこの思いもあります。各プロセスでの効率化を含めてしっかり取り組むべきことを実施して、利益を生み出す企業構造を作り上げたいと考えており、前中計期間において積み残した課題は、本中計期間における重要事項として進捗を管理し、取り組みを継続してまいります。

そして、中期経営計画「KYOSAN Next Step 2028」

(➡中計の詳細については17～20ページもご参照ください)
2025年4月からの3年間の中計「KYOSAN Next Step 2028」では、当社の4つのマテリアリティ（経営重要課題：脱炭素社会貢献、革新的な製品開発、経営基盤・ガバナンスの強化、人的資本の充実）の解決を柱としてそれぞれに結び付く「12の基本戦略」を策定し、全社の各部門はこの戦略に基づく取り組みを具体的に定め、3年間の中計期間中に、その進捗と成果を定量的に把握しながら事業を推進することとしました。

本中計スタート前の早い段階に、私から全社員に向けて、中計の意味・目的・背景を直接説明し、スタートまでの期間を各社員が「自らの業務を中計の目標達成にどのように結び付けるか」を考える機会としました。その結果、全社員が同じ思いと目的を持ち、本中計のスタートを切ることができました。私自身の感覚としても、社員が中計そのものを自分の業務に結び付けていることを実感しています。会社が目指す中計の方向性と社員の仕事の方向性が一致すれば、会社は必ずよい方向へ進みます。全社員が意識を合わせ、中計の目標達成を目指します。

中期経営計画「KYOSAN Next Step 2028」における重点取組事項

1. 信号システム事業・
パワーエレクトロニクス事業
領域の拡大

2. DEIの推進・
従業員エンゲージメントの向上

3. 財務体質の改善

信号システム事業・パワーエレクトロニクス事業領域の拡大への取り組み

前中計の計画時は、私は信号事業部の事業部長でした。当時、国内市場の需要は20%減少すると想定していましたが、実際には下がりませんでした。理由として、ホームドアの需要増加や、新型コロナウイルス終息後の設備の更新需要の前倒しなどがあつたと思われませんが、私自身は「たまたま」そうなつたと捉えています。今後、市場と製品領域を拡大していかなければ、本中計期間において現状の維持すら厳しくなると考えています。

国内市場では、新しい製品の市場投入が遅れています。特に、前中計からの継続である「信号システム事業のCBM（定常監視保守サービス）と無線式統合

型列車制御システムの製品化」など、この3年間でどれだけお客さまニーズに応じて市場を拡大できるかがとても重要となります。

また、海外市場での受注・売上の拡大は引き続き中計の重要戦略として進めます。現状インド向けの電子連動装置は大きなビジネスとなっていますが、インドではさらなる市場領域の拡大と新しい製品の投入によるシェアの拡大を目標としています。ポーランドでは、これまで進めてきた市場開拓の成果を期待できるこの時期に、当社製品の価値が認められる実績を確実に築き上げることを目指しています。

交通機器事業は、現在はLED灯器などの更新需要があり事業量を確保していますが、今のうちから需要が終了する先のことに取り組まねばなりません。「道路交通の自動運転実証試験への参画と新しい製品の開発」は将来に向けた取り組みとして重視していますが、それだけに限らず事業拡大のための取り組みも必須であると考えています。

パワーエレクトロニクス事業については、当社の製品群が限られていること、また特定のお客さまに依存していることにより、市況の影響を受けやすい事業構造になっていることに危機感を持っています。当社が強みとしている高い変換効率の技術を生かした製品領域と市場の拡大、開発成果の製品化はスピードが勝負であり、「半導体市場ロジック領域での開発品の製品化と量産化」に注力すべく体制構築をしています。

また、利益を出すための事業構造の変革も重要課題であり取り組みを継続します。



DEIの推進・従業員エンゲージメントの向上

過去に実施したエンゲージメント調査結果から、課題があることを認識しています。私は社長就任以降、本社だけでなく各地の営業拠点を含めさまざまな立場の社員と直接対話する機会を積極的に設けており、現在も継続しています。今年、当社がやりたい姿を実現するために一番苦労している中間管理職との対話を通じて、直面している課題やお互いの思いの共有を進めています。社員は安全・安心を守る、社会に貢献する製品づくりなどを通じ、仕事そのものに対する誇りややりがいを持って仕事に臨んでいます。しかしながら、オーバーワークや、社員一人ひとりへのフォロー体制が不十分であることなどへの思いが調査結果に表れているのではと思っています。

管理職と部下、社員同士の相互の信頼関係をどうやって築き深めていくか、どのようにチームとして力を発揮していくか。課題解決のためには、当社がDEIの考え方で掲げた「すべての社員に公平な環境で、偏見がなく、個性を尊重し合える職場環境の構築」が重要です。そこで、2025年6月から「DEI実行プロジェクトチーム」を発足しました。具体的な施策をボトムとトップの両面から考え実行し、その成果で構築した職場環境で、社員と企業が持続的に成長できれば、エンゲージメントの向上にもつながると考えています。

一足飛びに変化するものではありませんが、継続的に改善に取り組んでいけば必ず向上できると考えています。

財務体質の改善

当社の財務体質の課題は、運転資本（特に棚卸資産）の増大によるバランスシートの膨張です。この課題解決に向けて本中計においてはキャッシュフローの改善および資本効率の向上を実現するため、財務規律を明確化し、目標としてD/Eレシオ0.5倍（2028年3月期）を初めて設定しました。具体的な施策としては、棚卸資産と政策保有株式の縮減による借入金の縮減

を目指します。このため、従来の意識にとらわれない「生産リードタイムの短縮」「早期売上・早期入金」など、抜本的な生産管理改革とキャッシュフロー改善施策を全社員で考え、実行します。

財務体質の改善を実現し、利益を上げることで設備や人財などに対する投資を活発化し、当社グループの永続的発展につなげたいと考えています。

当社がやりたい姿に向けて

昨年も申し上げましたが、当社は「常に選ばれる会社」でありたいと考えています。当社が創業から100年以上にわたって事業を継続し続けているのは、お客さまから信頼されて選ばれ続けてきたからです。お客さまだけでなく、株主・投資家の皆さま、そして当社に入社し

た社員、すべてのステークホルダーが当社を「選んで良かったな」と思える会社であるために、「新しい価値」を創造し続けていくことが必要です。新しい企業理念のもと、中計“KYOSAN Next Step 2028”の達成に向け全社員がチーム一丸となって取り組んでまいります。

100年を超える KYOSANのあゆみと未来

当社は1917年（大正6年）9月3日、東京神田淡路町に東京電気工業株式会社として創立され、創業以来、「安全と信頼」を基調として、お客さま価値を高める品質第一の製品を提供し続けてまいりました。その時代の要請に最先端の技術で応え、多くの日本初、世界初となる製品を世に送り出しました。これからも優れた技術と確かな対応力で、人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献します。

1930年代～ 信号技術の拡大・普及に貢献

信号技術の先駆者として数多くの国産初製品を生み出し、現在につながる鉄道信号技術の基礎を作り出したほか、整流器や交通信号の開発にも取り組み、当社の基礎が形作られました。また、この時期は小型自動車（京三号）の製造など様々な分野に取り組みました。



1931 亜酸化銅整流器 国産初



1931 交通信号機



1936 CTC装置 国産初

1920年代～

- 1920 継電器 国産初
- 1925 踏切警報器 国産初

1990年代～ 半導体製造装置用電源装置の開発

半導体製造技術の進歩に呼応してスパッタリング用DC電源装置や多様なプラズマ負荷に対応するRFシステム電源装置を開発し、多様化するニーズに応えて幅広いラインナップを提供しました。



1996 RFジェネレータ



1994 スパッタリング用DC電源装置

1998 線区集中電子連動装置 国産初

1980年代～

1984 電子連動装置 国産初

2000年代～ 海外輸出の拡大

2000年代になると輸出が拡大。2007年には台湾高速鉄道向け信号システムを納入したほか、インドでは2013年から電子連動装置の納入に取り組み、2024年には電子連動の完工駅数が周辺国を含めて1,000超となるなど、高い品質の製品を世界に提供しています。



2007 台湾高速鉄道信号設備



2024 インド国鉄電子連動装置

2010年代～ 環境保全への貢献

半導体製造装置向け電源において高周波電力の変換効率が従来技術に比べ飛躍的に向上したD級RFアンプや、道路交通において個々の信号制御機が最適なパラメータを決める自律分散型信号制御機など、地球環境保全に貢献できる製品を開発し提供しています。



2014 フルデジタル化D級RFジェネレータ

2014 防水型交通信号制御機 国産初

2017 新交通システム用CTBCシステム

1917



1963 東海道新幹線ATC装置



1969 列車総合運行管理装置(TTC)

2000年代～ ホーム安全設備の開発

1998年に可動式ホーム柵を、2001年には世界初となる可動ステップを開発し、これまで10,000開口を超える可動式ホーム柵を提供し、プラットホームの安全確保に貢献しています。



2004 可動ステップ 世界初



2000 可動式ホーム柵

2005 HSST実用化(東部丘陵線) 国産初

京三号



1931年、水冷式単気筒500cc1/2トン積小型として当社が試作に成功した小型トラックは「京三号」と名付けられ、翌年改良の上量産が開始されました。1937年に自動車メーカー数社が参加した富士登攀（6合目まで）のテスト走行では、京三号をベースに改良を加えた四輪駆動車のみが6合目に到達して優れた性能を証明しました。戦時体制が進むにつれて資材枯渇の影響を受けて1938年に製造が中止されましたが、それまでの約7年間で合計2,050台が生産されました。戦後、自動車の製造が再開されることはありませんでしたが、高品質、高性能の製品を生み出すDNAは今に至るまで連続と受け継がれています。

京三製作所の価値創造プロセス

当社は「新しい価値を創造し、人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献します」という企業理念を掲げ、社会を支えるシステムの提供を通じて社会にさまざまな価値を提供します。



培ってきた強み

当社には、鉄道信号システムおよび電源装置のパイオニアとして、100年を超える歩みの中で培ってきた強みがあります。これらの強みは、創業以来受け継がれ、多くの日本初、世界初となる製品を生み出し、世界に広がる京三グループの社員やステークホルダーによっても高められ、成長の原動力となっています。

当社が創業し鉄道信号に進出するにあたってまず取り組んだのは、当時外国製品がほとんどであった鉄道信号製品の国産化でした。当社の製品が採用されたのは省スペースや低コストといったメリットだけではなく、技術向上に向けた並々ならぬ努力の結果であり、当時の「お客さまの求めるものを作る」方針は、今に続く当社の技術のベースとなっています。また、後に2代目の社長となる樋口佐兵衛は、約100年前の1930年に米国で鉄道信号の技術を習得し、帰国後ATS装置やCTC装置、整流器など日本初の製品を生み出し、わが国における信号技術の拡大・普及に貢献しました。

その後も、戦災からの復興や近代化といった時代の変化や電子化の進展など技術の進化とともに、時代の要請に応じて最先端の技術をもって製品を開発し、世に送り出しています。

当社の創業からの技術への飽くなき探求心、革新技術の応用や開発に対する熱意、お客さまの要求に沿った技術開発により技術力を磨き続けていることは当社の強みであり、この強みをもって新たな価値を創造し、社会の持続的発展に貢献しています。

創業から磨き続けた技術力



前述のとおり、当社はこれまで600社を超えるお客さまに向け、蓄積したノウハウと革新的技術で価値を創造してきました。

創業以来の事業活動の中で、高度なニーズに応えるべく技術を探求し、先を見越したお客さまの動向把握や、異なる要望に合わせた製品を開発し、お客さまと共に知見を深め、良好なリレーションを構築してきました。

この信頼関係の裏には、深い知見と高度な専門性、高品質・高効率・高信頼性を誇る製品やそれを支える技術力のみならず、緊急時を含めた迅速な対応力、お客さまのご要望に寄り添い、共に解決を図る営業力、技術と営業が一体となった提案力など、さまざまな要素が相互に影響し合い、関係を構築・維持しています。

こうしたお客さまニーズへの高い対応力で築いた良好なリレーションが、安全性・信頼性を基軸とした製品の開発・提供を可能にしています。

お客さまとの良好なリレーション



当社は、鉄道信号システムのパイオニアとして、100年以上にわたり鉄道輸送・道路交通の安全を支える製品を開発・製造してきました。特に、近年、インドを含む周辺国において納入累計1,000駅を達成した電子連動装置など、現在の鉄道に不可欠な製品の多くを国産初として生み出してきました。

また、可動式ホーム柵など社会環境の変化に応じた製品開発にも早期に取り組み、可動ステップなど世界初となる革新的な装置も開発し、世に送り出しました。

これまで、600社を超えるお客さまに向け、カスタムメイドの製品を提供してきた実績により、一つの製品でも仕様は多岐にわたり、100年を超える歴史の中で生まれた製品は数知れず、他社では対応困難であった製品も提供し続けてきました。

豊富な知見

このように、長きにわたり培った豊富な知見は、高い専門性やスキルの発揮と共に、当社がプロフェッショナルとして進化し続けることで、新たな技術革新へとつなげ、お客さま価値と企業価値の最大化を追求するとし、新たな行動規範「Be professional: プロフェッショナルとしての矜持」にも掲げています。



実行力を結集したチーム力

強いチーム・組織は、各人が役割と責任を明確に理解し、現況を見極め臨機応変に対応することでパフォーマンスを上げています。当社も社員一人ひとりが役割と責任を明確に理解し、全社員の実行力を結集したチーム力を発揮し、目標達成を目指しています。

製品を生み出し、出荷するまでの関係者（サプライヤー、営業、設計、製造、検査、輸送など）をはじめ、お客さま、現地に製品を据え付ける工事関係者、他メーカーなど、連携や調整が不可欠となる関係者は広範囲にわたります。大型プロジェクトにおける変更発生時は、全体工程に大きく影響することもあり、厳しい工程における関係者との調整は困難を伴うこともあります。

このような環境において、各人が役割と責任を理解し、実行力を結集したチーム力の発揮はプロジェクトの成否に関わる重要な要素となります。お客さま、関係者とともに課題を解決し、無事に開業を迎えた経験は、対応力の強化のみならず、お客さまとのリレーションのさらなる向上へとつながります。

新たな企業ビジョンにおいても「多様な価値観とチャレンジ精神、チームワークによって成果を創出する」と掲げ、また、行動規範における「組織力の発揮」としても表明しています。



暮らしの中の
KYOSAN

KYOSANの技術・製品は、私たちの日常にある 交通・ライフラインや生産設備を支え、 社会の発展と快適性の向上に貢献しています

駅・空港・バスターミナル

旅客案内表示装置

駅・空港・バスターミナルなど設置場所や用途に合わせ、案内表示と音声放送を組み合わせて、旅客に必要な情報を分かりやすくタイムリーに提供します。案内表示はユニバーサルデザインに配慮しているほか、設置場所に応じて、片面・両面型や屋外に設置可能なタイプなどさまざまな製品ラインアップを用意しています。



プラットフォーム

可動式ホーム柵(ホームドア)

可動式ホーム柵(ホームドア)は、プラットフォームと軌道の間を物理的に遮へいし、プラットフォームから軌道への転落事故を防止しプラットフォーム上の安全性を向上させる装置です。



列車

自動運転装置

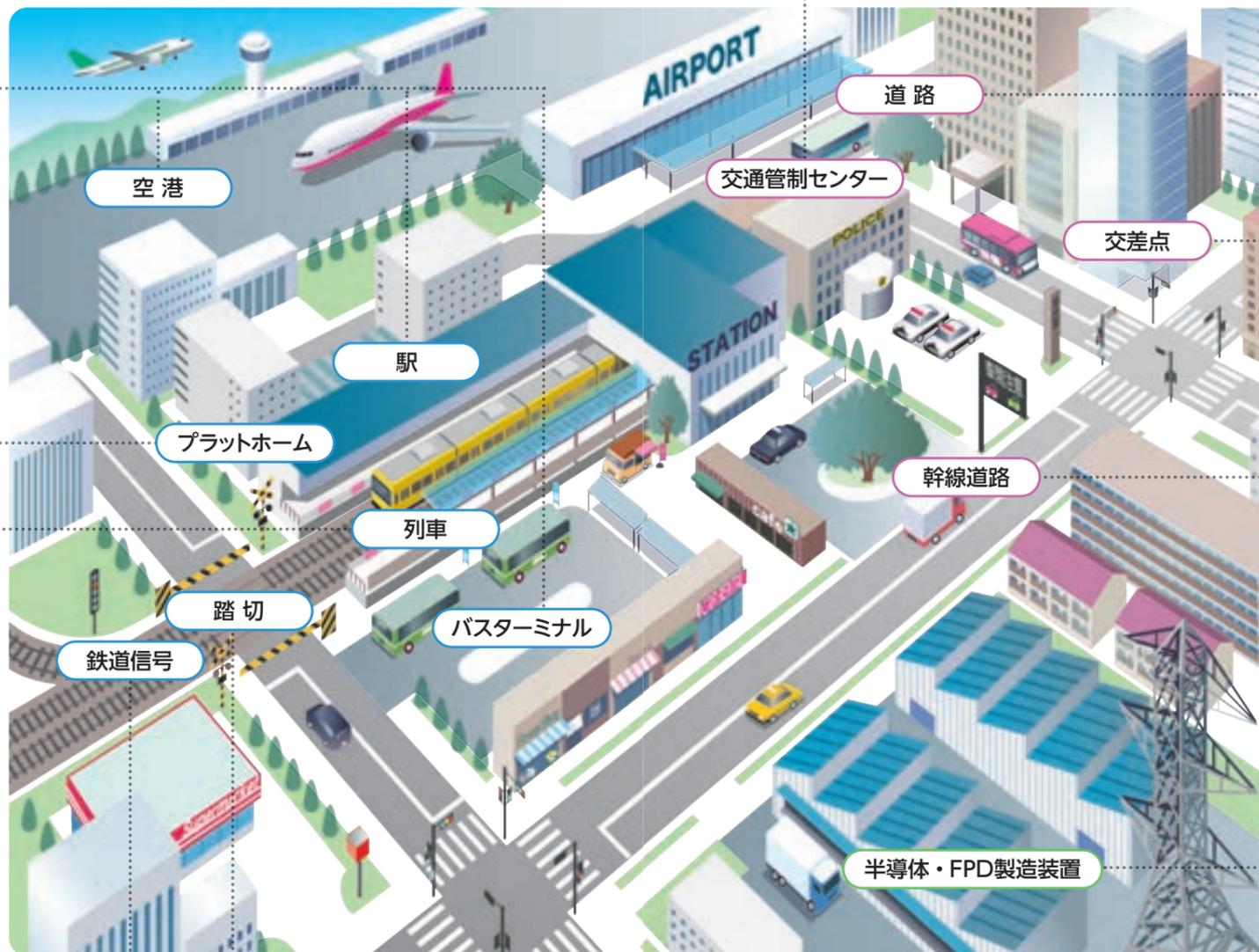
列車の加速、減速、駅停車位置での停止を自動制御する装置です。ワンマン運転時の運転士支援や無人運転に用いられ、列車運行の省力化に貢献しています。



踏切

踏切保安設備

線路と道路が交差する踏切での衝突事故を防ぐために、高い安全性と信頼性を備えた踏切しゃ断機、障害物検知装置、警報器などの踏切保安設備を提供しています。



交通管制センター

交通管制システム



エリア内の車両の走行情報を収集分析し、刻々と変化する交通状況に応じた最適な交通信号制御を行うとともに、ドライバーに有益な交通情報を提供しています。

道路

車両用感知器

車両用感知器は交通制御のための交通情報の収集に使われ、そのデータは道路交通情報通信システム(VICS)センターにも提供されています。



交差点

交通信号制御機・交通信号灯器

交通信号制御機は状況に応じた交通整理を行うことにより、安全で円滑な交通を提供するほか、交通渋滞緩和のため高度な交通制御を行います。LED式交通信号灯器は小型・薄型化しつつも良好な視認性を確保、さらに省電力化も実現しています。



幹線道路

交通情報板

時々刻々と変化する道路状況などの交通情報をドライバーへ提供します。高輝度LEDを採用してマルチカラーと省エネを実現しています。



半導体・FPD製造装置

デジタル制御RFシステム

高い変換効率のD級RFアンプを採用し、小型化した高周波電源。半導体デバイスやフラットパネルディスプレイ、有機ELなどの製造装置に組み込まれ、世界で活躍しています。



鉄道信号

列車制御装置

列車の追突や脱線を実に防止するため、自動的に列車の速度を制御または列車を停止させることで、旅客輸送の安全を確実に担保します。



連動装置

連動装置は駅構内または車両基地内で列車や車両の進路を制御し、安全な走行を保障するものです。信号機と転つ機などの間に相互関係を持たせて、列車の進路構成を安全に確保します。



運行管理装置

線区内の多数の列車を効率よく運行するために、運行状況を監視し、ダイヤにより自動的に信号・進路制御を行っています。



信号システム用電源装置

予期せぬ停電や瞬時電圧低下などの電源トラブルの影響を抑え、常時安定した電力を信号システム各装置へ供給します。



中期経営計画 “KYOSAN Next Step 2028”

当社は、2026年3月期から2028年3月期までの3年間を対象とする新たな中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”を策定しました。事業基盤の確立に注力した「中期経営計画2025」に次ぐ第2段階に位置付けており、2032年の「当社グループがやりたい姿」の実現に向け取り組んでまいります。

2032 当社グループが
やりたい姿

2028

次期中期経営計画

2025

中期経営計画

“KYOSAN Next Step 2028”

2022

中期経営計画2025

中期経営計画2025の 振り返り

期間内の状況

- 半導体市況の調整局面が影響し、パワーエレクトロニクス事業の受注高・売上が計画値を大きく下回る。
- 信号システム事業は計画値を上回り、全社の3カ年累計は計画値に対し受注高が102%、売上高は96%。
- 3年間累計の営業利益は計画比74%。一方で2025年3月期は過去最高の営業利益61億円を達成。
- ROICは5.0%、ROEは9.4%。(2025年3月期実績)
- 棚卸資産の増加を主因として依然として借入金が多い。

サステナビリティ

- マテリアリティの特定
- サステナビリティ基本方針制定
- 「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの考え方」の制定
- TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同

本中期経営計画の基本的な考え方

本中期経営計画においては「基本的な考え方」のもと、企業理念に示した「新しい価値の創造」を目指す。

1. 世界が認めるKYOSANブランドを確立し、新たな企業理念の要諦である「新しい価値の創造」につなげる。
2. 経営重要課題であるマテリアリティの解決を「12の基本戦略」に分解し、向こう3年間のそれぞれの取り組み、KPI、到達期間を明確にし、進捗状況を定量的にマネジメントする。

重点取組事項

前中期経営計画の結果を踏まえ、本中期経営計画において以下の事項に重点的に取り組む。

- 1 信号システム事業・パワーエレクトロニクス事業領域の拡大
- 2 DEIの推進・従業員エンゲージメントの向上
- 3 財務体質の改善

12の基本戦略

脱炭素社会貢献 当社のマテリアリティ

- ① 当社グループ全体で、製品の低消費電力化や小型・軽量化、省設備化、生産体制の効率化を推進し、**CO₂排出量を削減**
- ② 開発から廃棄まで、製品のライフサイクル全体を通じた**環境負荷の低減**

革新的な製品開発 当社のマテリアリティ

- ③ 顧客のオペレーションやメンテナンスの**負担を軽減する製品の開発**
- ④ **DXを活用**した新製品・サービスの創出と知財戦略の強化
- ⑤ 新たなグローバル市場に挑む**新規事業の創出**

経営基盤・ガバナンスの強化 当社のマテリアリティ

- ⑥ 生産プロセスの変革とグローバルサプライチェーンの強化による**生産性向上**
- ⑦ マーケティング活動を通じた**潜在ニーズ予測、新規市場開拓**
- ⑧ 企業価値最大化に向けた**グループガバナンス強化**
- ⑨ **資本収益性の向上と、成長投資ならびにステークホルダーへの還元**

人的資本の充実 当社のマテリアリティ

- ⑩ 採用**ブランド強化**と事業戦略に沿った**人的資本確保**
- ⑪ 成長意欲を持ち、挑戦する**人財の育成と組織力の強化**
- ⑫ DEIの推進による働きやすい**職場環境整備と従業員エンゲージメントの向上**

信号システム事業の海外展開、パワーエレクトロニクス事業の拡大、新たな柱となる事業によって、**「安全性・信頼性」「地球環境保全」「社会の発展と快適性向上」**に貢献し、持続的な成長を遂げている。

事業成長や地球環境保全のための技術開発や人財、ITへの投資を十分に行った上で、ステークホルダーへの適切なリターン(配当、給与、地域貢献…)を継続できる**収益力、財務体質**を実現できている。

さまざまな特長を持つ多様な従業員が成長し、広い世界で**多様な人々と協働し、活躍**している。

中期経営計画の重点取組事項

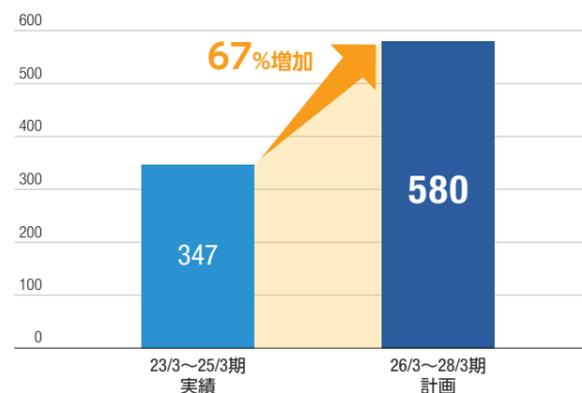
取組事項 1 信号システム事業・パワーエレクトロニクス事業領域の拡大

信号システム事業

信号システム事業では事業領域の拡大に向けて以下の事項に取り組みます。

- 1 海外マーケットの拡大
- 2 顧客価値拡大と新規顧客の獲得

中計期間の海外受注高の比較(期間累計) (億円)



インドでの製品展開の加速や、ポーランド市場における電子連動装置の参入を実現することなどにより、本中期経営計画期間の累計海外売上高を前中計期間比67%の大幅増とする計画としています。また、自動運転等のモビリティ変革対応や保守作業軽減などお客さま価値の拡大に資する製品の開発を進めます。

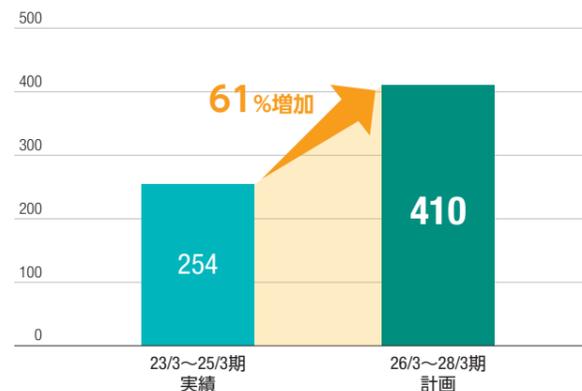


パワーエレクトロニクス事業

パワーエレクトロニクス事業では事業領域の拡大に向けて以下の事項に取り組みます。

- 1 製品領域の拡大
- 2 新規顧客の獲得

中計期間の半導体製造装置向け電源装置受注高の比較(期間累計) (億円)



半導体製造装置用電源装置において、当社が強みとする高効率電源のさらなる高度化に取り組みます。また新たな領域での製品採用、新規開発製品の投入と量産展開に取り組むことにより、本中期経営計画期間の累計売上高を前中期経営計画期間累計から61%の大幅増とする計画としています。

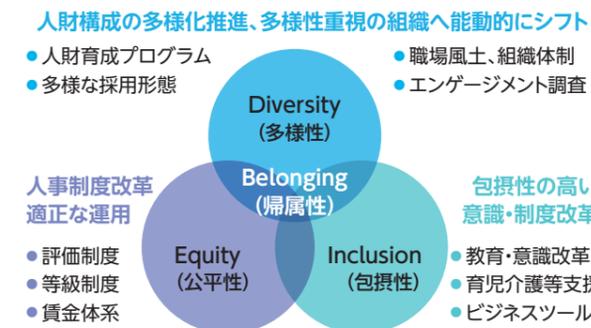


取組事項 2 DEIの推進・従業員エンゲージメントの向上

従業員と会社がともに成長し、「働きやすく」「挑戦や成長が認められる」企業となるための体制拡充を推進します。

- 1 誰もが自分らしく働ける環境づくりと採用活動
- 2 処遇適正化のための制度導入・運用
- 3 組織力強化のための人財育成プログラム、各種制度の推進
- 4 DEIの推進
- 5 従業員エンゲージメントの向上

DEI推進の全体像



取組事項 3 財務体質の改善

「中期経営計画2025」期間に売上・利益が増加した一方で、運転資本（特に棚卸資産）の増加によりバランスシートが膨張している現状に対し、利益成長と財務規律の両立によるキャッシュフロー改善および資本効率向上を目指します。

- 1 キャッシュフロー改善および資本効率の向上 (ROIC・ROE) を実現するため、分子対策 (P/Lにおける利益の極大化) と分母対策 (B/Sにおける投下資本の増加抑制など) の両立を目指します。
- 2 特に分母対策は、財務規律 (KPIとして2028年3月期のD/Eレシオ0.5倍) を明確化し、事業部別B/Sにおけるコントロールを「棚卸資産と政策保有株式を縮減し、借入金の縮減」に絞って注力することで全社B/Sをスリム化します。

数値目標

(億円)

	2025/3期 実績	2026/3期 計画	2027/3期 計画	2028/3期 計画
受注高	819	860	920	980
(うち信号システム海外)	96	148	199	233
売上高	853	860	910	970
(うち信号システム海外)	105	122	150	180
営業利益	61	47	62	78
ROIC (%)	5.0%	4%	5%	6%
ROE (%)	9.4%	7%	9%	10%
D/Eレシオ	0.64倍	0.6倍	0.6倍	0.5倍
研究開発投資額	46	46	49	52
設備投資額	18	24	23	23
人財投資額	219	240	246	255

事業概況

信号システム事業

セグメントの状況



事業戦略

海外マーケットの拡大を図るとともに、国内ではお客さま価値の拡大と新規顧客獲得を目指す

海外マーケットの拡大

- インドにおける電子連動装置の継続受注
- インドにおける新規製品の開発・製品化
- ヨーロッパ(ポーランド)における電子連動装置の認証取得と受注獲得
- 道路交通分野における海外ビジネスの確立

お客さま価値拡大と新規顧客の獲得

- GOA2.5^{*1}自動運転への対応
- 現場設備の削減に寄与する無線式列車制御システムの製品化
- CBM^{**2}を活用した保守作業の軽減に資する製品の製品化
- 自動運転バスなどモビリティ変革に対応する製品の開発
- 道路交通分野における交通信号制御機の高度化

※1 GOA2.5: 列車の先頭運転台に運転士以外の係員が乗車し、緊急停止操作、避難誘導等を行う添乗員付き自動運転。
 ※2 CBM: 状態基準保全 (Condition Based Maintenance)の略。機器や設備の状態を常時監視し、故障が発生する前の適切なタイミングで保全作業を実施する保守の方式。

売上高比率
(2025年3月期)

83.3%



▶ 鉄道信号システム

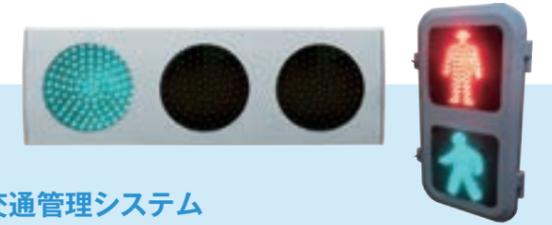
鉄道は、大量輸送システムとしてわれわれの生活に不可欠なインフラであり、その運行を支える鉄道信号システムには高い安全性と信頼性が必要です。ますます高度化する鉄道の未来に向けて、進化する次世代交通システムの一翼を担い、安全・安定輸送に貢献するシステムを提供していきます。

主な製品

- 電子連動装置、継電連動装置
- 自動列車制御装置(ATC)
- 列車自動運転装置(ATO)
- 無線式列車制御(CBTC)システム
- 列車運行管理装置
- 転つ機
- LED式信号機
- 可動式ホーム柵(ホームドア)
- 可動ステップ
- 情報案内装置

市場環境

- インド鉄道(国鉄)向け電子連動装置は今後も年間200駅程度の納入を見込む。2024年7月にはインド国鉄等向け累計完工駅数1,000駅を達成。
- 可動式ホーム柵(ホームドア)の設置需要が旺盛。ラインナップも追加しさまざまな需要に対応。
- 近年社会問題となりつつある鉄道事業者の要員不足に対応する自動運転やメンテナンス作業の軽減に寄与する製品への需要が高まる。



▶ 交通管理システム

当社は事故や渋滞のない安全で快適な交通社会を目指して、交通管制システムをはじめ、交通信号端末機器、各種情報表示装置など、交通管理システムを総合的に開発・提供し、社会に貢献してきました。そして、今日では新しい交通環境を創るべく、新たな課題に取り組んでいます。

主な製品

- 交通管理システム
- 交通信号制御装置
- 自律分散制御交通信号システム
- 交通信号灯器
- 車両用感知器
- 音響式交通信号付加装置
- LED式交通信号情報板
- 端末区間無線伝送装置
- 音声案内押しボタン箱
- 信号機用電源付加装置
- 標的装置

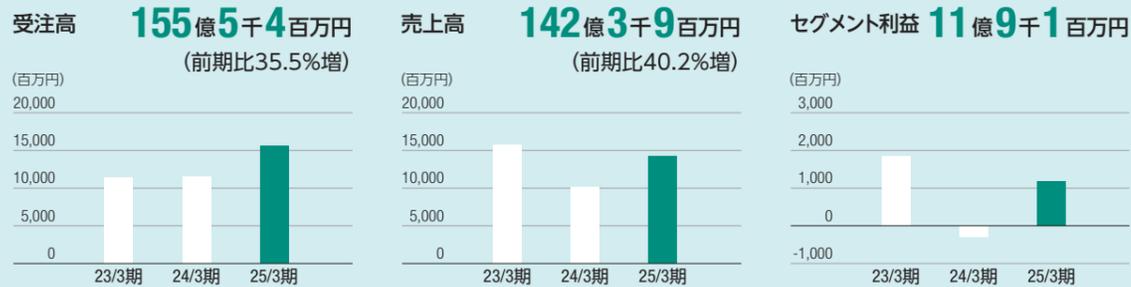
市場環境

- 自動運転バスの実証実験に参画。当社は信号情報の提供を担当し知見を深めたほか、本年度も実証実験を通じ自動運転バスの安全な運行に貢献。
- 交通信号灯器用白熱電球の製造終了に向けた信号灯器のLED化需要が高まる。受注・売上とも堅調に推移する見込み。

16.7%

パワーエレクトロニクス事業

セグメントの状況



事業戦略

半導体市場における製品領域の拡大、新規顧客獲得への取り組みの着実な実行により事業領域を拡大

製品領域の拡大

- 現在採用されていない領域における製品採用
- 新規製品の投入による製品領域の拡大
- 環境負荷を低減した新規製品の開発
- 当社が強みとする高効率電源のさらなる高度化

新規顧客の獲得

- 当社の子会社であるKYOSAN USAをはじめとした海外拠点を活用し、国内に限らない新規顧客獲得への取り組みを深化

当社が提供する電力変換システムは鉄道信号・産業機器など幅広い分野で活躍しています。

安定した鉄道輸送を支える電源装置として社会インフラの一翼を担っています。

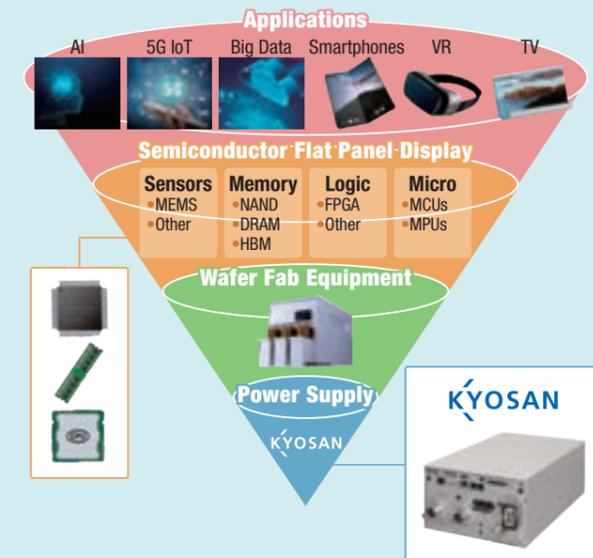
プラズマ発生用で大きなシェアを誇る高周波電源は半導体デバイスやフラットパネルディスプレイの製造装置に組み込まれ、世界中の最先端技術や生産効率を支えるキーパーツとなっています。当社の"オンリーワン・テクノロジー"は豊かな社会づくりに貢献しています。

主な製品

- 産業機器用電源装置
 - RFシステム(RFジェネレータ、電子マッチャー、マッチングボックス、マッチングコントローラー)
 - 高圧DC電源装置
- 信号用無停電電源装置
 - 信号システム用電源装置
 - 交流無停電電源装置(UPS)

市場環境

- 半導体市場はAIの進展やAIデータセンターの増加が成長を牽引。
- メモリ向け半導体製造装置については2026年以降に本格的な回復を見込む。
- フラットパネルディスプレイ製造装置用電源装置については安定した需要を見込む。
- 当社の産業機器用電源装置は半導体製造においてエッチング、CVD・PVD等の前工程で使用される。



事業部長メッセージ

CO₂ 脱炭素社会貢献

革新的な製品開発

信号システム事業

常務執行役員 信号事業部長 嶺 孝志



信号事業部では、中期経営計画の「12の基本戦略」を年度単位に目標値と具体的施策をロードマップとして部署単位に展開し、「お客さま目線で一人ひとりが自ら考え素早く行動する」を行動規範としてスタートしました。

4つのマテリアリティへの取り組み

【経営基盤・ガバナンスの強化】

経営基盤を安定させるためには借金削減が急務であり、その大きな要因である棚卸資産を削減しなければなりません。その課題解決のために「在庫の適正化」と「トータルリードタイムの短縮」の取り組みが必須になります。「在庫の適正化」については、前中計からの取り組みをブラッシュアップし、部材の適正時期納入を継続実施するとともに、標準共通設計による部材の最小化を進めます。

「トータルリードタイムの短縮（受注から出荷）」についても、都度設計から脱却した標準設計+カスタマイズ設計で短期間の仕様決定を図り、設計・製造・検査の各プロセス単位でリードタイム短縮を進めていきます。

【人的資本の充実】

事業戦略に沿った人的資本を確保し、積極的な人事ローテーションにより、挑戦する人財の育成と組織力強化、業

務階層化、リスキングを行い、「やりがいのある働く環境」を構築しエンゲージメントを向上させます。また、海外案件を総合的に対応できるシステムエンジニアを育成、採用し、海外での信号事業の成長を進めていきます。

【革新的な製品開発】

お客さまのニーズ（お困りごと）に応えるオペレーションやメンテナンスの省力化を実現する新システム（自動運転、CBM、無線式統合型列車制御など）を製品化し国内外への販売を展開します。また、海外市場に適合する製品の開発についても各国の要求事項を把握し、共通標準設計をカスタマイズし新規開発事項を最小限とすることで開発期間を短縮します。さらに今まで培ってきた技術を活用した新規事業展開を模索し、新たなグローバルマーケットへ挑戦することで事業領域の拡大を図ります。

【脱炭素社会貢献】

リニューアル設計による製品の低消費電力化・小型・軽量化や、無線技術を活用した省設備化によりCO₂排出量の削減を進めます。また、開発から廃棄に至る製品ライフサイクル全体での環境負荷を低減する仕組みを作ります。



信号システム事業

常務執行役員 交通機器事業部長 大塚 康之

「中期経営計画2025」最終年度の2025年3月期は、灯器電球の製造中止によるLED灯器更新需要の高まりや管制センター関連事業の増加により、売上が伸長し目標を達成しました。

この間、モビリティ変革への取り組みとしては、各自治体が実施する自動運転の実証事業への参画を通じて、自治体が抱える課題や安全性・信頼性の確保、継続的な運用コストと収益性のバランス、地域課題に即したサービスや運営モデルの動向などを把握し、社会実装に向けた方向性についての知見を深めることができました。

今年度スタートした「中期経営計画“Kyosan Next Step 2028”」では、今後の成長を見据え、「モビリティ変

革に適應する技術開発」「国内既存事業シェア拡大」「新規事業の開拓」を基本施策として推進してまいります。AIやIoTなど、最新の技術を取り入れたモビリティサービスはまだまだ技術的な課題も多い技術ではありますが、近い将来には幅広く用いられ、生活の一部に取り込まれる標準的な技術になる可能性が高く、自動運転をはじめとした新技術への対応は必須です。さらに、マーケティング活動を通じ、製品やサービスを販売できる新市場を開拓し、災害レジリエンスに対応した製品の提供によって事業領域の拡大を図ります。海外では、JICAや各省庁などの海外支援のスキームを活用して、新興国をはじめとする事業展開の足掛かりを築いてまいります。

パワーエレクトロニクス事業

常務執行役員 パワーエレクトロニクス事業部長 Trevor Warner



業界最高効率を誇る当社の最先端の電力変換技術により、当社の製品は現代社会のシームレスな利便性と機能の多くを実現しています。フラットパネルディスプレイ製造装置や、ロジック（電子機器の「頭脳」として機能する半導体）、メモリ（データを記憶・保存する半導体）、その他の電子機器の基盤となる半導体の製造装置の重要な構成要素として使用されています。

AI、IoT、EV、5Gなど社会のデジタルトランスフォーメーションが急速に進み、さらに2030年以降も高い成長が見込まれる中、当社は長年培った高周波電源技術を軸にお客さま要求にあったさまざまな電源装置を提供し、社会インフラ発展への貢献を拡大することでさらなる発展を目指します。

直近の業績

「中期経営計画2025」において、業績は当初目標を下回りました。新型コロナウイルス感染症により悪化した半導体市場の急速な減速が主な要因です。メモリ中心のアプリケーションへの注力と特定のお客さまへの依存により、市場変動の影響を受けやすい事業環境となっていました。また、長期に渡り販売を続けていたレガシー製品のポートフォリオ、特にライフサイクルの成熟期を過ぎようとしている製品の維持管理負担も要因の一つでした。

回復力のあるビジネスモデルの構築

●ポートフォリオ強化

「中期経営計画2025」期間中に基盤強化のための戦略を変更しました。

- 市場をリードする電力変換技術の研究開発を加速し、VHF帯RFジェネレータのリリースをはじめとする製品ポートフォリオの拡充
- 海外顧客ポートフォリオの拡大
- メモリ分野にとどまらないポートフォリオの拡大

これらの取り組みを通じて、大手半導体製造装置メーカーから複数のプロダクト・オブ・レコード (POR) に選定され、製品、お客さま、そしてアプリケーションシェアの拡大に向けた道筋を着実に歩み始めました。

スマートファクトリー化と生産効率化に向けて

市場の需要変化に迅速に対応するために、生産の敏捷性を高めることは重要な目標であり、中期的なスマートファクトリー化を開始しました。自動化により、スループットの向上、品質の維持、そして100年以上にわたる京三ブランドの信頼性の維持を目指すものです。時間を要する取り組みですが、最初のパイロットプログラムでは、製造時間の短縮とコストの削減が既に実証されています。

KYOSAN Next Step 2028

4月にスタートした中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”では、以下の点に重点を置いています。

- 戦略的な研究開発の推進
 - 新製品プラットフォームの拡張と既存製品への対応
 - 顧客ポートフォリオの強化・拡大
 - ロジックおよびDRAM*アプリケーションを成長のターゲットへ
 - 高い生産性を実現する、柔軟でスマートな生産システムに向けた次のステップ
- *揮発性の半導体記憶装置（半導体メモリの一種）

激しい市場競争と現在の需要変動を踏まえ、当社は収益性と持続的な成長を確保するために、厳格な財務規律を維持していきます。

人財、パートナーシップ、そして目標

これらのマイルストーンは、チームの献身的な努力、そしてお客さまやサプライチェーンパートナーの皆さまのご協力なしには達成できません。私たちはマテリアリティとDEIの取り組みに引き続き注力し、社会課題の解決に取り組みながら、未来に向けて共に事業を育ててまいります。

海外事業の拡大

当社は、1931年に現在の中国に継電器を納入して以来、30以上の国と地域に良質な製品・サービスを提供しています。今後も豊富な実績から培った技術と経験を生かして、海外事業のさらなる拡大を推し進め、世界各地に人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献する製品を提供してまいります。

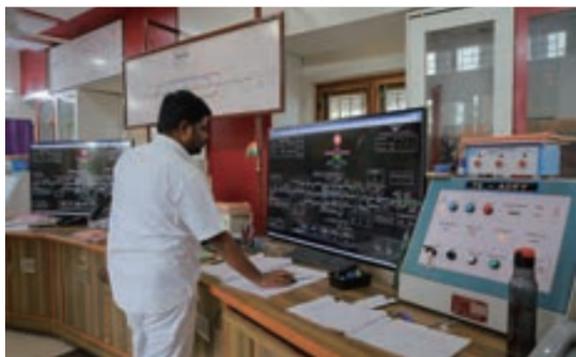


インド鉄道（国鉄）向け電子連動装置

当社グループは2014年にインド鉄道（国鉄）向けに電子連動装置の納入を開始して以降、現在までに、インド鉄道の鉄道局全17カ所のほか、貨物専用線公社、コルカタメトロ、バングラデシュ鉄道、ネパール鉄道に電子連動装置を納入しており、2024年7月には完工駅数が1,000駅を突破しました。今後も継続的に年間200駅程度の完工を見込んでいます。

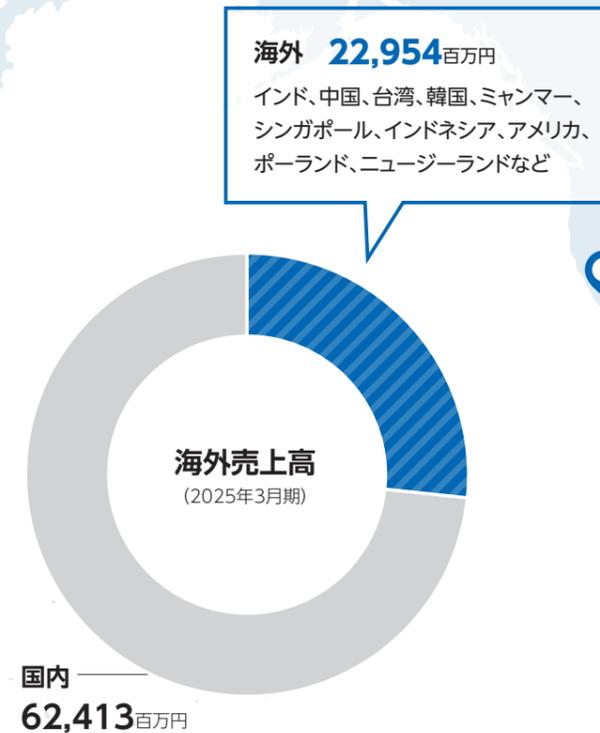
日系企業で初めてRDSO認証を取得

インド鉄道に製品を納入するためにはRDSO（インド鉄道省研究設計標準機構）の認証を得る必要があり、当社グループの電子連動装置は2013年に日系企業で初めて認証を受けました。納入から10年以上実績を重ね、インド鉄道やインド鉄道省からは故障率の低さなど品質を高く評価されています。



JAPANコンストラクション国際賞を受賞

2024年には「質の高いインフラ」をインド国内の全域で実現したことを評価され、国土交通省が主催する「第7回JAPANコンストラクション国際賞」を受賞しました。パイロットプロジェクト等の上流段階から製品の保守等の下流段階まで継続的に関与したこと、コンピュータ基板等の現地組立により雇用を創出し技術移転を行い、現地生産



を推進するインドの産業政策に貢献したこと、製品製造から保守まで現地でスピーディーに完結する体制を戦略的に整備したことなどが評価されました。

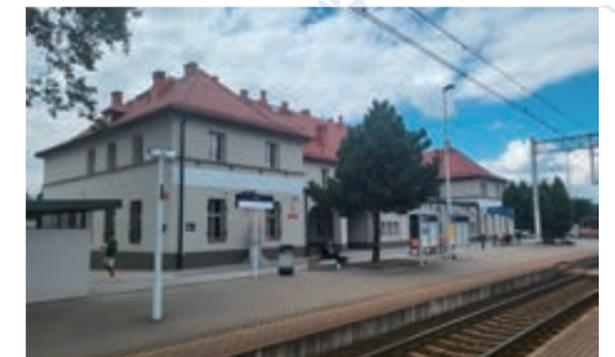
当社は電子連動装置の納入を通じて得た品質の高さを武器に、他製品の開発・納入も期待されており、今後も新たな製品の納入に向けた取り組みを継続してまいります。



EU域内で初となる電子連動装置パイロットプロジェクトの契約を締結

2024年9月に当社の子会社であるKyosan Europeはポーランド国鉄と2駅の電子連動装置パイロットプロジェクトの契約を締結しました。本件は当社グループ製電子連動装置に関するEU域内初の契約となります。今回契約したプロジェクトを通じてポーランド鉄道運輸局（UTK）の認証取得を目指し、これを足掛かりにポーランド国内での電子連動装置の受注拡大に取り組んでまいります。

また、本プロジェクトでは踏切保安システム（踏切障害物検知装置、非常停止押ボタン、X形踏切表示灯など）もあわせて契約しており、同国における踏切の安全性向上に貢献する製品を提供いたします。



研究開発／知財戦略 革新的な製品開発

1 研究開発

マテリアリティの一つである革新的な製品開発については中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”の新規事業戦略、知財戦略として以下の内容に取り組んでいます。

新規事業戦略

- ① 新たな事業のための体制を整備する。
- ② 新たな事業の探索と挑戦に取り組む。

目指す方向性

- 新事業の調査、研究・開発に取り組む体制を整備する。
- 挑戦する事業領域を選定し、新たな事業の調査、研究・開発に取り組む。

研究開発・知財戦略

- ① 事業成長や地球環境保全、イノベーションに資する研究開発に注力する。
- ② 源泉となる「知的財産・無形資産」を活用・増強し、知財ミックスによる京三ブランドの構築を図る。

目指す方向性

- 新たな柱となる事業を発掘する
- 社会の持続的成長へ参画する。
- 未来を見据えた基礎研究を継続する。
- 知的財産・無形資産の投資・活用により企業価値を向上する。
- ブランド戦略により、グローバルでの企業認知度を高める。

中長期的展望に立った研究開発、具体的には(1)新技術・基礎技術開発の推進、(2)市場・新技術調査研究能力の強化、(3)研究組織運営の強化に取り組めます。

研究開発組織としては2025年4月にR&Dセンターと知的財産部が統合し、研究開発と知財戦略が密接に連携して技術力、知財強化に取り組む体制となりました。

モビリティ変革が急速に進む中、自動車や鉄道車両の技術革新が進み、それに伴い道路交通や鉄道の信号システムといった当社が得意とする分野において、AI、IoT、高速通信などを駆使した新たな技術開発に取り組んでいます。

2 知財戦略

事業戦略、研究開発戦略と三位一体の知的財産戦略を推進し、研究開発等の成果を確実に権利化してこれらを活用することで、事業の競争力を強化し、企業の持続的成長を図ります。

知財ミックスによるブランド戦略の構築と実践による顧客ロイヤリティの向上

これまでに培ってきた強み技術や製品ブランドイメージを生かした知財ミックスによるブランド戦略を構築し、グローバルでのKYOSANブランドの醸成を目指します。特に海外事業においては、ブランド戦略に基づいた宣伝広告、販売促進活動により当社の認知度を高め、顧客ロイヤリティの向上による事業拡大を加速させます。

知財価値向上に向けた取り組み

当社技術の知財価値向上に向けて、権利化する知的財産の質を重視した出願をすすめるとともに、知的財産を経営の源泉とする企業風土の醸成を目指し、発明者の知財出願へのモチベーションを高める取り組みを進めます。

研究開発事例

新たに開発する技術は、自動運転やスマートシティなどの実証試験に積極的に参画、検証し、新規事業確立の足掛かりとします。

道路交通分野

2025年1月下旬より川崎市と東京都大田区の間および川崎市内の2か所で自動運転レベル2での実証運行を実施しています。当社は信号協調システムで信号情報を提供します。2027年度の自動運転バスのレベル4*実装を目指した取り組みを進めます。

*レベル4：特定条件下で完全自動運転



信号協調システムのイメージ



鉄道分野

2022年から南海電気鉄道株式会社(以下、南海電鉄)と「係員付き自動運転(GOA2.5*)」の運用に向けた実証試験の準備を開始し、和歌山港線で走行試験(延べ7,200km)を実施してまいりました。このたび、有識者からなる「GOA2.5自動運転検討委員会」にて安全性等の評価を受けたことから、南海電鉄で2027年度に予定している高師浜線でのGOA2.5自動運転実用化を目指します。

*GOA: Grade of Automation 鉄道の運転の自動化レベル



財務戦略 経営基盤・ガバナンスの強化

利益成長と財務規律の両立に向けて



常務執行役員
財務管理本部長
財務・経理部担当
神沢 健治郎

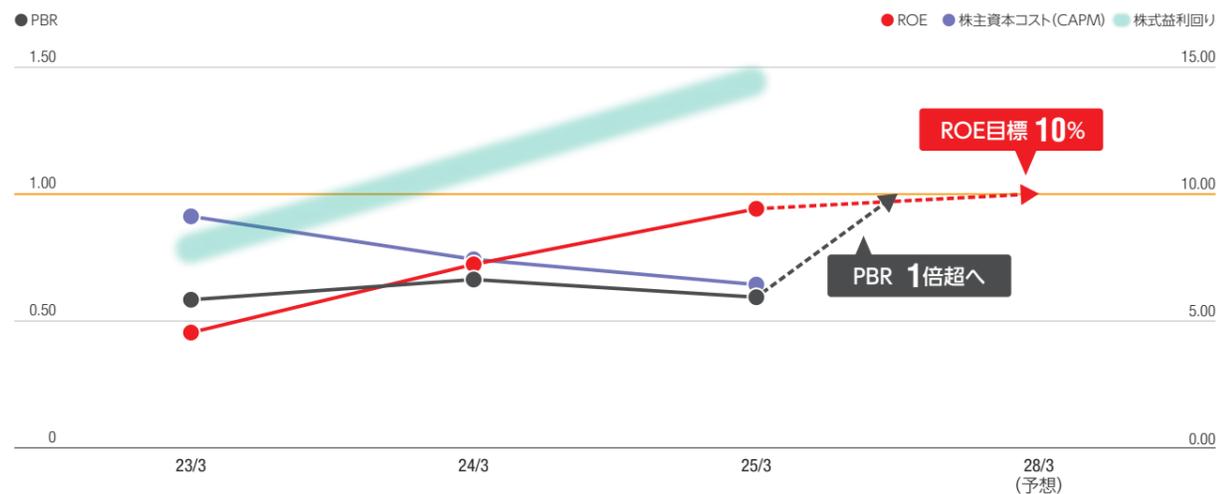
資本コストや株価を意識した経営の実現にあたって

当社では、資本コストや株価を意識した経営の実現にあたり現状の課題を分析すると、当社のPBRがこれまで長らく1倍を割り込む水準が継続している要因として、PBRと相関の強いROEが市場の期待する資本コストを下回っているであろう点を認識しています。

直近の資本コストについては、これまでの継続的な算定方法として一般的な資本資産価格モデル（CAPM）によ

る推計値では概ね6%台である一方、株式益利回りベースでは10%を超える水準とも考えられることから、引き続きIRなどで投資家の期待・要求水準とのギャップを埋めつつ、実際に当社が目指すべきROEの目標値は、これらを勘案すると10%程度の水準が求められているものと判断し、これを現中計の最終期末ROE目標値としています。

PBR(倍)・ROE(%)・資本コスト(%)・株式益利回り(%)の推移



利益成長と財務規律の両立によるキャッシュフロー改善および資本効率向上

前中計期間（2023年3月期～2025年3月期）を振り返ると、売上・利益は増加した一方、運転資本（特に棚卸資産）の増加によりバランスシートが膨張しました。その結果、資本効率は向上しましたが、借入依存度が上昇するなど財務面での課題を認識しています。

これらを踏まえ、現中計では財務戦略として「利益成長と財務規律の両立によるキャッシュフロー改善および資本効率向上」に重点的に取り組んでいます。

引き続き資本効率（ROICやROE）の向上を当然に目指すため、分子対策としては事業戦略の各施策に基づく利益成長を極大化させるとともに、分母対策では財務規律を導入（KPIとして、D/Eレシオを設定）し、バランスシートをスリム化することで投下資本をコントロールすることにより、資本効率の目標値を達成していきます。

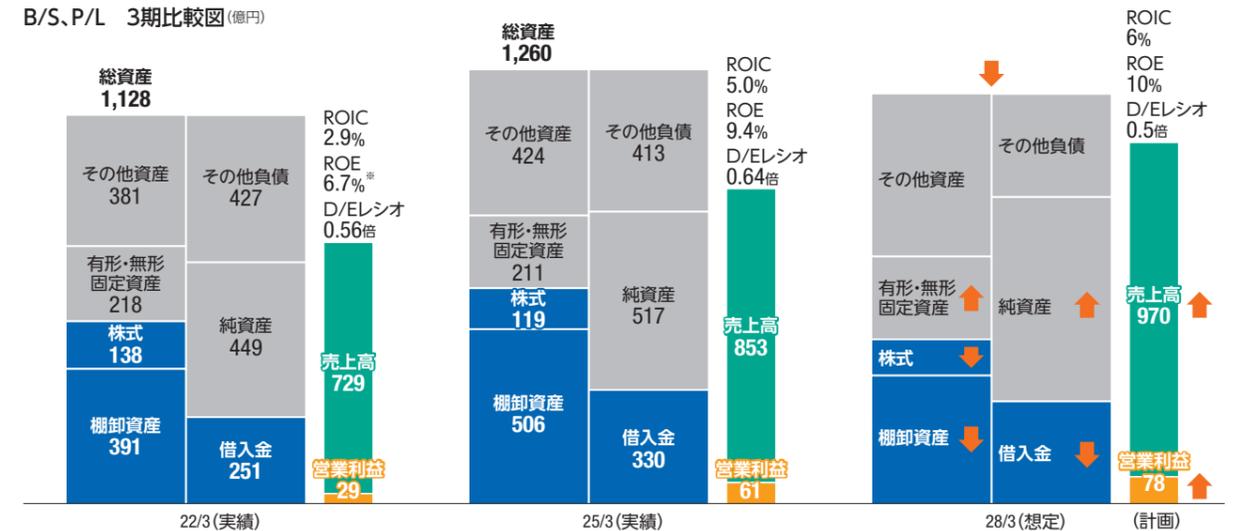
具体的には、当社の資本効率の大部分を構成する事業部門において、事業別バランスシートを簡易的に明示し、

中でも最もウェイトの高い「棚卸資産」の残高縮減がその成否を分けることから、これに絞った月次のアクションプラン予実管理を徹底することで、調達側の借入金を極力圧

縮し、投下資本をコントロールしていきます。

また、前中計から進めている政策保有株式の縮減も、継続的に取り組んでいきます。

B/S、P/L 3期比較図(億円)



*火災に係る受取保険金・火災損失は除外

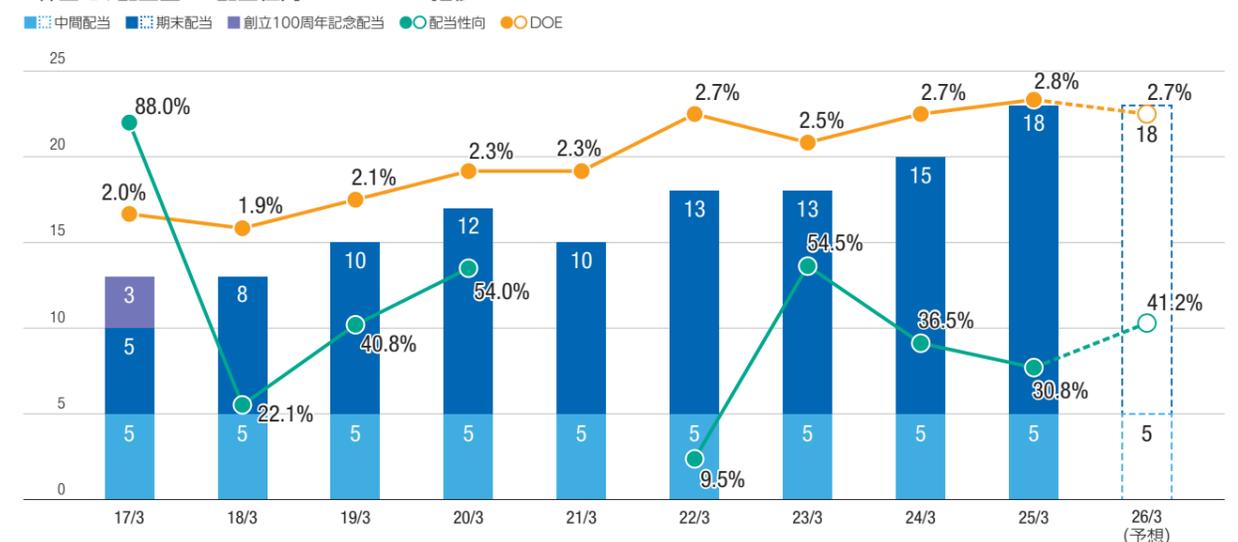
株主還元方針

当社グループは、鉄道や道路交通の信号システム事業をはじめとして社会性・公共性の高い事業を営んでおり、高品質製品を安定的に供給する責務があると考えていることから、堅実な経営基盤の長期的・継続的な確立と株主資本の充実に引き続き努めていきます。

現中計の基本方針である「世界が認めるKYOSANプラ

ンドを確立」し、「新しい価値の創造」につなげるべく、4つのマテリアリティの解決に向けて課題に取り組むための各分野への必要な投資と中長期的な利益水準に応じた安定的な株主還元バランスよく配分することを基本とし、剰余金の配当はDOE2%台半ばを目安として実施してまいります。

1株当たり配当金(円)・配当性向(%)・DOE(%)の推移



サステナビリティへの取り組み CO₂ 脱炭素社会貢献

社会との共生を目指して

取締役常務執行役員
戦略企画本部長
コーポレート戦略室担当
藤井 達也



企業活動において持続可能な社会に向けた対応が求められる中で、当社グループではサステナビリティ基本方針の下、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

気候変動への対応としては、2023年度から当社グループの国内全拠点の使用電力をグリーン電力へ切り替えたほか、サプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の削減に向け、製品の消費電力削減、モーダルシフト推進など

の取り組みを継続しています。また、重要な人権課題の一つと捉えているいわゆる紛争鉱物について「責任ある鉱物調達方針」を新たに決めました。

これらの取り組みは当社グループ単独では難しいことも多く、サプライヤーの皆さまなど、あらゆるステークホルダーとの協働が不可欠です。今後も対話を重ねながら課題に向き合ってまいります。

サステナビリティ基本方針

京三製作所グループは、「新しい価値を創造し、人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献します。」との企業理念のもと、目指す企業像「信頼度ナンバーワンKYOSAN」に向かって社会課題の解決に貢献することで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。

当社のサステナビリティへの対応

当社は、2002年にISO14001を認証取得後、環境活動を強化してまいりました。また、2022年4月から2025年3月までの「中期経営計画2025」期間においては、当社はサステナビリティ経営を標榜するとともに、経営重要課

題であるマテリアリティを特定し、マテリアリティの解決に向けた各種施策を実施しております。

今後も継続的にサステナビリティへの取り組みを推進してまいります。

「中期経営計画2025」期間における主なサステナビリティへの取り組み

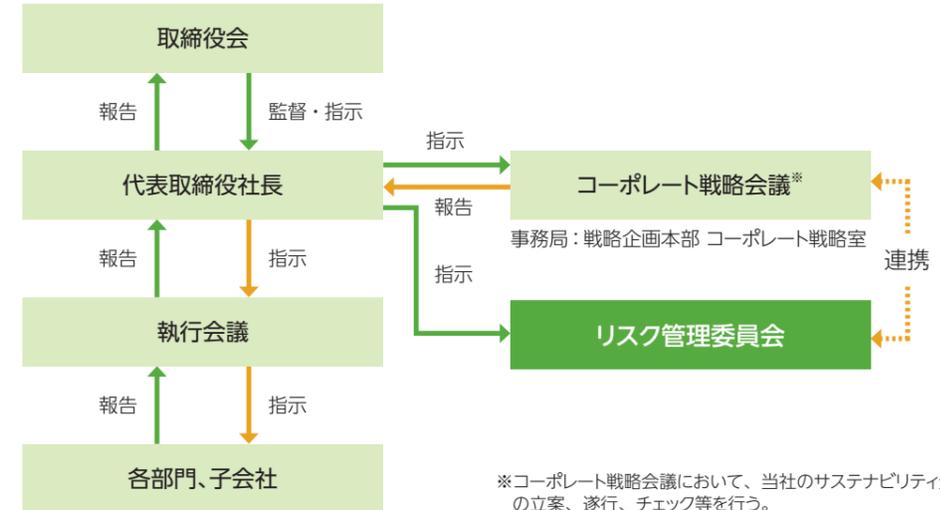
2023年3月期	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 (Scope1・2)を算出 マテリアリティの特定 従業員エンゲージメント調査の実施
2024年3月期	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 (Scope3)を算出 京三製作所グループ「人権方針」制定 人権課題の把握を目的とした国内・海外サプライヤーとのダイアログの実施
2025年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 京三製作所グループ「サステナビリティ調達ガイドライン」制定 人権に関する外部通報窓口の設置

サステナビリティ推進体制

京三製作所グループは、経営の重要課題や事業横断的課題などを経営幹部が議論する場として社長を議長とする「コーポレート戦略会議」を設置し、迅速かつ適切・公正な経営を推進しています。

サステナビリティに関する取り組みは重要な経営課題と認識しており、「コーポレート戦略会議」において、マテリアリティおよび各施策の決定、進捗状況のモニタリング、達成状況の評価を実施し、定期的に取り締り会へ報告します。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ関連会議体の概要

会議体	メンバー	目的	頻度
コーポレート戦略会議	社長、本部長、事業部長等	全社もしくは複数部門に跨る経営課題について方針や方向性を議論し、経営計画達成のために必要な経営資源の配分を含めた調整を行う。	月1回
リスク管理委員会	経営企画・IR部担当役員、個別リスク委員会委員長、コーポレート戦略室担当役員 等	当社グループにもたらす経営上の重大リスクを認識することで、経営リスクの回避、および経営への影響の最小化に向けたリスク管理を行う。	年数回

近時のコーポレート戦略会議における主な審議・決定事項

2024年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 京三製作所グループ「人権方針」策定 役員報酬体系の見直しの検討開始 ステークホルダーに対する人権デュー・ディリジェンス、救済措置の設置に向けた取り組み検討開始 温室効果ガス排出量 (Scope3) 調査の実施
2025年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 人権課題の把握を目的とした国内・海外サプライヤーとのダイアログの実施 サプライヤー向け説明会の実施(サステナビリティ対応のお願い、外部通報窓口設置のお知らせ等) 「責任ある鉱物調達方針」制定

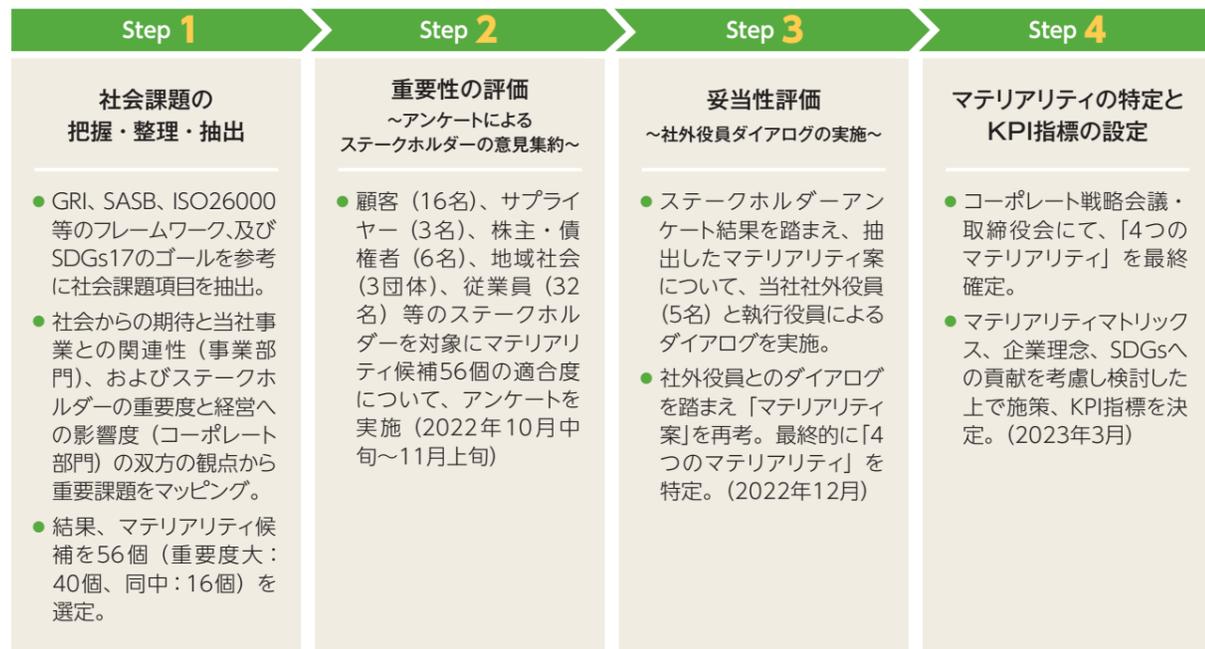
マテリアリティ（経営重要課題）

マテリアリティについて

京三製作所グループが取り組むべき社会課題として、国際的なフレームワークであるGRIスタンダードなどを参照し、ステークホルダーの重要度と、当社事業との関連性を

踏まえ、当社にとって重要性が高いと思われるマテリアリティ（経営重要課題）を下記4ステップにより特定しました。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティマッピング

マテリアリティの特定においては、GRIスタンダード、SASB等の国際的フレームワークを参照し、ステークホルダー、および当社経営への重要度を評価し、下図のよう

にマッピングしました。なお、図の右上部分が、重要度が高いと考える項目として「マテリアリティ（経営重要課題）」と特定しています。



当社のマテリアリティ

マテリアリティ	対象*	マテリアリティに対応する当社施策 ～中期経営計画での主な注力課題～	指標と目標 (KPI)	2025年3月期の実績
脱炭素社会貢献 事業活動を通じ、「カーボンニュートラルの実現」、「循環型社会の実現」への取り組みをサプライチェーンを含め進めることで、将来世代に豊かで美しい地球を引き継ぐ責任を果たします。	全社	● 事業活動による温室効果ガス排出量の削減	・ 2030年にはCO ₂ 排出量を2013年度比で46%以上削減 ・ 2050年度にはCO ₂ 排出量実質ゼロ	・ 2025年3月期CO ₂ 排出量：867t-CO ₂ ※Scope1およびScope2の合計
	信号	● 社会の課題を解決する製品・サービス展開 (SDGsやCO ₂ 排出量削減を達成) ● プロファイル信号機の高度化により渋滞を改善しCO ₂ を削減		
	PE	● 事業の持続的進化と社会の課題解決への取り組み (SDGsやCO ₂ 排出量削減を達成)		
革新的な製品開発 オンリーワンの技術で社会インフラの一翼を担う革新的な製品の開発、新規事業の創出により、持続的な社会発展に貢献します。	全社	● 環境負荷が少ない製品開発の促進 ● 安全・安心の提供を通じた新たな価値創出による社会貢献 ● 顧客価値につながる付加価値創出	・ 売上高研究開発費率：7.0%以上 ・ 特許出願件数：2025年までの3年間で150件以上	・ 売上高研究開発費率：4.5% ・ 特許出願件数：2023年3月期：51件 2024年3月期：59件 2025年3月期：60件 3年間の合計：170件
	信号	● オペレーション・メンテナンスの省力化に向けた新規製品 ● サブスクリプションモデルなど新規サービスの展開 ● 無線・GNSSや自動運転に対応した列車制御機能の開発 ● モビリティ変革に向けた新技術の習得		
	PE	● 技術面：半導体製造装置向け製品の開発・展開と次世代技術の研究開発による事業領域の拡大 ● 事業面：SCM再構築、生産効率化、品質強化、業界・顧客要求への対応		
経営基盤・ガバナンスの強化 あらゆる法令や規則を厳格に遵守し、高い倫理観に基づく公正な競争、公平な取引など誠実かつ公正な事業運営に向け、ガバナンス強化を可能とする社内環境整備を推進し、ステークホルダーからの信頼を得られる経営を実現します。	全社	● グループガバナンスの強化 ● 社内外のデータをデジタルに集約し有効に活用できるIT環境 (ERP導入を含む) を構築 ● 資本効率の向上 ● 適切な株主還元と成長投資の実現	・ 重大な法令違反件数：0件 ・ ROIC：5.0%以上 (2025年3月末)	・ 重大な法令違反件数：0件 ・ ROIC：5.0%
	全社	● 職務やスキルに対応した柔軟な人事制度の構築と運用 ● 人的資本の最大発揮に資するエンゲージメントの向上	・ 新卒社員女性採用率：25%以上 ・ 年次有給休暇取得率：100% ・ 女性管理職比率：5%以上 ・ 男性従業員の育児休業等取得率：100% ・ 障がい者雇用率：法定雇用率以上	・ 新卒社員女性採用率：14.0% ・ 年次有給休暇取得率：76.5% ・ 女性管理職比率：3.1% ・ 男性従業員の育児休業等取得率：88.0% ・ 障がい者雇用率：2.4%

*信号：信号システム事業 PE：パワーエレクトロニクス事業

マテリアリティと12の基本戦略

中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”では、当社の4つのマテリアリティの解決のためにそれぞれに結び付く「12の基本戦略」を策定しています。この12の基本戦略に基づいて全社の各部門において取り組みを具体的に定め3年間の中計期間で取り組み、進捗を定量的に把握しながら事業を推進してまいります。

マテリアリティ	12の基本戦略	KPI項目	実績 (2024年3月期)	実績 (2025年3月期)	中計目標値 (2028年3月期)	
脱炭素社会貢献 事業活動を通じ、「カーボンニュートラルの実現」、「循環型社会の実現」への取り組みをサプライチェーンを含め進めることで、将来世代に豊かで美しい地球を引き継ぐ責任を果たします。	—	● CO ₂ 排出量 (Scope 1, 2)	1,360t-CO ₂	867t-CO ₂	800t以下 (2025/3期比3カ年累計 ▲7.5%以下)	
	当社グループ全体で、製品の低消費電力化や小型・軽量化、省設備化、さらに生産体制の効率化を推進し、CO ₂ 排出量を削減	● CO ₂ 排出量 (Scope 3)	336,574t	400,331t	370,300t以下 (2025/3期比3カ年累計 ▲7.5%以下)	
	開発から廃棄まで、製品のライフサイクル全体を通じた環境負荷の低減	● 適切な保守・オーバーホールによるシステム寿命の最大化 ● リユース/リサイクル/アップサイクルの製品適用 ● CMS (製品含有化学物質管理)を通じた環境負荷低減			非開示	
革新的な製品開発 オンリーワンの技術で社会インフラの一翼を担う革新的な製品を開発し、持続的な社会発展に貢献します。	顧客のオペレーションやメンテナンスの負担を軽減する製品の開発	● GOA2.5自動運転や無線式列車制御システム製品化 ● 自律分散制御交通信号システム ● お客さまの保守作業軽減			非開示	
	DXを活用した新製品・サービスの創出と知財戦略の強化	● 売上高研究開発費率 ● 特許出願数	6.7% 59件	4.5% 60件	7%以上 年間60件程度	
	新たなグローバル市場に挑む新規事業の創出	● サブスクリプション契約による受注額 ● サイバーセキュリティ製品の受注額			非開示	
		● 新規国に進出するためのバックアップ体制整備 ● 製品・お客さまのポートフォリオ拡充による事業安定性向上			非開示	
経営基盤・ガバナンスの強化 あらゆる法令や規則を厳格に遵守し、高い倫理観に基づく公正な競争、公平な取引など誠実かつ公正な事業運営に向け、ガバナンス強化を可能とする社内環境整備を推進し、ステークホルダーからの信頼を得られる経営を実現します。	生産プロセスの変革とグローバルサプライチェーンの強化による生産性向上	● 棚卸資産残高の削減 ● 生産リードタイムの短縮 ● リニューアル製品の原価低減			非開示	
	マーケティング活動を通じた潜在ニーズ予測、新規市場開拓	● 信号システムの海外マーケットに対する受注拡大 ● SEMIマーケットにおけるシェア拡大			非開示	
	企業価値最大化に向けたグループガバナンス強化	● 重大な法令違反の発生件数 ● コンプライアンス研修受講率 ● 海外売上高(3年合計)	0 99.7% —	0 92.2% —	0 100% 452億円	
	資本収益性の向上と、成長投資ならびにステークホルダーへの還元	● DOE ● ROIC	2.6% 2.2%	2.8% 5.0%	2%台半ば 6.0%	
人的資本の充実 従業員が「成長できている」「自分の能力を発揮できている」など充足感を得られる評価制度と職場環境の改善など働き方改革を進め、従業員エンゲージメントの向上と持続的な価値を生み出す人材の育成に取り組めます。	採用ブランド強化と事業戦略に沿った人的資本確保	● 人材採用計画充足率 ● 新卒採用に占める女性の割合	— 0%	— 14%	100% 25%以上	
	成長意欲を持ち、挑戦する人材の育成と組織力の強化	● 人事制度の見直し ● 女性管理職比率 ● 1人当たり年間研修時間(外部研修のみ)	— 3.0% 4.3時間	— 3.1% 2.8時間	職能等級制度導入 5.0%以上 前年比増加	
	DEIの推進による働きやすい職場環境整備と従業員エンゲージメントの向上		● 育児休業取得率(男性) ● 育児休業取得率(女性)	41.8% 100%	61.5% 100%	100% 100%
			● エンゲージメントスコア ● 年次有給休暇取得率	— 71.7%	— 72.9%	— 100%
			● 障がい者雇用比率	2.3%	2.4%	法定雇用率以上

気候変動課題への対応

当社は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言へ賛同するとともに、当社事業を対象としてTCFDの情報開示フレームワークに基づき、気候関連リスク・機会および対応策について複数のシナリオを用いて分析・評価し、情報開示を行っております。

今後も気候変動関連情報の開示の拡充と質を高めるとともに、事業における環境リスクの低減と機会の最大化に努め、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

TCFD提言に基づく情報開示

基本的な考え方

京三製作所グループでは、「新しい価値を創造し、人々の安全・安心・快適な暮らしと社会の持続的発展に貢献します。」との企業理念のもと、気候変動課題への対応が将来にわたっての事業継続のための重要な経営課題であると認識しています。

2022年度から気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）のフレームワークをもとに、さまざまなリスクと機会の把握に努めるとともに、「脱炭素社会貢献」をマテリアリティ（重要課題）として位置付け、適切な情報開示、対応を進めてまいります。

当社は事業活動を通じ、地球規模の課題である気候変動の緩和のための取り組みを推進し、脱炭素社会へ貢献していきます。

ガバナンス

社長執行役員を議長として本部長、事業部長等で構成されるコーポレート戦略会議にて、気候変動課題への対応に関する目標の進捗モニタリングを行い、必要に応じて是正策を検討します。

取締役会は、コーポレート戦略会議で協議・決定された内容の報告を定期的に受け、監督を行います。

戦略

TCFDのフレームワークをもとに、気候変動が中長期的に信号システム事業、パワーエレクトロニクス事業に影響を及ぼすリスクと機会を特定し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオで分析を行いました。移行リスクは炭素税導入による税負担の増加、また、物理的リスクは激甚化した異常気象による被害の増加といったリスクを認識しています。

一方、脱炭素、低炭素社会が推進されることによる、

高効率、環境配慮型（省エネ）製品の需要が増加することも分かりました。機会に対しては中期経営計画にて、技術、製品開発テーマとして取り組みを推進しています。

特定されたリスクについては、建物、生産設備の省エネ化の推進や、浸水被害対策を強化するなど、適切な対応策を講じていきます。シナリオ分析結果については、中期経営計画に掲げたサステナビリティの取り組みに反映し、持続的な企業価値の向上と脱炭素社会の実現に貢献していきます。

シナリオ分析の前提

シナリオ 4℃シナリオ：IPCC/SSP5-8.5、
1.5℃シナリオ：SSP1-1.9

対象事業 当社鶴見本社・工場
想定期間 2050年

2050年を想定した「リスク」

大分類	リスク項目		事業インパクト リスク	取り組みの方向性	時期 ^{*1}	予想される財務 影響額(推計値)	評価
	中分類	小分類					
移行リスク	政策 規制	炭素価格	全社 炭素税等、温室効果ガスを抑制する政策導入・規制強化	●省エネ活動の推進	長期	コスト： +5億円以上	大
		GHG 排出規制	全社 GHG排出規制強化による事業所の省エネ設備投資増加	●業務プロセスの効率化による労働生産性の向上	中長期	コスト： +1～5億円	中
				●省エネ生産設備への更新	中長期	コスト： +1～5億円	中
				●オフィス照明の100%LED化	短期	コスト： +10百万円以下	中
	市場	エネルギーミックスの変化	全社 顧客からの脱炭素要請対応によるエネルギー調達コストの増加	●再生可能エネルギーのさらなる導入	中期	コスト： +10百万円～ 1億円	中
		製品開発	全社 環境志向への対応遅れによる収益悪化	●環境対策製品開発強化	中長期	売上： ▲5億円以上	大
	技術	省エネ	全社 高効率、低電力製品の需要増加等、マーケット変化に対する対応の遅れによる成長機会の喪失	●オープンイノベーション等を活用した技術、製品開発促進	中長期	売上： ▲5億円以上	大
	評判	株主・投資家	全社 気候変動課題への消極的取り組みによる株価への影響	●気候変動課題への取組開示、ESG調査機関への積極的対応	短期	コスト： +10百万円以下	中
		顧客	全社 気候変動課題への消極的取り組みによる信頼低下、取引縮小	●サプライヤーを含む気候変動対応、サステナブル調達の実践	中長期	売上： ▲5億円以上	大
	物理的リスク	急性	自然災害の頻発・激甚化	全社 調達・物流ルートの断絶と工場の損害による販売機会の喪失	●サプライヤーからの複数購買をはじめとするレジリエントなBCP構築	中長期	コスト： +10百万円～ 1億円
全社 異常気象の激甚化による工場浸水			●生産拠点施設の洪水対策	中長期	コスト： +1～5億円	大	
慢性		平均気温の上昇	信号^{*2} 熱中症リスクの高まりに伴う、現場作業の中断によるコストの増加	●ITやAI等を活用した現場作業の省人化による作業負荷の軽減 ●熱中症対策設備の導入	短中期	コスト： +1～5億円	中

2050年を想定した「機会」

大分類	機会項目		事業インパクト 機会	取り組みの方向性	時期 ^{*1}	予想される財務 影響額(推計値)	評価
	中分類	小分類					
移行リスク	技術	省エネ	信号^{*2} 高効率化、省力化、省エネ化など環境配慮型製品の需要増加	●鉄道の自動運転システム	中長期	売上： +5億円以上	大
				●CBM関連製品	中長期	売上： +5億円以上	大
			●高効率、低電力電源の導入促進	中長期	売上： +5億円以上	大	
	評判	顧客	全社 低炭素、環境配慮型製品開発への積極的な取り組み姿勢への評価による企業評価の向上	●気候関連課題を含む非財務情報開示内容の充実	中長期	—	中
物理的リスク	急性	自然災害の頻発・激甚化	信号^{*2} 自然災害の増加に伴う防災対応品のニーズ上昇	●道路交通の防災対応製品の導入促進	中長期	売上： +1億円～5億円	中

*1：短中期：2024年度まで 中長期：2025年度以降 ※2：信号：信号システム事業 PE：パワーエレクトロニクス事業

事業インパクト試算の前提条件

項目	現在	2050年		出所
		1.5℃	4℃	
日降水量200mm以上の年間日数	基準として1倍	1.5倍	2.3倍	文部科学省 気象庁「日本の気候変動2020—大気と陸・海洋に関する観測・予測評価報告書—（詳細版）」から推計
洪水の発生頻度	基準として1倍	2倍	4倍	気候変動を踏まえた治水計画に係る技術検討会「気候変動を踏まえた治水計画のあり方（提言）」から推計

事業インパクト試算結果

分類	主なリスク	2050年		
		1.5℃シナリオ	4℃シナリオ	
物理的リスク	急性	洪水被害による工場生産設備等への被害	—	5億円/年
	急性	洪水被害による工場操業停止に伴う営業利益の減少	—	4億円/年

試算の結果、4℃シナリオの物理的リスクによる財務インパクトが大きくなりました。今後、気候変動によるリスクの最小化を図り、高効率、環境配慮型（省エネ）技術、製品開発促進など機会の最大化と定量評価に向けた取り組みを継続していきます。

リスク管理

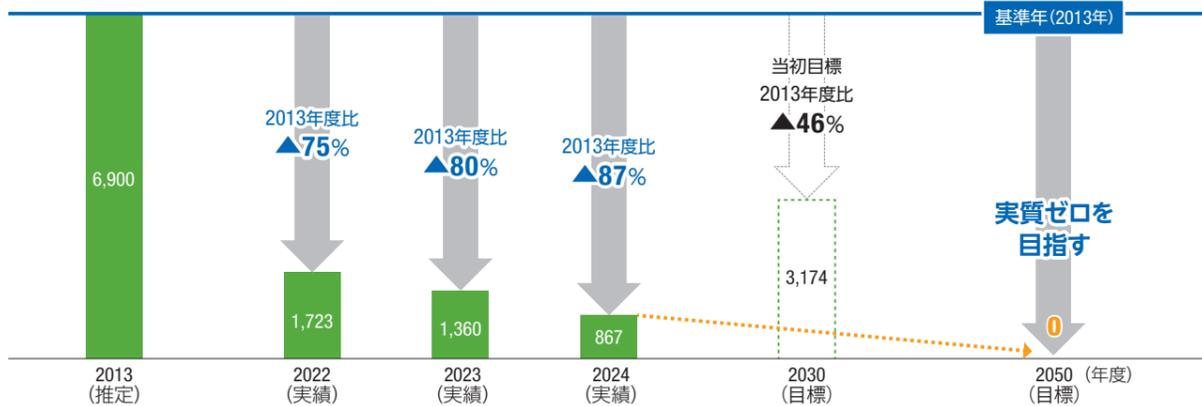
京三製作所グループでは、コーポレート戦略会議が気候変動に関する自社への影響を評価・識別し、その影響を管理します。特定した気候変動による影響については、必要に応じ、リスク管理委員会と共有・連携し気候変動の影響を全社リスクに統合していきます。

コーポレート戦略会議は定期的開催され、報告・提言された内容を評価し、全社的なリスク管理の観点から適切な対応を決定します。取締役会は、コーポレート戦略会議から気候変動に関するリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督を行います。

指標と目標

京三製作所グループでは、気候変動によるリスクの緩和と備えのため、「2030年にはCO₂排出量を2013年度比46%以上を削減」「2050年度にはCO₂排出量実質ゼロ」を掲げ、脱炭素化に向けた取り組みを推進します。京三製作所グループはCO₂排出量の削減と、環境配慮型製品の供給などを通じ、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

CO₂排出量 (Scope 1・2) (単位:t-CO₂)



※1: 京三製作所およびグループ会社の国内全拠点のScope 1・2の排出量
 ※2: 2022年2月以降、再エネ電力の導入を順次開始
 ※3: 2023年4月以降、J-クレジットを調達しScope 1の無効化を実施

使用電力量と再エネ電力導入量

(単位:kWh)

会社名	2024/4~2025/3使用電力量 ①	①のうち再エネ電力導入量
(株)京三製作所*	8,733,529	8,599,343
京三エレクトロニクス(株)	594,786	594,786
京三パワーサプライ(株)	501,988	501,988

*国内全拠点、鶴見本社内に立地する京三精機(株)、京三興業(株)を含む

CO₂排出量

(単位:t-CO₂)

分類	25/3排出量	24/3排出量	増減理由	今後の削減に向けた取り組み
Scope 1 (直接排出)*1	847	805	社用車(ガソリン、軽油)の利用増	電気自動車、低燃費車の導入
Scope 2 (間接排出)*1	20	555	子会社(京三エレクトロニクス)再エネ由来電力の採用	支店のビル熱エネルギー(冷水、その他蒸気)から再エネへの切替
Scope 3 (Scope 1,2以外の間接排出)	400,331	336,574	—	—
1.購入した製品・サービス*2	176,033	169,611	売上拡大に伴う購入製品の増加	環境負荷低減に貢献する設計、調達
2.資本財*2	2,133	2,566	環境負荷低減に貢献する調達	環境負荷低減に貢献する調達
3.Scope 1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動*1	209	288	電気自動車、低燃費車の導入	電気自動車、低燃費車の導入
4.輸送、配送(上流)*2	997	692	売上拡大に伴う製品輸送の増加	輸送効率の向上、鉄道コンテナの活用、低燃費、エコカーの導入
5.事業から出る廃棄物*2	215	219	汚泥、廃油等の処理量の減少	廃棄物の抑制、再資源化
6.出張*3	1,761	1,539	海外出張の増加	鉄道利用の奨励、オンライン会議の活用
7.雇用者の通勤*3	408	425	通勤バスの便数減少	エコカーの導入(通勤バス)
11.販売した製品の使用*2	218,482	161,144	売上拡大に伴う販売製品の増加	高効率、省電力化
12.販売した製品の廃棄*2	93	90	売上拡大に伴う販売製品の増加	省資源化
Scope 1,2,3の合計	401,198	337,934		
参考:再エネ電力の導入によるCO ₂ 削減量	4,355	3,128		

算出対象は京三製作所国内全拠点、国内グループ会社
 ※1:算出対象は国内京三グループ全体
 ※2:算出対象は京三製作所鶴見本社、座間工場
 ※3:算出対象は京三製作所鶴見本社、座間工場、国内支社、支店、営業所、出張所
 ※注 Scope 1はJ-クレジット(再生可能エネルギー由来)を調達・無効化を実施
 Scope 2には非化石証書付電力調達分を含む

Scope 3の算出方法

Scope 3	内容	算出の有無	算出無しの理由、算出方法
カテゴリ 1	購入した製品・サービス	○	会計データに排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 2	資本財	○	取得固定資産に排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 3	Scope 1,2に含まれない燃料およびエネルギー活動	○	電力使用量等に排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 4	輸送、配送(上流)	○	調達物流は燃費法、出荷物流は燃費法とトンキロを併用し算出
カテゴリ 5	事業から出る廃棄物	○	種類別廃棄物処理量に排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 6	出張	○	出張の移動手段別に排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 7	雇用者の通勤	○	通勤手当に排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 8	リース資産(上流)	×	リース車両の排出量はScope 1で計上
カテゴリ 9	輸送、配送(下流)	×	使用場所への納品がほとんどであり、顧客側での配送は少ないため未算出
カテゴリ 10	販売した製品の加工	×	完成品の納品がほとんどであり、顧客側での加工は少ないため未算出
カテゴリ 11	販売した製品の使用	○	製品別の消費電力、稼働時間、耐用年数、販売台数に電力の排出原単位を乗じて算出
カテゴリ 12	販売した製品の廃棄	○	製品別の重量、耐用年数、販売台数に排出原単位(環境省DB V3-3)を乗じて算出
カテゴリ 13	リース資産(下流)	×	該当項目がないため未算出
カテゴリ 14	フランチャイズ	×	フランチャイズの仕組みを導入していないため未算出
カテゴリ 15	投資	×	利益目的の投資はないため未算出

人的資本経営への取り組み  人的資本の充実

「人財価値の向上とその活用」を目指して

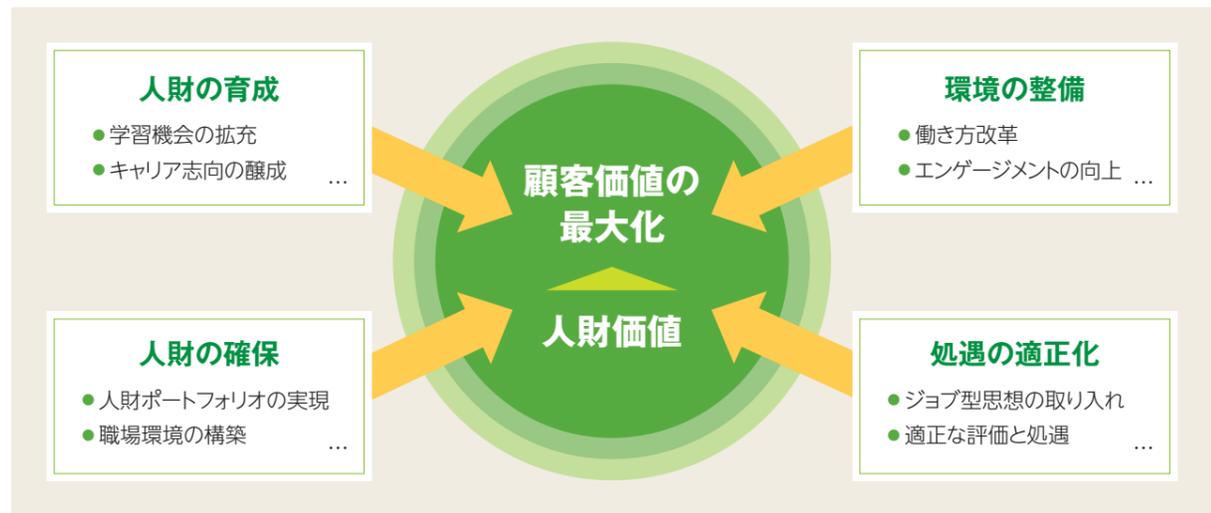
常務執行役員
戦略企画本部
人事部担当
日原 龍



マテリアリティの一つである人的資本の充実の取り組みについては、中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”の人事戦略として具体化して取り組んでいます。

- 採用ブランド強化と事業戦略に沿った人的資本確保
- 成長意欲を持ち、挑戦する人財の育成と組織力の強化
- DEIの推進による働きやすい職場環境整備と従業員エンゲージメントの向上

人的資本の活用は、ビジネスモデル変化に対応した効果的な人財の獲得、育成、適切な評価と処遇、柔軟な働き方の実現と労働環境の整備など、多岐にわたる取り組みを通じて効果が発揮されます。これらは当社の人財価値を高め、その効果的な活用によって、お客さま価値と社会価値、ひいては当社の企業価値を高め、企業としての持続可能な成長を支えることができます。その過程で従業員がワクワクして躍動するような、夢と活力のある会社となるのが私たちの理想です。



人財の獲得

採用活動においては、短期的なニーズへの対応だけでなく、当社事業とその戦略を見据え、長期的な視点から理想的な人財ポートフォリオの実現を目指しています。

企業の持続的な成長を実現するためには、多彩な人財の獲得が不可欠です。当社では、新卒・中途、専門分野やアルムナイ採用、学歴、性別、国籍、障がいの有無、LGBTQなどの違いを尊重し、誰もが自分らしく働ける環境づくりと採用活動を推進しています。

入社後は、すべての従業員が能力を最大限に発揮でき

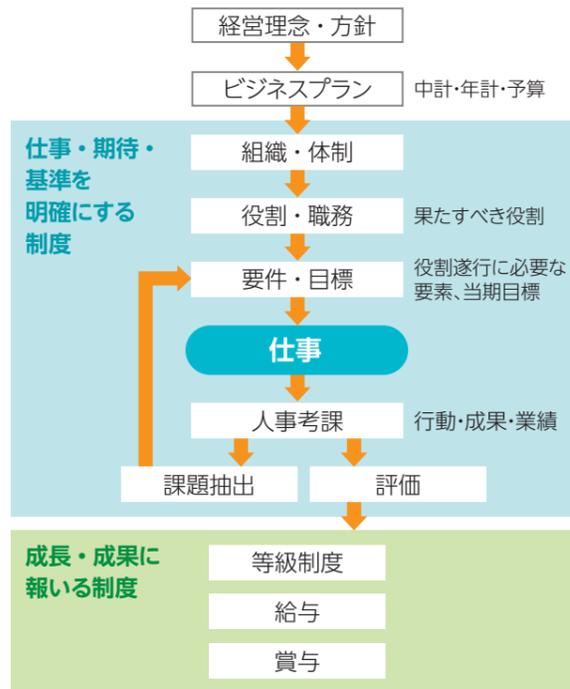
るよう、制度や設備といったハード面の整備に加え、意識改革や企業風土の醸成といったヒューマンウェアの面にも注力しています。これらを支えるために、必要な教育・啓発活動を継続的に実施し、誰もが安心して働ける職場環境の構築を目指しています。

今後の働き方や労働市場の多様化を見据え、意欲と能力に応じて誰もが長く活躍できる環境を整備することで、従業員の自立力を高め、組織のパフォーマンス最大化を図るとともに、社会からのニーズにも応えていきたいと考えています。

処遇の適正化

従業員のモチベーション向上や成長支援、そして組織運営の最適化を図るためには、評価制度や等級制度、賃金体系にも工夫が必要です。当社は、人事制度の基本である「公平性・公正性・納得性」を重視し、職務内容や役割に基づいた考え方を基準とする制度の導入を順次進めています。当社が大切にしてきた事業に対する考え方や自発的な成長までを包含する当社のあるべき人財像の定義など基本

人事施策・制度のフレームワーク



主な教育体系図

全社共通実施				
キャリアアップ研修 <small>必須型</small>	スキルアップ研修 <small>選抜型</small>	ダイバーシティ研修 <small>選抜型</small>	ライフ・キャリアデザイン研修 <small>選抜型</small>	自己啓発 <small>選抜型</small>
階層別研修 新人・2~3年次 新任課長研修 新任部長研修	管理職研修 経営ゼミナール	コンセプト マネジメント系テーマ	ダイバーシティ研修	e-Learning
		事業/技術トレンド	ライフデザイン研修	
		組織マネジメント研修	キャリアデザイン研修	
		ヒューマン ファンクション研修		
		リーダーシップ研修		
		ネゴシエーション研修		
		ロジカルシンキング研修		
		プレゼンテーション研修		
		営業部員研修 エンジニア研修		

凡例
 階層別対象者
 管理職対象
 全社員対象
 若手社員対象

となる考え方を重視しつつ、一貫した制度の構築、運用を目指しています。制度の分かりやすさと納得感を高め、従業員のモチベーション向上と成長支援につなげます。これらにより、職務に応じた適切な評価と処遇が可能となり、従業員の意欲と能力をより効果的に引き出すことが期待されます。

人財の育成と組織力の強化

当社では、事業方針や従業員のニーズに基づき、キャリアアップ・スキルアップ研修を開催することで、従業員の能力開発やリスキリング、さらには特定分野に特化した人財の育成を推進しています。研修体系は常に見直しを行い、より実効性の高い育成プログラムの維持に努めています。今後もアップデートを重ね、継続的な改善を図ります。

キャリア開発およびキャリア活用の考え方は積極的に取り入れております。具体的には、ジョブローテーションや公募制度、実力主義に基づく役割等級制度、そして自律的なキャリア形成を重視する考え方も重視しつつ、個々の強みを最大限に生かすジョブアサインを推進しています。

これらによって従業員の自発的な成長とチャレンジを促し、チームワークを通じて組織全体のパフォーマンス向上を目指します。適材適所の配置は、個人の能力を引き出すだけでなく、組織としてお客さま価値の最大化にも直結する重要な要素です。今後も、こうしたキャリア支援施策を積極的に導入・展開し、従業員の可能性を広げるとともに、持続的な企業・組織の成長を実現していきたいと考えています。

DEIの推進による働きやすい職場環境整備

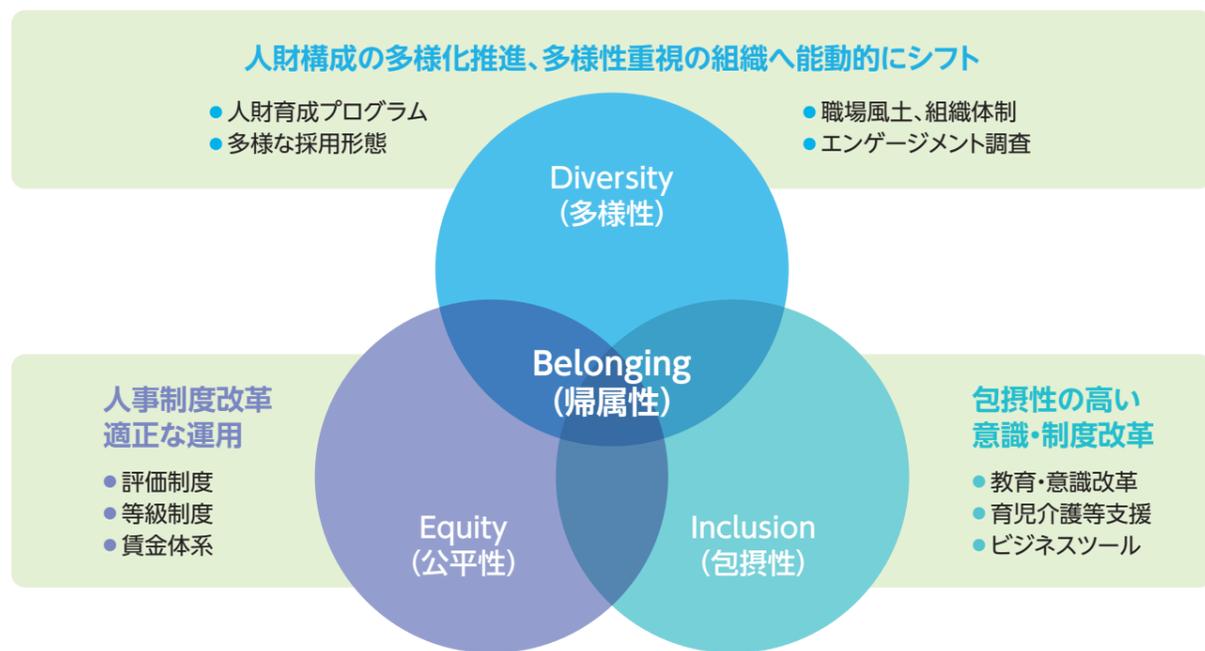
近年、リモートワークの普及やデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展を背景に、働き方とライフスタイルの関係性がバランスからインテグレーション（融合）へと進化しています。当社においても、従業員一人ひとりが自身の価値観や生活環境に応じた柔軟な働き方を選択できるよう、職場環境の整備や制度改革を進めています。

具体的には、ダイバーシティ(多様性)に加え、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性)を重視し、誰もが安心して働ける環境づくりを推進しています。また、柔軟な勤務制度や育児・介護支援、キャリア形成支援などを通じて、持続可能で活力ある組織の実現を目指しています。

一方で、こうした取り組みにはいくつかの課題も存在し、リモート環境における情報セキュリティの強化や、人事面では、成果主義や自律的な働き方への移行に伴うマネジメント手法や評価制度の進化、さらに、制度の柔軟性と公平性の両立、諸制度の認知・活用促進、そして従業員の心理的安全性の確保など、運用面・個人面での課題にも継続的な対応が必要です。

これらの課題は、制度の改善だけでなく、教育・啓発活動やマネジメント支援、テクノロジーのさらなる活用など、多面的なアプローチが不可欠です。今後も働き方の進化に対応しながら、従業員一人ひとりが自分らしく働ける環境づくりに取り組んでまいります。

DEI推進の全体像



従業員エンゲージメントの向上

組織の生産性とパフォーマンスを最大化するためには、従業員が職場や同僚との関係性に価値を感じ、主体的に貢献したいと思えるような愛着や思い入れを高め、維持することが重要です。このため、当社では、定期的にエンゲージメントサーベイを実施しています。継続的な定点観測を通じて、従業員が会社に夢や活力を感じているか、日々の業務にワクワクしながら取り組んでいるかを把握します。そして、その調査結果をもとに、エンゲージメント向上に向けた従業員主体の取り組みを継続させ、組織全体の成長と活性化を目指します。

主な取り組み

人財価値の向上	人財価値の活用
<p>多様な人財の採用、従業員のスキル・能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人財ポートフォリオに合致する必要人財の採用 ● 多様な採用 ● 教育機会の拡充 ● 資格取得の推進 	<p>従業員のスキル・経験を組織成果につなげる仕組み作り</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織パフォーマンスの最大化 ● 自律的なキャリア開発の促進 ● DEIの推進 ● 働き方改革の推進 ● 新規事業の立上げ ● エンゲージメントの向上

ワークライフバランスの推進（働きやすい環境づくり）

当社は、多様な従業員一人ひとりが能力を十分発揮できるよう、ワークライフバランスに配慮して、働きやすい環境づくりに努めています。従業員が健康でいきいきと働ける風土づくりの一環として、労働時間を含む各国の労働関連法の遵守に加え、労使が協力して長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に取り組んでいます。

出産・育児・介護関連の取り組み概要

出産・育児	
育児休業制度	子が3歳になるまで
育児短時間勤務制度	子が小学校を卒業するまで
子の看護等休暇	子1人につき年間5日(最大10日) ※時間単位で取得可能

介護	
介護休業制度	1人につき合計3年(1,095日)
介護休暇	1人につき年間5日(最大10日) ※時間単位で取得可能
介護短時間勤務制度	対象家族1人につき最大3年

定年年齢を65歳に延長（誰もが活躍できる会社へ）

京三製作所および国内グループ各社は、2019年度より従業員の定年を65歳に延長しています。また、定年退職後の継続雇用の年限につきましても70歳までとしております。

さまざまな経験を有する従業員がより一層活躍できる環境を整備し、当社グループの飛躍の原動力としていきます。

女性の活躍支援

当社がさらに発展していくためには、DEIをバランスよく推進して人財が能力を最大限発揮することが必要です。さまざまな取り組みのうち女性の活躍推進については、これ

1. 計画期間
2024年4月1日より2029年3月31日まで

2. 当社の課題

- (1) 技術職の女性の応募者が少なく、女性の技術者が少ない。
- (2) 女性の管理職が少ない。

3. 目標

目標1 新卒およびキャリア採用において、女性の採用を積極的に行う。

目標2 女性の管理職の割合を、計画期間平均で5%以上にする。

まで以上に女性が活躍の領域を広げ、活躍したいという希望を持つすべての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる環境の実現を目指し、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、具体的な施策に取り組んでいます。

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画

当社では、従業員が仕事と子育てを両立させることができ、すべての従業員がそれぞれの能力を十分に発揮できる環境の実現を目指し、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、具体的な施策に取り組んでいます。

1. 計画期間
2024年4月1日より2029年3月31日まで

2. 目標

目標1 男性の育児休業もしくは育児目的休暇の取得率を100%にする。

目標2 時間外労働の削減、有給休暇の取得率向上など柔軟な働き方に対応するための施策を検討、実施する。

障がい者雇用の促進

当社は、多彩な人財採用の一環として、ハローワークとの連携を図るなど積極的な障がい者雇用の推進と働き方の工夫や支援により、障がい者の方のさらなる活用推進に向けて取り組みを強化しています。

社会貢献への取り組み

当社グループは、さまざまな活動を通じて積極的に社会に貢献しています。ここではその主な取り組みを紹介いたします。

横浜サイエンスフロンティア 高等学校・附属中学校への教育プログラムの展開

当社は横浜市立横浜サイエンスフロンティア高等学校・附属中学校の科学技術顧問を務めています。生徒への講義や工場見学の受け入れ、文化祭への出展などを通じ、「鉄道信号の役割」や「ものづくり」などについて、次世代を担う生徒への教育プログラムを展開しています。

2017年には、記念品として3Dプリンタ・亜音速風洞実験装置・流体解析シミュレーションソフトを寄贈しました。中でも3Dプリンタは工学教育の観点から活用され、当社社員が講師および審査員となり、3D印刷物のデザイン・造形を課題にした「3D Printer Contest」が毎年実施されており、当社社員も講師および審査員として協力しています。2024年度は、3Dプリンターで作成した機体に生卵を入れ校舎の3階から落とし、卵を守ることができた機体の「落下時間」「落下地点のずれ」「機体の質量」を総合的に判断し、最も優秀な機体を選定する「エッグドロップコンテスト」が実施され、優秀作品を表彰しました。



横浜マラソンオフィシャルパートナー

当社は2015年より横浜マラソンのオフィシャルパートナーを務めています。横浜マラソンは「する、みる、ささえる」すべての人が楽しめる、女性や子供、車いすの方などさまざまなランナーが参加しやすい大会です。

2024年10月27日に開催された「横浜マラソン2024」では、25,000人以上のランナーが横浜の街を走りました。大会当日は、給水所でのボランティア活動を通じてランナー支援を行ったほか、横浜臨港パークで開催された「横浜マラソンフェスタ」にも企業ブースを出展し、製品展示などを通じて、当社の取り組みを広くPRしました。

当社は引き続き横浜マラソンに協賛し、ランナー参加やボランティア活動などを通じ、スポーツ振興や健康増進を支援してまいります。



水源エコプロジェクト W-eco・p(ウィコップ)への参加

W-eco・pとは、横浜市が山梨県道志村に所有する水源林を、横浜市水道局と企業や団体が連携して整備を推進し、森と水源を保全する活動です。当社は水源林整備費用の支援を行い、2020年から約15ヘクタールの水源林の整備活動に取り組んでおります。また、2024年度には社員とその家族とともに現地での植樹活動も実施しました。

雨や雪として地面に降り注いだ水は、水源林の土壌がフィルターの役割を果たし、水の中の不純物を取り除きます。美味しく、安全な水を使う上で、水源林の整備は重要な課題です。横浜の美味しく、安全な水を守るため、水源林の保全に寄与してまいります。



フードバンクへの災害備蓄品の寄付

当社は毎年災害備蓄用の食品をフードバンクへ寄付しております。フードバンクは、個人や団体から提供された食品を、必要とする施設や団体・困窮世帯へ無償で配布する団体・活動のことで、相互扶助の社会作り、食品ロスの削減、社会福祉および資源・環境保全の増進につながります。

フードバンクの取り組みはSDGsの目標に直結するものであり、これからも当社は継続的に協力してまいります。



はまっ子防災プロジェクトへの協賛

「はまっ子防災プロジェクト」は、横浜市内の市立中学校を対象とした防災に関する教材やグッズの配布、YouTubeへの防災アニメーションの公開などにより、中学生が分かりやすく防災について学ぶことを目指した、横浜市との共創教育プロジェクトです。

当社は同プロジェクトの取り組みに協賛し、地域の防災教育を支援しています。



役員一覧 (2025年6月30日現在)

取締役



代表取締役 内部監査室、R&Dセンター担当

國澤 良治

●選任理由

主に信号事業部における豊富な業務経験を経て、信号事業部長として同事業部を牽引するとともに、2019年に取締役に就任し、グループ経営に参画してまいりました。2022年4月に代表取締役社長に就任し、事業に関する豊富な経験と知見を生かしてグローバルに事業を展開するなど、当社グループの経営を牽引しております。これらの経験と知見が当社の企業価値向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1984年 4月 当社入社
- 2011年 10月 当社信号事業部第4技術部長
- 2014年 4月 当社執行役員
- 2019年 4月 当社常務執行役員
当社信号事業部長
- 2019年 6月 当社取締役
- 2020年 12月 京三システム(株)代表取締役社長
- 2022年 4月 当社代表取締役社長執行役員 (現任)



取締役 戦略企画本部長、コーポレート戦略室、経営企画・IR部担当

藤井 達也

●選任理由

主に人事部等の経験を経て、2015年に当社執行役員に就任、2022年に常務執行役員就任後は、2022年4月からコーポレート戦略室担当として、2025年4月からは戦略企画本部長としてガバナンスの高度化と当社グループの業務執行を牽引してまいりました。これらの豊富な経験と知見が当社の企業価値向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1987年 4月 当社入社
- 2009年 7月 当社人事部長
- 2012年 4月 当社人事部長 兼施設・安全管理部長
- 2015年 4月 当社執行役員経営企画部長 兼施設・安全管理部長
- 2021年 5月 京三精機(株)代表取締役社長
- 2022年 4月 当社常務執行役員 (現任)
- 2025年 4月 当社戦略企画本部長 (現任)
- 2025年 6月 当社取締役 (現任)



取締役

小野寺 徹

●選任理由

主に半導体機器事業部 (現パワーエレクトロニクス事業部)、総務部、人事部等の業務経験を経て2012年に当社取締役に就任、2018年に代表取締役就任後は、グループ統括として、また、2022年4月からはコーポレート戦略室統括として、グローバル化の推進と当社グループの経営を牽引しております。これらの経営に関する豊富な経験と知見が当社の企業価値向上に資するものと判断し、取締役に選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1979年 5月 当社入社
- 2000年 10月 当社半導体機器事業部管理部長
- 2007年 4月 当社執行役員
当社総務部長
- 2009年 4月 当社執行役員人事部長
- 2012年 4月 当社常務執行役員
- 2012年 6月 当社取締役
- 2015年 4月 当社専務執行役員
- 2018年 6月 当社代表取締役
- 2019年 4月 当社グループ統括
- 2025年 4月 当社取締役 (現任)



社外 独立

社外取締役
取締役会議長

北村 美穂子

●選任理由

弁護士等として培われた高度な知識と国際的視野に立った知見を有しております。この経験を生かし、当社の経営全般に対して提言いただくことで取締役会の透明性の向上、監督機能の強化につながるものと判断し、社外取締役に選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1997年 10月 司法試験合格
- 2000年 4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会)
マリタックス法律事務所入所
- 2011年 3月 ニューヨーク州弁護士登録
- 2012年 4月 東京簡易裁判所調停委員 (現任)
- 2014年 6月 司法試験審査委員 (行政法)
- 2015年 3月 阪本・手島・北村法律会計事務所弁護士 (現任)
- 2019年 6月 当社社外取締役 (現任)

※北村美穂子氏の戸籍上の氏名は手島美穂子であります。



社外 独立

社外取締役
指名・報酬委員会委員長

笹 宏行

●選任理由

オリンパス(株)在籍時に培った企業経営、技術・開発に関する豊富な経験と国際的視野に立った広い知見を有しております。この経験を生かし、当社の経営全般に対して提言していただくことで取締役会の透明性の向上、監督機能の強化につながるものと判断し、社外取締役に選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1982年 4月 オリンパス光学工業(株) (現オリンパス(株)) 入社
- 2001年 4月 同社内視鏡事業企画部長
- 2005年 4月 オリンパスメディカルシステムズ(株)第1開発本部長
- 2007年 6月 オリンパス(株)執行役員
オリンパスメディカルシステムズ(株)取締役
- 2012年 4月 オリンパス(株)代表取締役
同社社長執行役員
- 2019年 4月 同社取締役
- 2020年 6月 当社社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 兼松(株)社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 (株)アマダ社外取締役 (現任)



社外 独立

社外取締役

永井 朝子

●選任理由

グローバルな経営経験および20年以上にわたるサステナビリティ・ESGに関する学術的な研究、企業実務およびコンサルティングの経験を有しております。この経験を生かし、サステナビリティおよび人権の分野に対して提言いただくことで取締役会の透明性の向上、監督機能の強化につながるものと判断し、社外取締役に選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 2001年 5月 ソニー(株) (現ソニーグループ(株)) 入社
- 2012年 5月 同社CSR部CSRマネジメント課統括課長
- 2013年 4月 BSR (米国法人) シニアアドバイザー
- 2014年 7月 (株)BSRジャパン代表取締役 (現任)
BSR (米国法人) ディレクター
- 2020年 2月 BSR (米国法人)
マネジング・ディレクター (現任)
- 2024年 6月 当社社外取締役 (現任)



社外 独立

社外取締役

中野 哲也

●選任理由

味の素(株)在籍時に培った企業経営、財務、ITに関する豊富な経験と国際的視野に立った広い知見を有しております。この経験を生かし、当社の経営全般に対して提言いただくことで取締役会の透明性の向上、監督機能の強化につながるものと判断し、社外取締役として選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1986年 4月 味の素(株)入社
- 2015年 6月 フィリピン味の素(株)代表取締役社長
- 2017年 6月 味の素(株)執行役員財務・経理部長
- 2019年 6月 同社常務執行役員
- 2021年 6月 同社執行役員常務
- 2024年 6月 いすゞ自動車(株)社外取締役 (現任)
- 2025年 6月 当社社外取締役 (現任)

※独立役員：株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届け出ております。

監査役



常勤監査役

菅野 勉

●選任理由

事業部門等に関する豊富な知識や子会社経営を通じた会社経営や財務・会計に関する豊富な知見・経験を有しており、監査役会議長として監査役会を牽引しております。これらの経験と知見が当社の企業価値向上に資するものと判断し、監査役として選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1972年 4月 当社入社
- 1996年 4月 当社交通システム事業部（現交通機器事業部）営業企画部長
- 2004年 6月 当社執行役員
- 2015年 4月 京三精機株式会社取締役社長
- 2019年 5月 同社監査役（現任）
- 2019年 6月 当社常勤監査役（現任）



監査役

上田 成一

●選任理由

内部監査室、法務部等の業務経験を通じた法務およびリスク管理に関する豊富な知見を有しております。これらの経験と知見が当社の企業価値向上に資するものと判断し、監査役として選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1980年 5月 当社入社
- 2003年 10月 当社コンプライアンス室長
- 2004年 6月 当社総務部長
- 2008年 4月 当社内部監査室長
- 2014年 4月 当社法務部長
- 2019年 6月 当社監査役（現任）



社外 独立

社外監査役

西村 文男

●選任理由

長年にわたる金融機関勤務により培われた財務知識や、企業経営者としての経験に基づく広い知見を有しております。経営全般の監視と有効な助言を当社の監査体制に生かしていただけるものと判断し、社外監査役として選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 2001年 5月 (株)東京三菱銀行（現(株)三菱UFJ銀行）碑文谷支社長
- 2010年 5月 (株)三菱東京UFJ銀行（現(株)三菱UFJ銀行）本部審議役
- 2010年 6月 エムエステイ保険サービス(株)常務執行役員
- 2013年 6月 日本カーバイド工業(株)常務取締役
- 2016年 6月 同社代表取締役専務執行役員
- 2019年 6月 当社社外監査役（現任）
- 2019年 6月 SMK(株)社外監査役（現任）



社外 独立

社外監査役

榎本 ゆき乃

●選任理由

弁護士として培われた法律の専門家としての高度な知識と高い見識を有しており、それらを当社の監査体制に生かしていただけるものと判断し、社外監査役として選任しました。

●略歴および重要な兼職の状況

- 1997年 10月 司法試験合格
- 2000年 4月 弁護士登録（横浜弁護士会（現神奈川県弁護士会））
横浜総合法律事務所入所
- 2007年 4月 同事務所パートナー（現任）
- 2019年 6月 当社社外監査役（現任）
- 2021年 12月 (株)フィックスターズ社外取締役（現任）

指名・報酬委員会

委員長	笹 宏行
委員	國澤 良治 小野寺 徹 北村 美穂子 永井 朝子 中野 哲也

執行役員 (2025年9月30日現在)

社長執行役員	國澤 良治	内部監査室、R&Dセンター担当
常務執行役員	藤井 達也	戦略企画本部長 コーポレート戦略室、経営企画・IR部担当
常務執行役員	神沢 健治郎	財務管理本部長 財務・経理部、ITシステム統括部担当
常務執行役員	嶺 孝志	信号事業部長
常務執行役員	大塚 康之	交通機器事業部長
常務執行役員	Trevor Warner	パワーエレクトロニクス事業部長
常務執行役員	日原 龍	戦略企画本部 人事部、総務・法務部担当
執行役員	玉木 敏弥	財務管理本部 施設・安全管理部、技術・品質管理センター、製品輸送部担当
執行役員	村上 洋一	信号事業部副事業部長（営業統括）
執行役員	本多 節	信号事業部担当、兼信号事業部 座間工場長
執行役員	池谷 崇	信号事業部担当
執行役員	中村 有良	信号事業部担当
執行役員	石川 養一	パワーエレクトロニクス事業部 副事業部長
執行役員	中村 哲也	大阪支社長

※独立役員：株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届け出ております。

社外取締役メッセージ

説得的な言語化と健全な懐疑心に基づく 良質の対話が重要です

社外取締役 取締役会議長 北村 美穂子



取締役会議長として重視したこと

当社の取締役会はモニタリング・ボード（監督機能に重点を置いた取締役会）を志向していますので、運営もそれに沿う形で進めており、議題を絞り、会社の方向性の決定やリスクの高い課題に関して、十分な時間を確保し議論することを心掛けました。議事を進めるにあたって予め論点を絞る方法もありますが、社外取締役のさまざまな経歴や知見を生かし、幅広い視点や議論の深さを確保するため、論点が明確でない限りはあえて議論の軸を作らず、発言しやすい雰囲気の下での自由な議論を大事にしてきました。社外取締役からは、多様な観点からの疑問点や課題、意見が忌憚なく提示されています。

社外取締役就任当初は、取締役会で提示された課題等に対する執行側のフィードバックが不十分だと感じることもありましたが、現在では改善されており、回答が後日になることはあっても確実にフォローされています。

2024年度に取締役会が重視した課題

前期は中期経営計画（以下、中計）の策定年度でした。社内で議論された内容を比較的早い段階から議題に挙げてもらい、策定方針や戦略など議論を重ねました。課題が認識された結果あれもこれもとなりがちですが、課題の中から、当社のあるべき姿を見据えながら重点項目を絞り込み、中計に反映できたことは議論を深めた結果であると考えています。

取締役会の実効性の向上に向けての課題

取締役会の監督機能をいかに高めていけるかが課題です。執行と監督を分離し、それぞれが適切に役割を果たす上で大切なことは、組織的均衡と良質の対話にあると考えています。社外取締役は監督機能を担いますが、経営の主役は事業の専門家である執行側です。執行側の意見が強すぎて社外取締役がこれに忖度する状態も、逆に、社外の意見が強すぎて執行側にプレーキがかかりすぎる状態も、健全な経営の在り方ではありません。また、執行と監督の分離というと、社内と社外を対立軸として捉えがちですが、いずれも会社という組織の中で、価値を生み出すために存在しているものであり、目指すところは同じです。執行側が広い視野や深い思索に基づいて組織として進む途を適切に言語化し、社外取締役が健全な懐疑心に基づいてこれを検証して執行側とともに議論し、執行側はその議論を踏まえてさらにより選択肢を模索する、取締役会がそのような場として機能するよう改善し続けることが、新たな価値の創出につながります。

現状の課題として、取締役会での議論を踏まえた執行側の意思をもっと明確に示してほしい、より良い選択をするためにはこれが必要といったことをこれまで以上に説得的かつ具体的に打ち出してほしいと感じており、これにより、良質のコミュニケーションが生まれ、取締役会としての実効性向上が図られると考えています。

事業見通しを正しく予測し、 適切に判断できるようになることが 当社の課題です

社外取締役 指名・報酬委員会委員長 笹 宏行



指名・報酬委員会の委員長として

今回、新任取締役候補者選定に関する指名・報酬委員会を9回開催しました。適切な取締役会の構成のため取締役に求める専門性に基づき候補者を選定し、複数の候補者から書類選考、面談の上決定しました。委員長の私も面談に参加し、委員会メンバーにも面談いただきました。前任者の専門性を引き継ぐCFO経験者、またグローバルな知見を持つ企業経験者を絞り込み、今回中野取締役に来ていただくことになりました。

業績連動型株式報酬制度の導入に関する委員会は5回開催しました。従来の報酬体系は課題が多く、新たに基本方針を定めました。また、報酬の固定と変動の比率、中長期インセンティブの未整備といった課題もありました。経営者の責任は、単年の目標達成より、中長期的な投資や資源配分などを実施することであり、その部分に対するインセンティブがないことは、株主視点でも経営視点でも非常に問題がありました。よって中長期の実績を評価し、報酬に反映することが今回導入した制度の目的です。さらに、報酬を職務と責任に紐づけ、経営効率を上げるためKPIを適切なものに変更しました。

“KYOSAN Next Step 2028”に向けた課題

“KYOSAN Next Step 2028”における課題は従前と大きくは変わりませんが、重点項目については達成を特に強く執行側に求めています。

事業の拡大については、前中期経営計画（以下、中計）において当社の2つの事業ともに目指す姿には届かなかったと評価をしています。特にパワーエレクトロニクス事業は業界のビジネスモデルや業界構造の変化が激しく、2つ前の中計でも、その反省を踏まえた前中計においても目標未達であり、在庫が増加している状況です。信号事業は、着実に成果を出していますが、前中計の終了直前まで目標達成の可否は不明でした。さまざまな施策を講じたにも関わらず、未達になるのかと落胆しましたが、最終的には目標を達成しました。このような状態では目標達成を単純に喜ぶことはできません。事業見通しを正しく予測し、適切に判断できるようになることが課題です。

エンゲージメントの向上については、現状のスコアに対する要因分析から始めることが大切です。モチベーションが高く保てる、職場環境のよい働き甲斐のある職場作りは容易ではありませんが、経営層がエンゲージメントの重要性を認識したことは良いことだと思います。

財務体質の改善については現状の課題である棚卸資産に注力する必要があります。予測に問題があり、対応も遅いことから在庫も抱えてしまっています。リードタイムが長すぎるという課題もあります。PSIをしっかり回すという体質に変えていく必要があります。回収の早期化や引付生産などこれまでの施策は今後も継続は必要ですが、自分たちの常識は決して世間の常識ではない、それに気が付くことがまずは第一歩だと思います。

当社のサステナビリティへの取り組みに期待しています

社外取締役 永井 朝子



取締役就任から1年経って

取締役会での議論については、異なる立場と知見、経験を持っている取締役が活発に議論をされていると思います。私自身も発言しやすい雰囲気であると感じています。意見をよく聞いていただける雰囲気があり、私自身も学びがありますし、議論の内容が経営にポジティブに反映されていくことにつながれば良いと考えています。

DEIへの取り組み

DEIという言葉は、人により意味するところの幅が広いと感じます。当社に限らず各社、個人個人でも捉え方が違う中で、当社はDEIを推進し、従業員のエンゲージメントを向上し、企業価値向上につなげることを大きなテーマとしてあげています。今期、DEI実行プロジェクトが立ち上がりましたが、経営陣から社員まで同じ思いのもとに共通言語を持つことが必要です。また、プロジェクトを通じて何を達成するのかという目的も、皆さんが共感すると良い結果が出てくると思います。まず、プロジェクトを立ち上げたこと自体が前進と考えています。プロジェクトのメンバーには多様なバックグラウンド、部署の方がいますので、活発な議論からいろいろなアイデアが出ることを期待しています。プロジェクトの結果を全社展開する際はプロジェクト外の人と議論をして形を変えていくこともあると思いますが、小さなことでも積み上げて、最終的には皆の役に立ち、会社のためになることを一つ一つ実現していくことで良い結果につながると思います。

気候変動への対応

サステナビリティの観点から言うと当社の気候変動への対応、製品のエネルギー効率化をさらに進めていくことが重要です。当社が世の中の潮流や顧客ニーズを予め捉え、製品開発をしていくことで事業機会の創出につながります。特にパワーエレクトロニクス事業では、気候変動に野心的に取り組んでいる企業が多いこともあり、積極的に開発を進める必要があります。

海外展開を加速する上で必要な取り組み

持続可能な経営の視点においては、海外展開がさらに重要になってきます。当社の場合、信号の領域で、インドなど既に成功しているマーケットがあります。強みを生かした今後の展開を期待しています。一方でパワーエレクトロニクス事業については業界の競争も激しい中で、自社の競争優位性をどう生かしていくかを見定め、戦略に沿った製品の展開を進めていく必要があります。海外展開に向けた人財の確保も必要ですから、従業員エンゲージメントの向上やDEIの促進は非常に重要な基盤となります。多様な人財が本領を発揮し活躍できるような職場にすることが、中計3年間で対応すべき必須の課題です。

人財がしっかりと定着して技能を学び、能力を発揮していくことが重要です

社外取締役 中野 哲也



これまでのキャリアについて

私は味の素株式会社で、財務、経理、IR等に長く関わってまいりました。また、同社の東南アジア（インドネシア、タイ、フィリピン）の現地法人でのマネジメントも経験し、国際経験を重ねてまいりました。

当社に対する印象

当社の社外取締役に就任するにあたり、何度か工場や展示会を見学し、展示会の発表や説明を聞いていますと、社員の皆さんが仕事に対して誇りやプライドをもって仕事をしているという印象を持ちました。これまでの経験では工場では生産ラインで製品を製造していましたが、当社の場合は同じ工場の中で機能が異なる多様な製品を作っているという大きな違いがあります。当社のような製造方法では、技術、技能が製品の品質を担保するために重要な要素となり、知識も必要になりますので、人財の力が重要である会社といえます。

一つ一つ手作りの製品を工場で作っている環境において、人財がしっかりと定着して技能を学び、能力を発揮していくことが重要ですので、そこが失われてしまうと当社の今後の事業展望は難しくなると思います。優秀な人財をしっかり採用して、育てていかなければなりません。一方で、財務・経理の観点からすると、自動化されたライン生産とは異なり当社の採算管理は難しいのではないかと感じています。

今後の抱負

教科書通りになってしまいますが、取締役会については執行と監督の分離を進めていくという流れがある中で、執行側が経営のリスクをしっかりと取り会社を成長させていくことを社外取締役が監督していく、ということが役割になります。同じ製造業出身でも異なる業界から就任させていただいた私の果たすべき役割は、当社が今までたどってきた長年の歴史や過去からの判断を理解した上で、業界の慣習や社内の理屈にさまざまな経営の決定が偏ることが無いように、ステークホルダーの視点で社外取締役である私が機能することだと考えています。

当社にはまだまだ今後成長を続ける潜在力があります。現在、技術革新が進み、特に自動化が進展していく事業環境においては、当社が活躍する場があり、成長余力はあると考えています。そういった状況の中で企業価値を上げていくための執行の取り組みをサポートし、助言することが、当社が成長を続け、社員にとっても働きやすい会社になるためには必要だと考えています。

コーポレート・ガバナンス 経営基盤・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

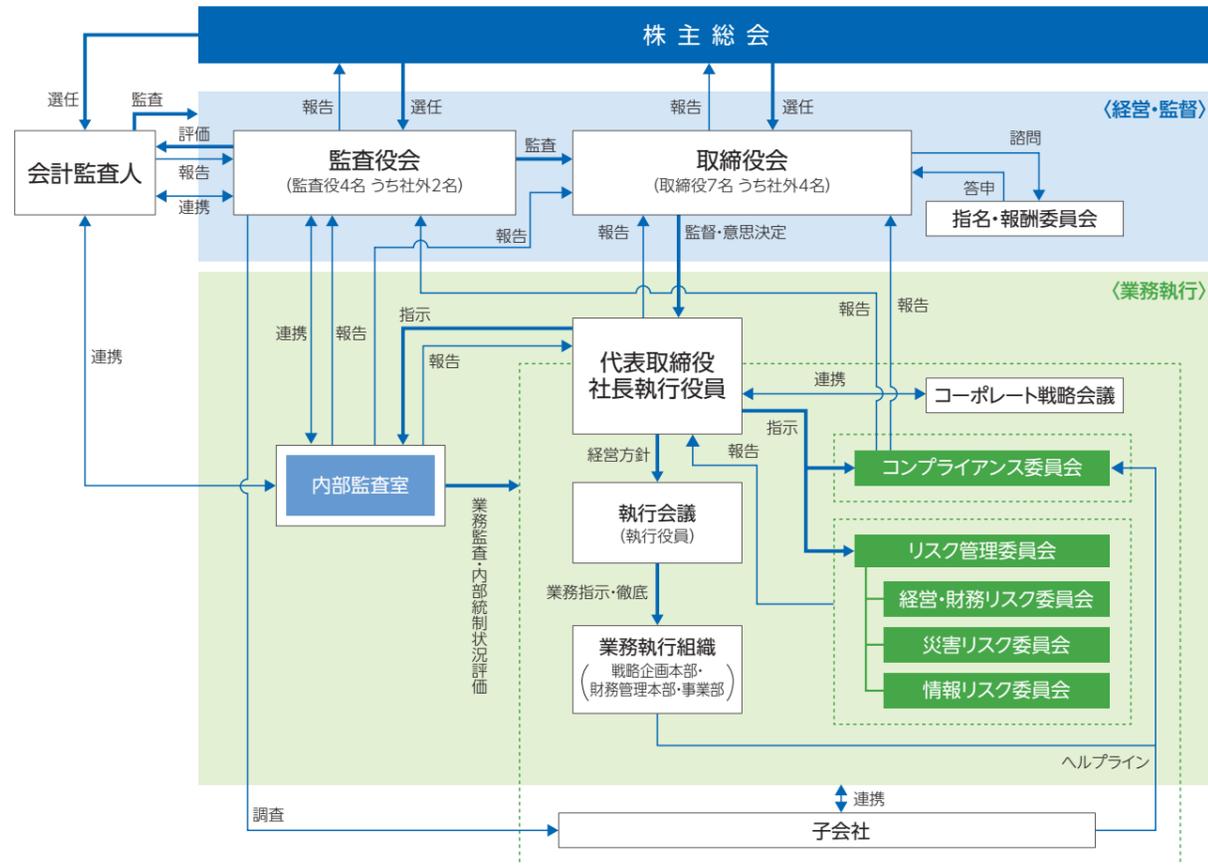
当社は、「ガバナンスの優れた企業とは、株主価値の最大化を目的としながらも、環境的側面や社会的側面にもバランスよく配慮した企業継続という長期的な視点からフェアでオープンな事業活動を通じて、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値を高める経営を行う企業である」という理念に基づき、健全かつ機能性に優れたコーポレート・ガバナンスおよび企業活動の透明性、健全性を確保する企業倫理体制の構築に努めております。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役の監督機能を生かしつつ、取締役会の機能強化を図り、コーポレート・ガバナンス体制の維持・向上を目指し、監査役会設置会社を選択しております。当社は執行役員制度を導入しており、最高意思決定と経営監督を行う取締役会の機能向上・活性化と、執行役員による業務執行の高度化・迅速化を図り業務を遂行しております。

また、当社は、社外取締役および社外監査役を選任することにより、経営の監督・監視機能の強化に努めております。なお、取締役の任期につきましては、取締役の経営責任を明確にして経営体質の強化を図るとともに、経営環境の変化に即応した経営体制を機動的に構築するため1年としております。

コーポレート・ガバナンス体制図

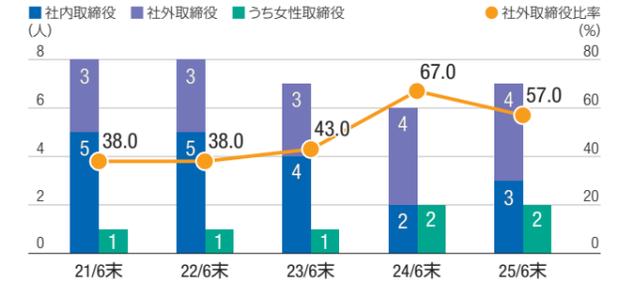


取締役会

取締役会は経営と執行の分離による監督・モニタリング機能の強化およびガバナンスの透明性・公正性の向上を図るため、取締役の員数（7名）の過半数（4名）を独立社外取締役で構成しており、社外取締役が議長を務めております。原則毎月1回定時開催するほか必要に応じて臨時に開催し、法令で定められた事項や経営計画に関する事項をはじめ、組織、制度、人事、財務、設備、労働協約など重要事項について審議・承認・決定するとともに、業務執行を監督しております。

2025年3月期における具体的な検討内容は、中期経営計画のレビュー・策定、年度経営計画の策定、サステナビリティの推進、取締役の報酬、コンプライアンスに関する事項などです。また、取締役会の主な審議テーマ、取締役の出席状況、構成員の推移については、次のとおりです。

取締役会の構成推移



2025年3月期 取締役会での主な審議テーマ

分類	付議報告件数(件)
経営戦略	19
ガバナンス・リスクマネジメント・内部統制	53
決算・財務	24
人事	6
方針・計画	8
個別案件	14

取締役会出席状況

氏名	取締役会への出席状況(2025年3月期)
國澤 良治	16回中16回(100%)
小野寺 徹	16回中16回(100%)
墨谷 裕史	16回中16回(100%)
北村 美穂子	16回中16回(100%)
笹 宏行	16回中16回(100%)
永井 朝子	12回中12回(100%)

※永井朝子氏は2024年6月21日の定時株主総会より取締役に就任いたしましたので、出席状況は取締役就任以降の回数となります。

取締役会の実効性評価

取締役会のさらなる実効性確保・向上を目的として、取締役・監査役に対し、無記名式の「取締役会に関するアンケート」を実施し、外部機関に集計・分析を依頼しております。

アンケートの集計・分析結果をもとに取締役会において評価を行い、取締役会の実効性について一定の評価がされました。継続的に取締役会の実効性確保・向上に取り組んでまいります。

取締役会実効性評価

手法	無記名式のアンケートの実施
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ① 取締役の役割・監督機能 ② 取締役会での議論の深掘り・貢献度 ③ 取締役としてのスキル(専門性) ④ 執行側の対応 ⑤ 取締役会の運営
評価期間	2024年4月1日～2025年3月31日

指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は取締役の指名および報酬の決定に関する手続きの客観性・公正性・透明性の確保による取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、取締役の選解任、報酬の決定等について取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申を行います。2025年3月期における具体的な検討事項は、取締役候補者、取締役の賞与の審議・答申、役員報酬制度の検討等です。

指名・報酬委員会出席状況

氏名	指名・報酬委員会への出席状況(2025年3月期)
國澤 良治	11回中11回(100%)
小野寺 徹	11回中11回(100%)
墨谷 裕史	11回中11回(100%)
北村 美穂子	11回中11回(100%)
笹 宏行	11回中11回(100%)
永井 朝子	10回中10回(100%)

※永井朝子氏は2024年6月21日の定時株主総会より取締役に就任いたしましたので、出席状況は取締役就任以降の回数となります。

■ 監査役会

監査役会は4名（社外監査役2名を含む）の監査役で構成しております。監査役会は監査の方針などを決定し、各監査役の監査状況などの報告を受けるほか、会計監査人からは随時、監査に関する報告を受けております。また、会計監査人、内部監査室、子会社監査役との連携を密に行い、内部統制の運用状況の把握を行っております。監査役は、取締役会、その他の経営に係る重要会議に出席し、経営の健全性や意思決定プロセスの透明性を監査するとともに、取締役からの報告の聴取、重要な決裁書類の閲覧などにより取締役が行う職務執行における適法性、適正性、妥当性を中心とした監査を行っております。常勤監査役は執行会議に出席し、その内容を監査役会で報告しております。また、監査役の出席状況については、次のとおりです。

監査役会出席状況

氏名	監査役会への出席状況(2025年3月期)
菅野 勉	14回中14回(100%)
上田 成一	14回中14回(100%)
西村 文男	14回中14回(100%)
榎本 ゆき乃	14回中14回(100%)

■ コーポレート戦略会議

コーポレート戦略会議は、社長執行役員を議長として本部長、事業部長等で構成しております。コーポレート戦略会議は原則毎月1回開催するほか必要に応じて臨時で開催し、全社もしくは複数部門に跨る経営課題、サステナビリティに関する課題、本会議で決定した事項の執行状況などについて協議、決定しております。

取締役および監査役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位および担当	指名・報酬委員会	専門性					
			企業経営	国際的経験	ESG・サステナビリティ	技術・開発	財務会計	法務・リスクマネジメント
取締役	國澤 良治 男性	代表取締役社長執行役員 (内部監査室、R&Dセンター担当)	●	●	●	●		
	藤井 達也 男性	取締役常務執行役員 (戦略企画本部長、コーポレート戦略室、経営企画・IR部担当)		●	●		●	
	小野寺 徹 男性	取締役	●	●	●		●	
	北村 美穂子 女性 社外	取締役 取締役会議長	●		●			●
	笹 宏行 男性 社外	取締役 指名・報酬委員会委員長	●	●	●	●		
	永井 朝子 女性 社外	取締役	●	●	●			
	中野 哲也 男性 社外	取締役	●	●	●		●	
監査役	菅野 勉 男性	常勤監査役		●			●	
	上田 成一 男性	監査役						●
	西村 文男 男性 社外	監査役		●			●	
	榎本 ゆき乃 女性 社外	監査役						●

■ 執行会議

執行会議は、社長執行役員を議長とし、執行役員、常勤監査役、その他社長執行役員の指名する者で構成しております。執行会議は原則月1回開催するほか必要に応じて臨時に開催し、取締役会に付議すべき業務執行に関する事項、取締役会もしくはコーポレート戦略会議で決定した事項の執行に関する事項、経営計画に基づく各部門の業務執行に関する事項、営業・技術・生産に関する重要事項などについて協議、決定しております。

■ 役員報酬

当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針である「取締役報酬規程」を取締役会で決議しております。

決定方針の決定方法は、取締役会から指名・報酬委員会に対して決定方針の案を諮問し、同委員会からの答申を経て取締役会で決定いたします。取締役会は基本的に同委員会の答申を尊重しており、当該個人別の報酬等の内容は決定方針に基づくものであります。

社外取締役については固定報酬のみを支給いたします。

なお、監査役については株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において監査役の協議によって決定しております。

当社の取締役報酬は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等により構成されており、その支給割合の決定の方針は、前述の「取締役報酬規程」における「取締役賞与支給基準」に基づいております。

また、2025年6月25日の第160回定時株主総会で、取締役（非業務執行取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬制度が決議されました。

取締役および監査役の報酬等の総額 ※2025年3月末

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)		対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬等	
取締役	264,800	169,800	95,000	8
(うち社外取締役)	42,900	42,900	—	4
監査役	56,400	56,400	—	4
(うち社外監査役)	21,600	21,600	—	2

対象	区分	支給基準	種類	支給回数
取締役 (業務執行取締役)	固定報酬	取締役報酬基準表および執行役員報酬基準表に基づき1人当たり月額3,000千円から5,500千円までの範囲で支給	金銭	毎月
	業績連動報酬としての賞与	執行役員賞与支給基準表に基づき1人当たり0円から36,000千円までの範囲で支給	金銭	年に1回
	中長期的業績連動報酬としての株式報酬 (パフォーマンス・シェア・ユニット)	契約書に基づき1人当たり0株から159千株までの範囲で設定	非金銭報酬	評価期間内で1回
取締役 (非業務執行取締役)	基本報酬	取締役報酬基準表に基づき1人当たり月額900千円から1,200千円までの範囲のみを支給	金銭	毎月
監査役	固定報酬	株主総会で決議された報酬限度の範囲内において監査役の協議によって決定	金銭	毎月

■ 取締役（非業務執行取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬制度 —パフォーマンスシェアユニット—

当社の取締役（非業務執行取締役を除き、以下「対象取締役」といいます。）の報酬と会社業績及び当社の株式価値との連動性をより明確化することにより対象取締役に当社の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、対象取締役と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、報酬枠とは別枠で、対象取締役に對して、業績連動型株式報酬制度を導入しています。

本制度は、対象取締役に對し、当社の取締役会において、基準となる株式数、業績評価期間（以下「評価期間」といいます。）及び評価期間中の業績目標を定めて、当該業績目標の達成度等に応じて算定される数の当社の普通株式を付与

するパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた業績連動型株式報酬です。

なお、本制度において採用する業績指標は、利益の状況を示す指標、売上高の状況を示す指標、その他の当社の経営方針を踏まえた指標を取締役会において決定します。

本制度は業績の数値目標の達成度等に応じて当社株式等を交付又は支給するものであり、本制度の導入時点（2025年6月25日）では、各対象取締役に対して当社株式等を交付又は支給するか否か並びに交付する株式数及び支給する金銭の額は確定しておりません。

株式付与の概要

株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額	年額150百万円以内
発行又は処分される当社の普通株式の総数	年間30万株以内
各対象取締役への具体的な支給時期	指名・報酬委員会の審議を経た上で、その意見を尊重して取締役会において決定
各対象取締役への具体的な配分	指名・報酬委員会の審議を経た上で、その意見を尊重して取締役会において決定

業績連動型株式報酬制度（パフォーマンスシェアユニット）の業績目標の達成度をはかる業績指標

- ① 連結・事業部別の売上高
- ② ROIC
- ③ 従業員のエンゲージメントスコア向上やCO₂排出量削減といったESG指標

中期経営計画2025での対象者と評価期間 2025年6月25日時点

対象者	取締役2名
評価期間	2025年4月1日から 2028年3月31日まで

※評価期間は中期経営計画“KYOSAN Next Step 2028”の期間を指します。

最終交付株式数の決定方法

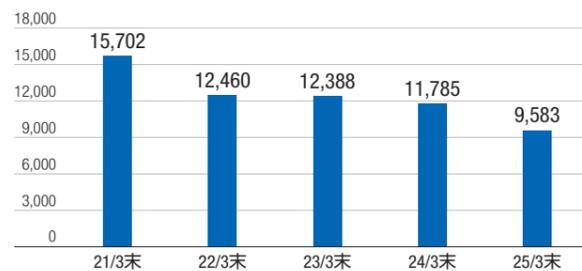
最終交付株式数	(i) 基準交付株式数 × (ii) 業績目標達成度に応じた支給率 × (iii) 在任期間比率
---------	--

- (i) 基準交付株式数は、役位等に応じて定められる各対象役員のユニット基準額をもとに取締役会において決定します。
- (ii) 業績目標達成度は、役位等に応じて定められる各対象役員の業績目標の達成度等に従い算出します。
- (iii) 在任期間比率は、評価期間中の途中で就任した場合における在任期間の割合で算出します。

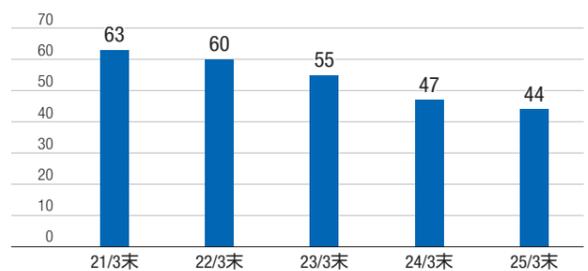
政策保有株式

当社は、事業機会の創出や営業取引・調達取引関係の維持・強化など、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要と判断できる政策保有銘柄について、資本効率向上の観点に基づき、毎年、取締役会でその保有に伴う便益や保有リスクなどの視点から、個別に保有の適否について判断しております。また、投資先との対話を通じて政策保有株式の縮減に取り組み、適切な保有に努めてまいります。

政策保有株 貸借対照表上の合計額(百万円)



保有銘柄数(社)



内部統制システム

当社は、社会の公共性、公益性、安全性に深く関わる事業に携わる企業としての強い責任感と誠実性、倫理観を保持するとともに、法令、社会のルールを遵守して行動することを重要事項と考えており、子会社を含めた内部統制システムを構築・運用しております。

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制については、取締役会で以下のとおり決議しております。

- 当社の取締役および使用人ならびに子会社の取締役等（取締役、業務を執行する社員、その他これらの者に相当する者）および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
- 当社および子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 取締役および子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 当社および子会社の業務の適正を確保するための体制
- 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 監査役への報告に関する体制および報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないことを確保するための体制
- 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

コンプライアンス体制

当社は、コンプライアンス基本規程において、コンプライアンスを経営における最も重要な基本方針の一つと定め、国内外の法令および社会倫理規範ならびに会社内で定められた規則などを忠実に遵守することにより違反行為の発生防止に努め、当社グループの健全な発展を目指しております。

当社のコンプライアンス体制は、社長執行役員をコンプライアンス責任者とし、コンプライアンスリスクを統括管理しております。また、コンプライアンス体制の構築および運営に関する統括組織としてコンプライアンス委員会を設置しており、子会社社長も委員に含むことで当社グループ全体の管理を行っております。

コンプライアンス徹底のための取り組み

株式会社京三製作所 コンプライアンス宣言、コンプライアンス基本規程など、コンプライアンスに関する各種社内規程の整備を行うとともに、当社の基本理念、コンプライアンスへの取り組み、コンプライアンス体制、基本的な行動基準、遵守事項などを記載したコンプライアンス・マニュアルを作成しております。また、コンプライアンスに関連する案件の事前チェック、コンプライアンス関連情報に関する社内講習の実施、新入社員研修や新任管理職を対象とした集合研修などを継続的に実施しております。当社および子会社の全役員・従業員を対象とするコンプライアンス相談・通報窓口（ヘルプライン）を社内外に設置して通報手段も確保しているほか、国内外のサプライチェーンで働く従業員を対象とした人権に関する相談・通報窓口も整備しております。

リスクマネジメント

リスクマネジメント

当社グループの事業、経営成績、財政状態、株価などに影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスク要因につきましては、次のようなものがあります。また、必ずしもリスク要因に該当しない事項につきましても、投資判断、当社の事業活動を理解する上で重要と考えられる事項については情報開示の観点から記載しております。当社グループは、これらのリスクを認識し、その発生の回避・コントロール、および発生した場合の適切な対応に努めてまいります。

- 事業環境に関わるリスク
 - ・信号システム業界の需要動向等による影響
 - ・半導体、FPD業界の需要動向等による影響
 - ・当社製品の特性に起因する影響
 - ・原材料の調達に起因する影響
- 海外事業展開に関するリスク
- 自然災害等に関するリスク
 - ・自然災害等による操業への影響
 - ・大規模な感染症の発生による影響
- 環境規制・気候変動に関するリスク
- 情報セキュリティに関するリスク

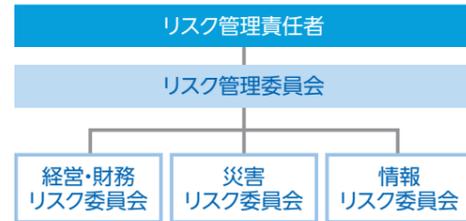


※ リスクの詳細については、有価証券報告書をご確認ください。

リスク管理体制

当社はリスク管理規程に基づいたリスク管理体制を構築しております。社長執行役員をリスク管理責任者とし、その下にリスク管理委員会を設置、その傘下に個別委員会として経営・財務リスク委員会、災害リスク委員会、情報リスク委員会を設けリスク管理の実効性を高めております。

また、コンプライアンスリスクに関してはコンプライアンス委員会にてリスク管理を行っております。



事業継続計画 (BCP)

社会性、公共性の高い、社会の根幹に寄与する分野に立脚する当社は、自然災害（地震、風水害、富士山噴火）や感染症、サイバー攻撃などによる被害を受けても、企業として顧客に対し当社製品・サービスの供給責任を果たすため、「事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）」を策定し、継続的な見直し、改善を実施いたします。

自然災害リスクに対する基本方針

1. 従業員等の生命の安全を最優先とする。
2. 安全を確保しながら企業の社会的責任・役割を遂行するために早期復旧と事業の継続を可能とする体制を目指す。
3. 地域や顧客の復旧、復興に対する取り組みに最大限協力する。

パンデミックに対する基本方針

1. 人命を最優先とする。
2. 国・地方自治体の指導・勧告に従い、社会全体へのパンデミックに対する取り組みに協力する。
3. 安全を確保しながら企業の社会的責任・役割を遂行するために事業の継続・再開に努力する。

IT有事(サイバー攻撃等)に対する基本方針

企業の社会的責任・役割を遂行するために早期復旧と事業継続を可能とする体制を目指す。

株主・投資家との対話

株主・投資家との対話

当社は、株主さまをはじめ広く社内外の関係者に対し、「開かれた・信頼される企業」として、自らの活動状況などについて情報開示を積極的に実施することを重要な責務と認識し「企業行動基本規程」に定め、建設的な対話を促進しております。

開かれた株主総会

1. 株主の皆さまに議案を十分検討していただくため、定時株主総会開催日より約4週間前をめぐりに当社および東京証券取引所ウェブサイトにおいて招集通知の電子提供をしております。2025年6月25日（水）開催の当社第160回定時株主総会では、2025年5月26日（月）に当社および東京証券取引所ウェブサイトにおける電子提供、6月6日（金）に招集通知を発送いたしました。インターネットによる議決権行使を可能とするとともに、機関投資家向けの議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」を導入し、株主の皆さまが議決権を行使しやすい環境を整備しています。
また、株主総会の様子をご自宅などからでもご覧いただけるよう、株主さま向けにインターネットによるライブ配信を実施しております。
2. 当社は、より多くの株主さまが株主総会に出席いただけるよう、いわゆる「集中日」と予測される日を避けて設定しております。

株主・投資家との対話の実施状況(2025年3月期)

① 機関投資家向け決算説明会

開催日	種類	当社対応者	対象	出席者
2024年 5月	決算説明会	代表取締役社長執行役員/ 代表取締役専務執行役員	機関投資家/アナリスト/金融機関	44名
2024年11月	中間期決算説明会			28名

② 機関投資家面談数 延べ36件(いずれも国内、バイサイド36件)

③ その他活動 ● 統合報告書などの刊行物 ● IR関連資料のホームページ開示

ウェブサイト紹介

当社ウェブサイトでは、IR情報をはじめ、各種情報を掲載しております。ぜひ、ご活用ください。

<https://www.kyosan.co.jp/>

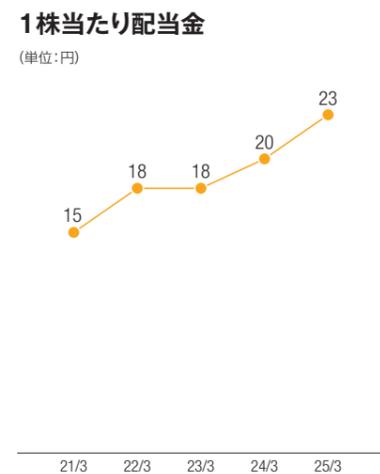
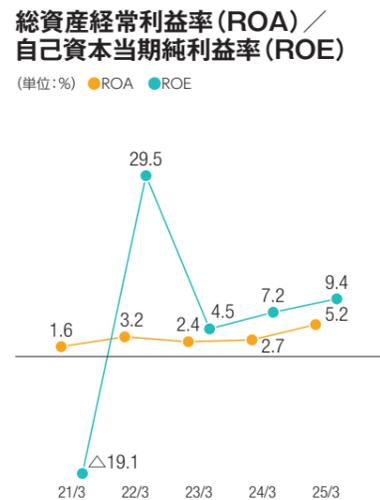
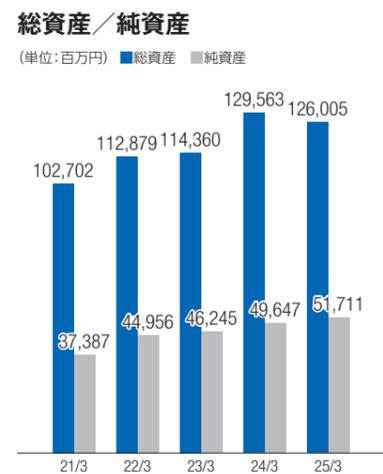
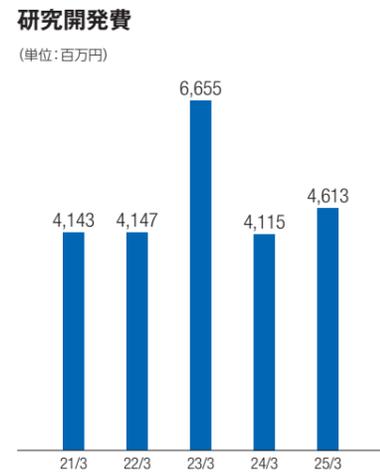
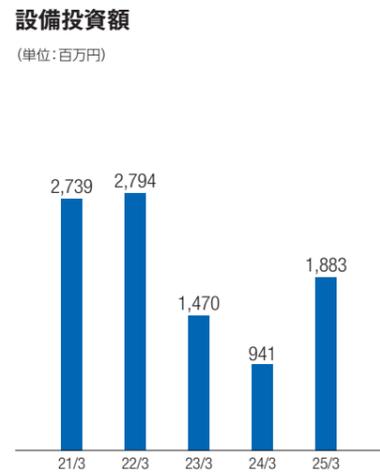
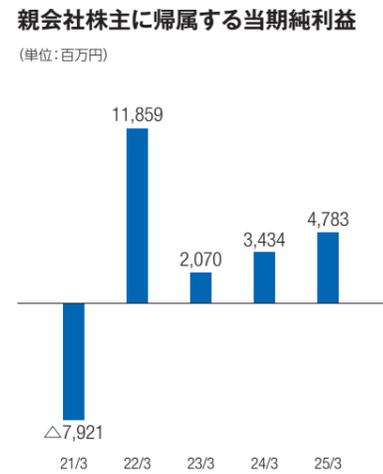
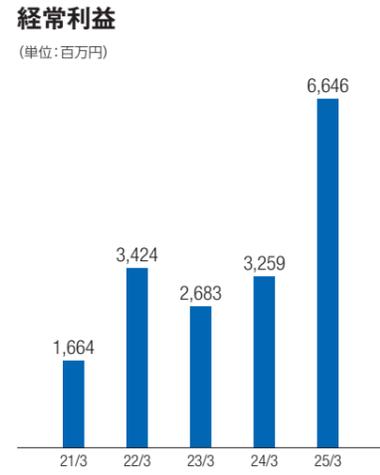
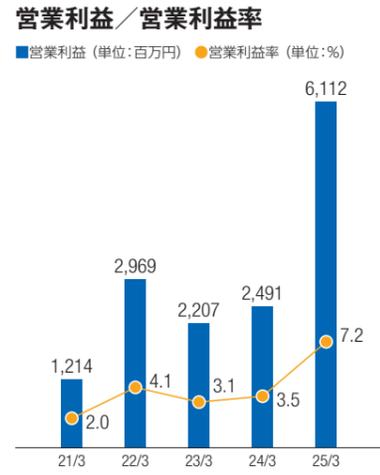
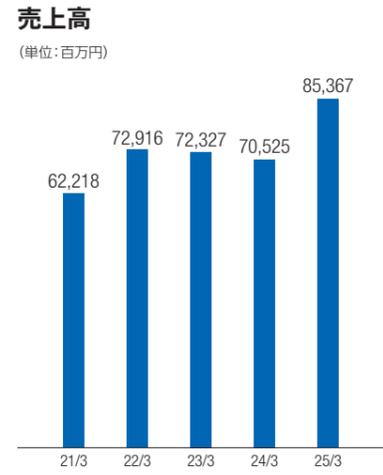
京三製作所 検索

こちらから当社IR情報をご覧いただけます。

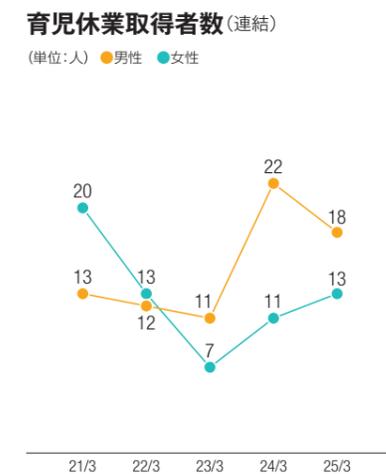
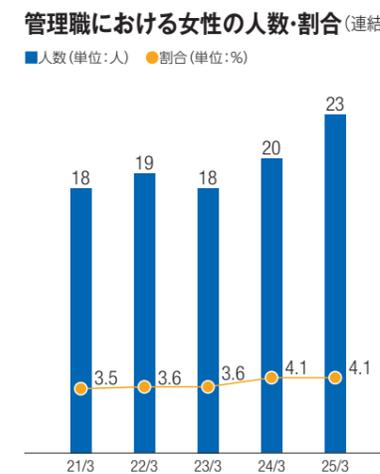
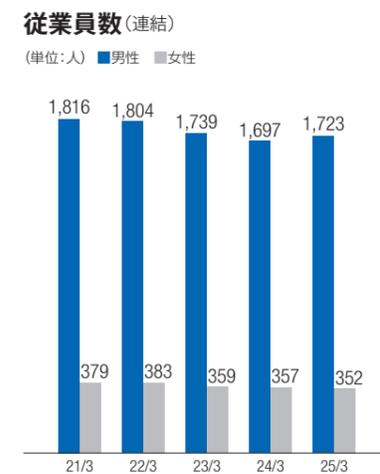
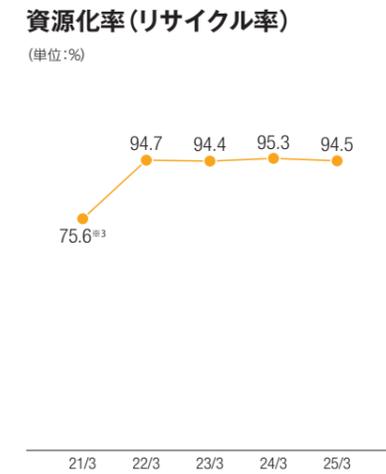
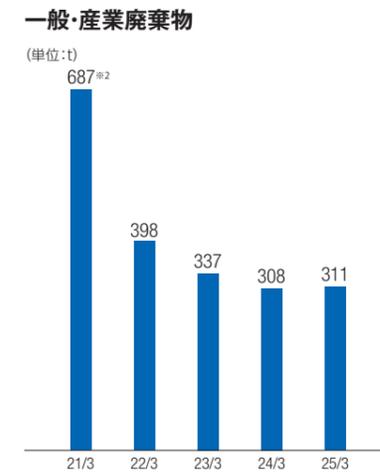
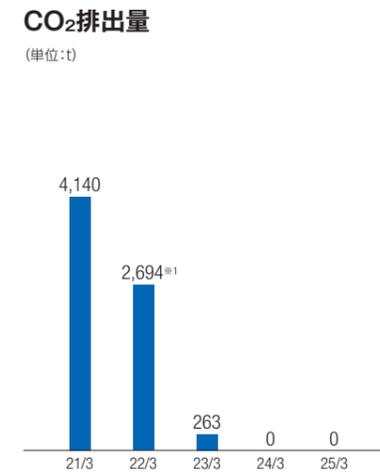
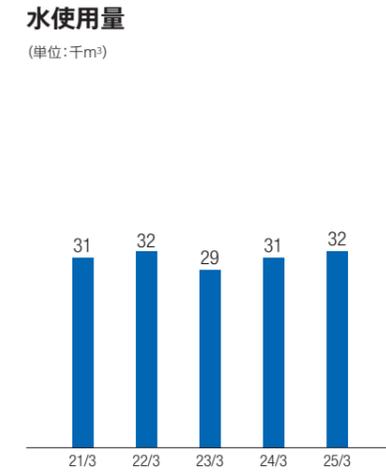
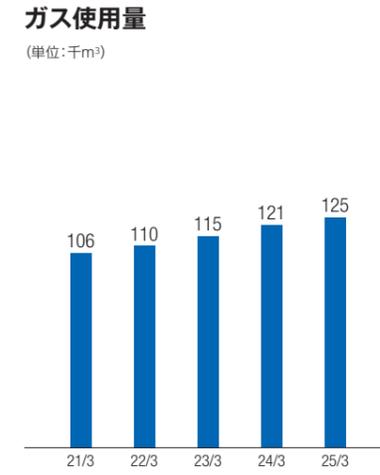
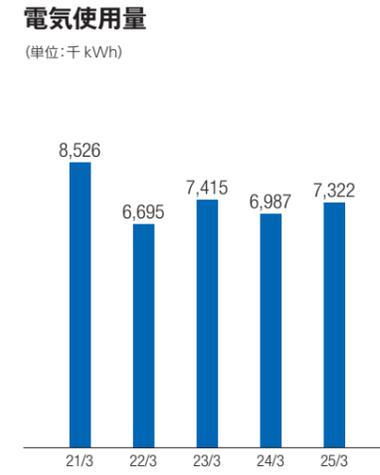
<https://www.kyosan.co.jp/ir/>



財務ハイライト



非財務ハイライト



※1 2022年2月から再生可能エネルギーを由来とした実質CO₂排出ゼロの電力を導入しています。
 ※2 2021年3月期は1月に発生した火災により一般・産業廃棄物が増加しております。
 ※3 2021年3月期は1月に発生した火災により発生したリサイクル処理のため資源化率(リサイクル率)が低下しております。

財務データ(連結)

(単位: 百万円)	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
受注高	58,679	72,823	83,932	81,862	83,671	71,249	75,441	77,377	73,644	81,951
売上高	60,261	59,990	73,905	69,305	72,810	62,218	72,916	72,327	70,525	85,367
営業利益	1,946	1,551	5,071	3,229	3,044	1,214	2,969	2,207	2,491	6,112
税金等調整前当期純利益	2,182	1,595	5,383	3,272	2,978	△ 9,590	16,475	2,805	5,092	6,857
親会社株主に帰属する当期純利益	1,423	926	3,692	2,305	1,974	△ 7,921	11,859	2,070	3,434	4,783
研究開発費	2,864	2,817	3,583	3,765	4,053	4,143	4,147	6,655	4,115	4,613
設備投資額	2,040	3,414	1,773	2,019	1,779	2,739	2,794	1,470	941	1,883
減価償却費	1,778	1,766	1,757	1,935	1,986	1,830	1,932	1,917	1,872	1,925
総資産	83,392	86,962	95,851	102,856	106,760	102,702	112,879	114,360	129,563	126,005
純資産	39,753	40,160	43,791	46,286	45,406	37,387	44,956	46,245	49,647	51,711
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,083	1,204	3,784	△ 2,899	1,206	△ 1,432	14,956	△ 2,913	△ 5,905	3,743
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,199	△ 3,562	△ 1,936	△ 2,348	△ 2,730	△ 2,776	△ 15	△ 1,446	1,717	△ 317
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,742	2,172	△ 2,174	6,743	2,097	5,568	△ 13,487	800	7,407	△ 4,452
(単位: 円)	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
1株当たり当期純利益(EPS)	22.70	14.77	58.87	36.75	31.48	△ 126.30	189.09	33.02	54.76	76.28
1株当たり純資産(BPS)	633.78	640.31	698.23	738.02	723.98	596.13	716.81	737.36	791.61	824.52
1株当たり配当金	10	13	13	15	17	15	18	18	20	23
(単位: %)	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
自己資本当期純利益率(ROE)	3.6	2.3	8.8	5.1	4.3	△ 19.1	29.5	4.5	7.2	9.4
総資産経常利益率(ROA)	2.4	2.3	5.8	3.5	3.2	1.6	3.2	2.4	2.7	5.2
自己資本比率	47.7	46.2	45.7	45.0	42.5	36.4	39.8	40.4	38.3	41.0
配当性向	44.1	88.1	22.1	40.8	54.0	—	9.5	54.5	36.5	30.2

※2022年3月期は本社工場における火災に係る受取保険金12,774百万円を特別利益に計上しております。

非財務データ

人事データ(連結)	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
従業員数(男性) (単位: 人)	1,816	1,804	1,739	1,697	1,723
従業員数(女性) (単位: 人)	379	383	359	357	352
従業員数(計) (単位: 人)	2,195	2,187	2,098	2,054	2,075
管理職男女別比率(男性) (単位: %)	96.5	96.4	96.4	95.9	95.9
管理職男女別比率(女性) (単位: %)	3.5	3.6	3.6	4.1	4.1
平均年齢	39歳6ヶ月	40歳7ヶ月	41歳9ヶ月	42歳11ヶ月	43歳2ヶ月
平均勤続年数	14年7ヶ月	15年11ヶ月	15年0ヶ月	16年0ヶ月	16年4ヶ月
育児休業取得者数(男性) (単位: 人)	13	12	11	22	18
育児休業取得者数(女性) (単位: 人)	20	13	7	11	13
障がい者雇用者数 (単位: 人)	31	25	20	32	34

環境データ(本社・工場)	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
電気使用量 (単位: 千kWh)	8,526	6,695	7,415	6,987	7,322
ガス使用量 (単位: m ³)	106,853	110,269	115,516	121,614	125,443
水使用量 (単位: m ³)	31,566	32,176	29,869	31,069	32,878
雨水利用量 (単位: m ³)	732	809	835	964	971
CO ₂ 排出量 (単位: t)	4,140	2,694 ^{*1}	263	0	0
一般・産業廃棄物 (単位: t)	687 ^{*2}	398	337	308	311
資源化率(リサイクル率) (単位: %)	75.6 ^{*3}	94.7	94.4	95.3	94.5

※1 2022年2月から再生可能エネルギーを由来とした実質CO₂排出ゼロの電力を導入しています。

※2 2021年3月期は1月に発生した火災により一般・産業廃棄物が増加しております。

※3 2021年3月期は1月に発生した火災により発生したり災ごみ処理のため資源化率(リサイクル率)が低下しております。

会社概要 (2025年3月31日現在)

商号

株式会社京三製作所

本社

〒230-0031
横浜市鶴見区平安町二丁目29番地の1

主要な事業所

本社(横浜市鶴見区)

営業所など

- 東京事務所(東京都港区)
- 大阪支社(大阪市北区)
- 札幌支店(札幌市中央区)
- 仙台支店(仙台市青葉区)
- 名古屋支店(名古屋市中村区)
- 広島支店(広島市東区)
- 四国支店(香川県高松市)
- 九州支店(福岡市博多区)
- 台湾支店(台湾)
- 北京事務所(中国)

工場

- 本社工場(横浜市鶴見区)
- 座間工場(神奈川県座間市)

設立

1917年(大正6年)9月3日

資本金

62億7,030万円

従業員数

2,075名(連結)、1,396名(単体)

事業年度

毎年4月1日～翌年3月31日

定時株主総会

6月下旬

ウェブサイトアドレス

<https://www.kyosan.co.jp/>



IR情報ページ

<https://www.kyosan.co.jp/ir/>



株式情報 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数

160,000,000株

発行済株式総数

62,844,251株

上場取引所

東京証券取引所 プライム市場(証券コード 6742)

株主数

12,087名

株主総会議決権行使株主確定日

3月31日

期末配当金・支払株主確定日

3月31日

中間配当金・支払株主確定日

9月30日

株主名簿管理人

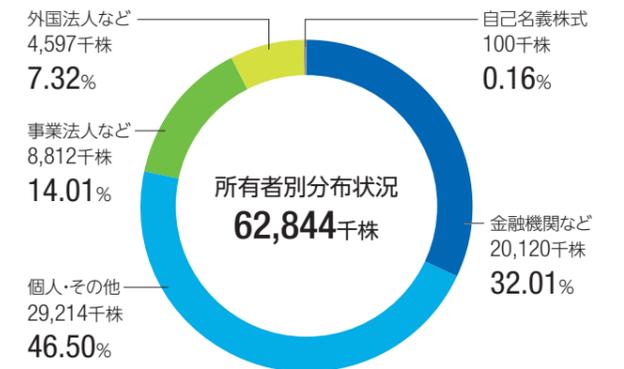
三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本生命保険相互会社	6,089	9.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,888	9.38
京三みづほ会	5,165	8.23
京三製作従業員持株会	3,574	5.69
京王電鉄株式会社	3,143	5.00
株式会社横浜銀行	3,124	4.97
東海旅客鉄道株式会社	1,965	3.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,383	2.20
明治安田生命保険相互会社	1,007	1.60
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	767	1.22

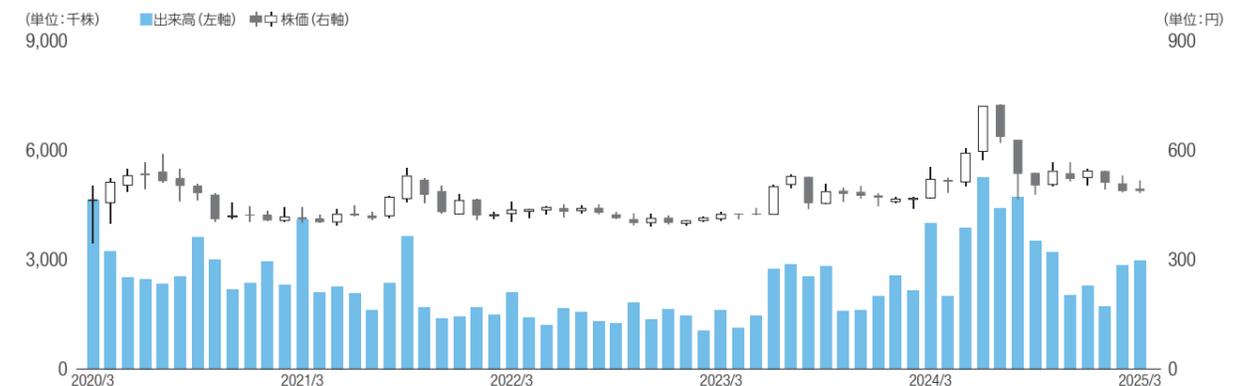
※持株比率は自己株式(100,015株)を控除して算出しております。

株式の分布状況



株価情報

(単位:千株) ■ 出来高(左軸) ■ 株価(右軸)



事業所・グループ企業 (2025年3月31日現在)

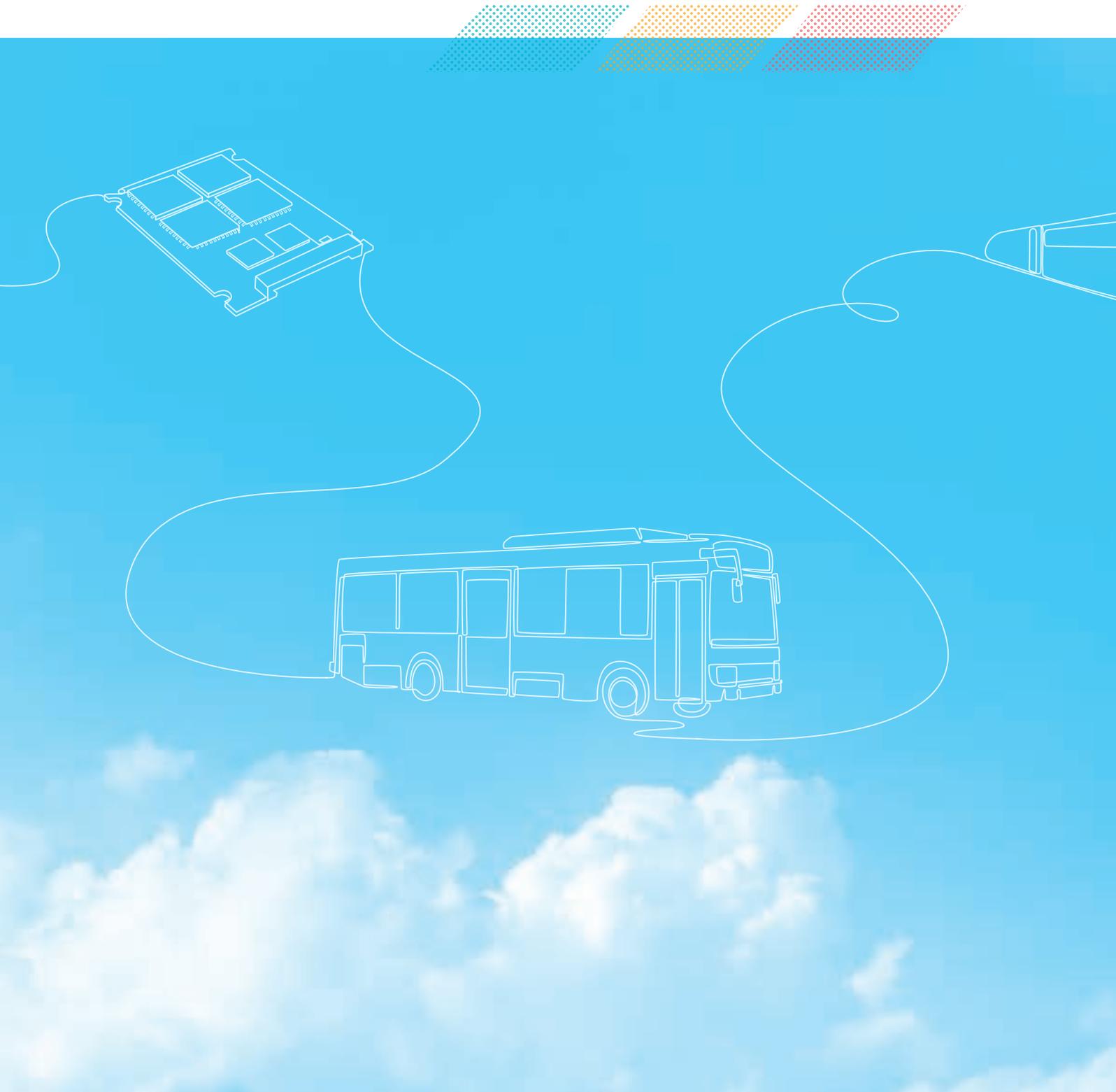
事業所

- ① 本社・工場
- ② 東京事務所
- ③ 大阪支社
- ④ 札幌支店
- ⑤ 仙台支店
- ⑥ 名古屋支店
- ⑦ 広島支店
- ⑧ 四国支店
- ⑨ 九州支店
- ⑩ 台湾支店
- ⑪ 北京事務所
- ⑫ 座間工場

主なグループ企業

- ⑬ 京三精機株式会社
- ⑭ 京三エレコス株式会社
- ⑮ 京三興業株式会社
- ⑯ 京三パワーサプライ株式会社
- ⑰ 台湾京三股份有限公司
- ⑱ Kyosan India Private Limited
- ⑲ Kyosan USA Inc.
- ⑳ Kyosan Europe Sp. z o.o.
- ㉑ 京上貿易(上海)有限公司





当社の会社概要、製品、IRなどに関する詳しい情報につきましては、
当社ウェブサイト上にてご覧いただけます。ぜひご利用ください。
<https://www.kyosan.co.jp/>



この報告書は適切に管理された森林から生まれたFSC®認証紙および植物油インキを使用しています。