

日本航空電子工業株式会社

JAE Report 2026

Connectors & Sensors
航空電子
www.jae.com



Technology to Inspire Innovation

企業理念、グローバルスローガン

企業理念

『開拓、創造、実践』

限りなく変化する社会のニーズに応えて、たえまなく開拓し、創造することが企業の使命である。

広大な宇宙にあって、恒に自転し周行し乍ら止む事の無い変化の中に、

無限の安定と希望を人類に与えつづけている地球に企業本来の姿を求むべきである。

開拓と**創造**は独立自由の環境に生れ、たゆまぬ探究と自ら困難を開拓する行動によって育つ。

此の原理を**実践**し、益々社会に貢献する事こそ企業の目的であり、発展の根本である。



創業者
沼本 實

日本航空電子工業の初代社長として、トランス1個の修理5ドルの受注からスタートした後、熾烈な競争のなかでの年間契約の獲得や、自らトップ交渉に臨んだ海外大手企業との技術提携実現など、卓越した行動力と先見の明によって当社の基礎を築きました。社長、会長として20年以上にわたって当社の経営を担い、企業としての基本的姿勢を定めたことも大きな功績です。創立20周年に際し、事業のさらなる発展を目指して沼本会長（当時）が掲げた当社の企業理念「開拓、創造、実践」は、現在も社内に脈々と受け継がれています。

経営の基本方針

世界のお客様からパートナーとしての高い信頼をいただくため、

「連結経営を基軸としたグローバルな事業展開」「グローバルマーケティングと技術開発力の強化」「品質・ものづくりの革新」を推進しております。

グローバルスローガン

Technology to Inspire Innovation

当社の開発する技術が、お客様の独創的な商品開発に新しい扉を拓きます。

創造
実践
開拓
恒平実

目次

第1章 JAEの価値創造～これまでとこれから～

- 1 企業理念／グローバルスローガン
- 2 目次／情報開示体系／編集方針等
- 3 At a Glance
- 5 歩み
- 7 社長メッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 12 価値創造プロセス解説
- 13 JAEの強み
- 14 社会課題の解決を目指す5つの領域
- 15 マテリアリティ

第2章 事業戦略

- 16 ステークホルダー・エンゲージメント
- 17 中期経営計画
- 19 経理・財務部門責任者メッセージ
- 21 事業セグメント コネクタ事業
- 24 事業セグメント 航機事業
- 25 研究開発
- 26 知的財産

第3章 サステナビリティ戦略

- 27 サステナビリティ経営の考え方
- 28 環境
- 31 社会
- 35 コーポレートガバナンス
- 39 コンプライアンス
- 40 リスクマネジメント
- 41 社外取締役座談会
- 45 役員一覧

第4章 データ

- 47 財務・非財務ハイライト
- 49 発行に寄せて
- 50 会社情報・株式情報

ステークホルダーのみなさまから
いただくことが多い質問についてご回答します。

Q1 2025年度の業績概要とその主な要因について
教えてください。

➤ P.7-10

Q2 企業価値の源泉となる強みは何でしょうか。

➤ P.13

Q3 新たに公表した中期経営計画の概要と重点施策
について教えてください。

➤ P.17-18 P.21-24

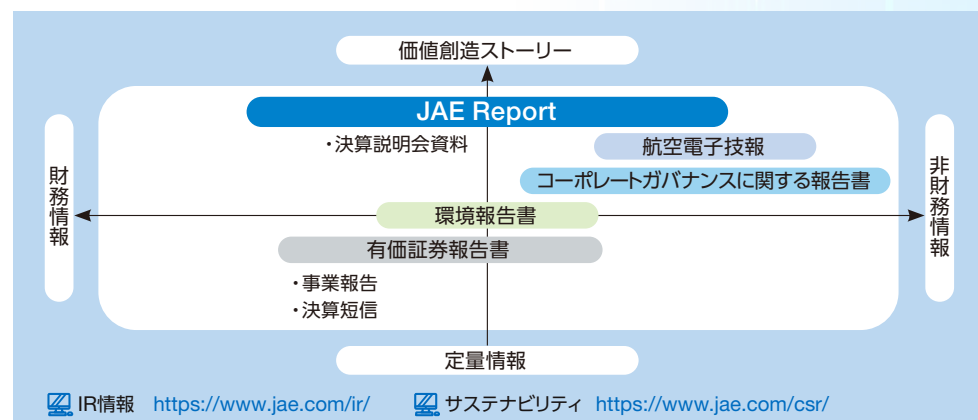
Q4 新たに特定したマテリアリティについて教えてく
ださい。

➤ P.15

Q5 コーポレートガバナンス強化に向けた社外取締
役の活動状況について教えてください。

➤ P.41-44

情報開示体系



編集方針 2026年版では、新中期経営計画および新たに特定したマテリアリティを軸に、当社の価値創造ストーリーの深化を図っています。また、事業戦略やポートフォリオ改革の取り組みをより具体的に示しするとともに、社外取締役座談会を拡充し、成長戦略やガバナンスの強化についてより分かりやすくお伝えする構成としました。

対象範囲 日本航空電子工業株式会社およびグループ会社30社（うち連結子会社19社）

対象期間 2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
ただし、最新の情報の提供および過年度との比較のために上記期間以外の情報も含みます。

発行 2026年9月

注意事項 本レポートに記載されている当社および連結子会社の計画、戦略および業績見通し・目標は本レポート発行時の見通し・目標であって、リスクや不確定な要素を含んでいます。実際の業績は、さまざまな要因により、見通し・目標などと大きく異なる結果となりうることをあらかじめご承知願います。

※本レポートに記載されている会社名・商品名は各社の商標または登録商標です。

※当社は報告セグメントの見直しに伴い、2026年度よりインターフェース・ソリューション事業をコネクタ事業に統合しています。本レポートでは、今後の戦略や事業目標との連続性のため、一部の内容において新たなセグメント区分で実績値を記載しています。

At a Glance

売上高

2,279 億円
(2025年度)

営業利益／率

89 億円
3.9 %
(2025年度)

ROE

5.1 %
(2025年度)
▶ P.19

1株当たり配当

60 円
(2025年度)

連結配当性向

57.2 %
(2025年度)
▶ P.19コネクタ総合売上
ランキング世界 **11** 位
(2025年)

出典: Bishop & Associates, Inc.

▶ P.21

温室効果ガス
総排出量削減率**74.7** %
(2025年度/2017年度対比)

▶ P.28

グループ会社数

30 社
(当社含む)

(2026年3月末時点)

グローバル人員数

11,908 名
(2026年3月末時点)

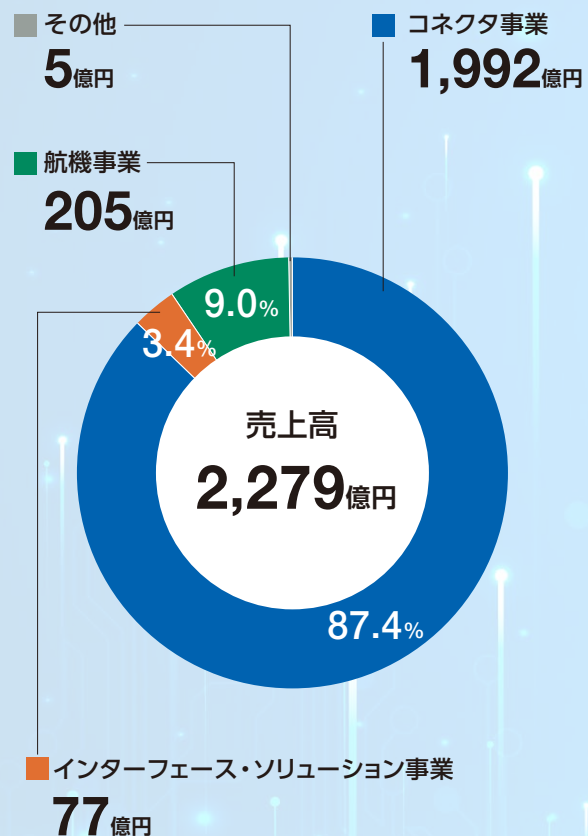
特許保有数

3,304 件
(2026年3月末時点)

▶ P.26

意匠保有数

2,604 件
(2026年3月末時点)

セグメント別売上比率
(2025年度)

※2026年度よりインターフェース・ソリューション事業をコネクタ事業に統合しました

コネクタ事業

▶ P.21

コネクタ製品

コネクタは電気／光などの信号を接続するキーデバイスです。高度で信頼の「つなぐ」技術で、進化するIoT社会を支えています。



インターフェース・ソリューション製品

入力デバイス技術を軸にした「人と機器をつなぐ」製品を開発し、「使う人」「使う環境」に合わせた最適なソリューションを提供しています。



航機事業

▶ P.24

創業時より追求してきた「モーションセンサ&コントロール（動きを検出して制御する技術）」で、海底から宇宙まで過酷な環境下で作動する高精度な製品を提供しています。



歩み

当社は1953年の創業以来、「開拓、創造、実践」の企業理念に基づいて、ものづくり、技術開発、グローバルマーケティングの実践によって発展してきました。これからも Technology to Inspire Innovation のグローバルスローガンのもと、社会課題を解決するイノベーションの創造によって、よりよい社会の実現に向けて貢献していきます。

事業の歩み

1953年

創業

「航空・宇宙産業時代にエレクトロニクス技術で貢献したい」という思いで創業されました。航空電子機器に使用されるコネクタに着目し、輸入販売を経て製造を開始しました。

1961年

昭島工場完成

需要拡大に伴い東京都昭島市に用地を取得し、精密機器に対応した完全空調設備などを備えた当時最先端の昭島工場を完成させました。



1977年

初の海外子会社設立

先進市場での次なるニーズ発掘や輸出拡大に向けた海外市場の調査、開拓を目的に、米国カリフォルニア州に初の海外子会社「ゼット・マーケティング・カンパニー（現JAE Electronics, Inc.）」を設立しました。



1980～1990年代

海外展開の加速

1980年代には台湾および米国に生産・販売拠点を設立、1990年代にはアジア各国とイギリスにも展開し、グローバルな生産・販売体制を構築しました。

2025年

京セラ(株)との資本業務提携契約締結

京セラ(株)と資本業務提携契約を締結し、製造委託や販売網活用、共同開発の推進を通じてコネクタ事業の強化とグローバル展開の加速を図っています。

2011年

海外売上高比率50%以上到達
携帯機器市場向けの拡大に伴い海外売上が伸長し、グローバル展開が進展したことで、2011年に海外売上高比率が50%を超えました。



歩み

製品開発の歩み



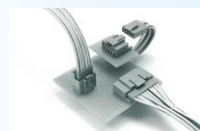
F-104J用「自動操縦装置」
「燃料計」「液体酸素量指示計」
「ジャイロ機器」等製造開始

「無接点スイッチ、リレー」の製造開始

国鉄新幹線用「車両
電気連結器」を開発、
量産開始



「コネクタ」および
「ソレノイド」製造開始



民生用コネクタ「IL-A」で
自動車業界に本格参入



液晶インターフェース用
1.25mmピッチコネクタ「FI
シリーズ」を開発、販売開始



油田掘削用超小型加速度計
「JA-25GA」を開発、販売開始



フライトコントローラー
「JFB-100シリーズ」を開
発、販売開始

山一電機(株)との協業
により通信市場向け
224Gbps対応の内装
ケーブルコネクタを共
同開発

1953 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2025

1955-1962年 事業基盤の確立



コネクタ群

当社は、1955年に米国企業との技術援助契約により、コネクタおよびソレノイドの製造を開始しました。1961年には自動操縦装置や各種計測機器、ジャイロ機器の製造を開始し、航機事業の基盤を確立しました。さらに1962年には、現在のインターフェース・ソリューション製品につながる無接点スイッチ、リレーの製造を開始しました。

1986年 「慣性センサユニット」を搭載した H-Iロケット打ち上げ成功



ロケット用慣性センサユニット

1986年、H-Iロケット試験機一号機向けに、慣性誘導装置の主要部である慣性センサユニット(IMU)、および第二段ロケットの推進薬量計測装置(PLME)を開発・供給しました。これらの提供を通じ、当社技術の信頼性が実運用で示されるとともに、日本の大型ロケット開発の第一歩となる打ち上げ成功に貢献しました。

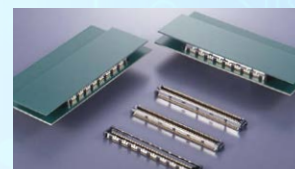
2003年 HDMI規格準拠次世代デジタル インターフェースコネクタ 「DC1シリーズ」を販売開始



HDMI2.1規格対応コネクタ

2003年、HDMI規格に準拠した次世代デジタルインターフェースコネクタ「DC1シリーズ」を開発し、販売を開始しました。規格策定段階から参画し、当社提案デザインが採用されたことにより、迅速な製品化と市場展開が実現されました。デジタル映像機器の普及に貢献した功績が評価され、2009年には米国エミー賞を受賞しました。

2004年 0.4mmピッチ基板対基板コネクタ 「WP3シリーズ」を販売開始



WP3シリーズ

2004年、携帯電話をはじめとする情報通信機器の多機能化・小型化の進展に伴う高密度実装ニーズに対応し、0.4mmピッチの基板対基板(FPC)接続用コネクタ「WP3シリーズ」の販売を開始しました。省スペース化と高い接続信頼性を両立した本製品は、市場要求に応える製品として幅広い機器で採用が進みました。

2015年 USB Type-C®規格準拠のコネクタ 「DX07シリーズ」を販売開始



USB Type-C®コネクタ

2015年、規格策定に参画したUSB Type-C®規格準拠のコネクタ「DX07シリーズ」の販売を開始しました。設計検証や部品構成を工夫することにより高信頼性と小型化を実現し、量産立上げにおいては自動組立機の新構造への対応も行ってきました。多様な顧客要望に応える高品質な製品を提供することで、現在も主力製品として成長を続けています。

2025年 油田掘削周辺機器開発・生産を手 掛けるTooltronix社事業取得



油田掘削用ツール

カナダにおいて油田掘削周辺機器の開発・生産等を行っており、開発協業の関係にあったAlberta社と、MWDツールに関する事業譲渡契約を締結し、Tooltronix社が新たに当社子会社となりました。加速度計、ディレクショナルモジュールなどの実績ある当社製品ラインナップに、Tooltronix製品が加わることで、顧客への価値提供と油田・地熱関連事業の拡大を図っていきます。

MWD: Measurement While Drilling

大きく変化する事業環境に対応し、 収益基盤の抜本的強化を図ります

事業環境と当社の現況

当社グループの事業運営は現在、市場の変化に対応したポートフォリオ変革の過渡期にあり、収益面において非常に厳しい状況が続いています。一方で、中長期的な成長に向けた施策は加速させており、昨年10月に京セラ株式会社との資本業務提携を締結し、さらに12月には航機事業において油田掘削周辺機器事業を展開するカナダのTooltronix社を買収しています。

2025年度の業績は、増収を確保しながらも営業利益が減少する結果となりました。足元で特に課題となっているのが、主要原材料価格の記録的な高騰です。例えば、当社の主力であるコネクタ事業では、電気を通すコンタクト部の製造において、銅合金に金メッキを施すことがありますが、昨今の金価格はかつての1グラム4,000円～5,000円の水準から一時30,000円を超えるなど桁違いの上昇を見せており、収益を大きく圧迫しています。すでにメッキに使用する金を極力削減する「省金化」などの取り組みを進めていますが、金属価格はこの先あまり下がらないということを前提として施策を打たなければならず、金の使用量を大幅に減らす、あるいは、金を使用しない技術確立するなどブレイクスルーとなるイノベーションに挑戦していく必要があると

代表取締役社長

村木正行

社長メッセージ

考えています。また、ものづくりの過程では、原材料から製品になる部分と廃棄する部分が出てきますが、製造工程における廃棄部分を最小化するなどの現場での取り組みも含めて、原材料価格の変動に左右されにくい強靱なコスト構造の構築を目指します。

また、為替・金利リスクへの対応も重要です。足元では円安傾向が継続していますが、今後は円高局面も見据えて為替変動に左右されない生産拠点の最適バランスを追求し、リスクヘッジを徹底します。借入金については、財務体質のさらなる健全化を進めることで、金利上昇の影響を最小限に抑えていく考えです。

前中期経営計画の成果と課題

2025年度を最終年度とした前中期経営計画については、事業環境が変化する中で残念ながら大幅な計画未達という結果に終わり、これを真摯に反省しています。もちろん、成果が全くなかったわけではありません。自動車市場におけるADAS（先進運転支援システム）向け売上の伸長や、防衛需要の拡大を背景とした航機事業の成長、さらにはUSB Type-Cの拡販など、成果が実を結んだ領域もありました。

しかしながら、それらの成果を上回るインパクトがあったのが、スマートフォン領域における競争環境の激化やそれに伴う販売価格の下落による収益性悪化でした。また、産機・インフラ市場においても期間前半はFAを中心に需要が大きく伸長しましたが、その後の市場の反動減や油田掘削市場の停滞が業績の足かせとなりました。このような状況の中で、製品および事業としてのミックスが悪化し、全社としても収益性の悪化につながりました。

前中計期間の業績に対する市場からの厳しい評価を重く受け止め、一刻も早く成果を出していかなければならないと考えています。

新中期経営計画（2026～2028年度）の概要と狙い

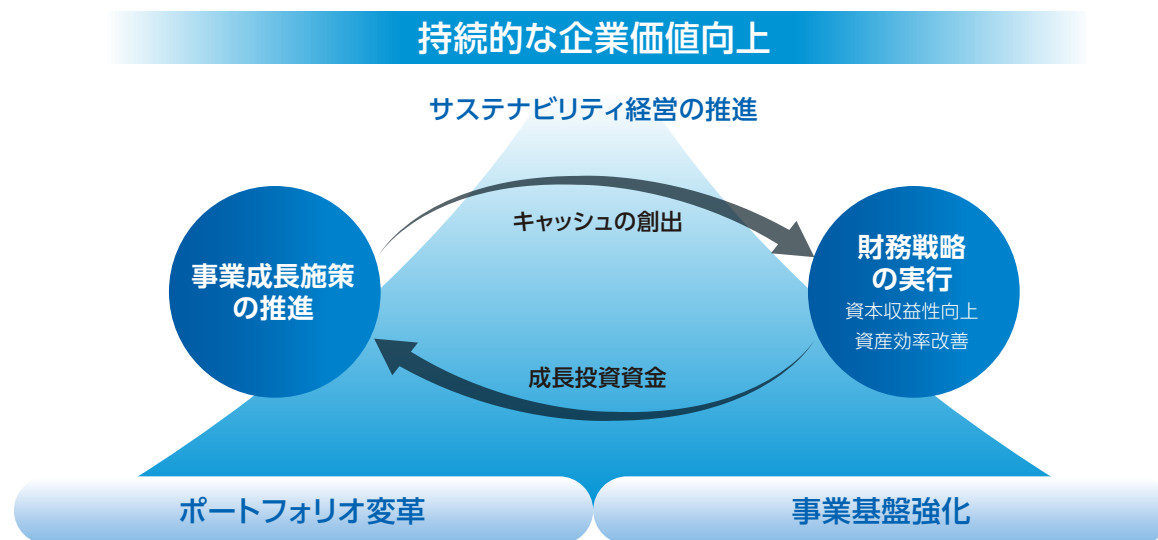
2026年度からスタートした新中期経営計画において、最優先課題として掲げているのは、低下した収益力を数年前の水準へ戻すことです。ROEは足元で5%程度まで落ち込んでいますが、中長期的に10%の実現を目指し、まずはこの計画期間中に8%へ回復させていきます。

この目標達成に向けた戦略の柱は、「ポートフォリオ変革」と「事業基盤強化」の2点です。ポートフォリオ変革についてはまず、小規模ゆえの非効率さが課題であったインターフェース・ソリューション事業を2026年度よりコネクタ事業へ統合しました。また、注力している4市場のバランスについても見直していきます。成長ポテンシャルの大きい産機・インフラ市場の規模を、収益の柱のひとつとなるレベルまで引き上げていく考えです。さらに、航空・宇宙市場も次なる成長の柱として大きな期待を寄せていま

す。とりわけ衛星ビジネスにおいて、顧客の設計コンセプトに合う製品を提案しており、当社の技術に多くの引き合いがあります。国内の防衛・宇宙関係でのこれまでの強固な基盤を堅持しつつ、北米衛星ビジネスなど、新たな領域への展開を加速させることで、事業規模を拡大させていきます。

ポートフォリオの変革を完遂するためには、経営陣による選択と集中の判断を避けて通ることはできません。限られた経営資源をどこに投下するべきかという観点から、不採算案件や製品からの撤退を決断することを徹底していきます。価格転嫁が困難な市場などからは距離を置き、収益を生み出せる事業にフォーカスしていきます。

事業基盤の強化においては、マーケティング機能や基礎技術の開発体制を強化し、収益を確実に稼ぐためのファンダメンタルを整えていきます。また、組織の階層を少なくする再編にも着手し、海外販社から日本の製造拠点まで、情報がダイレクトに伝



社長メッセージ

わる体制を構築することで、意思決定のスピードアップを図ります。これを支えるのがDXとAIの活用です。基幹システムの刷新に合わせ、AIによる業務自動化を組み込むことで、現場の運用そのものを抜本的に変革していきます。

こうした効率化によって創出されたリソースについては、注力している領域のものづくりや開発、営業といったポジションに振り分けていきます。非効率な業務をそぎ落とし、注力するビジネスにリソースを傾注させることで、組織全体の活力や従業員のエンゲージメント向上に努めます。

「ものづくり」改革

付加価値の高い製品を提供し続けるためには、ものづくりのあり方そのものを進化させなければなりません。これまでの「設計は本社、生産は拠点」というテリトリー意識を抜本的に打破する必要があります。そのために、現在、当社が強力に推進しているのが、量産拠点のノウハウを開発段階から注入する「フロントローディング」です。私はこの取り組みを陸上競技の400メートルリレーに例えて伝えるようにしています。リレーのチームが時として個々の走力を超える結果を出せるのは、巧みなバトンパス、すなわちバトンゾーンでの連携があるからです。当社のもものづくりにおいても、第1走者である本社の設計・開発部門と、第2走者である量産拠点が、トップスピードで情報を共有し、連携することが不可欠だと考えます。この連携のバトンゾーンを極限まで長く取り、互いの領域に深く踏み込む。具体的には、生産設備のレイアウトに関するアイデアなど量産拠点が持つノウハウを設計・開発段階に反映させる。こうした協力体制を通じて、付加価値の高いものづくりへの改革にチャレンジしていきます。

また、航機事業においては、安全保障環境の変化などに伴う防衛予算の拡大を受け、生産体制の抜本的な増強が急務となっ

ています。これまでは、高度な技能に依存した手作りに近い小規模生産が主流でしたが、今後は生産量の拡大に対応するためにも属人化からの脱却が不可欠です。コネクタ事業で培った量産技術を航機事業にも適用し、安定した量産体制への移行を加速させます。そのため現在、事業部間の垣根を越えた技術交流を推進しており、技術者同士の活発なコミュニケーションにより、グループ一体となったものづくりのシナジーを創出していきたいと考えています。

今後の成長ドライバーである4市場戦略

再成長に向けた原動力となる4つの注力市場において、地域特性を捉えた戦略的なリソース投入を加速させていきます。

自動車市場については、前中期経営計画において計画通りに売上高が伸長した領域であり、比較的ボラティリティの少ない安定した市場ですので、今後も着実な成長を目指していきます。地域戦略の核となるのは、インドと米国です。インドの自動車市場では日系メーカーや韓国メーカーが強固な基盤を築いているため、従来からの顧客リレーションを活用して事業拡大を目指しています。また、現在ではインドがアフリカ市場に向けた一大輸出拠点となっており、積極的にこの成長機会を取り込んでいきます。米国市場においては、地政学的な事情で米国内での生産に追い風が吹いており、同地に生産拠点を持つ当社にとっては大きなビジネスチャンスと捉えています。

携帯機器市場では、中国市場向けにおいてミドル・ローエンド領域からは戦略的に距離を置き、当社の技術的優位性が発揮できる高付加価値の領域にリソースを集中させることで、メリハリをつけて着実に収益を確保できる構造への転換を急ぎます。

産機・インフラ市場では、長らく低迷していた需要がようやく上向き、昨年度末より受注が急回復しており、これまで取り組ん

できた施策が花開く時期を迎えました。これに加えて、京セラ株式会社とのアライアンスを通じて同社グループの持つ顧客基盤を最大限活用しながら、欧州市場の開拓を強力に進めます。注目のデータセンター関連は、ターゲットを決めて需要を取り込んでいきたいと考えています。航機事業で手掛ける油田掘削ビジネスにおいては、カナダのTooltronix社を買収したことにより、製品ラインナップを大幅に拡充しました。当社が強みとする高精度・高信頼性・高耐久性のセンサ技術と、Tooltronix社が有する油田掘削周辺機器との融合により、油田掘削現場で高い付加価値を提供できる体制を構築しています。さらに、製品ラインナップ拡充を起点として、油田掘削のみならず、地熱発電向け掘削市場などの成長性の高い周辺分野を含めた事業領域の拡大も積極的に推進していきます。

航空・宇宙市場では、防衛関係で受注が拡大しており、今後大型案件の開発と量産など長期間にわたる需要が見込まれます。そのため、需要の増大に備えた生産体制の強化に取り組んでいます。コネクタ事業においても、新たに航空・宇宙市場を注力市場のひとつとして位置付けました。現在米国の民間衛星ビジネスを起点として宇宙領域へ参入し、ビジネスを拡大しています。本領域においては、米国内生産が求められる中で、当社がオレゴン州に持つ工場を活用しており、現地生産という当社の強みが改めて評価されています。ポテンシャルの大きい市場として注力していきます。

サステナビリティ経営を推進する新たなマテリアリティ

持続的な企業価値向上に向けた事業基盤強化として、サステナビリティ経営の推進が必要であると認識しており、ESGそれぞれの領域での取り組みを推進しています。例えば、環境分野

社長メッセージ

では温室効果ガスの削減や生物多様性の保全、社会分野では人権デュー・ディリジェンスへの取り組み強化、多様な人材の活躍推進に向けたエンゲージメント向上に取り組んでいます。ガバナンス領域では、リスクマネジメントの高度化や取締役会の実効性強化に取り組んでおり、これらの領域での取り組みを今後もグローバルで展開するとともに、サプライチェーンも含めた取り組みを推進していきます。

当社が今後も持続的に成長を実現していくために、サステナビリティに関するマテリアリティの特定を進めています。2025年には、ESGの領域において事業基盤を強化するためのマテリアリティを特定し、開示しました。2026年はこれに加えて、当社の事業活動そのものが社会課題の解決にどのように貢献していくかを示す「価値創造のマテリアリティ」を特定しました。その一例として、安全・安心なモビリティ社会の実現に向けた取り組みが挙げられます。現在、当社が手掛けているADAS向けコネクタ製品について、その売上伸長率を指標化することで、当社の製品群が世界の交通安全にどの程度貢献しているのかを、ステークホルダーの皆さまに目に見える形で示していきます。

当社の社会課題への貢献は、既存の事業領域のみに留まるものではありません。基礎研究を担う商品開発センターでは、社会の安全を支えるための新たな研究開発を日々続けています。その象徴的な事例が、高精度なセンシング技術を応用した防災対策向け水位計の開発です。洪水などの水害に対し、水位を事前に捉え早期にアラームを発するこのシステムは、既に複数の自治体から引き合いをいただいています。また、橋梁や建築物の微振動を測定することで老朽化を事前に察知し、災害の未然防止につなげる技術の研究も進めており、これらをより具体的な数値目標を伴う肉厚な内容へと進化させていきたいと考えています。これらの取り組みは、人々の命に直結する極めて重要な

開発です。こうした防災・減災領域での貢献が、当社の持つ技術の真の価値を示すものになると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

足元の業績は極めて厳しい状況にあります。現在は再成長に向けた過渡期にあります。ポートフォリオの変革や事業基盤の刷新には時間を要しますが、私は経営者として、いかなる外部環境の変化にさらされようとも、一度定めた戦略の軸をぶれさせ

ことはありません。もちろん、必要な局面での軌道修正は柔軟に行いますが、策定した中期経営計画を、不退転の決意でやり抜くことが私の使命です。

マーケティング体制およびものづくり体制をさらに強化することでお客様の期待に応える製品を提供し、着実に成果を積み重ねていくことで、市場からの信頼を得ながら、持続的な企業価値向上を実現していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社の変革への挑戦を見守っていただければ幸いです。



価値創造プロセス

Technology to Inspire Innovation

当社の開発する技術が、お客様の独創的な商品開発に新しい扉を拓きます。



価値創造プロセス

航空電子グループは、人的資本や知的資本をはじめとする各種資本を活用し、研究開発から営業・顧客対応に至る一連の事業プロセスを通じて価値を創出しています。付加価値向上に向けた取り組みを継続的に推進することで、高品質な製品の安定供給を実現し、持続的な企業価値創造を支える基盤となっています。

	研究開発	製品企画	製品開発	調達	製造・品質保証	営業・顧客対応
特徴	センシングや分析・加工技術を深化させながら、新事業領域の開拓や、各事業部門の将来事業ビジョンに貢献する事業部連携、ならびに既存事業の生産技術強化に寄与するものづくり技術などの研究開発を通して、社会課題解決に貢献しています。	世界のリーディングカンパニーとのパートナーシップや、グローバルベースでのマーケティング活動を通じて市場・技術動向を把握し、製品の企画やビジネスモデルの構築に取り組んでいます。	継続的な開発投資による最先端技術の確立と、コアテクノロジーであるコネクション技術、ユーザー・インターフェース技術、モーションセンシング&コントロール技術を用いた製品開発に取り組んでいます。	グローバル連携による安定した調達体制と統合された購買機能により、品質と価格競争力を両立させた最適な資材調達を実現しています。サプライヤーの皆さまにも協力いただきながら、サステナブルな調達を実現しています。	独自設計の設備による徹底した内製化・自動化・省力化により、生産技術ノウハウを蓄積しながら、一貫生産体制を実現しています。充実した評価試験体制により、お客さまの品質・信頼性への高い要求に応えています。	お客さまのニーズや市場環境を正確に把握し、専門知識とグローバルでの連携を活かして最適なソリューションを提案し、ビジネス拡大につなげています。
関係する資本	人的資本 知的資本 社会・関係資本	人的資本 知的資本 社会・関係資本	人的資本 知的資本 社会・関係資本	人的資本 知的資本 社会・関係資本 自然資本	人的資本 知的資本 製造資本 社会・関係資本 自然資本	人的資本 知的資本 社会・関係資本
付加価値向上に向けた取り組み	・コアテクノロジーのさらなる進化と新技術の開発・融合 ・先行技術開発のリソース強化による競争力向上 ・要素技術開発の強化 ・アライアンスを活用した新技術の取得 ・京セラとの技術連携による市場対応力強化	・先進的な規格策定への参画による市場リード ・技術ロードマップに基づく先行的な技術開発力の蓄積 ・グローバルマーケティング体制の活用によるビジネス拡大	・グローバルでの開発体制拡充 ・DX活用による開発スピードアップ、生産性向上、開発コストの最適化、市場・顧客価値への適合力向上 ・注力領域へのリソース傾注による効率的な開発 ・グローバルトップ顧客とのリレーションによる先進的製品の開発促進	・サプライチェーンの強靱化 ・サプライチェーンマネジメントによるリスクの低減 ・調達方法の抜本的な見直しによる効率的な調達とコスト管理強化 ・環境や人権への配慮や公正さの維持によるサステナブルな調達の実現	・内製化によって自社内に蓄積した生産ノウハウの活用 ・新製法の確立 ・フロントローディングによるスムーズな量産立上げ ・品質方針の遵守 ・原材料費高騰に対応した調達コスト管理強化 ・京セラの生産拠点活用	・グローバルトップ顧客とのリレーション構築 ・成長領域/顧客へのリーチ獲得 ・ブランド力・認知度向上 ・販売チャネルの多様化 ・京セラグループの販売チャネルを活用した販売強化

JAEの強み

航空電子グループは1953年の創業以来、「開拓、創造、実践」の企業理念に基づいて、ものづくり、技術開発、グローバルマーケティングの実践によって発展してきました。70年以上にわたる歴史の中で培った当社の徹底した内製化・自動化・省力化による生産性の革新と、お客さまのニーズに対応する最先端の技術開発によって独自製品を提供することで、お客さまとの協創によって社会に貢献するイノベーションを実現し、企業価値の向上につなげます。

強みの源泉

技術開発

継続的な開発投資による最先端技術の確立と製品開発の促進
産学連携での次世代要素技術の研究をはじめとした外部連携による技術力強化

技術・ものづくりの会社として、コアテクノロジーであるコネクション技術、ユーザー・インターフェース技術、モーションセンサ&コントロール技術を通じて、社会やお客さまのイノベーションを実現する新しい扉を拓くべく、研究開発に取り組んでいます。また、スマートファクトリー化や生産現場の革新に向け、ものづくり技術の研究開発にも取り組んでいます。



先端技術開発・共同研究



社会課題
解決への貢献



新製品開発・ものづくり技術確立

産学連携による研究開発

東京大学生産技術研究所との「産学連携研究協力協定」のもとで、学術的知見に基づいた研究活動の推進と研究開発人材の育成に取り組んでいます。研究活動を終えたテーマについては、社内で実用化・製品化に向けて取り組んでいます。このほか、アライアンスを活用した先端技術獲得や共同開発を通じ、技術・製品の開発スピードを加速させています。

ものづくり

内製化・自動化・省力化による生産性の革新

評価試験体制の強化・拡充による、お客さまへの高信頼性製品の提供

国内・海外の生産拠点において24時間・週7日間稼働を行うとともに、独自設計の設備による徹底した内製化・自動化・省力化により、強靱な生産体制を確立しています。また、お客さまの品質・信頼性に対するより高いご要求に応えるため、評価試験体制を整備しています。昭島事業所の総合評価試験棟では、100台以上の試験設備を活用して、電気的試験や環境的試験、機械的試験などを高度かつ効率的に実施しています。



内製化設備



総合評価試験棟に集約された評価設備



電波暗室

ものづくり技能の伝承と習得

ものづくり力の強化の一環として、技術・技能の伝承を目的とする「グローバルテクノセンター」を2005年に設置し、昭島事業所と海外生産子会社の間で横断的な技能指導を行っています。現在は、国内生産子会社にも独立したテクノセンターを設置しています。

また、技能の習得・向上を促進するため技能検定資格取得奨励制度を導入し、奨励金の支給や資格取得に向けた研修システムを展開しています。

グローバルマーケティング

グローバルな先進企業とのパートナーシップのもとでの協創

世界標準規格策定への貢献

当社は、世界中のリーディングカンパニーとのパートナーシップを通して成長するなかで、本社と海外拠点が連携することでさまざまな地域での技術トレンドや顧客ニーズをつかんだ製品開発を行い、事業拡大につなげてきました。また、これまでHDMIやUSB Type-Cなどのグローバルで使用される標準規格の策定にも携わってきました。



HDMI コネクタ



USB Type-C コネクタ

ADAS向け自動車コネクタ・ハーネスの伸長

ADASの進化と普及により車載カメラの搭載が進み、車内での情報通信量が増加しています。当社はいち早く機能導入が進んだ欧州市場において、2015年頃からセンシングカメラ向けコネクタを納入し技術を蓄積してきました。この実績が評価されたことで、欧州以外の地域でのADAS向けコネクタ・ハーネス採用にもつながり、自動車市場向け売上高の拡大を牽引しました。



車載デジタルカメラ向け高速伝送用コネクタ

社会課題の解決を目指す5つの領域

航空電子グループは、5つの領域においてお客様との協創により社会価値を創出し、事業活動を通じて社会課題の解決に寄与するとともに、社会の一員としての責任を果たしていきます。

「お客様との協創による社会への貢献」はこちら

<https://www.jae.com/csr/areas/>

CONNECTED SOCIETY

スマートフォンやウェアラブルデバイスなどの携帯機器向け小型・高密度コネクタや通信インフラ向け耐環境高速伝送コネクタによって「つながる」社会を支えます

スポーツやエンターテインメント、予防医療など幅広い分野で活用可能なスマートテキスタイル向けの多機能・小型コネクタRK02シリーズを開発しました。スマート機器の快適な接続と高性能通信を支えることで、つながる社会の実現に貢献します。

AIR, SPACE AND OCEAN

創業以来培ってきた「航空・宇宙エレクトロニクス技術」で、人工衛星の宇宙への輸送や海洋調査など、フロンティア領域でのミッション達成に貢献します

当社が保有する静電容量計測技術を応用して開発した水位計を用いた浸水把握システムを開発しました。異常気象による水害リスクを軽減するため、低消費電力で現地調整不要の水位計を実用化し、国土交通省が推進する実証実験に参画し、防災対応を支えるリアルタイムな現地情報取得体制の構築に成功しました。

INDUSTRIAL INNOVATION

耐環境性能に優れたコネクタや作業性を向上させるユーザー・インターフェース製品、高速・正確な制御を行うリニアモーターで生産性と品質の向上、省人化に貢献します

サーボモーターの電源・ブレーキ用コネクタとして展開しているJL10シリーズは日系FA・工作機械メーカーにデファクトスタンダードに近い形で採用されています。また、さらにサーボモーターの周辺部位からロボット全体に分野を広げることや、コストメリットのあるFA用コネクタなどの開発にも取り組んでおり、効率的な生産活動に貢献していきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

事業活動を通じて社会課題の解決



お客様との協創による 社会への貢献

SAFE MOBILITY

自動車のIT化や自動運転技術の進化によって増加するECU、カメラなどの電装部品をつなぐコネクタや、人と自動車をつなぐタッチパネルで移動手段の安全・安心を実現します

高性能化する運転支援システムに対応した自動車用同軸コネクタMA20シリーズを開発しました。車両の軽量化・低コスト化に対応する同軸コネクタでありながら、高い伝送特性とノイズ耐久性を実現しており、ADASの機能進化を支えることで交通安全性の向上へ貢献していきます。

CLEAN ENERGY

電力システムやEV向け大電流・高電圧対応コネクタによって、電力を効率的に利用するシステムの普及や、環境にやさしい移動手段の実現に貢献します

EV性能向上に不可欠な大電流対応と小型軽量化を両立するMW03コネクタを開発しました。独自の接合技術で発熱を抑え、安定した電流供給を実現します。駆動モーターやバッテリーとの信頼性の高い接続を可能にし、安全で効率的な電力伝達を支えます。今後さらに小型化や耐久性向上を図り、幅広いEV用途への展開を目指します。

マテリアリティ

当社グループが今後も持続的成長を実現していく上で必要なサステナビリティに関して、2025年度は、経営・事業推進に対する社会からの要請に対応するべく、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）の各領域において事業基盤を強化するためのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。2026年度はそれに加え、事業を通じて社会課題の解決に貢献し、新たな価値創造につながるマテリアリティを特定しました。当社グループは部品、ユニットの製造・販売を主力事業としており、お客さまとの協創による価値創造が重要であると認識しております。今後は、これらのマテリアリティに関する具体的な取り組みを通じて、サステナビリティ経営の強化と推進を図っていきます。

マテリアリティ

分類	マテリアリティ	重点施策	KPI			関連するSDGs 目標
			項目	目標	2025年度実績	
価値創造	(5つの領域における) 事業を通じての社会課題解決への貢献	安全・安心なモビリティ社会実現への貢献	ADAS*関連製品の売上伸長 *Advanced Driver-Assistance Systems	前年度比売上:110%以上	120%	
環境 (E)	気候変動対策	省エネと再エネ導入等による温室効果ガス削減	温室効果ガス	2030年度に75%削減 (2017年度比) *Scope 1,2連結ベース* ^{※1}	74.7%削減	
	循環型社会の促進 (循環型社会への貢献)	資源の有効活用	再資源化率(一般廃棄物の削減、分別徹底等による再資源化)	・99.5%以上の維持(国内) ・95.0%以上の維持(連結)* ^{※1}	99.8%(国内) 94.2%(連結)* ^{※1}	
	生物多様性の保全	生物多様性への理解および意識向上を図る	環境保全活動(生物多様性の保全に貢献する案件)	1回/年以上(連結)	3回	
社会 (S)	多様な人材の活躍推進	年齢、性別、国籍、障がいの有無にとらわれず、多様な人材の活躍を推進	女性管理職比率 障がい者雇用比率	2030年度までに6.0%以上(単体) 法定雇用率充足(単体) 2026年度までに2.7%以上	4.2% 2.6%	
	人材育成と社内環境整備	競争力確保のための人材育成とキャリアを形成し活躍できる職場環境の実現	エンゲージメントスコア	2026年度よりエンゲージメントスコアのアップを目指し、エンゲージメント向上施策の取り組みを推進する(国内)	エンゲージメントスコア 41%(国内)	
	従業員の健康と安全の確保	安全で快適な職場環境下で、一人ひとりが心身の健康を実感しながら能力を発揮	重大労働災害件数 ^{※2}	0件(連結)	0件(連結)	
	人権尊重	人権デュー・ディリジェンスへの取り組みの強化	人権デュー・ディリジェンスの実施	リスク防止・軽減策として従業員教育を実施(連結)	・顕著な人権課題を特定 ・航空電子グループ人権方針の改定	
	サステナブル調達	サプライチェーンにおいて環境や人権に配慮しながら、持続可能な調達を達成	サプライヤー調査の実施	主要取引先(当社国内調達金額の上位80%)を対象 回収率95%	96.5%	
	コーポレートガバナンスの強化	取締役会の実効性の向上 指名・報酬委員会を通じた独立社外取締役との連携強化	指名・報酬委員会を構成する独立社外取締役比率	指名・報酬委員会の独立社外取締役比率の過半数維持	委員7名中 独立社外取締役5名	
ガバナンス (G)	リスクマネジメントの強化	持続的成長を阻害するリスクの特定および、顕在化したリスクについての情報を共有・対策の見直し	リスクの特定と重点リスクへの対応	重点リスクについての対策検討	重点リスク対策検討	

※1 海外の販売会社除く

※2 死亡や重い後遺障害が予想されるような重篤な災害、有害物による中毒等の特殊な災害、一に3人以上が被災するような重大災害

● マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティ（重要課題）特定にあたり、以下のプロセスにて検討を行いました。

- 1 価値創造プロセスとグローバルスローガンの再認識
- 2 当社を取り巻く社会課題の抽出
- 3 ステークホルダーからの要請、期待などの把握
- 4 事業基盤を強化するためのマテリアリティを特定
- 5 価値創造につながるマテリアリティを特定

マテリアリティ（重要課題）のほか、当社グループでは5つの領域において、事業を通じた社会課題解決に貢献するさまざまなテーマを推進しています。主要な取り組みは以下のとおりです。

5つの領域	対象製品	社会課題解決への貢献
Connected Society	USB Type-C®製品	インターフェース共有化による廃棄物の削減
Safe Mobility	高信頼性センサ	航空・宇宙モビリティの運用精度向上
Clean Energy	鉄道インフラ関連製品	鉄道インフラの安全運行
Industrial Innovation	AGV用充電コネクタ ティーチングペンダント USB Type-C® (半田不要品)	人手不足の解消と生産性向上 スマートファクトリー化の支援 修理可能性の向上による廃棄物削減
Air, Space and Ocean	高性能重力勾配計	効率的な海洋資源の探索

● ものづくりにおける取り組み

当社グループは自社のものづくりにおいても、環境負荷の低減につながるさまざまな取り組みを行っております。

- ・効率的な生産による省エネ
- ・適正条件でのめっきによる省金化
- ・再生材使用量のアップ
- ・梱包材の見直しによる省資源化
- ・プラスチック利用の削減

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループは、航空電子グループ企業行動憲章に基づき、「開拓、創造、実践」の企業理念のもと、適正な利益を確保し、企業価値を高め、持続可能な社会の創造に貢献することを目指すとともに、良き企業市民として、関係法令を遵守し、お客さま、従業員、取引先さま、株主・投資家の皆さま、地域社会をはじめとした関係者に対する社会的責任を果たします。

📄 「マルチステークホルダー方針」はこちら <https://www.jae.com/csr/multi-stakeholder/>

ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり	ステークホルダーの期待・関心	対話手段（エンゲージメント方法）
 顧客	1953年の創業以来「開拓、創造、実践」の理念に基づき、ものづくりと技術開発、グローバルマーケティングを通じて成長し、顧客のニーズに応える独自製品を提供しています。お客さまとの信頼関係を基に、共に新しい価値を生み出し、持続可能な成長を追求します。これからも、協創を通じて社会に貢献するイノベーションに取り組んでいきます。	- 顧客のイノベーションに貢献する製品の提案 - 顧客のニーズにあった製品のタイムリーな開発、投入 - 先進技術の追求による製品価値の向上 - 高品質製品の安定的な供給 - 顧客調達基準の遵守 - サプライチェーンにおける人権尊重への取り組み、環境リスク、労働安全衛生への対応	- 営業活動 - 展示会、製品説明会 - 共同研究・開発 - ウェブサイト、SNS - 製品プレスリリース
 従業員	多様な人材が活躍できる職場環境の実現に向けた取り組みを推進しています。社員一人ひとりの個性を尊重し、それぞれが能力を十分に発揮できるよう支援し、安全で働きやすい環境を整えています。共に成長し、より良い未来を目指します。	- ダイバーシティの推進 - 人材育成 - 勤務制度の整備 - 職場の労働安全の確保 - 人権の尊重	- 社内報、社内ポータル - 自己申告 評価・育成制度（目標管理、2WAY マネジメント） - 面談、座談会 - ストレスチェック、エンゲージメント調査 - 内部通報制度・相談窓口 - 研修
 サプライヤー	サプライチェーンにおいて環境や人権を重視し、持続可能な調達の実現を目指しています。サプライヤーとの密接な連携を通じて、共に成長できる関係を築き、環境保護や労働条件の改善に向けた取り組みを推進しています。この信頼関係をともに、革新的なソリューションを共に創出し、持続的な成長を達成していきます。	- 透明で公平・公正な取引 - サプライチェーンにおける人権尊重への取り組み、環境リスク、労働安全衛生への対応 - 安定的な調達	「サステナブル調達ガイドライン」「グリーン調達ガイドライン」「サプライチェーンBCPガイドライン」の策定 - サプライヤー調査 - サプライヤー向け事業動向説明会 - パートナーシップ構築宣言の公表 - マルチステークホルダー方針の開示
 株主・投資家	株主や投資家との建設的な対話を通じて相互理解を深める努力を行っています。定期的に企業情報を発信し、情報の適切性、公正さ、そしてタイムリーな開示を徹底することで、経営の透明性を確保しています。皆さまからのご意見は経営層を含めた展開を図り、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。	- 企業価値の向上 - 迅速・正確かつ公平な情報開示 - コーポレートガバナンスの強化 - 安定的な株主還元 - 資本コストを上回る資本収益性の実現	- 機関投資家、証券アナリスト向け決算説明会 - IRミーティング - 株主総会 - ウェブサイト（IR情報） - JAEレポート（統合報告書）、有価証券報告書、事業報告書 - 外部評価機関等への対応
 地域社会	地域社会との共生を重視し、多様な社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。地域のニーズを理解し、住民との交流を深めることで、コミュニティの活性化を支援しています。また、環境保全活動にも力を入れ、自然環境の保護と持続可能な発展に貢献しています。これらの取り組みを通じて、地域と共に成長し、より良い社会を築くことを目指しています。	- 自然環境および生物多様性の保全 - 地域貢献活動 - 雇用の維持・創出	- 環境負荷の低減 - 環境保全活動 - 従業員による地域でのボランティア活動 - 地域イベントへの参加・協賛 - 所在自治体の事業者間環境ネットワークへの参画

2025年度の主な対話実績

展示会への出展

当社は、顧客ニーズの的確な把握と価値協創の推進を目的に、国内外の展示会へ積極的に出展しており、2025年度も10を超える展示会への出展を行いました。自動車、通信、産業機器、エネルギー分野など当社がビジネスを展開する市場において、技術動向が大きく変化し、お客さまの抱える課題も高度化・多様化する中、展示会は直接的な対話を通じて市場ニーズを把握するとともに、当社の技術力や製品力を発信する重要な機会となっています。

日本国内にとどまらず、欧州、北米、アジアなど各地域の主要展示会に出展することで、地域ごとの市場特性や顧客要求を踏まえた提案活動を展開し、新たなビジネス機会の創出やパートナーシップの構築につなげています。また、展示会で得られた知見やお客さまの声は、技術・製品開発にフィードバックし、高付加価値な製品をタイムリーに提供するために活用しています。



モノづくり体感スタジアム（小学生向けワークショップ）

当社は、次世代育成および社会との関係構築を目的に、「モノづくり体感スタジアム2025」に参加しました。本イベントは、体験型ワークショップを通じて子どもたちにものづくりの楽しさや科学への関心を育む取り組みであり、当社はCSR活動の一環として継続的に参加しています。

当社ブースでは、「電気を『つないで』EVカーを走らせよう」をテーマに、EVの模型作りを通じて工具を用いたパーツ製作やコネクタの組み立てを体験するとともに、電池の直列・並列接続による電流の違いなどを学ぶプログラムを実施しました。参加者からは、実際に手を動かしながらコネクタの役割や電気の仕組みを理解でき、完成したEVカーの走行体験を通じて、ものづくりの面白さを実感したという声をいただきました。

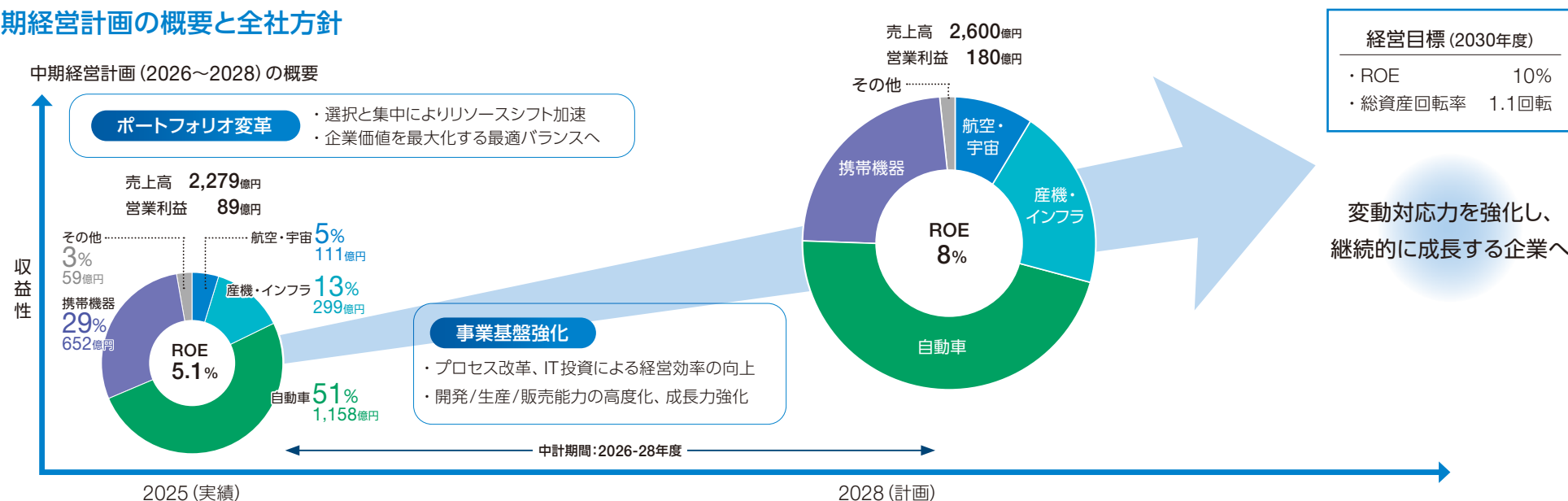
当日は多くの親子に参加いただき、当社技術への理解促進とともに、地域社会との継続的なエンゲージメント強化につながる機会となりました。



中期経営計画 (2026～2028年度)

当社は2026～2028年度を対象期間とする中期経営計画を策定しました。本中計では、「リソース配分を最適化し、安定的に収益を上げながら成長する企業体質へと進化する」ことを基本方針に掲げ、経営資源を成長性・収益性の高い分野へ配分し、企業価値の最大化を図る「ポートフォリオの変革」と、それを継続的に支えるための「事業基盤の強化」に重点的に取り組みます。

中期経営計画の概要と全社方針



全社方針 ポートフォリオ変革

リソースシフトの加速と最適な市場バランスを追求

事業組織の効率を改善し、注力領域へリソース集中・成長促進

- ▶ インターフェース・ソリューション (UIS) 事業をコネクタ事業に統合

収益性向上と安定的な成長の実現に向け、重点4市場のリバランスを推進

- ▶ 「携帯機器」・「自動車」市場では、収益力の再生・強化を最優先としながら持続的成長実現
- ▶ 「産機・インフラ」市場は、成長軌道へ回帰。海外・新領域をターゲットに注力
- ▶ 成長期待が大きい「航空・宇宙」市場は、創業以来のJAEの基盤ビジネスとして強化

全社方針 事業基盤強化

経営効率向上と成長力強化

業務プロセスや情報システムの最適化による経営効率の向上

- ▶ 部材調達／設備開発などに関わるプロセスを抜本的に変革・最適化しコスト競争力強化
- ▶ IT基盤活用によるオペレーションコスト低減、高度な意思決定に基づくリソース投入効率向上

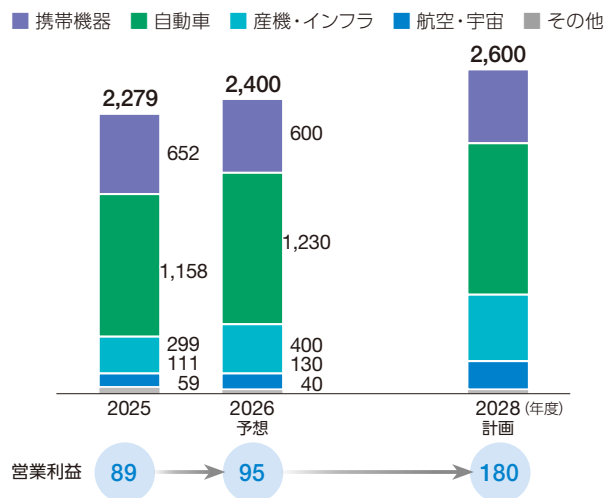
開発／生産／販売に関わる事業の推進力を高め、成長する力を強化

- ▶ マーケティング機能の強化、先行技術開発へのリソース傾注による高付加価値製品の創出
- ▶ 京セラグループの事業アセット活用により、開発/生産能力増強、顧客リーチ拡充

中期経営計画 (2026～2028年度)

注力4市場での成長戦略を推進するとともに、重点地域での取り組みにより成長の加速を図ります。この戦略の推進のため京セラグループとのシナジーを活用していきます。

売上高・利益計画 (億円)



地域戦略

インド／アセアン・北米を重点地域として、アライアンスやM&Aも活用しながら成長を加速させていきます。

インドでは、大きな成長市場である自動車市場での取り組みを強化し、販売合併会社を通じて市場参入を加速させるとともに、生産会社の設立も検討しており、現地での事業体制を確立していきます。

米国コネクタ事業では、国内生産回帰の機運の中、米国に工場を持つ強みを活かし、既に多くの商談が進んでいる衛星ビジネスを起点とした宇宙分野への展開を進めるとともに、EV大手顧客向けのビジネス拡大やAI関連分野での新たな需要の探索に取り組めます。航機事業の油田掘削向け製品の拡充も含め、将来の成長につながる事業機会を積極的に獲得していきます。

京セラとのシナジー

グローバルな事業展開を加速度的に拡大するために、2025年10月に資本業務提携を締結した京セラ株式会社とのシナジーも最大限に活用していきます。

技術開発面では、携帯機器向けを中心に不足するリソースを補完することで開発体制を強化していきます。マーケティング・販売面では、欧州、米国で京セラグループが持つ顧客基盤を活用したビジネス拡大や新たなニーズの探索・事業創出を図ります。さらには、欧州・アジア圏における生産拠点への製造委託によって、より顧客に近い場所での生産を行うなど、ものづくりでの協業も検討しています。

さらに将来に向けて、データセンターや量子コンピュータなど新領域への共同開発による光関連製品の投入など、一層の協業シナジー拡大を目指していきます。

事業基盤強化に向けた事業別の取り組み

重点市場における成長戦略を実現していくための事業基盤の強化にも積極的に取り組んでいきます。

コネクタ事業においては、開発を強化する領域と縮小する領域を明確にしたうえでのリソースシフトや、技術ロードマップに基づく先行技術開発の強化、原材料・部品調達や新工法の開発などによるコスト削減に取り組めます。

航機事業では、注力領域での開発体制を拡充することや、今後も堅調な需要が期待される防衛分野においては、生産能力の拡充とともに、QCD対応を強化することで利益率の向上を目指していきます。

IT基盤の強化

中期経営計画に基づく戦略を実行していくため、データの利活用を高度化していきます。具体的には、これまでの守りのITから脱却し、AIを活用した意思決定支援やKPIのリアルタイムでの可視化など事業価値創造と成長を支える攻めのITへの転換を進めるとともに、DXを組織的に推進して部門横断的な業務変革を行っていきます。これらを進めるなかで、情報資産の増大や分散化に伴って高まるセキュリティリスクへの対応も強化していきます。

サステナビリティ経営の推進

持続的な企業価値向上と社会への貢献を目指し、事業を通じて社会課題の解決に寄与する5つの領域やESGの各分野での取り組みを進めています。温室効果ガス排出量削減や人権デュー・ディリジェンスの活動を海外拠点も含めたグループ全体やサプライチェーンへも展開していくこと、また新たに特定した社会課題解決に貢献するマテリアリティに対する具体的な取り組みなどにより事業基盤の強化につなげていきます。

経理・財務部門責任者メッセージ



**資本コストを上回る収益性の実現を目指し、
成長投資、株主還元、財務体質強化のバランスを重視した
資本政策を推進します。**

松尾 康史

執行役員（経理関係担当、
経営企画（IR）関係補佐）

2025年度の振り返り

2025年度を振り返ると、世界経済動向は力強さに欠ける展開の中、米国では関税政策による物価上昇や雇用情勢の悪化等により減速の兆しが見られたほか、中国では個人消費や設備投資が減速するなど、景気は弱含む展開となりました。わが国経済も、緩やかな回復が継続したものの、物価高や通商問題等により不透明感の高い状況となりました。加えて期末には中東情勢の悪化による原油価格の急騰、燃料および石油化学製品の供給懸念などにより、各国経済に大きな混乱が生じました。

当社グループの関連するエレクトロニクス市場においては、自動車市場では電動車の成長鈍化はあったものの総じて堅調な需要が継続し、航空・宇宙市場でも、防衛装備品の需要が引き続き堅調に推移しました。一方で、産機・インフラ市場は、本格的な回復には至らず、携帯機器市場は微増にとどまりました。

こうしたなか、当社の2025年度業績は、自動車、航空・宇宙

市場向けの伸長により前年度比増収となりましたが、携帯市場での競争激化に伴う製品価格の下落、金・銅等原材料の高騰、新製品立上げコストの発生等により大幅な減益を余儀なくされる大変厳しい結果となりました。また、各市場で新製品の立上げに伴う設備投資を積極的に行ったことや、法改正に伴う原材料費支払い短期化等の影響により、十分なキャッシュフローを確保することができず、手元資金に加え借入金を活用しました。その一方で、油田掘削事業での事業買収、インド販売会社の立上げに加え、新たに大株主となった京セラ株式会社との協業の開始等事業拡大に向けた取り組みを加速しました。

財務戦略の進捗と取り組み

当社は2025年度の資本効率化目標として総資産回転率1.1回転以上、財務健全性目標として自己資本比率60%以上とすること、また、2024・2025年度で約1,000億円の資金を創出

し、設備投資を中心とする成長投資、株主還元、財務体質強化にバランスをもって活用することを2024年4月に公表しました。

この方針に沿って2024年度は、設備投資と株主還元の実行に加え、借入金275億円を削減しました。2025年度は、利益の悪化等に伴い営業キャッシュフローが大幅に減少したことから、借入金も活用して、自動車、携帯機器向けの新製品対応を中心に前期比57億円増となる237億円の積極的な設備投資のほか、油田掘削分野での事業買収を実行しました。また、株主還元においては、安定配当かつ配当性向30%以上の方針に則り、大幅減益の中でも前期と同額の1株当たり年60円の配当を行いました。結果として自己資本比率は、60%以上を維持しましたが、総資産の増加もあり、総資産回転率は、1.1回転には至りませんでした。

資本構成の変化について

2025年10月に大株主が京セラ株式会社（議決権比率33.0%）に変更となり、併せて同社との資本業務提携を行いました。コネクタ事業で当社が強化すべき海外ビジネスの拡大を加速すべく、同社の幅広い顧客基盤、生産拠点、開発リソースを活用することに加えて、データセンターや量子コンピュータ等新領域への共同開発による光関連製品の投入などでも協業シナジーを拡大させていきます。なお、2026年度においては、京セラとの協業により、売上規模で約20億円の効果を見込んでいます。

当社独自の取り組みに京セラとの協業を加え、当社の事業を拡大していくことで、企業価値を向上させ、株主の皆さまの期待に応えてまいります。

経理・財務部門責任者メッセージ

資本収益性

当社は資本収益性の指標としてROEを採用し、2025年度に10%の達成を目指しておりましたが、大幅な最終減益を余儀なくされたことから結果は5%となりました。現状の資本コストは7～9%と認識しており、東京証券取引所が提唱している「資本コストや株価を意識した経営」も踏まえ、資本コストを上回るROE10%を再度目指し、そのステップとして2028年度までにROE8%まで回復させていきます。財務の健全性を保ちつつ、ROE目標を達成するには、利益の拡大が必要です。新製品への投資を収益に結びつけ、中期経営計画で掲げたポートフォリオ変革と事業基盤強化を推進し、収益力を高めていきます。

新中期経営計画について

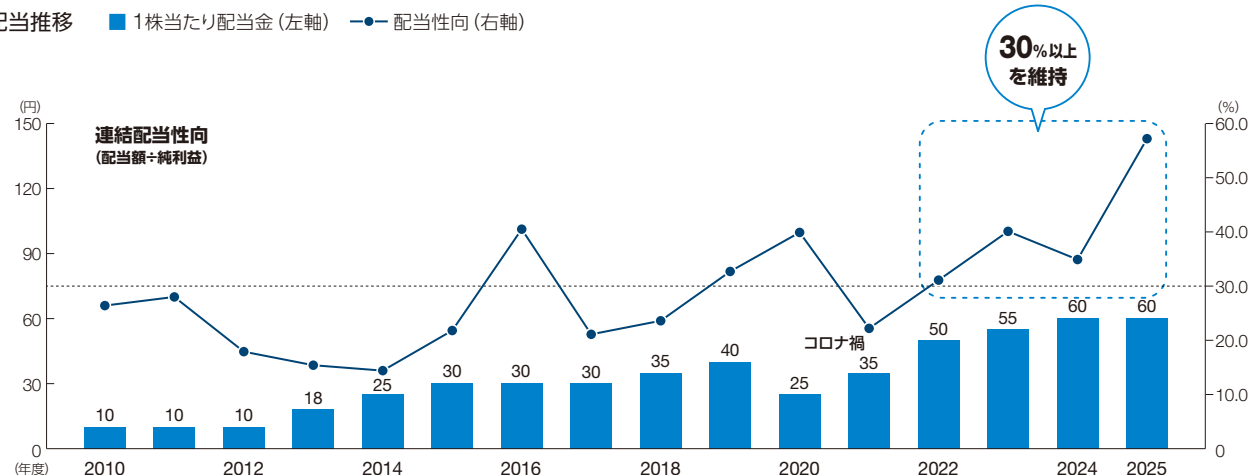
今般2026～2028年度の中期経営計画を策定しました。2025年度の大減益により低下したROEを2028年までに8%に回復させる計画です。計画期間内のキャピタルアロケーションとしては、設備投資630億円とM&A等の成長投資400億円、合計で約1,000億円を計画するとともに、配当として120億円を見込んでおります。2026年度は減配を予定していますが、3年平均では年間1株当たり60円の配当を想定したものです。借入金の返済を行いつつ、営業キャッシュフローで賄えない資金需要については、グループ内資金をさらに効率化し、活用資金を捻出していきます。また、資産効率の向上を図ることで、総資産回転率については2030年度までに、1.1回転を実現させることを目指します。なお、財務の健全性を維持することはもちろんですが、成長のために必要に応じて外部調達も活用することを前提としており、自己資本比率は財務の目標指標としませんでした。

株主還元

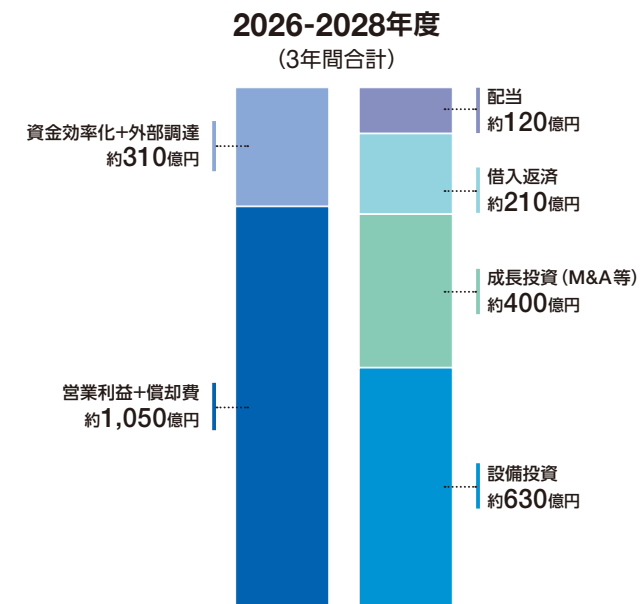
2025年度は、収益が大幅に低下しましたが、安定配当と配当性向30%以上の方針に基づき株主還元を実施しました。一方で、2026年度は、地政学リスクのさらなる高まり、原油由来製品の価格高騰・供給懸念などから、景気の先行きが不透明な状況が続いています。こうした環境の中、業績見通しでは、原材料高騰が継続する前提を置いており、特別利益が剥落することから、当期純利益は減益を見込んでいます。よって、2026年度については配当性向30%以上を維持するものの、減配とさせていただきますことを公表しています。

経理・財務担当責任者として、中期経営計画に掲げた収益構造の構築を進めることで、収益力を回復し、企業価値を向上させ、株主の皆さま、取引先さま、従業員をはじめとするステークホルダーの期待に応えていく必要があると考えています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、ご支援、ご協力をよろしくお願いいたします。

配当推移 ■ 1株当たり配当金(左軸) ● 配当性向(右軸)



キャピタルアロケーション



コネクタ事業



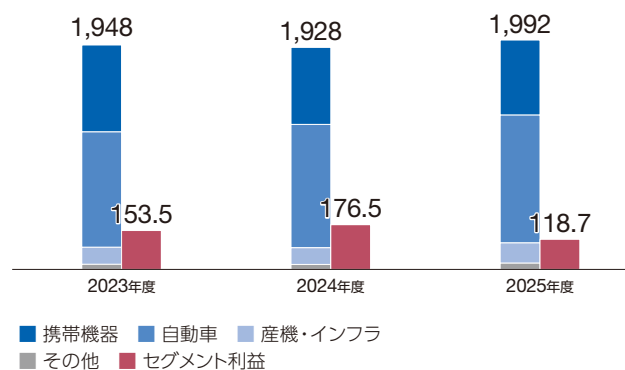
窪田 好文

執行役員
(コネクタ事業関係担当)

コネクタ事業は、「つなぐ」をキーワードに携帯機器、自動車、産機・インフラなど幅広い市場において電気接続に使用されるコネクタを生産・販売しています。2025年度は自動車市場と産機・インフラ市場を中心に増収となった一方、金をはじめとする原材料高騰や価格競争の激化、製造課題の顕在化により収益性が大幅に悪化しました。今後は、先行技術開発のさらなる強化とポートフォリオ改革による高付加価値領域へのシフトを加速するとともに、ものづくり力の強化と省材料化をはじめとする原価改善活動を推進し、収益基盤の再構築を図っていきます。市場別には、携帯機器向けは高付加価値領域への集中、自動車向けは生産自動化による収益性の向上と北米・インド／アセアン市場の強化、さらに産機・インフラ市場での新領域拡大や、米国での航空・宇宙市場への展開も目指します。また、2026年度からインターフェース・ソリューション事業を統合しており、新たな成長ドライバーの確立を目指して取り組んでいきます。

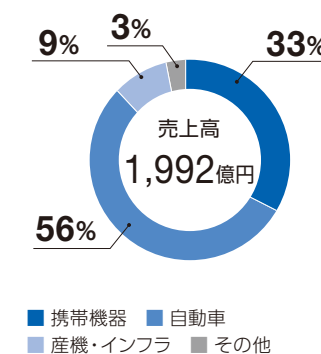
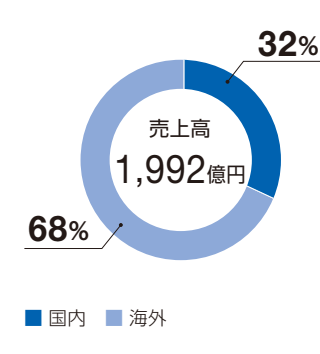
コネクタ事業は、スマートフォンを中心とする携帯機器向け、車載カメラなどのADAS向け関連製品を含む情報通信系やECUなどのボディ・パワートレイン系をはじめとする自動車向け、およびFA・工作機械、通信ネットワーク機器などを中心とする産機・インフラ向けなど、幅広い分野で使用される各種コネクタを製造・販売しています。

市場別売上高の推移 (億円)



● 競争優位性

当社は、スマートフォン向け内装用コネクタでの組立作業性を維持しつつ省スペース化を実現する超小型化技術、自動車用コネクタに求められる高い安全性能、そして産業機器における厳しい使用環境に適応するための防水・耐油・耐振動といったノウハウなど、総合的な技術力をもとに幅広いお客さまのニーズに応えています。また、内製化による生産技術の蓄積により、自社開発した高速組立自動機での徹底した自動化・省人化を進め、短期間での大量生産体制や24時間・週7日間稼働の内製一貫体制の構築により、お客さまに高品質の製品を安定的に供給することを可能としています。さらに、各種規格策定団体への積極的な参加により、USB Type-CやHDMI規格対応コネクタなどの

市場別売上高構成比率
(2025年度)地域別売上高構成比率
(2025年度)

標準化を先導するとともに、グローバルマーケティングに基づく先行提案でお客さまのイノベーションに貢献しています。

当社は、コネクタメーカーとして売上高で世界11位に位置しています。携帯機器、自動車、産機・インフラ、民生の市場で総合的かつグローバルにビジネスを行うことで、ある市場で培った技術を他の市場でも活用することができています。

● 2025年度の振り返り

2025年度の売上高は前年比103%となりました。携帯機器市場では、ICT機器向けのUSB Type-Cが伸長した一方、スマートフォン向けが減収となったことにより、前年実績を割り込んだものの、自動車市場では欧州での需要減少の影響を受けながらも日系主要顧客向けのADAS^{*1}製品を中心に売上高が拡大したことや、産機・インフラ市場において、期後半にかけて回復したFA・工作機械関連の需要を刈り取れたことにより、事業全体で前年比増収となりました。

利益面においては、コネクタの主材料のひとつである金をはじめとした原材料価格高騰の影響を受けたことや、携帯機器市場を中心とした競争環境激化に伴う販売価格の下落、市場別売上構成の変化による製品ミックス悪化、および新製品立上げに伴うコストの増加などの要因が重なったことから、セグメント利益は前年比57.9億円減益となる118.7億円に落ち込みました。

2021-2025年度の中期経営計画期間を振り返ると、スマートフォン市場での競争環境が激化した影響を受けた携帯機器市場向け、および2023年度以降市場低迷が継続した産機・インフラ市場向けにおいては売上高が減少しました。自動車市場においては、ADASハーネス製品を中心に売上高を伸ばすことができましたが、ものづくりの課題を解消しきれずに収益性が悪化しました。また、原材料価格などコストが上昇する中で迅速なアクションを実行できなかったことなどもあり、事業全体としては売上成長が停滞する中で収益性が大きく低下する結果となりました。

● 成長に向けた戦略

足元では、収益力を確実に再生させるとともに、その先につながる新たな成長ドライバーを獲得していくことを目指します。

2025年度の収益悪化の一因となった原材料価格は高止まりが続くことが見込まれるため、この状況に対応した売価アップを推進するとともに、省材料化、プロセス改革による効率化・コストダウンを加速させていきます。また、新製品開発に向けて行ってきた先行投資をポートフォリオ変革の土台作りにつなげ、高付加価値領域へのシフトを進めていきます。

市場別には、携帯機器向けでは、収益性の高いハイエンド製品にターゲットを絞り、開発リソースを集中させるとともに、京セラの開発リソースも活用しながら効率的に開発を進めます。中国スマートフォン市場に関しては、ミドル・ローエンド領域からは撤退し、顧客や案件などによって商談を選別することによる収益性の回復に取り組みます。

自動車市場向けでは、主力製品であるADAS製品において、国内外の生産拠点で自動化を推進し収益性を改善することで、利益を拡大させていきます。また、成長市場であるインド／アセアン、米国を中心に、二輪車や電動車市場の攻略を進めることで、自動車市場での成長を継続させます。

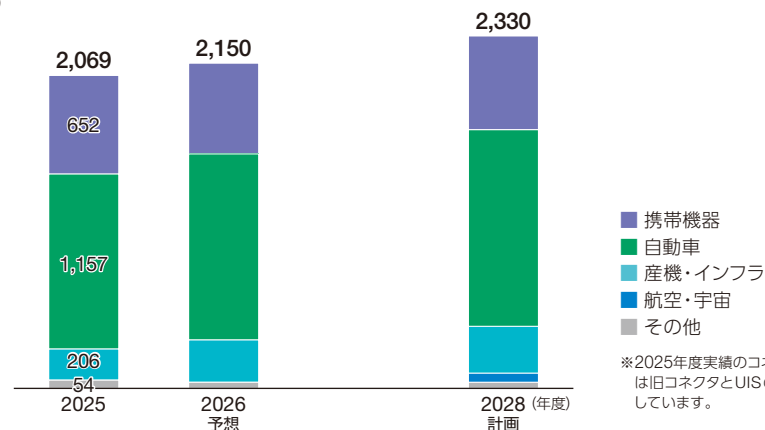
産機・インフラ市場向けでは、回復基調が継続すると見られる国内顧客向けの需要を捉え、既存製品を活用しながら増収を図ります。海外市場開拓については、京セラグループとの協業により欧州市場の開拓を加速していきます。さらに、拡大が予想されるデータセンターやフィジカルAIなどの新領域をターゲットに、アライアンスも活用しながら新製品の投入を進めていきます。

また新たな重点市場として、成長が期待される米国での衛星ビジネスを中心に、当社が強みを持つ宇宙分野への参入とビジネスの拡大を目指しており、すでに多くの商談に取り組んでいます。京セラとの協業においても同社の顧客基盤を活かして、当社の高品質コネクタを航空・宇宙領域へ展開することも検討していきます。

これらの戦略推進にあたっては、「強化領域・縮小領域を明確にしたリソースシフト」、「ロードマップに基づいた先行技術開発」、「調達や工法の抜本改革によるコスト削減」といった事業基盤を強化する取り組みを同時に推進し、計画の確実な達成につなげていきます。

※1 ADAS: Advanced Driver-Assistance Systems (先進運転支援システム)

売上高 (億円)



※2025年度実績のコネクタセグメントは旧コネクタとUISの合算値を表示しています。

Column

自動化・省人化へ貢献するコネクタ

生産現場においては、生産性と品質の向上、省人化のためのロボットや自動機の普及が加速しており、今後もさらなる需要の拡大が見込まれます。

現場搬送を担う自走ロボットもそのひとつで、安定的な運用のためには「自動充電」の信頼性が稼働率や運用効率に直結する重要な課題となっています。当社では、こうしたニーズに応え、自動充電に使用可能な独自のフローティング機能とバスバーによる接触構造を持つことで、確実な自動嵌合と急速充電を可能とした「DW15シリーズ」を開発・販売しています。

また、工場の自動化により狭小スペースで精密作業を行うことや人と協働することがロボットに求められる中で、小型・省スペース対応のロボットや協働ロボットの給電用に、高密度小型化を実現することで従来のコネクタと比較して設置面積と全体体積を大幅に削減した「KN07シリーズ」を上市しています。今後も変わりゆく多様なニーズに対応するコネクタの開発を進めていきます。



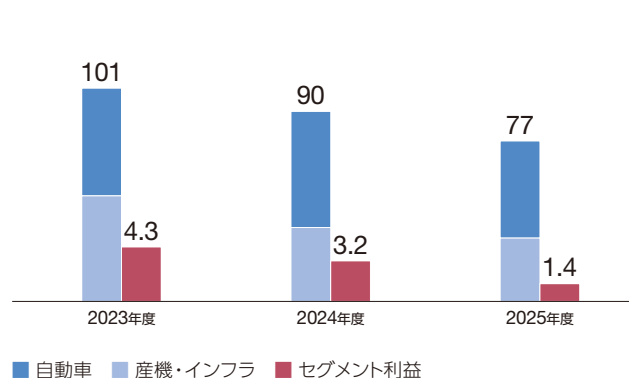
DW15シリーズ



KN07シリーズ

インターフェース・ソリューション事業は、車載用静電タッチパネルなどの自動車向け製品、産業機器用・医療機器用の各種タッチ入力モニタ・操作パネルなどの産機・インフラ向け製品を製造・販売しています。事業ポートフォリオの見直しに伴い、2026年度よりコネクタ事業へ統合しました。

市場別売上高の推移 (旧インターフェース・ソリューション事業) (億円)



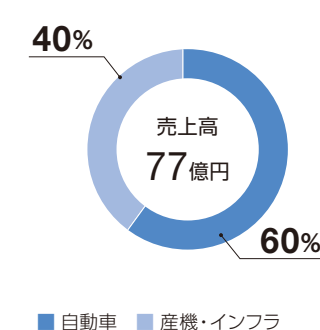
● 競争優位性

タッチ入力で使われる静電容量センサの開発に長年取り組み、車載ディスプレイの操作性改善に貢献してきました。また、ディスプレイの大型化、デザインニーズの多様化に対し、当社独自の印刷工法によるフィルムタイプのメタルメッシュセンサに代表される、印刷・貼合などの技術と、優れた素材との融合によるコア技術を“FLEXCONVERT™”ブランドとして展開しています。

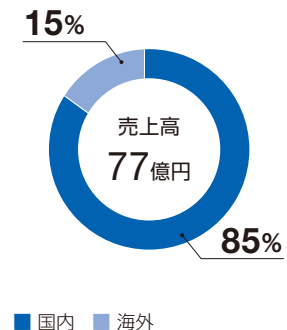
● 2025年度の振り返り

車載ディスプレイにおける技術変化などにより自動車市場向けビジネス規模の縮小が続いていることや、産機・インフラ向けにおいては、需要の回復遅れに加えて、採用済みの案件においても顧客販売計画の延伸が継続したことから、事業全体の売

市場別売上高構成比率 (旧インターフェース・ソリューション事業) (2025年度)



地域別売上高構成比率 (旧インターフェース・ソリューション事業) (2025年度)



上高は前年比86%となりました。

利益面では、固定費の抑制に取り組んできたものの、売上高の減少により前年比1.8億円減益の1.4億円となりました。

● 成長に向けた戦略

事業規模が縮小してきた状況を踏まえ、注力製品/領域を明確化していきます。産機・インフラ市場向けの表示ユニットや、自動車市場向けのフィルムヒーターなどこれまで培ってきたコア技術を活かせる領域にリソースを集中させて再成長を目指すとともに、順次縮小を進める領域も設定し、収益性の改善に努めていきます。また、コネクタ事業への統合により、経営資源の集約により効率性を高めるとともに共通の顧客・技術分野におけるシナジー創出を図っていきます。

航機事業



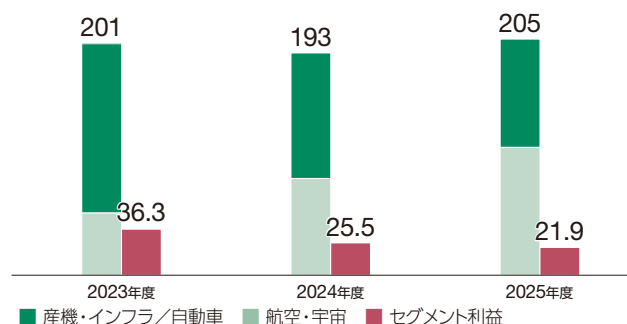
山田 雅喜

執行役員
(航機事業関係担当)

航機事業は、「モーションセンス&コントロール」をコア技術に、ジャイロや加速度計などの慣性センサおよび応用製品を、航空・宇宙分野、産機・インフラ市場に広く展開しています。2025年度は、油田関連製品や半導体製造装置向け製品では減収となりましたが、防衛分野が大きく伸長し、航機事業全体では過去最高の売上高となりました。また油田分野では、安全かつ効率的な掘削を行うために重要性の高まっている「MWD(Measurement While Drilling) ツール」の事業を行うTooltronix社を取得し、成長に向けた手を打つことができました。今後も、高信頼性・高精度を強みとする技術を軸に、航空・宇宙領域での中長期的な需要拡大を取り込むことで持続的な事業成長を図るとともに、産業機器・インフラ分野においては、油田掘削と半導体製造市場を中心とした事業領域拡大と新市場創出により、持続的な成長を実現し、社会の安心・安全と、エネルギー・産業分野での効率的な活動に貢献してまいります。

航機事業は、飛行制御装置、慣性航法装置、電波高度計などの航空・宇宙用電子機器および半導体製造装置向け制御・駆動用機器、油田掘削用センサパッケージなどの産機・インフラ向け製品を製造・販売しています。

市場別売上高の推移 (億円)

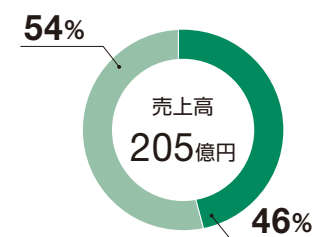


● 競争優位性

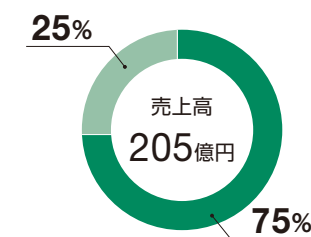
創業以来一貫して航空・宇宙エレクトロニクス技術の育成に力を入れ、本領域で世界トップクラスの技術力を保有しています。キーパーツである慣性センサ(ジャイロ、加速度計)および応用製品を独自開発し、生産・納入しています。航空・宇宙市場で培った振動、衝撃、高低温など過酷な環境に対応する技術力を民需市場にも広く展開し、高精度、高信頼性な製品を創出、提供しています。

● 2025年度の振り返り

2025年度の売上高は前年比106%の205億円となりました。産機・インフラ市場では、原油価格の低迷により油田掘削向けセンサの売上が減少しました。一方で、航空・宇宙向けは防衛予算拡大を背景とした防衛装備品需要の増加により、増収が継続しました。セグメント利益は収益性の高い産機・インフラ向けの減収により3.6億円減益の21.9億円となりました。

市場別売上高構成比率
(2025年度)

■ 産機・インフラ/自動車 ■ 航空・宇宙

地域別売上高構成比率
(2025年度)

■ 国内 ■ 海外

● 成長に向けた戦略

堅調な防衛向け事業の拡大と、高収益な産機・インフラ向け製品のポートフォリオ拡充により、安定性と収益性を兼ね備えた事業としていくことを目指します。防衛向けについては、引き続き需要が堅調であることを踏まえ、開発体制を一層強化するとともに、生産能力増強を進めていきます。これにより、新規装備品需要を着実に獲得し、安定した収益基盤として確立していきます。あわせて、産学連携による超高感度慣性センサの開発など、次世代を見据えた先行的な取り組みも推進し、中長期的な競争力の強化につなげていきます。産機・インフラ市場では、油田掘削市場において、カナダ Alberta 社からの事業取得で得た Tooltronix 社の製品ラインナップや技術、ノウハウを最大限活かし、高付加価値な新製品の開発を進めて競争力と収益力のさらなる強化を目指します。また、半導体製造装置向け事業やセンサ応用製品などの領域にも注力し、油田掘削に並ぶビジネスの柱を構築していきます。

研究開発

研究開発に対しての考え方

航空電子グループは創業以来、「開拓、創造、実践」の企業理念のもと、技術・ものづくりの会社として、社会とお客さまのイノベーションを実現する新しい扉を拓くべく、研究開発に取り組んでいます。

高速伝送、大電流や超小型ニーズに対応するコネクション技術、入力デバイスを通して情報や人と機器をつなぐユーザー・インターフェース技術、ものの動きを高精度に検知・制御するモーションセンサ&コントロール技術をコアテクノロジーとして強化しながら新製品の開発を行っています。コアテクノロジーの進化と部門間での技術連携を通じて創造的な製品を開発・提案することで、お客さまとの協創により社会価値を創出し、事業活動を通じた社会課題の解決に寄与していきます。

取り組み

● 商品開発センター

新事業領域の開拓を目指す事業性の調査・企画研究開発、各事業部門の将来事業ビジョンに貢献する事業部連携研究開発、ならびに既存事業の生産技術強化に寄与するものづくり技術研究開発に取り組んでいます。事業性の調査・企画では、積極的に展示会や学協会などに参加して未来のユーザーの声を取り入れ、既存事業の延長ではない領域の新規事業化を試みています。事業部連携研究開発では、現場での問題解決のなかに基礎研究的な技術課題を抽出し、新製品の提案や顧客要求の先取りを意識して進めています。ものづくり技術研究開発は、自らが発見した世界初の科学的知見を、事業部が推進する製品化応用研究と融合させることを目的としています。

● コネクタ事業

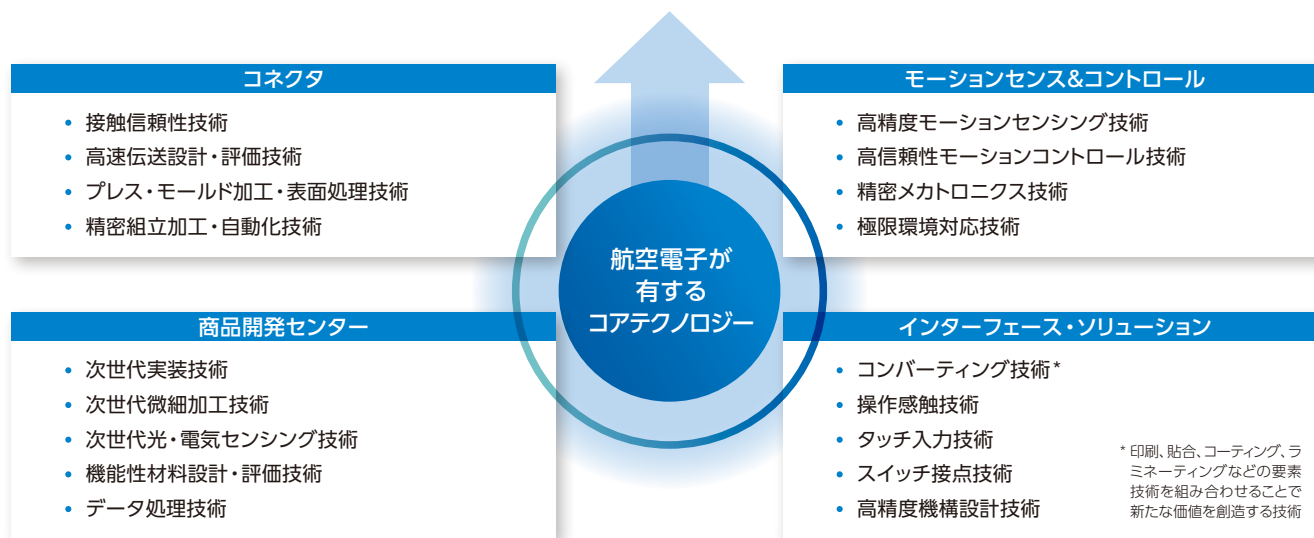
次世代通信コネクタの高速化、EV向けコネクタの大電流化、携帯機器向けコネクタの小型薄型化、アクティブ光ケーブルなどの高機能化に加え、スマートテキスタイル向けコネクタなどの新たな価値の創造や、コネクタの長寿命化、耐電磁ノイズ設計など信頼性向上に主眼を置いた解析評価を推進しています。お客さまにより快適に、より安心してお使いいただけるコネクタ製品を開発するため、日々研究を進めています。

インターフェース・ソリューションでは、コア技術であるスイッチ、センサ、オーバーレイ(カバー)の研究開発を推進しています。多様化・高度化するニーズに対応した研究開発を通して、技術ブランドである“FLEXCONVERT™”の根幹を強化しています。

● 航機事業

「モーションセンサ&コントロール」を実現する、高精度モーションセンシング、高信頼性モーションコントロール、精密メカトロニクスおよび極限環境対応の4つをコア技術としています。コア技術を活かし、防衛・宇宙市場・半導体製造装置・油田掘削市場をはじめ、今後、市場が拡大するドローン・建機などの自動運転市場で活躍すべく、信頼性、耐環境性を重視した研究開発を行っています。

コアテクノロジーを展開・拡張



基本方針

航空電子グループは、技術・ノウハウ・ブランド等の無形資産を知的財産として適切に保護・活用し、企業の持続的成長と競争力の強化に役立てています。特許・意匠・商標の戦略的取得を推進するとともに、他社の知的財産権を尊重し、侵害防止のための調査・管理体制を整備し、関連情報を含む知財の適正運用を徹底します。

● 戦略

当社グループは、知的財産を中長期的な企業価値の向上と競争優位の確立に不可欠な経営資源と位置づけ、経営・事業・知財が一体となり、次の4つの戦略を柱として活動しています。また、知財人材育成とガバナンスを継続的に強化します。

1. 知的財産権の取得による事業基盤の強化

研究開発から設計・製造・品質保証に至る全プロセスにおいて生まれる独自技術や差別化要素を見極め、事業の成長シナリオに沿って戦略的に権利化します。市場規模・顧客地域・供給網を踏まえ、主要国での権利取得を計画的に進め、海外展開を支える知財ポートフォリオを構築します。さらに、IPランドスケープ(IPL)※により市場・競合・技術の変化を可視化し、投資・開発・提携・撤退等の意思決定を支援します。

※ マーケット情報などビジネス情報に知的財産情報を組み込んだ分析

2. 強い知的財産の取得

実用性が高く模倣や回避が困難な『強い特許』の創出・取得を重視し、請求範囲設計や周辺出願を通じて権利の厚みを確保します。特許・意匠・商標の『知財ミックス』で中核技術を多面的に守るとともに、製造プロセス等はノウハウとして秘匿し、ブランドの価値訴求にも活用します。

3. 他社が保有する知的財産権の尊重

製品企画の初期段階から調査を徹底し、設計変更・代替案検討・契約対応を含めてリスクを未然に低減します。権利クリアランスの精度向上により、円滑な事業運営と信頼性の高い製品開発を実現します。

4. 知的財産部門の製品開発へのコミット

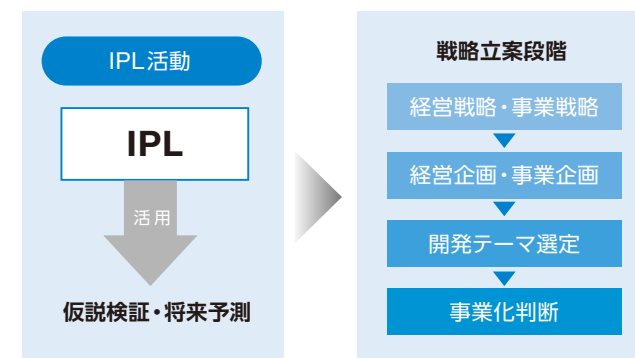
重要開発案件に初期から参画し、出願・調査・契約・係争対応を一体で支援します。各事業部の特許管理責任者・管理者と定期的に検討会を行い、開発スケジュールや競合動向を踏まえた実効性ある出願活動と、知財活用の定着を図ります。

● 取り組み

当社は2024年度よりIPLを本格導入し、知財情報を事業化判断の仮説構築や将来予測に活用する取り組みを進めています。特にコネクタ事業では、知的財産部門と事業部の企画・戦略部門との定期的な対話を通じて、調査テーマの設定、分析結果を踏まえた戦略検討、次の検討課題の整理までを一連のサイクルとして継続的に実施しています。これにより、IPLを企画・戦略検討に活用する基盤の構築を進めています。

IPLの分析においては、市場・競合・技術動向と特許情報を統合することで自社の強みや競争ポジションの理解を深め、その内容を知的財産部門から事業部へ共有しています。2025年度には、成長戦略上重要な位置付けにある航空宇宙、フィジカルAI、ポストスマホ等の各領域について個別に深掘り分析を行い、必要となる先行技術開発領域の特定まで踏み込んだ検討を行いました。

また、AIや特許分析ツールの導入、外部専門機関との連携を通じた人材育成も進め、IPLを活用した検討の高度化と定着に取り組んでいます。今後は、これらの活動を基盤として、活動の対象範囲を全社に拡大していくとともに、より具体的で実効性の高い戦略立案につなげていきます。



サステナビリティ経営の考え方

サステナビリティ方針

航空電子グループは、「開拓、創造、実践」の企業理念と、企業行動憲章のもとで、社会の一員として社会課題解決への貢献を通じて成長することを目指しています。

革新的かつ創造性に富んだ高い技術・開発力を通じて、Connected Society/Safe Mobility/Clean Energy/Industrial Innovation/Air, Space and Oceanの5つの領域において、お客さまとの協創により社会価値を創出し、社会の持続的発展に貢献しながら企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進体制の強化

当社グループは、社長を委員長とし、執行役員およびサステナビリティ課題に関係する部門長を委員、サステナビリティ推進室を事務局とするサステナビリティ推進委員会を設置、運営しています。

本委員会において、サステナビリティ経営の方針および戦略の審議・策定、具体的施策の決定・指示等を行うとともに、特に重要案件に関しては、経営会議・取締役会にて適宜報告することで、経営層がサステナビリティ関連のリスクおよび機会についての管理・監督を適切に行う体制を構築しています。

今後も、特定したマテリアリティへの取り組みを推進することで、サステナビリティ経営をさらに強化し、企業価値の向上を目指していきます。

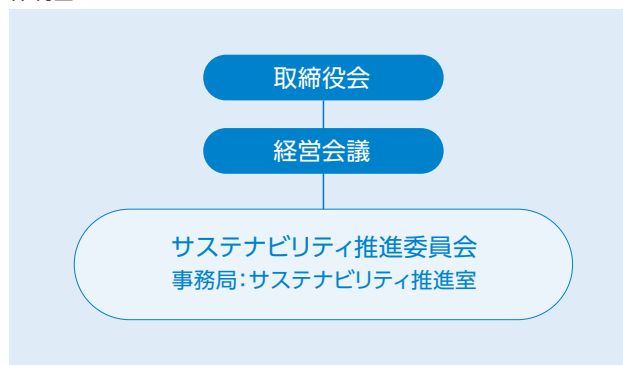
航空電子グループ企業行動憲章

航空電子グループは、「開拓、創造、実践」の企業理念のもと、適正な利益を確保し、企業価値を高め、持続可能な社会の創造に貢献することを目指します。そして、良き企業市民として関係法令を遵守し、お客さま、株主・投資家のみなさま、取引先、地域社会をはじめとした関係者に対する社会的責任を果たします。

 「航空電子グループ企業行動憲章」はこちら
<https://www.jae.com/csr/charter/>

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. 公正で誠実な企業活動 | 5. 社会との調和 |
| 2. お客さまの満足の追求 | 6. 人権の尊重 |
| 3. 透明な企業活動 | 7. 社員の尊重 |
| 4. 環境との調和 | 8. 知的財産・情報の管理 |

体制図



マルチステークホルダー方針の開示

当社は、マルチステークホルダー方針に基づき、ステークホルダーとの適切な協働と、生み出された収益・成果の適切な分配に取り組んでいます。

● マルチステークホルダー方針

当社は、企業経営において、株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでいきます。その上で、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であると考えています。これらの分野においては、成長分野への経営資源の重点的な投入や従業員の能力開発等を通して従業員のエンゲージメントと生産性向上を図ることや、パートナーシップ構築宣言に基づくサプライチェーン全体での連携・共存共栄を進めています。

 「マルチステークホルダー方針」全文はこちら
<https://www.jae.com/csr/multi-stakeholder/>

環境

基本的な考え方

航空電子グループはサステナビリティ経営の実現に向けて、「航空電子グループ企業行動憲章」において「環境との調和」を掲げ、自然環境の尊重と環境にやさしい企業活動を推進しています。

環境課題の中でも、気候変動対策や循環型社会の促進、生物多様性の保全を主要な社会的課題と捉え、その解決を通じて、自社の企業価値向上に努め、持続的な成長を実現していきます。

環境活動に関する具体的な報告は、「環境報告書」をご覧ください。

 「環境報告書」はこちら
<https://www.jae.com/csr/eco/report/>

気候変動対策

気候変動対策を最も重要な環境課題と捉え、省エネルギー化を優先的に進めてきました。さらに、主要なCO₂排出源である

購入電力に関して再生可能エネルギー由来の電力の導入を進め、たほか、事業所への太陽光発電設備の設置なども実施した結果、2025年度の温室効果ガス排出量は、2017年度比で74.7%の削減となり、2030年度までに75%削減とする目標に近い水準となりました。今後は海外工場や、サプライヤーも含めた温室効果ガス削減を強化していきます。省エネルギー化に向けては、航空電子グループ全体としての省エネルギー目標を定め、その達成状況を一元管理することで目標達成に向け取り組んでいきます。

● 気候変動に関するTCFD提言に基づいた情報開示方針

当社グループは、気候変動に関連する問題を重要な経営課題と捉え、気候変動がもたらすリスクと機会の分析を行い、事業活

動を通して取り組みを推進し、持続的成長を目指します。

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティ経営推進のため、社長を委員長として各執行役員およびサステナビリティ課題に関係する部門長を委員とするサステナビリティ推進委員会を設置しています。

本委員会において、サステナビリティ経営の方針および戦略の審議・策定、サステナビリティ戦略の具体的施策の決定・指示等を行うとともに、特に重要案件に関しては、経営会議・取締役会に適宜報告し、経営層がサステナビリティ関連のリスクおよび機会についての管理・監督を適切に行う体制としています。

なお、気候変動に伴う自然災害や環境法規制などの重大なリスクは、全社リスク管理委員会において、審議されることとなっています。

シナリオ分析

	想定される環境	それに伴う影響
4℃シナリオ	気候変動に対する法規制や低炭素に対する取り組みは、特に発展途上国で弱く先進国でも不十分で、CO ₂ 排出量削減は十分でなく、そのため温暖化が進み、下記のような自然災害が増加すると推定される。 - 氷河や極地での氷の融解により海面が上昇する - 極端な大雨や大型台風により洪水が生じる - 少雨による干ばつ、渇水、地下水の減少が生じる	- 自然災害の激甚化により、工場の操業停止やサプライチェーンの寸断が発生し、生産、物流など社会全体に影響が生じる - 新興国を中心としてCO₂排出量削減が進まず、化石燃料消費ビジネスが継続される
1.5℃シナリオ	脱炭素に向けた取り組みがグローバルで積極的に行われ、世界的に浸透しCO ₂ 排出量の削減は十分に進行する。これにより温暖化の進行は抑制され、下記のようになると推定される。 - 炭素税導入等、厳しい法規制が施行される - 現在と比較し、気温上昇は抑えられ、自然災害も大きくは増えない	- 炭素税導入やクリーン電力の普及等により、電力などのエネルギー価格が高騰する。また、材料などの価格が上昇し、部材調達に影響を及ぼす - 社会や顧客からCO₂削減要求が一層高まり、対応できない場合ビジネスへ影響が生じる - 化石燃料関連ビジネスは需要が低下する - 再生可能エネルギー、省エネ技術の投資が増加し、これらの研究開発、製品開発が活発化する

リスクと機会

リスクと機会の分類			項目	期間	影響	対応策
リスク	移行リスク (1.5℃)	政策・法規制リスク	炭素税などのCO ₂ 排出やエネルギー使用に関する法規制強化に伴う対応コストの増大	中～長期	大	各種省エネ施策の推進
		技術・市場リスク	脱炭素社会に向けた新製品開発、市場ニーズへの対応遅れによる市場シェアの低下	中～長期	大	脱炭素に向けた新製品の開発・ビジネス転換
		評判リスク	気候変動に関する取り組みの遅れによるステークホルダーからの評価の低下、商談機会の逸失、企業価値の低下	短～中期	中	サステナビリティ経営の取り組み強化
	物理リスク (4℃)	急性リスク	台風や洪水などの自然災害の激甚化による工場操業の停止、サプライチェーンの寸断	短～長期	大	事業継続計画の強化
機会 (1.5℃)		慢性リスク	気温上昇の恒常化による空調コスト増加	長期	大	高効率施設・設備の導入
		資源の効率性	循環型社会への移行に伴う市場ニーズ拡大	中～長期	中	省材料・リサイクル、リユースに対応した製品開発
		エネルギー源	脱炭素に貢献するエネルギー源の使用、エネルギー使用の効率化	短～長期	小	再生可能エネルギーの利用、省エネ設備の開発
		製品/サービス/市場	脱炭素に貢献する製品開発、売上拡大	短～長期	大	脱炭素に向けた新製品の開発・ビジネス転換

※影響は発生頻度および財務影響を加味して評価

環境

戦略

当社グループは気候変動について、気候変動に関する政府間パネル (IPCC) や国際エネルギー機関 (IEA) の情報を参考に、4℃シナリオと1.5℃シナリオの分析に基づいてリスクと機会を抽出し、当社グループの事業に与える影響を評価しました。なお、財務的影響度については将来的に具体的な評価額を分析のうえ開示することを計画しており、今後準備を進めていく予定です。

リスク管理

当社グループは、サステナビリティ推進委員会および全社リスク管理委員会において、当社が注力する5つの領域で、お客さまとの協創により社会価値を創出し、社会の持続的発展に貢献しながら企業価値向上の機会につながる課題と、当社グループの持続的成長を阻害するリスクを特定し、評価、監視、管理しています。特に重要案件に関しては、経営会議・取締役会にて適宜報告され、経営層が適切に全社のリスク管理状況を把握、監督する体制としています。また、気候変動による大規模な自然災害が発生し、事業継続に支障をきたした場合は、事業継続計画に基づき、社長を本部長とした中央対策本部を直ちに設置し、対策立案および実行の指示、命令を行う仕組みとなっています。

指標と目標

- ・航空電子グループは、気候変動対策を喫緊の課題と捉え、2050年度までにカーボンニュートラルを目指します。
- ・温室効果ガス削減に関しては、施設・設備の高効率化、照明のLED化等の省エネ施策を推進することにより、電力購入そのものの最小化を図り、使用する電力については再生可能エネルギー由来の電力への転換や自家発電で対応することなどを基本的な考えとしています。

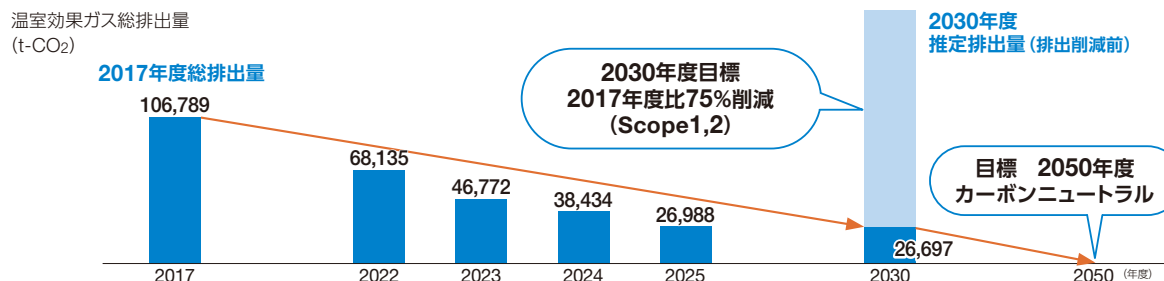
- ・2030年度の温室効果ガス総排出量の削減目標として、連結ベースの温室効果ガス総排出量 (Scope1,2) を、2017年度比75%削減することを設定しています。さらにカーボンニュートラルの達成時期についても、今後可能な限り前倒しできるよう努力していきます。

● Scope3について

当社グループとしては、Scope3削減の重要性は認識しており、これまで同様サプライヤーと協力して削減努力を継続していくとともに、今後は具体的な削減目標を設定して取り組むことを検討していきます。

 「TCFD提言に基づいた情報開示」はこちら
<https://www.jae.com/csr/eco/tcfd/>

温室効果ガス総排出量推移



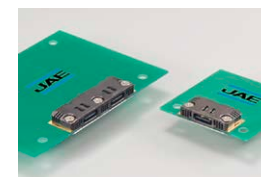
Column

環境負荷低減と循環型社会へ貢献する製品の取り組み

近年、持続可能な社会への移行が国際的な共通目標となるなか、2024年7月に欧州連合 (EU) にて施行された「ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation)」では、製品の修理性・耐久性・再利用性・リサイクル性に関する設計要件が導入され、製品設計段階から環境負荷低減と循環型経済への対応が求められています。さらに、フランスでは「Repairability Index」が導入され、ノートPCなどの電子機器に対して、「分解の容易さ」、「工具の種類」、「部品の入手性と価格」などの5つの基準により修理のしやすさを10点満点で評価し、消費者に情報提供することを義務付ける制度が開始されています。

このような制度に対応するため、当社では修理性を向上させたコンプレッションタイプ*のUSB Type-Cレセプタクルコネクタを新たにラインアップしました。従来はコネクタが直接基板上に表面実装されていたため、コネクタの破損時には基板全体の交換が必要だったところを、本製品ではコネクタ単体での交換が可能な構造を採用し、ドライバー1本で容易に交換可能となっています。本製品を使用する電子機器のESPRおよびRepairability Index対応に寄与し、持続可能な製品づくりに貢献していきます。

* コンプレッションタイプ: ばね性を持ったコンタクトを基板上のパッドに押し当てることで基板 (上の回路) との接続が可能となる構造。半田付けが不要。



生物多様性との関わり

● 生物多様性への取り組み宣言

航空電子グループでは、2009年の環境方針見直しを機に、その基本理念に生物多様性の尊重を盛り込みました。以来、私たちの生活は多くの生物の恩恵に浴していること、そして事業活動を行う上でも少なからず生物の環境に影響を及ぼしていることを認識するよう努めてきました。

航空電子グループの事業活動では、直接的に原材料を生物資源に依存することはありませんが、気候変動対策、省資源活動、化学物質管理等、日頃の環境管理活動を実践し内容を充実させていくことが生物多様性につながる取り組みと理解しています。

生物多様性への取り組み宣言として以下の項目を掲げ、背伸びせず、実直な活動として継続していきたいと考えています。

1. 生物多様性を尊重した環境経営の推進
2. 生物多様性の意識啓発とサプライチェーン展開
3. 航空電子グループの森等、地域社会と連携した生物多様性保全活動の推進

航空電子グループの森

森林の再生保全とともに、環境経営のシンボルとして「航空電子グループの森」を2004年度に開設しました。

植林や下草刈りなどを通してグループ社員の環境意識啓発の場とすることに加え、温室効果ガス(CO₂)の吸収並びに水源の涵養^{かんよう}によって豊かで持続可能な社会実現に貢献しています。2025年度も代表社員の参加によるイベントとして、

森林保全作業の体験や森の木の種類の調査などを実施し、「航空電子グループの森」の森林保全と、社員の環境意識向上を図りました。

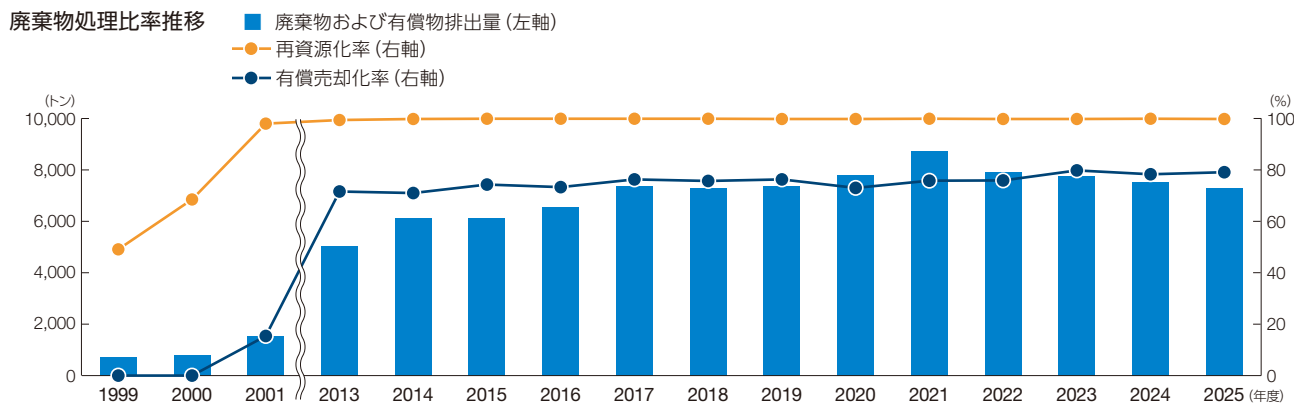


食害ネット取り外し

ヒノキと広葉樹によるCO₂吸収量：年間約5.3t-CO₂
地下水の涵養量推計値：年間約5,320m³

「航空電子グループの森」紹介動画はこちら
<https://youtu.be/mO2Pcyv5W0s>

廃棄物処理比率推移



(注) 1999年度および2000年度の数値には有償物は含まれていません。本データは国内グループの合計

資源の有効活用

資源の有効活用への取り組みとして、設計段階から環境に配慮し、製品の製造、使用、および廃棄の各段階における環境負荷を低減することを進めています。

特に事業活動により発生する不要物への取り組みとして、レスパーパーによる一般廃棄物の削減、廃プラスチックおよび金属スクラップなどの排出物の分別徹底によるリサイクルと有償売却の推進を行っています。

2025年度の取り組みの一例として、コネクタ用トレーの再利用(リユース)を推進することにより、2024年度比43.72トンの廃棄物削減を達成しました。

下のグラフは再資源化率等を示しており、2025年度は再資源化率目標99%に対し、99.8%の実績となっています。

ダイバーシティ推進と人材育成

航空電子グループの強みである技術開発、ものづくり力、グローバルマーケティングを一層強化するためには、多様な視点や発想を活かした組織基盤の構築が不可欠であると考えています。そのため「多様な人材の活躍推進」、「人材育成の強化」、「社内環境の整備」を進めています。

経営人材活用委員会の活動

持続的な成長と将来の発展に向け、事業構造の改革および事業競争力の強化を支える人的資本の充実を図るため、「経営人材活用委員会」を設置しています。

本委員会では、グループ全体における人員の適正化、人材力の最大活用など、人材に関する重要課題や具体的な施策について、経営層が主体となって検討・協議を行い、対応施策の立案・推進に取り組んでいます。

2025年度は、採用・配置、エンゲージメント向上施策などを主要テーマとして議論を進め、持続的な企業価値向上につながる人材戦略の実現に向けた取り組みを推進しました。

● 多様な人材の活躍推進

年齢、性別、国籍、障がいの有無にとらわれず、多様な人材が活躍できる職場環境の実現に向けた取り組みを推進しています。これらの取り組みを通じて、多様な人材による多角的な視点や新しい価値創造につなげ、組織力を強化していきます。

女性活躍推進

多様な人材が活躍できる組織づくりの一環として、特に女性社員の活躍推進を重要な課題と認識しています。女性社員比率の向上に向けた採用活動の強化に加え、2030年度までに女性

管理職比率6%以上とする目標を掲げ、管理職登用、キャリア形成支援、柔軟な働き方の推進など、女性社員が能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

定期採用者に占める女性比率25%以上を目標に設定し、採用活動の強化を通じて女性人材の確保を進めるとともに、将来的な管理職登用やキャリア形成につながる人材基盤の構築に取り組んでいます。

女性社員の管理職登用を推進するため、育成・配置計画を策定し、計画的なキャリア形成を支援しています。選抜型の社外研修への参加などを通じて、リーダーとして必要な能力や意識の醸成を図り、自信を持ってマネジメントを担える人材の育成に取り組んでいます。

また、経験者採用においても、専門性やマネジメント経験を有する女性人材の採用を積極的に進め、女性管理職候補者の裾野を広げることで、2030年度女性管理職比率6%以上の目標達成に向けた人材基盤の強化を図っています。

女性社員の就労継続・活躍支援として、女性社員をはじめとする若手社員に対し、人事部門によるフォローアップ面談を実施しています。職場の上司とは異なる立場から、仕事やキャリアに関する悩みや相談に寄り添い、安心して働き続けられるようサポートしています。

また、管理職を対象としたダイバーシティ(女性活躍推進)研修を定期的に開催し、多様な人材が互いに尊重し合い、それぞれの強みを活かして活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

グローバルな人材採用

世界中のお客さまとビジネスを展開し、海外拠点で生産する当社の事業環境において、グローバルに活躍する人材の採用が不可欠です。技術・営業・事業スタッフといった部門を中心に、

国籍を問わずさまざまな人材を採用し、組織の多様性を高めることで、グローバル市場における事業競争力の強化と、お客さまへの価値提供の向上につなげています。

経験者採用者の管理職への登用

管理職に占める経験者採用者の割合は、2026年4月1日時点で25%となっており、社内に異なる経験・知識・技術を有する多様な人材を確保し、新たな視点や発想を取り入れることで、組織力の強化とイノベーションの創出につなげています。

障がい者雇用

障がいを持つ社員がやりがいを持って仕事に取り組めるよう、一人ひとりの障がいに応じた業務設計を行い、個々の強みを活かせる職場環境を整えています。

今後も企業としての障がい者雇用に積極的に取り組み、社会的使命を果たすため、雇用機会の拡大に努めます。

● 人材育成の強化

経営環境の急速な変化やグローバル市場における競争力の確保に対応するため、人事制度と研修制度を両輪とした人材育成を推進しています。体系的な研修の実施に加え、社員が将来を見据えて自律的にキャリアを形成できるよう、自己啓発を促進するプログラムを整備しています。これらの取り組みを通じて、社員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、持続的な企業価値の向上を目指しています。

自己申告 評価・育成制度

社員が自ら業務目標・能力向上目標を申告し、上司とコミットする2WAYマネジメントを通じて、社員一人ひとりのチャレンジ精神と自己啓発意欲を高められるよう、人材育成を図っています。

キャリア形成支援

社員の自律的なキャリア形成と自己実現を支援するため、多様なキャリア開発制度を整備しています。

自己申告制度や社内公募制度は、社員が保有する能力や経験を活かして新たな業務に挑戦できる機会を提供し、適材適所の人材配置と組織の活性化を図るとともに、公募ポジションの拡充や制度の認知向上を通じて、社員一人ひとりの自己実現とエンゲージメントの向上を目指しています。

また、若手社員を対象にキャリア研修を実施し、上司との対話を通じてキャリアプランを策定することで、主体的なキャリア形成を支援しています。さらに、一定期間他部門の業務を経験する社内インターンシップ制度を設け、職務領域の拡大と多様なキャリア形成を促進しています。

処遇の仕組み

社員の処遇については、外部労働市場の動向や事業環境、同業他社の水準等を踏まえ、優秀な人材の確保・定着につながる競争力のある水準に設定しています。具体的には、担う職責の大きさと役割に応じた給与と、個人の成果を反映する賞与により、適正に処遇する仕組みとしています。

研修制度

各役割に応じたマネジメント力の強化に加え、組織力・事業力強化のための次世代リーダー育成プログラムを実施しています。

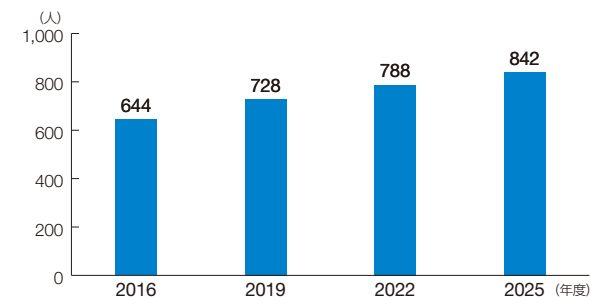
また、自律的なキャリア形成を支援するため、DX、プロジェクトマネジメント、グローバルコミュニケーション等の専門スキル教育の拡充、産学連携による先端技術教育や、ものづくり技能の継承を目的とした実技研修・資格取得支援を推進し、人材の育成に取り組んでいます。

【技能検定資格取得奨励制度】

ものづくり力強化のための人材の育成を進めており、特に本社と国内生産グループ会社すべてにおいて、国家資格である技能検定資格の取得支援・実技指導に取り組んできました。

さらに、資格取得者に対して奨励金を支給する制度を導入し、社員の技能向上に対する意欲を高めています。毎年多くの技能士が誕生し、技能の継承と製造品質の向上に貢献しています。

技能士人数推移



● 社内環境整備の取り組み

「社員の健康と安全の確保」を企業経営における最優先事項の一つとして、安全で働きやすい職場環境の実現に努めるとともに、柔軟な働き方を選択できる環境を整備し、ワーク・ライフ・バランスの促進を図ることで、働きがいを持って活躍できる職場の実現を目指します。

安全確保の取り組み

「重大労働災害ゼロ」を目標に、生産拠点ごとに安全衛生管理体制を構築するとともに、従業員への安全衛生教育を継続的に実施し、安全意識の向上に取り組んでいます。また、新規設備や化学物質導入時にはリスクアセスメントを実施し、安全性の確保と健康障害の予防を図っています。

グループ横断での安全水準向上の取り組みとして、各生産拠点の労働災害状況を把握するとともに、国内外の生産拠点が参加する安全衛生活動会議を開催し、情報共有を図っています。

健康づくりの取り組み

社員の健康維持・増進に向け、健康管理センターを設置し、医師・看護師による健康診断結果のフォローや健康相談を実施しています。また、メンタルヘルス対策についても注力しており、産業医による相談のほか、外部専門会社によるサービスを導入し、24時間いつでもカウンセリングを受けられる体制を整えています。

健康増進施策として、昼休みや定時後に専任トレーナーの指導によるトレーニングマシンを活用した体力づくりをはじめ、社内スポーツイベントの開催、産業医による講演、構内ポスターや社内ポータルを活用した情報発信を実施し、従業員の健康意識の向上に取り組んでいます。また、女性特有の健康課題や高年

年齢従業員を対象とした健康教育、禁煙・受動喫煙防止活動などを通じて、従業員の健康保持・増進を支援しています。

勤務制度

業務の効率化とワーク・ライフ・バランスの実現に向け、フレックスタイム制度や在宅勤務制度を導入し、柔軟な働き方を推進しています。また、育児・介護と仕事の両立を支援する各種制度を整備しています。男性社員の育児参画促進にも取り組んでおり、2025年度の男性育児休業取得率は77.4%、(育児関連休暇の取得者を含めると103.2%)※、女性社員の育児休業取得率も100%となりました。

※「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出

エンゲージメントの向上

社員一人ひとりが主体的に意欲を持って働き、その能力を最大限に発揮できる組織づくりを企業価値向上の基盤となる重要な経営課題と位置付け、エンゲージメント向上に取り組んでいます。

2025年度よりエンゲージメントサーベイの実施方法を見直し、国内グループ会社を対象に調査を実施しました。サーベイ結果は経営層および各組織で共有し、課題の把握や改善施策の検討・実行に活用しています。

また、「エンゲージメント向上」をマテリアリティの一つとして位置付け、従業員が働きがいを持ち、能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。今後も定期的な調査と従業員との対話を通じて改善サイクルを確立し、エンゲージメントの持続的な向上を図っていきます。

2025年度エンゲージメントスコア 41%

※「仕事への貢献意欲」・「会社の推奨意向」・「仕事への達成感」への肯定的な回答率

サステナブル調達

航空電子グループでは、お客さまや取引先との連携を踏まえ、サプライチェーンにおいて環境や人権といった社会的要請に配慮しながら、持続可能な調達を達成することが重要であると考えています。この考え方を取引先の皆さまにご理解・ご賛同いただいたうえで、遵守いただきたい事項を定めた「サステナブル調達ガイドライン」を発行し、運用しています。

 「サステナブル調達ガイドライン(航空電子グループ)」はこちら
https://www.jae.com/files/user/pdf/CSR_jp_07.pdf

また、昨今、地震や異常気象に加え、感染症によるパンデミック、地政学的な分断に伴う資源の入手難など、さまざまなリスクに事前に備えるBCPの重要性が一層高まっているため、取引先との協力・連携に向け、「サプライチェーンBCPガイドライン」を発行し、運用しています。

 「サプライチェーンBCPガイドライン(航空電子グループ)」はこちら
https://www.jae.com/files/user/pdf/BCP_jp1.pdf

サプライヤー調査の活動

サステナブル調達とBCPの重要性を取引先に理解してもらうため、訪問による取引先啓発活動と主要取引先を対象とした年に一度の調査を実施し、結果と改善報告をフィードバックしています。回収率は90%を超え、調査の継続により年々その重要性が浸透してきています。25年度は、主要取引先(国内調達金額上位80%)を対象に「回収率95%」をKPIとして掲げて実施した結果、実績は96.5%となりました。

パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進め、新たなパートナーシップを構築するため「パートナーシップ構築宣言」を2022年3月に公表しており、受託中小企業振興法に基づく「振興基準」の改正を踏まえて2026年2月に宣言内容を更新しました。

 「パートナーシップ構築宣言(日本航空電子工業)」宣言文はこちら
[https://www.jae.com/files/user/pdf/partnership\(6\).pdf](https://www.jae.com/files/user/pdf/partnership(6).pdf)

人権尊重

航空電子グループは、持続可能な社会の実現に貢献する企業として、企業活動における人権の尊重を重要な責務と認識しています。

「航空電子グループ企業行動憲章」において、人権尊重、不当な差別の禁止、児童労働および強制労働の禁止を明確に定め、この方針に基づき事業活動を推進しています。

また、人権に関する基本的な考え方や取り組み方針については「航空電子グループ人権方針」「資材調達基本方針」としてWebサイトに公開するとともに、サプライチェーン全体で人権侵害の発生を防止するための当社の人権尊重方針について、ご理解いただくよう努めています。

「航空電子グループ人権方針」はこちら
https://www.jae.com/csr/human_rights/

「資材調達基本方針」はこちら
<https://www.jae.com/corporate/materials/basic-policy/>

● 人権デュー・ディリジェンスの推進

国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した人権デュー・ディリジェンスの枠組みを構築し、2026年4月に「航空電子グループ人権方針」を改定しました。また、当社グループにおける潜在的な人権課題を整理し、優先的に対応すべき顕著な人権課題を特定しました。

今後は、特定した顕著な人権課題について、グループ各社を対象とした実態調査を実施し、把握したリスクに対する防止・軽減措置を講じることで、継続的な改善につなげていきます。

また、サプライチェーンにおける人権リスクの把握に向けて、主要サプライヤーを対象としたサステナブル調査において人権に関する項目を設け、取り組み状況の確認を行っています。

● 人権教育

人権尊重の取り組みの実効性を高めるため、従業員を対象に、人権およびハラスメント防止に関する教育を継続的に実施しています。また、人権侵害やハラスメントに関する相談窓口の利用について周知を行い、グループ全体で従業員が安心して相談できる環境整備に努めています。

【顕著な人権課題の特定】

外部専門機関の支援のもと、人権への負の影響の特定および優先順位付けを以下のプロセスにより実施しました。

- ・自社事業をはじめ、バリューチェーンの上流、下流における従業員、外国人・移民労働者、取引先、請負先企業の従業員、地域コミュニティ等が抱える人権リスクを体系的に評価しました。
- ・業界の動向や取り巻く人権リスクおよび事業拠点や取引先の所在地におけるカントリーリスクを踏まえたうえで、主要な事業部、

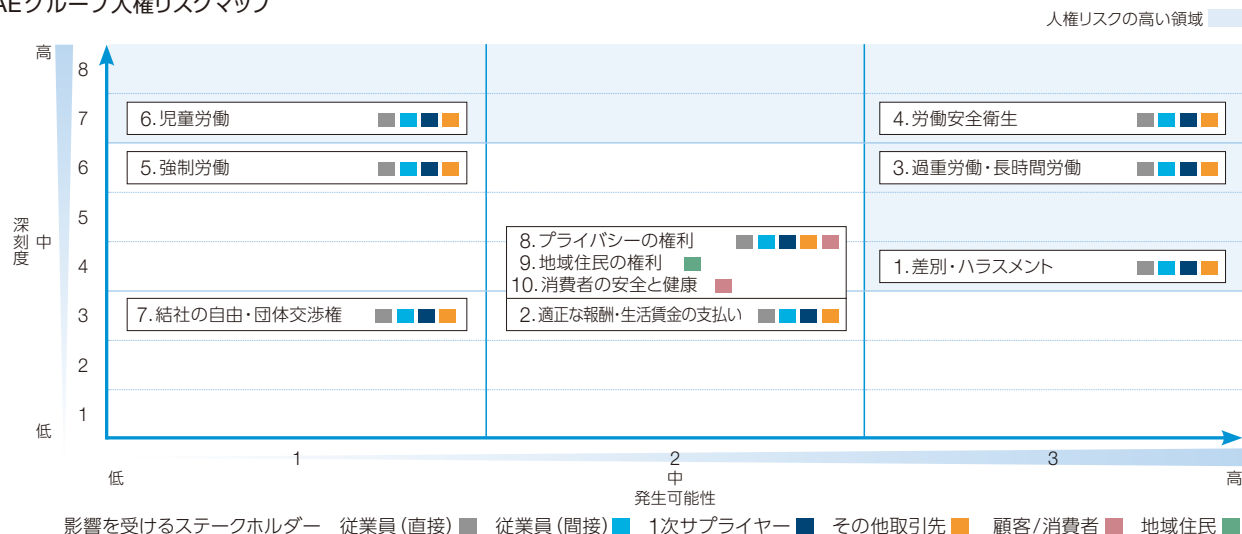
製造子会社、労働組合へのインタビューや内部通報制度に寄せられた人権に関する通報、従業員・サプライヤー向けアンケートなどの社内調査の結果を検討し、マッピングを行いました。

・特定したリスクについて「深刻度」および「発生可能性」の観点から評価し、優先順位付けを実施しました。

この結果、優先的に対応すべき「顕著な人権課題」を以下の通り特定しました。これらの課題については、当社の事業特性およびサプライチェーンの広がりや踏まえ、潜在的な影響が大きい領域として認識しています。

労働安全衛生	労働災害の発生による人命・健康への重大な影響リスク
過重労働・長時間労働	長時間労働による心身の健康への影響リスク
差別・ハラスメント	人格や尊厳の侵害、就業機会の不平等につながるリスク
児童労働	児童の健全な成長および教育を受ける権利の侵害リスク

JAEグループ人権リスクマップ



当社は、「開拓、創造、実践」の企業理念に基づく企業経営を遂行することにより適正なる利益を確保し、企業価値を高め、持続可能な社会の創造に貢献することを目指し、関係法令を遵守し、株主、お客さま、取引先、地域社会をはじめとする利害関係者（ステークホルダー）に対する社会的責任を果たすことがコーポレートガバナンスの趣旨と考えています。

当社は、経営上の意思決定、業務執行および内部統制に係る経営組織として、取締役10名（うち、業務執行取締役5名、独立社外取締役5名）で構成される取締役会、業務執行取締役5名を中心に構成される経営会議、執行役員と経営幹部で構成される事業執行会議および幹部会議を設置し、迅速な意思決定と機動的な経営を実現する体制を整えています。また、常勤監査役2名と社外監査役2名で構成される監査役会制度を採用しており、さらに、内部監査部門として監査室を設置しています。

① 取締役会

取締役会付議基準に基づき重要な業務執行の決定ならびに、職務執行および内部統制の実施状況の監督を行い、その状況を報告しています。

取締役会の非常設の諮問機関として、当社の独立社外取締役で構成され、その他の関係会社である京セラ株式会社または当社株式を大量に保有するその他の株主と一般株主との利益が相反する重要な取引・行為が発生する場合などにおいて、事前にその審議・検討を行います。

取締役会の任意の諮問機関として、当社の独立社外取締役および業務執行取締役で構成され（うち、過半数は独立社外取締役）、取締役候補者の選任や取締役の報酬等に関する事項について審議・検討を行います。

常勤監査役2名と社外監査役2名で構成され、監査役は、取締役会や経営会議など重要会議への出席、重要書類の閲覧、また、取締役、執行役員および従業員より、当社グループ各部門の業務執行状況の聴取を行っています。



	開催回数	主な審議内容
取締役会	14回	法令および取締役会規則で定められた事項、その他の会社の経営、事業上重要事項等を審議、決定するとともに、重要な業務の執行状況等について報告を受けました。
特別委員会	2025年度においては、対象事項がなかったため、特別委員会は開催されませんでした。	
指名・報酬委員会	8回	取締役候補者の選任に関する事項や、取締役の報酬等の内容につき、審議しました。
監査役会	12回	当社グループのコーポレートガバナンス、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の会計監査の相当性、KAM(監査上の主要な検討事項) などについて検討し、審議しました。

コーポレートガバナンス

役員の構成

取締役会は、社内取締役5名、独立社外取締役5名の構成としてコーポレートガバナンスの一層の強化を図っています。事業分野における豊富な経験および実績を持つ社内取締役に加え、製造業での企業経営者としての経験、知見を持つ1名を含む、外部の高度な専門知識および見識を備えた独立社外取締役5名により、実効的な議論を活発に行っています。指名・報酬委員会については、独立社外取締役5名および社内取締役2名で構成されています。また、それぞれの職歴、経験、専門知識を活かした監

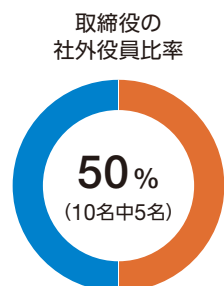
査をすることができる社外監査役2名を選任しています。

取締役会は、会社の経営に関する重要な意思決定を行うとともに、業務執行全般を監督する責務を果たすために広範な知見を必要とする観点から、備えるべきスキルを特定して、一覧化し

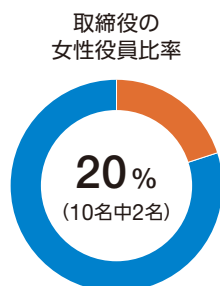
たスキル・マトリックスを作成し、全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を考慮し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役候補者を選任しています。

役員のスキル・マトリックス

役職名	氏名	企業経営	グローバル	財務・会計	法務・コンプライアンス	技術・製造	営業・マーケティング	人材開発・人事	サステナビリティ・ESG	DX・IT
社長（代表取締役）	村木 正行	●	●	●	●	●	●	●	●	●
取締役	檜山 憲孝				●			●	●	
取締役	松尾 正宏		●		●		●			
取締役	小池 隆行		●				●			
取締役	井原 成人	●	●	●		●	●			●
取締役（社外） 独立	高橋 礼一郎		●							
取締役（社外） 独立	後藤 和宏				●					
取締役（社外） 独立	川口 寛	●				●				
取締役（社外） 独立	沼田 優子		●	●						
取締役（社外） 独立	長崎 真美			●	●					
監査役（常勤）	東 直明				●		●			
監査役（常勤）	青木 和彦			●						
監査役（社外） 独立	壁谷 恵嗣			●						
監査役（社外） 独立	井上 能裕				●					

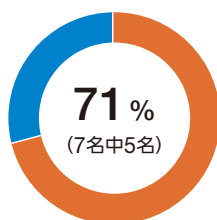


■ 社外 ■ 社内



■ 女性 ■ 男性

指名・報酬委員会の
社外役員比率



■ 社外 ■ 社内

各スキルの定義

スキル項目	スキルの定義
企業経営	企業のトップ（代表取締役・もしくはそれに準ずる役割）として持続的に企業価値を向上させる経営戦略の策定・実行に携わった経験
グローバル	国際情勢・国際取引に関する知見やグローバルな視点で海外における事業に携わった経験
財務・会計	財務・会計に関する専門的な知見や経営戦略と連動した財務戦略策定に携わった経験
法務・コンプライアンス	法務・コンプライアンスに関する専門的な知見や法令遵守の徹底とコーポレート・ガバナンス強化に関する施策の推進に携わった経験
技術・製造	当社の事業を拡大、発展させる技術・製造に関する知見と経験
営業・マーケティング	当社の事業を拡大、発展させる営業・マーケティングに関する知見と経験
人材開発・人事	ダイバーシティを含む人的資本経営に関する知見や人材開発・人事・労務等の人材戦略の策定・実行に携わった経験
サステナビリティ・ESG	社会の持続可能性と当社事業の持続可能性を同期化し、当社事業を通じた社会課題の解決と長期的な企業価値向上のための施策の推進に携わった経験
DX・IT	デジタル技術の知見やデータとデジタル技術を活用した事業の変革・オペレーションの効率化の推進に携わった経験

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の向上を目的として、毎年、その分析・評価を実施することとしています。2025年度における取り組み、分析・評価結果の概要は、以下のとおりです。

● 2025年度における取り組みおよび分析・評価プロセス

前回の2024年度に係る分析・評価における指摘事項を踏まえ、各種改善を行いました。今回も引き続き取締役および監査役を対象に以下の項目、観点に基づいたアンケートを実施し、集計結果を2026年5月開催の取締役会において報告、討議しました。

- | | |
|---------------|------------|
| ・取締役会の構成 | ・取締役会の運営状況 |
| ・取締役会の役割 | ・取締役への支援体制 |
| ・取締役会における審議状況 | |

● 2025年度評価結果の概要、今後の取り組み

取締役会の構成は、経営経験者や女性も含む独立社外取締役が取締役全体の半数を占め、多角的な視点から議論が可能な体制が整ったこと、また、取締役会の運営・審議状況としては、定例議題の削減や、オフサイトミーティングの開催により、経営戦略・成長戦略等の審議に一定の時間を配分できるようになったこと、および、指名・報酬委員会での審議により、取締役候補者の選定プロセスや取締役報酬の構成・決定プロセスが透明化され、より適切になったこと等を踏まえ、当社取締役会の実効性は全体として確保されており、コーポレートガバナンスの一層の強化に向けた着実な進展が認められると、評価しました。

一方で、取締役会の構成については、審議の効率化、取締役会全体の能力のさらなる向上の観点から、員数や強化すべきスキルについて意見がありました。また、取締役会の運営・審議状況においては、経営戦略・成長戦略についてさらに充実した議論

ができるよう、議論の機会や付議資料について、一層の改善を求める意見がありました。

これらの意見・要望に対する取り組みとして、取締役会の構成については、指名・報酬委員会において、今後さらに充実させるべき点について審議し、適切な体制構築を検討していきます。また、取締役会の運営・審議については、一層充実した議論が行われるよう、戦略的な審議テーマの洗い出しと、審議スケジュールの計画化を図ります。

当社は、今後も実効性評価を通じて課題を継続的に検証し、取締役会機能の実効性向上および持続的な企業価値向上に取り組めます。

取締役会の2025年度の取り組み

● 取締役会

2025年度においては、合計14回の取締役会を開催し、経営戦略、事業計画、予算、業績、コーポレートガバナンスに関する事項に加えて、設備投資、資本業務提携、関係会社の買収など事業基盤の強化、組織改正等に関する案件を審議しました。

また、四半期ごとの業績および業績見通し、年度予算、配当に関する事項について審議するとともに、事業部門の事業概況、全社リスク管理委員会及びサステナビリティ推進委員会の活動状況、コンプライアンスに関する管理状況について定期的な報告を受け、業務執行の監督を行いました。

また、取締役候補者および執行役員の選任、役員報酬制度に関する事項については、指名・報酬委員会からの答申を受けた上で、審議するとともに、取締役会実効性評価の結果を踏まえたガバナンス体制の継続的な強化に取り組みしました。

監査役会、指名・報酬委員会、特別委員会の2025年度の取り組み

● 監査役会

2025年度においては、合計12回の監査役会を開催し、監査方針および監査実施計画を定め、当社グループのコーポレートガバナンス、内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の会計監査の相当性、KAM（監査上の主要な検討事項）などを主な検討事項としました。特に、事業部および子会社のコンプライアンス・リスク管理状況とそれに対する本社スタッフ部門の横断的管理状況、全社リスク管理委員会による全社のリスクの評価および対策検討状況、サステナビリティ推進委員会によるサステナビリティに関する課題の検討状況を重点的に審議しました。

● 指名・報酬委員会

2025年度においては、合計8回の指名・報酬委員会を開催し、コンサルタントも活用しながら、業界における報酬水準および報酬構成の調査やベンチマークの設定、取締役の報酬体系の改定検討、取締役候補者の指名に関するプロセス透明化の検討、後継者計画案の審議、次期取締役体制の審議を行いました。

● 特別委員会

2025年度においては、対象事項がなかったため、特別委員会は開催されませんでした。

コーポレートガバナンス

役員報酬制度

取締役の報酬等は、月額報酬(固定報酬)、取締役賞与(業績連動報酬)および譲渡制限付株式報酬で構成されており、取締役会の決議により定めた「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」に基づき、指名・報酬委員会の審議を経て、その報酬等の額を決定しています。

一般株主の権利保護

当社は、一般株主の皆様の利益の保護を図るため、当社のその他の関係会社である京セラ株式会社(以下、「京セラ」)または当社株式を大量に保有するその他の株主と一般株主との利益が相反する重要な取引・行為が発生する場合などにおいては、取締役会の非常設の諮問機関であり、当社の独立社外取締役で構成される特別委員会において、事前にその審議・検討を行うこととしています。また、京セラと当社の間で、2025年10月30日付で締結した資本業務提携契約においても、当社と京セラとの間、または、京セラと当社の一般株主との間における重大な利益相反が生じ得る取引については、当社においては独立社外取締役により構成される特別委員会の判断を尊重するものとし、京セラは、当社が上場企業であることを踏まえ、当社の一般株主の共同の利益・企業価値を尊重することを合意しています。経営にあたっては、独立社外取締役5名の監督、助言、独立社外監査役2名の監査を受けながら、当社独自の意思決定を行っています。本資本業務提携は当社のコネクタ事業の成長に向けた京セラとの提携関係の構築・深化を促進することを目的としたものであり、本資本業務提携における京セラグループの当社に対する議決権比率を維持することにより、当社の経営の自主性を確保しており、当社のガバナンスへの影響は軽微と考えています。

取締役および監査役に対する報酬体系

種 別			支給 時期	対 象				支給基準
金 銭	月額報酬(基本報酬)	固定	毎月	業務執行 取締役	社外 取締役	常勤 監査役	社外 監査役	代表権の有無、役位等を基準とした固定報酬
	賞与(業績連動報酬)	変動(短期インセンティブ)	年1回	●				前年度の業績結果を基準とし、役位、担当領域の業績を踏まえて決定
非金銭	譲渡制限付株式報酬	変動(長期インセンティブ)	年1回	●				役位に応じて支給株式数を決定

役員報酬等の額(2025年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等 ^(※)	
取締役(社外取締役を除く)	228	144	55	28	7
監査役(社外監査役を除く)	40	40	—	—	3
社外役員	62	62	—	—	7

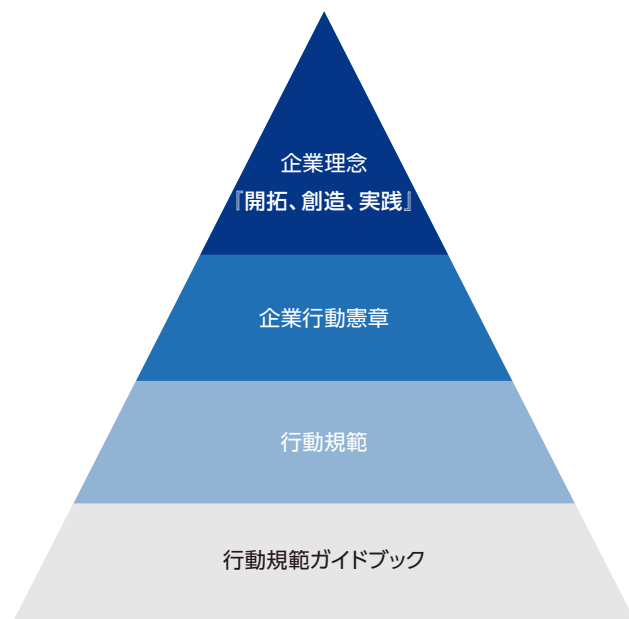
※ 非金銭報酬等として取締役に対してストック・オプションを付与し、また譲渡制限付株式報酬を支給しています。なお、上記非金銭報酬等の総額は、当事業年度に係るストック・オプション報酬額、譲渡制限付株式報酬額として費用計上した額であります。(2026年度以降は、取締役に対して支給する非金銭報酬等は、譲渡制限付株式報酬のみとなります。)

 役員報酬等に関する詳細はこちら(有価証券報告書)
<https://www.jae.com/ir/library/security/>

コンプライアンス

基本的な考え方

航空電子グループでは、「開拓、創造、実践」の企業理念のもとに「航空電子グループ企業行動憲章」を定めています。さらにこれらに基づいた役員および社員の行動基準として「航空電子グループ行動規範」を定め、その詳細事項を説明した「航空電子グループ行動規範ガイドブック」を作成しています。事業を行う上では、企業行動憲章および行動規範に即した遵法精神に基づく企業行動が最も重要な基盤であるとの考え方にに基づき、取り組みを進めています。



コンプライアンスに関わる取り組み

航空電子グループでは、7月5日を「遵法の日」と定め、毎年社長が執行役員・部門長向けに訓示を実施しています。訓示では、(1) 事業を行う上では、遵法に基づく企業行動が最も重要な基盤であること、(2) ものづくりに関わるメーカーとして、法令やお客さまとの契約を遵守することは極めて大切であること、(3) 取引先との取引において関連法令の遵守を徹底すること、などが語られます。本内容は部門長を通じて全従業員に説明されるとともに、社内報を通して広く周知されています。



「遵法の日」社長訓示

コンプライアンス研修

コンプライアンス教育として、国内外の従業員を対象に、企業倫理と法令遵守に関するeラーニング研修を年1回行っています。加えて、各担当部門においては、財務報告に係る内部統制、人権、環境保全、取適法、製品安全、輸出入取引および情報セキュリティに関する教育や管理体制の確認を実施しています。

コンプライアンス研修受講率(国内グループ会社)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
コンプライアンス研修受講率(eラーニング)	99.6	90.9	96.4	100.0

内部通報制度

航空電子グループでは、コンプライアンスや企業倫理などに関する不正行為の未然防止、早期発見および是正を図ることを目的として、内部通報制度を設けています。

通報・相談は匿名でも受け付けており、調査を行う場合は通報者・相談者の秘密保持に十分配慮すること、通報・相談によって不利益な取り扱いを受けないことなど、通報者・相談者の保護が社内規程で厳格に定められています。また、「遵法の日」の訓示や、コンプライアンス研修、社内報を通じて内部通報制度についての周知を図っています。

内部通報の件数(国内グループ会社)

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
倫理に関する内部通報制度(通報件数)	37	31	45	41

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループの持続的成長を阻害するリスクについて、全社リスク管理委員会にて、まだ顕在化していないリスクを検証するとともに、顕在化したリスクについての情報を共有し、対策の見直しを行うことにより、リスクの再発防止に努めるなど、リスクの特定や監視、管理に取り組んでいます。

また、特定したリスクにおいては、事業部門、スタッフ部門で検証や対策を行い、必要に応じて委員会で適切に議論しています。

リスクマネジメント体制

社長を委員長として、各執行役員および部門長を委員、常勤監査役をオブザーバーとする全社リスク管理委員会を設け、持続的成長を阻害するリスクを特定するとともに監視および管理を行っています。

特に重要案件に関しては、経営会議・取締役会にて適宜報告され、経営陣が適切に全社のリスク管理状況を把握、監督する体制としています。また、必要に応じて全社リスク管理委員会の下部機関として分科会を設置し、特定のリスクへの対応策の検討等を行うこととしています。

体制図



リスク分析と対策

当社では、年4回開催される全社リスク管理委員会を通じて、顕在化リスクと潜在リスクの双方について分析・対応を進めています。2025年度は、各部門におけるリスクの見直し結果を踏まえ、「米国政策転換の影響（追加関税リスク）」を重点テーマとして特定し、米国拠点や主要事業への影響分析を実施するとともに、関税回避策や価格転嫁などの具体的な対策を推進しました。その他の地政学リスクについても、有事に備えた行動指針の整備や在庫対応の継続的な検証などにより、実効性の向上を図っています。加えて、情報セキュリティやグループガバナンスなど企業の経営基盤に関わるリスクについても議論を深め、各主管部門による対策実行を加速させるなど、リスク対応力の底上げを図っています。

昨今リスクが多様化し、変化していくなかでは、幅広い視点で潜在リスクを特定し、影響や対策を議論することで、実際に顕在化したときの影響を最小化することが重要と考えており、引き続き取り組みを進めていきます。

主要なリスク

- 環境課題について
- 自然災害、疫病について
- 経済・金融・為替の変動及び地政学について
- 調達・サプライチェーンについて
- 市場・競争環境について
- 生産技術、安定供給について
- 製品・技術・研究開発について
- 品質について
- コンプライアンス及び人権問題について
- 人材獲得・流出について
- 知的財産について
- 情報セキュリティについて

Topics

情報セキュリティリスクマネジメントへの取り組み

当社では、地政学等の外部環境の変化や、AI・DXの進展、サプライチェーンの高度化などによって高まるサイバーリスクから情報資産を守り、事業を継続していくことを重要な経営課題として捉えています。セキュリティを支える価値観・文化をベースとして、NIST等のガイドラインを参照しながら、人・プロセス・技術の三位一体で活動を推進するとともに、全社リスク管理委員会やデジタルガバナンス委員会、幹部会議等での定期的な報告を通じて、リスク管理の高度化、企業活動の安定性と信頼性の向上を図り、企業価値の持続的成長に寄与しています。

Cybersecurity Values & Culture

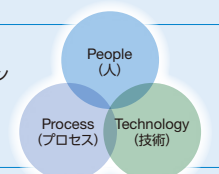
"Integrity, Ownership, Highest Standards, Diversity & Inclusion, Passion & Empathy"

Governance

全社リスク管理委員会、デジタルガバナンス委員会、幹部会議

Framework

準拠/参照ガイドライン
- NIST CSF 2.0
- ISO27001
他



信頼を損なうインシデントの抑止を目指す

社外取締役座談会



社外取締役 沼田 優子

(2024年6月就任)
明治大学専門職大学院
グローバル・ビジネス研究科
専任教授

社外取締役 後藤 和宏

(2023年6月就任)
1988年、警察庁入庁。中部管区警察
局長などを経て2022年、警察庁退官。
株式会社ローソン 顧問

社外取締役 高橋 礼一郎

(2021年6月就任)
1980年、外務省入省。駐オーストラリア特命
全権大使などを経て2021年1月に外務省退官。
株式会社安藤・間 顧問

社外取締役 川口 寛

(2024年6月就任)
東京特殊電線株式会社
(現・株式会社TOTOKU)
元代表取締役社長

社外取締役 長崎 真美

(2024年6月就任)
石井法律事務所パートナー
弁護士

JAEの企業価値向上を支える社外取締役の視点

新たな中期経営計画が始動した2026年。本座談会では、策定段階において社外取締役がどのような視点で議論に参画し、計画を磨き上げてきたのかを振り返ります。

さらに、取締役会に求められる議論とモニタリングの高度化、経営人材の育成などをテーマに、5名の社外取締役が、

JAEの持続的な成長と企業価値向上を後押しする経営・ガバナンスのあり方について語り合います。

中期経営計画策定における取締役会の議論

高橋 社外取締役の使命は、外部の視点と少数株主を含む株主全体の利益を踏まえ、企業価値向上に向けた意見を述べることです。今回の中期経営計画は、従来とは異なるグローバル環境

や新たな経営課題を見据え、中長期的な視点で踏み込んだ議論が求められました。我々社外取締役は、それぞれ異なる専門性や経験を生かし、多角的な視点から議論に参画してきました。特に、各事業の成長戦略だけでなく、会社全体として何を変革する

かという「横串」の視点を重視し、事業横断の戦略や経営全体の方向性を中期経営計画に反映させるべきだと提言しました。こうした全社最適の視点からの議論が、中期経営計画の実効性をより高める重要な役割を果たしました。

社外取締役座談会

沼田 まさにその全社最適の視点が今回の議論では重要でした。中期経営計画は3～5年を対象とするものですが、その実効性を高めるためには、さらに先を見据えた将来像を描き、その実現に向けた道筋として議論



することが重要だと考えています。今回の中期経営計画では、その考え方が十分とまでは言えないものの、従来の予算積み上げを中心とした内容から一歩踏み込み、将来を見据えた全社最適の視点から、事業ポートフォリオについて活発な議論が行われ、見直しを明確に打ち出した点は大きな前進だったと受け止めています。

後藤 中期経営計画は、企業のビジョンや成長戦略をステークホルダーに示し、将来への道筋を明確にする重要な指針です。今回の策定では、成長戦略をいかに説得力のある形で示すかという点を重視し、昨年末から社外取締役も交えて議論を重ね、各事業の計画を積み上げる形の当初計画から、次第に全社的な視点へと発展しました。各製品の売上高と収益性を可視化した分析を通じて、事業ポートフォリオ変革を成長戦略の柱に位置付け、インターフェース・ソリューション事業のコネクタ事業への統合など、事業構造の見直しも進展しました。こうした議論により、成長戦略の具体性と説得力を高めることができました。

長崎 全社的な視点で成長戦略を描くという議論を踏まえ、私が重視したのは、将来のありたい姿から逆算して中期経営計画を策定するバックキャストの視点です。3年間の計画だけでなく、その先に目指す姿やROE目標を明確に示し、投資家に成長の道筋を伝えることが重要だと考えました。また、企業価値向

上には欠かすことのできない事業ポートフォリオの最適化について、コネクタ事業の製品群ごとの収益性や成長性、投資効率を踏まえ、経営資源を重点配分すべき分野を議論しました。具体的には、中国や欧州市場での展開、インドでの事業基盤確立、自動車のADAS・自動運転分野など、地域・市場ごとの成長機会を見据えた戦略的な資源配分について活発な議論を重ねました。

川口 こうした議論を重ねた結果、中期経営計画は、将来のありたい姿から逆算して策定するという本来の方向へと大きく軌道修正されました。取締役会に加え、事前説明の場でも社外取締役を交えた議論を重ねたことで、将来像やこれまでの中期経営計画における課題を共有し、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の重点配分について理解を深めることができました。売上高と利益率を踏まえた分析により、注力すべき事業領域も整理され、中期経営計画の骨格がより明確になりました。議論はなお発展途上ですが、従来の延長線上の発想から脱却し、将来を見据えた戦略へと進化する大きな転換点になったと感じています。

成長を支える取締役会の進化

沼田 ガバナンス改革が進む中、取締役会の役割は、不正防止を目的としたモニタリングから、企業価値向上に向けた挑戦を後押しする役割へと変化しています。今後は、事業ポートフォリオの見直しで生まれた経営資源を成長分野へ適切に配分し、リスクを恐れず挑戦する経営を支えることが重要です。社外取締役は挑戦を否定するのではなく、リスクを共有しながら必要に応じて軌道修正を促し、対応策を確認しつつ柔軟に戦略を見直すことで、持続的な成長を後押しすることが、これから期待される役割だと考えています。

後藤 取締役会はこの数年で着実に進化している一方、前中期経営計画期間の成長停滞を真摯に受け止める必要があると考えています。投資案件を早期段階から議論する機会は増えましたが、まだ個別事業の視点にとどまりがちです。今後は、事業ごとの視点だけでなく、全社的な経営戦略や成長戦略を軸に、収益性や成長性の高い分野へ経営資源をどのように配分していくかといった、全社最適の観点から議論をさらに深めていくことが重要です。

長崎 経営課題の進捗を分かりやすくモニタリングすることも、今後の取締役会の重要な役割です。例えば足元の課題である棚卸資産の増加については、事業ごとの要因や改善状況を体系的に可視化し、継続的に確認できる仕組みが求められます。滞留資産や非効率なプロセスなど改善可能な課題にも目を向け、着実に解決していくことが企業価値向上につながります。社外取締役として、それぞれの専門性や経験を生かして課題解決に向けた助言を行い、経営の改善を後押ししていきたいと考えています。

川口 そうしたモニタリング機能を十分に発揮するには、社外取締役が事業や組織への理解を一層深めることが不可欠です。そのため、経営企画部門に加えて、事業部門の責任者からの事前説明の充実化など



により、限られた取締役会の時間で議論の質を高めることが重要です。また、中期経営計画や将来像の進捗をKPIで分かりやすく共有し、成長に直結する情報を整理して示すことも欠かせません。こうした環境が整うことで、社外取締役は企業価値

社外取締役座談会

向上に向けた建設的な議論へ、より積極的に貢献できます。

高橋 さらなる進化に向けては、中長期の経営戦略とモニタリングの両面を強化していく必要があります。中期経営計画では議論し切れなかった将来の経営戦略について、定例報告とは別に継続して議論する場を設けることが望まれます。また、モニタリングでは毎月の業績数値だけでなく、その間の取り組みやリスクへの対応状況、課題解決のプロセスを継続的に確認することも欠かせません。リスクや対応策の整理も含めてフォローアップすることで、モニタリングの実効性をさらに高めていくことが期待されます。

取締役会の実効性を高める議論

後藤 社外取締役の重要な役割は、業務執行とは異なる立場から、中長期的かつ俯瞰的な視点で経営に助言を行うことです。執行側は日々の課題への対応を担うため、視点が短期的になったり、社内や業界の固定観念にとらわれたりするの、ある意味やむを得ません。また、組織には慣性の法則が働くため、経営の方向性を変えることは容易ではありません。だからこそ、取締役会を積極的に活用し、社外取締役の客観的な提言を組織変革のフックとして経営戦略や組織のかじ取りに生かしていくことが、企

業価値向上につながる重要な視点だと思います。

長崎 今後の取締役会では、ROICやROE、WACCを意識した資本効率やキャッシュフローについて、より踏み込んだ議論が重要です。資本コストを

上回る収益をどう創出し、経営資源をどの事業へ重点配分するかという視点を共有することが、企業価値向上につながります。また、中期経営計画も四半期ごとなど、より短いスパンでPDCAを回しながら進捗や未達要因、対応策を中計と結び付けて議論することが大切です。単なる実績報告に終わらず、必要に応じて戦略を軌道修正することで、中期経営計画の実効性を一層高められます。

高橋 実効性の高い取締役会を実現するためには、業績の数字だけを確認するのではなく、各事業に内在するリスクと、その対応策や実行プロセスを継続的にフォローできる議論の基盤を整えることが重要で

す。また、社外取締役は組織内部の課題を把握しにくい、監査役や内部監査部門との連携を一層強化し、監査結果や現場の課題について意見交換する機会を増やすことも求められます。こうした中身のある情報を継続的に共有することで、社外取締役の理解が深まり、より実効性の高い監督や助言につながります。

川口 中期経営計画を着実に実行へ結び付けるには、取締役会を報告中心の場から、成長戦略を継続的に議論する場へ進化させることが重要です。年度末だけでなく、四半期ごとに中期経営計画の進捗を確認し、課題や対応策、次の打ち手まで議論することで、PDCAを着実に回していくことができます。また、議題設定や資料の工夫により、各事業やコーポレート部門の進捗と課題を分かりやすく整理することで、取締役会の本質的な課題の議論に集中できます。こうした運営をコーポレート



部門が主導することが、取締役会の実効性向上につながると考えています。

沼田 こうした役割も踏まえて、コーポレート機能を強化していくべきであると考えています。取締役会では、経理や労務などの実務に加え、財務戦略や人的資本経営など、カネとヒトの両面から経営を議論できる体制が重要です。そのためには、CFOやCHROの参画を含めた専門性の強化が求められます。また、中期経営計画や将来構想、M&A、IRなどの重要機能をより高度化させていくには、コーポレート部門全体の役割や体制を見直し、横断的な連携を一層強化していく必要があります。質・量の両面から機能を強化することが、取締役会の実効性向上につながると考えています。

企業価値向上を支える指名・報酬委員会

長崎 2025年度の指名・報酬委員会では、業績連動報酬と固定報酬のバランスや報酬水準の妥当性を検証するとともに、二つあった株式報酬制度を一本化するなど、制度の見直しを着実に進めました。一方で、業績連動報酬のKPIの妥当性や、サステナビリティ指標を評価にどう反映するかについては、今後さらに議論を深める必要があります。また、不祥事が発生した際に報酬の減額・返還を求めるマルス条項やクローバック条項についても、体系的なルール整備が課題です。企業価値向上とガバナンス強化の観点から、より実効性の高い報酬制度の構築を進めていくことが求められます。

川口 報酬委員会では制度の見直しを着実に進んでいますが、今後はさらなる高度化が求められます。役職ごとに一律となりがちな報酬体系を見直し、業績や個人のパフォーマンスをより適切に反映する仕組みづくりが課題です。一方、指名委員会では、



社外取締役座談会

次期経営陣だけでなく、その先を担う人材まで見据えたサクセッションプランの充実が欠かせません。幹部候補や女性管理職・女性役員候補を計画的に育成し、中長期的な視点で人材基盤を強化していく必要があります。将来の経営を支える人材を継続的に育成・登用できる仕組みを整えることが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

高橋 私も、指名・報酬委員会全体として着実に成果を上げていると感じており、特に報酬制度の見直しは大きく前進しました。一方、指名委員会では、グローバル事業を支える人材育成が今後の重要なテーマです。海外拠点を率いるリーダーをどのように育成し、その経験を将来の経営幹部や経営トップへのキャリアパスにつなげていくのか、より明確な仕組みが求められます。今後、インドをはじめとして海外事業のさらなる拡大が進む中、国内外で経験を積んだ人材をバランスよく登用できる体制を整え、長期的な視点でグローバルリーダーを育成していくことが欠かせません。

沼田 そうした人材育成をより実効性のあるものにするためには、将来のありたい姿を明確に描き、そこからバックキャストで考える視点が重要です。将来の経営トップ候補層まで視野に入れたサクセッションプランを検討するには、指名委員会において、将来どのような会社を目指し、その経営を担う人材にどのようなスキルが求められるのかを共有することが前提となります。その将来像から逆算して必要な人材を継続的に育成し、女性登用を含めた長期的な人材戦略へとつなげることで、指名委員会の議論もより実効性の高いものへ発展していくことが期待されます。

後藤 役員報酬制度については着実に成果が上がった一方で、サクセッションプランは今後さらに充実させる必要があると考えています。現在は将来の経営トップ候補層を対象とした人材プールの検討が進んでいますが、後は選抜基準や育成計画を具体

化することが課題です。また、社長候補だけでなく、取締役や執行役員候補についても、全社的な視点を養うための人事ローテーションが重要になります。海外や事業部での経験に加え、コーポレート部門での経験も積める仕組みを整え、多様な視点を備えた経営人材を体系的に育成していくことが、将来の企業価値向上につながります。

世界への挑戦を後押しするガバナンス

川口 地政学リスクが高まる中でも、当社が持つ強みを生かしながらグローバルで持続的に成長していくためには、将来像をより明確に描き、その実現に向けた中期経営計画をさらに充実させることが重要です。環境変化が大きい時代だからこそ、目指す姿を軸に据え、戦略を具体化し、着実に成果に結び付けていく必要があります。社外取締役としても、人材育成や戦略の具体化に必要な助言を行い、掲げた目標を確実に実現しながら、株主の期待に応える企業価値向上へ貢献していきたいと考えています。

高橋 日本企業が世界で存在感を発揮するためには、必ずしもワールドスタンダードを目指すだけではなく、日本ならではの強みを生かした価値を創出することが重要です。当社も、ものづくりを強みとする企業として、AIやITだけでは実現できない独自の技術や品質で存在感を発揮し、世界の中で「なくてはならない」と評価される企業を目指すべきだと考えています。そうした独自の価値を磨き続けることは、企業価値の向上だけでなく、日本のものづくりや産業競争力向上への貢献にもつながると期待しています。

沼田 私も同じ思いです。当社は足元の分析や振り返りを着実に行う一方で、企業価値向上に向けては、より将来を見据えた成

長ストーリーを示し、未来への構想を株式市場とも共有することが重要です。取締役会では、その実現に向けた具体的な戦略や挑戦について議論を深め、リスクを恐れず新たな取り組みを後押ししていくことが求められます。挑戦を積み重ねる姿勢そのものが投資家の信頼につながることを意識し、自信を持って「世界のJAE」という将来像を掲げ、その実現に向けて歩み続けることが大切だと思います。

後藤 ビジネス上のリスクは、見方を変えれば新たな成長機会でもあります。そのため、リスクを回避するだけでなく、機会として捉え、その価値を最大化する発想が重要です。今後は、地政学やAI・半導体市場の動向が大きなリスクとなる一方、新たな事業機会にもなり得ます。当社の事業領域には、防衛・宇宙、フィジカルAI、データセンターなど成長が期待される市場が広がっています。こうした分野で顧客開拓や製品開発を積極的に進め、変化を成長へとつなげることが、企業価値向上の大きな鍵になると考えます。

長崎 そうした成長機会を着実に成果へ結び付けるためには、オーガニック成長に加え、M&Aや新市場・新製品への挑戦を通じて、新たな成長機会を積極的に取り込んでいくことが重要です。昨年買収したTooltronix社の成長を着実に軌道に乗せるとともに、コネクタ事業でも新たな顧客や市場、地域を開拓し、技術力を生かした価値創出をさらに進めてほしいと期待しています。取締役会でもこうした挑戦について前向きな議論を重ねながら、社外取締役として持続的な成長を後押ししていきたいと思っています。



役員一覧 (2026年6月24日時点)

取締役



社長 (代表取締役)

村木 正行

1984年 4月 当社入社
 2016年 4月 執行役員コネクタ事業部長代理兼
 事業計画部長兼グローバルテクノ
 センター長
 2020年 4月 執行役員コネクタ事業部長
 2021年 6月 取締役執行役員コネクタ事業部長
 2022年 4月 取締役常務執行役員コネクタ事業
 部長
 2023年 4月 社長 (代表取締役) (現在に至る)
 所有株式数 21千株

取締役 (社外取締役) **独立**

高橋 礼一郎

1980年 4月 外務省入省
 2015年 1月 在ニューヨーク日本国総領事館 総
 領事 (大使)
 2018年12月 駐オーストラリア特命全権大使
 2021年 3月 株式会社安藤・間 顧問 (現在に至る)
 2021年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
 所有株式数 0株



取締役

檜山 憲孝

1985年 4月 当社入社
 2018年 4月 執行役員総務人事部長
 2022年 4月 執行役員
 2025年 4月 常務執行役員
 2025年 6月 取締役常務執行役員 (現在に至る)
 所有株式数 12千株

取締役 (社外取締役) **独立**

後藤 和宏

1988年 4月 警察庁入庁
 2018年11月 警察庁長官官房首席監察官
 2021年10月 中部管区警察局長
 2022年10月 日新火災海上保険株式会社 顧問
 2023年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
 2025年 7月 株式会社ローソン 顧問 (現在に至る)
 所有株式数 0株



取締役

松尾 正宏

1985年 4月 当社入社
 2016年 4月 執行役員
 2022年 6月 取締役執行役員 (現在に至る)
 所有株式数 13千株

取締役 (社外取締役) **独立**

川口 寛

1982年 4月 古河電気工業株式会社入社
 2020年 6月 東京特殊電線株式会社 代表取締
 役社長
 2023年 4月 株式会社TOTOKU 顧問
 2024年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
 所有株式数 0株



取締役

小池 隆行

1987年 4月 当社入社
 2022年 4月 執行役員
 2026年 6月 取締役執行役員 (現在に至る)
 所有株式数 6千株

取締役 (社外取締役) **独立**

沼田 優子

1992年 4月 株式会社野村総合研究所入社
 2022年 6月 いちよし証券株式会社 社外取締役
 (現在に至る)
 2023年 4月 明治大学専門職大学院 グローバ
 ル・ビジネス研究科 専任教授 (現
 在に至る)
 2024年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
 所有株式数 0株



取締役

井原 成人

1989年 4月 日本電気株式会社入社
 2019年 4月 NEC X, Inc. President and CEO
 2024年 4月 当社執行役員
 2025年 6月 取締役執行役員 (現在に至る)
 所有株式数 4千株

取締役 (社外取締役) **独立**

長崎 真美

1998年 4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会)
 石井法律事務所入所
 2009年 4月 石井法律事務所 パートナー (現在
 に至る)
 2018年 6月 株式会社長谷工コーポレーション
 社外取締役 (現在に至る)
 2021年 6月 本多通信工業株式会社 社外監査役
 2022年12月 東京都建設工事紛争審査会 委員
 (現在に至る)
 2024年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
 所有株式数 0株

監査役



監査役 (常勤)
東 直明
1986年 4月 当社入社
2018年 4月 コネクタ営業企画本部長
2023年 6月 監査役 (常勤) (現在に至る)
所有株式数 3千株



監査役 (常勤)
青木 和彦
1978年 4月 当社入社
2019年 4月 執行役員経理部長
2024年 4月 執行役員
2025年 6月 監査役 (常勤) (現在に至る)
所有株式数 11千株



監査役 (社外監査役) **独立**
壁谷 恵嗣
1989年 4月 公認会計士登録
2018年 7月 壁谷恵嗣公認会計士事務所所長 (現在に至る)
2020年 6月 本州化学工業株式会社 社外取締役
2021年 6月 当社社外監査役 (現在に至る)
所有株式数 0株



監査役 (社外監査役) **独立**
井上 能裕
1995年 4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会) 丸の内総合法律事務所入所
2008年 1月 丸の内総合法律事務所 パートナー (現在に至る)
2011年 7月 株式会社ハイデイ日高 社外監査役
2015年 4月 東京地方裁判所 民事調停委員 (現在に至る)
2026年 6月 当社社外監査役 (現在に至る)
所有株式数 0株

※ 所有株式数は日本航空電子工業役員持株会における持分株式数が含まれています。ただし、1,000株未満を切り捨てて記載しています。
なお、所有株式数については2026年5月31日現在の株式数を記載しています。

執行役員

社長 村木 正行*
常務執行役員 檜山 憲孝*

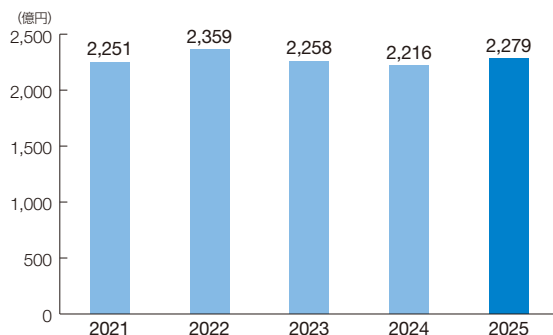
執行役員 小坂 卓
執行役員 松尾 正宏*
執行役員 長沼 俊一
執行役員 七尾 伸吾
執行役員 小西 紀幸
執行役員 窪田 好文
執行役員 小池 隆行*

執行役員 山田 雅喜
執行役員 井原 成人*
執行役員 城所 正人
執行役員 亀谷 久倫
執行役員 高橋 正次
執行役員 松尾 康史

※印を付した執行役員は取締役を兼務

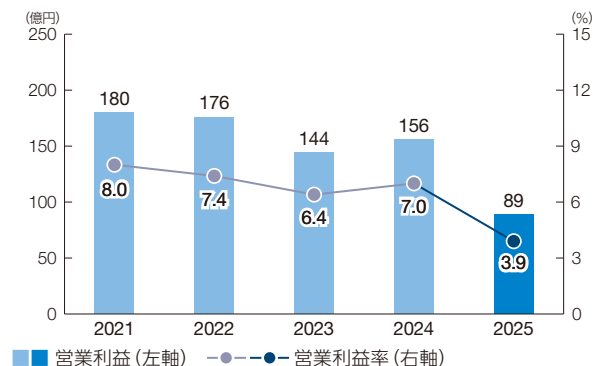
財務・非財務ハイライト

売上高（年度）



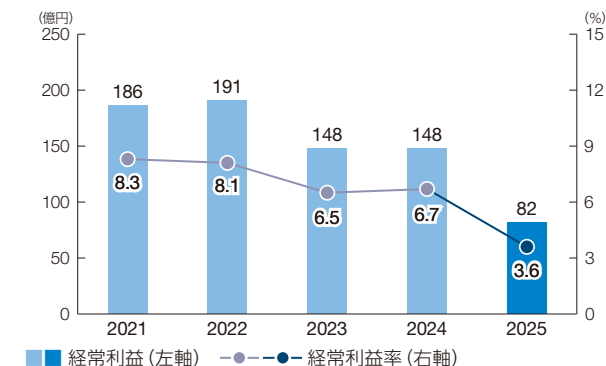
売上高は、主力のコネクタ事業において、自動車向けや産機・インフラ向けが拡大したほか、防衛需要の高まりを背景に航機事業の航空・宇宙向けも伸長したことから、増収となりました。

営業利益／営業利益率（年度）



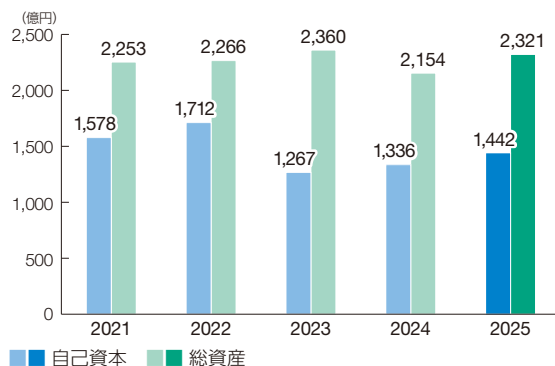
営業利益は、年度後半にかけて金を中心に原材料価格が高騰したことや、競争環境の激化に伴う販売価格の下落、新製品立上げに伴うコスト増加などの影響により減益となり、営業利益率も低下しました。

経常利益／経常利益率（年度）



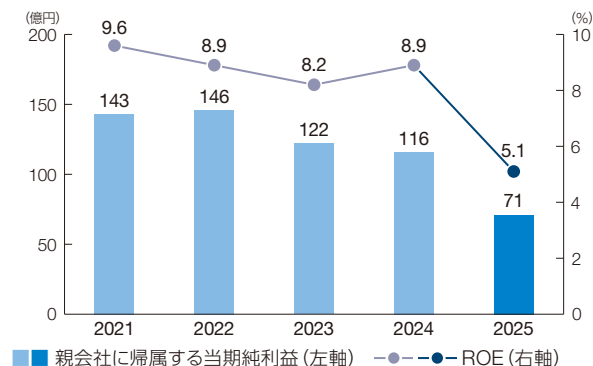
経常利益は、営業利益の減少を主たる要因として減益となりました。

自己資本／総資産（年度）



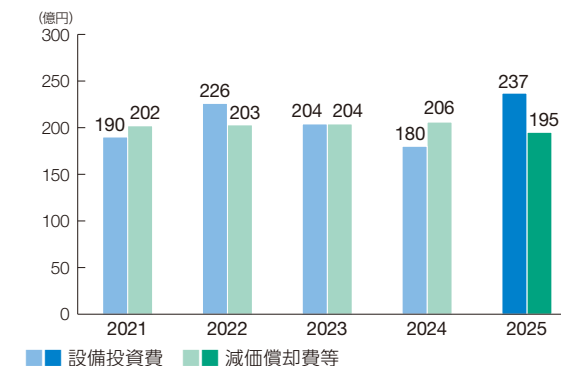
総資産は、固定資産や棚卸資産が増加したことに加えて、2025年度よりJAE Tijuanaを新たに連結したことにより、前年度末と比較して増加しました。自己資本は利益剰余金および為替換算調整勘定の増加により前年度末比で増加しています。

親会社に帰属する当期純利益／ROE（年度）



当期純利益は、投資有価証券売却による特別利益を計上したものの、営業利益の減少を主因に減益となりました。純利益額の減少に伴いROEも大きく低下し5.1%となりました。

設備投資費／減価償却費等（年度）



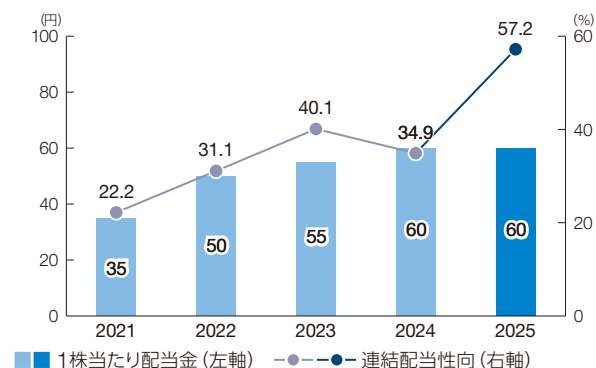
設備投資は、携帯機器向け、自動車向けコネクタを中心とした新製品向け投資の増加により前年を上回る237億円となりました。減価償却費は189億円、設備廃棄損との合計は195億円となりました。

以下に記載の会計基準等を適用しています。

「『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）に伴う、「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」（法務省令第5号 平成30年3月26日）

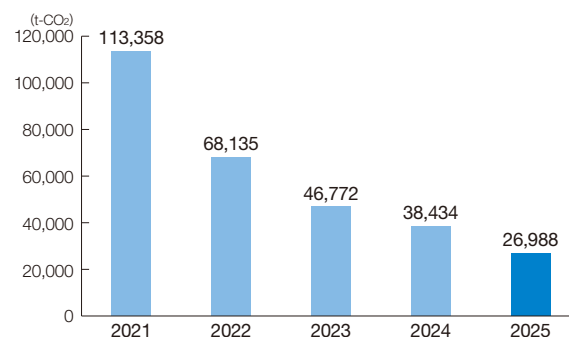
財務・非財務ハイライト

1株当たり配当金／連結配当性向（年度）



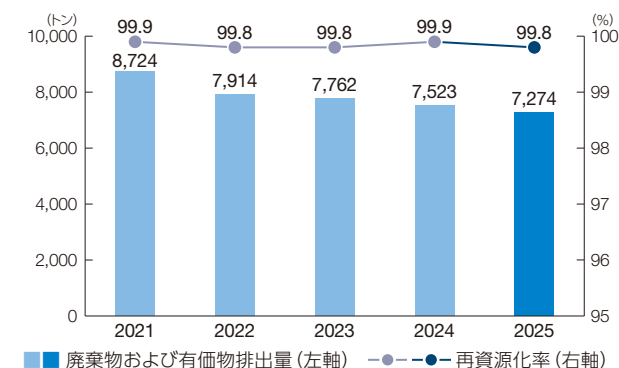
安定配当の基本方針に加え、配当性向30%以上を維持する方針を2024年に定めています。2025年度の配当は前年度と同額の60円、配当性向は57.2%となりました。

温室効果ガス総排出量 (Scope 1、2 連結ベース) ※ (年度)



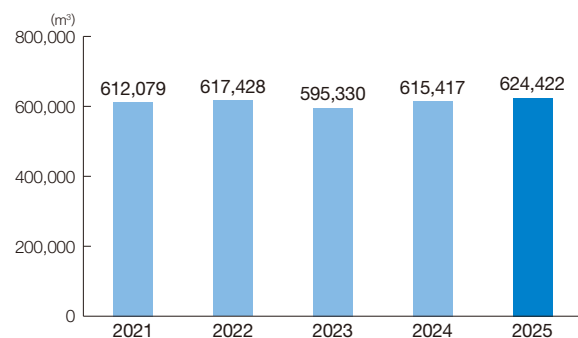
再生可能エネルギー由来の電力や太陽光発電の導入、省エネ活動の推進により温室効果ガス排出量は減少傾向にあります。今後も使用電力の把握と省エネの推進、さらなる再エネ導入を進めます。

廃棄物および有価物排出量／再資源化率 (国内グループ合計) (年度)



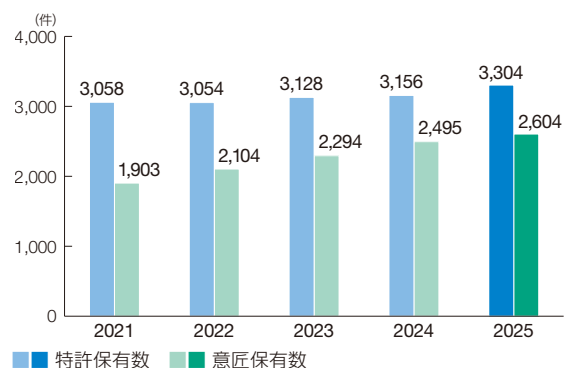
廃棄物および有価物排出量は、分別徹底や再資源化推進、廃プラスチックの有価物化により、年々減少しています。再資源化率は、継続的な活動の推進により99%以上の高い水準を維持し、2025年度実績は99.8%となっています。

水使用量 (年度)



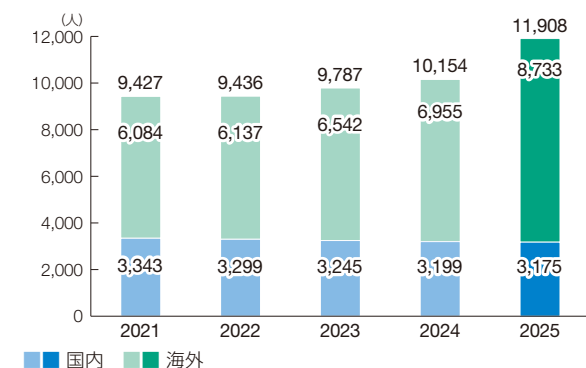
各拠点において、水のリサイクルや節水設備の導入等による削減施策を進めていることにより、水使用量は安定して推移しています。今後も消費量の把握を強化し、空調設備を含む削減施策の高度化に取り組みます。

特許保有数／意匠保有数 (日本航空電子工業単体) (年度)



グローバル成長に向けた特許保有を進めており、特許保有数/意匠保有数ともに増加傾向にあります。今後も知的財産戦略に基づく特許取得を推進していきます。

従業員数 (年度)



2025年度より連結対象としたJAE Tijuanaの人員1,281人が加わったことなどから、海外人員は前年の6,955人から8,733人に拡大し、連結人員数も増加しました。

発行に寄せて



井原 成人

取締役執行役員(経営企画関係担当)

航空電子グループでは、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの対話を深めるため、「JAE Report」を発行しております。本報告書は、当社の成長戦略や財務状況、サステナビリティへの取り組みを幅広く取り上げており、透明性のある情報提供を行うことで、ステークホルダーとの信頼関係構築につながっています。

2026年度は、新たに策定した中期経営計画(2026~2028年度)および価値創造につながるマテリアリティを加えた新たなマテリアリティを軸に、当社の価値創造ストーリーをより深化させた内容となっています。

中期経営計画においては、注力領域と撤退領域を明確化することでビジネスの中身を入れ替え、収益性の回復と成長力の強化を目指していくこと、具体的には、事業ポートフォリオの変革や事業基盤の強化、注力地域での拡大戦略や2025年に資本業務提携した京セラグループとの協業施策をお示ししました。また、今回は社外取締役対談をさらに充実させ、取締役会の実効性向上や中期経営計画策定における社外取締役の関与、持続的な成長を支えるガバナンス体制の強化についてステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えしています。さらに、新たに特定した価値創造に関するマテリアリティを体系的にお示するとともに、サステナビリティ経営の推進として、人権デュー・ディリジェンスに関する開示の充実を図っております。

本報告書は、経営企画部を中心に各部門や経営陣の広範な協力のもとで作成されており、記載内容の正確性および制作プロセスの適切性をここに責任者として表明いたします。

本報告書が皆さまの当社への理解を深め、対話の一助となることを期待しております。ぜひステークホルダーの皆さまからのご意見やご要望をお寄せいただけますと幸いです。

Webサイトのご案内



日本航空電子工業 ホームページ

<https://www.jae.com>


IR情報
<https://www.jae.com/ir/>

サステナビリティ
<https://www.jae.com/csr/>

航空電子技報
<https://www.jae.com/corporate/rd/tech-report/>

国内・海外グループ会社
<https://www.jae.com/corporate/group/>

会社情報・株式情報

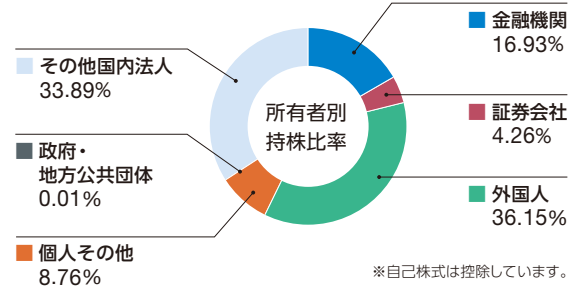
会社概要

商 号	日本航空電子工業株式会社 Japan Aviation Electronics Industry, Limited
創 業	1953年8月20日
本 社	東京都渋谷区道玄坂1-21-1
資 本 金	106億90百万円
株 式	東京証券取引所プライム市場上場 証券コード 6807
事 業 内 容	コネクタ、インターフェース・ソリューション（タッチパネル、タッチパネルモニタ、パネルユニット）、 航機（航空・宇宙用電子機器／部品および応用製品）の製造、販売

株式の状況 (2026年3月31日現在)

発行可能株式総数	350,000,000株
発行済株式の総数	70,302,608株 (うち自己株式数2,874,359株)
単 元 株 式 数	100株
株 主 数	7,262名

所有者別株式分布の状況



大株主（上位10名）

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
京セラ株式会社	22,232,269	32.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	5,711,800	8.47
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO. 1	4,625,100	6.86
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	3,074,418	4.56
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,903,900	4.31
MSIP CLIENT SECURITIES	2,185,400	3.24
JP モルガン証券株式会社	2,027,797	3.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,569,504	2.33
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,386,107	2.06
CHARLES SCHWAB FBO CUSTOMER	995,228	1.48

※1. 当社は自己株式2,874,359株を所有しておりますが、上記大株主及び持株比率の算定から除外しています。
2. 京セラ株式会社と日本電気株式会社との間で、2025年10月30日付で締結された株式譲渡契約に基づき、2025年10月31日に、京セラ株式会社が、日本電気株式会社が保有する当社株式のうち22,232,269株を取得しています。

拠点情報

日本航空電子工業	事業所／支店／営業所
● 昭島事業所	● 仙台営業所
● 大阪支店	● 宇都宮営業所
● 中部支店	● 福岡営業所

国内グループ会社

● 弘前航空電子株式会社	● ニッコー・ロジスティクス株式会社
● 山形航空電子株式会社	● 弘前八紘株式会社
● 富士航空電子株式会社	● 航空電子ビジネスサポート株式会社
● 信州航空電子株式会社	● ニッコーフーズ株式会社
● 盟友技研株式会社	
● JAE 八紘株式会社	

海外グループ会社 (アジアエリア)

● JAE Taiwan, Ltd.	● JAE Dongguan Service Co., Ltd.
● JAE Wuxi Co., Ltd.	● JAE Philippines, Inc.
● JAE Wujiang Co., Ltd.	● JAE Singapore Pte Ltd.
● JAE Shanghai Co., Ltd.	● JAE Korea, Inc.
● JAE Hong Kong Ltd.	● JAE Electronics India Pvt. Ltd.

海外グループ会社 (北米エリア)

● JAE Oregon, Inc.	● JAE Houston, LLC
● JAE Tijuana, S.A. de C.V.	● Tooltronix Ltd.
● JAE Electronics, Inc.	

海外グループ会社 (欧州エリア)

● JAE Europe, Ltd.



日本航空電子工業株式会社

〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-21-1

TEL 03-3780-2711

URL : <https://www.jae.com>

本レポート記載内容の無断転載を禁じます。