

全社一丸となる先に、無限の可能性。

2019-2028年度 長期経営ビジョン

10年後の指月グループのあるべき姿

挑戦する社風へと変革し、
品質第一のモノづくりと、
未来を見据えた新技術・新商品の開発、
グローバルな事業展開の推進により、
社員の夢を実現し社会に貢献する
企業グループになる

3期連続で最高売上高を更新。 xEVの減産を、他の事業がリカバー。

2023年度の経済環境を振り返ると、世界的な金融の引き締めや、世界情勢の不安定化、そして、素材価格やエネルギー価格の継続的な高騰など、私たち指月電機グループのものづくりを取り巻く環境は、依然として先行き不透明な状況が続いています。

外部環境の不透明さを象徴するかのように、xEV用コンデンサはお客様の生産調整に伴って、計画を大きく下回る減産を実施せざるを得ない状況となり、大幅な減収となりました。

代表執行役社長
足達 信章

中期経営計画

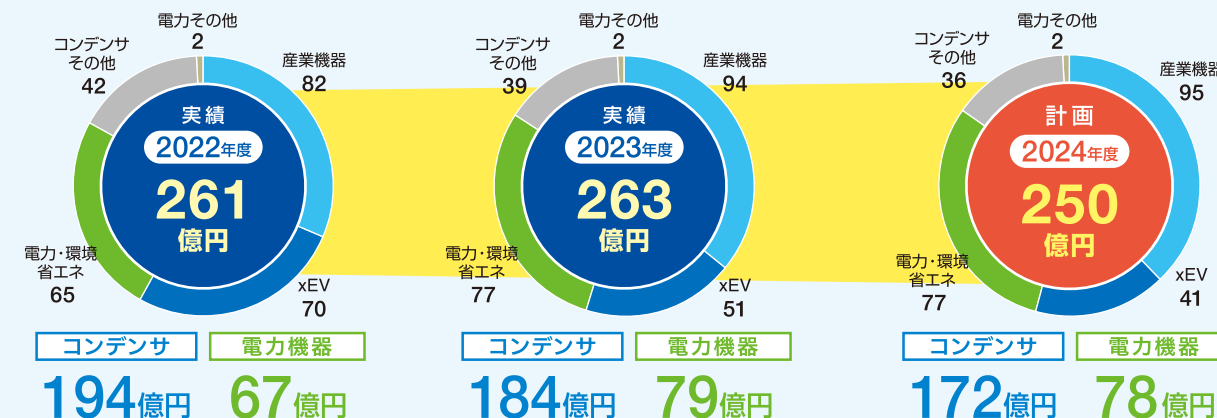
第Ⅰ期 2019～2021年度

第Ⅱ期 2022～2024年度

第Ⅲ期 2025～2028年度

第Ⅱ期には、パワーエレクトロニクスの普及に貢献するため、事業拡大を強力に推進します。
また、エネルギーマネジメントのニーズの高まりを見据え、製品の機能拡張や市場開拓に挑みます。

売上高(連結)〔億円〕



しかし一方で、グループが一丸となり、拠点や職種を越えて“知の融合”に取り組むことで、産業機器用コンデンサと電力・環境省エネ機器がxEV用コンデンサの減収分をリカバーするほどの伸張を遂げ、3期連続で売上高の過去最高を更新することができました。この取り組みにつきましては、次頁にて一例をご紹介させていただきます。2023年度における当社グループの連結売上高は26,305百万円（前年度比0.7%増）となり、業績予想を上回る結果となっています。

さらに、素材やエネルギー価格の上昇に対してまだタイムラグがあるものの、お客さまとの対話とご理解のもとで価格転嫁を進めたことで、前年度比にしておよそ1.6億円の増

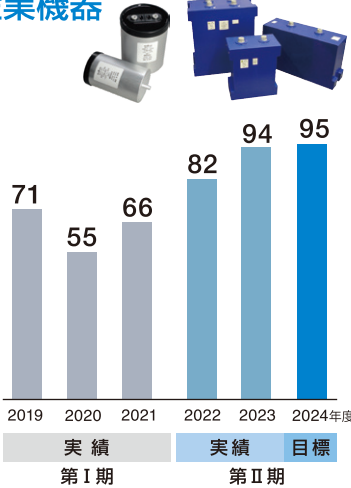
益（17.2%増）につながり、営業利益1,098百万円を計上することができました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、特別損失の発生や、みなし保有株式の売却益にかかる課税負担増などにより182百万円（前年度比76.1%減）となりました。

xEV用コンデンサの受注は2024年度も減少が継続すると見込まれ、厳しい状況が想定されます。当社グループにおいては、お客さまへの丁寧な説明を重ね、引き続き価格転嫁を進めるとともに、一つの事業の苦境を他の事業の強化によって補い合えるような、時代の変化に柔軟かつ俊敏に対応できる組織を目指し、立ち止まることなく挑戦を続けてまいります。

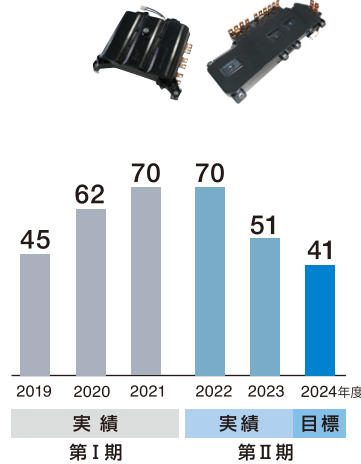
〈重点事業の売上高実績と目標（連結）〉

コンデンサ・モジュール

産業機器

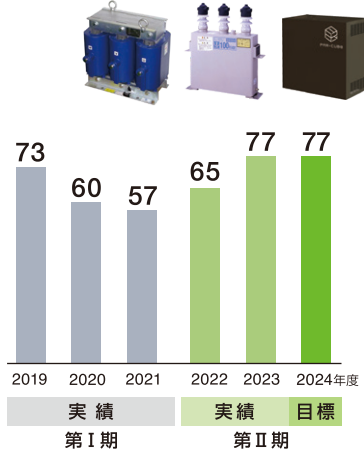


xEV



電力機器システム

電力・環境省エネ



生産能力が1.5倍に高まるラインも。
全社の知を集結させた、改善活動。

冒頭のご挨拶でも申し上げたように、xEV用コンデンサはお客さまの生産調整に伴って計画を大きく下回る減産を実施せざるを得ない状況となり、大幅な減収となりました。しかし、それをリカバーするように、拠点や職種を超えた“知の融合”がグループ内のさまざまなところで起こり、他の事業を大きく伸張させる契機となりました。

産業機器用コンデンサにおいては、西宮の本社や秋田指月からリーダークラスの人材が九州指月に集結し、文字通り“全社一丸”となって生産能力の改善に取り組みました。シ

ヅキ独自の統合マネジメントシステムである「JIS（シムス）」の考え方にに基づき、製造現場に潜む問題点を一つひとつ抽出して課題を明確にし、そのテーマに取り組む担当者を決め、一つずつ着実に解決していく。そして、非常に細かな課題から、すぐには答えが出せない大きなテーマまで、数十回、数百回と改善を積み重ねていく。まだまだ課題や検討すべき点は山積していますが、2023年8月から本格的に始まった改善活動は、2024年1月にはお客さまのご要求にお応えできる水準に達し、生産を軌道に乗せることができました。特に大きな問題が見られたラインでは、生産能力が以前のおよそ1.5倍となり、全社から集まったメンバーたちの熱意と創意工夫の賜物だと感じています。

ともに成果を挙げ、
ともに成長を重ねていく。

教育を受けた若きリーダーたちに、
実践の機会と、成功体験を。

九州指月での取り組みにおいて活躍したのは、前回の株主通信でご紹介した、秋田指月の若きリーダーたちでした。秋田指月では、時間と人員をかけて“現場でものづくりをリードする班長クラスの人材の再教育”に取り組み、「自ら課題を見つけ、解決へ向けてチームを率いる力」を養ってきました。

こうした教育を受けたメンバーたちが早速、九州指月に赴いて学んだことを実践する機会を得ることができ、彼らは目覚ましい成果を挙げています。次世代のリーダーが育ち、成功体験を積み重ねていくことは、私たち指月電機グループにとって、かけがえのない財産になると考えています。

素材入手難の時こそ、安定供給を。
力を合わせ、逆境をチャンスに。

電力・環境省エネ機器においては、特に「瞬時電圧低下補償装置」が伸張に寄与しました。2023年度は、材料の入手難がニュースにも取り沙汰されるほど大きな問題となり、次々と供給難に陥るメーカーが現れた年でした。

このような厳しい環境のもと、シヅキでは開発から設計、製造、販売まで、あらゆる職域のメンバーたちが一体となり、材料のコントロールからお客さまからの引き合いの調整まで、

あらゆる対策を講じたことで安定的な供給を果たすことができ、お客さまからの新規受注や信頼の獲得につながりました。個々の力を掛け合わせて“知の融合”をはかることで、逆境をチャンスに変えることができた好事例だと考えます。

需要変動や環境の変化にも、
しなやかに対応できる強さを。

“知の融合”はさらに、事業部の垣根を越えた相互生産という新たなチャレンジにも発展しようとしています。例えば、各拠点がお互いの設備と生産能力を活かし合い、各々の製品を相互に生産できるようにすることで、需要変動をはじめとする外部環境の変化にも、しなやかに対応し、一つのセグメントの減産を別のセグメントの増産によって補うことができるようになります。

とても難易度の高いチャレンジではありますが、既にそれぞれ事業部からメンバーが集まり、お互いの経験と知見を持ち寄ることで、新たな発見や変化が生まれつつあります。このような融合によって、さらなる技術の高度化とコスト競争力の強化をはかり、強固なグローバル戦略を打ち出せる強い組織体質をつくり上げていく所存です。そして、中期経営計画第Ⅲ期へ向けて、しっかりと足元を踏み込み、さらなる跳躍を遂げてまいります。

株主の皆さまにおかれましても、ご支援とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。