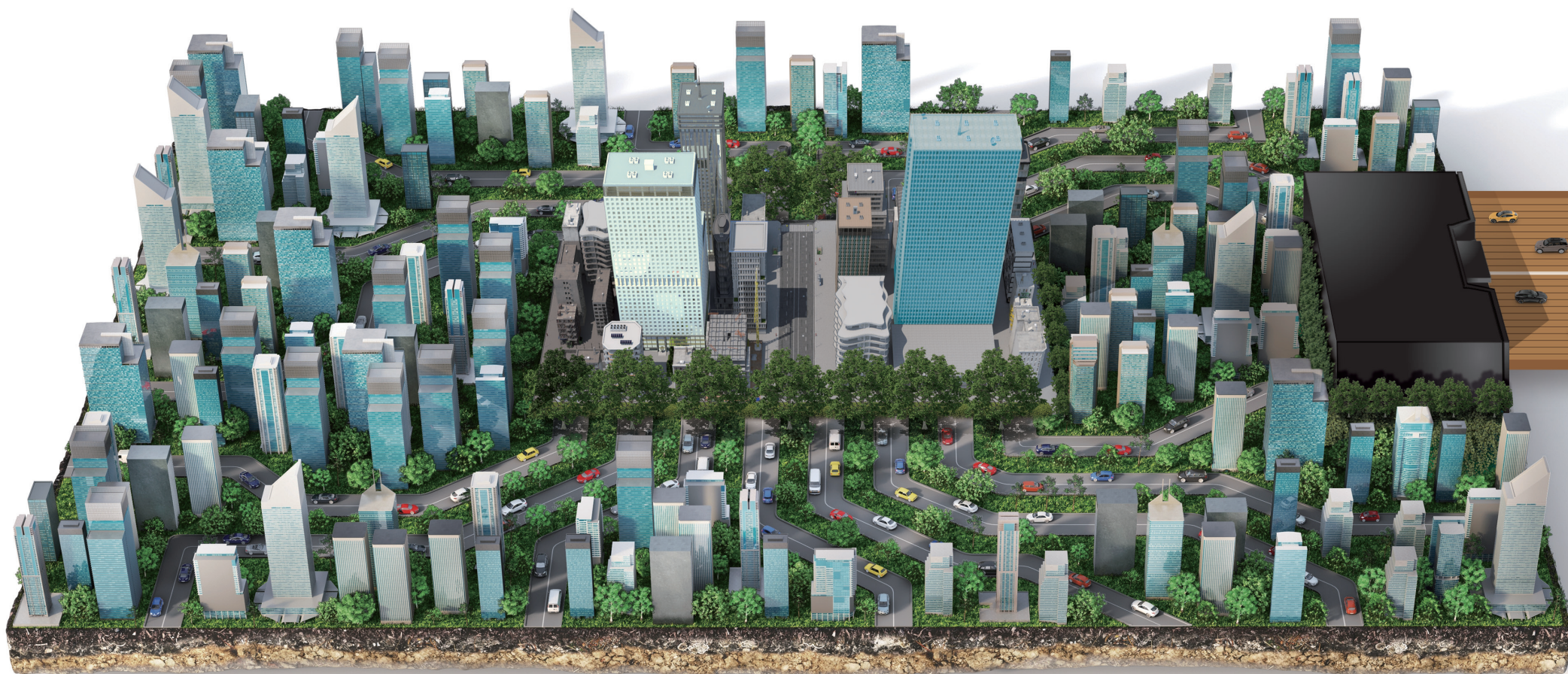




統合報告書 **2025**

私たちは、社会やお客様の期待を超える「つなげる」を実現します

発行にあたって

イリソ電子工業株式会社では、当社の取り組みを、株主や投資家のみならず、お客様や地域社会、当社の社員といった全てのステークホルダーの皆様と共有し、対話のツールとするために2024年に初めて統合報告書を発行しました。昨年度の「統合報告書2024」では、当社がどのような会社であるかという沿革や事業内容も記載しましたが、発行2年目となる今年度の「統合報告書2025」では、「統合報告書2024」を発行後の対話で得られたご意見も反映し、より具体的な記載と、財務責任者と人事責任者のメッセージを追加し、内容の拡充を行いました。

当社は、「私たちは、社会やお客様の期待を超える「つなげる」を実現します」というStatement（行動宣言）のもと、世界中で事業活動に取り組んでおります。この統合報告書が、イリソと社会の持続可能な成長の実現に向けた当社の活動に対する、ステークホルダーの皆様のご理解の一助になれば幸いです。

社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ

- 「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」
- 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここにイリソ電子工業株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

サステナビリティに関する評価

- CDP2024 気候変動「B」スコア
- SBT (Science Based Targets) 認定
- 健康経営優良法人
- 横浜市3R活動優良事業所*

※2025年に認定制度は廃止となりました。



Contents

01 イリソ電子工業を知る

社名の由来	02
経営理念	03
イリソ電子工業の軌跡	04
At a Glance	05
イリソの事業	06
イリソの事業領域	07
イリソの強み	08
社会課題解決へのイリソのソリューション	09

02 価値創造ストーリー

Top Message	10
価値創造プロセス	15
マテリアリティ (重要課題)	16
財務担当メッセージ	17
中期経営計画の 初年度 (2024年度) 振り返り	19
イリソ電子工業グループの成長戦略	22
技術/製造/営業/品質保証/管理	
人事担当メッセージ	27

編集方針

編集方針

本統合報告書は全てのステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくこと、それを踏まえた本統合報告書に基づいた対話により、更なる企業価値の向上を目指しています。
なお、編集にあたり国際統合報告評議会 (IIRC) が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドランス」などを参考にしています。

対象期間

2024年度 (2024年4月1日から2025年3月31日まで)。ただし、2025年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

対象組織

イリソ電子工業株式会社及び連結子会社

参考ガイドライン

国際統合報告評議会 (IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドランス」

本書での表記

本書の掲載内容や数値はイリソ電子工業グループを対象としており、主語は「イリソ電子工業グループ」、「イリソ電子工業」、「イリソ」、「当社」、「私たち」を使用しています。

データの第三者機関検証

温室効果ガス (GHG) のScope1、Scope2、Scope3 (カテゴリ1、2、3、4、5、6、7、10、11、12) の排出量のデータに関しては、2022年度実績より、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者検証を受けています。

見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されております業績予想や計画、戦略は、現時点で得られた入手可能な資料に基づいて作成したものであり、今後の様々な要因により、実際の結果が異なる可能性があります。

03 経営基盤

サステナビリティ	28
環境への取り組み	30
社会への取り組み	38
人的資本経営への取り組み	41
コーポレート・ガバナンス	44
社外取締役座談会	47

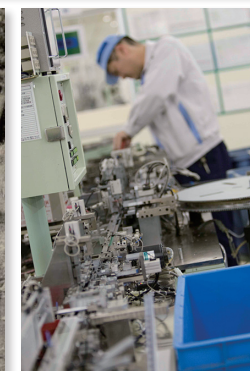
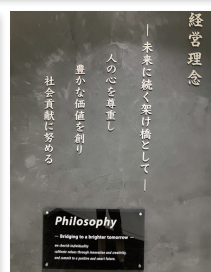
04 財務・会社データ

10カ年の主要財務データ	51
非財務データ	52
環境/社会/ガバナンス	
会社情報	54

社名の由来

「ご恩」と「感動」を 忘れないために

イリソ電子工業は、1966年12月16日、神奈川県川崎市で産声をあげました。
創業当初は、主にプリント基板の組立を行っており、初めて受注をいただいたお客様が、
埼玉県入間郡「入曽村」（現在の狹山市）にあったことから、
その「ご恩」と「感動」を忘れないために入曽（イリソ）の地名を当社の社名と致しました。



経営理念

— 未来に続く架け橋として —

人の心を尊重し豊かな価値を創り社会貢献に努める

イリソ電子工業グループは、お客様、株主、社員をはじめ、全ての人々を大切にするとともに、お客様に満足と感動をしていただく製品を提供し続け、飲まれ、認められ、選ばれ、誇りに思われる企業を目指します。

社会的存在意義

経営理念を、パーパス（存在意義）とドリーム（社会で実現したいこと）、ビリーフ（守っていること）として具体化しています。

Statement（行動宣言）

私たちは、社会やお客様の期待を超える「つなげる」を実現します

Purpose（存在意義）

私たちは、お客様の声と提案力で、電路をつなぐ、安心、安全、快適な接続を創造する

Dream（社会で実現したいこと）

「つなげる」を深化させ、人と環境にやさしく、様々な機能を容易につなげる未来を創造

- 高品質なコネクタ：法令遵守、品質第一、お客様からの信頼保持
- 省人化への貢献：自動組立を実現する、フローティング技術の深化
- 省資源への貢献：軽量化を実現する、小型化・複合化技術の深化

Belief（守っていること）

お客様への感謝、そして感動を。

“イリソ”はお客様への感謝から誕生しました。

私たちは働ける喜びを技術に替え、製品を通じて、お客様に信頼と驚きをお返します。

Slogan（スローガン）

Interconnect with Reliable Solution

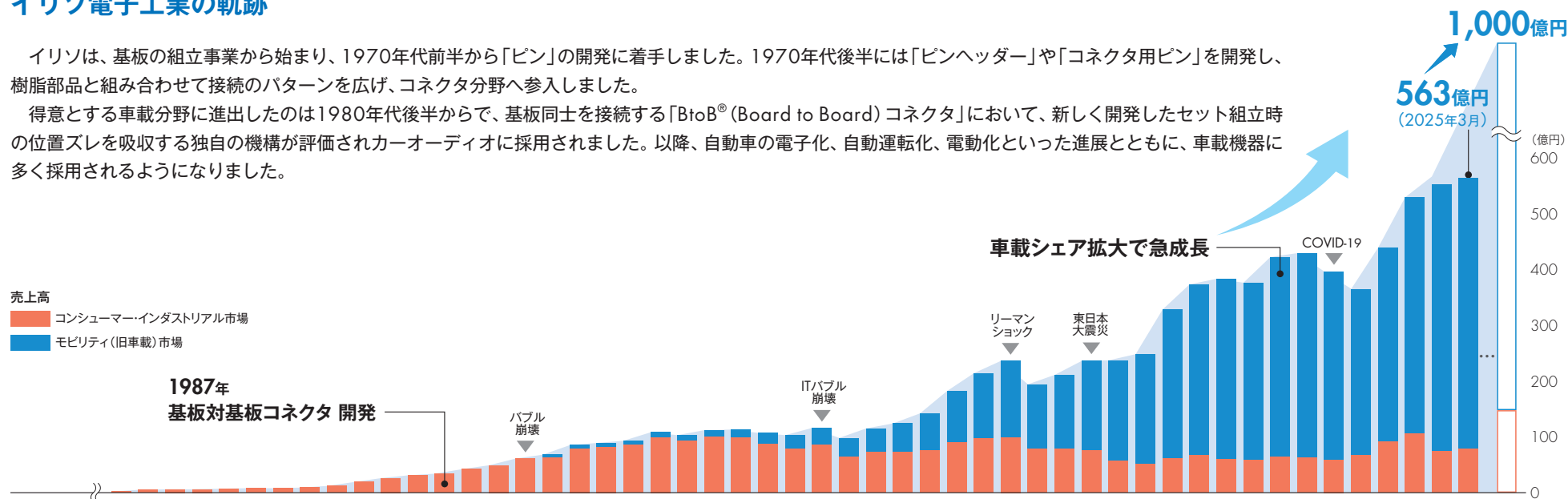
人の命を預かる機器で培った安心・安全な接続ソリューションをお客様に提供する

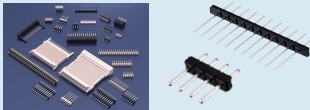
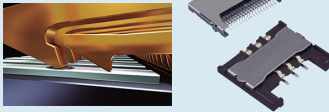
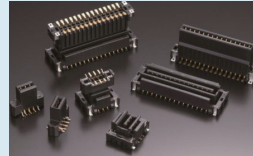


イリソ電子工業の軌跡

イリソは、基板の組立事業から始まり、1970年代前半から「ピン」の開発に着手しました。1970年代後半には「ピンヘッダー」や「コネクタ用ピン」を開発し、樹脂部品と組み合わせて接続のパターンを広げ、コネクタ分野へ参入しました。

得意とする車載分野に進出したのは1980年代後半からで、基板同士を接続する「BtoB® (Board to Board) コネクタ」において、新しく開発したセット組立時の位置ズレを吸収する独自の機構が評価されカーオーディオに採用されました。以降、自動車の電子化、自動運転化、電動化といった進展とともに、車載機器に多く採用されるようになりました。



	1966年 創業	1980	1990	2000	2010	2020
	1966～1976 基板組立からスタート	1977～1986 初期成長期(ピン・ピンヘッダー)	1987～1999 コネクタ本格参入期	2000～現在 車載市場向け拡大期		
製品	 1973年 ラッピング ピン開発 	1977年 コネクタ用ピン開発 1979年 ピンヘッダー開発 1981年 ソケット開発 1984年 インターフェイスコネクタ開発 	1987年 BtoBコネクタ開発 1988年 FPCコネクタ開発 1991年 フローティング(可動) BtoBコネクタ開発 1994年 車載用インターフェイス コネクタ開発 1999年 コンプレッション/ デタッチャブル コネクタ開発 	2002年 メモリーカードコネクタ開発 2002年 小型低背FPCコネクタ開発 2006年 2点接点BtoBコネクタ開発 	2013年 Auto Hock™コネクタ開発 2014年 世界初三次元可動BtoBコネクタ 「Z-Move™コネクタ」開発 	2020年 高耐熱ハーネス(ワイヤーto ボード)コネクタ開発 2021年 大電流フローティング BtoBコネクタ開発 2021年 高速BtoB(フローティング+ 電源付き)コネクタ開発 2024年 インターフェイスコネクタの 新接続方式「Unit-able」開発 
	用途	●FDD ●ステレオ/ラジカセ ●オフィスコンピューター ●ビデオデッキ	●カーオーディオ ●HDD ●カーナビ ●携帯電話	●車載メーター ●ビデオカメラ ●カーエアコンスイッチ ●複写機 ●DVDレコーダー	●ゲーム機 ●液晶テレビ ●カーエアコンスイッチ ●複写機 ●DVDレコーダー	●xEVパワートレイン機器 ●センサー機器(レーダー、車載カメラ) ●IVI(インピークインフォテインメント) ●PLC ●ロボットコントローラー ●スマートフォン ●産業用インバーター
実績	1966年 創業 1978年 シンガポール進出 1983年 茨城工場 設立	1993年 上海工場 設立 1994年 USA版社 設立 1994年 日本証券業協会 (ジャスダック)に店頭登録 1996年 フィリピン工場 設立 1999年 香港版社 設立 1999年 シンガポール版社 設立	2000年 中国版社 設立 2000年 EU版社 設立 2003年 タイ版社 設立 2008年 ベトナム工場 設立 2008年 上海R&Dセンター 設立	2016年 東証一部上場 2018年 南通工場 設立	2022年 東証プライム市場上場 2023年 インド版社 設立 2023年 花巻工場(金型製造拠点) 設立 2025年 秋田工場 設立	

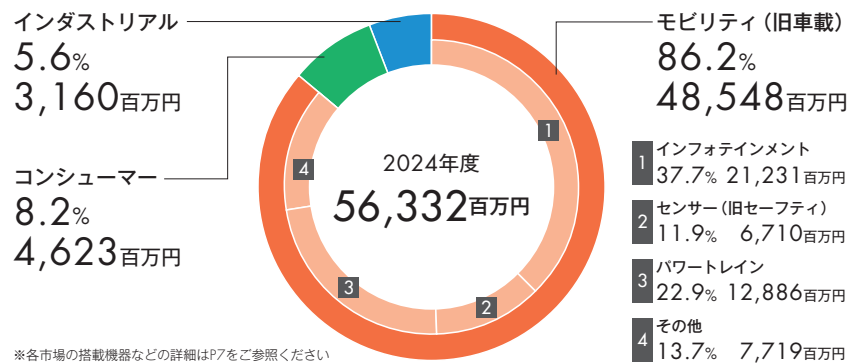


At a Glance

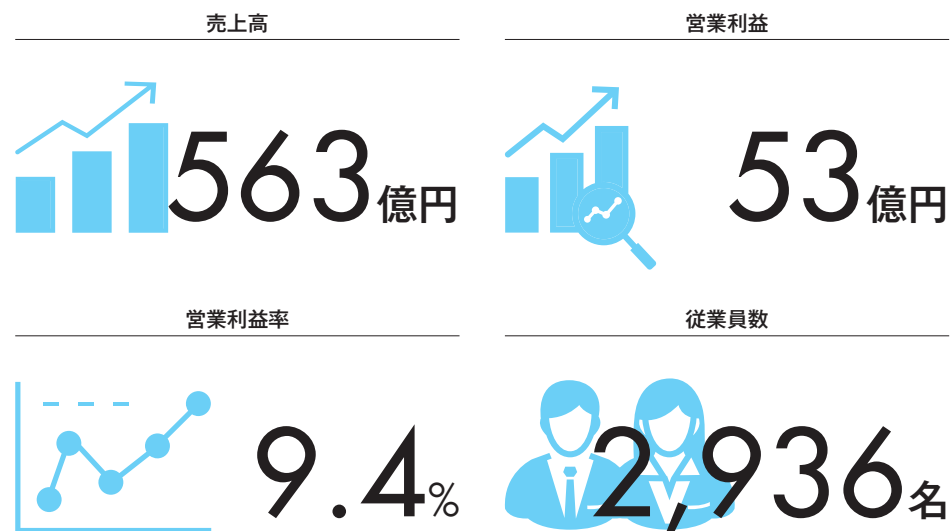
事業内容

イリソは機器の内部で電気と信号をつなぐ「コネクタ」を開発、製造し、世界中へ販売しています。搭載先は自動車部品や産業機器、コンシューマー機器と多岐に渡り、特に自動車向けの売上が8割以上と業界の中でも「車載のイリソ」として知られています。

市場別売上高構成比



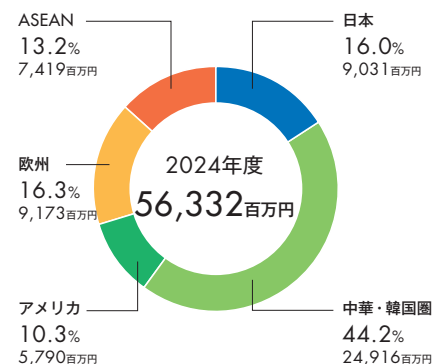
数字で見るイリソ (2024年度)



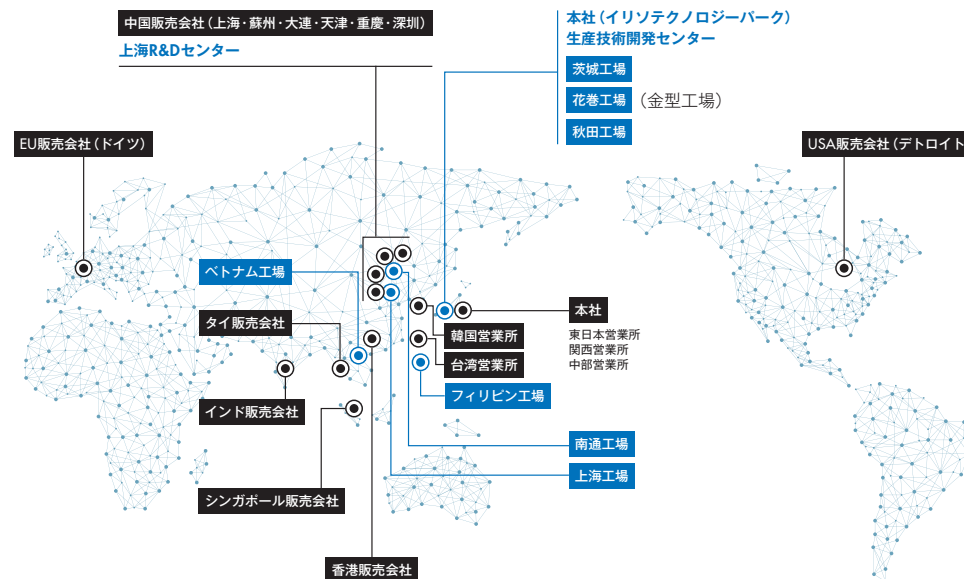
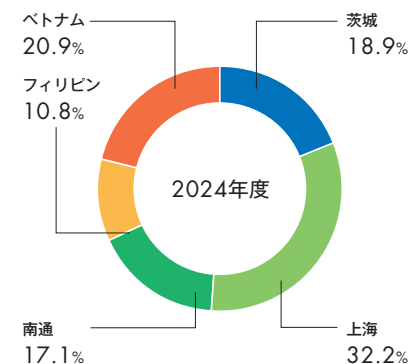
グローバル事業基盤

イリソの製品は、日本国内のみならず、世界を代表するグローバル企業に至るまで、幅広く採用されています。早期から拠点を海外に展開し、売上、生産ともに海外比率が80%以上と、ワールドワイドでビジネスを展開しています。

地域別売上高構成比



地域別生産構成比



イリソの事業

コネクタの役割と搭載メリット

コネクタは、基板上や各種装置で作られた付加価値を損なうことなく伝えるための重要な部品です。その歴史は、第二次世界大戦中に、機器の壊れた部分だけを交換したいというニーズから、従来はんだ付けで接続されていた部分を取り外し可能なものにしてようとして発明されたと言われています。

その後、コネクタはプリント基板の普及や様々な電子部品の発明と発達との相乗効果で、大きく形を変えていきましたが、作業性、品質の安定性、機器の小型化への貢献、分解可能性が評価されて、大きい機器から小さい機器まで広く使用されています。

接続方法の比較

	はんだ	溶接	ハーネス、電線	コネクタ
作業性：自動組立、工程削減	○	×	×	◎
品質安定性：均質、耐ノイズ	△	△	○	○
小型化	△	×	△	◎
分解性：修理、リサイクル	○	○	△	◎

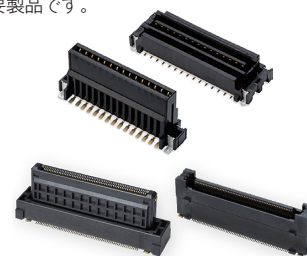
イリソの製品

現在、私たちの周りにはパソコン、スマートフォンなど電子機器が多く使われています。自動車や工場で使われる機械の中にも電子機器が増加し、その機能も高度化しています。

これらの電子機器の中には心臓とも言えるプリント基板が使われ、基板上にはいろいろな役割を持った部品がまるで都市のように並べられています。イリソのコネクタは基板上のそれらの部品がそれぞれの役割を果たせるように、信号と電気をつないで支えています。機器の内部で使われているため、なかなか目にする機会はありませんが、機器の内部で使われる基板と基板をつなぐ「基板対基板（BtoB）コネクタ」や、柔軟性を持つプリント基板として発明されたFPC（Flexible Printed Circuits）をつなぐコネクタを中心に多くのラインナップを揃えています。

BtoB®コネクタ

基板対基板（BtoB）コネクタは、プリント基板の高密度実装用に開発されたコネクタです。中でも接続したコネクタが、前後左右、嵌合の方向の全て、またはいずれかに可動し、その嵌合ずれを吸収するように設計されたフローティングコネクタは、ソケットとプラグの組合わせにより、平面状のX-Y-Z方向に可動し位置ズレなどに強い設計構造を持った製品群です。業界随一の圧倒的なバリエーションを誇るイリソの主要製品です。



☑ 製品紹介の動画はコチラ

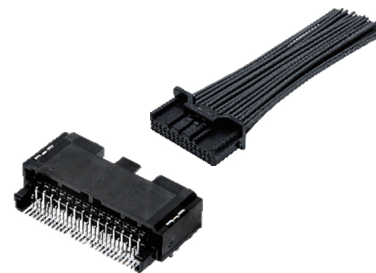
<https://youtu.be/rY4QWUrhDJk>

ワイヤーtoボードコネクタ

車載スベックに特化した非防水ワイヤーハーネスと基板を接続するコネクタで、小型、低背、高密度を実現し高温対応設計と表面実装仕様で自動実装に対応しています。

自動車のエンジン回りやバッテリー等過酷な高温環境下でも安心してご使用いただけます。

また、ケーブル挿入時に持ちやすい形状で作業性も考慮。誤嵌合防止対策機能も持ち合わせています。



FPC/FFCコネクタ

FPC/FFCコネクタとは、離れている基板と基板をFPC（Flexible Printed Circuits）やFFC（Flexible Flat Cable）と呼ばれる柔軟性を持つラミネートされたケーブルで接続させるために開発されたコネクタです。

イリソはコネクタの挿入時にほとんど力を加えずFPC/FFCをロック可能なZIFタイプ（Zero Insertion Force）と軽い力で挿入可能なNON-ZIFタイプを用意しています。高い信頼性の2点接点構造、作業性と信頼性の両立を図ったAuto I-Lock™構造など豊富なバリエーションを展開しております。

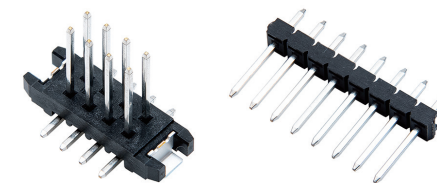


☑ 製品紹介の動画はコチラ

<https://www.youtube.com/watch?v=BDkF4hlm8g>

ピンヘッダーコネクタ

ピンヘッダーコネクタは、線材をカット加工したピン（非鉄金属の導電体）をハウジング（樹脂材でできた絶縁体）で支えたプラグ（オス側）コネクタの基本形であり、様々な分野・機器の内部接続（基板間接続）に使用されています。横から見ると、生け花の花止め「けんざん」のように見えるのが特長。ピンから始まったイリソ電子工業。ピン長、ピン径、ハウジング位置などにより、豊富なバリエーションを揃えています。



イリソの事業領域



モビリティ市場

ガソリン車から電動車まで、イリソのコネクタは世界中の自動車の中に搭載され、「つなげる」を実現しています。

主な搭載機器

■インフォテインメント関連
カーナビ、カーオーディオ、クラスターパネル、IVIなど

■センサー関連
ミリ波レーダー、LiDAR、カメラ

■パワートレイン関連
コンバーター、インバーター、BMS（バッテリーマネジメントシステム）、充電器など

■その他
スイッチ、2輪など

事業機会

- 電動化の進展
- 自動運転化の進展
- 電動化、自動運転等の進化により、ECUの搭載数、基板の内部接続の機会が増加
- 自動車で培った耐振・耐熱、接続信頼性、高速伝送を武器に、商用車、二輪に加え、農機、建機、空飛ぶ車などの「モビリティ」への事業ポートフォリオ拡大

2024年度売上実績

485 億円（売上構成比86.2%）

- インフォテインメント関連：212億円（売上構成比37.7%）
- センサー関連：67億円（売上構成比11.9%）
- パワートレイン関連：128億円（売上構成比22.9%）
- その他：77億円（売上構成比13.7%）



コンシューマー市場

近年のスマート化が生活をより便利にしています。イリソのコネクタは身近な機器の内部でも活躍しています。

主な搭載機器

プリンター、ゲーム機、デジタルカメラ、液晶テレビなど



事業機会

- 高精細の画像処理の増加
- コネクタを使用することによる自動組立化
- 小型軽量化

2024年度売上実績

46 億円（売上構成比8.2%）

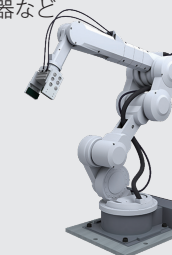


インダストリアル市場

自動化が進む生産現場。そこで使用される各種機器にも、コネクタが使用される機会が増えています。高速通信向け基地局やスマートメーターといった生活を支えるインフラにも搭載されています。

主な搭載機器

FA関連機器（PLC、インバーターなど）、基地局、スマートメーター、エネルギーマネジメント機器など



事業機会

- 労働力不足に対応するための生産現場の自動化、ロボット化の進展
- 通信速度の高速化
- 半導体製造装置、エネルギーマネジメント市場の拡大

2024年度売上実績

31 億円（売上構成比5.6%）



イリソの強み

イリソの強みは信頼性の追求にあります。開発、設計、製造、販売を一貫体制で行うことで、高い品質レベルを求められる車載市場にて実績を積み、自動車の中では、カーナビといった身近な機器から、「走る」「曲がる」「止まる」の重要部の心臓部であるパワートレイン機器まで様々な場所にイリソのコネクタが使用されております。この実績と信頼が、ワールドワイドでイリソのご用命につながり、安心してご利用いただける理由なのです。

強み 1 車載市場での顧客網

自動車の変化

接触信頼性や組立性が高いフローティングコネクタは、1990年代にカーオーディオで搭載が始まりました。その後、自動車はスイッチで窓の開閉ができるようになるなど電子化が進み、電気や信号をつなぐコネクタの需要は高まりました。2010年代後半以降はConnected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化）の頭文字を取った「CASE」と呼ばれる新しい領域で技術革新も進みました。

先取りしたソリューション提案

その間、グローバルでの販売拠点展開を進め、技術と営業が一体となって直接お客様に提案できる体制を取ってきました。特に、市場の変化やお客様のニーズを先取りしたソリューションとなる製品の開発に力を入れ、機器内のハーネスや電線（ケーブル）をBioBコネクタやFPCコネクタに置き換えることでの機器の小型化や、フローティングコネクタを活用することでの組立の自動化に貢献してきました。

グローバルでの自動車部品メーカーと取引

この結果、参入障壁が高い自動車業界の中で、世界中の多くの自動車部品メーカーとお取引できています。また、系列に属しておらず、広く様々な企業とお取引できていることも特徴です。

最近では、電動化の進展で成長している車載バッテリー機器を手掛けるアジアの新興企業とのお取引も増えています。

強み 2 フローティング（可動）技術

フローティングコネクタとは

- コネクタの嵌合時に発生するはんだ付け部へのストレスを軽減します。端子に持たせたバネの部ではんだ付け部に負荷する荷重を軽減し、機器のセットを組み立てる際のコネクタ嵌合時の位置ズレを吸収することで、はんだ付け部分の破損を防ぐ効果があります。

→接続信頼性の向上に貢献

- コネクタが接触したまま可動するので、複数個を同じ基板上に搭載したまま接続することが可能です。

→組立時の作業性の向上に貢献

フローティングコネクタのバリエーションと販売実績

1991年に初めてフローティングコネクタを開発して以来、車載市場のみならず最近ではインダストリアル市場でも採用されています。

現在ではフローティング機能を持ったコネクタだけで、約100シリーズ 約400種類 約1,400通りの組合せの提案が可能です。

販売個数も50億個を超えており、信頼性重視で参入障壁が高い車載市場での豊富な実績を誇ります。

📺 製品紹介の動画はコチラ

<https://youtu.be/QiJUnDr0THE>

フローティング技術を核とした付加価値の提供

イリソの強みであるこのフローティング技術に新たな付加価値を提供することで、お客様の要望にえています。

追加付加価値機能例

- 三次元可動（Z-Move™）：これまでのX・Y方向が可動するフローティング構造に加え、接点固定されたままZ方向への可動により一層の耐振性を確保
- 高速伝送：25Gbpsの高速伝送に加え、ピッチ幅を超える可動量を両立。電源用端子を配置し、コネクタ全体の小極化を実現
- 2点接点：接触不良防止と嵌合時に異物の除去を持った高信頼性

強み 3 ロボット組立に対応したコネクタ技術

現在、労働者不足を背景に産業用ロボットの需要が急速に拡大しています。組立品質、生産タクトの安定化、そして労働賃金上昇の抑制にも貢献しているロボット生産ですが、異物付着や実装・嵌合ズレ、不完全嵌合などの工程内不良が発生してしまうこともあります。

イリソはこれまで培ったテクノロジーをベースに、ロボット生産に適した「オートメーションコネクタ」を提供しています。

オートメーションコネクタを構成する3つの技術

●フローティングコネクタ

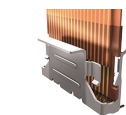
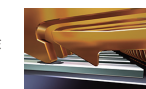
フローティングコネクタにおいては、業界随一のバリエーションを誇ります。フローティングコネクタは、基板位置ズレを吸収し、複数個同一基板上に搭載し嵌合することが可能で、ロボットによる組立時の多少の位置の誤差にも対応できます。

●2点接点構造

2点接点構造は、同一ピン上に2つの接点の構造を持っています。浮遊物や飛散したフラックスの異物の除去機能、確実なワイピングで安定した接触が可能となり、接触信頼性が向上します。

●Auto I-Lock構造

これまでFPC/FFCカードはロボット組立が不可能と考えられていましたが、イリソのFPC/FFCコネクタAuto I-Lockは、FPC/FFCカードを挿入すると自動的にロックされるので、ロボットでも確実な嵌合が可能になります。



日本機械学会優秀製品賞を受賞

製造業における労働人口の減少が懸念される中、「オートメーションコネクタ」を構成する3つのテクノロジーが、産業用ロボットによる組立自動化を推進し、ロボティクス分野の発展に大きく貢献するものと評価され、2021年度日本機械学会優秀製品賞を受賞しました。



社会課題解決へのイリソのソリューション

電動化領域での事業機会と貢献

脱炭素社会に向けて重要な自動車の「電動化」。イリソのコネクタは、EV、FCHV、PHV、HEVといったxEV（電動車）内でも使用されています。

xEVは従来のエンジンで動くガソリン車とは異なり、バッテリーに蓄えた電気エネルギーを利用し、モーターを回転させて走行します。電動車を動かすこの仕組みは、主に、オンボード充電器（On Board Charger）、バッテリー管理システム（Battery Management System）、DC-DCコンバーター、インバーターで構成されていて、これらを電動車内パワートレイン機器と呼んでいます。イリソのコネクタは、それらパワートレイン機器に搭載されています。顧客もグローバルにわたり、世界での自動車電動化の進展の一翼を担っています。

電動化領域での技術と強み

耐振ソリューションサービス Z-Move™+振動シミュレーション

- xEV内パワートレイン機器などの厳しい振動環境での使用を想定し開発された世界初の三次元に可動するBtoBコネクタ「Z-Move™」のラインナップ
- 独自開発した振動シミュレーションとZ-Move™の採用により顧客の機器の耐振性評価が実施可能
イリソ独自の「耐振ソリューションサービス」の活用で、顧客の設計段階での設計信頼性の向上、開発期間の短縮に貢献

顧客への貢献

- バッテリー向け：小型ワイヤーtoボードコネクタ
→ 機器の小型軽量化に貢献
- インバーター、コンバーター、モーター向け：
三次元可動BtoBコネクタ（Z-Move™）+ 高耐熱FPCコネクタ（Auto I-Lock™）
→ ・ハーネスレス、はんだレス接続可能
・機器の小型軽量化/自動組立に貢献



自動運転領域での事業機会と貢献

自動運転の実用化や、運転者の運転を支援するADAS（先進運転支援システム）により、運転者が原因の交通事故の大幅な低減の効果が期待されています。

自動運転とADASは、外界の情報を察知する車載カメラやレーダーなどの各種センサーや、センサーで計測したデータから有用な情報を抽出し自動車の制御の判断などをするECUなどの機器が不可欠です。

イリソのコネクタはこれらの機器に搭載されており、自動運転のレベル向上やADASを支えています。

自動運転・ADAS領域での技術と強み

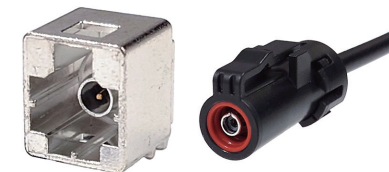
車載同軸カメラソリューション

- 「コネクタ単品ではなく、カメラ内部コネクタから接続ケーブルコネクタまでトータルでの提案」をコンセプトにした車載同軸カメラソリューション「Absorb 6G CAM」を提供
- 自動組立対応による生産工程の効率化、高速伝送対応かつ小型化を実現したコネクタでカメラの高画素化・小型化等、幅広いニーズに対応可能



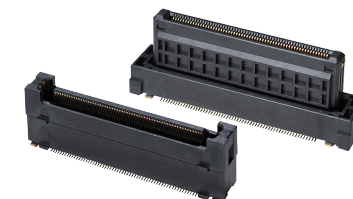
2024 Topics

更なるソリューション強化のためケル株式会社と9GHzまで対応した車載カメラ用小型同軸コネクタを共同開発中



高速伝送対応コネクタ

- 車両に多数使用するカメラを制御する自動運転用ECUでは、内部の接続は高速化が必要
- 可動BtoBコネクタ史上最高クラスの25Gbpsの高速伝送可能な10143シリーズで、高速化ニーズに対応可能



Top Message

「期待を超える」価値で豊かな未来を拓く

秋田新工場の操業を開始し、グローバル生産体制の最適化を図るイリソ電子工業。中期経営計画の重点施策を通じて、更なる成長への足掛かりを築き、次なる飛躍を目指すとともに、マテリアリティ5項目に基づく取り組みを遂行し、サステナブルな企業を実現します。

ここでは、私たちが共有する経営理念体系と、事業を通じた社会貢献への取り組みをご説明し、中期経営計画達成へのチャレンジをお伝えします。

代表取締役社長 鈴木 仁



創業期の社名板
創業時期 ～ 2005

経営理念体系に込められた想いと事業を通じた社会貢献への意思

私たちイリソ電子工業は、「一未来に続く架け橋として一人の心を尊重し豊かな価値を創り社会貢献に努める」を経営理念に掲げ、これをより具体化した「Statement」「Purpose（存在意義）」「Dream（社会で実現したいこと）」とともに、自らの価値観とミッションを示す経営理念体系として、社外へ発信し、社内への共有・浸透を図っています。ここに込められているのは、安心、安全で快適な「つなげる」を実現することで、社会やお客様の期待を超え、「つなげる」を深化させることで、人と環境にやさしく、豊かな未来を創造していきたいという想いです。

当社グループは現在、全世界で約3,000名の社員を擁しています。企業は、働く社員一人ひとりの考えを大切にしつつ、チームとして目線を合せ、同じ方向へ進んでいくことが求められます。目線が合っていないければ、それぞれが目指す進路がずれていってしまうでしょう。そして先行き不透明な時代であればあるほど、目線を合せることが重要になってきます。私たちが企業理念体系を社内へ共有・浸



透させる理由は、そこにあります。

特に私は、「Statement」に示した、社会やお客様の「期待を超える」という言葉をグループ全社員に強く訴え、時間をかけて説明しています。「期待を超える」ことこそが、社会やお客様に絶対の安心、安全、快適をもたらし、私たちが提供する価値への信頼を担保するものだからです。

近年、社会情勢や市場の変化がますます急峻なものとなり、人々の生活に不可逆的な影響を及ぼし続ける中で私たちは、経営理念体系を貫く不変の想いを再認識し、事業を通じた社会貢献への意思を強めています。

当社グループは、車載機器や産業機器などの様々な装置・部品をつなぎ、電気信号を伝えるコネクタの製造・販売を手掛けています。機器の動作安定を担保し、機能の維持を確実なものとする高品質なコネクタの提供を通じて、世の中の安心・安全を支えてきた私たちは、その技術力に更なる磨きをかけ、小型・軽量化や高速伝送化、自動生産への対応など、お客様が求める性能の提供とグリーン社会の実現に貢献しています。

もう一つ、私たちが果たすべき大きな責務は、製品の安定供給の維持です。コネクタが1個欠けても機能は発揮できず、車が走れないだけでなく、産業用機器も情報通信端末も作動しません。当社グループは2025年4月、秋田新工場の操業を開始しました。秋田に新工場を建設したのは、BCP(Business Continuity Plan=事業継続計画)の一環として、国内・海外の既存工場とともにグローバル生産体制を拡充・強化し、自然災害や地政学的リスクによる影響の発生時において、どの地域でも同じ製品を安定的に生産・供給できるようにすることが目的です。

当社グループは、これからも全社を挙げて企業理念体系の具現化に努め、事業の更なる拡大を図りながら、より大きな社会的貢献を果たします。

マテリアリティ 5 項目の特定から1年、社会・環境との共存意識を社内へ浸透

サステナビリティ経営を実践する当社グループは2024年5月、下記の5項目から成る「マテリアリティ（重要課題）」を特定しました。

- ① 社会課題の解決と事業成長の実現
- ② 価値創造を支えるモノづくり力の変革
- ③ 人と環境にやさしい安心、安全、快適な社会への貢献
- ④ 多様な人財づくり
- ⑤ 経営基盤の強化

特定から1年を経て、社内ではマテリアリティへの認識が徐々に広がり、各項目のKPI目標の達成に向けた取り組みが進んでいます。特に環境テーマである「人と環境にやさしい安心、安全、快適な社会への貢献」については、主要KPIとして定めた電力由来CO₂や温室効果ガスの排出量削減、工場の電力原単位向上の2030年度目標達成に向けて、グループを挙げた活動が展開されました。2025年2月には、環境情報開示システムを提供する国際的非営利団体CDPより気候変動対策と情報開示への評価を受け、「気候変動」で「B」スコアを獲得しました。

一方、社会テーマである「社会課題の解決と事業成長の実現」「価値創造を支えるモノづくり力の変革」は、モビリティの自動化・電動化に貢献する製品の売上拡大や、生産性の改善を通じて具現化する取り組みです。経営テーマの「多様な人財づくり」「経営基盤の強化」とともに、長期的なスタンスで成果を創出していきます。社会・環境と共存し、繁栄を分かち合う企業としての意識を引き続き社内へ浸透させていく考えです。



地産地消への対応とBCPの観点から グローバル生産体制を拡充・最適化

当社グループは、日本国内及びアジア、欧州、米国の各地域で事業を展開し、世界10カ国の営業拠点での製品販売により、海外売上高比率を約80%まで高めています。そして自動車業界においては、ほぼ全てのTier 1（完成車メーカーに直接部品を納品するサプライヤー）との取引を通じて、世界中の自動車メーカーの車に「イリソのコネクタ」が搭載されるポジションを築いています。

生産拠点は、茨城工場、秋田新工場の日本国内2カ所と、中国の上海工場及び南通工場、フィリピン工場、ベトナム工場の海外4カ所が稼働しています。これまでは、生産量全体の約80%を海外工場が担ってきましたが、秋田新工場が立ち上がり、その生産比率を徐々に上げていくので、最終的に30%を国内の生産品で供給できるようになると見込んでいます。そして国内と中国については、地産地消率を8割以上に高めていきたいと計画しています。

このグローバル生産体制の特色として、全ての工場がモビリティ、インダストリアル、コンシューマーの各市場に対応し、同じ製品を作れる体制を敷いている点が挙げられます。これは、お客様の事業におけるグローバル展開の動きにスムーズに応え、どここの工場でも地産地消による製品を供給できるという点で、当社グループの大きな強みと言えるでしょう。また近年、金型の内製化を進めており、さらに標準化にも着手したところですが、今後は組み立て設備についても標準化し、生産ラインの立ち上げスピードを

速めていく考えです。

地産地消ということ言えば、欧州や米国にも生産拠点が必要となりますが、当社グループの規模では、秋田新工場の稼働により、グループ全体の生産キャパシティで売上高1,000億円くらいまでカバーできると見ています。ですので、当面は欧米に生産拠点を設ける考えはありませんが、将来必要が生じた場合は、自社工場を置くか委託生産などを活用するか、検討していきます。

事業ポートフォリオの最適化を通じて 持続的成長を実現し、あるべき姿を実現

長期的な成長目標については、「売上高1,000億円」の達成と、「接続部品業界順位世界10位以内（グローバルトップ10）」の実現を掲げています。これは、今は遠いみちのりであると想定していますが、実現に向けた具体的なプロセスについては、近年の業績において売上の大きな伸びを実現できていない現況を踏まえ、成長戦略の描き直しを行っているところです。

モビリティ市場を中心に事業を拡大していく方向性は、今後も変わりません。足もとでは、EV化の動きが鈍化していますが、将来的には脱炭素化への流れを受けて、CO₂排出量や燃料の削減、ガソリン車の廃止が進むと見られ、多くの自動車メーカーがそこに向けて活動していることから、商機を捉えるべく、パワートレイン分野での展開に注力していきます。元々見込んでいた自動運転の拡がりや、国の規制があつてなかなか進みませんが、先を見据えて引き続きセンサー分野の対応も強化します。

一方で、既にモビリティ市場が当社グループの売上高全

体の86.5%（2024年度）を占めるまでになっていることから、事業ポートフォリオの最適化は持続的成長の必須条件となります。当社グループは、インダストリアル市場を「第2の柱」として確立すべく、自動化・省人化に向けたFA機器・ロボットの増加や、AI市場の拡大、エネルギーマネジメントの普及を捉えていく方針です。直近ではエネルギーマネジメント分野への参入を果たしており、引き続き参入の幅を広げていきます。

こうした新しい成長機会の獲得は、当社グループが持っている製品と市場のマッチングがカギとなります。例えば、インダストリアル市場やコンシューマー市場では近年、日本国内で新たなプロダクトが出てくるのが少なくなり、中国や米国に舞台を移しているため、そこで製品のニーズを探り、機会を捉えるようにしています。

商材についても、今後は自社製品だけでなく、外部リソースを使って当社グループに足りないものを補ったり、製品を他社と共同開発するといった展開を図ります。2025年5月に発表したケル株式会社との車載用小型同軸コネクタの共同開発は、その一例です。こうした外部共創を積極的に実施し、お互いの強みを活かす形で価値提供の幅を広げ、成長機会の獲得につなげていきます。

「モビリティのイリソ」の基盤を築き インダストリアル市場の海外展開を強化

2024年度から、2026年度までを期間とする「2026中期経営計画」を始動しました。本計画は、3年間平均で年率5%の売上成長を維持し、最終年度における「売上高650億円」「営業利益100億円（営業利益率15.4%）」の



達成を目指すものです。資本効率については、「ROE 10%」「ROIC 10%」を目標に掲げました。

営業面の重点施策として、「車載のイリソ」から「モビリティのイリソ」への基盤構築と、インダストリアル市場のグローバル強化を推進しつつ、生産力及びコスト力、品質力の強化を図り、課題克服と成長軌道への回帰に向けた足場固めを進めていきます。

計画1年目の2024年度は、前期に新ERPシステムへの移行に備えた売上の前倒し計上があり、当期実績にその影響が生じたものの、為替の円安効果が寄与したことで、モビリティ市場、コンシューマー市場、インダストリアル市場の全事業セグメントで増収を遂げました。結果として売上高全体は、563億32百万円(前期比1.9%増)に達して過去最高を更新しました。しかし為替の円安効果を除くと、売上高は約540億円にとどまっており、実力値での成長に課題を残しています。

利益面は、新ERPシステム及び秋田新工場の立ち上げにかかる費用の増加に加え、原材料費や人件費、輸送費などの高騰による影響を受けました。そのため、営業利益は53億7百万円(同10.6%減)、経常利益は55億4百万円(同23.4%減)となり、構造改革費用19億90百万円を特別損失に計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益は、26億62百万円(同52.4%減)となりました。営業利益率は、前期の10.7%から9.4%に低下しましたが、第2四半期以降は10%超で推移しました。営業キャッシュ・フローは120億43百万円、同マージン率は21.4%となり「キャッシュを生む力」を高水準でキープしています。

モビリティ市場は、パワートレイン分野とインフォテイ

ンメント分野が堅調に推移し、前期の売上高を上回りました。パワートレイン分野は、BMS(バッテリーマネジメントシステム)用の車載WtoB(ワイヤーtoボード)コネクタの販売を伸ばし、三次元可動BioBコネクタ「Z-Move」の売上も増加しました。インフォテインメント分野は、液晶パネルの好調に加え、高速伝送対応フローティングBioBコネクタの売上が前期の約3倍に拡大しました。センサー分野は、カメラ向けが顧客拡大により売上を維持しましたが、レーダー向けが搭載車種の台数減少と一部機器の構造変化を受けたことから、減収となりました。

インダストリアル市場はエネルギー管理分野への参入が成果を上げ、FA関連機器向けの販売不振をカバーした結果、前期比微増収となりました。

コンシューマー市場は、ゲーム機向け販売の低調が続いたものの、プリンター向け及びデジタルカメラ向けの販売が伸長したことで、増収を遂げました。

今後に向けた取り組みとして、モビリティ市場では、現在中国を中心に販売している車載WtoBコネクタについて、欧米向けスペック製品を用意し、xEVのパワートレイン機器への採用獲得を目指しています。またインフォテインメント分野で売上を伸ばしている高速伝送対応フローティングBioBコネクタは、次世代スペック品のプロトタイプをお客様に評価していただき、採用への動きを進めています。

インダストリアル市場では、販売チャネル・販売手法の見直しを図り、これまでの直販体制でカバーし切れない機種やモジュールに対応すべく、2025年2月にArrow Electronics社と販売代理店契約を締結しました。同社との連携により販売チャネルを拡大し、より幅広いお客様を獲得していく考えです。

構造改革効果を次の成長に活かし 重点施策の着実な遂行で目標達成へ

当社グループは、原価構造の改善に向けて2025年2月より全社を挙げた構造改革を開始し、生産拠点の役割見直しにより生産効率の向上を図りつつ、新ERPシステムを活用した業務効率化を進めています。2024年度は、茨城工場から秋田新工場への一部生産移管や機能転換への再整備を行うとともに、日本国内の人員最適化に向けた希望退職者募集などを実施し、これらにかかわる構造改革費用19億90百万円を特別損失に計上しました。以上の実行により最終的には、年間効果額約8.9億円の創出につながる見込みです。

中期経営計画2年目の2025年度は、自動車生産台数が8,800万台に減少すると見ており、モビリティ市場は、インフォテインメント分野の売上を伸ばしながらもセンサー分野の減少により、減収となる見通しです。インダストリアル市場は、エネルギー管理分野向けの拡大が業績を



下支えし、増収を遂げる見込みですが、コンシューマー市場は、ゲーム機向けが減少し、低調に推移すると思われます。

以上を前提として連結業績は、売上高550億円（2024年度比2.4%減）、営業利益55億円（同3.6%増）、経常利益54億円（同1.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益39億円（同46.5%増）を予想しています。

中期経営計画の最終年度（2026年度）目標値に対し、乖離がある状況ですが、短期を含む売上増と収益力回復に重点を置き、各市場におけるビジネス拡大と経営基盤強化に注力することで、今後の巻き返しを図ります。

モビリティ市場は、パワートレイン分野の拡大に向けて、欧米規格対応製品の拡販と、三次元可動BtoBコネクタ「Z-Move」のラインナップ拡充を進める一方、インフォテインメント分野では、統合ECU向けに次世代高速対応製品やスケーラブルコネクタを投入します。センサー分野では、ケル株式会社との共同開発製品の早期量産化により、新たな需要を獲得していきます。

インダストリアル市場は、引き続きエネルギーマネジメント分野の売上を伸ばしながら、AIや半導体製造装置、通信分野を開拓し、さらに前述のArrow Electronics社との連携を通じて、営業活動を強化します。

経営基盤の強化は、秋田新工場の稼働による生産性向上・体制整備と、間接部門の効率化に向けた本社機能の見直しポイントになります。またグループ全体で業務の標準化とサプライチェーンの可視化に新ERPシステムを活用し、間接コストの削減につなげながら、設備投資の効率向上と固定費圧縮を進めていきます。

なお外部環境については、米国の関税政策によるリスクが懸念材料となっています。現時点では、北米の自動車販売台数減少による約10億円のマイナス影響と、それを含む

グローバルの自動車販売台数減少による約25億円のマイナス影響を予測していますが、目下状況が刻々と変化しているため、上述の2025年度業績予想には、これを反映していません。お客様と連携して情報収集に努めつつ、米国本土向けの生産地を税制上の最適地へ移管することも視野に入れ、迅速・的確に対応していきます。

グローバルに事業展開する企業として人財の多様性を活かし、企業価値を拡大

当社グループのサステナビリティ推進体制は、「CSR推進室」と執行役員で構成される経営戦略会議が中心となり、取締役管理本部長を旗振り役として、全社的な活動を展開しています。本社・国内拠点のみならず、海外拠点においても活動目標を設定し、グループ全体で目指すところを示しながら、活動を行っています。

人財の活躍を促進し、企業価値の拡大につなげていく「人的資本経営」の取り組みについては、今後グローバル人財の採用・登用に力を入れていく考えです。現在、執行役員に中国人の方が1名いるのですが、世界全体で約2,400名の外国人社員が働き、グローバルに事業を展開する企業グループとして、もっと人財の多様性を活かすべきであると認識しています。海外生産拠点では、今のところ上海工場で現地の方が工場長を務めている他は、日本から工場長を送り出しています。これからは、現地の方を積極的に採用・育成し、役員登用への道を開くなど、成長と活躍の場を拡げていきます。

また社内では、社員エンゲージメントの向上を図るべく、私自身が各拠点を回って社員と直接対話し、意見交換する「タウンホールミーティング」を開催しています。そこで会社の方針

や戦略、考え方を伝え、同時に社員からの要望や意見に耳を傾けています。冒頭に述べました「働く社員一人ひとりの考えを大切にしつつ、チームとして目線を合せ、同じ方向へ進んでいく」ための場として、取り組みを継続していく方針です。

他にないコネクタの優位性を活かしてシェアを高め、新たな市場の開拓へ

株主の皆様への利益還元については、成長投資と株主還元のバランスを取り、2026年度に配当性向40%超または株主資本配当率(DOE)5%を目標とする配当の実施を基本方針としています。これに基づき2024年度の期末配当は、期初の予定通り1株当たり100円を実施しました。2025年度の期末配当は、同110円を予定しています。

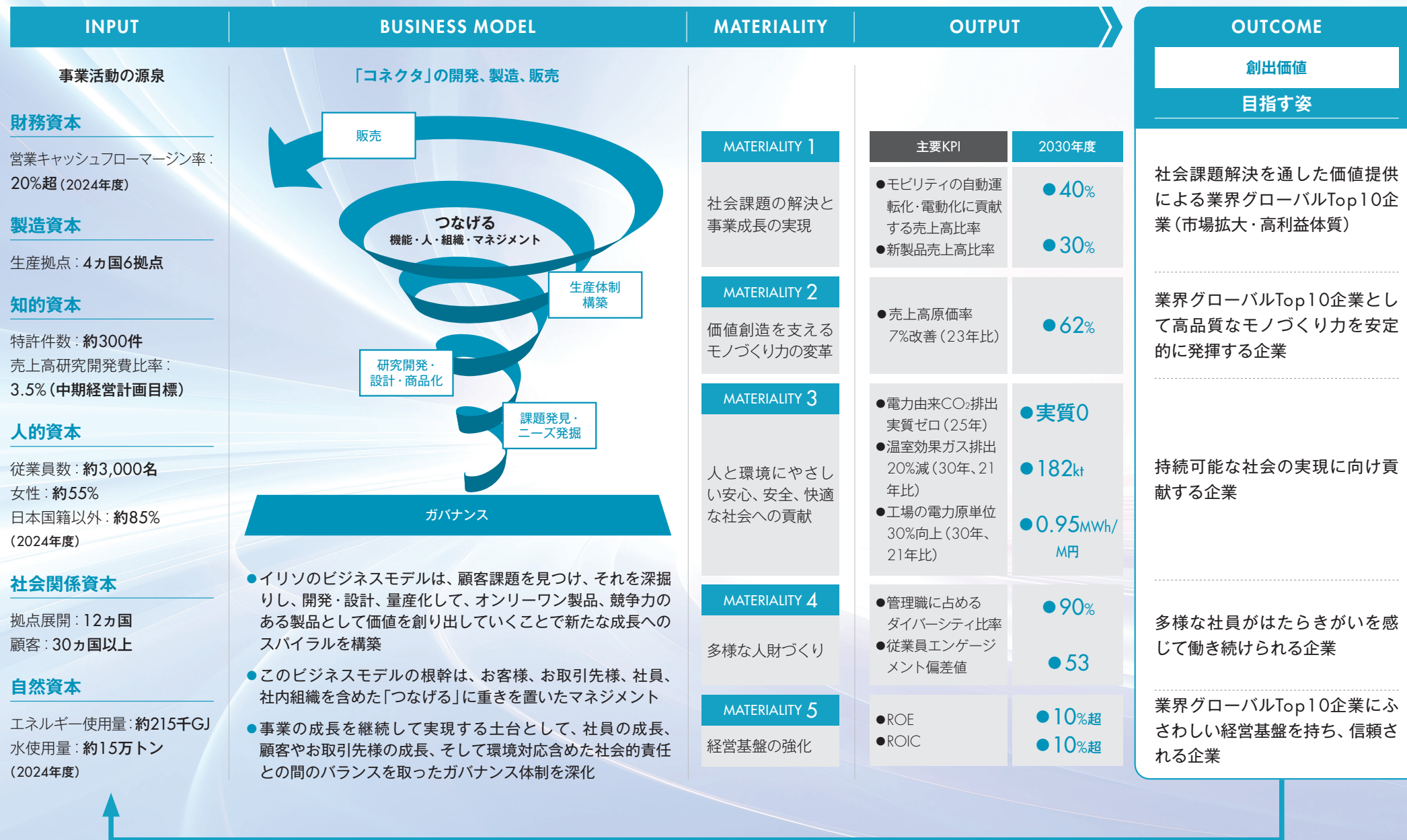
現在(2024年度)の資本効率指標は、ROE 3.6%、ROIC 3.2%と低位にあり、これを早期に改善すべく業績の向上に努め、株主の皆様への利益還元を拡充しつつ、株式市場における当社への評価を高めてまいります。

私たちが手掛けるコネクタは、他社と比べて優位な製品が多くあります。それを活かして、既存の市場・お客様におけるシェアを上げながら、新たな市場を開拓し、成長性と収益性の拡大につなげていきます。大型投資が終了し、それを活用して効果を刈り取っていくフェーズに入っていますので、ご期待いただきたく存じます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、コネクタが持つ大きな可能性にご注目いただくとともに、これからも当社グループ事業への長期的なご支援を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造プロセス



マテリアリティ（重要課題）

イリソのありたい姿

私たちは、「社会やお客様の期待を超える“つなげる”で、成長を続ける企業」、「社会、環境、品質を重視し、社員とステークホルダーが“わくわく”する企業」でありたいと考えています。

2022年に「地球のもったいない」を解決する」というCSR方針を策定しました。その背景には、イリソの事業活動そのものが社会貢献や環境・社会課題の解決に寄与しているという認識があります。例えば、イリソのコネクタを採用していただくことによって、お客様の作業性向上、作業時間削減、機器の小型軽量化の実現、ロボット活用による生産の自動化が実現することを通して、省資源、省エネ、労働人口減少対応の貢献につながっています。私たちは、イリソのCSRを「事業活動を通して社会との共存、社会貢献すること」と改めて定義し、このCSR方針の実現によって“サステナブルな企業”を目指していくことを示しています。

2023年には、新たに「私たちは、お客様の声と提案力で、电路をつなぐ、安心、安全、快適な接続を創造する」というパーパスの策定とともに、約10年後の2035年にありたい姿を策定しました。これらの活動と、将来の業界のメガトレンド分析、多数の社会課題項目からステークホルダーにとっての重要性と当社が継続して成長していくための重要項目について、それぞれスコアリングを行い、外部の専門家も交えて議論を重ね、イリソが持続的成長を実現するための5つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティの特定プロセス

経営理念/パーパス	マテリアリティ	私たちの思い	目指す姿	主要KPI	2024年度	2030年度	機会	リスク
将来のメガトレンド、GRIスタンダード、SASBスタンダードなどから、ESG課題候補のリストアップ	① 社会課題の解決と事業成長の実現	イリソは、お客様や社会の期待を超える「つなげる」を提供して脱炭素化、省人化、省資源など含めた社会課題の解決に寄与しながら、事業成長を実現する	社会課題解決を通じた価値提供による業界グローバルトップ10企業（市場拡大・高利益体質）	●モビリティの自動運転化・電動化に貢献する売上高比率 ●新製品売上高比率	●35% ●24%	●40% ●30%	●モビリティにおける自動運転化、電動化の進展で、機器で使用する基板の増加によるコネクタ需要の拡大	●ニーズを満たす製品開発の遅れによる競争力の低下
リストアップした各項目についてリスク・機会分析	② 価値創造を支えるモノづくり力の変革	イリソは、モノづくり力の絶え間ない変革により、顧客・社会の期待を超える価値をグローバルで安定的に届け続ける	業界グローバルトップ10企業として高品質なモノづくり力を安定的に発揮する企業	●売上高原価率7%改善（23年比）	●68%	●62%	●生産性の改善による収益力拡大 ●顧客・社会からの信頼獲得	●製品の不良による事故・訴訟のリスク、リコール、ブランド価値の棄損
重要度・影響度判定の実施と結果のマッピング	③ 人と環境にやさしい安心、安全、快適な社会への貢献	イリソは、脱炭素社会や循環型社会の形成に向け着実な脱炭素、省資源・リサイクルなどへの取り組みを進め、人と環境にやさしく安心、安全、快適な社会の実現に貢献する	持続可能な社会の実現に向け貢献する企業	●電力由来CO ₂ 排出実質ゼロ（25年） ●温室効果ガス排出20%減（30年、21年比） ●工場の電力原単位30%向上（30年、21年比）	●34kt ●262kt ●1.03MWh/MP	●実質0 ●182kt ●0.95MWh/MP	●脱炭素社会や循環型社会への貢献 ●ESG投資家からの資金調達拡大	●気候変動、災害の激甚化による事業活動の停滞 ●規制の強化による対応費用の増加
マテリアリティ候補の抽出	④ 多様な人財づくり	イリソは、グローバルでのモノづくり力を支えるため、多様な人財の能力・スキルを最大限に伸ばし、活躍できる環境を整備する	多様な社員がはたらしがいを感じて働き続けられる企業	●管理職に占めるダイバーシティ（外国人、女性、中途採用者）比率 ●従業員エンゲージメント偏差値	●86% ●50	●90% ●53	●多様で優秀な人財の確保 ●多様性による更なるイノベーションの創出	●多様で優秀な人財の流出 ●イノベーションの停滞
マテリアリティ案の特定	⑤ 経営基盤の強化	イリソは、社会課題解決に貢献するサステナブル企業としてグローバルでの経営基盤強化（コーポレートガバナンス、財務基盤・サプライチェーンマネジメント等）を進める	業界グローバルトップ10企業にふさわしい経営基盤を持ち、信頼される企業	●ROE ●ROIC	●3.6% ●3.2%	●10%超 ●10%超	●社会からの信用向上、企業価値の向上	●社会からの信用低下と企業価値低下 ●事業の成長鈍化と継続リスク増加
経営とのディスカッションによるマテリアリティ特定								

推進体制

取締役会の指導・監督の下、取締役管理本部長を長として執行役員で構成される経営戦略会議、CSR推進室を中心に全体を統括・推進しています。

2035年にありたい姿

- 社会やお客様の期待を超える“つなげる”で、成長を続ける企業
- 社会、環境、品質を重視し、社員とステークホルダーが“わくわく”する企業



財務担当メッセージ

事業成長と効率性・収益性の向上を。
「2026中期経営計画」の目標達成、
そして資本コストと株価を意識した
経営の強化に努めていく



大浦 信一郎

取締役 執行役員
管理本部 本部長 兼
CSR推進室 室長

財務戦略の観点から捉えた2024年度の総括

2024年度は、「2026中期経営計画」の初年度として売上高580億円、営業利益70億円を目標にスタートしましたが、結果として売上高は前年度比1.9%増の563億円、営業利益は同10.6%減の53億円となりました。

世界の自動車生産台数が日欧米地域の不振により減少する事業環境にありましたが、モビリティ市場のパワーTRAIN分野では中国地域のEV販売向けが伸長しました。同じくモビリティ市場のインフォテインメント分野では、高速伝送対応フローティングBtoBコネクタが大幅に増加したことから、過去最高の売上高となりました。利益面では、原材料価格、人件費・輸送費がいずれも高騰したことに加え、新ERP移行・秋田工場竣工により、費用増となりました。原価低減の推進により減益幅の抑制に努めましたが、前期比減益を余儀なくされ、営業利益率は9.4%となりました。

こうした状況の中、新ERPの導入効果と秋田工場竣工を生産性効率向上と収益力改善につなげるため、茨城工場の役割見直しと国内の人員構成の適正化を柱とする構造改革を実施しました。具体的には、茨城工場から秋田工場へ量産製品の移管を進めて、生産効率の向上を図る一方、茨城工場については試作やサンプル製作等を集約してエンジニアリングセンター、並びに部品供給拠点として再整備を進めます。併せて、国内（本社、茨城工場）にて希望退職者を募集し人員の適正化を目指すこととしました。その結果、2024年度は19.9億円の構造改革費用を特別損失として計上したため当期利益が減少しましたが、2025年度は8.1億円、2026年度以降は年間8.9億円の将来的な収益性向上の見通しつけることができました。

当社の財務戦略については、営業キャッシュフローマージン率20%以上を創出し、成長投資の余力を確保しながら、

一方でROE、ROICともに10%を現在の中期経営計画の最終年度である2026年度に達成することを目標としています。2024年度では、資本コストと株価を意識した経営の観点から、90億円の自己株式の取得枠を公表し、期間中58億円の自己株式を取得、また総資産及び純資産の抑制に努めるとともに、株主還元を進めました。

中期経営計画の成長戦略に基づく財務施策／投資方針や財務規律の設定

当社は2024年5月、2024年度から2026年度まで3か年の中期計画「2026中期経営計画」を公表しました。この中期経営計画期間を「課題克服と成長軌道への回帰に向けた足場固めの3年間」と位置付けました。これまで自動車の電動化や自動運転化等を追い風に成長してきた当社ですが、今一度その風を捉え直すと同時に、「車載のイリソ」から「モビリティのイリソ」に事業領域を拡大する狙いがあります。加えて、長年課題と位置付けてきた車載以外の第2の柱構築を実現するという決意があります。

注力市場・分野のうち、パワーTRAIN分野とECU (Electric Control Unit) 統合化の流れを掴み事業規模拡大のドライバーとします。また、センサー（カメラ）分野やインダストリアル市場については、次期中期経営計画における飛躍的な成長実現に向けた土台づくりを課題として取り組むこととしました。

一方、モノづくり力の強化については、拠点体制の整備による生産性・投資効率の向上と、原価低減の推進を掲げています。具体的には、秋田新工場の竣工に伴い、これを円滑に立ち上げるとともに、全工場の役割や生産体制を見直し、生産性・工場稼働率の向上を行います。設備・金型の標



準化拡大、DX活用により開発リードタイムを短縮する他、資材費低減、設計 VE を行い、生産効率向上、投資・コストの削減を進めます。

これらにより、2025年度に売上高 650 億円、営業利益率15%の達成を目指す計画です。創出するキャピタルアロケーションについては、70~80%を新ERPや秋田工場建設投資に加え、成長分野の設備投資へ効率的に充てていく他、アライアンスなど事業規模拡大の好機についても柔軟に検討することを計画しています。

このように、事業成長と効率性・収益性の向上を図りながら、資本コストと株価を意識した経営を強化する方針の中で、資本と投資効率についてはROE10%、ROIC10%の達成を目指してまいります。「2026中期経営計画」期間の株主還元につきましては、配当性向40%超または株主資本配当率(DOE)5%以上を目標にしています。

現状のPBR・PER水準に対する課題認識／ 今後の改善方針

当社は2024年、PBRが1倍前後で推移していた状況を踏まえ、「中期経営計画で掲げた成長戦略と収益構造改革をやり遂げ、経営基盤の再構築を図り、ROE10%以上を継続できる経営を推進する」姿勢を打ち出しました。そして2026年度の経営目標として上述のROEの他、ROIC目標を掲げ、PBRの水準について1.5倍を目標としました。

2024年度は営業キャッシュフローマージン率21.4%を達成し、営業キャッシュフロー120億円のうち21億円を配当に、58億円を自己株式の取得に充当し、配当性向は85%となりました。しかし、PBRは2024年度末時点で0.79倍、2025年度第1四半期末時点でも0.9倍程度にとどまって

おります。PERにつきましては、全プライム市場上場企業の平均値である15倍と同程度、製造業平均の14倍程度と比較して上回っている一方、PBRについて当社が利益成長していく姿を示しきれていない水準にあることを重く受け止めております。

改めて当社では、まず第一に更なる業績向上を果たすべく、これからの着実な施策実行に努めていく所存です。具体的には、2025年2月に公表した構造改革の完遂によって利益の底上げを図りながら、「2026中期経営計画」で掲げる施策を着実に実行し成果を示すことで、当社の将来への期待が株価の上昇に繋がるように努めてまいります。そのために成長投資は、ROICを意識しつつ切らしてはならないと考えております。投資効率を見極めながら必要な投資は積極的に行ってまいります。

想定している株主資本コスト・WACCとROE・ROIC向上の条件

当社は、現状の株主資本コスト・WACCは6%前後と想定しており、「2026中期経営計画」の中で、ROE10%、ROIC10%の達成を目指しています。向上策については、財務テクニクとしては、自己株式の取得等によって純資産を縮減し、比率を向上させる選択肢も有り得ます。そうした手段を念頭に置きながら、愚直に収益力の強化を図り、営業利益率を向上させることによって、ROE及びROICを向上させていきたいと考えております。

投資家とのエンゲージメント

投資家の皆様、特に機関投資家の皆様に対しては、四半期毎の決算を踏まえた定期的な情報開示と説明会を開催し



ております。2024年度1年間の決算説明会や投資家やアナリストとの面談の回数は延べ約230回に及んでおり、当社の収益力強化やESGへの取り組み推進についてご示唆をいただくとともに、当社も投資家の皆様の関心や着眼点の把握に努めております。

最近お寄せいただいたご意見では、短期的には、積極的な財務戦略による株価上昇策の実施、例えば増配や一層の自己株式取得を通じての株価水準の引き上げ実現についてご提案をいただいております。一方、やや中長期的には、着実に事業成長を実現する戦略提示の要請、例えば注力すべき市場や分野の提示についてご要請をいただくことが増えています。また、ここ数年はESGへの取り組みについて尋ねられることも多く、社会的な関心の高さを強く感じてきました。こうした要請にもしっかりとお応えすべく、当社では年々開示の充実にも努めてまいりました。特に環境面についてはより積極的に対応すべく、CDPやSBTiの認定取得を始め取り組んでおり、一定の評価をいただくようになっております。

当社では、こうした投資家の皆様の関心事項・ご要請について、経営陣だけでなく各本部会議でも共有し、当社事業及び収益力の拡大に活用させていただいております。今後ともご支援の程、何卒よろしくお願い申し上げます。



中期経営計画の初年度（2024年度）振り返り

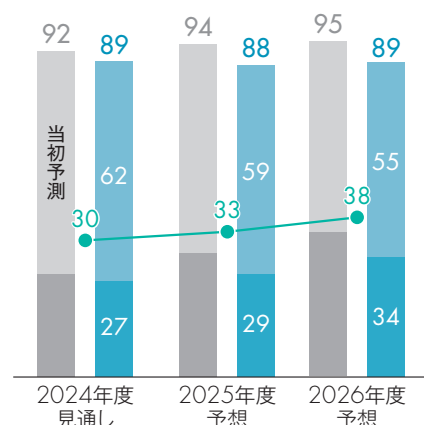
当社は、中期経営計画期間の2024～2026年度（2025年3月期～2027年3月期）を、課題克服と成長軌道への回帰に向けた足場固めの3年間と位置付け、2026年度に売上高650億円、営業利益率15%超、ROE・ROIC10%超の達成を目指す計画を昨年策定いたしました。

2024年度は売上高563億円、営業利益53億円（同比率9.4%）で推移しております。米国関税影響なども踏まえ、当初想定した世界自動車生産台数は下振れ見通しとなりますが、2026年度売上高650億円、営業利益率15%超の目標設定は変更せず、全社一丸で目標達成に向け活動してまいります。

2024年度実績		2025年度目標		2026年度目標	
売上高	563億円	550億円	550億円	650億円	650億円
営業利益	53億円	55億円	55億円	100億円	100億円
営業利益率	9.4%	10.0%	10.0%	15.4%	15.4%
親会社株主に 帰属する当期純利益	26億円	39億円	39億円	75億円	75億円
EPS	118円	188円	188円	330円	330円
ROE	3.6%	—	—	10.0%	10.0%
ROIC	3.2%	—	—	10.0%	10.0%
売上高研究開発比率	2.6%	—	—	3.5%	3.5%
為替前提	USD 152.48円	USD 145円	USD 140円	USD 140円	USD 140円
	ユーロ 163.62円	EUR 162円	ユーロ 155円	ユーロ 155円	ユーロ 155円
	人民元 21.10円	人民元 20円	人民元 20円	人民元 20円	人民元 20円

世界自動車生産台数

■ xEV(百万台) ■ ICE(百万台) ● xEV比率(%)



富士キメラ総研・銀行・証券等各社のレポートを参考に当社作成

中期経営計画の重点施策

当社は、中期経営計画の重点施策として以下の5項目を掲げました。

- 1 「車載のイリソ」から「モビリティのイリソ」への基盤構築
- 2 インダストリアル市場のグローバル化～第2の柱に成長するための土台づくり
- 3 ワールドワイドでの生産体制見直し～設備・金型の標準化拡大による生産性・投資資本効率の向上
- 4 資本コストと株価を意識した経営の強化
- 5 サステナブル経営の更なる深耕

それぞれの進捗状況、成果と課題についてご説明いたします。

1 「車載のイリソから」から「モビリティのイリソ」への基盤構築

これまで当社は車載市場に注力してきましたが、車載の技術を空、海、宇宙で使う移動体に展開していくため、本中期経営計画の開始とともに活動先をモビリティ市場に広げました。モビリティ市場では①パワートレイン分野、②インフォテインメント分野で飛躍的に成長が見込まれる統合ECU分野、③自動運転には欠かせないセンサー分野を注力分野として推進しております。

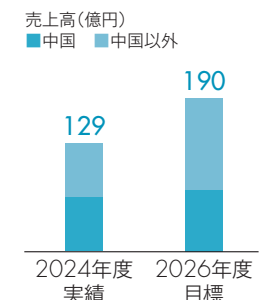
① パワートレイン分野

中期経営計画のテーマは「W/W（ワールドワイド）展開に向けた製品開発と販売強化」で、重点施策は以下の項目となります。

- ✓ 中国・日本国内での実績をベースに、欧州・アメリカ等の規格対応製品の拡販推進
- ✓ 高電流、耐振動、耐熱性能向上に向け、技術開発継続と開発期間の短縮

2024年度の成果	今後の課題
● BMS向けWtOBコネクタの欧州規格対応品の量産開始 ● 耐振性に優れたZ-Move™ラインナップの拡充により、多様な顧客ニーズに対応出来るよう構想中	● 中国内で要求される開発期間や生産リードタイムの短縮及び価格競争力の強化 ● 欧米での更なるシェア拡大

パワートレイン分野



引き続き、欧州・アメリカ等の規格対応製品の拡販を行い、ワールドワイドでの更なる市場開拓を推進するとともに、高電流、耐振動、耐熱性能向上に向け、技術開発継続と開発期間の短縮に努めてまいります。

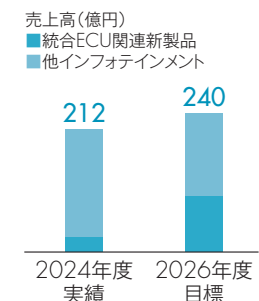
② インフォテインメント分野（統合ECU分野）

中期経営計画のテーマは「市場を読み・リードする製品開発と供給」で、重点施策は以下の項目となります。

- ✓ 高速伝送対応フローティングBioBコネクタを更なる高速化、大容量化、小型・軽量化へ向けた技術革新を進め、ラインナップ拡充、販売シェア拡大を図る
- ✓ スケーラブルコネクタの市場投入

2024年度の成果	今後の課題
● 高速伝送対応フローティングBioBコネクタは現行世代製品の拡販を実施中 ● 次世代製品の開発も進行中 ● 高難易度のスケーラブルコネクタの市場への投入準備中	● 安定供給に向けたサプライチェーンの強化 ● 次世代製品開発中での市場ニーズ変化など継続的な検証 ● 高難易度製品の量産化における品質及び供給の安定

統合ECU分野



引き続き、高速伝送対応フローティングBioBコネクタの更なる技術革新を進め、ラインナップ拡充、販売シェア拡大を図るとともに、スケーラブルコネクタの市場投入を目指してまいります。



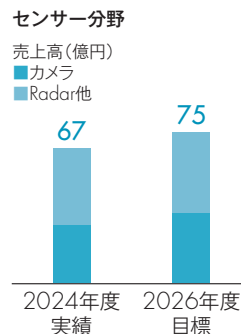
③ センサー分野

中期経営計画のテーマは「共同開発等によるカメラ事業再構築」で、重点施策は以下の項目となります。

- ✓ ビュー、センシング、ドライバーモニタリングシステム向け製品のラインナップ拡充と拡販（Level 2～3対応）、高機能製品（高周波、高速等）の開発強化（Level 3～5対応）
- ✓ 他社とのアライアンスによるクロスセルを通じ、新規顧客開拓とシェア拡大

2024年度の成果	今後の課題
● 自動運転Level 2～3及び3～5対応のカメラ向け製品の開発が進み、ラインナップ拡充 ● 下図に示した通り、高周波小型同軸防水コネクタをケル株式会社と共同開発進捗中	● 既存市場では後発となるため、実績・信頼の構築（Level 2～3） ● 高機能製品について市場ニーズ変化など継続的な検証（Level 3～5）

開発から市場投入までに時間を要することも踏まえ、2026年度までは大幅な売上増加は想定しておりませんが、次期中期経営計画期間で飛躍的な成長を果たすべく、しっかりと足場固めに努めてまいります。



ケル株式会社と車載用小型同軸コネクタを共同開発中

- 自動運転技術の高度化、SDV (Software Defined Vehicle) の開発の加速に伴い要求される高速伝送・広帯域化に対応した車載用同軸コネクタの需要に応えるべく、ケル株式会社と車載用小型同軸コネクタの共同研究・開発を進め試作品の開発にいたしました。
- 9GHzまで対応した高周波特性と小型・小径化によりECU等への高密度実装と適切なハーネス配線を実現させることが可能となります。
- 早期量産化を実現し、既存製品と合わせたソリューションでセンサー分野の売上拡大を狙ってまいります。



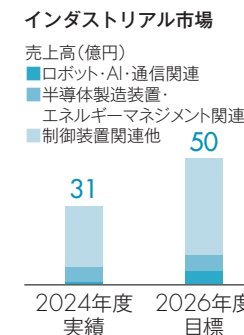
2 インダストリアル市場のグローバル化

～第2の柱に成長するための土台づくり

中期経営計画のテーマは「グローバル展開と製品拡充」で、重点施策は以下の項目となります。

- ✓ 高速伝送対応フローティングBtoBコネクタを中心に日系大手企業に対する新規顧客開拓とシェア拡大
- ✓ グローバルFAEによるEU新規顧客開拓、現地対応力強化
- ✓ 商社等活用による販売チャネル拡大、調達品による品揃え強化を通じ販売手法の見直し
- ✓ 半導体製造装置、エネルギー管理分野の事業構築

2024年度の成果	今後の課題
● Arrow Electronics社と契約締結を実施し販売チャネルを拡大中 ● グローバルFAEを通じ顧客開拓を継続実施中、北欧地区に強い代理店と契約見込み ● エネルギー管理分野で販売成功	● 販売促進ツールの拡充 ● フローティング機能を活かしたインダストリアル市場向け製品の開発（半導体製造装置向けが中心） ● エネルギー管理分野での更なるシェア拡大



2026年度の売上高50億円を目標に活動してまいります。モビリティ市場に次ぐ第2の柱に成長させるため、センサー分野と同様に次期中期経営計画期間で飛躍的な成長を果たすべく、土台づくりに努めます。



3 ワールドワイドでの生産体制見直し

～設備・金型の標準化拡大による生産性・投下資本効率の向上

中期経営計画のテーマは「拠点体制整備による生産性・投資効率向上、原価低減の推進」で、重点施策は以下の項目となります。

生産性・稼働率向上

- ☑ 全生産拠点の体制・役割を見直し、生産効率15%改善
- ☑ 秋田工場の円滑な立上げ、国内生産比率の向上

設備・金型の共有化、コスト削減

- ☑ DXを活用した製品・設備・金型設計の生産性向上、標準化
- ☑ 内製金型拡大によるコスト削減、リードタイム短縮

資材費低減、設計VE

- ☑ 材料統一、樹脂・めっき等の使用量削減
- ☑ 現地調達化、集約購買の推進



秋田工場が稼働開始（2025年4月1日）

2024年度の成果	今後の課題
● 型取数増加を中心とした生産性の向上 ● 設備・金型設計で標準化実施、DX化、内製金型によるコスト低減 ● 原材料ローカル化による調達コスト削減、省金めっき等の設計VEにより原価低減	● 設備有効稼働率、設備総合効率の向上 ● 秋田工場立上げ加速や新製品の早期立ち上げ ● 更なる金型・設備の標準化及び費用削減 ● 金属材の価格高騰

引き続き、重点施策を着実に遂行し、売上原価率を65%まで引下げ、生産性・投下資本効率の向上に努めてまいります。

4 資本コストと株価を意識した経営の強化

当社は「資本効率の改善」を通じ「企業価値向上」に向き合っております。

2024年度の成果	今後の課題
● 期初想定した自動車生産台数の下振れ等により、売上拡大・利益率回復が鈍化する中、構造改革計画を公表し、収益力強化を推進中 ● 秋田工場建設に際しデットを有効活用、財務面の安全性を確保しつつ最適資本構成への変革を推進中 ● 2百万株強の自己株式取得を実施し株主還元を強化	● 営業活動の原点回帰（顧客接点強化、売価戦略等） ● 原価低減、DXを活用した生産性向上 ● 高付加価値製品の開発、技術革新の追求 ● ネットキャッシュの戦略的活用 ● ROIC経営の全社浸透と徹底

2026年度までの現中期経営計画で掲げた成長戦略及び25年2月公表の構造改革をやり遂げ、経営基盤の再構築や最適資本構成の実現などを通じ、ROE・ROIC10%以上を継続できる経営を実現し、自己株式取得や配当性向40%超、またはDOE5%を目標に安定した配当政策で株主還元も進めてまいります。

5 サステナブル経営の更なる深耕

当社のマテリアリティに連動する形で中期経営計画の重点施策は以下の項目となります。

人と環境にやさしい経営

- ☑ 再生可能エネルギー積極利用、リサイクル・再利用の促進
- ☑ サプライチェーンを通じた脱炭素・資源循環型社会への貢献

多様な人財作り

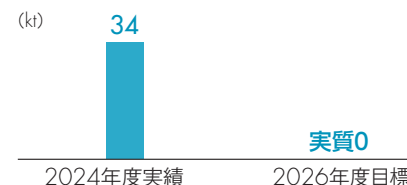
- ☑ 役員・管理職人財の多様化
- ☑ 働き方、処遇改善を通じたエンゲージメント向上

経営基盤の強化

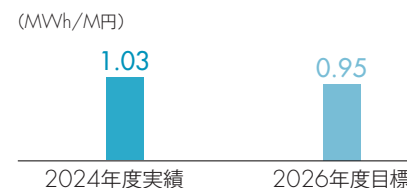
- ☑ グローバルリスクマネジメントの強化
- ☑ デジタル経営基盤の構築、自動化推進、セキュリティ向上
- ☑ 資本コストと株価を意識した経営

2024年度の成果	今後の課題
● 茨城工場を100%グリーン電力化 ● CDPスコア「B」を取得 ● 社内公募制度開始により組織活性化するなど人材育成プランを推進	● 原材料、生産設備に係るGHG削減 ● サプライチェーンのGHG削減協力 ● あるべき人財像と現状のギャップの改善 ● DX化推進の加速

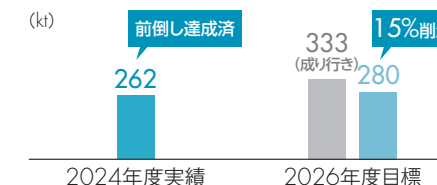
引き続き、サステナブル経営の実現に向け、各種施策を全社一丸となって確実に取り組んでまいります。

電力由来のCO₂削減

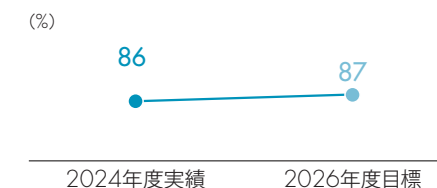
電力エネルギー原単位



温室効果ガス排出量



ダイバーシティ管理職比率



イリソ電子工業グループの成長戦略

技術

製造

営業

品質保証

管理



「高速伝送」「高電流・高電圧」「自動組立」を
キーワードに製品開発を推進し、
便利で快適かつ安全安心な生活、
更にはこれからのスマート社会実現に
貢献してまいります。

技術本部 本部長 三塚 茂

技術領域 SWOT分析

機会

- EV・PHEVの市場拡大に伴う高電流コネクタ需要の増加
- 自動運転や5G通信の進展に伴う高速伝送対応製品のニーズ拡大
- 産業機器市場におけるロボットの高機能化・多様化による新規需要の創出

当社グループの強み

- Z-Move機能による耐振フローティング構造を活かした製品の拡充
- 実測結果と整合性を持つ高精度な耐振シミュレーション技術の確立

リスク

- EV化・自動運転・5G市場の成長鈍化による需要停滞
- 開発スピード競争の加速化による新製品の市場投入の遅れ、競合との差別化の難航

創出する価値

- 信頼性高い製品の提供により、お客様における開発効率向上と新市場展開に貢献
- 新製品とシミュレーション結果をセットした技術提案を行うことで、お客様にとって重要なビジネスパートナーとしての関係を構築

「技術本部」の現状及び中期経営計画1年目を終えて認識する課題など

新製品をタイムリーに市場投入すべく 既存技術を活用した製品開発とDXを推進

お客様の開発スピードが加速化する中、当社の新製品の開発スピードに現在課題があると考えています。この状況を受け、当社では2024年度より進めている製品開発の標準化に加え、デジタルツインをはじめとするDX技術の活用を通じて、開発体制の強化に取り組んでいます。これにより、開発効率の向上と市場ニーズへの迅速な対応を図ってまいります。とりわけ中国市場においては、上海R&Dセンターの技術力を一層強化し、中国顧客を中心にスピード感ある製品展開を実現することで、価格競争力・コスト競争力の更なる向上を目指しています。また、新製品の量産に先駆け、2025年度は試作開発品の活用を昨年度以上に強化し、顧客への積極的な提案活動を展開してまいります。

中期経営計画達成に向けた戦略と2025年度の具体的な施策

スマート社会に貢献できる新製品を開発

中期経営計画の達成に向け、当社はパワートレイン分野において高電流対応を軸とした新製品の試作・開発を積極的に進めています。これまでのモビリティ用途に加え、今後はロボット市場への展開も視野に入れ、汎用性の高い製品ラインの構築を目指します。カメラ市場においては、業務提携による共同開発を通じて、同軸構造で電気特性を満たす高性能な新製品の開発に取り組み、運転アシスト及び自動運転の普及に伴い増加する車載カメラの搭載需要に対応していきます。さらに、統合ECU分野では自動運転の高度化により、高速伝送性能の更なる強化が求められており、当社もこれに応じた技術開発を推進しています。また、AIを搭載したロボットの多機能化が進む中、ロボット市場向けにも高速伝送対応コネクタを進め、次世代市場に対応する製品提案を加速してまいります。

マテリアリティへのアプローチ

環境に優しい樹脂の実用化と資源循環への取り組み

マテリアリティへの取り組みとして、2024年度より検討を進めている環境にやさしい樹脂を用いた梱包材の実用化については、今年度も引き続き取り組みを継続いたします。昨年度は成形性の課題により量産化の目途が立たず、実用化には至りませんでした。2025年度は材料の見直しも含めて再検討を行い、量産化に向けた目途の確立を目指してまいります。

また、再生材の有効活用に関しては、材料メーカー各社における法令遵守の下、再生材の使用率拡大が図られています。当社としても、更なる再生材の活用を推進し、廃棄物の削減に貢献してまいります。さらに、成形部品や金属部品を製造する際に使用する金型パーツにおいては、摩耗に強い材料を採用することで高寿命化を図り、交換部品の削減と資源の有効利用に取り組んでおります。



イリソ電子工業グループの成長戦略

技術

製造

営業

品質保証

管理



2025年度に秋田工場がよいよ本格稼働へ。
それに加えて、既存5工場における生産性の
飛躍的な向上を追求してまいります。

製造本部 本部長 吉川 剛

技術領域 SWOT分析

機会

- BtoBコネクタ主要製品の生産拠点が以前にも増して拡充
- 秋田工場が本格稼働し、日本のお客様への供給体制が強化

当社グループの強み

- 従前より海外生産＆売上比率が高く、海外ビジネス展開に精通
- 複数拠点で生産できる「多拠点生産体制」
- お客様に届ける近い地域で生産する「地産地消」

リスク

- 米中貿易摩擦の継続や米国関税措置による世界経済の低迷懸念
- 混迷が続く中東情勢下でのグローバルサプライチェーンの断絶

創出する価値

- グローバルサプライチェーンの継続確保
⇒ 輸送ルートを短縮、消費地近くでの在庫保管、複数拠点で生産対応

「製造本部」の現状及び中期経営計画1年目を終えて認識する課題など

秋田新工場の本格稼働と同工場を通じた人財の確保及び育成

当初計画通り2024年10月に秋田新工場が完成し、自動組立ライン、成形機、プレス機の順次導入・立上げを進めることができました。性能サンプルの生産、自社内評価、お客様評価データ計測とサンプル品提出も滞りなく進んでおり、本格量産に向けて万全の体制が整いつつあります。改めまして秋田地域の行政各所のご協力、また同地域より仲間に加わった新しい従業員の方々へ感謝申し上げたいと思います。当社6番目の工場として、また国内工場間の部品供給拠点として機能を充実させてしっかりと収益を上げていき、秋田地域への還元・貢献を果たしてまいりたいと考えています。更には地域人財の採用、他工場からの技術力交換を行っていき、新工場の運営を通じた「人財育成」を図ってまいります。多くのお客様や地域の方々とのタッチポイントとしての秋田工場の成長を目指してまいります。

中期経営計画達成に向けた戦略と2025年度の具体的な施策

サプライチェーン管理機能に特化した製造&販売管理業務を組織化

2024年度は成長が続く中国市場において、主力製品であるBioBコネクタ製品の供給拠点として上海、南通工場の強化を進め、フレキシブルな供給体制構築を進めました。2025年度も中国供給体制を強化するとともに、秋田工場の本格稼働によりサプライチェーン全体を一層強固なものとしていきます。また、製造運営スピードを加速すべく、量産試作の強化、迅速なサンプル供給、地産地消の更なる推進、国際輸送方法の最適化、お客様からの声への対応スピードアップ等を図っていきます。

2024年に導入した新ERPについては、2025年より使いこなしの段階に入りました。今後は、市場販売情報～部材手配～生産出荷の一連のサプライチェーン全体の流れを、数値データで見える化していきます。これにより、従来の「製造側の生産管理」「販売側の営業管理」を一体とするサプライチェーン管理に特化した組織運営を進めてまいります。

マテリアリティへのアプローチ

6工場トップランナー方式で生産性指標を向上

ここ数年、金相場を中心とした素材の高騰、また人件費アップが続いており、製造体力強化としての生産性向上が大きなタスクであると認識しています。このような外部環境認識の下、「つくる」面での地産地消とともに、「買う」面での地産地消としてローカル材の活用、素材調達ルートの簡素化など購買活動の改革を進めてまいります。また、生産面での主要工程（樹脂成型、金属プレス&めっき、組立）における生産性指標を6工場トップランナー方式で向上する活動を行い、素材高騰や人件費アップを吸収できる製造体制の確立を進めてまいります。



イリソ電子工業グループの成長戦略

技術

製造

営業

品質保証

管理



「販路拡大」×「協業加速」×「営業力改革」による相乗効果を追求することで、より高く持続的な成長路線を描いてまいります。

営業本部 本部長 大平 明彦

営業領域 SWOT分析

機会

- インド・ASEAN市場における地産地消・ZEV規制対応ニーズの拡大
- Arrow Electronic社とのグローバル契約を起点とした販路拡大（FA・ロボット等）
- OEMの調達戦略再構築に伴うサプライヤー見直しのタイミング
- Tier1/Tier2を含む調達網の再編による新規選定の機会増加

当社グループの強み

- Z-Move等に代表される高耐震・高信頼性のフローティングBtoBコネクタ技術群
- 地域別に最適化された製販技の一体体制と、柔軟なカスタム提案力
- SNS（分解系YouTuber）を活用した専門的かつ“分かりやすい”価値訴求活動
- 各地域の要求に対応できるローカル対応力と量産実績に基づく信頼性

リスク

- 米中摩擦・関税再導入などの地政学リスクによる調達・開発戦略の不確実性
- 中国市場でのEV需要鈍化による売上減少リスク
- 完成車メーカー（OEM）の戦略変更（HEV回帰、SDV投資抑制等）に伴う短期開発案件の不透明化
- 意思決定の長期化・開発中止リスクなど、案件進行の遅延要因

創出する価値

- ケル社との共同開発（車載カメラ用同軸コネクタ）など、外部連携による技術補完と展開加速
- モビリティを超えた多用途市場（FA・ロボット等）への横展開
- 顧客との共創（「選ばれる理由」を持つ提案型営業スタイル）
- 社会課題（脱炭素、人手不足、災害対応など）への貢献と事業成長の両立

「営業本部」の現状及び中期経営計画1年目を終えて認識する課題など

「地域環境変化と営業体制改革」の両立による「販路拡大と組織進化」の必要性を認識

自動車業界では、OEM各社の電動化戦略の見直しやサプライチェーンの再構築が進み、営業現場にもその影響が広がりました。トランプ関税の復活、中国市場の減速、インド・ASEANへのシフトなど、地域ごとの対応なども求められている実情にあります。

このような事業環境の下、当社ではArrow Electronic社とのグローバル契約により販路を拡大し、モビリティ以外の新市場への展開を進めてきました。一方、営業活動や製品提案においては、従来の属人的なスタイルに限界が見え始めており、営業スキルや開発スピードの改革が必要とされています。製造／販売／技術が一体となった現体制に加え、今後は、外部との協業や営業プロセスそのものの仕組み化が新たな課題解決の鍵になると認識しております。

中期経営計画達成に向けた戦略と2025年度の具体的な施策

販路拡大／協業開発／営業変革の三位を一体として成長戦略を描いていく

2025年度は、「販路の拡張」「開発スピードの加速」「営業力の高度化」を三本柱に、営業活動を強化してまいります。

具体的には、Arrow Electronic社のネットワークを活用しつつ、インド・ASEANなど成長市場に対しては、現地完結型体制による地産地消提案を拡大してまいります。また、単独開発にこだわらず、ケル社との協業による小型同軸コネクタ開発など、外部パートナーと連携した製品開発を推進します。営業組織についても、専門家の知見を取り入れ、営業部員一人ひとりが「なぜ選ばれるのか」を論理的に伝えられる体制の構築を図ってまいります。そうした体制を構築の上、再現性ある営業プロセスとSNS活用による情報発信を組み合わせ、顧客接点の質を高めていくことを目指します。

マテリアリティへのアプローチ

社会課題対応力&営業力強化によって持続可能な価値創出へ挑戦

営業本部としては、単なる販売活動にとどまらず、「社会課題の解決」と「顧客価値の最大化」の両立に挑んでおります。

製品面では、軽量・高耐震・省エネ性能を備えたコネクタで脱炭素社会に貢献しつつ、非モビリティ分野に向けた用途提案を強化しています。また、営業活動においては、属人的なスタイルからの脱却を図り、教育・思考・行動の仕組みを整えつつあります。また、外部からの知見の取り入れ等も図ることで、地域や製品カテゴリが異なっても質の高い営業を提供できる組織、グローバルに信頼される営業体制を構築し、サステナブルな成長に貢献してまいります。



イリソ電子工業グループの成長戦略

技術

製造

営業

品質保証

管理



源流に立ち返ってあるべき姿を再構築し、
クレーム0(ゼロ)により安全・安心
そして信頼へと繋げてまいります。

品質保証本部 本部長 重枝 能史

品質保証領域 SWOT分析

機会

- 自動車産業の変革期到来の中で品質に対する新たなニーズが出現

当社グループの強み

- 信頼性高い品質を誇るフローティングコネクタ、2点接点コネクタの開発
- 基本的な信頼性評価を自社内で完遂できる解析設備の保有

リスク

- 変革期に伴って求められる新規要素の高いコネクタ開発でのノウハウを持った人材の確保及び育成対応

創出する価値

- 社会やお客様の抱えている課題を解決するコネクタを提供
- 安全・安心そして信頼に繋がるクレーム0(ゼロ)

「品質保証本部」の現状及び中期経営計画1年目を終えて認識する課題など

PDCA&SDCA徹底によって品質問題は着実に低減傾向を示す

言うまでもなく、品質とは常に改善を実施していくことが重要です。品質の継続改善を実施するために2024年度では、過去より繰り返し実施を行っているPDCA(計画・実行・評価・改善)の改善活動に加え、SDCA~Standardize(標準化)・実行・評価・改善~の改善活動をメインとして取り組んでまいりました。この活動を通じ、多くの業務に対して誰でも同一作業ができる標準化を実現しました。その結果、品質問題は着実に低減傾向を示しております。今後も、作業指示書通りの作業がなされているかのパトロール確認、及び作業への声の吸い上げ(やりづらい作業のヒアリング)など、品質改善活動を積み重ねていくとともに、堅実なモノづくりが継続されるよう更なる標準化を進めてまいります。

中期経営計画達成に向けた戦略と2025年度の具体的な施策

源流へ立ち返りあるべき姿を再構築する

品質改善を進めるにあたり、年々同一工程内の管理ポイントは増加の一途を辿っております。その中で製造工程でのAOI(自動光学検査)の導入等も進んでおり、自動で全数検査を行っている箇所も増加している一方、人の手を介して重複確認している部分も増えています。こうした状況は即ち、同一箇所を複数回確認して品質確認を強化していることと同義にもなるのですが、管理項目が複数存在することで確認が煩雑になる懸念があります。この環境をクリアにすべく、機能的に必要な寸法、コネクタ組立に必要な寸法を、源流の図面へ記載するよう一部工程を見直しました。これによって、寸法の意味合いを誰もが分かる形となり、「本来あるべき検査工程」を制定できたものと考えております。今後、この検査工程をベースに品質強化を図ってまいります。

マテリアリティへのアプローチ

全社員が高い品質意識を持って働ける環境づくりに注力

品質保証の難しさは品質改善をいくら積み上げようとも、たった1件の品質クレームにより何年も掛けて築き上げたお客様からの信頼が一瞬で無くなることです。一つのミスが命取りとなります。このミスを極限まで減らすためには、全社員が高い品質意識を持って業務に従事することが重要です。

その品質意識向上活動の一環として、2024年度に品質方針の見直しを実施し、「クレーム0(ゼロ)が安全・安心そして信頼をつなげる」という方針を制定しました。この方針はPurpose(存在意義)に登場する言葉をアレンジしたもので、品質を維持・継続することの難しさや重要性を日々確認できるよう「品質方針カード」として全社員が携行しています。このように品質に対する高い意識づけ・教育を行い、お客様の「つなげる」の一助になれるべく活動してまいります。



イリソ電子工業グループの成長戦略

技術

製造

営業

品質保証

管理



マテリアリティへの取り組みを通じて、
社会並びにステークホルダーとともに成長する
経営基盤を創り上げてまいります。

管理本部 本部長 大浦 信一郎

管理領域 SWOT分析

機会

- 自動車産業における100年に一度の変革がモビリティ事業へポジティブに影響
- 省資源・軽薄短小化ニーズに応えるコネクタ需要の拡大、自動組立化に貢献するフローティング技術への注目・期待

当社グループの強み

- 直接営業を主体としたマーケット・インでの営業力・企画力
- グローバルな生産・販売体制

リスク

- 一部地域への生産と売上の偏り
- 先行開発・提案営業力強化に向けた人財づくり
- 更なる情報開示の充実、発信力の強化

創出する価値

- 人財と資金配分の適正化
- エンゲージメント、CSR、コーポレート・ガバナンスなど経営基盤の向上
- 連結経営でのガバナンス体制の更なる向上

「管理本部」の現状及び中期経営計画1年目を終えて認識する課題など

「株主・投資家視点」と「事業を支える管理機能」の2つの視点で強化

管理本部（経営企画部/経理部/人事・総務部/コーポレート・コミュニケーション部/情報システム部/業務改革・DX推進室の6部室から構成）では、株主・投資家の皆様の視点と事業を支える管理機能強化の視点を重視しています。

株主・投資家の皆様の視点では、2024年度は自己株式の取得及び増配により株主還元を強化しましたが、これからも経営戦略、カーボンニュートラルへの取り組み、株主還元ポリシー等の情報発信強化が必要と考えています。また、社内において管理本部は、事業部門のサポート役でありガバナンスのコントロール部門として、技術、製造、営業、品質保証の力を十二分に発揮してもらうための黒子の部門と認識しています。2024年度は当社成長に向け足腰を強くする構造改革を推進したのに対し、2025年度は成長に向けた経営戦略を打ち出し、一層の人財・資金力の強化並びにそのアロケーション、及び新ERPの活用による継続的な業務効率化に注力してまいります。

中期経営計画達成に向けた戦略と2025年度の具体的な施策

チャンスをも機敏に捉え、リスクには柔軟に対応する人財と組織作りに注力

自動車を始めとするモビリティの電動化、自動運転化等のニーズの高まりが継続する中、当社のコアコンピタンスである基板と基板をつなぐコネクタ（BioB）、高速伝送対応コネクタの需要は益々拡大することが予想される一方、地政学リスク等の環境変化への対応が必要とされています。

管理本部は、そうしたチャンスをも機敏に捉えリスクに柔軟に対応できるよう事業部門のサポートに努めていきます。2024年度に導入した社内公募制等の社員エンゲージメント向上施策から共同開発を含むアライアンス等による戦略的な経営強化を含め、組織強化や人財づくりを進めてまいります。

マテリアリティへのアプローチ

管理本部として事業の持続的成長を支え、牽引すべく、マテリアリティに取り組む

「人と環境にやさしい安心、安全、快適な社会への貢献」については、2024年度に茨城工場を100%再生可能エネルギー電力化しました。今後も工場生産効率アップをはじめ、当社内で計画した推進項目を着実に実現するようPDCAを回していきます。「多様な人財づくり」では、2024年度の管理職ダイバーシティ比率は、ワールドワイドでは86%に上昇しました。課題である日本国内のダイバーシティ比率の向上に努めるとともに、社員エンゲージメントの向上に努めてまいります。「経営基盤の強化」では、2024年導入のERPシステムを一層活用し、ワールドワイドでのガバナンス強化を重点項目として推進します。また、ステークホルダーの皆様に対してはディスクロージャーの更なる充実と、資本コストを意識した経営と株主還元の拡充を実施してまいります。



人事担当メッセージ

社員一人ひとりの成長を促進し、 会社全体の成長の原動力となることを目指して

当社の経営理念である「人の心を尊重し、豊かな価値を創り、社会貢献に努める」に基づき、社員の満足度や働きやすさを向上させ、「顧客価値を創造する100年企業」に必要な自律的な人財の育成、多様性の高い組織づくりに求められる「人事制度改革」「働き方改革」「人財育成改革」の3つの改革を実行していきます。



檜野 万郎

執行役員

管理本部 副本部長 兼

人事・総務部 部長

社員エンゲージメントの現況（満足度、離職率などの推移）、改善への対応

年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
ワークエンゲージメント(指数)	49.2	48.7	48.8	48.7	49.7
離職率(%)	6.3	3.6	4.8	5.3	5.9

企業の成長・発展には、働く社員が会社に対して愛着や誇りを持ち、会社に対し自発的に貢献したいと思う人をいかに多く増やしていけるかが重要な要素となります。社員のエンゲージメントについては毎年実施しているサーベイの結果を基に、課題の抽出、施策の立案・実行を行っております。足元の取り組みとして、会社の掲げる経営理念やパーパス、目下の戦略や課題を社員一人ひとりにより良く理解してもらうべく、経営層から社員に対し直接対話するタウンホールミーティングを実施し、経営層が情報発信する機会を増やしました。また、社員の健康はあらゆる基礎であり、全社レベルで健康経営への取り組みを実施しております。2024年に健康経営優良法人に認定されましたが、今後、活動を更に充実させ、社員のエンゲージメント向上を図ってまいります。

人的資本経営（人財活用による企業価値拡大）における人事部門の取り組み

働く社員の自律的なキャリア形成については、1on1 ミーティングでの対話、コーチング研修の強化、年代別キャリア研修の拡充、選抜研修の新設により、働く社員が将来ありたい姿を明確にイメージし、意欲ある社員がその目標に向かって行動を重ねていくことができる施策を推進します。

現在、社員に求められるスキル、能力、人物像の見直し・再定義を行っております。今後は、職種毎のスキルマップを改定した上で、改定版スキルマップに応じた研修の拡充、キャリアパスの整備を行い、昇格基準との連動を検討していきます。また、個々のスキルと能力を可視化し、適所適材のタレントマネジメントを推進します。そしてデータの一元管理の下、キャリアパスを明確にすることで、一人ひとりの成長を促進し、会社全体の成長の原動力となることを目指してまいります。



サステナビリティ①

サステナビリティの根幹・経営理念

「ー 未来に続く架け橋として ー 人の心を尊重し、豊かな価値を創り、社会貢献に努める」。この経営理念の通り、私たちは、自身の事業活動そのものが社会貢献と考えています。

私たちのコネクタを使用していただくことにより実現する、接続箇所の軽薄短小化。希少金属を含めた使用原材料の削減とともに、モビリティ市場において軽量化は燃費の向上につながり、省資源・省エネルギーに寄与しています。

また、強みであるZ軸方向を含めて可動するコネクタの耐振動性能は、ロボットによる自動組立化の領域の拡大を通じて労働人口減少に寄与します。

私たちは、日々の活動が社会課題の解決に貢献し、同時に企業の成長につながる好循環によって、イリソのサステナビリティがより強化され、その結果「顧客価値を創造する100年企業」になることを目指しています。

地球の“もったいない”を解決する

社会課題の解決に対し、更に大きく貢献し、同時に私たちのサステナビリティを強化するため、2022年にCSR方針「地球の“もったいない”を解決する」を定めました。

私たちが考える“もったいない”は、3R (Reduce, Reuse, Recycle) に留まりません。社会・お客様・社内等、地球上のあらゆるところ、人財・時間・空間を含む様々な形で“もったいない”は存在しています。

私たちは事業活動を通じて、“もったいない”を積極的に見つけ、グループの知恵(技術)と熱意を結集して解決策を見出し、製品・サービスを世の中に広めて変化を生み出し、“もったいない”を減らし・無くしていく。それがイリソが果たすべきCSR=企業の社会的責任であると考えています。

サステナビリティであるための基盤

私たちは、しっかりした経営基盤があって初めて、社会課題の解決に貢献する事業活動を行えると考えています。いわゆるE(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)に対するロードマップに基づき、サステナビリティの強化に努めてまいります。

環境への取り組み

当社の環境マネジメントシステム(ISO14001)に基づく環境保全・改善活動の推進

- 製品への有害化学物質の混入防止
- 気候変動の原因となるCO₂排出ゼロを目指した、サプライチェーン全体の取り組み
- 気候変動対応を最優先課題として認識した、各拠点のCO₂排出量削減への取り組み
- 再生可能電力の調達や省エネ目標の設定と対策の立案・実行推進
- 生物多様性確保へ水資源節約や排水浄化、再生水のリサイクル利用による排水削減

社会への取り組み

- 「人権方針」を制定し、サプライチェーン全体に対して強制労働の禁止、児童労働の禁止、差別・非人道的扱いの禁止、適正な賃金設定と支払い、労働時間の適切な管理を調達ガイドラインで周知し、運用
- 当社で働く全ての人々が、より豊かに、平和に、文化的な生活を維持するために、負傷・疾病を防止し、安全で健康的な労働条件を提供することを第一に優先
- 労働安全のリスクアセスメントを全職場で実施、危険源を特定してリスク低減
- 人財育成の環境整備として、中堅社員、リーダークラス、新任管理職等の階層別にその段階に応じた研修、業務を遂行する上で必要なスキル習得のための研修、多様性の尊重、ハラスメント防止等の基礎知識向上を目的とした全社員向け研修を適宜開催
- 品質マネジメントシステムISO9001の取得(1996年)
- 米国自動車業界の規格であるQS取得を経て、国際統一規格であるISO/TS16949を取得(2007年)後、IATF16949へと移行(2018年)

ガバナンスについて

- 「企業行動憲章」を制定し、公平かつ公正な取引の実施、国内外の競争関係法を遵守、仕入先との契約条件順守、対等な立場で事業活動を推進、賄賂や金銭その他の供与及び要求、受取を行わないことを宣言
- 取締役会の実効性評価の実施
- 内部通報制度の整備、全社導入



サステナビリティ②

ロードマップ

項目	概要と施策	目標	2023	2024	2025	2030	2050
E	1. 温室効果ガスの削減						
	①2025年、CO ₂ （電力由来）排出ゼロ ●生産効率改善、製品標準化による電力使用原単位30%削減 ●グリーン電力契約への切替、証書他	2025年 2030年 2023年以降（継続）			●100%削減	●30%削減	
	②サプライチェーン全体の温室効果ガス削減 ●2050年、実質ゼロエミッション達成 ●Scope3の把握と20%削減（2021年度比）	2050年 2030年				●20%削減	●実質ゼロ
	2. 環境負荷軽減に対する貢献						
	①環境にやさしい素材開発支援 ●開発研究等に対する支援	2023年以降（継続）					
S	1. 多様性の尊重（女性・外国人ほか）						
	①ダイバーシティに対する取り組みの開示	—	継続				
	②女性の活躍支援 ●管理職・役員（国内）の女性比率5% ●新卒採用女性比率30%	5%（2030年） 30%（2025年）	2.6% 14.3%			●5%達成 ●30%達成	
	③外国人役員（執行役員含む）	10%（2025年）	5.9%		●10%達成		
	④経験者の継続採用（国内の管理職・役員）	達成済、継続	経験者採用比率50%超達成済				
	⑤社員の能力開発	—	継続				
	2. 優良な教育・健康・福祉						
	①教育制度充実による社員エンゲージメント向上 ●語学教育の充実 ●社内公募制によるキャリア形成支援	2022年（完了） —	継続 継続				
	②健康経営の推進（健康経営認定）	2023年（完了）	健康経営優良法人認定、横浜健康経営クラスAA認定				
	③教育・社会支援活動 ●奨学金財団を通じた学生支援 ●大学研究室との共同研究等	— —	継続支援 継続				
G	3. 地域との共生						
	①拠点独自の地域貢献	—	地域特性に応じた拠点提案施策				
	1. 強固な企業基盤の確立						
	①制度変更への対応（東証、コーポレートガバナンス・コード他） ●TCFD提言に沿った開示	2022年（完了）	継続				
	2. リスクマネジメント						
	①レジリエンスの強化 ●サプライチェーンを含むBCP体制再構築	—	継続				



環境への取り組み①

基本的な考え方

イリス電子工業グループは、社会課題解決に貢献する価値を提供するサステナブル企業であり続けることを目標とし、「人と環境にやさしい安心、安全、快適な社会への貢献」をマテリアリティとして捉え、環境の国際規格であるISO14001に則り、脱炭素、省資源、リサイクルなどの取り組みを通じ環境型社会の形成へ貢献し企業価値の向上を目指します。

環境方針

イリス電子工業グループは、事業活動を通じて「つなげる」を深化させ、人と環境にやさしく、様々な機能を容易につなげる未来を創造することを実現させ、地球環境、生物多様性の保全を尊重し持続可能な社会の実現に向けて努力し続ける。

イリス電子工業グループは、主要製品であるコネクタ及びピンの生産に伴う事業活動及び製品・サービスに関して、環境マネジメントシステムを構築し、以下の環境活動を推進する。

1 当社は、事業活動及びサプライチェーンで排出する廃棄物、GHGの削減の目標を定め、地球環境の保全に努める。

当社は、各種環境活動を推進するにあたり、以下の達成を目標とする。

- 2**
- 1) 電力由来のCO₂排出ゼロ：2025年度末
 - 2) 電力使用原単位2021年度比20%削減：2030年
 - 3) カーボンニュートラルの達成：2050年

3 組織として本来業務の改善活動に環境目標を設定し、実施状況の監視及びレビューを行うと共に、当社の環境パフォーマンスを向上させる為に、環境マネジメントシステムの継続的改善を実施し、維持する。

4 当社に関わる環境法規制の要求事項/協定を順守する。

5 当社製品は設計段階から有害物質を低減・管理すると共に、資源の使用量の削減に努め、部材調達においてはグリーン調達を推進し、製造段階では資源のリサイクル、リユースを進める。

6 当社で働くすべての人々に対し、環境保護活動と生物多様性に関する教育・支援及び協働することで、環境に関する理解と意識の向上を図る。

この環境方針は、社内外に公表し、利害関係者に入手できるようにする

<https://www.irisoele.com/jp/company/sustainability/environment/policy/>

環境保全活動

代表取締役社長名で社内外に公表している環境方針で、以下の環境活動を実施していくことを宣言しています。

●二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの削減（省エネルギーの推進）

●資源リサイクルの有効活用

●環境に配慮した活動の実施（環境法規制の順守）

各環境活動は、以下の通り行っています。

二酸化炭素をはじめとする温室効果ガスの削減（省エネルギーの推進）

温室効果ガスは、主に二酸化炭素、メタン、一酸化二窒素、ハイドロフルオロカーボン、パーフルオロカーボン、フッ化硫黄等があります。当社生産活動により電気、自動車等を使用しているため、温室効果ガスを排出しています。温室効果ガスは地球温暖化の原因となりますので、地球温暖化を抑止するために、当社は以下の温室効果ガス抑制活動を実施しています。

方法	結果
太陽光発電の利用促進	当社購入電気使用量を減らす手段として、茨城工場、上海工場、南通工場、フィリピン工場（2024年12月設置）の4工場にソーラーパネルを設置しています。 2024年度実績としてソーラーパネルで1,825MWh発電、1,065トンの二酸化炭素の発生を抑制しました。 2025年1月から東急不動産グループの株式会社リエネからオフサイトPPAによる再生可能エネルギー電力の供給を受けるとともに、実質再エネ電力契約に変更したことで、1,246トンのCO₂排出量を削減できました。
エアコン更新工事	当社本社事業所のエアコンの更新工事を2023年～2026年にかけて実施します。これにより、本社事業所の年間電気使用量135MWhの削減を見込んでいます。



環境への取り組み②

資源リサイクルの有効活用

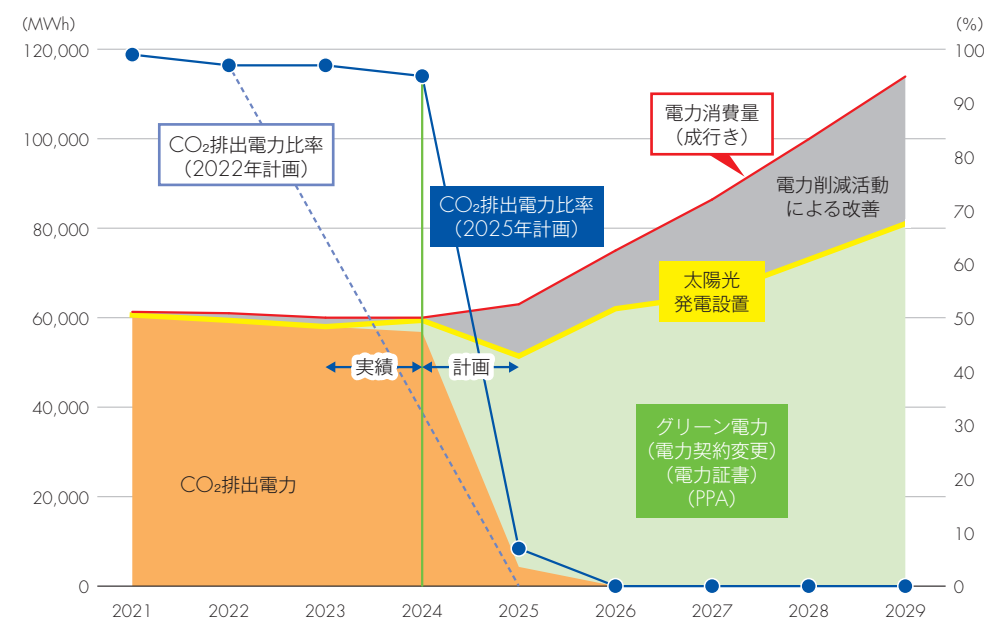
当社では国内外の各サイトにおいて、3R（リユース、リデュース、リサイクル）を推進しています。これにより以下のような結果が得られました。

方法	結果
金使用量の削減、再生材料の活用	①コネクタのピンへのめっきに使用する金の比重、膜厚、処理エリアの見直しをすることで、使用量を削減しています。 ②コネクタのモールドに使用する樹脂を再生材LCP（液晶ポリマー）化することで、廃棄量を削減しています。
端材の分別～有価物化	当社国内外サイト全体で発生する銅端材、金めっき、廃棄品等を廃棄せず、有価物化して有効活用しています。 これにより2024年度は、二酸化炭素排出量に換算した場合、19トンの二酸化炭素発生抑制が出来ました。
3R活動	本社事業所は日頃から分別排出、発生抑制、再使用、再生利用等を徹底しています。その活動は廃棄物排出抑制効果が顕著であると評価され、横浜市より3R活動優良事業所に2008年より認定されています。これからも3R活動を継続して実施していきます。
社会貢献活動	①会社周辺の清掃活動 会社周辺道路の美観を維持していくため、社員による会社周辺の清掃活動を実施しています。 ②余剰カレンダーの寄付 年末にお取引先様からいただいたカレンダーを希望社員に配布後、余ったカレンダーは廃棄処分せず老人ホームに寄付しています。

CO₂削減目標

1. 購入電力によるCO₂排出を2025年度末に「0」にする。
2. 生産効率の向上により、2030年度に原単位で20%削減（2021年度比）
3. Scope1、2でCO₂排出量を2030年度に42%削減（2023年度比）
4. Scope3でCO₂排出量を2030年度に25%削減（2023年度比）
5. 2050年カーボンニュートラル

電力由来のCO₂排出削減に向けたロードマップ



環境への取り組み③

気候変動対応

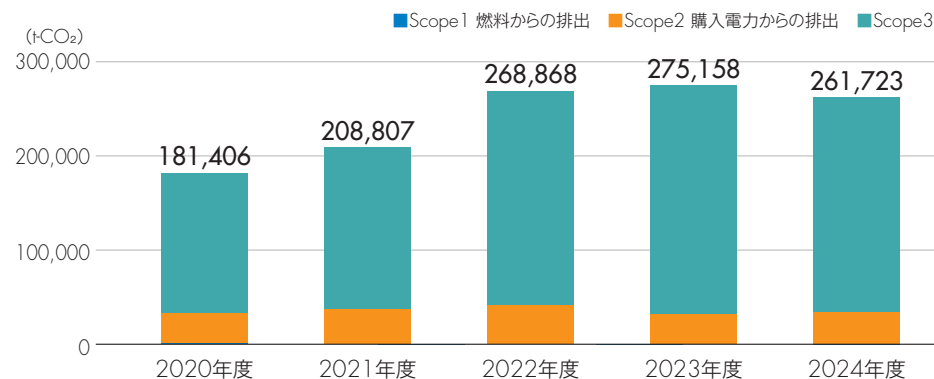
私たちは、「― 未来に続く架け橋として ― 人の心を尊重し、豊かな価値を創り、社会貢献に努める」の経営理念の下、お客様に満足と感動をあたえる製品を常に提供し続けてまいりました。イリソ電子工業グループのメンバー全員が経営理念を深く学び、自ら実践していくことが社会貢献に繋がると考えています。今日の地球環境は大きく変化しつつあり、地球の温暖化を抑える必要があると各国、各企業は認識しております。

当社グループにおいて、国際的な環境団体のSBTイニシアチブから認定を受けました。Scope1、2で2023年度を基準とし、2030年度にGHG排出量を42%削減することを目標にしています。



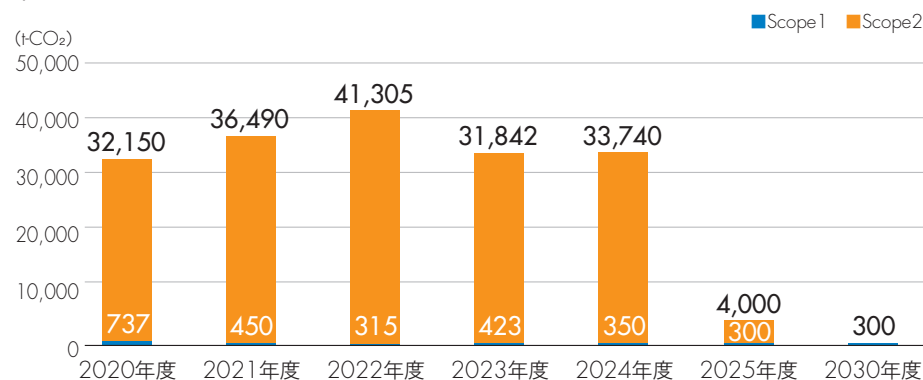
CO₂排出量実績

年度CO₂排出量推移



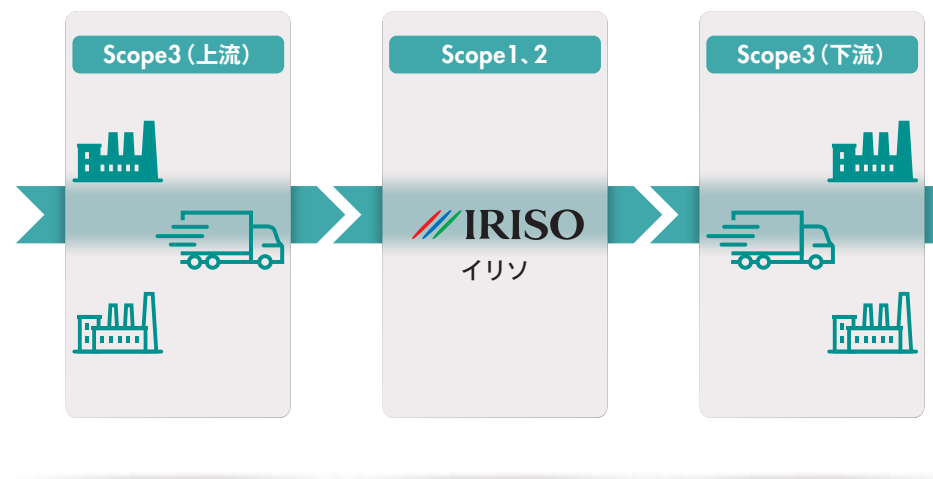
Scope1、2削減計画

Scope1、2削減計画



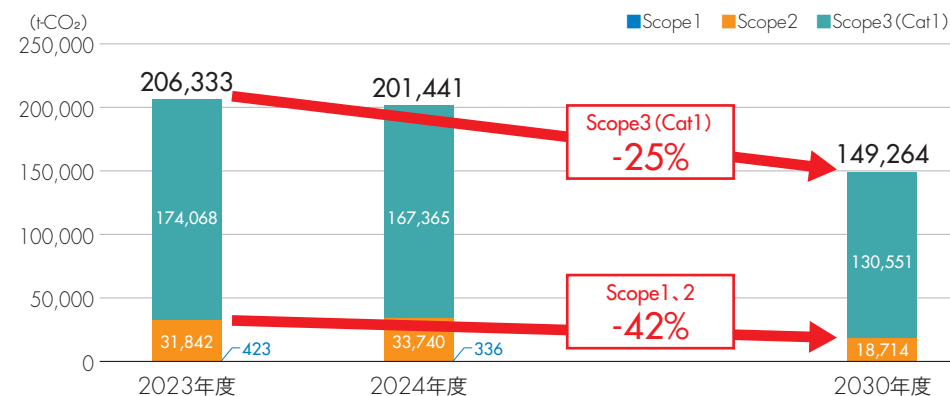
サプライチェーンへの対応

イリソ電子グループでは、製品への有害化学物質の混入を防止し、地球環境に与える負荷を最小限にすることを目的とし、調達する製品、部品、材料に使用を禁止する化学物質、使用を管理する化学物質を定めたグリーン調達基準書を策定し、お取引先様へのご理解・ご協力をいただきながら、サプライチェーン全体で製品に含有する有害化学物質の削減に取り組んでいます。また、今日においては温室効果ガスの削減を呼びかけ、サプライチェーンでのご協力をいただきながら、温室効果ガスの削減に努めてまいります。



Scope1、2、3削減目標

GHG削減計画



環境への取り組み④

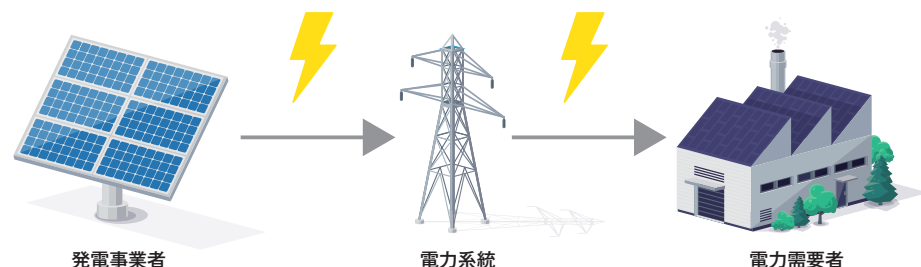
再生可能エネルギーの利用状況

イリソ電子工業グループは、2025年には購入電力からの温室効果ガスの排出量を「ゼロ」にする目標を掲げており、茨城工場、上海工場、南通工場の3工場と2024年12月からフィリピン工場にも屋根に太陽光パネルを設置して再生可能エネルギーを利用しております。

また、2024年8月にイリソ電子工業株式会社、東急不動産株式会社、株式会社リエネの3社による「環境活動推進に向けた包括的な取り組み支援協定に関する基本合意書」を締結。その一環として、2025年1月から茨城工場へオフサイトコーポレートPPA（オフサイトPPA）を導入し、再生可能エネルギー100%の電力の利用を開始しました。

オフサイトコーポレートPPA（Power Purchase Agreement）とは

再エネ電源の所有者である発電事業者（ディベロッパー、投資家等含む）と電力の購入者（需要家等）が、事前に合意した価格及び期間における再エネ電力の売買契約を締結し、需要地ではないオフサイトに導入された再エネ電源で発電された再エネ電力を、一般の電力系統を介して当該電力の購入者へ供給する契約方式。



再エネ導入の一環として、他社所有地からの再エネ電力の供給を受ける事で、2025年度の購入電力によるCO₂排出量をゼロにする活動を進めてまいります。

環境活動推進に向けた包括的な取り組み支援協定に関する基本合意書 ～環境マネジメントシステムの継続的な改善に向けた包括的な取組に向けて～



詳しくは当社ウェブサイトにて掲載中
<https://www.irisoele.com/jp/news/n20241001/>

太陽光発電設置状況

工場	南通工場	茨城工場	茨城工場 D棟
項目			
稼働時期	2021年9月	2021年8月	2022年9月
パネル容量	1,118kW	108kW	60kW
CO ₂ 削減量/年 t-CO ₂	697.8	75.0	45.9
消費電力割合	8.5%	1.4%	13.2%
設置場所	建屋屋根	建屋屋根	建屋屋根
調達方法	オンサイトPPA	自社保有	自社保有

工場	上海工場	フィリピン工場	茨城工場オフサイトPPA
項目			
稼働時期	2022/9月	2024/12月	2025/1月
パネル容量	300kW	357kW	400kW
CO ₂ 削減量/年 t-CO ₂	188.6	363.2	503.3
消費電力割合	2.7%	10.0%	9.1%
設置場所	建屋屋根	建屋屋根	発電事業者所有地
調達方法	オンサイトPPA	オンサイトPPA	オフサイトPPA

社外からの評価

●温室効果ガス（GHG、SCOPE1、2、3）排出量算出に関わる独立した第三者機関による保証取得継続
イリソ電子工業グループ「国内（工場、営業所）、海外（製造会社、販売会社12社）」において、対象期間2024年4月～2025年3月までのCO₂排出につきまして、当社の算定方法／結果の妥当性に対して保証を取得しました。

●「CDP Climate」において2024年度に「B評価」を獲得



環境への取り組み⑤

3R活動

本社事業所は日頃から分別排出、発生抑制、再使用、再生利用等を徹底しています。
その活動は廃棄物排出抑制効果が顕著であると評価され、横浜市より3R活動優良事業所に2008年より認定されています。
これからも3R活動を継続して実施していきます。

廃棄物の状況

(単位: ton)

廃棄物種類	処理方法	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
一般廃棄物	焼却	1.5	19.2	19.5	21.0	20.0
	リサイクル	13.0	11.3	12.2	11.7	11.2
産業廃棄物	焼却	93.0	99.4	120.7	129.4	76.2
	リサイクル	11.0	66.0	67.2	55.2	58.4

国内(本社、生産技術開発センター、茨城工場、花巻工場)の実績

グリーン調達

イリソは、製品への有害化学物質の混入を防止し、地球環境に与える負荷を最小限にすることを目的とし、調達する製品、部品、材料に使用を禁止する化学物質、使用を管理する化学物質を定めたグリーン調達を推進しています。

この取組むのために2024年に「グリーン調達基準書」を制定し、サプライヤー様のご理解・ご協力をいただきながら、サプライチェーン全体で製品に含有する有害化学物質の削減に取り組んでいます。

取り組み

EU RoHS指令、EU REACH規則などの各国の環境法規制へ対応し、化学物質の使用の低減に取り組んでいます。

●オゾン層破壊物質(ODC)全廃

1990年から削減活動を開始し、1993年に100%削減を完了しています。全廃後は、製造工程内及び使用材料にオゾン層破壊物質(ODC)を使用していません。

●EU RoHS対応

EU RoHS指令の対応について、一部のお客様からの要求がある半田めっき製品以外は、既にRoHSを遵守しています。2019年にRoHS規制対象となった特定フタル酸4物質を使用した製品は規制開始以前よりありません。

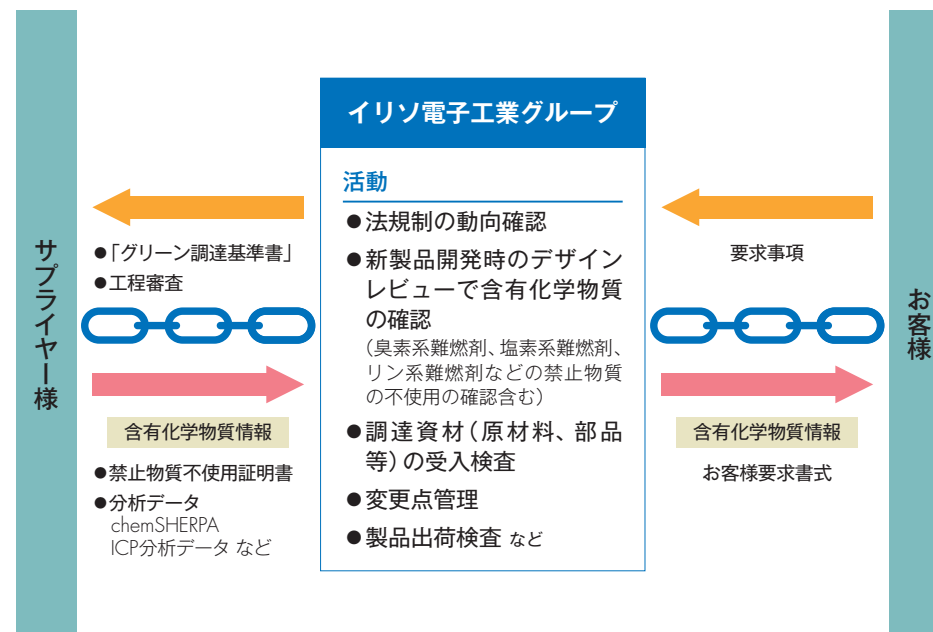
●EU REACH対応

2008年11月よりREACH SVHCが公開されて以来、年1~2回更新されるREACH SVHCを確認するとともに、要求に応じて、製品の化学物質情報をお客様に提供しております。

化学物質への取り組み

基本的な考え方

イリソは、EU RoHS指令、EU REACH規則といった各国の環境法規制遵守はもちろんのこと、お客様の要求事項にも対応できるように取り組んでいます。製品含有化学物質の管理は、サプライチェーンでの管理を基本としており、自社はもとよりサプライヤー様へもサプライチェーンの一端を担っていただくように、「グリーン調達基準書」を定め、原材料や部品購入から、自社製品製造、出荷に至るまで環境に配慮した製品作りに努めています。また、禁止物質の流入・流出防止のため、各種化学物質分析装置を導入し、定期的な検査を実施しています。



鉛フリー化

2000年から鉛フリー対応の活動を開始し、2003年には既存製品は代替品での鉛フリーへの準備が完了し、順次切り替えを行っています(一部のお客様からの要求がある製品を除く)。2006年以降に開発した新製品は全て鉛フリー化しています。2024年度にお客様へ納品した数量のうち99.9%が鉛フリー化した製品となっています。



環境への取り組み⑥

生産時の化学物質管理

生産時に、NO_x（窒素化合物）とSO_x（硫黄化合物）の使用及び排出はありません。

PRTR法対象物質については、PRTR法に基づいて、対象物質の特定と集計を確実に行って、取扱量、排出量、移動量を把握することで、適切な管理に努めています。PRTR法に該当する対象化学物質のうち、茨城工業のニッケルめっき工程で排出されるニッケル汚泥とニッケル廃液に含まれるニッケル化合物が届出対象物質となります。

VOC（揮発性有機化合物）については、上海工場で生産している一部の製品において端子のはんだ付け性を良くするために使用しているフラックスの中にVOCのイソプロピルアルコールが含有されています。該当製品は、2024年度にお客様へ納品した数量が大幅に増えたためVOC使用量が増えました。今後の使用方法の見直しを検討してまいります。

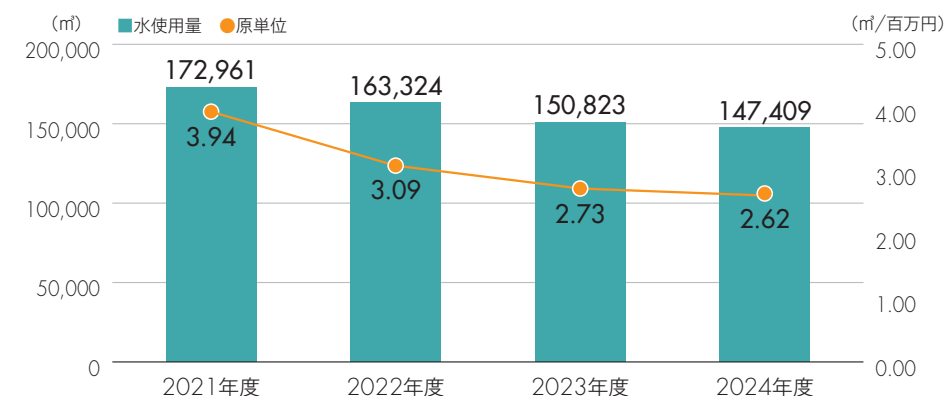
PRTR法届出対象物質移動量推移

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ニッケル化合物	kg	667.2	796.6	785.0	844.0
VOC	kg	464.1	316.5	256.7	788.1

自然環境保護について

イリソ電子工業グループは「人と環境にやさしい安心、安全、快適な社会への貢献」をマテリアリティとしています。地球環境を取り巻く状況は急激に変化しつつあり、当社としては安心、安全、快適な社会への実現に向けて自然環境の保全に取り組んでまいります。その一環として水資源の重要性を理解し保全に努めます。

水使用量実績／原単位



環境への取り組み⑦

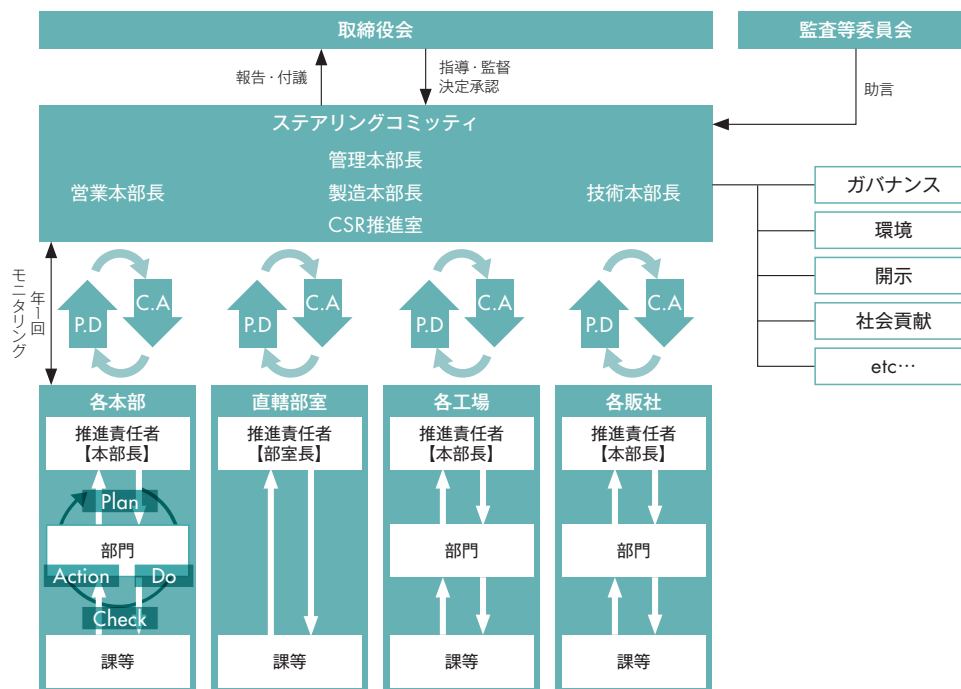
TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 1

当社は気候変動を経営課題の一つと捉え、TCFDフレームワークの提言の4つの開示項目に沿って、情報開示を行っています。

ガバナンス

- 取締役会の指導・監督の下、ステアリングコミッティを組織し、取締役管理本部長を長として各本部の本部長メンバーを中心にリスクマネジメント全体を統括します。
- 各本部長が各部門と連携して中長期の気候変動の影響による事業へのリスク、機会の検証を年4回行い、必要な対策を講じます。
- 結果はステアリングコミッティの報告を経て、重大な影響の恐れのある事案については2回/年に取締役会へ報告・付議します。
- 監査等委員会はステアリングコミッティに対し、適宜助言を行います。

ガバナンス及びリスク管理体制図



戦略

当社は事業において気候変動が及ぼすリスクと機会について検討を行いました。リスクと機会は、政策や規制等、社会的要求の変化等によって生じる“移行”リスク・機会と、異常気象の激甚化等によって生じる“物理”リスクを指し、それぞれ当社の損益に影響を及ぼす可能性がある項目を特定しています。

4℃シナリオ

気候変動対策が現状から進展せず、地球平均気温が産業革命以前と比較して21世紀末ごろに約4℃上昇するとしています。異常気象の激甚化や海面上昇等、物理的なリスクが大きくなる一方、企業活動や消費活動に対する締め付けも現状より強化されないとされています。

この4℃シナリオにおける事業インパクトでは、気温上昇等による操業地域で働く社員に対する健康リスクとなり対応コストが増加するほか、異常気象の激甚化によるサプライチェーンの混乱により仕入の遅延または停止を招き、事業継続が困難となると認識しています。

1.5℃シナリオ

カーボンニュートラル実現を目指した取り組みが活発化し、地球平均気温が産業革命以前と比較して21世紀末ごろに約1.5℃の上昇に抑えられるとしています。物理的なリスクの高まりは抑制される一方で、税制や法規制という形で企業活動や消費活動に対する締め付けが強まるとされています。

この1.5℃シナリオにおける事業インパクトでは、カーボンニュートラル実現を目指した取り組みが活発化し、電力コスト上昇、炭素税の導入や排出権取引の拡大により追加費用が発生すること、また、xEVの販売が伸びることで金属材料のコストが大幅に上昇する懸念があります。一方で、脱炭素社会に向け再生エネルギーやxEVの増加等、低炭素技術の需要が拡大することにより当社製品の機会が増えると認識しています。



環境への取り組み⑧

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 2

2021年度を基準とする売上総利益への影響

(単位：億円)

	4°Cシナリオ	1.5°Cシナリオ
電力価格の影響	—	-2.9
ガソリン車の市場縮小とxEVの市場拡大の影響	—	4.1
原材料コストへの影響	—	-17.0
異常気象の激甚化／ 降水・気象パターンの変化による被害額	-6.7	-3.8
その他	-0.2	-0.3
合 計	-6.9	-19.8

注) 2025年度試算

リスク管理

当社の気候変動リスクは、ステアリングコミッティにおいて識別・評価・管理しています。

各部門が行うリスク評価の結果に基づき、対策の要否や優先順位を考慮した上でステアリングコミッティに報告します。

評価の結果、重大な影響の恐れがある事案及び対応を、取締役会に報告・付議し決定します。

各部門は、ステアリングコミッティ並びに取締役会の指示・指導に基づき、リスク低減計画を立案、遂行します。

なお、当社は、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築しており、気候変動リスク管理の中には当該マネジメントシステムに基づく法令遵守等のリスクモニタリングも組み込まれています。

指標及び目標

温室効果ガスの削減については下記を目標に設定して、現在は太陽光パネル設置、各工場での自動化、めっきラインの効率化による生産効率向上での省電力、再生エネルギー使用への切替に取り組んでいます。将来的にはカーボンプライシングへの対応も行なってまいります。

削減目標

- 電力由来のCO₂排出量：2025年に実質100%削減
- GHG (SCOPE1～3) 排出量：2050年にカーボンニュートラルを達成

電力使用状況の見える化

当社グループでは、CO₂排出削減を進める上で、生産性の向上とともに電力使用の削減を行っています。

電力の使用削減を実施するために、現在の使用状況を工程別に見える化することでより具体的な方策を行うことが可能となりました。

現在は、一部工場で実施していますが、今後は他の工場へ展開していく計画でいます。



社会への取り組み①

企業行動指針

基本的な考え方

今日の企業が直面する経営課題は複雑で広範囲に及んでおり、企業が長期にわたり成長し続けていくためには、経営判断や意思決定を行う際に企業の持続可能性と社会課題の解決を同時に考慮することが非常に重要です。

そのため、お客様や投資家の皆様、地域社会を始め、関係する皆様から期待する価値を、私たちが将来にわたり生み続けるために取るべき行動を明確にすべく、2024年にこれまでの企業行動憲章を見直しました。自社やグループ企業の役員や従業員に新しい行動憲章の考え方を浸透させ、判断基準として活用していきます。

本行動憲章の精神をサプライチェーン全体への浸透を促し、持続可能で強固なサプライチェーンを築き、お客様に満足と感動を提供し続けます。

企業行動規範（憲章）

1. 持続可能な経済成長と社会課題の解決を目指します

効率的な生産や経営を、DXも活用して推進します。環境負荷を減らします。企業育成を含む他企業との協業を含め技術開発を推進します。

2. 公正な事業慣行に基づき行動します

国内外の法・制度を遵守し公正な事業を行います。公正かつ対等なパートナーシップを築き、人権や労働問題等に配慮した調達活動を行います。

3. 公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話を行います

地域社会など幅広いステークホルダーと双方向のコミュニケーションを促進します。分かり易い情報開示に努め、信頼関係を築いて協力や共感の醸成を促進します。重要情報は細心の注意をもって管理しインサイダー取引を未然に防止します。

4. 人権を尊重します

人権尊重を社内外に表明し、サプライチェーンに対しても浸透させます。負の影響についてはリスクを評価して予防に努めます。

5. お客様との信頼関係を大切にします

お客様の要望に先んじて、最高の技術で優れた品質の製品を提供します。

6. 多様な働き方ができる職場環境の充実を図ります

公正かつ平等な雇用機会を提供し、差別を排除します。キャリアやスキルの発展をサポートします。健康と安全を大切にする働きやすい職場を作ります。

7. 環境問題への取り組み

製品に含まれる化学物質を適正に管理し、製造時の化学物質の削減を進めます。低炭素社会の構築、循環型社会の形成に向けて、環境リスク対策への取組みを推進します。生物多様性の確保に貢献します。

8. 積極的な社会参画に努めます

自動車産業を主要なお客様とする企業として、交通の安心・安全を積極的に支援します。グローバル企業として、世界各地の文化や習慣に敬意を払い、社会参画に努め地域の発展に貢献します。

9. 危機管理を徹底します

テロや犯罪、自然災害、サイバー攻撃などを含むリスクに備え、組織全体で危機管理体制を整えます。

調達への取り組み

基本的な考え方

イリソは、人権侵害・環境破壊などのリスク及び不正や武装勢力の活動資金源となる懸念のある「紛争鉱物」をサプライチェーンにおける重要な社会問題として認識しています。

事業活動に不可欠なパートナーであるサプライヤー様と、法令遵守を始め環境や社会的責任への取り組みに配慮し、相互に発展するグローバルパートナーシップを築き、公平・公正な評価に基づく調達を推進しています。

CSR調達

2023年にCSR調達ガイドラインを改訂し、「人権・労働」、「安全衛生」、「環境」、「公正な取引・倫理」、「情報セキュリティ」、「事業継続計画策定」への取り組みの項目を掲げています。

各サプライヤー様にこのCSR調達ガイドラインに沿ったCSR活動の要請をするとともに、方針・基準への遵守に関する書面での確認を行いました。

今後は、サプライヤー様へのCSR診断やCSR監査を行っていくことを検討しています。

責任ある紛争鉱物の取り組み

イリソは、コネクタの端子等へのめっきの材料として金と錫を使用しており、更に、金めっきには微量のコバルトを含んでいます。他の紛争鉱物である、タンタル、タングステン、マイカについては製品に使用していません。

紛争鉱物について、CSR調達ガイドラインで「直接的または間接的に違法な武力紛争を助長したり、人権侵害、環境への危害、または健康と安全に隠れた危険を伴う行動を支援したりすることを防ぐため自ら義務を果たし、出所の確かな鉱物を使用するように合理的な行動を取るものとする」という方針を明確にしています。このため、サプライヤーチェーンを遡ってRMI (Responsible Minerals Initiative) が発行するCMRT (Conflict Minerals Reporting Template) に加え、EMRT (Extended Minerals Reporting Template) を利用した製錬/精製所調査を定期的に行っています。

■ 調査結果 (2024年度)

調査対象のサプライヤー様: 92社 回答率: CMRT100%、EMRT92%

特定した製錬業者様: 210社 (EMRT 69社、CMRT 141社)

武装勢力の資金源となっている紛争鉱物の使用は確認されていません。

サプライヤー様とのコミュニケーション

イリソの事業方針、調達方針などをご理解いただき、サプライヤー様と信頼関係を深め、コミュニケーションを図ることを目的に、主要なサプライヤー様向けに、2017年から毎年、事業計画説明会を開催しています（新型コロナウイルスの影響により中止期間あり）。

その中で、BCP対応、CSR調達ガイドライン、紛争鉱物対応、グリーン調達基準書、気候変動対応など、当社のサステナビリティに関する考え方の説明と協力の要請も行っています。



社会への取り組み②

品質への取り組み

基本的な考え方

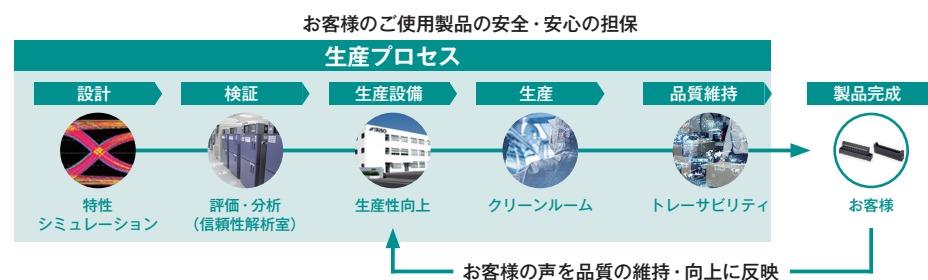
イリソのコネクタは各種機器を動かすために欠かせません。特に主な搭載先である自動車産業は猛暑・極寒等の過酷な条件下においても走行することが求められます。そのため、様々な使用環境を想定して品質を作り込んでいます。

品質方針

クレーム0が安心・安全そして信頼をつなげる

私たちはピンの生産を行っていた創業当初から、品質にこだわり、製品を生み出してきました。またコネクタ業界の中でも、いち早く実験設備の充実に力を入れ、さまざまな使用環境を再現し試験製品評価を行ってきました。これからもお客様に安全な製品を安心してご使用いただくため「品質へのこだわり」を大切に、社会、お客様と信頼でつながり続ける企業となるため品質保証に取り組んでまいります。

体制



認証・認定に対する取り組み

1996年に品質マネジメントシステムの国際規格ISO9001を取得。その後、アメリカの自動車業界の規格であるQS取得を経て、2007年に国際統一規格であるISO/TS16949を取得、2018年にIATF16949へ更新するなど、様々な市場において品質力にこだわり続けています。また、2000年からは、環境マネジメントシステムISO14001の認証を取得し、事業活動のすべてにおいて、環境配慮の視点に立っています。

省エネルギーや省資源化へ積極的に取り組み、業務全体でリサイクル活動を行っています。お客様により高い満足を提供するために、品質だけではなくモノづくりから循環型社会の実現に貢献してまいります。

産学連携

イリソは、大学との共同研究を通じて、新たな社会価値の創造を目指しています。

連携大学

大 学	慶應義塾大学	芝浦工業大学	東京理科大学	名古屋工業大学	横浜国立大学
研究テーマ	材料技術関係	耐振動技術関係	実装技術関係	性能評価関係	組立工程関係

地域社会との連携、スポンサー活動

『横浜F・マリノス』様へのスポンサー活動

社会、お客様と信頼でつながり続ける企業となるため2019年からJリーグを代表する名門クラブ『横浜F・マリノス』様とのオフィシャルスポンサー契約を締結しています。イリソも本社が新横浜にあり、同じ新横浜の企業市民として『横浜F・マリノス』様の活動に強く共感・共鳴し、ともに社会に寄与したいと考えております。また『一般社団法人F・マリノススポーツクラブ』とも、サステナブルオフィシャルスポンサー契約を締結しており、電動車いすサッカー大会への協賛や、親子サッカー教室の開催を通し、社会貢献活動を行っています。



『VfBシュトゥットガルト』様への協賛活動

イリソのEUにおける販売会社があるドイツのシュトゥットガルトで、地域貢献のために、ブンデスリーガに所属する『VfBシュトゥットガルト』様への協賛を2018年から行っています。



中高生国際ロボコンチーム『SAZANKA Robotics』様へのスポンサー活動

『SAZANKA Robotics』は、2020年に結成された学校横断型の中高生国際ロボコンチームで、毎年開催される世界最大級の中高生ロボット競技会「FIRST® Robotics Competition (FRC)」に出場されています。

イリソは、モノづくりの技術を通して社会に変化を与えるコミュニティを目指す『SAZANKA Robotics』の理念に共感し、次世代を担う若者への支援が未来を支える人材の育成に繋がると考えて、2024年から支援しています。



SAZANKA Robotics



社会への取り組み③

労働安全

基本的な考え方

イリソは、イリソで働くすべての人々に対し、安全、安心な労働環境を提供し続けることを目的に基本方針を定め、社員の安全を最優先としています。

労働安全基本方針

イリソで働くすべての人々が、より豊かに、平和に、文化的な生活を維持するために、負傷・疾病を防止し、安全で健康的な労働条件を提供することを第一に優先します。

そして、すべての人々が、生き生きと働ける明るい快適な職場環境づくりを、全員が参加し、アイデアを自由に出し合うオープンな協議により進めます。

労働安全の活動内容

職場の危険源及び危険作業を特定して、事前に排除。

各国・各地域の労働安全衛生関係法令等及び社内基準を順守。

労働災害発生率の高い災害発生防止に取り組む。

設計・発注時、完成時、受入時の設備の安全診断の実施。

デジタル技術（IoT）を活用し、労働安全衛生の向上を図る。

衛生管理体制の充実と柔軟な働き方を支援。

良好なコミュニケーションの形成を図り、風通しの良い職場風土づくりを推進。

定期的に消防設備点検、避難訓練実施、救急救命講習会の開催。

以上を実施し、『労災ゼロ』『交通事故ゼロ』『火災事故ゼロ』を目指しています。

労働安全活動状況

内 容	状 況
労災件数（2024年度）	休業2件、不休業4件 合計6件（海外工場含む）
全体の度数率	0.36
ISO45001 認証状況	本社、茨城、川崎、花巻の各国内拠点及び上海、フィリピン、ベトナム、南通の各海外生産拠点はISO45001認証取得済。 2025年4月から稼働開始した日本の秋田工場は2025年度に認証予定。

健康経営

基本的な考え方

イリソで働くすべての人々が、ご自身の健康に意識を向けられるようにサポートしていき、結果、年を重ねても、心身ともに健康に過ごせるようにしていくことを目指しています。

健康経営方針

イリソで働くすべての人々の健康を維持することが、仕事満足度やエンゲージメントを高め、最終的に生産性向上や労働災害削減に繋がります。そこで、イリソで働くすべての人々の健康を維持していくために健康経営の基盤を作り、働きやすい職場環境を作ります。

健康経営活動

2024年度の健康経営活動が評価され2025年3月に健康経営優良法人に継続認定されました。2024年度に実施した健康経営活動の例は以下になります。

●ウォーキングイベントの開催

スマートフォンのアプリを活用して、1か月以上の長期間で1日当たりの歩数を競い合う社員、派遣社員、アルバイト、パートが参加可能な混成イベントを開催。個人での歩数を競うだけでなく、部門間での対抗賞も設け、日頃の運動不足やストレスを解消を促進しました。

●BGM導入

朝、昼、夕各1回、1回につき30分程度、働く人の集中力向上、ストレス軽減、リラックス効果の促進を目的として、社内にBGMを流しております。時間帯によって流す音楽を変えて、飽きがこないようにしています。

●社内カウンセリング実施

メンタル不調者が社内に出た場合に備え、希望者に対して外部臨床心理士による社内カウンセリングを毎月実施しています。相談内容は業務上でもプライベートでも不問としており、対象も社員が誰でもカウンセリングを受診できるようにしています。

労働安全衛生活動に加え、健康経営活動を推進することにより、更なる働きやすい労働環境の構築と社員のエンゲージメントを高めていき、継続的な生産性向上と労災ゼロを達成していくとともに、継続して健康経営優良法人の認定を目指します。



人的資本経営への取り組み①

基本的な考え方

当社は、経営理念である「人の心を尊重し、豊かな価値を創り、社会貢献に努める」に基づき、「人事制度改革」「働き方改革」「人財育成改革」の3つの改革を実行し、全社員参加型経営の実現と、お互いの人権と尊厳を大切にするインクルーシブな職場環境の醸成に務めております。

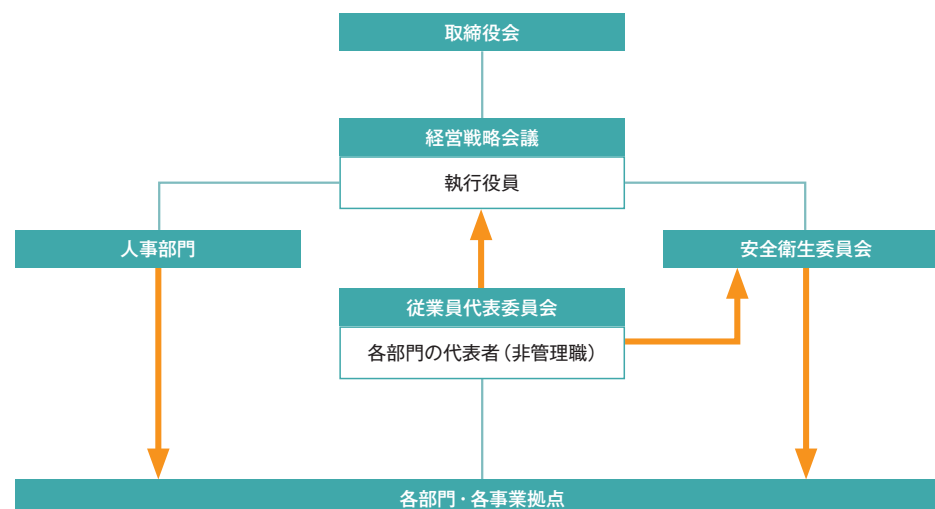
組織に様々な視点や経験を取り入れることでイノベーションが促進されるとともに、従業員の満足度や働きやすさを向上させ、人財の獲得やリテンションにもプラスの影響を与えていると考えています。

推進体制

当社は人財の育成及び社内環境整備について以下のような体制で推進しております。

- 組織の改編や重要人事、経営幹部並びにグローバル人財の育成、ダイバーシティ等の会社の持続的な成長に関わる人財戦略については、執行役員以上がメンバーとなる経営戦略会議での審議を経て実施されます。
- 各部門の代表者から構成される安全衛生委員会が全社的なエンゲージメントの向上や健康経営の推進に努めています。
- これらの施策については従業員主体で運営される「従業員代表委員会」からの意見や、各事業拠点への役員視察での現場での対話を踏まえて、より実効性のある形に見直しを行っております。

ガバナンス及びリスク管理体制図



推進事項



人的資本経営への取り組み②

人事制度改革

当社は「顧客価値を創造する100年企業」＝サステナブルな企業となるために、中期経営計画等において、モビリティ市場に次ぐ第2の柱の確立、技術開発力の強化、品質力、コスト力、生産効率、生産能力の向上を掲げており、ベースアップも含めた競争力のある賃金体系への移行を進め、従業員のモチベーションを高めるとともに、設計職の採用強化によって技術力の向上と組織の競争力強化を目指しています。

また、必要な人員の確保（採用、定着、育成）と同様に、グローバルで多様な価値観を持った人財が活躍できる組織体制と職場作り（ダイバーシティへの取り組み）、安全・安心な職場環境の整備も重要であると認識しており、ジェンダーギャップの解消を図るために、女性社員が主となっていた「一般職」の職制を廃止し、女性活躍の更なる推進及び賃金制度上の格差是正を実施しました。

男性の賃金を100%とした際の男女の賃金格差

正社員間の差異については、非管理職層においては格差が解消されつつある一方で、近年女性社員の登用が進んだ管理職層においては女性社員の平均在位年数が男性社員の1/3未満となったため、賃金についても男性と比較して賃金レンジ内で大きく伸び代を残す傾向となっております。

非正規雇用労働者の差異については、男性は正規雇用定年退職後の嘱託社員が多く、女性は配偶者の扶養の範囲内で勤務するパートタイマーが多いことが主な原因となっております。

区分	2022年度	2023年度	2024年度
全従業員	60.8%	68.3%	68.1%
正社員	70.3%	71.1%	78.7%
管理職	98.9%	93.6%	71.1%
非管理職	87.0%	89.4%	95.7%
正社員以外	53.6%	61.9%	64.1%

人財育成改革

女性、外国人、経験者採用者だけでなく、技術職、事務職等、様々な背景や価値観を持った人財が各々の特性に合わせ、十分に力を発揮できるよう、以下に挙げる取り組みによって自律的なキャリア形成の支援と環境整備に努めております。

- 各階層に求められる役割を再定義し、教育体系の見直しに着手。
- ジョブディスクリプションを整備し、スキルマップを作成することでキャリアパスを可視化。
- それぞれの社員が業務を遂行する上で必要なスキル習得のための研修を実施。
- 管理職候補のサクセッションプランを推進し、若手コア人財の育成を強化。
- 中堅社員、リーダークラス、新任管理職等の階層別にその段階に応じた研修を実施。
- 多様性の尊重、ハラスメント防止等の基礎知識向上を目的とした全社員向け研修を実施。
- キャリアカウンセラーの育成とキャリア支援室の立ち上げを推進し支援体制を強化。
- LMS(学習管理システム)を導入し、スキル習得の機会を増やすことでキャリアの可能性を最大化。

また、評価制度や昇格基準を改定、若年層の積極登用を実施しています。

人財育成関係指数(国内)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
年間研修受講率	23.1%	30.5%	24.0%	35.0%
年間教育研修費用	40,683円/人	44,895円/人	35,512円/人	50,000円/人

2024 Topics 新卒初任給の改定

当社の基幹社員候補と位置づける新規学卒社員の獲得のため、2022年度から毎年度新卒初任給を改定。特に2024年度については最大で25,200円増となる大幅な改定を実施しました。

新卒初任給	2023年度入社	2024年度入社	2025年度入社
大学院卒	232,800円	244,800円	270,000円
大学卒	216,000円	228,000円	250,000円
高校卒	165,000円	170,000円	184,000円



人的資本経営への取り組み③

働き方改革

育児・介護、闘病などの様々なライフイベントが発生する際も仕事と両立できるよう支援制度を整えることで、すべての社員が継続して働きやすい職場となるよう環境整備を進めております。従業員の自律的な働き方を支援することは、生産性の向上やエンゲージメントの向上にも寄与すると考えております。

施策	説明
在宅勤務制度	従業員の自宅を勤務地として認め、家庭の事情などに対応できる、柔軟で効率的な働き方を可能とする。
フレックスタイム制度	従業員が自ら1日の労働時間と出退勤の時間を決めることにより、ワークライフバランスの確保や、海外との打ち合わせ、業務の繋閉に応じた柔軟な勤務を可能とする。
時差出勤制度	生産拠点でシフト勤務を行う従業員に育児・介護目的の時差出勤を認める。
積立休暇制度	失効する年次有給休暇を、育児・介護、不妊治療、傷病治療のための定期的な通院、ボランティア活動などの目的に利用できる特別休暇として積み立てる。
子の看護休暇の有給化	子の看護休暇を有給化し時間単位の取得も可能とすることで、取得を推奨する。
有給休暇計画取得	年間5日の年次有給休暇取得予定日を職場に事前提出し、計画通りの取得を職場が支援する。
長時間残業の抑制	勤怠システムを刷新し自身や配下社員の残業時間を見える化する。
GLTD保険の導入	私傷病にて長期間休職する際の経済的なサポートを充実させる。

働き方改革関係指数

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標
月平均時間外労働	23.5時間	22.1時間	23.9時間	20.0時間
年次有給休暇取得率	70.1%	72.9%	67.1%	80.0%
子の看護休暇取得率	33.5%	58.2%	56.6%	100.0%
男性育児休業取得率	40.0%	80.0%	71.4%	100.0%

2024 Topics

社員の考えるイリソの魅力

エンゲージメント向上を目的に労使のコミュニケーション強化に取り組む中で、社員目線での当社の魅力について多数の声が集まりました。

キャリア・教育

- 正社員の5%が海外で勤務中となっており、若いうちから海外で活躍できる。
- 希望制のオンライン英会話研修や語学手当など語学学習への支援が手厚い。
- 新卒入社後の研修期間が7か月と長く、配属前に社内の各部門の業務内容を知れるほか、海外工場での実習も経験できる。
- 新卒2年目社員に別部門のメンターが付き、職場の悩みを相談できる。
- 社内公募制度で自分の希望する部署・業務に挑戦できる。

企業文化

- 部門の垣根なく対面で話ができる文化がある。
- 会社主催のものだけでなく、社員有志による社内イベントも多く、他部門の社員や経営陣と交流することができる。
- ワールドワイドの表彰式など、海外拠点のメンバーとの交流の機会が多い。
- ファミリーデー（家族職場見学会）や親子サッカー教室、クリスマスケーキの配布など、家族向けのイベントが多い。

働き方・福利厚生

- 年間休日数が多い（2024年度：128日）。
- 有給休暇の計画取得制度など、忙しい部署でも休暇を取りやすくする制度がある。
- フレックス勤務/時短勤務/在宅勤務など仕事と家庭の両立を支援する制度が整備されており、育児休業からの復帰がしやすい。
- 男性も育児休業を長期で取得しやすい（2024年度平均：2ヶ月）。
- 入社後10年間、社宅制度として会社から8割近い住宅費補助が出る。



新入社員歓迎会



IRISO GLOBAL AWARD



親子サッカー教室



家族職場見学会



コーポレート・ガバナンス①

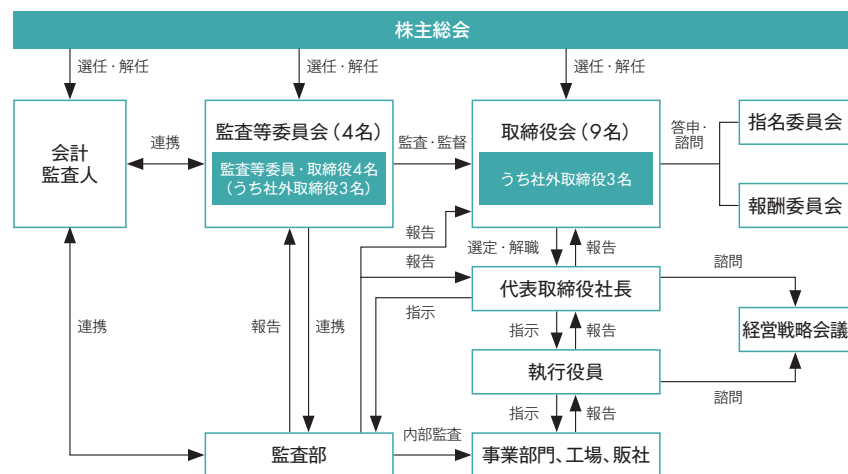
基本的な考え方

グローバル企業として適正な利益を確保し、持続的発展に努めるとともに、当社グループが継続的に成長し企業価値の増大を図る上で、株主・取引先・従業員・地域社会等全てのステークホルダーの信頼を得ることが重要であると認識しております。この認識に基づき、経営の透明性・健全性を確保するためにコーポレート・ガバナンスの強化・充実を図ることが、当社グループの重要経営課題の1つであり、全てのステークホルダーへの社会的責任を果たしてまいります。

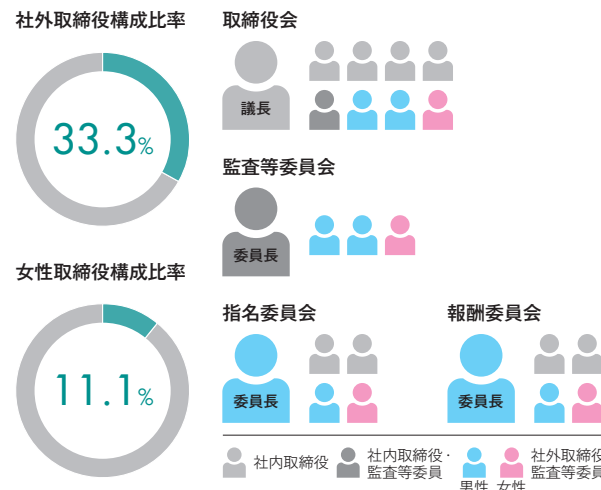
コーポレート・ガバナンスの取り組み

	2007	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
取締役会議長	代表取締役会長				2016年～ 代表取締役社長								
社長	～2007年 佐藤 定雄	2007年～ 今津 敏行		2015年～ 由木 幾夫						2021年～ 鈴木 仁			
機関設計	～2018年 監査役会設置会社						2018年～ 監査等委員会設置会社						
監督と執行の分離	2001年～ 執行役員制度を導入												
社外取締役			2014年～ 1名		2017年～ 2名		2018年～ 3名				2022年～ 4名		2025年～ 3名
社外監査役	1995年～2018年 2名												
監査等委員会							2018年～ 4名				2022年～ 5名		2025年～ 4名
諮問委員会							指名委員会、報酬委員会						

コーポレート・ガバナンス体制（2025年9月時点）



取締役会・各諮問委員会の構成（2025年9月時点）



取締役会の実効性評価

実施方法

対象者：取締役全員
回答方法：無記名
評価方法：選択式及び自由記述欄
主な評価項目：取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制等

結果

当アンケート結果をもとに取締役会で議論した結果、取締役会はその役割や責務を実効的に果たしていると確認されました。一方、取締役会で、中長期的な経営方針・経営戦略についての議論、取締役の多様性の促進がより一層、求められていることが確認されました。



コーポレート・ガバナンス②

役員報酬

基本的な考え方

当社の役員報酬制度は、業績との連動性を強化して中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を更に高めること及び報酬等の決定プロセスが透明性・客観性の高いものとするを基本方針としております。当該方針は、報酬委員会への諮問を経て取締役会で決議しております。

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬

役位に応じた基本報酬の他に、会社業績と企業価値の向上に繋がるKPIを設定し、また個人、及び管掌部門の業績評価を反映し、業績向上への貢献度を明確にすることを目的とした業績連動賞与を導入しております。業績連動報酬は、業績指標の目標として連結売上高、連結売上高営業利益率、ROKA（営業利益／（運転資金＋固定資産））を掲げ、その目標値に対する達成度合いに応じて事業年度毎に支給することとしています。固定報酬と業績連動報酬の支給割合の決定方針については、株主と経営者の利害を共有し、企業価値の持続的な向上に寄与するために、最適な支給割合となることを方針とし、役職位が上位になるに従い、業績連動報酬の割合が多くなるよう設計しております。

役員区分ごとの報酬等の総額、
報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額 （百万円）		対象となる 役員の員数 （名）
		固定報酬	業績 連動報酬	
取締役 （監査等委員及び 社外取締役を除く）	103	62	41	6
監査等委員 （社外取締役を除く）	13	13	—	1
社外取締役	36	36	—	6

コンプライアンス

基本的な考え方

コンプライアンス体制の充実・強化のため、コンプライアンス委員会を設置しております。コンプライアンス委員会では、コンプライアンスを社内に定着させるための仕組み（コンプライアンス・プログラム）の策定が決議され、社内に周知・徹底が図られるとともに、プログラムの定着状況がフォローされています。また、必要に応じて取締役会へ報告・勧告を行います。各部門にコンプライアンス担当者を設置し、部門レベルのコンプライアンス・プログラムの徹底を図っております。

反社会的勢力・団体に対して

取引関係も含め、反社会的勢力・団体とは一切の関係を持たないこととしています。その不当な要求に対しては、法令及び社内規程等に基づき、断固たる姿勢で組織的に対応してまいります。

内部通報制度

コンプライアンス・プログラムの一要素として、内部通報制度である「公益通報者保護規程」を制定しております。

この制度はイリソ電子工業グループの役員、従業員（派遣社員含む）や、取引会社の労働者が利用可能で、法令違反、各種ハラスメント、機密漏洩等の行為や違反する恐れのある行為が発見された場合、社内もしくは社外窓口、実名または匿名にて通報・相談を行うことができます。社外窓口は国内拠点は社外弁護士、海外拠点は専門業者を活用した外部の通報受付専用窓口（多言語対応、24時間365日間利用可能）にて受付をしています。これらの窓口や通報・相談方法はイントラネットへの掲載、ポスター掲示などで周知しております。

内部統制

監査部は定期的に内部監査を実施し、その結果を経営層及び監査等委員会に報告するとともに、被監査部門にその結果をフィードバックし、是正の必要があるものはその指導を行い、管理体制を徹底しております。

リスクマネジメント

全社にて内在する各リスクに応じてリスクオーナーを設置し、定期的にリスクを把握・分析・評価を行い、管理本部に設置のリスクマネジメント事務局が重大リスクを選定し、経営戦略会議に報告し、適切な対策を検討、実施しております。



コーポレート・ガバナンス③

役員一覧



取締役

- 1 柴田 雅久**
取締役 会長
指名委員会委員
- 2 鈴木 仁**
代表取締役社長 執行役員
指名委員会委員
報酬委員会委員
- 3 武田 佳司**
取締役 専務執行役員
社長補佐
製造本部、技術本部、品質
保証本部管掌
- 4 大平 明彦**
取締役 執行役員
営業本部 本部長
- 5 大浦 信一郎**
取締役 執行役員
管理本部 本部長
CSR推進室 室長
報酬委員会委員
- 6 宮内 敏彦**
取締役
監査等委員会委員長
- 7 藤田 浩司**
社外取締役
監査等委員会委員
指名委員会委員長
報酬委員会委員
- 8 佐藤 登**
社外取締役
監査等委員会委員
指名委員会委員
報酬委員会委員長
- 9 内田 明美**
社外取締役
監査等委員会委員
指名委員会委員
報酬委員会委員

スキルマトリックス

		独立社外 取締役	指名委員会	報酬委員会	執行役員 との兼任	性別	経営全般	業界経験	国際経験	営業・マーケ ティング	製造全般	法務・リス ク管理	財務・会計
取締役	1 柴田 雅久		○			男性	○	○	○	○	○		
	2 鈴木 仁 (取締役会議長)		○	○	○	男性	○	○	○	○	○		
	3 武田 佳司				○	男性	○	○	○		○		
	4 大平 明彦				○	男性	○	○	○	○			
	5 大浦 信一郎			○	○	男性	○	○	○			○	○
監査等委員・取締役	6 宮内 敏彦 (監査等委員会委員長)					男性	○	○	○				○
	7 藤田 浩司 (指名委員会委員長)	○	○	○		男性						○	
	8 佐藤 登 (報酬委員会委員長)	○	○	○		男性	○	○	○		○		
	9 内田 明美	○	○	○		女性	○						○



社外取締役座談会

課題の克服と成長を促進するガバナンス

「2026中期経営計画」を通じて成長基盤を整備し、新たな飛躍にチャレンジするイリソ電子工業をサポートするために、外部の視点をどう活かしていくか。社外取締役3名と、2024年度に社外取締役を務めた柴田会長を招き、語り合っていました。



取締役 会長
柴田 雅久

(2025年6月24日まで
社外取締役 監査等委員)

社外取締役
監査等委員

佐藤 登

社外取締役
監査等委員

内田 明美

社外取締役
監査等委員

藤田 浩司

中期経営計画に対するモニタリング

——中期経営計画1年目の2024年度を振り返り、どのように評価されていますでしょうか。社外取締役として注視したポイントや、認識された課題についてお聞かせください。

佐藤 当社の中期経営計画は、株主・投資家の皆様をはじめとする多くの方々の注目を集め、達成を期待されているところですが、計画始動から1年を経過した現時点で、厳しい見通しであることは否めません。2024年度は、過去最高の売上高となり、モビリティ市場における主力製品「Z-Move」の好調や、インダストリアル市場におけるエネルギーマネジメント分野への参入奏功など、様々な取り組みが成果を上げましたが、為替効果を除く実力値での売上成長を果たせず、利益面も期初の想定を下回る結果となりました。

柴田 私は本来、計画を前倒しで達成できる程度に余裕ある経営が重要だと思っており、経営に無理を生じないために、確かな情報をもとに、計画をより慎重に策定すべきと考えます。開発・製造・販売のバランスを取りつつ計画達成を目指す議論が必要ですが、それに加えてBtoB企業は、お客様の方針変更や業績悪化の影響を大きく受けますので、顧客業界の先行きをきちんと読んでいかなければなりません。その点で今中期経営計画には、少し無理があった気がします。

藤田 計画2年目の今期(2025年度)は、売上高目標を550億円に設定しています。最終年度目標の650億円に対し、2年目は600億円程度に届きたいところ、高い数字を上げながら未達とならないように、必達の売上高目標として掲げた550億円であり、確実に足もとを固めていく意思が示されていると感じました。

内田 やはりコミットメントが大事で、藤田さんがおっしゃっているように、会社として考え方が変わってきたのだと思います。今計画において何をやるべきか、どういう業績を作るために、どういう体制にするのか。そうした点を明確にコミットし、取り組んでいけば、売上高550億円は届く数字だと考えます。

佐藤 目下の課題として、為替効果に抛らない実力値での売上拡大を果たすためには、製品の競争優位性によって本業の強靱化を図ることが重要です。製品開発力を高めて競合他社に対する優位性を築きつつ、これを市場へ訴求すべくマーケティング・営業とが「両輪」となり、スピードを上げて走っていく。ただ当社の現状としては、開発部門の陣容がやや薄いので、そこをもっと拡充すべきですし、マーケティング・営業はがんばっていますが、お客様の責任者・経営側へのアプローチを一層強化し、決裁権を持つ経営・幹部層と当社役員が直接話し合える仕組みを築いていく必要があるでしょう。

柴田 もう一つの課題は、収益力の向上です。製造業が利益を改善する領域は、社内・お客様・仕入先の三つしかありません。社内では、業務効率化やコスト低減に努めていますが、その一方で、為替の影響や原材料価格の高騰などによる利益の圧迫に対し、これをお客様、仕入先とシェアする取り組みは、少し弱いと感じます。お客様への価格適正化の交

渉や、仕入先に対する購入条件交渉を、当社が本当に信念を持って行っているか。そこの議論を進めたいと考えています。

藤田 世の中に役立つものを提供することがメーカーの使命であり、数字を上げるのはその結果ですが、役立つからこそお客様に買っていただけるわけで、それをいかに追求するかということになります。主力製品「Z-Move」は、お客様が気付かなかったニーズを捉え、先回りして提供することに成功した一例です。目先の数字でなく数年後を見据え、画期的製品を創出する開発力が大切で、「Z-Move」を生んだエネルギーが社内にあることを忘れず、どんどんやってほしいですね。

内田 当社の課題を長期・短期で捉えたと、長期的には、技術力や製品開発力をしっかり高めて売上拡大につなげることが課題で、取り組みもある程度進んでいると思います。問題は短期の方で、例えば売上高の目標未達について、その原因は何か、今後いかに対策するか、明確に見えてこないことが課題になっているような状況です。結果を真摯に受け止め、分析して対策を講じる、当たり前のことをきちんとやっていくことが大切です。もちろん執行サイドからの報告には、業績要因の説明がありますが、具体的にどの部分でどのような状況が生じたかという分析と、その分析を行動へつなげていく対応が十分に深掘りされていません。社外取締役として、その辺りの落とし込みを求めている考えです。

——構造改革の実施について、取締役会ではどのような議論が交わされましたか。また今後の中期経営計画遂行に対するモニタリングについて、ご意見をお聞かせください。

柴田 構造改革についての議論では、茨城工場の機能見直しでどれくらいの効果、国内の人員適正化でどれくらいの効果といった検討よりも、これから会社を強くしていくために必要な転換についての考えが示され、不退転の決意をもって実行しなくては、当社グループ事業の存続を果たせないという認識が共有されました。鈴木社長は、報酬委員会を通じ

て自ら報酬カットを宣言され、取締役会は、そうした経営陣の強い信念を確認する場となりました。この構造改革を経て、これから経営陣と社員が一枚岩になれるかどうか。そこが問われてくる話だと思いますね。

藤田 茨城工場の機能見直しは、秋田新工場の今後の機能強化とセットなので、短期的な効果よりも、中長期の成長に向けた基礎固めという観点で捉えています。国内の人員適正化は、当社の現況として売上が思うほど上がらず、利益も減少しているとはいえ、赤字には至っていないわけで、本当に深刻な状況でないのですが、先回りして今から手打つ必要を認識され、鈴木社長ご自身の報酬減額とともに、責任感をもって実行されたと思います。

内田 構造改革と言えば、損失計上とコスト削減の部分が注目されがちですが、本来はどうやって会社を良くしていくかという話であり、取締役会でも将来に向けた体制を作っていく手段として議論されました。その点では、会社全体としてスリム化し、今後の成長に備えられたと言えるでしょう。

佐藤 一方、中期経営計画の残り2年間におけるモニタリングは、まず目標との乖離をどう挽回すべきかという議論をもっと深めるべきで、そこから社外の目線でポイントを絞り込まなければなりません。また計画達成に向けた取締役・執行役員の役割と責任の所在を明確にして、それぞれがしっかり認識する形が必要なのではないかと考えます。

柴田 中期経営計画については、先ほど内田さんがご指摘された通り、執行サイドによる業績要因と対応の深掘りが不十分だと感じています。私自身は、自動車業界の新車種開発サイクルを踏まえ、これからの当社が設計段階から市場に食い込んでいくべきであれば、3カ年中期経営計画よりも、5年くらいのスパンを前提とする計画立案が望ましいと考えているのですが、いずれにしても反省と深掘りがなければ、計画未達が続く状況に陥り、より長期の展望も描けません。

内田 現在、取締役会の議論が経営数字の話にフォーカス



されているところがあり、売上の中身とか戦略面の議論、中長期の種蒔きの議論が足りない気がしています。業績要因と対応の深掘りという、やるべきことはきちんとやりつつ、もっと中長期戦略など前向きなテーマを話し合っていくように、課題設定を変えていった方がいいと思っています。

藤田 そうですね。私たち社外取締役は、ここに述べてきた課題認識や提言をしっかりと会社側・執行サイドへ投げ掛け、今後の業績改善につなげていく役割ですが、同時に当社グループ社員の皆さんが楽しくやりがいを持って働ける会社づくりに寄与したいと考えています。世の中に役立つ製品づくりに誇りを持ち、生き生きと活躍する社員の皆さんこそが、イリソ電子工業の企業価値を高める主体であり、その一人ひとりが夢を持つことができる職場として、会社を存続させることが何よりも大事ではないでしょうか。

社外の目を見た取締役会の変化と課題

——取締役会の活性化や実効性の向上については、この1年で変化を感じる部分がありましたか。

佐藤 昨年の社外取締役座談会では、取締役会の様子について、社外取締役の積極的な発言に対して社内の方は発言される方が偏っており、執行役員の方々も遠慮がちであると



申し上げたのですが、ここ最近はそうした雰囲気に変化が見られ、意見交換が増えるなど、良い方向に変わってきました。そうした意見も、まだ深掘りが足りないといった面はありますが、次回までの課題としてきちんと回答を求めるなど、コミュニケーションを密にすれば、もっと良くなるでしょう。

柴田 執行サイドの説明を受けて、社外取締役が必ず質問し、あるいは外部の視点で指摘や提案を行うという風土ができてくことは、実効性の点で高く評価できますし、ガバナンスがしっかり機能していると言えます。それに加えて社内取締役や執行役員の方々からの発言も活発化しているわけですから、これから更に元気な取締役会になると、私はポジティブに受け止めています。

佐藤 鈴木社長も取締役会の活性化を意識し、発言の促進を工夫するなど、雰囲気づくりに努力されていますね。

藤田 佐藤前会長が任期満了に伴い退任されましたが、取締役会における佐藤前会長は、むしろ社外的な立場のコメントを多くされていました。社内・執行側の方々には、創業者として会社を長年にわたり率いてきた佐藤前会長に対し、発言を遠慮されている面も見受けられましたが、それが今回の退任を受けて変化し、鈴木社長もより強いリーダーシップの必要性を自覚されているところだと思います。

柴田 もう一つ改善を求めたいのは、社外取締役に対する情報提供の充実や議題の早期共有といった部分ですね。もっと早く情報を提供してほしい時があります。

内田 執行サイドから情報としていただく資料は、かなり細かい内容ですが、正直に言うと十分に分析されている内容とは言えず、データの収集など作業面で時間がかかっているのだと思います。また取締役会で発表される際も、質問を事前に想定するとか、こういう部分をちゃんと説明したいとか、自分事として対応される姿勢がもう少しほしいですね。ただ皆さんがおっしゃっているように、私もここ最近の取締役会の変化は感じており、そうした自分事と



しての対応という意識についても、これから良くなっていくと期待しています。

藤田 情報の提供・共有という点では、取締役会以外にも、ここにいる社外取締役が集まる監査等委員会へ社内取締役・執行役員の方々を呼び、事業内容や施策について説明を受けたり、意見交換を行う機会を定期的に設けています。

佐藤 監査等委員会委員長である宮内取締役と話し合い、こういう内容を執行側に確認したいとか、意見交換したいという私たちの要望に対応してもらっています。必要に応じて鈴木社長も出てくれますし、いろんな案件について一番ホットに議論できる場になっています。

——昨年の社外取締役座談会で、海外子会社の状況を見ていく必要性が指摘されましたが、その後の動きはいかがですか。

内田 昨年度のインタビューで「海外子会社の管理体制がどうなっているのかという点が気になりました。」と申し上げました。経営陣がグループの社員と直接対話するコミュニケーション機会として「タウンホールミーティング」を子会社に対しても実施しております。海外子会社のタウンホールミーティングには柴田さんも参加されました。しかし私自身





海外子会社の経営陣などと直接対話をしていないので今後何らかの形で対話をしていきたいと考えています。

藤田 私たちが頻繁に海外子会社への直接的なコンタクトを取ることは、やはり難しいのですが、監査部と連携し、情報を提供してもらう機会があります。そうしたヒアリングに加え、タウンホールミーティングへの参加を通じて海外子会社を直接訪問するといった方法も考えられます。

柴田 私も社外取締役には、ぜひタウンホールミーティングに参加してほしいですが、モニタリングそのものについては、藤田さんが言われましたように監査部からの情報をチェックするというのが、社外取締役としてのアプローチだと思います。それと監査法人とのグローバルな協力体制ですね。当社の監査法人は、海外事業に精通した現地メンバーを擁していますので、海外子会社への積極的な監査の実施を求め、その情報をチェックしていくのが有効でしょう。

——柴田取締役は新たに会長に就任され、今後は社外取締役から立場を変えて、これまで社外視点で捉えていたことを社内へ働きかけていくといった役割をされるのでしょうか。

柴田 今後の私自身の役割は、どちらかと言うとガバナ

ンス面を含めた社内活動の比重は少なく、車載分野での経験・知見を活かしてお客様にアプローチするという、営業面の対外活動が中心になっていきます。自動車業界におけるイリソ電子工業は、完成車メーカーに直接部品を供給する「Tier1サプライヤー」を顧客とする「Tier2サプライヤー」です。完成車メーカーとの直接的なやり取りがないため、新車種の開発などに関する情報が得られず、また新規プロジェクトからの引き合いも、当社の顧客である「Tier1サプライヤー」がそこに参画していなければ、当社製品の注文につながることはありません。こうした実態を変えていくために当社は、完成車メーカーとの接点を築き、同時に複数の「Tier1サプライヤー」へ取引関係を拡げていかなければなりません。私は会長職として、こうしたお客様への対外活動を主に担い、社内でリーダーシップを発揮する鈴木社長と二人三脚で、当社グループ事業の更なる発展に尽力していく考えです。

可能性への期待と社外取締役の役割

——最後に、イリソ電子工業への期待を語っていただき、また会社にごどのように貢献していきたいか、お聞かせください。

佐藤 事業ポートフォリオの面から期待を述べさせていただきますと、現状モビリティ市場が売上高全体の約85%を占めていますので、インダストリアル市場をはじめとする他の部分をいかに拡大していくか。その伸びしろの大きさは、将来性として非常に期待できると思いますし、エネルギーマネジメント分野への参入奏功が示すように、高いポテンシャルを社内に持っているのも、更なる価値提供の拡がりを楽しみにしています。もちろんモビリティ市場においても、電動化・自動運転化の進展や、新たな動きとして注目されているSDV (Software Defined Vehicle) など、当社グループ事業への追い風がまだまだ続きます。先進的なスマート工場として稼働を開始した秋田新工場を活かし、見学をオープンにして

広く訴求するなど、「イリソファン」を増やしてほしいですし、私も社外取締役の立場から、そうした取り組みを積極的にサポートしたいと考えています。

藤田 今の佐藤さんのお言葉に重なりますが、モビリティ市場に続く第2の事業の柱をしっかり確立してほしいですね。そのポテンシャルは十分にあると思いますが、やはりもっと本気でリソースを割き、エネルギーとコストをかけた取り組みで事業を拡大していくべきと考えます。もう一つの期待は、先ほども述べました通り、社員の皆さんがイリソ電子工業で働くことに誇りを持ち、生き生きと活躍する会社を実現してほしいということです。当社グループの魅力は、大企業としての規模でなく、社員の皆さんの顔が見える関係の中で団結し、成果を生み出している点にあります。その強みをいかに発揮していくか、私も一緒に考えながら伴走していきます。

内田 社内では、創業者の会長退任という経営体制の変化を機に、新たな企業グループへの脱皮を遂げ、進化していく気運が高まっていると感じます。ぜひこの変化をうまく活かして、今後の成長につなげてほしいと思いますし、私も社外取締役として、できる限り手を差し伸べていきます。今までの当社は、目の前だけを見てがむしゃらに走っていく一面があるようでしたが、今後より長期的な観点で技術力を高めるべく、必要な投資の実行を促しながら、大きく成長していくイリソ電子工業を見守っていければと思います。

柴田 実は、自動車業界で働く私の知人でも、イリソ電子工業という社名を知らない人が多く、もっともっと知名度を上げていく取り組みが必要だと実感しています。製品開発におけるイノベーションや新たな事業展開へのチャレンジ、社外との協業など、価値創出・提供の輪を大きく拡げることで事業を伸ばし、そこで高まった知名度が新たな需要を呼び込むような、プラスのスパイラルを描くことができるように、私自身のミッションをしっかりと遂行してまいります。



10カ年の主要財務データ

(単位: 百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績										
売上高	38,209	37,547	42,248	42,834	39,614	36,520	43,863	52,903	55,271	56,332
営業利益	6,568	6,661	8,426	6,084	4,628	2,900	4,520	6,940	5,936	5,307
経常利益	6,602	6,750	7,872	6,325	4,668	2,970	4,838	7,661	7,189	5,504
親会社株主に帰属する当期純利益	4,045	4,875	5,456	3,722	3,287	2,141	3,913	5,541	5,593	2,662
EBITDA ^{※1}	9,747	10,064	12,148	10,200	9,163	7,690	9,877	13,109	12,263	12,400
連結貸借対照表										
総資産額	47,556	52,363	60,083	61,471	60,638	63,941	73,153	82,491	96,856	91,370
純資産額	39,296	44,692	49,283	51,329	51,519	54,731	61,776	68,019	77,016	71,196
自己資本	39,132	44,452	49,013	51,014	51,202	54,348	61,337	67,418	76,233	70,621
有利子負債	676	596	576	501	424	398	410	2,493	6,825	9,322
連結キャッシュ・フロー計算書										
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,598	6,604	9,707	6,695	6,830	6,234	6,691	11,613	12,934	12,043
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,370	△5,406	△6,727	△6,687	△6,482	△4,881	△6,248	△8,179	△9,089	△8,778
財務活動によるキャッシュ・フロー	△744	1,260	△777	△1,950	△1,664	△1,379	△1,611	516	2,313	△5,495
現金及び現金同等物の期末残高	13,051	15,242	17,352	15,456	13,819	14,260	14,066	18,640	26,692	24,314
1株当たり情報										
1株当たり純資産額(円)	1,709.48	1,877.72	2,070.36	2,164.68	2,172.66	2,306.16	2,607.59	2,865.97	3,240.40	3,291.67
1株当たり当期純利益(円)	176.03	207.16	230.47	157.70	139.49	90.89	166.22	235.58	237.75	118.25
1株当たり配当金(円)	60.00	80.00	50.00	60.00	50.00	50.00	60.00	80.00	90.00	100.00
財務指標										
ROA(総資産当期純利益)(%)	8.7	9.8	9.7	6.1	5.4	3.4	5.7	7.1	6.2	2.8
ROE(自己資本当期純利益率)(%)	10.5	11.7	11.7	7.4	6.4	4.1	6.8	8.6	7.8	3.6
ROIC(投下資本利益率)(%) ^{※2}	10.3	11.4	11.5	7.3	6.3	4.0	6.6	8.3	7.3	3.2
自己資本比率(%)	82.3	84.9	81.6	83.0	84.4	85.0	83.8	81.7	78.7	77.3

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費 ※2 ROIC=税引後当期利益÷投下資本×100



E (環境)

		単 位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
温室効果ガス (GHG) 排出状況	CO ₂ 排出量	トン	32,887	36,940	41,620	33,980	33,740
	エネルギー使用量	千GJ	191	217	213	210	215
	電力エネルギー原単位	MWh/百万円	1.46	1.40	1.15	1.08	1.03
	GHG総排出量	トン-CO ₂	181,406	208,807	268,868	275,158	261,723
	Scope1	トン-CO ₂	737	450	315	423	336
	Scope2	トン-CO ₂	32,150	36,490	41,305	31,842	33,740
	Scope3	トン-CO ₂	148,519	171,867	227,248	242,893	227,647
水資源管理	水使用量	トン	151,738	173,030	163,324	150,823	147,409
廃棄物管理	総排出物量	トン	—	—	1,228	1,341	1,055
化学物質管理	VOC (揮発性有機化合物) 排出量	トン	—	0.5	0.3	0.3	0.8
	NO _x (窒素化合物) 排出量	トン	—	0	0	0	0
	SO _x (硫黄化合物) 排出量	トン	—	0	0	0	0
ISO14001取得	取得割合	%	100	100	100	87.5	88.9

S (社会)

		単 位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
ダイバーシティ& インクルージョン	従業員数	人	3,277	3,137	3,104	3,037	2,936
	従業員に占める女性比率	%	60.2	58.7	56.7	51.8	49.0
	従業員に占める日本国籍以外の比率	%	—	—	83.6	79.2	81.2
	管理職に占める女性比率	%	—	—	25.1	27.2	24.9
	管理職に占める日本国籍以外の比率	%	—	—	52.1	53.9	50.2
	海外重要ポジション (海外法人代表者) の現地化率	%	45.4	45.4	41.7	41.7	36.4
人財アトラクションと育成	従業員1人当たり年間教育研修費用	円	8,077	8,763	10,025	9,352	8,106
労働安全衛生	休業災害度数率		0.98	0.81	0.53	0.88	0.36
	重大災害発生件数	件	0	0	0	0	0
	労働災害発生件数 (休業災害)	件	6	5	3	5	2
	ISO45001 認証取得割合	%	40	60	100	87.5	88.9



G(ガバナンス)

		単 位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会の構成	取締役会議長		由木 幾夫 (代表取締役社長)	鈴木 仁 (代表取締役社長)	鈴木 仁 (代表取締役社長)	鈴木 仁 (代表取締役社長)	鈴木 仁 (代表取締役社長)
	取締役の人数	人	9	11	10	10	10
	社外取締役の人数	人	3	4	4	4	4
	社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	人	3	4	4	4	4
	社外取締役の比率	%	33.3	36.4	40.0	40.0	40.0
	女性取締役の人数	人	1	1	1	1	1
	女性取締役の比率	%	11.1	9.1	10.0	10.0	10.0
監査等委員会の構成	監査等委員会の委員長		大江 憲一 (取締役)	大江 憲一 (取締役)	宮内 敏彦 (取締役)	宮内 敏彦 (取締役)	宮内 敏彦 (取締役)
	監査等委員の人数	人	4	4	5	5	5
	社外取締役の人数	人	3	3	4	4	4
指名委員会の構成	指名委員会の委員長		江幡 誠 (独立社外取締役)	江幡 誠 (独立社外取締役)	江幡 誠 (独立社外取締役)	江幡 誠 (独立社外取締役)	藤田 浩司 (独立社外取締役)
	指名委員会の委員数	人	5	5	5	5	5
	社外取締役の人数	人	3	3	3	3	3
報酬委員会の構成	報酬委員会の委員長		山本 嶋子 (独立社外取締役)	山本 嶋子 (独立社外取締役)	山本 嶋子 (独立社外取締役)	山本 嶋子 (独立社外取締役)	佐藤 登 (独立社外取締役)
	報酬委員会の委員数	人	5	5	5	5	5
	社外取締役の人数	人	3	3	3	3	3



会社情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

会 社 名 イリソ電子工業株式会社
 英 文 IRISO ELECTRONICS CO.,LTD.
 本 社 〒222-0033
 神奈川県横浜市港北区新横浜2丁目13番地8
 設 立 1966年12月
 資 本 金 56億4,005万円
 従 業 員 単体 594名 連結 2,936名

拠点数 国内 4拠点 海外 14拠点

開発生産拠点数 国内 5拠点 海外 5拠点

国内拠点

本社(イリソテクノロジーパーク)
 東日本営業所
 関西営業所
 中部営業所

開発生産国内拠点

本社(イリソテクノロジーパーク)
 生産技術開発センター
 茨城工場
 秋田工場
 花巻工場

海外拠点

【アジア】

シンガポール販売会社
 インド販売会社
 タイ販売会社
 中国販売会社(上海)

蘇州営業所

大連営業所

天津営業所

重慶営業所

深圳営業所

香港販売会社

台湾営業所

韓国営業所

【USA】

USA販売会社(デトロイト)

【EU】

EU販売会社(ドイツ)

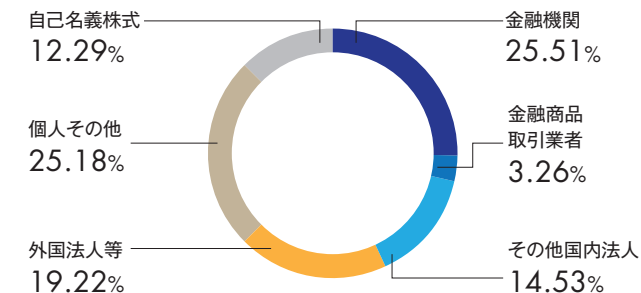
開発生産海外拠点

上海R&Dセンター
 フィリピン工場
 ベトナム工場
 上海工場
 南通工場

株式・株主状況

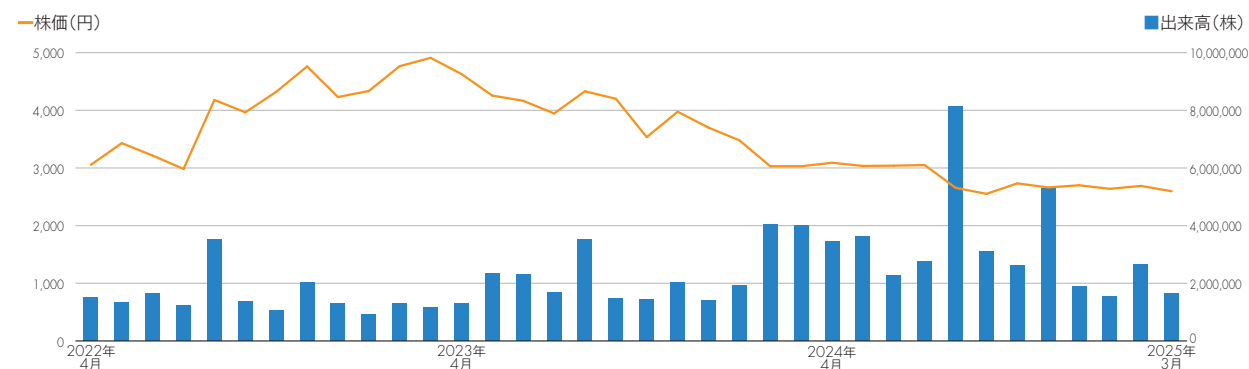
発行する株式の内容 普通株式
 発行可能株式総数 70,000,000株
 発行済株式の総数 24,460,879株
 総株主数 6,295名

所有者別株式分布状況



株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,025千株	14.10%
有限会社エス・エフ・シー	2,379千株	11.09%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,850千株	8.62%
佐藤定雄	1,792千株	8.35%
株式会社シティインデックスイレブンス	827千株	3.38%
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	448千株	2.09%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	364千株	1.69%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15PCT TREATY ACCOUNT	360千株	1.67%
JP JPMSE LUX RE BARCLAYS CAPITAL SEC LTD EQ CO	278千株	1.29%
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	276千株	1.28%

株価・出来高推移



Interconnect with Reliable Solution ▶▶▶

イリス 電子工業株式会社
IRISO ELECTRONICS CO.,LTD.

〒222-0033
神奈川県横浜市港北区新横浜2丁目13番地8

<https://www.irisoele.com/jp/>