

# INTEGRATED REPORT 2026

日本電子 統合報告書 2026



● コーポレートメッセージ

世界の科学技術を支え続けて77年。  
創業からの理念である「創造と開発」  
これからも科学の進歩と社会の発展

経営理念

日本電子は「創造と開発」を基本とし  
常に世界最高の技術に挑戦し  
製品を通じて科学の進歩と社会の発展に貢献します



# を受け継ぐ私たちは、 に貢献し続けていきます。

## CONTENTS

### 理念と歩み

- 1 コーポレートメッセージ
- 3 創造と開発の歩み

### トップメッセージ

- 5 社長メッセージ

### 中期経営計画

- 9 Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-
- 11 新たな創造と開発に向かって
- 13 価値創造プロセス
- 15 重点領域
- 19 事業セグメントの状況・目標
- 21 事業セグメント別概況
- 23 研究開発
- 25 地域戦略
- 27 サービス&サポート
- 29 財務担当役員メッセージ
- 31 投資および株主還元取り組み

### サステナビリティ

- 33 人財担当役員メッセージ
- 34 人的資本経営2.0の推進
- 37 環境担当役員メッセージ
- 39 環境とともに
- 45 社会・地域・従業員とともに

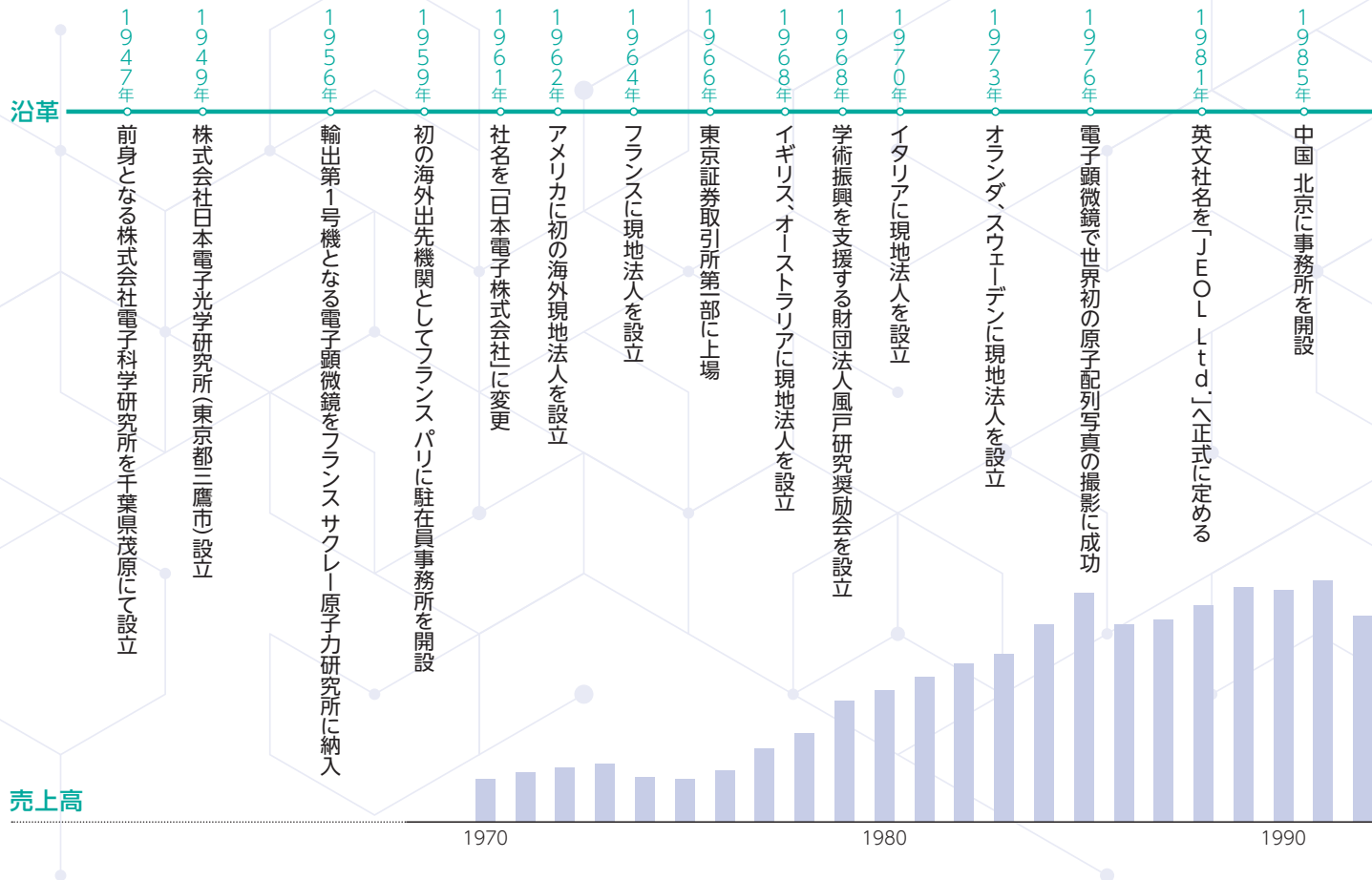
### ガバナンス

- 49 役員一覧
- 52 取締役会・監査役会の概要
- 53 社外取締役メッセージ
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 57 取締役会の実効性評価
- 58 役員報酬の制度設計
- 60 リスク管理とコンプライアンス

### データ

- 61 5年間の要約財務データ
- 63 会社概要／株式の状況

## ● 創造と開発の歩み



# 極微の文化の建設

創業者 風戸 健二

海軍技術研究所でエンジニアを務めた風戸は終戦後、日本が復興するためには科学技術の振興が不可欠だと考えていました。そんな中、ふとした興味から電子顕微鏡について書かれた専門書が目に残ります。

見たことも触れたこともない電子顕微鏡でしたが、肉眼では捉えられない極微の世界を観察できることに、科学を発展させる大きな可能性を感じ取りました。

ナノテクノロジーの領域に早くも将来性を見出した風戸は、科学の進歩に必要なものは「極微の文化の建設」であると定め、電子顕微鏡開発の道へ邁進することになります。

彼のもとには思いを同じくした若い技術者たちが集まり、1947年に電子顕微鏡の製作を目的とした株式会社電子科学研究所（当社前身）が設立されました。



## ノーベル賞受賞者 来社の軌跡



1972年  
朝永振一郎博士  
（物理学賞・日本）



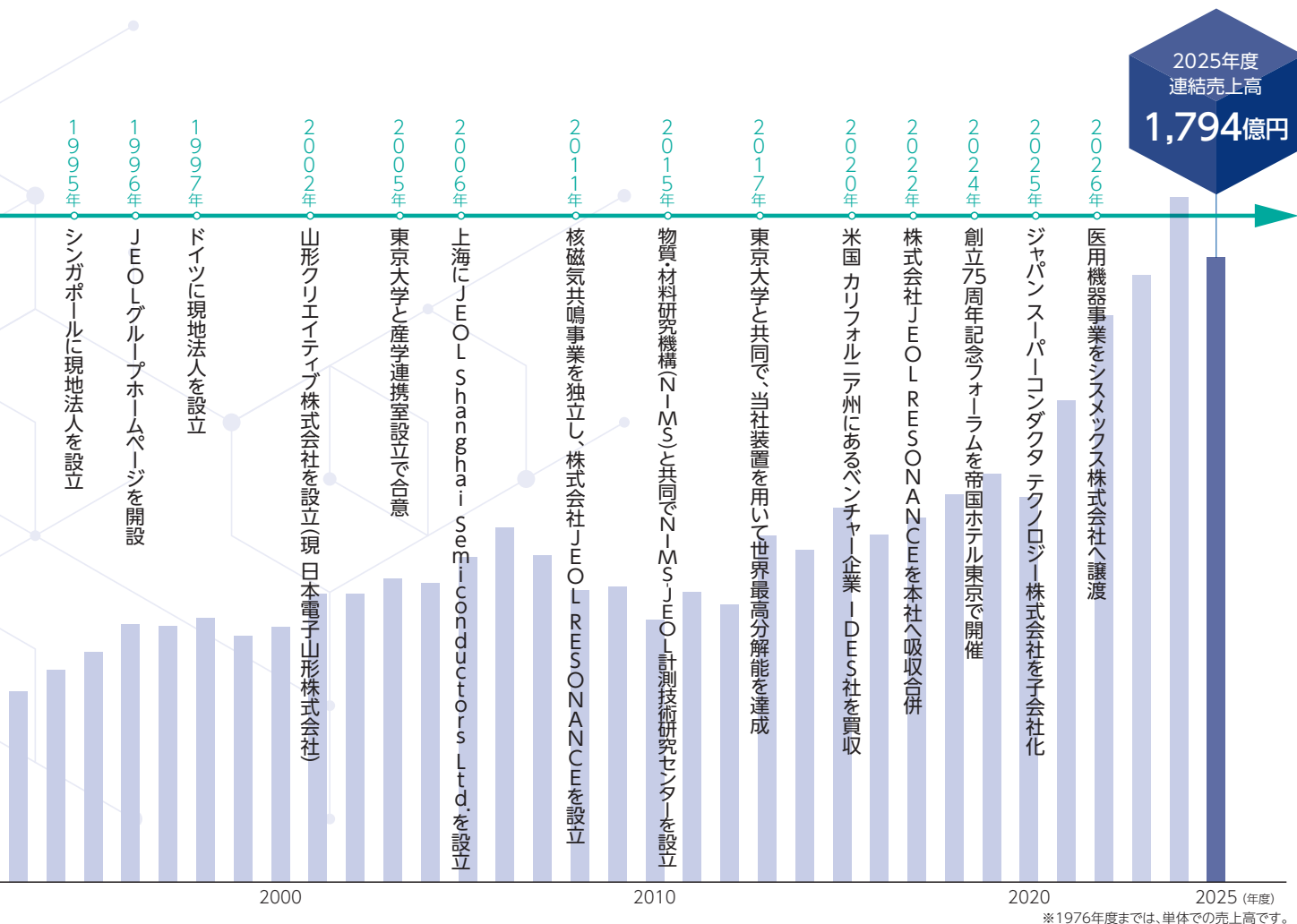
1980年  
ポーリング博士  
（化学賞、平和賞・アメリカ）



1980年  
プロホロフ博士  
（物理学賞・ソビエト連邦）



1987年  
クリッツィング博士  
（物理学賞・ドイツ）



日本電子の英文社名は、創立時の名称である「日本電子光学研究所 (Japan Electron Optics Laboratory)」の頭文字を取り、JEOLと命名されました。JEOLは世界に通用するブランドとして“ジオル”の愛称で呼ばれています。

#### 1947年 DA-1—磁界型電子顕微鏡

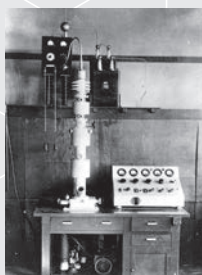
当社前身の株式会社電子科学研究所が初めて開発に成功した電子顕微鏡です。

科学技術の発展なくして戦後の復興はないという思いから、創業者 風戸健二を中心に集まった若い技術者たちの手によって電子顕微鏡の開発がスタートしました。

終戦直後の混乱期とあって、無謀とも思われる挑戦となりましたが、復興の熱意に動かされたメンバー全員が力を合わせた結果、1年半という短い期間で製作に成功しました。

DA-1の完成は全国区でニュースとなり、天皇陛下(昭和天皇)や皇太子殿下(上皇陛下)が当装置をご視察になりました。

2010年には電子顕微鏡発展のマイルストーンとして、国立科学博物館より未来技術遺産に認定されています。



#### 1956年 JNM-1—核磁気共鳴装置(NMR)

NMRの歴史は、1944年にノーベル物理学賞を受賞した核磁気共鳴現象の発見に始まります。1950年には海外メーカーが初の商品機を発売しましたが、当時は極めて特殊な研究用機器と認識されていました。しかし、参入企業が少なくニッチ性が高いことを逆手に取った当社は、新事業としてNMRの開発に着手。1956年には国産第1号となるJNM-1を発売しました。

NMRは分子構造や物性を解析する装置であり、今では有機化学の世界で必要不可欠とされています。

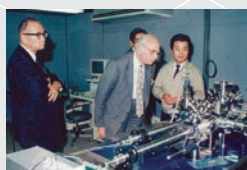
JNM-1の発売以降、当社はこれまでNMR技術の向上に取り組んできました。その結果、現在ではハイエンドNMR市場における世界2大サプライヤーの1社に位置づけられています。



1988年  
シーグバーン博士  
(物理学賞・スウェーデン)



1989年  
江崎玲於奈博士  
(物理学賞・日本)



1991年  
ハクスリー博士  
(生理学医学賞・イギリス)



1998年  
ローラー博士  
(物理学賞・スイス)

2016年 野依良治博士  
(化学賞・日本)

2018年 ヘンダーソン博士  
(化学賞・イギリス)

2020年 大隅良典博士  
(生理学医学賞・日本)

● 社長メッセージ

コア技術を成長市場へ投入し、  
課題解決のソリューションを  
提供することで、付加価値の最大化と  
収益性の向上を実現します。

代表取締役社長兼CEO

大井 泉



ステークホルダーの皆様には、平素より当社事業へのご理解とご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

当社は1949年の創業以来、「創造と開発」を基本理念とし、電子顕微鏡をはじめとする最先端の分析・計測技術を通じて、科学の進歩と社会の発展に貢献してまいりました。創業から75年以上を経た現在においても、その原点は変わることなく、当社の競争力の源泉は一貫して磨き続けてきた「ニッチで高度なコア技術」にあります。この技術は、世界最高水準を追求する過程で長い時間をかけて培われたものであり、他社が短期間で容易に追随できるものではありません。

当社の研究開発力を示す一例として、Nature Indexにおける評価があります。Nature Indexとは、Nature、Scienceをはじめとする世界トップク

ラスのサイエンスジャーナルに掲載された論文への貢献度を、期間・国・地域別に集計して可視化する国際的な指標です。当社はNature Indexの2025年1月～12月データに基づく「Count指標（日本・企業セクター）」において、NTTやトヨタ自動車、ソニーグループなど並み居る大企業を上回り第1位を獲得しました。これは、当社が最先端の研究領域において継続的に価値を提供していることの証左であり、当社の競争力を裏付けるものと認識しています。私は、こうした研究活動との深い結びつきこそが、コア技術のさらなる進化を支える重要な基盤であると確信しています。

2025年度は中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」の初年度として、重要な一年となりました。医用機器事業の譲渡を実行し、事業ポートフォリオの見直しと経営資源の集中を進める一方で、連結売上高は1,794億円、連結営業利益は260億円と減収減益となりました。しかしながら連結営業利益は計画値を上回り、当期純利益は過去最高を更新するなど、変革を進める中にあって一定の成果をあげることができました。

一方で、私はこの結果を決して十分なものとは認識していません。減益の主因は、半導体関連装置における販売数量の減少に加え、製品ミックスの変化による収益性の低下です。これは外部環境の影響にとどまらず、当社の収益構造に内在する課題でもあります。こうした課題を的確に把握し、構造的に変革していくことが、持続的成長には不可欠であると考えています。

当社を取り巻く市場環境は、依然として高い不確実性の中にあります。特に産業機器事業における主力製品の1つであるシングルビームマスク描画装置は、中国市場の需要調整や輸出管理強化の影響を受け、これまでの拡大局面から一時的な調整局面へ移行しています。また、マルチビームマスク描画装置の市況に大きな影響を及ぼす、先端ロジック分野におけるEUV投資は、回復の兆しを見せつつあるものの、本格的な需要回復には時間を要する見通しです。このように、当社の主要市場は高い成長性を持つ一方で、短期的には大きな変動

を伴う構造であることを前提とした経営が求められています。私は、このような変動性を前提としたうえで、持続的に成長できる収益構造への転換が不可欠であると考えています。

## ビジョン2035 —長期的視点での価値創造

当社は、2035年に向けた長期ビジョンとして「最先端テクノロジーに挑戦するお客様とイノベーションを共創する、グローバルリーダーになる」ことを掲げています。

これは単なる規模の拡大ではなく、顧客とともに新たな価値を創出する存在へ進化することを意味しています。すなわち、装置を提供するだけの企業から、顧客の研究開発や製造プロセスに深く入り込み、課題解決を通じて社会への価値提供を実現する企業へ変革することを目指しています。

このビジョンの実現に向けて、私たちは成長市場の中でも特に重要な領域を見極める必要がありました。その結果、重点領域として位置づけたのが「半導体」と「ライフサイエンス」の2つです。これらの分野において、当社のコア技術と市場ニーズを結びつけ、顧客との共創を通じて価値を創出していくことが、ビジョン達成の最も確実な道筋であると考えています。この重点領域の選定は、ビジョンを実現するために最も重要な経営判断であったと認識しています。

## 重点領域戦略 —収益構造を変革する中核

重点領域に位置づけた「半導体」と「ライフサイエンス」は、高い市場成長性を有しているだけでなく、当社がこれまで培ってきたニッチで高度なコア技術を最も効果的に発揮できる領域です。特に半導体分野では、微細化・高密度化の進展により、構造解析および欠陥解析の難易度が飛躍的に高まっています。このような環境において、当社の電子顕微鏡や集束イオンビーム加工観察装置などは、製造プロセスの高度化を支える不可欠な基盤

となっており、顧客の競争力そのものに直結する価値を提供しています。

また、ライフサイエンス分野においても、創薬や構造生物学の進展に伴い、分子レベルでの解析ニーズが急速に拡大しています。当社の分析技術は、こうした高度かつ複雑な要求に応えることができる数少ないソリューションの一つであり、同分野における成長余地は非常に大きいと認識しています。

私は重点領域へ集中する戦略を、単なる売上増加のためではなく、当社の基盤事業である理科学・計測機器事業の収益構造そのものを変革するために必要な中核的な経営施策と位置づけています。すなわち、当社の強みであるコア技術を、最も付加価値の高い市場へ投入することで、事業の収益性を高め、その結果として資本効率の向上へとつなげるという考え方です。これらの領域は、高度な技術基盤が求められるため参入障壁が高く、当社の競争優位性を中長期にわたり維持・強化できる市場であると考えています。

## 「YOKOGUSHI 2.0」による 価値創造の高度化

この戦略を実現するうえでの鍵となるのが、「YOKOGUSHI 2.0」です。

従来の機器単体の提供から一歩進み、機器、アプリケーション・サービス、顧客との共創を組み合わせることで、顧客の課題を包括的に解決するソリューション型ビジネスへと発展させ、単なる装置メーカーから顧客価値の創出に深く関与する企業へ変革していきます。

この「コア技術 × 成長市場 × ソリューション化」という枠組みを通じて、付加価値の最大化と収益性の向上を同時に実現し、安定的かつ高収益な事業構造へと進化することを目指します。

これまで述べた重点領域戦略、および「YOKOGUSHI 2.0」は、ビジョン2035を実現するための具体的なステップであり、短期・中期・長期を一貫してつなぐ成長戦略の中核をなすものです。

## 成長ドライバーの顕在化

重点領域戦略の成果として、新たな成長ドライバーも明確になりつつあります。生成AIの普及に伴うデータセンター投資の拡大により、光通信向けデバイスの需要が急増しています。これに伴い、DFBレーザーの製造工程において当社のスポットビーム描画装置への需要が急速に高まっており、受注は過去最高水準に達しています。

これは、当社の技術が新たな市場環境においても優位性を持つことを示すものであり、半導体分野における当社のポテンシャルを示しています。こうした先端領域では、対応可能なプレイヤーも限られており、当社の技術的優位性が一層発揮できるものと認識しています。

## 組織・人財の変革

これらの戦略を実行するためには、組織そのものの変革が不可欠です。当社は長年、研究開発を中心とした文化のもとで技術力を磨いてきましたが、今後はそれに加えてスピードと実行力を備えた組織へ進化する必要があります。

そのため、中期経営計画では、マーケットイン型の思考への転換、意思決定権限の現場への委譲、管理職の役割の再定義など、具体的な改革を進めています。社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自ら考え行動する組織への変革を通じて、戦略の実効性を高めていきます。

## 資本効率を重視した経営

当社は企業価値の持続的な向上に向けて、資本効率を重視した経営を掲げています。ROEおよびROICを重要な経営指標と位置づけ、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。

その一方で、当社の資本配分における基本方針は、重点領域への成長投資を最優先としています。これは半導体およびライフサイエンスの分野において、技術の高度化が加速しており、求められる研究開発や設備投資の水準が年々高まっているため

です。コア事業である理科学・計測機器の分野においても、テクノロジーの進化は依然として続いており、そのスピードはむしろ加速していると認識しています。こうした環境下において競争優位性を維持、強化していくためには、継続的かつ積極的な成長投資が不可欠です。

当社の中長期的な企業価値向上は、成長投資によってこそ実現されると考えています。したがって、短期的な利益の最大化や株主還元の拡大のみを優先するのではなく、将来の競争力の源泉となる技術・人材・設備への投資を軸とした経営を徹底していきます。

もちろん、株主還元も重要な経営課題の一つです。配当性向30%を目安とした安定的かつ継続的な還元を基本方針とし、戦略投資の機会がない場合には追加の株主還元も検討していきます。しかしながらそれ以上に重視すべきは、持続的な成長を通じて企業価値そのものを高めることです。

成長投資を通じて競争優位性を確立し、収益性とキャッシュ創出力を高め、その成果を株主の皆様へ還元していく——。この好循環を実現することが、当社にとって最も重要な資本政策であると考えています。

### 経営としての意思と覚悟

2025年度に実施した医用機器事業の譲渡は、当社にとって大きな意思決定でした。この決断は短期的には売上規模の縮小を伴うものですが、当社の限られた経営資源を、より成長性と収益性の高い分野へ集中させるために必要な判断であったと考えています。

この決定に至るまでには、社内外で多くの議論がありました。事業の歴史や関わってきた社員への思い、短期的な業績への影響など、様々な視点を踏まえたうえで、最終的には中長期的な企業価値の向上という観点から判断を行いました。

一方で、こうした判断は一度限りのものではなく、事業環境の変化に応じて継続的に求められるものです。当社を取り巻く市場は、技術革新のスピードが速く、不確実性も高い状況にあります。そ

の中で持続的に企業価値を高めていくためには、現状を前提とせず、常に最適な資源配分を見直し続ける姿勢が不可欠であると考えています。

そのため、今後も当社のコア技術が最も高い価値を発揮できる領域を見極めながら、成長機会と収益性のバランスを意識した経営判断を積み重ねていきます。こうした取り組みを通じて、成長をより確かなものへとつなげていきたいと考えており、その積み重ねが当社の持続的な企業価値の向上につながると確信しています。

### ステークホルダーの皆様へ

当社は、科学技術の進歩を支える企業であると同時に、大きな成長ポテンシャルを有しています。重点領域における競争優位性を最大限に活かし、価値創造モデルを進化させることで、収益性と資本効率の双方を高い次元で実現していきます。

私は、その実現に向けて先頭に立ち、変革を推進していく覚悟です。そして、当社の持つ「伸びしろ」を確実に企業価値へと転換し、科学技術の進歩を支える企業としてその責任を果たし続けてまいります。

ステークホルダーの皆様との対話を重視しながら、中長期的な価値創造に取り組んでまいります。今後とも引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# Evolving Growth 2.0

中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」は、従来の「YOKOGUSHI」戦略を進化させ、「YOKOGUSHI 2.0」として分野別ソリューション提供の基盤をさらに強化します。特に高い市場成長性が見込まれ、かつJEOLグループの持つニッチなテクノロジーが活用できる半導体・ライフサイエンス分野を重点領域に設定し、この分野での成長を実現します。製品ごとにマーケットへアプローチする方法を変え、マーケットが必要とする課題解決型のソリューションを創出し、最先端テクノロジーに挑戦するお客様の想像を超えるイノベーションを提供できるグローバルリーダーになることを目指します。

## 基本的な考え方

### 1 長期ビジョン「ビジョン2035」の策定

「最先端テクノロジーに挑戦するお客様とイノベーションを共創する、グローバルリーダー※になる」を長期ビジョンとして掲げ、半導体、ライフサイエンス分野を重点領域として設定

### 2 「YOKOGUSHI 2.0」の設定

「YOKOGUSHI」を「YOKOGUSHI 2.0」に進化させ、3軸（①機器／機能、②アプリケーション／サービス、③共創）の革新・拡張を通じて、高い付加価値創出による分野別ソリューションを強化

### 3 収益性の向上への取り組み

持続的な成長に向け、資本効率を重視した経営を促進し、コア事業の「稼ぐ力」を磨くとともに、強い事業基盤の構築を進める

### 4 投資・株主還元への取り組み

戦略的な投資による成長機会の追求と株主への還元を通じて、収益性の改善と株主満足度の向上を実現する

### 5 “人・組織・社会”に力点を置いた持続可能な成長に向けた社会的責任の取り組み

顧客満足度や従業員エンゲージメントの向上を図り、ガバナンスの強化やゼロカーボンアクションの推進を通じて、持続可能な成長を目指す

※半導体、ライフサイエンス等重点市場での、シェアトップクラスを目指すことを意味する

## 戦略・施策

### 収益性の向上への取り組み

- ▶1 高い市場成長性が見込まれ、かつ当社グループの持つニッチなテクノロジーが活用できる半導体・ライフサイエンスの分野を重点領域に設定し、この分野での成長を実現することにより、理科学・計測機器事業における収益性を向上
- ▶2 技術革新や新しいビジネスモデルの開発により競争力を強化し、イノベーション創出を通じて市場でのポジションを確立し、多様な社会課題の解決に貢献
- ▶3 重点市場である海外（米国・欧州・アジア）において、重点領域である半導体およびライフサイエンス分野へのサポート体制強化や販促投資を進め収益性を向上
- ▶4 顧客満足度の向上や従業員エンゲージメントの強化を図り、イノベーションの推進とガバナンスの強化を通じて、持続可能な成長を実現
- ▶5 工程の最適化を軸とした生産性向上戦略により、工期短縮と原価低減を実現し、競争力を強化

# -A New Horizon-

(2025年度～2029年度)

## 中期経営計画の推移と今後の目標

### Step 1 (2016年度～2018年度)

#### 成長戦略の具現化

#### Triangle Plan

- **Speed**  
ハイスループット機能の追求、開発スピードアップ
- **Difference**  
Only JEOL製品の投入、[YOKOGUSHI]の浸透
- **Change**  
アカデミアから民需へ、ハードからサービスへ

### Step 2 (2019年度～2021年度)

#### 成長の加速と次の打ち手

#### Triangle Plan 2022

- コアテクノロジー強化
- 成長市場への積極参入
- トータルソリューションの提供
- 必要な投資と収益性向上への取り組み

### Step 3 (2022年度～2024年度)

#### 事業規模の拡大と高収益化

#### Evolving Growth Plan

- [YOKOGUSHI]戦略の強化、発展
- 参入障壁の構築と収益性向上
- 次の打ち手の継続
- 事業支援の強化

### Step 4 (2025年度～2029年度)

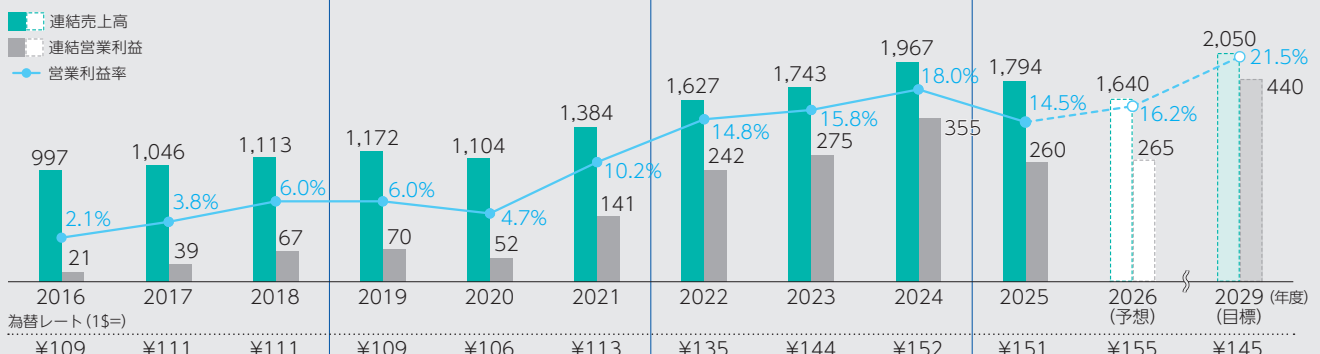
#### 提供価値の拡大と重点領域での飛躍

#### Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-

- 進化した[YOKOGUSHI 2.0]による、高付加価値化と競争力強化
- 重点領域／重点市場での収益性向上
- 資本効率向上とイノベーション創出

### 連結売上高・連結営業利益の推移

(単位：億円)



### [2029年度目標]

• 連結売上高 **2,050**億円

• 連結営業利益 **440**億円

• ROE **15%**以上

• ROIC **15%**以上

## ● 新たな創造と開発に向かって

### 中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」の基本的な考え方

日本電子の価値創造は、創業以来の経営理念である「創造と開発」を起点とし、科学の進歩と社会の発展に貢献することを最大の目標としています。創業から75年以上を経た今も「創造と開発」の精神を失わずに、お客様の革新を実現する最適なソリューションを提供するべく、日々企業価値の向上に邁進しています。

ここでは中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」の基本的な考え方である「ビジョン2035」と「YOKOGUSHI 2.0」についてご紹介します。

## ビジョン2035

「最先端テクノロジーに挑戦するお客様とイノベーションを共創する、グローバルリーダーになる」を長期ビジョンとして掲げ、半導体、ライフサイエンス分野を重点領域として設定しました。最先端の成長市場において、私たちは機器提供のサプライヤーにとどまらず、ともに価値を創出し未来を切り拓くイノベーションカンパニーへと進化してまいります。

最先端テクノロジーに挑戦するお客様と  
イノベーションを共創する、  
グローバルリーダー<sup>※</sup>になる

Co-creating  
Innovator



最先端の成長市場において、  
私たちは機器提供の  
サプライヤーにとどまらず、  
ともに価値を創出し  
未来を切り拓く  
イノベーションカンパニーへと  
進化してまいります。



※半導体、ライフサイエンス等重点市場での、シェアトップクラスを目指すことを意味する

# YOKOGUSHI 2.0

2013年より取り組んできた「YOKOGUSHI」は、最先端技術分野におけるソリューションを提供するための当社独自の行動様式です。今の時代にはないモノ・コトを生み出すには、既存の方法だけではなく、枠を超えた新たな発想とつながりが必要です。市場の高度なニーズに応え、社会の様々な分野に装置やアプリケーション、サービスを提供してきた当社は、他には類を見ない装置やノウハウの幅広さを持ち合わせています。また、これまで官民を問わず様々な企業、団体、研究機関と連携してきた当社には、オープンイノベーションのための基盤が整っています。それら一つひとつを有機的かつ横断的に組み合わせ、横串を通すことにより、いくつかの製品分野において、他社とのコラボレーションにより開発したユニークな装置が、市場で高い評価を得るなどの実績があります。

「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」においては、これまで掲げてきた「YOKOGUSHI」を「YOKOGUSHI 2.0」に進化させ、3軸での革新・拡張を通じた付加価値の創出による分野別ソリューション提供の基盤強化に取り組んでいきます。

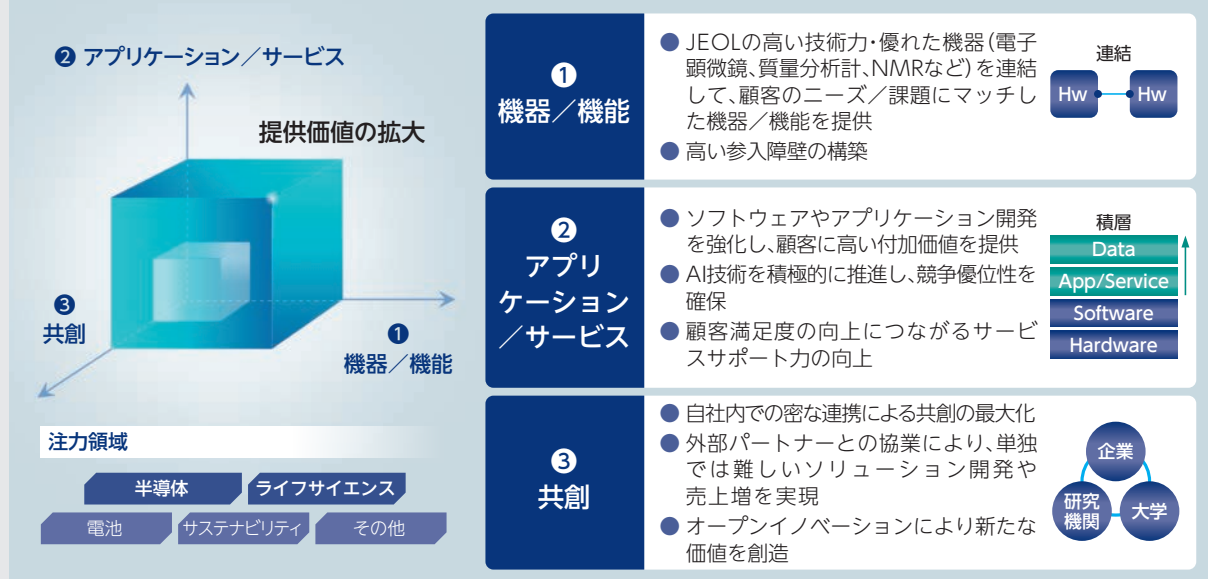
1つ目の軸は、「機器／機能」です。製品を有機的かつ横断的に組み合わせ、「YOKOGUSHI」を通すことにより、まだ誰も見たことのない次世代のソリューションやアプリケーションの開発を目指します。

2つ目の軸は、「アプリケーション／サービス」です。これまでのハードウェアやソフトウェアの連結による多角的なデータ取得という価値向上に加えて、その解析を担うアプリケーション開発、さらにその解析結果をお客様が抱えている課題の解決につなげていく取り組みに踏み込んでいきます。

3つ目の軸は「共創」です。自社内での「共創」を実現しながら、自社単独だけでなく、大学、研究所や企業とそれぞれの強みを持ち寄ることで、変化が著しい時代において、最適なソリューションを最速でお客様へ提供することに取り組めます。

「YOKOGUSHI 2.0」は、この3つの軸によってソリューションの価値の最大化を目指すものです。

## YOKOGUSHI 2.0による、お客様のニーズの充足、お客様の想像を上回るソリューションの創出



## ● 価値創造プロセス

### 中期経営計画

# Evolving Growth 2.0

## -A New Horizon-

### インプット

### 重点領域／価値創造戦略

#### 人的資本

連結従業員数 ..... 3,731名

コア技術とイノベーションを支える  
人財と組織の実行力

#### 知的資本(研究開発力)

博士号取得者数(単体) ..... 117名

Nature Index「Count指標  
(日本・企業セクター)」 ..... 第1位

Top 2% Scientist ..... 3名

開発投資効率を重視

#### 製造資本(設備投資)

主要生産拠点 ..... 4拠点

最先端工場への積極的な投資

#### グローバルな直接販売・ サービス体制

海外 ..... 27拠点

製品納入 ..... 130カ国超

#### 自然・環境資本

気候変動対策および  
循環型社会の形成や  
生物多様性保全等を積極的に推進

半 導 体

### YOKOGUSHI 2.0

機器／機能

アプリケーション／サービス

共 創

P.12

### 重点領域／ 事業セグメント

理科学・計測機器事業

産業機器事業

サービス&サポート

P.15

### 人的資本経営2.0

SI事業部門および  
マーケティング部門新設

オペレーショナル  
エクセレンス

人 財

P.33

半導体・ライフサイエンス事業を柱に、  
お客様の想像を超えるソリューション提供の  
基盤を強化し、収益性の向上を図ります P.9

## VISION

最先端テクノロジーに挑戦する  
お客様とイノベーションを共創する、  
グローバルリーダーになる

P.11

## アウトプット

### 社会的責任

- 科学の進歩と社会の持続的発展
- 人々の健康と安全、安心
- 地球環境の保全と持続可能性

### 財務目標 (2029年度)

- 売上高 2,050億円  
(CAGR : 0.8%)
- 営業利益 440億円  
(CAGR : 4.4%)
- 営業利益率 21.5%
- ROE 15%以上
- ROIC 15%以上

### 非財務目標 (2029年度)

- 企業の社会的責任(CSR)
- 顧客満足度の向上
- 従業員エンゲージメントの強化
- イノベーションの推進
- ガバナンスの強化

### ライフサイエンス

### 地域戦略

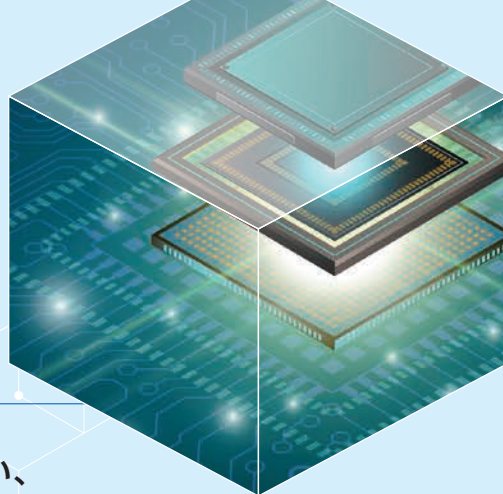
台湾・韓国・米国などの  
半導体顧客サポート  
体制を強化

米国・欧州に、  
ライフサイエンス  
ソリューション  
センター設置

P.25

## ● 重点領域

# 半 導 体



### 市場の成長

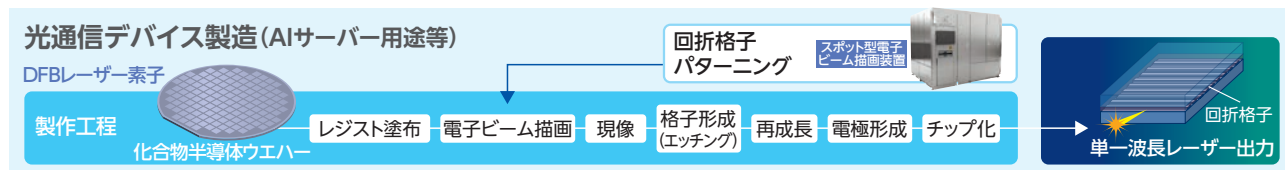
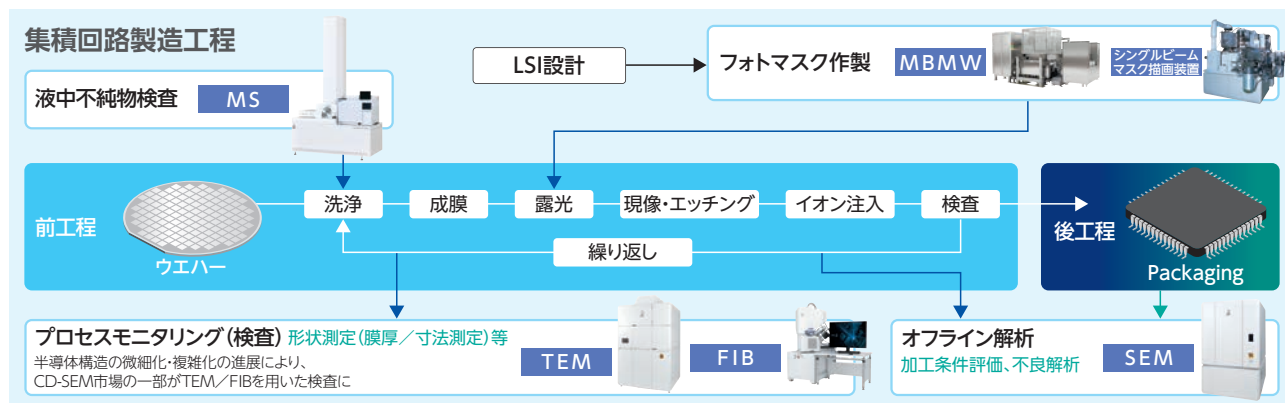
半導体の微細化・高密度化と需要増に伴い、高度な計測検査装置市場も大幅な伸長が見込まれます。

### 事業戦略のポイント

| 半導体の技術変化                       | 顧客課題                          | JEOLの提供価値                                | 対象製品                                                      |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| GAA/CFET等、次世代デバイス構造の高度化・複雑化が進展 | 構造／欠陥の可視化・解析の難易度が上昇、解析負荷が増大   | FIB/TEMによる高精度断面作製・構造解析、自動化・AI解析により効率性を向上 | FIB (JIB-PS500i)<br>TEM (ACE eye™)<br>SEM (JSM-IT810シリーズ) |
| 先端露光の進展 (High-NA化)             | 微細化に伴うマスク精度の高度化および高スループットへの期待 | 10Å世代対応MBMWによる高精度・高スループット化の実現            | マルチビームマスク描画装置                                             |
| AIデータセンター拡大に伴う光通信需要の増大         | DFBLレーザー量産化ニーズの高まり            | 高性能スポットビーム描画装置による市場ニーズへの対応               | スポット型電子ビーム描画装置 (JBX-8100FS)                               |

## 事業の概要

▶ 当社製品は、半導体の開発から製造の様々な場面で利用され、高い信頼性から不可欠な存在



### 先端半導体プロセス、デバイス開発

|     |     |                |
|-----|-----|----------------|
| TEM | FIB | SEM            |
| AES | NMR | スポット型電子ビーム描画装置 |

新 構 造 開 発: 新トランジスタ形状の開発、加工条件の導出、応力の分布、欠陥の有無  
膜 材 料 開 発: 膜質、膜厚、プロセス条件の導出、欠陥準位の有無  
多 層 配 線 開 発: 材料開発、コンタクトホールなど構造  
フォトリソ材料開発他: 高解像度、感度向上、環境負荷低減

## 中期経営計画の達成に向けた新製品展開

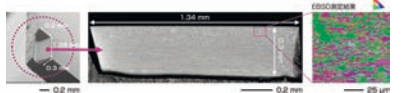
- ▶ 市場ニーズを捉えた新製品をタイムリーに投入し、成長機会を獲得
- ▶ 中期経営計画達成に向けた主要施策として、多くの新製品を上市予定

### レーザー加工装置搭載SEM LazEdge



半導体、電池、金属分野において、大面積領域を対象とした高速・高精細加工を求める解析ニーズに幅広く対応

- 高品質な断面加工ができるフェムト秒レーザーを搭載した走査電子顕微鏡 (SEM)
- SEM試料室内でのレーザー加工により短時間での大面積の加工・測定を実現

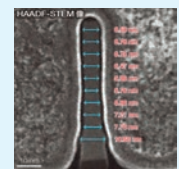


### ハイスループット解析電子顕微鏡 ACE eye™



実績あるハードウェア技術と長時間の安定運用設計により、半導体解析に求められる操作性と高い信頼性を提供

- レシピ化された操作ワークフローにより、TEM/STEM観察からEDS分析までを一貫して自動実行する半導体専用TEM
- AIによる自動収差補正 (ASCOR標準搭載) と高度な自動化アルゴリズムにより、常に最適な測定状態を維持し、操作者に依存しない高精度な測定が可能



FinFET型トランジスタの測長例

### さらなる成長に向けて



常務執行役員  
SI半導体分野担当、  
SI事業部門長  
兼EP事業ユニット長  
**沢田 英敬**

## 中期経営計画2年目における半導体向け製品戦略およびソリューション戦略

半導体市場の成長はますます加速しており、微細化・高集積化の進展に伴い、2nm世代の量産開始と製品展開が本格化しています。また、AIデータセンターの需要拡大を背景としたHBM(High Bandwidth Memory)向け投資の急増に加え、ハイブリッドボンディング・インターポザーなどの先端パッケージ技術においても目覚ましい技術革新が進んでいます。

日本電子は「半導体」を重点領域として位置づけ、2025年度よりスタートした中期経営計画を推進しています。2026年度はその2年目にあたり、1年目に実施した市場調査や顧客ニーズ分析に基づいて策定した製品戦略を、具体的な製品・ソリューションとして市場へ投入する段階に入っています。

2025年12月に開催されたSEMICON Japanでは、冷陰極電界放出形電子銃を搭載した半導体向け走査電子顕微鏡 (SEM) 「JSM-IT810SIL」を展示しました。また、2026年7月には、半導体向けに開発したハイスループット解析電子顕微鏡「JEM-ACE200F」の機能をお客様のご要望を反映してさらに発展させた「ACE eye™」を市場に投入いたしました。さらに、2026年5月末の日本顕微鏡学会学術講演会では、フェムト秒レーザー (Fs Laser) を搭載し、試料断面作製から観察・分析までを従来手法と比較して飛躍的に高いスループットで実現する、電界放出形走査電子顕微鏡複合装置「LazEdge」を発表しました。

これらの新製品は、先端半導体デバイスにおいてますます重要性が高まるFailure Analysis(故障解析)、プロセス開発、先端パッケージング解析に対し、より高品質な観察・解析・可視化を可能にします。また、ロジックとメモリーを融合したチップレットデバイスなどの大型試料に対しても、広域断面作製から観察・分析までをシームレスに実施できる環境を提供し、お客様の課題解決に貢献します。

当社は市場環境や技術変化に柔軟に対応しながら継続的な変革を推進し、お客様の課題解決に迅速に寄り添うパートナーとして、半導体の歩留まり向上、生産性向上、開発期間短縮に貢献するとともに、次世代デバイス開発を支える解析ソリューションを提供することで、半導体産業の持続的な発展に貢献してまいります。

## ● 重点領域

# ライフサイエンス

### 市場の成長

ライフサイエンス市場の成長に伴い、  
そこで用いられる分析装置の市場も伸長が見込まれます。



### ライフサイエンス 分析装置市場



2025年度～2029年度  
CAGR

5.9%

2029年度  
市場規模

780億ドル

(当社調べ)

### ライフサイエンス市場



(Maia Research社予測)

2025年～2035年  
CAGR : 10.83%

- ▶ 世界的な高齢化の進行
- ▶ パーソナライズド医療の普及
- ▶ 再生医療・細胞治療の進展
- ▶ 創薬プロセスにおけるAI活用

出所: Maia Research「Life Science Market Size, Growth Trends & Insights Analysis Report by Type (Pharmaceuticals, Biotechnology, Others), by Application (Pharmaceutical Biotechnology Companies, Medical Device Companies, Research Centers, Hospitals, Others), by Region, and Competitive Landscape Forecasts, 2025 - 2035」(Dec 10, 2024)

## 強み 顧客の要望に応える高度な分析装置①

▶ 構造生物学や創薬向けに、原子レベルの分子構造解析を可能にする高精度な装置とサービスを提供

### 社会課題

#### 病気の克服

- ▶ 認知症
- ▶ パーキンソン病
- ▶ がん
- ▶ 感染症
- ▶ 希少疾患

#### 安全安心な社会の実現

健康食品、発酵産物

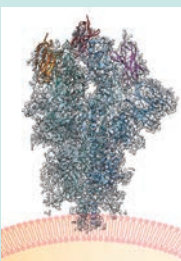


### 製薬・バイオ企業のニーズ

#### タンパク質の分子構造解明

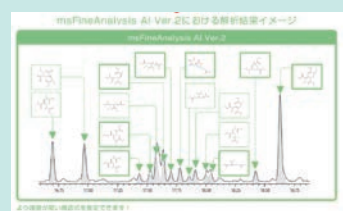
- ▶ 病気の原因解明
- ▶ ドラッグデザイン

SARS-CoV-2 spike with  
nanobodies at 3.0Å  
bioRxiv 2021 [71]  
資料提供:  
大阪大学 藤田純三 博士



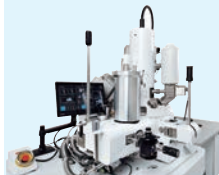
#### 低分子の分子構造解明

- ▶ 微量混合物質の同定



### JEOLが提供するソリューション

#### クライオFIB



#### NMR



#### クライオ 電子顕微鏡



#### MS



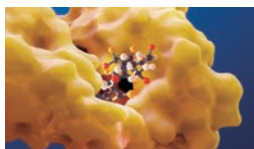
#### マイクロED XtaLAB Synergy-ED



## 強み 顧客の要望に応える高度な分析装置②

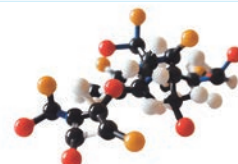
- ▶ クライオTEMやNMRはタンパク質や核酸などの生体高分子の構造解析に不可欠であり、薬剤設計や抗原抗体複合体の解析に活用される
- ▶ クライオFIBとクライオTEMを組み合わせた、極微小生体サンプルの分子レベル解析手法の開発も進展

クライオFIB, クライオTEM  
bioNMR



タンパク質と薬の関係を原子レベルで解明し創薬に貢献

NMR, MS  
マイクロED



低分子の分子構造を精緻に解析

## ライフサイエンス市場をターゲットとした特徴的な新製品を投入

### 電界放出型クライオ電子顕微鏡

2026年8月に発売した「CRYO ARM™ 300S」および「CRYO ARM™ 200S」は、タンパク質に代表される電子線照射に弱い試料の観察に特化した電界放出型クライオ電子顕微鏡です。単粒子解析やクライオ電子線トモグラフィー、3DED/MicroEDなどの各手法に対応しています。顕微鏡の安定性とスループットを一層高めるとともに、操作性、ワークフロー、信頼性の全体を見直すことによりさらに完成度の高いシステムへと進化しました。ハードウェア改良 × AIオートデータ収集 × JEOLの独自技術で、最先端の研究ニーズに応える高度な観察・データ取得と、研究開発の現場で求められる現実的かつ安定した運用性を両立します。

クライオ電子顕微鏡 CRYO ARM™ 300S



### 核磁気共鳴分光法 (NMR) 用 高感度低温プローブ

2026年8月に発売した「SuperCOOL MARVEL HCN」は、低温プローブ向けに最適化された最新の高周波回路設計を採用し、優れた感度性能を有する液体窒素冷却型低温NMRプローブです。ライフサイエンス分野で注目されているタンパク質、ペプチド、核酸などの生体分子試料の解析に適した性能を発揮します。

NMR用プローブ SuperCOOL MARVEL HCN



### さらなる成長に向けて

### ライフサイエンス市場への挑戦



執行役員  
SIライフサイエンス分野担当、  
SI事業部門副事業部長  
兼SI事業戦略本部長

鈴村 謙一

日本電子は、中期経営計画において、ライフサイエンスを重点市場の一つに位置づけています。その背景には、「極微の世界を可視化する」という独自の技術基盤が、医療・健康分野における様々な課題の解決に大きく貢献できると考えているためです。

クライオ電子顕微鏡、NMR、質量分析計など、分子を原子レベルで可視化・解析する先端計測技術を幅広く保有し、それらを自社で一貫して開発・提供できる企業は世界でも極めて限られています。これらの技術は、生命現象の解明や疾患メカニズムの理解、さらには新薬開発の加速を支える重要な研究基盤として、その価値を一段と高めています。

こうした強みを最大限に活かすため、私たちはこれまで以上に市場起点の視点を重視していきます。研究者や製薬・バイオ企業が直面する課題に深く寄り添い、潜在的なニーズまで見据えながら、真に価値ある製品・ソリューションの創出に取り組みます。

がんやアルツハイマー病をはじめとする難治性疾患への挑戦、さらには将来の感染症リスクへの備えなど、ライフサイエンスが果たす役割はますます大きくなっています。私たちは革新的な分析・解析技術を通じてこうした取り組みを支え、人々の健康と安心に貢献するとともに、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

## ● 事業セグメントの状況・目標

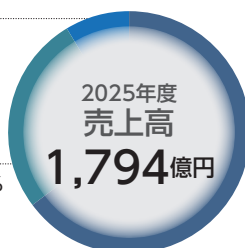
### 事業セグメントの状況

#### 医用機器事業

149億円 8.4%

#### 産業機器事業

481億円 26.8%



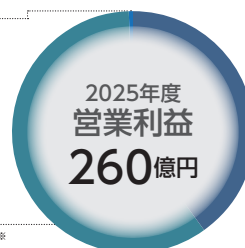
理科学・  
計測機器事業  
1,163億円 64.8%

#### 医用機器事業

1億円 0.2%\*

#### 産業機器事業

194億円 59.6%\*



理科学・  
計測機器事業  
131億円 40.2%\*

※全社費用(65億円)配賦前



### 理科学・計測機器事業

#### 電子光学機器

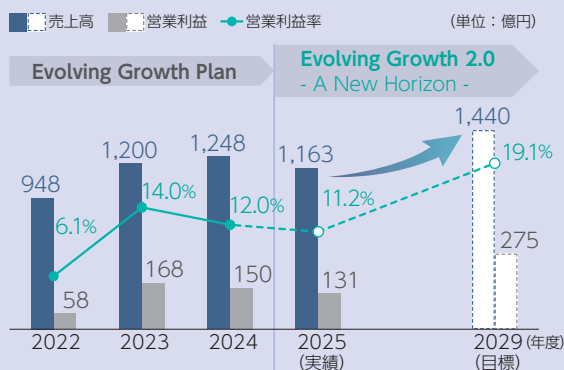
透過電子顕微鏡、分析電子顕微鏡、電子プローブマイクロアナライザー、光電子分光装置、オージェマイクロプローブ、電子顕微鏡周辺機器、軟X線分光器

#### 分析機器

核磁気共鳴装置、電子スピン共鳴装置、質量分析計(MALDI飛行時間質量分析計、ガスクロマトグラフ質量分析計、液体クロマトグラフ質量分析計)、ポータブルガスクロマトグラフ

#### 計測検査機器

走査電子顕微鏡、分析走査電子顕微鏡、電子顕微鏡周辺機器、複合ビーム加工観察装置、クロスセクションポリリッシャ™、エネルギー分散形蛍光X線分析装置、電子回折装置



### 産業機器事業

#### 半導体関連機器

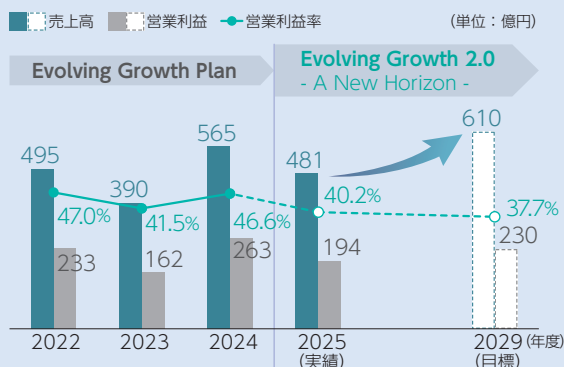
電子ビーム描画装置(スポットビーム描画、可変成形ビーム描画)

#### 金属3Dプリンター

電子ビーム金属3Dプリンター

#### 成膜関連機器・材料生成機器

直進形電子銃・電源、電子ビーム蒸着用電子銃・電源、ボンバード蒸着源、プラズマ発生用高周波電源、プラズマソース、高周波誘導熱プラズマ装置、粉末供給装置、研究開発用電子ビーム蒸着装置



### 医用機器事業※

#### 医用機器

生化学自動分析装置、臨床検査情報処理システム



※2026年4月1日付で医用機器事業をシスメックス株式会社へ譲渡しました。

## 事業環境

### 理科学・計測機器事業

#### 重点分野(半導体、ライフサイエンス)でのさらなる成長を目指す

- 大学／官庁
  - ▶日本の科学技術投資は堅調、補正予算案件が活発
  - ▶米国は科学技術予算配分が不安定な状況が継続しており先行きが不透明
  - ▶欧州は地政学リスクが継続し、科学技術よりも防衛・エネルギー対策費優先
  - ▶中国は一定の需要は継続しているが、補正予算一巡、輸出管理厳格化などにより先行きが不透明
  - ▶アジア(インドを含む)は中東情勢の不透明さはあるものの比較的堅調
- 民需(半導体)
  - ▶主要市場である韓国、台湾を中心にJEM-ACE200F、JIB-PS500i等の販売促進活動を継続
- 民需(他産業)
  - ▶ライフサイエンス市場へ積極的な販促展開
  - ▶内外製造業の研究開発投資は回復基調

### 産業機器事業

#### マスク描画装置のさらなる競争力強化 スポットビームの旺盛な需要への対応力強化

- 描画装置
  - ▶マルチビームマスク描画装置は、市場環境に回復の兆しは見られるものの、主要顧客における設備投資の本格的な回復が想定より遅れており、需要の立ち上がりには引き続き時間を要している
  - ▶シングルビームマスク描画装置は中国向けを中心に一定の投資を継続するものの、一時的な調整局面を想定
  - ▶スポットビーム(スポット型電子ビーム描画装置)は、AIデータセンター向け光トランシーバーに用いられるDFBLレーザーの高性能化・多様化を背景に、量産立ち上げを含む製造工程向けの今後のさらなる需要増加に期待

### 医用機器事業

- ▶2026年4月1日付でシスメックス株式会社への事業譲渡が完了し、「シスメックスBioMajesty株式会社」として操業を開始
- ▶連結業績予想(親会社株主に帰属する当期純利益)には、当事業譲渡に係る影響額の概算を織り込み済み

## セグメント別 中期経営計画目標

|            |       | 2025年度(実績) | 2029年度(目標) |
|------------|-------|------------|------------|
| 理科学・計測機器事業 | 売上高   | 1,163億円    | 1,440億円    |
|            | 営業利益  | 131億円      | 275億円      |
|            | 営業利益率 | 11.2%      | 19.1%      |
| 産業機器事業     | 売上高   | 481億円      | 610億円      |
|            | 営業利益  | 194億円      | 230億円      |
|            | 営業利益率 | 40.2%      | 37.7%      |

## ●事業セグメント別概況

# 理科学・計測機器事業

### 事業説明

電子顕微鏡の開発を会社設立の起源に持つ当社は、理科学・計測機器事業を創業時からのDNAとして深耕、拡大してきました。

世界最高レベルの理科学・計測機器を提供することで、ノーベル賞受賞者をはじめとしたトップサイエンティストや研究開発の最前線を支えています。

製品は世界130カ国以上で使用され、ナノテクノロジーやバイオテクノロジー、ライフサイエンスなど様々な研究分野で当社の理科学・計測機器が活躍しています。

### 主な取扱機器

#### 電子光学機器・計測検査機器

物質を原子レベルで観察できる透過電子顕微鏡や、微小部に含まれる元素を正確に検出する電子プローブマイクロアナライザー、試料をナノメートル単位で加工して観察できる複合ビーム加工観察装置など、ナノテクノロジーの世界において「みる」「測る」を強力に支える装置を提供します。

アカデミックな最先端研究から製造業の品質管理まで、幅広い分野を事業フィールドとしています。



電子顕微鏡「JEM-120i」

#### 分析機器

電子光学機器・計測検査機器が物質の外側からアプローチをするのに対し、分析機器は物質の内側からその本質に迫る装置です。主に核磁気共鳴装置および質量分析計を取り扱っています。

核磁気共鳴装置は、物質の構造を内側から分析する装置として、有機化学の世界で必要不可欠とされています。

質量分析計は、特定の物質がいったい何からできているのか、濃度はどれくらいなのかを知ることができます。

主な顧客：研究機関、教育機関、製造業（化学、鉄鋼、機械、食品、非鉄金属、電気電子など）、公的機関、分析調査会社

### トピックス

#### 広島大学 先端電子顕微鏡共用施設のネーミングライツを取得

当社は、国立大学法人広島大学が産学共創・研究拠点「Science Knot」に開設した先端電子顕微鏡共用施設のネーミングライツを取得しました。これにより、本施設は2029年4月30日まで「JEOL × Hiroshima University Knotted Room」の名称で運用されます。

本施設には、当社の先端電子顕微鏡「JEM-ARM200F NEOARM」が導入されています。本装置は最大5次収差まで補正可能な二重収差補正装置を搭載しており、TEMおよびSTEMによる原子分解能観察をはじめ、元素分析、電子回折、極低温観察など、幅広い研究ニーズに対応します。材料科学、半導体、キラル超分子をはじめとする分野において、研究の高度化や新たな成果の創出が期待されます。

2026年6月5日に、本施設の開設記念式典が開催されました。当社は今後、装置の技術的サポートを担うとともに、広島大学との共同研究や技術交流を一層推進し、研究開発および産学連携のさらなる発展に貢献してまいります。



# 産業機器事業

## 事業説明

創業から3年後の1952年、電子顕微鏡の開発で得た知見を応用した高周波焼入装置を端緒に、産業機器分野へ進出しました。現在は、理科学・計測機器事業のコア技術として培った電子線制御や高周波電源のノウハウを発展させ、電子ビーム描画装置や電子ビーム蒸着用電子銃、高周波誘導熱プラズマ装置など、半導体や電子デバイス、光学部品の製造に必要な産業用機器を供給しています。

新領域への事業展開として、電子ビーム技術を応用した金属3Dプリンターの研究開発に取り組み、2021年より販売を開始しました。航空宇宙や医療、自動車など、高いレベルの品質が求められる分野での利用が期待されています。

## 主な取扱機器

### 電子ビーム描画装置

スマートフォンなどの電子機器には、LSI(大規模集積回路)と呼ばれる半導体部品が組み込まれています。微細化、高密度化の進展でLSIの回路は非常に微細なパターンで描かれるようになり、現在では最小10ナノメートル(毛髪の10,000分の1)以下にまで達しています。

このような超微細な回路を精密に加工するために必要なのが、電子ビーム描画装置です。

当社はオーストリアのIMS Nanofabrication GmbHと提携し、スループットを向上したマルチビーム方式の電子ビーム描画装置を世界に先駆けて供給しています。



電子ビーム描画装置  
「JBX-8100FS」

### 電子ビーム蒸着用電子銃

電子ビーム蒸着とは、真空中で金属や酸化物などの材料に電子ビームを照射して蒸発させ、レンズや基板などの表面に薄膜として付着させる手法です。電子ビームは高い電力密度を得られるため、融点の高い金属をはじめ、様々な材料を蒸発させることが可能です。

近年ではAIデータセンター向けにサーバー間をつなぐ光通信の需要が増加しており、光トランシーバーや光ファイバーなど、光学部品の重要性が高まっています。電子ビーム蒸着用電子銃をはじめとする、光学部品を製造する装置への引き合い拡大が期待されます。

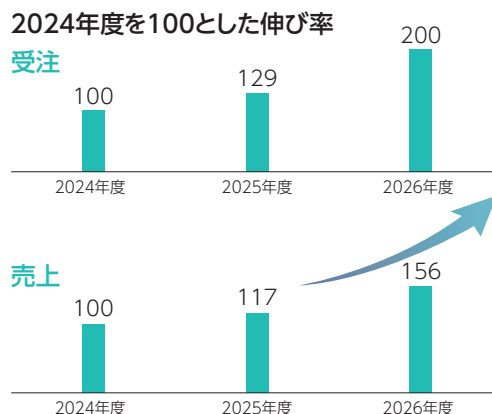
主な顧客：製造業(半導体、光学機器、電気機械、電子部品、化学など)、研究機関

## トピックス

### スポット型電子ビーム描画装置の需要が拡大

ハイパースケーラーによるAIデータセンターへの大規模投資を背景に、AIデータセンター向け光トランシーバーに使用されるDFBレーザー\*の高性能化・多様化が進んでいます。これに伴い、「JBX-8100FS」を筆頭にスポット型電子ビーム描画装置は量産立ち上げを含む生産工程向けに需要が拡大しており、当社におけるスポット型電子ビーム描画装置の受注・売上は前年度比で増加となりました。今後もさらなる需要拡大が期待されています。

\*DFBレーザー：入力電流や温度変化などの使用環境や高速な変調に対しても優れた波長安定性を有し、スペクトル幅が非常に狭いことから、大容量かつ長距離の光通信に用いられる



## ● 研究開発

### Nature Index「Count指標(日本・企業セクター)」 において第1位を獲得

Nature Index は、Nature、Scienceをはじめとする世界トップクラスのサイエンスジャーナルに掲載された論文への貢献度を、機関・国・地域別に集計・可視化する国際的な指標です。

同指標には、論文における貢献割合を示す「Share指標」と、論文に当該機関所属の著者が1人でも含まれている場合に「1」としてカウントする「Count指標」があります。

当社は、Nature Indexの2025年1月～12月データに基づく「Count指標(日本・企業セクター)」において、第1位を獲得しました。

これは、世界最先端分野の研究成果に関与した論文数の多さを示すものであり、当社が最先端の研究領域において継続的に価値を提供していることを表しています。

| No. | 企業名             |
|-----|-----------------|
| 1   | 日本電子(株)         |
| 2   | NTT(株)          |
| 3   | トヨタ自動車(株)       |
| 4   | ソフトバンク(株)       |
| 5   | ソニーグループ(株)      |
| 6   | 三菱ケミカルグループ(株)   |
| 7   | 中外製薬(株)         |
| 8   | リガク・ホールディングス(株) |
| 9   | (株)日立製作所        |
| 10  | ダイキン工業(株)       |

### 「世界で最も影響力のある研究者トップ2%」に 当社社員が選出

スタンフォード大学とエルゼビア社が発表している世界の研究者トップ2%を特定するリストの2025年版が公開され、当社グループから計3名が選出されました。

このリストはエルゼビア社の文献データベースScopusに基づき、22の科学分野と174のサブ分野において5本以上の論文を発表した世界中の科学者を対象にしたもので、各サブ分野で被引用数の上位2%に該当する研究者を選出しています。

リストには「単年」と「生涯」の区分があり、日本電子株式会社からは「単年」の区分で柳澤吉紀、西山裕介の2名が、JEOL USA, Inc.からは「単年」と「生涯」の両区分でRobert B. Codyが選出されました。

当社グループ社員が世界的にも高い評価を受けていることは、研究開発力のさらなる向上に寄与するものと期待されます。



**Top 2% of  
the world's scientists**  
Yanagisawa, Yoshinori  
JEOL Ltd., Japan

**柳澤吉紀からのコメント**

自身の携わってきた超電導技術・機器開発の仕事が、多くの方々の目に留まっていることを知り、大変嬉しく思います。これは、基礎研究・技術の価値に対する理解と、共同研究先の理化学研究所の先生方をはじめとする関係者のご指導によるものであり、感謝の念でいっぱいです。この仕事で、社会を支える分析機器の進歩につながるように、引き続き努力を続けていきます。



**Top 2% of  
the world's scientists**  
Nishiyama, Yusuke  
JEOL Ltd., Japan



**Top 2% of  
the world's scientists**  
Robert B. Cody  
JEOL USA Inc.

## 「Highly Cited Researchers 2025」に当社グループ社員が選出

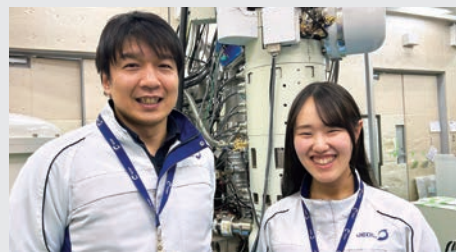
Clarivate Analytics社が発表した「Highly Cited Researchers 2025 (2025年高被引用論文著者)」に、JEOL (BEIJING) CO., LTD.の研究者であるMiao Shuが選出されました。

Highly Cited Researchersは、過去11年間に発表された論文の引用データを分析し、引用回数が世界の上位1%に入る論文を複数発表している、各分野で顕著な影響を与えた研究者を選出するものです。2025年は、世界60の国・地域から合計7,131名の研究者が選ばれました。



## 「サイエンス誌に載った日本人研究者」に当社社員が掲載

米国科学振興協会 (AAAS)が発行する冊子「サイエンス誌に載った日本人研究者」2025年版に、当社社員が掲載されました。「サイエンス誌に載った日本人研究者」は、権威ある科学学術誌である「Science」に掲載された日本人による研究を取り上げて紹介しています。大学や研究機関の所属者が大半を占める中、2025年においては当社社員が民間企業所属者として唯一の掲載となりました。



### 「Science」に論文掲載された社員からのコメント

私たちがJEOLの装置を用いて取得したデータが掲載され、誇らしく、そして嬉しく感じています。世界中の研究者と協働できる環境に感謝しつつ、今後も魅力ある製品・技術の開発に尽力していきます。

## リガク／日本電子－iCeMSイノベーションコア (RIGAKU/ JEOL-iCeMS Innovation Core) 設置および協定締結

京都大学、株式会社リガク、および当社は三者がお互いの強みを活かし、共同して研究開発、人材育成を行うため、2025年9月に協定を締結し、新たなオープンイノベーションの組織を設置しました。極微小結晶の電子線回折を中心とした革新的な分子構造解析法を活用し、新規材料の機能探索を加速します。京都大学 物質－細胞統合システム拠点 (iCeMS | アイセムス) の解析センター内に設けられる共同研究組織として、基礎的な研究の推進、研究成果の社会還元、人材育成を目指し、産学連携による新しいイノベーションの創出に貢献します。

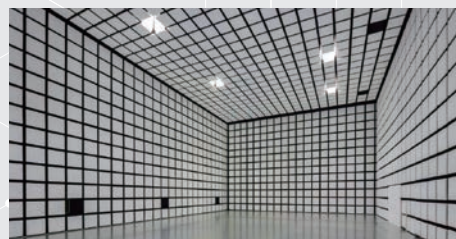


左から iCeMS 上杉拠点長、日本電子社長 大井、リガク 川上社長、京都大学 湊総長、京都大学 北川理事・副学長

## 品質管理体制の強化

各種法規制に対応するため、EMC試験<sup>\*</sup>用の10m電波暗室を自社敷地内に新規建設しました。これにより、品質管理に必要な国際規格に準拠した試験をタイムリーに行うことが可能となります。製品の開発や改良にかかる期間の短縮や、コストダウンなどの効果が期待されています。

<sup>\*</sup>EMC試験: 装置自身が放射する電氣的ノイズの測定と、外部から電氣的ノイズが入った時の耐性を測定する試験で、外部電波の影響や電波反射を抑えた電波暗室内で行う。



10m電波暗室

## ● 地域戦略

### 地域戦略

主要国・地域において、欧州持株会社の設置やソリューションセンターの開設、サポート体制の強化を推進し、海外市場でのさらなる成長を加速します。

#### 地域ごとの主要施策

#### 米国

- ▶ LSソリューションセンター設置
- ▶ 半導体サポート体制の強化

#### 欧州

- ▶ 欧州ホールディングスカンパニーを設置 (2025年1月)
- ▶ LSソリューションセンター設置

#### 韓国

- ▶ JEOL Korea Solution Suite-X (新デモ場) の開設 (2025年度)
- ▶ 半導体サポート体制の強化
- ▶ クライオTEMのデモ拠点を構築

#### 日本

- ▶ SI事業戦略本部(マーケティング)とSIセミコンダクタービジネス本部を新設 (2025年度)
- ▶ 「日本電子×熊本大学 半導体顕微鏡・イノベーション共創研究所」を設置 (2025年度)

#### 中国

- ▶ 半導体・ライフサイエンス市場への販促強化
- ▶ リペアセンター設置

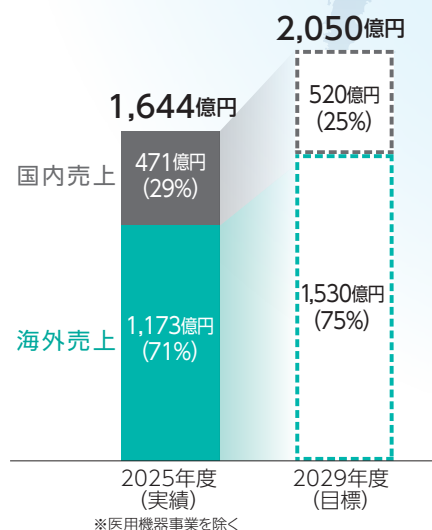
#### インド

- ▶ 民需市場 (半導体・ライフサイエンス・バッテリー分野) への販促強化
- ▶ バンガロールにJEOL SOLINITY CENTREを開設 (2026年度)

#### 台湾

- ▶ JEOL-Taiwan Advanced Semiconductor Solution Centerを設立 (2024年度)
- ▶ 半導体サポート体制の強化

#### 売上高(国内／海外)



## ▶ JEOL HOLDING EUROPE SAS (フランス パリ、2025年1月設立)

欧州地域を統括するJEOL HOLDING EUROPE SAS(フランス)を設立。  
欧州全体での販売力強化を目的に成長戦略を推進。

## ▶ JEOL-Taiwan Advanced Semiconductor Solution Center (台湾 新竹、2024年7月開設)

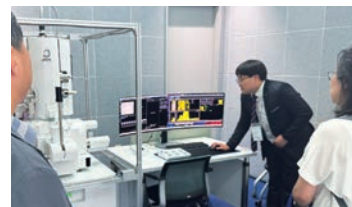
台湾地域における半導体産業のさらなる発展に寄与すべく、より充実したトータルソリューションを提供することを目的に設立。



## ▶ JEOL Korea Solution Suite-X (韓国 ソウル、2025年6月開設)

韓国地域における科学・産業技術のさらなる発展に寄与すべく、デモンストレーションや納入後サポートの強化、トレーニングの場としてだけでなく、半導体市場などのお客様とともにプロジェクトを推進することを目的に開設。

ハイスループット解析電子顕微鏡、ショットキー電界放出形走査電子顕微鏡、卓上走査電子顕微鏡、断面試料作製装置、NMR Repair Centerを設置。



## ▶ 日本電子×熊本大学 半導体顕微鏡・イノベーション共創研究所 (日本 熊本県、2026年3月設置)

本研究所は、日本電子の世界トップレベルの電子顕微鏡技術と熊本大学の知見・設備を結集し、半導体や材料の微細構造、磁場・電場分布を高精度に観察できる半導体解析用原子分解能磁場フリー電子顕微鏡を共同開発するとともに、実務的な大学院教育や技術指導を通じて高度専門人材を育成することを目的とする。学外の大学・企業にも開かれたオープンイノベーション拠点として、取得データのAIによる標準化・公開、次世代装置やアプリケーション開発への還元を進め、我が国のAI・半導体分野の研究開発力、産業基盤、経済安全保障の強化に貢献する姿を目指す。



熊本大学 小川学長(左)と日本電子社長 大井(右)

## ▶ JEOL SOLINITY CENTRE (インド バンガロール、2026年5月開設)

インドで拡大する高度な分析・観察ニーズに応え、製品デモ、アプリケーション支援、顧客トレーニングを強化するとともに、当社の技術と知見を結集して顧客の研究開発、品質管理、産業応用上の課題を解決する共創拠点として設置。電子顕微鏡や試料作製装置に加え、NMRなどの導入によって対応分野を広げ、販売・サービス・技術支援を一体的に提供する体制を構築する。顧客との共創を通じてイノベーションを創出し、インドの科学技術と産業の発展に貢献するとともに、地域に根差した持続的な成長を目指す。



## ● サービス & サポート

多様なニーズに対応するサービスインフラを整備するとともに、装置を最大限にご活用いただくための各種サポートプランを提供しています。

# 導入支援

### ① オペレーティングリース&レンタル

オペレーティングリースおよびレンタルは、新しい装置導入形態です。高額な分析装置を購入することなく、必要な期間に応じて導入できます。初期投資を抑えながら、研究開発の期間や予算に合わせて柔軟に装置の利用が可能です。メンテナンス費用を含めた定額での契約も可能となり、設備投資の負担軽減やコストの平準化に貢献します。

### ② ブリッジングサービス

ブリッジングサービスとは、装置を契約してから納入されるまでの期間を利用して、操作方法や基本原理、実践的な分析技術を事前に習得できる有料トレーニングサービスです。納入調整作業に長期間を

要する装置を、納入完了後すぐに活用できるようにすることで、導入から本格稼働までの期間短縮を支援します。

### ③ サブスクリプション

分析機器のサブスクリプションサービス「JEOL-rento」を提供しています。最新の装置をお客様の手元でご利用いただき、費用負担を抑えながら分析業務の効率化を図っていただく新たな導入手法です。付帯サービスやメンテナンスが含まれているため、トータルコストを抑えながら、月々の定額料金で最新の装置を使用することが可能です。

# JEOL-rento

# 受託

### ① 受託分析

お客様の試料をお預かりして、当社にて測定・観察・分析を行います。分析手法の提案から得られた結果へのアドバイスまで、トータルでお客様の研究活動をサポートします。

### ② 立会い分析

お客様に来社いただき、専任オペレーターとその場で相談しながらご希望に沿った分析を行います。状況を確認しつつ、その場で観察箇所や分析条件の指定が可能です。

### ③ WEB立会い分析

来社することなく映像を通じてリアルタイムに状

況を確認しながら、観察・分析条件の指定が可能です。得られたデータはオンラインストレージを経由し、安全かつ迅速にお渡ししています。

### ④ 試料作製

良い分析データを得るためには、良い試料作製が不可欠です。経験豊かな当社スタッフが最新機器を用いて、お客様の分析内容にマッチした試料作製を代行します。

### ⑤ オーダーメイド講座／試料作製講座

お客様のご要望に合わせた講習や、マンツーマンでの試料作製をレクチャーします。

# シェアリング

科学の発展に伴い、最先端の研究に必要なハイエンド理科学・計測機器への利用ニーズが高まっています。一方で限られた予算の中、研究機関が単独でハイエンド機器を購入し、維持し続けることには多くの課題も存在します。

そこで、初期投資やランニングコストの負担を軽減し、必要な時に必要な分だけ装置を利用できる従量課金制のシェアリングサービスを2018年より本格的に開始しました。

シェアリングによる最高の分析体験を提供することにより、利用ニーズの取り込みと継続的な顧客関係強化につながります。

契約に際しては、来社不要のWEBを通じたりモート操作プランや、当社専門スタッフによるコンシェルジュサービスなど、様々なプランを取り揃えることで柔軟に対応しています。

シェアリングサービスを通じて、多様化する研究現場のニーズに応えることで新たなビジネスモデルを構築していきます。

当社シェアリングサービスは、2019年度より文部科学省が認定する「研究支援サービス・パートナーシップ認定制度」に採択されています。

文部科学省  
「研究支援サービス・  
パートナーシップ認定制度」  
認定ロゴマーク



## IoT活用

### ① オンラインデモンストレーション

装置の導入を検討中のお客様に、インターネット経由で装置の紹介や操作説明を行います。来社する必要がなく、WEB会議方式のため双方向でのディスカッションが可能です。

### ② WEBセミナー

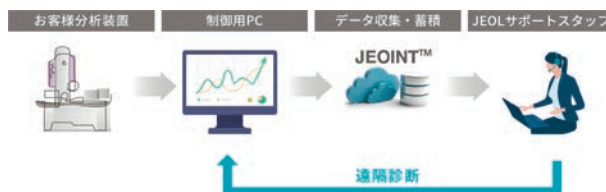
機器操作のテクニックや分析のノウハウ、最新技術や新商品の紹介など、研究・分析活動の役に立つ情報をセミナー形式でライブ配信しています。

### ③ WEBコンテンツ

当社が培った技術や知識を社会に還元し、時間や場所を問わず誰もが平等に学びの機会を得られるよう、教育的WEBコンテンツの拡充を進めています。最新の研究成果をまとめた「日本電子ニュース」や、理科学・計測機器に関わる学術・専門用語を解説した「用語集」、初学者を対象に当社製品の原理や応用についてわかりやすく解説した「やさしい科学」などをホームページ上で公開しています。

### ④ JEOINT™サポート

JEOINT™サポートは、分析装置の状態を遠隔で見守り、トラブル対応を支援するサービスです。装置の稼働情報をモニタリングするとともに、画面共有による遠隔診断で不具合を迅速に把握します。安全なネットワークを通じて、装置の安定稼働と効率的な保守対応を支援します。



## サポート

### ① 会員制サービス

当社の会員制サービス「JEOL Solutions」は、セミナーや講習、受託分析、シェアリングサービスの申し込みや利用履歴の確認ができるオンラインサービスです。さらにパーツ販売ECサイト会員になると、部品・消耗品の価格や在庫、納期の確認、見積書発行や注文が行えます。ホームページ上では、お客様のニーズにお応えするおすすめの消耗品をご紹介します。

### ② リユース買取り

リユース事業は、お客様が不要となった装置を買い取り、専門エンジニアが点検・再生したうえで、新たなお客様へ提供する取り組みです。装置を有効活用することで廃棄物を削減し、循環型社会の実現に貢献します。原則、設置後7年以内の装置をリユースの対象としています。

### ③ 保守契約

装置を長く安定的に使用していただくため、保守のサポートサービスを提供しています。定期点検による性能維持や不具合時の迅速な修理などに対応し、装置の稼働率向上や長寿命化に貢献します。突発的な修理費を抑え、保守費用を計画的に管理可能です。

### ④ 講習

製品をご採用いただいたお客様に装置の性能をフルに引き出していただけられるよう、定期講習会を開催しています。お客様の多様なニーズに合うように豊富なコースが準備されており、効果的に必要な知識・技能を修得することができます。

### ⑤ 設置環境対策

設置環境対策とは、装置本来の性能を最大限に発揮できる環境づくりを支援するサービスです。設置場所の環境調査を行い、温度・騒音・振動・磁場など外乱への対応策を提案するほか、災害発生時の安全確保やBCP対応まで、装置と設置環境を一体で捉えた最適なソリューションを提供します。



# 資本効率を重視した経営により、 コア事業の「稼ぐ力」を強化し、 持続的成長と企業価値向上を 実現します。

取締役兼専務執行役員 財務・IT担当 矢口 勝基



## 「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」(2025年度～2029年度)の進捗

中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」の初年度となる2026年3月期は、連結売上高1,794億円、連結営業利益260億円、当期純利益221億円(過去最高)と計画を上回る業績を達成いたしました。また、事業ポートフォリオ見直しの一環として医用機器事業の譲渡を実施し、成長性および収益性の高い領域への経営資源の再配分を着実に進めています。

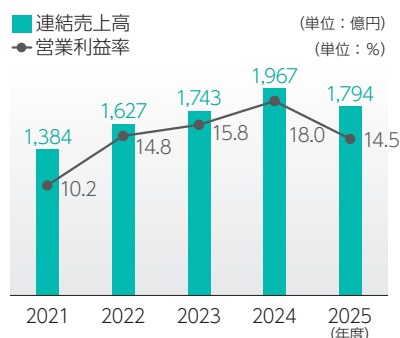
財務の健全性については、自己資本比率59.9%、手元流動性比率79日と、中長期および短期の双方においてバランスの取れた財務規律を維持しています。資本効率も、売上高営業利益率14.5%、ROE15.7%、ROIC12.3%と、いずれも計画を上回り、高い水準を確保しています。ROE、ROICともに2020年度から2022年度にかけて大幅に改善し、その後も継続的に資本コ

ストを上回っている要因は、産業機器事業の高い収益性に加え、理科学・計測機器事業の「稼ぐ力」が強くなっていることにあります。一方で、PERについては同業他社との比較において課題があると認識しており、当社の成長戦略および資本効率改善の取り組みについて、資本市場への発信を一層強化してまいります。

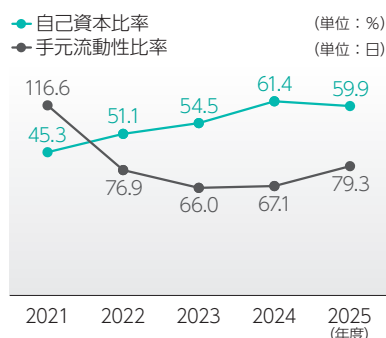
## 「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」のアップデート

当社グループは、医用機器事業の譲渡を踏まえ、中期経営計画のアップデートを実施しました。今後は、高い市場成長率が見込まれ、投資意欲が旺盛であり、かつ当社のコア技術による競争優位性を発揮できる半導体およびライフサイエンス分野を重点領域とする成長戦略を推進してまいります。取り組みの詳細は2026年5月29日開催の決算説明会資料をご覧ください。成長戦略と収益

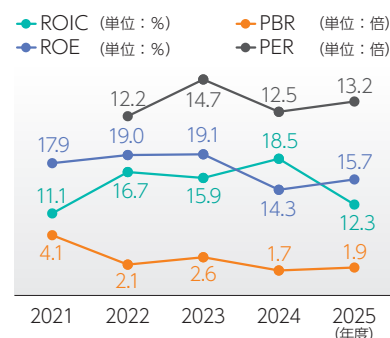
### 連結売上高／営業利益率



### 財務規律



### 資本効率／株式評価



※ROICは社内基準に基づく

性向上戦略を確実に実施するために目標を明確に定め、最終年度である2030年3月期には、連結売上高2,050億円、連結営業利益440億円、営業利益率21.5%、ROE・ROICともに15%以上の達成を目指します。

## 財務戦略の方向性

### — 資本コストや株価を意識した経営 —

当社は、足元の資本効率がCAPMベースのWACC（当社推計10%～11%）を上回っている一方で、市場の期待リターンとの間にはギャップがあると認識しています。このため、社内ハードルレートを15%以上に設定し、投資判断の規律を強化しております。資本市場との建設的な対話を継続し、その声を経営に反映させることで、企業価値の向上に努めてまいります。

財務規律の観点では、最適資本構成を意識し、企業価値の最大化を実現するため、以下の指標を重視しています。

- 手元流動性比率（期中平均60日～／最低限の運転資金、突発的リスク）
- 自己資本比率（60%～70%）
- ネットD／Eレシオ（△0.1倍～0倍）

これらの水準は、事業環境や財務状況の変化に応じて適切に見直してまいります。特に現預金水準については、過度な積み上げを抑制し、資本効率の観点から適切に管理しています。加えて、適切なレバレッジの活用により資本コストの低減を図り、長期視点での企業価値の最大化を目指します。

当社の事業特性上、運転資本や固定資産の比率が高くなる傾向にあるため、在庫削減を中心としたCCC短縮や非事業資産の収益性を確認したうえでの処分などバランスシートのスリム化による財務体質の強化に取り組んでいます。2026年3月期には政策保有株式3銘柄を売却し、純資産に占める比率は6.4%となりました。

### — キャッシュ・アロケーション

#### （投資と株主還元の配分方針）—

中期経営計画においては、財務規律を重視した最適資本構成を追求するとともに、キャッシュ・アロケーションを財務戦略上の中核に位置づけています。当社は、「社内ハードルレートを上回ること」、「最低限WACCを上回ること」を原則とし、以下の優先順位で

配分を行います。

1. オーガニック成長投資
2. 研究開発およびM&Aなどの戦略投資
3. 配当および自己株式取得などの株主還元

5年間のキャッシュ創出力は、R&D投資控除前の営業キャッシュ・フロー1,905億円（過去5年比1.6倍）を見込んでおり、これに加え、負債調達や資産売却も活用して成長投資を推進します。投資については、重点領域である半導体・ライフサイエンス分野において、リターンを重視した研究開発およびM&Aへの投資を強化します。また、本社・昭島製作所および山形県天童工場の建物・設備のリニューアルを実施し、生産拠点の最適化とスマートファクトリー化による生産能力の倍増と生産性の約1.3倍向上を実現し、理科学・計測機器事業のキャッシュ・フロー創出力を一層高めてまいります。

株主還元については、配当性向30%を基本方針とし、5年間で累計355億円（過去5年比2.3倍）の配当を計画しています。2026年3月期は配当性向30.5%を達成し、1株当たり配当132円（26円の増配）、自己株式取得118億円を実行した結果、総還元性向は83.5%となりました。今後も、戦略的な投資による成長機会の追求を優先しながらも、短期の業績変動に影響されことなく安定的な配当を実現するとともに、株価水準および資本効率を踏まえた機動的な自己株式取得による株主還元の拡充に努めてまいります。

### — 非財務情報を重視した経営 —

企業を取り巻く環境が徐々に変化し、企業価値の源泉は財務資本にとどまらず、人的資本をはじめとする目に見えない非財務資本の重要性が高まっています。当社は、これらの価値を定量・定性の両面から明確にし、企業価値向上につなげていく必要があると認識しています。

重点領域である半導体、ライフサイエンス分野では、従来の大学・研究機関向けビジネスと比較して、圧倒的なスピードと環境変化への柔軟性が求められます。こうした環境下で、「長期目線での人財育成」と「スピード・柔軟性」の両立という課題に取り組むため、人的資本投資の効率性に着目し、今期より一人当たり売上高および人的資本ROIを主要KPIとして導入しました。

今後も、財務・非財務の両側面から経営の高度化を図り、持続的な企業価値向上を実現するとともに、株主・投資家の皆様のご期待に応えてまいります。

## ● 投資および株主還元の取り組み

当社は、配当性向30%を目安として、安定的かつ継続的な株主還元を実施することを基本方針としています。また、資本効率の向上と企業価値の持続的な成長に向け、自己株式の取得についても機動的に検討していきます。取得した自己株式は、M&Aや役職員向け株式報酬などへの活用可能性も踏まえつつ、過度な保有は資本効率を低下させるとの認識のもと、一定水準を超える部分については消却を検討します。

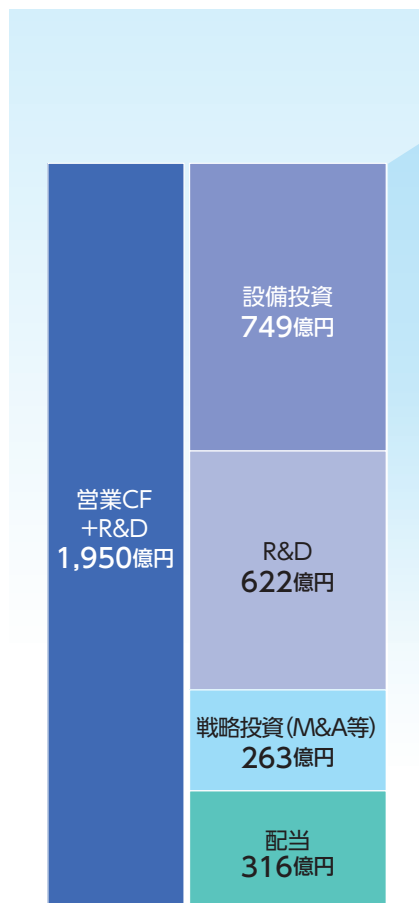
当面は、将来の成長に向けた戦略的な投資をより重視しながら、成長機会の追求と株主還元の充実を両立することで、収益性の改善と株主満足度の向上を目指します。

## キャッシュ・アロケーション

- ▶ 医用機器事業譲渡による中期経営計画の見直しを踏まえ、さらなる企業価値向上に向けたキャッシュ・アロケーションを設定
- ▶ 重点領域への成長投資とともに株主還元も強化し、M&Aも視野に入れた戦略投資は規律を持って判断する

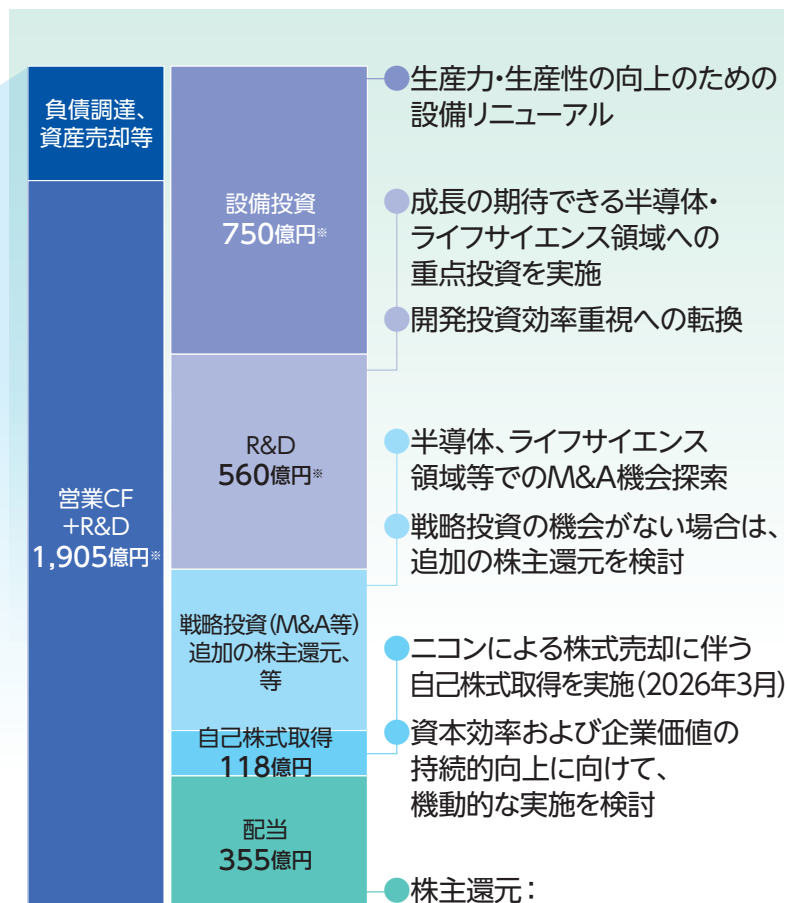
### 従来計画

(2025年度～2029年度)



### 修正計画

Evolving Growth 2.0 -A New Horizon- (2025年度～2029年度)



※医用機器事業の譲渡影響を反映

● 株主還元：  
配当性向30%を目安

## 生産性の向上のための工場リニューアル

▶ 生産拠点の最適化およびスマートファクトリー化による生産性向上・環境配慮・創造性向上を実現

- **生産性向上**: 生産技術とデジタルの融合による新たな生産方式を構築し生産性を向上
- **環境配慮**: エネルギー効率の高い最新設備の導入による環境負荷の軽減
- **創造性向上**: 優秀な人財確保・従業員エンゲージメント向上による創造性の向上

### 本社・昭島製作所 新棟完成予想図



#### 目的

開発および生産が一体となった効率的で独創的なハイエンド装置の創造

#### 投資総額

約250億円

2027年12月竣工予定

### 日本電子山形(JYC) 新棟完成予想図



#### 目的

事業規模拡大に対応する生産キャパシティの確保  
スマートファクトリー化による生産性の向上

#### 投資総額

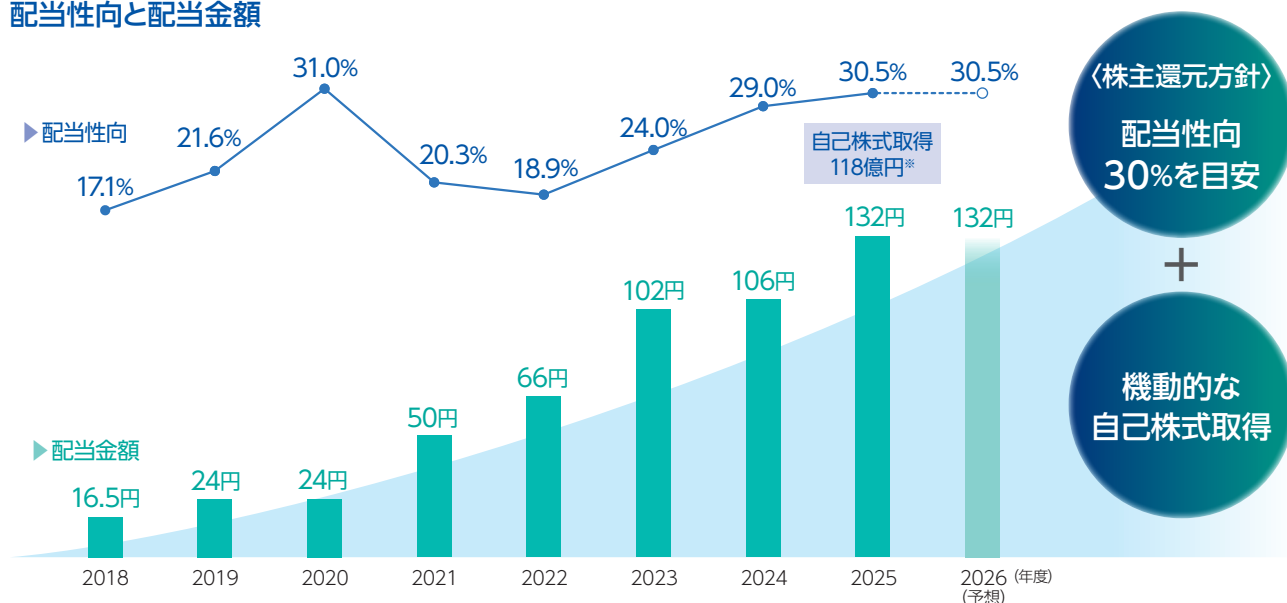
約90億円

2027年4月竣工予定

## 安定的かつ継続的な株主還元に向けた取り組み

- ▶ 目標配当性向30%を基本方針とし、安定的かつ継続的な株主還元の実現を目指す
- ▶ 資本効率の向上、企業価値の持続的な成長に向けて自己株式取得の機動的な実施を検討

### 配当性向と配当金額



※2026年2月2日に自己株式の取得および自己株式の公開買付を決議し、翌日から自己株式の公開買付を実施。自己株式118億円、230万株(発行済株式総数の4.46%)の取得をもって完了。

## ● 人財担当役員メッセージ

# 人的資本の強化を通じて 組織の実行力を高め、 持続的な価値創出を実現します。



執行役員 人財本部担当 萩森 耕平

当社は、中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」において、半導体およびライフサイエンスを重点領域と位置づけ、コア技術と成長市場を結びつけることで、顧客との共創による価値創出の高度化を目指しています。

この戦略を実現する上で重要なのは、人財だけではなく、「組織としての実行力」であると認識しています。高度な専門人財を確保することは前提ですが、それらの人財を戦略に基づいて適切に配置し、組織横断で連携させ、迅速な意思決定のもとで顧客価値として結実させる力こそが、企業価値創造の中核となります。

特に当社が推進する「YOKOGUSHI 2.0」によるソリューション型ビジネスへの進化においては、個々の技術力に加え、意思決定のスピード、技術の実装力、顧客課題解決力、組織横断での連携力といった実行力の質が競争優位を左右します。

こうした認識のもと、当社は人的資本マネジメントを、単なる人財育成や制度運用から、「戦略を実行し価値を創出するための経営基盤」へと進化させています。人的資本経営2.0のもとで制度整備を進めてきた当社は、現在、それらを実際の成果創出につなげる「実装フェーズ」にあります。

その成果を明確に測るため、当社は新たに以下の指標を導入しました。

- 一人当たり売上高(生産性)
- 人的資本ROI(投資効率)

一人当たり売上高は、人的資本の質および生産性を示す指標であり、組織としての実行力がどの程度価値創出に結びついているかを表します。

また、人的資本ROIは、人財への投資がどの程度利益創出につながっているかを示す指標であり、人的資本を「投資」として捉え、その効率を経営として管理していくための指標です。

これらの指標を通じて、人的資本の取り組みを活動レベルにとどめることなく、事業の成長および投資効率の向上という成果に結びつけていく考えです。詳細については、次ページからの「人的資本経営2.0の推進(実装フェーズ)」をご覧ください。

改革はまだ緒に就いたばかりです。今後も、人的資本の強化を通じて組織の実行力を高め、その結果として持続的な成長と高い投資効率を実現し、企業価値の向上につなげてまいります。

# 人的資本経営2.0の推進(実装フェーズ)

## 人的資本の基本的な考え方

当社は、人的資本を「戦略実行力の源泉」と位置づけています。

重点領域である半導体およびライフサイエンス分野においては、専門人財の確保が競争優位の前提となりますが、それに加え、それらの人財を組織として機能させ、価値創出へとつなげる実行力が不可欠です。

この実行力を高めるため、当社では人的資本マネジメントを体系的に推進しています。

## 4つの軸による人的資本マネジメント

当社は人的資本を右記の4つの軸で強化することで組織の実行力を高めており、この実行力がどのように価値創出につながるかを、下記の図に示しています。

- 半導体・ライフサイエンス人財の採用
- 戦略ベースでの組織設計と機動的な人員の再配置
- 一人ひとりの社員の当事者意識醸成
- 高いエンゲージメントを保つウェルビーイング経営の実践

人的資本を起点とした価値創造プロセス

### 人的資本マネジメントの4つの軸（戦略実行力の源泉）

#### 半導体・ライフサイエンス人財の採用

事業戦略に基づく将来人財ポートフォリオ策定  
RPOを活用した社外採用強化  
社内公募を活用した社内リソースシフト  
経営陣による進捗モニタリング

#### 主要KPI

重要オープンポジション充足率

#### 戦略ベースでの組織設計と機動的な人員の再配置

ジョブ型人事制度導入（評価・等級・報酬制度）  
組織設計を「人」ベースから「戦略」ベースに転換  
若手の早期抜擢を可能に  
後継者・育成計画策定・実行

#### 主要KPI

評価への納得感  
給与への納得感  
後継者・育成計画策定率

#### 一人ひとりの社員の当事者意識醸成

「行動目標」設定による成長の促進  
キャリア面談を通じたキャリアオーナーシップ醸成

#### 主要KPI

検討中

#### 高いエンゲージメントを保つウェルビーイング経営の実践

エンゲージメントサーベイの定例化とライン長の行動目標との接続  
健康経営のさらなる推進  
DOI  
(Diversity, Opportunity and Inclusion)  
促進施策

#### 主要KPI

エンゲージメント総合スコア  
女性管理職比率  
障がい者雇用率

### 実行力の向上

(意思決定スピード・開発力・技術実装力・顧客課題解決力・組織横断連携(YOKOGUSHI))

価値創出（事業の成長性・投資効率の向上）

KPI：  
●一人当たり売上高(生産性)  
●人的資本ROI(投資効率)

4つの軸による人的資本の強化を通じて意思決定スピードや技術実装力等の実行力が向上し、それが事業の成長性および投資効率の向上につながります。以下では、各軸における具体的な取り組みについて説明します。

### 半導体・ライフサイエンス人材の採用

重点領域における競争力の源泉である専門人材の確保を進めています。具体的には、重要ポジションごとに充足状況を可視化し、四半期ごとに経営会議・取締役会で進捗をモニタリングしています。また、社内公募制度の復活により、社内人材の最適配置と戦略転換のスピード向上を図っています。キャリア採用ではRPOサービスを導入し、人材本部のリソース制約を補完するとともに、採用の質とスピードの両立を実現しています。重点分野については優先度を引き上げ、リソース配分の最適化を進めています。これらの取り組みにより、戦略領域における人材の確保スピードと質を高め、実行力の基盤を強化しています。

**KPI → 重要オープンポジション充足率(今後開示予定)**

### 戦略ベースでの組織設計と機動的な人員の再配置

2026年4月より管理職にジョブ型人事制度を導入し、職務・役割に基づいた迅速な人材登用を可能としました。従来の年次や職能に依存した運用から、戦略に応じて必要な人材を機動的に配置する仕組みへと転換を進めています。また、評価・報酬制度を人材配置と連動させることで、組織全体の実行力を高めています。給与は職務・役割および成果を基準とし、全社共通の考え方で決定しています。さらに、目標管理制度と連動した評価体系により、戦略目標と個人の成果を結び付け、実行力の発揮を促進しています。これらの制度改革により、意思決定スピードの向上と、戦略実行に適した組織体制の確立を進めています。

**KPI → 評価への納得感、給与への納得感、やりがい、達成感のエンゲージメントスコア**

| 項目      | 2023年度 | 2025年度   |
|---------|--------|----------|
| 評価への納得感 | 58     | 60(+2pt) |
| 給与への納得感 | 54     | 57(+3pt) |
| やりがい    | 60     | 62(+2pt) |
| 達成感     | 58     | 60(+2pt) |

※対前年度2pt改善が目標

**KPI → 後継者計画: 本部長以上で100%策定済(今後部長・グループ長層へ拡大予定)**

### 一人ひとりの社員の当事者意識醸成

全社員に目標管理制度を導入し、中期経営計画と個人業務の連動を図っています。目標管理制度については、業績目標に加え、行動目標の設定を義務付け、四半期ごとのフィードバックを通じて、主体的な行動と成長を促進しています。また、対象となる社員へのアンケート調査を実施し、課題把握に努めるとともに、それに応じた対応策を講じることで、制度の実効性を継続的に高めています。また、社内公募制度およびキャリア対話の仕組みの導入により、社員一人ひとりが自らキャリアを選択し、主体的に行動する環境を整備しています。これらの取り組みにより、現場起点で意思決定と価値創出が行われる組織への転換を進めています。

**KPI → 検討中(今後開示予定)**

### 高いエンゲージメントを保つウェルビーイング経営の実践

当社は、組織パフォーマンスの基盤として、社員の状態および働く環境を多面的に把握・改善していくことが重要であると認識しており、エンゲージメント、健康経営、DOI(Diversity, Opportunity and Inclusion)を主要な指標として管理しています。

#### エンゲージメント

エンゲージメントサーベイ結果を全組織に開示し、ライン長による改善行動の設定を必須化しています。スコアを細かく見ると、ほぼ全項目にわたって改善が見られる中、「ミッション・ビジョンへの共感」「会社の方針や事業戦略への納得感」には大きな変化が見られていません。中期経営計画の初年度として様々な施策を打ち出したものの、明確な変化を感じていないというコメントも散見されました。社内コミュニケーションも課題の一つと認識しており、ライン長任せにせず、トップを含めた全社員の当事者意識を高めつつ、継続してPDCAを回していきます。

**KPI → エンゲージメント総合スコア**

| 指標    | 2023年度 | 2025年度   |
|-------|--------|----------|
| 総合スコア | 63     | 65(+2pt) |

※対前年度2pt改善が目標

## 安全・健康に働くことができる環境の整備(健康経営)

当社は、全ての従業員が安全かつ健康に働き、その能力を十分に発揮できる環境の整備を重要な経営基盤と位置づけています。

社員の心身の健康維持・向上に向け、「JEOLグループ健康経営戦略マップ」に基づき、「運動」「食事」「こころ」「疾病」「教育」「喫煙」等の課題に対する施策を推進し、KPI設定のもとPDCAサイクルによる改善を図っています。2026年度は「健康経営推進室」へ体制を強化し、敷地内全面禁煙の継続および禁煙支援プログラムの実施を進めています。

### KPI

| 項目   | 実施施策                        | KPI(原則対前年度改善)                                                                                                                                |
|------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 健康経営 | 健康経営の推進(運動・食事・こころ・疾病・教育・喫煙) | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人認定の継続(2022~2026年度)</li> <li>2029年度「ホワイト500」認定</li> <li>従業員の健康状態および行動変容に関する指標の把握・改善</li> </ul> |

当社は2026年度も「健康経営優良法人(大規模法人部門)」の認定を取得しており、今後も継続的な取り組みの高度化を進めていきます。



## DOI(Diversity, Opportunity and Inclusion)

DOIについては、下記の通り全ての項目で改善が見られたものの、単なる偶然である可能性もあることから、楽観視はできません。特に重視している女性管理職比率については、候補者の特定と育成計画により底上げを図ります。一方で公正な登用を前提とし、制度の信頼性と組織の持続性を重視します。

### KPI

| 項目       | 2024年度 | 2025年度 | 2029年度 目標 |
|----------|--------|--------|-----------|
| 女性管理職比率  | 5.2%   | 6.3%   | 10%       |
| 女性新卒採用比率 | 12.5%  | 24.2%  | 25%       |
| 男性育休取得率  | 55.9%  | 88.0%  | 100%      |
| 障がい者雇用率  | 2.4%   | 2.5%   | 2.7%      |

## 人的資本による価値創出の定量評価

当社では、人的資本の成果を以下の指標により定量的に把握しています。

- 一人当たり売上高(生産性)
- 人的資本ROI(投資効率)

一人当たり売上高は、人的資本の質および生産性を示す指標であり、実行力の向上がどの程度事業成長に結びついているかを評価するもので、継続的な向上を目指します。また、人的資本ROIは、人財への投資がどの程度利益創出につながっているかを示す指標であり、投資効率の観点から人的資本の成果を評価するものです。目標とする営業利益率の水準(2029年度に21.5%)から、安定的に1.5~2.5という範囲を目指していきます。(人的資本ROIは、投資を減らせば上がるため、単純に数値の向上を目指すのではなく、一定の範囲内に収まることを志向していきます。)

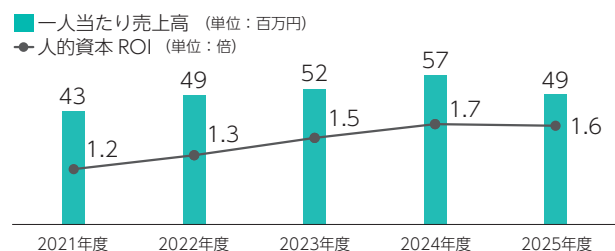
### 人的資本ROI =

$$(\text{営業利益} + \text{総労働力コスト}) \div \text{総労働力コスト}$$

※人的資本への投資と成果の時間差を考慮し、3年間の移動平均で評価

ここ5年間の推移は下図の通りで、人的資本への投資により、一人当たり売上高および人的資本ROIは改善傾向にあり、人的資本が事業の成長性および投資効率の向上に寄与していることを示しています。

### 一人当たり売上高／人的資本ROI



## 今後の取り組み

当社は人的資本マネジメントを、制度整備→実行への定着→成果との接続へと段階的に進化させています。

今後は、戦略と連動した人財配置の高度化、組織状態の改善を通じた実行力の強化、人的資本と成果の関係性のさらなる可視化を進めることで、人的資本を起点とした価値創造を一層深化させていきます。

# 環境価値と経済価値の 両立を通じ、 持続的な成長を実現します。



執行役員 品質保証担当、総務本部長 武満 泰雄

## 脱炭素社会への移行がもたらす リスクと機会

脱炭素社会への移行は、事業環境を大きく変える不可逆的な社会変化です。一方で、世界の科学技術の発展を支える分析・計測機器メーカーにとっては、新たな事業機会でもあります。

当社グループは、気候変動への対応を経営戦略の重要なテーマの一つとして位置づけ、TCFD提言に沿ったリスクと機会の分析を進めています。リスクとして、炭素価格の上昇や規制強化によるコストの増加、自然災害の激甚化などを認識する一方、次世代電池、パワー半導体、再生可能エネルギー関連材料などの研究開発分野において、材料解析や微細構造観察へのニーズが拡大しており、当社にとって重要な成長機会となっています。

## 環境価値と経済価値の 好循環を実現する

私は、環境価値と経済価値は二者択一ではなく、持続的な企業成長を実現するための両輪であると考えています。当社は、脱炭素社会の実現を支える基盤技術の提供を通じて、お客様の研究開発効率の向上、製品品質の改善に貢献し、社会的価値を創出しています。また、環境負荷低減のための新材料や新技術の開発が進むほど、分析・計測への要求機能

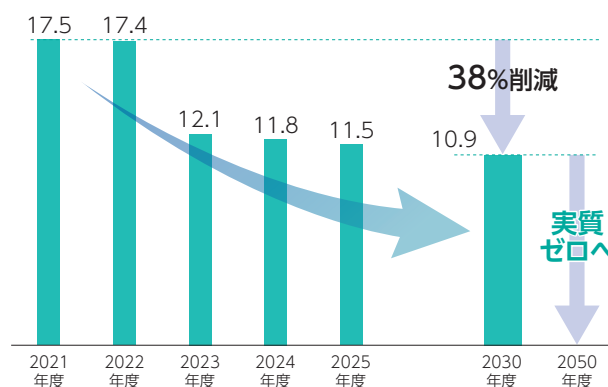
や需要が高まります。当社は、この社会的要請の高まりを持続的な成長機会として捉え、社会課題の解決と事業成長の好循環を実現してまいります。

## 2050年カーボンニュートラルに 向けた取り組み

一方で、自らの事業活動における環境負荷低減も重要な責務です。当社グループは、2050年度のカーボンニュートラル実現を長期目標とし、2030年度までに温室効果ガス排出量(Scope1・2)を2021年度比で38%削減する目標を掲げています。設備更新、省エネルギー活動、再生可能エネルギーの活用などを計画的に推進した結果、2025年度時点で約34%削減を達成しており、目標達成に向けて着実に前進しています。

JEOLグループ(国内) CO<sub>2</sub>排出量  
(Scope1+Scope2)

(単位：千tCO<sub>2</sub>)



また、GX推進体制の強化とともに、グループ全体の排出量管理の高度化を進めています。排出量全体を可視化し、より実効性の高い削減活動につなげるため、2026年度よりグループ全体におけるScope3の算定を開始します。国際的な気候変動対応の枠組みとの整合を図るため、2026年度のSBT認定取得に向けた準備も進めています。製品にも脱炭素の視点を組み込み、今後はサプライヤーとの連携を深め

ながら製品ごとのCO<sub>2</sub>排出量の可視化も含め、バリューチェーン全体での排出量削減を推進してまいります。

当社は、世界の科学技術の発展を支える企業として、分析・計測技術を通じて脱炭素社会の実現に貢献するとともに、今後も環境課題への対応と事業成長を両立させ、ステークホルダーの皆様から信頼され続ける企業を目指します。

## 環境KPI

### 温室効果ガス (GHG) 排出量 (国内)

| 指標                           | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2030年度 目標                 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|
| Scope1 (tCO <sub>2</sub> )   | 2,161  | 2,177  | 2,244  | 2,575  | 2,721  | —                         |
| Scope2 (tCO <sub>2</sub> )   | 15,376 | 15,190 | 9,899  | 9,266  | 8,826  | —                         |
| Scope1+2 (tCO <sub>2</sub> ) | 17,537 | 17,368 | 12,143 | 11,841 | 11,547 | <b>38%削減</b><br>(対2021年度) |

### 進捗評価

| 項目   | 内容                                  |
|------|-------------------------------------|
| 長期目標 | 2050年度カーボンニュートラル達成                  |
| 中期目標 | 2030年度までに Scope1・2 排出量を2021年度比38%削減 |
| 進捗状況 | 2025年度時点で約34%削減を達成                  |
| 評価   | 2030年度目標に対し、順調に進捗                   |

### Scope3対応

| 指標       | 状況       |
|----------|----------|
| Scope3算定 | 2026年度開始 |
| 削減目標     | 2026年度設定 |
| サプライヤー連携 | 実施中      |

### 進捗評価

| 項目     | 目標・状況                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------|
| SBT    | 目標▶2026年度認定取得                                            |
| CDP    | 気候変動:C (2023年度) ➡ B (2024年度) ➡ B (2025年度) ➡ 回答中 (2026年度) |
|        | 水:C (2025年度) ➡ 回答中 (2026年度)                              |
|        | 目標▶2027年度 気候変動 Aスコア取得                                    |
| SSBJ開示 | 今後対応予定                                                   |

# 環境とともに

## 気候変動問題への対応

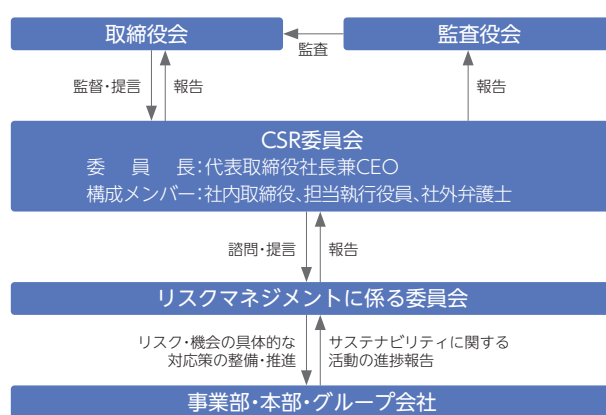
当社グループは、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しており、2021年度に特定した「地球環境の保全と持続可能性に貢献」を重要なマテリアリティと位置づけ、TCFDの提言に準じた気候変動シナリオの分析やガバナンス／リスク管理体制の開示、温室効果ガス（GHG）の継続的な算定を進めています。

### ① ガバナンス

2006年には、サステナビリティの取り組みを効率的に進めるための専門組織であるCSR委員会を立ち上げました。取締役会はCSR委員会で審議・検討した気候変動に関する課題について重要な方針や計画に関する意思決定を行い、重要課題の決定と取り組み（KPIとしてのGHG排出量の削減など）をモニタリングします。

サステナビリティ全般に関する重要課題の審議・検討やリスク管理については右記の体制を構築しています。

### ガバナンスおよびリスク管理体制



### ② 戦略

当社グループは、2種のシナリオ（1.5℃および4℃）に基づき事業に与えるリスク・機会に関して、以下の項目を抽出し、対応策を立案しています。

### リスク

1.5℃シナリオにおいては規制の強化によるエネルギー転換にかかる費用の増加、低炭素商品のニーズへの対応不足による売上減少、4℃シナリオでは自然災害の激甚化による費用の増加リスクが予想されます。

| リスク   | 分類     | ドライバー           | リスク内容                                               | 時間軸   | 影響度 | 対応策                                                                     |
|-------|--------|-----------------|-----------------------------------------------------|-------|-----|-------------------------------------------------------------------------|
| 移行リスク | 法規制・政策 | 炭素価格の導入・炭素価格の高騰 | 自社排出量（Scope1・2）に対する費用の発生                            | 中期    | 中   | [Scope1] 省エネ設備の導入<br>[Scope2] 再生可能エネルギーの導入<br>● 排出係数の小さい電気事業者への部分的な契約変更 |
|       | 法規制・政策 | 再生可能エネルギー価格の高騰  | 電源構成において再生可能エネルギーの割合が高まった場合の電力費用の増加                 | 中期    | 小   | ● PPAによる再生可能エネルギーの導入<br>● 自家発電設備導入による再生可能エネルギーの導入                       |
|       | 法規制・政策 | 炭素価格の導入・炭素価格の高騰 | サプライヤーの製造コストが増加し原料への価格転嫁が発生した際の調達コストの増加             | 中期    | 小   | ● 主要サプライヤーとともに、地球環境に配慮した事業展開を遂行<br>● サプライヤー企業へGHG算定、削減依頼                |
|       | 技術     | 低炭素製品の開発        | 低炭素商品のニーズの増加に対応できず、低炭素商品を開発できなかった際の売上の減少            | 中期    | 大   | ● GHG排出削減効果の高い技術の開発・実証を進め、同業他社との差別化                                     |
|       | 評判     | 情報開示対応          | 半導体・ライフサイエンス市場からの情報開示要請の増加や規格の厳格化の中で対応できなかった際の売上の減少 | 短期～中期 | 大   | ● 継続的なステークホルダーへの情報開示<br>● 気候変動と水セキュリティに関する外部格付けへの対応                     |

| リスク   | 分類 | ドライバー    | リスク内容                             | 時間軸   | 影響度 | 対応策                                                |
|-------|----|----------|-----------------------------------|-------|-----|----------------------------------------------------|
| 物理リスク | 急性 | 自然災害の激甚化 | 台風などの自然災害における車両損傷対応(自動車保険料)の負担の増加 | 短期～中期 | 小   | ●グループ会社における自動車の浸水対策の計画と実施                          |
|       | 急性 | 自然災害の激甚化 | 災害対策のためのBCP対策によるコストの増加            | 中期    | 小   | ●BCPマニュアルを見直して更新<br>●発災時の初動対応マニュアルを作成<br>●部門間の連携強化 |
|       | 急性 | 自然災害の激甚化 | 自然災害によるサプライチェーンの分断による製造停止に伴う売上の減少 | 中期    | 中   | ●サプライチェーンの機能分担の最適化と工期短縮                            |

## 機会

環境配慮型事業の拡大や気温上昇による新薬開発需要の拡大に伴う売上増加が予想されます。

| 機会 | 分類        | ドライバー              | 機会内容                                        | 時間軸   | 影響度 | 対応策                                            |
|----|-----------|--------------------|---------------------------------------------|-------|-----|------------------------------------------------|
| 機会 | 製品およびサービス | 気温上昇による感染症・各種疾患の増大 | 気温上昇の影響を低減するために、ライフサイエンス市場で必要とされる分析装置の市場が伸長 | 中期    | 大   | ●ライフサイエンス市場で要求される製品開発とアプリケーションの創出<br>●開発投資額の増強 |
|    | 製品およびサービス | 半導体市場拡大による消費電力の増大  | 半導体の微細化・高密度化の需要増に伴い、高度な計測装置市場が伸長            | 短期～中期 | 大   | ●高度な計測検査装置の開発とアプリケーションの創出<br>●開発投資額の増強         |
|    | 製品およびサービス | 環境配慮型事業の拡大         | 環境改善に寄与する分析装置の開発による売上の増加                    | 中期    | 大   | ●環境改善や環境悪化要因を特定する分析装置の開発および改良<br>●開発投資額の増強     |

・使用シナリオ：【移行リスク】 IEA WEO2023 NZE2050 【物理リスク】 ・IPCC RCP8.5 ・IPCC AR6 SSP5-8.5

・時間軸 短期：1年以内、中期：～2030年、長期：～2050年

・影響度 小：売上額1億円未満、中：売上額1億円以上10億円未満、大：売上額10億円以上

## ③ リスク管理

当社グループでは、リスクマネジメントに係る委員会を中心に、事業運営上において発生しうるあらゆるリスクの予防、発見、是正、および再発防止に係る管理体制の整備と発生したリスクへの対応を行っています。気候変動に関するリスクについては、当社グループの環境責任者が参加する「ゼロカーボン推進委員会」で識別・評価・議論を行い、その課題への対応について「CSR委員会」に報告・提案します。CSR委員会は、特に当社グループの事業活動に影響を及ぼす可能性が大きいと判断したリスクの対応策について取締役会へ報告しマネジメントレビューを受けるとともに、監査役会へ報告します。気候変動のみならず、報告を受けた取締役会はCSR委員会および各委員会を経由して指示・監督を行うことにより常に対応状況をモニタリングおよび全社的なリスク管理体制を構築しています。

## ④ 指標・目標

当社グループは、気候関連問題が経営に及ぼす影響を評価・管理するため、GHGプロトコルの基準に基づき当社および国内連結子会社の温室効果ガス排出量 (Scope1・2) の算定を実施しました。温室効果ガス排出量の削減目標は、2030年度までに2021年度比38%削減を目指して活動します。2026年度はScope3の算定、削減目標の見直しを行いSBTの取得を目指し、グループ全体で削減活動を推進します。

## 優先的に取り組む重要課題(マテリアリティ)

当社は、JEOLらしさを活かした事業活動と、ESGへの取り組みを通じて、社会課題の解決を推進しています。科学の進歩に貢献する製品・事業の洗い出しに加え、ESGの観点から取り組むべき課題を抽出し、マテリアリティを特定しました。マテリアリティに沿った取り組みを実行することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

|                     | マテリアリティ               | 主な取り組み                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業活動を通じて達成する目標      | 人々の健康と安全、安心に貢献する製品の提供 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ライフサイエンスのイノベーションを支える理科学機器の提供</li> <li>人体に有害な物質を高感度、高精度で分析できる装置の提供</li> </ul>                                                                      |
|                     | 科学の進歩と社会の持続的発展に貢献     | <ul style="list-style-type: none"> <li>科学の進歩を支える世界最高レベルの理科学機器を開発</li> <li>通信インフラを支える半導体の高性能化に貢献</li> <li>パートナーシップの推進による先進技術の創出</li> </ul>                                                |
|                     | 地球環境の保全と持続可能性に貢献      | <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンデバイスの研究開発に欠かせない計測機器の提供</li> <li>グリーン調達を通じ、サプライチェーン全体で化学物質の管理を実施</li> <li>省エネルギー化によりCO<sub>2</sub>排出量を削減した装置の開発</li> </ul>                     |
| ESGへの取り組みを通じて達成する目標 | 地域および社会への特色ある貢献活動     | <ul style="list-style-type: none"> <li>小中学校を対象に電子顕微鏡を用いた理科教育支援授業を実施</li> <li>公益財団法人への寄付を通じ、学術の振興と若手研究者の育成を支援</li> <li>国内外の研究機関や大学と連携し、オープンイノベーションを推進</li> </ul>                          |
|                     | 地球環境の保全と持続可能性に貢献      | <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備の導入や施策の実施により電力使用を効率化</li> <li>グループ全体として事業所のCO<sub>2</sub>排出量を削減</li> <li>廃棄物の分別や削減、リサイクルの徹底</li> <li>地域美化を目指す清掃活動として「捨てちゃダメ運動」を展開</li> </ul> |
|                     | 人材育成と人権の尊重            | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性がキャリア形成を目指しやすい職場づくりの推進</li> <li>一人ひとりのライフステージに合わせた「仕事と家庭の両立」を支援する制度の充実</li> <li>高い成果を上げた社員に対する表彰制度の充実</li> </ul>                                |

## 品質・環境の国際規格適合

### 独自のマネジメントシステムJGMS

JGMS(JEOL Group Management System)とは、JEOLグループが外部認証機関から認証を受けている国際規格のうち、ISO9001:2015、ISO14001:2015の2つの規格要求を満たすため、自らが何をするのかを定めたマネジメントシステ

ムです。ISO9001は、顧客満足の上昇、製品・サービスの品質向上などの要求事項、ISO14001は、地球環境へ負荷を与える廃棄物などの監視や低減、環境関連法令の遵守などの要求事項で、JGMSはこれらと経営を統合させた運用を具体的に定めた規定、基準、手順、帳票などから構成されています。

### 品質・環境方針

品質・環境方針はWEBなどを通じて社内外に開示しています。

### 基本方針

JEOLグループは、経営理念のもと、最先端の理科学・計測機器、半導体関連機器、産業機器、医用機器などの製品やサービスを通じ、お客様ならびに市場の求めるトータルソリューションを提供するとともに、持続的発展の可能な循環型社会の実現に貢献します。

### 品質方針

- ・ソリューションプロバイダーとして、お客様に満足して頂ける品質の高い製品・サービスを提供します。
- ・関係する各組織において目標を定め、常に製品・サービスの品質向上に努めます。
- ・国際規格に準拠した品質マネジメントシステムを制定し、それを遵守し継続的に改善することにより、品質向上活動を推進します。

### 環境方針

- ・製品のライフサイクルを意識した製品開発や工程管理を通じて環境保護への取り組みを進めます。
- ・開発・設計・生産からサービスに至る各段階で目標を定め、常に環境改善に努めます。
- ・グローバルな事業展開を進める企業の社会的責任を果たすため、法令・条例、および規制への適合を進めます。
- ・国際規格に準拠した環境マネジメントシステムを制定し、それを遵守し継続的に改善することにより、環境改善活動を推進します。

### JGMSの運用

経営トップは、基本方針、品質方針、環境方針を軸に、内外の状況や課題、ニーズの把握、リスクの評価などを行い、各部門の責任者へ的確に指示を出します。各部門ではそれらの指示から部門ごとの目標・

計画を立て、展開、運用、評価することにより継続的な改善を行い、会社全体としてPDCA\*が回る状態にします。このように全ての階層に経営トップの指示が行き渡り、より良い製品・サービスの実現、地球環境の保護のために、一つに管理されたシステム“JGMS”で活動を行っています。

※PDCA=Plan、Do、Check、Actの頭文字で、継続した改善を意味する

## JGMSの監査体制

### 外部監査

外部認証機関によりJGMS活動は定期的に審査され、国際規格およびJGMSへの適合性、有効性、継続的改善など、認証状態の継続性が判断されています。その際、所見として挙げられた項目は改善の機会と捉え、業務改善へのツールとして活用しています。

### 内部監査

内部監査として毎年2回の監査期間を設け、各部門のJGMS活動を自主監査しています。内部監査は、教育訓練の受講後、基準を満たし資格認定された内部監査

員が客観的に、中立性を持って監査に当たっています。

内部監査で発見された業務改善への提言は、指摘された特定部門の改善だけにとどまらず、水平展開も行います。

## 国際認証の公開

1995年12月にISO9001、2002年12月にはISO14001の認証を初度取得しました。その後も途切れることなく、更新を経て現在は最新の規格であるISO9001:2015、ISO14001:2015に適合しています。下記にISOの認証情報を示します。

当社のホームページからは常に最新の認証情報をご覧頂けます。

### 認証機関

ビューローベリタスサーティフィケーションホールディングSAS-UK Branch

### 登録証番号

ISO9001:JP026601 版1.0

ISO14001:JP026602 版1.0

## 順法への取り組み

### CSR委員会

近年は、社会課題の解決、環境への配慮、人材育成など、企業の持続的成長のための課題はますます増加し、企業活動を通じて社会課題解決や情報開示の充実といった社会的要請が非常に高まっています。

当社では、社長を委員長とし、社外弁護士も参加するCSR委員会を2006年度から設置し、四半期ごとに開催しています。本委員会では、コンプライアンス、品質・環境、社会貢献、企業倫理、リスクマネジメントなどを継続的に改善・強化し、企業価値を向上させていくことを目的とし、グループ全体で広く組織横断的に活動しています。活動内容は、経営会議および取締役会に報告しています。

### 環境法規委員会

RoHS指令をはじめとする、製品に適用される環境法規に対応するため環境法規委員会を設置し、活動を行っています。

製品に関わる営業、開発、設計、購買、製造、サービスなど全ての部署が参加し、製品の法適合に取り組んでいます。

### 技術法規委員会

各国の様々な法律・指令などに適切に対応するために、品質保証室に専門委員会を編成し、活動を行っています。各委員会は、製品の技術法規に関する項目や最新の法規動向を審議する委員会として位置づけられています。

時代の流れとともに、法律・規則も変わります。JEOLグループに影響がある項目は、それを専門とする委員会で審議され、品質保証室を通して速やかに関係者に周知するシステムとなっています。

#### 品質保証室

#### 環境法規委員会

#### 電波法規(EMC)委員会

#### 低電圧指令(LVD)委員会

#### 機械指令(MD)委員会

#### SEMI委員会

#### 放射線法規委員会

#### PL法規委員会

#### 粉体安全委員会

#### CRA委員会

## 製品を通じた環境改善への取り組み

### 環境に配慮した製品ライフサイクルへの取り組み

当社では、調達・生産・流通・使用・廃棄・リサイクルの各サイクルにおいて環境負荷の低減の考え方を取り入れた取り組みを行っています。開発・設計時には、環境法規に対応するだけでなく、CO<sub>2</sub>排出量の削減を設計目標に取り入れています。資材調達時にはグリーン調達基準を示して部材生産者に適正な管理を求めており、生産時には適正な廃棄物管理に加え、工場全体のCO<sub>2</sub>排出量の管理と削減に努めています。ユーザー使用時には保守点検を通じて安定した装置運用を推進しています。廃棄時には3Rを徹底し環境負荷の低減に努めています。

### グリーン調達の取り組み

JEOLグループの事業活動における環境配慮の取り組みに関して、内容を取引先様に説明し、グリーン調達基準に基づいて協力を要請しています。

JEOLグループ各社は、特定化学物質を含有しない製品の開発、設計を進めています。

一方、取引先様には、特定化学物質を含有しない物品の納入や、特定化学物質を製品に添加しない役務の提供を、契約に基づいて実施頂いています。JEOLグループ各社は、取引先様の取り組みに対し、化学物質規制に関わる情報の提供などを行いながら、手を携えて目標に向かって進んでいきます。

#### 日本電子グループ グリーン調達基準<sup>[抜粋※1]</sup> 第6.0版(2023年11月)

日本電子グループは、地球環境に配慮した事業を展開し、資材調達から製品出荷、サービス、メンテナンス、および廃棄に至るまでのすべてにおいて、環境負荷低減活動に取り組んでいます。

そのために取引先様およびそのサプライチェーンにおいて、パートナーシップの構築を図ることにより、品質・コスト・納期に加え、環境負荷を考慮した資材調達が必要となります。

これらを実現するために「日本電子グループ グリーン調達基準」を定めます。

### RoHS指令に対応した製品の提供

JEOLグループは、2017年から電気・電子製品に使用する有害物質を制限する、欧州のRoHS指令に適合した製品を提供しています。また、2021年7月から規制される有害物質が6物質から10物質に増えましたが、引き続き適合した製品を提供する取り組みを行っています。

今後も、世界的に増えている各国のRoHS指令に適合し、環境への影響を軽減する環境貢献型製品や環境配慮型製品の開発、生産、供給に取り組めます※2。

## 事業活動を通じた環境保護への取り組み

JEOLグループでは、持続可能な開発目標(SDGs)ならびに将来的なカーボンニュートラル実現のために、省エネルギー委員会を2025年4月よりゼロカーボン推進委員会と改称し、機能を強化してCO<sub>2</sub>排出量削減のための様々な活動を続けています。

### エネルギー使用効率の向上への取り組み

電力や化石燃料をはじめとした、エネルギー使用効率の向上に積極的に取り組んでいます。具体的な事例としては、省エネタイプの空調への更新、個別空調機導入、クリーンルーム設備の更新、照明のLED化への順次更新、氷蓄熱空調機の導入による夜間電力の有効活用、夏季の冷房負荷低減のための建物への遮光シート・フィルムの取り付け、遮熱塗装の実施などが挙げられます。

再生可能エネルギーの利用促進に関しては、2020年6月に本社3号館屋上へ100kW超、2024年7月には本社6号館屋上へ60kW超級の太陽光発電設備を導入し、生産用電力の一部として活用しています。さらに、2027年9月には天童工場2号館において200kW超級の太陽光発電設備の稼働を予定しています。



本社3号館屋上の太陽光発電設備



2024年7月より稼働した本社6号館屋上の太陽光発電設備

また、オフサイトPPA契約を締結し、2026年4月に750kWの電力受給を開始しました。今後は2026年9月に850kW、2027年1月に950kWへと受給量を拡大する予定です。

このほか、現在建設中のA1棟にも220kW超級の太陽光発電設備の導入を計画しています。今後も再生可能エネルギーの利用比率を段階的に高め、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを加速していきます。

※1 JEOLホームページ「グリーン調達」に全文を掲載しています。 <https://www.jeol.co.jp/sustainability/environment/green.html>

※2 JEOLホームページ「サステナビリティ」に環境への取り組みに関する情報を掲載しています。 <https://www.jeol.co.jp/sustainability/environment/>

また、全社活動として「COOL BIZ」「WARM BIZ」の実施や、建物ごとに使用電力量の管理を行い、エネルギー使用量の削減に努めています。

2020年2月には、省エネルギー委員会を中心とした日頃の省エネ活動などにより、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」で定められたエネルギー原単位（エネルギーの効率的な使用を測る指標）年平均1%以上の改善目標に対して、5年平均で4.2%改善を実現しました。また、経済産業省が毎年実施している事業者クラス分け評価制度において、省エネ水準が最高ランクとなる「Sランク」を4年連続で取得したこと、および関東地区電気使用合理化委員会より電力の有効活用と省エネルギーの推進活動について、2015年度～2018年度に4年連続で「最優秀賞」を受賞したことなどが評価され、経済産業省関東経済産業局より、「令和元年度エネルギー管理優良事業者等表彰」を受賞しました。

また、経済産業省の令和7年定期報告書に基づく事業者クラス分け評価制度において、「Sランク」を11年連続で取得しています。

## 「ペットボトル回収活動」による資源循環型社会の形成

2023年度より資源循環型社会の形成を目的として「ペットボトル減容回収機」を社内に設置しました。使用済みペットボトルを回収、運搬、中間処理、リサイクラー処理することで、サステナブルな再生ペットボトルへ循環させる「ペットボトル回収活動」を展開しています。2024年10月に「ペットボトル減容回収機」を昭島製作所に増設、武蔵村山製作所に新規導入し、2025年4月より武蔵村山製作所は100%ペットボトル回収を実現しました。今後も「ペットボトル減容回収機」の導入を拡大し、使用済みペットボトルの100%再生ペットボトル化によるサステナブルボトル資源循環を目指します。



## 化学物質管理

- 製造過程や研究開発で使用される「化学物質」については、社員の保護および不適切な流通や漏洩を防ぎつつ、日々の使用量・在庫量を適正に管理する目的で、2019年10月より「薬品管理システム」を導入しました。使用方法などを管理者へ教育し、保管場所・保管量の管理を適宜行い、化学物質の受入量と使用量などを「薬品管理システム」で適正に管理しています。
- PRTR法および東京都環境確保条例  
報告対象である指定化学物質の届出を行っています。

### 東京都への届出

認証取得企業のうち報告対象事業所 1社：日本電子株式会社

| 物質名           | (単位：kg/年) |        |        |
|---------------|-----------|--------|--------|
|               | 2023年度    | 2024年度 | 2025年度 |
| ① メタノール       | —         | —      | —      |
| ② アセトン        | —         | —      | —      |
| ③ イソプロピルアルコール | 150       | 140    | 120    |
| ④ 硫酸          | —         | —      | —      |

## PCB廃棄物の保管および処理計画

JEOLグループでは、高圧コンデンサや変圧器、安定器などに用いられたPCB廃棄物を保管していましたが、高濃度、低濃度とも定期的に処理を実施し、2020年2月の蛍光灯安定器の処理を最後にPCB廃棄物全ての処理を完了しました。

### 廃棄物および処理の過程・処理結果の確認

廃棄物については、2021年度より電子マニフェストを導入し法令の遵守、廃棄物の処理状況をリアルタイムで把握しています。また、リサイクル率の向上を主な課題として、材料ごとの分別の徹底や、廃プラスチックのリサイクル、梱包品の通箱化などに取り組んでいます。

廃棄物の排出では、会社敷地内から構外に出たものに関しても、最終的な処分方法を把握するようにしています。産業廃棄物管理票（マニフェスト）だけの報告に頼らず、「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」や各自治体の条例などの取り決めを廃棄物処理業者が遵守し、廃棄物の処理が適正に行われているのかどうか、現地確認などを行っています。

# 社会・地域・従業員とともに

## 社会貢献活動

### 理科教育支援授業の実施

理科教育支援授業は、JEOLグループ60周年記念事業の一環として、2007年10月から始めました。当初は、本社近隣の小学校で実施していましたが、その後、対象者を首都圏に拡大し、実施場所も小学校に限定せずに行うようになりました。2025年度まで、累計で695日間1,071回の授業を実施しています。

理科教育支援授業ではJEOLグループから講師を派遣し、卓上走査電子顕微鏡 (NeoScope™) を使用して植物の花粉や昆虫の体の仕組みなどを児童・生徒の皆様が実際に観察する授業を中心に実施しています。児童・生徒の皆様からは電子顕微鏡写真を見て『蟻の身体が何か別世界のものに見えておもしろかった』『科学に関して興味はあまりなかったが、この授業を通して興味を持てた』など、多くの感想を頂いています。また、地域社会でのイベントや小・中学校の先生方の研修会にも積極的に参画し、より多くの方々に身近なミクロの世界を体験して頂いています。

実施先の主な例としては、  
「茨城県立つくばサイエンス高等学校」(茨城県)  
「麹町学園女子中学校」(東京都)  
「第20回かわさきサイエンスチャレンジ」(神奈川県)  
「ヤマガタSTEAMアカデミー」(山形県)  
「入間市立藤沢北小学校」(埼玉県)  
などが挙げられます。さらに2025年度も東日本大震災で被災した地域の児童を対象に、石巻市の小学校5校を訪問し、特別授業を実施しました。

今後も、より多くの児童・生徒・先生および一般市民の方々が科学に興味を持って頂けるよう願っています。

そのほかにもJEOLグループは、2015年度から2年間、理数が好きな児童・生徒を増やすことを目的として大学や企業が連携し、理数のおもしろさや有用性を児童・生徒に実感してもらう「理数授業特別プログラム」(主催:東京都教育委員会)に参画しました。2017年度からは東京都教育委員会がプログラムを終了したことに伴い、東京都日野市が独自の「理数授業特別プログラム」として継続実施しています。JEOLグループの講師が卓上走査電子顕微鏡

(NeoScope™) を使用して理科教育支援授業を実施し、2025年度は日野市内の小学校4校において、ミクロの世界の特別体験学習を実施しました。



日野市立日野第四小学校の電子顕微鏡体験



ノーベル賞受賞者を囲むフォーラムの電子顕微鏡体験

### 学習漫画の刊行に協力

教育支援活動の一環として、電子顕微鏡を解説する学習漫画の刊行に協力しました。電子顕微鏡の仕組みや技術をわかりやすく説明し、肉眼では見られないミクロの世界に子どもたちが触れることで、科学の面白さを知ってもらえる内容となっています。全国の小学校や公立図書館、小児病棟など、約2万5千カ所へ当学習漫画を寄贈しました。



文春まんが読みとくシリーズ  
『電子顕微鏡 ここが知りたい!』

### 公益財団法人風戸研究奨励会への支援

公益財団法人風戸研究奨励会は1968年に当社の創立20周年を記念し、創業者の風戸健二氏の寄付により、若手研究者による電子顕微鏡に関する研究を奨励

し、学術の振興に寄与することを目的に設立され、電子顕微鏡ならびに関連装置を用いた研究推進の事業を行っています。研究成果への褒賞として「風戸賞」、研究費助成として「風戸研究奨励賞」、国際会議への渡航助成および受賞講演会の開催などを通して、多くの若手研究者を長年にわたり支援してきました(延べ716名)。当社では、寄付金を通してこの活動を応援しています。

2025年度は、以下の研究者の方々が受賞されました。

### 風戸賞

林 永昌 主任研究員 (産業技術総合研究所 材料基盤研究部門)

「先端電子顕微鏡を用いた新しい二次元構造体の解明」

小田 賢幸 教授 (山梨大学大学院 総合研究部医学域)

「クライオ電子顕微鏡による細胞構造の解明」

### 風戸研究奨励賞

佐々野 駿 助教 (東京大学大学院 工学系研究科)

「原子分解能STEMによる  
次世代全固体電池界面のその場観察」

高場 圭章 サイエнтиスト

(ポールシェラー研究所 SLS MXビームラインチーム)

「電荷積分型ハイブリッド素子検出器による  
高速TEM結晶構造解析」

櫻木 崇晴 特任助教

(大阪大学 免疫学フロンティア研究センター)

「クライオ電子顕微鏡による  
リン脂質スクランブラーゼの構造解析」

山口 博史 助教 (東京大学大学院 医学系研究科)

「クライオ電顕トモグラフィーによる纖毛軸糸・中心小体の  
非対称構造の解明」



第19回風戸賞・風戸研究奨励賞 授賞式

## 地域コミュニケーション

### 「捨てちゃダメ運動」(通勤路美化運動)

「捨てちゃダメ運動」は、社員の自主活動として、1994年から継続して行われてきた地域社会への

貢献活動です。毎日利用する通勤路をきれいにしたいという思いから、自主的に会社周辺の清掃を始めました。今ではすっかり定着し、2カ月に1回の頻度で、朝の通勤時間を活用して美化運動を進めています。

「捨てちゃダメ運動」を開始した当時の初心を忘れずに、今後も継続して活動が続けていきます。



捨てちゃダメ運動

### 昭島市環境配慮事業者ネットワークへの参画

2005年4月に16事業者からスタートした「昭島市環境配慮事業者ネットワーク」活動は、2026年5月現在、33者が加入する大きな任意団体となりました。当社も設立当初からこの活動に幹事事業者として関わってきました。

当社はこれまで、会長事業者・副会長事業者・常任理事を務め、2026年度からは副会長事業者として会員の皆様に協働しながら環境配慮活動に取り組んでいます。

地道な活動ではありますが、今後も「地域社会から環境配慮活動を推進する」との設立趣旨に基づき、着実に活動を進めてまいります。

### 日本電子山形株式会社の取り組み

日本電子山形株式会社は、所在地である山形県天童市の皆様に愛され、末永く事業を続けていくために、次のような地域貢献活動を行っています。

- ① 毎年、高校・短大・高専からの企業実習を受け入れ、多くの方々に工場体験・就業体験をして頂き、将来に向けた人材の育成や職業意識醸成に協力しています。
- ② 地域や関係する諸団体の皆様に生産している製品や工場を見ていただくための「工場見学」を受け入れています。2025年度は、7団体、60名の皆様に来社頂きました。

- ③ 春と秋の交通安全運動期間中には会社周辺道路での立哨指導を行い、小学生の通学時の交通事故防止だけではなく、社員の交通マナー向上にも取り組んでいます。
- ④ 地元の夏祭りや文化祭などの各種行事や懇親会にも積極的に参加しています。特に、秋の地域フェスティバルの際には、卓上型電子顕微鏡を会場に設置し昆虫などの拡大写真を参加者の皆様に見て頂いています。



通学路における交通安全運動



山形市内小学校児童の工場見学

### モンテディオ山形への協賛

当社は、山形県をホームタウンとするプロサッカー клуб「モンテディオ山形」のオフィシャルパートナーとして、チームを応援しています。

前シーズンに続き、2026年は明治安田J2リーグにおいて「日本電子グループスペシャルマッチ」として、モンテディオ山形のホームゲームに協賛しました。

また、教育支援活動の一環として、試合に先立ち同会場にて電子顕微鏡の操作体験会を開催し、地域の子どもたちに科学の面白さや発見する喜びを体験できる機会を提供しました。今後も地域に根ざした活動を通じて、次世代を担う子どもたちへの教育支援活動を推進していきます。



©MONTEUDIO YAMAGATA



## インナーブランディング

### 業務改善フェスティバル

中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」に掲げる「収益性の向上」の実現に向け、社員の業務改善に対する意識を一層高めることを目的として、2025年10月に「KAIZEN FES 2025」を開催しました。



当日は改善事例の発表会をはじめ、ブース展示による改善活動の紹介や、ゲーム感覚で問題解決の手法を学べる体験型イベントなど、様々な企画を実施し、業務改善への理解を深める機会を提供しまし

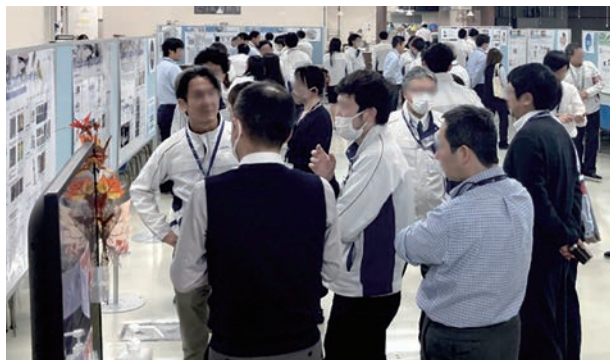
た。発表会では社内の事例にとどまらず、改善活動に取り組む外部の方々を招き、他社の事例についても紹介いただきました。社外における取り組みにも触れることで、参加者の業務改善に対する意識を高めるイベントとなりました。

### YOKOGUSHIソリューション展示会

中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」では、従来取り組んできた「YOKOGUSHI」を「YOKOGUSHI 2.0」へと進化させ、付加価値の創出につながる分野別ソリューションの提供基盤強化に取り組んでいます。

経営戦略上重要な「YOKOGUSHI」の考え方をあらためて社内に浸透させるとともに、これまでの活動を振り返る社内イベントとして、2025年12月に「YOKOGUSHIソリューション展示会」を開催しました。

当日は、展示パネルやプレゼンテーションを通じて、各分野における「YOKOGUSHI」の事例を紹介・解説し、参加者同士の活発な議論が交わされました。



### ファミリーデー

社員とその家族を対象に、社内交流の場となる「ファミリーデー」を不定期で開催しています。直近では、2025年7月に本社で開催しました。事業所見学や電子顕微鏡の操作体験に加え、科学の面白さを学べるサイエンスショーなど、子どもから大人まで楽しめる様々な企画を実施しています。

参加者アンケートでは非常に高い評価をいただいており、「子どもがとても楽しんでいた」「次回も是非参加したい」といった声が寄せられています。社員一人ひとりが仕事や会社へ愛着を持てるよう、今後も魅力ある社内行事を通じて、従業員エンゲージメントの向上を図っていきます。



### KF委員会

KF委員会とは、若手社員を中心に、より良い企業文化・風土づくりを行う社内横断型のプロジェクトチームです。1985年の発足以来、様々な活動を通じて、創造性やチャレンジ精神にあふれた企業風土づくりを推進してきました。「自由闊達に・広い視野で・KF活動最優先」を3原則とし、最新のトレンドを取り入れた活動や、社内外的交流イベントなどを企画しています。

2026年度は「コミュニケーション」をテーマに、スポーツイベントとしてモルック大会を開催しました。



## ● 役員一覧 (2026年6月25日現在)

### 取締役・監査役

#### 代表取締役社長兼CEO

#### 大井 泉 ①

1986年 4月 当社入社  
2013年 6月 執行役員経営戦略室長  
2015年 6月 取締役兼執行役員  
2016年 6月 取締役兼常務執行役員  
2019年 6月 代表取締役社長兼COO  
2022年 6月 代表取締役社長兼CEO(現)

#### 取締役兼専務執行役員

#### 矢口 勝基 ②

1982年 4月 当社入社  
2011年 6月 執行役員財務本部長  
2016年 6月 常務執行役員米国支配人  
2021年 6月 取締役兼常務執行役員  
2024年 4月 取締役兼専務執行役員(現)

**担当**  
財務・IT担当

#### 取締役兼執行役員

#### 金山 俊彦 ③

1990年 4月 当社入社  
2021年 4月 執行役員欧州支配人  
2024年 6月 取締役兼執行役員(現)

**担当**  
経営戦略室長

#### 社外取締役

#### 寺島 薫 ⑤

2011年 4月 富士フイルム(株)メディカルシステム  
事業部IVDイノベーション部  
事業部長  
2017年 1月 同社執行役員メディカルシステム  
事業部副事業部長兼  
IVDイノベーション部管掌  
2020年 6月 同社フェロー  
2021年 6月 同社参与  
2022年 6月 当社社外取締役(現)  
2023年 7月 (株)リージャー非常勤取締役(現)

#### 社外取締役

#### 四方 ゆかり ⑥

2011年10月 グラクソ・スミスクライン(株)  
人財担当取締役  
2012年 4月 経済同友会幹事  
2016年10月 人事顧問および  
人事コンサルタント(現)  
2021年 6月 (株)JALUX社外取締役  
2023年 6月 当社社外取締役(現)  
2024年 6月 関西ペイント(株)社外取締役(現)

#### 社外取締役

#### 中尾 彰宏 ⑦

2021年12月 みさき投資(株)執行役員  
マネージング・ディレクター  
(株)NAGI代表取締役(現)  
2025年 3月 みさき投資(株)マネージング・  
ディレクター  
2025年 6月 当社社外取締役(現)

#### 常勤監査役

#### 高橋 充 ⑨

#### 社外監査役

#### 押味 由佳子 ⑩

#### 社外監査役

新任

#### 廣川 朝海 ⑪



## 社外取締役

## 菅野 隆二 ④

2007年 2月 アジレント・テクノロジー(株)  
代表取締役副社長  
2018年 6月 (株)リガク非常勤取締役  
2020年 9月 ヒューマン・メタボローム・  
テクノロジーズ(株)最高顧問(現)  
2021年 5月 (一社)日本バイオテック協議会  
顧問(現)  
2021年 6月 当社社外取締役(現)

## 常勤監査役

## 福山 幸一 ⑧

## 補欠監査役

## 中西 和幸



## 執行役員

## 専務執行役員

## 金山 俊克

統括開発技術・知的財産戦略本部・  
技術管理本部・開発・基盤技術センター担当

## 駒形 正

SE事業部門長

## 常務執行役員

## 小林 彰宏

営業・デマンド推進本部・業務統括センター・  
SIサービス事業担当

## 脇本 治

SE事業部門 SE技術本部長

## 矢塚 慎太郎

生産担当

## 沢田 英敬

SI半導体分野担当、  
SI事業部門長兼EP事業ユニット長

## 執行役員

## 寺本 親人

輸出貿易管理担当、財務副担当

## 塩田 将司

IS事業ユニット担当、特命NMR事業担当

## 飯沼 力夫

SIグローバル本部副担当、SIサービス事業部長

## 出口 俊二

特命設計担当、品質保証・技術管理本部副担当、  
SI事業部門ソリューション開発センター長

## 高橋 清人

SI営業本部・SIグローバル本部担当、  
SI半導体分野副担当、  
SI事業部門SIセミコンダクタービジネス本部長

## 武満 泰雄

品質保証担当、総務本部長

## 鈴木 謙一

SIライフサイエンス分野担当、  
SI事業部門副事業部門長兼SI事業戦略本部長

## 石川 勇

SIライフサイエンス分野副担当、  
SI事業部門EM事業ユニット長

## 菅野 正彦

生産部門長兼製品技術本部長

## 萩森 耕平

人財本部担当

## 川上 剛志

米国支配人

## 大和田 浩二

IT本部長



## 社外役員の選任理由と主な活動内容

### 社外取締役

| 氏 名    | 区 分 | 選任理由および期待される役割に関して行った職務の概要                                                                                                                                                                                                                                                          | 2025年度の出席状況                                                                                                   |
|--------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 菅野 隆二  | 再任  | 菅野隆二氏は、豊富な経歴および経験と見識を備え、取締役会の意思決定が妥当なものであるかどうかにつき厳正な判断のできる人材として、客観性、中立性を重視して、選任しました。同氏には会社経営者としての豊富な経験と分析機器事業に関する専門的な知見から当社の経営全般の監督・助言をいただくことを期待しており、それに即した職務を行っております。また、役員人事委員会の委員長を務め、取締役等の人事について審議し、取締役会に答申するとともに、報酬委員会の委員を務め、取締役等の報酬について審議し、取締役会に答申するなど重要な役割を果たしております。          | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会 17回/17回</li> <li>●役員人事委員会 5回/5回</li> <li>●報酬委員会 5回/5回</li> </ul> |
| 寺島 薫   | 再任  | 寺島薫氏は、豊富な経歴および経験と見識を備え、取締役会の意思決定が妥当なものであるかどうかにつき厳正な判断のできる人材として、客観性、中立性を重視して、選任しました。同氏にはライフサイエンス・メディカル事業に関する豊富な経験と技術・市場についての専門的な知見から当社の経営全般の監督・助言をいただくことを期待しており、それに即した職務を行っております。また、役員人事委員会の委員を務め、取締役等の人事について審議し、取締役会に答申するとともに、報酬委員会の委員を務め、取締役等の報酬について審議し、取締役会に答申するなど重要な役割を果たしております。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会 16回/17回</li> <li>●役員人事委員会 3回/5回</li> <li>●報酬委員会 4回/5回</li> </ul> |
| 四方 ゆかり | 再任  | 四方ゆかり氏は、豊富な経歴および経験と見識を備え、取締役会の意思決定が妥当なものであるかどうかにつき厳正な判断のできる人材として、客観性、中立性を重視して、選任しました。同氏には人事戦略・人事施策の領域における豊富な経験と専門的な知見から当社の経営全般の監督・助言をいただくことを期待しており、それに即した職務を行っております。また、役員人事委員会の委員を務め、取締役等の人事について審議し、取締役会に答申するとともに、報酬委員会の委員長を務め、取締役等の報酬について審議し、取締役会に答申するなど重要な役割を果たしております。            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会 16回/17回</li> <li>●役員人事委員会 5回/5回</li> <li>●報酬委員会 5回/5回</li> </ul> |
| 中尾 彰宏  | 再任  | 中尾彰宏氏は、豊富な経歴および経験と見識を備え、取締役会の意思決定が妥当なものであるかどうかにつき厳正な判断のできる人材として、客観性、中立性を重視して、選任しました。同氏には企業戦略の領域における豊富な経験や投資家としての視点、専門的な知見から当社の経営全般の監督・助言をいただくことを期待しており、それに即した職務を行っております。また、役員人事委員会の委員を務め、取締役等の人事について審議し、取締役会に答申するとともに、報酬委員会の委員を務め、取締役等の報酬について審議し、取締役会に答申するなど重要な役割を果たしております。         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会 13回/13回</li> <li>●役員人事委員会 4回/5回</li> <li>●報酬委員会 1回/1回</li> </ul> |

### 社外監査役

| 氏 名    | 区 分 | 選 任 理 由                                                                                                                                                                                           | 2025年度の出席状況                                                                            |
|--------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 押味 由佳子 | 再任  | 押味由佳子氏は、弁護士であって、経営者の職務執行が適法なものであるかどうかにつき厳正な判断のできる人材として、客観性、中立性を重視して、選任しました。なお、同氏は、社外役員となること以外の方法で直接会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士として会社法務に精通しており、会社経営を監査する十分な見識を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会 13回/13回</li> <li>●監査役会 12回/12回</li> </ul> |
| 廣川 朝海  | 新任  | 廣川朝海氏は、公認会計士であって、経営者の職務執行が妥当なものであるかどうかにつき厳正な判断のできる人材として、客観性、中立性を重視して、選任しました。なお、同氏は、直接会社経営に関与した経験はありませんが、日本公認会計士協会の監査・保証実務委員会の委員長の任を通じて、会社経営を監査する十分な見識を有していることから、社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会 —</li> <li>●監査役会 —</li> </ul>             |

## ● 取締役会・監査役会の概要

### 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役および監査役の構成とスキルマトリックスは以下の通りです。

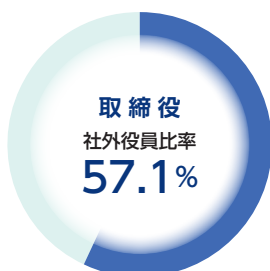
当社の経営に求められる知見・経験をスキル項目として設定し、各役員の有する専門性や見識を最大限活用すべく、とりわけ貢献が期待される分野において●を付しています。

| 役 職    | 性別          | 期待する知見・経験 |               |                 |                |       |             |               |              |
|--------|-------------|-----------|---------------|-----------------|----------------|-------|-------------|---------------|--------------|
|        |             | 企業経営      | グローバル<br>ビジネス | テクノロジー・<br>研究開発 | 営業・マーケ<br>ティング | 財務・会計 | 人事・<br>人材開発 | IT・デジタル<br>技術 | 法務・<br>リスク管理 |
| 大井 泉   | 代表取締役社長兼CEO | 男性        | ●             | ●               |                |       |             |               |              |
| 矢口 勝基  | 取締役兼専務執行役員  | 男性        | ●             |                 |                | ●     |             | ●             |              |
| 金山 俊彦  | 取締役兼執行役員    | 男性        | ●             | ●               |                | ●     |             |               |              |
| 菅野 隆二  | 社外取締役       | 男性        | ●             | ●               | ●              |       |             |               |              |
| 寺島 薫   | 社外取締役       | 男性        | ●             |                 | ●              | ●     |             |               |              |
| 四方 ゆかり | 社外取締役       | 女性        | ●             | ●               |                |       | ●           |               |              |
| 中尾 彰宏  | 社外取締役       | 男性        | ●             |                 |                | ●     | ●           |               |              |
| 福山 幸一  | 常勤監査役       | 男性        |               | ●               | ●              | ●     |             |               |              |
| 高橋 充   | 常勤監査役       | 男性        |               |                 |                | ●     |             |               | ●            |
| 押味 由佳子 | 社外監査役       | 女性        |               |                 |                |       |             |               | ●            |
| 廣川 朝海  | 社外監査役       | 女性        |               |                 |                | ●     |             |               |              |

※各取締役および監査役が保有しているスキルのうち、特に期待する知見・経験を記載しています。

### 社外役員の各比率

当社は2012年度より社外取締役制度を導入しています。社外役員の選任にあたっては、社外の第三者の視点から企業経営をチェックすることが健全な企業統治を維持していくという観点から、会社法に定める社外性要件および金融商品取引所が定める独立性基準を満たし、適正な員数、人材の多様性確保に配慮しています。



## コーポレートガバナンス・コード2026改訂に向けて

社外取締役 菅野 隆二



JEOLの社外取締役に就任して、5年が経過しました。2025年度は、医用機器事業の譲渡、ニコンとの資本提携解消と自己株買い、取締役会体制変更（今期から取締役7名のうち社外取締役に4名）でガバナンスが強化され、変革が一步進みました。戦略領域と位置づけ、成長投資を加速している半導体・ライフサイエンス分野でも大きな進展がありました。半導体分野では、高性能な分析装置にとどまらない、顧客の価値創造ができる新製品・ソリューションのリリースが目白押しとなります。ライフサイエンス分野では、巨大な競合と戦える隙間（宝）を発見し、開発を加速し、体制も充実しています。2026年度からその成果が出てくるので楽しみです。

す。いずれも海外需要での対応が主なので、円安効果も重なり、収益改善が加速すると信じています。AI時代に突入して、事業環境の変化のスピードが加速していく中で、成長投資・事業機会の損失が起こらないように、また企業価値向上が確実にできるように取締役会で解像度の高い議論を行い、意思決定を加速し、効果的なモニタリングが実施できるように取り組んでまいります。役員人事委員会委員長として、人的資本の充実の観点から異文化の外部人材登用も充実し、経営のイノベーションを持続的に起こせる仕組みを作りたいと考えています。

結びとして、Nature Indexトップの会社経営に参画できていることを誇りに思います。

## 新しいJEOLを目指して、着実に前を向いて進みましょう！

社外取締役 寺島 薫



社外取締役に就任してから4年が過ぎました。その間徐々に変化が起こってきています。新しい人材を外部から招聘して新鮮な風を吹かせ、古い企業文化を変えようとする動きが見え始めてきました。これも経営陣をはじめとする社員全員の、会社をより良い方向へ進ませたいという想いの表れだと思います。中期経営計画「Evolving Growth 2.0 - A New Horizon-」では、当社主力の理科学・計測機器事業への注力による高収益化を掲げており、2029年度には営業利益率の非常に高い目標が設定されています。これを達成するためには現状の積み上げでは到底達成することができず、さらに一段ギアを上げなければなりません。中期経営計画では機器別から分野別組織（ライフサイエンス分野と半導体分

野）への変換による高収益販売を戦略としました。しかしながらこれら分野には巨人のような競合があります。その競合に対し単なる機器での戦いでは決して勝つことはできません。どのようなコンセプトでどのように立ち向かってゆくのかを明確にして戦略を立てなければなりません。

私の役割は、前職での新規事業創成におけるマーケティング戦略立案の経験を、まさに今、社内に伝えていくことだと考えます。敵を知り己を知ることが成功への第一歩です。他社にない、お客様も思いつかなかったニーズを私たち自身で創出し、それに合った製品・サービスを提供することで世の中が劇的に変わります。社内一丸となってこの目標を達成すべく、私も精いっぱい貢献させていただきます。

## 人と仕組みをアップグレードし、 JEOLの変革を前進

社外取締役 四方 ゆかり



JEOLは、継続的な変革の途上にあります。事業譲渡や資本提携見直し、自己株買いなど、将来を見据えての変化は前向きなものです。定評のある高い技術力や、それを支える社員の会社への信頼の高さは、このご時世においても非常に低い退職率の維持に表されています。

持続的成長のためには、社内の仕組みや人的資源のアップグレードが欠かせません。JEOLでは、他社のベストプラクティスを定期的に学ぶ仕組みがあり、若手を派遣して学びを加速しています。また、チームを率いるリーダーのスキルアップにも積極的です。実際の業務遂行やそれを支える仕組みに、これらの知識やベストプラクティスをタイムリーに組み込んで実行すること

が重要です。迅速さ(スピード)と柔軟さがキーです。リーダーが価値を生まない慣習を打破し、付加価値へと転換するアクションを、人事評価・報酬へ反映させることを加速します。変革の中での仕事の取り組み方は、社員にとっても個人のキャリアにおける付加価値となるはずで、また、変化の兆しはあるものの、会社を支える人材の多様性はまだまだです。出所を問わず、最良で最適な人材を貪欲に求めたいです。

報酬委員会委員長として、これまで市場競争力のある役員報酬水準、および会社の業績をより反映する報酬体系に変更してきました。次はどのような貢献に報酬を支払うかという点を、先進的なプラクティスを参考にしながら向上していきます。

## 取締役会を起点に、 企業価値の変革を導く

社外取締役 中尾 彰宏



この1年、JEOLは医用機器事業の譲渡、資本提携の解消に伴う自己株式取得、取締役体制の変更といった、企業価値に資する重要な意思決定を重ねてきました。取締役会がこれらの課題に向き合い、決断を支えたことを、着実な前進として受け止めています。

株価は上昇に転じたものの、類似他社と比較すればなお低い水準にとどまっています。Nature Indexに象徴されるJEOLの本源的価値や経営改善への取り組みに対し、市場が十分な信頼を寄せるに至っていないことの表れと私は受け止めています。

いま示すべきは、理科学・計測機器事業の利益率改善という確かな成果です。数値の改善が経営能力アップグレードの証左となり、その先に市場の信頼が回復

するものと考えています。取締役会は、その実現に向けたドライバーとKPIを設定し、進捗を継続的にモニタリングしながら、成果の早期実現を促してまいります。一方で、人的資本や成長投資まで一貫した戦略ストーリーの構築はなお途上にあり、外部が納得するレベルには至っていないと認識しています。

取締役会は、執行と市場をつなぐ「企業価値の結節点」であると同時に、変革を駆動する起点でもあります。私は投資家視点も携えながら、精度の高い意思決定の場とすべくアジェンダの設計から立て直してまいります。その上で、健全なリスクテイクを支え、社内外の視点をつなぎ、「定量で示せる持続的な企業価値向上」を取締役会から牽引してまいります。

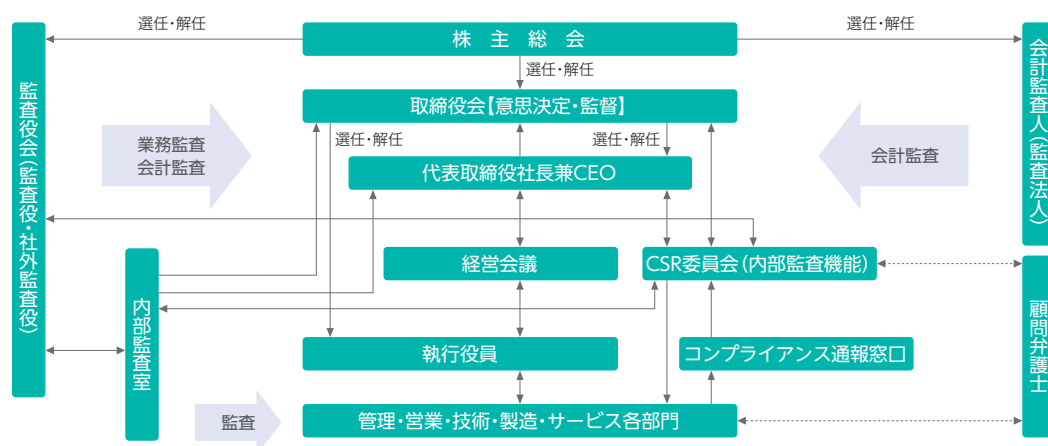
## ● コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、安定した利益体質の構築を図り、企業価値を高め、将来にわたり発展・成長していくという経営の基本方針を実現するため、経営上の組織体制を整備するなどの諸施策を実施し、経営の効率性、透明性を高め、株主・取引先・顧客・従業員などステークホルダーの方々の立場を尊重し、その責任を果たしていくこととしています。また、当社のコーポレート・ガバナンスそのものが時代に即しているのか、その在り方を常に追求し、変化に対応していきます。

### 企業統治の体制

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図



### 当社のガバナンス体制

当社は監査役制度を採用しており、取締役会と監査役会により、業務執行の監督および監査を行っています。

経営環境の変化に迅速に対応するため、取締役の人数（定款上の定員の上限）の適正化など経営のスリム化を図っています。

監査役には財務および会計に関する相当程度の知見を有する者がおり、さらに社外監査役は経営から独立した立場から、取締役会への出席をはじめとして関係会社および支店の監査、取締役の職務の執行を監査するなど、当社のガバナンス体制は監査役による監督機能を十分に果たせる仕組みが構築されています。

また、グループ全体の内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメントなどの継続的な強化、改善を図るため社長を委員長とする「CSR委員会」を設置しており、内部統制、リスクマネジメントに係る委員会なら

びに内部監査部門、JGMSおよびMDQMS (Medical Devices Quality Management System) からの報告を受け、CSR活動に対する諮問・提言を行うとともに取締役会および監査役会に報告を行っています。

さらに、内部監査部門は、当社およびグループ会社の業務遂行、コンプライアンスの状況などについて内部監査規程に基づき内部監査を実施し、その結果を監査役会および最高経営責任者（CEO）に報告するとともに、CSR委員会を通じて取締役会に報告しています。

### 2025年度に開催した主な会議回数

|        |     |
|--------|-----|
| 取締役会   | 17回 |
| 経営会議   | 49回 |
| 経営執行会議 | 11回 |
| 監査役会   | 19回 |

## 監査役監査の状況

当社の監査役会は4名(うち、2名は常勤監査役、2名は社外監査役)で構成されており、監査役会議長は常勤監査役が務めています。

各監査役は、期首の監査役会で定めた監査方針、監査計画および監査業務分担に基づき、取締役会その他重要会議への出席、重要書類の閲覧などの業務執行状況の監査等を通じ、独立した立場から取締役の職務の執行状況の監視、監督を行っています。

監査役会における具体的な検討内容として、期中には、内部統制システムの整備、運用状況、得られた内部情報等への対応に関する監査活動の報告、期末には会計監査人の監査の相当性、取締役の職務執行状況とその適法性等を確認し、各監査役および監査役会の監査報告について審議しました。また代表取締役との意見交換会および社外取締役との情報交換会を定期的に行いました。

常勤監査役は、取締役会および経営会議等重要会議への出席、主要な部門、グループ子会社への往査およびヒアリング、重要会議の議事録他重要書類や稟議書の閲覧等を通じて経営状況の把握、取締役・執行役員の業務執行について監査を行っています。非常勤監査役は、監査役会に出席してこれらの監査の状況の報告を受けるほか、往査への同行、重要会議への出席等を通じ、助言する等、必要な意見の表明を行っています。

また、監査役から求められた場合は、監査役と協議のうえ、監査役の職務を補助すべき使用人を設置しており、監査役のサポート機能強化を図っています。

## 内部監査の状況

内部監査部門(所属員5名)は、当社およびグループ会社の業務遂行、コンプライアンスの状況等について内部監査規程に基づき内部監査を実施し、その結果を監査役会および最高経営責任者(CEO)に報告するとともに、CSR委員会を通じて取締役会に報告しています。財務報告に係る内部統制の整備・評価については、日本版SOX法監査委員会と連携して監査活動を行うとともに、会計監査人と情報の共有を図り、相互連携に努めています。

また、当社は国内関係会社会議(年1回)や海外現地法人責任者による東京ミーティング(年2回)、グループ各社の総務・財務責任者等との関係会社アド

ミ会議を定期的に行い、グループの一体的運営とガバナンスの強化、コンプライアンスの徹底を図る体制を構築しており、内部監査の実効性を高めています。

CSR委員会は、内部統制、リスクマネジメントに係る委員会ならびに内部監査部門、JGMSおよびMDQMSからの報告を受け、CSR活動に対する諮問・提言を行うとともに取締役会および監査役会に報告を行っています。

## 会計監査の状況

当社は、当社の監査を担当する上で必要とされる専門性、品質管理体制、独立性およびグローバル監査対応能力などを総合的に考慮した結果、有限責任監査法人トーマツを会計監査人として選任しています。

## 社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は4名、社外監査役は2名です。

社外取締役および社外監査役との人的・資本的・取引関係その他の利害関係について、社外取締役4名および社外監査役2名との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。

当社は、社外役員の選任にあたっては、社外の第三者の視点から企業経営をチェックしていただくことが健全な企業統治を維持していくという観点から、会社法に定める社外性要件および金融商品取引所が定める独立性基準を満たし、適正な員数、人材の多様性確保に配慮しています。社外取締役には、豊富な経験と高い見識をもって独立した中立な立場から経営判断をチェックしていただき、また、社外監査役には高い専門性と豊富な経験・知識に基づく視点を監査に活かしていただいています。社外役員へ必要な情報提供が担保されるよう、社外取締役と常勤監査役を含めた監査役会との定期的意見交換会を従来より実施しており、同様に随時に内部監査室、品質保証室およびCSR委員会との情報交換を実施し、社外取締役による監督と社外監査役による監査の実効性を確保するよう連携に努めています。また、社外監査役は、会計監査人とのコミュニケーションを深め、会計監査の適正性と信頼性が確保されるよう努めています。

## ● 取締役会の実効性評価

### 実効性評価の結果と対策

当社では、取締役会が実効性を持って機能しているかを分析・評価し、その結果に基づき、課題の抽出や改善、強みのさらなる強化などの措置を講じる継続的なプロセスにより、取締役会全体の実効性向上を図ることを目的とし、取締役会の実効性について分析・評価を実施しています。

この度、2025年度の分析・評価結果がまとまりましたので、以下にその概要を開示します。

#### 評価の方法

2025年度に開催された取締役会(2025年4月～2026年3月)を対象に全ての取締役および監査役に対して取締役会実効性評価のための自己評価アンケートを実施し、その結果について2026年6月2日開催の取締役会において報告しました。

アンケート項目は以下5つの分類より構成しました。

- ① 取締役会の構成
- ② 取締役会の運営
- ③ 社外役員に対する情報提供
- ④ 前年度からの改善状況
- ⑤ 総合評価

#### 評価の結果概要

2025年度の実効性評価の結果、当社取締役会は全体としてその役割・責務を概ね実効的に果たしていることが確認されました。特に、中長期的な企業価値向上に関する議論の充実や、社内外取締役の多様な視点を経営の意思決定に反映する取り組みが進展している点について評価を受けました。

一方で、さらなる実効性向上に向けて、以下の課題・改善機会が共有されました。

- 企業価値向上や収益性改善等の戦略的重要テーマに関する審議の一層の深化
- 議案の審議に必要な情報提供の充実化
- 取締役会全体の議論活性化
- 当社の重点領域や事業環境の変化を踏まえた、取締役会における知見・経験のさらなる多様化

### 課題・改善機会に対する主な取り組み

上記の評価結果を踏まえ、当社は取締役会の継続的な実効性向上に向けた取り組みを進めています。具体的には、社外取締役が過半数を占める体制へ移行し、取締役会の監督機能を一層強化しました。

また、付議基準の見直しを実施し、企業価値向上や事業戦略に関する重要テーマの審議により多くの時間を充てる運営へと改善しました。さらに、オフサイトミーティングの活用や座席配置を含む運営面の工夫により、社内外役員が立場や職位を超えて率直に意見交換ができる環境整備を進めています。

また、重要案件に関する情報共有や取締役会へ提供する経営情報の在り方についても、評価結果を踏まえ、改善を進めています。

#### 今後の対応について

当社は、本実効性評価を単なる確認プロセスではなく、取締役会の継続的な進化につなげる重要な機会と位置づけています。評価を通じて確認された強みをさらに伸長するとともに、企業価値向上に資する戦略的議論の深化、リスク管理・監督機能の強化、および多様な知見を活かした建設的な議論の活性化に引き続き取り組んでまいります。

また、社外取締役が過半数を占めるガバナンス体制の下、資本市場との対話を踏まえながら、収益性改善や資本効率向上をはじめとする重要テーマについて議論を深め、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に努めてまいります。

## ● 役員報酬の制度設計

### 役員報酬の決定方針

当社は、2025年5月15日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について報酬委員会へ諮問し、答申を受けています。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることや、報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

当社の役員報酬の基本方針は、以下の通りです。

#### 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬は、経営目標達成の動機づけと中長期的な業績向上および企業価値増大への貢献意識を高め、株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高める制度となるよう設計する。

#### 報酬の構成

取締役の報酬は、「基本報酬」（金銭報酬）と「業績連動型株式報酬」により構成する。ただし、監督機能を担う社外取締役および非業務執行取締役については、その職務に鑑み、定額の基本報酬のみとする。

#### 報酬水準の考え方

当社を取り巻く経営環境、従業員の給与水準や同業他社の水準等を考慮し、業績向上に向けた適切なインセンティブとなるよう設定する。

#### 基本報酬の決定

報酬水準の考え方に基づき作成した役位別、業績達成度別の報酬テーブルに基づき決定する。基本報酬の内、業績に連動する部分については、役位別の標準額を定め、各事業年度の業績評価指標の目標値に対する達成度に応じて標準額の0%から200%までの範囲で変動する内容とする。業績評価指標は、1.連結売上、2.連結営業利益、3.ROIC、4.担当部門評価（CEOを除く）の達成率とする。ただし、社外取締役および非業務執行取締役については、

業績達成度を加味せず、当社を取り巻く経営環境、従業員の給与水準や同業他社の水準等を考慮して設定する標準額を基本報酬の額とする。

#### 業績連動型株式報酬の決定

報酬水準の考え方に基づき策定した役位別ポイントに業績評価指標（1.連結売上高、2.連結営業利益、3.ROE）の目標値に対する達成度により算出した業績連動係数（50%～170%）を乗じたポイント数を付与する。なお、1ポイントは当社株式1株とする（ただし、株式分割・株式併合等のポイントの調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合、分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当社株式数の調整がされる）。また、国外居住者となる者に対しては、付与すべきポイント数に相当する金銭を交付する。

#### 報酬額の割合

報酬水準の考え方に基づき、基本報酬と業績連動型株式報酬の割合については、基本報酬7割、業績連動型株式報酬3割を目安として決定する。ただし、社外取締役および非業務執行取締役については業績連動型株式報酬の対象外とし、その報酬は、業績達成度を加味しない定額の基本報酬のみとする。

#### 報酬を与える時期および条件に関する方針

毎年定時株主総会終結後の取締役会にて1年間の基本報酬の額および業績連動型株式報酬に係るポイントの付与数（国外居住者となる者に対して交付する付与すべきポイント数に相当する金銭の額を含む）を決定する。基本報酬および国外居住者となる者に対して交付する付与すべきポイント数に相当する金銭の支給期間は、上記取締役会の翌月7月から翌年6月までの1年間とする。また、業績連動型株式報酬については、支給対象となる取締役の退任時（死亡による退任を除く）に当社株式および換価処分金相当額の金銭の交付を行う。支給対象となる取締役が死亡した場合には、その時点で付与されているポイント数に応じた当社株式を換価した上で、当該取締役の相続人に対して、換価処分金相当額の金銭の交付を行う。支給対象となる取締役が退任前に海外赴任により国外居住者となることが決定した場合には、その時点で付与さ

れているポイント数に応じた当社株式を換価した上で、換価処分金相当額の金銭の交付を行う。

### 報酬内容についての決定方法

過半数を社外取締役で構成し、社外取締役が委員長を務める報酬委員会(取締役会の諮問機関)にて取締役の個人別の報酬の内容、額および数を審議し、結果を取締役会へ報告後、取締役会にて取締役の個人別の報酬の内容、額および数を決議する。

### その他重要な事項

業績連動型株式報酬については、受益権確定日よりも前に、制度対象者が職務の重大な違反、または社内規程の重大な違反があった場合等には、当該制度対象者に対して本制度に基づく会社株式およびその売却代金の交付および給付は行わないものとするマルス条項を設定する。

(参考) 2018年10月1日付で当社株式2株を1株とする株式併合を行ったため、業績連動型株式報酬において2022年6月1日以前に付与済のポイントについては0.5を乗じた上で1ポイントを当社株式1株として取り扱うものとします。

### 役員の報酬についての株主総会の決議

取締役の基本報酬の額は、2019年6月26日開催の第72回定時株主総会において、年額600百万円以内(うち社外取締役分の年額30百万円以内)と決議いただいています(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち、社外取締役は2名)です。その後、2021年6月25日開催の第74回定時株主総会において、取締役の報酬額をそのままとし、そのうちの社外取締役分の報酬額のみを年額50百万円以内と決議いただいています(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)。当該株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち、社外取締役は3名)です。

また、基本報酬とは別枠で、2025年6月26日開催の第78回定時株主総会において、業績連動型株式報酬のために当社が株式交付信託に拠出する金員の上限は1事業年度あたり350百万円、5事業年度を対象期間として1,750百万円、株式報酬として付与されるポイントの総数の上限は、1事業年度あたり215,000ポイント、5事業年度を対象期間

として1,075,000ポイント(社外取締役、非業務執行取締役および国外居住者は付与対象外、国内居住執行役員を含む)と決議いただいています。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役、非業務執行取締役および国外居住者を除く)の員数は5名です。また、執行役員も対象としておりますので、当該株主総会終結時点の本制度の対象となる取締役および執行役員の員数は21名です。

監査役の基本報酬の額は、2019年6月26日開催の第72回定時株主総会において、年額80百万円以内と決議いただいています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

## ● リスク管理とコンプライアンス

### リスク管理体制の整備の状況

当社のリスク管理体制は、法規の遵守などコンプライアンスについて、経営戦略室、内部監査室、輸出貿易管理室、総務本部、人財本部、財務本部、IT本部、知的財産戦略本部、品質保証室などが連携を密にした対応を行うとともに、関連する各委員会での活動により、社内啓発、意識向上に努めています。

また、CSR委員会は、内部統制、リスクマネジメントに係る委員会ならびに内部監査部門、JGMSおよびMDQMSからの報告を受け、CSR活動に対する諮問・提言を行うとともに取締役会および監査役会に報告を行っています。

グループ経営に沿った社内規程や各委員会等の整備を図り、「コンプライアンス管理規定」および「JEOLグループ グローバル行動規範」の制定、「情報セキュリティポリシー」の遵守による個人情報の保護、コンプライアンス通報窓口の設置、事業継続計画(BCP)の制定、取り組みの推進などにもグループを挙げて対応しています。

### コンプライアンス意識醸成の取り組み

JEOLグループは、2025年7月に制定した「JEOLグループ グローバル行動規範」に基づき、誠実かつ公正な事業活動の実践と企業文化の定着を目指すために、グループ全体でコンプライアンス意識の醸成活動を推進しています。本活動は重要な経営基盤の一つと位置づけており、継続的な取り組みを通じて実効性の向上とグローバルガバナンスの強化に努めています。

役員および従業員一人ひとりが高い倫理観を持ち、各国・地域の法令や社内規程を遵守するとともに、多様な事業環境においても社会からの信頼に応える行動を自律的に実践できるよう、日常的な啓発と教育に重点を置いています。具体的には、法令改正や国内外の不祥事事例、行動規範の要点を解説した「コンプライアンス通信」を毎月発行し、知識の定着と意識向上を図っています。また、毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と定め、ポスター掲示や経営層からのメッセージ発信を通じて、行動規範の理解と浸透を促進しています。さらに、グループ

全社を対象としたコンプライアンス教育を毎年一斉に実施し、役職や地域特性に応じたリスク認識の向上と実践力の強化に取り組んでおり、各拠点との連携を通じて課題の把握と改善を促進し、実効性のさらなる向上を図っています。また、新入社員に対しては入社時にコンプライアンス教育を実施し、基本的な行動規範の理解を早期に定着させることで、業務において速やかに適切な判断と行動が取れる体制を整えています。

これらの施策を通じて、違反の未然防止と早期是正を図るとともに、透明性と説明責任を重視した健全な企業風土を醸成し、持続的な企業価値の向上につなげています。

### コンプライアンス通報制度の確立

当社グループは、企業倫理や法令・社内規程に違反する行為、ならびに職場環境を害する行為等の未然防止と早期発見・是正を目的として、コンプライアンス通報窓口を社内外に設置しています。

独立性・中立性を確保するため、社外に設置している第三者通報窓口では、海外拠点を含めた全役員・従業員が利用できるように外国語での通報にも対応し、国内外から広く通報を受け付けられる体制を整備しています。国内・海外ともに匿名による通報も受け付けており、通報者および通報内容の秘密は厳格に保持されるとともに、通報を理由とした不利益な取扱いが行われないよう十分な配慮と徹底した対応を行っています。

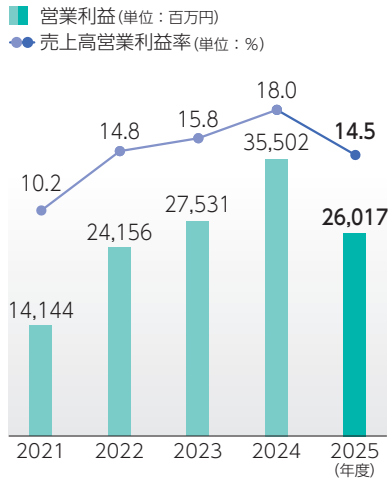
制度の内容については、社内のイントラネットや全グループ一斉のコンプライアンス教育、毎月発行しているコンプライアンス通信などを通じて当社全グループの全役員・従業員(嘱託・パートタイマー等を含む)に周知徹底しており、通報者の保護がなされる企業風土づくりを推進しています。

通報事案に対しては、所定の教育を受けた従事者が事実関係の調査および原因究明を実施し、違反等が認められた場合には速やかに是正措置および再発防止策、ならびに被害に対する救済・回復措置を適切に講じることで、コンプライアンス体制の実効性向上に継続的に取り組んでいます。

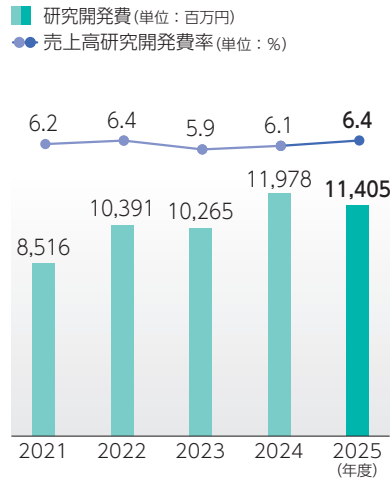
## ● 5年間の要約財務データ

日本電子株式会社および連結子会社  
2022年、2023年、2024年、2025年、2026年の3月31日に終了した1年間

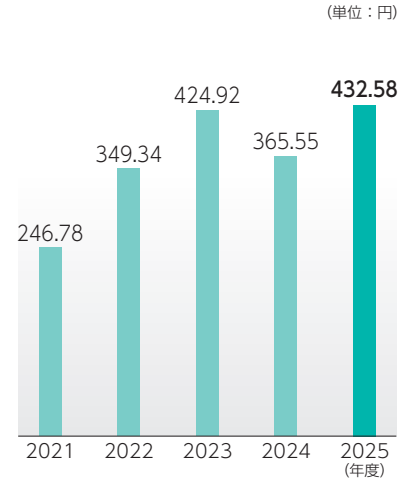
## 営業利益／売上高営業利益率



## 研究開発費／売上高研究開発費率



## 1株当たり当期純利益



## 会計年度

|                 |       | 2025    | 2024    | 2023    | 2022    | 2021    |
|-----------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上高             | (百万円) | 179,354 | 196,695 | 174,337 | 162,690 | 138,408 |
| 理科学・計測機器        | (百万円) | 116,295 | 124,794 | 120,013 | 94,795  | 85,145  |
| 産業機器            | (百万円) | 48,132  | 56,483  | 39,011  | 49,464  | 34,003  |
| 医用機器            | (百万円) | 14,927  | 15,418  | 15,313  | 18,431  | 19,258  |
| 販売費及び一般管理費      | (百万円) | 57,014  | 56,896  | 51,754  | 48,546  | 41,221  |
| 営業利益            | (百万円) | 26,017  | 35,502  | 27,531  | 24,156  | 14,144  |
| 経常利益            | (百万円) | 28,610  | 34,425  | 30,023  | 23,501  | 16,313  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | (百万円) | 22,097  | 18,689  | 21,705  | 17,831  | 12,279  |
| 設備投資額〈資本的支出〉    | (百万円) | 20,182  | 7,030   | 5,560   | 3,665   | 6,893   |
| 理科学・計測機器        | (百万円) | 15,494  | 3,750   | 3,042   | 2,534   | 2,149   |
| 産業機器            | (百万円) | 2,801   | 1,858   | 1,891   | 523     | 3,541   |
| 医用機器            | (百万円) | 335     | 236     | 248     | 159     | 1,035   |
| 消去又は全社          | (百万円) | 1,552   | 1,186   | 379     | 449     | 168     |
| 減価償却費           | (百万円) | 5,369   | 4,925   | 4,651   | 4,673   | 4,106   |
| 研究開発費           | (百万円) | 11,405  | 11,978  | 10,265  | 10,391  | 8,516   |
| 理科学・計測機器        | (百万円) | 7,633   | 8,058   | 6,478   | 6,921   | 5,634   |
| 産業機器            | (百万円) | 2,387   | 2,428   | 2,332   | 1,782   | 1,489   |
| 医用機器            | (百万円) | 1,385   | 1,492   | 1,455   | 1,689   | 1,393   |

## 会計年度末

|       |       |         |         |         |         |         |
|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 資産合計  | (百万円) | 242,026 | 222,486 | 230,214 | 199,280 | 189,562 |
| 純資産合計 | (百万円) | 144,899 | 136,653 | 125,514 | 101,895 | 85,904  |

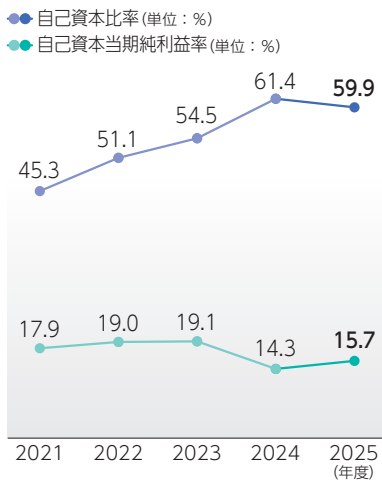
## 1株データ

|                 |     |          |          |          |          |          |
|-----------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | (円) | 432.58   | 365.55   | 424.92   | 349.34   | 246.78   |
| 純資産額            | (円) | 2,975.26 | 2,672.19 | 2,457.01 | 1,995.55 | 1,684.08 |
| 年間配当金           |     |          |          |          |          |          |
| 1株当たり配当金        | (円) | 132.0    | 106.0    | 102.0    | 66.0     | 50.00    |

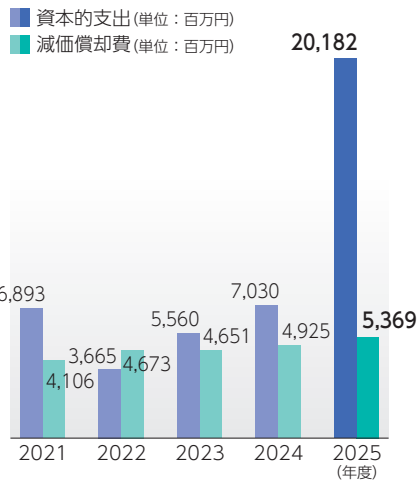
## 経営指標

|                 |     |      |      |      |      |      |
|-----------------|-----|------|------|------|------|------|
| 自己資本当期純利益率(ROE) | (%) | 15.7 | 14.3 | 19.1 | 19.0 | 17.9 |
| 総資本利益率(ROA)     | (%) | 9.1  | 8.4  | 9.4  | 8.9  | 6.5  |

## 自己資本比率／自己資本当期純利益率(ROE)



## 資本的支出／減価償却費



## 2026年3月期の業績について

当連結会計年度における我が国の経済状況は、原材料価格やエネルギーコストの上昇による影響が一部に見られたものの、企業収益の改善を背景とした設備投資の持ち直しや、雇用・所得環境の緩やかな回復、インバウンド需要の回復などにより、全体として底堅く推移しました。一方で、為替相場の変動や金融政策の転換に伴う影響に加え、ウクライナ情勢や中東地域を含む国際情勢の不安定化、中国経済の成長鈍化など、国内外の景気動向については依然として先行き不透明な状況が続いています。

このような状況下、当社グループは、中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」(2025年度～2029年度)に掲げる重点戦略を強力に推進し、企業価値の向上および経営基盤の強化を図るとともに受注・売上の確保に努めました。

この結果、当連結会計年度の売上高は179,354百万円(前期196,695百万円に比し8.8%減)となりました。損益面におきましては、営業利益は26,017百万円(前期35,502百万円に比し26.7%減)、経常利益は28,610百万円(前期34,425百万円に比し16.9%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は22,097百万円(前期18,689百万円に比し18.2%増)となりました。

## 財政状態の概況

当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末から19,540百万円増加し242,026百万円となりました。主な要因としては、建設仮勘定が11,601百万円増加、退職給付に係る資産が3,584百万円増加、現金及び預金が2,805百万円増加、工具、器具及び備品(純額)が2,116百万円増加し、繰延税金資産が1,982百万円減少、棚卸資産が1,489百万円減少、受取手形、売掛金及び契約資産が1,213百万円減少したことなどによりです。

当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度末から11,294百万円増加し97,128百万円となりました。主な要因としては、短期借入金が14,000百万円増加、長期借入金が4,733百万円増加し、契約負債が4,268百万円減少、未払法人税等が3,034百万円減少したことなどによりです。

当連結会計年度末の純資産合計は利益剰余金が増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ8,246百万円増加し、144,899百万円となりました。以上の結果、当連結会計年度末の自己資本比率は前連結会計年度末から、1.5ポイント減少し59.9%となりました。

## キャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は37,327百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,722百万円増加しました。

当連結会計年度における各活動によるキャッシュ・フローの状況は次の通りです。

### (営業活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度において営業活動による資金の増加は16,000百万円(前期は23,105百万円の資金の増加)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益が29,488百万円、減価償却費が5,369百万円であったことに対して、法人税等の支払額又は還付額(△は支払い)が△10,260百万円であったことによるものです。

### (投資活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度において投資活動による資金の減少は13,762百万円(前期は856百万円の資金の減少)となりました。これは主に、投資有価証券の売却による収入が1,123百万円であったことに対して、有形固定資産の取得による支出が13,489百万円、無形固定資産の取得による支出が1,607百万円であったことによるものです。

### (財務活動によるキャッシュ・フロー)

当連結会計年度において財務活動による資金の減少は1,553百万円(前期は17,116百万円の資金の減少)となりました。これは主に短期借入金の純増減額(△は減少)が14,000百万円であったことに対して、自己株式の取得による支出が12,770百万円、配当金の支払額が5,909百万円であったことによるものです。

## 今後の見通し

今後の見通しにつきましては、長期化するウクライナ情勢や中東情勢などの地政学的リスクの高まりや、米国の関税政策、中国経済の停滞など、景気の先行きが見通せず、依然として先行き不透明な状況が続くことが予想されます。このような情勢下、当社グループは、中期経営計画「Evolving Growth 2.0 -A New Horizon-」(2025年度～2029年度)の諸施策を強力に推進し、受注・売上の確保とともに原価改善を確実に実施して、計画の達成に向け努力していきます。

## ● 会社概要 (2026年3月31日現在)

|         |                                                                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| 社 名     | 日本電子株式会社                                                            |
| 住 所     | 〒196-8558 東京都昭島市武蔵野3-1-2<br>TEL: (042) 543-1111 FAX: (042) 546-3353 |
| 設 立     | 1949年5月30日                                                          |
| 資 本 金   | 213億9,418万円                                                         |
| 従 業 員 数 | 連結 3,731名 単体 2,313名                                                 |



|       |                |                                           |                     |
|-------|----------------|-------------------------------------------|---------------------|
| 事業所一覧 | 本社・昭島製作所       | 〒196-8558 東京都昭島市武蔵野3-1-2                  | TEL. (042) 543-1111 |
|       | 昭島第二製作所        | 〒196-0021 東京都昭島市武蔵野2-6-38                 | TEL. (042) 543-6311 |
|       | 武蔵村山製作所        | 〒208-0023 東京都武蔵村山市伊奈平2-11-1               | TEL. (042) 560-9120 |
|       | 東京事務所          | 〒100-0004 東京都千代田区大手町2-1-1 大成大手町ビル         | TEL. (03) 6262-3564 |
|       | 東京支店           | 〒100-0004 東京都千代田区大手町2-1-1 大成大手町ビル         | TEL. (03) 6262-3580 |
|       | 東京第二事務所        | 〒190-0012 東京都立川市曙町2-8-3 新鈴春ビル             | TEL. (042) 595-9226 |
|       | 横浜事務所          | 〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜3-6-4 新横浜千歳観光ビル    | TEL. (045) 474-2181 |
|       | 札幌支店           | 〒060-0809 北海道札幌市北区北9条西3-19 ノルテプラザ         | TEL. (011) 726-9680 |
|       | 仙台支店           | 〒980-0021 宮城県仙台市青葉区中央2-2-1 仙台三菱ビル         | TEL. (022) 222-3324 |
|       | 筑波支店           | 〒305-0033 茨城県つくば市東新井18-1                  | TEL. (029) 856-3220 |
|       | 名古屋支店          | 〒450-0001 愛知県名古屋市中村区那古野1-47-1 名古屋国際センタービル | TEL. (052) 581-1406 |
|       | 大阪支店           | 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島5-14-5 ニッセイ新大阪南口ビル  | TEL. (06) 6304-3941 |
|       | 西日本ソリューションセンター | 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島5-14-5 ニッセイ新大阪南口ビル  | TEL. (06) 6305-0121 |
|       | 広島支店           | 〒730-0015 広島県広島市中区橋本町10-6 広島NSビル          | TEL. (082) 221-2500 |
|       | 高松支店           | 〒760-0023 香川県高松市寿町1-1-12 パシフィックシティ高松      | TEL. (087) 821-0053 |
|       | 福岡支店           | 〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前2-1-1 福岡朝日ビル       | TEL. (092) 411-2381 |

|        |                          |                               |                     |
|--------|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| 国内関係会社 | 日本電子テクノサービス(株)           | 〒196-8558 東京都昭島市武蔵野3-1-2      | TEL. (042) 542-2127 |
|        | 日本電子山形(株)                | 〒994-0101 山形県天童市大字山口字大仏1655   | TEL. (023) 658-2811 |
|        | 日本電子インスツルメンツ(株)          | 〒196-0021 東京都昭島市武蔵野2-8-11     | TEL. (042) 541-4291 |
|        | ジャパン スーパーコンダクタ テクノロジー(株) | 〒651-2271 兵庫県神戸市西区高塚台1-5-5    | TEL. (078) 277-0896 |
|        | (株) システムインフロンティア         | 〒190-0012 東京都立川市曙町2-8-3 新鈴春ビル | TEL. (042) 526-4360 |
|        | マイクロ電子(株)                | 〒169-0073 東京都新宿区百人町1-22-6     | TEL. (03) 3363-3551 |

## ● 株式の状況 (2026年3月31日現在)

|      |          |              |
|------|----------|--------------|
| 株式情報 | 発行可能株式総数 | 100,000,000株 |
|      | 発行済株式の総数 | 51,532,800株  |
|      | 株 主 数    | 11,519名      |

| 大 株 主 | 株 主 名                                                    | 持株数(千株) | 持株比率(%) |
|-------|----------------------------------------------------------|---------|---------|
|       | 日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)                                  | 7,047   | 14.3    |
|       | (株) 日本カストディ銀行(信託口)                                       | 2,548   | 5.2     |
|       | MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB | 1,706   | 3.5     |
|       | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001               | 1,625   | 3.3     |
|       | 日本電子共栄会                                                  | 1,351   | 2.7     |
|       | (株) 三菱UFJ銀行                                              | 1,125   | 2.3     |
|       | 日本生命保険(相)                                                | 1,042   | 2.1     |
|       | MISAKI ENGAGEMENT MASTER FUND                            | 912     | 1.9     |
|       | 日本電子グループ従業員持株会                                           | 774     | 1.6     |
|       | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301               | 758     | 1.5     |

(注) 持株比率は自己株式(2,300,237株)を控除して計算しています。

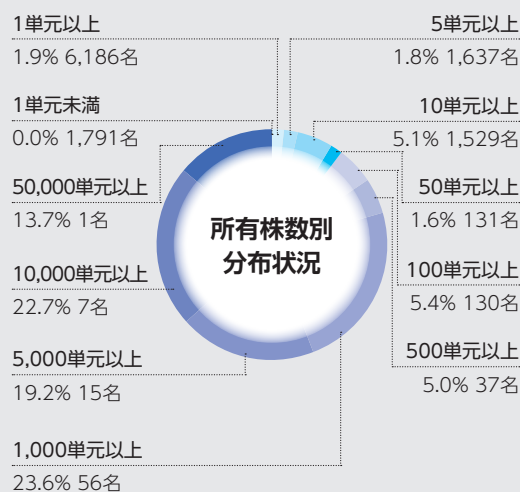
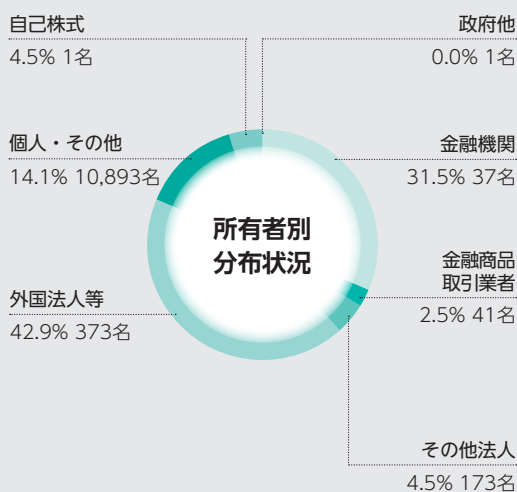
## 海外関係会社

- |                                          |                                                      |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| ① JEOL USA, INC. (アメリカ)                  | ⑮ JEOL SEMICONDUCTORS KOREA Co., Ltd. (韓国)           |
| ② JEOL HOLDING EUROPE SAS (フランス)         | ⑯ JEOL (MALAYSIA) SDN. BHD. (マレーシア)                  |
| ③ JEOL (EUROPE) SAS (フランス)               | ⑰ JEOL DATUM Shanghai Co., Ltd. (中国)                 |
| ④ JEOL (U.K.) LTD. (イギリス)                | ⑱ JEOL BRASIL Instrumentos Cientificos Ltda. (ブラジル)  |
| ⑤ JEOL (EUROPE) B.V. (オランダ)              | ⑲ JEOL (BEIJING) CO., LTD. (中国)                      |
| ⑥ JEOL (GERMANY) GmbH (ドイツ)              | ⑳ JEOL (RUS) LLC (ロシア)                               |
| ⑦ JEOL ASIA PTE. LTD. (シンガポール)           | ㉑ JEOL INDIA PVT. LTD. (インド)                         |
| ⑧ JEOL TAIWAN SEMICONDUCTORS LTD. (台湾)   | ㉒ JEOL GULF FZCO (UAE)                               |
| ⑨ JEOL (AUSTRALASIA) PTY. LTD. (オーストラリア) | ㉓ JEOL ASIA (THAILAND) CO., LTD. (タイ)                |
| ⑩ JEOL DE MEXICO S.A. DE C.V. (メキシコ)     | ㉔ JEOL KOREA LTD. (韓国)                               |
| ⑪ JEOL CANADA, INC. (カナダ)                | ㉕ Integrated Dynamic Electron Solutions, Inc. (アメリカ) |
| ⑫ JEOL (Nordic) AB (スウェーデン)              | ㉖ JEOL USA Investment, Inc. (アメリカ)                   |
| ⑬ JEOL (ITALIA) S.p.A. (イタリア)            | ㉗ JEOL TAIWAN ANALYSIS SOLUTIONS LTD. (台湾) *         |
| ⑭ JEOL Shanghai Semiconductors Ltd. (中国) |                                                      |

※2026年8月より名称変更



## 株式分布状況





〒196-8558 東京都昭島市武蔵野3-1-2  
TEL:042-543-1111 FAX:042-546-3353  
<https://www.jeol.co.jp>

2026年9月 発行