



# Technology Coordinator

INTEGRATED REPORT  
**2026**

株式会社立花エレテック  
2026年3月期 統合報告書

## 企業理念

電機、機械、電子、情報を扱う  
技術商社として、  
優れた商品を最新の技術とともに  
産業界のお客様にお届けすることを通じて、  
社会の発展に貢献する



### マークに込めた想い

商業や産業の発展を表す菱形と、企業コンセプト「Technology Coordinator」のイニシャル「TC」をモチーフに、力強さや安定感、信頼感とともに、枠を超えて未来へ躍動する姿を表現しています。

社訓

一、奉仕の精神

自社の利益より、お客様の利益を考えて  
社会の発展に貢献できる  
商売に努めてまいります。

一、進取の氣概

常に数歩先を見据えて、  
お客様のお役に立つ  
製品・サービスを提供してまいります。

一、和合の氣風

社員を家族と思い、助け合つて  
ともに成長できる環境づくりを  
大切に続けてまいります。

# Contents

- 1 企業理念
- 2 目次・編集方針
- 3 中長期経営計画「GIC30」  
「グローバル・イノベーション・カンパニー」へ

## マネジメントメッセージ

- 4 社長メッセージ



- 8 管理部門担当役員メッセージ

## 編集方針

当社は統合報告書をステークホルダーの皆様との対話のための重要なツールとして位置づけております。本報告書では、立花エレテックの持続的な企業価値向上に向けた取組みを理解いただくために、財務戦略に加え、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報を掲載しております。当社は今後もステークホルダーの皆様への積極的な情報開示に努めてまいります。

なお、制作にあたっては、IFRS 財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省「価値協創ガイドライン2.0」を参照しました。

### PART 1

## 価値創造ストーリー

- 12 成長の軌跡
- 13 At a glance
- 14 価値創造プロセス
- 15 長期ビジョン実現へのマテリアリティ
- 17 長期ビジョンへのアプローチ
- 18 技術商社としての強み
- 19 **特集 1** 技術商社の「技術力」  
街のさまざまな場所で技術力を発揮

### PART 2

## 価値創造の戦略

- 25 中長期経営計画「GIC30」
- 28 事業概況
- 29 FA システム事業
- 30 半導体デバイス事業
- 31 施設事業
- 31 MS 事業
- 32 海外事業
- 33 人基軸経営の深化
- 35 **特集 2** 立花エレテックの「人財」  
従業員座談会
- 39 DX 戦略の基本方針

### PART 3

## 価値創造の基盤

- 41 サステナビリティマネジメント
- 42 環境
- 44 社会
- 46 ガバナンス
- 50 **特集 3** 立花エレテックの「ガバナンス」  
社長×社外取締役座談会



- 54 役員一覧
- 55 株主・投資家の皆様との関わり

## データ

- 56 11ヵ年連結財務サマリー
- 58 非財務指標5ヵ年サマリー（当社単体）
- 59 会社情報
- 60 株式情報

### 報告対象範囲など

- 期間 2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）（一部、2026年4月以降の活動内容も含まれます）
- 組織 株式会社立花エレテック及び国内外の連結子会社

## 中長期経営計画「GIC30」

## 「グローバル・イノベーション・カンパニー」へ

当社は創業100周年を迎えた2022年3月期に策定した5か年の前中長期経営計画「NEW C.C.J2200」におきまして、「200年企業になるための基盤づくり」を推進してまいりました。

計画内で掲げました業績数値「連結売上高2,200億円、連結営業利益70億円」を期間内で達成し、今後はグローバル企業としてさらなる進化を遂げるべく、次なる成長に向けた新たな中長期経営計画を策定し、実行に移してまいります。

2022年3月期～2026年3月期

## NEW C.C.J2200

200年企業になるための  
基盤づくり

売上高

2,275億円

営業利益

75億円

2017年3月期～2021年3月期

## C.C.J2200

『確固たる基盤を持った電機・  
電子の一大技術商社』になる

売上高

1,614億円

営業利益

40億円

※C.C.J = Change(変革)、Challenge(挑戦)、Jump-up(飛躍)

2027年3月期～2031年3月期

## GIC30

グローバルに変革に挑み  
組織体制を強化して2030年度に  
売上高3,000億円を目指す！

- グローバルに変革を進め、DXの活用をもって商社版生産性を高めて、業績の拡大をはかる。
- 戦略テーマ単位で投資判断を見定め、規律ある投資を実行する。
- 得られた成果を成長への再投資、人財投資、株主還元へと循環を続けるGlobal Innovation Companyへと進化する。

詳細はP.25

2031年3月期目標

売上高

3,000億円

営業利益

120億円

営業利益率

4.0%

海外関連売上高比率

30%

長期ビジョン

技術商社の  
リーディングカンパニー  
を目指す

## 社長メッセージ



### 新たな中長期経営計画の着実な実行を通じて、 変化を先取りし、グローバルで選ばれる技術商社へ

代表取締役社長  
社長執行役員

**布山 尚伸**

#### 市場の変化を新たな商機ととらえ、グローバルで通用する提案力を磨く

当社を取り巻く事業環境は、半導体サイクルなどの市場動向だけではとらえきれない段階に入っています。半導体関連市場では、AIやデータセンター需要などを背景に中長期的な成長が期待される一方で、需要がどの地域で生まれ、どの市場へ向かうのかは、これまで以上にグローバルな視点で見極める必要があります。中国をはじめとするアジア市場では競争環境が大きく変化する一方、インドなどの成長市場では産業投資の拡大が進んでいます。加えて、米国の通商政策、資源や原材料価格の高騰、為替変動など、事業環境の不確実性は高い状況が続いています。当社の主力であるFAシステム事業、半導体デバイス事業においても在庫調整の影響が長期化するなど、こうした変化を単なる景気循環ではなく、事業構造そのものの変化として受け止めています。

今後の経営において、日本国内の市場ニーズに的確に応えることは、引き続き重要な使命です。しかし、人口減少や少子高齢化が進む中で、国内市場だけを前提とした成長には限界もあります。その中で当社が持続的に成長していくためには、日本で培ってきた技術力や顧客基盤を起点として、グローバル市場の需要を確実に取り込んでいかなければなりません。グローバル市場の変化は、これまでの延長線上の取組みだけでは十分に対応できないリスクであると同時に、当社にとって新たな事業機会でもあります。

外部環境が変化する中で、当社に求められる技術商社としての役割も変わりつつあり、従来のように製品を調達し供給するだけでは、お客様の期待に十分応えきれない場面が増えています。コンポーネント単体の提供にとどまらず、お客様の課題を把握し、複数の技術や製品を組み合わせながら、ソリューションや自動化技術、エンジニアリングを含めた提案へと領域を広げています。

## 社長メッセージ

また、お客様の調達、生産、販売がグローバルに広がる中で、日本国内の商習慣や市場環境を前提とした提案だけでは十分ではありません。グローバル各国の地域特性や市場環境を踏まえながら、現地ニーズに応じた提案力を強化していきます。国内で培ってきた技術対応力をグローバル市場へ展開し、お客様の生産性向上や課題解決につながる価値提供へと発展させていく考えです。

加えて、グローバルで通用する提案力を磨く上では、安定した調達・供給体制の構築も欠かせません。地政学リスクや為替、関税、サプライチェーンの混乱、自然災害などを経営上の前提として織り込み、DXも活用しながら、調達・供給体制やサプライチェーン全体の可視化・最適化を進めていきます。こうした対応力をお客様に安心を提供する競争力へと高め、自動化、省人化、環境対応など多様化する課題に技術と提案力で応えることで、持続的な成長と企業価値向上につなげてまいります。

### 「NEW C.C.J2200」の成果を土台に、次の成長ステージへ

2026年3月期は、中長期経営計画「NEW C.C.J2200」の最終年度でした。振り返ると、半導体市場の変動や地政学リスク、為替変動、原材料価格の高騰など、当初想定していなかった環境変化もありました。しかし、そのような中でも、各事業・部門がそれぞれの戦略を着実に実行し、変化に柔軟に対応しながら成果を積み上げてきたと受け止めています。

2026年3月期の売上高は2,275億円となり、「NEW C.C.J2200」で掲げた売上高2,200億円を上回る結果となりました。また、営業利益についても、70億円の目標を上回る75億円を達成しています。こうした成果は、各事業・部門が市場環境の変化に対応しながら、着実に事業基盤を強化してきた結果であると考えています。

もっとも、私が重視してきたのは、単に数値目標を達成することだけではありません。この計画期間を通じて、次の成長に向けた基盤をどこまで築くことができたかが重要であると考えています。2026年3月期においては、各事業の営業戦略や重点施策を高いレベルで実行するとともに、ソリューション提案力の強化、インドを含む成長市場での拡販に向けたサプライヤーや協力会社との関係構築、DX推進、人財確保など、中長期を見据えた投資を加速してきました。

一方で、「NEW C.C.J2200」で掲げてきた「モノ」から「コト」への転換については、次の段階へ進めていく必要があると考えています。コンポーネント単体の提供にとどまらず、システム、ソリューション、自動化技術、エンジニアリングを組み合わせた提案へと高度化していかなければなりません。加えて、その提案も日本国内だけで完結するものではなく、グローバル市場やお客様の海

外展開まで見据えた対応力が求められています。

今後、国内で培ってきた技術対応力や顧客基盤を活かしながら、グローバル市場に対応したソリューション提案へと進化させていきます。こうした取組みを通じて、「NEW C.C.J2200」で築いた基盤を次の成長へとつなげ、「GIC30」で掲げるグローバルな成長戦略の実現を目指してまいります。

### 事業モデルの進化を加速し、Global Innovation Companyを目指す

新中長期経営計画「GIC30」では、「NEW C.C.J2200」で見えてきた課題を踏まえ、技術商社としての事業モデルをさらに進化させ、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

「GIC30」は、Global、Innovation、Companyの頭文字に、2030年度に売上高3,000億円を目指すという意味を含めた計画です。加えて、営業利益120億円、営業利益率4.0%、海外関連売上高比率30%を定量目標として掲げています。これらは単なる事業規模拡大の目標ではありません。利益率を高め、グローバル展開を加速しながら、資本市場から評価される企業へ進化していくための指標であると考えています。

私が特に重視しているのがInnovationです。これからの成長に向けては、従来の延長線上で売上を積み上げるだけでは十分ではありません。日本市場の縮小、生産拠点の多極化、地政学リスクの高まり、現地生産・現地調達志向の拡大など、事業環境は大きく変化しています。その中で、グローバルにどのように事業を展開し、それを支える組織や業務プロセスをどのように変革していくのかが重要になります。DXも活用しながら商社版生産性を高め、事業運営や意思決定の高度化を進めることで、当社の成長力をさらに高めていきます。

また、国内外のお客様や仕先の生産・研究開発拠点の多国化が進む中で、営業とエンジニアリングの体制もグローバルで整備していきます。成長が期待される地域を中心に、どの地域にどのような機能を持たせるのかを見極めながら、需要地域への拠点展開を進めていきます。さらに、投資対効果を十分に吟味し、必要な地域には積極的に投資し、見直すべき地域については柔軟に再編を行うなど、機動的な経営判断を進めていきます。

加えて、「GIC30」では、グローバルのお客様ごとの責任体制を明確にし、グループ全体で予算・実績を把握しながら、事業拡大を図っていきます。お客様がどの地域で事業を展開し、どのようなサプライチェーンを構築しようとしているのかを把握した上で、当社として必要な支援を提供していきます。単に日本から製品を輸出するのではなく、物流、関税、リードタイムまで含めてグローバル・サプライチェーンを最適化し、DXを活用しながら需給・在庫・物流状況の可視化も進め

## 社長メッセージ

ていきます。グローバル市場やサプライチェーン全体を見据えたソリューション提案を実現することで、お客様への提供価値をさらに高めていきます。

そして、Innovationの観点では、製品の単品販売からの脱却を中核に据えています。国内外メーカーの台頭により、コンポーネントビジネスの競争は一段と激しくなっています。だからこそ、当社は単に製品を供給するだけでなく、お客様の課題に応じて、ソリューション、自動化技術、アセンブリ、工事請負まで含めた提案ができる体制を整えていきます。FAシステム、半導体デバイス、施設、MS、海外の各事業を個別に強化するだけでなく、事業間連携をさらに深めることで、お客様に対する価値提供の幅を広げていきます。

そのために、マーケット戦略、カスタマー戦略、サプライヤー戦略、プロダクト戦略、テクノロジー&エンジニアリング戦略を一体的に推進していきます。これらの戦略を事業・地域・機能を横断しながら実行することで、技術商社としての事業モデル進化を加速し、Global Innovation Companyの実現を目指してまいります。



**G : Global**      グローバルに  
**I : Innovation**      変革に挑み  
**C : Company**      組織体制を強化して  
**30 : 2030年度に売上高3,000億円を目指す！**

### 利益率と資本効率を重視し、企業価値向上への道筋を明確に示す

「GIC30」を進める上で、私が強く意識しているのが、売上規模の拡大に加えて、利益率、資本効率を含めて、企業価値を高めていく視点です。どの事業で、どのように利益を生み出しているのか。その利益をどのように次の成長へ振り向け、資本効率を高めていくのか。こうした点を、株主・投資家の皆様にわかりやすく示していきたいと考えています。

また、PBRや株価は、当社の成長力、収益力、資本効率、将来への期待を総合的に表す重要な

指標です。だからこそ、「GIC30」では、資本市場からの評価を正面から受け止め、経営として高めるべき要素を具体化していきます。特に重視しているのが、営業利益率の改善です。売上を伸ばすことはもちろん重要ですが、これからは、どれだけ付加価値を高め、利益率を改善し、投資に見合ったリターンを生み出せるかを、これまで以上に厳しく見ていく必要があります。「GIC30」では、2030年度に営業利益率4.0%以上を目指しており、利益成長と資本効率を両立する経営を進めていきます。

そのためには、事業ポートフォリオの最適化を従来以上に進めていかなければなりません。成長が見込める領域には積極的に経営資源を投じる一方で、収益性や将来性、資本効率の観点から見直すべき領域については、適切に判断していきます。「GIC30」では、5つの事業戦略と6つの経営戦略を掲げていますが、それぞれを単に並列で進めるのではなく、戦略テーマごとに投資対効果を見極めながら、規律ある投資を実行していく考えです。

また、PBR1倍を下回る株価水準や、資本コストを意識した経営への対応は、当社にとって重要な経営課題であると認識しています。保有資産を精査し、非事業資産を段階的に縮小しながら、資金をより効率的に活用していきます。さらに、M&Aを含むパートナーシップの強化についても、単なる規模拡大ではなく、事業モデルの進化や企業価値向上につながるかどうかを重視し、厳格に判断していきます。

株主還元については、成長投資とのバランスを踏まえながら、資本市場との対話をさらに深めていきます。株主の皆様に対する安定的かつ継続的な還元は重要な経営課題の一つであり、「GIC30」においても累進配当方針に基づく還元を進めていきます。一方で、企業として持続的に成長していくためには、将来の成長領域への投資も欠かせません。還元と投資のどちらか一方ではなく、利益成長、資本効率、株主還元を一体として考え、企業価値の向上につなげてまいります。

### DXと人財の力を結び付け、先手を打てる組織への変貌

「GIC30」を実行していく上で、事業戦略と同じく重視しているのが、人財・DX・組織の変革です。グローバル展開やソリューション化を進めるためには、営業や技術の現場だけでなく、経営情報、業務プロセス、人材配置、評価・育成のあり方まで含めて、会社全体の基盤を変えていかなければなりません。技術商社としての提供価値を高めるためには、個々の事業を伸ばすだけでなく、それを支える組織の力を高めることが不可欠であると考えています。

「GIC30」では、DXの活用をグローバルに進めることで、グループ全体の情報基盤を強化し、

## 社長メッセージ

経営情報の可視化と活用を進めていきます。業務プロセスの見直しや営業体制の再構築を進めながら、商社版生産性を高め、人的資源をより有効に活用していきます。また、DXを単なる効率化の手段としてではなく、意思決定の高度化や経営スピード向上につなげていくことも重要なテーマです。

加えて、DXは先手を打つ経営を支える基盤でもあります。市場環境が大きく変化する中で、すべてのリスクをなくすことはできませんが、情報を的確に把握し、迅速に判断・実行できる仕組みがあれば、対応の確度を高めることは可能です。半導体分野では、需要と供給のバランスが絶えず変化し、厳しい事業環境にさらされています。こうした局面で対応が遅れば、お客様の事業活動に影響を及ぼしかねません。だからこそ、グローバルの情報をいち早くとらえ、早い段階で手を打ち、お客様を守る体制を強化していきます。

「GIC30」は中長期の計画ですが、私は初年度の取組みが極めて重要だと考えています。初年度からDXと人財を結び付け、グローバルの情報を先手の対応につなげる体制づくりを進めていきます。情報を収集するだけではなく、それを分析し、判断し、実行につなげられる人財を育てることが重要です。すべての従業員が同じ役割を担う必要はありませんが、それぞれの強みを活かしながら、必要な情報を適切な人財につなげ、組織として迅速に動ける体制を構築していきます。

特に、当社が長年蓄積してきた知識やノウハウを、組織としてどのように継承し、次の世代の力へ変えていくかは重要な課題です。DXを活用し、営業情報や技術情報、顧客対応の知見を共有・活用できる形へ変えていくことで、属人的な強みを組織全体の力へと高めていきます。また、ベテラン人財の知見や経験を次世代へ継承し、これまで経験や勘に支えられてきた判断力を、組織として活用できる仕組みとして残していくことも、「GIC30」の実行力強化には欠かせません。

同時に、人財の育成と活躍の場づくりにも力を入れていきます。グローバルでお客様の課題に对应していくためには、海外市場や現地の商習慣を理解し、技術とビジネスの両面から提案できる人財が必要です。また、国内においても、単品販売にとどまらず、ソリューション、自動化技術、アセンブリ、工事請負などを組み合わせて提案できる力が求められます。こうした人財を育て、適切に配置し、挑戦できる機会を広げていきます。

「GIC30」で目指すのは、グローバル展開、ソリューション化、DX、組織改革を別々に進めることなく、一体のものとして結び付け、技術商社としての提供価値を高めることです。戦略テーマごとに投資対効果を見極めながら規律ある投資を実行し、その成果を成長投資や人財投資へと循環させることで、当社はGlobal Innovation Companyへと進化してまいります。

## 変化に先んじて価値を生み出し、持続的な成長を実現する

当社は、これまで技術商社として、お客様の現場に寄り添い、課題に応えることで成長してきました。これからもその基本姿勢は変わりません。一方で、お客様が直面する課題は、国内だけで完結するものではなくなっています。調達、生産、物流、環境対応、人手不足、効率化など、課題はより広がり、目まぐるしい変化が続いています。だからこそ、当社は「GIC30」を通じて、グローバルで通用する提案力を高め、技術と提案力を組み合わせた価値提供をさらに強化していきます。

また、当社は売上規模の拡大だけでなく、利益率や資本効率の向上を通じて、企業価値を高めていきます。2030年度に売上高3,000億円を目指す過程において、事業モデルの進化、規律ある投資、成長投資や人財投資を着実に進めながら、持続的な成長のサイクルを構築していきます。

お客様、仕入先様、従業員、地域社会、そして株主・投資家の皆様との信頼関係は、当社の成長を支える基盤です。変化を恐れるのではなく、変化に先んじて動き、技術と提案力によって新たな価値を生み出していく。立花エレテックは、Global Innovation Companyとして、グローバル市場で選ばれる技術商社を目指し、中長期的な成長と企業価値向上に取り組んでまいります。



## 管理部門担当役員メッセージ



取締役 執行役員  
管理部門担当  
**松浦 良典**

### 財務基盤の強化と資本効率の改善を通じて 「GIC30」の実現を支えていく

#### 財務基盤の強化を継続しつつ成長に向けた投資を実行

前中長期経営計画「NEW C.C.J2200」(以下、前中計)では、「200年企業になるための基盤づくり」のもと、事業成長と経営基盤強化の両立を進めてきました。最終年度では、FAシステム事業や半導体デバイス事業において市場の在庫調整が続くなど、厳しい事業環境が続いたものの、売上高は落ち込んだ前年から回復し、過去最高を計上した2023年度の98%に相当する2,275

億円まで戻すことができました。

営業利益についても75億円を確保し、いずれも前中計で掲げた目標を達成しています。また、環境配慮型製品の売上高については、目標の2倍に相当する1,045億円にまで拡大したほか、海外事業も2億9,800万米ドル(460億円 1ドル156.56円換算)へ成長するなど、次の成長ステージに向けた土台を築くことができました。

前中計期間中における売上高の年平均成長率(CAGR)は6.9%となった一方、営業利益については目標をクリアしたとはいえ、2023年度の107億円を更新するに至っておりません。市場の在庫調整や中国市場の低迷などの影響が残ったのが大きな要因ではありますが、加えて人財やDXへの投資、職場環境の改善など将来の成長に向けた取組みを継続して進めました。申すまでもなく、短期的な利益の最大化は財務上の重要な課題であるとはいえ、中長期的な企業価値向上を見据えた経営を推進した一年であったととらえています。

前中計期間中、EDIやAI-OCR、RPAを活用した業務自動化に加え、データ活用基盤の整備やSFAの導入の準備を進めてきました。また、人財面では「立花版ジョブ型人事制度」の構築を進め、能力と実力を重視する新たな人事制度への移行準備を整えました。こうした取組みは短期的には費用増加要因となりましたが、将来の生産性向上と競争力強化につながる重要な投資であると考えています。

財務面では、資産効率の改善にも重点的に取り組みました。商社にとって在庫は、お客様の求める商品を必要な時に供給するための重要な経営資源であり、当社の重要な機能の一つでもあります。そのため当社では、機会損失を起こさないことを前提に、在庫を適正な水準で管理することを優先度の高い経営課題としてグループ一丸となって取り組んできました。その結果、高水準となっていた商品在庫額を2023年度の74%の水準まで引き締めることができ、前期末比で約30億円を削減しました。こうした運転資本の改善によって資金創出力の向上を図っています。

また、政策保有株式の整理も継続的に進めました。その結果、期末の現金及び現金同等物残高は227億円となり、成長投資や株主還元を支える十分な資金基盤を維持しています。

さらに、純資産は前年度末の949億円から1,049億円へ増加し、自己資本比率も58.5%となりました。事業環境の変化や不確実性に対応できる堅実な財務基盤を維持しながら、将来に向けた投資を進める体制を整えることができたと考えています。

## 管理部門担当役員メッセージ

### 前中長期経営計画の目標と実績

|         | 2026年3月期目標 | 2026年3月期実績 |
|---------|------------|------------|
| 売上高     | 2,200億円    | 2,275億円    |
| 営業利益    | 70億円       | 75億円       |
| 営業利益率   | 3.2%       | 3.3%       |
| 環境配慮型製品 | 500億円      | 1,045億円    |

### 成長投資と株主還元の好循環を生み出す

2026年度からスタートした新中長期経営計画「GIC30」では、2030年度に売上高3,000億円、営業利益120億円、営業利益率4.0%以上の達成を目指しています。また、海外関連売上高比率についても現在の19.2%から30%へ引き上げる計画です。これらの目標は単なる規模拡大を意味するものではありません。収益性と資本効率を高めながら成長を実現し、市場から適正な評価を得られる企業へ進化することを目指しています。

そのことを踏まえて、「GIC30」における財務戦略の基本方針を、「堅実な財務基盤を維持しつつ、成長投資と株主還元の好循環を図ること」と位置づけています。事業活動によって創出した利益に加え、非事業資産の圧縮によって生み出した資金を成長投資、人財投資、DX投資、そして株主還元へと振り向ける。この循環を継続的に回していくことで、収益力と資本効率の向上につなげていきます。

一方、資本効率の観点では、ROE向上を重要な経営課題として認識しています。2025年度のROEは7.4%となりましたが、資本コストや市場からの期待を踏まえると、さらなる改善を目指します。そのため、売上高と利益の拡大に加えて、在庫や債権などの運転資本を適切に管理していきます。

また、事業ポートフォリオについては現在の構成がいまのところ健全に機能していると認識し

ています。FAシステム事業、半導体デバイス事業、施設事業という三つの柱に加え、国内グループ会社、海外子会社も着実に収益を上げています。今後はそれぞれの強みを活かしながら、グループ全体としての収益力向上を目指していきます。

### 新中長期経営計画「GIC30」の目標

|           | 2026年3月期実績 | 2031年3月期目標 |
|-----------|------------|------------|
| 売上高       | 2,275億円    | 3,000億円    |
| 営業利益      | 75億円       | 120億円      |
| 営業利益率     | 3.3%       | 4.0%       |
| 海外関連売上高比率 | 19.2%      | 30%        |

### 人財・DX・M&Aへの投資で成長を加速する

今後の成長投資においては、当社がこれまで培ってきた技術や知見、ノウハウを活かせる領域を重視しています。一方で、新たな成長機会を獲得するためには、従来の枠組みにとらわれない挑戦も必要です。その際に重要になるのが、長年にわたり信頼関係を築いてきたパートナーとの協業です。グループ会社や仕入先、販売先を含めたネットワークを活用しながら、必要な技術や機能、人財を確保できるかという観点から投資判断を行っています。

設備投資については、近年、本社オフィスのリニューアルや一部拠点の移転など、職場環境改善に向けた投資を進めてきました。今後もタイミングを見極めながら必要な投資を継続していきます。

一方で、商社として今後も重点的に取り組むべき投資は、人財とDXへの投資です。「GIC30」で掲げる営業利益率4.0%以上という目標を実現するためには、DXによって業務生産性や利益生産性を高めながら、将来に向けて必要な投資を着実に実行し、人財への還元も進めていかなければなりません。そのためにも、単なるコスト削減ではなく、生産性向上によって収益力を高

## 管理部門担当役員メッセージ

めることで、強い販管費構造を構築していきます。

M&Aについては、前述のパートナーとの協業も含めて前向きに検討していく方針です。当社グループは2000年以降、アジアで5社、国内で4社をグループに迎えてきました。現在は国内6社、海外8社のグループ会社を有していますが、いずれも収益を確保しており、グループ間シナジーによって大きく成長した企業もあります。こうした経験で得た知見を活かし、M&A戦略を推進していきます。

今後、少子高齢化や市場成熟により国内需要の伸びが限定的となる中、トップラインを拡大して存在感を高めていくことは当社の重要な経営課題です。その実現に向けては、不足する技術や機能、新たな事業領域への挑戦を外部に求めることも必要であり、M&Aだけでなくアライアンスも有効な選択肢になります。その対象は国内に限らず、「GIC30」の「G＝グローバル」が示すように海外も視野に入れています。有望な機会が生じた際に迅速に対応できるよう、健全な財務基盤と十分な資金余力を維持していくことも財務戦略の重要な役割だと考えています。

また、「GIC30」では海外関連売上高比率の目標が30%への引き上げであることから、海外事業の成長が重要なテーマになります。海外関連売上高の拡大にともない、外貨建て取引も増加することから、為替変動の影響はこれまで以上に大きくなります。当社では従来から為替予約などを活用し、期中の為替変動リスクの低減に努めてきましたが、今後は外貨取引の増加も見据えながら、為替管理やリスクヘッジ体制を一層強化していきます。

併せて、商社経営においては信用管理も重要なリスクマネジメントです。取引先の信用管理については、営業部門と管理部門が連携しながらグループ全体で継続的に管理を行っており、近年、大きな不良債権は発生していません。今後も事業拡大とリスク管理の両立を図りながら、健全な経営基盤を維持していきます。

なお、資産効率向上の観点では、非事業資産の見直しも継続して進めています。当社では、事業との関連性や保有意義、資産価値を十分に評価した上で、グループ会社も含めて処分すべき資産については順次売却を実行しています。また、適正な在庫水準の維持や健全な資金運用とあわせて、非事業資産の圧縮を進めることで資産効率を高め、資本効率の改善につなげていきます。

### 株主還元と対話の充実によって市場評価の向上を目指す

当社は資本効率の向上および株価を意識した経営に向けて、PBR1倍以上の実現に向けた施

策を講じています。その一環として、2023年度から3年間にわたり自己株式取得を実施してきました。2025年度には100万株を取得し、3年間累計では300万株の自己株式取得となります。その結果、総還元性向は69.5%となり、1株当たり純資産(BPS)は4,776円まで上昇しました。

しかしながら、BPSの向上や収益基盤の強化といった取組みが必ずしも株価に反映されているわけではなく、資本市場からの評価をさらに高めていく余地があると認識しています。財務戦略は利益を積み上げることに加えて、市場から適正な評価を得るための取組みであることから、「GIC30」ではPBR1倍以上の実現を目標として掲げ、株主還元の強化とIR活動の充実を進めていきます。加えて、株式の流動性向上にも取り組み、出来高の拡大や市場での認知度向上を通じて、市場における適正な評価につなげていきたいと考えています。

こうした方針のもと、当社は「GIC30」の期間にあたる2031年3月期まで、累進配当を基本方針として採用しました。将来の経営環境の変化に対応できる財務基盤を維持しながら、持続的な利益成長に連動した株主還元を実施していきます。累進配当方針の導入にともない、2027年3月期は年間120円配当を予定しています。これは2026年3月期実績の100円から20円の増配となります。累進配当の導入は、株主の皆様に対する還元姿勢を明確に示すものです。一方で、その原資となる利益を持続的に創出するためには、将来の成長に向けた投資も欠かせません。「GIC30」の着実な実行を通じて収益力を高め、その成果を株主の皆様へ還元していきます。

今後、当社の事業価値や成長戦略について、資本市場の皆様への発信をさらに強化していきます。当社は三菱電機やルネサスエレクトロニクスの代理店として認識されておりますが、役割はそれだけにとどまりません。調達や仲介を担う商社機能に加え、システム提案やシステム販売を通じて、お客様のものづくり現場の課題解決を支える技術商社としての活動をさらに強化します。人手不足を背景に、省人化・省力化・自動化に対するニーズは今後さらに高まっています。当社は、お客様の生産現場で生じる課題に対して、機器やデバイスの提供だけでなく、システム全体を見据えた提案によって解決策を提供できることが強みです。こうしたエンジニアリング機能や組み込み技術といった当社ならではの価値をより多くの投資家の皆様にご理解いただくため、機関投資家や個人投資家との対話を一層充実させていきます。

そして、投資家の皆様から寄せられる期待や評価を真摯に受け止めながら、当社の強みや成長戦略を丁寧に発信し、「GIC30」の着実な実行を通じて持続的な成長を実現していきます。引き続き、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの期待に応え続ける企業を目指してまいります。

## PART

## 1

## 価値創造ストーリー

## CONTENTS

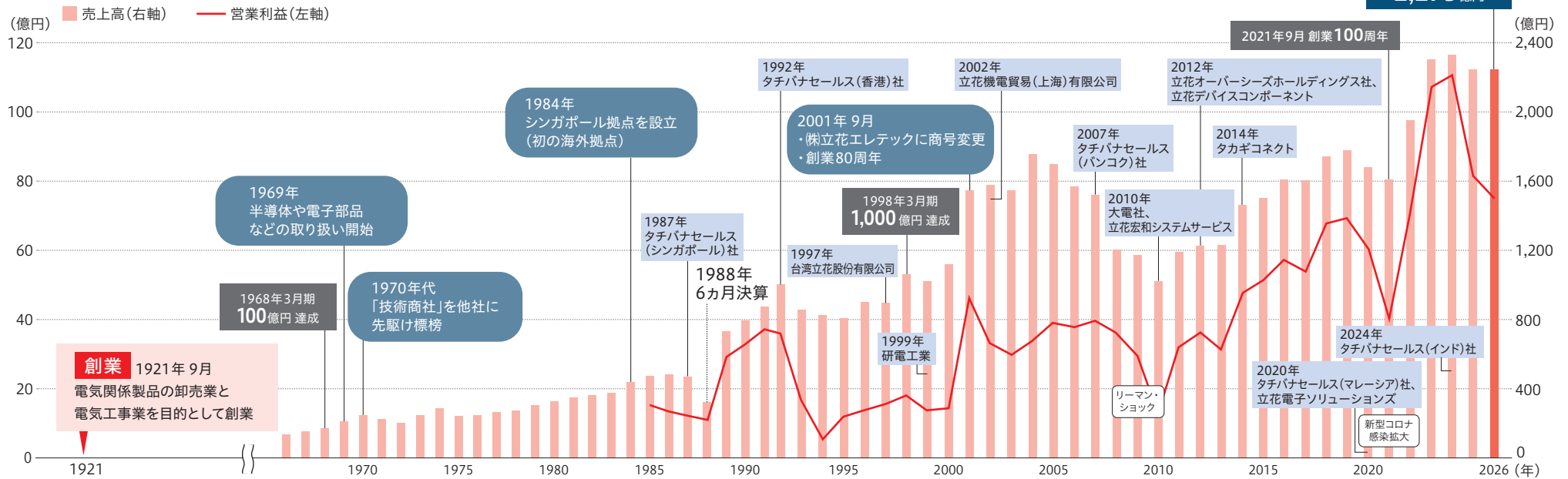
|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 12 | 成長の軌跡                                      |
| 13 | At a glance                                |
| 14 | 価値創造プロセス                                   |
| 15 | 長期ビジョン実現へのマテリアリティ                          |
| 17 | 長期ビジョンへのアプローチ                              |
| 18 | 技術商社としての強み                                 |
| 19 | <b>特集 1</b> 技術商社の「技術力」<br>街のさまざまな場所で技術力を発揮 |

## 価値創造ストーリーのポイント

- ① 「技術×人財」を源泉に、社会へ価値を創出し“技術商社のリーディングカンパニーを目指す”当社の価値創造の全体像を記載しています⇒ P.14～
- ② 長期ビジョン実現に向けて特定し、持続可能な成長を目指して取り組んでいる事業推進と基盤強化のマテリアリティと技術商社としての強みを記載しています⇒ P.15～
- ③ 立花エレテックの事業がどのように社会へ、お客様へ「技術力」を発揮して具体的にどういったソリューションを提供しているのかを記載しています⇒ P.19～

# 成長の軌跡

大阪で創業して100余年。立花エレテックは、人々の暮らしや産業を支えてきた電気製品と歩み、大阪から日本へ、海外へと活動の場を広げてきました。



## 1921年～ 立花商会創業

電気の時代を見据え電気製品の販売を通じて事業を拡大

1921年 立花商会を創業  
1925年 三菱商事株式会社と特約店契約を締結



三菱型扇風機・菊水ガード(1924年)

## 1930年～

大阪の発展を支え信頼を積み重ね電気で時代を切り拓く

1931年 大阪城天守閣エレベーター工事を受注



大阪城の天守閣のエレベーター工事が当社のエレベーター工事受注第1号となった。(1931年)

## 1940年～

高度成長期の波に乗り、成長市場をとらえ、事業基盤を全国へ

1948年 株式会社立花商会を設立  
1957年 東京支店開設。国内19拠点へ事業基盤を拡大  
1969年 半導体や電子部品などの取り扱い開始



三菱電機3C(カラーテレビなど)

## 1970年～ 「技術商社」として確立

技術で勝負する技術商社としてアジアに的を絞り海外進出

1970年 「技術商社」を他社に先駆け標榜  
1984年 シンガポール拠点を設立 (初の海外拠点)  
1987年 中国市場へ進出



「立花フェア'75」記念講演会

## 2000年～ 立花エレテックへ

デジタル化を見据え大改革新生「立花エレテック」へ

2001年 株式会社立花エレテックへ変更  
2005年 東京証券取引所・大阪証券取引所第一部に上場  
2008年 体質改善プロジェクト「C.A.P.UP 1500」



社名変更後に設置した広告塔(東京)

## 2020年～ 創業100周年

ハードとソフトのコーディネート力に磨きをかけ、次の100年を目指す

2021年 創業100周年  
2022年 東京証券取引所プライム市場に移行

# At a glance

## 会社グループ

### 創業年

**1921年**

2021年9月1日、  
創業100周年を迎えました。

### グループ会社

国内子会社

**6社**

海外子会社

**10社14拠点**

(2026年3月末)

### 従業員数

連結

**1,502名**

単体

**920名**

(2026年3月末)

## 事業

### 売上高/営業利益

連結売上高  
**2,275.11億円**

連結営業利益  
**75.11億円**

### 海外関連売上高/比率

海外関連売上高  
**437.71億円**

海外関連売上高比率  
**19.2%**

### 事業別売上高比率

FAシステム事業  
**48.3%**

半導体デバイス事業  
**39.2%**

施設事業  
**9.5%**

MS事業、その他  
**3.0%**

### 株主数/配当金

株主数  
**18,472名**

配当金  
**100円**

### 自己資本比率/ROE

自己資本比率  
**58.5%**

ROE  
**7.4%**

## 技術商社の強み

### 技術者の人数

**236名**

(2026年3月期)

約1/4を占める200名以上の  
社員が技術者!

- システムコンサルティング
- ハード・ソフトウェアの設計・製作
- 生産ラインの自動化・合理化システムの設計・構築
- マイコン・ASIC・LSIの設計開発

### 独自販売ネットワーク

全国販売店 **約50社**

(主要販売店「立菱会」)

### 取引基盤

顧客数

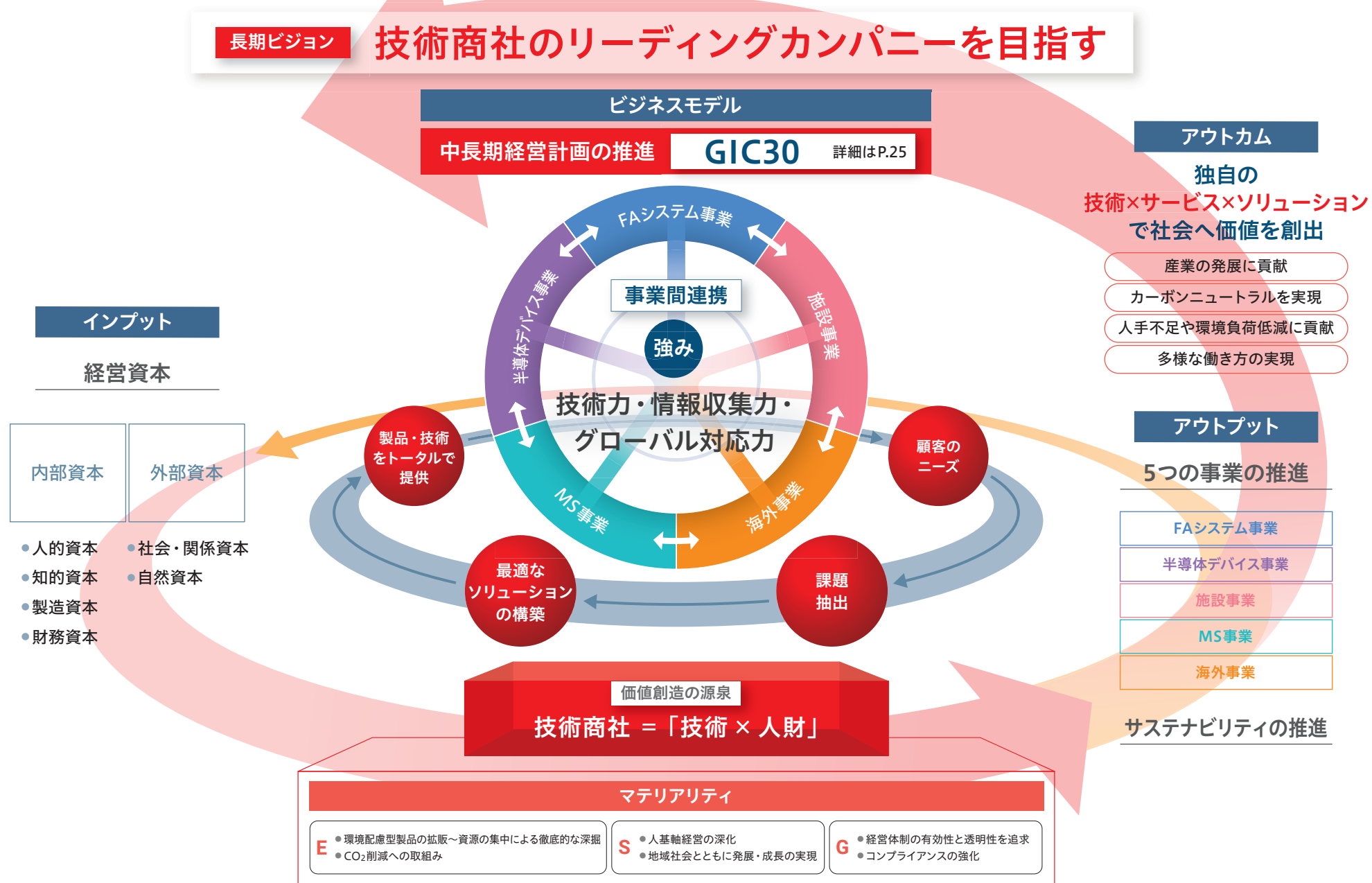
**約3,500社**

パートナー会社数

**約2,400社**

(2026年3月期)

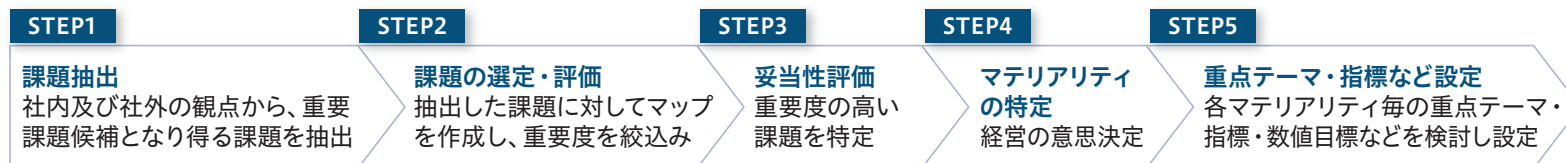
# 価値創造プロセス



# 長期ビジョン実現へのマテリアリティ

マテリアリティは長期ビジョンを実現するための重要な指針であり、持続可能な成長を支えます。

マテリアリティの特定プロセス



|              | マテリアリティ                 | 重要であると考え理由                                                             | 関連ページ         | 重点テーマ(施策)                        | 指標(KPI)                                                                                                                                                                                                               | 数値目標                                                                                                                                   | 2026年度目標                        | 2028年度目標                          | 2030年度目標                          | SDGsとの対応                                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業推進のマテリアリティ | E 環境                    | 環境配慮型製品の拡販<br>～資源の集中による徹底的な深掘                                          | P.42          | 【FAシステム事業】<br>ソリューション<br>ビジネスの拡大 | ソリューションビジネスの取組み<br>システム、ロボット導入により、<br>①ペーパーレス、②省人化、③省エネ化、<br>④見える化によって<br>電力使用量削減に資する案件件数                                                                                                                             | (顧客側での)<br>①ペーパーレス化による電力使用量削減案件<br>②省人化による電力使用量削減案件<br>③省エネ化による電力使用量削減案件<br>④見える化による電力使用量削減案件                                          | 100件<br>200件<br>160件<br>220件    | 110件<br>220件<br>170件<br>230件      | 120件<br>240件<br>180件<br>240件      | <br> |
|              |                         |                                                                        |               | 【半導体デバイス事業】<br>半導体技術部門活動<br>の拡大  | お客様への製品提案・回答TAT短縮及び<br>ソフト開発の実施<br>・省エネ化につながる製品の提案<br>・省エネ製品の保有商談件数の拡大<br>②有害物質情報の迅速・正確な開示による<br>環境リスク低減<br>・環境調査における回答の平均TAT<br>③展示会でのペーパーレス化<br>・ET-West・ET横浜での配布資料を電子化<br>④省エネ製品の開発に関与<br>・エアコンメーカーの省エネ対応機種種のソフト開発 | ①省エネ製品の保有商談件数<br>②環境調査における回答の平均TAT<br>③展示会ペーパーレス化による電力使用量削減<br>④省エネ製品のソフト開発件数                                                          | 995件<br>10.0日<br>7.0kWh<br>120件 | 1,100件<br>10.0日<br>7.5kWh<br>132件 | 1,170件<br>10.0日<br>8.0kWh<br>145件 |                                                                                                                                                                                |
|              |                         |                                                                        |               | 【施設事業】<br>再生エネルギーへの<br>貢献        | 再エネビジネスの取組み<br>①太陽光発電システム<br>②定置型蓄電池<br>③LED<br>④再エネ(PV、蓄電池、充電器)の見積件数                                                                                                                                                 | (顧客側での)<br>①太陽光発電システム導入によるCO <sub>2</sub> 削減<br>②定置型蓄電池導入によるCO <sub>2</sub> 削減<br>③LED導入によるCO <sub>2</sub> 削減<br>④再エネ(PV、蓄電池、充電器)の見積件数 | 5,000t<br>22t<br>8,200t<br>500件 | 6,000t<br>5t<br>10,000t<br>500件   | 6,500t<br>10t<br>12,000t<br>600件  |                                                                                                                                                                                |
| 基盤強化のマテリアリティ | CO <sub>2</sub> 削減への取組み | 社内設備における取組みを推進するとともに、家族を含めた社員全員のCO <sub>2</sub> 削減に対する意識高揚が必要であると考えます。 | P.42～<br>P.43 | Scope2削減<br>(連結ベース)              | 電気使用量の削減(MW) 連結ベース                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                        | 2,550                           | 2,500                             | 2,450                             |                                                                                                                                                                                |
|              |                         |                                                                        |               |                                  | GHG排出量の削減(t-CO <sub>2</sub> ) 連結ベース                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        | 1,180                           | 1,165                             | 1,150                             |                                                                                                                                                                                |
|              |                         |                                                                        |               | Scope1削減<br>(連結ベース)              | ガソリン使用量の削減(kℓ) 連結ベース                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                        | 300                             | 295                               | 290                               |                                                                                                                                                                                |
|              |                         |                                                                        |               |                                  | GHG排出量の削減(t-CO <sub>2</sub> ) 連結ベース                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        | 690                             | 675                               | 660                               |                                                                                                                                                                                |

## 長期ビジョン実現へのマテリアリティ

基盤強化のマテリアリティ

S社会

Gガバナンス

|  | マテリアリティ                                                                         | 重要であるとする理由                                                                                                                                | 関連ページ                 | 重点テーマ(施策)                                                           | 指標(KPI)                                                                                                                                    | 2026年度目標                                                    | 2028年度目標                                                    | 2030年度目標                                     | SDGsとの対応                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 人基軸経営の深化                                                                        | 人基軸経営を経営の基本としている当社は、社内の人財育成、ダイバーシティの推進、福利厚生 の充実を図る社内機関（なごみ会）の活性化の取組みに重きを置いています。また、当社独自の研修体系を強化して人基軸経営を深化させるとともに、対外的には地域社会への貢献度を上げていく考えです。 | P.33～<br>P.34<br>P.44 | 人財育成に資する研修実施（人的資本増強への対応）                                            | 管理職向け研修<br>～定期的に実施している新任管理職研修に加え、外部アセスメントを取り入れマネジメント能力の可視化を図る。また、人事制度改革にともなう役職者向けの研修会を実施することで、会社の考え・方向性を正しく理解し、それを部下育成に取り入れ全社のレベルアップを図っていく | 15回                                                         | 20回                                                         | 25回                                          | <div>4質の高い教育をみんなに</div> <div>5ジェンダー平等を実現しよう</div> <div>8働きがいと経済成長</div> <div>11住み続けられるまちづくりを</div> |
|  |                                                                                 |                                                                                                                                           |                       |                                                                     | 女性のキャリアアップを推進する研修<br>～女性社員の活躍を促進するため、女性社員が上位等級を目指していきたいと思えるマインドを醸成していくような研修を新設していく                                                         | 10回                                                         | 10回                                                         | 5回                                           |                                                                                                    |
|  |                                                                                 |                                                                                                                                           |                       |                                                                     | 若手を対象とするキャリアアップ研修<br>～若手社員の将来的なキャリア形成イメージの醸成を支援するような研修を実施していくことで、若手社員の定着・育成を図っていく                                                          | 10回                                                         | 30回                                                         | 30回                                          |                                                                                                    |
|  |                                                                                 |                                                                                                                                           |                       |                                                                     | 専門的な能力・技能向上を目的とする研修<br>～実務と関連が深く、かつ取得が難しい専門資格の取得を後押しし、社員の専門性や技能向上を図っていく                                                                    | 30回                                                         | 50回                                                         | 50回                                          |                                                                                                    |
|  |                                                                                 |                                                                                                                                           |                       |                                                                     | 人間道場実施回数<br>～人事主催研修や事業主催会議などの後に、人間力醸成を目的として懇談会スタイルで意見交換を行える人間道場の実施回数を増やしていく                                                                | 50回                                                         | 50回                                                         | 50回                                          |                                                                                                    |
|  |                                                                                 |                                                                                                                                           |                       |                                                                     | テーマ別研修(グローバル・ITリテラシー、語学)                                                                                                                   | 5回                                                          | 10回                                                         | 10回                                          |                                                                                                    |
|  | 地域社会とともに発展・成長の実現                                                                | なごみ会活動・地域貢献活動の推進                                                                                                                          | なごみ会活動の推進（社内、社外ともに）   | なごみ会での社内案件検討や地域貢献活動については、外部環境などに左右されるため、目標は定めませんが、実績については開示してまいります。 |                                                                                                                                            |                                                             |                                                             |                                              |                                                                                                    |
|  | 経営体制の有効性と透明性を追求                                                                 | 当社はガバナンスの効いた経営体制のもとでコンプライアンスを遵守した事業活動を行うことで、社会的責任を果たしてまいります。そのためにコーポレートガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底は必要不可欠な取組みと考えます。                               | P.46                  | コーポレートガバナンスの強化                                                      | 重大な不正やコンプライアンス違反発生ゼロの継続                                                                                                                    | 0件継続                                                        | 0件継続                                                        | 0件継続                                         | <div>16平和と公正な世界をつくるために</div>                                                                       |
|  | ①コンプライアンス、ガバナンスリスクを発生させない仕組みづくり<br>②グループベースでのコンプライアンスリスク管理体制を構築<br>③グループ監査体制の確立 |                                                                                                                                           |                       |                                                                     | ①グループ各社の情報セキュリティ、財務、リスク事象の把握<br>②リスク事象集約の仕組み構築<br>③監査体制を強化                                                                                 | ・情報集約基盤の確立<br>・監査からのPDCAサイクルを運用                             | 〈今後スケジュールング〉<br>・モニタリングの仕組み構築<br>・事件事故の発生後の仕組み構築<br>・監査員の育成 |                                              |                                                                                                    |
|  | コンプライアンスの強化                                                                     |                                                                                                                                           | P.47                  | ①従業員へのコンプライアンス研修の実施<br>②グループとして各種法令改正にともなう対応の標準化                    | ①社内及び社外研修の実施<br>②グループに係る法令改正の情報入手と横展開、対応状況の確認                                                                                              | ①コンプライアンス研修<br>・管理職向けコンプライアンス研修 年5回<br>・従業員向けコンプライアンス研修 年5回 | ①コンプライアンス研修<br>・管理職向けコンプライアンス研修 年5回<br>・従業員向けコンプライアンス研修 年5回 | 〈今後スケジュールング〉<br>・継続的な研修実施<br>・グループ内の法令遵守体制強化 |                                                                                                    |

# 長期ビジョンへのアプローチ

技術商社としての強みを基に、6つの考え方と取組みで競争力を強化、発展し将来的な企業価値向上へとつなげます。



| 財務・資本の強化                                                                                                                                         | 人基軸経営の推進                                                                                                                                                                           | サステナビリティ経営の推進                                                                                                                   | 経営基盤の強化                                                                                                  | DX戦略の推進                                                                                                   | ビジネスモデルの推進                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 適切な経営資源の配分により、財務・資本を強化                                                                                                                           | 一人ひとりの成長が会社発展の原動力。社員の成長を高めるため「C.A.P.UP1500」と「人間道場」の取組みを推進                                                                                                                          | 社会的責任を果たし持続可能な社会に貢献                                                                                                             | 事業戦略を支える経営基盤の強化                                                                                          | データ・デジタルの活用により新たな価値を創出                                                                                    | 既存事業の推進・ソリューションビジネスの拡張・海外ビジネスの創出による事業ポートフォリオの変革                                                                                                                                                               |
| <b>2026年3月期の成果</b>                                                                                                                               | <b>2026年3月期の成果</b>                                                                                                                                                                 | <b>2026年3月期の成果</b>                                                                                                              | <b>2026年3月期の成果</b>                                                                                       | <b>2026年3月期の成果</b>                                                                                        | <b>2026年3月期の成果</b>                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高：2,275億円</li> <li>連結営業利益：75億円</li> <li>連結純利益：70億円</li> <li>自己資本比率：58.5%</li> <li>ROE：7.4%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職向け研修：15回</li> <li>女性のキャリアアップを推進する研修：13回</li> <li>若手を対象とするキャリアアップ研修：10回</li> <li>専門的な能力・技能向上を目的とする研修：32回</li> <li>人間道場実施回数：59回</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品の売上高：1,005億円</li> <li>電気使用量の売上高比率の削減：約10%</li> <li>なごみ会活動の推進：社内3件、社外8件</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>重大な不正やコンプライアンス違反発生ゼロの継続：0件</li> <li>従業員へのコンプライアンス研修の実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期経営計画「GIC30」の実現に向け、AI・デジタル技術を経営基盤に据えたグループ共通のDX推進計画を策定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>経済成長が著しいインド市場での営業展開</li> <li>海外関連売上高比率：19.2%</li> </ul>                                                                                                                |
| <b>今後の課題</b>                                                                                                                                     | <b>今後の課題</b>                                                                                                                                                                       | <b>今後の課題</b>                                                                                                                    | <b>今後の課題</b>                                                                                             | <b>今後の課題</b>                                                                                              | <b>今後の課題</b>                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>資本効率の改善</li> <li>累進配当を支える収益基盤の強化</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>ジョブ型人事制度への移行</li> <li>階層別研修体制の整備</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品の拡販</li> <li>なごみ会活動の活性化</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループとして各種法令改正にともなう対応の標準化</li> <li>研修体制の充実</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル対応力の強化</li> <li>営業力・経営管理力の高度化</li> <li>AI活用による業務変革</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルに変革を推進</li> <li>お客様のニーズ変化(モノ→コト)やCO<sub>2</sub>削減に資するソリューションビジネスの強化</li> <li>業容拡大のための人財・技術・商圏の確保に向け、アライアンス・M&amp;Aを積極的に活用する</li> <li>海外関連の売上高を全体の30%程度</li> </ul> |

### 基盤強化のマテリアリティ

**S**・人基軸経営の深化

### 基盤強化のマテリアリティ

**E**・CO<sub>2</sub>削減への取組み  
**S**・地域社会とともに発展・成長の実現

### 基盤強化のマテリアリティ

**G**・経営体制の有効性と透明性を追求  
・コンプライアンスの強化

### 基盤強化のマテリアリティ

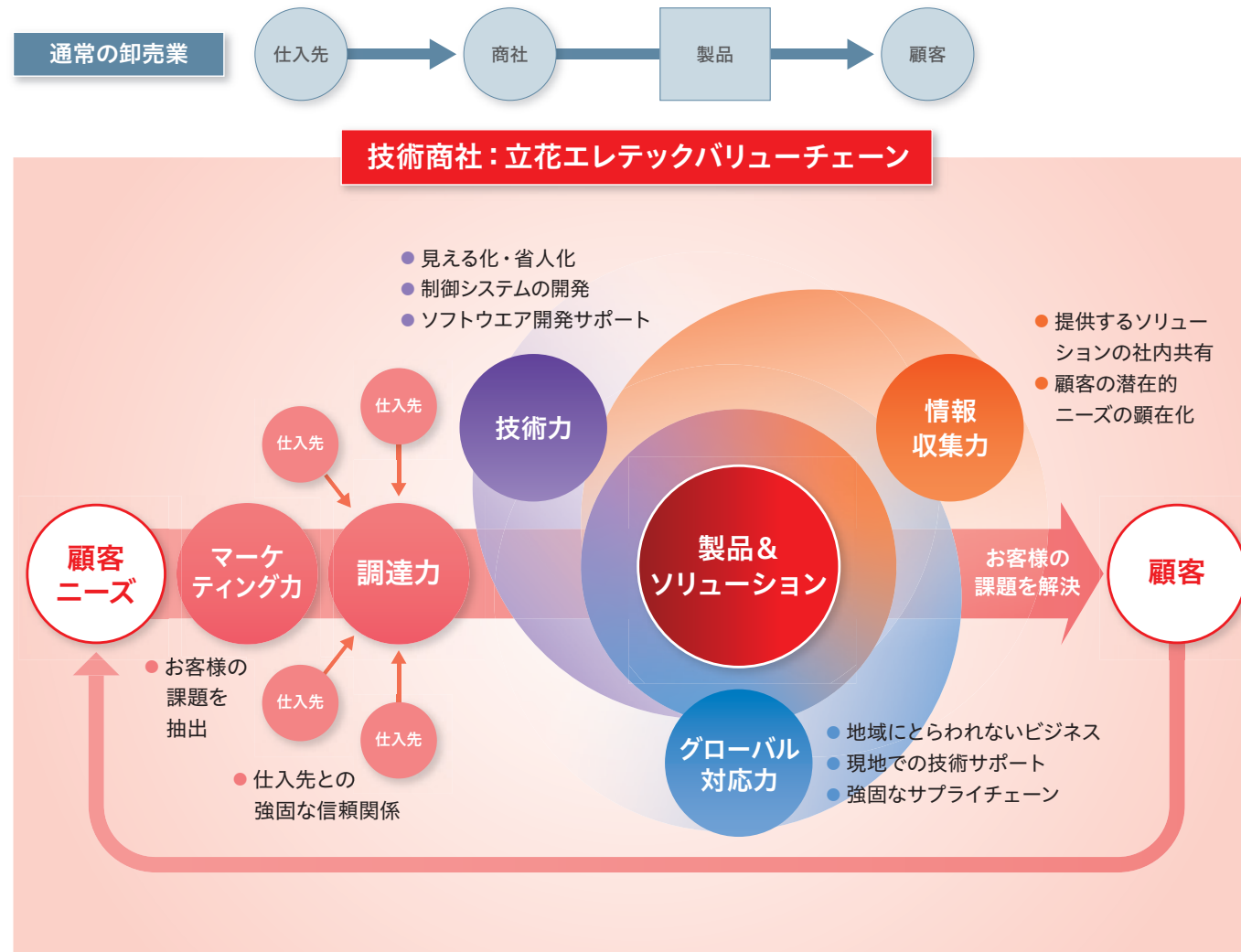
**S**・人基軸経営の深化

### 事業推進のマテリアリティ

**E**・環境配慮型製品の拡販～資源の集中による徹底的な深掘り  
・CO<sub>2</sub>削減への取組み

## 技術商社としての強み

当社の強みは技術による付加価値の追求にあり「技術商社」として、ソフトウェアをはじめとする技術対応を進め、お客様の課題に即したスピーディかつ最適のソリューションを提案します。



### 事業の強み

従業員全体の1/4を占める約200名の技術者を活かした各事業の強み

#### FAシステム事業の強み

- 三菱電機代理店として全国トップクラス
- 多業種に対応できる顧客基盤と営業力
- スマートファクトリーやGXへの対応力
- CRMをはじめとする営業支援でのIT活用

#### 半導体デバイス事業の強み

- マイコンやSoCなど豊富な製品ラインナップ
- 営業×技術の連携による提案力
- 在庫・需給調整の高度なマネジメント力
- 次世代半導体への対応力
- インドを含むアジアを中心とした海外ネットワーク

#### 施設事業の強み

- 全国の拠点を活用した営業展開と施工対応
- 再エネ対応商材の設計から施工まで一貫体制
- ゼネコンなどとの関係強化による案件創出
- スペックイン活動  
(設計段階から商材採用を働きかける活動)

## 特集

## 1

## 技術商社の「技術力」

## 街のさまざまな場所で技術力を発揮

FA <https://www.tachibana.co.jp/company/prospectus/fa/>半導体 <https://www.tachibana.co.jp/company/prospectus/devices/>施設 <https://www.tachibana.co.jp/company/prospectus/facility-business/>MS <https://www.tachibana.co.jp/company/prospectus/manufacturing/>

## 施設 受変動設備・配電設備

電力会社から供給される高圧の電力を、工場やマンションなどの施設に合わせた低圧の電力に変換し、分配します。

## MS 立体駐車場システム

立体駐車場に使用する金属部品やパレットは、立花エレテックのMMS(メタル・マニファクチャリング・サービス)が得意とするところ。駆動に欠かせないモータは、創業期から扱っている製品です。

## 施設 太陽光発電システム

個人住宅向けや大規模発電設備から普及拡大してきた太陽光発電システムは、今後、工場や事業所への導入が本格化してまいります。立花エレテックは施工のための構造計算からシステム設計、施工、メンテナンスまで一貫した取組みでお客様のCO<sub>2</sub>削減をサポートします。

## 施設 空調関連設備

工場・マンション・病院などさまざまな物件に適した空調環境を提案・納入します。

## 施設 監視カメラシステム

高性能、豊富な拡張性に優れた監視カメラシステムにより、セキュリティ強化から内部統制まで実現します。システム提案や安心の保守サポートも提供します。

## 半導体 半導体デバイス

半導体デバイスは、電気製品の心臓部を担っており、高性能・高機能化に大きく役立っております。立花エレテックは、各種半導体の調達・供給から半導体に関わる組込型のソフトウェア開発、ASIC開発などの技術サポート、さらにはEMSまで幅広く、グローバルにサポートできる体制を整えています。

## MS ホームドア

ホームドアの制御技術で鉄道利用者の安全確保と鉄道運行の安定化に貢献します。

## 施設 照明器具

CO<sub>2</sub>削減と省エネルギー化の実現のため、LED照明の積極的な提案・納入を推進しています。

## 施設 熱交換換気ロスナイ

温度変化を起こさずに空気の入れ替えを行います。

## 施設 エレベーター

人の移動や荷物の搬送など、あらゆる場面で活躍するエレベーターを提供しています。

## FA 3Dプリンタ

3Dプリンティングにより、高付加価値製品の開発や新たなビジネスモデルの創造に貢献します。

## FA 製造実行システム(MES)

工場の生産計画から、製造工程、エネルギー管理まで工場全体の一元管理を実現します。

## FA 物流ソリューション

自動搬送装置AMR・AGVと組み合わせ、倉庫から製造ラインまで自動で搬送します。

## FA スマートファクトリー

スマートファクトリーの推進は、単なる設備更新ではなく、工場のデータ活用による継続的な改善活動です。IoT、AI、PLC※1、HMI※2、MESなどを連携させ、設備・人・品質・エネルギー情報をリアルタイムで見える化し、生産性向上や人手不足対策を実現します。

※1 PLC(Programmable Logic Controller) : 工場の生産設備や自動化機器を制御する産業用小型コンピュータ

※2 HMI(Human Machine Interface) : 人が機械の操作や監視を行うための表示・操作システム

## 特集 1

## 技術商社の「技術力」

街のさまざまな場所で技術力を発揮

## Part 1

## 技術商社の「技術力」

## FA システム技術

## 機器と技術を融合し、お客様の現場価値を最大化するソリューションを提供

FA システム事業では、機器やシステムを販売するのにとどまらず、お客様の課題や用途に応じてアプリケーション技術を付加し、最適な形で提供することに努めています。技術者が製造現場を訪問し、生産設備や運用状況を把握した上で、改善提案からシステム構築までを支援できることが特長です。また、設備や制御を担う OT (制御技術) と情報活用を担う IT (情報技術) の双方に対応し、生産性向上や省人化、自動化など多様なニーズに応えています。

## お客様も気づかない課題を見抜く改善提案

当社の技術者は、お客様の製造現場を実際に訪問し、工場内を歩きながら設備や運用状況を確認する「工場内ウォークスルー診断」を行っています。その特長は、設備更新や機器導入を提案するとともに、お客様自身も気づいていない課題や改善の余地を見いだすことにあります。

これまで飲食品業界や自動車業界をはじめ、幅広い製造現場で培ってきた知見をもとに、生産設備の稼働状況や作業工程、情報活用の状況などを総合的に確認し、生産性向上や省人化、自動化につながる改善策を提案することができます。現場を深く理解した上で最適なソリューションを提供できることが、当社技術の強みの一つです。

## OTとITをつなぐ技術で切り拓く、新分野への展開

OT (制御技術) と IT (情報技術) の双方に対応できる技術力もまた、FA システム事業の特長の一つです。製造現場では、生産設備やロボットなどを制御する OT と、データの収集・分析やシステム運用を担う IT の連携がますます重要になっています。一方で、OT または IT のいずれかに強みを持つ企業は多く存在するものの、その両方に対応し、一体的なソリューションとして提供できる企業は限られており、OT と IT をつなぐ技術こそ当社の強みといえます。

|            |     |                                                    |                                  |
|------------|-----|----------------------------------------------------|----------------------------------|
| IT<br>情報技術 | 管理層 | 工場管理システム<br>(生産管理) ● 入退管理 ● 物流管理(WMS)              |                                  |
|            | 実行層 | MES(製造実行システム)<br>● 生産計画 ● 製造指示 ● 実績管理              |                                  |
|            | 監視層 | 製造プロセス・エネルギー監視システム<br>計測 → 収集 → 蓄積 → 可視化 → 分析 → 予測 |                                  |
| OT<br>制御技術 | 制御層 | FAシステム(ディスクリット製造)<br>● シーケンス・モーション制御<br>● ロボット制御   | PAシステム(プロセス製造)<br>● 計装制御 ● バッチ制御 |
|            |     | H/W層                                               | ● PLC ● モーションロボット<br>● 画像処理      |
|            |     | ● ロボットハンド及び周辺機械装置<br>● 工事(機械系、駆動系、電気・計装系)          |                                  |

## Point

- OT 制御技術・IT 情報技術を自社で保有
- 幅広い業種で実績あり

製造業向けに蓄積してきた知見は、新たな分野への展開にもつながっています。たとえば、物流分野における自動搬送システムなど、人やモノの動きを制御する領域においても、これまで培ってきた技術やノウハウを活用することが可能です。OT と IT を融合する技術力を基盤に、当社は幅広い業界のお客様の課題解決に取り組むとともに、新たな事業機会の創出にも挑戦しています。

## OTとITをつなぐ技術の実践例(サントリー大阪工場)



## Point

当社コントローラで各設備の搬送を一元管理！  
全体の状態が集約される仕組みとした

▶ 本事例の詳細については、  
次ページ (P.21) でご紹介します。

## 特集 1

## 技術商社の「技術力」

街のさまざまな場所で技術力を発揮

## サントリー株式会社様

## 大阪工場の原料取り扱いエリア自動化を支援

生産能力の増強と美味品質向上を目的に大阪工場に新たに竣工した「スピリッツ・リキュール工房」※において、原料投入作業の自動化を当社のシステムソリューションで実現しました。これにより原料取り扱いに要していた作業時間は従来の約1/3へと短縮され、年間約2,000時間の業務削減を達成しています。



※代表製造商品



SUNTORY

## 顧客の要望

人手で行っていた原料投入作業（冷凍品・乾燥品など多種原料）を自動化したい。  
AGV（無人搬送車）などの機器の手配のほか、設備全体をコントロールするシステムを提案してほしい。

## ソリューションの内容

## ①倉庫から原料を運搬し投入するまでのプロセスを自動化。

在庫管理パッケージにて、工場内の原料/加工品の在庫を把握し、WCS（倉庫制御システム）の機能で設備連携を行い、原料の自動投入を実現しました。

## ②作業員がタッチパネルでAGVを呼び出せる手動操作機能を導入。

設備トラブルや原料不足などのイレギュラー発生時にも生産ラインを止めずに人の判断で生産を継続できる運用の柔軟性も確保しました。



原料を運搬するAGV

## 本ソリューション実現のポイント

## ①大規模プロジェクトを推進するシステムインテグレーション力

営業・FAE・技術部門が一体となり、AGV、自動倉庫、搬送設備、制御システムなど複数メーカーの設備を統合。企画構想から設備選定、システム設計、工程管理、立上げまでを一括してマネジメントし、

大規模案件を円滑に推進しました。

## ②設備連携のノウハウ(OT)

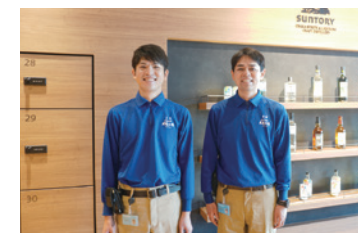
CC-Link IE Fieldを活用し、異なるメーカー設備を統合。単なる機器販売ではなく、AGV・搬送設備・在庫管理システム・生産設備を連携させることで、工場全体を最適化するシステムを構築しました。

## ③自社開発の在庫管理パッケージの活用(IT)

在庫管理パッケージをベースにした迅速な構築と柔軟なカスタマイズにより、現場に即した最適な運用を可能にしました。

## 取引先コメント サントリー株式会社 ご担当者様

生産量増加にともなう現場作業時間の増大により、製品品質の追求に充てる時間確保が困難になるという懸念から、自動化の検討を始めました。立花エレテックさんとは過去の原料ハンドリング自動化スタディにおいて、柔軟かつ幅広いご提案を頂いた実績があり、「実現したい世界と一緒に構築していただける」と感じ、パートナーとして選定しました。導入にあたっては、設計段階からロボットメーカーとの連携を密に取り進めていただき、不具合発生時にも迅速にご対応いただいた点が大変印象に残っています。導入後は投入作業の負担が軽減され、作業員が新たな付加価値業務に取り組めるようになりました。今後も運用面での継続的なサポートと、現場に寄り添ったご提案を期待しています。



(左)大阪工場 工務部門  
設備グループ  
上地 康介様

(右)大阪工場  
技師長  
高橋 大輔様

## 当社コメント FAシステム事業 担当者

本プロジェクトは、構想段階で明確なシステム案が存在しない状態からスタートし、お客様と議論を重ねながら物流動線や運用方法を整理し、タイムチャートの作成を含めて一から全体構想を組み上げた点が大きな挑戦でした。また、AGV、自動倉庫、搬送設備、生産設備、在庫管理システムなど複数メーカーの設備が関係する大規模案件であり、それぞれの仕様や工程を調整しながら全体最適を実現するための取りまとめに苦労しました。一方で、営業・技術部門が一体となって連携し、企画構想から設計、立上げまで一貫して推進できたことは当社ならではの強みだと感じています。人手で行っていた原料投入作業の自動化を実現し、お客様の生産性向上や作業負荷軽減に貢献できたことは大きなやりがいでした。今後も現場に寄り添いながら、お客様の理想を形にするシステムづくりに取り組んでいきたいと思っています。



(左)  
システム営業課  
佐々木 啓太

(右)  
情報技術三課 課長  
福山 大河

## 特集 1

## 技術商社の「技術力」

街のさまざまな場所で技術力を発揮

## Part 2

## 技術商社の「技術力」

## 半導体デバイス事業の技術力

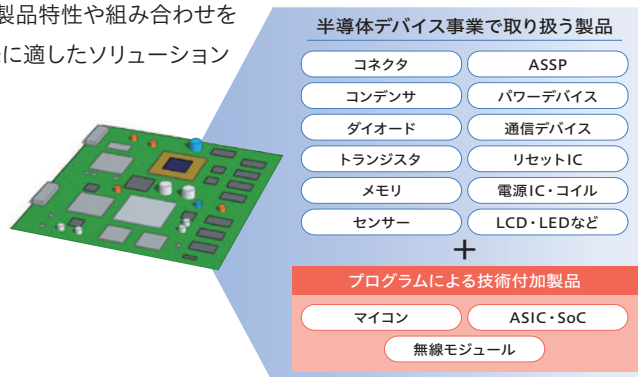
## 開発機能を備えた技術商社として、お客様とともに価値を創造する

半導体デバイス事業の強みは、半導体や電子部品の提案に加え、開発機能を活用した技術支援を提供できることです。MCUソフト（機器や装置の動作を制御するマイコン向けソフトウェア）の開発やFPGA（用途に応じて回路構成を変更できる半導体）の開発を社内で行う体制を構築し、製品選定から設計支援、導入後のサポートまで幅広く対応しています。国内外の多様な製品と技術を組み合わせることで、お客様の製品開発や課題解決に貢献しています。

## 電子基板に独自技術を付加し提供

電子機器の基板には、半導体や電子部品など多様な製品が搭載されています。当社は、国内外の幅広い製品群を取り扱い、お客様の用途や要求仕様に応じた最適な提案を行っています。個々の部品を供給するとともに、それぞれの製品特性や組み合わせを踏まえながら、お客様の製品開発に適したソリューションとして提供できることが特長です。

また、半導体や電子部品に関する豊富な知見を活かし、お客様のニーズに応じて最適な構成を提案しています。電子基板に必要な製品をワンストップで提供できる体制を強みに、お客様のものづくりを支えています。

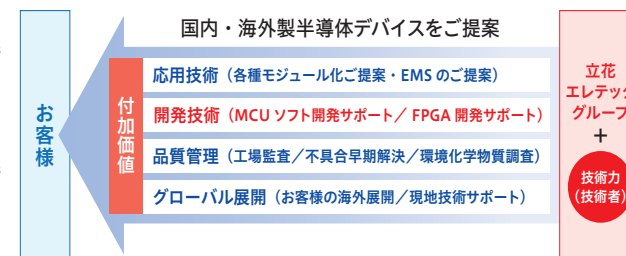


## Point

- 電子基盤に必要な物はすべて取り扱うことができる
- プログラムが必要な技術付加も可能

## 自前の開発技術で差別化する技術商社としての強み

当社の半導体デバイス事業の競争力の源泉は、自社内に開発部門を有していることです。一般的に開発業務を外へ委託するケースもある中、当社は開発機能を社内に保有し、お客様のニーズに応じた技術支援を行っています。こうした体制は長年にわたり培われてきたものであり、46年に及ぶ開発実績を有しています。また、年間150件を超える開発案件に対応する中で、多様な技術課題に向き合い、ノウハウを蓄積してきました。開発技術を自社に持つことで、変化する市場ニーズや技術トレンドに柔軟に対応できることが、当社ならではの強みとなっています。

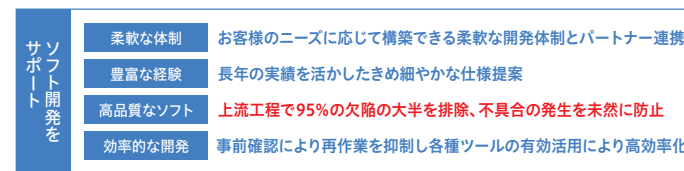


## Point

- 多数の技術者が在籍し、開発技術力を付加価値として提供
- 海外展開で現地技術サポートができる

## 開発部門でソフト開発からアフターケアまで一貫したサポート体制

当社では、お客様ごとの課題やニーズを把握するアカウントFAEと、製品に関する高度な専門知識を持つプロダクトFAEが連携し、開発から導入後まで一貫した技術サポートを提供しています。お客様が開発する次期製品の仕様書を確認する際には、技術者が専門的な視点から内容を精査し、仕様上の矛盾や課題を事前に指摘することもあります。また、ソフト開発の支援に加え、開発後のフォローや技術的な問い合わせにも対応し、お客様とメーカーの橋渡し役として課題解決を支援しています。こうした手厚いサポート体制はお客様から高い評価を頂いており、リピート率99%という実績にもつながっています。



46年の経験

開発年間150件以上

リピート率99%

## Point

- メーカーの次期製品に対する仕様の矛盾や課題を事前に指摘
- 自社で開発部門を抱えているのでソフト開発をサポートできる

## 特集 1

## 技術商社の「技術力」

街のさまざまな場所で技術力を発揮

象印マホービン様の挑戦を支える  
技術開発力

半導体デバイス事業では、製品の供給とともにシステム開発を通じてお客様の製品開発を支援しています。その一例が象印マホービン株式会社様の圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」の開発支援です。新しい構造×前例のない仕様にチャレンジし、お客様への新たな価値提供につながる商品の市場投入に貢献しています。



象印マホービン株式会社様「炎舞炊き」

## 顧客の要望

新たに市場投入する高機能炊飯ジャーの新しい機能に関するアイデアについて、技術開発のサポートをしてほしい。

## 実現した技術ポイント

## 特許技術の開発に貢献

当社は長年にわたり同社の炊飯ジャー開発を支援しており、両社の開発部門同士が直接連携しながら、同社のアイデアを実際の製品へと具現化するためのソフトウェア開発を担当してきました。

圧力IH炊飯ジャー「炎舞炊き」では、新たに6つのIHヒーターを独立制御して、部分的に集中加熱することでかまど炊きのような激しい対流を生み出し、ふっくらとした粒感とご飯の甘みを引き出す技術を実現しました。

## XDDP (eXtreme Derivative Development Process) の

## 取組みにより計画どおりの開発を完遂

弊社開発部門はXDDPという派生開発に特化したプロセスを導入しており、上流工程を重視することで仕様の抜け漏れを無くし、手戻りを抑えております。日頃のXDDPの取組みが功を奏し、仕様検討段階での抜け漏れ防止や影響範囲の事前確認により、手戻りを抑制し、開発を計画どおりに進めることができました。

## 3D ローテーション IH 構造

対面する2つの底IHヒーターが縦横の対流を引き起こし、お米を激しく複雑にかき混ぜます。



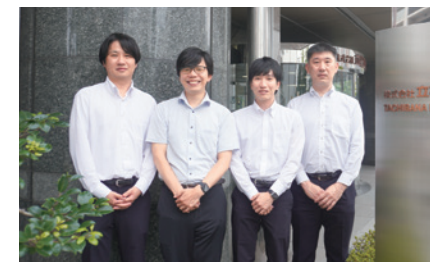
## 取引先コメント 象印マホービン株式会社 ご担当者様

「炎舞炊き」の開発では、かまどの炎がゆらめくような熱の動きを再現するため、複数のヒーターをそれぞれ独立して動作させる全く新しい構造に挑みました。この制御方式とフェイルセーフ機能の開発において、立花エレクトック様には設計段階から共同で取り組んでいただき、おいしさや安全・安心の両立という信念を形にするうえで大きな力を頂きました。複数モデルの炊飯プログラム開発が同時進行する厳しい条件でも、人員の手配やスケジュール管理を的確に行っていただいております。今後は評価方法の効率化や開発スピードのさらなる向上に向け、引き続きともに挑戦していただけることを期待しています。

(左) 第一事業部  
マネージャー  
濱田 憲司様(右) 第一事業部  
マネージャー  
野瀬 陽介様

## 当社コメント 半導体デバイス事業 担当者

今回の炊飯ジャー開発では、3DローテーションIH構造とフェイルセーフ機能という前例のない仕様に挑戦し、試験用プログラムを複数作成して象印マホービン様と確認しながら開発を進めました。複数機種の開発が重なり納期が厳しい状況でしたが、仕様検討・設計は象印マホービン様向け開発チームが行い、ソフト作成以降を他チームと分担することで、全機種を予定通り完成させることができました。チーム一丸となって困難を乗り越え、店頭で実際に製品を目にしたときは、大きな達成感を感しました。今後も象印マホービン様の製品はさらに高機能化していくと考えられるため、日々技術力を磨き、安心して開発を任せていただける、必要不可欠な存在であり続けられるよう努めてまいります。

(写真左から)  
半導体技術一部  
柳澤 英樹、伊藤 哲也、大菅 誠弥、木山 貴晴

## PART

## 2

## 価値創造の戦略

## CONTENTS

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 25 | 中長期経営計画「GIC30」                 |
| 28 | 事業概況                           |
| 29 | FAシステム事業                       |
| 30 | 半導体デバイス事業                      |
| 31 | 施設事業                           |
| 31 | MS事業                           |
| 32 | 海外事業                           |
| 33 | 人基軸経営の深化                       |
| 35 | <b>特集 2</b> 立花エレテックの「人財」従業員座談会 |
| 39 | DX戦略の基本方針                      |

## 価値創造の戦略のポイント

- ① 前中長期経営計画「NEW C.C.」2200の振り返りと、新中長期経営計画「GIC30」の全体像・定量目標を記載しています⇒P.25
- ② 新中長期経営計画で掲げた「2030年度に売上高3,000億円」を実現するために再整理した5つの事業戦略とそれを支える6つの経営戦略を記載しています⇒P.26～
- ③ 新中長期経営計画の実行に向けて、各事業の具体的な市場環境、目標への貢献取組みや成長戦略を記載しています⇒P.29～
- ④ 「人基軸経営」を進めてきた立花エレテックの各事業や管理部門で働く従業員のリアルな思いや立花エレテックの未来を語った「従業員座談会」を記載しています⇒P.35～

# 中長期経営計画「GIC30」

## 前中長期経営計画「NEW C.C.J2200」の振り返り

### ■ 財務目標の達成状況

「NEW C.C.J2200」の最終年度の売上高は2,200億円の目標に対し2,275億円で計画を達成しました。事業別では、FAシステム事業・MS事業は計画に若干届かなかったものの、半導体デバイス事業・施設事業・海外事業においては計画通り推移しました。

また環境配慮型製品については、省エネ・再エネ対応を踏まえながら進めることで、当初計画の500億円から取扱製品の増加により1,045億円と大幅に拡大しました。

| 中長期経営計画 目標値(2026年3月期) |                                                                | 実績                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 2,200 億円              | 売上高                                                            | 2,275 億円                |
| 70 億円<br>(3.2%)       | 営業利益<br>(営業利益率)                                                | 75 億円<br>(3.3%)         |
| セグメント別 & その他指標        |                                                                |                         |
| FAシステム事業              | 1,140 億円 → 1,098 億円                                            | 半導体デバイス 780 億円 → 891 億円 |
| 施設事業                  | 210 億円 → 217 億円                                                | MS事業 70 億円 → 67 億円      |
| 海外事業                  | 300 MUSD<br>420 億円 1\$ 140 円 → 298 MUSD<br>460 億円 1\$ 156.56 円 | ※各事業の内数                 |
| 環境配慮型製品               | 500 億円 → 1,045 億円                                              |                         |

### ■ 経営基盤の強化の成果

経営基盤の強化については、実務のIT化と新しい時代を見据えた人事制度改革を推進し、具体的な成果へつなげてきました。

#### 当初目標

- ① 実務のIT化 (=データコネクト)
  - 取引先とのデータ授受のオンライン化
  - 業務プロセスの見直し
  - 社内データ基盤の整備
  - 営業活動のDX化
- ② 新しい時代を見据えた人事制度改革
  - 業務の難易度に応じた資格制度(JOB型人事制度)の創設
  - 業務のプロを目指す人事体系
  - 将来の労働環境変化に適応した人事制度

#### 成果

- ① 実務のIT化 (=データコネクト)
  - EDI及びAI-OCR+RPAによる受注登録自動化
  - DX推進の投資を決定、2025年10月よりSFAの試使用開始
  - 経営情報基盤としてDWH導入
- ② 新しい時代を見据えた人事制度改革
  - 新人事制度の方針(立花版JOB型)、方向性(年功序列廃止・能力実力主義)を決定
  - 2026年4月に第1フェーズスタート、2026年より3年計画で段階的に移行

## 新中長期経営計画「GIC30」

新中長期経営計画「GIC30」では、これまでの東南アジアを中心とした展開に加え、インド、欧米へと成長市場を視野に入れたグローバル展開を推進していきます。同時にグローバル規模でのイノベーションを創出するとともに、変革に対応しながら組織を適応させていきます。

定量目標としては、売上高を現在の2,275億円から2030年度(2031年3月期)に3,000億円を目指すとともに、海外関連売上高比率を30%に引き上げていきます。

### ■ スローガンと目指す方向性



**G : Global** グローバルに  
**I : Innovation** 変革に挑み  
**C : Company** 組織体制を強化して  
**30 : 2030年度に売上高3,000億円を目指す！**

- グローバルに変革を進め、DXの活用をもって商社版生産性を高めて、業績の拡大をはかる。
- 戦略テーマ単位で投資判断を見定め、規律ある投資を実行する。
- 得られた成果を成長への再投資、人財投資、株主還元へと循環を続ける  
Global Innovation Companyへと進化する。

### ■ 定量目標

| 指標            | 2025年度実績 | 2030年度<br>(GIC30最終年度) |
|---------------|----------|-----------------------|
| 売上高           | 2,275億円  | 3,000億円               |
| 営業利益          | 75億円     | 120億円                 |
| 営業利益率         | 3.3%     | 4.0%                  |
| 海外関連<br>売上高比率 | 19.2%    | 30%                   |

## 中長期経営計画「GIC30」

### 事業別売上高目標

(単位：億円)

|           | 2025年度実績 | 2030年度目標 | CAGR   |
|-----------|----------|----------|--------|
| FAシステム事業  | 1,098    | 1,440    | +5.6%  |
| 半導体デバイス事業 | 891      | 1,200    | +6.1%  |
| 施設事業      | 217      | 270      | +4.4%  |
| MS事業、その他  | 67       | 90       | +5.9%  |
| 連結計       | 2,275    | 3,000    | +5.7%  |
| 海外事業      | 437      | 900      | +15.5% |

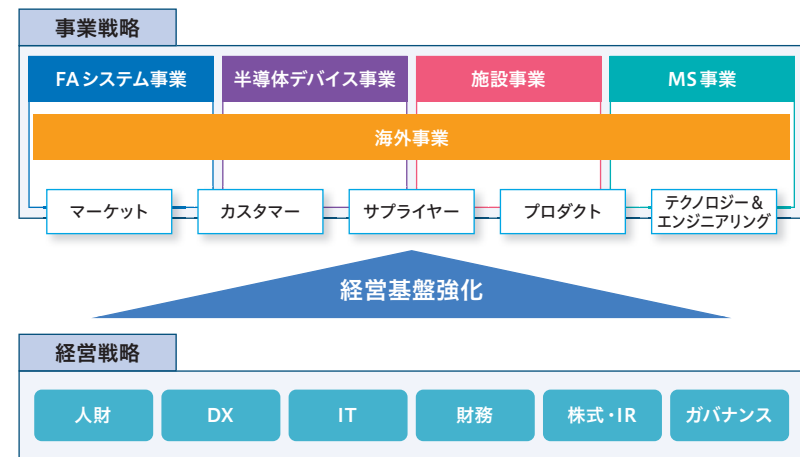
### 外部環境への課題と対応

「GIC30」の重要テーマであるグローバル、変革、組織については外部環境の変化に対して当社の課題と対応を明確にしました。

| Global グローバル                                                                                                                                  | Innovation 変革                                                                                                                                                          | Company 組織                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 外部環境                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>国内市場の縮小、生産拠点の多極化</li> <li>地政学リスク増大、自国優先主義</li> <li>為替変動、資源高、貿易規制</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外、国内メーカーの台頭によるコンポーネントビジネスの競争激化</li> <li>少子高齢化による人手不足、人件費の上昇</li> <li>AI発展によるデジタル格差</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>団塊世代の退職</li> <li>サステナビリティ経営志向の強まり</li> <li>資本コストを意識した経営の要求</li> <li>業界再編の波</li> </ul>                        |
| 当社の課題                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の海外進出に対応する営業・技術サポート体制</li> <li>ガバナンス・コンプライアンス管理</li> <li>多拠点・多通貨の資金管理</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>単品販売からの脱却</li> <li>既存の業務プロセス、事業運営からの脱却</li> <li>デジタル化・DXによる業務の効率化と質の向上</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>団塊世代のノウハウ継承</li> <li>サステナビリティ経営への対応</li> <li>PBR1倍対応、資本コストの高止まり</li> <li>事業規模の拡大</li> </ul>                  |
| 当社の対応                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>海外の需要地域への出店</li> <li>グローバル顧客に対応する体制構築</li> <li>サプライチェーンの可視化・最適化</li> <li>経営管理情報の集約による可視化・活用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション、自動化技術、アセンブリ、工事請負に対応できる体制整備</li> <li>業務プロセス見直し、営業体制の再構築</li> <li>情報基盤の構築(DWH・グローバル連携)</li> <li>DX加速による業務生産性向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品の拡販、Scopeの開示</li> <li>時価総額の向上</li> <li>M&amp;A、業務提携によるパートナーシップ強化</li> <li>非事業資産の縮小、資金の効率運用</li> </ul> |

### 5つの事業戦略と6つの経営戦略

当社は「GIC30」において、FAシステム事業・半導体デバイス事業・施設事業・MS事業・海外事業の5つの事業戦略を、マーケット・カスタマー・サプライヤー・プロダクト・テクノロジー&エンジニアリングの視点から整理し、各事業の重点施策へ落とし込むことで成長市場への展開を加速します。これらを支える経営基盤として、人財・DX・IT・財務・株式／IR・ガバナンスの6つの経営戦略を策定し、両輪で企業価値の向上に取り組みます。特に人財は当社の最大の資産であり、育成強化を経営基盤の中核に位置づけるとともに、業容拡大に向けたアライアンス・M&Aも積極的に活用していきます。



### 事業別戦略

事業別戦略では、FAシステム事業は「Just Fit」な解決策でOT/IT領域の一貫したソリューションを提供し、FA業界のトップリーダーを目指します。半導体デバイス事業は独自性のある技術商社として技術力をグローバルに展開し、コア事業の拡大と新規要素技術の深化を進めます。施設事業は再エネ・設備・ソリューションを融合し、データセンターや都市再開発分野を重点的に攻略するとともに、設計・販売・施工・保守を一体化した総合エンジニアリング体制を強化します。MS事業は製造受託の範囲を拡大し、信頼される「ものづくり商社」としての認知を確立します。海外事業は拠点展開とグローバル顧客への一貫サポートにより高い成長を遂げます。

## 中長期経営計画「GIC30」

|           | 目指す姿                                                     | 重点施策                                                                                                                                                     |
|-----------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FAシステム事業  | “Just Fit”な解決策で顧客満足を追求め、現場から世界へと挑戦領域を広げ、FA業界のトップリーダーを目指す | <ul style="list-style-type: none"> <li>FA技術商社としての確固たる地位の確立</li> <li>OT(オペレーション・テクノロジー)/IT領域の一貫したソリューション提供</li> <li>成長する業界への戦略商材の拡販</li> </ul>            |
| 半導体デバイス事業 | 革新を続ける技術力をグローバルに展開し、独自性のある技術商社として確固たる地位を築く               | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客での商談深掘りと新規顧客拡大の推進によるコア事業規模の拡大</li> <li>新規要素技術の拡充による技術の深化</li> <li>注力分野の開拓、新規商材の拡充</li> </ul>                  |
| 施設事業      | 再エネ・設備・ソリューションを融合し、成長市場を攻め、更なる事業進化を実現する                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>データセンター・物流・都市再開発分野を重点攻略</li> <li>空調・電源・照明・再エネを融合した高付加価値事業へ進化</li> <li>設計・販売・施工・保守を一体化した総合エンジニアリング体制を強化</li> </ul> |
| MS事業      | 信頼される「ものづくり商社」としての認知を確立する                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開を加速</li> <li>製造受託の範囲を拡大</li> <li>QC管理と予防処置の強化</li> </ul>                                                   |
| 海外事業      | 国内基幹事業と一体となり顧客から信頼されるグローバル拠点を擁して高い成長を遂げる                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客需要のある地域への拠点展開し、グローバル顧客を一貫サポート</li> <li>海外技術センターの拡充</li> <li>市場優位性のあるLocal Supplierの発掘</li> </ul>                |

業容拡大のための人財・技術・商圏の確保に向け、アライアンス・M&Aを積極的に活用する

### ■事業戦略を支える6つの経営戦略

事業戦略を支える経営基盤として、人財戦略では“立花版ジョブ型人事制度”を完成させ、「GIC30」達成に向けたスキル定義と人財育成を進め、人基軸経営を推進します。DX戦略ではAI・RPAの活用を標準化し、業務や人のノウハウをAIに載せることで業務変革と生産性向上を図ります。IT戦略では基幹システムを刷新し、グループ全体の情報基盤を確立します。財務戦略では非事業資産を圧縮し、規律ある成長投資と累進配当方針に基づく株主還元の好循環を実現します。株式・IR戦略ではIR・SRを強化し株主・投資家との対話を深めることでPBR1倍以上の実現を目指します。ガバナンス戦略ではグローバル経営管理を強化し、リスク情報の可視化とコンプライアンス教育の徹底により、健全なガバナンス体制を構築します。

|         | GIC30の目標                                   | 重点施策                                                                                                                                 |
|---------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人財戦略    | 社員のやりがい・モチベーションの向上に資する人事制度改革により、人基軸経営を推進する | <ul style="list-style-type: none"> <li>“立花版ジョブ型人事制度”の完成</li> <li>GIC30達成に向けたスキルの定義と人財の育成</li> <li>長期的な人員計画に基づく人財の獲得</li> </ul>       |
| DX戦略    | AI・RPAの活用を促進して業務の変革を行い、生産性を向上させる           | <ul style="list-style-type: none"> <li>日常業務のAI/RPA利用を標準化</li> <li>業務・人のノウハウをAIに載せ、各種判断をサポート</li> <li>デジタルツール活用スキルの向上と風土醸成</li> </ul> |
| IT戦略    | グループ全体の効率を向上させるITプラットフォームに刷新する             | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体の情報基盤の確立</li> <li>基幹システムの刷新</li> </ul>                                                  |
| 財務戦略    | 堅実な財務基盤を維持しつつ、成長投資と株主還元の好循環をはかる            | <ul style="list-style-type: none"> <li>非事業資産の圧縮</li> <li>規律ある事業成長投資の実行</li> <li>累進配当方針に基づく株主還元</li> </ul>                            |
| 株式・IR戦略 | 株式・IR政策を通してPBR1倍以上を実現する                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>株主還元の強化・安定化</li> <li>IR・SRの強化</li> <li>株主・投資家との対話の強化</li> </ul>                               |
| ガバナンス戦略 | グローバル経営管理、コンプライアンスを強化し、健全なガバナンス体制を構築する     | <ul style="list-style-type: none"> <li>情報基盤をベースとしたリスク情報の可視化</li> <li>データに基づく迅速な意思決定環境の実現</li> <li>コンプライアンス教育の徹底継続</li> </ul>         |

## サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営の推進では、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な環境・社会の実現に貢献します。環境面では、環境配慮型製品・ソリューションの拡販を通じ顧客・社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献するとともに、Scope1、2の連結開示やScope3開示への対応を進めます。社会面では、“立花版ジョブ型人事制度”への段階的移行や社員の能力開発を促す研修の実行、健康経営、女性活躍推進、「なごみの里」における里山保全活動などを通じ、多様な人財が生き生きと働き、地域社会と共生する組織を目指します。ガバナンス面では、コーポレート・ガバナンス体制を継続的に強化し、情報基盤確立によるリスクの可視化とコンプライアンス教育の徹底により、経営の健全性・透明性を追求します。

# 事業概況

## FAシステム事業

### 主な取扱製品

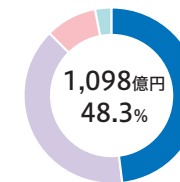
- 生産設備を監視・計測・制御するシステムの構築やソリューション
- PLC、インバーター、ACサーボや配電制御機器、各種モーター、ロボット、センサ、画像処理
- デジタル接続機器やコネクタなどの入出力機器、FAパソコンやネットワーク機器
- 放電加工機、レーザー加工機、マシニングセンターなどの各種工作機械や3Dプリンター・3Dスキャナー

### 事業概況

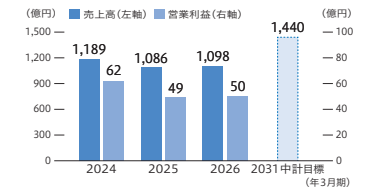
主要顧客の在庫調整の長期化によりFA機器の主力製品は減少しましたが、在庫過多は解消に向かい、各業界の稼働も回復基調となりました。

システムソリューションは伸長し、情報通信機器もOS更新需要で堅調に推移しましたが、鉄鋼プラント向け大型設備は反動減となりました。

### 売上構成比率



### 売上高・営業利益



## 半導体デバイス事業

### 主な取扱製品

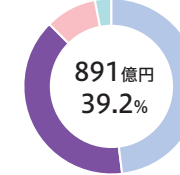
- 国内および海外メーカーの半導体、デバイス製品
- マイコン、ASICのソフトウェア開発およびミドルウェアサポート
- ASIC・カスタムLSIの設計・開発
- 半導体関連の応用技術サポート

### 事業概況

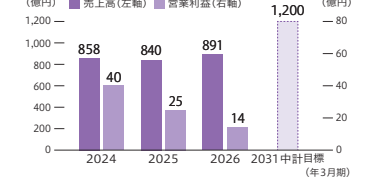
顧客の需要見極めを含む調整局面が継続したほか、中国経済の低迷や米州の関税政策の影響を受けましたが、新商流の獲得や顧客需要の取り込みが奏功し、セグメント売上高は過去最高を更新しました。

なお、国内外において在庫の純化を進めた結果、例年に比べて営業利益が減益となりました。

### 売上構成比率



### 売上高・営業利益



## 施設事業

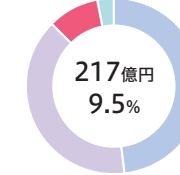
### 主な取扱製品

- 空調や換気、LED照明、電源設備、昇降機、セキュリティ、太陽光発電などの各種設備、機器

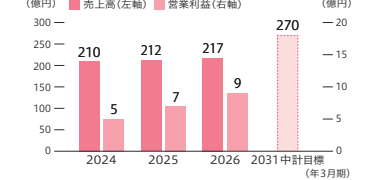
### 事業概況

酷暑の影響で空調機器が大幅に伸長しました。加えてデータセンター向け設備需要や、昨今の時流から納入物件オーナー様のご意向もあり、カーボンニュートラル関連分野の獲得が寄与したことで、セグメント売上高は過去最高を更新しました。

### 売上構成比率



### 売上高・営業利益



## MS事業

### 主な取扱製品

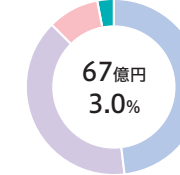
- 電子機器の設計、製造受託(EMS)
- 立体駐車場および倉庫用スチールラックなどの金属部材の製造受託(MMS)

### 事業概況

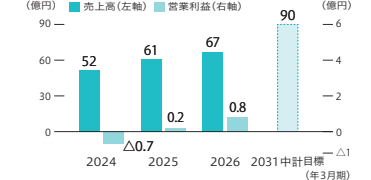
MMS分野では、海外工場での生産により、低コストで高品質な製品供給を軸に、主力の立体駐車場向け部材が堅調に推移しました。

EMS分野では産業機械向けが微減となる一方、大ロット製品から高付加価値の少量生産に対応できるノウハウをもって、家電向け製品や住宅設備向け基板ビジネスは伸長しました。

### 売上構成比率



### 売上高・営業利益



## 海外事業

### 主な取扱製品

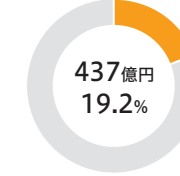
- 半導体
- ケーブル
- 電子部品および電子材料
- 防犯・防災機器
- 電気機器
- 産業機器および設備
- 船舶用品

### 事業概況

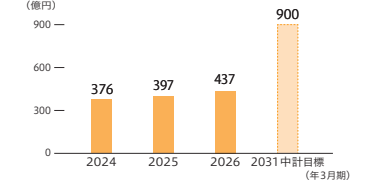
海外関連売上高は中国市場の低迷が続く一方、日系企業向けの需要回復により増加しました。為替の影響もあり、海外関連売上高比率は前年の18.0%から19.2%へ上昇しました。

また、成長著しいインド市場での拡販に向け、新たに子会社の営業を開始しました。

### 海外関連売上高比率



### 売上高



## FA システム事業

取締役 常務執行役員

南本 隆史



### 顧客と共に価値を創り、現場からイノベーションを世界へ － Just Fit Solution －

FA システム事業は、製造現場の自動化や省人化、生産性向上を支える中核事業です。FA 機器の販売に加え、設計、施工、保守までを一貫して提供することで、お客様のものづくりを支援しています。近年は、スマートファクトリー化やカーボンニュートラルへの対応など、製造業を取り巻く課題が高度化する中、技術商社として培ってきた知見とエンジニアリング力を活かし、お客様の課題解決に取り組んでいます。

#### 強み

- 100年以上の歴史の中で育まれた、多業種にわたるお客様基盤
- 三菱電機の代理店として全国トップクラスの実績
- 技術蓄積に基づく高度なエンジニアリング力
- お客様の課題に即した提案型営業力

#### リスク

- 製造業全体の設備投資の動向に左右される
- お客様のニーズの高度化に迅速に対応できなければ競争力低下
- 技術や人財の高度化競争において先行投資不足が成長阻害要因に

#### 機会

- スマートファクトリー化やGX推進による新たな需要創出
- CRMや生成AIの活用による提案活動の質とスピードのさらなる向上
- 製造業以外（食品、物流、医療など）への提案領域拡大
- 東南アジアなどグローバル市場におけるFAソリューション需要拡大

### お客様ごとに最適なソリューションを提案する

FA システム事業は、100年以上にわたる事業活動を通じて培ってきた顧客基盤と現場密着力を強みとしています。多業種にわたるお客様との長年の信頼関係を基盤に、現場課題を深く理解し、一社一社に最適な解決策を提案する「Just Fit」のソリューションを提供しています。

また、当社は三菱電機代理店として全国トップクラスの実績を有しており、豊富な製品知識と技術対応力を強みとしています。さらに、PLCやサーボ、ネットワーク、AIなど幅広い技術領域をカバーするエンジニアリング力を備え、近年はロボット、AMR、工場内物流システムなどの分野にも提案領域を拡大しています。単なる機器販売にとどまらず、営業部門、FAE、技術部門、ソリューション専任営業部隊が連携し、提案から設計、施工、保守までを一貫して支援できる体制を構築していることが、当事業の大きな競争優位性です。足元の市場環境を見ると、半導体製造装置関連ではAIサーバ需要の拡大を背景に設備投資が活発化しています。また、物流業界では人手不足への対応を目的とした自動化投資が拡大しており、物流システム関連の需要も高まっています。一方、自動車業界ではEV市場の変化などにより新規設備投資は慎重な状況が続いていますが、自動化やデジタル化、AI活用に向けた設備改造需要の拡大が期待されています。

2025年度は、一部顧客で在庫調整の影響を受けたものの、重点的に取り組んできたソリューションビジネスが大きく伸長しました。特にスマートファクトリー関連の大型案件を獲得したことで、当社が目指す「技術商社」としての価値が市場に浸透しつつあることを実感しています。

### ソリューションビジネスをさらに深化させる

前中長期経営計画では、ソリューションビジネス専任営業部隊を立ち上げ、その成果として実績は5年間で約2.5倍へと拡大しました。現在では100億円規模の事業へ成長しています。また、スマートファクトリーやカーボンニュートラル分野における提案力の強化、CRMの導入による営業活動の高度化

など、将来の成長に向けた基盤整備も進展しました。一方で、顧客理解や提案ノウハウを組織全体で共有・継承していくことも重要な課題で、技術者や施工管理人材の確保・育成、請負体制の強化、グローバル顧客への対応力向上も継続的に取り組むべきテーマと認識しています。

当社は今後、CRMや案件管理システムを活用して蓄積されたデータやナレッジを最大限に活用し、「属人化から仕組み化」への転換を進めています。営業活動の可視化と生産性向上を実現するとともに、ソリューションビジネスのさらなる拡大を目指していきます。

### 高付加価値領域へのシフトで持続的成長を実現

今後の成長ドライバーとして、自動化・省人化、DX、省エネ・GXの各領域に注力していきます。特に深刻な人手不足を背景に、ロボットやAMR、AGV、物流システムなど工場内物流の自動化ニーズは今後も拡大すると見えています。また、スマートファクトリー化の進展にともない、OT／IT統合やAI活用といった高度なソリューションへの需要も高まっています。さらに、企業のカーボンニュートラル対応を背景に、省エネ・エネルギー監視分野の成長も期待しています。

こうした市場変化を捉えるため、当社はソリューション専任営業部隊のさらなる拡充に加え、アプリケーション技術の深化、請負体制や施工管理体制の強化に取り組めます。また、IPC（産業用コンピュータ）、ネットワーク機器、OTセキュリティ、AIなどの戦略商材を積極的に展開し、お客様との価値共創を推進していきます。

さらには、市況変動の影響を受けにくい事業構造への転換も進めます。システムソリューションビジネスや既納先向けストックビジネスの拡大、高付加価値領域へのシフト、成長市場である半導体製造装置分野への注力、さらにはグローバル顧客対応の強化を通じて、持続的な成長を実現していきます。当社はこれからも「売る」だけの商社ではなく、「お客様とともに価値を創る技術商社」として、ものづくりの進化を支えていきます。

# 半導体デバイス事業

取締役  
専務執行役員  
高見 貞行



## 市場環境の変化を力に変える 事業基盤のさらなる強化

半導体デバイス事業は、家電、産業機器、自動車、情報通信機器など幅広い分野のお客様に対し、半導体や電子デバイスを提供中核事業です。国内外の多様なメーカー製品を取り扱うとともに、技術サポートやソフトウェア開発支援を通じて、お客様の製品開発や課題解決を支援しています。近年は、AIやIoT、GX(グリーン・トランスフォーメーション)の進展にともない、半導体の重要性が一層高まる中、技術商社として付加価値の高い提案を推進しています。

## 技術力と提案力でお客様の課題解決に貢献

半導体デバイス事業は、国内外の多様な半導体メーカーとの強固なネットワークを強みとしています。これによって、幅広い業界のお客様に対して、最適な半導体・電子デバイスを提案・提供することで、多様なニーズに应运てきました。当事業の特長は、単なる製品販売にとどまらない提案力にあります。営業部門と技術部門が連携しながら、お客様の課題に応じてIC、パワー半導体、FPGA(回路構成を書き換えることができる半導体)、ソフトウェアなどを組み合わせた高付加価値なソリューションを提供しています。また、仕入先との強固な関係性を活かし、製品の仕様や技術ロードマップを踏まえた最適なデバイス選定を行うとともに、システム全体の最適化につながる提案を実現しています。

さらに、アジアを中心に展開する拠点網を活用し、国内外の供給網と技術サポート体制を強化しています。グローバルな調達力と技術支援体制により、お客様へ迅速かつ安定的に製品を供給できることも大きな競争優位性です。2025年度は、国内外で在庫調整が続く厳しい市場環境となりましたが、マイコンが堅調に推移したほか、液晶やメモリーの販売が伸長しました。その結果、売上高は前年を上回り、厳しい市況下においても増収を確保することができました。

## 営業力と技術サポート力をさらに強化

前中長期経営計画では、強い営業力と技術サポート力を武器に、お客様からの信頼獲得に努めてきました。また、展示会やウェビナーを活用した積極的な情報発信により、新規顧客や新市場の開拓も進展しました。その結果、半導体デバイス事業は全社の成長を牽引する主力事業へと成長しています。

### 強み

- 国内外メーカーとの強固な信頼関係に基づく豊富な半導体・デバイス製品ラインアップ
- マイコンやASICのソフトウェア開発支援を含む、「技術商社」としての高い技術力
- 営業と技術(FAE)が連携した提案型営業力
- 当社独自の品質基準に基づく高度な品質管理体制(仕入先監査を含む)
- 地政学的リスクや市況変動に備えた代替品提案力とサプライチェーンリスク分散
- 子会社との連携による手が届き難い中堅企業市場への開拓力
- 営業支援システムを活用した情報共有と営業効率化

### リスク

- 地政学的リスクなどにより、サプライチェーン分断による半導体供給逼迫の可能性
- AI市場の需要拡大にともなう一部商品の価格の高騰、及び物量の確保
- 仕入先側のM&Aや製品戦略変更にともなう、取扱い製品ラインアップの変動リスク

### 機会

- 半導体メーカーのM&Aによる新たな製品群の取扱い拡充
- 外資系メーカーとの連携強化を通じた新たな仕入先開拓及び新規顧客拡大
- 環境負荷低減、省エネ・省人化ニーズの高まりにともなうソリューション提案・引き合いの拡大
- グリーンエネルギー、次世代モビリティ、医療機器分野など新興成長市場への参入チャンス
- 「技術商社」としての立場を活かした長期的な顧客取引の深化

一方で、事業環境が大きく変化する中、営業活動の効率化やデータ活用の重要性はますます高まっています。中長期経営計画では、DXを推進しながら営業活動を支援するシステムの強化を進めており、今後は蓄積されたデータや営業情報を有効活用することで、さらなる提案力向上と業務効率化を図っていきます。

当社は本事業をグループの基幹事業として位置づけています。今後も継続的な成長を目指すとともに、組織の活性化やイノベーション創出を通じて、電機・電子技術商社としての競争力向上に取り組んでいきます。

## グローバル展開と新市場開拓で持続的成長を目指す

半導体市場は長期的な成長が期待される一方で、市況変動の影響を受けやすい特徴があります。当社は市況変動への耐性を高めるため、顧客基盤や事業領域の拡大を進めるとともに、地域分散によるリスク低減にも取り組んでいます。成長分野として特に注目しているのがパワー半導体です。パワー半導体は、自動車、産業機器、サーバーなど幅広い分野で利用されており、電力効率向上や省エネルギー化を支える重要なデバイスとして、今後も高い需要が期待されています。当社は長年にわたり培ってきた技術的知見を活かし、この分野での提案活動を強化していきます。

また、外資系メーカーとの連携強化や新規仕入先の開拓を進めることで、取扱商材の拡充と収益基盤の強化を図ります。さらに、E-Commerceの導入による省人化と業務効率化を進め、新たなビジネスモデルの構築にも取り組んでいきます。そのうえ、中国やアジアに加え、インドでの事業展開を本格化させることで、グローバル市場でのプレゼンス向上を目指します。地域ごとの需要変動に柔軟に対応できる体制を構築するとともに、安定的な成長基盤の確立を進めていきます。今後も技術力と提案力を強みとする技術商社として、お客様の製品開発や事業成長を支え、新たな価値創造に貢献していきます。

## 施設事業

執行役員  
多田 満



### 空調・電気設備・再エネを組み合わせた提案力が強み

施設事業は、空調・冷熱設備、昇降機、電気設備機器を中心に、多様な商材を組み合わせた提案を行うことで、お客様の課題解決を支援しています。特に太陽光発電設備の設計・施工・保守までを一貫して対応できるエンジニアリング機能は当社の大きな強みとなっています。主な顧客はゼネコンやサブコン（電気・機械）であり、オフィスビル、物流施設、商業施設、医療施設、公共施設など幅広い分野に機器を提供しています。近年は、脱炭素化や省エネルギー化への関心の高まりを背景に、設備更新需要が堅調に推移しており、市場環境は良好な状況が続いています。

### エンジニアリング機能の強化で競争力を高める

前中長期経営計画では、「技術商社」としての機能強化を進め、エンジニアリング力や提案力、ソリューション対応力の向上に取り組んできました。その結果、大型案件への対応力が高まり、施設事業の競争力向上につながりました。一方で、技術人財や施工管理人財の確保、高収益案件比率の向上などは継続課題として認識しています。新中長期経営計画「GIC30」では、カーボンニュートラル対応、省エネ提案の拡大、エンジニアリング領域の強化、保守・サービス機能の拡充を重点施策として掲げています。施設事業は景気変動の影響を比較的受けにくく、安定した収益基盤を支える事業として、グループ全体の利益成長に貢献する重要な役割を担っています。

### 脱炭素・省エネ需要をとらえ、持続的な成長を目指す

今後は、工場や物流施設における空調更新需要、ZEBや省エネ関連設備、カーボンニュートラル対応、データセンター関連設備、高効率空調・冷熱設備、BCP対策、保守・リニューアル需要などを重点市場として取組みを強化していきます。

特に、既存設備の更新市場は今後も拡大が見込まれており、省エネ性能向上と電力コスト削減を両立する提案へのニーズはさらに高まると考えています。当社は、機器販売にとどまらず、設計・施工・保守までを含めたトータルソリューションを提供することで、お客様の課題解決に貢献していきます。

また、技術者育成や協力会社ネットワークの強化、エンジニアリング機能の拡充を進めるとともに、高付加価値案件へのシフトや保守サービスの拡大を通じて、収益性の向上にも取り組みます。今後も部門横断によるソリューション営業を強化し、「機器販売中心」から「課題解決型ビジネス」への進化を加速させることで、「第3の事業の柱」として持続的な成長を目指していきます。

## MS事業

代表取締役社長  
社長執行役員  
MS事業担当  
布山 尚伸



### グローバル時代のものづくりを支える

MS事業は、電子機器の設計・製造受託を担うEMS (Electronics Manufacturing Service) と、金属加工分野を担うMMS (Metal Manufacturing Service) で、お客様のものづくりを支える事業です。EMSでは、産業機器や民生機器向けの基板実装から完成品対応までを手掛け、MMSでは鉄道車両部材や立体駐車場向け部材など、多様な金属加工ニーズに対応しています。技術商社として培ってきた調達力や品質管理力、グローバルネットワークを活かし、製造受託にとどまらない総合的なものづくり支援機能の強化を進めています。

### 中長期経営計画における重点施策

MS事業の目指す姿に、「信頼される『ものづくり商社』としての認知確立」を掲げています。重点施策である「グローバル展開の加速」「製造受託範囲の拡大」「QCと予防処置の強化」を通じ、単なる製造受託事業ではなく、調達・品質・供給まで含めた総合的なものづくり支援機能への進化を目指しています。

近年、地政学リスクの高まりやサプライチェーン再編、品質要求の高度化など、お客様の課題は複雑化しています。こうした中で、製品供給機能に加え、安定調達や品質保証、供給体制の構築まで含めた総合的な対応力を強化しています。技術商社として培った知見やネットワークを活かし、MS事業をより高付加価値な事業へと進化させていきます。

また、EMSは半導体関連顧客、MMSはFA・設備関連顧客との接点を持ち、各事業とのシナジー創出や連携をさらに強化することで、お客様への提供価値を高めていきます。

### 競争力強化に向けた取組み

MS事業の競争力強化に向けて特に注力しているのが、グローバル調達ネットワークの再構築です。サプライチェーンの安定化が重要課題となる中、ベトナムやタイなども含めた新たなサプライヤー開拓を進め、供給リスクの分散と安定調達体制の強化に取り組んでいます。特にEMS分野では、お客様が求める納期やコストに対応しつつ、必要な部材の安定確保が重要です。当社は、これまで培ったネットワークや情報力を活かし、部材調達から実装、品質管理までを一貫対応し、お客様への安定供給につなげています。

また、品質管理体制の強化も重要です。「GIC30」ではQC管理や予防処置の強化を重点施策に掲げ、品質管理の高度化を進めています。拡大一辺倒ではなく、品質と信頼を前提とした堅実な事業運営を徹底し、長期的な競争力強化につなげていきます。

## 海外事業



代表取締役社長  
社長執行役員  
海外事業担当  
布山 尚伸

### グローバル市場で存在感を発揮する 技術商社への進化を加速

当社は1982年のシンガポール進出以来、アジアを中心に海外ビジネスを拡大してきました。FAシステム事業、半導体デバイス事業、施設事業、MS事業を通じて、日本国内はもとより、東南アジアや中国などの海外市場でも事業を展開しています。特に東南アジアや中国では、お客様のニーズに合わせ、営業・技術サポート体制を構築し、グローバルでの事業基盤を拡大してきました。2026年3月期には、海外関連売上高437億円であり、海外関連売上高比率は19.2%となっています。

### 中長期経営計画における海外事業の位置づけ

製造業を取り巻く環境は転換期にあります。国内市場の縮小に加え、生産拠点の多極化や地政学リスクの高まり、為替変動、資源高、貿易規制などによって、事業環境は大きく変化しています。また、海外メーカーの台頭によって、従来型の日本企業のコンポーネントビジネスを取り巻く競争環境も変わりつつあります。

こうした中、お客様自身もグローバルでの生産・調達戦略を見直しており、当社には、グローバルで通用するソリューション提案力や、サプライチェーン対応力が求められるようになり、お客様の各開発拠点における、地に足をつけた営業とエンジニアリングサポートが不可欠になると考えています。

新中長期経営計画「GIC30」では、「Global」「Innovation」「Company」を掲げ、グローバルに改革を進めながら、2030年度に売上高3,000億円、海外関連売上高比率30%の実現を目指します。

### グローバル市場で求められる価値の提供

「GIC30」では、海外事業の目指す姿として、「国内基幹事業と一体となり顧客から信頼されるグローバルでの付加価値をプラスし、そのサービスにてリーディングカンパニーを目指す」ことを掲げています。その実現に向けて、顧客需要のある地域への拠点展開、グローバル顧客を一貫サポートする体制構築、海外技術センターの拡充、市場優位性のあるLocal Supplierの発掘などを重点施策として推進していく考えです。

また、これまで推進してきた「モノからコトへ」の考え方を、海外事業でもさらに深化させていきます。単なる製品販売ではなく、複数メーカーの製品や技術を組み合わせながら、お客様ごとに最適なシス

#### 強み

- 国内外に展開する各拠点を軸に、国際物流と商流に精通したネットワークを構築。アジア市場を中心にグローバルに製品・部品を安定供給できる体制を有する
- 長年にわたる国際ビジネスの実績と、現地パートナーとの信頼関係を基盤に、顧客の海外進出・現地調達を一貫して支援
- 技術商社として、半導体・FA・EMSなど複数事業を横断するソリューション提案力に優れ、複雑な顧客課題への対応が可能

#### リスク

- 関税や為替など貿易環境の急変リスク
- 地政学リスクなどによるサプライチェーンの混乱
- 特定地域への依存による集中リスク
- 原燃料費、船便など物流費の高騰

#### 機会

- FAシステムと半導体デバイスの事業間連携により、アジア全域でクロスセル・統合提案による新たな付加価値を創出
- DXの推進により、販売・在庫・供給データの一元管理を進め、需要変動への迅速な対応と営業効率の向上が期待される
- インドなど新興市場への拠点新設や販路拡大を通じ、日系およびローカル企業の双方をターゲットとした成長機会を獲得

テムやソリューションを提案し、付加価値向上につなげる方針です。

一方で、海外市場では、日本で構築した仕組みや製品をそのまま展開するだけでは通用しない場面も増えており、地産地消に合った開発や、現地ニーズに即したエンジニアリング対応の重要性が高まっています。こうした地域ごとの市場特性や顧客ニーズを踏まえながら、グローバルで通用するシステム・ソリューション提案力を強化していきます。

### グローバル展開を支える経営基盤強化

グローバル展開を進める上では、事業基盤そのものの改革も欠かせません。海外を含めた事業運営が拡大する中、属人的な営業スタイルや個別最適型の業務運営だけでは、スピードや生産性の面で限界が見え始めています。私は、商社としての生産性そのものを高める必要があると考えており、DXやAI活用を通じた業務改革を推進しています。

また、「GIC30」では、人財、DX、IT、財務、株式・IR、ガバナンスを経営戦略の重要テーマに位置付けています。特にDX戦略では、情報基盤の整備やデータ活用によって、業務効率化や生産性向上だけでなく、グローバルでの経営管理強化にも取り組んでいます。海外拠点を含めた情報の可視化や迅速な意思決定環境を構築することで、変化の激しい事業環境への対応力を高める考えです。

さらに、「人基軸経営」のもと、グローバル市場に対応できる営業・技術人財の育成にも力を入れています。海外市場では、単に製品を販売するだけではなく、現地ニーズを踏まえた提案や技術サポートが不可欠です。営業、技術、DX、人財を一体で強化しながら、グローバル市場で通用する技術商社への進化を加速させます。

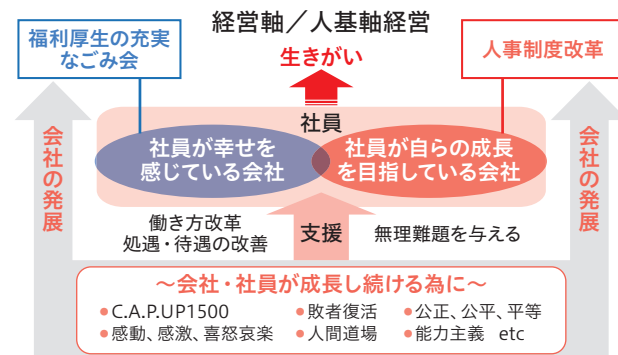
# 人基軸経営の深化

| 関連するマテリアリティ                                          | 重点テーマ(施策)                                                            |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <div>基盤強化のマテリアリティ</div> 人基軸経営の深化<br>地域社会とともに発展・成長の実現 | ●人財育成に資する研修実施(人的資本増強への対応)<br>●なごみ会活動・地域貢献活動の推進 <a href="#">▶P.44</a> |

## 人財マネジメント

### 人基軸経営

当社では、社員がやりがいを持って働き、自らの成長を実感できる会社であれば社員は幸せを感じられるという「人基軸経営」の考えに基づき、人財マネジメントを進めています。「人の為に」、「人から信頼を」、「人と一緒に喜びを」、「人の育成を」を指針として、社員には難しい課題への積極的なチャレンジを促し、これを乗り越えることで成長実感を持ってほしいとの思いより、人事制度改革や研修・育成の体系化を進めています。



#### C.A.P.UP1500

- C = Capability(…できる能力)
- A = Ability(実際に物事ができる能力、才能、手腕、実力、力量)
- P = Power(…する実行力)、Potential(可能性、潜在的な力)
- 1500 = 当社単体で売上高1,500億円の達成に向けて

### 働きがい① 人事制度改革

立花版ジョブ型人事制度の確立に向けた動きとして、2026年度よりその移行段階としての制度がスタートします。当社ではこれまでも能力・実力を重視した人事制度でしたが、より一層そこに軸足をおき年功序列を排除するためにも定期昇給を廃止しました。さらに個々の能力に応じた職種についてもらうべく、既存の営業職・技術職・事務職に加え、企画職を新設し、能力や仕事の難易度に基づく職種別等級別基準書の見直しも行いました。また、新人事制度下では年齢・社歴・性別にとられない活躍を期待することから、今回の制度改定では一般職も廃止しました。

加えて、これまでは事業から打診されて受験をしていた昇格試験についても、2026年度より本人の自由応募式により受験し、昇格候補者となる“資格”を得られる制度に改定します。

### 働きがい② 研修・育成体系

当会計年度においては、新たに中堅若手社員向けの能力アップや社内交流・定着促進を目的に新たな研修を実施したほか、英語研修の対象者を拡大し、グローバル技術商社を目指す当社として全社員の語学力向上に注力しました。

今後も、立花版ジョブ型制度への完全移行を見据え、既存の研修体系については職種別職能別基準書に基づいて見直し、計画的に実施していきます。

当社が社会から必要とされる企業であり続けるため、語学力・ITスキルの向上、時代に沿った組織マネジメントなど、挑戦のしがいのある体系づくりを行います。

### 主な研修の実績および目標値

| 指標(単体ベース)           | 実績<br>(2025年3月期) | 実績<br>(2026年3月期) | 目標値<br>(2027年3月期) |
|---------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 管理職向け研修             | 11回              | 15回              | 15回               |
| 女性のキャリアアップを推進する研修   | 2回               | 13回              | 10回               |
| 若手を対象とするキャリアアップ研修   | 9回               | 10回              | 10回               |
| 専門的な能力・技能向上を目的とする研修 | 24回              | 32回              | 30回               |
| 人間道場実施回数            | 33回              | 59回              | 50回               |



若手社員向け研修の様子



人間道場の様子

## 人基軸経営の深化

### 多様な価値観への対応

#### 新卒採用・キャリア採用(女性活躍推進)、障がい者雇用

当会計年度でも引き続きキャリア採用に注力し、年度中に入社した63名のうち6割以上を占める38名がキャリア採用者となりました。さらに、女性活躍推進も合わせて進めており、女性の営業職・技術職も9名の採用に至りました。

今後も、職種別採用により個人の得意を活かして能力を発揮できるようにするほか、グローバル人材や高度な専門的知識(特にAIやDXなど)を保有した人材の採用を行っていきます。

また、障がい者雇用においては、各個人の特性に応じた適材適所の人材配置とすることで、障がい者の皆さんの活躍推進と働きやすい職場環境づくりに努めています。

### 多様な価値観への対応

#### 仕事と育児・介護の両立／メリハリのある働き方

社員が仕事と育児・介護とを両立しやすく、働きやすい雇用環境の整備にも、引き続き努めております。過年度より開始した、育児に従事する社員向けの新たな休業制度において、当会計年度よりその対象者・対象期間を緩和したほか、男性向け育児休業制度(産後パパ育休)の取得も積極的に推奨しております。

また、余暇を家族や友人と楽しめるリゾート施設や、人生のあらゆるシーンで活用できる優待割引サービスなど、新たな福利厚生を追加し、メリハリのある働き方を推奨しています。

## TOPICS

### 働きがい向上を実現する本社リニューアル

昨今の働き方の変化にも対応した「働きやすい職場環境の実現」を目指して本社ビルを全面リニューアルしました。

工事期間：2025年1月～12月

工事対象：本社全9フロア



執務エリア：フリーアドレスの導入



オープンミーティングスペース



カフェテリア

## 特集

## 2

立花エレテックの「人財」  
従業員座談会

〔前列左〕  
FAシステム事業：  
FA機器第二本部FA二部  
FA三課 課長

岡 聖大

2013年4月入社

〔後列左〕  
半導体デバイス事業：  
半導体技術本部半導体技術  
一部半技二課

橋本 亮巳

2025年3月入社

〔後列中〕  
MS事業：  
MS本部EMS部  
EMS技術課

田邊 憲司

2025年4月入社

〔後列右〕  
施設事業：  
施設第一本部電設部  
電設二課

古家 敦志

2020年2月入社

〔前列右〕  
管理部門：  
人事部人事二課  
課長

橋田 奈布子

2023年10月入社

## 仲間とともに、次の時代へ。 ～人とデジタルが響き合い、価値を創造する技術商社へ～

本座談会では、工場の自動化を支えるFAシステム、デジタル社会の心臓部を担う半導体デバイス、街のインフラを創る施設、設計から製造までを一貫して支えるMS(受託製造サービス)、そしてそれらの人財を支える人事と、立花エレテックの全機能を代表する若手5名が集結。話を弾ませる中、立花らしい開かれた未来を感じる対話が広がりました。

### 多様な「個」が惹きつけられる

皆さんは、どんな業務をしていて、  
どんな仕事に携わっているのか教えてください。

**岡(FA)：**工場の工程を自動化するFAシステムの営業を担当しています。営業として覚えることは本当に多く、お客様ごとに求められる提案も異なるので、最初は実践を積みだけでも大変でした。試行錯誤や失敗の連続でしたが、それを前向きに受け止めてもらえる職場の雰囲気を支えられ、少しずつ経験を積むことができました。その中で、現場の声を聴くだけでなく、言葉になっていないお困りごとまでくみ取ることの大切さを実感するようになりました。今では「FAの岡」として、お客様から「まず岡さんに相談しよう」と思っていただけの関係を築けていることに、営業として一番の手応えを感じています。

**橋本(半導体)：**私は半導体デバイス事業の技術部門で、お客様の製品開発を支援しています。実現したい機能や構想を伺い、マイコンや各種デバイス、ソフトウェアなどを組み合わせ、実際に動くところまで技術面から支える仕事です。ソフトウェアの作成だけでなく、営業と連携し、量産時の安定性まで考えながら、開発を具体化していきます。

入社前からプログラミングに興味がありましたが、ソフトウェア開発という形で、主体的にお客様の構想段階から製品化まで関わることができる現在の仕事に魅力を感じています。より主体的に、お客様の構想段階から開発へ関わりたいと考えたことが現在の仕事につながっています。

**古家(施設)：**私は施設事業の電設分野で、ゼネコンやサブコン、メーカー、施工会社など多くの関係者と調整しながら案件を進めています。設備は建物全体の設計や工程と密接に関係するため、品質、安全、納期、コストを同時に管理し、現場で発生する突発事象にも臨機応変に対応しながら、最終的にお客様が求める機

## 特集 2

立花エレテックの「人材」  
従業員座談会

能を実現する形にまとめ上げ、更新や保守まで見通して提案することが仕事です。前職でも建材に関わっていましたが、今の仕事はさらに大きな規模で、かつ社会に長く残る形になるので、とてもやりがいを感じます。施設事業は、自分が関わった仕事が街の機能を支えていることを、目に見える形で実感できる点が魅力です。

**田邊(MS)：**私はMS事業でEMS(エレクトロニクス・マニファクチャリング・サービス)を担当しています。お客様の製品づくりを、部材調達から製造、品質管理まで一貫して支援する仕事です。

製造受託は、図面どおりにつくれば終わりという仕事ではありません。部品の供給状況やコスト、納期まで考えながら、設計段階から最適な提案を行うことが求められます。前職では、メーカーで設計を担当していましたが、特定の製品に縛られるメーカーの枠を超え、商社としてより広い視点でものづくりに携わりたいと考えました。前職は、コソコソとものづくりを探求する職人集団のような職場だったのですが、今は、設計段階からお客様の相談を受け、調達と製造の両面から実現可能な形を提案することができ、新鮮で楽しいですね。

**橋田(人事)：**私は、人事部で採用・研修・人事制度などを担当しています。前職は小さな会社だったため、業務管理など1人で何役もこなすような働き方でした。現在は、採用や研修を通じて「人基軸」を形にする役割を担っています。人事の業務って、机に座り

落ち着いてじっくり仕事をこなすようなイメージがあるかもしれませんが、まったく逆で。さまざまな部署へ出かけていって、現場の人達と関わりながら多様な挑戦をしている毎日です。

## 総合技術力で社会課題を解決する

総合技術商社として、皆さんの部署が社会に対してどのような役割を担っているか、改めて教えてください。

**岡(FA)：**お客様が求めているのは、製品そのものではなく、その先にある課題解決です。FAシステム事業は、ものづくりの心臓部を担う存在として、工場の自動化を提案し、生産性の向上を実現しています。重工業の巨大な製造ラインから特殊技術が展開する小さな工場まで、トップクラスのFAシステムを提供している自負があります。

お客様の業種も業態もさまざまですが、営業として向き合う相手も、研究職から現場の職人さんまで多種多様です。ネジ一本の締め付けから巨大な製造ラインの提案まで、どの案件も内容は異なりますが、共通しているのは、お客様が何らかの課題を抱えているということです。

お客様の困り事や課題に対して、これまでの経験でお役に立てることがきつとある。そんな思いで、ものづくりの現場に泥臭く入り込み、お悩みごとを聴いて一緒に解決策を考え、答えを形にするのが私達の役割だと思っています。

**橋本(半導体)：**半導体デバイス事業は、あらゆる電子機器の脳にあたる商品を生産しています。私たちの仕事は単にデバイスを販売することではありません。お客様の「こんな製品をつくりたい」との思いをソフトウェアに落とし込むことがポイントです。お客様の構想に対し、最適なマイコンや部品を組み合わせる具体的な形にして夢を実現にもっていく、設計のパートナーでもあります。試行錯誤を繰り返しながら、お客様のアイデアと一緒に実現して

いけるところが、この仕事の面白さとも言えますね。

**古家(施設)：**施設事業は、都市圏を中心とした建築物の快適な環境を実現すべく、電気設備、空調、エレベーターなど、さまざまなメーカーや関係者と連携しながら、お客様にとって最適な施設づくりを支援しています。関わる人が多いからこそ、最後は製品知識だけではなく、人と人をつなぐ「人間力」が大切です。

最近では、巷でよく耳にする『省エネルギー・再生可能エネルギー』ニーズに応えるための各種機器類のご提案機会も増えています。

施設事業の成果は、そのような提案により完成した建物や設備などが、消費者の目にも映るような具体的な形となって街に残るので、BtoB企業ながらも間接的に社会への関与を実感できます。また、自分自身も利用者としてそれらの建物や設備を使用する機会も少なくないため、より達成感を得られる部門なのかもしれません。

**田邊(MS)：**表に現れにくいという点では、MS事業が一番成果を実感しにくい側面があるかもしれませんね。ただ、部署を越えて多様な技術を総合的に組み上げ機能させていく点では、立花らしい「技術商社」の姿を最も象徴している部署がMS事業ではないかと思っています。単純に部品を仕入れて納める商社の枠を大きく超えて、基板の実装から製品の組み立てまで一貫して引き受け、FAや半導体が仕入れてくれる最新の部品を、実際に動く一つの製品へと昇華させることができます。この垂直統合の強みこそが、



## 特集 2

立花エレテックの「人財」  
従業員座談会

立花をただの商社ではない特別な存在にしていると自負しています。  
**橘田(人事)**：皆さんの話を聞いていると、扱うものは異なっても、お客様の構想や困りごとを具体的な形へ変えていく点は共通していると感じます。多様なアプローチで一つの答えを導く。各事業が個別に強いだけでなく、必要なときに専門性を持ち寄れることが、当社の総合力なんですね。この総合力での技術的な解決策を提供できるのが、立花の一番の強みだと思っています。人事としても、部門横断のプロジェクトや研修、事例共有など、自然につながれるような支えになっていきたいです。

## 人を活かすための DX へ

立花エレテックが掲げる「人基軸経営」をさらに飛躍させるため、現在全社で DX が進められています。現場の皆さんは、事業をつなぐ DX によって業務がどのように進化すると期待していますか。

**橘田(人事)**：多彩な部署が活躍する立花の元気の良さと総合力の高さを知ってほしい。業界内での知名度が非常に高いところは私達の誇りでもあるのですが、一方で社会の表に見える形になりづらいのは悩ましいところですね。もっと世の中に知らせていくための方法を考えていきたいところです。その方法は、試行錯誤が続きますが、この難しさに挑むプロセスそのものが次の糧になるのだと楽しむ姿勢も重要だと、最近を感じるようになりました。立花らしい「人」の強みをさらに現場で活かすためのシステム変革も、より良い形に向けてトライ＆エラーを続けます。

**岡(FA)**：システム変革時によくあることでしょうか、今は過渡期のため、現場の入力作業はむしろ増えているというのが正直な印象です。情報を統合化し積極的に活用するには、そのための情報を効率的また適切に入力する必要があります。今はその情報を現場の担当者が入力することになっていますが、入力に追われて一番

大切なお客様と向き合う時間が削られてしまっは、それは本末転倒です。

DX は管理するためではなく活用するためにあります。つまり、私達現場の者がお客様のお困りごとを解決するための時間を創る手段です。たとえば、AI が打合せや会議の内容をリアルタイムで記録し自動的にシステム登録してくれるような、現場の事務作業が楽になって考える時間を増やせるような仕組みだと嬉しいですね。DX によって時間の余裕が生まれることで、現場にいる人間だからこそ可能な「熱量の高い仕事」に注力できと思っています。

**田邊(MS)**：MS 事業も同じですね。データの蓄積は、人が使いこなして初めて価値になりますから。たとえば、今の職場の人の記憶にはないくらい昔に受注した図面や、他の部署で共通のお客様に対してご支援している仕事内容、失敗の記録などにアクセスできれば、お客様のお困りごととその場で答えを出せるかもしれない。データを綺麗に収めること自体が目的になるのではなく、使うための手段となるデータの蓄積に期待します。

**橋本(半導体)**：半導体デバイス事業でも、他部署の状況を肌で感じることができるようデータ共有があると助かりますね。なかなか部署を超えた人の行き来はないですし、データを手がかりに他部署の人とつながったり、持っている情報を交換したりできるといいですね。



**橘田(人事)**：デジタルで効率を極限まで上げつつ、人間だからこそ伝わる熱い対話に注力する。この「デジタルと人の両輪」をうまく回していくことによって、お客様に「立花に相談すればすべて解決できる」と思っていただける企業になっていけるのかなと思います。

## 立花は人でできている

現場の知見を組織の力に変え、人財を育成していくために、どのような取り組みや環境が必要だと感じていますか。

**岡(FA)**：「立花に相談すれば安心だ」と思っていただけるような営業にしていきたいですね。事務的な作業はデジタルに任せて、人とのつながりに集中できるとありがたいです。立花の良さは人にあるので。

たとえば、移動中の車内で先輩から聞く「昔の失敗談や武勇伝」が何物にも代えがたいノウハウだったりします。



**古家(施設)**：いいですね、同じ営業職として、そういう関係、すごく興味あります。岡さんの商談についていきたい！

**岡(FA)**：「その話、何回目！」と思いながらも、いざ自分が現場でピンチに陥ると、そのシーンがふっと降りてきて、先輩の言葉がヒントになったりするものですね。お客様との商談での熱量や

## 特集 2

立花エレテックの「人財」  
従業員座談会

空気感、どんなに優れたシステムでも文章化できません。

**田邊(MS)**：時代背景もあると思いますが、職場の年齢構成が、30～40代の中堅層でくびれた形になっています。あと数年でベテランが去る中、旧来の「背中を見て覚える」だけではノウハウの継承が間に合わないのも課題です。

**古家(施設)**：ノウハウ継承の難しさは現場で実感しています。とはいえ、中堅層がいないからといって研修などの制度が整うのを受け身で待つのではなく、自分から動き出さないと間に合わない。私達20代・30代が、いかに早くベテランの「勘」を取り込めるかが会社の未来を左右するといっても過言ではないと思っています。

**岡(FA)**：1年目は先輩へ同行しても、正直言って何もわかりませんでした。数年経って業務が自分なりにつかめてくると、どうやってお客様の懐に入りこんでいくのか、休憩室や打ち合わせでどんな情報を引き出しているのかなど、ベテランの動きを吸収できるようになってきます。

**古家(施設)**：他部署版の同行営業、やってみたい！半日でもいいので、FAシステム事業の商談についていく同行研修してみたいです。他の部署の強みや凄みを知ること、自分の部署とのつながりや立花としての業務スタイルもアップデートできるはず。橋田さん、若手の研修として、ぜひ制度化してください。

**橋田(人事)**：現場からそんな具体的な提案が出るのは本当に頼も



しいです。人事は今、新人事制度への移行を通じて、社歴に関係なく能力で勝負できる環境、いわゆる「ジョブ型」へのシフトを進めています。でも、制度を使いこなすのは皆さん自身ですから。

**橋本(半導体)**：確かに、学びたいと思った時に背中を押してくれる環境はありがたいです。携わる開発業務が増えていく中で、より広い視点で技術を磨きたいという思いが強くなっています。英語研修など、高度な学びの機会も充実しているので、うまく自分の業務スケジュールの中に入れ込んで仕事の進め方を工夫していきたいです。

**岡(FA)**：立花には「自分のスケジュールは自分で決める」という自律的な文化が根付いている気がします。定時でさっと切り上げて飲み仲間を募る日もあれば、がっつり納得いくまで粘る日もある。これを、誰かに強制されるのではなく、自分で決めて自分が動く。自分の裁量で進めるからこそ、自由にとまなう責任を実感し、試行錯誤もその先の失敗も自分の糧にできるのだと感じます。

## 立花らしさをブランドに世界へ

グローバル・イノベーション・カンパニーとしての立花エレテック  
の未来に向け、皆さんの決意をぜひお願いします。

**橋田(人事)**：人事部としては、各事業の専門性をつなぎながら、失敗を恐れず挑戦できる風土づくりや、その挑戦から得た経験を次へ活かせる仕組みづくりを進めていきたいです。社員一人ひとりの成長が、「グローバルで選ばれる技術商社」への進化につながると考えています。

**田邊(MS)**：社会や技術がどんなに変わっても、最終的にお客様が信頼してくださるかが私達立花の「人」の根幹であることは変わらないと思います。100年以上続いてきた「人への信頼」という無形の資産だけは、何があっても変えてはいけな。その信頼を裏切らないためにも、私達は常に最新の技術を学び、自分たち自身をアップデートし続ける必要があると感じています。

**橋本(半導体)**：半導体市場は世界中で変化しているので、グローバルな視点で技術や市場の動きを見ていくことが大切だと思います。国内で培った技術支援の経験を海外にも展開しながら、海外で得た知見は国内のお客様にも還元していきたいですね。そして、当社には100年以上積み重ねてきたノウハウがありますが、それを基盤として新しい領域に挑戦したいです。技術はどんどん進歩しますが、その変化を楽しみながら、自分の興味や挑戦を会社の力に変えていく。そんな「楽しみながら挑む姿勢」を次世代につなぎたいと考えています。

**古家(施設)**：立花のブランド力って、製品や技術だけではなく「人」にあると思います。先輩たちと一緒に働く中で、人間力は一つの力ではなく、仕事も学びも本気で取り組み、遊ぶ時は思い切り楽しむ、そんなメリハリも含めた総合力なのだと感じるようになりました。この雰囲気而立花らしさであり、会社の活気や居心地の良さにつながっていると思います。だからこそ、私自身もその一員として、自分なりに考えてやりたいことを口に出し実行する中で試行錯誤も失敗も糧にし、信頼される仕事を一つずつ積み重ねていきたいです。「立花に聞けば全部解決してくれる」という総合力を現場で証明し、「立花エレテック」という名前そのものを世界に通用するブランドにしていきたいですね。

**岡(FA)**：私自身が目指しているのは、お客様の課題に寄り添い、まだ気づいていない価値まで形にできる営業です。そのためには、仕事のスタイルにも学びのスタイルにも「正解」はないと思っています。先輩や他部署のノウハウを単に共有するのではなく、リスペクトしながら自分なりに工夫して取り込んでいきたいです。最後に信じるのは自分のセンスというか自分らしさという色を出して立花のブランドに貢献していきたいですね。

**橋田(人事)**：立花エレテックの名前がもっと社会に広がっていくよう、今日集まった皆さんのような素敵な社員の姿を発信し、ファンを増やしていくことが私のミッションだと思っています。皆さん一人ひとりの個性こそが、立花ブランドそのものです。

## DX 戦略の基本方針 — 中長期経営計画「GIC30」に基づくグループDX推進計画 —

当社グループは、中長期経営計画「GIC30」の実現に向け、AI・デジタル技術を経営基盤に据えたグループ共通のDX推進計画を策定しました。

グローバル市場の拡大、営業力・経営管理力の強化、AIを活用した業務変革の3つを柱に据え、初期3ヵ月で価値創造の基盤を構築し、続く2ヵ年で事業活動への展開を進めることにより、継続的なイノベーションを通じ、企業価値の向上を図り他社にない強い収益体質を作り上げます。

### 基本戦略

|   | 戦略の柱          | 取組みの方向性                                                                           | 主要 KPI              |
|---|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1 | グローバル対応力の強化   | 拡大するグローバル市場に対応する統合プラットフォームを構築し、グループ各社のネットワーク・セキュリティを刷新。あらゆる国境を越えたシームレスな事業運営を実現する。 | グループ各社基盤統合／海外拠点カバー率 |
| 2 | 営業力・経営管理力の高度化 | 営業・業務データを一元化し、ダッシュボードによる自動集計・見える化を推進。意思決定の迅速化、業務標準化、ガバナンス強化を通じて競争優位を確立する。         | データ統合率／意思決定リードタイム短縮 |
| 3 | AI活用による業務変革   | 蓄積した知見(暗黙知)をAIが活用するスマートワーク環境を構築。文書活用・自動要約・チャットボットなどにより、人財不足を補完し付加価値業務へのシフトを加速する。  | AI実装業務数／省力化時間       |

### 5カ年ロードマップ

価値創造フェーズ(3年)／事業活動への展開フェーズ(2年)

| フェーズ   | 第1フェーズ：価値創造(FY2026～FY2028)   |                             |                             | 第2フェーズ：事業活動への展開(FY2029～FY2030) |                               |
|--------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|        | FY2026<br>2027年3月期           | FY2027<br>2028年3月期          | FY2028<br>2029年3月期          | FY2029<br>2030年3月期             | FY2030<br>2031年3月期            |
| 取組みテーマ | グローバル基盤構築                    | データ統合                       | AI実装                        | 事業展開                           | 収益貢献                          |
| 主な施策   | DX推進体制の確立<br>ITプラットフォームの導入着手 | グループ共通基盤の稼働<br>商談・業務データの一元化 | AIエージェントの本格展開<br>業務の自動化・省力化 | グローバル拠点への横展開<br>クロスセル機会の創出     | データ資産を起点とした<br>収益成長・新規サービスの拡大 |

※ 本計画は中長期経営計画「GIC30」に基づき策定したものであり、進捗状況に応じて適宜見直しを行います。

PART

3

# 価値創造の基盤

## CONTENTS

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 41 | サステナビリティマネジメント                             |
| 42 | 環境                                         |
| 44 | 社会                                         |
| 46 | ガバナンス                                      |
| 50 | <b>特集 3</b> 立花エレテックの「ガバナンス」<br>社長×社外取締役座談会 |
| 54 | 役員一覧                                       |
| 55 | 株主・投資家の皆様との関わり                             |

### 価値創造の基盤のポイント

- ① 「技術商社のリーディングカンパニーを目指す」ために、マテリアリティの重点テーマとともに進める環境、社会、ガバナンスの取組みを記載しています⇒ P.42～
- ② 新中長期経営計画の始動にあたり、成長を支えるガバナンスについて社外からの視点で語られた「社長×社外取締役座談会」を記載しています⇒ P.50～

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティ委員会の設置

当社は、2023年4月、サステナビリティ委員会を設置しました。委員会を中心として、サステナビリティ活動を強化していきます。

### ■委員会設置の目的

企業理念「電機、機械、電子、情報を扱う技術商社として、優れた商品を最新の技術とともに産業界のお客様にお届けすることを通じて、社会の発展に貢献する」のもと、当社の環境・社会・ガバナンスへの取組みをより一層強化するため、サステナビリティ委員会を設置しました。

### ■委員会の取組み

本委員会は、取締役会の監督・指示のもとでサステナビリティに関する基本方針の策定や重要課題（マテリアリティ）の特定と、それに基づく目標設定、それらの進捗管理を行うことで、全社的なサステナビリティへの取組みを推進します。

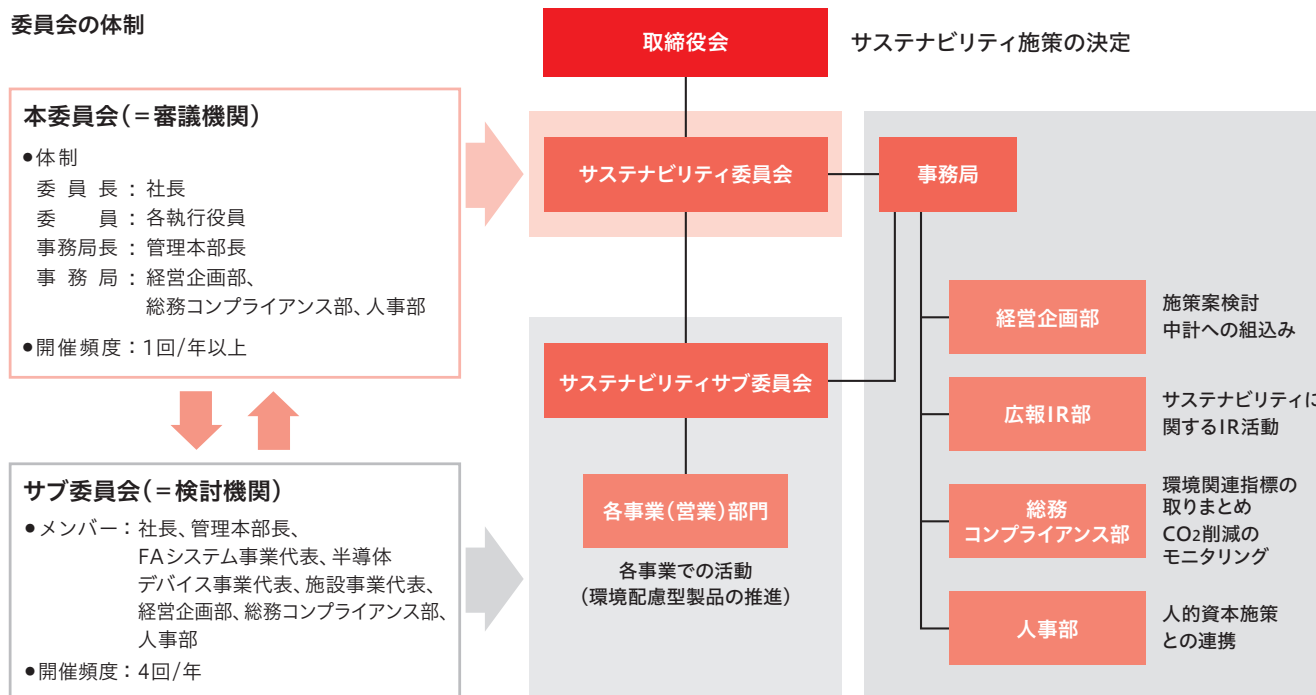
## サステナビリティ基本方針

当社企業グループは、「電機、機械、電子、情報を扱う技術商社として、優れた商品を最新の技術とともに産業界のお客様にお届けすることを通じて、社会の発展に貢献する」ことを企業理念に掲げています。

この理念のもと、持続可能な環境や社会への貢献と持続的な企業価値向上が重要な経営課題であるとの認識に立ち、事業活動を通じて社会課題を解決し、持続可能な環境や社会の実現に貢献していきます。

さらに、当社独自のサービスやソリューションを提供することで、お客様の満足度向上とより良い社会の実現を目指します。

### 委員会の体制



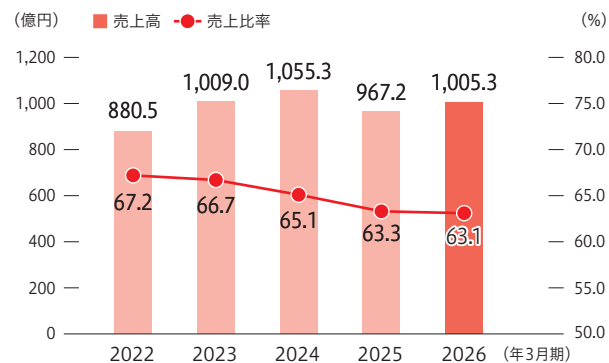
## E 環境

| 関連するマテリアリティ                                          | 重点テーマ(施策)                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>事業推進のマテリアリティ</b><br>環境配慮型製品の拡販<br>～資源の集中による徹底的な深掘 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●【FAシステム事業】ソリューションビジネスの拡大</li> <li>●【半導体デバイス事業】半導体技術部門活動の拡大</li> <li>●【施設事業】再生エネルギーへの貢献</li> </ul> |
| <b>基盤強化のマテリアリティ</b><br>CO <sub>2</sub> 削減への取組み       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●Scope2削減(連結ベース)</li> <li>●Scope1削減(連結ベース)</li> </ul>                                              |

### 環境配慮型製品の販売拡大

“省エネルギー・省資源に対応した環境配慮型製品の販売及びソリューションの提供を拡大する”という方針のもと、太陽光発電、LED照明、高効率産業用機器、ロボットなど環境保全に効果的な環境配慮型製品の拡販に努め、成果を出し続けています。

#### 環境配慮型製品の売上高と売上比率(当社単体)



#### 環境配慮型製品について

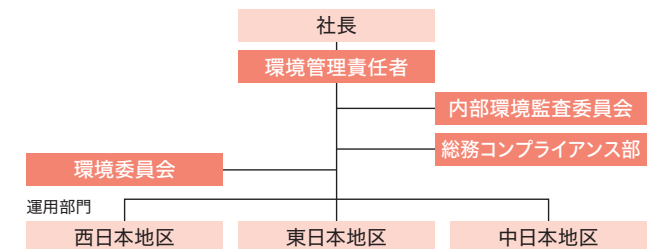
| 評価区分                               | 機種群・機種名                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製品使用時のCO <sub>2</sub> 排出量削減(完成品)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●加工機(放電、レーザーなど)</li> <li>●ロボット</li> <li>●エコキュート</li> <li>●LEDランプ・照明器具</li> <li>●FA機器システム</li> <li>●情報映像システム</li> <li>●施設関連システム</li> <li>●複合システム(ソリューション)</li> <li>●物流システム</li> <li>●ROBOTシステム</li> </ul>             |
| 製品使用によるCO <sub>2</sub> 排出量削減貢献(部品) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●モーター(ギヤードモーター含む)</li> <li>●産業扇</li> <li>●低圧配電制御</li> <li>●トランス</li> <li>●高圧機器</li> <li>●シーケンサ</li> <li>●インバーター</li> <li>●ACサーボ</li> <li>●半導体(マイコン、メモリー、ASIC、アナログICなど)</li> <li>●電子デバイス(受動部品、接続部品、表示部品など)</li> </ul> |
| 実質CO <sub>2</sub> 排出量「ゼロ」          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●太陽光発電関連</li> <li>●3Dプリンター関連</li> </ul>                                                                                                                                                                              |

### 環境負荷低減に向けた取組み

#### 環境マネジメント体制

当社は、2001年からISO14001を国内全事業所などで認証取得し、地球環境保護に継続的に取り組んでいます。運営にあたっては下図に示す体制で、社長をトップとし、年間計画のもと全社でPDCAによる改善を実行し、スパイラルアップを図っています。

#### 環境マネジメント体制図



当社は環境問題における基本的な考え方を「環境方針」として定めております。詳細はこちらをご覧ください。

WEB <https://www.tachibana.co.jp/csr/iso/#environmental-policy>

### 脱炭素社会の実現に向けて

#### CO<sub>2</sub>排出量の削減

当社は、脱炭素社会の実現に向けて、温室効果ガス排出抑制に取り組んでいます。

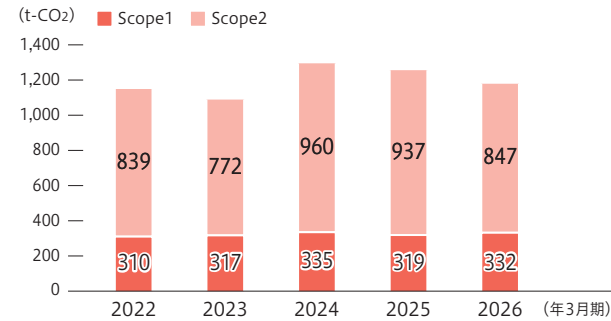
環境負荷低減に寄与する環境配慮型製品の拡販及びソリューションの提供によって温室効果ガス排出量削減に貢献するとともに、自社の電気使用量削減や、ガソリン使用量削減、電力の再生可能エネルギー化にも取り組んでいます。

## E 環境

## 気候関連のリスク及び機会が当社ビジネスに及ぼす影響

| 分類     | 当社ビジネスへの影響 |                                                                                                                                      |                                                                                                                                        |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | リスク        | 機会                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
| 移行リスク  | 規制         | <ul style="list-style-type: none"><li>●炭素税の導入</li><li>●その他、温室効果ガスを規制する政策の導入</li></ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>●再生可能エネルギー需要の増加にともなう、当社での太陽光ビジネスの機会の増加</li></ul>                                                 |
|        | 技術         | <ul style="list-style-type: none"><li>●水素やアンモニアなどの新たな技術革新による脱炭素エネルギーが普及することによる調達コストの増加</li><li>●高効率機器やシステムなどの開発遅れによる販売量の低下</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>●環境配慮型製品の需要増加とソリューション提供機会の拡大にともなう販売高の増加</li><li>●メーカーとタイアップした高効率機器の開発による販売機会の増加</li></ul>        |
|        | 市場         | <ul style="list-style-type: none"><li>●マーケットの変化への対応の遅れによる成長機会や売上の減少</li><li>●再生可能エネルギー需要増による調達コストの増加</li></ul>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>●環境配慮型製品の需要増加とソリューション提供機会の拡大にともなう販売高の増加</li><li>●自社での太陽光発電によるエネルギーの調達</li></ul>                  |
|        | 評判         | <ul style="list-style-type: none"><li>●高効率なFAや半導体製品への対応遅れによる社会的評価の低下</li><li>●投資家からの開示要求への対応不備によるレピュテーションの低下</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>●積極的な情報開示によるレピュテーションの向上</li></ul>                                                                |
|        | 急性         | <ul style="list-style-type: none"><li>●気候変動による自然災害による事業所の損害や物流ルート断絶にともなう販売機会の喪失</li><li>●気候変動に起因する感染症リスクの増加</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>●人員減に対応できるロボットや遠隔監視機器などの販売機会の増加</li></ul>                                                        |
| 物理的リスク | 慢性         | <ul style="list-style-type: none"><li>●地球規模での平均気温の上昇</li></ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>●環境配慮型製品の需要増加とソリューション提供機会の拡大にともなう販売高の増加</li><li>●再生可能エネルギー需要の増加にともなう、当社での太陽光ビジネスの機会の増加</li></ul> |

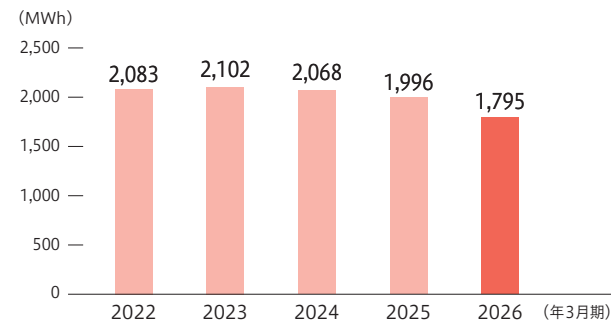
## GHG排出量の推移(当社単体)



## ■ 電気使用量の削減

当社は、省エネ支援機器・システムを積極的にラインアップし、「製品+省エネ技術」を提供することで、お客様の節電・CO<sub>2</sub>削減に貢献してきました。また自らも省エネを徹底しており、その一環として自社オフィスビル全館で、消費電力が少ないLED照明を導入。ビル全体の消費電力を大幅に削減するとともに、エアコンの設定温度をこまめにチェックすることで使用量削減の成果が出ています。これからも消費電力削減に努めていきます。

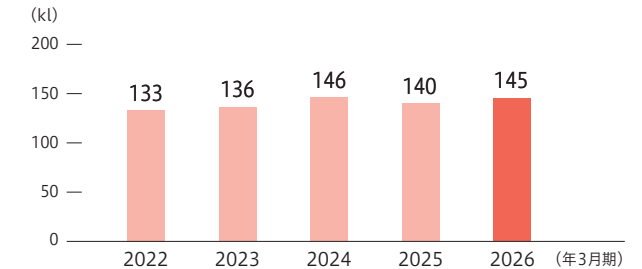
## 電気使用量の推移(当社単体)



## ガソリン使用量の削減

当社は、現在使用しているエンジン車を、燃費効率がよく環境に優しいハイブリッド車にほぼすべて置き換えました。置き換えによりガソリン使用量を削減することで、CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。しかし、近年は営業活動の活発化によりガソリン使用量の増加が削減効果を上回る結果となりました。2024年から全社有車に「危険挙動関連」音声アラームを設置、また、2026年より全社員対象で安全運転に関する講習会を実施することで全社一丸となってエコドライブを推進し、さらなるCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいきます。

## ガソリン使用量推移(当社単体)



## S 社会

| 関連するマテリアリティ                                          | 重点テーマ(施策)                                                   |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <div>基盤強化のマテリアリティ</div> 人基軸経営の深化<br>地域社会とともに発展・成長の実現 | ●人財育成に資する研修実施(人的資本増強への対応) <b>▶P.33</b><br>●なごみ会活動・地域貢献活動の推進 |

### 地域貢献活動の推進

#### なごみの里

大阪府の里山環境保全活動「アドプトフォレスト制度」を活用し、2019年より大阪府枚方市に所在する自然緑地の保全活動に取り組んでいます。社訓である「和合の気風」に掲げる「和」の精神に基づき、同地を「なごみの里」と名付けました。活動開始当初は荒廃が進んでいた竹林の整備を行い、2022年に桜125本および紫陽花を植樹しました。現在は、これらの植物が健やかに成長できる環境を、社員が主体となって維持しています。また、新入社員が保全活動に参加する機会を設けるとともに、桜並木を竹の繁殖から守る取組みの一環として、社員およびその家族が参加する「たけのこ掘り」を実施しています。本活動は毎年参

加者が増加しており、恒例行事として定着しています。

隣接する枚方市東部資源循環センター主催の「環境フェスタ」に企業として参加し、各種活動を通じて里山の大切さについて来訪者へPRしました。

また、枚方市主催による市民が参加する自然観察会や、地元高校生による絶滅危惧種の保全活動などにも「なごみの里」を活用いただきました。

今後は、より豊かな生物多様性の実現を目指しながら、近隣の小学校や高等学校にも「なごみの里」の魅力を積極的に発信していき、さらに地域の皆様に親しまれ、愛される里山となることを目標に、さまざまな活動を展開してまいります。



高校生の絶滅危惧種保全



桜(ソメイヨシノ)



環境フェスタでの社員によるバンド演奏

### 「健康経営優良法人2026」に認定

2026年3月、経済産業省および日本健康会議が主催する「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に認定されました。これは、「人基軸経営」を根幹とする当社の人財マネジメントにおいて、社員一人ひとりがやりがいを持ち、いきいきと働きながら自らの成長を実感できるよう、「すべての社員とその家族が、心身の健康維持・増進に取り組める環境づくり」に積極的に取り組む姿勢を評価していただいたものです。健康経営に関する詳細情報(健康経営戦略マップなど)は、こちらをご覧ください。

WEB <https://www.tachibana.co.jp/csr/health/>



## S 社会

### 品質管理

#### 品質方針

##### 基本理念

当社の企業活動は人と社会に有益なものでなければならぬとの考え方で、お客様のご要望にマッチした最新技術製品やシステムソリューションを提供します。

##### 行動指針

##### ① お客様満足度の向上

私たちは技術の変化、社会の変化に迅速に対応し、常にお客様に満足いただける製品、サービスを提供いたします。

##### ② 法遵守

製品とサービスに関係する関連法規制及び社会的要求事項を遵守してお客様と社会の信頼にこたえていきます。

##### ③ 継続的改善

この品質方針を実現するために、品質目的、目標を設定し、実施するとともに、継続的な改善に努めます。

##### ④ 周知徹底

この品質方針を全従業員に周知するとともに社外にも公開いたします。

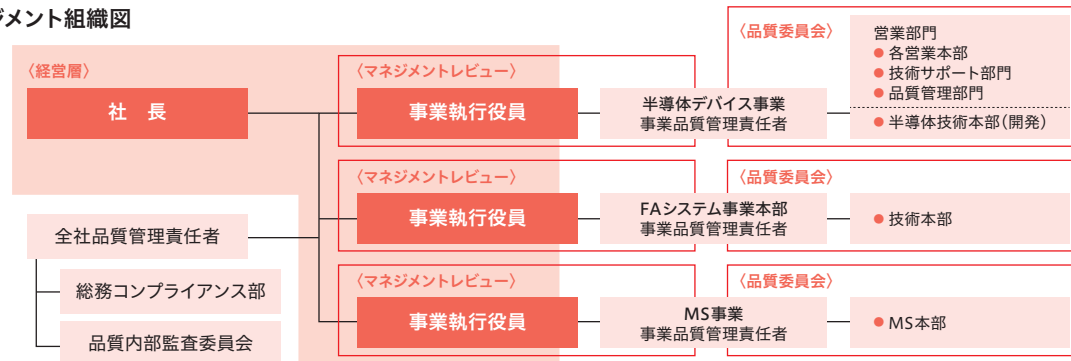
##### ⑤ 見直し改善

この品質方針は社会の動向、事業環境の変化に応じ、定期的に見直し、改善していきます。

#### 品質マネジメント体制

品質マネジメントシステム「ISO9001 認証」は、ものづくりに関わる設計・開発・製造受託部門（技術本部、半導体技術本部、MS本部）及び半導体デバイス事業全部門（販売、企画、技術サポート、品質管理）で取得しております。

##### 品質マネジメント組織図



#### 品質管理体制（半導体）

当社は、取扱品に占める半導体製品の割合が大きいことから、専門部署として半導体品質管理室を設け、品質管理を強化しています。同管理室の主な役割は次のとおりです。

##### 1. 半導体製品の不具合対応

納品した製品に不具合が生じた場合は、仕入先と協力して原因の究明と対策にあたる

##### 2. 半導体製品の環境化学物質管理

お客様からの要求に応え、製品に含まれる有害物質の有無や量に関する調査と報告を行う

##### 3. 新規仕入先の監査

当社の要求する品質が仕入先において実現可能か事前に調査する

その他、同管理室は、現在、物流管理体制の強化や営業担当者の品質管理教育、環境化学物質データのデータベース化などをテーマに、品質向上に取り組んでいます。

なお、2025年度のお客様からのお問い合わせ件数は、品質関連で264件、環境関連で16,471件でした。

#### 仕入先の工場監査

より高品質で低コストの商品を、というお客様の声に応え、当社では国内・海外を問わず、新しい調達先を求めています。仕入先は広範囲に拡大しており、調達品の品質管理に万全を期するため、各事業に品質管理部門を設置し、仕入先工場監査など、仕入先品質管理に取り組んでいます。

仕入先メーカーの工場や技術、生産体制などを、品質管理の視点で定期的にチェックし、問題があるときは改善を求め、常に当社が製品の品質や納品に責任を持てる状態で、お客様に商品を提供しています。

#### 環境・CSR調達方針

調達活動全般において公正性・公平性を保つことを旨とし、取引の開始・継続にあたっては、法令・社会規範の遵守、環境保全への配慮などを総合的に判断しています。

## G ガバナンス

| 関連するマテリアリティ                             | 重点テーマ(施策)                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <div>基盤強化のマテリアリティ</div> 経営体制の有効性と透明性を追求 | ●コーポレートガバナンスの強化                                  |
| コンプライアンスの強化                             | ●従業員へのコンプライアンス研修の実施<br>●グループとして各種法令改正にともなう対応の標準化 |

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの体制と取組み

当社は、コーポレート・ガバナンスが当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための最重要課題と認識しています。経営の効率性向上を図り、健全性と透明性を確保することで、株主を含めたすべてのステークホルダーの利益に適う経営を実現する体制を構築していきます。

#### ① 取締役会

取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く)7名、監査等委員である取締役3名の10名で構成し、10名のうち、社外取締役は5名です。社外取締役からは客観的、専門的な視点から当社の経営への助言・提言を頂き、取締役会の透明性・信頼性を向上させ、経営監視機能の強化を図っています。

#### ② 監査等委員会

監査等委員会においては、監査の方針・監査計画・監査の方法・監査業務の分担などを策定・実施し、監査法人と意見交換しています。なお、監査等委員である取締役3名のうち2名が社外取締役です。

#### ③ 会計監査人

当社は、会社法に基づく会計監査および金融商品取引法に基づく会計監査のために、有限責任監査法人トーマツと契約しています。

なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

#### ④ 経営執行会議

経営執行会議は、取締役会において選定された執行役員全員によって構成しています。執行役員は、取締役会の監督のもと、取締役会において決定した経営方針に基づき、迅速かつ適正に業務を執行するとともに、急速な経営環境の変化に機動的かつ

適切に対応しています。

2025年度は経営執行会議を13回開催しました。

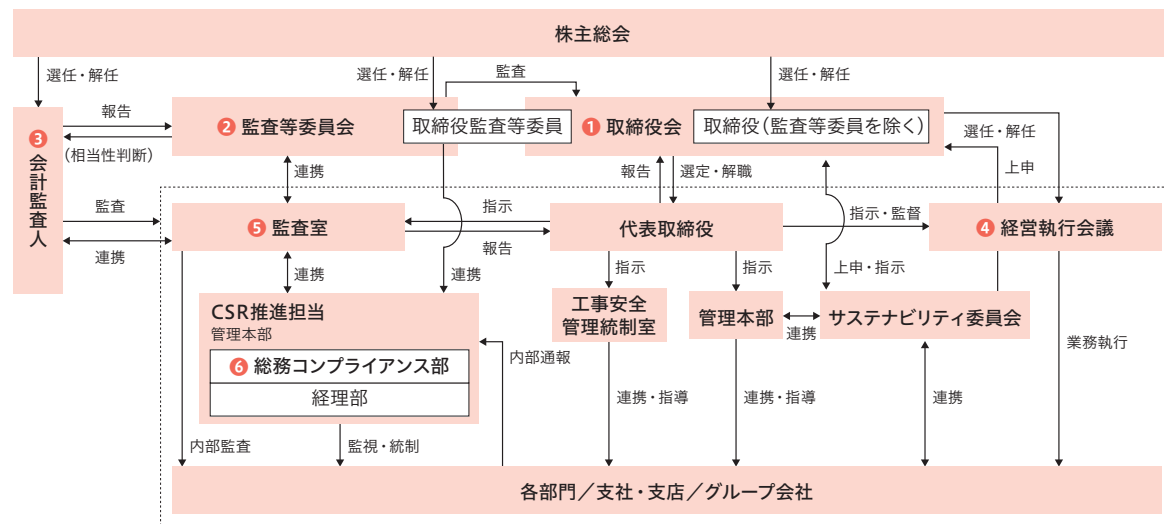
#### ⑤ 監査室

監査室は、代表取締役社長直轄の独立した組織として内部監査を担当しています。当社が定める「内部監査規程」に基づき業務運営および財産管理の実態を調査し、内部統制の向上に努めています。

#### ⑥ 総務コンプライアンス部

総務コンプライアンス部は、当社企業グループの全従業員に対して社内通報制度のさらなる周知徹底を図っています。コンプライアンスに関連する事態が発生した場合には、同部長がCSR推進担当役員に報告し、同役員は速やかに社長および監査等委員に報告します。加えて、同部長は関係者と協議の上、迅速かつ的確な対応にあたる体制としています。

### コーポレート・ガバナンス体制図



## G ガバナンス

### 役員報酬

#### 役員報酬の概要

##### ●取締役

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬等は、継続的かつ中長期的な業績向上への意欲を高め、企業価値向上に資することを目的としています。現在、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）は全員執行役員を兼務しており、これらの取締役の報酬は、執行役員分の報酬を含みます。その報酬等は、以下を骨子として設計しています。

- ・当社は執行役員制を採用していることから、執行役員報酬を基礎とし取締役報酬を加算する。
- ・固定報酬としての基本報酬と業績連動報酬で構成する。
- ・企業価値向上には業績向上の影響が大きいことから、業績を司る執行役員分の報酬は、経営・ガバナンスを司る取締役分の報酬を上回るものとする。
- ・執行役員は単体業績に責任を持ち、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）は連結業績・ガバナンスに責任を持つことを基本として、その成績を反映する。

##### ●社外取締役

社外取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、客観的立場から当社及び当社グループ全体の経営に対して監督及び助言を行う役割を担うことから、基本報酬のみにしています。

##### ●監査等委員

監査等委員である取締役の報酬も、経営に対する独立性の一層の強化を重視し、基本報酬のみとしています。

### コンプライアンス

#### 基本方針と体制

当社は、ガバナンスの効いた経営体制のもと、コンプライアンスを遵守した事業活動を行うことにより、社会的責任を果たしてまいります。この考えのもと、コーポレートガバナンスの強化及びコンプライアンスの徹底を重要な経営課題として位置づけ取り組んでいます。

また、コンプライアンスが健全な事業活動を継続的に行うための最重要事項であるとの認識を、役員及び従業員一人ひとりに浸透させることを基本方針としています。

総務コンプライアンス部は、コンプライアンス管理責任部署として、不正の三原則（機会・動機・正当化）を発生させない仕組みの構築に取り組んでいます。これにより、業務が適切に遂行されるよう、経営の確実な実践を監督・支援しています。

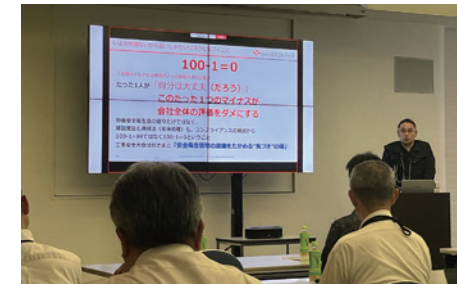
#### ① コンプライアンス推進の取組み

総務コンプライアンス部は、コンプライアンスの精神を全社及びグループ全体に浸透させることを目的として、対象者や業務内容に応じた教育・支援施策を推進しています。

- マネージャーを対象に、「モラル」「ハラスメント」「インサイダー取引」等をテーマとしたコンプライアンス研修を実施
- 工事関係者を対象に、建設業法及び工事安全に関する勉強会を実施
- 新任課長職を対象に、契約書を中心とした法務に関する勉強会を実施
- 子会社に対し、情報セキュリティ管理体制の構築及び運用を支援
- 子会社を対象に、建設業法等の法令遵守に関する勉強会を実施

#### ② 建設工事に対するコンプライアンスリスク管理体制の構築

当社は、建設業法をはじめとする関係法令の遵守を徹底し、建設工事に係るコンプライアンスリスクを適切に管理するため、機動性と実効性を重視した管理体制を構築しています。その一環として、社長直下に「工事安全管理統制室」を独立して配置し、工事安全に関する業務を統括しています。さらに、月1回の現場安全衛生委員会の開催及び年次の安全大会の実施を通じて、工事安全衛生管理体制の強化と意識向上に継続的に取り組んでいます。



工事安全大会

#### 通報・相談窓口

コンプライアンス違反について、従業員が通報・相談する窓口を設置しています。この社内通報制度・相談窓口を周知徹底し、通報者が不利益な扱いを受けないようにするなど適切な運用をすることによって、問題の早期発見に努めています。

## G ガバナンス

### リスクマネジメント

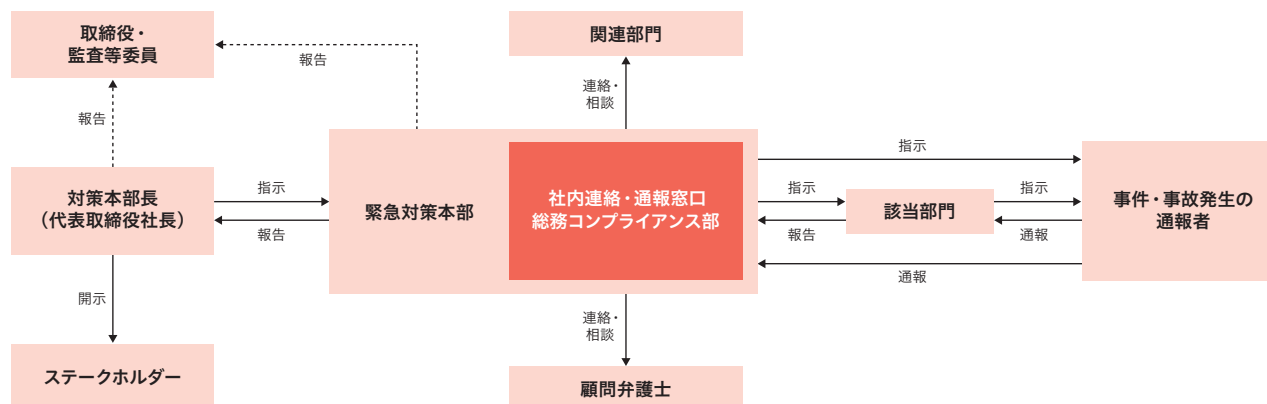
当社企業グループでは、全社員が法令・条例を遵守することはもとより、社会規範を尊重し、良識を兼ね備え、自立した社会人としての責任を持って行動するよう努めるとともに、「コンプライアンス管理規程」に定めた行動規範を遵守しています。

### リスクマネジメントシステム

#### リスクマネジメント体制

業務におけるリスクは常に流動し、その影響も変化します。リスクの洗い出しを毎年行い、分析・評価・対策へつなげていくことで、危機（クライシス）を予防し、万一の発生の場合にも被害を最小限に止めることを目標にしています。

#### リスクマネジメント体制図



#### 危機管理体制

多くの人命が脅かされ、会社業務に支障をきたす危機に対応するため、危機管理体制を整備しています。人命および物損と事業再開に関する報告や指示命令は、迅速かつ正確さを重視した情報伝達体制で行います。

#### 危機管理室組織図



### 事業継続計画（BCP）

大規模災害に備えて社員の安全と事業の継続を確保することを目的とし、災害発生時の対応を明確にし、非常食などの備蓄を行うとともに社員への教育を実施しています。社員の命を守り、お客様の事業を継続することが企業として当社の社会的責任を果たすことだと考え、事業継続計画を策定して不測の事態に対応しています。

### 知的財産管理

当社は、知的財産を将来にわたる重要な経営資源と位置づけています。

事業活動・開発活動と知的財産活動を一体としてとらえ、当社事業の成長戦略と連動し、事業や社会に貢献するグローバルな知的財産力を強化するとともに、知的財産権の保護に積極的に取り組んでいます。

現在当社はコーポレート・アイデンティティとして7件の商標権を所有し、当社の企業イメージ浸透を促進しています。

## G ガバナンス

### 情報セキュリティ

#### 情報セキュリティ方針

当社が顧客の信頼を保持し、競争力を維持していくためには、企業機密※・個人情報に対して適切な安全対策を実施し、紛失、盗難、不正使用から保護しなくてはならない。本情報セキュリティ方針は、企業機密・個人情報に対する当社の安全対策方針であり、適切な保護対策を実施するために定める。

従業者は、本趣旨を理解し、当社のセキュリティ規定及び関連する法令を熟知、遵守しなくてはならない。

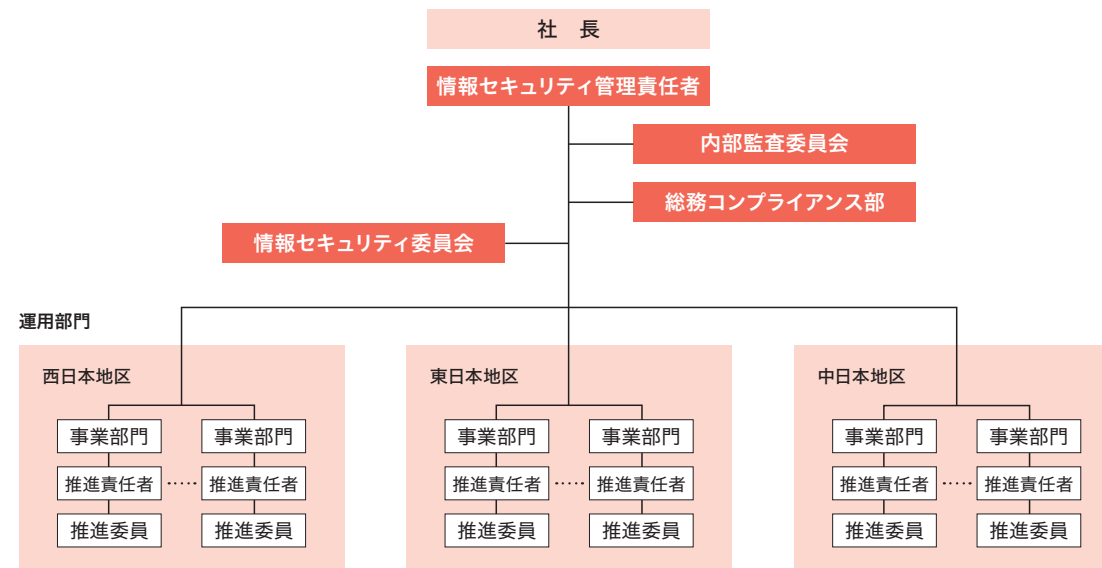
1. 企業機密・個人情報に対して適切な安全対策を実施し、顧客との信頼関係を強化する。
2. 企業機密・個人情報に関する適切な安全対策の実践と法令準拠を通して企業倫理を向上し、企業としての社会的責任を果たしていく。
3. 情報セキュリティ対策実現のため情報セキュリティマネジメントシステムを確立し、継続的に改善していく。

※ 企業機密とは、当社が保有する技術上又は営業上及び事業活動を行う上での有用な情報及び漏洩・不正使用により当社又はステークホルダーの皆様 に不利益を及ぼす情報を対象とします。

#### 情報セキュリティ体制

当社は、ISO27001を認証取得し、お取引先様の製品・サービスに関わる情報や個人情報を、お取引先様とのお契約の上で預かりしています。そのため、お取引先様からお預かりした数々の情報資産を厳格に保護するために、各種セキュリティシステムの導入から社員の意識教育にいたるまで、情報セキュリティシステムの強化を図り、高いレベルでの維持管理に努めています。

#### 情報セキュリティマネジメント体制図



## 特集

## 3

立花エレテックの「ガバナンス」  
社長×社外取締役座談会

## 多様な知見を結集し、持続的成長に向けた姿をとともに描く

## 2030年に向けた成長戦略をどう描くか

一新中長期経営計画「GIC30」をどのように評価されていますか。

**辻川** 前中長期経営計画「NEW C.C.J2200」で目標を達成し、これまでなかなか突破できなかった売上高2,000億円を超えたわけですから、一息つこうという考え方もあったかと思いますが、しかし、現状維持では今後生き残れないという危機意識のもと、今回5年間で売上高3,000億円という、どちらかというと強気な目標を掲げられたことは意欲的だと感じています。

特に注目したのは、中長期経営計画「GIC30」のスローガンです。コーポレートガバナンス・コードの改訂でも、経営資源の配分や現預金の有効活用が重視されていますが、「グローバルに変革を進め、DXの活用によって商社版生産性を高める」「戦略テーマ単位で投資判断を見定め、規律ある投資を実行する」という考え方

には、株主目線や資本効率を強く意識した姿勢が表れています。

また、海外関連売上高比率を30%まで高めるという目標を掲げています。現在の東南アジアだけでは、この数字を実現することは容易ではありません。欧米など新たな地域への展開も見据えながら、収益を高め、企業価値を向上させようという意味が感じられます。これまでの強固な財務基盤を活かし、利益を成長投資や株主還元へ循環させ、PBR1倍超を目指す新たなステージへの転換として評価しています。

**辻** 辻川さんの話の通り、3,000億円という目標については高く評価しているものの、一方で実現に向けては容易な数字ではありません。年平均で12~13%程度の成長率が必要になりますから、既存事業の自然成長だけで到達するのは難しいでしょう。

これまで立花エレテックは、小規模ながらもM&Aで良い成果を上げてきました。今後3,000億円を実現するためには、外から持ち込まれる案件を待つだけではなく、自ら領域を定めて取り組

むような積極的なM&Aが必要になってきます。

**辻川** その点は同感です。今後は、毎年どのように進捗しているのかを株主へ丁寧に説明していくことが欠かせません。その積み重ねが市場からの評価につながり、株価にも反映されていくのではないのでしょうか。

**辻** 加えて、投資家が知りたいのは、成長投資をどのように進め、そこからどれだけキャッシュを創出し、それをどのように配分していくのかという点です。中長期経営計画に方向性は示されていますが、その具体像を毎年明確に説明していくことが重要です。

もう一つはAIの活用です。今は何でもAIという風潮がありますが、立花エレテックは技術商社ですから、単に流行を追うのではなく、自社らしいAIの活用方法をしっかり考える必要があります。AIをどのように付加価値へ結び付けていくのか、そこへ投資を行い、EBITDAを創出し、その成果を成長投資へ循環させることができれば、PBR1倍超という目標も十分現実味を帯びてきます。



代表取締役社長  
布山 尚伸

社外取締役  
辻 孝夫

社外取締役  
辻川 正人

社外取締役  
(監査等委員)  
細川 明子

社外取締役  
(監査等委員)  
塩路 広海

## 特集

## 3

立花エレテックの「ガバナンス」  
社長×社外取締役座談会

**塩路** 「NEW C.C.J2200」を達成した以上、次の目標を明確に掲げることは企業として重要です。そういう意味で、「GIC30」を、社外取締役を含めて役員全員で十分に検討し、策定したことを高く評価しています。今はVUCAの時代と言われるように、不確実性が高く、中長期経営計画を立てること自体が難しい環境です。その中でも、地に足をつけて売上高3,000億円、営業利益率4%という目標を掲げられたことは意義があります。

また、今後は東南アジアやインドに加えて、新しいリージョンへの展開も必要になるでしょう。その一方で、私が評価しているのは、単に売上拡大だけを目指している計画ではないという点です。立花エレテックは従前から人基軸経営を大切にしてきた会社です。今回の計画でも、成長投資だけでなく、人財投資、株主還元まで含めた循環を明確に打ち出しています。株主、従業員、お客様、取引先、地域社会、それぞれに価値を生み出していこうという考え方が反映されており、バランスの取れた中長期経営計画になっています。

**細川** 私は就任してまだ間もないのですが、最初は100年以上の歴史を持つ技術商社ということで、どちらかと言えば堅い会社という印象を持っていました。しかし、実際に経営陣や社員の皆さんと接すると、とても温かく、人を受け入れる懐の深さを感じました。その経験があったので、「GIC30」を拝見した時も、人財



戦略が経営戦略の最初に掲げられていることに納得しました。人を大切にするという立花エレテックらしさが、そのまま中長期経営計画にも表れていると思います。

また、女性活躍推進をはじめ、多様なバックグラウンドを持つ人が経営に参画することは、リスクの見落としを防ぎ、会社の成長にもつながります。そうした視点からも、「GIC30」の実現に貢献していきます。

**布山** 社外取締役の皆様から貴重なご意見を頂きました。人基軸経営は創業以来、105年間変わることなく受け継いできた当社の根幹です。一方で、地政学リスクや為替、金利など、これまで想定内だったことが想定外になる時代でもあります。だからこそ、「NEW C.C.J2200」に続く「GIC30」では、さらに変革を進めていかなければなりません。

当社は技術商社として、エンジニアリング力とサプライチェーン機能を強みに事業を展開してきました。お客様もグローバル化を進める中で、私たちも東南アジア、インドに続き、欧米も視野に入れながら事業を広げていく必要があります。そのためには、日本だけでなく海外の人財も育成し、技術を磨き続けることが不可欠です。

また、DXやAIが重要な経営基盤になりますが、AIを使いこなし、価値を生み出すことにおいて最後は人です。AIが判断するのではなく、人がAIを活用して新たな価値を創出していく。そのためにも、人財育成を軸に据えながら、「GIC30」で掲げたグローバル、イノベーション、組織改革を着実に進め、2030年の目標達成につなげていきます。

### 実効性あるガバナンスが持続的な成長を支える

—立花エレテックのガバナンスや取締役会の実効性について、どのようにお考えでしょうか。

**辻** 私は、これまで上場企業二社で十数年にわたり経営に携わってきましたが、一番重要なのはやはりガバナンスだと思っています。



す。ただし、形だけを整えても意味はありません。実際、ガバナンスの優等生と言われていた企業が、一気に崩れてしまう例があります。本当に機能させるためには、社外取締役がしっかり役割を果たすことはもちろんですが、その意見に本気で耳を傾ける度量を持った経営者の存在が欠かせません。そういう意味では、布山社長も前任の渡邊会長も、社外取締役の意見を真摯に受け止めていただける環境があると感じています。

また、ガバナンスを強化して何を指すのかという点も重要です。近年は株主資本主義が強く意識されていますが、私は近江商人の「三方よし」に通じる公益資本主義の考え方が根底にあるべきだと思っています。立花エレテックが掲げる人基軸経営も、その考え方につながるものではないでしょうか。そうした理念の上にガバナンスが機能することで、会社の持続的な発展につながっていきます。

**辻川** 今回の「GIC30」は、攻めのガバナンスを強く意識した計画だと受け止めています。社外取締役がいることで過度にプレーキをかけるという発想はありません。一方で、最後の砦としてリスク管理を担うことは、私たちの重要な役割です。

取締役会で審議する議案や報告事項については真摯に向き合っていますが、本当に気を付けなければならないのは、取締役会に上がってこないような小さなリスクです。経営陣にとっては些細

## 特集

## 3

立花エレテックの「ガバナンス」  
社長×社外取締役座談会

なことでも、それが積み重なることで大きな問題へ発展する可能性があります。少しでもリスクを感じた時には、ためらうことなく共有し、相談していただくことが、実効性あるガバナンスにつながります。

**細川** 私は、新任の社外取締役として固定観念にとらわれず、フラットな視点で会社を見られる今の時期を大切にします。社外取締役というと、執行側の経営を批判的に見る役割という印象を持たれがちですが、私はそうではないと思っています。会社の成長につながる建設的な意見を述べるのが役割であり、もちろん違和感があれば率直に申し上げますが、経営陣と一緒により良い方向へ進んでいくことが大切だと考えています。

**塩路** 私は、監査等委員でもありますので、基本的には執行の適法性や妥当性を確認する立場にあります。ただ、取締役の一員として、経営判断についても意見を述べる機会を頂けることを大変ありがたく思っています。

弁護士としてさまざまな企業を見てきましたが、健全に成長する会社と、そうでない会社の違いは、企業としての倫理観を持続けられるかどうかにあります。不正が起こる企業では、透明性や健全性が失われていることが少なくありません。そのため、取締役会では、まず前提となる事実関係に誤りがないかを確認するとともに、その判断が社会から受け入れられるものかという視

点を常に意識しています。

ありがたいことに当社では、決議事項や報告事項だけでなく、その前段階の相談も数多くあります。そうした段階から社外取締役の意見を求めてもらえることは、実効性あるガバナンスにつながっています。私自身も新聞記事など世の中で起きている事例を紹介しながら、「当社ではどう考えるべきか」という議論のきっかけをつくるよう心掛けています。

**布山** 皆様から頂くご指摘やアドバイスは、経営判断を行う上で参考になっています。私は海外勤務が長かったこともあり、日本と海外ではリスクに対する考え方が大きく違うと感じています。海外では「悪いことは起こり得る」という前提で物事を考えなければなりません。不正やトラブルが発生した際も、まず事実関係を正確に把握し、その上で対応を判断することが何より重要です。

もちろん、コンプライアンスやガバナンスは大切ですが、何でもルールで縛ればよいというものではありません。システムで防げる部分は仕組みで管理しながら、一方で社員一人ひとりが「おかしい」と感じたことを自然に声に出せる組織であることも重要です。小さな違和感を早い段階で共有し、必要に応じて社外取締役の皆様にも相談する。そうした積み重ねが、不正やリスクを未然に防ぐことにつながると考えています。

また、海外では現地スタッフに経営を任せる場面も増えていきます。そのためには、制度や仕組みを整えるだけでなく、信頼できる人財を育て、責任を持って任せられる組織をつくっていくことも欠かせません。ガバナンスは人と仕組みの両方で支えるものだと考えています。

**辻** 布山社長は海外で長く事業を経験されていますから、今のお話は説得力があります。海外では、ナショナルスタッフを責任ある立場に登用する場面も増えていきますが、相手を信頼する一方で、その人が本当に適任なのかを見極めることも欠かせません。経歴を偽るようなケースも現実にありますので、海外で事業を展

開する上では、そうした点まで含めた人財マネジメントが極めて重要になると思います。

**辻川** その意味では、今回の体制では着実に準備が進んでいます。グローバル戦略室の新しい体制を拝見しても、海外展開を見据えた人財配置が進められていることが伝わってきました。

「GIC30」では海外展開をさらに加速させていく方針ですが、新たな地域へ進出する際には、法制度や労務、税務など、日本とは異なるリスクへの対応が不可欠になります。その点も踏まえ、DXやAIも活用しながらリスクを可視化し、グローバル経営管理をさらに高度化していくことが重要です。攻めの経営を進めるからこそ、それを支えるガバナンスも一段と進化させていく必要があります。

## 未来への成長を支える経営基盤

### 一企業価値向上や資本市場との向き合い方について、 お考えをお聞かせください。

**塩路** 企業価値向上という点では、まさに今回の「GIC30」で掲げられている方向性そのものだと思います。社外取締役として、その実現に向けて皆様と同じ方向を向きながら、必要な助言やアドバイスをしていきたいと考えています。



## 特集 3

立花エレテックの「ガバナンス」  
社長×社外取締役座談会

**辻** 企業価値向上というと、最近はコーポレートガバナンス・コードのもとで、資本市場からさまざまな要請があります。しかし、株主資本主義の考え方を踏まえつつも、人基軸経営に根ざした公益資本主義の視点を大切にすべきだと考えています。

人基軸経営の根底にあるのは、近江商人の「三方よし」、さらに言えば「五方よし」という公益資本主義の考え方ではないでしょうか。株主だけではなく、お客様、従業員、地域社会など、あらゆるステークホルダーに価値を提供した結果として企業価値が高まる。その考え方を大切にする企業は、国内にも海外にも数多くあります。立花エレテックも、その姿勢をこれからも貫いていくべきだと思います。

**布山** おっしゃるように、PBRやROEは経営として当然意識しなければならない指標です。ただ、それだけを追い掛けるのではなく、人基軸経営を土台として企業価値を高めていくことが、当社らしい経営です。「GIC30」でも、成長投資、人財投資、株主還元をバランスよく進めながら企業価値向上を目指しています。その考え方を、資本市場にもきちんと理解していただくことが重要だと考えています。

**辻川** 企業価値を適正に評価していただくためには、まず立花エレテックという会社をもっと知っていただく必要があります。その意味で、統合報告書は当社の事業内容や戦略、考え方を伝える最も重要なツールの一つです。これをきっかけに、機関投資家や証券会社、信託銀行などとの対話をさらに深めていくことが大切です。統合報告書を事前に読んでいただき、その内容をもとに事業戦略や将来像について丁寧に説明する。そうした積み重ねが、資本市場からの理解につながっていくのではないのでしょうか。

**布山** 統合報告書は、当然ながら作ること自体が目的ではありません。投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にごどのように活用され、どのような評価やフィードバックがあったのかを確認し、次の改善につなげていく必要があります。英語版を含め、

国内外のどこへ届けられているのか、その結果としてどのような反応があったのかまで把握して、毎年ブラッシュアップしていくことが大切です。

また、統合報告書を持参して説明する社員が、その内容を十分に理解していなければ、会社の考えを正しく伝えることはできません。お客様や投資家から質問を受けた際に、社員一人ひとりが自分の言葉で説明できる状態をつくる。統合報告書を通じて「GIC30」や人基軸経営への理解を社内にも浸透させることが、計画を着実に進める上でも欠かせません。

**辻川** 布山社長の方針を推進していく上で、これからの1～2年は重要な時期になります。資本市場も「GIC30」がどのように進捗するのかを注視しています。社長はお忙しいとは思いますが、統合報告書を活用しながら、機関投資家との対話をさらに深めていただきたいと思います。

**細川** 企業価値向上という観点では、今回導入された累進配当は株主にとって歓迎すべき取り組みです。ただ、それを継続していくためには、利益を着実に積み上げていくことが前提になります。「GIC30」を着実に実行し、その成果を株主還元につなげていくことが重要です。

もう一つ、公認会計士として申し上げますと、企業価値は日々の信頼の積み重ねによって成り立っています。不正や重大なエラーが一度起これば、その信頼は大きく損なわれます。財務諸表の適正性はもちろんですが、内部統制が有効に機能しているかという点にも十分目を配り、企業価値の毀損を未然に防ぐことに貢献していきます。

**塩路** 今のお話にも通じますが、「GIC30」で私が意義深いと感じているのは、成長投資や株主還元に加え、人財投資を明確に掲げていることです。他社では、この二つだけが前面に出ることも少なくありません。当社は人基軸経営を掲げ、その実現に向けて人財投資を経営の柱として位置づけています。この点は、立花エレテックならではの強みとして、資本市場にもぜひ

伝えていくべきです。

**辻** 資本市場からの期待が高まる一方で、企業を取り巻くリスクが大きく変化しています。特にグローバル展開が進めば、経済安全保障をはじめ、私たちがこれまで経験してこなかった課題にも向き合わなければなりません。そうしたリスクを見落とさないために、社外取締役自身が学び続け、執行側とは異なる視点から適切な助言を行っていくことが、今後ますます重要になると考えています。

**布山** 皆様から頂いたご意見は、「GIC30」を着実に実現していく上で、いずれも欠かせない視点だと受け止めています。PBRやROEなどの指標をしっかり意識しながら、成長投資、人財投資、株主還元の好循環を生み出していくことはもちろん、その考え方や取組みを資本市場へ丁寧に伝えていくことも、私たち経営陣の重要な責任です。統合報告書やIR活動を通じて当社への理解を深めていただくとともに、社外取締役の皆様から頂く助言も経営に反映しながら、人基軸経営の考え方を社員一人ひとりまで浸透させていきます。その積み重ねが、「GIC30」の実現、そして持続的な企業価値向上につながるものと確信しています。



# 役員一覧



代表取締役社長  
社長執行役員  
MS事業担当、海外事業担当

**1** 布山 尚伸

取締役  
専務執行役員  
半導体デバイス事業担当

**2** 高見 貞行

取締役  
常務執行役員  
FAシステム事業担当 兼  
FAシステム本部長、本社拠点担当

**3** 南本 隆吏

取締役  
執行役員  
管理部門担当

**4** 松浦 良典



社外取締役  
弁護士法人関西法律特許事務所 パートナー

**5** 辻川 正人

社外取締役  
フィード・ワン株式会社  
社外取締役

**6** 辻 孝夫

社外取締役  
三菱電機株式会社  
関西支社事業推進部長

**7** 金山 友之

取締役(常勤監査等委員)

**8** 飯島 誠

社外取締役(監査等委員)  
弁護士法人塩路総合法律事務所 代表社員

**9** 塩路 広海

社外取締役(監査等委員)  
税理士法人細川総合パートナーズ社員  
神戸市監査委員  
美津濃株式会社社外取締役(監査等委員)  
アルインコ株式会社社外取締役

**10** 細川 明子

## 執行役員

|        |       |      |        |
|--------|-------|------|--------|
| 常務執行役員 | 米田 浩  | 執行役員 | 小西 健司  |
| 執行役員   | 多田 満  | 執行役員 | 大里 昌博  |
| 執行役員   | 城下 雅紀 | 執行役員 | 原田 英信  |
| 執行役員   | 永安 悟  | 執行役員 | 田中 博   |
| 執行役員   | 佐野 博行 | 執行役員 | 田村 孝   |
| 執行役員   | 小林 幸司 | 執行役員 | 長谷川 夕也 |
| 執行役員   | 池田 啓之 |      |        |

## スキルマトリックス

|                | 氏名    | 経営 | 営業・マーケティング | 技術 | グローバル | ガバナンス | 財務・会計 | 法務・コンプライアンス | 人事・人材開発 |
|----------------|-------|----|------------|----|-------|-------|-------|-------------|---------|
| 取締役            | 布山 尚伸 | ●  | ●          | ●  | ●     | ●     | ●     | ●           | ●       |
|                | 高見 貞行 | ●  | ●          | ●  | ●     | ●     |       | ●           | ●       |
|                | 南本 隆史 |    | ●          | ●  |       | ●     |       | ●           |         |
|                | 松浦 良典 |    |            |    |       | ●     | ●     | ●           | ●       |
|                | 辻川 正人 | ●  |            |    |       | ●     |       | ●           |         |
|                | 辻 孝夫  | ●  | ●          | ●  | ●     | ●     |       | ●           | ●       |
|                | 金山 友之 |    | ●          |    |       | ●     |       | ●           |         |
| 取締役<br>(監査等委員) | 飯島 誠  |    |            |    |       | ●     | ●     | ●           |         |
|                | 塩路 広海 | ●  |            |    |       | ●     |       | ●           |         |
|                | 細川 明子 | ●  |            |    |       | ●     | ●     |             |         |

※各取締役のスキル評価は、経験上保有しているスキル及び現在の役割に照らして発揮を期待しているスキルに●を入れております。

# 株主・投資家の皆様との関わり

当社は、株主・投資家の皆様に対して公平かつ適時適切な情報開示を積極的に行います。

## 株主総会への取組み

毎年、6月下旬に定時株主総会を開催しております。総会終了後、当社ホームページにて期間限定で総会動画をオンデマンド配信しています。



株主総会

## IR活動による企業価値向上

### ■ディスクロージャーの基準

当社は、誠実で透明性の高い経営を目指し、法令遵守により、高い倫理観をもって企業活動を行うとともに、株主・投資家の皆様に対しタイムリーな情報提供に努めています。

会社法・金融商品取引法等関係諸法令、東京証券取引所の定める適時開示規則に沿ってディスクロージャーを行っています。

### ■株主・投資家との対話

当社のIR担当部門は、経営方針や戦略、株主還元などをテ

マに株主・投資家との対話を行っています。IRイベントとしては、代表取締役社長による機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会及び個人投資家向け説明会を開催しており、対話の内容は経営に反映しています。

### ■機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会

例年、機関投資家・証券アナリスト向けに決算説明会を本決算、中間決算の年2回、東京にて開催しています。決算説明会の内容は、ホームページにて半年間オンデマンド配信しています。

### ■個人投資家向け説明会

個人投資家向けに会社説明会を適宜実施しています。説明会では、会社概要、決算概要、中長期経営計画の進捗、株主還元施策などについて説明しています。

### ■機関投資家とのIR面談

企業価値の向上と適正株価形成による時価総額の拡大に向け、機関投資家との個別面談を実施しています。

## IRメディアの充実

株主や投資家の皆様に、より会社の内容・業績を理解していただくためにIRツールの充実を図っています。

- 統合報告書
- 株主通信
- 個人投資家向けインターネットTV「ストックボイス」
- ホームページIR情報



株主通信



ホームページIR情報

# 財務諸表

## 11ヵ年連結財務サマリー

|                  |       | 2016年3月期<br>(第87期) | 2017年3月期<br>(第88期) | 2018年3月期<br>(第89期) | 2019年3月期<br>(第90期) | 2020年3月期<br>(第91期) | 2021年3月期<br>(第92期) | 2022年3月期<br>(第93期) | 2023年3月期<br>(第94期) | 2024年3月期<br>(第95期) | 2025年3月期<br>(第96期) | 2026年3月期<br>(第97期) |
|------------------|-------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 売上高              | (百万円) | 162,142            | 160,218            | 178,324            | 182,875            | 170,541            | 161,440            | 193,431            | 227,266            | 231,042            | 220,112            | 227,511            |
| 営業利益             | (百万円) | 5,616              | 5,172              | 6,395              | 6,596              | 6,038              | 4,033              | 6,710              | 10,316             | 10,764             | 8,222              | 7,511              |
| 経常利益             | (百万円) | 5,740              | 5,341              | 6,605              | 7,033              | 6,401              | 4,388              | 7,412              | 11,001             | 11,886             | 8,690              | 9,117              |
| 親会社株主に帰属する当期純利益  | (百万円) | 3,715              | 3,893              | 4,539              | 4,906              | 4,390              | 3,457              | 5,144              | 7,841              | 8,471              | 7,046              | 7,422              |
| キャッシュ・フロー        |       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | 2,732              | 2,112              | 4,199              | 510                | 5,176              | 4,948              | △7,595             | △285               | 2,126              | 16,462             | 7,873              |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △3,524             | △1,811             | 90                 | 1,334              | △1,401             | △1,302             | △968               | 210                | △1,289             | △830               | 758                |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (百万円) | △1,194             | △1,206             | △861               | △1,420             | △1,634             | △1,835             | 702                | 88                 | 2,272              | △9,348             | △6,310             |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | (百万円) | 10,863             | 9,894              | 13,274             | 13,638             | 15,756             | 17,415             | 9,958              | 10,571             | 14,037             | 20,422             | 22,797             |
| 有利子負債            | (百万円) | 1,796              | 1,707              | 1,718              | 2,056              | 1,638              | 2,153              | 5,089              | 6,909              | 14,708             | 10,610             | 9,547              |
| 会計年度末            |       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| 純資産額             | (百万円) | 56,685             | 60,964             | 66,495             | 67,916             | 69,966             | 75,206             | 77,240             | 84,641             | 92,572             | 94,992             | 104,975            |
| 総資産額             | (百万円) | 98,893             | 104,070            | 121,187            | 121,170            | 113,432            | 120,265            | 135,172            | 153,635            | 178,281            | 165,416            | 179,303            |

## 財務諸表

## 11ヵ年連結財務サマリー

|              |       | 2016年3月期<br>(第87期) | 2017年3月期<br>(第88期) | 2018年3月期<br>(第89期) | 2019年3月期<br>(第90期) | 2020年3月期<br>(第91期) | 2021年3月期<br>(第92期) | 2022年3月期<br>(第93期) | 2023年3月期<br>(第94期) | 2024年3月期<br>(第95期) | 2025年3月期<br>(第96期) | 2026年3月期<br>(第97期) |
|--------------|-------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1株当たり情報      |       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| 1株当たり純資産額    | (円)   | 2,159.10           | 2,361.12           | 2,585.82           | 2,691.02           | 2,772.28           | 2,979.91           | 3,092.28           | 3,388.58           | 3,860.73           | 4,134.20           | 4,776.65           |
| 1株当たり当期純利益   | (円)   | 143.12             | 153.53             | 179.85             | 194.39             | 173.94             | 136.99             | 204.16             | 313.91             | 347.27             | 299.74             | 329.81             |
| 1株当たり年間配当金   | (円)   | 26                 | 28                 | 40                 | 48                 | 48                 | 37                 | 60                 | 90                 | 100                | 100                | 100                |
| 財務指標         |       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| 売上高営業利益率     | (%)   | 3.5                | 3.2                | 3.6                | 3.6                | 3.5                | 2.5                | 3.5                | 4.5                | 4.7                | 3.7                | 3.3                |
| 自己資本利益率(ROE) | (%)   | 6.8                | 6.8                | 7.3                | 7.4                | 6.4                | 4.8                | 6.7                | 9.7                | 9.6                | 7.5                | 7.4                |
| 自己資本比率       | (%)   | 55.8               | 57.3               | 53.9               | 56.1               | 61.7               | 62.5               | 57.1               | 55.1               | 51.9               | 57.4               | 58.5               |
| 配当性向         | (%)   | 18.2               | 18.2               | 22.2               | 24.7               | 27.6               | 27.0               | 29.4               | 28.7               | 28.8               | 33.4               | 30.3               |
| 株価収益率(PER)   | (倍)   | 8.2                | 9                  | 11.7               | 8.6                | 8.3                | 11.8               | 8.1                | 6.3                | 9.3                | 8.02               | 8.67               |
| 株価純資産倍率(PBR) | (倍)   | 0.54               | 0.59               | 0.82               | 0.64               | 0.54               | 0.56               | 0.53               | 0.59               | 0.87               | 0.63               | 0.68               |
| 期末株価(3月31日)  | (円)   | 1,178              | 1,384              | 2,107              | 1,663              | 1,448              | 1,614              | 1,647              | 1,989              | 3,235              | 2,403              | 2,858              |
| 海外売上高・比率     |       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| 海外関連売上高      | (百万円) | 25,744             | 22,324             | 25,481             | 23,930             | 23,205             | 23,859             | 33,343             | 41,269             | 37,620             | 39,719             | 43,771             |
| 海外関連売上高比率    | (%)   | 15.9               | 13.9               | 14.3               | 13.1               | 13.6               | 14.8               | 17.2               | 18.2               | 16.3               | 18.0               | 19.2               |
| 事業別売上高       |       |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |
| FAシステム事業     | (百万円) | 93,138             | 93,395             | 104,157            | 107,423            | 99,946             | 88,071             | 101,381            | 114,917            | 118,918            | 108,627            | 109,865            |
| 半導体デバイス事業    | (百万円) | 48,801             | 46,864             | 54,773             | 54,077             | 47,975             | 54,347             | 71,599             | 89,017             | 85,896             | 84,021             | 89,156             |
| 施設事業         | (百万円) | 13,425             | 14,136             | 15,156             | 16,811             | 17,907             | 15,381             | 15,352             | 17,547             | 21,011             | 21,266             | 21,720             |
| その他          | (百万円) | 6,775              | 5,821              | 4,236              | 4,563              | 4,711              | 3,640              | 5,097              | 5,784              | 5,215              | 6,197              | 6,768              |

※「「税効果会計に係る会計基準」の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第90期(2018年度)の期首から適用しており、第89期(2017年度)に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

## 財務諸表

## 非財務指標5ヵ年サマリー(当社単体)

|                             |                      | 2022年3月期<br>(第93期) | 2023年3月期<br>(第94期) | 2024年3月期<br>(第95期) | 2025年3月期<br>(第96期) | 2026年3月期<br>(第97期) |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ガバナンス(G)                    |                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| 取締役人数                       | (名)                  | 6                  | 9                  | 10                 | 10                 | 10                 |
| 社外取締役                       | (名)                  | 2                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  |
| 独立社外取締役                     | (名)                  | 1                  | 4                  | 4                  | 4                  | 4                  |
| 社外取締役比率                     | (%)                  | 33.3               | 55.6               | 50.0               | 50.0               | 50.0               |
| 独立社外取締役比率                   | (%)                  | 16.7               | 44.4               | 40.0               | 40.0               | 40.0               |
| 通報窓口相談件数                    | (件)                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| 社会(S)                       |                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| 従業員数                        | (名)                  | 849                | 825                | 855                | 887                | 920                |
| 女性管理職比率                     | (%)                  | 2.9                | 4.7                | 4.7                | 4.9                | 5.1                |
| 新卒採用者数                      | (名)                  | 13                 | 11                 | 31                 | 30                 | 25                 |
| キャリア採用者数                    | (名)                  | 16                 | 35                 | 52                 | 42                 | 38                 |
| 離職率                         | (%)                  | 6.7                | 7.7                | 5.9                | 5.3                | 4.4                |
| 新卒入社社員の3年以内離職率              | (%)                  | 6.7                | 6.8                | 5.5                | 5.6                | 2.3                |
| 有休取得率※1                     | (%)                  | 48.6               | 54.2               | 57.5               | 56.5               | 62.9               |
| 男性育児休暇取得率                   | (%)                  | 0.0                | 0.0                | 0.0                | 4.8                | 38.5               |
| 社会貢献活動参加人数                  | (名)                  | 145                | 164                | 220                | 251                | 301                |
| 環境(E)                       |                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| 環境配慮型製品売上比率                 | (%)                  | 67.2               | 66.7               | 65.1               | 63.3               | 63.1               |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1) | (t-CO <sub>2</sub> ) | 310                | 317                | 335                | 319                | 332                |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope2) | (t-CO <sub>2</sub> ) | 839                | 772                | 960                | 937                | 847                |
| ガソリン使用量(Scope1)             | (トン)                 | 133                | 136                | 146                | 140                | 145                |
| 電気使用量(Scope2)               | (MWh※2)              | 2,083              | 2,102              | 2,068              | 1,996              | 1,795              |

※1 有休取得率=該当年度中の有休取得日数/該当年度の有休付与日数×100 ※2 1MWh=1,000,000Wh

# 会社情報(2026年7月1日現在)

## 会社概要

|       |                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 商号    | 株式会社立花エレテック                                                                                                            |
| 英文社名  | TACHIBANA ELETECH CO.,LTD.                                                                                             |
| 創業    | 1921年(大正10年)9月1日                                                                                                       |
| 設立    | 1948年(昭和23年)7月12日                                                                                                      |
| 資本金   | 58億74百万円                                                                                                               |
| 従業員数  | 単体 920名 連結 1,502名<br>(2026年3月31日)                                                                                      |
| 株式上場  | 東証プライム市場                                                                                                               |
| ISO取得 | 品質マネジメントシステム<br>ISO9001 JQA-QMA10303<br>環境マネジメントシステム<br>ISO14001 EMS693431<br>情報セキュリティマネジメントシステム<br>ISO27001 IS 509430 |
| 事業所   | 本社 大阪市西区西本町1丁目13番25号<br>支社 東日本、中部<br>支店 東関東、北関東、神奈川、三河、東海、<br>北陸、三重、滋賀、南大阪、神戸、姫路、<br>広島、四国、九州<br>営業所 東北、岡山             |

## 組織図



## 関係会社

**研電工業株式会社**  
〒555-0012 大阪市西淀川区御幣島2-6-23 Tel.06-6471-9451

**株式会社立花宏和システムサービス**  
〒660-0095 兵庫県尼崎市大浜町2-5-1 Tel.06-6413-3623

**株式会社大電社**  
〒556-0004 大阪市浪速区日本橋西1-6-17 Tel.06-6632-6111

**株式会社立花デバイスコンポーネント**  
〒108-0023 東京都港区芝浦4-18-32 Tel.03-5418-9200

**株式会社タカギコネクト** 子会社：高木(香港)有限公司、  
高机国际贸易(上海)有限公司  
〒108-0014 東京都港区芝5-36-7 三田ベルジュビル18階 Tel.03-3783-6311

**株式会社立花電子ソリューションズ**  
〒108-0023 東京都港区芝浦4-18-32 Tel.03-6699-1870

**立花オーバーシーズホールディングス社**  
Unit 2605, 26F., One Kowloon No.1, Wang Yuen Street, Kowloon Bay, Kowloon, Hong Kong Tel.+852(2838)8103

**タチバナセールス(シンガポール)社**  
10 Anson Road #30-07 International Plaza Singapore 079903 Tel.+65(6270)4567

**タチバナセールス(香港)社**  
Unit 2605, 26F., One Kowloon No.1, Wang Yuen Street, Kowloon Bay, Kowloon, Hong Kong Tel.+852(2838)8103

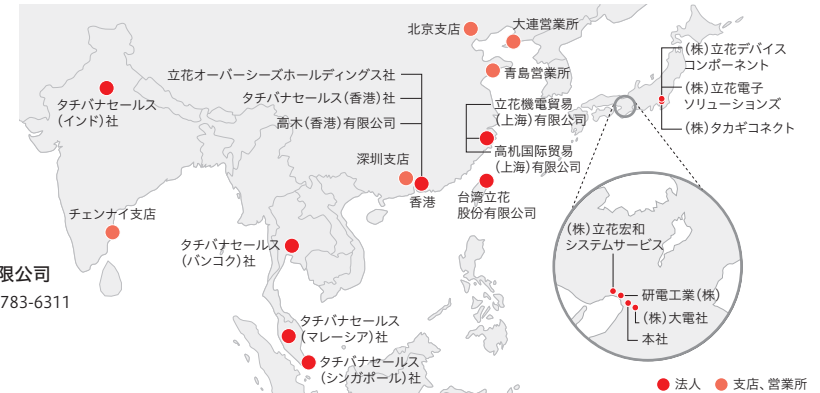
**台湾立花股份有限公司**  
Room #507, No.372, Linsen N. Rd., Zhongshan Dist., Taipei, 104, Taiwan R.O.C. Tel.+886(2)2541-8177

**立花機電貿易(上海)有限公司** 支店：北京、深圳 営業所：大連、青島  
Room J and I, Floor 14, Huamin Empire Plaza, No.728 West Yanan Road, Changning District, Shanghai, 200050. PRC. Tel.+86(21)3100-1700

**タチバナセールス(バンコク)社**  
62 Thaniya Building 8FL., Room No.803-804, Silom Road Suriyawong Bangrak, Bangkok 10500, Thailand Tel.+66(2)652-5191

**タチバナセールス(マレーシア)社**  
First Subang S-14-05, Jalan SS15/4G, 47500 Subang Jaya, Selangor, Malaysia Tel.+603(5888)6502

**タチバナセールス(インド)社** 支店：チェンナイ  
Unit No.415, 4th Floor, Time Tower, Sector 28, MG Road, Gurugram Haryana-122002 Tel.+91 124-4997660



# 株式情報(2026年3月31日現在)

## 会社概要

発行可能株式総数

96,000千株

発行済株式の総数

25,025千株

株主数

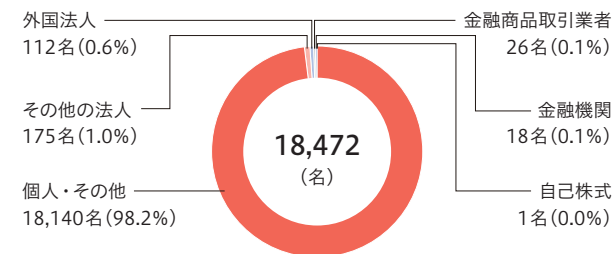
18,472名

## 大株主の状況

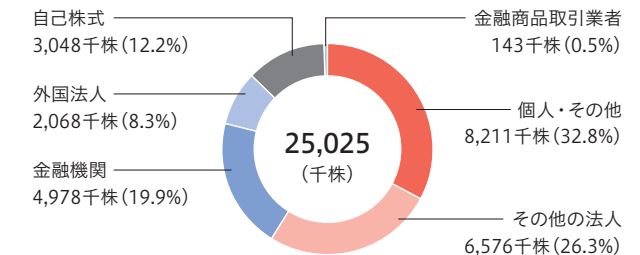
| 株主名                     | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-------------------------|-------------|-------------|
| 三菱電機株式会社                | 1,921       | 8.74        |
| 株式会社サンセイテクノス            | 1,661       | 7.56        |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 1,455       | 6.62        |
| 株式会社三菱 UFJ 銀行           | 1,082       | 4.93        |
| 立花エレクトック従業員持株会          | 791         | 3.60        |
| 株式会社きんでん                | 754         | 3.43        |
| 株式会社ノーリツ                | 742         | 3.38        |
| 日本生命保険相互会社              | 471         | 2.15        |
| 株式会社たけびし                | 459         | 2.09        |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)      | 410         | 1.87        |
| 計                       | 9,749       | 44.36       |

(注) 1. 千株未満は、切り捨てて表示しております。  
2. 持株比率は、自己株式3,048,461株を控除して計算しております。

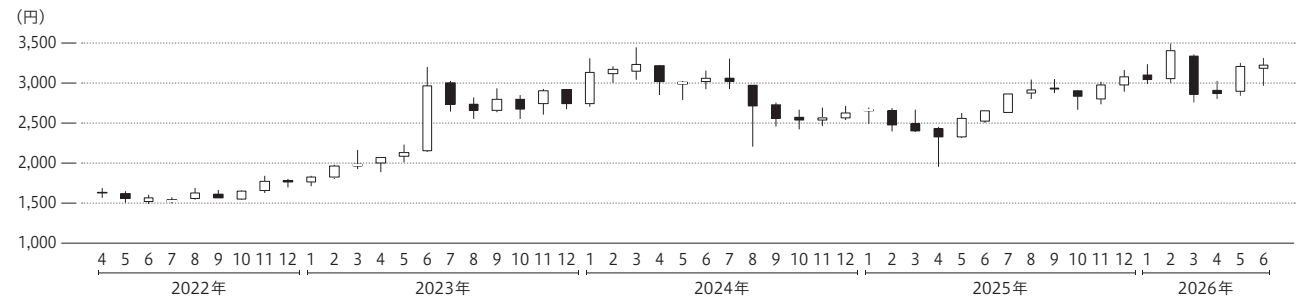
## 所有者別株主数分布



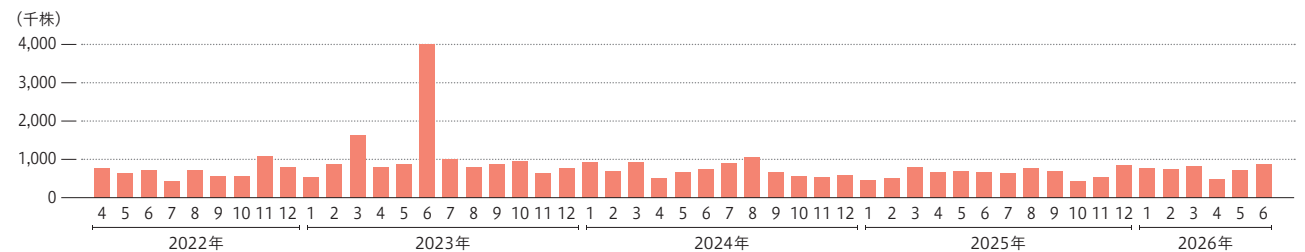
## 所有者別株式数分布



## 株価の推移(東京証券取引所)



## 出来高の推移(東京証券取引所)





〒550-8555 大阪市西区西本町1-13-25  
Tel. 06-6539-2718



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