

HIOKI



ANNIVERSARY
1935 - 2025

未来二先行セヨ。

HIOKI 90th Anniversary

Integrated Report 2025

統合報告書

HIOKIは2025年に 創業90周年を迎えました

1986年に制定した企業理念を礎に、電気計測を通じて社会の発展と人々の生活を支えてきました。

現在、長期経営方針「ビジョン2030」の実現に向けて、イノベーションを推進しています。



人間性の尊重

HIOKIは、個人の創造性や個性を育み、社員一人ひとりが輝く自己実現の場となるために、可能性や能力を最大限に発揮できる自由闊達な環境をつくります。

個人の成長がHIOKIの成長の原動力となり、永続的に成長発展していくために、個人の可能性と組織の目標を高い次元で調和させる「人間性尊重の経営」を実践しています。

社会への貢献

HIOKIはメーカーとして、社会に必要とされる高品質の製品と最高のサービスを提供することで、社会の安心と発展、人々の幸せに貢献します。また、地域社会の一員として、教育・文化・環境面でも貢献できる企業となるべく、育成支援や環境保全活動に積極的に取り組んでいます。

目次



01 HIOKIの歩みと未来

- 01 企業理念
- 02 目次・編集方針
- 03 90年間の価値創造の歩み
- 04 HIOKIの強み 製品力
- 05 HIOKIの強み 解決力
- 06 HIOKIの強み 展開力
- 07 HIOKIが創造する未来



08 価値創造戦略

- 09 トップメッセージ
- 15 価値創造モデル
- 16 数字で見るHIOKI
- 17 ビジョン2030・中期経営計画



21 価値創造の実践

- 22 プロダクト&マーケティング本部長メッセージ
- 24 マーケット別報告 エネルギー
- 26 マーケット別報告 モビリティ
- 27 マーケット別報告 コンポーネント
- 28 マーケット別報告 バッテリー
- 29 研究開発担当役員メッセージ
- 31 グローバルセールス担当役員メッセージ
- 33 財務担当役員メッセージ



35 ビジョン実現の基盤

- 36 サステナビリティ経営
- 37 ステークホルダーへの提供価値
- 38 グローバル人事部長メッセージ
- 40 社会
- 44 環境
- 48 ガバナンス



56 財務・企業情報

- 57 財務・非財務データ
- 59 株式情報・会社情報

編集方針

日置電機株式会社(本報告書内では「HIOKI」と記載)は、株主・投資家の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に、HIOKIグループが広く公開すべき、中長期の企業価値創造ストーリーと、その源泉となる無形資本をはじめとした潜在的な価値について、一層の理解を深めていただくことを目的に、統合報告書を発行しています。詳細情報につきましては、当社ウェブサイトをご覧ください。

➡ <https://www.hioki.co.jp>

報告対象期間

2024年1月1日～2024年12月31日
(一部、報告対象期間以前・以後の情報も含まれます)

報告対象範囲

HIOKIグループ(HIOKI およびグループ会社(連結子会社13社))のデータを取りまとめて報告しています。掲載するデータの集計範囲が異なる場合は、個別に対象範囲を記載しています。

参考にしたガイドライン

- 国連グローバル・コンパクト
- GRI(Global Reporting Initiative)スタンダード
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- IFRS財団「IFRSサステナビリティ開示基準」
- TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)
- TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



将来の見通しに関する注記事項

本報告書に掲載している将来の見通しは、発行時点で入手可能な情報に基づくものです。これらについては、既知あるいは未知のリスクや不確かな要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因の変化により、大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

ステークホルダーの皆様と共に歩んできた90年

HIOKIが創業90周年を迎えられたのは、お客様をはじめ、お取引先様や、投資家の皆様、地域・社会の皆様、そして歴代社員の支えがあったからこそです。これまでに築いてきたステークホルダーの皆様との関係を今後も大切に、さらなる成長を目指していきます。

お客様

世界の最先端をいく お客様の期待に応え続ける

当社の使命は、お客様の事業活動と、さらにその先にある持続可能な社会の実現に寄与することです。世界中どここの地域でも最高の顧客サービスを提供するため、お客様のニーズを直接聞き、ソリューションを提案する、協創拠点の設立を進めています。



お取引先様／投資家の皆様

HIOKIの挑戦を支えていただきながら、共に成長

サプライヤー様や、販売店様、出資してくださる投資家の皆様の存在は当社の事業継続、拡大に必要不可欠です。当社製品のグローバル需要と品質を高め、パートナーへの発注や還元を増加させることで期待にお応えしていきます。



地域社会

長野県上田市を起点に、世界各地で地域の皆様に愛されて

「社会の発展に役立つ活動や環境保全活動に取り組む」という方針のもと、全社で青少年の育成や植樹活動を拡大しているほか、近年は社員の自発的な社会貢献活動も増加しています。当社は、地域の皆様に信頼され愛される企業であり続けます。



社員

社員一人ひとりに向き合う 「人間性尊重の経営」を貫く

企業理念の一つである「人間性の尊重」に則り、社員一人ひとりの「個人のパーパス」実現の場を提供していくことを目指しています。社員の「やりたい」「実現したい」「挑戦したい」「貢献したい」という思いに応えられる企業となっていくます。



3つの強みの確立



90年間の歩みの中で培った3つの強みによって、独自性のある事業活動を行っています。



- 創業者の日置美三が東京都港区で指示電気計器の製作を開始
- 戦火により長野県坂城町に移転
- テスターの第1号器を発売

- 日置電機株式会社を設立
- アメリカ極東空軍から航空機用マルチテスターを大量受注
- 量産技術を主軸に事業を展開

- 「経営の近代化」「自主技術の確立」を目指して自社ブランド製品の開発に注力し、4つの製品群を確立
- HIOKIフォレストヒルズ新本社工場完成

- 第1回「ふるさとの森づくり」を実施
- オンリーワン商品を次々と市場に投入
- アメリカに現地法人を設立
- 東京証券取引所第一部に上場

- 顧客視点に立った高付加価値商品の開発に注力
- 海外現地法人の設立を加速
- 本社隣に新工場、研究棟を竣工

- 長期経営方針「ビジョン2030」を策定
- サステナビリティ基本方針、宣言を公表
- 国内外に協創拠点を設立
- HIキャリア制度開始



コア技術を活かしたラインアップで、あらゆる計測ニーズに応える

HIOKIの計測器は、電圧と電流を正確に測定し課題を可視化することで、あらゆるお客様の部品、製品、設備などの機能や品質の向上に寄与しています。確かな技術力とその応用力で、ニッチトップを目指しています。

4つのマーケットに向け、強みを活かしたソリューションを展開

コア技術

電気計測一筋で培った 高度な センシング技術

HIOKIは、電流、電圧、インピーダンス計測における独自技術、ノウハウを長年にわたって開発・蓄積してきました。電気計測において土台となる要素を正確に捉えるこの技術によって技術的優位性を保ち、多様なお客様のニーズにお応えしています。

エネルギー

性能・安全性検査で再生可能エネルギーの実用性向上に貢献

太陽光発電設備の研究開発やメンテナンス現場で、エネルギー変換効率や安全性を評価し、発電システム全体の信頼性向上と、安定稼働を実現しています。当社製品は、化石燃料から再生可能エネルギーへのシフトを加速し、カーボンニュートラル社会の実現に向けて極めて重要な役割を果たしています。



電解セルアナライザー

コンポーネント

電子部品の検査で 通信技術の発展を支える

電子部品の研究開発・生産工程で、性能評価や品質検査に使用されています。部品の動作条件を変えて電気的特性を測定し、その結果を開発に活かすことで、電子部品の長寿命化や消費電力の最小化を実現します。スマートデバイスの利便性向上を通じて通信技術の発展を支え、IoT社会の進展に貢献します。



インピーダンスアナライザー

モビリティ

電気自動車の高性能な 車載システムの開発を効率化

主に自動車メーカーの研究開発において、車載システムの稼働状態評価やエネルギーフローの可視化を担い、エネルギー効率の向上に大きく貢献しています。これにより、自動車の走行時のエネルギー消費の最小化、ひいてはCO₂フリーで持続可能な交通手段の提供・普及につながります。



パワーアナライザー

バッテリー

電動化にともなう次世代バッテリーの 開発をリード

バッテリーの開発から出荷検査までを支えるトータルソリューションを提供しています。次世代バッテリーの開発では、製造工程の作業効率向上や、次世代材料の特性評価を担っています。これにより、エネルギー密度の高いバッテリーの開発を加速させ、xEVの航続距離の延伸や、充電時間の短縮を可能にしています。



バッテリーテスター

コア技術を活用した
高品質な製品群



顧客起点の課題をバリューチェーン全体で解決

HIOKIのバリューチェーンは、機能別組織それぞれが顧客への提供価値最大化に取り組んでいます。

長年、技術・製造・営業の三位一体で成長してきましたが、市場の拡大と急速な変化に対応するため、2024年に6つの機能に細分化しました。

新たなバリューチェーンを、DX(デジタルトランスフォーメーション)への投資によってさらに加速させていきます。

研究開発

将来の製品開発に向けた技術開発投資

R&D本部は、研究開発投資を売上高の10%以上とすることを指標としています。業界の最先端を走るお客様との距離の近さを活かし、さまざまな市場課題の解決策の創造・仮説検証を通して、新たな独自技術を生み出しています。

売上高研究開発費比率(目標)

10.0%

海外エンジニアリング拠点

3 拠点

プロダクト

ニーズを先読みした商品開発

顧客起点の商品開発を追求し、商品企画の責任を明確にするため、2024年に販売・研究開発から独立。現在売れているものではなく、マーケット別に顧客ニーズの将来展開を先取りしたロードマップを策定し、新商品を企画しています。

売上高新製品比率

25.2%

新製品数

7 製品

マーケティング

ブランディングとプロモーションで顧客接点を拡大

マーケティング部門は、開発・生産・販売の方向性を定める事業活動の羅針盤です。長期的視野に立ったブランディングと、短期間で成果を出す効率的なプロモーションをグローバル市場に展開し、顧客接点を拡大していきます。

引き合いメール前年比増加率

118%

HIOKI商標登録国(行政区)

109 か所

生産

本社エリアへの拠点集約による効率的かつ高品質な生産

高品質なモノづくりを担う生産部門は、世界市場の多様化するニーズに対応するため、変種変量生産の体制を構築しています。お客様が必要とするタイミングで製品をお届けできるよう、サプライチェーンの強靱化とリードタイムの短縮を追求します。

平均月産品目数

980 品目

平均月産台数

87,000 台

販売

世界中で地域密着の顧客対応

エリア営業とアカウント営業の二軸の販売体制をベースに、理想的な販売ルートの構築を目指しています。販売店やお客様とのコミュニケーションを緊密にし、変化の激しい市場ニーズに、タイムリーなソリューション提供で応えます。

海外販売子会社

10 社

海外拠点従業員比率

26.7%

サービス

スピーディーな修理・校正で製品の安全性・正確性を保つ

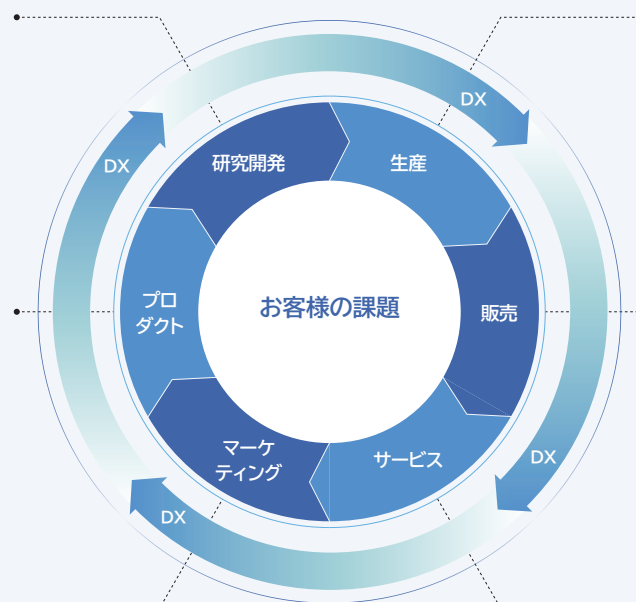
さまざまな環境で長期運用される電気計測器は、定期的な修理・校正が必要です。計測器整備によって発生するダウンタイムを最小限にするため、海外でも現地で修理・校正を行うグローバルアフターサービスのネットワークを広げています。

現地対応率

79%

前年比校正実施台数

6%up





海外 10 か国に販売拠点を展開し、各地のニーズに迅速に対応

各国のトレンドや市場ニーズに対応した計測ソリューションを提案。
販売店経由を基本としつつも、地域特性にあわせて直販体制も構築しています。

● グループ会社本社 ○ グループ会社主要拠点

ヨーロッパ
売上高

25 億円

ドイツ

HIOKI EUROPE GmbH (2017年設立)
営業活動のDXとキーユーザーへの直販体制を推進中。バッテリー市場、脱炭素エネルギー関連市場を中心に、HIOKIソリューションの不可欠性を強力に浸透させていきます。

アラブ首長国連邦

HIOKI MEA FZCO (2024年設立)
再生可能エネルギー発電事業が急速に拡大中。各社の脱炭素分野への積極投資が見込まれ、エネルギー効率向上への計測器需要が高まっています。

アジア
売上高

179 億円

中国

日置(上海)測量技術有限公司 (2007年設立)
電池メーカーの海外シフト、全国体化などの新技術開発が進展中。EV分野に加え、自然エネルギーや半導体分野など、成長産業を深耕します。

韓国

HIOKI KOREA CO., LTD. (2012年設立)
脱炭素化に向けた自動車電動化関連業界の需要が拡大中。韓国の外へ展開する顧客を、他の現地法人と連携してサポートしています。

日本
売上高

145 億円

日本

日置電機株式会社
(1935年創業/1952年設立)

自動車・建機の電動化、バッテリー技術開発の投資は活発。脱炭素社会に貢献する顧客との協創をさらに進めるべく水素、バッテリー材料向け分野を強化します。

日本から世界へ

メインの開発拠点がある本社エリアに生産機能を置くことで、高品質で高付加価値な製品を効率良く生産。日本から世界中のお客様にお届けします。

台湾

台湾日置電機股份有限公司
(2018年設立)

電子部品メーカーが多い台湾では、デバイス、半導体関連の計測需要に対する提案を強化しています。

シンガポール

HIOKI SINGAPORE PTE. LTD. (2010年設立)

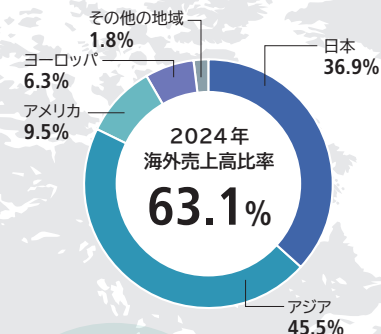
インドネシア

PT. HIOKI ELECTRIC INDONESIA (2018年設立)

タイ

HIOKI ELECTRIC (THAILAND) CO., LTD. (2024年設立)

エネルギー革命にともなう市場開拓および、中国系企業の開拓を推進。インドネシア、タイに続き、2025年はベトナムに販売会社を設立し、顧客密着を強化します。



アメリカ
売上高

37 億円

アメリカ合衆国

HIOKI USA CORPORATION
(1998年設立)

地域ごとに異なるニーズに高いクオリティで応えるため、流通業者を介さない直接販売を強化。脱炭素に向けた新エネルギー関連産業への投資が活発化しています。

計測ソリューションで、 電気が動力源となる未来社会を創造

脱炭素化が進む社会においては、CO₂を排出しない発電方法によって生成された電気エネルギーが主な動力源となっていきます。HIOKIの電気計測技術は、電動化が浸透する未来において、あらゆる分野の課題解決に貢献します。



クリーンエネルギーの 実用性向上に貢献

新たなエネルギー源として拡大が見込まれる水素市場では、インピーダンス計測技術によって、水素生成装置の効率改善に貢献します。メガソーラー発電では、メンテナンス用テスターを進化させることで、発電装置の長期運用を支えます。



人にも環境にも低負荷な 次世代モビリティの普及に貢献

EVは、電気モーターとインバーター電源の電力効率の改善によって走行距離が延び、大型車両は高出力の水素エンジンの採用が進みます。エネルギー変換の効率改善に欠かせない、高精度電流センサーと電力アナライザーが活躍の場を広げていきます。



電子部品の小型化、高性能化に よるスマート社会の実現に貢献

パワー半導体による電力変換の高効率化にともない、コンデンサーやインダクターも高周波・高電圧・高電流への対応が求められます。計測技術を高度化することで、次世代コンポーネントの開発と量産に最適なソリューションを提供します。



クラウドコンピューティングなどの 社会インフラの安心・安全に貢献

生成AIの普及によるデータセンターの増設など、電力需要は拡大を続けます。脱炭素化と十分な電力供給には再生可能エネルギーと蓄電が欠かせません。電池性能の向上と安全性確保のためにバッテリーテスターがより重要な役割を果たします。

価値創造戦略

- 09 トップメッセージ
- 15 価値創造モデル
- 16 数字で見るHIOKI
- 17 ビジョン2030・中期経営計画

「測る」の先へ、歩む

2025年、HIOKIは
創業90周年を迎えました。

電気計測を通じて社会の発展と人々の生活を支えてきた歩みをさらに加速させ、グループ一丸となって「ソリューションクリエイター」として、未来の世界に貢献していきます。

代表取締役社長

岡澤 尊宏



創業90周年の振り返り

「自主技術の確立」「経営の近代化」の方針のもと活動を推進

この90年間の歴史を振り返ってみると、現相談役の日置恒明が社長を務めていた1973年から1990年代前半に一つの大きな転換点があったように思います。この時代に当社はかつての収益の柱であった音響機器メーカー向けOEM事業から撤退し、「自主技術の確立」と「経営の近代化」を基本方針として、それらの実現に向けて積極的に取り組みました。1973年には、時代の変化に柔軟に対応できる経営体制の構築を目指して、当時の計測器業界最大手企業の元社長であった（故）友田三八二（みやじ）氏を顧問に招聘しました。その後、20年以上にわたりご指導を賜りました。これは「外部の有識者の声を経営に活かす」という当社の経営姿勢の原点でもあります。

さらに、1986年には、経営の拠り所としてHIOKIの理念「人間性の尊重」「社会への貢献」が制定されました。制定にあたってはアメリカの某経営者の著書を参考にしたと聞いていますが、



HIOKI フォレストヒルズ

その際強調されたのは「理念とは壁に飾るものではなく、実現・体現していくべきもの。だから常に理念に則して考え、行動することが重要なのだ」という強い意志でした。この姿勢は当社の企業文化として、今に受け継がれています。

また、1990年には本社を長野県坂城町から上田市に移転しました。その大きな目的は、優れた人材を確保するための職場環境の整備です。大学のキャンパスのような「森の中にある会社」をつくろうと、移転の2年前から横浜国立大学名誉教授の（故）宮脇昭先生のご指導のもと、全社員で約6万本の苗木を植樹しました。「HIOKI フォレストヒルズ」と呼ばれる本社工場一帯は、今でも緑豊かな自然に囲まれています。

このような先人たちの経営思想やさまざまな困難への挑戦、そして社会の一員として生きようとする姿勢に、私は深い共感を覚えます。経営トップとして、受け継いだ当社のDNAを若い世代の社員たちにもしっかりと伝え、私たちの未来の創造に役立てていきたいと考えています。

長期経営方針「ビジョン2030」

未来にありたい姿を世界のグループ社員に示す

2020年、当社は「ビジョン2030」と名付けた長期経営方針を発表しました。同ビジョンは私が専務時代の2019年に社内に発案して、中心となって策定を進めたものですが、長期経営方針の必要性を私が強く感じたのは、それよりさらに5年以上前に遡ります。

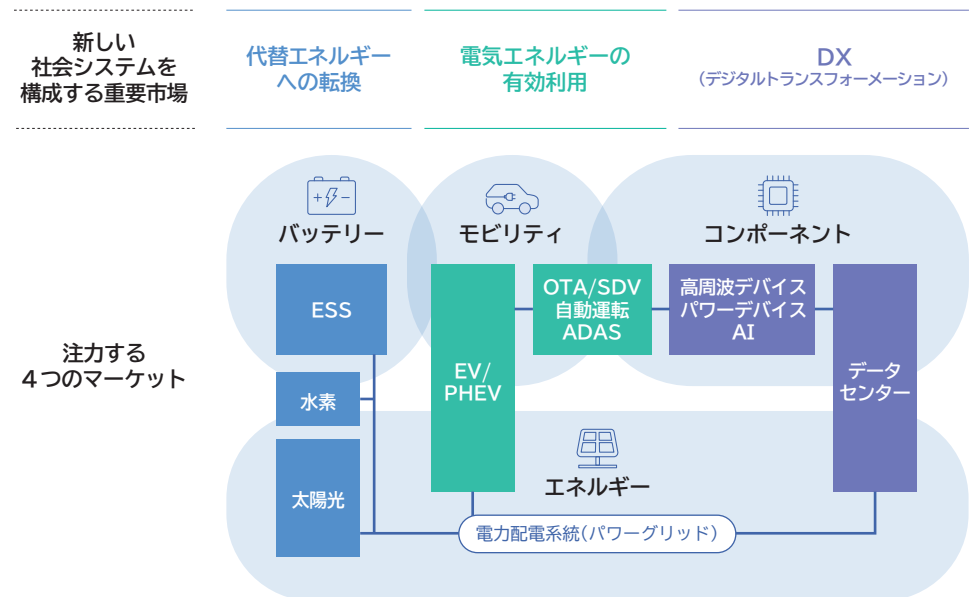
当時の私は営業本部長として3か年中期経営計画の達成を目指し、海外販売網の拡大に携わっていました。そこで直面したのは、「海外では『3年後の売上目標』だけを示しても、社員の共感を得られない」という事実でした。大切なのは「われわれはこんな将来を目指すのだ」という会社のビジョンと、「こんなやり方で進んでいくのだ」という基本戦略です。「3年後の目標数値」の前にそれらを明確に示さなければ彼らの気持ちは動きません。そのためには長期的視点での経営方針が是非とも必要だ——この課題意識を、私はずっと持ち続けていました。

専務就任後も抱き続けていたこの課題解決への一歩として、2019年に社内で「長期経営方針策定プロジェクト」を立ち上げました。そして「すでに起こっている未来の形・動き」をテーマに社員たちと議論を重ねる中で「気候変動」「若い世代の環境問題意識の高さ」というキーワードを抽出し、これらをベースに「10年後」を見据えた長期ビジョンの策定を半年かけて進めていきました。

そうしてできあがった「ビジョン2030」では、ミッションを「電気計測を通してお客様の安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献する。」、ビジョンを『『測る』の先へ。HIOKIは業界のフロントランナーとして『測る』を進化させ続け、世界のお客様と共に持続可能な社会をつくるソリューションクリエイターになる。』と定めました。さらに今後の事業の方向性として「新しい社会システムを構成する重要市場に開発資源を集中する」ことを明確にしました。

実はこの時、ビジョンにあわせてプロダクトポートフォリオの選択と集中も考えていました。しかし、これからの時代には電気エネルギーへの社会的ニーズが大きく高まることを考えると「プロダクト軸」で絞り込むのではなく、製品が提供される「マーケット軸」で選択と集中を行うべき、との考えに至りました。それが「新しい社会システムを構成する重要市場」という表現になった理由です。この重要市場を形成するのは、たとえば代替エネルギーへの転換や、電気エネルギーの有効利用、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進などに関わる分野であり、その中から特に「エネルギー」「モビリティ」「コンポーネント」「バッテリー」を注力する4つのマーケットとして選び出しました。

事業の方向性



新・中期経営計画の策定

数値目標を公表し2030年に向けた道筋を明確化

2021年1月に私は代表取締役社長に就任し、専務時代につくった「ビジョン2030」を経営トップとして実行する立場になりました。そして「2030年のありたい姿」からのバックカスティングによって2025年を最終年度とする中期経営計画を策定し、これを進めてきました。しかし、まだ中期経営計画の期間中であった昨年(2024年)、私はあらためて計画をつくり直すことを決断しました。以下にその理由を説明します。

2024年までの4年間で、当社の売上高は1.8倍、営業利益は3倍となるなど、業績は急拡大しました。しかし、これは“想定外”の成長でした。その背景には、2021年のアメリカの政権交代を機にEV(電気自動車)や再生可能エネルギーをはじめ「脱炭素」などに向かう世界の動きが一気に加速したことがあります。この追い風に乗って当社事業も各分野で受注が急伸し、中期経営計画の数値目標の多くを前倒しで達成できました。しかし一方では、目の前に急拡大する需要への対応に追われ、「ビジョン2030」発表時に構想していた「重要市場への対応強化」に向けた技術開発などの戦略推進が大きく遅れる事態にもなりました。これらの状況を踏まえて、私は2025年を初年度とする新しい中期経営計画を、あらためてスタートさせようと決断したのです。

今後2030年までの6年間の道筋を、私は大きく2つのステージで考えています。まず前半3年間(2025年から2027年)は、最終目標である「グループ一体経営」の実現に向けた組織としての基盤固めと、後手に回っていた重要市場向けの要素技術開発に経営資源を集中します。そして後半3年間(2028年から2030年)は、前半で強化した経営基盤や要素技術を活かして、お客様の一歩先を行く新製品や革新的なソリューションを具現化し、HIOKIグループ全体を本格的な成長軌道に乗せていく、というイメージです。

5年前の長期経営方針発表以来、2030年の数値目標に関しては、社内にも敢えて示してきませんでしたが、今回の新・中期経営計画の発表にあわせて「営業利益率25.0%、国内・海外売上高比率25%・75%、ROE15%以上」という数値目標を公表しました。その理由は、この4年間にターゲットとする各市場でのお客様との関係構築が進み、「2030年のありたい姿」が具体的に見えてきたからです。それによってビジョンに掲げた「業界のフロントランナー」としての条件も明確になってきました。そこで抽象的な合言葉だけでなく、より具体的な数字で達成目標を社内外に示すタイミングだと判断しました(P.17参照)。

組織基盤の強化

技術の引き出しを増やし各市場の特性に応じた商品を開発

新・中期経営計画のスタートに先立ち昨年5月に、当社は大規模な組織の改編を実施しました。この組織改編では、主要組織を部から本部に格上げするとともに、各本部の担うべき役割や機能の見直しも行いました。中でも重要度が高いのが、技術開発、商品開発、マーケティングの各機能を「R&D本部」と「プロダクト&マーケティング(P&M)本部」という形に組み直したことです(P.05参照)。

技術志向で成長を遂げてきた当社では、これまで製品(商品)の企画・開発の機能を技術開発部門が中心的に担ってきました。しかし海外売上高比率が6割を超えた現在では、世界各地の多様な顧客ニーズを日本本社の開発部門だけで掴むことは難しくなっています。こうした状況を改め、より市場に密着したビジネスを世界各地で進めていくことが、組織改編の大きな狙いです。

改編後の「R&D本部」では、世界各国・各地域におけるニーズの多様な広がりに対応した製品や



ソリューションを具現化していくための「技術の引き出し」を増やし、技術資産として蓄えていく業務に専念します。一方の「P&M本部」は、顧客に密接に関わり、展開地域における需要の特性や潜在ニーズの探索を行うとともに、それらを具体的な「商品」として形にする企画機能も担っていきます。

この2つは独立した活動ではなく、シームレスにつながっていくべきものだと考えています。P&M本部は、各地域で最先端を走るお客様との密なお付き合いを通して成長ストーリーを描き、伸ばせる市場を見つけ、タイムリーに商品企画を立案します。そしてR&D本部は、P&M本部を通して得た「最先端の情報」をベースに、中長期視点で市場やニーズの変化を予測し、これに対応するための「技術の引き出し」の拡充に努めます。新・中期経営計画の3年間を通して、この2つの活動が連携を深めていくことで、次期中期経営計画が始まる2028年頃からは、目指す「グループ一体経営」を本格的に進めていきたいと考えています。

組織基盤の強化策としては、もう一つ、社内の情報化、いわゆるDXにも注力していく方針です。昨年、DX推進のための専門組織を社内の新設しました。今後は計画的な戦略投資によってグループ全体でDXを着実に進めていきます。まずは事業リスク回避の観点から各部門における情報セキュリティ対策に注力し、そのうえで、当社グループ全体のシステム連携を図っていきます。2025年は生産部門の基幹システムと会計システムを更新し、その後、顧客情報の一元化にも取り組む予定です。最終的には世界のどこからでも顧客情報に瞬時にアクセスできる全社CRM(顧客管理システム)を構築し、グループの成長を支える強力なツールとして活用していく考えです。

グループ一体経営の推進

全体最適の視点でグループとしての強みの最大化を追求

「ビジョン2030」で当社は世界のお客様への貢献を掲げましたが、持続可能な社会に対する考え方や進む道筋は国や地域で異なります。「脱炭素」の取り組み一つを取っても、国や地域によってかなりの違いがあるのが実情です。社長就任後の4年間、世界の現場やお客様を訪問してそのことをあらためて実感しました。グローバル企業として成長するには、そうした「多様性」への対応力を身につけることも必須条件だと考えます。

この認識のもと、私は2025年から「グループ一体経営」を旗印に掲げ、「思考の軸を常に『HIOKIグループ』に置こう」と社内呼びかけています。現在、当社は国内に1社の福利厚生を担当するグループ会社を持ち、さらに海外では今年3月に設立したベトナムを含む11社の販売会社を100%出資で展開しています。販売会社はHIOKIの一員として各国で最先端の顧客に密着し、その地域の事業環境や最先端のニーズに即した活動を通して成長発展を追求しています。視点を

「日本のHIOKI」ではなく、こうした世界に広がるHIOKIグループ全体に置くことで、国や地域の違い、多様性を受け止める柔軟性が生まれるはず。それによってグループの全体最適、強みの最大化を追求していくことが、これからの持続的成長の鍵を握ると私は考えています。

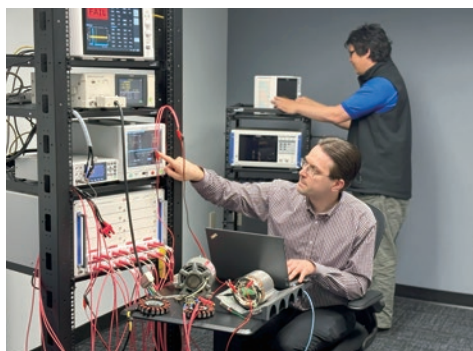
強みの最大化に向け、今後はグループ内の人材配置もより流動化させていく方針です。たとえば昨年10月には、中国子会社のトップを務め、当社の執行役員も兼任している人物を当社のアジアパシフィック統括に任命しました。今後も本社・子会社間、あるいは子会社同士の有機的な人事交流を拡大していきます。こうした狙いから昨年10月に新設した総務本部に「人事部」を置き、名称を「グローバル人事部」に変更するとともに、国内外で豊富な人事マネジメント経験を持つ人材を外部から招聘しました。「世界を舞台に活躍したい」人材はどの国にもいるはず。そうした人材の要望に応えられる体制を今期中には整えたいと考えています。

また、それぞれの国・地域で顧客密着をさらに追求していこうとすれば、前線の営業員にも技術的知見が求められるとともに、現地子会社としても技術開発機能が必要になります。そうした観点から海外展開が進む中国やインドに現地R&D拠点としてイノベーションセンターなどを開設しており、今後他の地域にも顧客との協創拠点を広げていく考えです。

海外売上高比率は現在63%まで高まってきています。ただし、現状は東アジア地域、特に中国市場が売上構成の多くを占める状態であり、各国の市場規模に見合った売上という観点でいえば、中長期的には大規模市場であるアメリカとヨーロッパの販売をまだまだ伸ばす必要があると認識しています。これらの先進国市場は、アジアに比べて競争環境が非常に厳しいものの、それを乗り越えることで初めて真のグローバル企業としての地位を確立できると私は思っています。



R&D拠点(中国)における会議の様子



テクニカルセンター(アメリカ)におけるモーター試験の様子

サステナビリティ経営の推進

ESGの各側面で時代に先駆けた取り組みを展開

冒頭で触れた「HIOKIの理念」や「HIOKIフォレストヒルズ」の取り組みからもわかるように、当社はサステナビリティ経営が世の潮流になる遙か以前から、「信頼される会社」であり続けるために、さまざまな社会課題の解決に貢献する活動に取り組んできました。

環境面では、製品を通しCO₂削減に寄与するだけでなく、「自らもCO₂排出者の一人である」との自覚のもと、GHGプロトコルに沿ったCO₂排出量削減の取り組みを積極的に進めています。2021年には生産工場のある上田本社の使用電力をCO₂フリー電力に切り替えており、昨年はソーラーカーポート(カーポート型太陽光発電設備)での発電を開始しました。今後は本社社屋の改修にあわせた建物の「ZEB※化」を進める計画です。

社会面でも、65歳までの定年延長や最大3年間の育児休業制度など、先進的な福利厚生制度をいち早く整備してきました。2023年には地元の長野日本大学学園と「学びのコンソーシアムに関する協定」を結び、当社でのインターンシップ経験を通して実社会の仕組みやサステナビリティの考え方など、多様な学びを得る機会を生徒たちに提供しています。

さらに、人的資本の強化策として、今期から「HIキャリア制度」と名付けた新人事制度を導入しました。狙いは個々の社員のパーパスを実現することです。新制度を通じて「入社後間もないが海外で働いてみたい」という若手社員や、「親が高齢で本社から異動することが難しい」というベテラン社員など、一人ひとりの要望に丁寧に対応していく考えです。昇格についても、上司からの推薦ではなく、昇格希望者が自ら手を挙げるという形に変えました。こうした人事制度の変革は、日本本社に留まらず、グローバルレベルで展開していく方針です。

ガバナンス面では、「外部の有識者の声に真摯に耳を傾ける」という基本姿勢のもと、社外取締役を導入し、多様な専門分野の方々の経験や知見を業務執行に活かすとともに、経営の透明性向上を図ってきました。さらに、今期からは社外取締役を増員して5人体制としたことで、取締役会の社内外比率が逆転しました。成長段階にある現時点では、有識者によるアドバイザリー型の取締役会が最適と考えており、多様な観点からの議論を通して経営戦略の実効性が高まることを期待しています。

※ Net Zero Energy Building: 建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを指す建物

ステークホルダーへのメッセージ

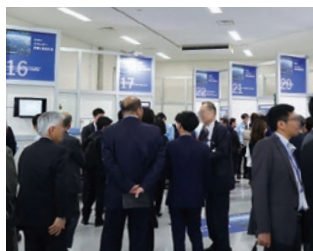
ソリューションクリエイターとして「測る」の先を見つめ続ける

「企業の寿命は30年」とよく言われますが、創業90周年を迎えた当社は、いわば企業として3度目の誕生日を迎えることになります。これもひとえにお客様やお取引先様、株主・投資家の皆様をはじめ、当社を支えてくださったさまざまなステークホルダーの皆様のおかげと認識しており、あらためて感謝申し上げます。この節目を迎えるにあたり、皆様への感謝の気持ちを込めて、90周年記念事業を開催しました。この記念事業を通じていただいた温かいご声援やご意見は、今後のさらなる成長への大きな励みとなっています。

2023年、私は社内に向け中期重点方針「HI-CEO+」を発信しました。「H」はHIOKI、「I」はIndividual(個人)を表します。すなわち「HI-CEO+」とは「HIOKIグループの一人ひとりがCEOの意識、オーナーシップ(企業家精神)を持って変化を探し、変化に対応し、そして変化を機会と捉えて成長を目指していこう」というメッセージです。グループのすべての社員がそのようなオーナーシップを発揮できる場を創造していくことが、経営トップとしての私の最大の使命であると考えています。

創業90周年のキービジュアルには、タグラインとして「未来二先行セヨ。」という言葉掲げています。これまで、当社は電気計測を通して安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献してきました。しかし、持続可能な社会の実現に向けて、電気エネルギーを中心とした技術開発がさらに重要度を増すこれからの時代には、テクノロジーの進化のさらに「一歩先」を行くことが、計測ソリューションにも求められるでしょう。そのような高付加価値のソリューションを創出していくために、社員一人ひとりが「『測る』の先」を考え続ける企業、「歴史は長いが、経営は新しい」と言われるような企業を目指していきます。

さらなる進化を続けるHIOKIに、皆様ご期待ください。



これからの電気計測技術を紹介する「新技術展」を開催



業界の著名人を招いたバッテリーカンファレンス



海外社員のご家族も招待した記念式典

90周年タグラインとステートメント

テクノロジーの進化には、一歩先行く計測ソリューションの下支えが必要である。
その自負と責任感のもと、社員一人ひとりがクリエイターとなるために自らを鼓舞する誓いと宣言です。



運ぶ。灯す。動かす。
人びとの生活に欠かせない電気の活用を、
計測の力で支え続けてきた。

今、エネルギーと人の新たな関係が
はじまっている。
サステナブルな社会に向かう中で、
テクノロジーは進化を加速している。

計測は、そんな進化の一歩先を行く。
今までにないテクノロジーの実現には、
今までにない計測ソリューションが必要だ。

社会を支え、人びとを支えるために、
HIOKIは心をひとつに、高みに挑み、
世界を前進させる。

未来は未知じゃない。
未来は想像するだけじゃない。
未来は計測の力で描けると信じている。
わたしたちは、未来に先行する。

計測ソリューションを世界中のお客様に提供し、 社会課題を解決することで、持続的な成長を目指します

中期経営計画2025-2027 → P.18

長期経営方針「ビジョン2030」 → P.01、17

顧客のニーズ

脱炭素社会への移行

新エネルギー開発

社会インフラの維持管理

環境負荷の低減

投入する資本

人的資本 → P.38

個人のパーパスの実現を
支援する人事制度改革

知的資本 → P.04、29

電気計測分野で世界に誇る
コア技術を保有

製造資本 → P.05

国内拠点で高品質なモノづくり
かつ柔軟な生産体制を確立

財務資本 → P.33

中長期視点で戦略的投資を
実施

社会関係資本 → P.37

多様なステークホルダーと
価値を創造

自然資本 → P.44

GHG排出量削減・省資源・
環境保全を推進

顧客起点の事業活動 → P.05



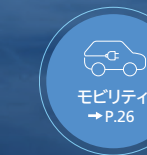
3つの成長戦略 → P.17

HIOKIの不可欠性を
付加した商品開発

マーケット軸での
ビジネス開発

GHGプロトコルにおける
カーボンニュートラル達成

注力マーケット



計測ソリューション

2027年計画

売上高 **512億円**

- 日本 180.5億円
- アジア 231.9億円
- アメリカ 50.8億円
- ヨーロッパ 36.2億円
- その他 12.7億円

海外売上高比率 **64.8%**

世界中に協創拠点を設置し
顧客課題に対応

クリーンエネルギーの実用化
と普及

電動化社会の電力効率改善

スマート社会を支えるコン
ポーネント開発

理念の実現

人間性の尊重
社会への貢献

創出価値

——— 社会の価値 ———

エネルギーの効率的な利用
事業活動に関わる
環境の保護と人権の尊重

——— 企業の価値 ———

社員の成長・働きがい
個人のパーパス
事業基盤の強化
持続的な成長発展

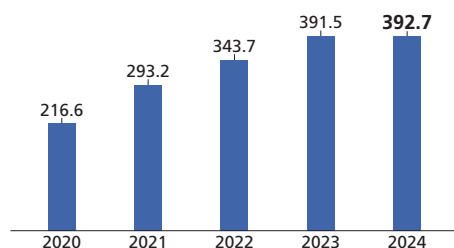
事業基盤

サステナビリティ経営 → P.36

コーポレート・ガバナンス体制 → P.48

売上高

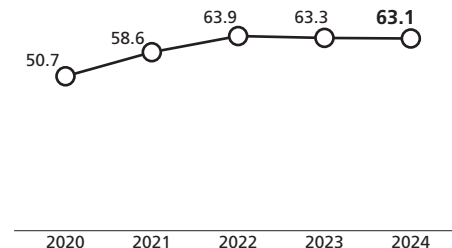
392.7 億円



2024年の売上高は、自動試験装置や記録装置、現場測定器の売上高増加にともない、前年比0.3%増となりました。4期連続で過去最高の売上高を更新しています。

海外売上高比率

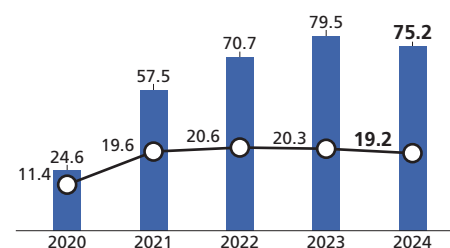
63.1 %



海外売上高比率は、2022年以降60%を超えています。2030年の経営指標では、75%まで高めることを目標としています。

営業利益 ■ / 営業利益率 ○

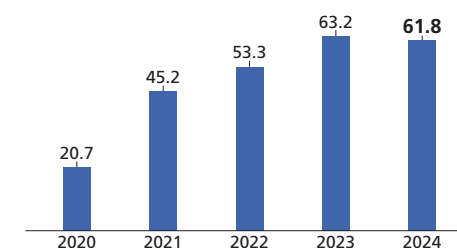
75.2 億円 19.2 %



営業利益率は収益力の高まりから、2021年以降は20%前後の水準となっています。2030年の経営指標では25.0%を目指しています。

親会社株主に帰属する当期純利益

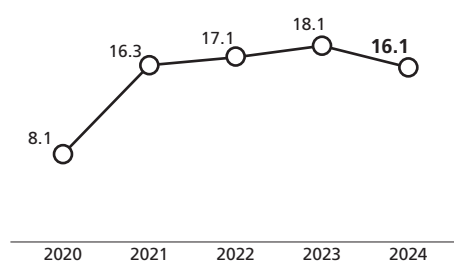
61.8 億円



2024年は前年比2.2%減となりましたが、売上高と営業利益の伸長を受け、親会社株主に帰属する当期純利益も2021年以降大きく増加しています。

ROE

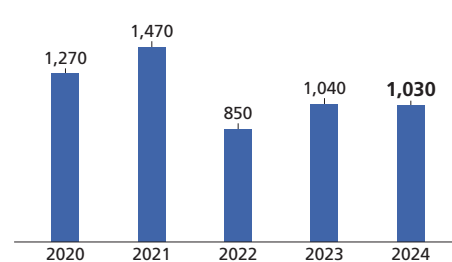
16.1 %



資本収益性の高まりから、ROEは2021年以降15%を超えています。2030年の経営指標では、15%以上を目標に掲げています。

スコープ1・2のCO₂排出量※

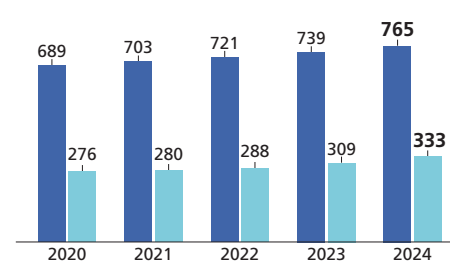
1,030 t-CO₂



2025年にスコープ1・2のカーボンニュートラルを達成することを目指し取り組みを継続しています。2024年のCO₂排出量は前年比で1%削減しました。

従業員数(男性 ■ / 女性 □)

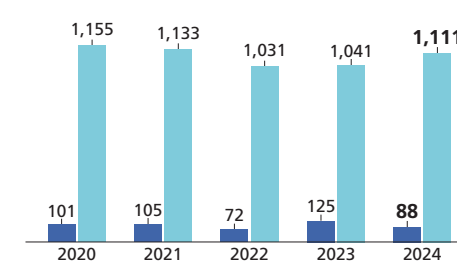
765 名 333 名



海外市場の深耕を進めるため、国内のみならず海外子会社でも採用を強化しており、従業員数は毎年増加しています。

産業財産権取得数 ■ / 保有数 □

88 件 1,111 件



産業財産権は価格決定力の強化に直接的な影響を持つことから、経営戦略と連携させながらリスク管理を強化しています。

※ 2020年は国内のみの値、スコープ2はマーケット基準

長期経営方針「ビジョン2030」の実現に向けて

ビジョン2030の始動から4年が経過し、2030年は長期的なビジョンに基づく具体的な計画実現の射程圏内に入りました。
そこで、2030年の具体的な目標値を設定し、その実現に向けた中期経営計画を遂行していきます。

実現に向けたポイント

■ グループ一体経営の体制確立

■ 3つの成長戦略

- ① HIOKIの不可欠性を付加した商品開発 → P.19
- ② マーケット軸でのビジネス開発 → P.20
- ③ GHG プロトコルにおけるカーボンニュートラル達成 → P.46

2025年

売上高
421 億円
営業利益率
18.6%

2027年

売上高
512 億円
営業利益率
22.5%

2030年

営業利益率
25.0%
売上高比率
国内 **25%** 海外 **75%**
ROE
15%以上

一人当たりの
売上高向上

ミッション
— HIOKIの使命 —

電気計測を通してお客様の安全で
有効なエネルギー活用を促進し、
社会の安心と発展に貢献する。

ビジョン
— ありたい姿 —

「測る」の先へ。
HIOKIは、業界のフロントランナーとして
「測る」を進化させ続け、世界のお客様と
共に持続可能な社会をつくる
ソリューションクリエイターになる。

生産性向上

働きがい・能力向上

ミッション・ビジョンを実現するための全社の動き

ソリューションクリエイターとして、継続的な全社機能の
イノベーションを通じ、付加価値が高く競争力のある
電気計測ソリューションを世界中のお客様に提供する。

ビジョンの実現に必要な要素

- 市場優位性
- IT基盤
- 要素技術
- 新人事制度
- グローバルアフターサービス
- 営業・生産プロセス
- 新製品
- カーボンニュートラル
- グローバルシステム (人事・IT)
- 新分野

2030年に向けた基礎を築く中期経営計画

長期経営方針「ビジョン2030」の目標を明確化し、筋肉質な体制へ変化

2020年にビジョン2030を策定し、4年が経過しました。「2030年のありたい姿」が見えてきたことから、具体的な目標が必要となりました。2024年に経営層が長期的な議論を行い、2030年の目標となる国内・海外売上高比率、営業利益率、ROE(自己資本当期純利益率)を設定し、その一部を2025年2月に公表しました。目標設定にあたっては、2030年における各拠点の売上高に加え、2030年の社員数や年収など、その時のHIOKIのありたい姿を想定しました。なお、市場の成長率を想定し、それを上回る計画にしています。

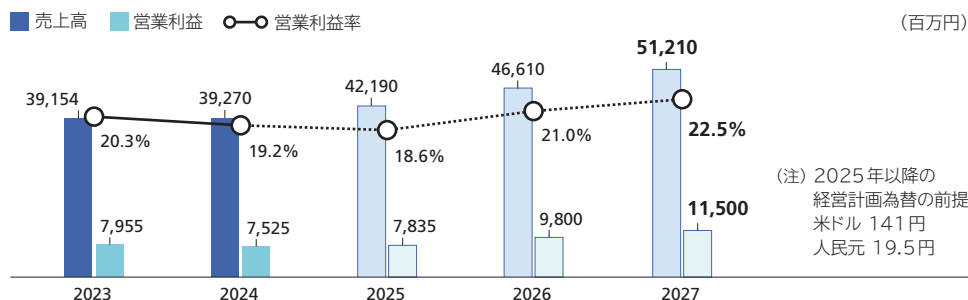
今回の経営計画では、収益性と生産性を重要視しています。収益性は過去の経営計画から指標として設定していましたが、今回新たに一人当たりの売上高の向上を生産性指標として設定しています。この指標は、社員一人ひとりの生産性を高めることで、企業全体の業績向上を図る狙いがあります。

2030年の高い目標を達成するためには、2027年までの3年間で重要な下地づくりの期間となります。この期間に次の成長に向けた基盤をつくり、持続可能な成長を実現するための戦略を練っていきます。

経営指標(2027年時点)



中期経営計画

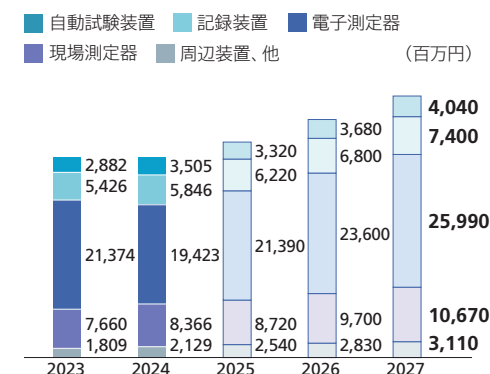


電子測定器を中心に、全体的な売上増加を計画

当社は電気計測器メーカーとして、多様な製品を取り揃え、機能別に4つの製品群に分類しています。中期経営計画では、各製品群において成長を目指した計画を策定しています。特に電子測定器分野では、世界的な電化の進展にともなう需要の高まりを見込んでいます。

また、今期より注力する4つのマーケットを設定し、市場動向を基にした商品企画を推進しています。今後は、製品群だけでなく、注力市場ごとの計画も掲げていく方針です。

製品群別 中期売上高計画

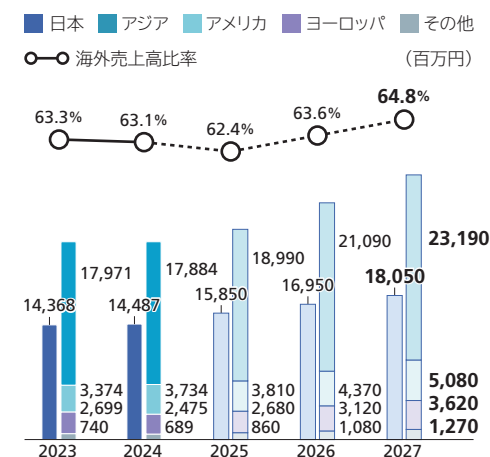


地域別の目標を設定し、マーケティングと営業の連携を強化

2030年を見据えて、各地域の2027年目標を策定しました。脱炭素化に関わる取り組みは各国地域で異なり、それぞれに特色があります。各国の方針に対応するためには、各地域に独立した拠点をもち、独自にお客様のニーズを吸い上げる必要があります。そのため、2024年にマーケティングの組織を見直し、営業部門との連携を強化しました。

また、地政学リスクに備えて、バランスの取れた売上体制を構築するために、欧米地域の販売体制を強化していきます。

地域別 中期売上高計画



① HIOKIの不可欠性を付加した商品開発

世界のお客様に向けて付加価値の高いソリューションを提供

世界のお客様に密着し、固有の課題に応えるソリューションを提供

HIOKIはビジョン2030の中で「新しい社会システムを構成する重要市場に開発資源を集中する」という方針を掲げています。持続可能な社会の実現に向けて、水素や太陽光などの再生可能エネルギーの活用、蓄電設備やEVなどによるエネルギーの有効活用が進展しています。これらの新しい社会システムを普及させるためには、新たな技術開発とともに、その評価手法の確立が不可欠です。

お客様の課題解決において当社が「不可欠な存在」となることを目指し、2023年に本社の研究棟内に「協創ラボラトリー」を開設しました。この施設は、お客様と共に実験、測定、評価を行うための設備を備えており、私たち自身がお客様の測定対象をより深く理解するとともに、協業を通じて新たな計測ソリューションの開発を推進します。

また、時代の先端をいくお客様は世界中に存在するため、本社だけでなく国内・海外の各拠点にも同様の施設を用意することで、現地のお客様と直接コミュニケーションを取り課題解決できる体制を整えていきます。このような投資を行うことでお客様の近くで迅速にニーズを捉え、開発に反映していきます。

国内外にお客様との協創拠点を設立



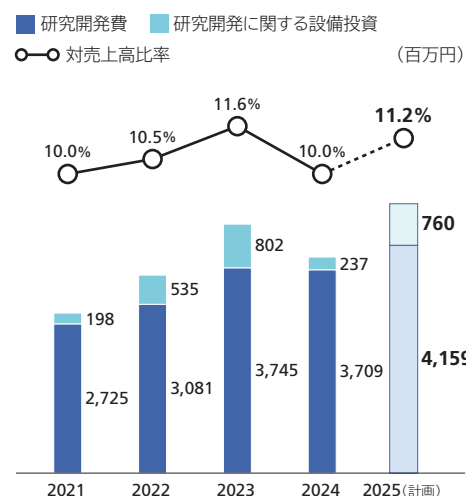
付加価値の創出につながる投資を継続し競争力を強化

メーカーにとって、研究開発は企業の生命線であり、商品は成長の源泉です。そのため研究開発投資として、売上高の10%を継続的な投資目標として掲げています。

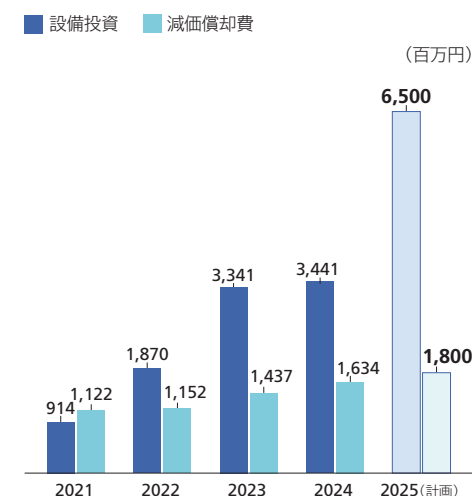
また、お客様との接点をつくる各地域の協創ラボラトリーへの投資とあわせて、メーカーの本分である要素技術開発に対する投資も継続して強化します。市場に合致した、お客様の困りごとを解決する商品を開発するためには、顧客ニーズの把握だけではなく、そのニーズを実現するための要素技術の確立が不可欠です。その技術を取得し社内に蓄積していくために、研究開発に関する設備への投資と人的投資を積極的に進めます。

人的投資においては、人材育成への投資と、外部リソースへの投資を進めます。人材育成では社内における技術的レビューの開催・外部講師による指導を推進していきます。外部リソースの活用としては、商品開発における外部企業との技術提携や具体的機能開発を加速させます。双方の活動を強化することで、一人当たりの売上高・生産性に寄与していきます。

研究開発費の推移



設備投資と減価償却費の推移



② マーケット軸でのビジネス開発

さらなる成長が見込まれるマーケットを指向

市場自体の成長を上回る製品売上高の実現を目指す

2025年から、成長戦略である「マーケット軸でのビジネス開発」に沿って、マーケット軸での戦略立案と情報開示を開始しました。これまではHIOKIの製品群を軸とした予算計画のみを策定してきましたが、今期よりマーケットを軸とした計画も策定していきます。急激に変化する市場環境において、顧客ニーズをより正確に把握することは商品企画において不可欠です。そのため、プロダクト&マーケティング本部を中心にマーケットの分析を進め、その結果を起点として各マーケットに沿った商品企画・技術開発を推進します。

当社は、①エネルギー、②モビリティ(電動化)、③コンポーネント(部品)、④バッテリーの4つを注力マーケットとして定義しています。これらの市場における2027年の市場予測を独自に行い、各市場の全体規模や当社が販売可能と考える領域を分析しました。この分析を通じて市場の成熟度や新規性と当社の保有技術との関連性を明らかにし、次の戦略策定の基盤を構築していきます。また、市場ごとに新商品開発やマーケティング活動強化といった戦略を選択し、より効率的な拡販を目指します。

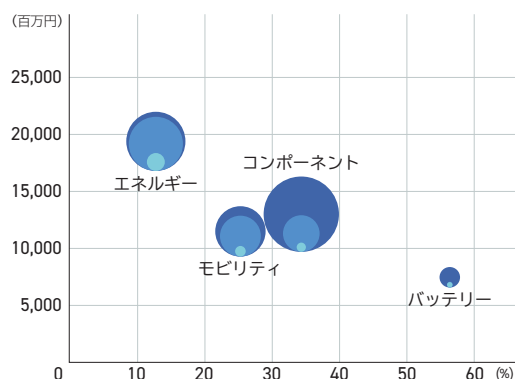
今後注力する4つのマーケット

マーケット	市場の成長率 (当社予測)	当社製品の目指す マーケット 売上高成長率
エネルギー	4.0%	9.3%
モビリティ	5.0%	9.2%
コンポーネント	9.6%	13.0%
バッテリー	9.0%	7.6%

市場自体の成長を上回る製品売上高の実現を目指す

2027年時点の予測

● 世界市場の全体規模 ● 販売可能性のある市場規模
● 当社が現状において販売可能な市場規模 (当社調査)



当社が得られる市場シェア

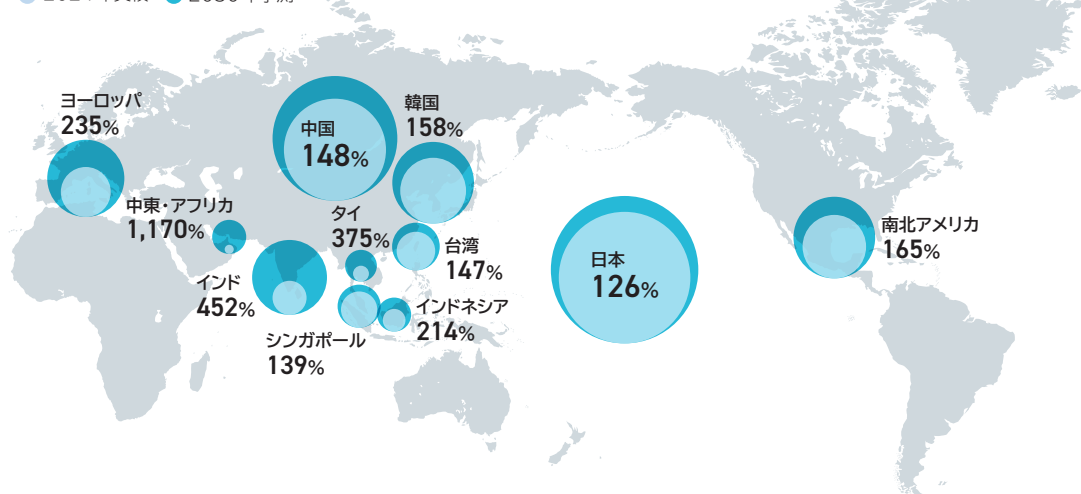
グローバルで継続的に成長が見込まれる計測器市場

ビジョン2030の開始以来、脱炭素化の流れが当社の成長を加速させました。この流れは、アメリカの政権交代による停滞が予測されるものの、その需要は継続的に成長すると想定しています。脱炭素化の推進によって、化石燃料を中心とするエネルギーの消費に代わり電気エネルギーの消費が増え、電気エネルギーをより高効率に使用することが求められています。グローバルで電気関連商品の需要は高まり、それは当社の電気測定器の需要の高まりを意味します。事業環境の追い風を捉え、先述の4つの市場で継続的な市場開拓を進めます。

また、マーケット軸でのビジネスを展開するためには、お客様や市場からのデータ取得・蓄積が必要となります。市場を深く理解し、将来動向を予測していくためには、お客様が当社の商品をどのように使用し、どのように課題解決しているかの情報を取得する必要があります。市場の状況をより詳細に把握し、次の未来を予測するためにマーケティング活動を進めています。そのための投資として新たな販売システム、CRMの導入を進めています。

地域別売上伸長率

● 2024年実績 ● 2030年予測



価値創造の実践

- 22 プロダクト&マーケティング本部長
メッセージ
- 24 マーケット別報告 エネルギー
- 26 マーケット別報告 モビリティ
- 27 マーケット別報告 コンポーネント
- 28 マーケット別報告 バッテリー
- 29 研究開発担当役員メッセージ
- 31 グローバルセールス担当役員メッセージ
- 33 財務担当役員メッセージ

執行役員
プロダクト&マーケティング本部長

Kenneth Soh

マーケット起点のマーケティングと ブランディングによって収益最大化へ

製品開発・マーケティング体制を見直し、お客様のニーズに応える

HIOKIは2024年に、新製品の開発方法を根本的に変革し、効果的なマーケティング戦略のもとで製品のプロモーションを展開すべく、プロダクト&マーケティング本部を設立しました。この変革の根幹には、グローバルトレンドに対応しお客様の課題を解決することで社会に貢献するとともに、効果的なブランド戦略とマーケティングにより収益を最大化するという、革新性と効率性を備えたソリューションプロバイダーとしてのビジョンがあります。

本部門の設立により、当社の製品開発は大きく変化します。これまでは技術シーズを優先した製品ソリューション開発が行われていましたが、今後は市場ニーズを優先した事業開発に重点を置いていきます。これにより、製品開発とマーケティング活動を、お客様のニーズや業界の最新動向に真に合致できるようになります。

プロダクト&マーケティング本部は、プロダクトマネジメント部、プロダクトマーケティング部、マーケティングコミュニケーション部、X部の4つの部門で構成されています。特にX部には、新規事業開拓など事業変革を加速させるための主要な機能を統合しています。この「X」は、当社の顧客サービスにおける卓越性(eXcellence)、新たなビジネス機会の探求(eXploration)、そして既成概念にとらわれない発想を表しています。X部は、ソフトウェア主導型のソリューションを生み出す起点であり、イノベーションを核とした戦略を推進する役割を担っています。

また、協業を通してお客様の業務上の課題を把握し、そこから得られる知見を活用して変革を推進していきます。さらに、市場分析を実施することで、今後のトレンドを予測したり、製品を効果的に販売したりすることが可能になります。こうした取り組みによって、より多くの製品がお客様に採用いただけるようになり、売上の拡大につながると考えています。

収益性向上のため、開発期間を短縮し新製品導入を加速

当社は、今後3年間で新製品の販売数を倍増させることを目指しており、これが収益成長の鍵となります。この目標を実現するために、アジャイル手法(協業、お客様からの意見収集、スピーディーな

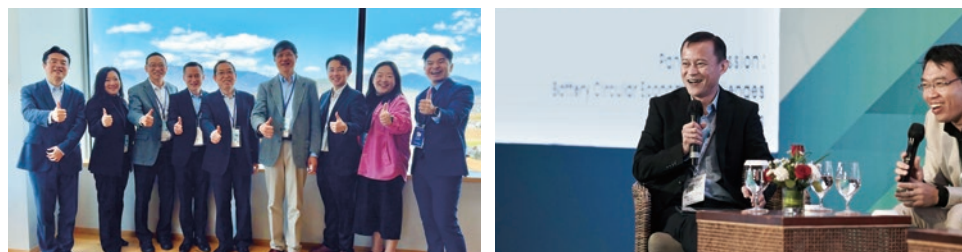
開発を重視したプロジェクト管理・ソフトウェア開発)の導入や、請負業者やODMなどの外部パートナーとの連携を通じて、開発プロセスの効率化を検討しています。製品をより早く市場に投入できるようにすることで、社内のリソースを高付加価値かつ測定主導型のイノベーション開発に集中させ、収益性の向上を図っていきます。

マーケティングの観点からも、より影響力のある製品のローンチを目指しています。直近のグローバルな連携による製品ローンチでは、製品認知度が200%向上した結果、市場導入が平均よりも2週間早まりました。これは高収益かつ持続可能な成長に資する戦略であり、2027年までに売上高の30%を新製品が担うようになると見込んでいます。

市場のリーダーシップ確立に向け、グローバルブランド力を強化

当社は近年、EVバッテリー分野において、日本、中国、韓国、東南アジアを中心に高い評価を得ています。一方、ヨーロッパでは、当社の革新的かつ高精度のパワーアナライザーが数多く導入されており、自動車業界で確固たる地位を築いています。総じて、地理的な近さと文化的な親和性から、アジアでのブランド認知度が高い傾向にあります。これまでの当社の海外販売戦略では、各国の販売店に製品を提供するとともに、HIOKIブランドのプロモーションも委ねてきたため、販売店のマーケティング力によって各国におけるブランド認知度には大きな差がありました。しかし、プロダクト&マーケティング本部の設立にともない、中核戦略としてグローバルで一貫したブランドメッセージの発信も進めています。

当社が市場を牽引している分野でもあるEVバッテリー業界では、ターゲットを絞ったカンファレンスの企画や参加を進め、ブランドプレゼンスの強化を図っています。また、ホワイトペーパーや動画マーケティングを通じて、リーダーシップを発揮しています。さらに、「HIOKIコミュニティ」メン



バッテリーカンファレンスのパネリストとの集合写真(左)と、ABEVTC(ASEAN 電池・電気自動車技術会議)に進行役として参加したKenneth(右)

バーによる顧客訪問や植樹活動などを通じてブランドロイヤルティを育み、お客様との関わりを深めています。

各地域の子会社のマーケターは、今後も重要な役割を果たします。多様な市場においてグローバル戦略の効果が発揮できているのは、各地域のマーケティング担当者が、その地域の嗜好にあわせて当社のブランディングとマーケティングを展開しているからこそです。

DXの推進により、俊敏かつ高効率なグローバルマーケティングを目指す

当社の変革にはデジタル化が欠かせません。その一環として、製品開発とグローバルマーケティングを効率化するためのシステムを導入するとともに、製品開発がよりソフトウェア主導型のソリューションに移行するよう推進しています。

新たな生産性ツールには、市場分析のためのAIによるデータ分析が含まれており、より効率的な製品判断とターゲットを絞ったマーケティングが可能になります。また、研究開発、マーケティング、各子会社をシームレスにつなぐプロジェクト管理ツールの導入も検討しています。加えて、営業自動管理ツールによって、グローバルなマーケティング活動において対象範囲を最大化・最適化することができます。さらに、製品情報システムの一元化により、チーム間での知識の共有と一貫性の向上を図っていきます。これらのツール統合により、プロダクト(商品開発)、研究開発、マーケティング、販売の各領域において、俊敏性、スピード、正確性、連携を向上させ、運用効率と成果の向上につながります。

よりソフトウェア主導型のソリューションを導入することで、提供価値を市場内で差別化すると同時に、継続的な売上が見込まれるため、全体的な収益性向上につながります。AIの導入もまた、この変革における重要な要素です。AIを効果的に活用することで、当社製品の競争力と魅力が大幅に向上すると考えています。

私は普段日本国外にいますが、オンラインツールを通じて密に連絡を取るとともに、本社に毎月訪問しています。新型コロナウイルス感染症の流行によって得た重要な教訓の一つが、リモートワークとネットワーク上でのコミュニケーションの重要性であり、これは、当社のコミュニケーションの基盤となっています。

当社が真にグローバルな企業への発展を目指す中で、海外子会社とのコミュニケーションはさらに頻度と密度を増していくと予想しています。それを実行するためには全社共通のグローバルプラットフォームが不可欠であり、グローバルDX推進部は、この目標の達成に向けて精力的に取り組んでいます。



エネルギー

市場のトレンド

- エネルギー需要の増加にともない、再生可能エネルギーの導入と電力効率化が不可欠

2027年までの市場成長率: **4.0%**

主要製品

再生可能エネルギーの実用性向上に向けた性能・安全性検査と、データ統合・分析を通じた効率的な運用支援を提供

- パワーアナライザー
- 電源品質アナライザー
- バッテリーテスター(メンテナンス用)
- GENNECT
- ALDAS

2027年までの
HIOKI商品群の成長率: **9.3%**

市場環境

エネルギー市場では、AI向けデータセンターにおける電力需要の増加、新興国の経済成長、気温上昇による空調設備の需要拡大などにより、エネルギー需要が拡大しています。この需要に応えるためには、化石燃料による発電だけでなく、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギーが不可欠です。各国はエネルギー需要の増加に対応しつつ、持続可能な社会の実現を目指しています。

持続可能な社会の実現には、エネルギーの有効活用と機器の効率化が求められており、電力量の正確な測定や電力変換機器、デバイスの効率測定が重要視されています。また、再生可能エネルギーの導入が加速し、太陽光発電や風力発電の割合が年々増加している一方、これらの発電方法には発電量の不安定さや電圧変動といった課題があります。そのため、安定した電力供給の実現に向け、電力系統の電源品質を測定し、電源トラブルの原因を究明し対策を講じることが求められています。

2024年の結果

2024年のエネルギー市場向け計測器の売上は、電源品質アナライザーやバッテリーテスターが牽引しました。データセンターや新興国での電力需要拡大により電源品質アナライザーの売上が伸びたほか、エネルギー貯蔵システム(ESS)のメンテナンス用バッテリーテスターの需要が増加しました。また、太陽光発電から得られる直流電力を交流電力に変換するインバーターの効率測定用途としてパワーアナライザーが活用され、これらの製品群が全体の売上拡大に貢献しました。

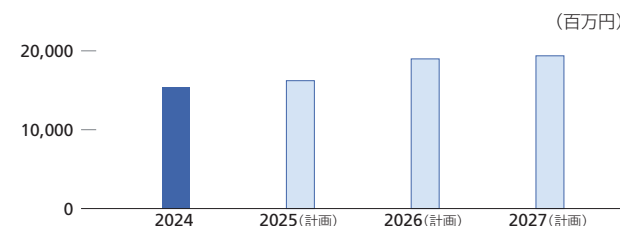
成長機会

ハードウェア中心の計測機器メーカーから、ソフトウェアを含めたトータルでのソリューションプロバイダーへと変革を進めています。その中核が、複数の計測器から得たデータを統合・分析する「GENNECT」シリーズです。このプラットフォームでは、さまざまな計測器を共通のソフトウェア基盤上で一元管理・運用でき、顧客の業務効率向上と、当社製品の導入拡大への寄与が見込まれます。電気設備メンテナンスやエネルギー使用の効率化を目指す顧客に広く活用されるよう、取り組みを進めます。

AIやクラウドコンピューティングの発展にともない、世界的にデータセンターの増設が進み、建設後の設備の確認・検証プロセスや運用維持管理において電源品質アナライザーやバッテリーテスターなどのメンテナンス用計測器の需要が高まっています。再生可能エネルギーの普及により、電力の安定供給を支える社会インフラとしてESSの整備が進む中、安全な運用を支えるメンテナンス用計測器のさらなる成長も期待されます。

さらに、当社は水素を活用したカーボンニュートラル社会の実現に向けて電気計測ソリューションを提供しています。電解セルや燃料電池向け計測システム「ALDAS」は、基礎研究から社会実証まで幅広いフェーズで活用されており、電解装置の最適な運転条件の探索や材料開発を促進することで、持続可能な社会の構築に貢献しています。

売上高計画



特集

水素の大規模製造を実現させ、エネルギー転換に貢献

水素エネルギー分野に向けた先行開発とソリューション提供強化のため、2022年に社内ベンチャーとして「水素エナジーソリューション」チームを立ち上げ、2025年に新たな計測器を製品化しました。

脱炭素社会の実現に向けて期待される水素エネルギー活用

近年、気候変動問題の解決に向けた次世代エネルギーとして、水素が注目されています。水素は、再生可能エネルギー由来の電気を使用した水電解（水に電気を流して水素を製造する方法）によってCO₂を排出することなく製造できます。ただし、水素をエネルギーとして社会インフラに実装するためには、大量の水素と、それを製造できる大規模な水電解装置が必要となります。HIOKIは、大規模な水電解装置の開発に必要なインピーダンス計測システムを製品化し、効率的な水素製造の実現に貢献しています。

大型水電解装置の大電流に対応した計測器を開発

プロジェクトを開始した2022年当時、ラポレベルの小型水電解セルの評価技術はすでに存在していたものの、実証試験レベルの大電流・高電圧の

もとで稼働する大規模な水電解装置の評価技術は未確立でした。そこで当社は、長年をかけて培ったコア技術であるインピーダンス計測技術と、高精度電流測定技術を活用し、大電流で稼働する水電解装置の評価が可能な計測機器「ALDAS（アルダス）」シリーズを開発しました。社会実装を想定した動作条件下で、水素の製造効率向上に重要な特性評価や、運転条件の最適化、セル材料の劣化診断を可能にしました。さらに、ALDASシリーズは水電解装置を評価用に改造することなく導入可能なため、多様な研究環境に対応できる点も大きな特長です。

ALDASシリーズは、国立研究開発法人産業技術総合研究所や、国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）への「ALDAS-E」の納入を経て、2025年2月に水素製造用電解セルの研究開発用の製品として「ALDAS-Mini」を発売しました。

実証試験の現場に通うことで、知見ゼロから製品化を実現

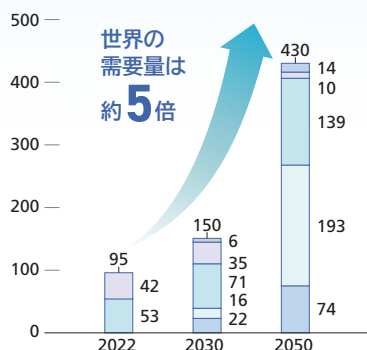
R&D本部 計測ラボラトリー
水素エナジーソリューション課長
笠井 真

水素事業は、社内ベンチャー制度を活用して立ち上げたのが始まりです。「電気計測ソリューションで水素エネルギーを社会実装フェーズへ」というビジョンのもと活動してきました。社内に水素に関する知見がない中、現場に足を運び、実証試験における計測課題を見極めながらALDASを開発。お客様の声を反映しながら改良を重ね、現場に根ざしたソリューションとして進化させてきました。

従来困難だった大規模水電解セルやスタックの特性評価を可能にしたことで、お客様からは大きな驚きと期待の声をいただいています。今後も、カーボンニュートラルを目指した新エネルギー事業として、挑戦を続けていきます。

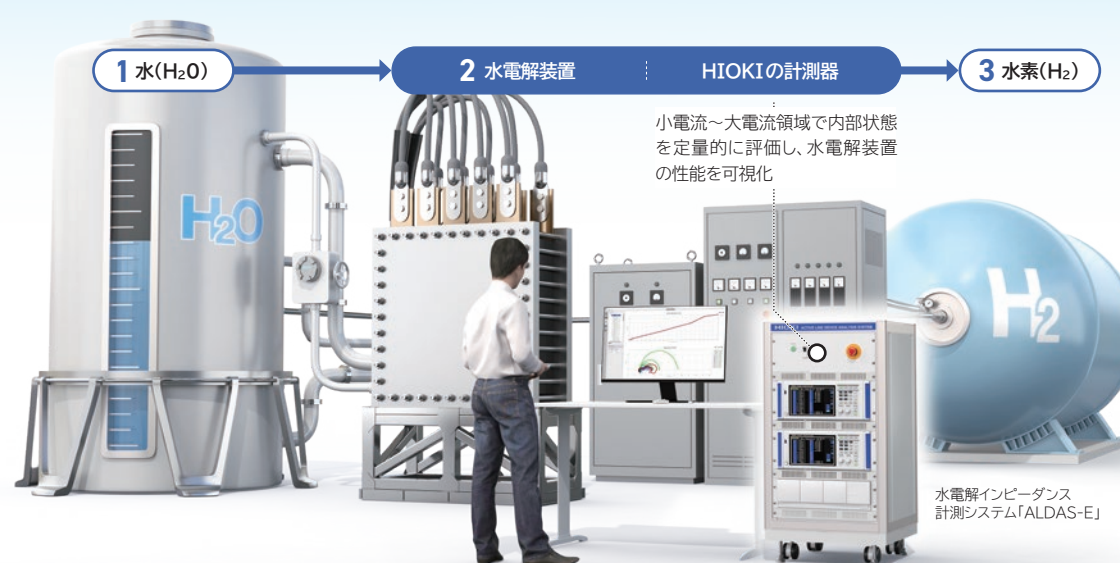
世界の水素等需要量

発電 輸送 産業（鉄・化学等）
石油精製 その他
（百万t/年）



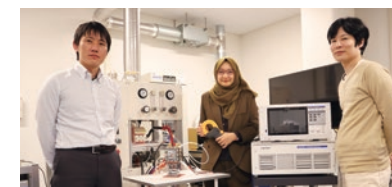
出所：経済産業省「水素を取り巻く国内外情勢と水素政策の現状について」をもとに作成

水素製造と計測器の働き



開発プロジェクト

- 2022 「水素エナジーソリューション」チームを35歳以下の社員4名で発足
- 2023 「国立研究開発法人産業技術総合研究所 福島再生可能エネルギー研究所（産総研 FREA）」向けに「ALDAS-E」を受注
- 2024 「国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）」向けに「ALDAS-E」を納入
- 2025 「ALDAS-Mini」をリリース





モビリティ

市場のトレンド

- 価格競争が進み、電気自動車の普及が期待される
- 業界の効率化と技術革新が進む

2027年までの市場成長率: **5.0%**

主要製品

電気自動車の高性能な車載システムの開発を効率化

- パワーアナライザー
- 電流センサー
- データロガー
- 抵抗計

2027年までの
HIOKI商品群の成長率: **9.2%**

市場環境

xEV(BEV、PHEV、HEV、FCEVなどの電動車両の総称)など自動車の電動化は、持続可能な未来の実現に向けて重要な役割を果たしており、世界的にその普及が進んでいます。現在、市場の競争が激化しており、中国を起点として世界各地で今後低価格帯の普及が見込まれています。一方で、急速な生産拡大にともない、一部のメーカーは在庫管理や収益性の確保といった課題に直面しています。しかし、こうした状況は市場の成熟プロセスの一環であり、業界全体の効率化や技術革新を促進する可能性があります。高価格帯のEVモデルは、内燃機関(ICE)車両に比べ依然として高価なものが多いものの、技術進歩や規模の経済の進展により、今後さらなる価格競争力の向上が期待されます。

2027年までには、過剰生産能力の解消、貿易規制の明確化、次世代EVの導入などによって市場が再び活性化する見込みです。また、電動垂直離着陸機(eVTOL)などの革新的な電動モビリティに対する中期的な研究開発段階が続くと予測しています。

2024年の結果

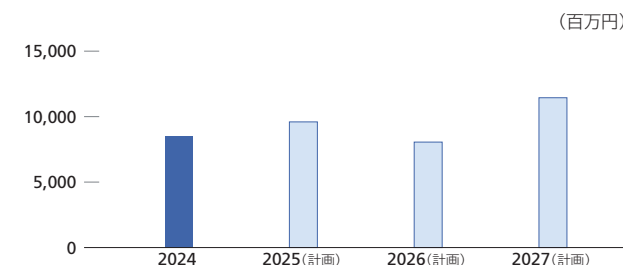
モビリティ市場における売上は、高効率化に必要な研究開発向けのパワーアナライザーの売上が減少したことにより計画を下回りました。これはxEV業界の厳しい市場環境を反映しています。一方、開発・検証プロセスにおいて不可欠な記録装置の売上は微増となりました。当社のデータロガーは、極めて競争の激しいロガー市場において好調に推移しました。これは、市場拡大に向け新規のモジュールや独自のセンサーを次々に投入するなど、顧客の進化する開発ニーズに迅速かつ正確に応えるソリューション提案力を裏付ける成果となっています。

成長機会

今後予測されるEV市場の回復基調に備え、パワーアナライザーおよび電流センサーのプロモーション活動を継続すると共に、新製品の投入を進めています。特にパワートレイン(駆動系)試験分野においては、当社のパワーアナライザーと電流センサーの組み合わせが業界標準として定着していますので、この優位性を活かし、高効率化を追求する電動パワートレインの性能評価における市場シェアのさらなる拡大を見込んでいます。

EVの普及により、整備・点検を中心としたアフターマーケットも拡大しています。当社は電動車両の安全性を担保するための国際規格に準拠した計測器を提供しており、販売ネットワークの拡大と共に、この成長市場への浸透が期待されています。今後は初期のEVの老朽化にともなうEV向け試験ニーズが急増すると見込んでおり、この市場で強固なポジションを築くべく、抵抗計、絶縁抵抗計、デジタルマルチメーター、放射温度計などの製品投入を続けています。さらに、次世代型パワーアナライザーや抵抗計、データロガーといった当社の計測器は、モビリティ業界の技術革新と共に最先端の製造業者や認証機関にとって不可欠な評価ツールとしての役割が一層高まることが期待されています。

売上高計画





コンポーネント

市場のトレンド

- 半導体技術の進展が技術進歩に寄与
- 上昇サイクルに入り成長が期待される

2027年までの市場成長率: **9.6%**

主要製品

電子部品やモーターの性能検査、電子回路基板の検査を通じて、次世代技術の発展を支える

- 抵抗計
- LCRメーター
- 部分放電検出器
- フライイングプローブテスター

2027年までの
HIOKI商品群の成長率: **13.0%**

市場環境

半導体市場は、1970年代以降、技術進歩の基盤を支える重要な役割を果たしてきました。近年では、半導体技術の進展がAI技術の普及を牽引しており、それにとまなう膨大な電力消費への対応として、高効率な電源管理ソリューションの開発が加速しています。

また、半導体産業の発展は、受動部品メーカーや材料メーカーを含む広範な部品関連産業との緊密な連携によって支えられており、こうした企業群と共にエコシステムを形成しています。

現在、半導体産業はその周期性において上昇局面の初期段階にあると認識しています。特に、GaNやSiCといった次世代パワー半導体の実用化の進展に加え、AI対応データセンター向けの電力供給を担う高集積デバイスの開発が、業界全体の成長を後押ししています。こうした背景を踏まえ、市場全体の成長率は9.6%に達すると予測しています。

2024年の結果

コンポーネント市場の売上は2024年の計画をわずかに下回りました。個別商品群においては、抵抗計とLCRメーターの売上が増加し、カテゴリー全体の成長を牽引しました。抵抗計とLCRメーターは受動部品の性能評価において不可欠な製品です。また、品質管理やトラブルシューティングのための主要な診断ツールとしても重要な役割を果たしています。特にモーター試験においては、抵抗計がモーターの巻線の抵抗値を検査し、短絡や開放などの問題を特定するのに寄与しています。

成長機会

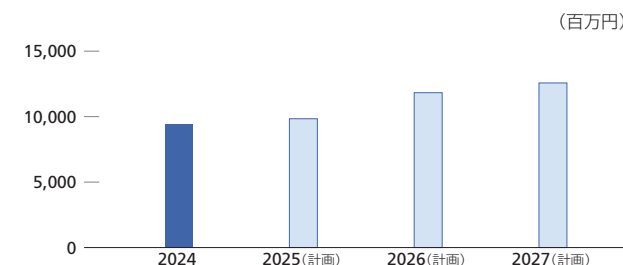
当社は、戦略的な商品開発と新市場への探索を進め、次なる成長に向け体制を整えています。

高電圧・高周波化を可能にする新型パワー半導体の登場や、小型・軽量化への強いニーズを背景に、EVの駆動用モーター（トラクションモーター）には、新たな計測ニーズが生まれています。当社はこうした先進的なモーターに求められる試験のニーズに対応した部分放電検出器を市場に投入しました。今後は、高性能モーターの量産工程において当社製品がさらに重要な役割を果たし、着実に市場シェアを拡大していくことを目指しています。

AI向けGPUの莫大な電力消費は、パワーエレクトロニクスの進化とデバイスの高集積化を加速させています。当社はこれに対応し、フライイングプローブテスターやLCRメーターなどで受動部品検査機器の性能向上を推進しています。検査能力の強化により、新たな用途を開拓し、市場の獲得を目指します。

当社は、EV用モーターや、AI用高集積デバイスなど、主要コンポーネントの製造における検査工程全体を支える総合的なソリューション提供企業としての地位を確立していきます。

売上高計画





バッテリー

市場のトレンド

- エネルギー貯蔵システム(ESS)の需要が急増
- 安全性向上と次世代技術の開発の加速により長期的に市場が拡大

2027年までの市場成長率: **9.0%**

主要製品

安全性と性能を両立させた
次世代バッテリーの開発をリード

- バッテリーテスター(生産ライン用)
- デジタルマルチメーター
- スラリ解析装置
- 電極抵抗測定器

2027年までの
HIOKI商品群の成長率: **7.6%**



市場環境

バッテリー産業は、EV需要の過熱が一段落する一方で、AIやデータセンター、再生可能エネルギーの電力安定化のためエネルギー貯蔵システム(ESS)の需要が急増しています。2023年後半から停滞していた生産設備への新規投資が中国を中心に回復傾向を示しており、大手電池メーカーは長期計画に基づく投資を再開しています。加えて、老朽設備の更新需要も市場を下支えしており、収益性の高い小型電池の好調も続いています。電池市場全体は長期的に拡大が続くと予測されており、市場規模の拡大にともない研究開発費用も年々増加しています。特に安全性向上を目指す研究開発において顕著に伸びています。さらに、半固体電池や全固体電池など次世代技術の開発も加速しています。

現在、電池製造のサプライチェーンでは特定企業による寡占化が進む一方で、アメリカの関税政策や現地法規制などの影響により、製造拠点の分散化が進んでいます。電池産業の誘致に積極的な国が増えており、世界各地で製造体制が整備されています。

2024年の結果

EV向け電池需要の減速により、電池メーカーの生産設備投資額は過去10年間で初めてマイナス成長となりました。当社の主力製品であるバッテリーテスターおよびデジタルマルチメーターは、需要先の変化に対応し高い市場シェアを堅持していますが、市場動向に連動して出荷に減少が見られました。一方で、バッテリー材料の研究開発向けテスターは堅調に成長が続いています。

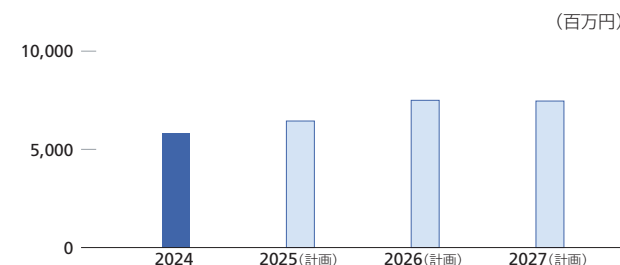
成長機会

バッテリー産業の成長を支える重要な要素は、安全性と性能の両立です。これまで困難とされていた課題は材料開発や電池設計、生産プロセスの技術革新によって克服されつつあり、進化と共に利用範囲も拡大しています。一方、ESS分野ではサイクル寿命の延長や低温環境下での性能向上が課題となっています。さらに、極めて高い安全性と性能が両立されるべき分野においては、引火性の高い電解液を削減した固体系電池の導入が見込まれています。

当社は、こうした技術革新を支える材料開発分野において、粉体インピーダンス測定、スラリー解析、電極抵抗測定などの独自技術を展開しており、今後も深耕を図っていきます。また、電池設計や生産プロセスの領域では、幅広い製品ラインアップを通じて、安全性と性能を確保するための評価試験や検査ソリューションを強化していきます。

今後、バッテリー産業はEV市場を中心とした構造から多様な市場へと広がり、各用途のライフサイクル全体にわたり計測ニーズが拡大すると予測されます。当社はセルの量産設備分野で培ったネットワークを活かし、高成長が見込まれる新たな周辺市場への展開を加速させ、バッテリー産業の変化に対応するフロントランナーであり続けます。

売上高計画





取締役専務執行役員
R&D 本部長
兼 最高情報責任者 (CIO)

久保田 訓久

最先端の技術と顧客・市場のニーズの 把握によりイノベーションを創出

組織改編と外国籍人材の採用により、グローバルで研究開発体制を強化

2024年に実施した組織改編によって、それまで技術部門が担っていた商品企画・PLM(プロダクト・ライフサイクル・マネジメント)の機能は新設のプロダクト&マーケティング本部に移管され、同様に新設されたR&D本部では技術開発と製品設計に軸足を置く体制となりました。R&D本部からすると、従来よりも技術者が研究開発業務に専念できる環境になったと言えます。また、増設している海外の開発拠点に対し、本社としての横ぐし機能を強化するため、R&D本部内に「国際開発支援課」という新部署も設立しました。

HIOKIは近年、事業のグローバル展開の進展にあわせ、世界各地で優秀な技術系人材の採用を拡大するとともに、国内でも外国籍人材を積極的に採用しており、R&D本部内の“国際化”が着実に進んでいます。また中国・インドを筆頭に、各地での現地開発に向けた体制も整いつつあります。とりわけ私が最も評価しているのは、それぞれの国や地域の市場状況を直接把握し、お客様の先端ニーズに対する実践的かつ主体的な取り組みが各地で始まっていることです。

世界各地にお客様との協創拠点を設けニーズを収集

画期的な新技術が製品の形になるまでには長い時間を要します。そのため常に時代を先読みして先行技術の開発を進め、ニーズが顕在化した時にタイムリーに製品を提供できるよう準備をしておく必要があります。そうした考えから、当社ではお客様との密なコミュニケーションを通じて多様なニーズを収集しつつ、時代の先を見据え、未来に必要とされるであろう技術の開発を行える仕組みの整備を進めています。

その一例が、お客様との協創によってイノベーション創出を目指す施設の拡充です。国内では2023年に本社研究棟内に最新設備を導入した「協創ラボラトリー」を開設し、さらに2024年には、横浜・大阪の販売拠点内に最先端の計測課題にお客様と共同で取り組む「テクニカルセンター」を新設しました。

海外でも中国とインドに現地R&D拠点として「イノベーションセンター」を、インドネシアにはお客様

との技術的架け橋の場となる「トレーニングセンター」を開設しており、2025年にはアメリカにもモビリティ市場をターゲットとする「テクニカルセンター」を新規開設する予定です。こうした協創拠点によって顧客コミュニケーションをより深化させ、何か困りごとがあった際に「そうだ、HIOKIに相談しよう」と真っ先に思い浮かべてもらえる存在になることを目指します。

事業戦略・開発戦略との三位一体で知財戦略を実践

知財戦略の実践もR&D本部にとって重要な役割の一つです。そのため、事業戦略や開発戦略との緊密な連携を図り、三位一体の活動を推進してきました。当社では知財のための費用は投資と捉え、新たに獲得した先行技術は、メーカーとしての価格決定力を強化すべく特許で守ります。どの国に特許を出願するかは、各国における特許の有効性を精査したうえで事業戦略に即して判断し、重点市場における権利の獲得に取り組んでいます。またグローバルブランドの確立のため、商標の権利化にも力を入れています。

今後はR&D本部内での特許リテラシーの浸透にも注力していく方針です。すでに多くのエンジニアが担当分野の先行技術をグローバルに調査し、他者の権利侵害の回避に細心の注意を払うとともに、他者による侵害の有無も検証できるようになっています。このスキルをすべてのエンジニアが持つことを目標としています。これまで当社では、取得した特許をライセンスすることよりも、権利行使することを優先してきました。権利行使は目的ではなく、今後の特許活用のために必要な知見を獲得するための手段です。蓄積した知見をまた新たな戦略に落とし込んでいきたいと考えています。

培ったセンシング技術を強みに社会課題の解決に注力

当社は創業から90年間、電流・電圧・インピーダンス計測における独自技術を開発・蓄積してきたことで技術的優位性を保ってきました。常に市場の変化に目を配り、最新の顧客ニーズを把握する。現状に満足せず、最先端技術を学んで技術力の錬成に努める。そうした製造業としての「当たり前」を、真面目に、地道に続けてきたことが当社の優位性の基礎をつくってきたのだと私は認識しています。

現在の当社が新たな市場として期待するのが「水素」の分野です。「水素社会」の実現に向けた世界的な潮流に、早くから注目してきました。そしてビジネスとしてそれが現実味を帯びてきたことを受け、本格的に事業化を進めるべく社内公募でベンチャーを立ち上げ、開発と市場へのアプローチを開始しました。この取り組みは、若手にも一定の裁量権を与えて自由なチャレンジができる環境を社内に整えてきたからこそ可能だったと考えます。これからも社員の自発性を大切にしながら、

市場や顧客の変化を先取りしたイノベーションに挑戦し、高度な社会課題の解決に資する先進技術の創出に注力していきます。

グローバルにおける情報セキュリティ強化と開発の高速化に向けてDXを推進

私はR&D本部長であると同時にCIOも担っています。2024年の組織改編にあたって設立したグローバルDX推進部では、経営判断のスピードをさらに加速させるため、業務変革のプラットフォーム構築プロジェクトを推進しています。このプラットフォームは、セキュリティ強化とERP（統合業務管理システム）・CRMを中心とした新たな基幹システムとして、2026年の運用開始を目指して進めています。

私たちのお客様は国内から全世界へと拡大し、海外売上高比率75%以上を目指しています。この目標の達成に向け、サプライチェーンの適正化とグローバルにおける市場情報共有の高速化により、全世界のお客様に私たちのソリューションをタイムリーに届けられるようにします。また、各プロジェクトは単なるシステムの刷新が目的ではなく、業務変革を目的としています。各プロジェクトにおける活動を通して、DX人材の育成とDX推進文化の醸成も進め、今後のDX推進を加速させていきます。

グローバルDX戦略による成長戦略の推進

グループ一体経営の推進



インドなどのIT先進地域からDXエキスパートを戦略的に採用

顧客情報をグローバルに統合し一元管理

先進的技術や人的リソースを有する企業や専門家とのパートナーシップ強化

次世代インフラの構築

グローバルDXの推進

次世代セキュリティの実装



取締役常務執行役員
グローバル営業本部長 兼 欧州統括

鷹野 保直

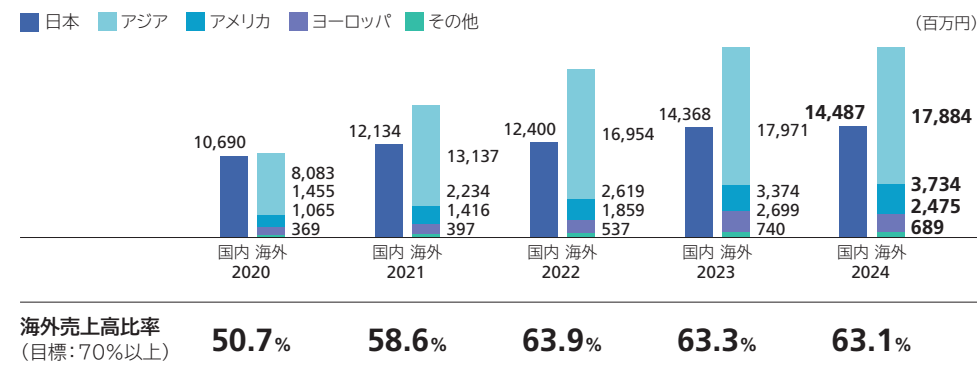
新たな海外拠点の開設や 営業体制の変更で「顧客密着」を強化

現地販売子会社の設立によってグローバル販売網を拡大

HIOKIグループの海外売上高比率は年々高まっており、2024年は63.1%にまで上昇しました。この拡大には「一国一代理店」での販売から、現地販売子会社による販売へと営業体制を移行させた効果が大きいと捉えています。取り扱う製品の幅が広く、かつ提案時の丁寧な顧客コミュニケーションが大切な当社の場合、全製品群を万遍なく提案していくには現地の言葉を話せる当社の社員が存在することが重要です。そこで1998年のアメリカを皮切りに、世界各地に販売子会社を設立し、個々の製品特性に応じたきめ細かい提案活動を進めてきました。その結果、海外売上高が着実に伸長するとともに、各子会社にはキーパーソンとなる現地スタッフが多数育っています。

2024年には、脱炭素化への取り組み強化で全世界から投資が加速しているタイと、産油国ながら脱石油分野への投資が急速に進むアラブ首長国連邦に販売子会社を設立しました。2025年3月には、各国の投資が活況を呈しているベトナムにも新会社を設立しました。さらに今後は人口増加を背景に急速な経済成長が続くアフリカ市場へも営業拠点を開設すべく、早々に調査を開始する方針です。

売上高推移



また、長期経営方針「ビジョン2030」の実現に向けて、ターゲットとなる市場を絞り込み、お客様との密着度をより深めていく必要もあります。この考えのもと、2024年は日本市場と中国市場について、営業組織の改編を実施しました。これは従来の地域(エリア)別営業体制から、個々の製品やお客様の業種を軸とする「マーケット別・業種別」の体制に変更したものです。その結果、ターゲット顧客・マーケットがより明確になり解像度が上がるとともに、最前線における顧客コミュニケーションの質も向上しています。それによって営業員の知識レベルやソリューション提案力も、今後さらに高まっていくことを期待しています。

拠点の拡大が順調な一方で、各海外拠点の人材強化は今後の課題です。社長の岡澤は海外子会社を訪問する際、企業理念を説明する機会を必ず設けています。その結果、当社の企業理念への共感が進み、人材が定着してきています。しかし、営業とバックヤードは慢性的な人材不足が続いているため、グローバルにおける人材戦略の強化が必要です。

グローバル視点でマーケティング力・営業力を強化

2024年は、本社の各部門でも大きな組織改編がありました。中でも重要度が高いのがプロダクト&マーケティング(P&M)本部の設立です。従来、当社では商品企画の機能を技術部門が中心的に担っており、それらは主に日本国内の顧客のニーズに基づいていました。しかし、海外売上高比率が60%を超え、今後もよりグローバルに展開を進めていくのであれば、商品企画プロセスも海外に視野を広げる必要があります。また、マーケティング戦略やニーズ探索についても、それぞれの国・地域のお客様とのコミュニケーションから得た情報をベースにしていくべきです。今後P&M本部では、グローバル視点で市場の潜在的ニーズを探索するとともに、各国・各地域の顧客ニーズに密着した商品企画プロセスを追求していきます。

営業部門にとって、もう一つの大きな改編が「グローバルDX推進部」の設立です。データドリブンの営業体制を構築すべく、当社ではCRMの導入を進めていますが、その前提条件として、各拠点で異なっている営業プロセスの標準化が必須です。そこで新設のグローバルDX推進部を中心に、各拠点の情報システム、データベース、情報セキュリティシステムの統一に向けた取り組みを行っています。これは当社のお客様の多くがグローバル企業になってきている状況への対応でもあります。世界各地でのお客様の動きを把握し、グループ全体で情報の共有と連携を強化することで、国単位では見えなかった各エリアの細かい動きをタイムリーに捉えたいと考えています。また、この情報をグローバル視点での商品企画や営業戦略に活かしていくことを目指します。

海外販売子会社社長コメント



HIOKI KOREA
社長
朴 知雄

韓国企業のグローバル化に対応

韓国の大手企業では、生産拠点を中心に海外進出が進んでいます。具体的には、韓国内の製造ラインをパイロットラインとして活用し、性能を安定させたうえで海外へ展開します。ラインで使用される計測器は、6か月～1年程度の適応期間を経て、海外でのライン構築に活用されます。HIOKI KOREAはHIOKI製品のラインシェア拡大を目指し、設備会社とも協力して現場試験を行いながら、大手企業の担当者と韓国内で積極的に連携しています。

一部の産業分野ではR&Dの海外進出も見られますが、当面は生産拠点拡大の流れが続くと見込まれます。韓国企業に対する当社製品のグローバル展開の成否は、韓国内の研究所や生産技術などへの対応能力、および海外工場への迅速かつ満足度の高いサービス提供にかかっています。

グローバル企業のベトナム進出を支える



HIOKI ELECTRIC
VIETNAM
社長
竹澤 和宏

多くのグローバル企業がベトナムを「チャイナプラスワン」の戦略拠点として位置付ける中、同国では製造業、中でも電子機器・半導体分野への外資投資が急速に拡大しています。しかし、これまでのHIOKIはベトナム市場では駐在員事務所の限定的な活動に留まっていた。

今回、新会社を設立したことで、迅速かつ高品質なアフターサービスを実現する体制の整備を進めます。将来的には、ベトナムに進出したグローバル企業がベトナム国外で購入した当社製品にも対応していくことを想定しています。さらに、全社的に推進するCRMの活用とグローバル拠点との連携により、より早期かつ的確なソリューション提案を実現し、お客様との関係性を一層深めることで、最高の顧客サービスの提供を目指していきます。

営業活動で得たキャッシュを活用し 中長期の戦略投資を積極的に推進

4期連続で過去最高売上高を達成

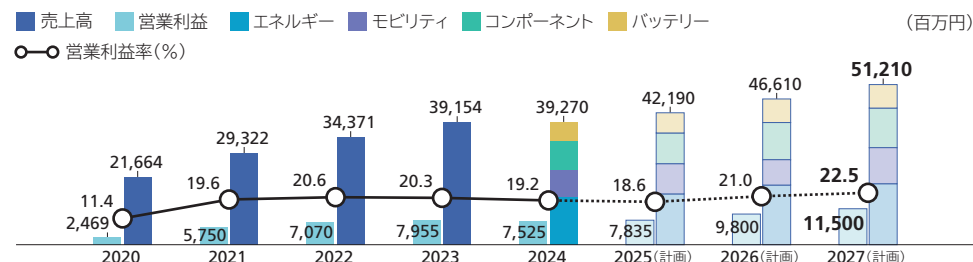
2024年のHIOKIグループ業績を振り返ると、売上高については4期連続で過去最高を更新することができた一方で、営業利益以下の各利益項目、および売上高営業利益率については対前年比でやや減少という結果になりました。

利益減の主な要因は、今春設立したベトナム子会社をはじめとする海外拠点の拡充や、国内外での採用強化による人件費の増加、さらには高付加価値のビジネスを生み出していくための研究開発投資の増加などです。当社グループは今、急速な成長のステージにあり、上記のような固定費の増加による一時的な利益減は、将来に向けて成長力を高めるための過程であると認識しています。

2025年の業績については、売上高・営業利益とも2桁増収・増益を見込んでいます。ただし今期はERP、CRMといったDX関連の投資が大幅に増加するほか、4月に開催された「HIOKI FUTURE TECH 2025-新技術展-」をはじめ創業90周年記念事業に関わる一時的な経費もかなりの額に上るため、売上高の増加率に対し利益の増分は控え目となっています。

今回の周年記念事業では海外子会社の社員と主要販売店の責任者を日本に招待しました。これを通してグローバルでの求心力をさらに高めグループ一体経営の強化につなげていく考えです。

売上高・営業利益の推移



(注)マーケット別売上高は2024年から開示しています。

取締役専務執行役員
総務本部長 生産管掌

巢山 芳計

財務担当役員として多様なリスクに備えたシナリオを用意

財務担当役員の役割は、事業を取り巻く環境を広い視野で捉えつつ、バランスの取れた強固な財務基盤を構築することだと認識しています。また、ビジネス上のあらゆる潜在リスクを掘り起こし、状況に応じた複数のシナリオを描き、場合によっては警鐘を鳴らすことも重要な使命だと考えています。

直近では、2020年から2022年のコロナ禍における部品の需給逼迫に際し、お客様にご迷惑をかけないよう積極的な部品確保に動きました。長期フォーキャストの提供と実発注を行ったことで棚卸資産が大幅に増加し、キャッシュ・フローは悪化しました。その後2年ほどかけて在庫圧縮に努めた結果、棚卸資産はようやく正常値に回復しつつありますが、調達リードタイムが大幅に長期化してコロナ禍以前には戻らないことから、棚卸資産投資は高止まりを余儀なくされています。

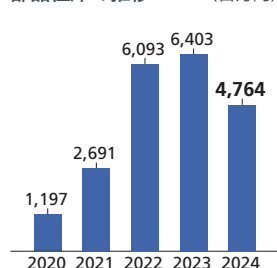
財務基盤に関しては、2025年3月末現在で自己資本比率が約89%と高い水準を維持し、フリー・キャッシュ・フローも着実に増加していることから、現状では大きな心配はありません。ただし、すべての機能において人材が重要な経営資源であり、成長戦略に充てる固定費が今後さらに増大する可能性はあるため、手元キャッシュをある程度確保しておく必要性は常に意識しています。

成長性・資本効率性の観点で3つのKPIを選定

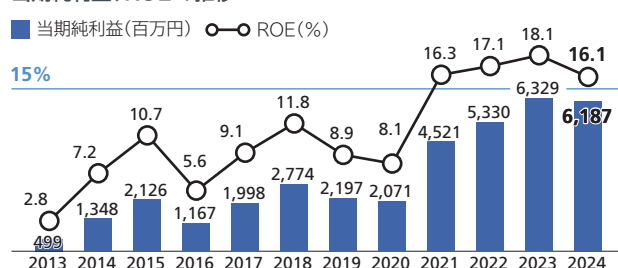
当社は財務指標として「売上高営業利益率」「海外売上高比率」「自己資本当期純利益率(ROE)」の3つをKPIとしています。

「売上高営業利益率」をKPIとしたのは、営業活動で稼いだキャッシュを新技術や新製品の開発に投入し成長につなげていく当社のビジネスモデルでは、売上の絶対額よりも、どれだけのキャッシュ創出につながったかが重要だからです。また「海外売上高比率」を重視するのは、国内市場の売上を

部品在庫の推移 (百万円)



当期純利益、ROEの推移



伸長させながら、持続的成長のさらなる伸びしろを海外に求めているため、70%を目指していきます。「ROE」は株主資本の効率的な活用の指標として重要視しています。株主・投資家の皆様との対話を踏まえ、目標水準も「10%以上」から新・中期経営計画では「15%以上」へ引き上げました。

投資とキャッシュのバランスを監視しつつ、今後も必要に応じて自己株式取得や記念配当などの株主還元を実施していきます。

長期経営方針「ビジョン2030」の実現に向け戦略投資を継続

中長期の投資戦略としては、長期経営方針「ビジョン2030」の達成に向けて人・モノへの積極的な先行投資を引き続き実施していく方針です。

特に当社の価値創造の源泉となるR&Dについては「売上高の10%」を目途に、技術者の増強や設備の高度化、海外での開発体制の拡充などを目的とした戦略投資を積極的に継続していきます。このほか本社社屋のZEB化をはじめとするESG投資、グループ一体経営に向けたDXの推進など、経営基盤の強化に資する各種の投資にもキャッシュを配分していく考えです。

一方で、投資家の皆様への利益還元も経営の重要課題だと認識しています。2024年は前年から20円増配となる1株当たり200円の配当を実施しました。今後も連結純資産配当率(DOE)2%以上・配当性向40%を目安に、自己株式の取得も含めて利益還元に努めるとともに、タイムリーかつ積極的な情報開示によって皆様からの信頼の向上を目指していきます。

中長期視点の戦略的投資

	2024年に実施済	2024年から継続中
HIOKIの不可欠性を付加した商品開発	- 顧客の要望に応えるために、協創ラボラトリーなどの試験設備を整備 - 安全規格の認証取得 - 開発・生産の生産性向上 - 新たなシステムを導入 - 外部リソースを活用し、開発期間の短縮	- 研究開発への投資を強化 - 新商品開発テーマ数の強化 - 関連団体・企業との協力を推進 - バッテリー産業 - 水素関連ビジネス
マーケット軸でのビジネス開発	- 国内・海外の拠点にテクニカルセンター設置、重点顧客への営業を強化 - アカウント営業を配置し、重点顧客営業の強化 - 人的投資を推進(海外拠点に人員派遣) - 海外拠点の採用を強化し、人員増を図る	- 海外での開発体制を強化(中国・インド) - グローバルアフターサービス体制強化
ESG投資	E: ソーラーカーポートの建設 本社社屋の改修工事にあわせてZEB化を推進 S: サークュラーエコノミー G: 情報セキュリティ強化、社内システムの刷新に向けた投資を実行	

ビジョン実現の基盤

- 36 サステナビリティ経営
- 37 ステークホルダーへの提供価値
- 38 グローバル人事部長メッセージ
- 40 社会
- 44 環境
- 48 ガバナンス



サステナビリティ推進担当役員メッセージ

HIOKIは、社会に新しいものを生み出すために欠かせない電気計測を事業領域としています。未来創造に貢献するとともに、社会を支える電気エネルギーに関わる事業を担っている責任感と、工場建設のために切り開いた自然を回復しなければならないという思いのもと、サステナビリティ経営に注力しています。私は、2025年からサステナビリティ推進担当役員となりましたが、人や自然、企業を次世代につないでいくことが当社の使命だと認識しています。その使命を果たすため、今、他社に先駆けて取り組まなければ間に合わないという思いでサステナビリティ経営の推進を加速していく所存です。

取締役専務執行役員
総務本部長 生産管掌
栗山 芳計



サステナビリティ経営の考え方・方針

HIOKIは「人間性の尊重」「社会への貢献」を企業理念に掲げ、サステナビリティ活動に取り組んでいます。2022年に脱炭素化に向けた明確な目標を設定し、2025年にスコープ1・2のカーボンニュートラルを達成、2035年にスコープ3の達成を目指します。カーボンニュートラル実現に向けては、自社での排出量削減を進める「自助努力」と、削減しきれなかったCO₂を森林クレジットや非化石証書で補完する「投資によるオフセット」の両輪で取り組んでいます。

さらに2025年には、サステナビリティ基本方針に基づきインターナショナルカーボンプライシングを導入し、これを基軸に脱炭素への投資を加速させる計画です。これにより、持続可能な未来に向けた取り組みを一層強化していきます。

これまでのサステナビリティ活動

これまでのサステナビリティ活動は多岐にわたります。本社工場を現在の長野県上田市に移転する2年前の1988年に、のちの地域緑化活動につながる「植樹祭」を行いました。さらに、1997年にISO 14001認証を取得し、環境管理体制を強化しています。そのほか、社会貢献活動としてケニアでの植生回復プロジェクトに参加するなど、国際的な視点でも積極的に社会課題解決に取り組んできました。

2025年にはインターナショナルカーボンプライシングを1t当たり1.5万円に設定し、持続可能な社会実現のための投資判断基準としました。これにより、サステナビリティ推進におけるプロジェクトの妥当性を判断し、具体的な投資の意思決定を迅速かつ確実に行えます。持続可能な社会の実現に向けて、さらなる高みを目指していきます。

サステナビリティ経営年表

1986年	HIOKIの理念「人間性の尊重」「社会への貢献」策定
1989年	公益信託フォレストヒルズ奨学基金の設立
1990年	HIOKIフォレストヒルズ新本社工場完成・移転
1991年	少年硬式野球「上田南リーグ」設立
1993年	HIOKIロッジ(社員寮)竣工
1994年	日置フォレストブラザ株式会社設立
1997年	ISO14001認証取得
1998年	日置フォレストブラザ「南ジュニアスポーツクラブ」事業開始
2005年	財団法人HIOKI奨学・緑化基金の設立
2006年	本社工場隣にソリューションファクトリー完成
2010年	公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金へ移行
2015年	HIOKIイノベーションセンター(研究棟)竣工
2020年	長期経営方針「ビジョン2030」を発表
2021年	本社工場の電力をCO ₂ フリー電力に切り替え 坂城工場を開設
2022年	サステナビリティ基本方針、サステナビリティ宣言を策定 グリーン調達ガイドライン改訂 水素エネルギーソリューションチーム発足
2023年	発電容量2MWのソーラーカーポート設備を導入 イノベーションセンターに協創ラボトリーを新設
2024年	国連グローバル・コンパクトに参画 上田第二工場を開設 横浜・大阪にテクニカルセンターを開設
2025年	インターナショナルカーボンプライシング設定

サステナビリティ基本方針

HIOKIグループは、「人間性の尊重」「社会への貢献」という理念のもと、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献します。

- 電気計測を通してお客様の安全で有効なエネルギー活用を促進し、社会の安心と発展に貢献する
- 全てのステークホルダーの皆様と、積極的なコミュニケーションを通じて信頼関係を構築する
- 社会の一員として、社会の発展に役立つ活動や環境保全活動に取り組む

HIOKI サステナビリティ宣言

脱炭素化に向け、以下目標に基づき取り組みを継続。

- 2025年(創業90周年)
スコープ1、スコープ2のカーボンニュートラルを達成
- 2035年(創業100周年)
スコープ3のカーボンニュートラルを達成

スコープ3は、2035年までの目標に向け、できる限り排出権取引に頼らずカーボンオフセットを実現する方針。

HIOKIは、社員、お取引先様、お客様、株主・投資家の皆様、地域社会といったステークホルダーからの関心・期待に応えるコミュニケーションを取り、事業活動を通じた価値創出に取り組んでいます。

ステークホルダー	関心・期待	コミュニケーションチャネル	提供する価値	取り組み
社員	● 個人のパーパス「やりたい」「実現したい」「挑戦したい」「貢献したい」の実現 ● 安心して生き生きと働ける職場環境 ● 風通しの良い会社風土 ● 正当な評価、処遇・給与	● 労使の対話の場（経営懇談会、給与委員会、安全衛生委員会） ● 面談、FB360（360度評価）、目標設定ツール ● 各種研修、講座 ● 社内外相談窓口（内部通報制度） ● GPTW Japan「働きがいのある会社」調査 ● 社内報、イントラネット	● 働きがい（働きやすさ × やりがい）の向上 ● 社員一人ひとりの自己実現の場として、可能性や能力を最大限に発揮できる機会	● HIキャリア制度 → P.39、40 ● HIチャレンジ制度 → P.41 ● HIジャンプ制度 → P.41 ● グローバルHR制度の標準化 → P.41 ● 健康経営 → P.41 ● 労働安全衛生の確保 → P.41
お取引先様	● 公平・公正な取引 ● 関連法令、社会的倫理規範の遵守 ● 持続的な相互発展 ● 安全で衛生的な労働環境	● 日々の調達・営業活動 ● サプライヤー向け説明会、セミナー ● サプライヤーアンケート調査 ● 社内部品展示会 ● 販売店専用ウェブサイト ● HIOKI販売店会議	● パートナーとしての相互発展 ● 持続可能かつ、公平・公正なビジネス機会 ● 地球環境への負荷低減の知見の共有	● 資材調達方針説明会、サステナビリティセミナー開催 → P.42 ● サプライヤーアンケート調査 → P.42 ● 環境に配慮した部品調達（社内部品展示会） → P.42
お客様	● 持続可能な社会を実現するための課題解決 ● 困った時に相談できる ● 高品質な製品を安心・安全に使用 ● 安定的な供給	● 日々の販売・サービス活動 ● 協創拠点 ● ウェブサイト、ソーシャルメディア ● カスタマーサポート ● 展示会・オンラインセミナー ● 無料会員サービスウェブサイト	● 顧客密着でお客様のニーズを捉えたソリューション ● 厳密な品質チェックによる高品質担保 ● 「多品種少量・変種変量生産」の追求による、希望納期遵守 ● アフターサービスの充実による製品寿命の延長	● グローバルに販売拠点を展開 → P.06 ● 協創ラボラトリー、テクニカルセンター設立 → P.19 ● グローバルアフターサービスのネットワーク拡大 → P.05、43 ● 製品保証期間3年 → P.43
株主・投資家の皆様	● 中長期的な企業価値向上 ● 適時／適切な情報開示 ● 建設的で開かれた対話 ● 株価の伸長と安定した配当	● 株主総会、会社近況報告会 ● 決算説明会（年2回） ● 個別面談 ● IR情報ウェブサイト ● 各種報告書	● 持続的な成長による企業価値向上と株価伸長 ● 適切な企業情報の適時・公平な開示 ● 対話機会の設定、対話の促進 ● 安定した配当	● 株主総会、会社近況報告会の開催 → P.43 ● 決算説明会（年2回）の開催 → P.43 ● 個別面談への対応 → P.43
地域社会	● 地域社会への貢献 ● 青少年への教育支援 ● 環境への配慮 ● 雇用の創出、納税	● 長野県出身の理工系大学生・大学院生へ奨学金給付 ● 青少年育成支援 ● 地域交流・地域貢献 ● 各国・地域での植樹活動 ● 脱炭素への取り組み ● 本社敷地内スポーツ施設 ● 本社を開放したHIOKI祭りの開催	● 地域の文化・教育発展 ● 生態系や自然環境の保護 ● 持続可能な社会の実現 ● 健康改善、リフレッシュの機会創出	● 公益財団法人 HIOKI 奨学・緑化基金 → P.43 ● アマモ育苗を通じた環境教育の推進 → P.43 ● 公共交通機関による通勤 → P.46 ● 環境保全活動 → P.47

執行役員
総務本部グローバル人事部長
DE&I推進担当

小林 亜希子

個人のパーパス実現を通して ビジョン2030を達成する

理念ドリブンによる人材戦略の推進

人的資本に対するHIOKIの基本的な考え方は「個人の成長を会社の成長につなげる」ことです。社員一人ひとりが成長することを通じて、企業として持続可能な成長を実現していくことを目指しています。この根底には「人間性の尊重」「社会への貢献」という当社の企業理念があります。そのため、人材戦略も「理念ドリブン」で進めるべきものと考えています。「個人のパーパス」すなわち「やりたい、実現したい、挑戦したい、貢献したい」といった願いや思いを社業を通じて実現していけるよう、社員一人ひとりの目指す能力の開発やキャリアの形成を応援していくこと、つまり、HIOKIの理念のもと、個と組織の力を最大化することが、私たちグローバル人事部の最大の使命です。

特に海外子会社では「共に働く仲間」としての共通アイデンティティが重要なため、採用時には当社の企業理念をしっかりと対象者に説明し、共感・納得感が高い方に入社していただけるように努めています。さらに採用後も、定期的に理念の中身に触れ、確認する機会を設けるようにしています。

2025年からの新・中期経営計画では「ビジョン2030」達成に向けたCSFやKGI、KPIなど具体的な目標・指標を明確化しました。これによって会社・部門・部署・個人それぞれが目指す方向性が全体として統一され、一つのベクトルとなってさらに一体感を持って進んでいることを実感しています。

主体的な挑戦と成長を支援する「HIキャリア制度」を開始

2025年から本社に導入した人事制度「HIキャリア制度」の大きな目的は、すべての社員が自身の希望や目標に基づいて自らのキャリアの在り方を選択し、主体的な挑戦とそれを通じた成長を会社として支援することにあります。新制度では、各社員の短期視点でのキャリアだけでなく、中長期的に



各種研修・自己啓発支援



DE&I推進：育児カフェの開催



外国籍人材の活躍

「個人としていかに成長していくか」の視点も含めた多様なキャリアパスの選択肢を用意しています。それぞれが望むペースで「個人のパーパスを社業を通じて実現」できるよう、各種の研修や相談などでもサポートし、自律的なキャリア形成を促進していく方針です。

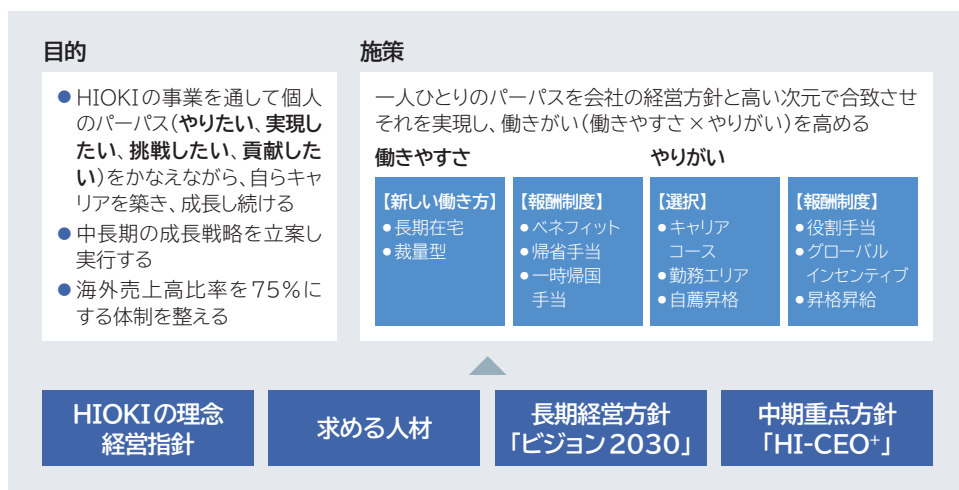
本制度の設計にあたっては、2022年から経営職有志による研究会で検討を重ねたほか、労働組合とも何度も議論し、経営の意志と現場の社員の意見との調整を進めました。導入に際しても、本社での説明会のほか、国内各地の事業拠点でのべ30回以上の説明会を実施し、新制度の目的と具体的内容について理解を促すとともに、現場社員からの声に真摯に耳を傾けてきました。

導入後約4か月が経過しましたが、全体としては新制度に対し、自身のキャリアアップや成長の機会として前向きに評価する社員が多い印象です。もちろん主体的なキャリア選びに難しさを感じていたり、本当に制度運用が上手くいくのか不安を覚えたりしている社員がいることも理解しています。引き続き社員への理解浸透に努めるとともに、社内から寄せられるさまざまな意見や要望をさらなる制度の改革につなげていこうと考えています。

グローバル視点で人材ポートフォリオを強化する

ビジョン2030の実現に向け、グローバル人事部では現在グローバルでの「人材ポートフォリオ」の

新人事制度「HIキャリア制度」



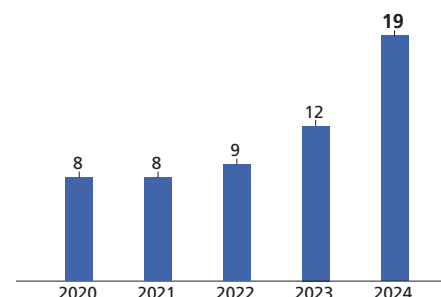
策定を進めています。HIOKIグループでのビジョン2030の実現、継続的な成長・発展に必要な人材のスキル・特性を明確化し、これを踏まえた課題の抽出、採用計画策定や人材の適正配置、採用後の効果的な育成プログラム設計などをグローバル視点で進めていく方針です。

またDE&Iの活動にも引き続き注力していきます。2024年はジェンダーギャップの解消、多文化共生、育児介護サポート、障がい、LGBTQ+といった観点から、いわゆるマイノリティ人材の働きがいに関する多様な施策を実施しました。さらに2025年は「生涯主役で個人のパーパスを社業を通じて実現する」という観点から、従来の65歳定年制についても制度見直しを行う予定です。

こうした当社の取り組みは外部からも評価を受けており、2024年は4年連続でGreat Place to Work® Institute Japanが主催する「働きがい認定企業」に選出されたほか、株式会社JobRainbowの「D&I AWARD 2024」にて最上位の「ベストワークプレイス」に初めて認定されました。

もちろんまだまだ課題も残されていると認識しています。喫緊の課題の一つは、事業のグローバル化にともない重要性がますます高まる外国籍人材の強化と、グローバルHR制度の制定です。外国籍人材強化策としての採用窓口の強化などにより、2025年3月時点で本社在籍の外国籍社員は21名にまで増加しています。しかし、海外体制強化や多様性の観点からは、まだ十分とは言えません。引き続き拡充に努めるとともに、国籍によらず、多様性を持った全グループ社員一人ひとりの心理的安全性を確保し、相互の強みを発揮しあえるインクルーシブなチーム環境を整えていきます。これにより、働きがいをさらに高め、グループ全体の成長につなげていきます。

外国籍人材数の推移(本社のみ)



外国籍人材の国籍(2024年12月時点):

中国、マレーシア、モンゴル、イギリス、アメリカ、韓国、ブラジル、インド、フランス、南アフリカ共和国、バンラデシュ

2024年のDE&I推進の取り組み

ジェンダーギャップ:

- 女性限定キャリア研修
- DE&Iカフェやイベントの開催

多文化共生:

- 経営指針の更新(多様性の尊重)
- DE&Iカフェの開催
- 社員レストラン & 社員寮レストランでのベジメニュー提供
- 外国籍人材の雇用マニュアル作成
- 規程・要領の英訳

育児・介護:

- 育児カフェの開催
- 介護座談会の開催(2回)

LGBTQ+:

- パートナーシップ制度の構築

障がい:

- 障がい者雇用サポート

S 人的資本の強化

基本的な考え方——HIOKIにとっての「人」

HIOKIは企業理念のもと、企業の根幹は「人」であると考え、「人」への投資を惜しまない「人間性尊重の経営」を貫いてきました。自由闊達な創造の場で「自主自律」型の人材を育成し、組織の目標と高い次元で調和する環境を整えています。

当社が求めるのは、企業理念や経営指針に共感し、誠実さ・謙虚さ・素直さ・感謝の気持ち・倫理観を大切に、優れた人格を備えた人材です。全社員が多様性を尊重し、お互いの個性※を受け入れ、活かしあえる環境のもと、社員一人ひとりが最高のパフォーマンスを発揮し「個人のパーパス」(やりたい、実現したい、挑戦したい、貢献したい)を実現することを目指します。

※ 個性とは人種、国籍、言語、文化、民族、宗教、信条、価値観、障がい、性自認、性的指向、性別、年齢、健康、家族、社会的地位、学歴、職歴、経験、趣味、性格などのあらゆる違いを指します。

「働きがい」をキーワードに

人的資本への投資は、当社の競争力を高めるうえで最優先事項としています。「働きがい」(働きやすさ×やりがい)を向上させるために

さまざまな施策を講じ、社外の評価も参考に、さらなる改善に取り組んでいます。世界情勢の急激な変化、労働人口の減少など外的要因を踏まえたうえで、当社グループ社員の働きがいを向上すること、いかに社員一人ひとりが内発的動機付けにより社業を通じて社会貢献できるのかが企業成長の鍵となってきます。

そこで、2023年から中期重点方針「HI-CEO+」を設定しました。「H」はHIOKIを、「I」は、Individual(個人)を表しています。「+」は個人の強み、個性をプラスし、違いを相互に活かすことを意味しており、これは理念および当社にとっての人材に対する基本的な考え方とつながっています。

中期重点方針(2023～2025年)



人材育成

新人事制度「HIキャリア制度」

2025年から開始した「HIキャリア制度」は、「HI-CEO+」の具体的な実践であり、働き方の選択肢を広げ、社員のキャリア自律、個人のパーパスの実現を目的としています。この制度では、「グローバルな舞台で働きたい」「新たな事業を生み出したい」といった挑戦だけでなく、「今は家族のための環境が充実した地域で働きたい」「介護の必要があるためライフを中心とした働き方をしたい」といったそれぞれの思いに応えます。

企業が継続発展するためには、まずHIOKIの社員として、自分自身の価値観やワークとライフを踏まえた今後のキャリアを考えること、誰でも活躍できる環境づくりが必要です。HIキャリア制度は、前向きに挑戦する社員を応援することはもちろん、プライベートも含めたライフ全体を設計する中で、キャリアを具体的に自ら選べる点が重要なポイントです。つまり、多種多様な立場にあるすべての社員が自分の望むキャリアを築いていくことが可能になります。その大前提のもと、会社の経営方針に基づき、挑戦する社員に対しては積極的にサポートしていきます。

人的資本強化の施策の沿革

2011年	定年年齢の65歳延長(2025年まで段階的に実施)
2012年	ベテラン層の処遇改善
2017年	定年年齢65歳への延長の前倒しと、70歳までの継続再雇用制度導入 人事部発足
2018年	新人事制度開始(個人の成長を会社の成長へ)
2019年	人事ポリシー策定
2020年	ベテラン層の処遇改善 キャリア研修スタート
2021年	管理職の年俸制導入 HIチャレンジ制度(社内公募)
2023年	人事部長をDE&I推進担当に任命 HIジャンプ制度(新規ビジネス)
2025年	HIキャリア制度開始

「HIキャリア制度」による要領・規程の主な変更内容

要領・規程	従来	HIキャリア制度
勤務地選択要領	● 上田中心 ● 総合職として勤務地の命令	● HOME中心(採用地、家族、住居) ● 勤務エリアの自己選択、個人と組織のマッチング
国内赴任手当要領	● 営業内規による帰省手当	● HOMEから離れた単身赴任者に対する帰省手当
海外駐在規程	● 海外勤務インセンティブ ● 一時帰国1回/年	● ベネフィットとグローバルインセンティブ(給与規程) ● 一時帰国2回/年、最大10日公休
資格・役割取扱要領	● 資格	● 資格と役割(基本役割任用、特別役割任用、特別役割限定)
給与規程	● 資格手当 ● 厚生手当 ● 海外勤務インセンティブ	● 役割手当 ● ベネフィット ● グローバルインセンティブ
昇格および給与規準の見直し	● 毎年4月の能力給昇給 ● 推薦昇格 ● 賞与支給基準に、資格手当の要素を含む	● 7月昇格による能力給昇給 ● 自薦昇格(昇格内容見直し、昇格結果の詳細フィードバック) ● 賞与支給基準に、役割手当、グローバルインセンティブの要素を含む

S 人的資本の強化

個人のパーパスを社業を通じて実現することを前提とした場合、個人のキャリア形成がより柔軟に行えるようになる一方、組織としては個々の対応の負荷はかかります。しかし、組織としての支援体制強化および経路依存からの脱却が、今後の継続発展につながると考え取り組みを推進しています。

ビジョン2030 経営指標実現のための人材強化

ビジョン2030の経営指標実現に向けて、人材確保および多様性による相乗効果の発揮がグループ全体における最重要課題です。2030年の人的資本KGIに対し、「女性×営業、女性×技術、外国籍人材など、いわゆるマイノリティ人材の採用、挑戦できる環境整備」「今後減少予測の本社社員が生涯主役で活躍できる制度設計」といった施策目標を掲げています。

また、海外市場での競争力を高めるために、2025年から3か年計画で「グローバルHR制度の標準化(パフォーマンス管理と評価制度の強化、教育体系の構築、タレントプール)」を行います。具体的には、各国の法令や文化に適応したグローバルな人事・教育制度を確立し標準化すること、各地域での人材管理の効率を向上しHIOKIグループ全体の一貫性を保つこと、継続発展に必要なスキルセットを持つ人材を階層別に計画的にプールすること(特にリーダーシップ、グローバルビジネススキル、専門的スキルを持つ人材育成を強化すること)に取り組めます。これにより、グローバルでの人材流動、活性化を期待しています。

さらに、コミュニケーションツールの一つである語学に関しては、2030年には本社社員全員が英語教育を行っている状態、グローバルでのやり取りが頻繁な部署、外国籍人材在籍の部は、スムーズなコミュニケーションを取っている状態を目指します。

HIチャレンジ制度

HIチャレンジ制度は、ビジョン2030に基づき「誰もがソリューションクリエイターになる」「継続的な全社機能のイノベーションを起こす(新結合する)」ことを促進するための制度です。社内での新たな役割に

挑戦したり、社内プロジェクトや社内ベンチャー、社内インターンに自ら参加できるこの制度を活用し、2024年は8つの多岐にわたるチャレンジテーマのもと、異動や海外赴任をはじめとする個人のパーパス実現につながる挑戦や、他社との交流(出向)などを実現しています。

HIジャンプ制度

2020年から3年間、「解決したい社会課題に対し新規ビジネスで社内起業」募集を実施しました。3年間で36の提案があり、一部のアイデアは各部署にて実現されてきました。社員からの「ビジョン2030に基づきやりたいことができる環境になったが、目先の仕事に追われて視野を広げられない」「アイデアはあるが形にできない」という要望を受け、2023年からは、名称を「HIジャンプ制度」と改め、チーム参加型のワークショップ形式で新規ビジネスを募ってきました。2023年は14チーム42名が参加し5チームが、2024年は12チーム38名が参加し10チームが最終表彰されました。現在も一部のチームはビジネス化に向け、メンター制を活用し定期的なミーティングの実施、数か月に及ぶ社外のインキュベーションプログラムへの参加、社外との共同研究の実施など、個人のパーパス実現に向けた制度のブラッシュアップを継続しています。

DE&I

当社では引き続きマイノリティのキャリアを「ジェンダーギャップ解消」「多文化共生」「SYOGAI(障がい者雇用と生涯主役)」「育児・介護」「LGBTQ+」という5つのテーマでカテゴライズし、DE&Iを推進しています。

2030年までに「管理職の女性比率15%以上」「男女共に育児休暇取得率100%」「法定雇用率によらず障がい者雇用毎年2名」「定年制廃止HIキャリアⅡ人事制度」などの目標を掲げています(実績はP58参照)。また、全社のインクルージョン環境を整備することで、継続的に実施しているD&I調査で80%以上の社員が「職場やチームがインクルーシブである」と認識できる状況を目指します。

健康経営

当社は、社員が心身共に健康に働けることができる職場づくりと、社員とその家族の健康づくりを推進する健康経営に取り組んでいます。

2024年の取り組み

ヘルスリテラシーの向上

- 野菜の摂取量測定イベントを開催
- 敷地内にある運動施設の利用促進
- ウォーキングイベントの開催
- 健康セミナーの開催

生活習慣改善のための取り組み

- 30歳時、35歳以上の社員および扶養配偶者に、会社負担で人間ドックやがん検診を実施(受診率100%)
- 建屋内禁煙、禁煙支援プログラムを開催
- 社員寮の朝食、社員レストランの昼食時のサラダを無料提供

こころの健康づくり

- 階層別のメンタルヘルス研修を実施
- ストレスチェックを実施、高ストレス者へのフォロー面談
- 社内外に相談窓口を設置

詳細は当社ホームページをご覧ください。

➡ <https://www.hioki.co.jp/jp/csr/society/employees/>

労働安全衛生

当社では、安全推進、電気保安、化学物質管理、交通安全、健康づくり、5S、自衛消防の専門委員会を設置し、独自の安全衛生マネジメントシステムを運用しています。各委員会は、規程類の整備、リスクアセスメント、職場のパトロール、教育・訓練などを主導しています。各委員会の取り組みは毎月の安全衛生委員会に報告され、PDCAサイクルを回しています。

S サプライチェーンマネジメント

基本的な考え方

HIOKIグループでは、サプライヤーだけでなく販売店も含めた、お取引先様との緊密なコミュニケーションにより、パートナーとして共に成長、発展するWin-Winの関係の強化を目指しています。また、地球環境・地域社会に配慮した、公正な取引を基本としたお取引先様との協力・信頼関係を大切にしています。

当社グループは、世界中のサプライヤーからさまざまな部品を調達したうえで、お客様の望む納期で高品質の電気計測ソリューションを世界中の人々に提供することを通して、社会の安心と発展に貢献し続けることを目指しています。そのために、資材調達においても、品質や供給安定性に加え、人権・労働安全・環境といった社会的側面に配慮した調達活動をお取引先様と協働して推進することで、サプライチェーン一体となって持続可能な社会の実現に貢献していきます。

資材調達基本方針

当社はサプライヤーとの関係を構築・維持し、健全で誠実な調達活動を実現するため、「資材調達基本方針」を定めています。また、グリーン調達ガイドラインでは、環境保全の推進、化学物質や環境負荷物質の不使用を含めた管理、紛争鉱物の使用禁止を定め、お取引先様の協力のもと、持続可能な社会の構築に共に取り組んでいます。

資材調達方針説明会・サプライヤー調査

2009年から年に1回、お取引先様を対象に資材調達方針説明会を実施しています。この説明会では、資材調達方針の重要性を再認識いただくとともに、ビジョン2030に基づく当社グループの近況や重点施策、部品の品質状況なども報告しています。

2023年からは資材調達方針説明会の際に、サステナビリティセミナー(任意参加)も開催しています。2024年はサステナビリティの推進に向けた取り組みの必要性に加え、前年のアンケート結果を

踏まえてCO₂排出量の算出方法もテーマとしたことで、前年よりも多くのお取引先様にご参加いただけました。

また、当社では年に1回、既存のお取引先様を対象にアンケート調査を実施しています。児童労働、強制労働といった人権侵害や労働衛生などの社会的課題、さらにCO₂排出量や廃棄物などの環境課題に対するリスクを把握しています。

2024年には228社に対して調査を行い、そのうち223社のお取引先様から回答をいただきました。調査結果から各社環境負荷に関する指標管理体制が整いつつあることがわかりました。社会からのサプライチェーンマネジメントに対する関心が高まる中で、地域社会や地球環境への悪影響や事業継続のリスクを最小限に抑えるために、お取引先様との相互関係を強化し、持続可能なサプライチェーン構築を目指していきます。

サプライヤーアンケート調査回答率

実施年	2021	2022	2023	2024
回答率	68.0%	88.3%	95.3%	98.0%

品質・供給安定

世界的な半導体不足の解消から、部品納期の長期化や在庫の増加が問題となる中、お取引先様と納入リードタイムの短縮や情報共有を目的とした定例会を開催するなど、連携強化による部材の安定確保に取り組んでいます。

部品の品質については、資材調達方針説明会において、品質問題の未然防止に向けた4M※変動対応や再発防止のための部品解析への協力を促しています。これにより、高品質な製品と最高のサービスの提供を目指しています。また説明会では、品質向上、VA/VE提案、納期遵守に貢献いただいたお取引先様を表彰し、感謝の意を伝えることで、相互関係の構築を図っています。

※ 4M: Man(人)・Machine(設備)・Material(材料)・Method(方法)

人権

企業理念で「人間性の尊重」を共通価値としている当社では、社員やお取引先様をはじめ、当社の事業に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重しています。「人間性の尊重」に従い定められた「社員行動規範」では、採用・雇用活動において、人種、性別、国籍、信条、身体的条件などを理由に差別行為を行わないことを明記しています。また、各種研修によって全社員に人権の考え方を浸透させています。

資材調達基本方針では、「各国の関連法令および社会的倫理規範の遵守を宣言し、個人の基本的な人権および多様性を尊重するとともに、すべての人が最大限の力を発揮できる安全で衛生的な労働環境の実現に努めます。」と掲げています。今後も人権尊重を事業継続のための基盤の一つと位置付け、経営上の重要課題として取り組み続けます。

労働安全

企業として社会的責任(CSR)を果たすためには、お取引先様の労働安全にも配慮し、社会に対して責任ある行動を取ることが重要です。2024年のサプライヤーアンケート調査では労働安全に関する項目を追加し、法令の遵守や労働環境の改善などについて調査しました。その結果、情報提供やサポートを希望する企業が多くあることが確認できました。今後は、労働安全の改善に向けた具体的なサポート案を検討し、情報交換や連携の場を設ける予定です。

環境

環境に配慮した部品の調達を、企業の社会的責任やサステナビリティの取り組みの一環として重要視しています。年2回の社内部品展示会にて、お取引先様からリサイクル素材や生分解性材料をご提案いただくとともに、緩衝材の再利用や、リサイクル可能な材料の使用により、製品のライフサイクル全体で環境負荷を減少させています。

S ステークホルダーとのコミュニケーション

お客様とのコミュニケーション

HIOKIでは、高品質な製品と最高のサービスを提供するため、顧客接点を重視しています。

品質保証

新製品の開発プロセスでは、設計、試作、評価、製造などの各フェーズで厳密に品質をチェックすることで、高品質な製品開発に取り組んでいます。その結果、現在、ほとんどの製品で保証期間3年を実現しています。お客様からの品質に関する要求に迅速に対応することで、お客様の満足度を向上していきます。

顧客密着の営業体制

「お客様の課題を計測技術で解決したい」という思いのもと、日本国内はもとより世界各国の販売子会社が現地の販売店と協力し、顧客密着の営業体制を構築しています。2024年からは、各国の状況に応じて、エリア営業からアカウント営業への転換やテクニカルセンターの開設を進め、お客様との接点をより広げています。営業社員だけでなく、全社員がお客様と密接なコミュニケーションを取ることで、課題解決のソリューションを提供するとともに、得られた情報から潜在的・将来ニーズを把握し、新たな製品開発につなげています。

アフターサービス

世界中のすべてのお客様に計測器を末永く安心してご使用いただくために、最適かつ充実したアフターサービスを提供していきます。計測器の修理・校正によるお客様の事業活動のダウンタイムを最小限にするため、現地で修理・校正を行うグローバルアフターサービスのネットワークを広げていきます。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーション

当社に対する理解促進と信頼関係の構築に向け、積極的にコミュニケーションの場を設けています。

適切な情報開示

株主・投資家の皆様に対する情報開示の基本方針は次の通りです。「当社は、株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様が、当社に対する理解と信頼を深め適正な評価をしていただくために、適切な企業情報を適時・公平に開示してまいります」。情報開示は、東京証券取引所が定める「適時開示規則」に基づいて行っています。また、これに該当しない情報であっても、ステークホルダーをはじめ、社会の皆様に広く役立つ情報については、公平性と適時性を鑑みたくえで、迅速かつ正確に開示していくよう努めています。

株主・投資家の皆様との対話

機関投資家や証券アナリストの皆様向けの決算説明会を期末と第2四半期に開催しています。説明会はウェブと会場のハイブリッドで実施し、可能な限りトップと直接対話いただく場としています。個別取材にも随時対応し、対話を通じて当社への理解を深めていただいています。近年は業績の伸長にともない投資家の皆様からの関心も高まっており、個別面談のほかスモールミーティング形式の面談も増加しています。株主の皆様には、開かれた対話の場として株主総会終了後に近況報告会を継続的に開催しています。出席

2024年の主なコミュニケーション活動

- 機関投資家との個別ミーティング：166回
- アナリスト・機関投資家向け説明会：2回
- 個人投資家向け説明会：投資信託会社主催のイベントに参加し、トップが登壇

株主の皆様から積極的にご質問やご意見をいただけるよう呼びかけ、株主様の関心事にお応えできるよう努めています。

地域社会とのコミュニケーション

当社グループでは、企業理念である「社会への貢献」に基づき、地域の文化・教育の発展のための支援活動を積極的に行っています。当社グループは、地域とともに発展し、その地域に暮らす人々と豊かな社会を実現することを目指しています。

公益財団法人 HIOKI 奨学・緑化基金

1989年、技術者の育成支援および地域社会への貢献を目的として、4年制大学の理工系学部に進学する地元(上田市・坂城町)出身の学生を対象に奨学金の給付を始めました(2005年に財団法人を設立)。年々事業を拡大し、2025年には、対象範囲を修士課程から博士課程まで広げました。さらなる学問の深化と研究活動の促進を支援します。

アマモ育苗を通じた環境教育の推進(海の森プロジェクト)

次世代の人材育成を目指し、教育機関とも連携しています。2023年からは、同じ漢字を持つ縁で結ばれた和歌山県白浜町立日置(ひき)中学校、和歌山工業高等専門学校との産学連携により、CO₂削減に重要な役割を果たすアマモの育苗活動を行っています。この取り組みにより、自然環境への理解を深めもらうとともに、アマモの育苗システムに必要な電気計測に関する学びを促進しています。



日置中学校でのオンライン授業風景

E 環境マネジメント

基本的な考え方

HIOKIは、2022年に企業理念に基づく「サステナビリティ基本方針」を策定し、脱炭素に向けた目標を定めた「HIOKIサステナビリティ宣言」と共に公表しました。また、環境方針のもとで積極的に環境に配慮した取り組みを行っています。事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することは、当社にとって重要な責務であり、社員一人ひとりが事業活動の各プロセスにおいて徹底した環境負荷の低減に努めています。さらに、当社の計測ソリューションをより広く世界に展開し、お客様の持続可能な社会の実現に貢献していきます。

これまでの環境活動

当社は1978年に、他社に先駆けて誰でも安全かつ簡単に電力を測定できるクランプ式電力計を開発し、販売を開始しました。それ以来、お客様に製品を使用いただくことを通じて省エネを推進することで、社会に貢献する企業文化を育んできました。1995年にスタートした植樹活動「ふるさとの森づくり」は、「公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金」との協力体制のもと、活動の範囲を広げてきました。

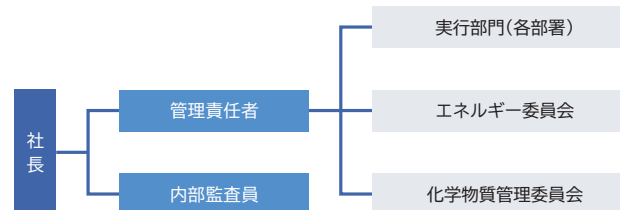
環境活動・環境改善 取り組み事例

1988年	新工場造成地に社員全員で6万本の植樹
1992年	「緑化センター会長賞」受賞
1995年	植樹活動「ふるさとの森づくり」始まる 「第15回緑の都市賞・緑化奨励賞」受賞
1998年	緑化優良工場として「関東通産局長賞」受賞
2005年	第1回社会環境貢献緑地評価システムで認証を取得 緑化優良工場「経済産業大臣賞」受賞
2007年	ケニア植生回復プロジェクトに参加
2009年	緑化推進運動功労者としてHIOKI本社工場に 内閣総理大臣表彰
2010年	公益法人制度改革にともない、公益財団法人HIOKI奨学・ 緑化基金へ移行

また、当社は電気計測器の開発、製造、販売およびサービス(修理・校正)において、品質管理と品質保証に関する国際規格ISO 9001の認証を取得しています。環境マネジメントシステムの国際規格であるISO 14001の認証を、1997年に本社工場、2022年に坂城工場、2024年に上田第二工場でそれぞれ取得しています。

環境推進活動を事業活動と一体化させるため、2016年にISO 14001とISO 9001の認証を統合マネジメントシステムに移行しました。さらに、専門的な知識が求められるエネルギーや化学物質に関しては、専門委員会を設けることで全社的な活動を効果的に推進しています。このように、組織全体での協力体制を強化し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを一層進めています。

統合マネジメントシステムによる環境推進体制



2014年	海外販売子会社による植樹活動を開始
2021年	長野県の「森林(もり)の里親促進事業」に基づく「森林づくり支援協定」に調印(公益財団法人HIOKI奨学・緑化基金)
2022年	TCFD提言への賛同を表明 社用車を順次EVに変更
2023年	VCS認証およびCCB認証のカーボンニュートラルガスを導入 長野県の森林由来によるJ-クレジットを購入 にぎやかな森プロジェクトに参画 自動運転EVバス実証実験実施 2MWのソーラーカーポート着工
2024年	環境省自然共生サイト(OECM)認定 TNFD提言に賛同 長野県公共交通通勤実証実験に参画
2025年	NPO法人信州草原再生に参画 EV用急速充電器を本社構内へ設置

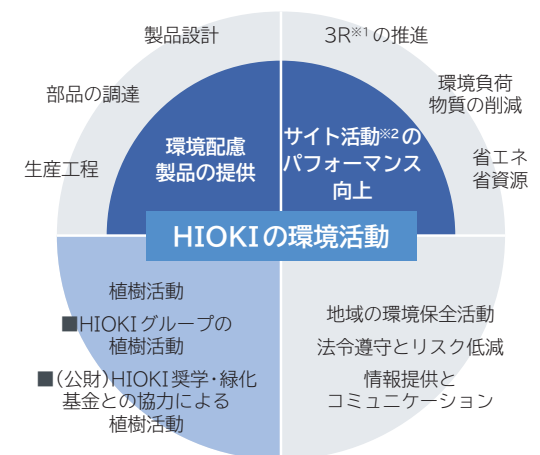
サステナビリティ推進体制

2025年から、サステナビリティ推進の責任者を取締役専務執行役員である総務本部長が担う体制となりました。また、総務本部内の経営企画部をサステナビリティ推進担当部署として位置付けています。この新たな体制により、総務本部全体で、グループ会社の環境マネジメントを含むさまざまなサステナビリティ活動を牽引する方針です。

環境に配慮した事業活動

当社は、製品ライフサイクル全体における環境負荷低減を目指し、環境配慮型設計を推進しています。特に梱包資材においては、植物由来の原料を用いたバイオマスポリエチレン製緩衝材への切り替えを進めており、石油由来プラスチックの使用削減に取り組んでいます。これによりスコープ3に配慮した製品設計も段階的に進めていきます。

環境負荷低減活動の概要



※1 3R=リデュース・リユース・リサイクル

※2 サイト活動=工場・事業所での活動

E TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

基本的な考え方

HIOKIでは、気候関連問題を含むサステナビリティ推進を重要な経営課題と認識し、2022年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。さらに、TCFDコンソーシアムにも参加しています。今後も、TCFDの提言に基づき、気候関連問題が当社グループの事業に及ぼすリスクと機会を分析し、経営戦略に反映させるとともに、関連する財務情報および経営情報の開示を進めていきます。また、2024年にTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)にも賛同し、ネイチャーポジティブの視点から持続可能な社会の実現を目指します。

ガバナンス

当社では、取締役会および経営陣による明確な監督体制を構築しています。年に1回以上、サステナビリティロードマップの審議を取締役会で実施し、気候変動および自然関連課題の進捗と方針を確認しています。各分野(環境・水・生物多様性)については、経営会議で随時協議し、その結果を取締役会へ定期的に報告しています。これにより、TCFDおよびTNFDが求める「ガバナンスにおける明確な役割と責任分担」「定期的な監督と報告体制」を両立させています。

TNFDに特有のガバナンス対応(自然資本・生物多様性)

2024年に、本社敷地であるHIOKIフォレストヒルズが環境省の自然共生サイト(OECM)に認定されました。生物多様性保全に関して、年間保護計画の立案・実行を環境省に提出しています。絶滅危惧種の生息調査や保護活動については、定期的に取締役会で報告しています。また、森づくりや和歌山県の学校と産学連携で行っている海の森プロジェクトなどの外部イニシアチブ活動についても、積極的に社外へ開示しています。TNFDが求める「自然資本に関する影響・依存の把握とそのガバナンス」に対しても、組織として計画的かつ定量的な取り組みを展開しています。

戦略

シナリオ分析

当社は、気候変動および自然資本に関するリスクと機会を可視化するため、国内外の拠点における環境リスクをシナリオベースで評価しました(株式会社ウェザーニューズの「Climate Impact」サービスを活用)。結果として、財務的なリスクは限定的である一方、レピュテーションやサプライチェーンにおける間接的な影響への配慮をさらに強化する必要があると判断しています。

使用シナリオ:

- 気候: RCP4.5(中位リスク)、RCP8.5(高リスク)
- 水・自然: 将来の水ストレスや生物多様性損失に関する予測モデル

気候関連のリスクおよび機会がもたらすビジネス・戦略・財務に及ぼす影響

リスク・機会	主な影響	HIOKIにおける対応	影響度
移行 リスク	● 炭素税導入や原材料コスト高騰	● 電力の自家発電・自家消費	大
		● サプライチェーン全体で温室効果ガス(GHG)削減に対処	
		● 鉱物資源不使用製品・サービスの展開	
		● サーキュラーエコノミーの実現	
	● 省エネニーズによる売上減少	● 製品の省エネ化・IoT化	中
		● 長寿命部品・低消費電力の部品の採用	
物理 リスク	● 台風・洪水などでの営業停止による 機会損失・被害復旧にともなう費用増大	● 支店・海外拠点の移転・新設時は低リスク地域を候補とする	小
		● サプライチェーンのリスクを確認	
機会	● 省エネ・再エネ化、自動車のEV化	● 環境課題とニーズに応える商品・サービス開発の展開	大
		● HIOKIの測定ソリューションによるサービスの展開	
	● 新市場・新技術の創出	● 水素エナジーソリューション課の設立と水素バリューチェーン推進協議会への参加	中
	● 資源代替の多様化への対応によるレジリエンス強化	● 本社駐車場のソーラーカーポート化による自立電源の確保	中

E TCFD・TNFD 提言に沿った情報開示

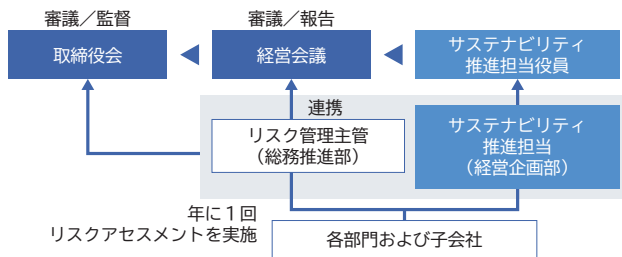
公共交通機関による通勤

2024年に上田第二工場を開所し、社員の通勤形態が多様化する中、地元のローカル鉄道が実施した増便の実証実験を受けて、当社でもローカル鉄道を利用した通勤の実証実験を行いました。坂城工場は最寄りの駅から近いため、実証実験への賛同が得られています。

環境リスクマネジメント体制

当社グループは、気候変動関連などのさまざまなリスクに対するリスクアセスメントや未然防止手続き、発生時の対処方法などを定めた「リスク管理規程」と「危機対応規程」を制定しています。年に1回、リスクアセスメントを実施し、必要に応じて適切な措置を講じています。リスクアセスメントの結果は経営会議で評価され、総務本部長が取締役に報告し、必要な監督を受けています。

リスクマネジメント体制図



指標と目標

HIOKIサステナビリティ宣言

当社は、環境に関する重要指標として温室効果ガス(GHG)排出量(スコープ1・2・3)を毎年測定・開示しています。2025年にスコープ1およびスコープ2のカーボンニュートラル達成を目指し、2035年にスコープ3を含む完全なカーボンニュートラルを目標としています。

2025年(創業90周年)
スコープ1、スコープ2のカーボンニュートラルを達成

2035年(創業100周年)
スコープ3のカーボンニュートラルを達成

カーボンニュートラルに向けた取り組みの進捗

当社は大きく2つの軸でカーボンニュートラルの実現を目指しています。一つは、ガソリンやガスの使用を低減し、省エネルギー化を進めることです。具体的には、国内外での社用車のEV化やPHEV化の推進、ソーラーカーポートを活用した自社消費のエネルギーの創出です。さらに本社社屋のZEB化を検討することで、さらなる省エネルギー化を目指します。

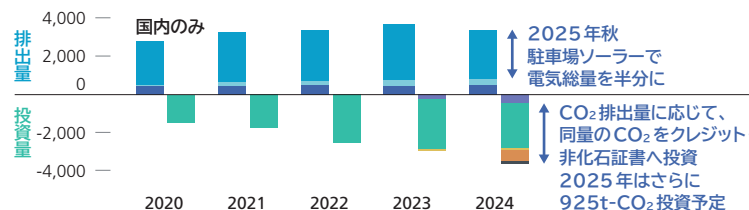
もう一つの軸は、削減しきれなかったCO₂に対して、社会的責任を果たすために同量のCO₂を国内外の森林クレジットや非化石証書に投資することです。これにより、実質的なカーボンニュートラルを達成します。2024年の温室効果ガスに関しても投資を実施します。

CO₂排出量の推移

スコープ1・2 推移

2022年～2024年第三者検証

■ ガス ■ ガソリン/軽油 ■ 電気ロケーション
■ CNガス ■ CO₂フリー電気 ■ J-クレジット ■ VCS森林クレジット ■ 非化石証書海外 (t-CO₂)



(注) GHGプロトコルはオフセットも認めていないため、同量のCO₂投資を行い社会の脱炭素に貢献

サーキュラーエコノミーに向けた取り組み

当社は、TCFDおよびTNFDの視点から資源枯渇を考慮し、サーキュラーエコノミー(循環型経済)への取り組みを強化しています。2024年に「サーキュラーエコノミーに関する産官学のパートナーシップ」に参画しました。2025年を「サーキュラーエコノミー元年」と位置付け、具体的な目標を設定して資源の有効活用と環境負荷の低減を目指します。

目標: プラスチックを使用している製品の50%※を再生プラスチックを用いた製品にする
※ 分子は再生プラスチック利用の主要製品(本体)の形名数、分母はプラスチックを使用している主要製品(本体)の形名数

期間: 2025年3月25日～2030年1月1日

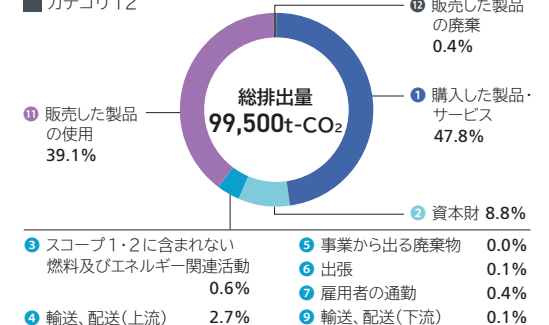
達成条件:

- (1) プラスチックを使用している主要製品(本体)に限る。
- (2) HIOKI製品本体で使用しているプラスチック部品の製造工程で排出する端材を用いて再生プラスチック化を行う。

2024年スコープ3実績

一部第三者検証

■ カテゴリ1 ■ カテゴリ2 ■ カテゴリ3～9 ■ カテゴリ11
■ カテゴリ12



E 環境保全活動

事業を通じた環境負荷低減

HIOKIは電気計測器メーカーとして、本業である「計測」を通じて社会の脱炭素化とエネルギー効率の向上に貢献しています。再生可能エネルギーや電動化技術の普及にともない、精密で高機能な計測ニーズが世界的に高まる中、当社は多様なソリューションを提供しています。

バッテリー市場に向けた取り組み

グローバルで拡大するEV・ESS市場に対応し、当社はバッテリー性能測定分野で高精度かつ高速な測定ソリューションを展開しています。特に、研究開発支援やエネルギー効率の向上、さらにはバッテリーの生産現場やバッテリーサーキュラーエコノミーにも貢献しています。

水素エネルギー分野に向けた取り組み

水素社会の到来を見据え、2024年から「水素エナジーソリューション課」を設置し、燃料電池や水電解装置などに対する高精度計測技術の研究開発に取り組んでいます。これは単なる製品開発に留まらず、水素サプライチェーン全体の計測基盤構築に貢献する中長期的な投資と言えます。

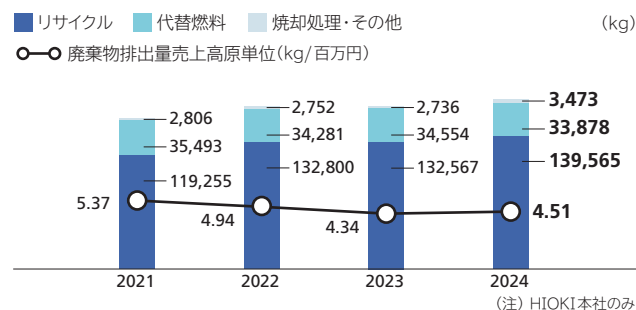
廃棄物削減

廃棄物の削減とリサイクルの推進を重要な環境課題として位置付け、「循環型社会」の実現を目指しています。製造工程から事務所活動に至るまで、全社的な取り組みを通じて廃棄物の発生抑制と再資源化に努めています。

製造過程で発生する副産物や不良品の低減活動を各工程で実施し、開梱時に排出されるプラスチック緩衝材の再利用を推進しています。また、納入される部品や仕掛品の搬送においては、再利用可能な通い箱やリターナブルケースを導入しています。

廃棄物の分別を徹底し、リサイクル率の向上を図るとともに、埋処分量の最小化を目指しています。

廃棄物排出量



化学物質管理・汚染防止

研究開発や製造活動に使用される化学物質が環境や人の健康に与える影響を最小限に抑えるため、厳格な管理体制を整えています。国内外の法規制やお客様の要件に対応しつつ、製品の安全性と環境への配慮を両立させることを目指しています。特に化学物質に関しては専門委員会を設け、化学物質管理要領、特定化学物質管理要領、局所排気装置の管理基準、危険物およびその類似品の保管要領などに基づき、厳密な管理を実施しています。

森づくり

自然共生サイト(OECM)認定

企業活動と自然との共生を重視し、本社敷地である「HIOKI フォレストヒルズ」において、持続可能な森林保全活動を展開しています。これらの活動は、生物多様性の保護だけでなく、地域社会との協創や次世代の教育にもつながる取り組みです。この森には、環境省および長野県の絶滅危惧種に指定された植物や昆虫が生息しており、2024年に環境省の「自然共生サイト(OECM)」に認定されました。

今後は、年間保護計画を立案し、国立公園並みの管理水準で保護活動を実施していく予定です。



自然共生サイトの認定証

緑化活動(ふるさとの森づくり)

1995年に始まった、市民と共に緑化を推進する「ふるさとの森づくり」活動や、2021年に調印した「森林の里親協定」のもと、苗木の寄贈や植樹活動を実施してきました。これらの活動を通じて、私たちは森林を単なる緑地ではなく、生態系と人間社会をつなぐ重要な資産と捉えています。今後も地域と共に自然との共生を推進していきます。



植樹活動を終えた
少年硬式野球「上田南リーグ」の
子どもたち

リサイクル活動

日置中国グループが回収したペットボトルは、国際的な教育セクターのニーズに応じて学生服にリサイクルされています。これらの学生服は、経済的に発展途上の地域の学校に寄贈され、環境に配慮した学生服の普及が期待されています。この取り組みを通じて、子どもたちが持続可能な発展についてより深く理解し、カーボンニュートラルな新世代を育成することを目指しています。今後も海外子会社はリサイクル活動に取り組んでいきます。

G コーポレート・ガバナンス体制の概要

基本的な考え方

HIOKIはコーポレート・ガバナンスを企業価値向上を目的とした経営体制の確立と認識しています。コンプライアンスを最重要視し、経営の効率化に取り組み、適正な利益を確保すると同時に、経営情報の積極的な開示により経営の透明性を高め、株主・投資家、お客様、社員など、すべてのステークホルダーに対して、その社会的な責任を果たしていきます。

経営体制

取締役会

取締役会は取締役9名(うち5名は社外取締役)で構成しています。
取締役会は経営に関する重要事項を決定する機関として毎月1回

開催し、必要に応じて随時、臨時取締役会を開催しています。

当社では取締役会の諮問機関として指名委員会と報酬委員会を設置し、経営の意思決定の透明性、公平性を確保しています。両委員会は6名で構成され、このうち5名が独立役員として指定している社外取締役です。

取締役会を少人数構成(9名)とすることにより、迅速な経営の意思決定を図るとともに、利害関係のない独立した社外取締役(5名)を招聘し、経営の監督機能を強化しています。独立役員の資格を充たす社外取締役、社外監査役をすべて独立役員に指定しています。

当社は金融商品取引所が定める独立性基準を満たす独立社外取締役による互選により筆頭独立社外取締役を決定しています。現在、筆頭独立社外取締役は馬渡修取締役が務めており、経営幹部との連絡・調整や監査役および監査役会との連携を図ることをその役割としています。

2024年の取締役会での主な議題

- 経営指針、内部統制システム構築の基本方針の改訂
- 成長戦略、中期経営戦略に関する自由討議
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 情報セキュリティ対策およびDXの取り組み状況
- サステナビリティロードマップに関する審議

執行役員制度

執行役員制度を採用し、取締役会における経営の意思決定および取締役の業務監督機能と業務執行機能とを分離しています。執行役員は業務執行機能を担い、取締役会の決定した事項を実行することにより、経営の意思決定に基づく業務執行を迅速に行っています。

監査役会

会社法に基づく監査役制度を採用するとともに、利害関係のない独立した社外監査役(4名中2名)を招聘し、経営の監視機能を強化しています。監査役は取締役会をはじめとする重要な会議に出席し、また監査役会において取締役の業務執行を監査しています。

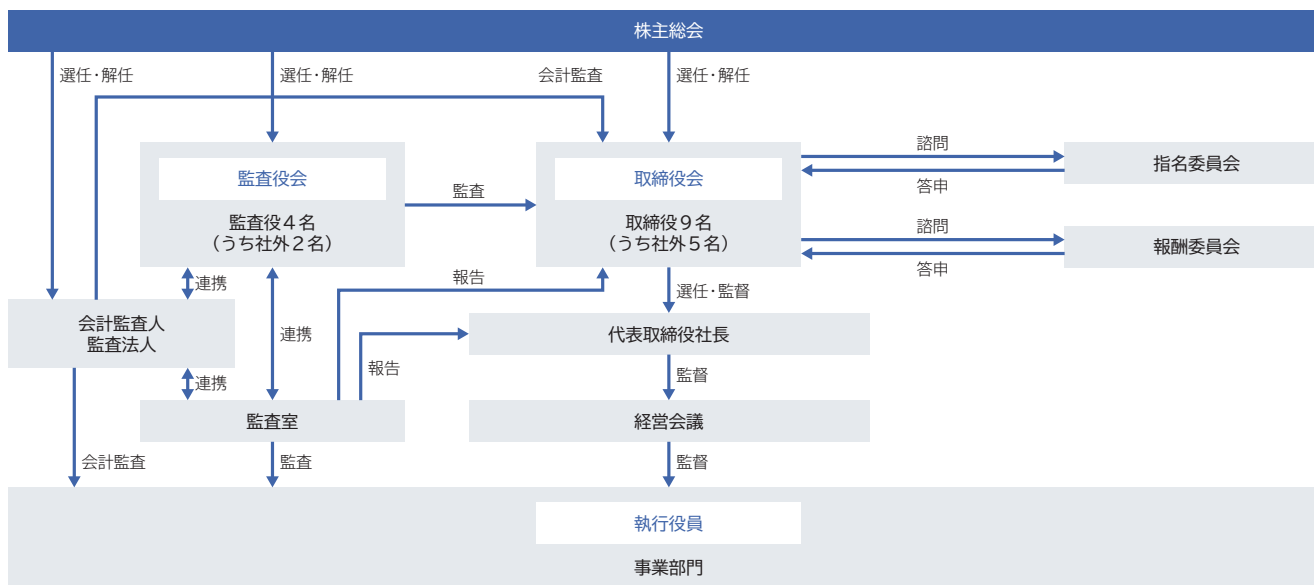
指名委員会・報酬委員会

指名委員会と報酬委員会は6名で構成され、このうち5名が独立役員として指定している社外取締役です。また、両委員会の委員長は社外取締役が務めています。これにより委員会構成の独立性を担保しています。

指名委員会は、取締役会の諮問機関として随時開催しており、最高経営責任者である社長候補の選定を含め、取締役候補者の推薦、役員の変更などを取締役会に答申しています。また、監査役候補者を監査役会に推薦し、監査役会の同意を得た候補者を取締役会に推薦しています。2024年は9回開催しました。

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として随時開催しており、取締役および監査役の報酬に関して他社動向を踏まえ報酬制度、

コーポレート・ガバナンス体系図



G コーポレート・ガバナンス体制の強化

決定方針、金額水準などについて取締役会に答申しています。同委員会は取締役会の委任を受け、取締役会で決議された「取締役の報酬に関する決定方針」に則り、株主総会で承認された限度額の範囲内で取締役の個人別の支給額を算定しています。2024年は3回開催しました。

社外取締役・社外監査役会議

当社は社外取締役と社外監査役のみで構成する社外取締役・社外監査役会議を四半期に1回開催しています。この会議には社内取締役を含む当社役員および社員は出席せず、独立した社外取締役と社外監査役により運営されています。

同会議では社外取締役と、当社グループの知見を多く有する常勤監査役などとコミュニケーションを頻繁に取っている社外監査役が

議論することで、多くの有益な情報が社外役員間で共有されています。また、それぞれの社外役員が認識する当社の課題について議論することで、共通認識を持って取締役会に臨むことへとつながっています。

社外取締役と社外監査役が、当社グループの課題について議論することは、リスクや機会の早期発見につながります。今後も同会議を開催することで、当社の持続可能性を高めていきます。

ガバナンス体制強化の歩み

当社は、会社は社会の公器であるとの考えに基づき、早い時期から社外の有識者の考えを経営に取り入れてきました。1973年には元横河電機製作所社長の友田三八二博士を当社顧問に招聘し、技術および経営面での指導を仰ぎました。こうした取り組みは脈々と

受け継がれ、2002年には経営諮問委員会を設置し、他社で経営経験を持つ有識者を招聘しました。その後、コーポレート・ガバナンス強化の流れを踏まえ、2013年に社外取締役を選任。以降、社外取締役の増員を図り、2025年2月開催の株主総会後は社外取締役が取締役会の過半数を占めています。経営陣への監督を強化するとともに、有識者の声を経営に反映させることで、企業価値の向上につなげていきます。

役員報酬

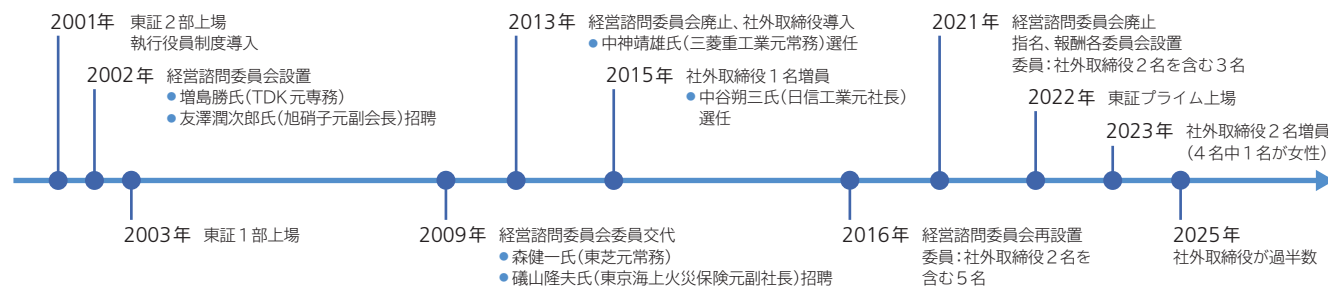
取締役の個人別の報酬については、中長期的に企業価値の継続的な向上を目指し、業績や株主価値との連動性を高め、透明性の高い報酬制度とすることを基本方針としています。取締役の報酬額については、透明性を確保するため、過半数を社外取締役で構成する報酬委員会に諮問し、その答申をもとに取締役会で決定しています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定報酬(金銭報酬・株式報酬)および業績連動報酬で構成しています。また、社外取締役の報酬は、独立性および中立性の観点から固定報酬(金銭報酬)のみで構成しています。株式報酬については、2025年2月開催の株主総会決議に基づき、事後交付型業績連動型株式報酬を支給しています。

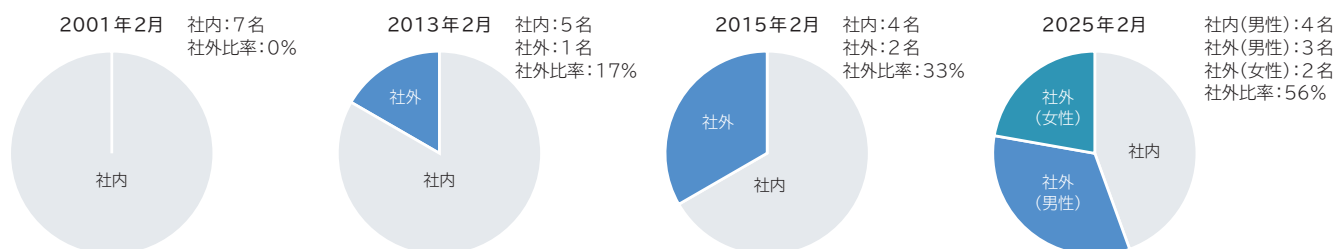
サクセッションプラン

当社の次期経営陣候補を選出するための選出方法などを盛り込んだサクセッションプランについて指名委員会で議論しています。社外取締役の経営層としてのこれまでの経験をシェアしてもらいながら、後継者候補のスキルセットやポテンシャルの見える化を図っていく予定です。見える化をすることで、その候補の足りていない部分がクリアになり、その後の育成方法などへつなげられるようにします。さらには、指名委員会における次期経営陣候補についての審議をも可能とします。

体制強化の歩み



取締役構成の変化



G取締役のスキル・活動状況

取締役会の構成に関する考え方

HIOKIは、定款で取締役を10名以内としており、現在、取締役9名が選任されています。このうち社外役員としては、他社での経営経験や法曹界での経験を有する社外取締役5名が選任されており、社外の知見も取り入れて経営の透明性と健全性を高め、また実効性も上げるべく努めています。なお、取締役9名のうち、2名は女性です。このように、取締役会における多様性を確保しています。

取締役会におけるスキル・マトリックスは、下表の通りです。
当社は監査役会設置会社です。定款で監査役を5名以内としており、現在、監査役は4名を選任しています。このうち2名が社外監査役

です。監査役については、公認会計士の有資格者など財務・会計に関して十分な知見を有している者を1名以上選任しているほか、当社業務に精通し豊富な経験と見識を有する者を選任しています。なお、監査役4名のうち、1名を女性で構成しています。

経営陣幹部の選任と選任基準

社長以下の経営陣幹部の選任にあたっては、選任基準をもとに、指名委員会での審議を経たうえで、取締役会で決定しています。

【選任基準】

候補者の選任にあたっては、当社の企業理念である「HIOKIの理念」や経営指針を十分に理解、尊重し、企業経営に関する知識と経験が豊富であることに加え、以下の項目の資質を有し、当社グループの企業価値向上に向けた能力を有する者を選任することとしています。

- ①人格、識見に優れ、誠実であること、②前例にとらわれず、革新的な発想で挑戦する意思と能力を有していること、③グローバルな視点、グループ全体の視点で戦略を構想、実行する力を有していること、④コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、コンプライアンスへの豊富な知識と高い見識を有していること、⑤健康で気力・体力共に充実していること

取締役会におけるスキル・マトリックス(2025年2月27日時点)

役 職	氏 名	所有する 当社株式数 (2024年 12月末時点)	在任年数	取締役会 出席状況 (2024年 1月~12月)	所属する任意の委員会		保有するスキル							
					指名委員会	報酬委員会	企業経営	グローバル・ 海外駐在	財務・会計	研究開発・ 事業開発・DX	製造・生産技術	営業・ マーケティング	法務・ コンプライアンス・ 内部統制	人事・労務
代表取締役社長 品質保証管掌	岡澤 尊宏	32,694株	14年	15/15回	○		●	●			●	●		
取締役専務執行役員 総務本部長 生産管掌	巢山 芳計	28,892株	14年	15/15回		○	●		●		●		●	●
取締役専務執行役員 R&D本部長 兼 最高情報責任者(CIO)	久保田 訓久	10,844株	7年	15/15回			●			●				
取締役常務執行役員 グローバル営業本部長 兼 欧州統括	鷹野 保直	14,012株	4年	15/15回			●	●	●			●	●	●
社外取締役	田村 義晴	276株	2年	15/15回	○	◎ (委員長)	●	●		●	●	●		
社外取締役	丸田 由香里	—	2年	15/15回	○	○							●	
社外取締役	馬渡 修	576株	2年	15/15回	◎ (委員長)	○	●	●				●		
社外取締役	牧 辰人	—	新任	—	○	○	●	●	●				●	
社外取締役	渡瀬 ひろみ	—	新任	—	○	○	●			●		●		

(注) 各取締役の主たる専門性・経験を記載しています。各取締役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

G 取締役会と監査役会の実効性

継続的に仕組みや運用を改善

取締役会の実効性の自己評価として、無記名式アンケートを実施し、その結果について、取締役会において議論し最終的な自己評価としています。経営情報、顧客情報、内部監査の状況、重要会議の議事録などを取締役・監査役が、日常的に共有できる体制を整備しており、

2024年取締役会の実効性の概要

1. 評価方法

2024年12月、取締役7名 監査役4名に対してアンケートを実施

- 質問事項
- 取締役(会)の役割、責務
 - 取締役会付議事項の見直し
 - 取締役会の開催回数と審議時間
 - 取締役会に提出される資料
 - 取締役会などの機関設計、構成
 - 取締役会議長による議事運営 など計12問

各取締役や監査役はそれらの情報を踏まえて取締役会に出席しています。取締役会においては、執行役員を兼務する取締役が業務執行の状況を報告し、各社外取締役・社外監査役が業務執行に関する指摘事項につきそれぞれ発言する機会を設けることにより、取締役会の活性化を図っています。

2. 評価結果の概要

過去の取締役会の実効性の評価結果を踏まえ、2024年の取締役会において経営戦略、中期経営計画について複数回議論し、DXや技術・製品開発体制などの成長戦略などに関するフリーディスカッションも複数回実施しました。これらの取り組みにより、その効果が表れていると評価しました。また、強みとして取締役、監査役に対して必要な教育訓練が適切に実施されていることを確認いたしました。

一方で、取締役会に付議される議案の在り方、早期の資料提供などに対する課題が引き続き挙げられており、当社取締役会の実効性を確保するためにさらなる改善が必要であるとの評価結果を取りまとめました。

3. 今後の対応

上記の評価結果およびそれを受けた取締役会における議論も踏まえ、以下の改善に取り組み、取締役会の実効性をさらに強化していきます。

課題/強み	2025年に予定する改善内容
限られた時間の中で、より有意義な議論を行うための環境整備	(1) 職務権限規程の見直しを実施し権限移譲したことから、それによる効果を把握する。 (2) 議案のフォーマット統一による、提案内容の明確化と必要な情報の網羅性など、情報の量と質の向上。 (3) 早期の資料提供に向けた取り組み継続。取締役会事務局による資料提供のスケジュール管理の強化。 (4) 取締役会と経営会議などの重要会議のスケジュールを見直し、取締役会での議論を執行役員や事業部門の業務執行に迅速に反映する。
企業価値向上に資する自由な議論機会の増加	(1) 定例の取締役会以外に中長期的課題などを議論できる機会の設定。 (2) オフサイトミーティングの企画。
取締役、監査役への教育訓練の機会提供	(1) オンラインセミナーなどを活用した教育訓練の実施。

HIOKIにおける監査役会の役割

全監査役が 緊密に連携し、 守りのガバナンスを実現

監査役会議長
常勤監査役
村田 英典



監査役会は常勤監査役2名、社外監査役2名の計4名で構成されています。各監査役は取締役会に出席し、会議の中で適切に提言・助言などを行うとともに、会計監査人、監査法人との意思疎通を緊密に行っています。

常勤監査役は、当社の経営状況、実務を詳細に把握している強みを活かし、経営会議などの重要な会議に出席するほか、海外子会社および国内営業拠点の往査を実施してきました。

2名の社外監査役は財務および会計に關しての豊富な専門的見識や、商法・会社法、金融商品取引法、企業法務に關する幅広い見識と企業内における監査に關する実務経験を有しています。さらに社外監査役は、四半期に1回開催される社外取締役・社外監査役会議において活発に意見交換を行っています。

また、内部通報制度への関与も監査役の重要な役割です。2024年は、複数の内部通報に対し、監査役が主体となり調査するとともに、内部通報制度の運用改善を取締役に要請しました。

さらに監査役会の独立性強化の観点から、監査役会として次期監査役候補について指名委員会に提案し、指名委員会の議論および取締役会の決議を経て、当該候補の選任議案を2025年2月開催の第73期定時株主総会に付議しました。

今後も守りのガバナンスを充実させるため、監査役会の活動を強化していきます。

G リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント体制

「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」としてHIOKIグループのリスク管理体制を整備しています。各種リスクの対応の仕方によっては、企業経営の根幹に大きな影響を及ぼす恐れがあるという認識のもと、リスク管理を極めて重要なものと捉えています。

当社および子会社は、さまざまなリスクに対するリスクアセスメントと未然防止手続きおよび事象が発生した場合の対処方法などを定めた「リスク管理規程」と「危機対応規程」を制定しています。

代表取締役社長は、リスク管理・危機対応責任者として当社および子会社のリスク管理・危機対応を総括しています。当社の各部門および子会社は、当該規程に従って業務を遂行し、企業集団全体のリスクの回避と損失の軽減に努めています。

また、当社の各部門および子会社は、年に1回リスクアセスメントを実施し、必要に応じて適切な措置を講じています。この結果を踏まえ、リスク管理を主管する当社の総務推進部は部門責任者と子会社社長へのヒアリングを実施し、各リスクの抽出に不足がないか

確認しています。同時に各リスクに対する対応方法も確認しています。当社の各部門および子会社に対するリスクアセスメント結果は、当社の経営会議で毎年評価しています。リスク管理者である総務本部長がその内容を取締役に報告し、重要な事案は、取締役会で改善策を審議し決定しています。

さらに安全衛生、環境対策、輸出管理などについて、全社横断的な委員会組織を設けるとともに、関連規程および要領などを全社的に整備するなど、当社および子会社を取り巻くさまざまなリスク要因に対応するために必要な体制を整えています。

コンプライアンス

社員行動規範

HIOKIの理念「人間性の尊重」「社会への貢献」に基づき、社員が法令、定款および社会規範を遵守した行動を取るための指針として、「社員行動規範」を制定しています。当社グループの取締役および部長級の役職者は自ら率先してこれを遵守、実践して社員の模範となるよう努めています。

個人情報保護の取り組みについて

当社グループは個人情報取扱規程を策定し、グループ全体で事業の適正かつ円滑な運営を図りつつ、個人の権利・利益を保護する体制の構築に取り組んでいます。また、研修などを通じて定期的にグループ社員への啓発活動を実施しています。

内部通報制度

社外取締役や外部機関などを窓口とした内部通報制度を構築・運営し、法令上疑義のある行為などについて、社員が直接情報を提供できる環境を整えています。人権に関する問題やハラスメントなどを通報できる守秘義務が保証された制度です。通報内容に応じて、監査役による調査委員会を発足して調査を実施し、調査結果は取締役会に報告して是正措置や関係者の処分を決定します。

インサイダー取引防止規程

当社グループの役員、社員などによる当社株式の売買に関しては、「インサイダー取引防止規程」を制定し、本規程を遵守するように社内周知しています。

コンプライアンス研修

国内勤務の社員を対象にコンプライアンス研修を実施しています。各種テーマを設けて定期的に実施しており、コンプライアンスの意識を高めています。

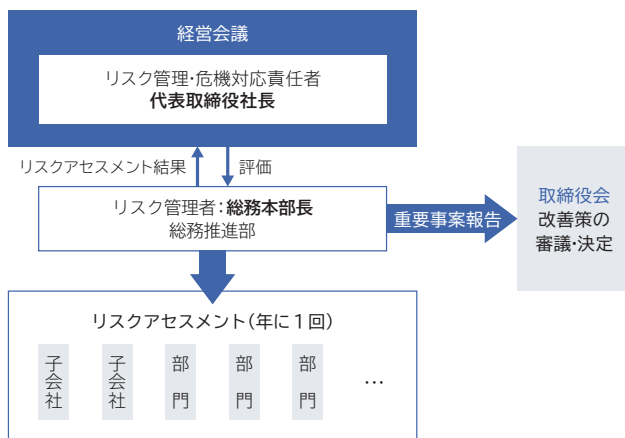
腐敗防止

当社は2024年5月に国連グローバル・コンパクトに参加し、腐敗防止を求める原則に基づき、取り組みを進めています。また、経営指針において「崇高な倫理観」を設け、社員に対して社員行動規範、各国・各地域の法令・規則を遵守することはもちろんのこと、人としての正しさを尊重し、社員一人ひとりが自らの信念に基づいて正しい行動をすることを求めています。また、当社は必要な情報発信やコンプライアンス研修を実施しています。

情報セキュリティ

内部統制システム構築の基本方針において、当社はグローバルDX推進部において情報管理体制を整備することとしています。情報セキュリティリスクが当社業績に与える影響が大きいことを踏まえ、同部は当社および子会社のITツールの導入および導入支援、総合セキュリティ基盤の構築に取り組みました。また、海外子会社を実際に訪問し、現地の状況を調査するとともに、現地調査で把握した課題を踏まえ、当社および子会社の情報セキュリティ向上に努めました。また、同部は当社取締役会に適宜活動報告をしています。

リスクマネジメント体制図



役員一覧 | 取締役、監査役および執行役員 (2025年8月1日現在)



取締役

代表取締役社長
① 岡澤 尊宏

取締役
② 巢山 芳計

取締役
③ 久保田 訓久

取締役
④ 鷹野 保直

取締役(社外)
⑤ 田村 義晴

取締役(社外)
⑥ 丸田 由香里

取締役(社外)
⑦ 馬渡 修

取締役(社外)
⑧ 牧 辰人

取締役(社外)
⑨ 渡瀬 ひろみ

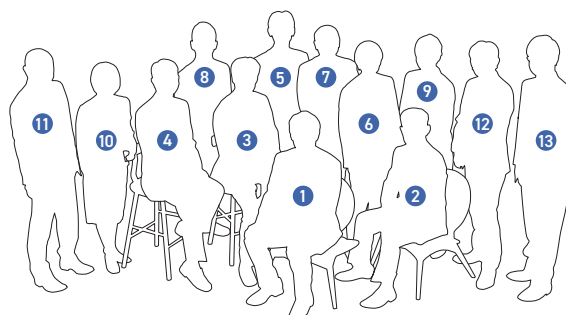
監査役

常勤監査役
⑩ 大野 俊子

常勤監査役
⑪ 村田 英典

監査役(社外)
⑫ 弓場 法

監査役(社外)
⑬ 高橋 均



執行役員

社長
岡澤 尊宏
品質保証管掌

専務執行役員
巢山 芳計
総務本部長 生産管掌

専務執行役員
久保田 訓久
R&D本部長 兼 最高情報責任者(CIO)

常務執行役員
鷹野 保直
グローバル営業本部長 兼 欧州統括

執行役員
土屋 利彦
R&D本部 VPoE 兼 国際開発統括

執行役員
柳澤 浩一
R&D本部 技術開発担当 兼 計測ラボラトリー長

執行役員
依田 元
R&D本部 製品開発担当 兼 SSユニット長

執行役員
萬代 努
生産本部長

執行役員
山口 力
品質保証部長

執行役員
潘 東昀
グローバル営業本部 アジアパシフィック統括
兼 HIOKI SINGAPORE PTE. LTD. 社長

執行役員
山辺 昌幸
グローバル営業本部 米州統括
兼 HIOKI USA CORPORATION 社長

執行役員
渡辺 学
グローバル営業本部 国内営業部長

執行役員
Kenneth Soh
プロダクト & マーケティング本部長

執行役員
小林 亜希子
総務本部 グローバル人事部長 DE&I推進担当

社外取締役メッセージ



筆頭独立社外取締役
馬渡 修

【略歴】

1979年 4月	モトローラ・セミコンダクターズ・ジャパン株式会社入社
1998年 9月	日本モトローラ株式会社 イメージング&エンターテインメントシステムGr. 本部長
2001年 4月	日本シノプシス株式会社入社
2003年 1月	アナログ・デバイス株式会社入社
2006年 5月	同社代表取締役社長 兼 Analog Devices Inc. Vice President
2023年 2月	当社社外取締役(現任)

事業拡大にともなう技術・人材マネジメントとガバナンスの確立が急務

過去2年でのHIOKIの変化には目を見張るものがあります。積極的なグローバル展開により拠点の拡充も進み、海外売上高比率は70%に近づいてきました。また、戦略面では技術・製品軸に加えてマーケット軸でのフォーカスを強めるため大幅な組織改編を行いました。当社の強みはスピーディーな変化を起こす推進力です。そのうえで、期待通りの成果へつなげるには課題もあります。まず、グローバル展開およびマーケット軸でのビジネス開発のための技術・人材マネジメントの確立が急務です。自社開発および

育成に時間を要するクリティカルな技術や人材は、ますます速くなるビジネス環境の変化に対応するために、積極的に外部から獲得していく必要があります。次に、急激なグローバル展開や組織改編の中で企業ガバナンスを確立させていく必要があります。そのためには製造から販売までの情報管理システムのグローバル化が急務です。取締役会では、これらの点についてより議論を深めて「ビジョン2030」の達成へとつなげ、企業価値向上に取り組んでいきます。



独立社外取締役
田村 義晴

【略歴】

1979年 4月	日本電気株式会社入社
1993年 12月	同社モバイルターミナル事業部 開発部長
2004年 4月	同社モバイルターミナル事業部 事業本部長
2010年 4月	NECカシオモバイルコミュニケーションズ設立 同社常務取締役
2011年 4月	同社代表取締役社長
2014年 10月	株式会社アパージェンス マネージング・パートナー (現任)
2023年 2月	当社社外取締役(現任)

マーケティング部門と開発部門、それぞれの役割強化と連携に期待

過去1年余りの間に、マーケティング部門と開発部門の役割分担が明確にされました。さらに開発部門では、「不可欠性」をつくる新技術開発と、その技術をもとに、すばやく、高品質にお客様に届ける商品開発についても分担が明確にされ、「ビジョン2030」の実現に向かって大きな変化が起きています。今後はそれらの組織間でのインターフェースに抜けや漏れが出て非効率的にならないよう注視していきたいと思います。一方、開発のプロセスについては、過去の商品開発の積み重ねの色合いが強く、必ずしも効率的とは

言えない部分もありました。取締役会でも何度か指摘させていただき、より効率的なプロセスに変えていこうという動きになっています。今後はプロセスを実行する際のプロジェクトマネジメントの強化や、共通部分のプラットフォーム化などが課題です。もう一つ過年当方から提言させていただいた「アフターサービスのビジネス化」ですが、現在、担当部門で積極的に取り組んでいただいているので、こちらについても期待しています。



独立社外取締役
丸田 由香里

【略歴】

2006年 9月	弁護士登録
2006年 9月	東京都内法律事務所入所
2010年 9月	さくら・NAGANO法律事務所開設 パートナー弁護士(現任)
2014年 3月	株式会社土木管理総合試験所 社外監査役(現任)
2023年 2月	当社社外取締役(現任)

グローバルでのコンプライアンス強化とバックオフィスの制度構築が課題

グローバル展開を加速するうえで、HIOKI本社主導のコンプライアンス強化は車の両輪であり不可欠です。現地の法令、各種規制、情報管理、労務管理、人権・文化への配慮に加え、近年では海外法令の域外適用にも注意が必要です。これらに対応するため、本社が主導して、①人員配置も含めた内部・外部からの監査の充実、②海外子会社を対象とする内部通報制度の整備、③実際に問題が起きた場合に備えた対応マップづくりの実行が急務と考えます。

また、取締役会では、業績や事業展開を中心に活発な議論が行われていますが、今後は、バックオフィスに関する報告と議論も充実させていく必要があります。人事に関しては、運用の始まったHIチャレンジ制度に注視し、風通しが良く、能力を伸ばし発揮できる環境づくりへの取り組みの強化が重要です。さらに内部通報の運用状況にも注視し、実効性ある制度構築に早期に取り組むことが大切と考えています。



独立社外取締役
牧 辰人

【略歴】

1997年 4月	朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所
2000年 4月	公認会計士登録
2009年 4月	SCS 国際有限責任監査法人代表社員(現任)
2012年 10月	SCS 国際コンサルティング株式会社代表取締役(現任)
2017年 6月	株式会社フジソールインターナショナル社外取締役(現任)
2025年 2月	当社社外取締役(現任)

海外での事業、コンサルティング経験を活かし、世界のHIOKIに貢献

HIOKIとは、金融機関主催のインドセミナーがご縁で、以前からお付き合いがありましたが、このたび、社外取締役として関与させていただくことになりました。就任してまず気づいたことは、社外メンバーの声によく耳を傾ける文化のある会社だという点です。取締役会での議論は白熱し、色々な着眼点からの意見が出ますが、それが自然な形で集約され経営に反映されます。

当社のグローバル展開には長い歴史があり、海外売上高比率もすでに一定の割合を達成していますが、それを

2030年までに75%にするという目標を掲げています。そのためには人材を主とする経営資源の配分も当然のように今以上の広がりをもせ、また、現地により根ざしたものになっていく必要があります。あわせて、ガバナンス、リスク管理や業績管理などの複雑性、重要性も増していくと思われます。

私は海外、特にアジアでの長年にわたる事業、コンサルティング経験から、当社のグループ一体経営、世界のHIOKIへの飛躍に向けて積極的に貢献していきたいと考えています。



独立社外取締役
渡瀬 ひろみ

【略歴】

1988年 4月	株式会社リクルート入社
1993年 5月	同社ゼクシィ創刊ファウンダー
2011年 4月	株式会社アーレア設立同社代表取締役(現任)
2016年 5月	マックスバリュ西日本株式会社(現 株式会社フジ)社外取締役(現任)
2016年 6月	株式会社パートナーエージェント(現 タメニー株式会社)社外取締役
2019年 9月	株式会社ディー・エル・イー社外取締役
2022年 5月	株式会社カスミ社外取締役(現任)
2022年 6月	学校法人慈恵大学理事(現任)
2024年 6月	株式会社MIXI社外取締役(現任)
2025年 2月	当社社外取締役(現任)
2025年 6月	ソニーペイメントサービス株式会社 取締役(非常勤)(現任)

HIOKIが保有しているアセットを有効活用し、さらなる成長を支援

挑戦的で創造的な企業へと向かう施策の一つとして、当社の新規事業コンテスト(HIジャンプ制度)の企画運営を2023年より支援してきました。若い方からベテランの方まで、さまざまな年次や職種の方が情熱的に取り組まれる姿に伴走させていただきました。そこで提案された事業は、地域への貢献事業や、社会課題を解決する事業、顧客の「不」を解決する事業です。社員の皆さんの視座は高く、技術力もあります。若い方々の柔らかな発想や、ベテランの方々の実現力が素晴らしい。当社が保有する技術や顧客

アセットを棚卸し、因数分解し、幅広い解釈によって財産を言語化することで新規事業領域を拓き、さらなる成長戦略を描けると感じています。

私自身は、リクルートで新規事業を数々と立ち上げた経験から、大手企業のための新規事業開発プロセスを独自に構築し、そのノウハウを元に100社以上の大手企業を支援してきました。10年後、20年後、HIOKIがひとまわり大きな企業へと成長を遂げていることを目指し、支援することが私の役割だと考えています。

取締役・監査役の兼任状況

社外取締役3名は、他の上場会社などの役員を兼任していますが、当社取締役会への出席に支障はなく、合理的な範囲内となっています。社外監査役1名は、他の上場会社などの役員を兼任していますが、当社取締役会および監査役会への出席に支障はなく、合理的な範囲内となっています。

これらの情報は、株主総会招集通知、有価証券報告書およびコーポレート・ガバナンスに関する報告書などを通じて毎年開示しています。

財務・企業情報

57 財務・非財務データ

59 株式情報・会社情報

財務情報(11年間の連結データ)

(単位:百万円)

	2014/12期	2015/12期	2016/12期	2017/12期	2018/12期	2019/12期	2020/12期	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期
売上高	17,086	19,432	18,131	20,891	23,288	22,810	21,664	29,322	34,371	39,154	39,270
営業利益	1,970	2,892	1,677	2,503	3,314	2,853	2,469	5,750	7,070	7,955	7,525
経常利益	2,007	2,914	1,682	2,630	3,403	2,967	2,646	5,999	7,287	8,236	7,990
親会社株主に帰属する当期純利益	1,348	2,126	1,167	1,998	2,774	2,197	2,071	4,521	5,330	6,329	6,187
1株当たり当期純利益(円)	98.97	156.03	85.67	146.67	203.63	161.27	151.91	331.35	390.47	463.51	454.83
売上高営業利益率(%)	11.5	14.9	9.3	12.0	14.2	12.5	11.4	19.6	20.6	20.3	19.2
売上高経常利益率(%)	11.7	15.0	9.3	12.6	14.6	13.0	12.2	20.5	21.2	21.0	20.3
売上高当期純利益率(%)	7.9	10.9	6.4	9.6	11.9	9.6	9.6	15.4	15.5	16.2	15.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.2	10.7	5.6	9.1	11.8	8.9	8.1	16.3	17.1	18.1	16.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	9.2	12.5	7.3	10.8	12.8	10.7	9.1	18.0	18.9	19.2	17.1
海外売上高比率(%)	46.3	45.9	44.0	45.8	48.3	49.3	50.7	58.6	63.9	63.3	63.1
税金等調整前当期純利益	1,883	2,906	1,668	2,609	3,601	2,975	2,707	6,006	7,283	8,233	8,034
総資産	23,252	23,177	23,200	25,650	27,365	27,963	30,440	36,391	40,605	45,250	48,159
純資産	19,369	20,721	21,035	22,786	24,216	25,122	26,012	29,454	32,779	37,122	39,820
自己資本	19,331	20,670	21,035	22,786	24,216	25,122	26,012	29,454	32,779	37,122	39,820
1株当たり純資産(円)	1,418.66	1,516.91	1,543.68	1,672.18	1,777.17	1,843.68	1,907.33	2,158.34	2,401.01	2,718.23	2,942.32
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,674	2,560	2,333	3,499	3,845	3,282	4,207	4,695	1,241	8,438	8,874
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,668	△3,241	△1,827	△1,166	△121	△1,199	△1,018	△826	△1,475	△3,353	△3,746
財務活動によるキャッシュ・フロー	△272	△476	△680	△612	△884	△1,293	△885	△1,434	△2,455	△2,320	△3,602
フリー・キャッシュ・フロー※1	1,006	△681	506	2,333	3,724	2,083	3,189	3,869	△234	5,085	5,128
現金及び現金同等物の期末残高	5,489	4,278	3,999	5,768	8,504	9,223	11,542	14,237	11,836	14,745	16,507
設備投資額	2,868	1,443	1,683	1,078	655	985	740	736	1,685	3,006	3,299
研究開発費	2,104	2,409	2,466	2,293	2,420	2,419	2,327	2,725	3,081	3,745	3,709
減価償却費	730	1,034	1,249	1,239	1,185	1,231	1,180	1,121	1,152	1,437	1,634
配当性向(%)	30.3	28.8	46.7	40.9	39.3	55.8	39.5	49.8	41.0	38.8	44.0
1株当たり年間配当金(円)	30	45	40	60	80	90	60	165※2	160	180	200
配当金総額	408	613	545	817	1,090	1,226	818	2,251	2,184	2,458	2,719
PBR(倍)	1.21	1.46	1.37	1.72	2.02	2.06	2.19	4.07	2.64	2.33	2.56

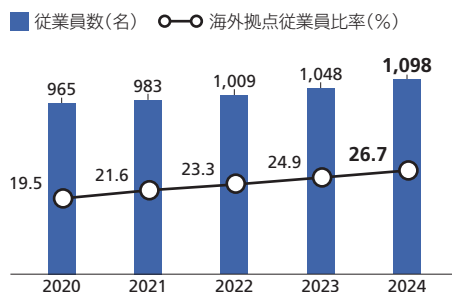
※1 営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フローの合計

※2 記念配当 30円含む

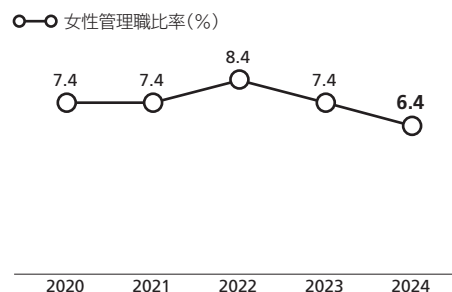
非財務情報(社会性データ)

	2020/12期	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期	備考
従業員数(名)	965	983	1,009	1,048	1,098	グループ全体
海外拠点従業員比率(%)	19.5	21.6	23.3	24.9	26.7	
従業員平均雇用年数(年)	17.0	17.1	17.2	17.3	17.1	グループ全体 1/1時点
採用人数(名)	61	47	62	76	70	グループ全体
女性採用人数(名)	17	17	21	30	21	グループ全体
新卒定着率(%)	98.4	98.4	98.4	96.7	96.6	HIOKI本社のみ、入社後3年の在籍率 4/1時点
女性管理職比率(%)	7.4	7.4	8.4	7.4	6.4	HIOKI本社のみ 1/1時点
外国籍人材数(名)	8	8	9	12	19	HIOKI本社のみ
障がい者雇用率(%)	2.0	1.9	2.2	2.5	2.5	HIOKI本社のみ、パート含む 6/1時点
男性育休取得率(%)	12.9	26.7	50.0	63.3	73.5	HIOKI本社のみ
女性育休取得率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	HIOKI本社のみ
年次有給休暇取得日数(日)	11.7	13.1	14.7	13.3	15.0	HIOKI本社のみ 3/31時点
HIチャレンジ件数(件)	–	13	12	9	8	HIOKI本社のみ
産業財産権(件)	1,155	1,133	1,031	1,041	1,111	
外国権利の占める比率(%)	16.0	18.0	22.0	23.0	29.0	

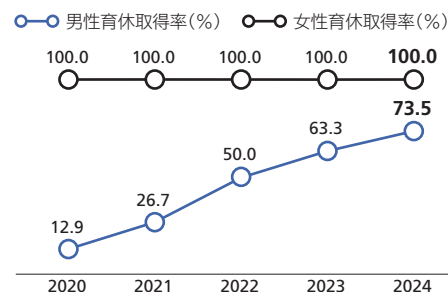
従業員数／海外拠点従業員比率



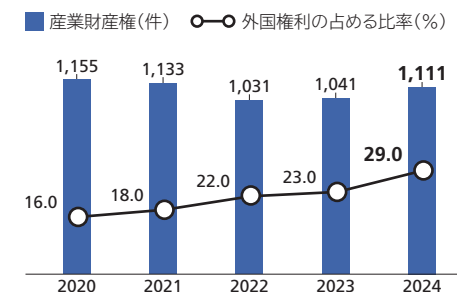
女性管理職比率



男性育休取得率／女性育休取得率



産業財産権／外国権利の占める比率



株式情報

(2024年12月31日現在)

株式の状況

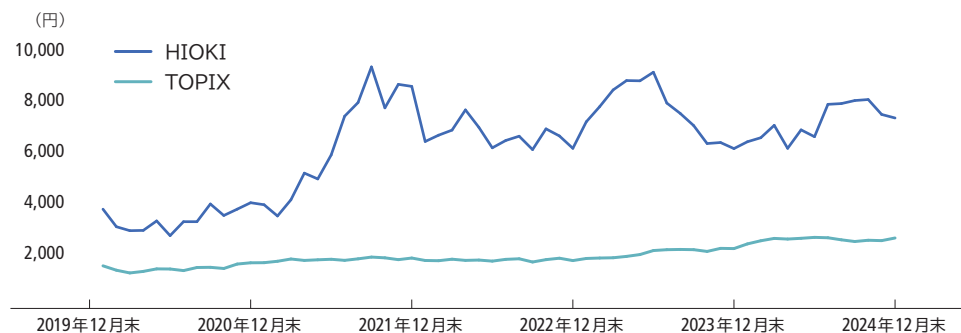
発行可能株式総数	40,514,000株
発行済株式の総数	14,024,365株
株主数	7,559名

大株主

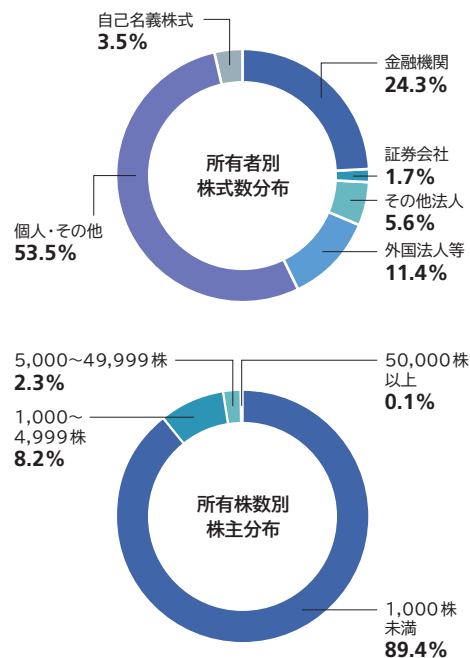
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	1,269	9.38
日置電機社員持株会	815	6.03
日置恒明	800	5.91
日置勇二	719	5.31
株式会社八十二銀行	666	4.92
株式会社日本カストディ 銀行(信託口)	574	4.24
日置妙子	573	4.24
明治安田生命保険相互会社	510	3.77
MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND	350	2.59
日置秀雄	340	2.51

(注) 1. 当社は自己株式を490千株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価推移



株主の状況



会社情報

(2025年2月27日現在)

会社概要

商号	日置電機株式会社
英文商号	HIOKI E.E. CORPORATION
創業	1935年(昭和10年)6月
設立	1952年(昭和27年)1月
商標	HIOKI
資本金	32億9,946万円
従業員数	1,098名 (2024年12月31日現在、連結)
事業内容	電気計測器の開発、生産、販売・サービス
本社・工場	長野県上田市小泉81

グループ会社	日置フォレストプラザ株式会社
	HIOKI USA CORPORATION
	日置(上海)測量技術有限公司
	日置(上海)科技発展有限公司
	日置(上海)測量儀器有限公司
	HIOKI SINGAPORE PTE. LTD.
	HIOKI KOREA CO., LTD.
	HIOKI INDIA PRIVATE LIMITED
	HIOKI EUROPE GmbH
	台湾日置電機股份有限公司
	PT. HIOKI ELECTRIC INDONESIA
	HIOKI ELECTRIC (THAILAND) CO., LTD.
	HIOKI MEA FZCO

外部評価



厚生労働省
「プラチナくるみん」



厚生労働省
「えるぼし」



GPTW Japan
2025年版
「働きがい認定企業」



健康経営優良法人2025
「健康経営優良法人2025」



D&I AWARD 2024
「ベストワークプレイス」



環境省 自然共生サイト
30by30(OECM)

イニシアチブへの参画



国連グローバル・コンパクト



気候関連財務情報開示
タスクフォース

TNFD
自然関連財務情報開示
タスクフォース



本社／〒386-1192 長野県上田市小泉81
TEL 0268-28-0555 FAX 0268-28-0559
ホームページ <https://www.hioki.co.jp/>



HIOKIロゴマークについて

「O」は単純な丸ではなく、楕円形をしています。これは、地球が卵を抱擁する姿をモチーフに、「ひと」を育み、新しいものを誕生させ、社会の発展に貢献するというイメージをデザインしたものです。



90周年シンボルマークについて

イノベーションの歴史と将来へのビジョンを象徴するデザイン

「90」の数字の中に、HIOKIのグローバルな存在感、進化への意思、人間性の尊重の理念が一体で表現されています。HIOKIの過去から未来への進化の軌跡を表現し、企業の志とビジョンを伝えるデザインです。社内公募により選定されたシンボルマークです。