



協立電機株式会社

2026 年 6 月期決算説明会

2026 年 9 月 11 日

イベント概要

[企業名]	協立電機株式会社		
[企業 ID]	6874		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2026 年 6 月期決算説明会		
[決算期]	2025 年度 通期		
[日程]	2026 年 9 月 11 日		
[ページ数]	37		
[時間]	10:00 – 11:00		
[開催場所]	103-0026 東京都中央区日本橋兜町 3-3 兜町平和ビル 3 階 第 3 セミナールーム (日本証券アナリスト協会主催)		
[会場面積]	145 m ²		
[出席人数]	17		
[登壇者]	2 名		
	代表取締役社長	西	信之 (以下、西)
	常務取締役	大石	勝久 (以下、大石)

登壇

司会：定刻となりましたので、ただ今から協立電機株式会社様の IR ミーティングを開催いたします。

はじめに、会社からお迎えしているお2人の方をご紹介申し上げます。まず、代表取締役社長の西信之様です。

西：西でございます。よろしくお願いいたします。

司会：よろしくお願いいたします。次に、常務取締役の大石勝久様です。

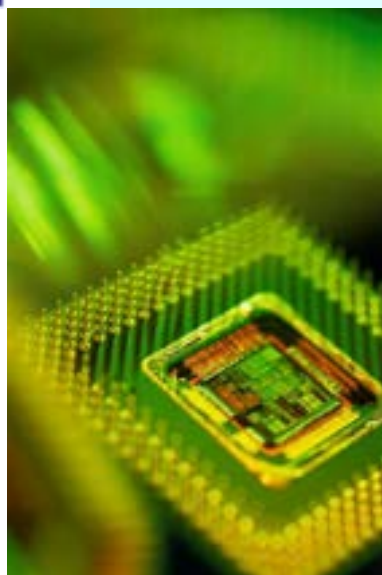
大石：大石でございます。よろしくお願いいたします。

司会：よろしくお願いいたします。本日は西様からご説明いただくこととなっておりますが、ご説明が終わりましたら質疑応答の時間をもうけていただいております。

それでは西様、よろしくお願いいたします。



2026年9月11日



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

西：皆様、こんにちは。ただ今ご紹介にあずかりました、協立電機株式会社、代表取締役社長の西でございます。9月25日に定時株主総会がございます。そこで私は会長に就任させていただく予定です。後任の社長は、今日来ております大石でございます。私ともども、よろしくご指導ください。

本日は今年6月に終了した期の決算報告、ならびに会社の状況などをご説明したいと思っております。



会社概要

- ・設立年月 1959年2月
- ・資本金 14億4,144万円(2026年6月末現在)
- ・代表者 取締役社長 西 信之
- ・社員数 連結1,873名(2026年6月末現在)
- ・事業所 本社/静岡、東京、仙台、宇都宮、つくば、相模原、神奈川中央、御殿場、沼津、富士島田、袋井、浜松、豊橋、三河、名古屋、高岡、関西、神戸、岡山、福岡、熊本、日南、鹿児島、中国(上海、深圳、南通)、タイ(バンコク)、カナダ(トロント)、マレーシア(クアラルンプール・ペナンジョホールバル)、インドムンバイ・バンガロール・ニューデリー・チェンナイ・グルガオン・ブネナ、ベトナム(ハノイ・ホーチミン)、インドネシア(ジャカルタ、スラバヤ)、フィリピン(マニラ)
- ・事業内容 インテリジェントFAシステム・ITシステムインテグレーション・ネットワーク型生産管理システム
電気制御工事 開発・設計・製造・販売・メンテナンスサービス

・上場市場  東証スタンダード(証券コード6874)

・単元株 100株

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

2 / 24

これが会社の概要でございまして、私どものお客様は97%が製造業なんです。その製造業のお客様に対しまして、生産ラインの自動化、新製品開発のお手伝い、それから出荷試験や品質管理の試験装置の製作と納入、そんなことをやらせていただいております。残りの3%も電力、ガス、官公庁ですから、お客様は全て製造業みたいなものですね。

それで、グループ全社で1,800人を超える社員数でございますが、その中で日本語を読み書き、しゃべらないものが大体260名ぐらいいます。要は現地の社員とご理解ください。

製造業がお客様ですので、海外行く行かないの論議は終わってしまっていて、いつどこに行くかがわれわれの論議の中心に移っております。

私どもの会社、いきなりリスクの話をしてなんなのですが、大きく分けて二つあります。一つが海外に出ていくスピードがお客様に負けたとき。例えばちょっと極端な例を出します。今、東南アジアには拠点網がありますが、アフリカ、中南米にはございません。もしも来月、お客様が全員メキシコあるいは南米に行っちゃった。そうすると一巻の終わりと、大変なことになります。これが一つ目。それから二つ目が研究開発型の企業でございまして、研究開発の方向を間違えることも二つ目のリスクでございます。そんなことを、まずご報告申し上げておきます。

沿革



- 1957年 静岡市にて創業
 - 1982年 創業社長急逝 西雅寛前社長就任 年商14億、社員50名
 - 1983年 エンジニアリング本部(システムハウス部門の拡大)
FAと情報処理の中間領域(インテリジェント FAビジネス)に注力開発型ビジネスに転換
 - 2001年 「協立テストシステム」を設立(基板検査を集約)
「協立電機・タイ」、「協立電機・マレーシア」、「協立電機シンガポール」を M&A、連結売上 163 億円
 - 2002年 「上海協立控電子」、「協立電機(上海)有限公司」、「上海協立科迪測試系統有限公司」設立
 - 2004年 「協立電機カナダ」設立、連結売上 200 億円
 - 2008年 日本内部統制大賞優秀賞受賞。「協立電機インド」設立、連結売上 280 億円、社員 961 名
 - 2009年 「協立エンジニアリング・タイ」設立
 - 2011年 「協立電機ベトナム」設立、「中国・南通サポートセンター」開設
 - 2013年 「協立電機インドネシア」設立、協立電機タイ新工場設立。
 - 2014年 「協立電機フィリピン」設立
 - 2015年 エネマネ事業者に採択。
西雅寛社長急逝
 - 2016年 西信之社長就任。
 - 2017年 R&Dセンター、テクニカルセンター開設
 - 2018年 協立電機ベトナム・ホーチミン支店開設
 - 2022年 「協立サンシンエンジニアリング」設立
 - 2023年 協立電機インドネシア・スラバヤ支店開設
- 連結売上370億円 連結社員数1,873名(2026年6月期)**

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

3 / 24

丸を付けておりますのは海外の拠点でございます。よく日経新聞さんが、会社の寿命 30 年説なんていうお話をなさいます。一つの事業が勃興して、安定期を迎えて衰退するまでが 30 年だと。そうしますと今、私ども 70 年近くやっておりますので、第 3 の人生がもう始まって 3 分の 1 が終わっております。

創業後の 30 年は静岡から出る、これだけでも大騒ぎだったのですが、今ご覧のように海外に拠点進出しております。特に 2001 年辺りから、海外の展開が急激になっています。

先ほど海外展開のスピードが負けるのが一つのリスクだというお話を申し上げましたが、上のほう、2001年にシンガポール、これだけ丸が付いていないんです。なぜかといいますとシンガポールって第1号の進出の国だったのですが、今は閉鎖いたしました。なぜかと申しますと、シンガポールは金融の国に変わっちゃったんですね。お客様は1社もないとは申し上げませんが、ほとんどない。マレーシアのジョホールバルという、国境沿いのところに拠点がございます。そこが見ていればというか、そこがご担当させていただければいいということで、シンガポールは閉鎖いたしました。

あとはご覧のような拠点でございます。この中でタイが一番歴史も古くて、そして規模も大きいんです。ですからついこの間までタイがナンバーワンだったんです、海外では。ほかの拠点が、ちょっといい方は失礼ですが十把一絡げで団子をつくっていたんですけれども、3年前からインドが急に成長が始まってきました。そしてこれは正直いってタイに追いつくかななんて思っていたらば、おとしタイを抜いちゃいました。

ところが去年、インドをタイが抜き返しました。タイがまた1位に振り返りました。これは何かと申しますと、そもそもタイは日系の自動車産業を中心としたお客様にお世話になっていたのですが、タイの自動車産業、正直いって景況感が厳しいものがあります。みんなタイから出ていってしまった。

次どうしようというんで、タイが始めたのがクーラー工場向けだったんです。クーラーのお客様を攻め始めたのですが、ところがタイって実はクーラーの普及率3割ちょっとなんです。横を見るとインドがありまして、インドのほうが人口全然多いんです。さらにインドはクーラーの普及率が実は2割あるかないかなんです。またクーラー工場がインドに行っちゃった。

タイは困っていたのですが、タイはそこでビジネスモデルを変えることに成功いたしまして。今、タイの協立エレクトリックタイランドの一番のお客様は、アマゾンドットコムタイランドなんです。アマゾンドットコムさんの自動倉庫。今、人間が仕分けなんかしていませんで、ロボットがやっているのですが、そういったものでお世話になっています。これが第1期、ご迷惑をかけずにうまくいったので、第2期もお世話になることができました。

そうすると、実は工場が狭くなっちゃったんですよ。タイの工場を広げようと思っていたのですが、隣が陸軍基地なんです。タイの法律で陸軍基地の隣に3階以上の建物を建てちゃいけないんですね。それから土地をまた買うことも、陸軍基地なので売ってくれないことで、しょうがないので向かいに借りたりなんかしています。

インドはなぜ伸びているかは、ご存じのように人口の問題、それからもう一つ、インドって実は薬、製薬を除くと製造業が弱いんですよ。製造業を強くしなきゃいけないのがモディ首相のお考えでして、何をやろうかと。そこで考えたのが、ちょうど当時通信の5Gがブームだったものですから、次は6Gだというんで、そこに力を入れられようとしたのですが、やってみて驚き。半導体、みんな中国からくるんですよ。中国とインドってあまり仲良くないんですよ。

これは大変だというんで、コロナのはやったとき、全部でインドも5回のロックダウンをやったんです。そのうち4回はオールインドで33の会社だけ選んで、この会社だけ例外にすると。半導体をやっているこの会社だけは何をやってもいいと、そういうふうにしてくれたんです。その33社に協立エレクトリックインディアが入ったんです。それで急激に伸びていきました。5回目のロックダウンは、駄目だったんです。例外はなしでございまして。そんな事情が海外はございます。



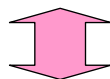
当社のCSR(企業の社会的責任)活動

日本内部統制大賞(Integrity Award)
2008年優秀賞受賞

身丈背丈に合ったCSR遂行体制

①地球環境との調和→ISO14000環境マネジメントに基づく活動

②コンプライアンスの推進→マニュアル化(CR管理委員会)



ステークホルダーからの信頼・支援

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

4 / 24

これは内部統制大賞で、実は私は3代目の社長になります。ここの向かって皆様から見て左側にいるのが2代目の社長で、私の兄でございます。いわゆる内部統制大賞を頂戴したときの写真です。これは同時に受賞されたのがセブン&アイ・ホールディングスなんです。

・主なグループ企業



連結対象12社

協立機械株式会社	(産業機械、メカトロFAの開発・販売)
協立テストシステム株式会社	(半導体基板検査装置の開発・製造・販売)
株式会社アニシス	(産業機械・専用機械機工の設計・製作)
東海システムサービス株式会社	(ソフトウェア開発、ユーティリティ管理、運営)
協和サンシンエンジニアリング株式会社	(制御システムの設計・製造、電気工事施工)
アプレスト株式会社	(FAセンサー、各種自動制御装置のインテグレーター)
第一エンジニアリング株式会社	(FA機器、加工機、制御盤の設計・製造・工事)
SKC株式会社	(FA機器の製造・販売)
KYORITSU ELECTRIC (THAILAND) Co.,Ltd.	(半導体基板検査装置・治具の設計・製造・販売)
KYORITSU ENGINEERING (THAILAND) Co.,Ltd.	(工作機械の販売及び製造ラインに関わる機器の設計・製作、FAシステムの製造・販売)
KYORITSU HOLDINGS (THAILAND) Co.,Ltd.	(タイ法人の運営管理会社)
KYORITSU ELECTRIC (INDIA) Pvt Ltd.	(半導体基板検査装置・治具の設計・製造・販売、FAシステムの製造・販売)

非連結11社

株式会社メック	(測定機器、情報制御機器の販売)
株式会社イーアンドエムシステム	(産業機器の製造・保守)
静光電機工業株式会社	(制御装置の製造・販売)
株式会社アイメス	(FA機器の設計・製造)

協立電機(上海)有限公司 協立商貿易(深圳)有限公司 KYORITSU ELECTRIC CORPORATION (CANADDA)	KYORITSU ELECTRIC TECH (Philippines), Inc. KYORITSU ELECTRIC (MALAYSIA) Sdn.,Bhd. PT.KYORITSU ELECTRIC INDONESIA KYORITSU ELECTRIC (VIETNAM) Co.,Ltd.
--	--

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

5 / 24

これがグループ会社の内訳で、全部で今 23 社ございます。大きく分けまして、ものの売り買いをする商社系の会社、それからものをつくる製造系、メーカー系の会社。それから現業といういい方をしていますが、現場で工事をやったり、あるいはアフターメンテナンスをやる会社の三つに分かれます。

われわれ、ほかの分け方ももちろんあります。例えば海外の現法、それから国内の会社と分けることもできますが、もっと別の見方をしますとわれわれはワンストップショッピングといういい方をしているのですが、何かというとファクトリーオートメーション業界の、スーパーマーケットという最近あまりイメージが、ちょっと逆の変なイメージになっちゃうこともあるのですが、それになっていきたい。

どういうことかという、どうも私の感覚だとリーマンショックが一つの契機だったんじゃないかと思います。それまではお客様が何かおやりになるとき、これはあんたの会社、これはあんた、これはあんたねって、分割発注されたんですよ。それがリーマンショックで、大変失礼ない方になります。でも人も減りまして、その機能が失われました。ですから丸ごと投げるといって、またこれも

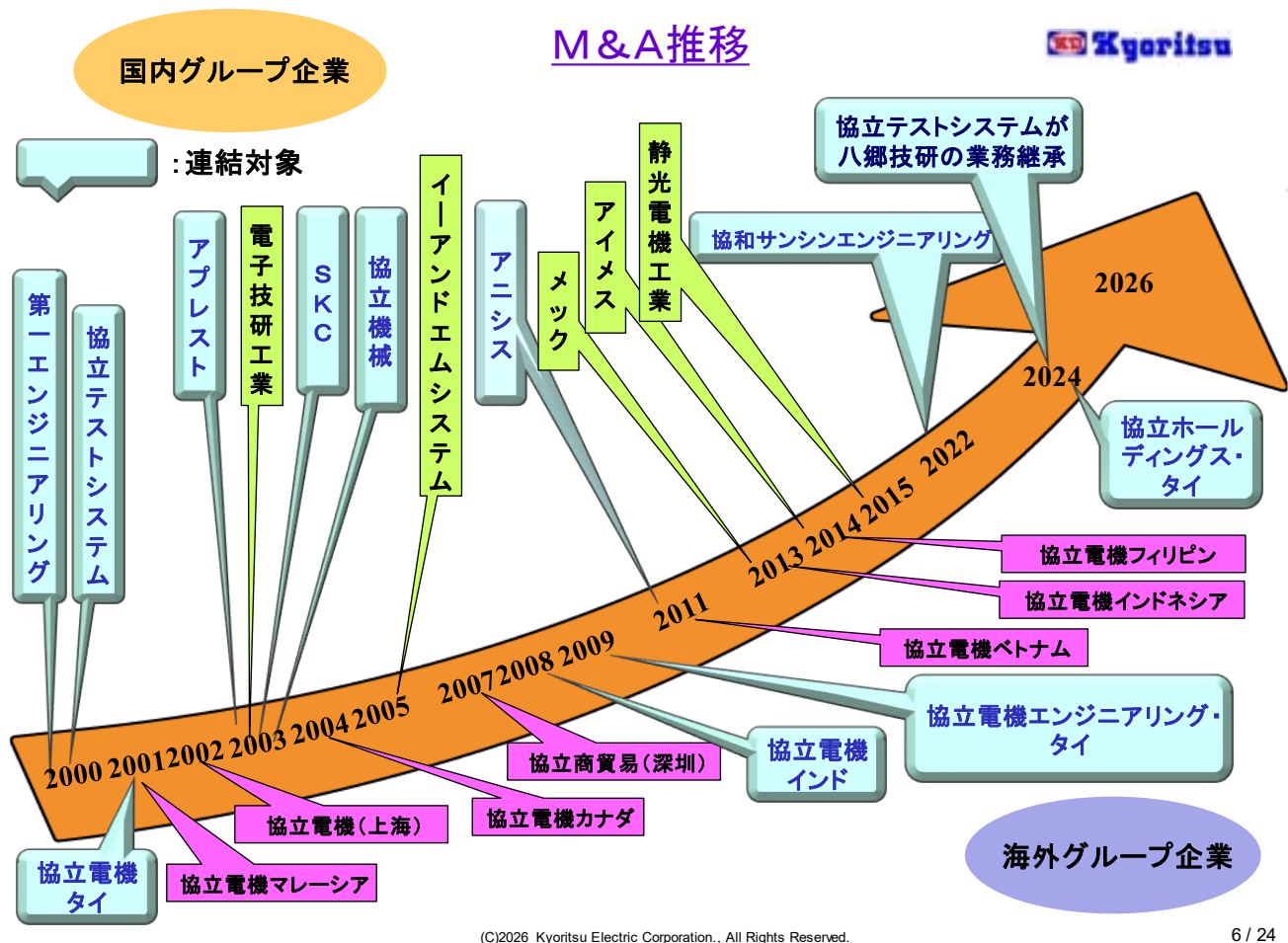
失礼ないい方になっちゃうのですが、そういう会社は非常に便利なんですね。そこをわれわれが受け止めていこうと。

これはよくこんな話を社内ではしているのですが、私の母の時代は夕ご飯をつくろうと思うと八百屋さんに行って野菜を買ってきて、次に魚屋さんに行って、良いお魚ないわ、というと肉屋さんへ寄って、肉を買って、乾物屋さんへ寄って帰ってきたと。スーパーができてから、全部そこで間に合うんですね。また安い。これは便利なんです。

なぜ安いかは、購買力の問題ももちろんあるんだと思います。もう一つ、例えば肉屋さん和魚屋さんが別個にあると、それぞれ冷凍設備フルセット持たなきゃならないんですね。ところが1カ所にあると共通の部分はまとめておける。ですから、非常にコストはセービングできる。

それから実はもう一つありまして、正直いいましてわれわれの仕事の競合他社、必ずあります。ただ、いつも競合する会社ってなくなったんですよ。ですから、あるときは20人のソフトハウスさんと競合します。あるときは8人の工事会社と競合することがあります。ただその工事会社がハードウェアをつくれるか、ソフトハウスが工事をできるかという、できないんですね。われわれはそれができます。

お客様から見ても、コスト構造が分かりづらいというところとちょっと失礼ないい方になるんですけども、といったところがあります。このビジネスモデルをなんて呼ぶんだと。正直いって今、日本に適当な言葉がない。日本でシステムインテグレーターというと、NTTデータさんのイメージが強くて、ちょっとそれとは正直いって違います。ただ、そういったものを目指してやっていきたいと思っています。



もう一つ、M&Aの話です。われわれはM&Aをやって成長してまいりました。去年も1社やらせていただきました。そこに大きな原則がいくつかあります。一つが今、われわれがやっている仕事の補完性があること。もうちょっと分かりやすくいうと、どんなにもうかっていても牛丼屋さんはやらないということです。

それからCEOは協立電機から出しますが、COOは相手の会社様に出していただこうと。なぜかといいますと、どんな業界でも「暗黙知」ってあるんですね。その業界の常識というか、やり方みたいなものが。それが分からないよその会社が乗り込んで、進駐軍が大なたを振るいますと、大抵うまくいかないんですね。ですから、そういう意味でCEOは出すが、COOは出していただくところでございます。

この図で下のほう、赤いところが海外でして、青いところが連結のグループ会社、それから黄緑色というんでしょうか、それが非連結の国内の会社でございます。

業績推移(連結)



決算期	2023/6	2024/6	2025/6	2026/6		2027/6
	実績	実績	実績	実績	達成率(%)	計画
売上高(百万円)	33,616	34,361	38,246	37,006	92.5	39,000
営業利益(百万円)	2,273	2,451	3,354	2,848	82.6	3,200
経常利益(百万円)	2,371	2,635	3,452	2,990	85.4	3,300
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	1,530	1,768	2,138	1,921	78.4	2,200
総資産経常利益率	8.6%	8.7%	10.9%	8.9%	-	-
売上高経常利益率	7.1%	7.7%	9.0%	8.1%	-	-
自己資本比率	54.4%	58.0%	61.7%	63.6%	-	-
自己資本利益率(ROE)	10.0%	10.4%	11.2%	9.1%	-	-
株価収益率(PER)	7.8	7.9	8.8	10.8	-	-
株価純資産倍率(PBR)	0.7	0.8	0.9	0.9	-	-
1株当たり期末配当(円)	35.0	45.0	70.0	90.0	-	92.0
配当性向	18.4%	20.5%	26.3%	37.8%	-	33.7%
配当利回り	2.4%	2.6%	3.0%	3.4%	-	-

※ 配当金は、2025年7月1日付けで実施した株式分割を反映しております。

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

7 / 24

これは数字なので皆様のほうがお詳しいので、詳細はご説明申し上げませんが、ここでよくお叱りを頂戴するのが、自己資本比率が高過ぎると。そんなに金が余っているんだったらば自社株買いやれ、配当を増やせと。

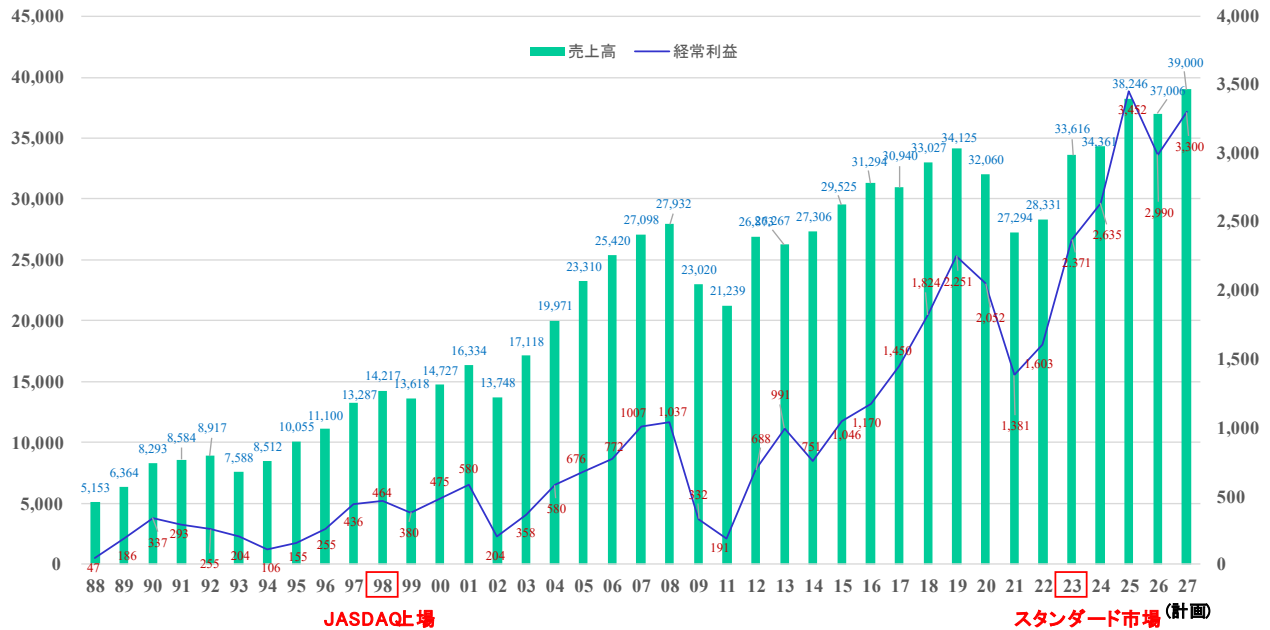
配当のほうは、右肩上がりで増やしていきたいと思っています。既に配当性向3割を超えていると思っています。ただ自社株買いは現在、考えておりません。なぜかという、われわれは小型株です。小型株が自社株買いをやって市場から流通株を引き揚げてしまいますと、皆さん売りたいときに売れなくなっちゃいますから、これはやめようと思っています。

ただ私は社長をやらせていただいて10年と、厳密にいうと10年7カ月なのですが、そこで分割も含めてですが、株価を7倍にさせていただきました。本当にありがとうございます。あとROEも10%いっていたんですけどもね、今回ちょっと9%に落ちてしまいました。これは頑張ります。

売上高／経常利益 推移



(単位:百万円)



* 尚 2000年6月期以降は連結ベース。それ以前は単体数字

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

8 / 24

これが売上の推移のほうでございまして、経常利益ともども、2回ボンと落っこちている。向かって左側の落っこちたのはリーマンショックです。右側のほうにある落っこちたのはコロナです。私、実はこの始まる前からやらせていただいたのですが、一つ自慢はコロナのときは赤字になりませんでした、売上は減りましたが。リーマンのときは大変厳しいところがありました。

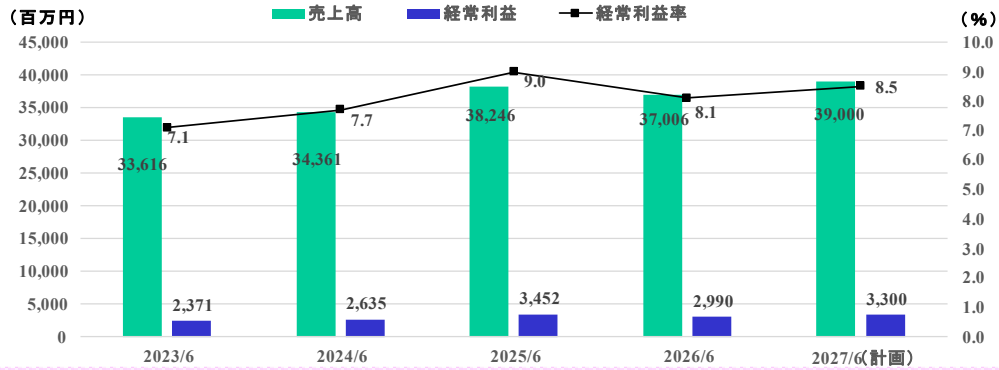
経営指標



【連結売上高経常利益率】

目標12.0%

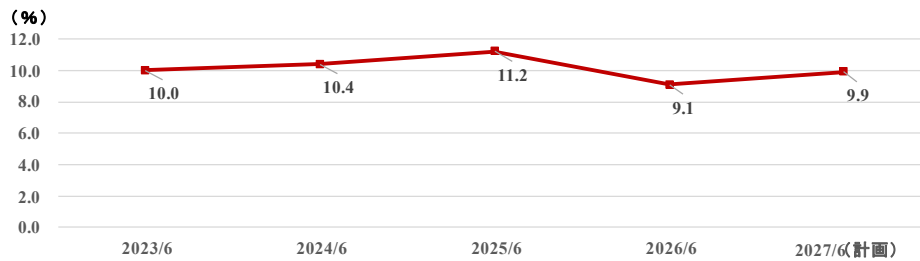
実績推移



【自己資本利益率（連結ROE）】

目標15.0%

実績推移



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

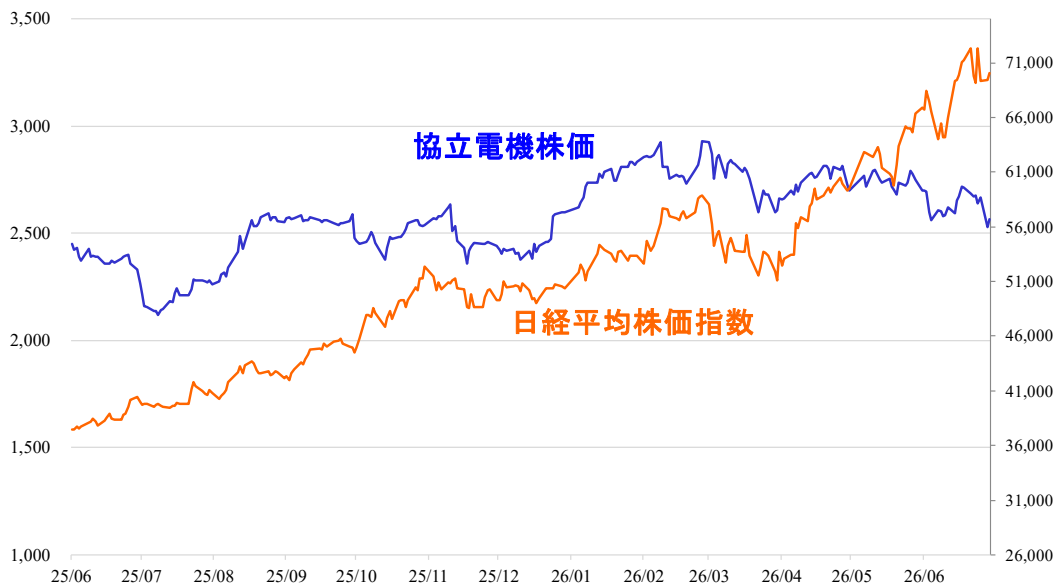
9 / 24

協立電機株価推移



(円)

(円)



※ 協立電機株価は、2025年7月1日付けで実施した株式分割を反映しております。

協立電機 月末終値(円)

25/6	25/7	25/8	25/9	25/10	25/11	25/12	26/1	26/2	26/3	26/4	26/5	26/6
2,331	2,282	2,556	2,589	2,539	2,455	2,600	2,835	2,930	2,606	2,729	2,751	2,566

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

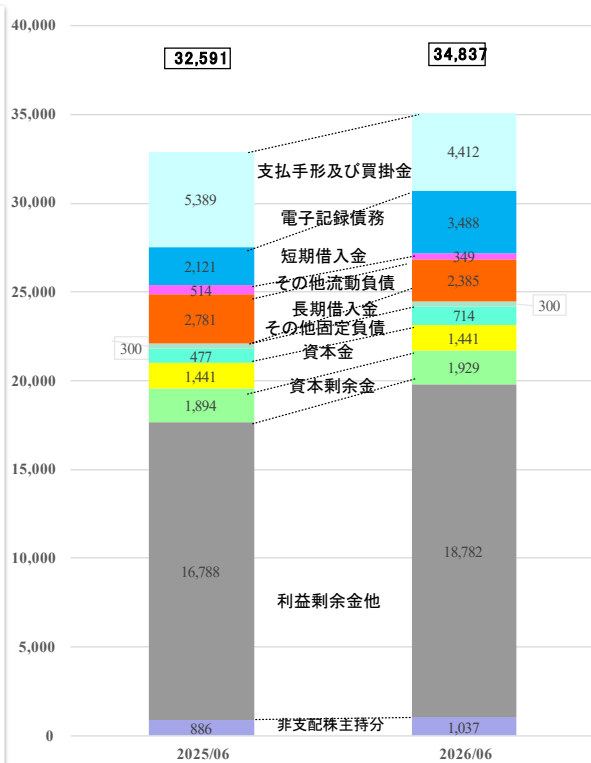
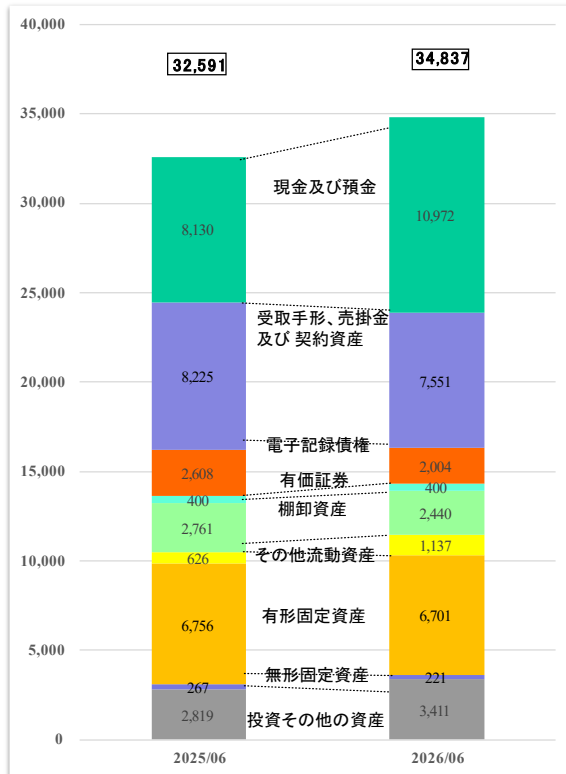
10 / 24

貸借対照表概要(連結)



資産の状況(単位:百万円)

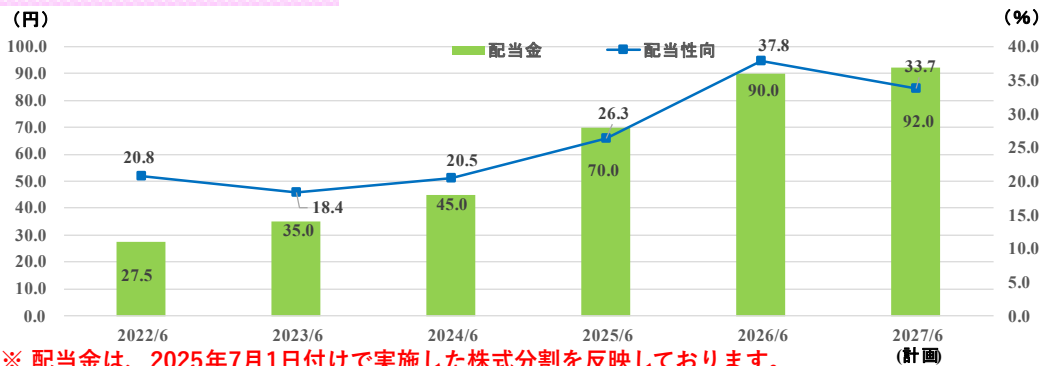
負債・資本の状況(単位:百万円)



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

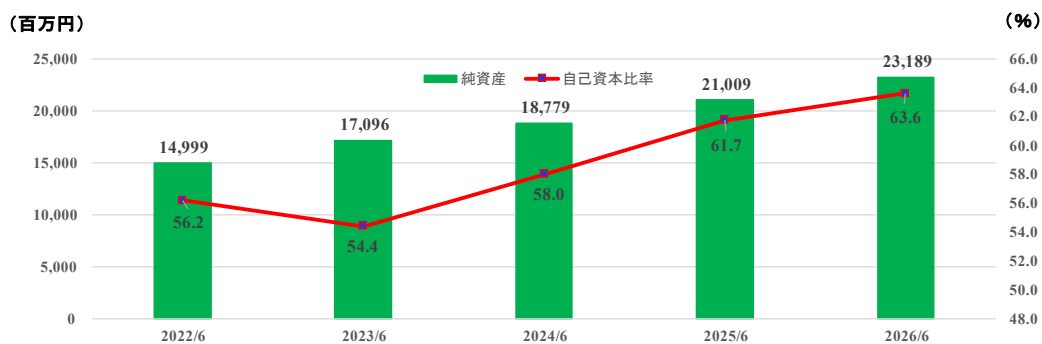
11 / 24

【配当金と配当性向の推移】



※ 配当金は、2025年7月1日付けで実施した株式分割を反映しております。

【純資産と自己資本比率の推移】



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

12 / 24

これは飛ばします。これが株価で、これも飛ばします。皆様もお詳しいでしょうから。これがBS、PLで、これも飛ばします。



AIの新時代

- 作業の効率化→人間にできないことをする
- シンギュラリティーはいつ
- 生成AIとPhysical AI
- 王様は誰か 今は「アンソロピック」

Chat/GPT Gemini

ハルシネーションはなぜ起きるのか

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

13 / 24

今、AI って単語を聞かない日ってないんじゃないかと思うのですが、実はAI って大きく分けて二つあります。生成AI とフィジカルAI。生成AI、もうご存じかとは思いますが、何かというとChatGPT とか Gemini とか、あるいは Anthropic もそうですが、コンピューターと会話をして答えが出てくるやつなんです。フィジカルAI って何かというと、コンベアでもロボットでもなんでもいいですが、そういったものが自分の意思で能動的に動いていく。これが実は協立グループのAI の本命でございます。

これがどうなっていくか。例えば今、システムをつくる時はどういうふうに行っているかというと、お客様からやりたいというお話を伺います。それをうちの技術が、要はコンピューター語に翻訳しているわけですね。

そうしますと当然、そこで意思疎通のギャップも生じますし、もう一つは決められたことを決められたようにやる。これはコンピューターは得意なんです。ところがイレギュラーなものがあったら、それに対応がほとんどの場合できません。

例えばフィジカル AI がもしも完成していたら、東日本大震災の福島原発事故は起きなかったという方もいらっしゃるぐらいです。人間にとって1秒ってものすごく短いですが、コンピューターにとって1秒ってものすごく長い時間なんですね。それで十分対応できたはずだっておっしゃる方もいらっしゃいます。これは本当かどうかは知りません。

そのフィジカル AI がもしも完成しますと、われわれの商売、なくなっちゃうかもしれないですね。会社自体が社会にリストラされちゃうかもしれない。それは困るのでどうやっていこうというところが、今後の大きな課題の一つだと思っています。

第1次産業革命があったときに、なくなった仕事はいっぱいありました。でも、新しくできてきた仕事もいっぱいあったんです。そういった新しい仕事、これはナローな狭い道だとは思いますが、それを探していきたいなと思っています。

シンギュラリティっていうんですけれども、直訳すると技術的特異点。かえって訳が分からないんですけれども、何かというと人工知能がどんどん進んでいって、ある日、人間に並ぶ。その日をシンギュラリティというのですが、これはついこの間までは2030年といわれていたんですけれども、ただもう私、過ぎたんじゃないか、もうきているんじゃないかなと、そんな気がします。

先ほど申し上げましたフィジカル AI、これは実は生成 AI よりも難しいんです。なぜかという、会社さんによってみんなやり方が違うから。例えば工場でフィジカル AI、生成 AI でもいいんですけれども、真っ先に何をやろうかという、不良品を減らそうと、それをお考えになるのですが、これはほぼ100%失敗します。

なぜかという、AI って LLM というのですが、大量のデータから導き出して分析した答えを出してきます。最新の AI のデータセンターですと世界中のウェブを見るのに10時間で見られる、そんなお話も伺ったことがあります。われわれはとて、10年かかっても見られませんか、見た瞬間に忘れちゃいますから、そういうところが相手はすごいんですけれども。

どこの工場、どこの会社でも不良品の割合って少ないです。当たり前ですよ。不良品のほうが多かったら潰れちゃいますから。少ないものから分析して新しいやり方を出すって、今の AI はできないんですよ。だから、ほとんどこれは失敗するんです。全くこれは方法はないかというとなんかことはなくて、実はやり方はあるんですが、ちょっとこれは協道にそれますので省きます。

あともう一つの問題がハルシネーションっていうんですけれども、何かというと AI のいっていることって、必ずしも本当のことばかりじゃないんですよ。結構、うそや勘違いはいっぱいあるんです。例えば今年の正月、私は自宅で暇だったものですから、ChatGPT、まだ4点いくつだった時代ですが、それで、ちょっとご関係の方がいたら失礼に聞こえたら申し訳ないのですが、16人

の美女の写真を出してくれてやったんですよ。出てくるんです。ただ、その 16 人のうち黒人の方は 1 人、東洋人 2 人、あと全部白人なんです。ここでハルシネーションが起きているんですよ。

なぜ起きるかという、これはいろんな原理があるんですけども、大きく二つあります。一つが AI って必ず答えなきゃいけないんです。それはそうですよね。何か聞いてそれは分かりませんといたら、誰ももう使わなくなりますからね。必ず返事をしなきゃならないのと、返事をするには世の中分からないこと、答えが出ていないことっていっぱいあるじゃないですか。それに対して分かりませんといえないから、うそをいうんです、平気で。本当のことをいわなきゃいけないというロジックというんですか、それが無いんです、AI って実は。

だから必ず答えるけれども、うそかもしれない。ですから AI 同士で話させていますと、本当にありもしない大学の、居もしない教授の、存在しない論文、平気で引用してきますし、AI 同士に話をさせていると本当に未来永劫とっていいんでしょうね、ずっとそのつき合いをやっています。あれは傍で見ている分には面白いですけどもね、本当に使い始めたら本当に大変だと。

それで、話は戻ります。美女 16 人の写真だったらそんなに実害はないのかもしれませんが、われわれの仕事でハルシネーションが起きちゃ困るんですよ。ですからハルシネーションを起こさないように、どういった枠組み、フレームワークをつくっていくか。例えばさっきの話でしたら、世界の人種分布に応じた 16 人を出せという、また違って来たんじゃないかと思います。

さらに AI がすごいのは、私は先週の休みの日、同じのをやったんです。16 人の美女の写真を出させて、ChatGPT。今は 5 ですね。それから Anthropic、Claude に。ChatGPT は出てきたのですが、16 人全員東洋人。黒人も白人もいないんです。これは多分、私のコンピューターでやりましたから私のコンピューターが、要は日本人が使っていてということを AI が理解したんでしょうね。

さらに Claude にも同じ命令を出したんです。コピペでやりましたから、全く命令は同じです。そうしたら、Claude には回答を拒否されました。女性の価値を顔で決めてはいけませんと拒否されて、それはそれで素晴らしいなとは思ったんですけども、ですからどんどん進歩しているんですよ。その進歩に負けないようにわれわれも今、授業料を払いつつ、ついていかなければいけないというのが、AI 時代の要でして。

ただもう一つ難しい問題がありまして、どれが、誰が王様が見えないんですよ。正直って僕らが初めて ChatGPT を見たのは 3 年前の秋です。あの頃、その後に Claude やなんかが出てきましたけれども、どれがチャンピオンか分からなくなったんですね。今は正直って Claude が断トツです。だけれども、これが半年後も断トツという保証は全然ないです。

今よくいわれているのが、Claude 断トツで Apple が出遅れたといわれているんですけども、半年後に Apple が、Siri ですか、あれのすごいのが出てこない保証はなんにもありませんから、そういう意味ではそれが分からない。

僕らがメールを書いたりなんかするには、どれを使ったって変わりはないでしょうけれども、でも、すごいですね。Claude ってバックドアっていうんですけども、プログラムの抜け道を探してくると。バックドアって必ずあるんですよ。なぜかというに進歩してきますよね、どんどん。そうすると中にはバグもあるでしょうし、バグも直さなきゃいけないし、進歩に合わせてプログラムを改造しなきゃならない。そうすると、1 から作り直していたら破産しちゃうんです。だから必ず、バックドアというところから入ってやるんですね。

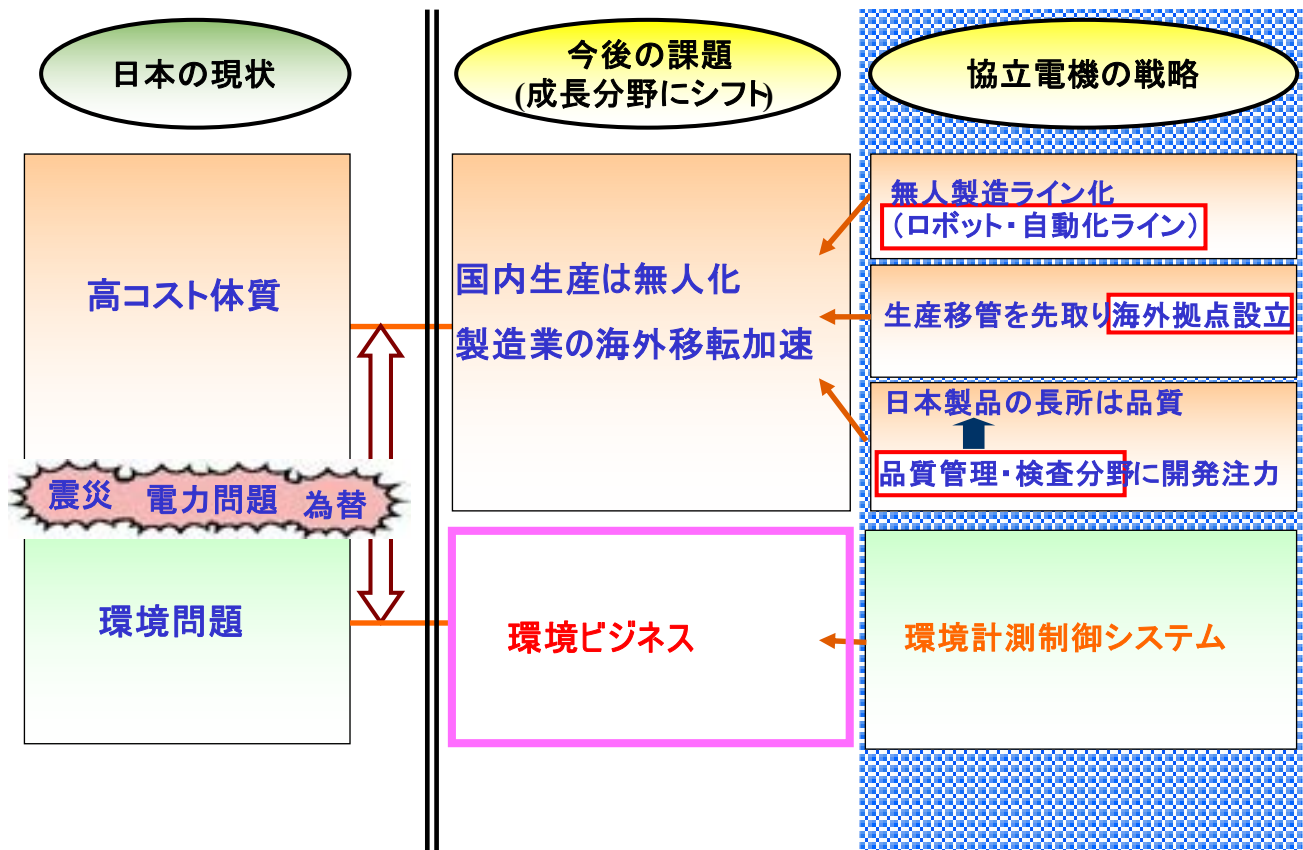
それを悪用した人がいて困っちゃうわけなんですけれども、そのバックドアを見つけると。あれは相当優秀な人間の技術者の方でも、見つけるのは本当に大変ですよ。それを簡単に 10 も 20 も見つけてくるのは、どうやっているんだろうなという気がいたします。

そういった AI、これがわれわれを取り巻く環境でございまして、これに対してわれわれも対応していく。くどいですが、同じ話をします。ナローパスではあるんでしょうけれども、それを見つけていく。

こういうふうには世の中のフレームワーク、パラダイムシフトが起きているときって、ある意味チャンスなんですね。例えば昔、自動車がない時代、駅馬車の時代がありましたが、自動車の時代になりました。ただ駅馬車をつくっていたメーカーで自動車会社になったメーカー、1 社もないんです。みんなそこからこぼれちゃったんです。

では駅馬車の文化風土がなくなったのか、駅馬車の産業はみんな消えていったのかというと、そうじゃないんですね。有名なのがルイヴィトン。駅馬車の時代は丈夫だけが取り柄の旅行かばんの会社だったんですよ。今も丈夫だとは思いますが、今は丈夫だけが取り柄と思っている方はあんまりいらっしゃいませんよね。そういうふうに変わってきたんです。ハンドバッグをつくろうといっているんじゃないんですけどもね、そういった世界にわれわれも足を踏み入れていこうと思っています。

市場変化に対応して(成長戦略)



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

14 / 24

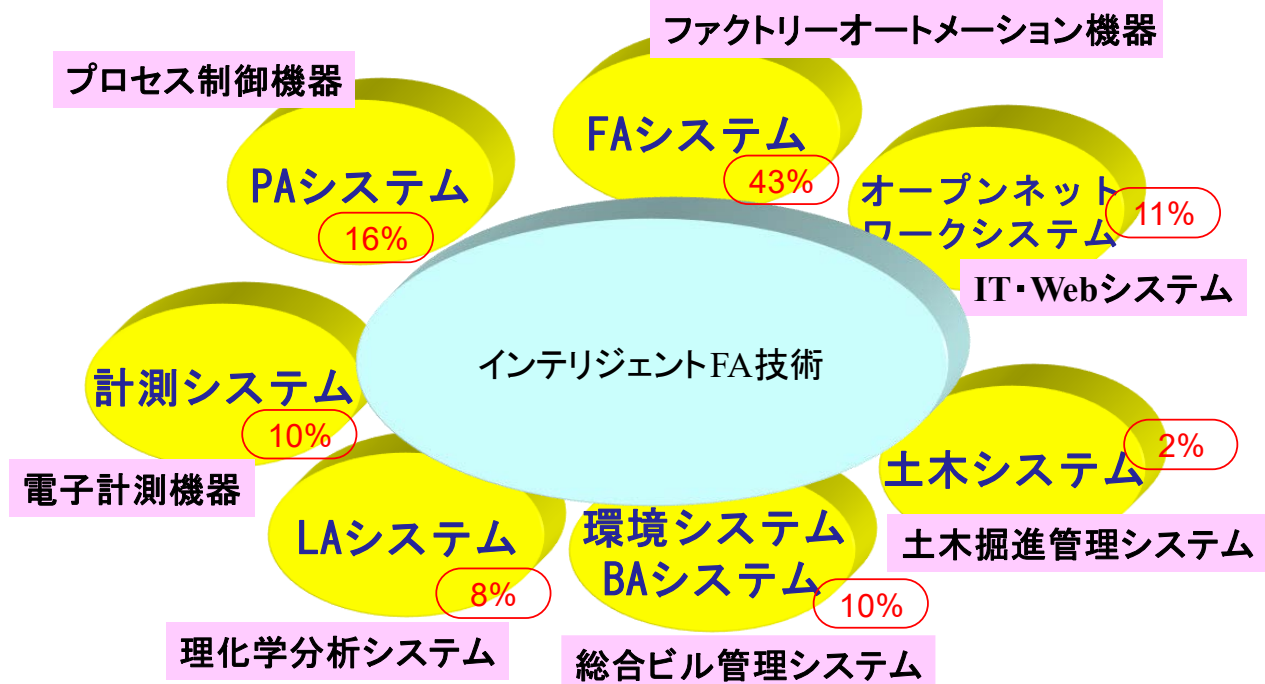
日本を含めましてといういい方がいいと思うのですが、少子高齢化が進んでいます。日本、韓国、シンガポール、台湾と、アジアで成長している国ってみんな少子高齢化なんですね。そうすると一つは移民の方を使う、これも答えだとは思いますが、ただ製造業においてちょっとコンビニさんとは違って、なかなかそうはいきづらいところもありますね。

となると、三つしかないんです。自動化、コンピューター投入、そしてロボット投入。まさにこれはうちの商売でして、そういう意味では大きなフォローの風、ただ1歩間違えると先ほど申し上げましたように消えてしまうわけですが、あります。ですからそこを生きていくという情けないですが、ナローパスを渡っていくのが私どもの大きな仕事だと思っております。

当社の事業領域



売上構成比



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

15 / 24

これは私どもの事業領域をいくつか、私どもなりにといういい方になるのですが切り分けたところでして。よくアナリストの皆さんからお叱りを頂戴するのが、海外の割合はどのぐらいなんだということです。これは隠しているんじゃなくて、お答えできないのは実は明確な理由があります。

例えば、分かりやすいように固有名詞を出します。自動車のスズキさんの浜松から円でご注文書を頂戴します。実際の現地はインド。そうしますと、これは円でご注文書をいただいていますから、為替リスクはないんですね。ですから、そういう意味ではこれは国内案件にカウントしなきゃいけないのですが、ただ現地がインドだということで、われわれは実はこれは海外にカウントしちゃっているんです。この辺のところは、いろいろお叱りも頂戴するところだとは思っております。

あと、研究開発でも例えば今のインターネットって、どれだけ速く、どれだけ大量のデータを送るかが勝負です。この意義はもちろん分かります。それは素晴らしいのですが、われわれはちょっと別な研究もやっています。LPWA、ローパワーワイドエリアっていうんですけれども、何かといいますと、例えば山奥の貯水池、池でもいいです。そこの水面を監視する。山奥なので電力線がきていないんですね。だから1度入れたら5年とか8年、そのまま動かないと困る。

ただ最近のような、よっぽど極端な大雨でも、1秒間に1万回もデータを取らなくていいんですよ。せいぜい30秒に1回取ったらいいんです。そういうのをローパワーワイドエリアというのですが、こういうのも実はやらせていただいています。

それから後でちょっと出てまいります、PLC、パワーラインコミュニケーションという技術も開発しています。これは何かというところ、この程度の大きさでしたらいいんでしょうけれども、もっと広いところだと、例えば天気の良い昼間、窓際は蛍光灯の明るさを減らしていいんじゃないと。奥のほうは明るくしないといけない。それを最初からそういう計画で信号線を渡していれば、それはそれでいいんです。ところが、ほとんどの建物ってもうできちゃっていますよね。

そうするともう1度工事をするのは大変なんです、天井に潜らなきゃならないから。パワーラインコミュニケーションという技術を使いまして、ここの電力線に信号を乗せちゃう。重畳というんですが、乗せちゃってやろうというやり方をやっています。

これは実は日本ですと、私どもとパナソニックさんがやっていたらしゃったんです。パナソニックさんは何にお使いだったかという、ご家庭のネットワーク、インターネットをコンセント経由でやればいいんじゃないかというのをやっていたらしゃった。ただWi-Fiができちゃいました。今、パナソニックさんはあまりご興味がないみたいです。うちはWi-Fiは関係ないですから、そういう意味ではまだやらせていただいております。

あと、われわれの研究開発テーマは、正直いいまして成功するのは少ないんです。例えば10のテーマがありますと、1年に成功するのは一つあれば良いほうで、これを二つ三つにしようという努力はしていきますが、正直いって八つ九つは絶対成功しません。先ほどちょっと自己資本が厚いというお話を申し上げましたけれども、それもこういった失敗をするためには自己資本が厚くないと失敗できないんですね。

そこがわれわれの会社の一つの特性であり、またつらいところでもあるんですけれども、ただこのビジネスモデルは未来永劫、続けていこうと思っています。研究開発型ですから、成功すればいいんですけれどもね、失敗することも、これはしょうがない。大事なことは失敗したとき、失敗した人を怒っちゃいけないんです。そうすると誰もトライしようと思わなくなりますから。

失敗したというのはわれわれの会社のポテンシャルが低かったのか、投入した予算が小さ過ぎたのか、いろんな理由があると思いますが、これは最終的に私の責任だろうと思っています。この後にもいくつか研究開発案件はございまして、また都度発表できる段階になりましたら発表させていただければと思います。

【協立電機の土木向けソリューション】

◆ 鋼鉄の筒に削岩機を取り付けたトンネルシールドマシン

日本が誇る
先端技術



シールドマシン



シールドマシン運転席



トンネル坑内

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

16 / 24

製品の話をごく簡単にさせてください。これは何かというとシールド工法というんですが、トンネルを掘るときに普通トンネルって両側から掘りまして、ちゃんとぶつかるように、上に上がってレーザーなんかで位置合わせをやるんですね。ところが最近、トンネルのまた下にトンネルを掘る、あるいは海底トンネルが増えてまいりまして、それができなくなっちゃったんです。

どうしているかというと、地上の1カ所にドンとGPSで場所を決めまして、そこから3次元のXYZの相対方向で制御していく。機械自体はIHIさんとか、三菱重工さんがおつくりになられていらっしゃる。われわれはそこの、頭というところを得意気ですね。制御のところをやらせていただいております。

これはわれわれ、今は静岡に統合しちゃったんですけれども、清水に拠点がございました。清水が港の商売、船の商売をやっていたんですね。船が当時、今もそうでしょうけれども、海の上に行くとGPSで自分の場所を決めていたんですよ。港の景気が悪くなりまして、これは陸に上がってこようと。そうしたときに、これは何かに応用できないかというので考えたのが、実はこれなんです。GPSの応用だったんです。

このときカーナビに気がついていると今頃ニューヨークに上場できたんですけれども、そこまでは気が回りませんでした。

スマートグリッド時代の省エネルギー

Grid・Green

Kyoritsu

グリッド・グリーン

Grid・Greenとは...

Grid・Greenは

照明・空調を電力線通信/LANで制御

ICT技術による制御で最高の省エネを実現！

・個々の照明に電力線通信機(PLC)を接続、
きめ細な個別制御。

効果が高く、投資回収が速い



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

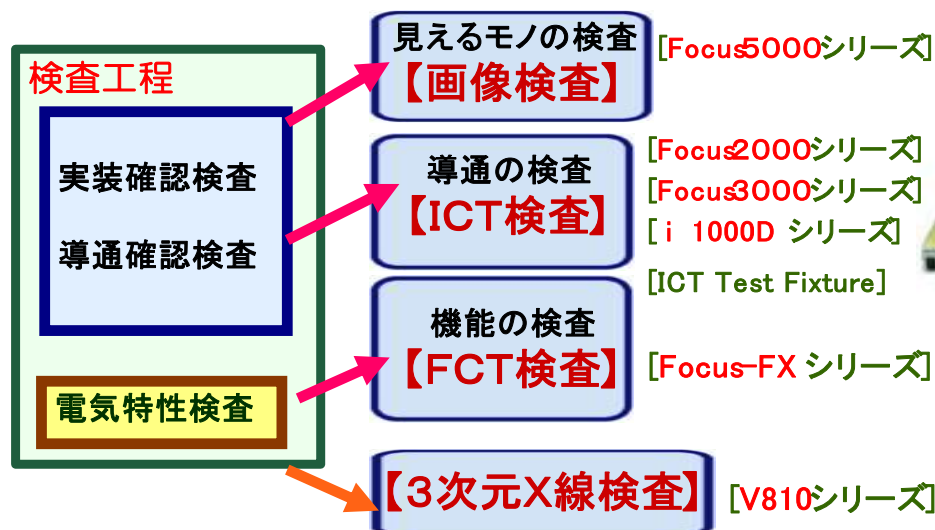
17 / 24

次が先ほど申し上げました、パワーラインコミュニケーション。われわれはこれまで、当社は研究所の省エネルギーを考えていたのですが、実は大きなマーケットは鉄道会社だったんですね。確かにいわれてみると、電車が動いている間中、ずっとホームの蛍光灯はつきっぱなしですもんね、人がいようがいまいが、天気が良かろうが悪かろうが。そのマーケットに気づかなかった。こういうところがちょっとのろくさいところでございます。

あらゆるプリント基板を検査

国内TOPシェア

Kyoritsu



KD 協立テストシステム株式会社

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

18 / 24

これは何かというと、グループ会社がやっている半導体の試験装置なんです。半導体そのものじゃございません。こういったプロジェクターでもパソコンでもなんでもいいですが、必ず電子基板といて、板の上に部品、半導体なんか乗っていて、それをはんだ付けされて動いている。そんなものが必ず入っています。

そこのはんだ付けがちゃんとできているかというインサーキットテスト、それから仮にはんだ付けができていたとしても、中に不良の部品がないかというファンクションチェックの二つをやらせていただいています。

これはいろんなやり方がありまして、これはピンというんですけれども、電子ピンを基板に当てまして、そこで通電していく。これが一番簡単、確実なんです。ところが最近、皆さんのスマホはどんどん小さくなっていますよね。するとピンとピンが立たなくなっちゃうといういい方をしているのですが、間隔が狭くてピンが当てられなくなっちゃったんですよ。

どうしようかというところで、次にやったのが画像処理なんです。画像で写真を撮って、それがOKのパターンと、いわゆるパターンマッチングですね。それをやって良いものはOKにしよう、駄目なのは弾こうと、これをやったのですが、また技術が進歩してまいりまして、基板が2層、3

層になっちゃったんです。真ん中より下のほうって、カメラに写らないんですよ。どうしようかというんで、今度はX線を当てるやり方を始めました。

それから今、もう一つ実はやり方があって、フライングプローバーというやり方なのですが、接点を当てるときにちょっと斜めにピンをあてます。ちょこちょこちょこっと、ピンが、治具自体が動いていくやり方。これは小さいのにも使えていいのですが、一つ致命的な欠陥があるんです。ちょこちょこ、ちょこちょこっとやっていくので、遅いんです、検査が。ピンと治具を当てるやり方をしたら1回で終わりますが、これをやっていると結構時間がかかっちゃうんですね。

ただ、そういったニーズもある。今申し上げたような方式が全ての方式なのですが、今、世界中で、自信を持っていっちゃいますけれども、全部の方式のものを持っているのは、われわれ協立グループだけでございます。

正直いって最近、レベルが上がっています。特にはんだ付けのレベルが上がっていますので、インサーキットは省略することが増えてきたのですが、ファンクション、不良部品が混じっていないかという検査は多分、なくならないと思います。

ちょっと余談です。日本のメーカーさん、従来は検査、倍のお金をかけても、製品倍で売れないよと。だからこの範囲だったら、その中に入るようなところにきていればいいや、というお考えのお会社さんが多かったのですが、皆さんご記憶ありますでしょうか。何年前、電機で検査不正があって、その後、自動車でも検査不正がありました。あれで雰囲気はがらっと変わりました。検査不正をやると会社の存亡にかかわるんだと、ですから今、比較的そこは潤沢にご予算を配分していただけようです。

そのご予算のかけ方なんですけれども、あまり悪口をいっているわけじゃないんですけれども、従来やっていらっしゃらなかったところ、もうちょっと分かりやすくいきます。従来は検査装置をつくってお納めしますと、日本といえども停電は起こり得る。洪水もあるだろうと。だから、いざというとき人間がバックアップできるようにしてくれって、必ずいわれたんです。そういうふうにつくってました。

検査不正があってから、いかなることがあっても人間は触れないようにしろと。人間が触らなきゃ不正のやりようがないですからね。というふうに変わりまして、全部作り直すと。毎度ありがとうございますといっちゃいけないんですけれども、そんなふうに変わってまいりました。

魚をセンサとした水質連続監視装置 ユニレリーフ UNI RELIEF



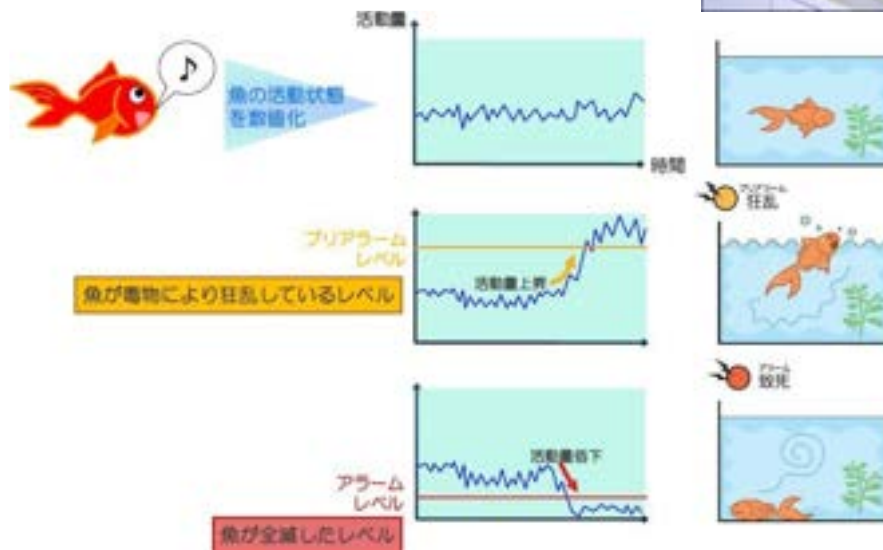
Kyoritsu

【ユニレリーフとは？】

水の安全を監視する装置です。
水に危険なものが入っていないか24時間連続で監視を行います。

【特徴】

魚の活動量を数値化！（活動電位を検出）
濁っていても問題無し！（荒天時の取水もOK！）



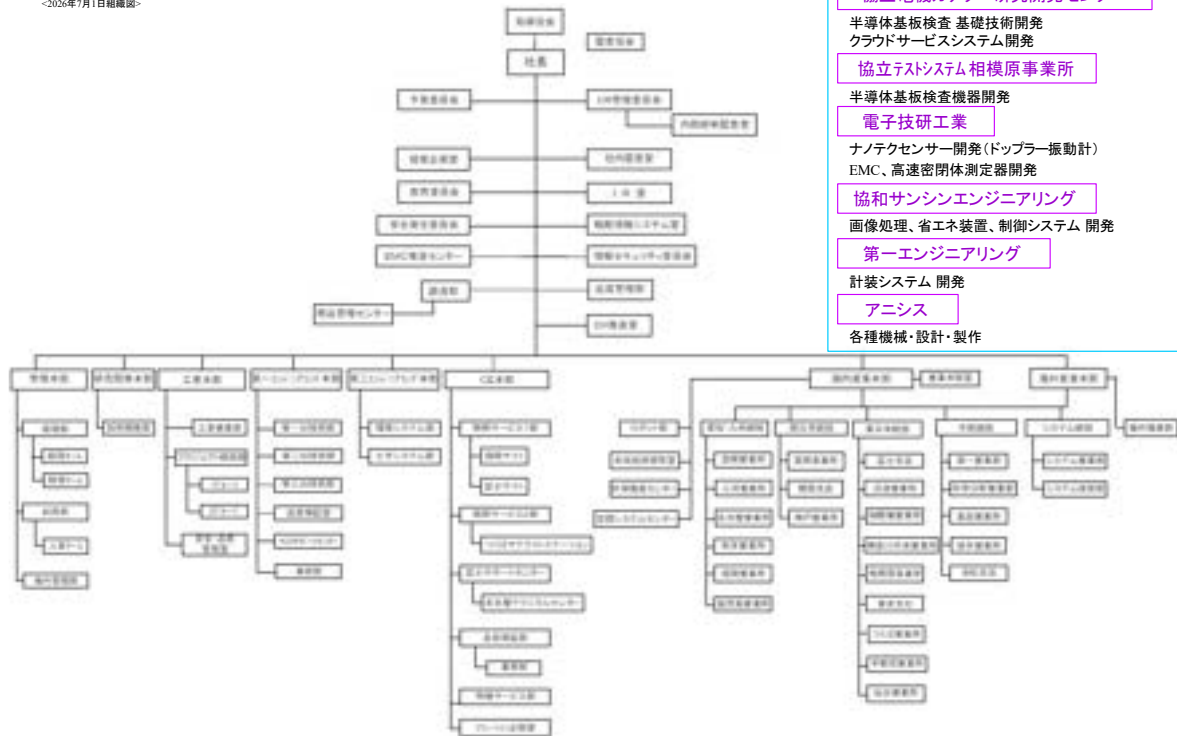
19 / 24

これが水質検査装置です。これは何かというと、主たるマーケットは官公庁の上下水道なんですけれども、水が濁っているか、飲用に適しているかどうかを検査する装置なんです。本当に金魚が泳いでいるんですよ、うちのは。

金魚が泳いでいるのは皆さん、みんな笑うんですけども、実はこれは JIS に決まりがあります。生体センサーといいますけど、40 リッターの水槽にどうしたこうしたっていうのがありまして、それを使ってやっています。どういう仕組みかというと、水が悪くなってくると金魚が中で苦しんで、ちょっと暴れるんですね。本当に死んじゃったら大変ですけども、暴れるんです。そうすると水槽の中の微小電界が変化します。それを実は見えて、警報を出しております。

これは、実は九州のほうに競合メーカーさんがいらっしゃいます。九州のメーカーさんはメダカでやっていらっしゃいます。違いは金魚とメダカじゃないんです。なぜか知りませんが、メダカって水質が悪くなったり敵が来たりすると、ワッと集まって体を大きく見せる習性があるらしいんですね。それを応用して、上からカメラでご覧になってやっていらっしゃいます。これも素晴らしいやり方なのですが、ただカメラで見るやり方だと、水が濁ると使えないんです。うちは水が濁っても大丈夫です。ここで宣伝してもしょうがないですけども。

＜2026年7月1日組織図＞

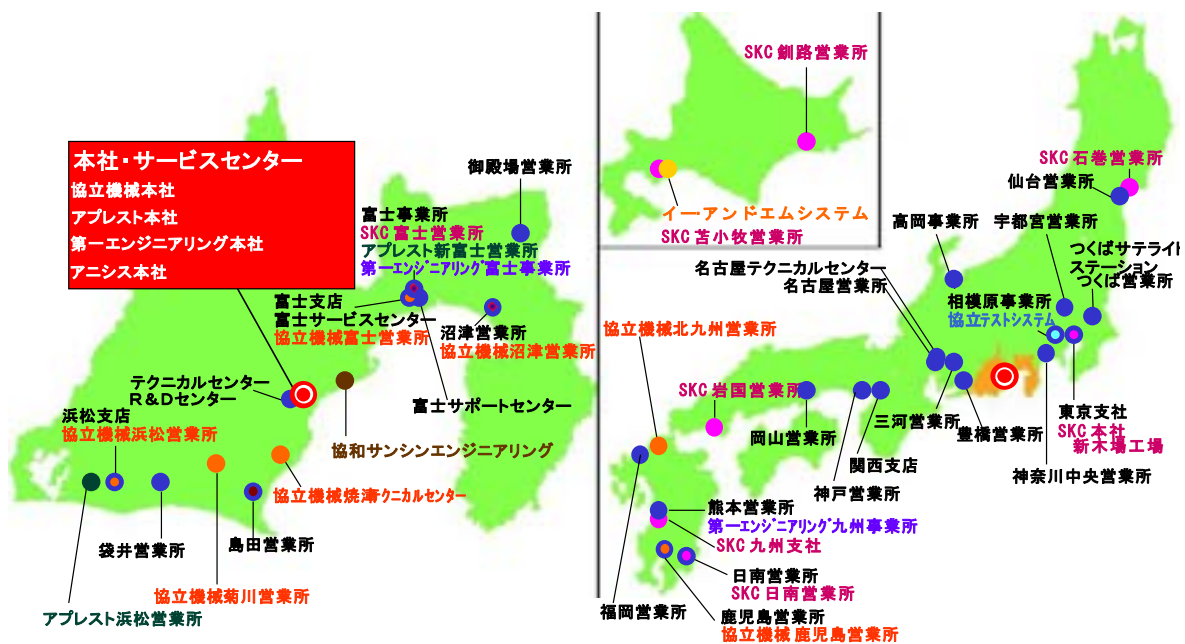


(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

20 / 24

これは省略します。

国内セールスサポート拠点



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

21 / 24

これが国内の拠点でございまして、静岡が発祥の地なものですから、静岡には比較的網目は細かいのですが、もう正直いって静岡に拠点をつくることはあり得ないかなと、そんな気もしております。むしろ国内で、やっぱり製造業のお客様が中心ですので、製造業が多いところに立地している。ちょっと日本海側は弱いのですが、流通業じゃないのできめ細かくやる必要もないのかなと思っています。

協立電機 R&Dセンター



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

22 / 24

これが、実はこの写真はなぜ出しているかというと、私が10年と7カ月社長をやらせていただいたと申し上げましたが、私が社長をやった年にできたR&D技術センターです。技術の人間はみんなここに集めまして、ここで研究開発をやらせていただいております。



(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

23 / 24

これが海外の拠点なんですが、ご覧いただいて東南アジアが中心なのはお分かりかと思います。カナダだけポンと外れてあるんですけども、これは実はこのカナダだけは営業機能も生産機能もありません。グループ全体の中央研究所というところちょっと格好良過ぎちゃうんですけども、研究開発をやっています。場所はトロント。

五大湖ってありますね。面白いんです。五大湖の上はカナダで南側はアメリカなのですが、アメリカに入ると急に人件費が上がっちゃうんですね。カナダのトロントって結構、安いんですよ。トロント大学って、理科系で有名な学校なんです。世界で最初の量子コンピューターを実用化したのが、トロント大学です。

それからノーテルというカナダの NTT さんみたいな会社がありまして、その大きな研究所もあったところで、ここは実は研究開発のメッカです。実際、トヨタさんとか AMP さんとか、スズキさんもそうでしょうか。そういったそうそうたる会社が研究所をばっと広げておりまして、その片隅の一角に協立がちょろっとあると、そんな感じです。

東南アジアなのですが、ここでご注目いただきたいのがインドなんです。インドはご覧のように三角形です。実はインド、今、日本を除くと一番拠点の多い国になったんです。その拠点も真ん中よりも西側に配置しています。これは実は意識的に配置しているんです。

なぜかという、ヨーロッパの会社がアフリカに出ていくときのゲートカントリーはインドなんです。確かにムンバイから見ると、ケニアのほうがシンガポールより近いんですよ。実際、日本のメーカーさんもいっぱい出ていらっしゃいます。私の代ではとうとう行けませんでしたけれども、将来的にはアフリカ、南米、中南米、大きなマーケットだと思っていますので、そこに出ないという選択肢はないんじゃないかなと思ひまして、こんなふうに拠点を配置しています。

協立グループ、しいて自慢しますと比較的海外に出るのが早かったんです。早く静岡で食いっぱぐれたこともあるんですけども、ということで将来を見据えまして、インドのほうにこのような拠点配置をしております。



**本資料およびIR説明会で提供する情報のうち
業績見通しおよび事業計画等に関するものは、当社が
現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する
一定の前提に基づいております。従って、実際の業績は、
様々な要因により、これらの見通しとは異なる場合がある
ことをご承知おきください。**



本資料並びに当社IRに関するお問合せ先

 **協立電機株式会社** IR室 平井伸太郎
ir@mail.kdwan.co.jp

TEL 054 (288) 8899

URL <https://www.kdwan.co.jp/>

(C)2026 Kyoritsu Electric Corporation., All Rights Reserved.

24 / 24

以上、駆け足で大変申し訳なかったんですが、ご説明申し上げました。どうも、ご清聴ありがとうございます。

質疑応答

司会 [M]：ご説明、どうもありがとうございました。それでは、質疑応答に入ります。

なお、この IR ミーティングは質疑応答部分も含め、全文を書き起こして公開の予定です。したがって、もし匿名を希望される場合は質問される際、氏名等を名乗らないようお願い申し上げます。

それでは、ご質問のある方。挙手をお願いいたします。ありがとうございます。今、マイクを持ってまいります。

質問者 [Q]：大きく 1 点、お願いします。営業利益率が 10% ちょっと下回るかたちなんですけれども、これはやっていることは例えばプリント基板の検査とか、それからあとはもろもろ、ほかが真似できないようなことをやっているのにもかかわらず、なぜ低いのか。

あとほかの例えば AI エージェント、他社からすると 20 から 30 があるのですが、ここがなぜ営業利益率が低いのか。これは理由としては相手が大手過ぎるということか、それとも競合が実はいるのかとか。あとは例えば半導体製造装置メーカーの下請のようなかたちになって、あまんじているのか、その辺りを解説いただけますか。よろしくお願いします。

西 [A]：まず私ども、AI メーカーとは思っておりません。というのは、AI のエンジンそのものは私どもはつくっておりません。それをどう利用していこうかというところに、軸足を置いております。

次に営業利益率がなぜ低いのか。これはひとえに私の責任ではあるんですけども、一つはわれわれ、一番大変なのは新しいお客様の開拓なんです。というのは製造業がお客様ですから、製造業の生産ラインって、どちらのお客様にとってもその会社の命なんです。だから安いだけで、あるいは聞いたことのない会社に任せる勇気はほとんどないんです。

どうやって新しいお客様を開拓してくるかという、三つあります。一つ目は、面白いもので海外で仲の良いお客様と日本で仲の良いお客様、必ずしも一緒じゃないんです。ただ、人事異動があるじゃないですか。その後を追いかけていくのが一つ目。

それから二つ目、これも海外の会社にはないのですが、日本って同業者組合が結構仲が良いんですね。一番大事なことはいわないんでしょうけれども、結構集まったりしています。そこでセミナーをやらせていただいたりして、そこでご紹介いただくのがあります。

それから三つ目、例えば1期、2期、3期、4期とあったと仮にします。そうしますと、そこで1期目でわれわれはものを納めるだけじゃなくて、われわれがつくったハードウェアも納めます、ソフトウェアも納めます。そうしますと何が起きるかという、第2期、第3期に同業他社が入りづらくなるんですね。逆にいうと第1期目では正直いって、あまり胸を張ってという話じゃないんですが、場合によってはちょっと値引きします。そうすれば2期、3期目で取り返せますから。そういうところ。

それからそういうところが相まって、というのが二つ目の原因。それから三つ目としてまして、研究開発のところでよくいっているのが、お客様がこういうのがほしい、こういうことをやりたい。それをそのままつくって、はい一丁上がりってやっていると、これは下請なんですね。

そうじゃなくて、そのお話、その製品の中でこのお話で特別、特有のものはどこだ。横に水平展開できるのはどこだと、それを切り分けて、横に水平展開できるものは横に水平展開していこうと、それが実は私どもの製品群。

実はホームページをご覧くださいますと、私どもの製品群はよく分からないんですね。なぜかという、例えば自動車会社でしたら、例にとって失礼になりますが、レクサスもカローラも出来は違うんでしょうけれども、値段も違うんでしょうけれども、似たような感じじゃないですか。ところが、私どものはそういう統一感が感じられないんです。

ただ見る人が見るとお分かりになるのが、計測制御の事業を80年ぐらいやってきていますので、アナログデータを取ってくる、アナログデータを処理するのが得意なんです。ただ、アナログデータはデジタル化しないと信号処理ができません。

アナログをデジタルに変えるのは、実は簡単なんです。もうちょっと例にとりますと、例えばこういう波があったとしますね。そうすると波の頂点だけデジタルで拾ってくると、一直線に見えるんです。でも本当はこうですよ。だから、そのこのところの処理が得意だというのが一つ、われわれの売り物の一つでございまして。そんなことが合わさって、利益率が期待に沿えないところがあるのかなと思っています。

本当に、これはひとえに私の責任です。申し訳ございません。

質問者 [Q]：簡単に、例えばシールドマシンやプリント基板の検査装置は今、1期目とか2期目にあって、そしてそれは4期目はいつ頃やってくると考えて。

西 [A]：これは実は、先ほどのインサーキットテストのところでもお話し申し上げましたように、どんどん実は新製品を出しています。メーカーは新製品を出していかないと駄目ですから、だから

そういう意味では同じものがずっと売れていけば、確かに研究開発費、製造費が下がりますから、2 期目、3 期目はもうかるんですけれども、そこを、ちょっと言葉が適切とは思えないのですが、常に自転車操業で新しいものをつくっていくところで、そういった状況が起きていくんだと。

そこで数字的に、もうちょっとなんとかせえというのはごもっともな話で。

質問者 [Q]：プリント基板のところは、誰が競合になるんですか。

西 [A]：ですので、競合って必ずあります。例えばある局面では日立さんが競合になります。では日立さんはいつも競合かという、今度はうちの下に日立さんが入っていただくこともあります。ですからそういう意味では明確な、毎回競合するのがないんです。

この辺がご説明していて、正直いつて分かりづらいんだろうなという気はいたします。これは私の説明が悪いんです。申し訳ありません。

司会 [M]：ありがとうございました。ほかにご質問、いかがでございましょうか。ありがとうございます。こちらの列の後ろから 2 番目の白いシャツの方。今、マイクを持ってまいります。

質問者 [Q]：株式会社[音声不明瞭]。本日はどうもありがとうございました。二つあります。

2026 年 6 月期の、今ご質問にあったのですが営業利益 28 億台なのですが、来期、2027 年 6 月期は 32 億円となっていますけれども、この 12%ぐらい増えると思うんですけれども、これはなぜかがあまり分からなかったのがまず一つです。

というのはここ最近、半年ぐらいいろんな会社さんの決算説明会を聞いていますけれども、人件費が上がったとか材料費が上がったと、皆さん同じようにいうんですけれども、これは一時的なものではなくて今も起こっていますし、多分来年も再来年も起こるだろうということなんです。

だからそれを踏まえて、2027 年 6 月期のこの数字は、簡単にいうともっと売上が伸びるとか、コストが下がるとか、いろいろあると思うんですけれども、簡単に一つ教えてもらいたいのが一つ。

もう一つが自己資本比率、非常に素晴らしいというお話があって、私もそう思っております。自社株買いはやらないとおっしゃっていたので理解をしましたと。その反面、流動性がかなり低くて、特定株がかなり高い。

自社株買いをやるのであれば、逆に固定株が、四季報ベースで特定株が 62.5%と書いてあるんですけれども、これを放出したほうが流動性が高まるんじゃないかなと、簡単に思うんですね。なので、そこの辺りをどう考えていらっしゃるか。というのは、出来高がかなり少なく、今期多分 2,000 株とか 4,000 株ぐらいしかできていないと思うんですね。1 万株以上できているのって、こ

の1カ月で1回しか多分なかった記憶があります。その辺りはどうお考えかをお聞きしたいと思っています。よろしくお願いします。

西 [A]：ちょっと順序が変わりますが、要は固定株のほうを流動化していかなきゃならないって、ごもっともです。おっしゃるとおりです。ですから持合的なものも離させて、解きほぐすというんですか、させていただこうと思っていますし。

それからあともう一つ、流動株を増やすと同時に、要するに取引の回転を上げなきゃいけないんじゃないかと。これは一つ、私どもの会社がはっきりいって地味な会社なんですね。BtoC じゃありませんから。だからその知名度を上げていかなければいけない。これはいろんな手を使って上げていこうと。例えば静岡ですと、NHK さんを除いてみんなテレビコマーシャルをやっているんです。それもそういった目的の一つではあります。

最初のほうのご質問で、例えば半導体の試験装置やなんかがどうしてこうなんだというお話ですが、実は今、われわれを取り巻いている環境で厳しい環境は二つあります。

一つは工事に関しまして、工事の資材がものすごい勢いで上がっています。極端なことをいいますと、毎週値上がりしています。それから人件費も上がっています。この間の、名前を出していいのかな。大手ゼネコンさんがいらっしやいまして、ゼネコンさんの方がおっしゃるには工事を現場でやられる方、職人さんというんでしょうかね、の方の年収がこのままでいくと 1,000 万を超すって言っていました。そういった問題が一つ。

それに伴いまして採用難の問題がありまして、私ども採用費はかけていますが、もう一つ。半導体が今、不足しているんです。それもデータセンターに HBM っていう High Bandwidth Memory を取られまして、メモリ、DDR5 というやつなんですけど、これが足りなくなっています。

これは多分にブーム的なところもございますし、それから DDR と HBM がどう違うかというのと、そんなに変わらないんです。重ねているだけなんです、High Bandwidth Memory って。重ねると面積は半分になりますから実装密度が上がるところでございます、これも正直いってどこまで続いていくんだろうなというのはおっしゃるとおり、読みづらいところはあるんですが。

正直いって、そんなには私は続いていかないと思っています。High Bandwidth Memory、データセンターはこのままじゃ予定どおりつくっていくとすると、電力が絶対に足りなくなりますから、動かなくなりますから。動かないデータセンターをつくってもしょうがないですから、どこかで私は揺り戻しといういい方が適切かどうかは分かりませんが、あると思っています。

それと、あとはわれわれの今の営業の一線の現場から上がってくる声、受注状況、引合いは受注の前の段階ですけれども、そういったものを勘案しまして、来期はこのぐらいになるんじゃないかなと予想しております。

この前の期が現状、過去最高でして、そこよりはダウンしているんですけれども、その前の前の期よりは上がっているんです。そういう意味では対前年度ではダウンしましたがけれども、基調として右肩上がりになっているのは間違いないんじゃないかと思っております。よろしいでしょうか。

質問者 [M]：ありがとうございました。

司会 [M]：ありがとうございました。一番後ろの方、今、マイクを持ってまいります。

質問者 [Q]：どうもご丁寧なご説明、ありがとうございます。2点お伺いしたいんですけれども。

私、実は御社のお話って10年ぐらい前からお聞きしているんですけれども、西社長のお話がこんなに面白いなっていうのは今日、初めて気がつきました。地味だなと思って聞き流していたような、もったいなかったなと正直思いました。

今回、振り返りみたいところで話しさせていただいて非常に興味深かったんですけれども、質問といたしましては大石次期社長にお聞きしたいんですけれども、どこの部分は変えないように大事にしていけることなのか。それとともに、どこは自分の代で新しくしていく必要があるとお考えになっているのかを、お聞きしてみたいと思います。

併せて、これは配当とか自社株買いのところでも話しされていたかと思っておりますけれども、前の方のほうでも、良い会社かもしれないけれども、そもそも選択肢に入っていないだろうという印象で。自社株買いをやってさらに流通しなくなったら話にならんというところなんだとは思いますが、還元の考え方をどう変える余地とかがあるとお考えなのか。

次の社長になったら、そこら辺は変える余地があるのかなと思ったりも、見えているところはあると思いますので、還元の部分に関してはどうなのかを別途、お聞きしてみたいのが質問二つ目です。よろしくお願いいたします。

西 [M]：それは私より、大石が回答したほうがよろしいですね。

質問者 [M]：そうですね。[音声不明瞭]。

西 [M]：次の代のことは大石からお話し申し上げます。それで株式のほうに関しては、私からご回答申し上げます。

大石 [A]：すみません、座ったままで失礼します。まず 10 年ぶりの社長の交代となるわけですが、基本的には 10 年間成長路線でやってこられた現社長の方針を継いでいきたいとは思っております。

その中で成長エンジンとして海外は見過ごせないところでありますので、先ほど社長からもお話があったように、近い将来のアフリカを見据えての今後の展開等も含めて、これから海外を大事にしていかなければいけないと。

それとともに国内のビジネスをもう少し、やっぱり盤石にしないといけないところ。これについて成長エンジンをいくつか用意して、やっていこうと思っております。

西 [A]：われわれの業界、実は進歩が速いんです。先ほどちょっと申し上げました AI についても、5 年前はかけらもなく夢物語だったのですが、だからそれに合わせて融通無碍に会社を変えていかざるを得ないなと。それができなかったときが、われわれの終わりのときじゃないかと。

例えばフィジカル AI、ロボットメーカーさんの工場に行かれたことは皆様ございますでしょうか。ロボットメーカーって、ロボットをつくっているのはロボットじゃないんですよ。人間がつくっているんです。これがロボットがつくり始めた日が、実はフィジカル AI 元年だといわれています。そんな日はそんなに遠くないような気がしてしまして、枝葉にそれますから、それはこの辺でやめますが。

次、株式のことでございますが、いろいろそこは確かにご意見はあろうかと思いますが、一つはつまらない話ですけれども、この間分割させていただきました。ああいったように株が取引に勢いがついてくれば株価も上がってくるでしょうし、それに伴いまして時価総額も増えると同時に流動株も必然的に増えていくんじゃないかなと思っております。

ともかく、まずは業績のところと IR も含めまして頑張ってきましたし、これからもいきたいと思っております。お答えになりましたでしょうか。ありがとうございます。

司会 [M]：ありがとうございました。大変恐縮でございますが、予定の時間がまいりました。つきましては、もしよろしければ以上をもちまして協立電機株式会社様の IR ミーティングを終了とさせていただきますと存じます。

西様、そして大石様、本日は大変ありがとうございました。

西 [M]：ありがとうございました。

司会 [M]：ご来場の皆様、本日は大変お忙しい中ご参集いただき、誠にありがとうございました。御礼申し上げます。以上で終了とさせていただきます。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、株式会社 JPX 総研（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。