

Together, we make good sense.



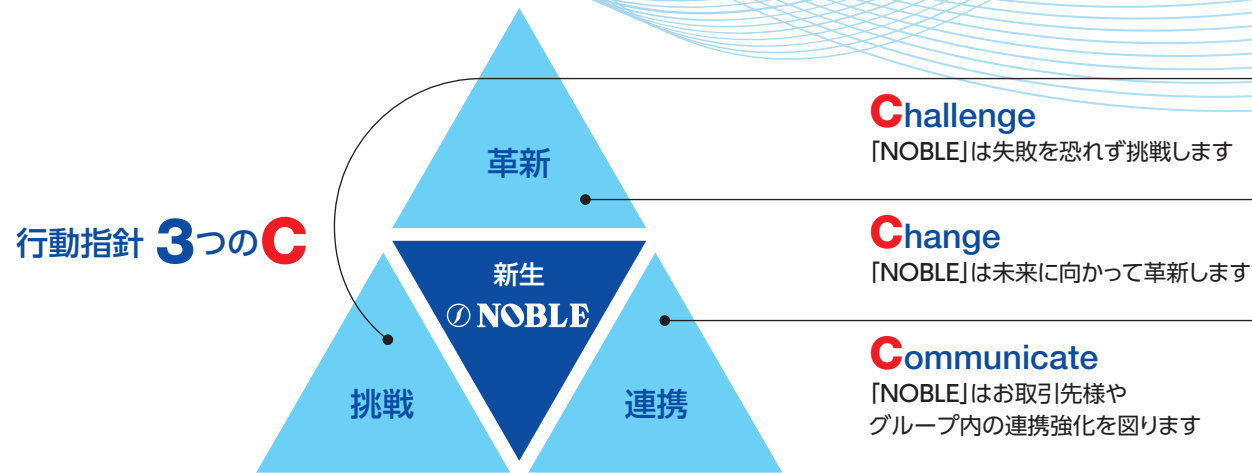
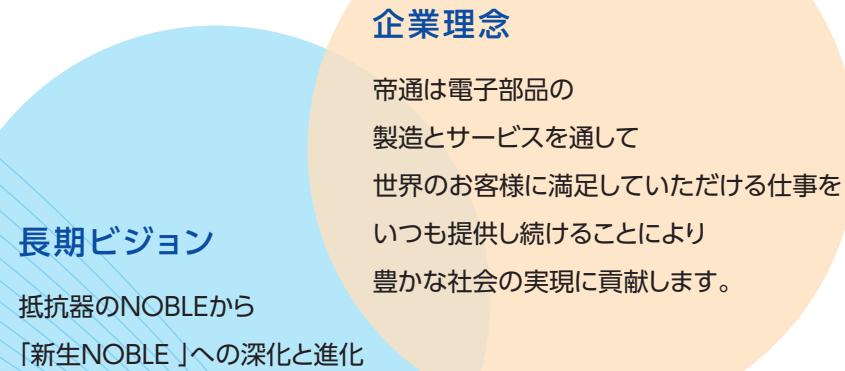
統合報告書 2026

抵抗器のNOBLEから
『新生NOBLE』への深化と進化

帝国通信工業株式会社

さあ、NOBLE と実現しよう。

Together, we make good sense.



- 帝国通信工業グループ(以下「NOBLE」)は2024年8月に創業80周年の節目を迎えるにあたり「さあ、NOBLE と実現しよう。Together, we make good sense.」を新スローガンとして掲げました。
- この新スローガンの下、今後、更なる事業成長を実現するために、時代の変化を先取りし、新たな企業価値創出が可能となるように、「抵抗器のNOBLEから『新生NOBLE』への深化と進化」を長期ビジョンとして旗印に掲げ、社員一人ひとりが「Change」「Challenge」「Communicate」の3Cを常に意識し、自分自身

が何を目指すのか?何をやりたいのか?そのためには何をすればよいのか?を主体的に考え、行動で示すことで、これからも多くの企業の皆様と共に、たくさんの“good sense”を生み出していきたいと思っています。

- これこそが、企業理念である「帝通は電子部品の製造とサービスを通して世界のお客様に満足していただける仕事をいつも提供し続けることにより豊かな社会の実現に貢献します。」を実現する“NOBLE VISION 80”です。

目 次

企業理念／長期ビジョン	1
目次／編集方針	2

価値創造の源泉

NOBLEの歴史	3
At a Glance～数字で見るNOBLE～	5
ビジネスモデル・強み	6
価値創造プロセス(NOBLE WAY)	9

成長戦略

トップメッセージ	11
前中期経営計画振り返り	15
新中期経営計画	17
財務担当役員メッセージ	21
基本戦略①既存領域の拡大(既存市場×既存技術)	25
基本戦略②顧客ニーズを捉えた新製品展開(既存市場×新製品)	26
基本戦略③新領域の確立(新市場×新技術)	27
特集 研究開発ストーリー	28
開発統括メッセージ	31
営業統括メッセージ	32

持続的成長を支える基盤(サステナビリティ)

サステナビリティ担当役員メッセージ	33
サステナビリティ経営の推進	35
カーボンニュートラルに向けた取組み	39
事業を通じた環境対応	40
地域社会貢献	41
人的資本経営の推進	43
人材育成	45
人権/労働安全衛生	46
サプライチェーンマネジメント	47
品質管理	48
社外取締役座談会	49
役員紹介/スキルマトリックス	53
コーポレート・ガバナンス	55
リスクマネジメント	60
コンプライアンス	62

データ

11年財務/非財務データ	63
会社情報	65
株式情報	66

編集方針

NOBLEは株主・投資家様をはじめとしたステークホルダーの皆様、事業内容や企業価値創出に向けた取組みをご理解いただくべく、2025年より統合報告書を発行しております。発行にあたりましては、NOBLEの中長期的な経営戦略の実現に向けた取組みを中心にまとめております。本報告書を通じて、NOBLEが様々な業界の多様なニーズに対して、使いやすさ、安全性、そして新たな価値をもった電子部品を開発・提供する“we make good sense”を実現する企業グループであることをご理解いただけると幸いです。

1. 対象期間：2025/4-2026/3
2. 対象組織：帝国通信工業株式会社およびグループ会社
3. 発行年月(和文)：2026/9
4. 参考にしたガイドライン：IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
5. 将来見通しに関する注意事項：将来の計画数値、施策は現在入手可能な情報に基づくものであり、状況の変化により今後変化する可能性がある。

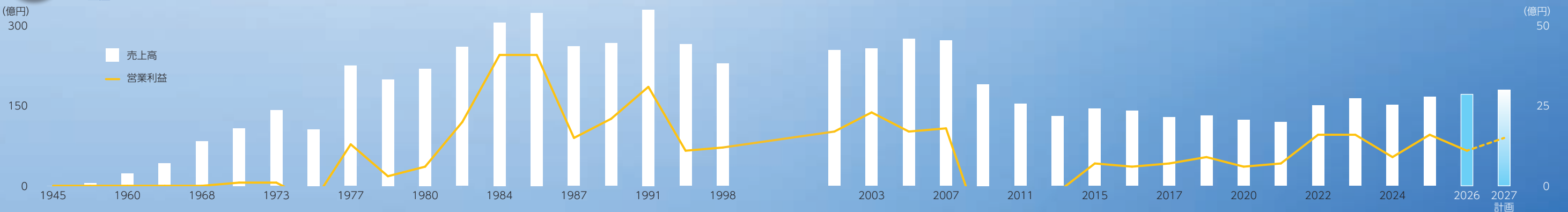
企業理念は、長きにわたり当社(旧略称・帝通)の精神的支柱となってきたものです。本報告書では、グループのグローバルブランドである「NOBLE」を戦略的な名称として統一使用しています。

NOBLEの歴史

抵抗器のNOBLEから「新生NOBLE」への深化と進化

NOBLEは、1944年の創業以来、80年以上にわたり、「ものづくりに関する大切な工程は、できる限り自社で手掛けたい」という創業者の信念を受け継ぎ、多数の企業の皆様と共に、たくさんのイノベーションを実現してまいりました。そして、そのイノベーションの多くは、人々がテクノロジーと接する際の心地よさ (good sense) を感じるもの

でした。人々が触れるテクノロジーがどんどん広がっている今、私たちが提供するGood Sense Technologyは、より一層ニーズが高まっています。
「人が技術に触れるあらゆる接点で、good senseを提供する」これが、NOBLEの歴史です。



● 終戦後の混乱期



戦火で2階建て事務所が焼けた跡の正面写真

● オイルショック ● CB無線による事業拡大期

- 高度成長期
- 東京オリンピック
- カラーテレビ化による需要拡大



● 自動車生産台数世界一 ● ファミコンブーム ● 8ミリビデオ登場



● バブル崩壊 ● 新規ゲーム機の多様化 ● ICB製品拡大期



● 東日本大震災 ● タイの大洪水 ● アベノミクス ● 民生用ICB製品衰退期



● 世界的なコロナ流行 ● 東京オリンピック ● ウクライナにて地政学リスク発生

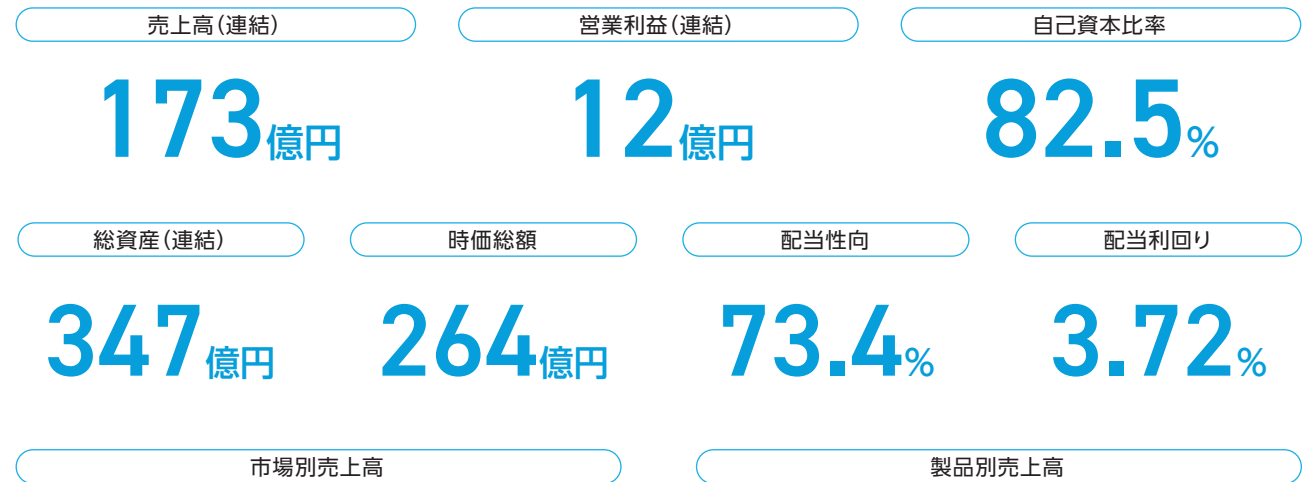


- リーマンショックによる日本の製造業構造変革期
- デジタル家電の流行
- ICB製品継続拡大

At a Glance ～数字で見るNOBLE～

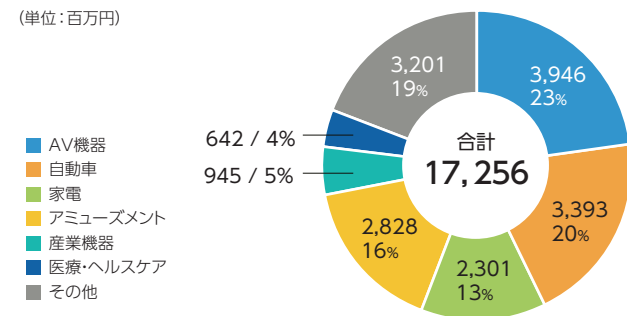
グローバルに広がる事業ネットワークと、当社の「今」を形作る主要な数値をコンパクトに整理しました。当社のビジネス規模と成長の軌跡を一覧でご覧いただけます。

財務数値



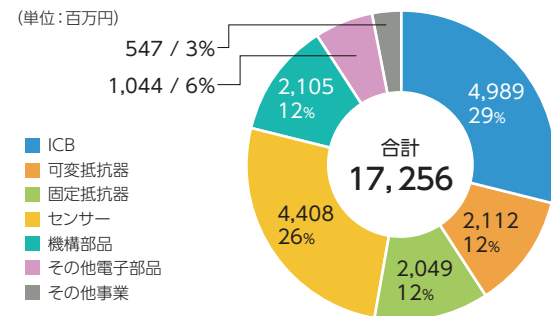
2026年3月期実績

(単位:百万円)

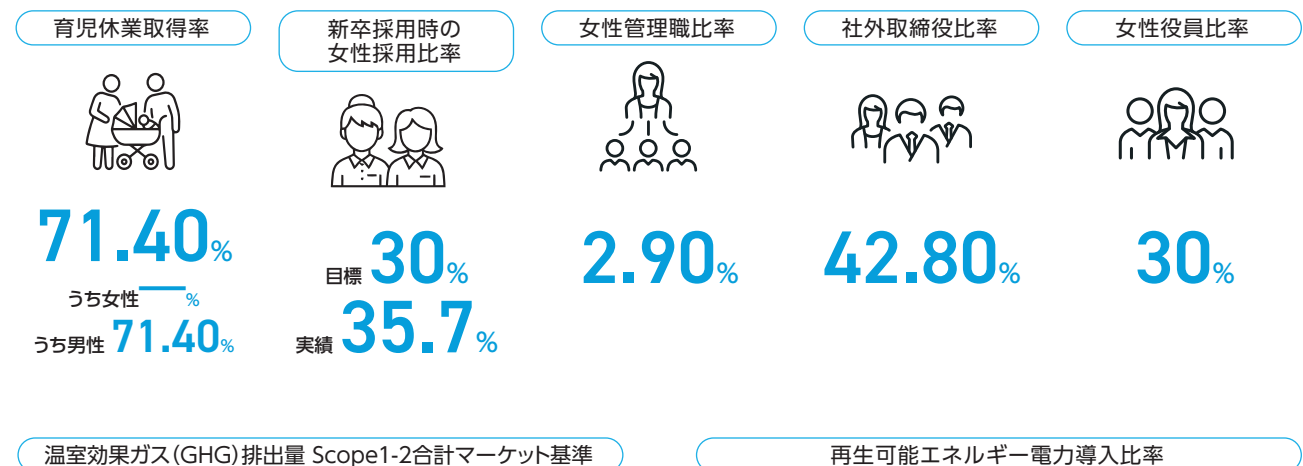


2026年3月期実績

(単位:百万円)

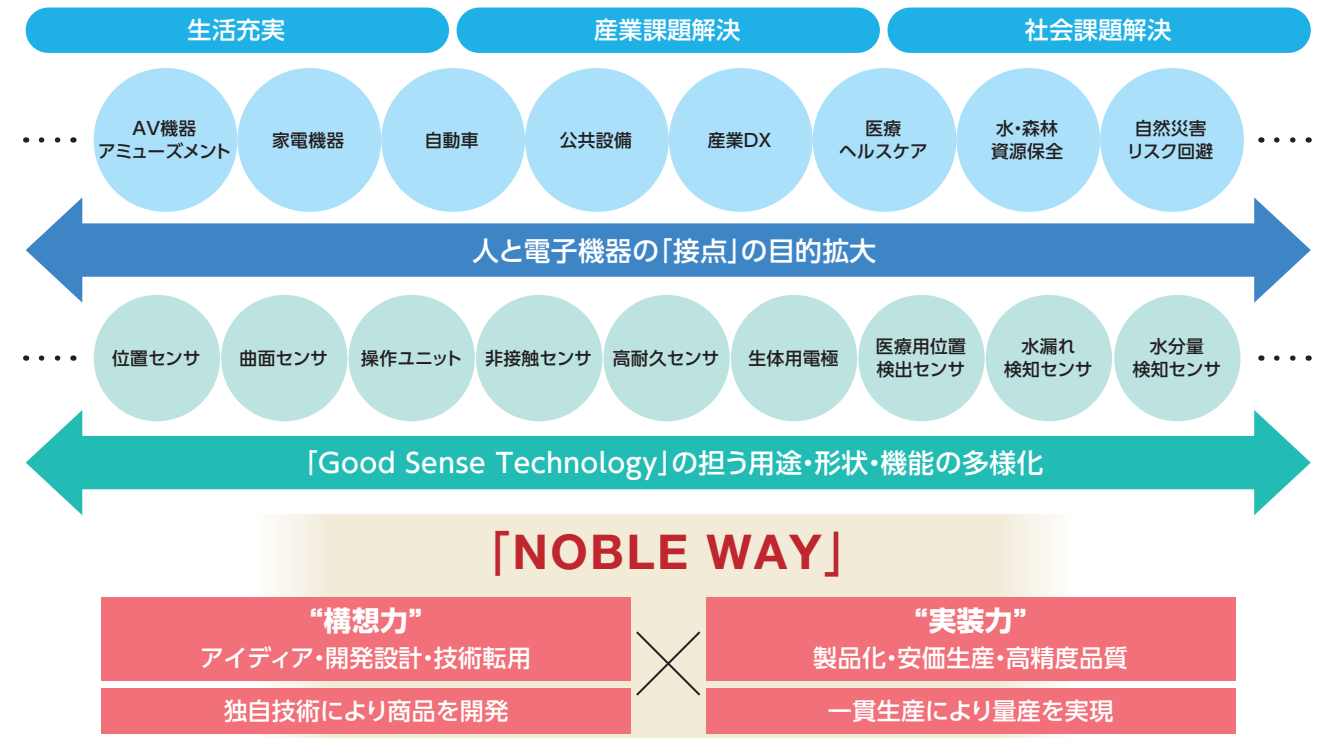


非財務数値



ビジネスモデル・強み

NOBLEのビジネスモデル



NOBLEの価値創造の源泉

可変抵抗器や固定抵抗器などのディスクリート製品と、設計開発から生産まで行える強みを最大限に活かしてお客様のニーズに合わせてカスタマイズするカスタム製品の2つの方向から人と機器をつなぐ架け橋を担います。

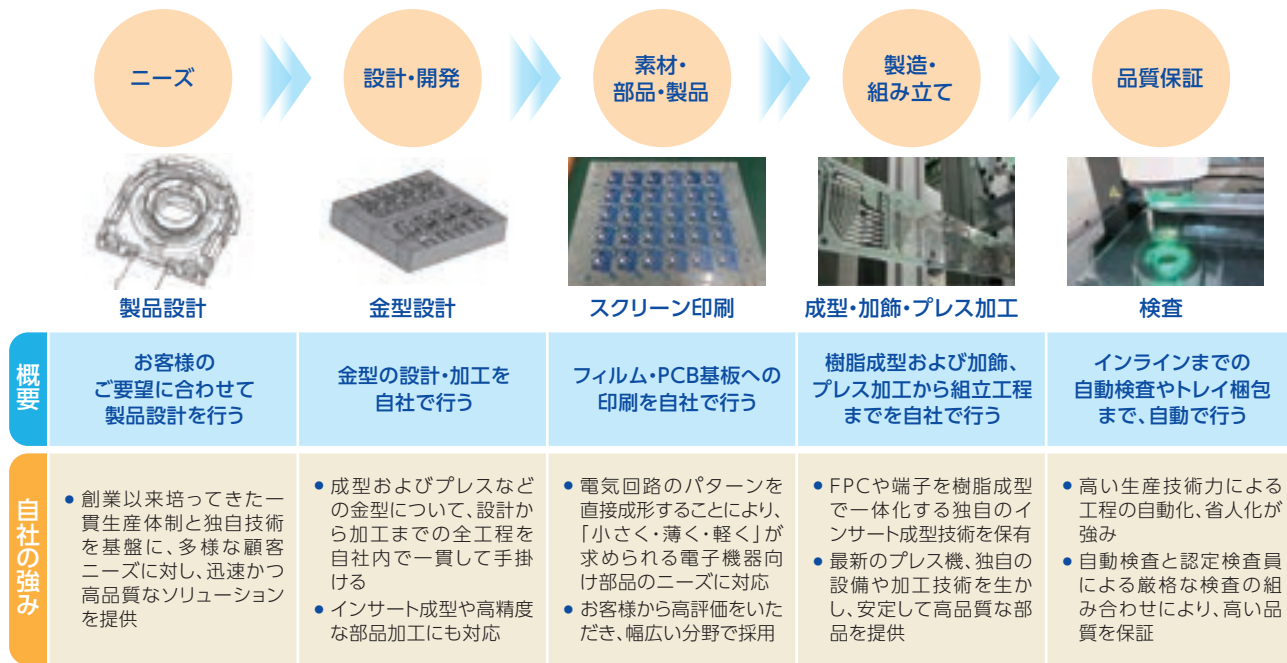


NOBLEの強み

強み
1

NOBLEの生産・技術体制

幅広いニーズに応える、独自のフィルム印刷と成型・プレス加工という2つの技術をコアに、設計・開発・アセンブリまで自社で一貫生産対応を基本に、様々なオーダーに応えることができます。



利益成長を支える生産技術革新への取組み

- 製造工程で使用する機械装置は社内生産技術部門で研究し、設計製作・システムアップを行っており、低コストで高い生産能力を実現
- IoT技術等の活用により生産効率の向上やコスト削減、品質維持による信頼性を確保

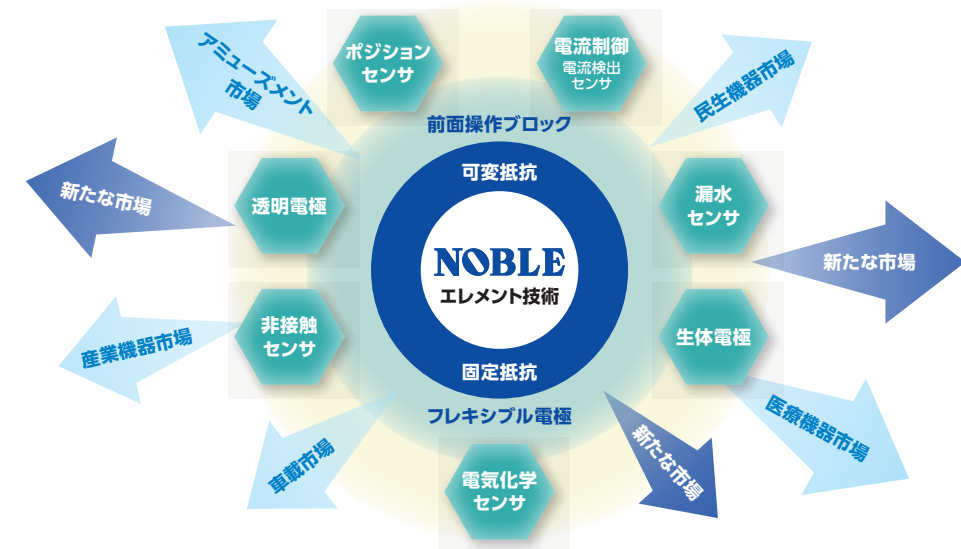
IoTを活用した生産技術革新による自動化・省人化の取組み



※QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

強み
2

エレメント技術



NOBLEの根幹をなす「エレメント技術」は、電気製品の電気の流れを制御する「抵抗体」であり、その「抵抗体」をベース基板に印刷する技術を含みます。

この技術は、創業当時から生産している可変抵抗器や固定抵抗器が原点であり、長年の研究と実践を通じて深化してきました。その深化により、単なる抵抗体をを超えて、前面操作

ブロックや各種センサといった多機能・高付加価値製品の開発・製品化を実現し、民生機器、医療機器、産業機器、車載、アミューズメントなど、多岐にわたる市場で採用されています。この独自の技術力は、顧客の多様なニーズに応えるだけでなく、社会課題解決に貢献するGood Sense Technologyの実現を可能にしています。

強み
3

品質保証活動

NOBLEは、長年にわたる高品質な製品提供と品質改善活動への貢献が評価され、パートナー企業様より「品質管理優秀賞」を受賞いたしました。これは、顧客の事業成長に貢献するNOBLEの品質保証活動が、業界内外で高く評価されている証です。

NOBLEでは、設計レビューやFMEAを開発初期から導入

し、潜在的な品質リスクを徹底的に排除しています。これにより、効率的な開発と高品質な製品提供を実現し、シミュレーションやプロトタイプ検証で開発期間短縮と品質向上を両立しています。また、RoHS指令やREACH規則への対応など、環境負荷低減や製品安全にも配慮し、持続可能な社会への貢献を目指した品質保証活動を展開しています。

強み
4

グローバルネットワーク

海外進出を果たしグローバルネットワークを確立。NOBLEブランドを世界へ発信しています。

世界中に広がるマーケットに対応するため、日本国内外に生産・営業拠点を設け、必要なものを必要な時に必要な分だけ

けお届けできる生産体制を確立しています。

お客様のニーズを的確に把握し、これを製品やサービスに反映させていくためにNOBLEはこれからもグローバル企業であり続けます。

海外生産拠点・
営業拠点（一部）



NOBLE Electronics
(Viet Nam) Co., Ltd.



NOBLE Electronics
(Thailand) Co., Ltd.



NOBLE Electronics
(Shanghai) Co., Ltd.

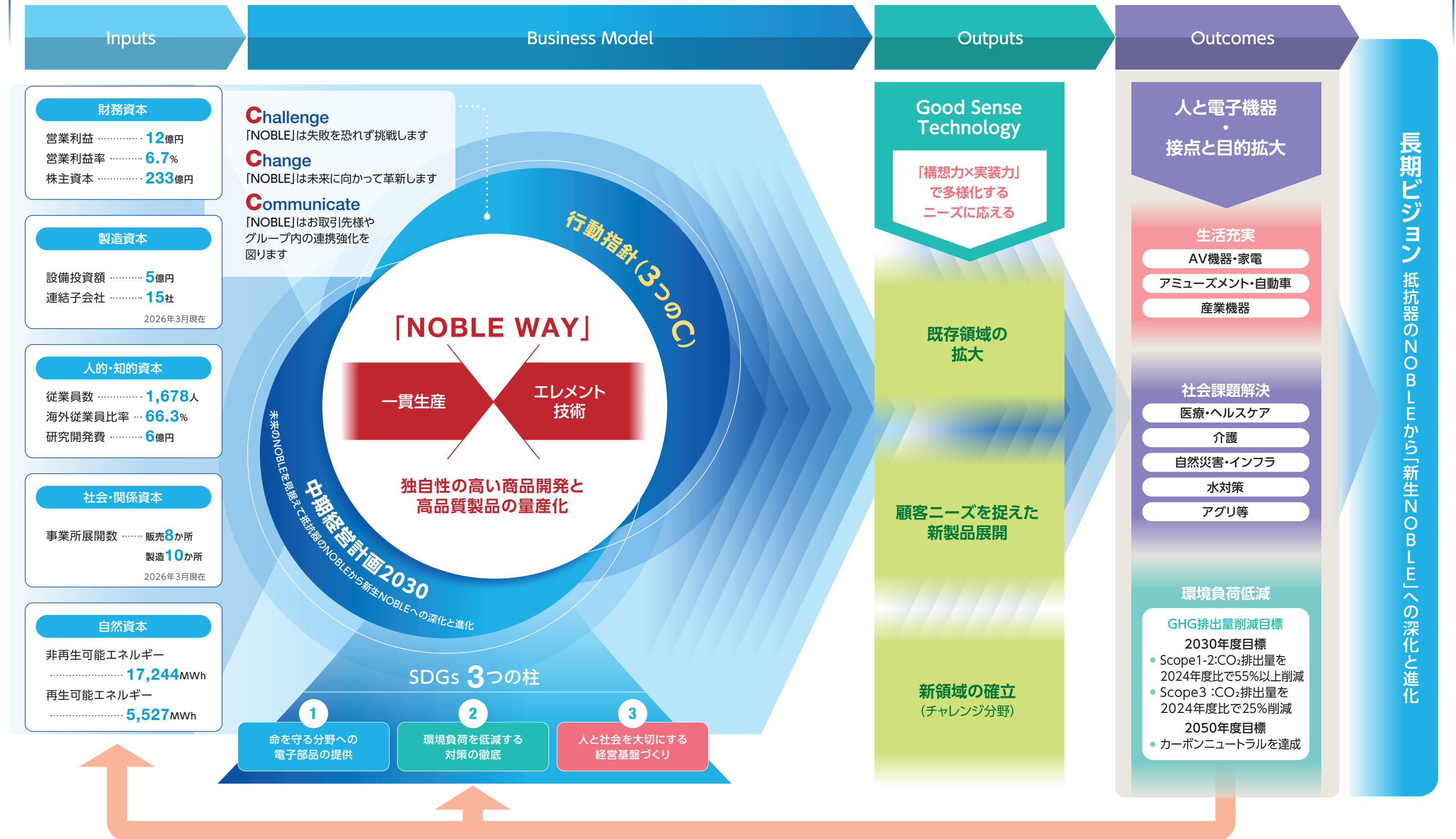


NOBLE U.S.A. Inc.

価値創造プロセス (NOBLE WAY)

企業理念

帝通は電子部品の製造とサービスを通して世界のお客様に満足していただける仕事をいつも提供し続けることにより豊かな社会の実現に貢献します。



トップメッセージ



「抵抗器のNOBLE」から、 社会課題を解決する「新生NOBLE」へ — 蓄積から循環・成長のフェーズへとシフト —

代表取締役社長 羽生 満寿夫

2026年5月、当社は5カ年の「中期経営計画2030」を策定しました。この計画で最も大きく転換したのは、経営スタンスそのものです。創業80周年を越えた当社が次の90年、100年へと歩みを進めるために、蓄積から循環・成長のフェーズへとシフトし、不退転の決意を持って企業価値の更なる向上を実現してまいります。

の、ROEは4.5%にとどまり、資本効率は依然として十分とはいえません。従来の経営姿勢では、投資家・株主の皆様の期待に十分に答えられていないと認識しています。取締役会でも、潤沢な現預金を成長投資へ積極的に振り向けるべきとの意見もあり、経営陣全体で資本効率の改善に向けた強い危機感を共有するに至りました。この危機感こそが、新たな中期経営計画の出発点となっています。

2. 「中期経営計画2030」を策定

2026年5月、当社は「中期経営計画2030」を策定・発表しました。策定に当たっては、開発・営業・製造など各部門と議論を重ね、前中計の成果と課題を徹底的に検証しています。また、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話でいただいたご意見も計画に反映しました。本計画の根幹にあるのは、経営スタンスの転換です。将来に備えて手元資金を厚く抱えてきた従来の発想からシフトし、過剰な現預金や政策保有株式を圧縮して、成長投資と株主還元へ資金を振り向ける。資本効率の追求を、経営の中心に据えます。

本計画は、資本市場への約束であると同時に、社員へのメッセージでもあります。目指す姿を明確に描いてこそ、社員が同じ方向を向く力が生まれる。年度ごとの事業計画を示すだけでは、その求心力は生まれません。創業80年の歴史の先に90年、100年を見据えるうえで、その方向性を社内外に明示することが不可欠であると考え、策定したのが「中期経営計画2030」です。

3. 既存領域を磨き、新領域を育てる

本計画の初年度となる2026年度に、まず取り組むのは収益力の回復です。原材料価格や人件費の上昇分を着実に販売価格に転嫁するとともに、生産性向上を徹底し、売上高180億円、営業利益15億円、営業利益率8.3%を見

込んでいます。そのうえで、5年間をかけて事業ポートフォリオを変革し、持続的な成長へとつなげていく考えです。この変革を後押しするのが、当社最大の強みです。それは、フィルム印刷をはじめとするエレクトロニクス(電子技術)と、プレス・射出成形などのメカニクス(機械技術)を融合し、製品設計から金型、量産までを一貫して手掛けられる点にあります。この技術基盤こそ、既存領域の収益性向上と新領域の価値創出を共に支える源泉です。

既存領域では、自動車とAV機器を重点市場と位置づけ、成長を更に加速させます。自動車分野で強みとするのは、電動化の動向に左右されにくいスイッチ操作ユニットや、カーエアコン用コントロール基板です。これらのモジュール化・ユニット化による高付加価値化を進めるとともに、車載HVAC(空調)向けポジションセンサの世界シェアを、現在の8〜9%程度から2030年度には12%程度へ引き上げることを目指します。AV機器分野では、スマートフォンとの差別化が進むデジタルカメラ市場の回復を背景に、シャッターやモード切替スイッチなどのカスタム製品が伸長しており、動画撮影の高機能化も新たな追い風です。海外では、商社・代理店との連携を強化し、インド市場をはじめとする販路拡大を進めることで、海外売上高を2030年度に2025年度比10%以上伸ばす計画です。また、一貫生産・自動化・標準化を推進し、品質と収益性の向上を両立していきます。

そして、既存領域で創出したキャッシュは、社会課題の解決につながる新領域へ積極的に投資します。その中核が電気化学センサです。高血圧の予防に貢献する「ナトリウムセンサ」は、大学やスタートアップ企業との共創を通じて開発を進めており、健康経営に取組む企業向けの展開を目指しています。もう一つの柱が、IoTセンサ領域の「漏水センサ」です。水漏れを検知だけでなく、異常時に管理者へ通知する通信機能を備えたシステムとして提供する、当社初となるサブスクリプション型ビジネスへの挑戦です。両製品とも2026年度にテスト販売を開始し、2027年頃の事業化を計画しています。部品メーカーとして培ってきた技術を生かしながら、社会課題を解決するソリューション

1. 2025年度を振り返って

前中期経営計画(以下:前中計)の最終年度となった2025年度は、中東情勢の緊迫化に伴う原油・ナフサ価格の急騰や世界的なインフレ圧力の高まりなど、事業環境が一段と厳しさを増した1年となりました。当社もナフサ由来の原材料や有機溶剤について、価格・調達の両面で影響を受けています。そのような中でも、調達先を1社に依存せず複数の仕入れ先と連携するとともに、受注生産という事業特性を生かしてお客様との情報共有を密にし、生産ラインを停止させることなく供給責任を果たしてまいりました。しかし、お客様側での部材調達の遅延に伴う生産計画の後ろ倒しや、資材価格・人件費の上昇などの影響を受け、売上高は前期比2.8%増の173億円となったものの、営業利益は同30.4%減の12億円、営業利益率は

6.7%と、増収減益となりました。この結果を、経営として重く受け止めています。

もっとも、前中計期間の5年間を振り返ると、コロナ禍をはじめ、生産拠点の再編やサプライチェーンの変化など、事業環境が大きく変動する中でも、着実に事業基盤を強化することができました。2023年度には営業利益が9億円まで落ち込んだものの、その後は回復基調に転じ、5カ年累計では売上高で計画比約1.5%、営業利益で同約6.0%上回って着地しています。製品別では、カスタムブランドである前面操作ブロック(ICB製品)が伸長し、エレメント技術を用いたセンサの販売も拡大しました。

前中計を終えた今、私たちが最大の課題と捉えているのは、資本効率です。前中計の公表以降、株価は堅調に推移し、PBRIは1倍に近づく水準まで改善しました。一方で、自己資本比率82.5%と安定した財務基盤を維持するもの

トップメッセージ



ジョンプロバイダーへ。新領域はまだ立ち上げ段階ですが、継続的な投資と挑戦を通じて、本計画期間中に、収益を支える柱へと育てる土台を築いていきます。

4. 資本効率を追求する財務戦略へ

「中期経営計画2030」の最終年度である2030年度の経営目標は、売上高220億円、営業利益22億円、営業利益率10.0%、ROE6.0%以上です。しかし、これはゴールではなく、その先に中長期的なROE8.0%超の実現を見据えています。この目標の達成に向けて進めるのが、バランスシートの抜本的な見直しです。非事業用資産を事業用資産へ入れ替え、過大であった政策保有株式と手元現預金を計画的に縮減することで、自己資本比率82.5%を70%前後の水準へ適正化します。こうして生み出した資金と営業キャッシュ・フローは、成長投資と株主還元へ最適に配分する方針です。5カ年の投資の中核となるのが、約50億円を投じる新本社・研究開発棟です。2028年1月の竣工を予定し、クリーン環境の整備により、電気化学センサの高機能エレメントや生体電極用の新規ゲルの開発スピードと精度を高めます。センサ事業への転換は、生産フロアの環境そのものの刷新を伴うものであり、この投資は次世代の成長へとつながる取り組みです。

株主還元については、DOE(株主資本配当率)5.0%程度を目安とする方針へ改めました。利益の変動にかかわらず、自己資本に見合った安定的な還元を継続するという意思を明確にしたものであり、この方針に則り、2026年度の配当は、一株当たり125円とする予定です。あわせ

て、本計画の当初3カ年で総額15億円の自己株式取得を機動的に実施してまいります。

5. 変革を担う人材への投資

事業戦略を実行し、変革を推進するのは、ほかならぬ人材です。年間10名超の新卒採用に加え、即戦力となる中途採用も継続しています。人員規模を拡大する一方で、とりわけ重視しているのが社員の育成です。その中核となるのが「NOBLE育成塾」です。中堅社員を対象に、半年ごとにメンバーを入れ替えながら外部講師の講義を重ね、最終的に経営トップへ直接提案する場を設けています。塾長を務めるのは、私自身です。社長への提案に向けて経営数値を徹底的に分析する中で、参加者から時に「医療・ヘルスケア事業の拡大が計画通り進んでいない」といった厳しい指摘や将来の事業成長に向けたユニークな提案もあります。こうした問題提起が社内から生まれること自体が、人材が着実に成長している証にほかなりません。

技術の承継に向けては、2026年度より「NOBLE匠制度」を開始しました。プレスや成形などの分野で高度な技術を持つ社員を「匠」として認定し、課題を抱える工場へ派遣して問題解決にあたるとともに、若手への技術伝承を進める仕組みです。従来、工場間では互いの繁忙を気遣って支援を要請しにくい面がありましたが、本制度により、工場の垣根を越えて技術を共有できる体制を整えます。あわせて、熟練技術者のノウハウを動画やAIによってデータ化・資産化し、技術伝承のスピードを高めていく考えです。

私は、どれほど優れた戦略や設備があっても、それを価

値へと変えるのは人だと考えています。変革の実現には、相応の時間が必要です。しかし、自ら考え、挑戦する人材を育て続けることこそが、NOBLEの持続的な成長を支える最大の原動力になると確信しています。

6. 変革を支えるガバナンスと株主・投資家との対話

変革を着実に実行するためには、迅速な意思決定と、それを支えるガバナンスの両立が欠かせません。私が最も重視しているのは、問題を隠さず、誰もが声を上げられる組織であることです。コンプライアンスと内部統制の重要性が一層高まる中、当社はコンプライアンス委員会や内部監査部門の機能を拡充し、役員も対象とする内部通報制度を整備してきました。こうした取り組みは国内にとどまりません。法令改正が相次ぐ海外拠点でも、弁護士を招いた社員教育などを通じて体制強化を進めてきました。情報セキュリティについても、専門部会と情報システム部を中心に、サイバー攻撃への対応強化と、社員に対する教育・訓練を継続しています。

株主との対話は、賛否を争う場ではなく、企業価値を共に高めるための場です。その考えのもと、2026年6月の定時株主総会では、株主提案4件について、社内実務リソースや全体の報酬バランスへの影響を総合的に勘案し、反対を表明しました(いずれも否決)。しかし、これを固定的な方針とは考えていません。実務の定着状況や株主の皆様の全体利益の観点から、最適な時期に柔軟な判断を下せるよう、取締役会での議論を継続します。

7. 環境配慮型ものづくりへの挑戦

当社にとってサステナビリティは、事業と切り離して取り組むものではなく、ものづくりそのものを進化させるための経営課題です。当社は2050年のカーボンニュートラル実現を掲げ、2030年度までにScope1・2のCO₂排出量を2024年

度比55%以上削減し、再生可能エネルギー電力比率を100%に引き上げる目標を設定し、Scope3についても、2024年度比25%の削減が目標です。そしてこのScope1-3の削減目標については2026年9月にSBT(Science Based Targets)認定を取得いたしました。2028年1月竣工予定の新本社・研究開発棟はZEB Readyの取得を目標としており、こうした方針を建築物という形でも体現してまいります。

製品においても環境対応を進めています。その一例が、従来のPETフィルムに代えて、植物由来の紙に回路を印刷する基板の開発です。紙の上でも回路パターンを維持でき、折り曲げても断線しません。製造工程で生じる廃液も少なく、低温はんだの採用により、実装時のCO₂排出量も約3割削減できる見込みです。この技術は、市販の折り紙を用いた実証にも展開しています。折り紙に印刷した回路にLEDを実装し、通電すると、折り鶴の目が点灯する仕組みです。展示会や、地域の子どもたちを対象とした教育の機会にも紹介しており、環境への配慮とものづくりの楽しさを両立できる技術こそ、次世代の競争力になると考えています。

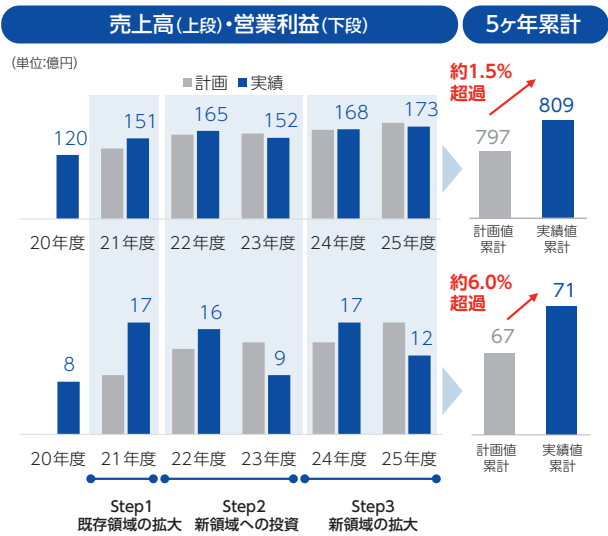
8. ステークホルダーの皆様へ

私に課された最大の使命は、「抵抗器のNOBLE」から「新生NOBLE」への進化を、言葉ではなく実績によって示すことです。既存領域で確実に収益を確保し、新領域を立ち上げ、資本効率を高め、株主の皆様への還元を充実させる。どれ一つとして容易な取り組みではありません。しかし、それらを5年間、愚直にやり遂げることにこそ、企業価値向上の本質があると考えています。「さあ、NOBLEと実現しよう。Together, we make good sense.」のスローガンのもと、グループ一丸となって、次の90年、100年へと歩みを進めてまいります。新たに生まれ変わるNOBLEの挑戦に、中長期の視点でご期待ください。これからも変わらぬご支援のほど、心よりお願い申し上げます。

前中期経営計画振り返り

目標達成状況(全社)

- 中期経営計画策定時の想定より世界的な景気回復の遅れなど外部環境の変動もあり、直近においてはFA機器関連や半導体関連の在庫調整が進展したものの、増収幅は当初の想定を下回る水準となった。また、人件費等のコスト増加を吸収しきれなかったために営業利益は減少
- 一方、2023年度に落ち込んだ営業利益から回復を遂げ、成長フェーズに移行。今中期経営計画にて更なる収益性の向上に努める方針



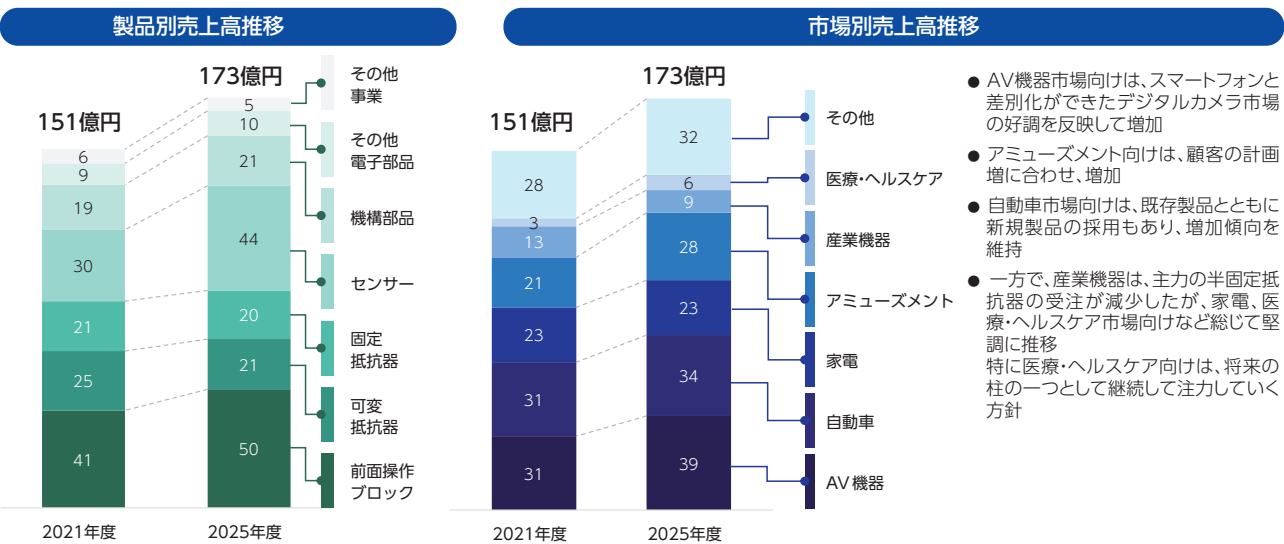
中期経営計画目標値との比較

項目	指標	2026/3期		
		計画(修正)*	実績	計画差
業績	売上高	180億円	173億円	▲7億円
	営業利益	17億円	12億円	▲5億円
	営業利益率	9.4%	6.7%	▲2.7%
資本効率	ROE	5.5%	4.5%	▲1.0%
	株主還元	一株当たり100円	一株当たり100円で実施 配当性向73.4%	計画通り実施

*2022/5/11「中期経営計画(修正版)」にて2021年度実績値を踏まえて一部計画を修正

目標達成状況(製品別/市場別)

- 製品別では当社独自の前面操作ブロックが増加。当社エレメント技術を用いたセンサーの販売が拡大
- 市場別ではAV機器、アミューズメント、自動車、医療・ヘルスケア領域が堅調に推移し、売上高は伸長



取組み施策の成果と課題

- 中長期的な成長に向けた基盤構築を行うべく、既存領域の拡大・新領域の模索および研究開発の深化に注力
- 新製品開発は継続課題として、今中期経営計画にて引き続き取組む方針

基本戦略



取組み施策と成果

取組み施策		成果
A	コア技術の活用と技術革新	・非接触センサーシートの開発
B	新技術領域の構築	・ディスプレイ電極等の量産化
C	コア技術・製品技術の技術承継	・技術継承に向けたプロジェクト・教育研修体制を構築
D	生産性の向上・付加価値の向上	・自動車および医療分野における品質マネジメント体制の強化
E	販売力の強化・マーケット販売の強化	・DXを軸とした販売ツール高度化による売上拡大 ・顧客接点(訪問・展示会)におけるプレゼン力強化による提案型営業の推進
F	グローバル拠点の連携強化	・「海外販社統括室」の新設 ・商社・コンサルティング会社を通じた外部連携を強化
G	品質の向上 (IATF16949の取得に向けた取組み)	・自動車および医療分野における品質マネジメント体制を強化
H	本社・工場への設備投資 (BCP・ESGへの取組み)	・新本社・研究開発棟の着工や、工場のインフラ整備による生産体制拡充
I	次世代へのグローバルな人材開発と育成、新卒・中途社員の積極採用	・新部署立ち上げに伴い採用や多層的な研修を展開 ・採用手法およびプロセスの多様化を推進

継続課題

生産・技術	研究開発	営業
● 自動化による生産効率向上 ● 競争力のある生産体制の構築 ● 品質向上に向けた取組み	● 既存事業の深掘りと成長 ● 新技術領域の更なる拡大に向けた技術・環境・アライアンスの再構築 ● 人材と共創によるイノベーション創出	● DX導入の更なる推進 ● 外部連携強化 ● 社外に向けた自社の強みの提案力多様化

新中期経営計画

●●中期経営計画の位置づけ

未来のNOBLEを見据えて 抵抗器のNOBLEから「新生NOBLE」への深化と進化

NOBLEは、2024年8月に創立80周年を迎えました。

前中期経営計画公表と共に示した長期ビジョンを基に、NOBLEの社員が共通認識に立ち、「創造力」と「挑戦する精神」を礎にして未来を切り拓いてまいります。

新たな中期経営計画は、前中期経営計画の取組みを更に加速させ、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

前中期経営計画
FY2021-2025

既存領域の拡大・新領域の模索

- コア技術の活用による新製品開発
—チップ抵抗・非接触スイッチ等の開発
- 新技術領域の構築
—ソフト・回路・微細加工領域の構築
- 販売力・マーケット拡販の強化
—新規営業・提案型営業の強化
- 品質の向上
—求められる品質基準への対応
- 生産性の向上・付加基準の向上
- 組織力の強化

2025年度実績

売上高 **173**億円
営業利益 **12**億円
ROE **4.5**%

中期経営計画
FY2026-2030

新領域の確立

- 前中計の取組みの強化と収益力の向上
—注力業界の動向を捉えた取組みの強化
—現在の固定・可変抵抗器以外の製品・技術の確立
- グローバル拠点の連携強化・拡大
- 管理系システム見直しを含む生産性・付加価値の向上
- 資本収益性・効率性を意識した経営
- 組織力の強化

2030年度目標

売上高 **220**億円
営業利益 **22**億円
ROE **6.0**%以上

中長期で目指す姿

更なる成長を目指し
抵抗器のNOBLEから
「新生NOBLE」への
深化と進化

着実な利益成長と
不断の財務戦略の
遂行により
中長期的なROE8.0%超の
早期実現を目指す

Column

サステナビリティを体現する
本社建替え

カーボンニュートラルを含むサステナビリティを体現する本社建て替えが進捗中です。竣工は、2028年1月を予定しております。

新たなビル設計思想

戦力増強×人材投資

■ 「研究開発機能+本社機能のコラボレーション」

業務効率化×働く環境

■ 「進化と深化と変化のMIX」

環境対応×BCP

■ 「企業と環境の共存」



●● 取り巻く経営環境と中期経営計画の基本戦略

当社を取り巻く環境変化

■ 社会動向

- インフレ圧力緩和が見られる一方、米国、中国等諸外国の関税措置拡大が影響し、依然不透明な状況が続く
- 地政学リスクによるサプライチェーンの分断・不安定化やエネルギー情勢を背景とした材料費・人件費の高騰
- 生成AIの急速な普及による、次世代製品の開発

■ 顧客動向

- 自動車市場ではxEVなど環境対応が注目を集め、先進運転システムの普及なども進展しており、関連部品は堅調に推移している
- デジタルカメラ市場は、スマートフォンの普及により市場規模がピーク時と比較して縮小したが、高画質・高性能のミラーレス一眼で差別化され、安定的な市場を維持
- 社会課題を解決する領域が有望な成長ドメインとなっている（産業・医療分野）

今中期経営計画における基本戦略

1	既存領域の拡大	顧客ニーズを捉えた抵抗式センサの開発・量産技術による利益成長の実現 ・ 確実な「成長領域」での深掘り — モジュール、ユニット化による高付加価値化と単価向上 — 車載HVAC向けポジションセンサのバリエーションの拡大 — 社会課題を解決する領域への拡販 ・ 海外市場への展開 ・ 既存領域における一貫生産×自動化×標準化による利益率強化 詳細はこちら P.25
2	顧客ニーズを捉えた新製品展開	多様化する顧客ニーズを捉えた新製品開発 ・ モビリティ領域 — 車載ドアミラーポジションセンサのバリエーションの拡大、xEV関連への固定抵抗器参入強化等 ・ 家電機器領域 — 生活家電向けヒーター抵抗器の熱効率改善品 ・ アミューズメント・ホビー機器領域 — 電子楽器市場への操作ユニットの提案（カーボン抵抗抗体方式タッチセンサ） 詳細はこちら P.26
3	新領域の確立 (チャレンジ分野)	社会・生活課題起点の新市場を見据えた研究開発による新たな収益の獲得 ・ 社会課題解決への貢献（電気化学センサ） — 高血圧を未然に防止するナトリウムセンサの開発および企業向け販売の強化 ・ トレンド分野への展開（IoTセンサ領域） — 漏水センサの技術確立およびテスト販売（サブスクモデルへの挑戦） — 時刻同期（屋内UWB）への取組み — 印刷技術を生かしたRFIDの技術確立・社会実装等 詳細はこちら P.27
4	組織力の強化	人・知・財のシナジーで、未来を駆動する強靱な経営基盤の実現 ・ 社員のウェルビーイングと人材育成を両輪とした人材戦略の推進 ・ DXの推進・セキュリティの強化による業務基盤の高度化 ・ 資本効率・収益性を意識した財務基盤の構築 ・ 事業成長を支える戦略法務への転換

●● 経営数値目標

2030年度連結売上高220億円、営業利益22億円、営業利益率10.0%、ROE6.0%以上を目標とし中長期的にROE8%を目指していく方針です。

項目	指標	2025年度 実績	2030年度 中期経営計画目標
業績	売上高	173億円	220億円
	営業利益	12億円	22億円
	営業利益率	6.7%	10.0%
資本収益性 資本構成	ROE	4.5%	6.0%以上
	自己資本比率	82.5%	70%前後を目安
	手元現預金水準	月商7～8ヶ月程度	月商3.5～4.5ヶ月程度
株主還元方針		一株当たり100円 (配当性向実績値:73.4%)	DOE*5.0%目安 中計当初3ヶ年で自己株式取得総額15億円の実施

*支払配当金÷株主資本(純資産－その他の包括利益累計額－新株予約権－非支配株主持分)

●● 営業方針

- 販売力・マーケット拡販の強化と提案型営業による顧客価値の最大化

 - 重点市場における既存領域の拡大と深耕

強みである「エレメント技術」と製品開発力を核とした、顧客の潜在ニーズに対する最適ソリューションの提供

重点市場(自動車、家電、アミューズメント、産業機器、医療・ヘルスケア分野)の特性に合わせた営業戦略の推進
- 新規営業および提案型営業の推進・強化

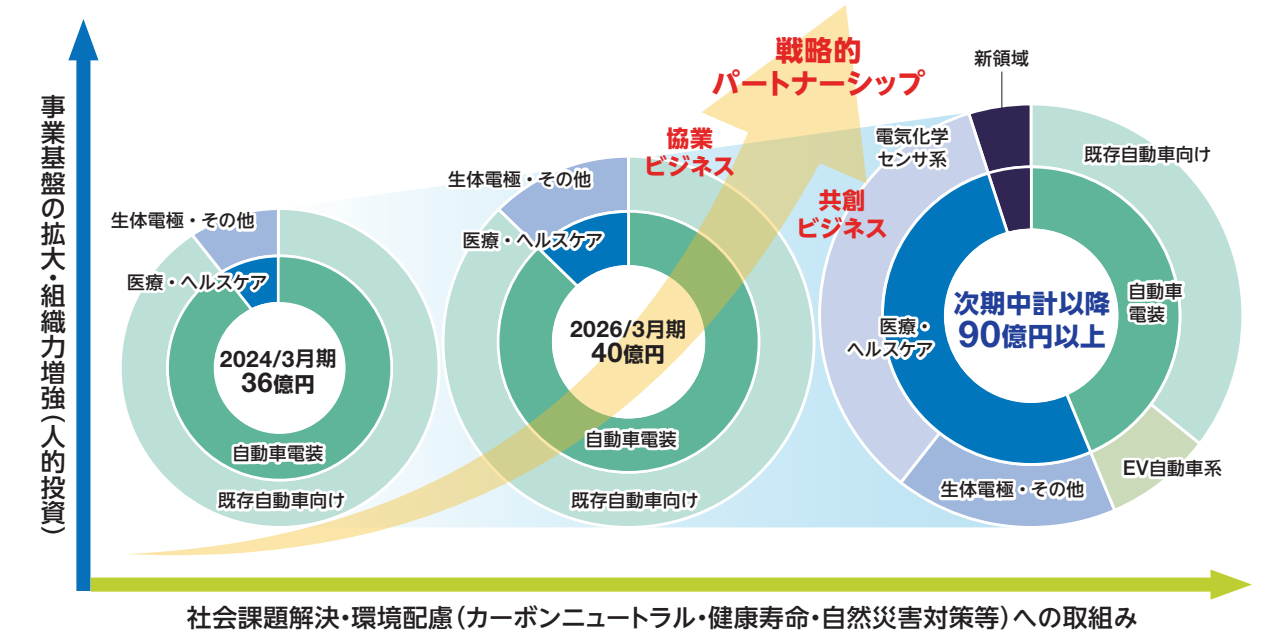
顧客ニーズを捉えた新製品提案による顧客基盤の拡大

DX技術を活用した営業ツールの高度化および提案力の強化

 - グローバル展開と新領域の開拓

海外拠点および海外販社との連携強化によるグローバル市場での売上拡大

新領域(チャレンジ分野)における新規市場・パートナーシップの開拓



本資料は2025年5月発信「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応に関するお知らせ(進捗状況)」より抜粋し、最新データに更新

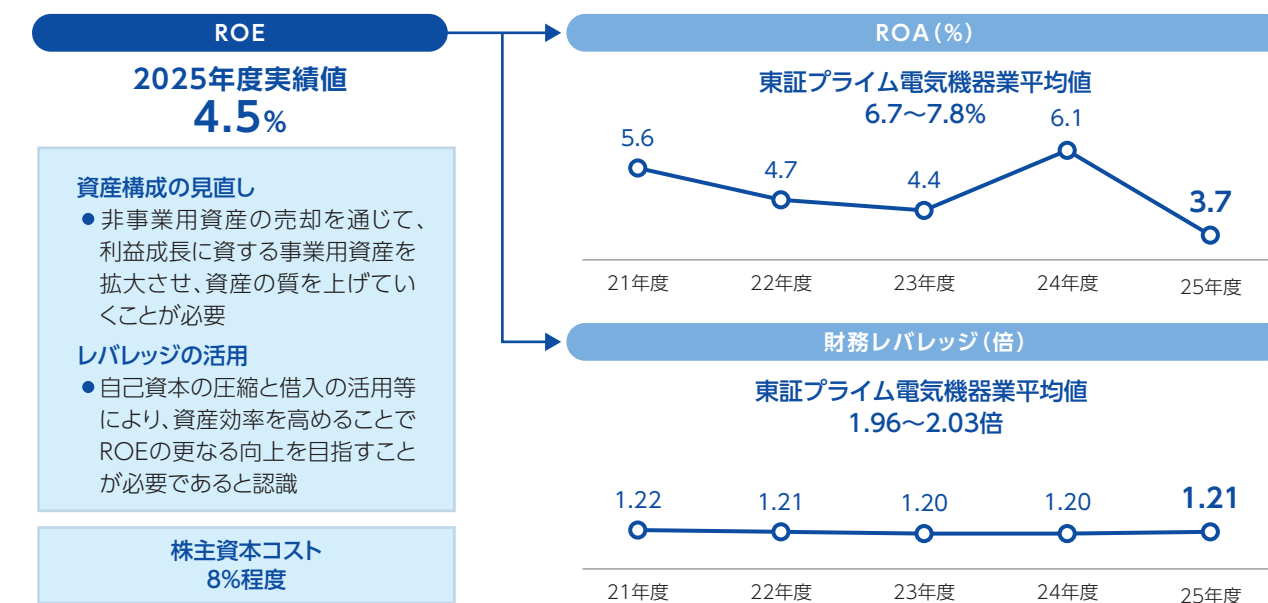


**キャッシュを溜める
「B/Sマネジメント」からの抜本的脱却
新指標「DOE 5.0%程度」の導入と投資規律の
徹底により、ROE 8.0%超へのロードマップを描く**

取締役常務執行役員
業務統括 **丸山 睦雄**

新中期経営計画2030の成長戦略を財務規律で裏付け、配当性向の引き上げと新たなDOE(自己資本配当率)指標の導入により、過度な純資産の増加を抑制。市場・投資家とのロジカルな建設的対話(エンゲージメント)を通じて、持続的な企業価値向上にコミットする。

■ 財務戦略における課題認識

● 2026年3月期 連結営業利益12億円の現実に向き合い、
過度な純資産の積み上がりを解消する

前中期経営計画期間(FY2021-2025)は、コロナ禍や原材料価格の高騰など激動の5年間でしたが、医療・ヘルスケア分野への進出などにより、業績面では比較的順調に推移いたしました。しかし資本政策において、具体的なロードマップや数値目標を提示できていなかった点は大きな課題です。前回の統合報告書発行後、投資家の皆様から「資本効率への意識向上」や「株主還元的具体策」を求

める貴重なご意見をいただきました。私たちはこれを、当社が真の企業価値向上を成し遂げるための「成長の契機」として正面から厳粛に受け止めています。

これまで成長戦略や株主還元を意識した経営を進めておりましたが、結果として保守的な「B/Sマネジメント」に留まっておりました。2025年3月期と比較し2026年3月期の連結売上高は増加したにも関わらず、連結営業利益

という分子が減少した事実に向き合ったとき、従前の方針から脱却して自己資本という分母を縮小し、資本効率の向上を目指すことは当然の帰結となります。

前中期経営計画発表以降、当社の株価は堅調に推移しており、足元ではPBR1倍という一つの節目に近づきつつありますが、現在の水準に甘んじることなく、過度な純資産の積み上げを解消する抜本的な財務戦略を「最優先課

題」として実行いたします。今後は過剰キャッシュの圧縮や政策保有株式の縮減を進めて自己資本をスリム化し、成長投資と株主還元へダイナミックに配分します。投資家の皆様との対話を通じて得た知見を経営に反映し、「稼ぐ力」の強化と資本効率の徹底追求によって、更なる企業価値向上に努めてまいります。

● 共通言語としての「資本コスト」と、現場と一体で歩む「3つの投資プロセス」

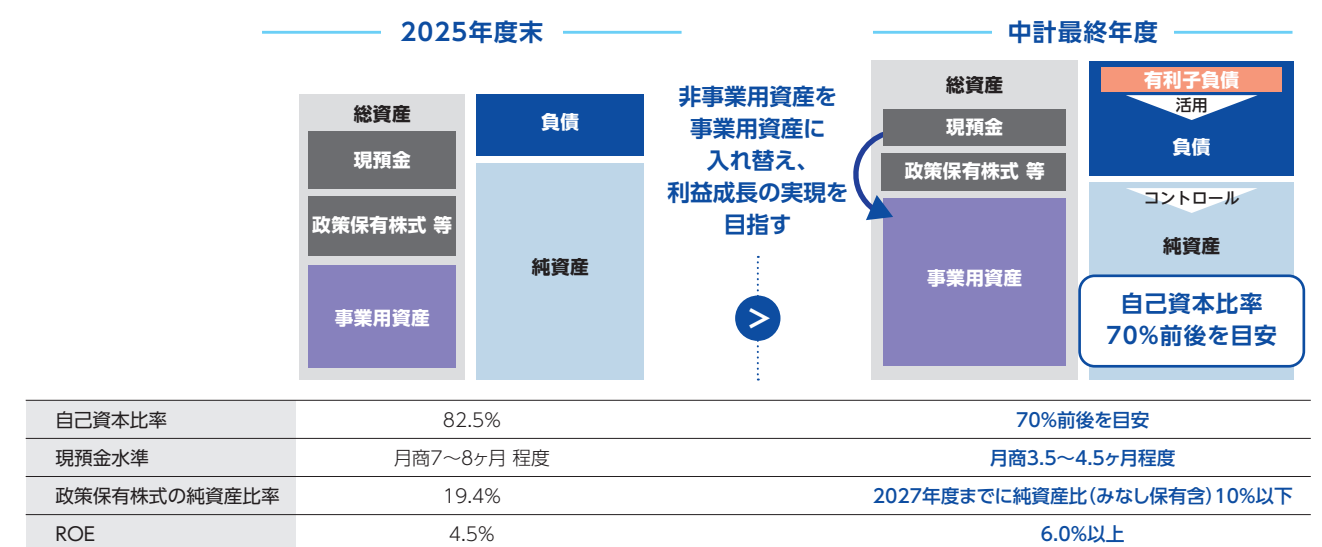
新中期経営計画において、NOBLEは2030年度に「売上高220億円、営業利益22億円、ROE 6.0%以上」という経営数値目標を掲げました。これを達成し、更にその先にある「中長期的なROE 8.0%超、PBR 1倍超の継続実現」を目指し、従来のB/Sマネジメントからの抜本的な方針転換を実施します。具体的には、資本構成の適正化を図るため、自己資本比率70%前後を目安にコントロールし、手元現預金もスリム化してまいります。今後は「お預かりした資本に対して、どれだけの効率でリターンを生み出せたか」という資本効率の視点を経営判断の軸に据え、当社の株主資本コストや加重平均資本コストを意識した投資リターンの基準(ハードルレート)を設けることで、グループ全体の資本効率を健全に底上げしていきます。

「抵抗期のNOBLEから、『新生NOBLE』への深化と進化」という長期ビジョンの実現には、医療・ヘルスケアや新エネルギーといった新領域への戦略的なリソース投資が不可

欠です。また、老朽化設備や合理化に向けた省人化、無人化等の投資も含めて、しっかりと未来の企業価値として実を結ぶよう、財務部門は開発、生産や営業の現場と一体となり、投資目的、投資効果の把握、回収期間の把握、そして投資リターンの把握等、投資判断基準を策定し運用していきます。これにより、財務的な規律を厳格に保ちながらも、現場の果敢な挑戦を力強くバックアップする新たな投資管理体制を整えていきたいと考えております。

開発現場が新技術を構想し、営業現場が市場ニーズを捉え、それに伴う生産現場や生産技術が設備構想を立案し、できれば財務部門も初期段階から議論に加わり、現場の情熱やアイデアを財務の視点からロジカルに裏付け、事業計画の具体性と成功確率を共に高めていく頼もしいパートナーとして、私たちは新領域への挑戦に最後まで伴走し続けます。

■ B/Sマネジメントの方向性

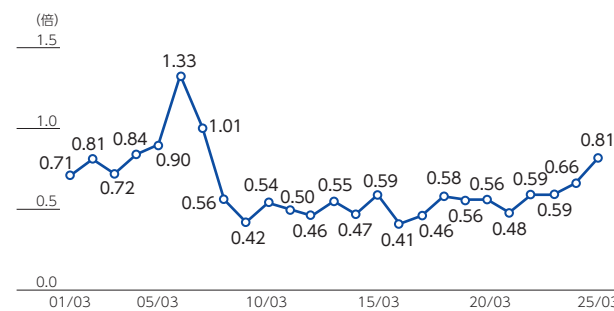


財務担当役員メッセージ

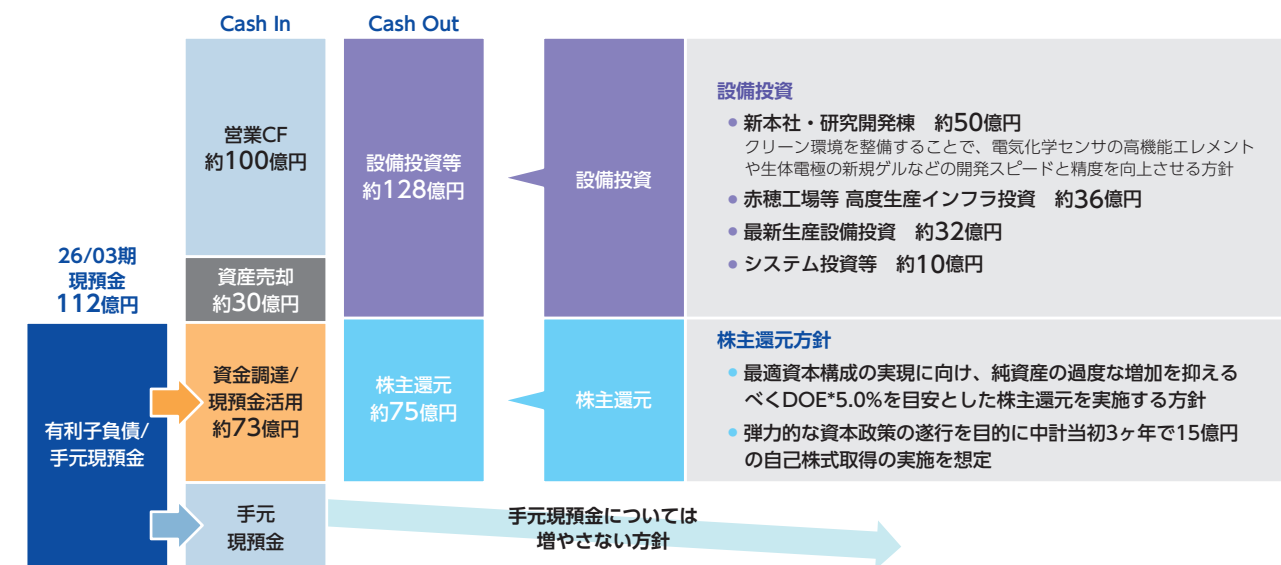
■ 株価推移



■ PBR推移



■ キャッシュアロケーション(5ヶ年累計)



*支払配当金÷株主資本(純資産-その他の包括利益累計額-新株予約権-非支配株主持分)

● 新指標「DOE 5.0%程度」の導入による、資本効率向上へのコミットメント

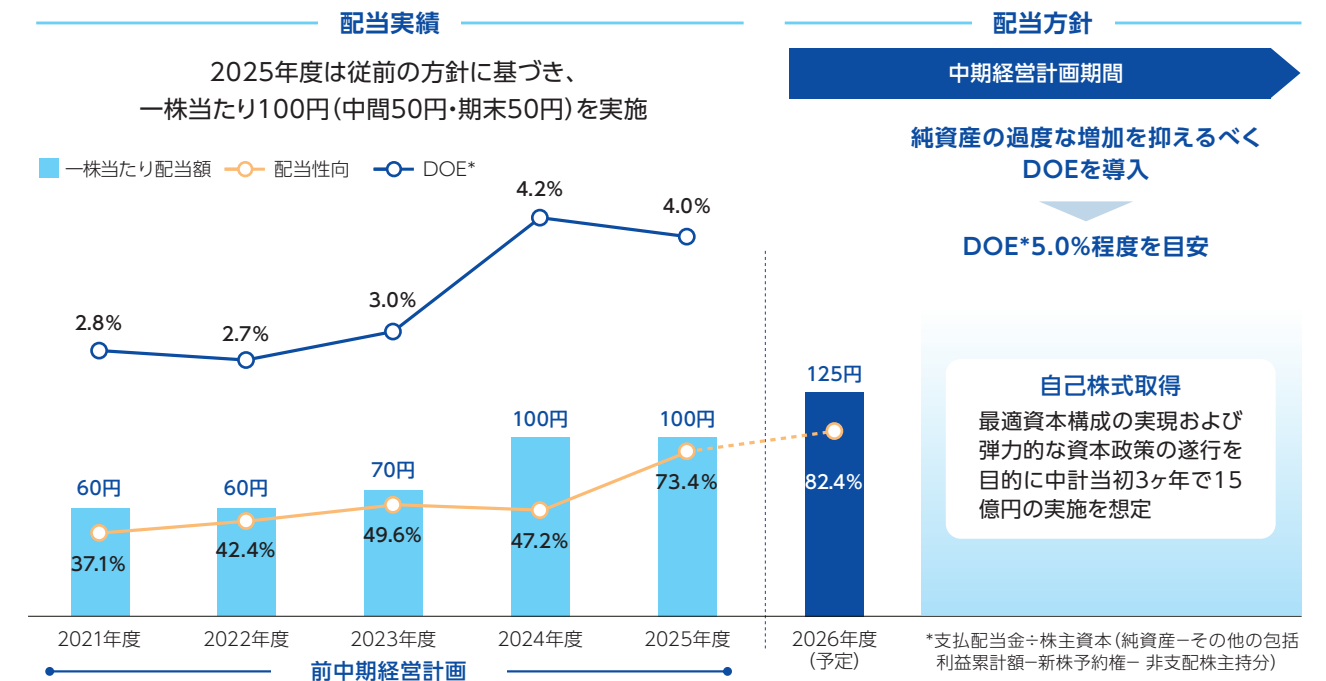
更なる株価上昇やPBR1倍超の継続的な実現を果たし、市場の期待に応えるため、エクイティコントロールを企画した株主還元をより明確かつ機動的な方針へと抜本的に刷新いたします。私たちは純資産の過度な増加を抑え、資本効率を高めるための新たな重要指標として「DOE(株主資本配当率)5.0%程度」を導入しました。これまでのように当期の利益水準のみに応じて配当額を決定する手法では、業績の変動によって還元の安定性が損なわれるだけでなく、手元留保によって自己資本が肥大化していくことを防げませんでした。

今回、DOEを明確な財務指標として設定した意図は、当社の自己資本という分母の規模に対して、年間どれだけの

配当を安定して市場に還流させるかを約束することにあります。同時に、中計当初3ヶ年で総額15億円の自己株式取得を機動的に実施します。自己資本の過度な増加を抑制し、適正な規模へコントロールするエクイティコントロールを徹底することで、利益という分子の拡大と、自己資本という分母の適正化が初めて確実に両立します。

この具体的な資本政策を着実に遂行していくことこそが、ROEの早期向上、そしてPBR1倍超の継続実現に向けた、最もロジカルな道筋であると確信しています。私たちは、過剰資本の解消に向けた不退転の決意を示し、持続的な企業価値向上へと邁進してまいります。

■ 株主還元方針



● オープンな対話と段階的なレベルアップで、信頼関係を再構築する

帝国通信工業は今、創立80年という大きな歴史の節目を越え、社会課題起点で未来を駆動する「新生NOBLE」へと進化する決意を固めました。財務担当役員としての私の役割は、高度な財務手法を急進的に導入して現場を混乱させることはありません。まずは投資判断基準に基づきそのリターンを把握し、「DOE指標の運用」といった基本を確実に機能させ、組織の習熟度や市場との対話の深まりに応じて、財務部門の精度とレベルを段階的に引き上げ

ていくことです。一步一步、地に足のついたステップを踏むことこそが、最も確実なガバナンスの強化へとつながると考えています。

今後の投資家とのエンゲージメントに対する私たちの姿勢はこれまでと変わりません。すべての対話において誠実であり続け、オープンかつロジカルなコミュニケーションを徹底し、いただいたご意見や課題など真摯に受け止めていきたいと考えております。

新中期経営計画の内容や、キャッシュアロケーションで明確にした投資方針など本格的に運用を開始した財務戦略、DOEを用いたエクイティコントロールの具体的なプロセスについてロジカルに説明し、丁寧な説明責任を果たしていきます。

これらの新中期経営計画でお示したことを着実に実現する姿をお見せすることこそが、当社のガバナンスが正常に機能していることの証明であり、投資家の皆様との信頼関係の構築に直結すると信じています。持続的な企業価値向上を必ず形にしていまいりますので、今後とも変わらぬご支援と、より一層の建設的な対話を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



基本戦略①

既存領域の拡大（既存市場×既存技術）

- 約80年に渡り培ってきた当社の生産技術力を評価いただいている顧客からの多様なニーズを獲得
- 顧客ニーズを捉えた多様な抵抗式センサの開発・量産技術による差別化を通じて利益成長の実現を目指す

NOBLEの競争優位性

素材・加工・組み立てを一貫で可能な独自の生産体制
幅広い製品供給能力を活かした提案型営業による市場拡大

確実な「成長領域」での深掘り

- ・ モジュール、ユニット化による高付加価値化と単価向上
- ・ 車載HVAC向けポジションセンサのバリエーションの拡大
- ・ 社会課題を解決する領域への拡販
 - ― 産業機器分野 (AIデータセンター関連製品通信インフラなど)
 - ― 医療機器分野 (健康管理予防医療など)

海外市場への展開

- ・ 展示会への積極参加
 - ― 医療機器関連欧州(ドイツほか) 北米
 - ― 車載電装関連北米中国欧州など
- ・ 海外販社統括室と現地販社の連携を深め、業務効率化と情報共有の強化を図り、現地販売力の向上を実現
- ・ 海外市場への販路拡大
 - ― パートナー商社との連携強化の更なる推進

一貫生産 × 自動化 × 標準化

- ・ 一貫生産×自動化×標準化による既存領域の利益率強化
 - ― 生産工程の自動化推進
 - ― 生産工程のデジタル化

目 標

既存市場の深掘りとシェア拡大により、海外売上上の持続的成長を図る
(海外売上高:2030年度に2025年度比+10%以上を目指す)
車載HVAC市場におけるシェア拡大(現状8~9%程度 → 2030年度に12%程度を実現)

基本戦略②

顧客ニーズを捉えた新製品展開（既存市場×新製品）

- 車載・二輪・電子機器市場では、高機能化・電動化・省エネ化の進展により顧客ニーズが高度化・多様化
- 単なる部品提供に留まらない製品開発の中で、新製品による差別化で持続的成長を目指す

NOBLEの競争優位性

顧客と上流から仕様を作り込める共創型の開発力と
量産まで見据えた技術提案を実現

①家電機器領域

顧客価値創出のパートナーとしてのポジション

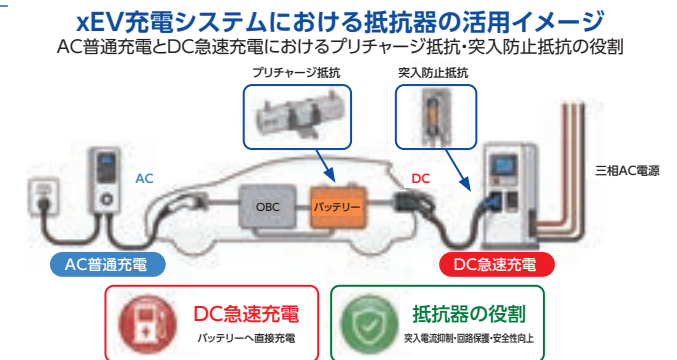
- ・ 生活家電向けヒーター抵抗器の熱効率改善品の取組み



②モビリティ領域

車載・産業分野等で培った設計技術力

- ・ 車載向け透明電極静電容量式スイッチへの対応
- ・ 車載ドアミラーポジションセンサのバリエーションの拡大
- ・ 二輪向けサスペンションセンサへの取組み
- ・ xEV関連への固定抵抗器参入強化(プリチャージ、突入防止)



③アミューズメント・ホビー機器領域

信頼性のある量産品質

- ・ 電子楽器市場への操作ユニットの提案(カーボン抵抗体方式タッチセンサ)



目 標

2030年度を目途に量産化に向けた体制を構築

基本戦略③ 新領域の確立（新市場×新技術）

- 社会変化により従来の部品単体ビジネスでは捉えきれない社会課題・生活課題起点の新市場が拡大している
- 社会実装の視点での研究開発により持続的成長の柱を確立していく

NOBLEの競争優位性

印刷技術・エレメント技術を基盤に
IoT・電気化学センサへ応用展開できる技術拡張力

①電気化学センサ

医療・環境分野での実績に基づく
外部機関との共創型の技術確立と量産実現

- ・ ナトカリセンサによる高血圧未然防止
健康経営企業向け・社員の健康管理
- ・ その他電気化学センサ（ペット/美容/土壌成分）

ナトカリセンサの活用価値

高血圧の予防医療への貢献と、企業導入による健康経営・企業価値向上



②IoTセンサ

紙基板などへのスクリーン印刷や
バイオマス～生分解性プラスチックによる
成形など環境適合型への対応力

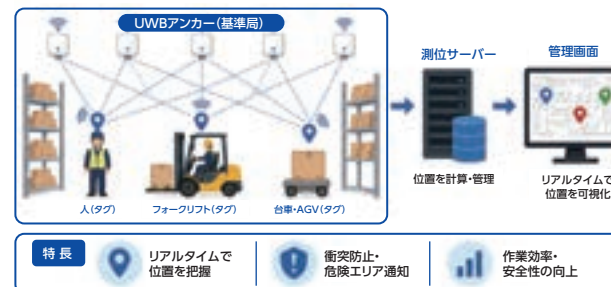
- ・ 漏水センサの技術確立&テスト販売
(サブスクモデルへの挑戦)
- ・ 時刻同期 (屋内UWB) への取り組み

漏水検知システムの活用イメージ

水族館の水槽の水漏れを検知し、スマホへ通知



倉庫内の人・移動体との測位システム



目 標

漏水センサ・ナトカリセンサについては2027年頃の事業化を目指し、
テスト販売は2026年度に開始予定
漏水センサはサブスクリプションモデルによる安定的かつ継続的な
収益機会の創出を目指す

特集

研究開発ストーリー



商品企画部 知財企画室
宮川 まどか

商品企画部 商品企画室
内藤 俊司

開発部 製品設計室 設計一課
石曽根 慶

持てる技術を信じ、力を一つに、 「漏水センサ」という新ジャンル製品がここに誕生

スクリーン印刷技術や可変抵抗器といった当社のコア技術を結集しながら、新ジャンル製品の開発や、新しい市場の開拓へ。そんな意欲を持って製品化にこぎつけたのが、水漏れや水位を電氣的に検知スマートフォンなどに通知する「漏水センサ」です。水族館用の製品化を皮切りに、工業用水や冷却装置用などへの事業展開を見据える期待の新製品「漏水センサ」。その技術開発と製品化に携わった3名のメンバーが、思い出のエピソードや苦労話などとともに、当社のものづくりに寄せる想いを語り合いました。

従来の枠を超えて、IoTセンサビジネスへ。 新たな挑戦が実を結んだ。

石曽根 はじめて「漏水センサ」の話を聞いた時、正直、私は「当社が水族館用の製品を？」という驚きとともに戸惑いを感じました。普段の電子部品の設計であればお客様から仕様概要が提示されますが、今回は完全オリジナルのセット製品ということで、お客様からの要望を聞きながら、自分たちで仕様を決めなければならなかったからです。

宮川 私も特許や機密文書契約などの業務を担当している中で、突然、取扱説明書と利用規約を担当して欲しいとのことで、驚きました。

内藤 「漏水センサ」の開発は、2022年に開催された展

示会の場で、あるシステム会社が「漏水を検知して、いつでもどこでも通報してくれる装置はできないものだろうか」という相談を水族館関係者から受けたのがきっかけでした。そのシステム会社が私たちに声をかけてくださり、当社およびシステム会社、水族館の三者で2023年に共同研究がスタートしました。

私はなかなかの難題だなと思う中、当社もセンサの需要拡大を考えていましたし、これまでの部品供給にとどまらない「完成品・サービス領域」へチャレンジすることは、新たなものづくりのノウハウ蓄積や新規市場の開拓を推し進めるうえで良いチャンスになるのではないかと期待感を持ちプロジェクトがスタートしました。

石曽根 私は普段、車載用などを中心とした電子部品の

特集 研究開発ストーリー



「漏水センサ」での
経験を糧に、
技術スキルを磨き
新たな可能性を拓いて
いきたいと思います

構造設計を担当しているのですが、当社では珍しいジャンルの製品設計を担当できるということで、当初の戸惑いは消えて、俄然、やる気が出てきました。

宮川 技術用語の知識もない私は、石曽根さんみたいに楽しむ余裕はありませんでしたが、関連部署の皆さんには折にふれ疑問を投げかけながら、取扱説明書や利用規約を完成させることができました。

内藤 「漏水センサ」の製品概要を改めて紹介すると、水が電気を通す性質を利用して水の水位や水漏れを電氣的に検知し、スマートフォンなどに知らせる装置です。当社独自のPETフィルムにカーボン電極を印刷する技術を投入したシートセンサを電極にしたことや、当社製の可変抵抗器を使って感度調整を可能にしたことが大きなポイントです。

石曽根 水族館のみならず、他分野への用途や新規市場の拡大を図っていきたいですね。

内藤 水を察知するIT需要の拡大は、設備管理の省力化ニーズの高まりとともに、水族館だけでなく工業用水や冷却装置用として大いに見込まれています。同様の装置として特注の高額システムはあるものの、当社の「漏水センサ」のように気軽に後付けできるような製品はありませんので市場を棲み分ける形になると思います。



悩み、苦闘した分だけ、 新しいものづくりの可能性が拓けた。

内藤 「漏水センサ」の事業展開の進捗ですが、今年の9月に試験販売として有償での運用が開始されます。すでに総務省に電気通信事業届けも提出済みですので商業化の問題もクリアになり、今後はプロモーションを積極的に展開しながら販路を開拓していく予定です。

石曽根 長いようで、あっという間の3年間でした。開発当初は、「漏水センサ」の製品特性や技術の習得に追われっぱなしでした。スイッチの最適配置や電子回路などを最適パッケージングするためには、どのような形、サイズがいいのかと、カッターで切ったり工作機械で穴を開けたりと何回も試作を繰り返したことも、今となっては懐かしい思い出です。

特に大変だったのは、防水性です。「漏水センサ」は水と接触するのが不可避ですが、いくら外装部品の密閉性を高めても水が浸入してしまいます。そこで端子の接続方法を見直したことで、なんとか解決に至りました。

内藤 センサ電極部の汚れ対策も厄介な問題でした。汚れは誤作動の要因となる一方で、元来が見守り装置なので放置されがちなのです。

宮川 それで、取扱説明書にあるような「お掃除通知機能」を搭載したわけですね。

内藤 その通りです。誤動作の事前回避と省力化・省人化に伴うメンテナンスの負荷軽減を考えると、不可欠な機能でした。

石曽根 外装部品の製造におけるコストバランスにも悩みました。当社では金型を社内で作作できるのが強みとはいえ、最初は試験販売のため、コストが高む金型を作っている

ものかと。そんな時に内藤さんのアドバイスもあって導入したのが、外装部品を安価に製造できる3Dプリンタでした。

内藤 そうでしたね。更にLTEの採用によるセキュア環境の実現も特長として挙げることができます。「漏水センサ」は民間施設のみならず社会インフラ施設での利用も想定されるだけに、情報のセキュリティ対策がキーポイントでした。「とくりゅう犯罪」の撲滅に向けて、総務省も電気通信事業法のデータSIMの管理を強化しています。

石曽根 「漏水センサ」は、当社の従来スタイルに固執することなく、臨機応変にものづくりに挑戦する良いきっかけになったのではないのでしょうか。

内藤 私や石曽根さんのようなエンジニアはどうしても技術的な成果ばかりに目が行きがちですが、忘れてはならないのは完成品ビジネスに不可欠な取扱説明書や利用規約のノウハウが社内で確立されたことです。

今回の「漏水センサ」は当社が部品単位ではなく、システム完成品(自社製品)として提供するビジネスのため、取扱説明書や利用規約の添付が不可欠となりましたが、宮川さんをはじめ知財企画室のメンバーが尽力してくれたおかげで、法律上の知見からもより深く精査することができました。

石曽根 おっしゃる通りです。ある打ち合わせの場で、宮川さんが「電子機器業界の専門用語に慣れていないお客様にも、直感的に伝わる言葉へ置き換えたほうが分かりやすいのではないのでしょうか」と提案してくれて、私にも大きな気付きとなりました。

宮川 「漏水センサ」は電子部品に馴染みがない異業種のお客様(現場の管理者)にも導入しやすい製品ですので、より「現場のユーザー目線」に立った分かりやすい取扱説明書にしたほうがいいのではと提案したところ、皆さんが賛成してくれました。私もチームの一員として認められた気がして、とてもうれしかったことを思い出します。

ワンチームでチャレンジする、 “NOBLEの深化と進化”。

内藤 「漏水センサ」は、石曽根さんや宮川さんをはじめ当社社員一人ひとりの持てる力を一つにしてチャレンジした結晶と言えるでしょう。私個人でいえば、エンジニアとして改めて勉強になった案件でした。IT企業と新たな接点ができ、クラウド応用スキルを学べるなど技術的知見の幅が広がったことを実感します。

石曽根 同感です。IT企業との協働作業を通じて、これまでの当社の枠を超えた、よりオープンなものづくりの楽し

IT企業と接点ができ、
エンジニアとして
改めて学びが
ありました



さ、在り方を体験しました。この経験を糧に、更に自分の技術的スキルや可能性を拓いていきたいという想いを強くしました。

宮川 私は「漏水センサ」の取扱説明書や利用規約の制作を通じて、これまでそれほど接点が無かったエンジニアや現場の皆さんと一体感を持てたことがなよりの喜びでした。知財企画の業務を担当している私も、当社のものづくりチームの一員なんだという誇りを持てたと同時に、世代のギャップを超えてワンチームで新しいことにチャレンジする一体感がありました。

内藤 「漏水センサ」は当社の長期ビジョン^{※1}やスローガン^{※2}と合致したプロジェクトだった気がしています。

石曽根 コア技術を起点にした新ジャンルへの参入はもちろん、機器をレンタル提供する当社初の「サブスクリプション方式」など、「漏水センサ」は“NOBLEの深化と進化”を象徴するチャレンジフルな事例になりました。

内藤 あの漫画キャラクターのようなデザインも、落下衝撃の緩和と親しみやすさの両立を目指した当社オリジナルなのです。水族館用ということで、親しみやすいデザインを取り入れてみました。

当社も、そして私自身も、これまでの常識にとらわれることなく、ものづくりの発想や視点を変えていかなければなりません。「漏水センサ」のプロジェクトを通じて、チャレンジすることの大切さ、そして楽しさを改めて痛感しました。

※1:「抵抗器のNOBLEから「新生NOBLE」への深化と進化」

※2:「さあ、NOBLEと実現しよう。Together, we make good sense.」

世代のギャップを超えて、
ワンチームで
新しいことにチャレン
ジする一体感を体験
できました



開発統括メッセージ



「構想力」と「実装力」の融合が生む知的資本
―「新生NOBLE」を支える技術的裏付けと開発プロセス

取締役専務執行役員
開発統括

水野 伸二

私たち開発部門が目指すのは、社会課題を起点とした「構想力」と、それを確実に製品へ昇華させる「実装力」を両立させ、確固たる知的資本を積み上げることです。研究開発投資の規律を強化し、新領域への挑戦を確かな企業価値向上へとつなげてまいります。

新たな中期経営計画2030において、私たちは「抵抗器」のNOBLEから『新生NOBLE』への深化と進化」という大きな転換を掲げました。開発部門を統括する私の使命は、この変革を決して絵に描いた餅に終わらせず、確固たる「技術的な裏付け(知的資本)」をもって、新領域における成長の道筋を具現化することにあります。前回の統合報告書では、当社の技術的強みや将来への道筋が定性的な説明に留まり、具体的な投資対効果やプロセスが見えにくいという厳しいご指摘をいただきました。この反省を踏まえ、今年度は「強みの再定義」と「次の知的資本を生むプロセス」の可視化に注力しています。

当社の根幹にある強みは、長年培ってきた独自の「フィルム印刷」と「成型・プレス加工」という2つのエレメント技術です。これらを組み合わせ、設計開発からアセンブリまで一貫して対応できる体制こそが、他社には真似できない当社の「実装力」の源泉です。新中計における注力分野、特に医療・ヘルスケアや環境対応材料といった新領域に対しては、この一貫生産体制から生み出される「電気化学センサ」や「IoTセンサ」を用いてアプローチを明確化しています。

具体的には、すでに多数の特許を取得している独自のスクリーン印刷技術や、バイオマス・生分解性プラスチック

への対応力を応用し、社会課題起点での新市場開拓を進めています。すでに2027年の事業化を目指したナトカリセンサの評価が始まっており、テスト展開のスケジュールも具体化しています。更に、石油由来の基板から脱却する「環境対応紙基板」の開発など、持続可能な社会に貢献する新技術の特許網構築にも戦略的に取り組んでいます。

重要なのは、これらの新技術を一時的な成果で終わらせず、継続的に知的資本を生み出す仕組み(プロセス)へと昇華させることです。私たちは現在、研究開発投資の判断基準を厳格化し、どの投資がどのような特許や新技術(知的資本)に結びつくのかをフェーズごとに管理するロードマップを運用しています。技術継承に向けたプロジェクト研修体制の刷新もその一環です。また、開発の現場を支える「匠の技術」を動画やAIでデータ化し、技術伝承を加速させる取組みやプロジェクト研修体制の刷新も進めています。

「構想力」によって社会のニーズを先取りし、「実装力」によって確かな製品へと落とし込む一このNOBLE WAYを開発現場の最前線で実践し続け、2028年1月竣工予定の新本社・研究開発棟を拠点として、持続的な企業価値向上を技術の側面から強固に牽引してまいります。

コア技術(エレメント技術)	強み・知財	展開する新領域・製品(新中計2030)
フィルム印刷技術	- 高精度スクリーン印刷 - 多数の独自特許保有	- 電気化学センサ(ナトカリセンサ) - 環境対応紙基板(低温はんだ技術)
成型・プレス加工技術	- インサート成型 - 自社金型設計/加工	- IoTセンサ(漏水検知ユニット) - 車載HVACモジュール
一貫生産体制(実装力)	- 設計開発～アセンブリ - ISO13485/IATF16949	- 医療・ヘルスケア分野(生体電極) - xEV向け高耐久部品

営業統括メッセージ



中期経営計画2030の達成に向け、
顧客視点の営業戦略で成長軌道を確認なものに

取締役常務執行役員
営業統括

高岡 亮

「中期経営計画2030」の目標達成に向け、当社は顧客ニーズの変化に対応した提案型営業への転換を加速させています。医療等の新領域開拓から品川駅でのブランド広告を含む関係資本の強化まで、成長軌道を確認にする営業戦略の全貌をお伝えします。

中期経営計画2030の達成に向け、営業部門が果たすべき最大の役割は、市場開拓における「関係資本(顧客やパートナーとの信頼関係)」の価値を証明し、売上高220億円・営業利益22億円という経営目標を確実に引き寄せることです。

当社を取り巻く市場の将来性や成長機会について、より具体的なイメージをお持ちいただくため、今年度は市場の構造変化と顧客ニーズの移り変わりに合わせた営業戦略をすすめます。

自動車市場におけるxEV化や先進運転支援システムの進化、産業機器市場における生成AI普及に伴うデータセンター関連機器の拡大など、市場環境は急速に変化しています。これに伴い、お客様のニーズも単なる部品(ディスクリット製品)の調達から、課題解決に向けた最適なソリューションの追求へとシフトしています。当社は、これまで独自に培ってきた「ICB製品」を軸に、お客様の課題を共に考え提案する「提案型モノづくり」を展開しており、この市場変化において大きな強みを発揮できると考えております。

具体的には、欧州市場、北米市場、中国市場での展示会への積極的参加をし、現地顧客との接点を質・量共に拡大しています。また、アジアをはじめとするグローバルネットワークを再編し、海外子会社やパートナー企業との連携を技術プレゼンなどを通して密にすることで、顧客の潜在ニーズをいち早く捉える体制(関係資本の強化)を構築してまいります。

更に、社会課題を解決する領域が有望な成長ドメインとなっている医療分野においては、電気化学センサ、新領域である社会インフラにおいては、漏水センサ、位置センサ等の当社印刷技術を使った環境にやさしい製品をあらたな収益としてチャレンジしています。

また、現場では営業DXを推進し、提案力の可視化と活動の効率化を進めることで、受注確度の向上を両立させています。

「市場変化の察知」「製造資本の柔軟な適合」「関係資本の強化」――この成長サイクルを回し続けることで、新中期経営計画の目標達成を揺るぎないものにしてまいります。

実は！
の実話

皆さんの「定刻通勤」を「帝国通信」が、
ひそかに支えています。

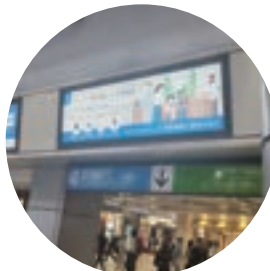
「おはよう」から「行ってきます」を、電子部品でスムーズに快適に！

センサ 可変抵抗器 固定抵抗器 スイッチ

睡眠状態を可視化する脳波電極など医療分野にも注力しています

Together, we make good sense. 帝国通信工業株式会社





ビジネス拠点での認知獲得と新領域開拓のアピール

多くのステークホルダーが行き交う品川駅にて、当社のコア技術や医療分野への挑戦(脳波電極等)を伝える大型看板広告を掲載。関係資本の強化と新たな顧客接点の創出を推進しています。

サステナビリティ担当役員メッセージ



「Human Oriented Technology」を礎に、
持続可能な成長基盤を築くロードマップと
非財務価値の可視化

取締役専務執行役員
開発統括

水野 伸二

NOBLEは「中期経営計画2030」のもと、「新生NOBLE」への抜本的な事業ポートフォリオ変革を進めています。この攻めの成長戦略を支え、中長期的な企業価値を盤石にするためには、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)への取組みを経営戦略と高度に同期させることが不可欠です。私たちはサステナビリティ経営の基盤となるマテリアリティ特定に向け、段階的なロードマップを始動させました。本稿では、その具体的なプロセスと、先行して運用・開示する環境および人的資本における定量的成果、そしてそれを支える管理体制についてお伝えします。

● サステナビリティ方針の発展・深化と ロードマップの始動

NOBLEは、持続可能な成長を目指し「CSR基本方針」を「サステナビリティ方針」へと発展・深化させました。根幹にあるのは、企業理念に基づく社会貢献と、“Human Oriented Technology(人と地球にやさしい技術、人間性を指向した技術)”という不変の観点です。

現在、当社は「中期経営計画2030」における変革を推進しており、これを支えるサステナビリティ経営の強化に向けて、重要課題(マテリアリティ)の特定に向けた検討を進めております。今年度はその前段階として「現状分析や課題の整理」を丁寧に行うフェーズと位置づけており、将来的には財務価値との関連性(ダブル・マテリアリティ)や、SSBJ基準をはじめとする開示動向なども視野に入れながら、段階的な対応を検討してまいります。サステナビリティ担当として、こうした基盤構築の議論をしっかりと主導していく考えです。

● サステナビリティ・ガバナンスの 実効性と全社リスク管理との連携

方針を着実に実行するため、体制強化を図っています。私はサステナビリティ委員会委員長として、傘下の「CDP」

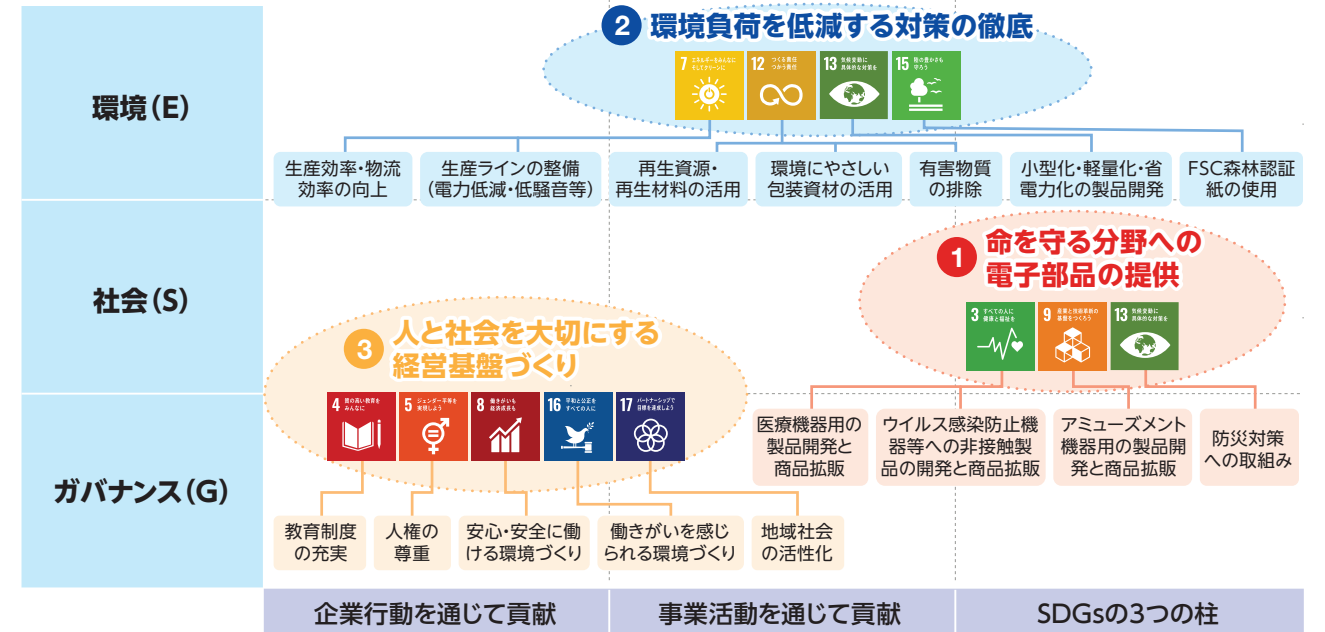
「環境物質」「BCP」等の専門部会と連携し、アクションプランの検討・審議を主導しています。審議内容は取締役会へダイレクトに報告され、事業戦略と連動した監督を行う体制を敷いています。

また、気候変動リスクを含む経営リスク全般については、当委員会と「内部統制委員会」「コンプライアンス委員会」が有機的に情報共有を行う体制を確立しました。抽出されたリスクは全社リスク管理システムへと統合され、グループ全体の不確実性を網羅的にコントロールしています(※リスク管理体制については「リスクマネジメント」ページをご参照ください)。

● 脱炭素社会への挑戦:TCFDシナリオ分析 とSBT申請によるKPIの先行運用

環境(E)領域では、マテリアリティ特定に先んじて気候変動対応を先行推進しています。TCFDのフレームワークに沿った「1.5℃」および「4℃」のシナリオ分析を実施し、潜在的な財務影響と対応策を分析しました。

炭素税導入や既存部品の需要変化といった移行リスクが浮き彫りになる一方、これらは環境配慮型製品の開発を加速させる「機会」でもあります。当社はxEV(電動車)向け部品や省エネ・長寿命なカスタム製品の創出により差別化を推進しています。



NOBLEは、SDGsへの取組みとして「3つの柱」を掲げています。

これらの実行力を担保するため、国際的基準である「SBT」を取得いたしました。2024年度を基準に、2030年度までに「Scope1・2の55%以上削減」および「再生可能エネルギー電力比率100%」、「Scope3の25%削減」という具体的KPIを先行明示し、2050年カーボンニュートラル達成へ向け責任を持って実行してまいります。

● 人的資本経営の推進:「3つのC」を 体現する人材戦略と指標の可視化

社会(S)における人的資本経営では、長期ビジョン達成の源泉を「人材」と捉え、「人的投資方針」と「社内環境整備方針」の具現化を進めています。

行動指針「3つのC(Change, Challenge, Communicate)」を体現する人材を育成するため、2027年度完成予定の新本社ビル(高度なR&D環境)を新領域の技術人材創出拠点として活用します。

また、ダイバーシティ推進として新卒採用の女性比率目標「30%以上」を掲げる中、2026年4月実績は35.7%と目標を達成しました。今後は中長期的なキャリアアップと管理職登用へのプロセス構築に注力します。更に、ウェルビーイングの充実に向け、従業員サーベイの活用や有給休暇取得率の管理、セレクトタイム制度等の柔軟な職場

環境整備を推進しています。これらの指標を可視化・モニタリングし、人への投資効果を最大化してまいります。

● ステークホルダーの皆様へ

現在進めているマテリアリティ特定プロセスや、先行して開示・運用する環境・人への投資は、すべて未来のNOBLEブランドを磨き上げ、持続的な競争優位性を生み出す「無形資産への投資」です。課題を直視し段階的対応を着実に進めることで、社会課題解決と強靱な経営基盤の確立を両立させ、企業価値向上をお約束いたします。皆様の温かいご支援をお願い申し上げます。



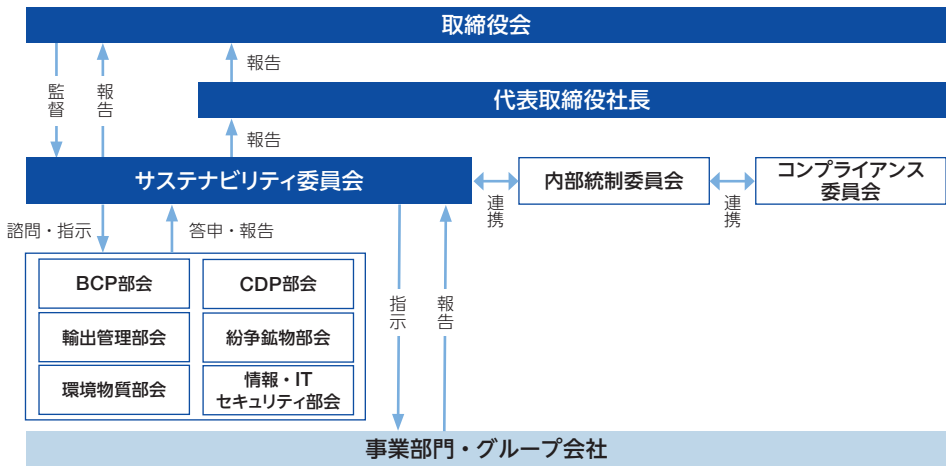
サステナビリティ経営の推進

●● 基本的な考え方

NOBLEは、社会的責任を果たし、事業の持続可能な成長を目指すために従来の「CSR基本方針」を「サステナビリティ方針」へと昇華させ、地球環境に対する負荷の最小化、持続可能な社会の実現に向けて取組んでまいります。

●● サステナビリティ・マネジメント体制

- 当社では気候変動に関わる基本方針、重要事項、リスク・機会などを検討・審議する組織として、サステナビリティ担当役員を任命し、サステナビリティ担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しております。
- 当該委員会はNOBLEのサステナビリティ基本方針の実施状況、活動状況等をモニタリングし、取締役会へ報告、また取締役会は当該委員会および関係各部からの報告をもとに、当該委員会に対して監督・指示を行う体制を構築しております。



●● 気候変動に対する取組み (TCFD提言への対応)

NOBLEは、気候変動が事業に及ぼす影響を経営の重要課題の一つとして捉えております。また、企業理念として「豊かな社会の実現への貢献」掲げており、気候変動が及ぼす影響へ対応することが、企業理念に通じ、かつ社会の一員として果たすべき役割であると考えております。このため、地球環境に対する負荷の最小化、持続可能な社会の実現に向けた取組みを展開してまいります。

NOBLEでは、脱炭素社会の実現に向けた取組みとして、TCFDが求める開示フレームワークに沿って、気候変動問題が当社事業へ与えるリスクや機会について分析し、その結果を経営戦略に反映することで、適切な事業リスクへの対応を行い、また気候変動対応を機に当社事業の成長を促す取組みを行うことで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

① ガバナンス

NOBLEは、サステナビリティに関わる基本方針、重要事項、リスク・機会などを検討・審議する組織として、サステナビリティ担当役員を任命し、サステナビリティ担当役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、当該委員会に対して取締役会が監督・指示を行います。また、サステナビリティ委員会の傘下にBCP部会はじめ専門分野ごとの部会を設け、サステナビリティを巡る経営課題に対してサステナビリティ委員会より指示・諮問し、各部会において対策を検討、報告させ、サステナビリティ委員会として対応を図っております。また、各部会の具体的な活動状況や活動計画についてはサステナビリティ委員会より直接、取締役会に報告され、取締役会が主体となり、事業戦略(中期経営計画)と連動したサステナビリティの方針、および各取組みの進捗状況を監督しております。

② 戦略

NOBLEでは、気候変動が事業活動に与えるリスクおよび機会を評価するため、複数の外部シナリオを参照したシナリオ分析を実施しております。分析にあたっては、社会の脱炭素化が進展する「低炭素シナリオ」と、温暖化が更に進行する「高排出シナリオ」の両面から検討を行っております。

■ 使用したシナリオと前提条件

- 低炭素シナリオ(1.5℃シナリオ)については、脱炭素社会への移行が加速する世界を想定し、国際エネルギー機関(IEA)の「Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)」を中心に、資源エネルギー庁の「2030年エネルギーミックス」や国立環境研究所による分析等を参照しております。本シナリオでは、炭素税の導入や排出規制の強化といった「移行リスク」および「機会」の特定を行っており、脱炭素化に向けた規制強化等が当社の財務や事業環境に与える影響を分析するために有効であると判断しております。

- 高排出シナリオ(4℃シナリオ)については、抜本的な気候変動対策が講じられず、物理的な影響が最大化する世界を想定し、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の「SSP5-8.5(RCP8.5相当)」を中心に、国際労働機関(ILO)による暑熱環境下の労働に関する報告書(Working on a warmer planet)等を参照しております。本シナリオでは、平均気温の上昇や異常気象の激甚化が事業活動や労働環境に与える「物理的リスク」を中心に評価しており、激甚化する災害等が当社の財務や事業環境に与える影響を分析するうえで有効であると判断しております。

■ シナリオ分析における設定

- 時間軸 短期:〜4年、中期:4〜8年未満、長期:8〜28年
- 影響度 大:会社全体に与える影響が大きい
中:会社全体に与える影響が相応にあり
小:会社全体に与える影響が軽微
- シナリオ分析の頻度:3年毎

詳細はこちら
<https://www.noble-j.co.jp/company/environment/>



■ 気候変動リスク・機会(一部抜粋)

リスク・機会	ドライバー	気候変動がもたらす影響	時間軸	影響度 ()内は想定影響額	対応策
移行リスク	法規制・政策	炭素税が導入された場合、調達先の製造プロセスにおけるCO ₂ 排出量に応じてコストが増加し、価格転嫁に伴う原材料、副資材調達コストが増加する。	中期	大	・取引先選定要件の見直しをする。 ・サプライヤーに対し排出量低減に向けた取組みへの協力要請をする。
	市場	顧客が炭素排出の少ない商品やサービスを求めるようになり、化石燃料を使用した自動車、住宅設備や家電製品が敬遠される可能性があり、関連する部品の売上が減少する。	中期〜長期	大 (647百万円)	・自社製品や部品の炭素排出削減を目指す。特に、電気自動車(EV)向け部品やエネルギー効率の高い家電用部品など、環境負荷の少ない製品の開発に注力する。(対応中) ・顧客に対して自社製品の環境への配慮や持続可能性を積極的に伝える。
	評判	他社製品と比較してエネルギー効率が劣っている、製造時のGHG排出量が高い場合、顧客からの信頼低下や競争優位性の喪失につながり、売上が減少する。	短期〜中期	大	・サプライチェーンの透明性向上として、材料調達や製造プロセスにおける環境負荷を公表する。(対応中) ・環境基準の順守とPRの観点で、自社製品の環境配慮ポイントを明確にし、積極的にアピールする。 ・カーボンフットプリント削減製造プロセスの効率化や再生可能エネルギーを活用してカーボンフットプリントを削減する。(対応中)
機会	エネルギー源	再生可能エネルギー(主に太陽光)の導入によりエネルギーコストを削減し、製造工程全体の効率性を向上させる。	短期〜中期	小 (3百万円)	・製造拠点での太陽光発電設備を設置し、自社内でのエネルギーの持続可能性を確保する。(対応中) ・再生可能エネルギー電力を提供する企業からの調達契約(PPA)を締結し、脱炭素化を進める。
	製品およびサービス	低排出商品およびサービスの開発および/または拡張	短期〜中期	大	・製品の設計段階でエネルギー消費を最小限に抑える技術を採用し、顧客に対して省エネ効果をアピールする。 ・製品のエネルギー効率に関する研究開発を強化し、持続可能な技術を活用した製品を市場に提供する。(対応中)
	消費者の嗜好の変化	消費者が環境への配慮を強化する中で、エネルギー効率の良い(省エネディスプレイ、省エネエアコン)、環境負荷を低減する製品(非化石エネルギー製品)への部品提供機会が高まる。	短期〜中期	大	・顧客の製品ラインナップを把握し、省エネ製品、低炭素製品への十分な部品供給力を確保する。



サステナビリティ経営の推進

③ 指標および目標

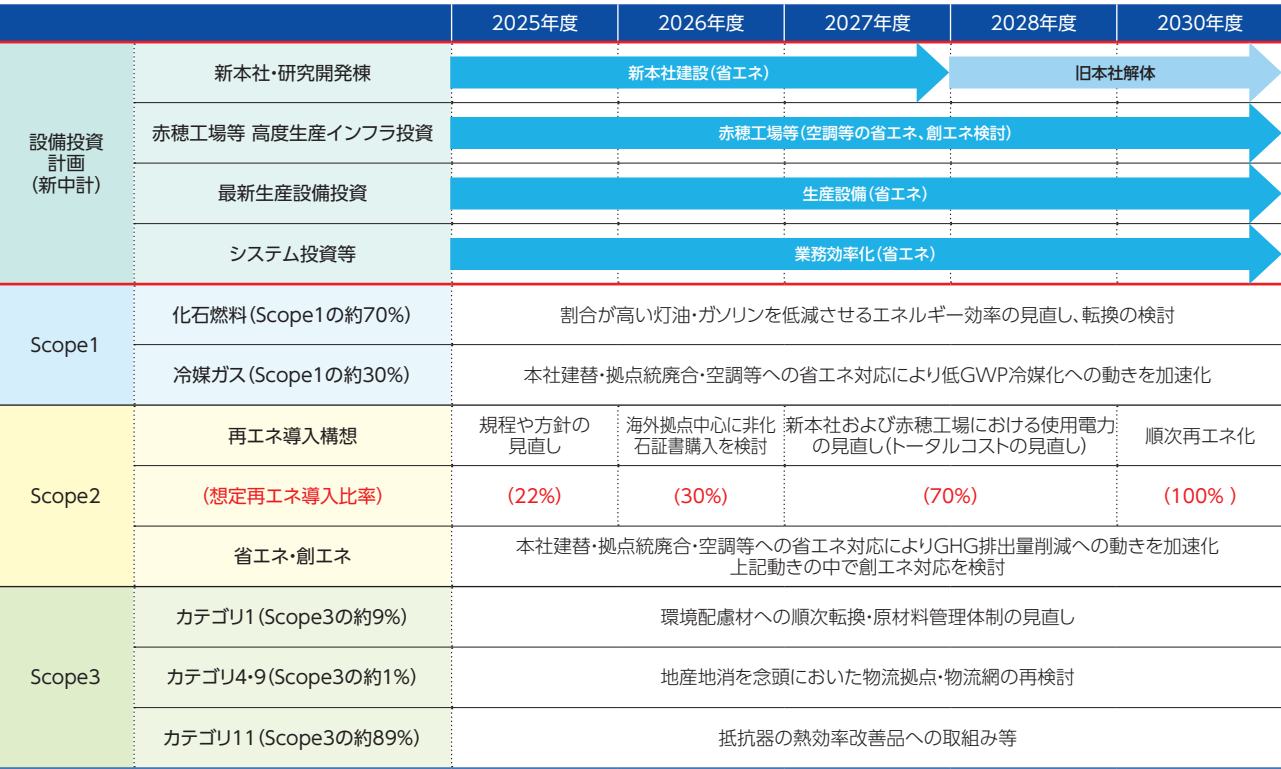
NOBLEでは、最重要課題の一つとして、気候関連課題が経営に与えるリスクと機会を評価するため、温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope1-3) および再生可能エネルギー電力導入比率を管理指標として設定しています。尚、削減目標につきましては、脱炭素社会の実現に向け、責任を持ってこれらの取組みを実行するためにCO₂排出量算定の精度向上と要因の分析を行い、SBT^(注)の考えに沿って以下のように設定します。これらの目標は取締役会で審議・承認され、進捗は年次でモニタリングしています。

■ Scope1-3推移と基準年度および削減目標

			2024年度 (基準年度) 実績値	2025年度 実績値	Scope1-3 全体に おける比率 (2025年度)	目標 2030年度
Scope1		燃料消費による直接排出	1,553	1,356	0.3%	
Scope2		電気使用による間接排出(マーケット基準)	8,223	8,262	1.6%	
		うち)非化石価値によるCO ₂ 排出量相殺分	2,330	2,338		再生可能エネルギー 電力導入比率100%
		再生エネルギー電力導入比率	22%	22%		
		参考)スコープ2(ロケーション基準)	10,132	10,228		
Scope1+2合計			9,776	9,618	1.9%	2024年度比▲55%以上 4,454
Scope3			514,926	507,991	98.1%	2024年度比▲25% 386,194
カテゴリ1	購入した製品・サービス	原材料の調達、パッケージングの外部委託、消耗品の調達	27,858	43,542	8.4%	Scope3削減目標対象カテゴリ8~14を除く全カテゴリ
カテゴリ2	資本財	生産設備の増設(複数年にわたり建設・製造されている電力の上流工程(発電に使用する燃料の採掘、精製等)	2,175	1,236	0.2%	
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	調達している燃料の上流工程(採掘、精製等)	1,780	1,788	0.3%	
カテゴリ4	輸送、配送・上流	調達物流、横持物流、出荷物流(自社が荷主)	1,883	2,794	0.5%	
カテゴリ5	事業から出る廃棄物	廃棄物(有価のものは除く)の自社以外での輸送、処理	267	233	0.0%	
カテゴリ6	出張	従業員の出張	237	268	0.1%	
カテゴリ7	雇用者の通勤	従業員の通勤	933	901	0.2%	
カテゴリ8	リース資産・上流	自社が賃借しているリース資産の稼働 ⇒Scope1,2 に計上	—	—	—	
カテゴリ9	輸送、配送・下流	出荷輸送(自社が荷主の輸送以降)、倉庫での保管、小売店での販売	3,342	2,963	0.6%	
カテゴリ10	販売した製品の加工	事業者による中間製品の加工	82	74	0.0%	
カテゴリ11	販売した製品の使用	使用者による製品の使用	472,146	450,523	87.0%	
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	使用者による製品の廃棄時の輸送、処理	2,954	2,987	0.6%	
カテゴリ13	リース資産・下流	自社が賃貸事業者として所有し、他者に賃貸しているリース資産の稼働	451	268	0.1%	
カテゴリ14	フランチャイズ	自社が主宰するフランチャイズの加盟者のScope1,2 に該当する活動 ⇒フランチャイズなし	—	—	—	
カテゴリ15	投資	株式投資、債券投資、プロジェクトファイナンスなどの運用	818	416	0.1%	
Scope1-3合計			524,702	517,609	100.0%	390,648
			100%	99% 削減率:▲1%		

(注) 1 温室効果ガス排出量の算定対象は、財務支配力アプローチに基づき、当社および連結対象グループ企業としています。
2 従来は基準年度を2020年度としていましたが、SBT取得申請に合わせて2024年度を基準年度に変更し、削減目標もScope1-2だけではなく、Scope3を加えて目標値を設定いたしました。尚、Scope1-2の2030年度におけるGHG排出量は従来より不変です。

■ 新中計を踏まえたGHG排出量削減へのロードマップ



■ SSBJ開示基準を想定した課題と対応策の検討

NOBLEが該当する時価総額5,000億円未満のプライム上場企業には、2031年3月期(2030年度)以降の有価証券報告書におけるSSBJ基準(日本版S1/S2)に基づく開示義務化が想定されています。当社はこれを見据え、TCFD開示の発展形として「財務情報との完全統合」および「有報と同等のデータ厳格性」の確保に向け、以下の4つの課題と対応方針の検討を進めてまいります。

1. 財務影響の定量化(定量化プロセスの検討)
課題:気候変動に伴うリスクと機会が、将来のキャッシュフロー、収益、資産価値へ与える影響について、金額ベースでの可視化が求められます。
対策:脱炭素投資(CapEx/OpEx)や環境配慮型製品の機会影響を踏まえた「移行計画」の策定を視野に入れ、財務影響の可視化に向けた検討を進めてまいります。

2. 有報決算との同時開示(算定プロセスの早期化検討)
課題:現在の7月算定完了サイクルから、有報提出時に確定値を開示できる体制への移行が必要です。
対策:推定手法(プロキシデータ)の標準化やサプライヤーからのデータ回収早期化を図り、4〜5月に確定できるサイクルの構築を目指します。

3. 第三者保証・内部統制の強化(信頼性向上に向けた整備)
課題:開示義務化に伴い、記載データの信頼性を担保する第三者保証への段階的な対応が想定されます。
対策:限定的保証の段階的な取得を検討するとともに、内部監査部門との連携によるチェック体制や証跡管理のあり方を整理してまいります。

4. ガバナンスの高度化(監視体制の強化検討)
課題:取締役会によるサステナビリティ課題の監視・監督プロセスの明確化と実効性が求められます。
対策:取締役会における監視役割の整理を進めるとともに、サステナビリティKPIと役員報酬との連動などについても検討を行ってまいります。



環境配慮型プロダクトへの取組み

当社は、電子部品メーカーとしての責務を果たし、持続可能な社会の実現と取引先・社会全体の脱炭素化に貢献するため、製品の環境配慮化を戦略的に推進しています。特に、サプライチェーンにおける温室効果ガス(GHG)排出量(Scope3)削減の要請に対応し、主要製品への環境配慮材(循環材・バイオマス材)の適用拡大に積極的に取組んでいます。

1 環境配慮型製品が求められる背景

(1) 大手電機・電子メーカーからのサステナビリティ要請

取引先である大手完成品メーカーは、2050年カーボンニュートラルや資源循環(サーキュラーエコノミー)目標を掲げ、部品単位での環境性能証明やトレーサビリティを強く求めています。

(2) サステナビリティ開示義務化への先手対応

大手企業を中心にサステナビリティ開示の義務化が進む中、要請を受けた後の後手対応ではなく、先んじて「環境性能を説明・立証できる製品」を市場へ提供することが競争優位性の源泉となります。

(3) サプライチェーン全体(Scope3)のCO₂削減要請

製品製造にかかる直接排出(Scope1,2)だけでなく、原材料調達段階に由来するScope3 カテゴリー1(購入した製品・サービス)のGHG排出量削減が最大の課題となっています。

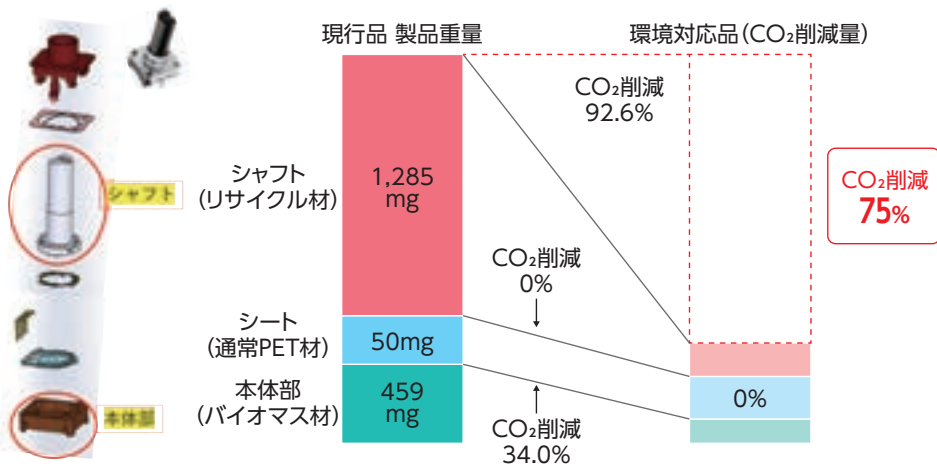
2 具体的取組みの概要(主要製品「XRE0125」における環境配慮材適用)

当社では、主力製品であるエンコーダ「XRE0125」をモデルケースとし、性能・信頼性を維持しながら成形部品の構成材料を既存材料から環境配慮型材料へ置換する技術開発・評価を完了(信頼性試験:合格)しました。

構成部品	製品重量	従来の原材料	適用した環境配慮技術
シャフト	1,285 mg	PC	PC系 リサイクルプラスチック(循環材)
本体部	459 mg	PA系	PA系 バイオマスプラスチック(植物由来材)

3 取組みによる創出効果・成果

環境配慮材への置換により、製品の競争力を高めるとともに顕著なCO₂削減効果を実証しました。



4 今後の展望と横展開ロードマップ

本取組みで培った金型共用化技術および環境配慮材の評価ノウハウを活かし、他製品シリーズへの迅速な横展開を進めます。

(1) 他製品ラインへの水平展開

「XV09」「XV012」「XCS」などの主力製品シリーズに対し、段階的な社内検討・評価完了を目指して順次展開いたします。

(2) 顧客提供価値の向上

大手得意先企業のScope3削減・循環材採用ニーズに応え、選ばれ続けるパートナーとしてのポジションを強固にしていまいります。

環境方針

NOBLEは、電子部品に関する開発、設計、生産、販売などすべての事業活動において、以下の環境方針を遵守し行動してまいります。

- 環境保全の取組みを経営の重要な課題と位置づけ、継続的改善および環境汚染の予防に努めます。
- 環境関連の法令その他の要求事項等を遵守し、技術的・経済的に可能な範囲で環境保全に取り組めます。
- 基本方針に基づき、環境目的および目標を設定し、継続的な改善活動を推進します。
 - その他、環境に負担を与える物質は可能な限り代替転換を図ります。
 - 事業活動に伴う廃棄物の削減と分別・リサイクルに努めます。
 - 省資源、省エネルギーに努めます。
- 有害化学物質による環境汚染を防止するため使用禁止物質を明確にし、原材料・部品での源流管理を行います。
- 環境マネジメントシステムを構築し、また運用します。

環境マネジメントシステム

遵法—法律、条例、協定等を守る—を何よりも優先しそのうえで『製品・サービスの環境改善』『事業所での環境管理活動』および『社会貢献』を主たる環境マネジメント活動と位置づけ、ISO14001を核として推進してまいります。

全生産拠点・工場にてISO9001・14001取得済

環境管理・改善への取組み事例

自社一貫生産だからこそできる環境に配慮したモノづくり、すなわち「開発・生産・物流すべての段階で、省エネ・省資源・省材料・リサイクルに配慮したモノづくり」をSDGsの取組みとしてグループ全体で掲げ、カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現に向けて取組んでいます。

環境負荷を低減する対策の徹底

- 生産効率・物流効率の向上
- 生産ラインの整備(電力低減・低騒音等)
- 再生資源・再生材料の活用
- 環境にやさしい包装資材の活用
- 有害物質の排除
- 小型化・軽量化・省電力化の製品開発
- FSC森林認証紙の使用

ESG領域における地方自治体の取組みへの協力・参加

持続可能な社会の実現に貢献できるよう、グリーンボンドに投資しています。

- 長野県第2回5年公募公債(グリーンボンド)
- 川崎市第5回5年公募公債(グリーンボンド)



地域社会貢献

事例①

サッカーJ1 川崎フロンターレとオフィシャルパートナー契約を締結いたしました

J1リーグ(日本プロサッカーリーグ1部)の株式会社川崎フロンターレ(以下、川崎フロンターレ)と2026年4月1日よりオフィシャルパートナー契約を締結いたしました。

将来チームを担うアカデミーに所属する選手たちの育成に携わることで、スポーツの魅力や川崎市の活性化にも貢献していきたいと考えております。

川崎フロンターレが今後ますます発展していけるようにクラブ、サポーター、スポンサーの皆様と"共に"歩んでまいります。

(契約内容)

- アカデミーチーム公式戦ユニフォーム(左袖) ● アカデミー選手 食事サポート
- 契約期間:2026年4月1日～2028年1月31日

さあ、NOBLEと実現しよう。

Together, we make good sense.



FOOTBALL TOGETHER

すべての人と共に歩む私たちの信念

©KAWASAKI FRONTALE

事例②

駒ヶ根市より表彰状をいただきました(教育振興への寄付)

80年間事業を支え温かく見守ってくださった駒ヶ根市民の皆様のため、地域社会に貢献できないか考え、未来を担う子供たちの教育を支援したいという思いから、寄付という形で感謝の気持ちを贈らせていただきました。



事例③

ピープルズ・ホープ・ジャパン(PHJ)より感謝状をいただきました

当社は、アジアの母と子をささえる国際保健医療支援団体「ピープルズ・ホープ・ジャパン(PHJ)」の活動に賛同し、2002年より支援を続けてまいりました。

この度、同団体が実施した「カンボジア母子支援 クラウドファンディング」の趣旨に深く賛同し、特別協力をしたところ、PHJより感謝状をいただきました。

当社はこれからも、PHJの活動を通じて、アジアの子供たちと母親の健やかな未来を応援してまいります。



事例④

東海エレクトロニクス株式会社様のロボットコンテストに参加させていただきました

当社は、東海エレクトロニクス株式会社様が掲げる「子供の健やかな成長支援および将来のものづくり基盤づくり」という理念に深く共感し、同社よりご紹介をいただいた「みんなで!!ロボットコンテスト!!(東海エレクトロニクス杯)」に協力・参加いたしました。未来を担う小学生の皆様とともに、電子工作やロボットづくりを通じて「ものづくりの楽しさや可能性」を共有する貴重な機会となりました。今後も地域社会および次世代育成に貢献する取組みを継続してまいります。

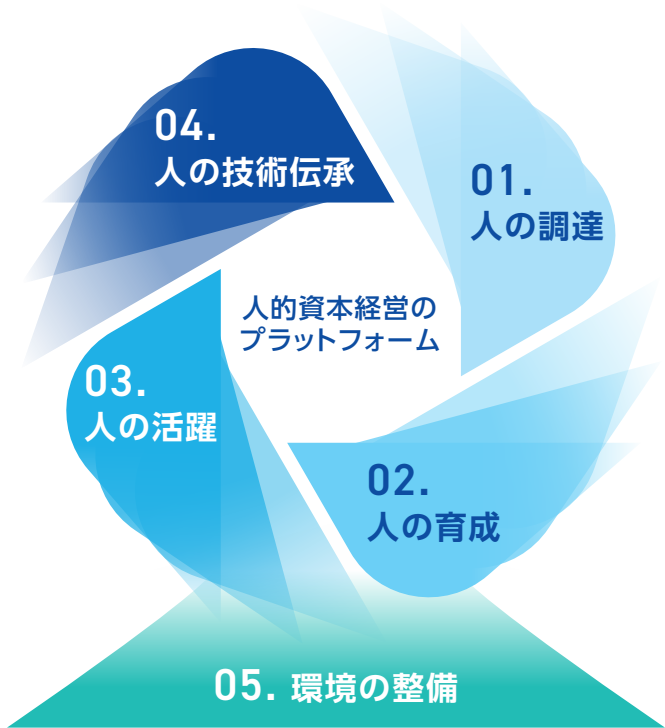




人的資本経営の推進

●● 人的資本に対する当社の考え方

挑戦を後押しできる制度や環境を整え、社員一人ひとりが「Change」・「Challenge」・「Communicate」の「3C」に基づく意識改革を図りながら、成長に向けて挑戦できる人材を育成していく



01 経営戦略に必要なスキルセットを揃える

- 採用ブランディング、自社のパーパス(存在意義)を発信し、共感する人材を惹きつける
- アルムナイ(退職者)採用・社員紹介制度などに加え、新卒および中途採用の強化

02 個人のキャリア自律と企業の成長を同期させる

- NOBLE育成塾(次世代研修)を軸とした研修の高度化
- AIなどを含む研修機会の提供を強化
- 社内公募制度や副業解禁など、自らの意思でキャリアを切り開く機会を提供
- 次世代リーダーの継続、海外研修も視野に入れた研修など、選抜式研修として戦略的に経験を積ませる

03 個々の能力が解放され、成果に直結する

- 適切な評価と報酬として、納得感のある評価や目標の落とし込みにより、成果達成時のインセンティブで応える
- タレントマネジメントによる適材適所の配置
- 会社の目標と個人の仕事がつながっている実感(意味実感)を持てるようにする

04 コア技術を伝承し、競争力の源泉を維持する

- 国内外の工場と同時に生産体制を組み、生産拠点間の連携強化やエレメント技術の深化と承継、BCP体制の構築を実現
- 熟練技術者の調整技術や品質管理のノウハウを動画やAIでデータ化し、ナレッジを資産化
- プロフェッショナル技術の伝承を推進する「NOBLE匠制度」の実施

05 ウェルビーイングを重視した職場環境の整備

- 個々のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方の追求(在宅・時間休など)
- 多様な人が活躍できる職場環境を整える
- 多様な意見が歓迎され、失敗を恐れず挑戦できる風土の醸成

●● 人材投資と社内環境整備に関する基本方針

人と社会を大切にする経営基盤づくり



教育制度の充実



人権の尊重



安心・安全に働ける環境づくり



働きがいを感じられる環境づくり



地域社会の活性化

NOBLEは、豊かな社会の実現という企業理念を礎に長期ビジョンとして「抵抗器のNOBLEから『新生NOBLE』への深化と進化」を掲げており、それを達成する源泉は人材であると位置づけています。人権を尊重し、人種・国籍・性別・信仰・信条・心身障がい等を理由とする差別やセクシャルハラスメント、パワーハラスメント等の嫌がらせのない健全な職場環境を確保し、多様な人材が十分にその能力を発揮できる職場環境整備に努め、グローバルフィールドで活躍できる人材の育成に積極的に取り組んでまいります。

1 経営戦略と人材戦略の連動

人的投資は経営戦略と一体で進め、企業の成長段階や事業構造に応じた人材戦略を策定・実行します。

2 社内環境整備

(A) 多様な人材の採用と公正な機会の確保

女性、障がい者、外国人、キャリア採用など多様な人材の採用、および性別・年齢・国籍などに関係なく、多様な人材が活躍できる環境づくりに取り組み、公正な評価と処遇を実施します。

(B) 安全で働きやすい職場環境

労働安全衛生や労働条件に関する法令等を遵守し、安全で適正な労働条件のもと働きがいのある、働きやすい職場の実現を目指して取り組んでいきます。

(C) 多様な働き方の実現

従業員の多様な生き方を尊重し、在宅勤務制度や時差出勤制度等(セレクトタイム制度)による多様な働き方を推進していきます。

(D) 教育研修の提供

従業員が自身の知識や能力を磨いて、成長へとつながられるよう公平かつ平等な教育研修の機会を提供していきます。

多様な人材が十分にその能力を発揮できる職場環境整備に向けては、従業員サーベイを実施し、把握された課題解決に向けた取組みを展開しております。更に、公平かつ平等な教育研修の機会を提供するためEラーニングを利用したベース研修を展開するとともに階層別教育の充実や次世代を担う幹部候補者を対象とした教育カリキュラムを実施し、人材育成に向け更なる拡充・拡大を目指しております。

(E) エンゲージメントの向上と働きがいの創出

従業員との対話を重視し、働きがいや目的意識を持って業務に取り組める職場づくりを推進していきます。

(F) 人的資本の可視化と改善

人的資本に関して実施状況をモニタリングし定量・定性の両面から施策の成果を測定・改善していきます。

(G) J-ESOPの導入

当社は、2024年8月に、従業員に対して自社の株式を給付するインセンティブプラン「株式給付信託制度(J-ESOP)」を導入しました。従業員にも当社の株価を意識してもらうことを期待しています。



人材育成

●●人材育成に対する考え方

1 事業戦略に応じた多様な人材を確保

事業成長や競争力強化のために、必要な人材像やスキルセットを明確化し、中途採用と新卒採用のバランスをとりつつ、必要な人材を適切に採用していきます。

2 多様な人材が活躍できる企業文化を醸成

従業員の満足度やエンゲージメント(組織への貢献意欲)を高める施策について、引き続き展開していきます。従業員の健康と安全を守り、生産性を高める観点から、セレクトタイ

ム制度等のワークライフバランスを重視した働きやすい環境を整備・推進します。男性社員の育児休業取得促進にも引き続き取り組めます。

3 人材が自律的に学び成長する組織づくり

次世代研修やOJT・OFF-JT等の教育プログラムを充実させる他、スキル取得の推奨制度を構築し、個々人のスキルアップを支援することで、新たなイノベーションが生まれる組織づくりに取り組みます。

●●NOBLE育成塾(次世代研修)

■ 背景・目的

現在、人材育成を通じて、企業力の向上を目指し、企業価値を高めていくような人的投資が求められている中で、当社でも研修制度の拡充に努めております。その一環として、次世代経営を担う層へ積極的に研修を実施していくことで、経営幹部候補を育成していくことを目的として、次世代研修として「NOBLE育成塾に(塾長:羽生社長)」を実施しております。

- 1.マインドシフト・チェンジ
意識改革:未来を拓くマインドセットの醸成
- 2.ビジネスコアスキルのリスキリング(学び直し)
スキルアップ:変化に対応できるプロフェッショナルの育成
- 3.中計2030&年度計画達成に向けた施策
育成塾効果:中計2030と今期事業計画の目標達成



●●「NOBLE匠」認定制度

「コア技術を伝承し、競争力の源泉を維持する」ための具体的な取り組み組施策の一つとして「NOBLE匠」認定制度を制定しています。

■ 目的

現場の従業員の中から特に優れた技能者を「NOBLE匠」と認定・公表し、「NOBLE匠」が自職場および他職場において指導や相談対応していくことでNOBLEの技能・技術水準向上および技術承継を実現することを目的としています。



■ 認定基準／支援体制

卓越した技能を保有していることが認定基準の一つとなりますが、その判断基準として技能検定などの公式な資格を有していること等を規定しています。このためNOBLEでは国家検定制度である技能検定の受検に関し資格取得支援制度の対象として資格取得を奨励しています。



人権/労働安全衛生

●●人権・労働に関する考え方

1 サステナビリティ基本方針

NOBLEでは、サステナビリティ基本方針において、人権・労働に関し次の通り定めています。

- 〔サステナビリティ基本方針〕(抜粋)
- 1. 帝通グループは人権を尊重し、性別、年齢、国籍、人種、民族、信条、宗教、社会的身分、障害等に基づく差別を行いません。
 - 2. 帝通グループは人権を尊重し、性別、年齢、国籍、人種、民族、信条、宗教、社会的身分、障害等に基づく差別を行いません。
 - 3. 帝通グループは職場の衛生と安全の問題を解決することに努めるとともに従業員の教育を実施していきます。

2 取り組み項目とガイドライン

この基本方針に基づく取り組み項目とガイドラインを次の通り定めています。

- 「人権・労働に関する考え方」
 - ①強制的な労働の禁止、②非人道的な扱いの禁止、③児童労働の禁止、④差別的処遇の禁止、⑤最低賃金の遵守、⑥労働法令の遵守、⑦団結権、団体交渉権の保障
- 「安全衛生に関する考え方」
 - ①機械装置の安全対策、②職場の安全確保、③職場の衛生確保、④労働災害・労働疾病の予防、⑤緊急時の対応、⑥身体的負荷のかかる作業への配慮、⑦施設の安全衛生確保、⑧従業員の健康管理

3 取り組み状況

NOBLEでは、この取り組み項目とガイドラインをホームページで公表するとともに、グループ内においても徹底しています。

特に安心・安全な労働環境の確保については、労災事故の撲滅に取り組むとともに、安全教育の実施の他、健康診断・ストレスチェックを通じた社員の健康増進にも取り組みます。

(ご参考)

■ 人的投資の成果

エンゲージメント指標		2024年度	2025年度
再雇用比率		40.0%	75.0%
女性採用比率		54.0%	35.7%
育児休暇取得率		40.0%	71.4%
(うち男性職員取得率)		(25.0%)	(71.4%)
女性管理職比率		1.5%	2.9%
労働者の男女の賃金差異	全労働者	76.7%	75.9%
	正規雇用労働者	78.6%	76.8%
	パート・有期労働者	74.7%	84.1%
離職率		1.6%	1.6%



●●持続可能で強靱なサプライチェーンの構築

NOBLEは、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指し、サプライチェーン全体におけるリスクの低減とパートナーシップの強化に取り組んでいます。社会情勢の激変やサステナビリティ要件の高まりに応えるため、以下の3つの重点施策を推進しています。

1 厳格なサプライチェーン管理

国内外のすべてのサプライヤーを対象に、独自の選定基準を設定し、取引の開始時および継続的な評価において厳格に運用しています。

- **多角的な選定基準:**
QCD(品質・価格・納期)に加え、人権・労働環境、環境保全(脱炭素・生物多様性)、情報セキュリティ、ガバナンスの遵守を新規・既存取引の基準としています。
- **定期アセスメントと現場監査:**
主要サプライヤーを対象にセルフアセスメント(SAQ)を実施し、リスクを評価しています。高リスクと判断された拠点や重要部材の国内外サプライヤーに対しては、専門チームによる現地監査(オンサイト監査)を実施しています。
- **是正措置とエンゲージメント**
監査で課題が発見された場合は、即座に取引を終了するのではなく、是正アクションプラン(CAP)を共同で策定し、改善に向けた伴走支援を行うことで、サプライチェーン全体の底上げを図っています。

2 サステナビリティと人権

- NOBLEは、人権侵害や環境破壊、不法な資金源となっている原材料の調達を容認しません。
- **紛争鉱物基本方針の制定と運用**
人権侵害や過激派の資金源となっている紛争地域および高リスク地域(CAHRAs)に由来する鉱物(3TG:タンタル、スズ、タングステン、金、およびコバルト等)の使用を回避するため、「紛争鉱物基本方針」を定めています。

- **デューディリジェンスの実施**
RMI等の国際的な枠組みに基づき、精錬所の特定とトレーサビリティ調査(CMRT/EMRTの回収・分析)を定期的に実施しています。サプライヤーに責任ある精錬所からの調達を最優先でお願いするとともに、不適合が発覚した場合は速やかな是正および代替調達への切り替えを行います。

3 リスクマネジメントとレジリエンス

地政学リスクの顕在化や自然災害の激甚化に備え、サプライチェーンの「見える化」と「ガバナンス基盤の刷新」を通じて、高度なレジリエンス(強靱性)を構築しています。

- **サプライチェーンの可視化(トレーサビリティ拡充)**
Tier 1(直接取引先)にとどまらず、Tier 2以降の川上(原材料・素材レベル)に至る供給網をデータベース化・可視化しています。これにより、有事発生時の影響範囲を迅速に特定できる体制を整えています。
- **取引基本契約書の改訂と巻き直し(再締結)**
近年の法改正(民法、個人情報保護法、フリーランス新法等)や商習慣の変化(人権DDの要請、価格転嫁の適正化、サイバー対策)に対応するため、取引基本契約書を全面的に改訂し、主要サプライヤーとの再締結を進めています。契約レベルで最新のESG遵守義務やBCP協力要件を明確化することで、統制力と信頼関係を双方で高めています。

●●1. 品質管理の基本的な考え方

- 「顧客満足度向上」「不良品・クレームの未然防止」「コスト削減」を図り、NOBLEブランドの維持と向上を目指してまいります。

●●2. 品質管理方針

- 製品に合わせた管理の標準化、工場間の品質水準均一化と品質向上を図ります。

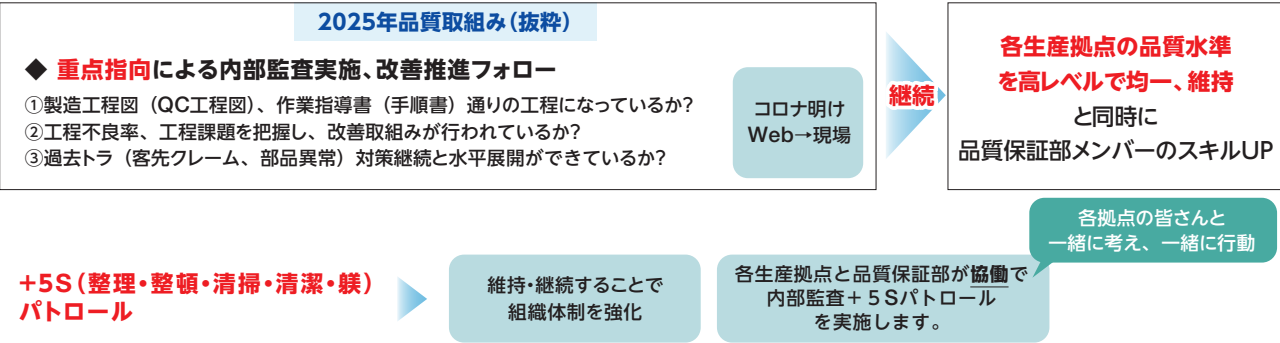
●●3. 品質管理体制・実績

- 品質管理委員会を設置し、現場指導やモニタリングを定期的に実施することで、品質向上に向けたテーマや課題に組織全体で取り組んでいます。
- 具体的には、最新鋭の生産設備と高度な自動化技術を導入し、安定した生産品質を確保しています。更に、AIを活用した外観検査システムや、非破壊検査技術など最先端の検査技術を積極的に導入することで、人間の目では見逃しやすい微細な欠陥も確実に検出し、市場への不良品流出を限りなくゼロに近づけています。
- 以下の国際規格も取得し、それぞれの分野における最高水準の品質管理を徹底しています。
ISO 9001: PDCAサイクルに基づいた継続的な品質改善活動を推進しています。
- ISO 14001: 環境に配慮した高品質な製品を提供します。
- ISO 13485: 厳格な製造プロセスとトレーサビリティ管理を徹底し、医療従事者や患者様が安心して使用できる製品を安定的に供給します。
- IATF 16949: 自動車業界が求める高品質な製品を供給し、サプライチェーン全体の信頼性向上に貢献しています。
- 顧客からのフィードバックや市場からの品質情報、社内における不適合発生状況を真摯に分析し、再発防止策の徹底とプロセス改善に日々取り組んでいます。品質教育やスキルアップ研修を通じて、全従業員の品質意識向上にも注力し、全員参加型で品質保証体制を強化しています。

●●4. 重点取り組み計画

- 『品質管理の原点回帰』をテーマとし、“5S+内部監査”の実施、改善を推進。更に5Sを発展させ、モノづくり環境の進化に向け、コンタミネーションを効果的に排除し、クリーンな工場を目指してまいります。

【2030年に向けた取り組み】各製造拠点との連携・レベルUP（国内6工場、海外4工場）





社外取締役座談会



社外取締役
瀧口 詠子

社外取締役
高橋 啓章

社外取締役
三浦 希美

激変するグローバルな事業環境や市場からの期待に応え、更なる持続的成長を果たすために、取締役会ではどのような議論を重ね、どのような変革を進めているのか。客観的な視点から経営を監督・助言する3名の社外取締役に、当社の現状、課題、そして今後の展望について率直に語り合っていました。

堅実なものづくりの歴史と強い結束力が信頼を築いている

瀧口 私が感じる帝国通信工業の最大の魅力は、組織文化に根付く人を大切にする「ゆとり」と、ものづくりに対する誠実さです。従業員の在籍年数も長く、経営陣には一体感があります。お客様の要望に真摯に向き合い、堅実に製品をつくり続けてきたことが、安定した業績につながっているのだと思います。取締役会においても役員同士の信頼関係が強く、チームとして課題に向き合う風土があります。

三浦 私も、誠実さや実直さこそが帝国通信工業の企業文化の根幹だと考えています。それが製品品質やお客様との長期的な信頼関係を支え、80年に及ぶ歴史を築いてきたのではないのでしょうか。法務の観点から見ても、社員の

皆さんの規範意識の高さは印象的です。「利益のためなら何をしてよい」という発想ではなく、「真面目にものづくりに取り組む」という価値観が浸透しています。一人ひとりが自然に高い規範意識を持っていることは、経営の安定性を支える重要な資産です。

高橋 私も、堅実さが大きな特徴だと感じています。工場を訪問すると、社員の皆さんがコツコツと改善を積み重ねていることが分かります。事業面では、加工から自動化設備まで、生産技術を自社内に蓄積していることも大きな強みです。一方で、皆で結束して取り組むスタイルだからこそ、突出した人材や新しい発想が生まれにくい面もあります。今後は既存事業の強みを生かしながら、AIをはじめとする成長分野や、より付加価値の高い製品領域へもっと果敢に挑戦していくことが大切だと思います。

瀧口 そのような挑戦を支えるため、取締役会でしっかりと意見を出し合い、中長期的な経営方針を明確に示し、目指す姿に向けてキャッシュを成長投資・構造改革投資・設備投資・IT投資・株主還元にご配分するか明確に示すことが大切であると考えています。

高橋 取締役会を含め意見を言いやすい風土と、ものづくりの堅実性は守るべきです。特に、グローバルで各拠点がそれぞれの特色を生かしながら連携して生産を行う総合力は、大きな強みだと思います。

三浦 現場における一人ひとりの創意工夫を生かせる環境は、ぜひ維持してほしいですね。工場を訪問すると、製造工程の自動化についても、現場の方々が自分たちで考え、工夫を重ねていることが分かります。気づいたことをすぐに改善につなげられる環境は、帝国通信工業の重要な財産です。

高橋 部署間の連携も素晴らしいと思いますね。問題が起きますと、部門を越えて人が集まり、一緒に解決策を考える。こうした現場力と一体感を守りながら、そこに新しい発想を加えていくことが、次の成長につながるはずです。

オープンな議論とリアルタイムな情報共有で取締役会の実効性を高める

瀧口 2025年度の実効性に関する議論としては、新規事業を育て次の成長の柱に据えようという取組みが印象に残っています。例を挙げるとヘルスケア領域で社会課題の解決につながる製品開発に取り組んでおり、会社として新しい成長機会を模索していることが伝わってきます。

三浦 社外取締役が発言する機会は、この数年で明らかに増えています。事前説明を受けただけで、疑問点について資料を追加で求めたり、問題提起をしたりすることもあります。執行側もそれを受け止め、調査・検討したうえで対応していただく。この双方向のコミュニケーションが充実してきたと感じています。

高橋 取締役会は非常に風通しが良く、意見が言いやすい

雰囲気です。私たち社外取締役の3人は、それぞれ専門性が異なるので、自然と役割分担ができ、多角的な視点で議論ができているのではないのでしょうか。

瀧口 3人のあいだで、取締役会開催日に、自由な意見交換をしています。忌憚なく話し合えるのはありがたいです。今後は、社内・社外取締役間の自由な意見交換の機会を増やし、情報格差の解消が進むと良いと感じています。

三浦 また、執行側からの経営情報の透明性は極めて高いと感じます。プロジェクトの初期段階から「現在このような構想を進めている」という共有があるため、大きな決断の場になって突然知らされるようなことはありません。不都合なネガティブ情報、たとえば製品の不具合やトラブルといったリアルな現場の情報も、包み隠さずリアルタイムに共有されます。

高橋 ただ、取締役会の議題については、報告・承認事項だけでなく、より重要な経営テーマに時間を使う必要があります。それぞれの意見を更に出し合い、議論を深める場を増やしていけるといいですね。

三浦 特に、10年後、20年後の帝国通信工業のビジョンについて、将来の夢や展望を語り合う機会が取締役会の中でもっとあってもよいと感じています。

瀧口 この点、2027年3月期から取締役会付議事項を改正し、より重要な経営課題の審議を行う方針と伺っています。経営戦略・事業戦略やガバナンス観点の議題、企業の課題を深く議論する機会が増えることを期待しています。

高橋 経営陣にとって耳の痛い意見を述べることも日常的にあります。特に新しい市場を創出する必要性については、繰り返し申し上げます。既存事業を堅実に伸ばすだけでは、将来の成長には限界があります。10年先を見据え、今から新しい事業の種をまく必要があります。

三浦 新しい取組みでは、懸念点を洗い出したうえで、どうすれば安全に前へ進められるかを議論しています。新規事業の投資に伴う課題の指摘や、契約締結時の条件交渉など、詰めが甘い部分については指摘し、議論を重ねています。



社外取締役座談会



イノベーションが生まれる
多様な人材が活躍する組織へ

高橋 今後に向けた課題として、取締役会において特に議論を深めるべき第一のテーマは、事業ポートフォリオの見直しです。すでにデータに基づいて見直しが進められており、成長産業を十分に伸ばし切れていないという課題認識は、経営陣とも共有しています。現在の受託・受注生産中心のモデルは安定感がある一方、薄利多売になりやすく利益率の大幅な向上には構造的な限界があります。だからこそ、より付加価値の高い製品領域へ事業を広げていくことが欠かせません。特にこれからの3年、5年は、過去とは比較にならないスピードで環境が変化するでしょう。新製品の開発だけでなく、ビジネスモデルや仕事の進め方そのものを変えていく視点が必要です。

瀧口 受注生産が中心であった歴史から、どこかお客様からの受注が出発点となる傾向があったのかもしれませんが。ですが、今後は自発的な製品開発や挑戦により、継続的に



事業ポートフォリオの見直しを図ることが必要になります。そのためには経営陣がトップダウンで従業員の挑戦を後押しする仕組みを取り入れるなどのアプローチも有効だと考えています。

三浦 会社全体として挑戦した結果の失敗を恐れない、という姿勢を育んでいくことが大切です。私自身は、問題点をただ指摘して挑戦を止めるのではなく、それらを適切に管理しながら、安心して前へ進められる環境をつくることを重視しています。

高橋 もう一つ課題を挙げるとしたら、サクセッションプランでしょうか。私が指名・報酬委員会の委員長に就任して約1年が経過しましたが、まさに本格的な運用の仕組みを構築している段階です。報酬面については評価テーブルに基づいた公平な運用がなされていますが、指名、特に次世代の経営トップを育てていく仕組みの構築が重要な課題です。

三浦 私たちも指名・報酬委員会のメンバーとして、指名のプロセスにより積極的に関与し、必要な情報を得ながら議論していきたいと思います。2026年は特に注力して取り組むべき部分だと考えています。

瀧口 私たちからCEO後継者計画作成の必要性を提言させていただき、社内においてもその必要性を認識されています。次世代幹部育成の「Noble育成塾」など既存の仕組みも生かしながら、今後より良い仕組みの構築を支援したいです。

三浦 やはり当社の文化や強みを深く理解した社内人材が、次代のリーダーとして育っていくことが理想だと思います。私たちも工場や各拠点にもっと足を運び、現場を確認するとともに、従業員の皆様と対話する機会を増やしていければと考えています。

高橋 執行役員会やグループ会議などを通じて、将来のリーダー候補が見えるようになるとういですね。特に海外拠点や工場など、本社から見えにくい場所にいる人材にも目を向ける必要があります。当社は早くからグローバル展開を推進してきましたが、拠点間の人的交流はまだ発展の途上にあります。たとえば海外拠点の優秀な現地スタッフ

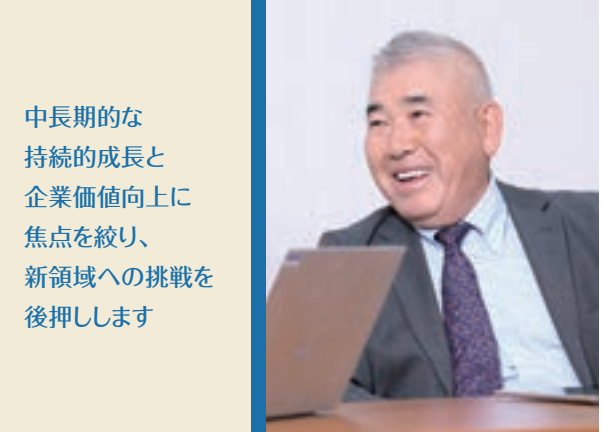
が本社で研修・勤務するような双方向の交流を増やすことで、異なる視点やイノベーションが生まれる土壌を作ること重要です。

瀧口 拠点間の人材交流には良い効果が期待できます。そして多様性を受け入れる文化の醸成には、多くのメリットがあります。社内人材のみでは改善が図れない領域については、外部人材を活用する取組みが有効でしょう。また女性活躍推進も加速させる必要があります。多様な価値観の受容は、イノベーションが生まれる土壌作りにつながります。

三浦 近年は女性の新入社員も増えており、人事制度や評価、働き方についても、継続的に見直していくことが必要でしょう。新しく入社する優秀な人材が長期的に能力を発揮し、活躍できる環境を作ることこそが、当社にとって大きな財産になると考えています。

社外取締役として次の成長を支えていく

高橋 今後私が注視していきたいのは、中長期的な持続的成長と企業価値の向上です。既存事業の強みを守る一



方で、新しい領域へ挑戦し、将来の事業の柱を育てていく。そのための議論を取締役会でしっかりと行っていきたいと思います。

三浦 帝国通信工業には、これまで築いてきた強固な基盤があります。だからこそ、もっと果敢に挑戦できるはずです。私たち社外取締役は、懸念を指摘して挑戦を止めるのではなく、安心してリスクテイクできる環境を整える役割を担っていきます。

瀧口 社内の皆様との信頼関係を深め、そのうえで、社内と社外の認識の違いを感じた時に、市場のニーズや他社の取組み状況等を踏まえ、外部の視点から問題提起し、取締役会の議論が深まるよう努力を継続したいと思います。





役員紹介／スキルマトリックス

取締役



羽生 満寿夫
代表取締役社長執行統括

1977年 3月 当社入社
2018年 4月 取締役上席執行役員事業統括・生産技術統括生産技術部長
2019年 4月 取締役常務執行役員事業統括・生産技術統括
2019年 6月 代表取締役社長経営統括・執行統括・事業統括
2020年 6月 代表取締役社長経営統括・執行統括・事業統括・品質保証統括
2023年 4月 代表取締役社長執行統括・生産技術統括
2024年 4月 代表取締役社長執行統括(現任)

取締役会出席回数: 17回(100.0%)
指名・報酬委員会出席回数: 4回(100.0%)



水野 伸二
取締役専務執行役員
開発統括

1981年 4月 当社入社
2018年 4月 取締役上席執行役員営業統括
2019年 4月 取締役常務執行役員営業統括
2019年 6月 取締役専務執行役員営業統括
2021年 6月 取締役専務執行役員営業統括情報システム部管掌
2023年 4月 取締役専務執行役員開発統括・営業統括
2023年 6月 取締役専務執行役員開発統括(現任)

取締役会出席回数:17回(100.0%)



丸山 睦雄
取締役常務執行役員
業務統括

1983年 4月 当社入社
2019年 6月 取締役上席執行役員業務統括・経理室管掌
2023年 4月 取締役上席執行役員業務統括・情報システム部管掌
2023年 6月 取締役常務執行役員業務統括・情報システム部管掌
2024年 6月 取締役常務執行役員業務統括(現任)

取締役会出席回数:17回(100.0%)



高岡 亮
取締役常務執行役員
営業統括

1991年 4月 当社入社
2016年 7月 営業企画部長
2018年 1月 営業部長
2021年 4月 執行役員営業部管掌・営業部長
2023年 6月 取締役上席執行役員営業統括
2026年 4月 取締役常務執行役員営業統括(現任)

取締役会出席回数:17回(100.0%)



三浦 希美
社外取締役
社外 独立役員

2011年12月 弁護士登録(第二東京弁護士会) ひかり総合法律事務所入所
2022年 4月 同法律事務所 パートナー弁護士(現任)
2023年 6月 当社取締役(現任)
2026年 3月 GMOコマース株式会社取締役(監査等委員)(現任)

取締役会出席回数: 16回(94.1%)
指名・報酬委員会出席回数: 4回(100.0%)



高橋 啓章
社外取締役
社外 独立役員

1981年 4月 櫻測器株式会社入社
1986年11月 株式会社日本マイクロニクス入社
2015年 1月 ホルツ株式会社取締役
2023年 1月 同社非常勤取締役(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)

取締役会出席回数: 17回(100.0%)
指名・報酬委員会出席回数: 4回(100.0%)



瀧口 詠子
社外取締役
社外 独立役員

1989年 4月 株式会社東洋信託銀行(現三菱UFJ信託銀行株式会社)入行
1997年 7月 青山監査法人(現PwC Japan 有限責任監査法人)入所
2019年 3月 朝日税理士法人入所
2022年12月 17LIVE株式会社社外監査役(現任)
2025年 6月 当社取締役(現任)

取締役会出席回数: 13回(100.0%)
指名・報酬委員会出席回数: 2回(100.0%)

監査役



畑宮 正憲
常勤監査役
社外 独立役員

1983年 4月 株式会社富士銀行(現株式会社みずほ銀行)入行
2007年 4月 同行広島支店長
2009年 4月 同行融資・外為事務サービス部長
2010年 5月 株式会社アヴァンティスタッフ常務執行役員
2011年 6月 同社常務取締役兼常務執行役員
2019年 2月 ヒューリック株式会社顧問
2019年12月 同社退任
2020年 6月 当社常勤監査役(現任)

取締役会出席回数:17回(100.0%)
監査役会出席回数:21回(100.0%)



三井 浩二
監査役

1982年 4月 当社入社
2018年 1月 開発部長
2018年 4月 執行役員開発部管掌開発部長
2019年 4月 執行役員開発統括
2020年 4月 上席執行役員開発統括
2023年 4月 上席執行役員品質保証統括
2024年 3月 退任
2024年 6月 当社監査役(現任)

取締役会出席回数:17回(100.0%)
監査役会出席回数:21回(100.0%)



由井 紗恵子
監査役
社外 独立役員

2007年12月 あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所
2011年 4月 公認会計士登録
2022年 8月 河合紗恵子公認会計士事務所 所長(現任)
2022年 8月 株式会社ミツモア社外監査役(現任)
2025年 1月 3LINKS株式会社社外監査役(現任)
2025年 6月 当社監査役(現任)

取締役会出席回数:13回(100.0%)
監査役会出席回数:15回(100.0%)

(注) 取締役瀧口 詠子氏は、2025年6月27日開催の第103回定時株主総会において取締役に選任されたため、取締役会、指名・報酬委員会への出席率は就任後に開催された取締役会、指名・報酬委員会をもとに算出しております。

監査役由井 紗恵子氏は、2025年6月27日開催の第103回定時株主総会において監査役に選任されたため、取締役会、監査役会への出席率は就任後に開催された取締役会、監査役会をもとに算出しております。

■ 取締役の選任、構成に関する考え方

取締役の構成については、様々な分野における専門性や知識、経験などの多様性の充実を目指しており、NOBLEの事業内容や経営課題を踏まえて、経営に必要な備えるべきスキルを特定し、規模の適正性とバランスを勘案しつつ、社外取締役が過半数で構成する指名・報酬委員会において審議のうえ、取締役会へ答申し、取締役会はその答申を踏まえ、選考された候補者の適格性を審議し、取締役候補として決定しています。

■ 取締役スキルマトリックス

氏名	企業経営 企業戦略	財務 会計・税務	法務・ リスクマネジメント	人材開発	営業 マーケティング	開発 製造	国際ビジネス	ESG・ サステナビリティ
羽生 満寿夫	●			●		●		●
水野 伸二	●				●	●		●
丸山 睦雄	●	●		●	●		●	●
高岡 亮	●				●	●		
三浦 希美			●					●
高橋 啓章	●	●			●	●	●	
瀧口 詠子		●	●					●



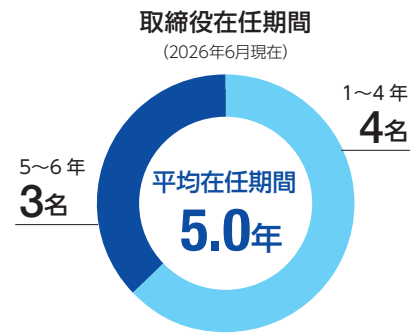
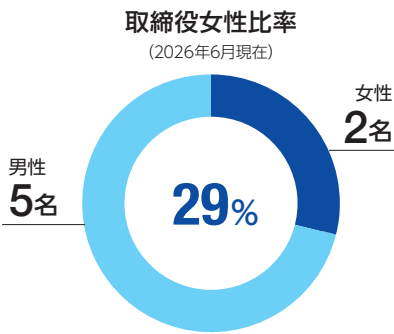
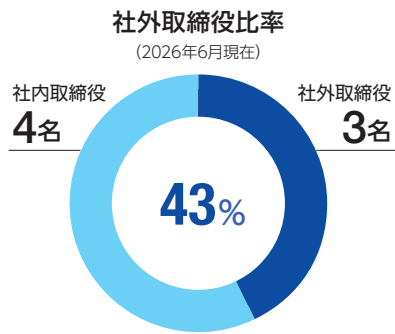
コーポレート・ガバナンス

●● 基本的な考え方

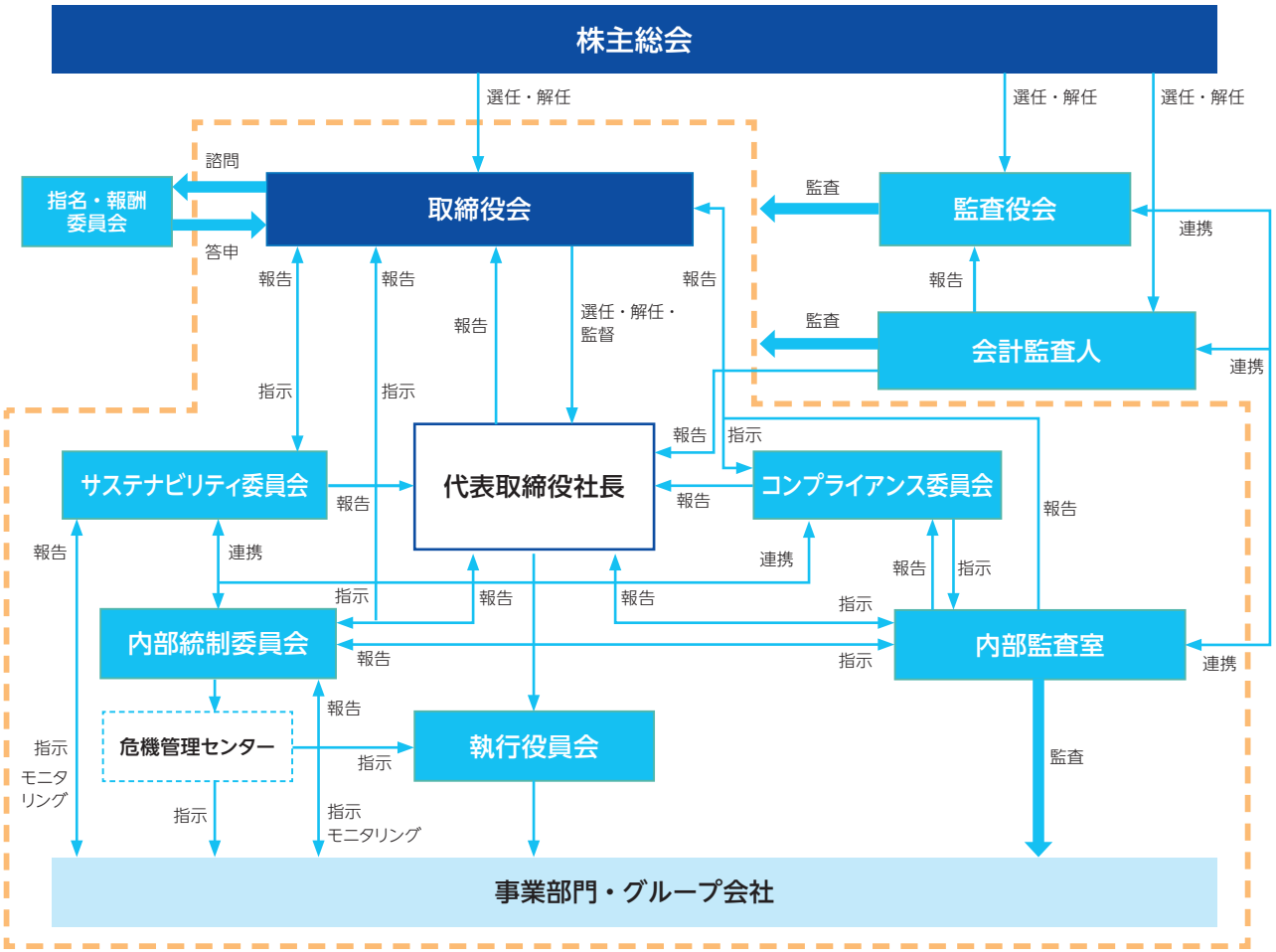
当社ではNOBLEが、社会規範、企業倫理および法令を遵守して企業活動を行い、効率的で透明性のある経営により、収益力を高めコーポレート・ガバナンスを強化、向上させて企業価値の向上を図り、信頼される企業として継続的に発展し、すべてのステークホルダーの利益を最大化することを目指し、経営体制の整備と監視機能の強化に取り組んでいます。

●● コーポレート・ガバナンス体制

名称	実施内容
取締役会	取締役7名で構成され、うち3名(うち2名は女性)は独立社外取締役です。毎月1回の定例開催に加え、必要に応じ臨時開催され、議長は代表取締役社長が務め、法令・定款・取締役会規則等に基づき、経営方針および重要な意思決定と業務執行に対する監督等を行っており、中期経営計画や投資等の個別重要案件や年度の事業計画等の重要事項の審議および進捗状況の監督を行っています。 3名の独立社外取締役からの、職務の執行の監督や中長期での幅広い多様な視点からの意見を経営に反映させることで取締役会の機能強化が図れるものと考えます。
指名・報酬委員会	取締役会の諮問機関として、取締役4名(うち3名は独立社外取締役)で構成され、委員長は独立社外取締役が務めています。代表取締役を含む取締役の選解任、報酬等に関する事項をはじめ多様性やスキルの観点を含めた取締役会の構成に関する事項について取締役会に意見を表明し、手続の公正性・透明性等を確保する体制としています。
監査役会	当社は、会社の機関設計として、監査役会設置会社を採用しており、監査役3名で構成され、うち2名(うち1名は女性)は社外監査役です。監査役は監査法人や内部監査部門との緊密な連携のもと取締役の業務執行を監視しており、経営者との定期的な会合を行うなど経営に関する監視・監査等の体制を整えています。
執行役員会	執行役員9名(うち取締役兼務4名)で構成され、執行役員相互の活動情報の共有化と、取締役会で決定された経営方針等に基づき、取締役会付議基準に満たない重要事項の業務執行上の意思決定を行っています。取締役会における意思決定および業務監督機能と執行役員の業務執行機能を分離することにより、経営判断と業務執行の分立を図り、相互に牽制をかける体制としています。
内部統制委員会 コンプライアンス委員会 サステナビリティ委員会	内部統制委員会は内部統制、業務監査、リスク対策等全般にわたる方針の決定と対応指示を行い、コンプライアンス委員会はグループ全体を対象にコンプライアンス体制の確立と定着を推進するため設置、サステナビリティ委員会はグループ全体でサステナビリティ経営を計画的に推進させることを目的に設置しています。この3委員会が連携することでガバナンスの強化を図っています。



■ コーポレート・ガバナンス体制図



●● 取締役会の活動状況

■ 取締役会の活動状況(2025年度)

- 取締役会における具体的な検討事項は以下の通りです。
- 年度事業計画の決定および中期経営計画の進捗確認
 - 計算書類の承認
 - 取締役候補を含む重要人事・組織変更の承認
 - 設備・インフラ投資の承認
 - 環境への取組みや気候変動対策やサステナビリティに関する事項の承認
 - 事業リスクに関する確認
 - 取締役会の実効性評価結果に基づく課題の確認
 - 新規事業・技術領域への投資判断
 - 中期経営計画2030
 - その他重要な事案についての検討

■ 「中期経営計画2030」の取締役会での審議

2026年5月に開催された2回の取締役会において審議が行われ、経営スタンスを転換し資本効率の追求を経営の中心に据えるという計画の根幹を全取締役が共有し、決議されました。社外役員からは当社の利益の源泉であり強みである生産技術力のアピールを行うべき等の意見や新たな配当方針のKPIであるDOEについての質問が提示される等、活発な議論がなされています。



●●社外取締役の活動状況

■ 主な活動実績

取締役会	各社外取締役の豊富な経験と幅広い知識、見地から当社事業に対して有益な発言を行うとともにコーポレートガバナンスの一層の強化に努めています。
執行役員会	取締役会と同日開催の執行役員会に出席し、豊富な経験と幅広い知識、見地に基づく多くの質問や意見を提示しています。
取締役会の事前ブリーフィング	取締役会の前週に取締役会事務局主催で行われ、事務局が設定したアジェンダに基づき社外取締役から多くの意見・質問が提示され、活発な議論がなされました。
国内工場・関係会社視察	2025年度は三浦取締役・瀧口取締役が、赤穂工場と木曽精機株式会社を視察し、木曽精機株式会社社長と面談を行いました。
指名・報酬委員会	任意の機関である指名・報酬委員会は社外取締役の高橋取締役が委員長を務め、他の社外取締役2名と代表取締役社長の4名で構成。取締役の指名および報酬の決定に関する透明性と客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として2025年度は4回開催され、経営監視機能の強化を図っています。
独立社外役員会議	社外取締役全員を含む独立社外役員と代表取締役社長をメンバーとする独立社外役員会議を2025年度は1回開催し、当社グループの事業およびコーポレートガバナンスに関する事項等について自由に議論し、各種提言を交え意見交換を行いました。

■ その他の活動

上記の他、社外取締役は、適宜、代表取締役社長との面談を行い、有用な助言・進言を行っています。また社外役員のみによる情報・意見交換会の場が設けられており、自由闊達に議論を行っています。

●●取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、自らの実効性を確保するため、実効性の評価を毎年行うことを「コーポレートガバナンスガイドライン」に定めており、毎年、抽出された課題の解決に取り組んでいます。

2025年度の実効性評価にあたっては、すべての取締役および監査役を対象に、外部機関の協力を得たアンケートによる取締役会の実効性に関する自己評価を行いました。

その結果、取締役会の実効性は概ね確保されていることを確認しましたが、前年度の課題としていた「長期戦略に基づく人的資本への投資・人材戦略の策定・遂行」および「資本コストを意識した現状分析・評価の検討」については、引き続き注力すべき課題として認識されたことから、今後の課題として選定し取り組んでいくことといたしました。

今後の課題と方針

1課題:長期戦略に基づく人的資本への投資・人材戦略の策定・遂行

方針:長期的な企業成長の観点から、ウェルビーイングを重視した職場環境の整備や、エンゲージメント向上につながるマネジメント研修の実施など、人的資本への投資を積極的に推進する。

2課題:資本コストを意識した現状分析・評価および施策の検討

方針:資本コストを踏まえた設備投資・研究開発の見直しなど、経営資源の配分に関して、具体的な実行策の議論を深める。

3課題:取締役会における適切な議題の設定

方針:取締役会の役割をより高度化させるため、業務執行の決裁議題を執行役員会等へ権限委譲し、ガバナンス観点の審議・議題を増加させる方向で検討する。

●●監査役の活動状況

■ 監査役会の構成に関する考え方

監査役会の構成については、最低1名は財務・会計に関する適切な知見を有する人材を選任することとしている他、専門性や知識、業務経験などの多様性も配慮され監査役が選任されています。

■ 主な活動実績

監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、必要に応じ意見表明を行うとともに、執行役員会や国内外の代表者が出席するグループ会議等の重要な会議にも出席しています。その他、代表取締役社長と面談し経営課題に関する意見交換を行うとともに、必要に応じ、取締役へのヒヤリングと意見交換を行っています。また、会計監査人の監査報告会への出席等による会計監査人の監査の相当性の監査などの監査活動を行っています。

常勤監査役は、上記の活動に加え、その他の重要な会議にも出席し、必要に応じ説明を求め意見を述べるなどしてい

ます。また、本社および事業所の監査と主要なグループ会社の調査を実施し、主要執行部門長やグループ会社トップへのヒヤリングを行って、内部統制システムの運用状況の確認や事業課題に関する意見交換などを行うとともに、内部監査室および会計監査人との定期的会合に出席し情報共有や意見交換などを行っています。

また、社外監査役2名は社外取締役と共に、代表取締役社長との間で行われる独立社外役員会議に出席し意見交換を行っています。

●●取締役の報酬

■ 基本方針

当社の報酬制度は、業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬としています。独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会は取締役会より諮問を受け「取締役報酬の方針」について審議・答申を行っており、各取締役の報酬は指名・報酬委員会を経ることで、客観性および透明性を確保しています。

■ 報酬の構成および割合

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、短期業績連動報酬としての取締役賞与、中長期業績連動報酬としての株式報酬で構成されています。なお、社外取締役については基本報酬のみとしています。

基本報酬	月例の固定金銭報酬とし、役位を基に役割、責任に応じて他社水準、当社の経営内容、経済状況を考慮し、総合的に勘案して決定しています。
短期業績連動報酬 (業績連動金銭報酬 (年次賞与))	事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、毎年の事業計画で設定した連結営業利益に対する達成度に応じて0～180%の範囲で変動し、役位別の基準額に達成度による係数ならびに個人の評価に基づく係数を乗じて決定し、毎年一定の時期に支給します。
中長期業績連動報酬 (業績連動非金銭報酬 (株式報酬))	中期経営計画の達成度等に連動する業績連動部分と一定期間の在籍を条件に支給する非業績連動部分により構成する業績連動型株式報酬(信託型株式報酬)を取締役退任時に支給します。

■ 取締役および監査役の報酬等の体系

報酬の種類		対象		
		社内取締役	社外取締役	監査役
基本報酬(固定)	月額報酬	●	●	●
業績連動報酬(変動)	短期業績連動報酬(賞与)	●		
	中長期業績連動報酬(株式給付信託(BBT))	●		



取締役および監査役の報酬等の総額

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)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	137 (13)	93 (13)	12 (－)	31 (－)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	24 (19)	24 (19)	－ (－)	－ (－)	4 (3)

(注)1. 業績連動報酬等は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額であります。
当事業年度の連結営業利益計画値は、17億円です。当事業年度の連結営業利益実績値は、11億円です。
2. 非金銭報酬等は、「株式給付信託 (BBT)」に基づく当事業年度における株式給付引当金繰入額であります。
中期経営計画における当事業年度の連結売上高計画値は、180億円、連結営業利益計画値は、17億円です。当事業年度の連結売上高実績値は、172億円、連結営業利益実績値は、11億円です。
尚、上記売上高・営業利益は法定要件に伴い、端数切捨てにて表記。

政策保有株式の方針

1 政策保有株式に関する方針

当社は相手企業との事業上の取引関係の維持・強化等、事業上の有益性を判断基準として取引先や関係先企業の株式を中長期的な観点から政策的に保有しております。その保有にあたっては原則年1回、取締役会において保有の意義や資本コストを踏まえた保有の合理性を検証しております。その結果、保有の意義が十分に認められないと判断された場合には売却を検討し、縮減を図っていくこととしております。

また議決権の行使については議案が ①当社の利益に資するものか ②当社の企業価値を毀損させる可能性がないか ③当該企業の価値向上に資するか否かを基軸にして総合的に判断しております。

2 政策保有株式の保有状況

政策保有株式に関する方針に基づき、2025年度においては保有上場株式11銘柄のうち、3銘柄の全株式および1銘柄の一部株式を売却いたしました。2025年度期末時点の保有銘柄数は12銘柄、貸借対照表計上額は、5,678,904千円となっております。

計画通り政策保有株式の売却を進めましたが、株価変動の影響で一部の株式の時価評価額が増加し、貸借対照表計上額の減少額は少なくなりました。

3 政策保有株式の縮減目標

2027年度までに、純資産に占める政策保有株式の割合を時価ベースで10%以下にすることを目指してまいります。

政策保有株式の保有状況

銘柄数	2024年度 (第103期)	2025年度 (第104期)	前年度比
上場株式	11	8	▲3
上場株式以外	4	4	0
合計	15	12	▲3

貸借対照表計上額 (単位:百万円)	2024年度 (第103期)	2025年度 (第104期)
上場株式	5,868	5,637
上場株式以外	39	41
合計	5,908	5,678
純資産に対する割合	20.8%	19.4%

※上場株式には、みなし保有株式を含みます。

基本的な考え方

当社では、経営者がグループ全体の財政状況、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識した主要なリスクを分析・評価し、リスクの防

止、低減、最小化を図っています。また、非常時にはそのリスクの度合いに応じ、グループ全体で対応することとしています。

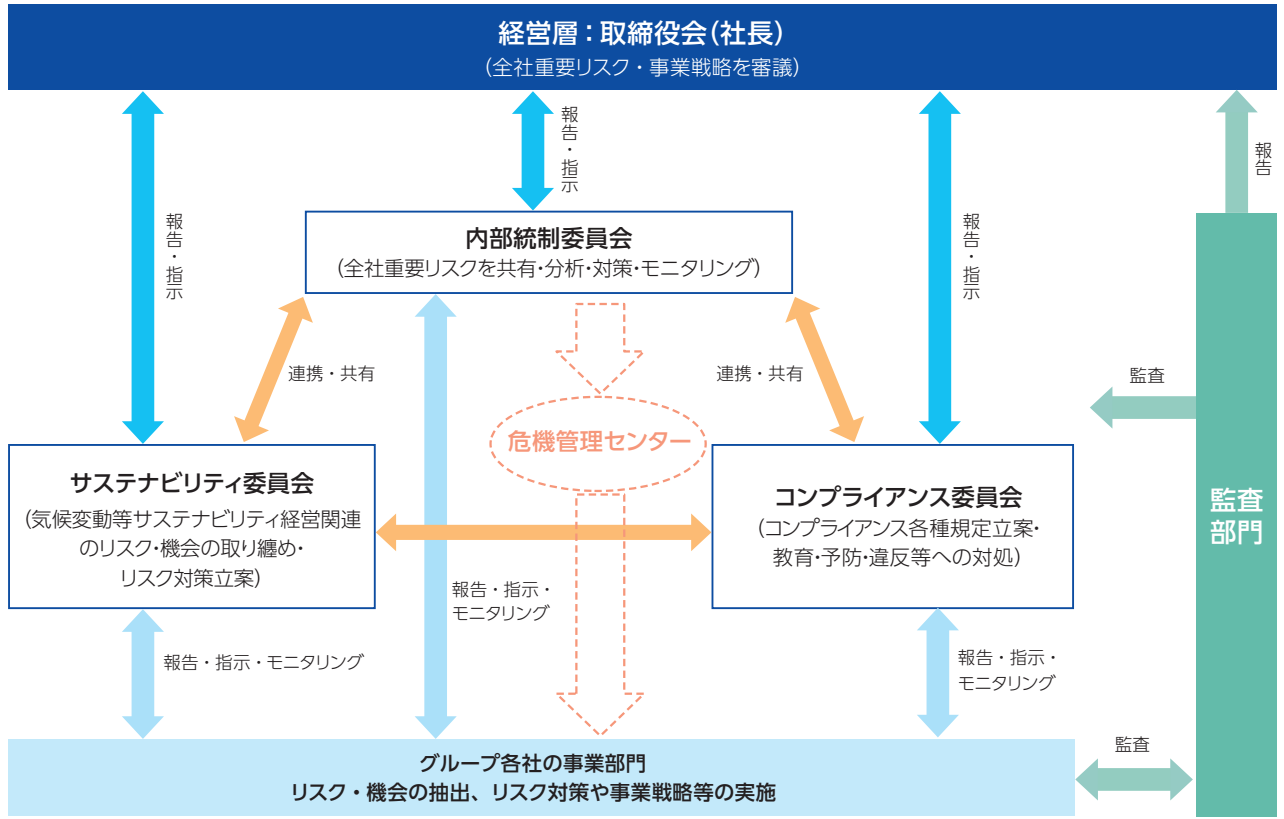
リスク管理体制

NOBLEのリスク管理は、内部統制委員会において経営上のリスクを総合的に分析、把握し意思決定を図り、また非常時にはそのリスクの度合いに応じて、当社の担当取締役をセンター長とする「危機管理センター」の設置による対応や、当社取締役会決議に基づく独立性、中立性、専門性が確保された調査委員会の設置と、当該委員会報告に基づく対策立案、

推進により、グループ全体で対応する体制を構築しています。

また、サステナビリティ委員会では、気候変動リスクについて傘下のCDP部会を通じてリスクの分析・把握を行い、内部統制委員会と連携し、リスク低減に向けた施策の立案・管理を行っています。

リスク管理体制図





持続的成長を支える基盤(サステナビリティ)

リスクマネジメント

事業継続への取組み(BCP)

NOBLEでは、地震や洪水などの大規模災害発生に際し、自社が直接被災する場合や、資材購買や物流などに大きな影響が生じる場合に備え、以下のBCP基本方針に基づき、影響を最小化するための取組みを行っています。

BCP基本方針

- ◆ 従業員、顧客の生命を守る
- ◆ 製造とサービスを提供し続けて顧客の信用を守る
- ◆ 事業を継続することで従業員の雇用を守る
- ◆ 経営を維持することで株主に対する責任を果たす
- ◆ 地震等自然災害が発生したとき近隣に貢献する

BCPの主な活動

BCP計画の作成	サステナビリティ委員会の傘下であるBCP部会が主体となり、事業所毎にBCP計画を作成し、内容の点検・見直しに努めています。
防災訓練の実施	事業所毎の防災訓練を通じ、初動の確認と対応精度の向上を目指しています。
安否確認システム	国内での大規模火災発生に備え、自分自身の安否情報をスマートフォン等から会社に報告できる安否確認システムを導入しています。
主要製品への対応	複数拠点体制を構築し、BCP対応を行っています。
購入部材への対応	資材購買セクションにおいて、被害状況把握基準等のマニュアル化を行っています。

情報セキュリティへの対応

NOBLEでは、情報セキュリティを経営上の重要課題の一つと認識し、「情報セキュリティ管理規程」のもと、情報管理責任者(取締役)を部会長とする「情報・ITセキュリティ部会」を中心に、グループ全体のセキュリティ強化に取り組んでいます。

特にサイバー攻撃に対しては、ネットワークの常時監視や社員向け教育・訓練を通じた予防策の徹底に加え、ログ収集・

データ保持体制を整えることで、有事の際にも迅速に原因や影響範囲を特定できる体制を構築しています。

更に、経済産業省が推進する「サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度(SCS評価制度)」の2026年度末本格運用を見据え、「自社体制の高度化」「サプライチェーン管理の標準化」「取引先との共存共栄」を軸とした各種指針の検討を進めてまいります。

グループ管理体制

当社の取締役または執行役員がすべての関係会社の取締役または監査役に就任し、原則毎月行われる各社の取締役会等を通じ関係会社の情報を当社に集約・管理して業務遂行状況を把握するとともに、月次業績を本社取締役会および執行役員会で確認し、必要に応じて当社から関係会社へ

訪問し分析・指導を行っています。関係会社は、当社の担当役員に対し職務の遂行状況、その他重要な情報を定期的に報告しています。その他、関係会社管理規程の制定、決裁権限規程の改定等により、グループ子会社業務の円滑化と管理の適正化を進めています。

コンプライアンス

基本的な考え方

NOBLEでは、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスを徹底し、企業倫理を確立することを基本方針としています。グループの根幹となる考え方・価値観を表す「企業理念」(1ページを参照)を頂点に、コンプライアンスに関するグ

ループの考え方を示した「コンプライアンスの基本方針」や、グループ各社の役員や従業員など働くすべての人々が守るべきルールの概要を示した「グループ行動規範」を定め、コンプライアンスを推進しています。

体制

グループ全体のコンプライアンス体制の確立と定着を推進するため、当社取締役を委員長とし、当社社長と数名の当社取締役を含む委員により構成するコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、コンプラ

イアンスに関する教育(グループ内研修の実施)等を行うとともに、コンプライアンス体制の確立、醸成、定着を図るため、グループ各社に対し対応の指示やモニタリング等を行い、取締役会に報告を行っています。

具体的な取組み

コンプライアンス教育の実施

- コンプライアンスを浸透させるため、次の取組みを行っています。
- 経営トップからのコンプライアンス重視のメッセージの社内ポータルサイト掲示
- 経営層・部門長が受講のコーポレートガバナンス研修(外部講師招聘)の中で、コンプライアンス重視の再徹底
- 国内社員向けe-learningによるコンプライアンス研修の受講
- コンプライアンス研修資料(英語版)の社内ポータルサイト掲示

内部通報制度

NOBLEの従業員等からの組織的または個人的なコンプライアンス違反に関する通報・相談は内部公益通報と位置づけ、内部監査室と監査役を内部通報窓口としています。通報や相談に対しては、コンプライアンス委員会が事実関係を調査した後、コンプライアンス委員会において適切に対処しています。

不適切な金銭要求等の腐敗行為への対応強化

贈賄防止に向けた基本方針を制定しグループ内に徹底するとともに、贈収贈賄防止規程を制定し運用しています。また、本社相談窓口の設置や法務セクションの強化により、腐敗防止に向けた対応力の強化に努めています。

11年財務/非財務データ

財務/非財務データ

	単位	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期		2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
売上高	百万円	14,187	12,906	14,329	13,207		12,499	12,022	15,109	16,493	15,223	16,790	17,256
海外売上高	百万円	8,623	6,912	7,495	6,911		6,065	5,395	7,366	8,137	7,863	9,377	9,044
営業利益	百万円	697	789	1,013	999		624	755	1,698	1,601	947	1,663	1,158
経常利益	百万円	746	790	1,131	1,291		748	883	2,022	2,192	1,559	2,127	1,684
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	464	709	779	953		▲84	755	1,582	1,385	1,362	2,009	1,273
総資産	百万円	24,174	24,901	26,454	25,504		24,575	27,270	29,087	30,306	32,085	33,460	34,738
株主資本	百万円	19,250	19,677	20,020	20,493		20,183	20,557	21,558	22,302	22,526	23,427	23,261
純資産	百万円	20,236	20,774	22,133	21,663		21,202	23,063	24,348	25,697	27,410	28,409	29,303
有利子負債	百万円	96	191	217	245		137	103	150	127	106	186	138
営業CF	百万円	1,137	1,082	954	2,110		1,199	409	1,788	1,634	2,923	1,814	1,934
投資CF	百万円	▲655	▲819	▲904	▲722		▲684	▲973	▲757	▲534	▲87	228	▲2,366
FCF	百万円	482	262	50	1,388		514	▲564	1,031	1,099	2,836	2,042	▲432
財務CF	百万円	▲497	▲249	▲454	▲501		▲593	▲467	▲648	▲750	▲1,272	▲1,280	▲1,625
1株あたりの当期純利益 (EPS)	円	47	72	79	97		8	76	161	141	141	211	136
1株あたりの純資産 (BPS)	円	2,021	2,072	2,209	2,157		2,110	2,296	2,433	2,567	2,813	2,949	3,104
1株あたりの配当金	円	30	35	50	50		50	40	60	60	70	100	100
ROS (売上高経常利益率)	%	5.3	6.1	7.9	9.8		6.0	7.3	13.4	13.3	10.2	12.7	9.8
ROIC (投下資本利益率)	%	2.4	2.8	3.5	3.4		2.1	2.6	5.6	5.0	2.9	5.0	3.4
ROE (自己資本利益率)	%	2.3	3.5	3.7	4.4		▲0.4	3.5	6.8	5.7	5.3	7.4	4.5
自己資本比率	%	81.9	81.6	82.0	83.1		84.5	82.9	81.9	82.9	83.5	83.0	82.5
取締役員数	人	6	6	6	6		6	6	6	8	8	7	7
社外取締役員数	人	—	—	—	—		2	2	2	3	3	3	3
従業員数	人	2,248	2,255	1,894	1,819		1,722	1,586	1,605	1,677	1,571	1,729	1,678
女性従業員数 (国内)※	人	69	73	75	89		95	99	109	117	122	128	137
海外従業員数	人	1,898	1,902	1,513	1,434		1,328	1,182	1,183	1,240	1,121	1,277	1,113
温室効果ガス排出量 (Scope1-2)	t – CO ₂ e	—	—	—	—		—	9,669	10,264	8,886	9,504	9,776	9,618
温室効果ガス排出量 (Scope3)	t – CO ₂ e	—	—	—	—		—	—	—	—	—	514,926	507,991
取水量	m ³	—	—	—	—		—	—	—	83,447	87,026	98,432	79,838
排水量	m ³	—	—	—	—		—	—	—	78,928	73,317	91,154	79,838

※国内パート契約社員含む

会社名	帝国通信工業株式会社 Teikoku Tsushin Kogyo Co., Ltd.
本社所在地	神奈川県川崎市中原区荻宿45番1号
設立	1944年8月1日
代表者	代表取締役社長 羽生 満寿夫
資本金	34億5,300万円
従業員数	連結:1,678名／単体:285名(2026年3月末現在)
主な事業内容	電気機械器具同部品等の製造および販売
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場(証券コード6763)
URL	https://www.noble-j.co.jp/
事業所	本社/川崎市 工場/長野県駒ヶ根市 営業所/大阪府吹田市
グループ会社	国内:神奈川県川崎市、長野県、福井県 海外:タイ、シンガポール、ベトナム、中国、香港、台湾、韓国、アメリカ

■ 海外ネットワーク



■ 株式の状況 (2026年3月31日現在)

①発行可能株式総数	15,901,600株
②発行済株式の総数	9,385,306株(自己株式を除く)
③株主数	5,326名(自社を除く)

④大株主(上位10名)

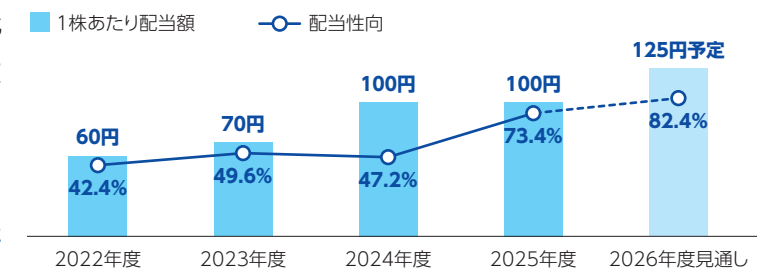
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,025	10.93
THE HONGKONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION LTD – SINGAPORE BRANCH PRIVATE BANKING DIVISION CLIENTS A/C 8221-623793	924	9.85
NIPPON ACTIVE VALUE FUND PLC	495	5.28
株式会社みずほ銀行	446	4.76
有限会社丸子興業	412	4.39
ノーブル協力会	338	3.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	300	3.20
帝通工従業員持株会	269	2.87
菊池公男	255	2.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	228	2.43

※1.NOBLEは自己株式を470,801株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。なお、この自己株式については「株式給付信託(BBT)」、「株式給付信託(J-ESOP)」の信託財産として株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が保有する151,694株は含まれておりません。内訳は「株式給付信託(BBT)」130,000株「株式給付信託(J-ESOP)」21,694株です。

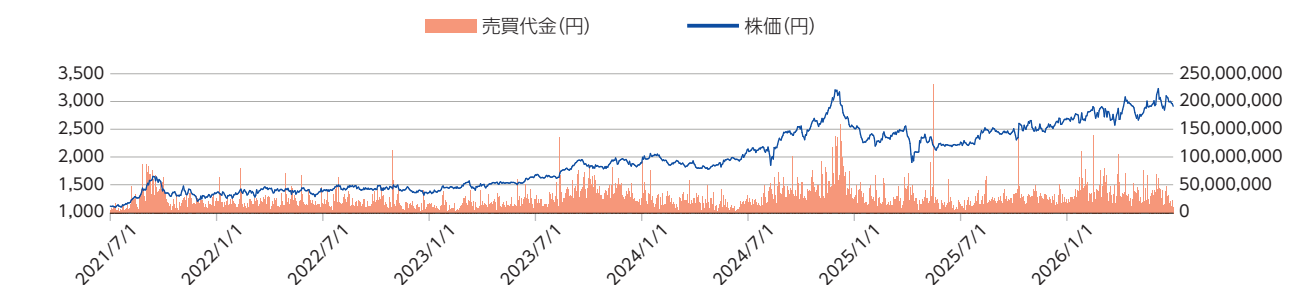
※2.持株比率は自己株式を控除して計算しております。

■ 配当実績

- 資本効率の向上(ROE向上)および資本の適正化を推進する方針を決定し、新たな株主還元方針としてDOE(自己資本配当率)5.0%程度を目安とする指標を導入
- 2025年度は従前の方針に基づき、1株あたり100円(中間50円・期末50円)を実施
- 2026年度の中間配当より、新方針を適用し1株あたり125円を予定



■ 株価・売買代金推移



IR情報／帝国通信工業株式会社

<https://www.noble-j.co.jp/ir-info/>

帝国通信工業株式会社

〒211-8530 神奈川県川崎市中原区荻宿45番1号

TEL 044-422-3171 / FAX 044-430-1084

ホームページ <https://www.noble-j.co.jp/>

