

統合報告書2025



Creation&Harmony
SK-Electronics CO.,LTD.

プロフィール

当社グループは、フラットパネルディスプレイ（FPD）製造用の原版であるフォトマスクの専門メーカーとして、高付加価値品で強みを発揮し、独自のポジションを構築しています。技術開発型企業として一層の成長を目指します。

経営理念

創造と調和



「創造」とは、『常に積極的に新しい価値創造に励み、社会の求める良い製品を提供することにより、社会に貢献する』ことを意味し、エスケーエレクトロニクスが社会的存在価値のある技術開発型企業となるために必要だと考えます。

「調和」とは、『社会との調和、自然との調和、そして人との調和を大切にした企業活動により、社会的責任を果たす』ことを指します。私たちは地域社会・業界などの「社会」、環境・資源などの「自然」、会社の力の源である社員の「人」を大切にした調和のとれた企業経営を行ってまいります。

社会、自然そして人との調和を大切にしながら、社会の求める良い製品を作り出していくことで、物質的にも精神的にも豊かな社会の実現に寄与できる・・・私たちが目指すのはそのような企業です。

この経営理念を踏まえ、大型フォトマスクメーカーのパイオニアとしてのノウハウと、市場ニーズに応える確かな技術力を強みとして、「エレクトロニクス産業の一翼を担う社会的存在価値のある技術開発型企業」を目指し、私たちはひたむきに挑戦を続けていきます。

CONTENTS

1	プロフィール・理念	9	STORY1 価値創造プロセス
3	財務・非財務ハイライト	15	STORY2 成長戦略
5	社長インタビュー	23	STORY3 価値創造を支える体制
		35	会社情報

数字で見るエスケーエレクトロニクス(2024年9月期、連結)

営業利益率	ROE	FPD用大型フォトマスク 世界市場シェア	配当性向
11.9%	7.2%	28% [※]	50.1%
		国内では1位 ※2024年、当社調べ	

海外売上高比率

90.7%

多様性：
管理職の中途入社比率

82%

フトリソグラフィー技術の
母体の会社の創業

1868年

明治元年、京都

編集方針

本報告書は、当社の成り立ち、強み、事業戦略、持続可能性の取り組みなど、多岐にわたる視点から、統合的に報告することを目指したものです。

報告対象期間

当社の事業年度は毎年10月～翌年9月であり、本報告書では主に当社の2024年9月期(2023年10月1日～2024年9月30日)を対象としています。一部、当該年度以外の情報も含まれます。

報告対象範囲

主な部分：連結決算対象の範囲。

環境、社会、ガバナンスに関する部分：株式会社エスケーエレクトロニクス単体。

参考にしたガイドライン(主なもの)

- ・国際統合報告評議会(IIRC:現IFRS財団)
「国際統合報告フレームワーク」
- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」

発行年月

2025年4月

将来に関する予測・予想・計画について

本報告書に記載されている将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成したもので、事業環境の変化などによって、結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆様には、これらをご承知いただくようお願い申し上げます。

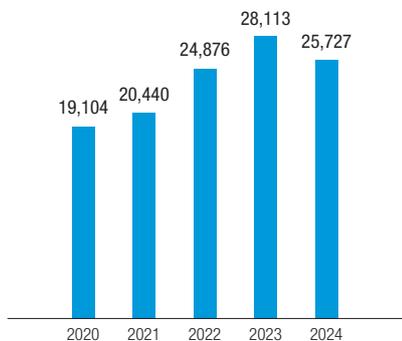
お問い合わせ先

株式会社エスケーエレクトロニクス
〒602-0955
京都府京都市上京区東堀川通り一条上ル堅富田町436-2
075-441-2333(代表)

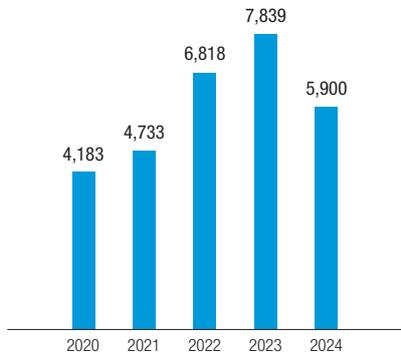
財務ハイライト

9月30日に終了した事業年度

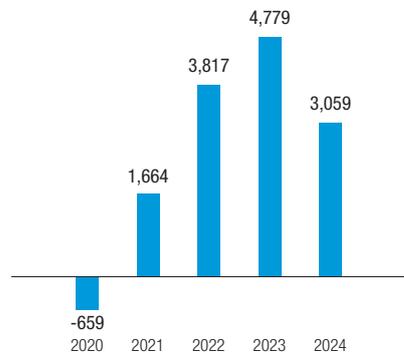
売上高 (百万円)



EBITDA (百万円)

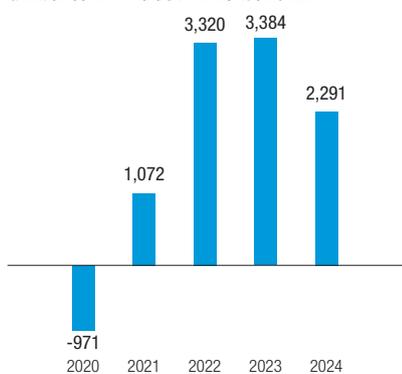


営業利益 (百万円)

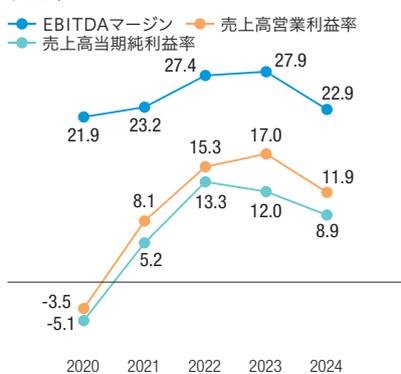


(注) EBITDAは、営業利益+減価償却費としております。

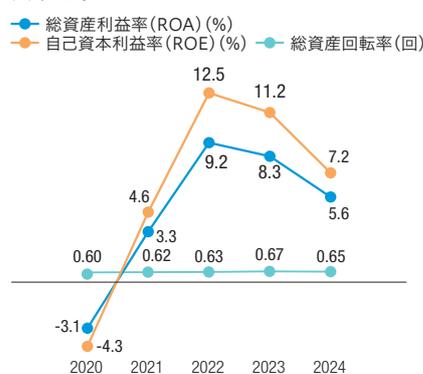
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



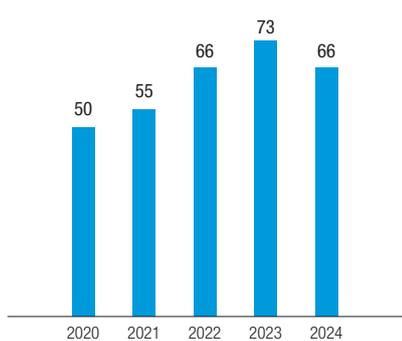
利益率 (%)



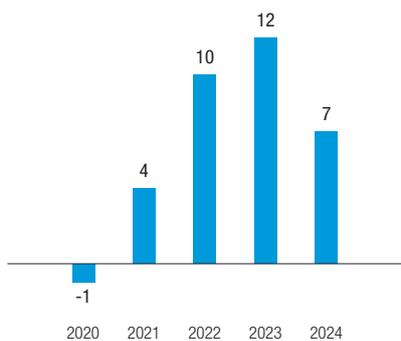
資本効率



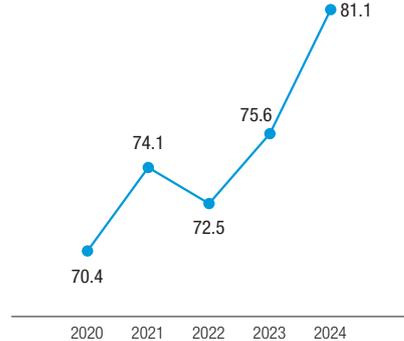
従業員1人当たり売上高 (百万円)



従業員1人当たり営業利益 (百万円)



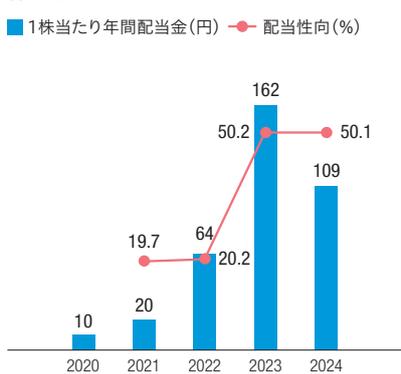
自己資本比率 (%)



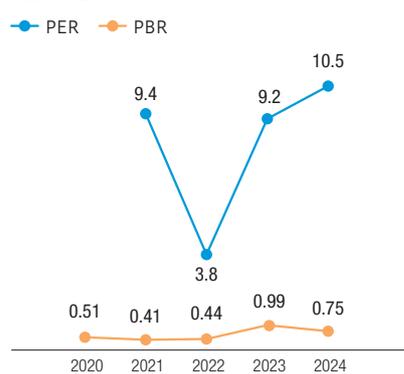
1株当たり純資産、1株当たり当期純利益 (円)



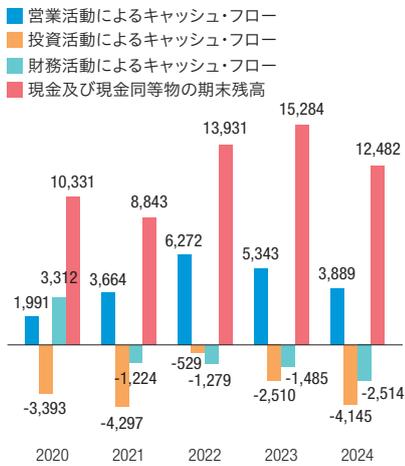
株主還元



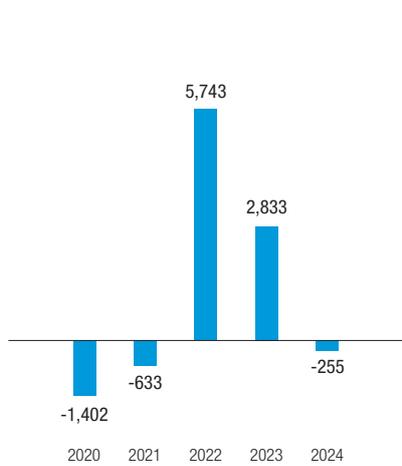
PER、PBR (倍)



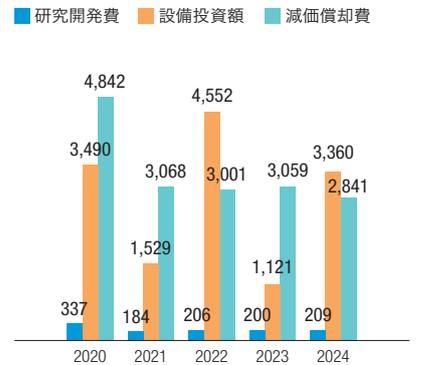
キャッシュ・フロー (百万円)



フリーキャッシュ・フロー (百万円)

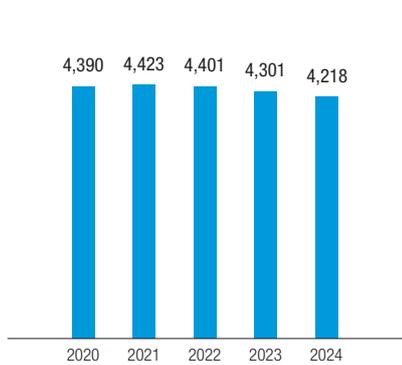


研究開発費、設備投資額、減価償却費 (百万円)

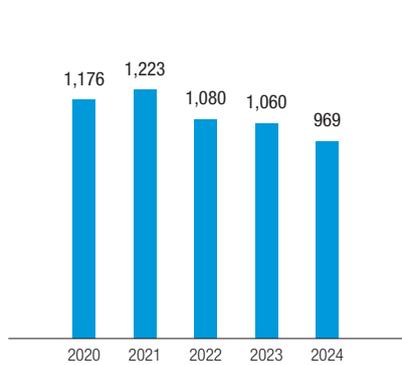


非財務ハイライト 9月30日に終了した事業年度(※は12月末時点)

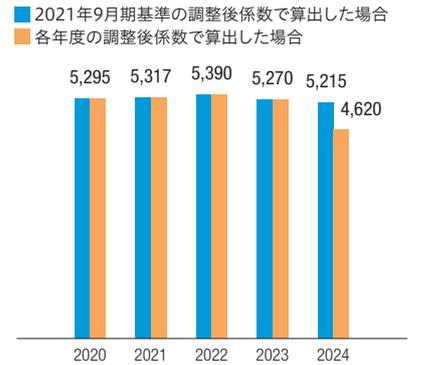
エネルギー使用量(総量) (kℓ)



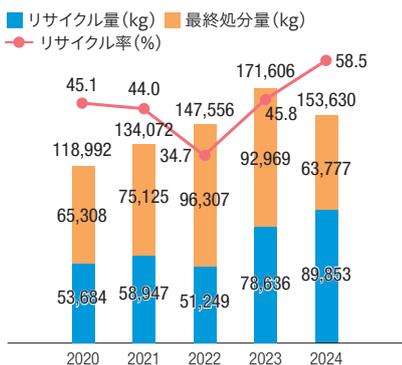
CO₂排出量(Scope1) (t-CO₂)



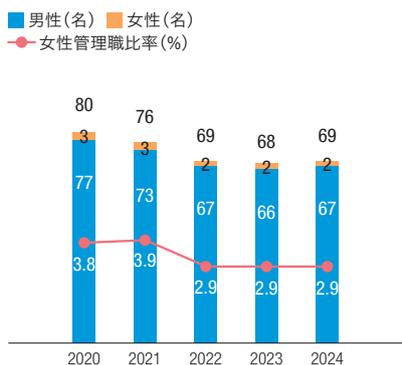
CO₂排出量(Scope2) (t-CO₂)



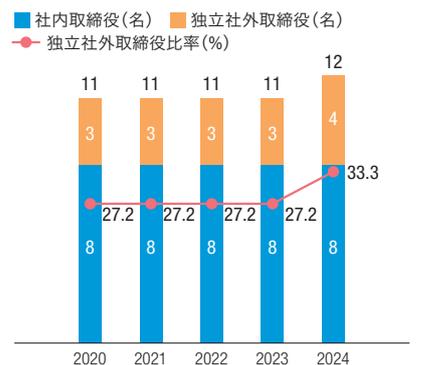
廃棄処分の内訳



管理職数(課長級以上)



独立社外取締役数と比率[※]



(注)工場廃液の回収はリサイクルに含めていません。



大型フォトマスク市場では
成長投資を加速させて
高付加価値品で勝ち抜く。
同時にソリューション事業を軌道に乗せ、
会社全体の企業価値向上に取り組む。

株式会社エスケーエレクトロニクス
代表取締役社長
石田 昌徳

2024年9月期は主力事業である大型フォトマスク事業が顧客の量産化の影響を受けた一方、ソリューション事業の売上高は大幅に成長

— 2024年9月期の連結業績が減収減益となった要因は何ですか？

パネルメーカーがパネルの量産ステージに入り、新規開発が停滞した

2024年9月期の連結業績は、減収減益となりました。売上高が前期比8.5%減の257億27百万円、EBITDAが前期比24.7%減の59億00百万円、営業利益が36.0%減の30億59百万円、親会社株主に帰属する当期純利益が32.3%減の22億91百万円となりました。

売上高の99%はフラットパネルディスプレイ（FPD）製造用の原版であるフォトマスクをパネルメーカーに納入する大型フォトマスク事業であり、同事業の業績が減収減益となりました。フォトマスクの主要な供給先である中国において、スマートフォン向け有機ELパネルの量産が活発となったことに加え、新機種向けパネル開発のオーダーが少なかったことが主な要因です。

当社の収益はパネルメーカーの開発ステージで大きくなります。フォトマスクは、すべてオーダーメイドであり、パネル開発が活発であるほど収益は増加します。

有機ELパネル向けフォトマスクの増収は将来への好材料

大型フォトマスクの売上は近年有機ELパネル向けが増加しており2024年9月期は液晶パネル向けと有機ELパネル向けの比率がそれぞれ50%となりました。特にIT製品向

け有機ELパネルの開発が活発で、将来への明るい兆しが見えています。

— ソリューション事業についてお聞かせください。

ソリューション事業は売上高27.3%増となり大幅に成長するも、そのスピードには課題あり

ソリューション事業の売上高は2024年9月期に前期比27.3%増となり、営業利益の赤字幅も縮小しました。子宮頸がん検査機「デジタルコルポスコープQ-CO（キューコ）」は小型であるため、小回りの良さからクリニック向けの販売が順調に拡大し、RFIDも順調に販路を確立しつつあります。しかし成長スピードには満足していません。

2025年9月期は反転し、過去最高の売上高を更新する見込み

— 2025年9月期の連結売上高は過去最高を見込むようですが、その根拠を確認させてください。

新しいパネルの開発や顧客の新工場稼働の動きに期待

2025年9月期は、高精細化・高機能化・製品ラインナップ拡充に向けた新しいパネルの開発が期待されています。また、韓国で第8.6世代の有機ELパネルの新工場の稼働に向けた動きが本格化する見込みです。

売上高、利益ともに順調に伸長する見込み

このような環境から2025年9月期の連結売上高は12.7%伸長して過去最高となる見込みです。2025年9月期のフォトマスク事業の設備投資額は2024年9月期の実績31億円の倍以上である78億円を計画していますが、減価償却費を

足し戻したEBITDA、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益も、順調に伸長する予定で、投資による収益の向上を期待しています*。

(※インタビュー後の2025年2月発表の業績予想において、2025年9月期の予想の伸び率は、EBITDA15.2%、連結営業利益率11.1%、親会社株主に帰属する当期純利益13.5%となりました。)

ペースが鈍化するも着実に成長している FPD市場の動向を踏まえて新たな中期経営計画を公表

— 目標について確認させてください。

中長期的KPI目標値は2023年の中期経営計画から変更なし

2024年に公表した中期経営計画における中長期的なKPIの目標値は、営業利益率20%以上、ROE15%以上、売上高総資産回転率1.0以上であり、2023年に公表した計画と変更ありません。今後の成長戦略で目標達成に努めます。

— 連結売上高の計画は、2023年の中期経営計画では2026年9月期に351億円でしたが、2024年の中期経営計画では2027年9月期に330億円とされました。理由をお聞かせください。

FPD市場の年平均成長率は鈍化を予想、パネル開発もやや慎重と見込む

2023年に公表した中期経営計画では2024年から2026年の3年間のFPD市場の年平均成長率*を3%と想定していましたが、2024年公表の中期経営計画では2025年から2027年の3年間の成長率の想定を2%に修正しました。フォトマスク市場は、FPD市場の成長率とは直接リンクしませんが、パネル開発も成長を続けながらも、ややそのスピードは緩やかになると想定し、連結売上高目標を下方修正しました。

(※2023年公表の想定成長率は第45回、2024年公表は第47回のOMDIA社『ディスプレイ産業フォーラム』資料の数量ベースの予想値を参考)

— 成長投資についてお聞かせください。

フォトマスクへの成長投資は装置費用増加を踏まえて増額

2024年の中期経営計画では今後3年間の成長投資額を300億円としました。フォトマスク事業では、生産キャパシティ拡大、高精細化・高付加価値化対応として、投資額は2023年公表の中期経営計画から10億円増額して220億円としました。装置購入費用などの費用増を反映しました。

滋賀新工場建設はゼロベースで再検討

なお、将来滋賀県に新工場を建設する予定を2023年に公表しましたが、2024年の中期経営計画策定時に再検討

することとしました。工場建設費用、ユーティリティ費用等が、2023年の想定よりも大幅に上昇し、工事期間も長期化するようで、改めて慎重に検討することにしました。

拡大ペースは鈍化するもFPD市場は着実に拡大する

しかし、FPD市場はペースが鈍化するとはいえ拡大傾向であることは確かです。高精細化・高機能化・大型化ニーズの高まり、有機ELパネルのIT製品への搭載の増加、車載パネルへの採用、フォトリソ方式で有機EL画素を形成したディスプレイの生産、マイクロLEDの需要拡大、さらに、第8.6世代有機ELパネルの新工場の稼働が、2025年に韓国、2026年以降に中国で計画されるなど、好材料があります。

新たな収益基盤の構築にも努力する

フォトマスク事業以外の収益基盤構築のため、ソリューション事業への投資と、M&Aを含めたさらなる新規事業の検討を進めています。今後3年間の投資額は80億円としました。

— 成長ドライバーは何ですか？

有機ELパネルの需要の高まりや新工場稼働の好機をとらえて高度な技術力を発揮し、他社と差別化する

有機ELパネル向けフォトマスクがドライバーです。有機ELパネルは、画質が良く、残像感がなく目が疲れにくいのが特長です。さらに、厚みを薄くする加工や、曲げる加工も容易であり、用途の拡大が期待できます。有機ELパネルの製造には、より多くの高精細・高難度なフォトマスクが必要となります。これは、高度な技術力が必要となり、当社グループの本領を発揮して、他社との差別化を一層進展させる機会と考えます。先述のように、今後、中国と韓国の主要顧客が第8.6世代の有機ELパネルの工場を稼働させる計画です。この好機をとらえて、市場成長率を上回る成長を実現し、シェア拡大を図ります。

設備投資を拡大してフォトマスクの市場で トップクラスの地位をさらに向上させたい

— 現在の市場シェアの状況、シェア拡大の戦略について、お聞かせください。

FPD用大型フォトマスクのシェアはトップクラスで毎年拡大している、これをさらに伸ばしたい

成長戦略の主要な目標はFPD用大型フォトマスクシェアの拡大です。競合の売上高の調査だけでなく顧客へのヒアリングも行い独自に算定した結果、世界のFPD用大型フォトマスク市場における当社グループのシェアは、2022年に25%、2023年に27%超、2024年に28%に達しました。国

内1位で、世界で2位ですが、世界1位との差は大きくはないと考えます。この地位のさらなる向上に取り組んでいます。

シェア拡大を目指すためフォトマスクの設備投資は、2024年9月期の31億円から、2025年9月期は78億円、2026年9月期は70億円、2027年9月期は76億円と、増額を計画しています。

中立性を維持しながら、積極的な設備投資を行い、高付加価値品での競争力を高める

長い歴史を通じて技術を常に進化させて高付加価値品をパネルメーカーに提供しています。実は、現在のシェアを獲得できている要因は、技術力だけでなく、中立性も大きな役割を果たしています。

特定の企業との結びつきが強い競合もいるようです。当社グループも、中国などのパネルメーカーから現地工場建設の要請を受けたことはありますが、どの顧客からも中立の位置を保持する姿勢を貫き、多くの顧客に納入し、顧客基盤を厚くすることで、トップクラスのシェアを獲得しています。主要顧客は中国と韓国におられますが、当社グループの生産拠点は日本と台湾にあります。主要顧客から地理的に離れ、特定の顧客に依存しない状況で、シェアを拡大するには、高付加価値品で勝つことが重要だと考えています。積極的な設備投資はそのためです。

ソリューション事業の成長スピードを早めたい

RFID、ヘルスケアは、どう存在感を確立していくのでしょうか？ 検討中の新規事業についてもお聞かせください。

ニッチ分野を開拓する、テーマは利便性の高いRFIDの用途拡大やセルフケア

RFID分野もヘルスケア分野も、ニッチな分野で潜在するニーズにお役に立つことで成長したい。検討中の新規事業も、大規模な投資が必要な市場ではなく、ニッチな市場を開拓したいと考えています。

RFIDについては、世界最小クラスのサイズであることや、配線が必要なく、設置場所を柔軟に変更できるなどの利便性で、様々な産業の工場運営に寄与しており、「痒い所に手が届く」ものを提供して、さらなる用途拡大に努めています。ヘルスケアについては、すでに参入企業が多い分野を避けて、セルフケアの分野や、在宅医療分野の開拓がテーマです。

フォトマスクも元来ニッチ市場だった

実はフォトマスク事業も元来ニッチ市場でした。フォトリソグラフィ技術を活用して大型フォトマスクに早期に進出してパイオニアとなり、以後業界をリードしています。RFID、ヘルスケアでも、ニッチ分野の開拓に努めています。

最大のリスク対策は高付加価値を追求すること

—— 主力事業であるフォトマスク事業のリスクについてお聞かせください。売上高の約9割が海外であるため現地の競合の台頭は懸念材料と思われま

現地競合も台頭するが高付加価値品では圧倒的に優位

現在は中国の現地競合のシェアは上昇しつつありますが、高付加価値品の注文においては当社グループが圧倒的に優位にあるようです。パネルメーカーは、レイヤーの異なるフォトマスクをセットで使用しますが、セットの中には、汎用的なレイヤーと高付加価値なレイヤーが混在し、顧客動向を調査すると、高付加価値レイヤーは当社グループに発注する割合が多いようです。高付加価値品でさらに競争力を高めることが、生き残りや成長に不可欠であり、積極的な設備投資もそのために行います。

—— 他のリスクはどうですか？ パネルメーカーによるフォトマスクの内製化、新規参入について、お聞かせください。

半導体用フォトマスクは内製化の動きが進展しているが、FPD用では現時点ではない

フォトマスクにはFPD用だけでなく半導体用もあります。最近半導体メーカーは開発スピードを優先して外注せず内製化する動きがあるようですが、パネルメーカーはFPD用フォトマスクの多くを外部のメーカーに発注する傾向にあります。ただ一部の顧客が、情報漏洩リスクに備えて少量のフォトマスクを自社製造しており、リスクはないといえますが、現時点ではそのリスクは大きくないと捉えています。

市場規模が小さくニッチな市場であることが参入障壁

FPD用フォトマスクの内製化や新規参入にとって参入障壁となっているのはFPD市場規模が半導体市場に比べて小さくてニッチであることです。FPD用フォトマスクの描画装置は高額であるため、パイオニアとして市場を開拓してきた当社グループには有利となっています。

株主の皆様への約束はきっちりと守りたい

— 株主還元についてお聞かせください。

2024年9月期は減益でも配当性向50%を堅持、2025年9月期も50%超を予定

2023年9月期に配当性向を一気に50%に引き上げ、これを今後の目標に設定しました。2024年9月期は減収減益となり、1株当たり年間配当金額を162円から109円に減配したものの、配当性向は50.1%となりました。2025年9月期は増配し、配当性向50%超を予定します^{*}。今後も企業価値向上により継続的な利益配分を目指します。

(※インタビュー後の2025年2月発表の業績予想において、2025年9月期の予想は、1株当たり年間配当金額124円、配当性向50.2%となりました。)

新たな女性社外取締役の選任を機にガバナンスを強化したい

— 新たな女性社外取締役選任の意図をお聞かせください。
経営体制の多様性・客観性・透明性を進化させたい

新任の社外取締役選任までの社外取締役は、公認会計士、弁護士、経営者の3名の男性でした。私は、日頃から経営者として「社内の常識は世間の非常識」という言葉を意識して、独善的な考え方や慣行を排除することに注力してきました。国際経験豊富な女性経営者が社外取締役に加わり、経営者としての助言をいただくことで、経営体制の多様性・客観性・透明性の一層の進化を期待しています。今回の選任により、社外取締役比率は約27%から約33%に上昇し、女性役員比率は約9%から約17%に上昇します。

社員の意識変革が始まっている、 私たちが作り出すもので社会に貢献する という意識を一層高めたい

— 温室効果ガスについて、2023年に3年間で達成する削減目標を発表し、その半分を最初の1年で達成したようですが、その要因についてお聞かせください。

描画装置レーザーのガス式から固体式への変更や設備の更新により、3年間で300t-CO₂削減する目標の半分を1年で達成

Scope1とScope2の合計で、3年間で温室効果ガスを300t-CO₂削減する目標を2023年に発表し、早速2024年9月期に147t-CO₂の削減に成功しました。レーザービーム描画装置のレーザーをガス式から固体式に交換したこと、京都工場のクリーンルームの冷凍機を交換したことなど、日々の削減努力によるものです。

— 人的資本経営についてお聞かせください。

中途採用者や外国籍社員が活躍する多様性のある職場を実現、働きやすさへの取り組みも強化

当社や当社グループの管理職の約8割が中途採用者であり、中には契約社員や派遣社員から正社員に登用され、中核人材として活躍する社員もいます。当社グループ全体で見ると外国籍社員が約4割を占め、現地法人の営業部門で多数活躍しています。外国籍社員は売上高のうち約9割を占める海外売上高の重要な役割を果たしています。また、子育てとの両立を助ける制度の拡充、大学時代の奨学金返済の補助を提供するなど、女性技術者の定着、女性の管理職への昇進の障害の除去、優秀な人材の定着に努めています。

— 2023年にパーパスを対外的に公表してからの変化についてお聞かせください。

意識や行動に変化が見られる、これからも積極的にチャレンジする組織となるように取り組む

当社グループは、「創造と調和」という経営理念に加えて、2023年にはこの経営理念に基づいたパーパスと、それを実現するための具体的な中期経営計画を公表しました。この公表には社内を鼓舞する意図がありました。そして公表以後の社内の意識や行動には変化が見られるように実感しています。やはり対外的な公表は意味があることを確認できました。この機運を大事にして、社会、自然、人との調和を大切にしながら、社会の求める良い製品を作り出して社会に貢献するという意識と行動を触発し、積極的にチャレンジしていく組織づくりをこれからも進めていきます。株主・投資家の皆様におかれましては、今後ご支援をよろしくお願い申し上げます。



インタビューは2024年12月に実施しましたが、2025年2月10日の業績予想修正を注記に反映しています。

価値創造プロセス全体像

当社グループは、大型フォトマスク事業において最先端かつ高付加価値品を提供することで、業界のリーディングカンパニーとして、デジタル化社会の発展に寄与しています。

その基盤となっているのは、祖業の印刷版製造技術をベースに開拓し、その後も最先端を追求し高度化に努めている技術ノウハウです。今後も、主力のフォトマスク事業のみならず、新規事業も含め、技術開発型企業としての社会的存在価値をさらに高めていくことを目指します。

パーパス ▶ エレクトロニクスとテ

INPUT (2024年9月期)

財務資本



- ・ 資本金41億円
- ・ 総資産396億円
- ・ 純資産321億円：自己資本比率81.1%

人的資本



- ・ 従業員387人
- ・ 臨時雇用約142人
- ・ 多様な人材(管理職の約8割が中途採用出身)

製造資本



- ・ 設備投資33億円
- ・ 有形固定資産132億円
- ・ 国内拠点3か所
- ・ 海外拠点4か所

自然資本



- ・ エネルギー総使用量4,218kl (電力3,715kl、都市ガス498kl、ガソリン5kl)
- ・ 取水量(総量) 160,409m³ (上水75,301m³、地下水85,108m³)

知的資本



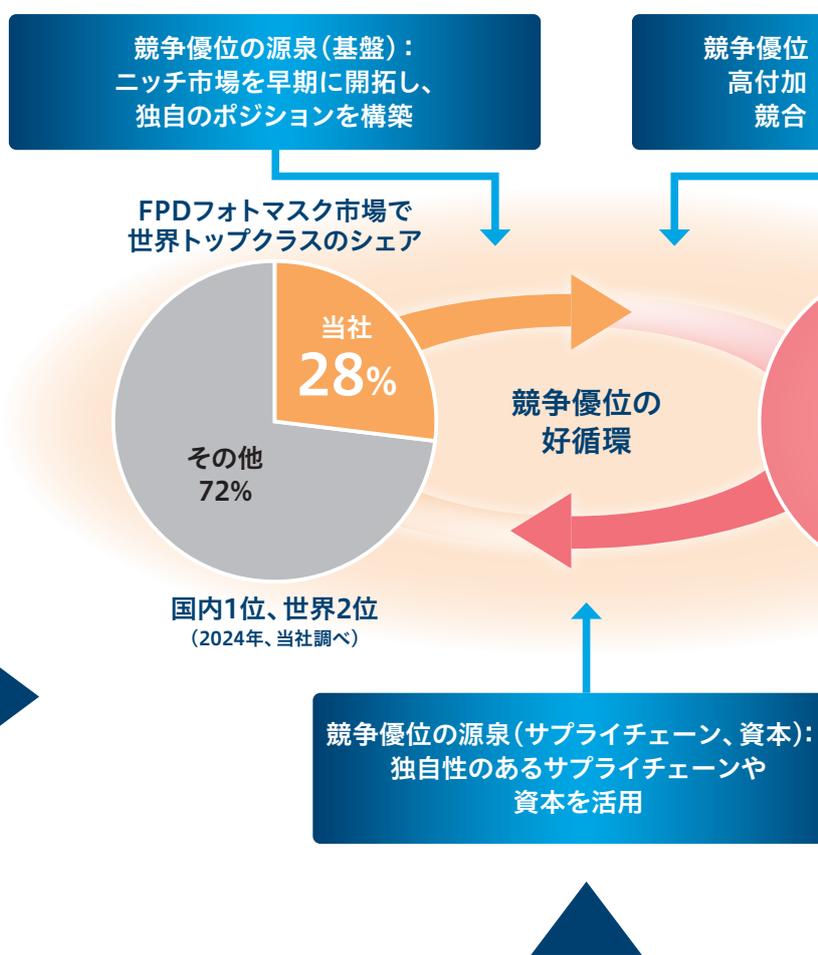
- ・ 研究開発 2.0億円
- ・ 長い歴史を持つフォトリソグラフィー技術

社会・関係資本



- ・ 学術研究や地域社会への貢献

独自の強みを活かした事業展開



技術基盤・技術ノウハウ・信用力・ガバナンス・生産

技術基盤	技術ノウハウ	信用力	ガバ
<ul style="list-style-type: none"> ・ 印刷業を祖業とするフォトリソグラフィー技術 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 祖業の印刷版製造技術から大型フォトマスク製造技術への発展 ・ 最先端の追求による技術の高度化 ・ 技術開発型企業としての進化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 母体含めて150年の歴史 ・ 中立性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査等設置会社 ・ サステナ委員会 ・ 指名・報酬設置

テクノロジーの力で社会に貢献する

OUTPUT (2024年9月期)

OUTCOME

の源泉(技術・製品) :
価値品、独自製品で、
との差別化に成功

高い経営効率

高い生産性
1人当たり売上高
6,647万円、
1人当たり営業利益
790万円
高い収益性
営業利益率
11.9%

品質管理機能

ナンス 生産品質管理機能

- 委員会
ピリティ
設置
委員会
- ・ ISO9001 (4拠点 : 本社、京都、滋賀、台湾)
 - ・ ISO14001 (3拠点 : 京都、滋賀、台湾)
 - ・ ISO13485 (2拠点 : 本社、京都工場)
 - ・ ISO45001 (1拠点 : 京都工場)

連結業績

売上高	257億円
営業利益	30億円
経常利益	30億円
純利益	22億円
営業CF	38億円
営業利益率	11.9%
ROA	5.6%
ROE	7.2%
1株当たり年間配当金	109円

非財務面のアウトプット

直接的CO₂排出量 (Scope1) :
969t-CO₂

間接的CO₂排出量 (Scope2) :
5,215t-CO₂

(基準年である2021年9月期の調整後係数で算出)

4,620t-CO₂

(2024年9月期の調整後係数で算出)

総廃棄物量 : 153,630kg

最終処分量 : 63,777kg

リサイクル量 : 89,853kg

リサイクル率 : 58.5%

排水量 : 160,409m³

事業による価値の創出

フォトマスク事業 :

- ・ 最先端・高付加価値の大型フォトマスクを開発・製造・販売
- ・ ディスプレーパネル、その他の電子デバイスに活用
- ・ デジタル化社会の発展に貢献

RFID分野 :

- ・ 極小RFIDシステムでマイクロメートルレベルのトレーサビリティを実現
- ・ 多様な産業の在庫管理などに貢献

ヘルスケア分野 :

- ・ 独自性のあるリハビリ機器でセルフケアニーズに貢献
- ・ 小型のデジタルコルポスコープの開発・販売

社会課題への対応

- ・ 未来を豊かにする製品づくり
- ・ 社会への貢献
- ・ 地球環境への貢献
- ・ 多様な人材の活用・共生と健康でクリエイティブな職場づくり
- ・ 法令遵守とガバナンスの強化・徹底

競争優位

競争優位性：FPD用フォトマスクの世界シェアはトップクラス

FPD用フォトマスクの世界シェアはトップクラスの28%

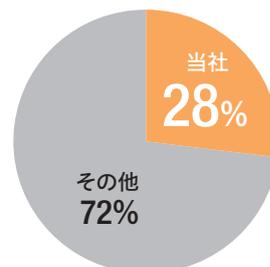
2024年、世界のFPD用フォトマスク市場において、当社のシェアは28% (当社調べ) となり、国内では1位、世界では2位となりました。

当社は大型フォトマスクの設計・製造・販売を主力事業としています。フォトマスクは、スマートフォン・パソコン・薄型テレビなどに使用される液晶パネルや有機ELパネルの製造用原版であり、製造業における金型と同様に、液晶パネルや有機ELパネルの製造に必要な不可欠な製品です。

ディスプレイは高精細化・大型化が進展し、その原版で

あるフォトマスクも、より難易度の高いものが必要とされています。需要が高まる高付加価値フォトマスクにおいて、リーディングカンパニーとしての地位を確立しています。

世界のFPD用フォトマスク市場での当社シェア (2024年、当社調べ)



ソリューション事業もニッチ市場で着実に成長

当社は大型フォトマスク事業以外の新たな収益の柱を構築するべくソリューション事業も展開しています。RFID分野、ヘルスケア分野に参入し、独自に開発した製品がニッチ市場で着実に成長しています。特に、子宮頸がん検査機

の独自製品「デジタルコルポスコープQ-CO (キューコ)」は小型で持ち運びやすく、省スペースの診察室にも設置しやすいことやデジタルデータを記録可能という点が好評で、婦人科クリニックへの導入が進んでいます。

競争優位性：高い経営効率を実現

主力の大型フォトマスク事業においては高付加価値品が強さを発揮して、当社は高いシェアを獲得しています。そのことで、ソリューション事業を含めた全社としても、高い生産性、高い収益性も実現しています。

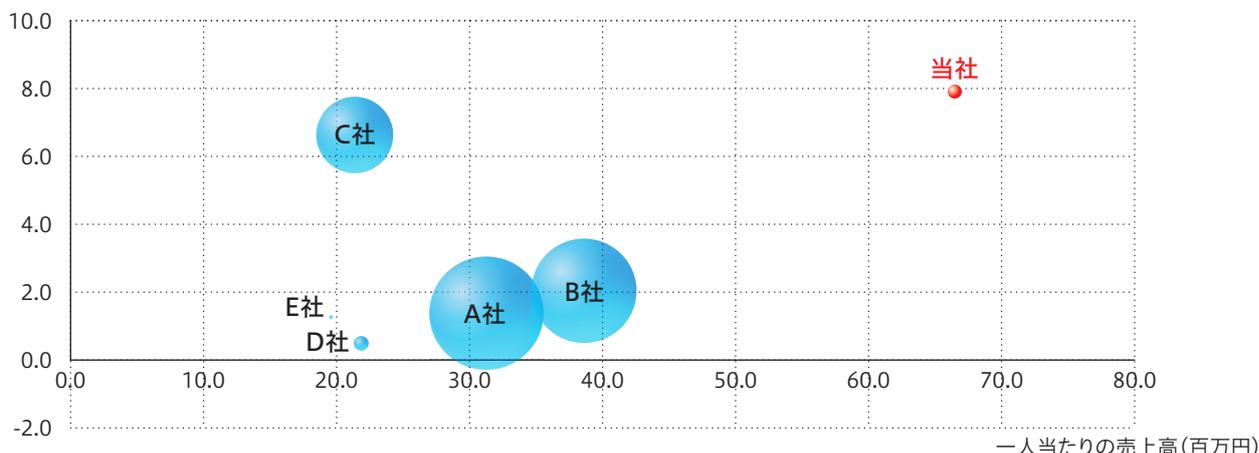
大型フォトマスクの製造に使用する装置の購入費用は非常に高額です。そのため、装置の稼働率、生産性、収益性を

意識して、装置構成やレイアウトを独自開発し、生産効率改善の努力を続けています。

高いシェアを獲得していることも奏功して、生産性の指標である、従業員1人当たりの売上高や営業利益は、国内のフォトマスクメーカーの中で際立っています。また、収益性も高位安定しています。

競合との比較：規模と生産性の比較

一人当たりの営業利益(百万円)



円の大きさ：売上高

データ出典：各社決算資料から当社作成

決算期 当社：2024年9月期 A社：2024年3月期 B社：2024年3月期 C社：2024年3月期 D社：2023年11月期 E社：2024年3月期

ニッチ市場である大型フォトマスクを早期に開拓し、先駆者利益を獲得

- ・1868年(明治元年)創業の印刷会社の印刷版製造技術が基盤
- ・1971年:プリント基板の設計と製造をスタート
- ・1988年:世界初の大型EB描画装置を導入し、大型フォトマスク用の新工場を設立
- ・1995年:業界に先駆けて800mmサイズの大形フォトマスク製造を実現
- ・2001年:当社設立
- ・市場規模に対し初期投資が多額なことが参入障壁

中立性により強固な顧客基盤を構築

- ・特定顧客との取引に依存しない中立性
- ・中立性による機密保持に信頼

高い海外売上高比率

- ・早期からの海外展開

最先端のフォトリソグラフィー技術を追求

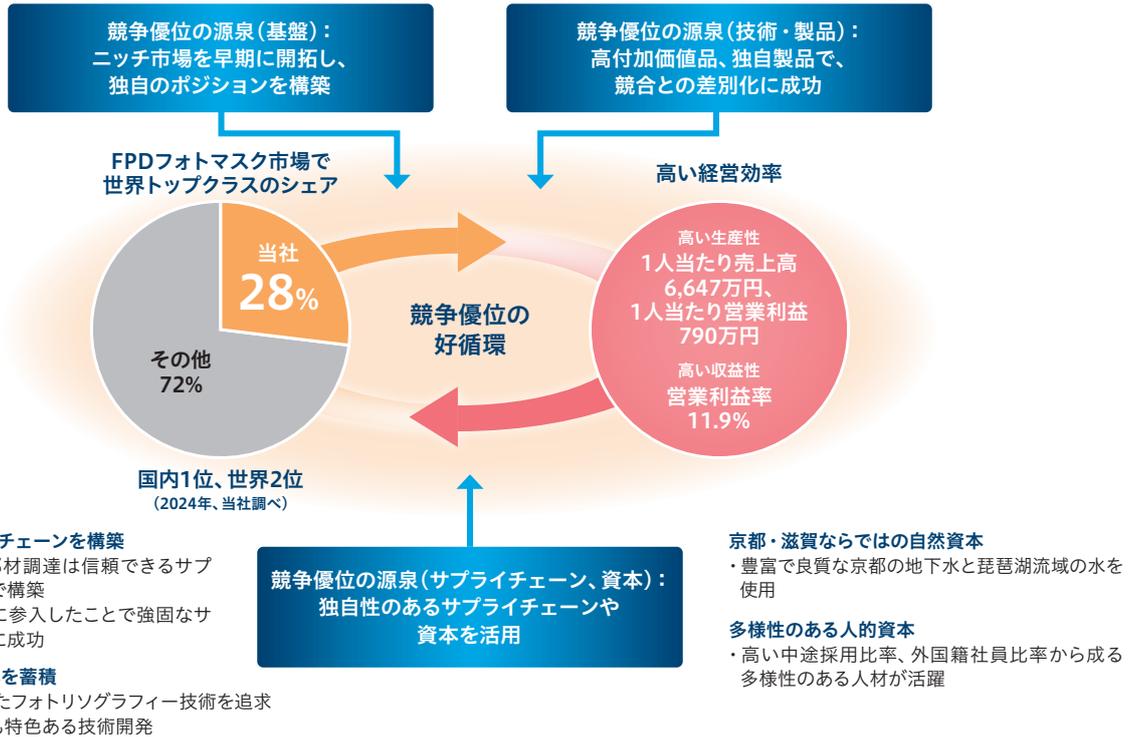
- ・2009年:世界初の第10世代用フォトマスクの生産、出荷開始
- ・不況時でも継続した成長投資と技術開発
- ・高精細化・大型化するFPDに対応した技術開発
- ・高付加価値品において存在感

独自性のある装置構成・レイアウト

- ・最適パターンを独自開発
- ・日々工程改善し装置稼働率向上

ソリューション事業も独自製品で着実に成長

- ・RFIDタグの「エクストリームタグ」は世界最小クラス
- ・ヘルスケアのリハビリ用器具「WILMO」はスリムで軽量
- ・子宮頸がん検査機「Q-CO」は小型でデジタルデータ記録対応



国内で有力なサプライチェーンを構築

- ・販売先は海外でも部材調達は信頼できるサプライチェーンを国内で構築
- ・早期にフォトマスクに参入したことで強固なサプライチェーン構築に成功

長年にわたり知的資本を蓄積

- ・母体企業から発展したフォトリソグラフィー技術を追求
- ・ソリューション事業も特色ある技術開発

京都・滋賀ならではの自然資本

- ・豊富で良質な京都の地下水と琵琶湖流域の水を使用

多様性のある人的資本

- ・高い中途採用比率、外国籍社員比率から成る多様性のある人材が活躍

競争優位の源泉(基盤): ニッチ市場を早期に開拓し、独自のポジションを構築

ニッチ市場を早期に開拓し独自のポジションを構築

当社の最大の特徴は、大型フォトマスクというニッチな市場を早期に開拓して独自のポジションを構築していることです。

印刷業から発展し、大型フォトマスクに早期参入

フォトマスクの製造技術であるフォトリソグラフィー技術は、150年以上前に創業した母体企業の印刷版製造技術が基盤となっています。1868年(明治元年)に源流の石田旭山印刷所(現、株式会社写真化学)が京都で創業し、その後、1971年には、祖業の印刷業に加えて、プリント基板の設計・製造による電子事業がスタートしました。

1988年には、同社が世界初の大型EB描画装置を導入して大型フォトマスク用の新工場を設立しました。液晶パネルの黎明期であるこの時期から、世界に先駆けて大型フォトマスク事業を本格化させました。

印刷版の技術をフォトマスクへ展開

フォトマスクの製造技術は祖業の印刷版製造技術がベースとなっています。印刷版の製造工程では、原稿データを印刷版に露光して転写し、現像処理します。フォトマスクの製造工程では、パターンデータをブランクにレーザービームで描画し、現像・エッチング処理します。祖業の技術がフォトマスク技術につながりました。

大型フォトマスク事業を本格化

1995年には業界に先駆けて800mmサイズの大形フォトマスクの製造を実現しました。2001年にはフォトマスク事業に特化した会社として、当社エスケーエレクトロニクスが設立されました。液晶テレビの普及を受けて、FPD用フォトマスクは大型化のニーズが高まり、それにいち早く対応できたのが、当社です。

新規参入が難しい分野で先駆者利益を獲得

フォトマスクには半導体用の小型のものもありますが、当社は大型分野に早期に進出しました。大型フォトマスクを使うFPDの市場規模は半導体に比較して小さく、その割には初期投資が多額であり、参入は容易ではありません。その新規参入が難しい分野に早期に参入して、大型フォトマスク専業メーカーとして弛みない技術開発により、独自のポジションを確立し、先駆者利益を獲得し、世界トップクラスのシェアを獲得しています。

中立性により強固な顧客基盤を構築

当社は特定企業との取引に依存しない中立性を維持することで、多くのパネルメーカーから受注できています。顧客ごとに違う製品を開発し、多彩なノウハウを蓄積しています。また、当社はパネルを製造していないことで、顧客であるパネルメーカーから支給されるデータの機密保持においても信頼を獲得しています。これらにより、強固な顧客基盤を構築し、世界トップクラスのシェア獲得につながっています。

競争優位の源泉(技術・製品)：高付加価値品、独自製品で、競合との差別化に成功

最先端のフォトリソグラフィー技術を追求し、絶えず製品を高付加価値化して地位を確立

長い歴史を持つフォトリソグラフィー技術をコア技術として、早期に市場開拓した後、技術力を維持・向上させています。2008年に世界初の第10世代、第11世代対応の滋賀工場を竣工し、2009年には世界初の第10世代用フォトマスクの生産、出荷を開始しました。滋賀工場で量産するフォトマスクは超大型でありながら、第8世代同様の高品質・高精度を保持しています。最先端を追求し、大型化、高精細化へ対応し、業界トップクラスの技術力で、高付加価値品を創出しています。市場拡大によって中国メーカーなどの新規参入がありますが、当社は依然としてリーディングカンパニーとしての地位を確保しています。

また、フォトマスク以外の事業も展開する競合が一斉に投資拡大した後外部環境が急変して同事業への投資を見合わせたときも、当社はフォトマスク専業として成長投資と技術開発を継続し、高付加価値品を安定的に供給したことで一層の差別化に寄与しています。

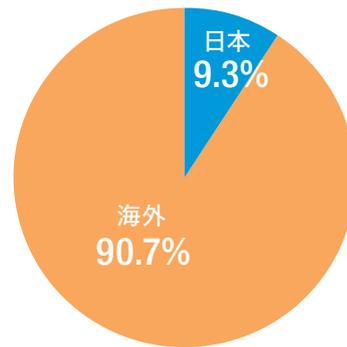
最大の強みは高付加価値品

当社の大型フォトマスク事業の最大の強みは、高精細化・大型化するFPDに対応した高付加価値品です。顧客のパネルメーカーはレイヤーの異なるフォトマスクをセットで使用しますが、高付加価値レイヤーは当社に発注する傾

高い海外売上高比率

2002年に台湾に大型フォトマスクの製造・販売会社を設立し、その後、韓国と中国にも販売会社を設立しました。FPDの製造は、現在、韓国、中国がリードしており、他社に先駆けてその地域に進出したことが奏功し、トップクラスの世界シェア獲得につながっています。またそれは、当社の連結売上高の90.7%を海外売上が占めるという特徴にもつながっています。

海外売上高比率(2024年9月期)



向があります。フォトリソグラフィー技術を弛みなく高度化し、高付加価値品で強みを発揮しています。

装置の構成でも独自性を発揮

先述のように、高い生産性には、フォトマスク事業で高いシェアを獲得していることだけでなく、装置の構成やレイアウトを独自開発し、生産効率改善の努力を続けていることも寄与しています。実はフォトマスク描画装置のメーカーは限られており、当社が使用する装置は、競合と同じメーカーの装置です。しかし、装置の構成やレイアウトを独自開発し、工程の改善を日々行うことで、高付加価値品を効率的に創出し、競合との差別化につながっています。

ソリューション事業も独自製品で着実に成長

ソリューション事業のRFID分野もヘルスケア分野も、ニッチな市場で存在感が高まりつつあります。RFIDタグの製品「エクストリームタグ」は世界最小クラスのサイズで用途が拡大しています。神経を電気で刺激して筋萎縮改善を促すリハビリ器具の製品「電気刺激装置WILMO(ウィルモ)」はスリムで軽量であるため装着しやすさが好評で需要が拡大しています。子宮頸がん検査機の製品「デジタルコルポスコープQ-CO(キューコ)」も小型で婦人科クリニックへの導入が進んでいます。

競争優位性の源泉：独自のサプライチェーン基盤を構築、特徴のある資本を有効活用

国内で有力なサプライチェーンを構築

国内で有力なサプライチェーンを構築していることも高付加価値品の安定供給に寄与しています。当社は国内で高付加価値の部材を安定的に調達しており、サプライヤー企

業とも品質の改善に日々取り組んでいます。当社自身の技術力とあわせて、フォトマスク事業に早期に参入して長い歴史を通じて有力なサプライチェーンを構築していることも競合との差別化につながっています。

長年にわたり知的資本を蓄積

製造に投入する知的資本も当社ならではの特徴があります。印刷事業から発展したフォトリソグラフィ技術を活用して大型フォトマスク事業に早期に参入したことで、フォトリソグラフィ技術も長い歴史を通じて着実に高度化してきました。

RFID分野には事業譲受により2012年に進出しましたが、そこから独自製品の開発をはじめ、10年後に独自製品を発売しました。これによって独自の技術を開発・蓄積することができました。ヘルスケアには2014年ごろに本格的に進出し、長い歴史を通じて、独自製品を開発してきました。独自の知的資本を構築し、独自性のある製品を創出しています。

富な京都の地下水と琵琶湖流域の水を安定的に調達できる利点があります。京都工場、滋賀工場では、フォトマスクの洗浄工程に純水を大量に使用するため、水へのアクセス利便性も当社の優位性につながっています。



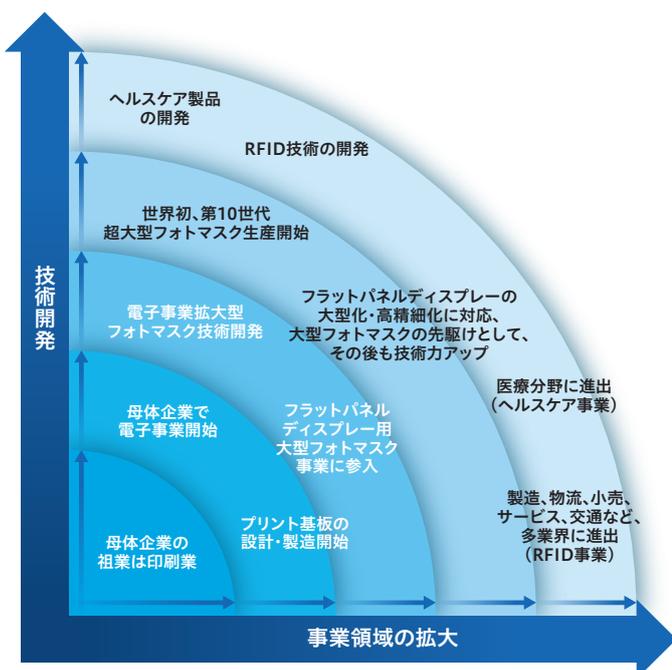
多様性のある人的資本

多様性のある人材の活躍も競争優位の源泉です。管理職の約8割が中途採用者で、様々な場面で活躍しています。また、主要顧客が外国企業であることから外国籍社員も多数活躍しており、当社グループ全体の約4割を占めています。海外の子会社は大多数が現地採用者です。

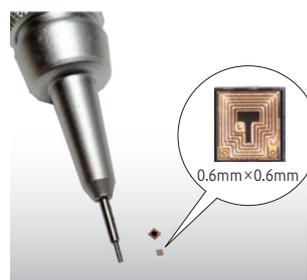
京都・滋賀ならではの自然原料：良質な水の確保

工場立地による原料確保の優位性があります。良質で豊

技術開発による事業の拡大



ソリューション事業の製品



エクストリームタグ



電子ペーパータグ



電気刺激装置 WILMO



デジタルコルポスコープ Q-CO

中期経営計画の概要

中期経営計画(2025年9月期から2027年9月期)の重要施策

成長投資によりシェアの拡大とKPIの達成を目指す

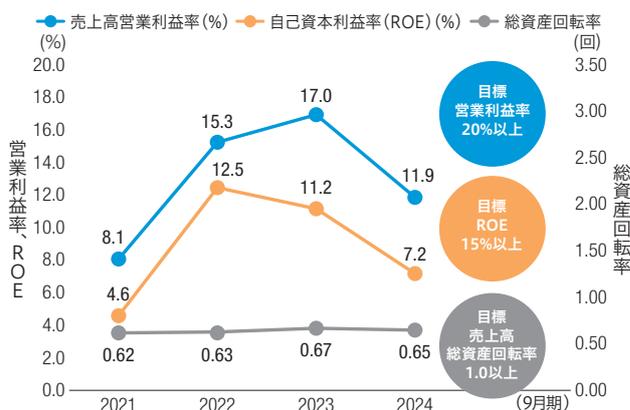
当社グループはファインテクノロジーをベースにエレクトロニクス産業の一翼を担う社会的存在価値のある技術開発型企業として社会に貢献することを目指しています。2024年11月に新たな中期経営計画(2025年9月期から2027年9月期)を発表しました。大型フォトマスク事業につ

いては、新たに想定しなおしたFPD市場の年平均成長率を上回る成長と、シェアの拡大を目指します。そのため、積極的な成長投資を行い、攻勢をかけます。また、ソリューション事業の早期黒字化、M&Aなども含めた事業拡大などにより、新たな収益基盤の構築に努めます。

中期経営計画の重要施策

パーパス (企業の社会的意義)	エレクトロニクスとテクノロジーの中で 社会に貢献する		
中長期的KPI目標値 (2024年9月期末実績)	営業利益率 20%以上 (11.9%)	ROE 15%以上 (7.2%)	売上高総資産 回転率1.0以上 (0.65)
重要施策	(1) 積極的成長投資によるフォトマスク事業の拡大 -マーケットシェア拡大のための生産能力強化- (2) ソリューション事業の早期黒字化 -RFID分野、ヘルスケア分野、それぞれの単年度黒字化- (3) グループ企業拡大と新たな収益基盤の構築 -M&Aを通じたグループ企業の拡大-		

KPIの実績値推移と目標値



2024年9月期の振り返り

連結業績

2024年9月期の連結業績は減収減益となりました。売上高が前期比8.5%減の257億27百万円、営業利益が36.0%減の30億59百万円、親会社株主に帰属する当期純利益が32.3%減の22億91百万円となりました。大型フォトマスク事業は減収減益、ソリューション事業は27.3%の増収で営業赤字幅も縮小しました。

が慎重に進められ、日本ではVRデバイス向けの開発が進まなかったことで、ともに売上が減少しました。

種類別では、有機ELパネル用の売上は増加しました。スマートフォン向けが減少しましたが、IT製品向けが増加しました。液晶パネル用の売上は減少しました。スマートフォン向けパネル開発が慎重に進められたためです。中国で新たな液晶パネル工場が2024年6月に稼働しましたが、2024年9月期の売上には寄与しませんでした。

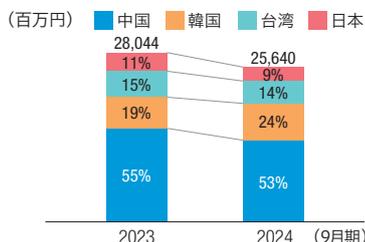
大型フォトマスク事業

地域別では、中国の売上は減少しました。スマートフォン向けの新機種開発が慎重に進められたことに加え、有機ELパネルの量産が活発となったことにより、パネルの開発が低調となったことが要因です。韓国の売上は増加しました。スマートフォン向けは横ばいでしたが、IT製品向けに新機種開発が増えました。台湾ではスマートフォン向けの開発

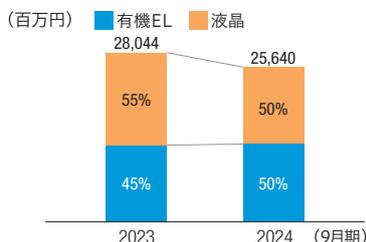
ソリューション事業

ヘルスケア分野では「デジタルコルポスコープQ-CO」の売上が増加し、RFID分野ではソリューション提案の売上が増加しましたが、ヘルスケア分野、RFID分野ともに計画を下回りました。

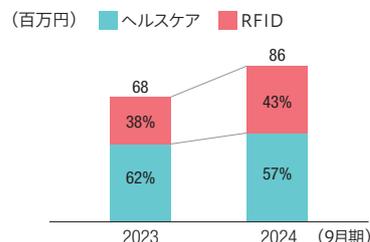
フォトマスク事業売上高(地域別)



フォトマスク売上高(種類別)



ソリューション売上高(分野別)



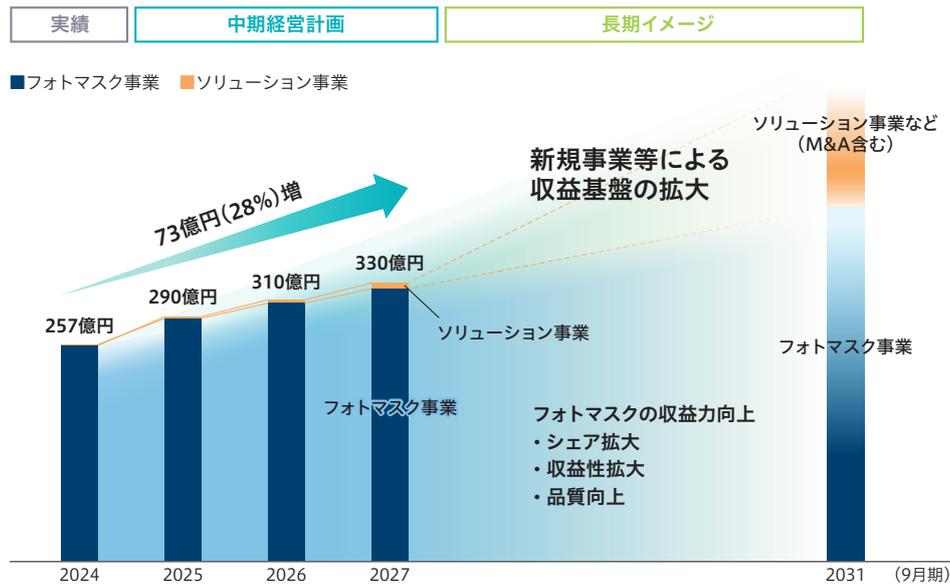
連結売上高計画

2027年9月期の連結売上高は330億円を計画

フォトマスク事業、ソリューション事業（RFIDやヘルスケア分野）ともに、中期経営計画の施策を実施することで、2027年9月期の連結売上高は、2024年9月期比73億円

（28%）増の330億円を計画しています（M&A含まず）。長期的には、フォトマスク事業の強化とともに、ソリューション事業やM&Aを含めたさらなる成長を目指します。

中期経営計画と長期イメージ

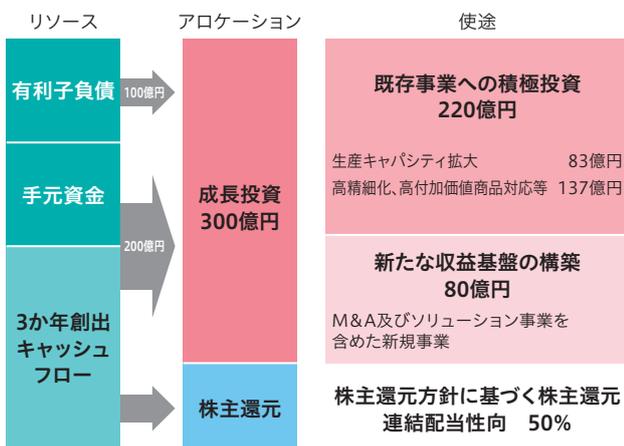


キャッシュ・アロケーション

成長投資加速(300億円)と株主還元強化

今後獲得するキャッシュ、手元資金などを、成長の加速と株主還元の強化に活用します。成長投資は300億円を計画し、220億円はフォトマスク事業、残りはソリューション事業やM&Aなどに活用します。株主還元は連結配当性向50%を目指します。

キャッシュ・アロケーション

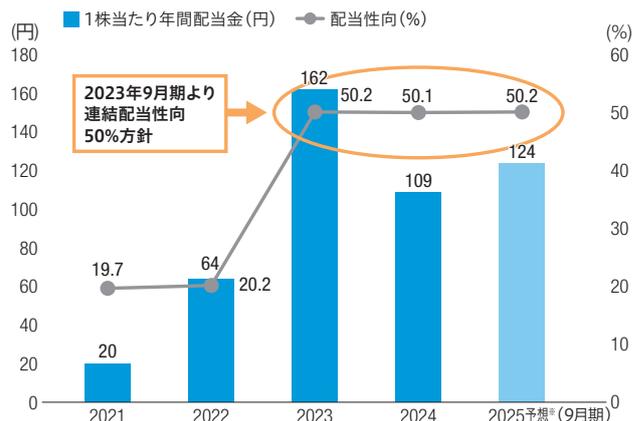


株主還元方針

連結配当性向50%を目指す

2023年9月期から連結配当性向の今後の目標を50%に引き上げました。2024年9月期の連結業績は減収減益となりましたが、1株当たり年間配当金額は109円として、連結配当性向は50.1%となりました。今後も、経営基盤の強化と積極的な成長投資を行い、継続的な企業価値の向上と株主の皆様への安定的かつ継続的な利益配分を実現することを基本方針としております。

株主還元の実績と予想



フォトマスク事業担当役員インタビュー



取締役
 フォトマスク事業本部担当
 フォトマスク事業本部長

上野 篤雄

プロフィール

1987年に当社の母体である(株)写真化学に入社。2001年の当社設立とともに入社し、以来、当社グループ一筋。2013年から、取締役、フォトマスク事業本部担当、フォトマスク事業本部長(いずれも現任)。営業系として初めてフォトマスク事業担当取締役に就任。台湾、韓国、中国の現地法人の代表も経験(中国現地法人の代表は現任)。

スピード感のあるダイナミックな転換を目指す： 設備投資の狙いは、さらなる高付加価値化、収益性の向上

— フォトマスク市場の状況についてお聞かせください。
FPD市場の予想成長率の引き下げ、台湾パネルメーカーの工場縮小により、フォトマスク市場の成長率予想を見直し

2026年9月期までの3年間のFPD市場の年平均成長率[※]を3%と想定した中期経営計画を2023年11月に公表しましたが、2024年11月公表の中期経営計画では2027年9月期までの3年間の予想を2%に下げました。主な要因としては、

世界的に不安定な経済動向、特に、中国景気の悪化です。フォトマスク市場は、FPD市場の成長率とは直接リンクしませんが、パネルの開発は2023年の想定時よりも慎重に行われると見直したことで、台湾のパネルメーカーが液晶パネル工場の一部売却を行っている影響を考慮し見直しました。

(※2023年公表は第45回、2024年公表は第47回のOMDIA社『ディスプレイ産業フォーラム』資料の数量ベースの予想を参考)

3年後のFPD業界動向予想

今後3年間の年平均成長率 [※]	FPD市場は、数量ベースでは有機ELパネルが牽引し年平均2%成長
アプリケーション	注目点
スマートフォン	出荷数量の55%以上が有機ELパネル搭載機種
IT製品	新サイズの画面、高機能化／有機ELパネル搭載機種
車載パネル	採用箇所の増加、画面サイズの大型化
VRデバイス	高解像度
設備投資、技術開発	注目点
パネル工場新設	第6世代液晶 : 中国 1工場 第8世代有機EL : 中国 2工場、韓国 1工場
新方式の有機ELパネル	中国にて量産開始
マイクロLED	スマートウォッチ、超大型テレビ、サイネージでの採用拡大

(※第47回のOMDIA社『ディスプレイ産業フォーラム』資料の数量ベースを参考)

— 今後の好材料についてお聞かせください。

有機ELパネルの市場の拡大、韓国での第8.6世代の有機ELパネル工場の立ち上げなどが好材料

今後の好材料としては、液晶パネルに代わって、高精細化・高機能化のニーズに対応した有機ELパネルの需要が高まっていることです。2025年初めには韓国で、中国は少し遅れて2026年以降に第8.6世代の有機ELパネル工場が稼働する見込みです。従来の第6世代のパネル工場に比べ、第8.6世代のパネル工場はパネルを効率よく生産できるため大量生産・販売がしやすい特長があります。現在は液晶パネルに比べ販売価格は高いのですが、価格が下がり、有機ELパネルを搭載した製品の割合が上昇していくのとは考えています。

高付加価値技術でチャンスが拡大する

この第8.6世代のパネルは第6世代よりもサイズが大きいため、そのフォトマスクも大きくなり、製造の難易度が上がります。フォトマスクへの技術レベルの要求も今まで以上に高まり、ここに高付加価値技術で他社と差別化できている我々にチャンス拡大の余地があると考えています。

— 競合との競争に勝つための戦略をお聞かせください。

高付加価値品で世界シェアトップを目指す

当社グループの現在の優位性は高付加価値品にあると考えます。FPD用大型フォトマスクを他社に先駆けて本格化した、ノウハウと実績があります。さらに進化させるべく、生産工程の改善や、国内の有力サプライヤーとともに品質の改善、技術力の向上に日々取り組んでいます。それらの取り組みにより、中国などのパネルメーカーは何層にも及ぶフォトマスクの中の難しい高付加価値部分のレイヤーの発注先に当社グループを選んでいただいていると考えています。

当社グループはFPD用大型フォトマスク市場で毎年30%近くのシェアを獲得しており、2024年に28%に達し、国内1位、世界2位です(当社調べ)。従業員1人当たりの売上高や営業利益を競合と比較すると、国内の上場企業の中では当社グループがトップです。

世界の競合と比較すると、シェアは2位でも1位と差がありませんと認識していますが、1人当たりの生産性や、中期経営計画のKPI(営業利益率、ROE、総資産回転率)で比較すると上位企業とまだ差があります。

そこで、まずは高付加価値品での地位を強固なものにして世界シェアトップを目指していきます。

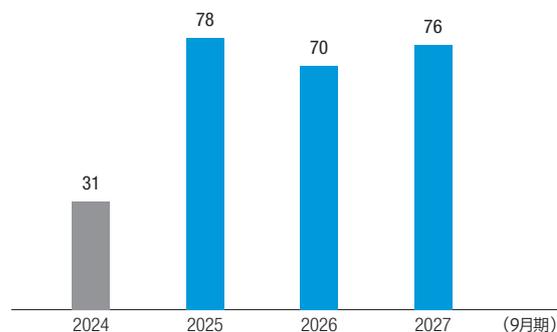
さらなる高付加価値品への転換を進化させて、枚数に頼らない売上高の増加、収益性の向上を目指す

2027年9月期までの3年間で約220億円の成長投資を行

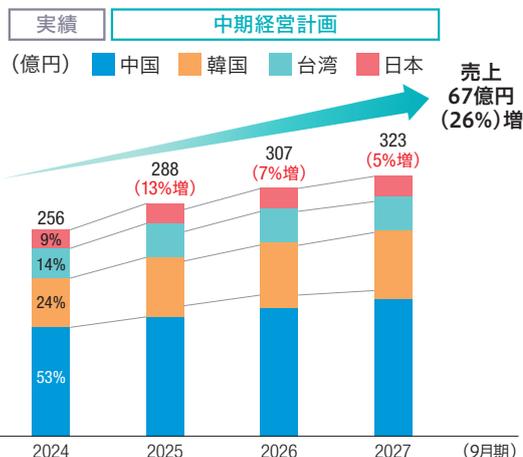
います(生産キャパシティ拡大に83億円、高精細化・高付加価値商品対応等に137億円)。最新の描画装置を増やして、さらなる高付加価値品の販売枚数の増加、売上高の増加(2027年9月期のフォトマスク事業の売上高目標は323億円)、シェアの拡大を目指します。単に売上を拡大するだけでなく、販売するフォトマスクを一層高付加価値なものに転換していくことで、もし販売枚数が変わらないとしても、売上高を増やして収益性を高めていきます。

フォトマスク事業設備投資計画

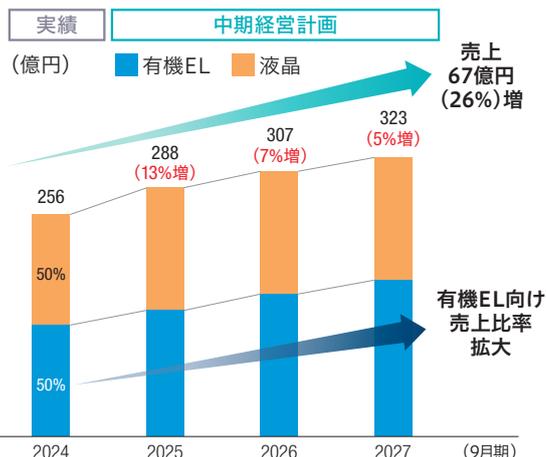
実績 中期経営計画
(億円) 設備投資額大幅増:3年間合計で約220億円
(生産キャパシティ拡大83億円、
高精細化・高付加価値商品対応等137億円)



フォトマスク事業売上計画(地域別)



フォトマスク事業売上計画(種類別)



— リスク対策についてお聞かせください。

さらなる高付加価値化こそが最大のリスク対策

半導体用フォトマスクにおいては、半導体メーカーがフォトマスクを内製化する動きや、フォトリソグラフィーに代わりEUVリソグラフィーを採用する動きがあるようですが、FPD用フォトマスクは開発スピードが半導体用ほど早くはないため内製化の動きはないようですし、FPD用フォトマスクにEUVを使うと膨大なエネルギーが必要となり現実的とはいえません。内製化やEUVの台頭の動きはまだFPD用フォトマスクでは起きていませんが、状況は注視していきます。

海外売上が約9割を占め、政治的・経済的等のリスクが高いと認識していますので、リスク対策は、当社を選んでいただくため技術開発を継続して行い、高付加価値化を進展させることに尽きると思います。加えて、海外子会社を含めた営業部員のレベルアップにも注力しています。

— 成長投資、滋賀新工場について、お聞かせください。

企業価値向上への寄与度を踏まえて検討する

先述のように2024年公表の中期経営計画では2027年9月期までの3年間でフォトマスク事業に約220億円の投資を計画していますが、2023年公表の計画より約10億円増額しています。描画装置購入費の増加などが理由です。

そして、2023年に公表していた滋賀新工場建設の予定は、建設費用やユーティリティ費用の高騰の影響、また、FPDやフォトマスク市場の成長が2023年9月期に想定したものよりやや緩やかになるとの見通しも踏まえ、設備投資の拡大、生産能力の拡大が、収益の拡大、企業価値の向上にどれだけ寄与するかを含めてあらためて検討することにしました。

— 設備投資を強化しながらも、中期経営計画のKPIを達成するための施策について、お聞かせください。

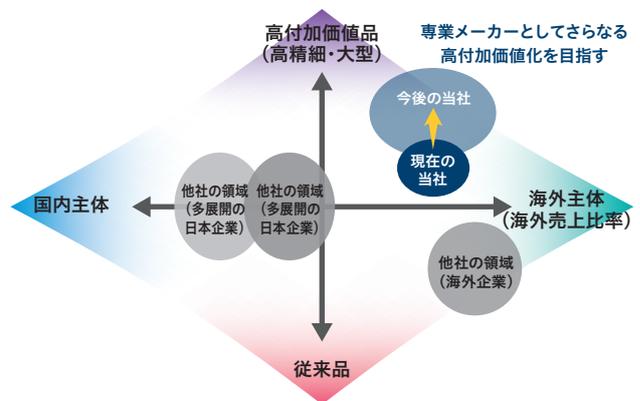
生産性向上に取り組む

フォトマスク事業の設備投資は2024年9月期の実績31億円に対して、2025年9月期から3年間はその倍以上の78億円、70億円、76億円を計画しています。それに伴い減価償却費もかさむ予定です。一方、中期経営計画では、連結営業利益率を2024年9月期の11.9%から中長期的に20%とする目標を立て、総資産回転率は0.65回から1.0回以上にする目標を立てています。したがって、生産性を飛躍的に向上させることが必須となります。

フォトマスクのさらなる高付加価値化、1枚当たりの収益性を向上させる

日々の工程で生産性向上には取り組んでいますが、それだけでは顧客からの高まる要求水準に追いつきません。設備投資以上の生産性向上の効果を獲得しないと、中期経営計画の目標を達成することもできません。設備投資の拡大、生産能力の拡大、販売するフォトマスクの枚数の増加だけでなく、技術レベルを向上させて、フォトマスクをさらに高付加価値化して、1枚当たりの収益性を向上させる必要があります。

当社のポジションと方向性(フォトマスク事業)



— 今の会社の雰囲気について、また、基幹事業の取締役として今後会社をどう導いていきたいか、お聞かせください。

スピード感をもってダイナミックに転換し続けることで成長する会社になりたい

2023年11月に初めての中期経営計画を公表したときは業績も非常に好調でした。その後2024年9月期に入ると売上が減ってきたのですが、それでも仕事は潤沢にあり多忙で、その仕事をこなしながら、技術改良も同時に取り組み、顧客へ新しい提案を次々に打ち出すなど、社員が皆大変積極的に仕事に取り組んでいます。一時的に売上が減ってもこれだけ前向きになれているのは、中期経営計画を公表していることで、社内で目標と、そして覚悟を共有化できているということの表れだと実感しています。この雰囲気を大事にしたい。

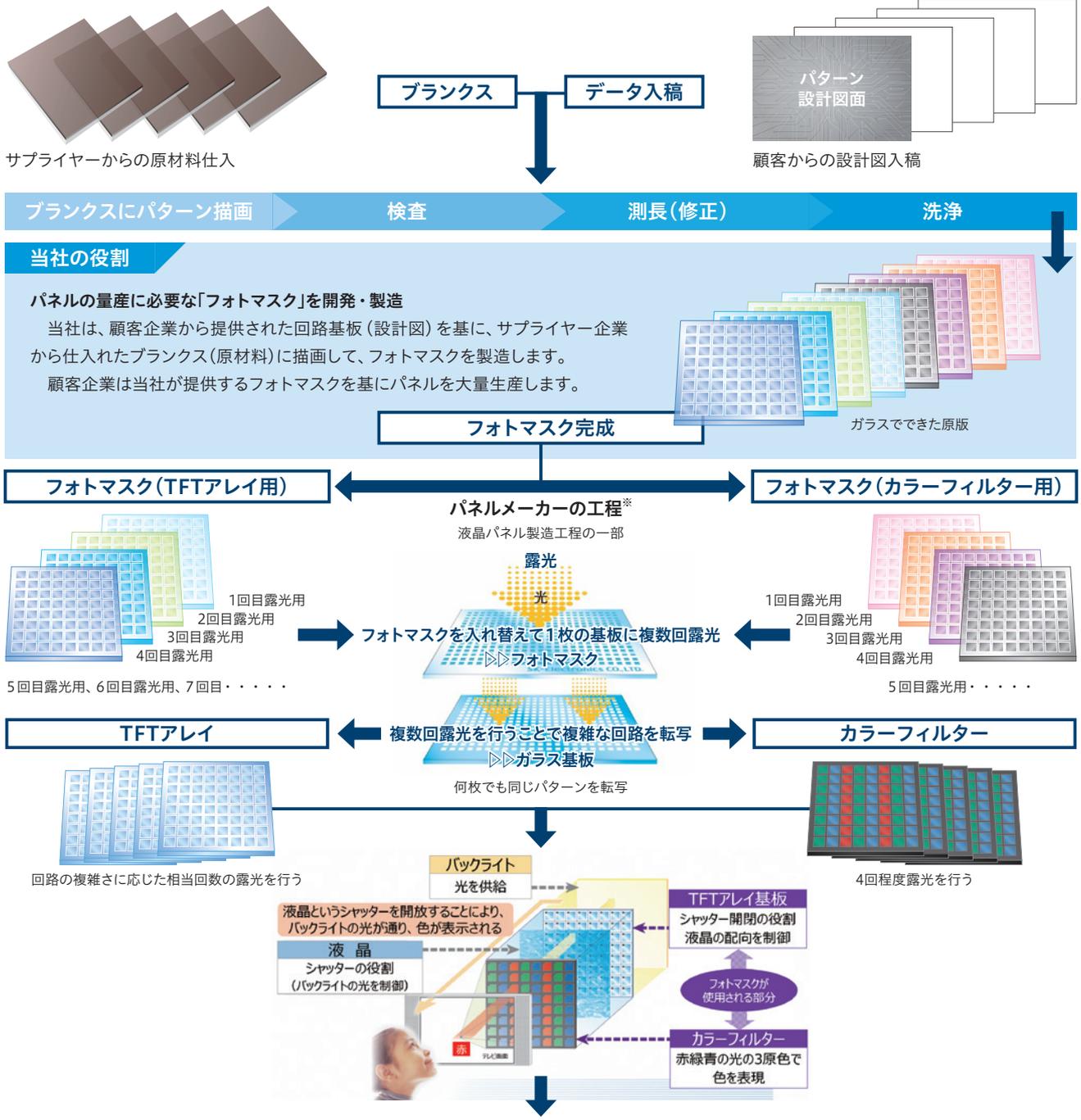
そして、これまで培った技術力を一層向上させ、スピード感をもってダイナミックに転換し続けなければいけないと考えています。そうすることで成長し続ける会社になりたいと思います。

インタビューは2024年12月に実施しました。

テレビ・スマートフォンなどの画面(フラットパネルディスプレイ)の製造に必要なフォトマスクの役割

当社はフラットパネルディスプレイ (FPDもしくはパネル) 製造用のパネルの回路などのパターンの原版である「フォトマスク」を製造しています。製造業の金型のようなもので、これを使ってパネル製造会社はパネルを大量生産

しています。製品の中には存在せず、また、消費者が目にする場所にフォトマスクはありませんが、フォトマスクを使って製造されたパネルは最終製品の一番目立つところにあります。



フラットパネルディスプレイを搭載した製品



※有機ELパネルの場合はカラーフィルターがないため、カラーフィルター工程はありません。一方でTFTアレイ工程はより複雑なものとなり、フォトマスクを使用する露光回数は多くなります。

ソリューション事業担当役員インタビュー



取締役
新領域創造室 兼 ソリューション事業部担当
阿部 和香

プロフィール
米国の大学卒業後、フランスの半導体ベンチャー企業に就職、同国でMBAを取得。2004年当社に入社。IR業務担当後、新規事業開拓に従事。2013年経営戦略室副室長。2019年取締役事業開発室担当。2022年取締役新領域創造室担当兼ソリューション事業部担当(現任)。株式会社アイティフォー社外取締役と株式会社モニクルの社外監査役も兼任。

自社開発製品とサービスを含めたトータルソリューション、新事業の開拓で、着実に成長したい

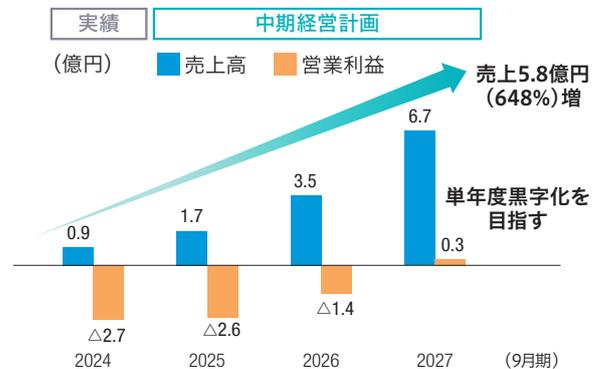
—— 2024年9月期の業績の評価についてお聞かせください。
着実な成長を遂げるもスピードが足りない

子宮頸がん検査機「デジタルコルポスコプQ-CO(キューコ)」が好調でヘルスケア分野が増収、RFIDも微増収、ソリューション事業としての売上高は2024年9月期に前期比27.3%増となり、営業利益の赤字幅も縮小しました。着実に成長はしていますが、期初の想定を下回っており、成長のスピードが足りません。黒字化に向けて進捗はありますが、いまだ赤字事業です。株主・投資家の皆様のご期待に応えられていないと自覚しています。

—— 中期経営計画の取り組みについてお聞かせください。
2027年9月期の黒字化は必達、製品とサービスを含めたトータルソリューションで長期的なビジネスを構築する

2023年公表の中期経営計画でソリューション事業は2026年9月期の黒字化を目標としましたが、市場環境を精査した結果、2024年の中期経営計画で1年先送りになりました。したがって、2027年9月期の黒字化は必達目標と認識しています。同期は、売上高6.7億円、営業利益0.3億円を目指します。そのため、製品自体で際立ち、そして、製品の効果的なご利用のための継続的なサービスを含めて、トータルソリューションを提供して、長期的なビジネスを構築します。

ソリューション事業売上高・営業利益計画



—— 具体策についてお聞かせください。

子宮頸がん検査機は小型サイズが好評

ヘルスケア分野については、「Q-CO」の競合メーカーの撤退、日本国内での子宮頸がんワクチン接種の促進による啓発機運の高まりが、追い風となっています。他社従来品は装置が大きく、小規模なクリニックでは設置するスペースがないため、導入が進んでいませんでした。その課題を解決するために専門医の先生とともに「Q-CO」を開発しました。製品の特長の、小型であり、さらにはデジタルデータを記録可能という点が好評で、発売当初から売れ行きが良く、婦人科クリニックを中心に設置されています。納入後も、効果的な使い方や機械のメンテナンスなどで継続的に

サポートすることにより、これからもお客様の声を反映させたモノづくりを進めてまいります。

RFIDタグ「エクストリームタグ」は世界最小サイズが好評で導入業界が拡大中

当社製品RFIDタグ「エクストリームタグ」は0.6mm角で世界最小クラスという特長で注目され始めており、少しずつですが売上が拡大しています。これまで使用できなかった小型製品や機器に搭載することでトレーサビリティや真贋判定に利用されています。また、同分野に進出したころは需要が小さかったのですが、コロナ禍や人手不足で、人間ができるだけ介在せずに商品管理ができる点で評価が高まりました。RFIDにおいては人気アパレルブランドが導入したこともきっかけとなり、RFIDに対する認知度が高まり、自動車関係など、幅広い産業で本格的導入に向けた動きが広がっています。当社はおお客様のご要望に合わせて、RFID本体だけでなくソフトウェアやシステム構築を含むトータルソリューションのご提案を得意としており、導入後の継続的なサポート体制にも力を入れています。

RFIDやヘルスケアへの進出のきっかけについてお聞かせください。

RFIDにはユニークかつニッチな成長事業と考え事業譲受により進出、その後当社で10年かけて独自にアップグレード

RFID分野には2012年に先行企業からの事業譲受により進出しました。フォトマスク事業以外の成長の柱を確立するべく、ユニークかつニッチな事業を探していました。進出当初のRFIDタグは完成度に課題がありましたが、10年試行錯誤を重ねて改良し、世界最小クラスの独自製品「エクストリームタグ」を2022年5月にリリースできました。さらに、従来の製品では困難だった金属部分への埋め込み可能なメタルバージョンも販売しています。

高齢化する日本において役に立つ分野としてヘルスケアに注目、スタートはリハビリ医療機器開発

ヘルスケアは、ドイツの世界最大医療機器展示会に参加、ドイツ製品の輸入販売から始めて、2014年に第二種医療機器製造販売業の許可を取得し、「電気刺激装置WILMO (ウィルモ)」の開発をスタート、2017年に販売を開始しました。これはリハビリ用として上腕に装着して神経を電気刺激して筋萎縮改善を促す装置です。大学との共同で、ゼロから開発して認可を取り、独自製品として製造販売しています。スリムで軽量であることが好評で、日本のみならず、台湾、中国でも、認可を取得し、本格的な海外展開の準備が着実に進んでいます。その後は、専門医の先生とともに、開発・設計・製造して認可を取った「Q-CO」を2020年に販売開始するに至りました。

成長イメージについてお聞かせください。

開発中の自社製品の確実なリリース、トータルソリューションの提供、新事業の開拓で、大きく成長したい

まずは開発中の自社製品を確実にリリースすることが最優先です。また、「売って終わり」ではなく継続的なソリューションの提供に今後も注力します。

ヘルスケアについては、医療費の高騰が家計や国・地方の財政に重い負担をかけているため、在宅医療やセルフケア分野のニーズが今後拡大すると考え、自社製品の開発や輸入販売、器機を利用したサービスの提供により、それらの分野を開拓することを選択肢と考えています。

RFIDについても、顧客の要望に合わせた様々なニーズ、例えば、通信距離の調整、読み取り機の性能改善等、いかに作業効率を改善できるか、ミスがなくなるかなど、知見が豊富なエキスパートエンジニアがコンサルテーションすることで最適なソリューション提供に努めています。

さらに、M&A、資本・業務提携も含めて、新事業の検討を進めています。既存事業との関連分野に限らず、協業での新事業を想定して国内外でパートナーを探しています。これらも含めて長期的に大きく成長したいと考えています。

中期経営計画に対する社内の反応について、また、取締役として今後会社をどう導きたいか、お聞かせください。

中期経営計画の目標が就業意欲向上につながっている

歴史が浅いソリューション事業も中期経営計画で目標を公表しているため、社員は皆いい意味で鼓舞されています。黒字化達成に向けて就業意欲が高まっていると感じます。

働きやすい環境整備で女性活躍を推進する、そして取締役会と会社をさらに活性化したい

これまで唯一の女性取締役として共働きや子育て世代、若い従業員の方が働きやすい環境になるよう改善を推進してきました。奨学金返済サポート制度の提言、時短勤務の適用対象となる子の就学年次を小学校1年生から3年生への拡大、育児・介護休暇の利便性向上、有給休暇の時間単位取得、テレワークの推奨など、この規模の会社としては、比較的早くから取り組んでいました。ライフステージに合わせて、全社員が戦力として長く活躍できるように今後も努めていきます。そして、神服佐知子さんという新たな女性社外取締役の仲間入りを機に、彼女の十数年の会社経営経験を活かした、女性、経営者として、忖度のないアドバイスをいただき、取締役会の議論を活性化して、会社全体も活性化していきたいと考えています。

インタビューは2024年12月に実施しました。

サステナビリティの考え方と取り組み

サステナビリティ全般の考え方

当社は、経営理念「創造と調和」のもと、サステナビリティに関する課題への取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、企業価値を向上させ、さらには経済価値との好循環を生み出すことで、ステークホルダーの皆様に信頼され、選ばれ続ける存在であることを目指しています。

値との好循環を生み出すことで、ステークホルダーの皆様に信頼され、選ばれ続ける存在であることを目指しています。

サステナビリティのための体制

ガバナンス

当社は、2021年10月にサステナビリティ委員会を取締役会の直轄組織として新設し、2021年12月にサステナビリティ推進規程を制定しました。当委員会においては、気候変動を含むサステナビリティ関連諸課題の重要事項等を審議し、取締役会に報告を行っています。

戦略

当社は、「SKEサステナビリティポリシー」を制定し、その中で5つの重要課題を定め、諸課題への対応を通じて自らの企業価値を向上させ、社会の持続的発展に貢献できるように努めていきます。

5つの重要課題	主な活動状況
<p>1.未来を豊かにする製品づくり フラットパネルディスプレイ用フォトマスクを中心として、社会の求める高付加価値、環境にやさしい製品を積極的に提供します</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ISO9001 認証取得による安定した品質の製品提供 ・ 調達先と協業し「SKEグリーン調達ガイドライン」に基づく材料調達により環境負荷軽減に配慮した製品の提供 ・ 取引先で不要となった主材料（合成石英）の積極的なリサイクル活用に基づく環境負荷低減に配慮した製品の提供
<p>2.社会への貢献 豊かな地域社会の発展に向けて、ボランティア活動をはじめ、社会貢献・地域貢献活動に積極的に取り組みます</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各拠点の周辺地域清掃 ・ 琵琶湖の在来魚保護を目的とした外来魚駆除活動への参画 ・ ペットボトルのキャップ回収運動の推進 ・ ボランティア休暇制度の制定・運用によるボランティア活動への参加推進 ・ 当社が選定したボランティア活動を社員へ周知・推奨 ・ こども食堂への寄付 ・ 日本赤十字社の献血 ・ 外国コインおよび使用済切手・ベルマークの寄付
<p>3.地球環境への貢献 未来の人々に自然に満ちた地球を残すため、温室効果ガス削減や再生可能エネルギーの採用に取り組みすることで、将来的にカーボンニュートラル実現を目指します</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 太陽光発電設備の設置（京都工場）による再生可能エネルギーの利用促進 ・ 当社主要製造装置のレーザー仕様変更により消費電力を削減 ・ ISO14001 認証取得による、当社企業活動における環境リスクの分析と低減活動の推進 ・ 当社製品への有害化学物質の禁止物含有ゼロの徹底
<p>4.多様な人材の活用・共生と健康でクリエイティブな職場づくり 多様性の一環である女性活躍推進などを通じて社会の様々な価値観に寄り添うとともに、常に社員の心身の健康管理をサポートする事で、働き甲斐のある職場環境づくりに取り組みます</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働関係法規の遵守 ・ 安全衛生委員会の運営に基づく職場の安全衛生確保 ・ ISO45001 認証取得による労働安全衛生の確保 ・ 職場環境の改善・働きやすい職場づくりを推進し、メンタルヘルス不調を未然に防止する事を目的としたストレスチェックの実施やメンタルヘルスケア活動の推進 ・ 将来の女性管理職比率向上に向けた新卒採用に占める女性比率向上 ・ 在宅勤務の制度化・運用 ・ 時間単位の有給休暇取得制度の制定・運用 ・ リファラル採用制度の制定・運用
<p>5.法令遵守とガバナンスの強化・徹底 上場企業としての社会的責任を果たし、グループ全体のコンプライアンスとガバナンスを強化・徹底します</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス委員会の定期的な開催による役員の情報共有ならびに課題解決の検討 ・ ハラスメントやインサイダー取引などのコンプライアンス教育・研修の実施 ・ 内部通報制度（ヘルプライン）の整備・活用 ・ SKE行動規範に基づき「取引先との良好な関係構築」「人権尊重」「株主・投資家とのかかわり」「地域社会・地球環境への取り組み」「国際社会とのかかわり」に係る行動の遵守 ・ コーポレート・ガバナンスに関する基本方針の制定・実践、内部統制システムの整備・運用 ・ 任意の指名・報酬委員会設置や中期経営計画開示による経営の透明性向上

リスク管理

当社は、コンプライアンス委員会およびリスク管理委員会を設置しており、経営危機につながるリスクに関する重要事項の審議を行い、改善の方向性を当該部門に提案する

とともに、適宜取締役会に報告することとしています。サステナビリティに関連するリスクについても必要に応じてサステナビリティ委員会と連携のうえ、全社的なリスク管理と連動させていきます。

中期経営計画におけるESGの取り組み

経営基盤強化の施策を着実に進行

事業を通じて社会の持続的な発展にも寄与しながら、自らが成長していくための基盤の強化を進めています。中期経営計画において、環境負荷低減のため、温室効果ガスのScope1と2の削減に加えて、Scope3の削減にも努めてい

ます。また、社会貢献活動の継続と拡大、社員のボランティア活動支援、女性が活躍できる職場環境の整備に努めています。ガバナンスについては、社外取締役比率の向上、適切な情報開示による透明性の確保の継続に取り組んでいます。

	2024年9月期の実績	中期経営計画における今後の目標・取り組み
環境	<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス排出削減(Scope1+2) <ul style="list-style-type: none"> ・2024年9月期実績：前期比147t-CO₂削減 ●温室効果ガス排出削減(Scope3) <ul style="list-style-type: none"> ・実排出量の測定実施 ●禁止物質の製品への含有ゼロを継続 ●社員向け環境講演会を開催 	<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス排出削減(Scope1+2) <ul style="list-style-type: none"> ・目標：2024年9月期～2026年9月期の3年間で300t-CO₂削減に取り組む ●温室効果ガス排出削減(Scope3) <ul style="list-style-type: none"> ・目標：毎年前期比5%のCO₂削減に取り組む 
社会	<ul style="list-style-type: none"> ●子ども食堂への寄付 ●琵琶湖外来魚駆除大会への参加、本社・工場周辺の清掃活動 ●日本赤十字社の献血実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●社会貢献活動の継続と拡大 ●社員のボランティア活動支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア休暇制度の有効利用 ●女性が活躍できる職場環境の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・女性採用比率向上 ・女性社員のキャリアのイメージ形成サポート 
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●任意の指名・報酬委員会の設置 ●適切な情報開示による透明性の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画を開示 	<ul style="list-style-type: none"> ●社外取締役比率の向上 ●適切な情報開示による透明性の確保を継続 

コーポレート・ガバナンス

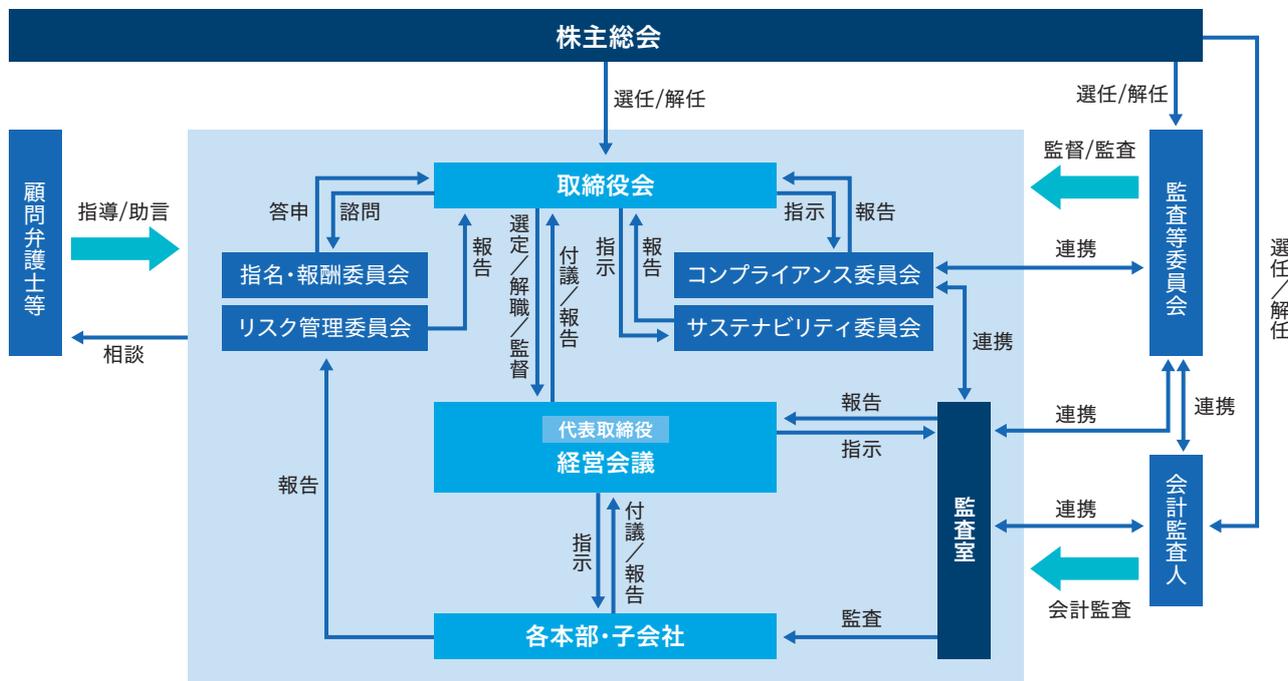
コーポレート・ガバナンスの基本的考え方

当社経営理念「創造と調和」には、「社会、自然そして人との調和を大切にしながら、社会の求める良い製品を創造していくことで、物質的にも精神的にも豊かな社会の実現に寄与する」という想いが込められており、その実現に向けて取締役はじめ全社一丸となって取り組んでおります。

また、これらの理念実現のためには、株主・取引先・地域社会・社員などの社内外のステークホルダーの立場を尊重したうえで、公平・公正かつ迅速な意思決定を行う仕組みであるコーポレート・ガバナンスを適切に実践することが肝要と考え、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針を定め、かつ実践しております。

- (1) 当社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行い、また、株主の実質的な平等性の確保を図ります。
- (2) 当社は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値創出のため、様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。
- (3) 当社は、当社の財務情報や、非財務情報について、法令に基づく適切な開示を行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組めます。
- (4) 当社取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るために、その役割・責務を適切に果たします。
- (5) 当社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行います。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年12月24日現在)



組織形態

当社は2018年より監査等委員会設置会社となっております。その理由は取締役の職務執行の監査等を行う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督

機能を強化し、さらなる監視体制の強化を通じてより一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図るためです。なお、当社は監査等委員である社外取締役4名を選任しています。

取締役会

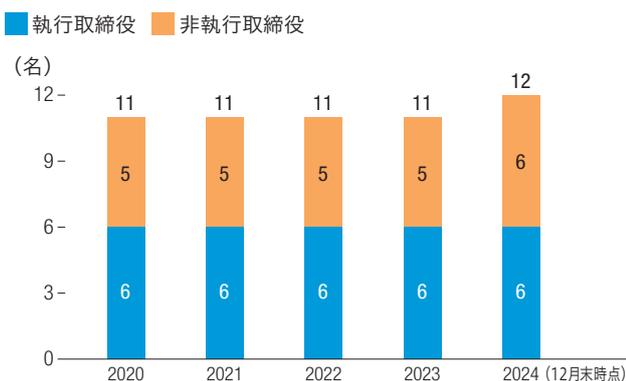
取締役12名のうち独立社外取締役が4名で、コーポレート・ガバナンスコードが東京証券取引所スタンダード市場上場企業に求める基準を満たしています。

取締役会は、原則月1回開催され、当社の経営全般に関

する意思決定機関として、法令および定款、取締役会規則に基づく事項について審議、決議しています。

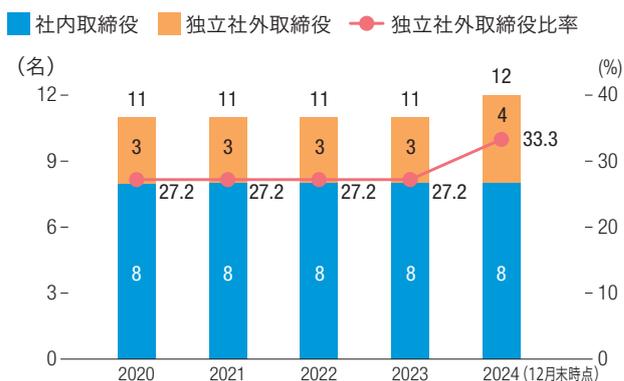
任期は、取締役（監査等委員である取締役を除く）は1年、監査等委員である取締役は2年です。

取締役会構成（執行取締役、非執行取締役）

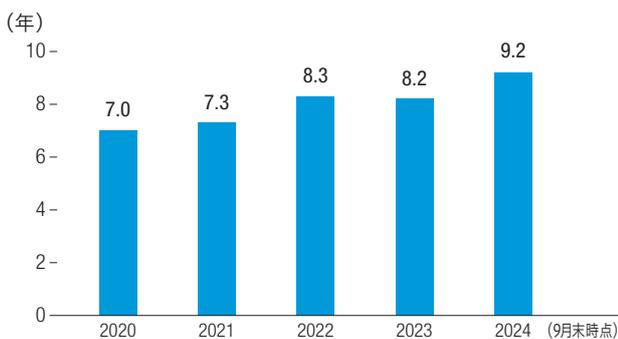


注：非（業務）執行取締役：事業活動に関与しない取締役。独立社外取締役、監査等委員である取締役など。2024年12月末時点においては、取締役相談役1名、常勤監査等委員である社内取締役1名、監査等委員である社外取締役4名の、計6名です。

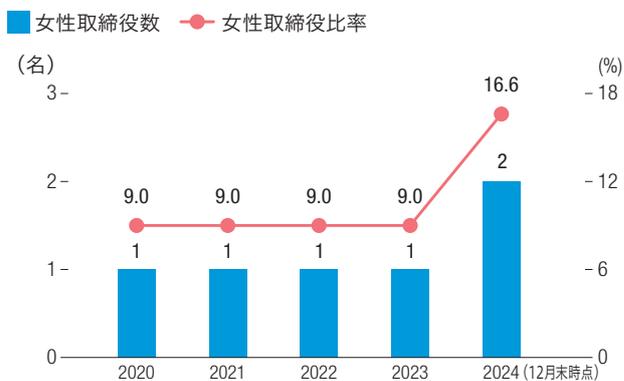
取締役会構成（独立社外取締役数と比率）



取締役の平均在任期間（年）



女性取締役数と比率



監査等委員会

監査等委員会は、原則月1回開催し、取締役の職務執行状況等の適法性監査、妥当性監査を実施しています。

コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、法令の改正状況等を確認するとともに、遵守状況について社内共有する仕組みを構築し、社内へ法令等の遵守意識の普及や高い倫理性の保持に努めています。

指名・報酬委員会

従来から適切な基準に則り、取締役会の構成員とその報酬を決定してきましたが、経営の公平性や健全性、透明性を確保し、さらに向上させる手段として、2023年10月に取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しました。以降、取締役の指名及び報酬については、指名・報酬委員会の諮問を経て決定されており、透明性の高い経営を実現しております。委員は、独立社外取締役が過半数を占める割合で構成し、委員長および委員は取締役会決議にて選定いたします。

資本コスト・資本収益性を意識した経営指標の開示

中期経営計画の、KPIの一つとして「ROE15%以上」を掲げ、資本コスト・資本収益性を意識した経営目標を明確に

しています。この達成に向けて中期経営計画の施策を着実に実施しています。

株主還元方針の見直し

2023年に株主還元方針を見直し、「経営基盤の強化を図りつつ、積極的に成長分野への投資を行うことで、継続的な企業価値の向上と株主の皆様への安定的かつ継続的な利益配分を

実現すること」を基本方針として掲げました。目標とする連結配当性向を20%から50%に見直し、2023年9月期は50.2%、2024年9月期は50.1%で、この目標の達成を継続しています。

新たな女性社外取締役の選任

2024年12月の株主総会をもちまして新たな女性社外取締役神服佐知子が選任されました。企業経営をはじめとする豊富な経験と高い見識、国際的な視点を有し、その知識と経験が、当社の経営、取締役会の意思決定における適正性の確保、監査・監督体制の充実に寄与することが期待され、選任されました。早速、取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会で活発な議論に参加しています。このたびの選任により、社外取締役比率は約27%から約33%に、女性取締役比率は約9%から約17%に上昇しました。

ガバナンス改革の歴史

2014年	社外取締役選任
2017年	取締役会の実効性評価実施
2018年	監査等委員会設置会社への移行
2019年	女性取締役就任
2021年	サステナビリティ委員会の設置
2023年	株主還元方針の見直し、指名・報酬委員会（任意）の設置、中期経営計画の公表
2024年	新たな女性社外取締役の選任

コンプライアンスの取り組み

コンプライアンス管理規程に基づき、取締役会の直轄機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。内部通報保護規程に基づき、ヘルプライン窓口を設けていま

す。また、研修を実施しており、2024年9月期は5回開催し、のべ844名が受講しました。同期の内部通報相談件数は0件でした。

サステナビリティの取り組み

2021年10月にサステナビリティ委員会を取締役会の直轄の組織として設置し、2021年12月にサステナビリティ推進規程を制定しました。2024年9月期は、こども食堂への寄付等の社会貢献活動を実施したほか、主要製造設備であ

るレーザービーム描画装置のレーザーの一部をガス式から固体式に交換しました。これにより当該装置の電力消費量の大幅な削減が実現でき、気候変動の影響低減や脱炭素促進への寄与も期待できます。

人材の多様性確保の取り組み

当社は、管理職の約8割が中途採用者であり（当社単体、連結とも）、外国籍社員も多数活躍しており（連結で約4割）、多様な人材で構成されています。

管理職に中途採用出身者が多い要因は、フォトマスク事業の開始時および成長に合わせ、積極的に人材を外部から登用

したことです。中には、契約社員や派遣社員から正社員に登用され、中核人材として活躍している社員もいます。

また、外国籍社員も多数活躍しています。主要顧客が外国企業であるため、外国籍社員が営業部門で活躍しています。

取締役会の実効性評価の取り組み

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるために、取締役会の役割と責務の実効性の検証、課題の抽出、改善を図るため、取締役会自身による取締役会の実効性の分析・評価を2016年9月期より実施しています。11名の取締役（社外取締役含む）を対象にした2024年9月実施のアンケートの結果

は3.4ポイントとなりました。アンケート調査から「社外取締役や女性役員比率の増加」の要望があり、2024年12月より増員しております。その他には「取締役会資料の簡素化」「取締役自身への研修強化」の要望がありました。今後もPDCAサイクルを回し、改善に努めます。

各委員会等の状況

名称	構成員(2024年12月末時点)	議長または委員長	開催回数 (2024年9月期)
取締役会	・社内取締役7名 ・常勤監査等委員である社内取締役1名 ・監査等委員である社外取締役4名	議長： 代表取締役(石田昌徳)	13回
監査等委員会	・常勤監査等委員である社内取締役1名 ・監査等委員である社外取締役4名	議長： 常勤監査等委員である取締役 (前野隆一)	13回
コンプライアンス委員会	・社内取締役(監査等委員である取締役を除く)6名 ・常勤監査等委員である社内取締役1名	委員長：代表取締役(石田昌徳)	8回
リスク管理委員会	・社内取締役(監査等委員である取締役を除く)1名 ・執行役員および室長7名	委員長：取締役(奥田正男)	7回
人材開発委員会	・社員6名	委員長：社員	12回
環境委員会	・社員7名	委員長：社員	12回
サステナビリティ委員会	・社内取締役(監査等委員である取締役を除く)6名 ・常勤監査等委員である社内取締役1名	委員長：代表取締役(石田昌徳)	8回
指名・報酬委員会	・社内取締役(監査等委員である取締役を除く)2名 ・監査等委員である社外取締役4名	委員長：代表取締役(石田昌徳)	4回

サプライチェーン管理、サプライヤーとの公正な取引

当社は、ISO9001、ISO13485、ISO14001、ISO45001を取得し、社内の品質・環境・労働安全衛生管理の体制を整備するとともに、サプライヤーとも共同でサプライチェーン全体での管理に努めています。品質・環境・安全管理のため、エスケーエレクトロニクス行動規範や資材購買プロセス基準に則り、様々な取り組みを進めています。

サプライヤーとの公正な取引関係推進のため、エスケーエレクトロニクス行動規範のほか、購買管理規程、購買管理規程取扱細則、下請法遵守細則などの規程に基づいて取引を行っています。公正な取引を保証するためのサプライヤー相談窓口は、当社フォトマスク事業本部事業推進室資材部が担当しています。

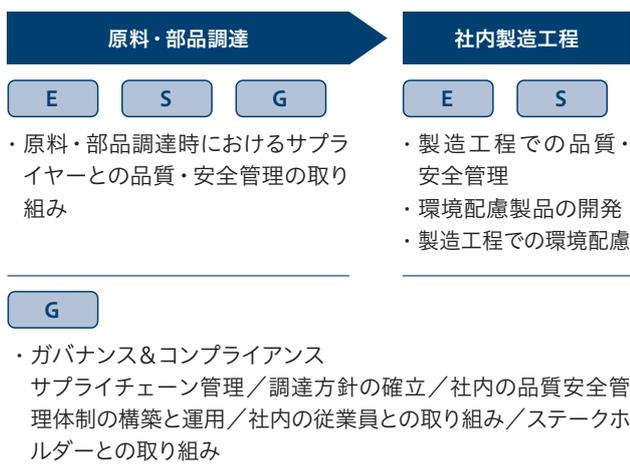
品質管理

当社の製造工程ではISO9001のシステムに沿って品質管理を行っています。また、サプライヤーに対しては、品質管理規程、品質マニュアル、資材購買プロセス基準、品質監査チェックシートという規程に基づき、定期的に品質監査を行っています。

品質管理体制構築の歴史(ISO9001)

1999年4月	(株)写真化学の電子事業部(現：当社大型フォトマスク事業)でISO9002(現：ISO9001)認証取得
2004年7月	頂正科技股份有限公司(台湾)でISO9001認証取得
2021年7月	頂正科技股份有限公司で認証更新
2022年3月	当社で認証更新

サプライチェーン管理の概要



- 材料調達先
 - 品質保証部が出向き監査
 - 品質管理規程、品質マニュアル、資材購買プロセス基準などに基づき、サプライヤーに対し、定期的に品質監査を実施
 - 環境保護の取り組みとしては、グリーン調達ガイドラインに沿って調達
- 自社の管理：ISO9001、ISO13485、ISO14001、ISO45001を取得し、品質・環境・労働安全衛生を管理
- 自社の海外工場
 - 品質・工程管理：ISO9001に則り、管理、監査は年に1回
 - 労務管理も実施：月1回会議

環境負荷低減への貢献

事業活動推進と環境負荷低減の両立

当社は、事業活動を推進することで、環境負荷低減に貢献する製品・技術・サービスを提供し、社会に貢献しています。さらには、自社の事業活動、特に製造工程において生じる環境負荷を低減するための活動にも努めています。

環境理念として「私たちは、経営理念に基づき、常に自然の恵みを大切に、企業活動を通じて環境改善に取り組み、自然との調和を実現します。」と定め、実践の指針として環境方針を定めています。

環境方針

「環境への取り組みはSKE社員の責務である。」を基本姿勢に、当社の事業活動や製品及びサービスによる環境影響を評価し、以下の方針に基づき環境問題に継続的に取り組んでまいります。

1. 地球温暖化防止のため、省資源・省エネルギーに努めます。
2. 汚染を防止し、循環型社会の形成に貢献(3R[※]の実践)し、環境保護に努めます。
3. グリーン調達に取り組み、環境に優しい製品作りに努めます。
4. 関連する環境法令や規制及び協定等を順守いたします。
5. 環境教育を実施し、環境意識の向上を図ります。
6. 社会貢献活動を実施します。
7. 環境パフォーマンスを向上させるために環境マネジメントシステムの継続的な改善を図ります。
8. この方針は社員に周知徹底すると共に、一般にも公開いたします。

※ 3R…Reduce(廃棄物の排出抑制)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化)

環境管理・サステナビリティ推進体制

当社は、2002年の京都工場を皮切りに、滋賀工場、海外子会社(台湾)で、環境マネジメントシステムのISO14001を取得し、それに則り、管理体制を構築し、運用しています。

さらに、環境マネジメントのみならず、サステナビリティ全体についての活動の方向性を定めるため、2021年にサステナビリティ委員会を取締役会の直轄機関として設置しました。活動内容はサステナビリティ推進規程で定めています。

環境管理体制構築の歴史(ISO14001)

2002年 9月	京都工場でISO14001認証取得
2008年12月	頂正科技股份有限公司(台湾)でISO14001認証取得
2011年 9月	滋賀工場でISO14001拡張認証取得
2021年 9月	京都工場・滋賀工場で認証更新
2021年12月	頂正科技股份有限公司で認証更新

気候変動への対応

ガバナンス

気候変動を含む環境課題を経営上の重要事項と捉え、リスク管理委員会と環境・安全グループなどが温室効果ガス(CO₂)排出量削減の取り組みを進めています。

戦略

当社の事業形態は装置産業です。主要装置を消費電力が少ない装置へ変更し、太陽光発電等の再生可能エネルギーへの転換を推進することで、CO₂排出量の削減に努めています。

指標及び目標

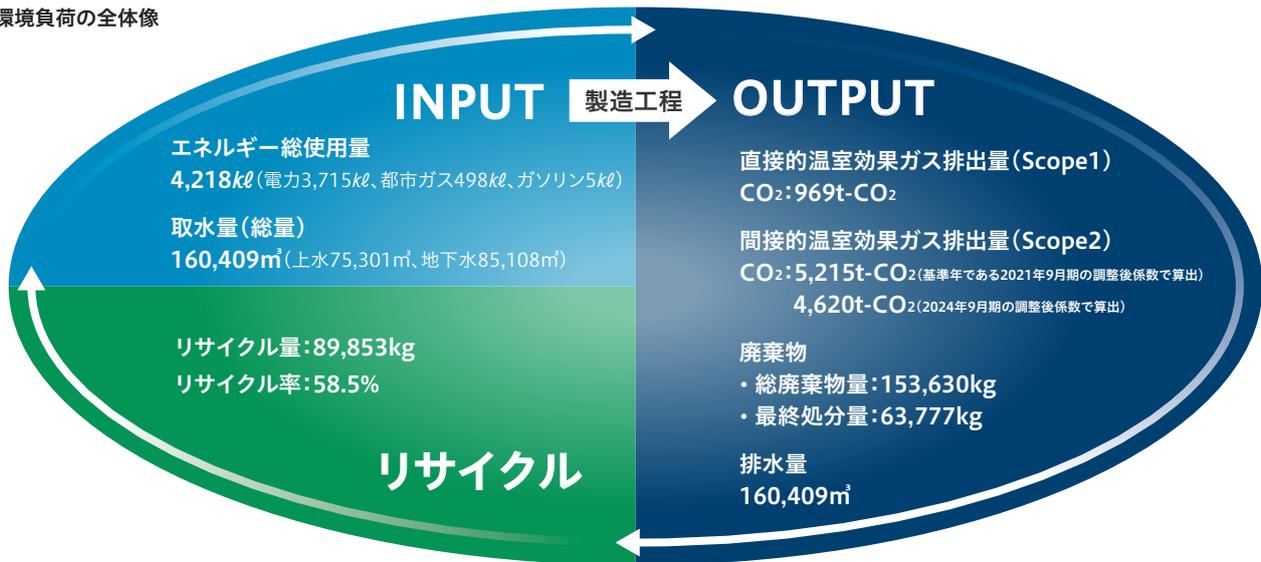
事業活動におけるCO₂排出量の削減のために、Scope1とScope2の合計については2024年9月期から2026年9月期までの3年間で300t-CO₂の削減を目指しています。Scope3については2025年9月期から毎年前期比5%の削減を目指しています。

環境負荷低減

環境負荷の概要

当社は、自社の製造工程に利用する投入物 (Input)、製造工程を経て排出される排出物 (Output)、リサイクルについての数量を計測し、その低減活動に役立てています。

環境負荷の全体像



注：集計期間は、2024年9月期 (2023年10月～2024年9月)

Input エネルギー使用量の節減と効率化

事業活動に使うエネルギーの使用量を前年度比1%以上削減することを目標に掲げ、省エネルギーに取り組んでいます。当社が排出する温室効果ガスである二酸化炭素 (CO₂) のうち、自社の製造工程からの排出量 (Scope1) よりも、エネルギー使用に伴う排出量 (Scope2) の方が大きいため、省エネ、エネルギー利用の効率化の推進に注力しています。また、京都工場の屋上に太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギーの利用の推進に努めています。

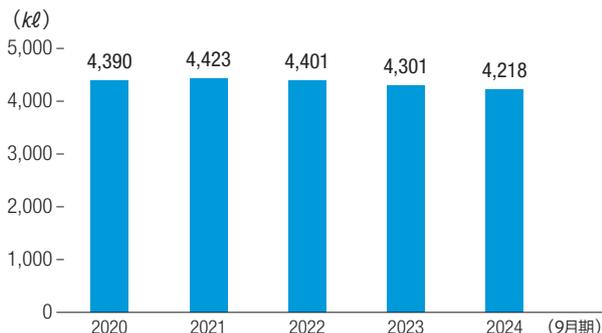
Input 主要製造装置の電力消費量大幅削減への取り組み

2024年9月期は、主要製造装置であるレーザービーム描画装置のレーザーについて、従来のガス式から固体式レーザーに交換しました。これにより、当該装置の電力消費量を大幅に削減できました。

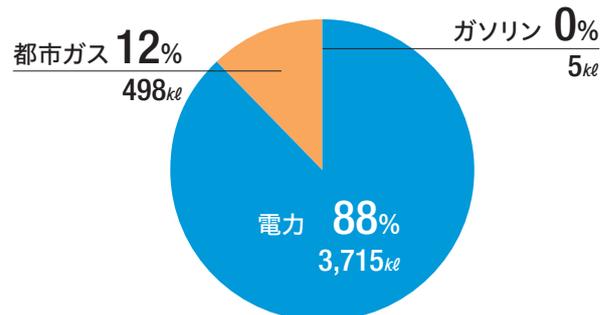
Input 水の使用量の節減と再利用

水道使用量を監視し、使用量削減に取り組んでいます。取水の内訳は、上水道と地下水です。なお、取水量と使用量は一致します。

エネルギー使用量 (総量)

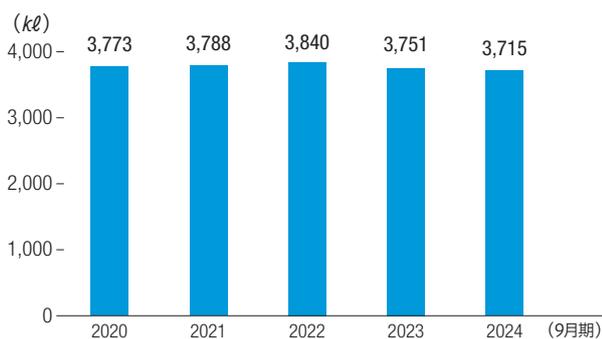


エネルギー使用量の内訳 (2024年9月期)

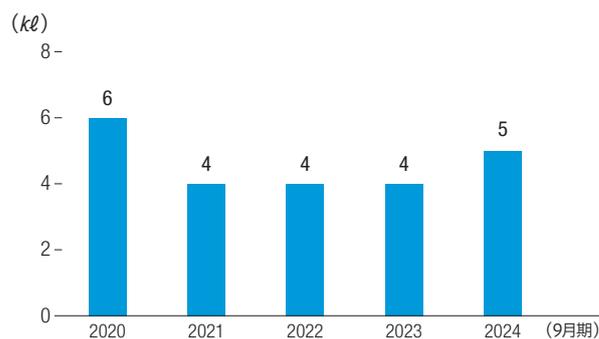


(注) 再生エネルギーは微量であり計算から除外

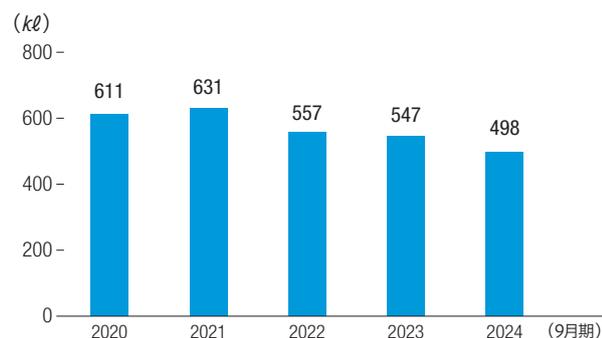
電力使用量



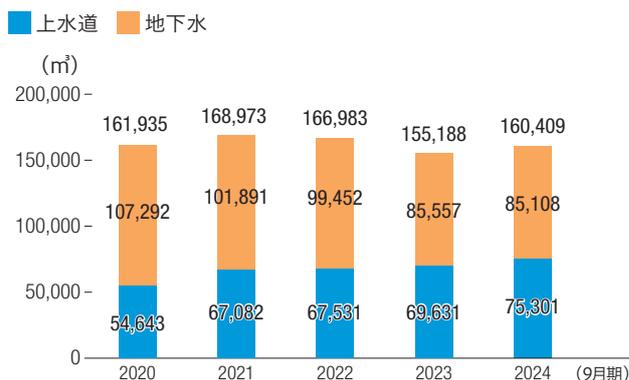
ガソリン使用量



都市ガス使用量



取水量と内訳



Output 温室効果ガス排出削減

・Scope1の特性

当社の温室効果ガス排出量のうち、自社の製造工程からのCO₂排出量 (Scope1) は相対的には主要な要素ではありません。一部の工程でボイラーを焚く場合があるものの、燃焼工程が基本的には存在しないためです。その意味では、本質的には温室効果ガス排出量の少ない事業を運営しているといえます。

CO₂排出量のうち、大きな部分を占めるのは、エネルギー使用に伴う排出量 (Scope2) と、調達する材料の製造工程で排出する量 (Scope3) です。

・Scope2の特性

クリーンルームが365日稼働、装置も24時間常にレーザーを出して稼働しているため、電力消費量が多くなり、それに伴うCO₂排出量が多くなります。

・Scope3の特性

当社の製造工程で材料として使う合成石英の製造工程で燃焼を行うのでCO₂排出量が多くなります。

・CO₂排出削減への取り組み

エネルギー使用に伴うCO₂排出量を削減するため、使用するエネルギーを太陽光発電などの再生可能エネルギーへ代替する取り組みを加速させることを検討しています。

また、製造工程では電力が不可欠ですが、事業活動を活発化させながらも電力使用に伴うCO₂排出量を抑制・削減することを目指して、製造装置の省エネ化や製造工程の効率化に取り組んでいます。

さらに、材料メーカーにおける合成石英の製造工程で燃焼工程があり、CO₂排出量が大きいため、その削減に向けて、実排出量の調査を実施中です。

・2024年9月期の取り組み (Scope1と2の合計の削減)

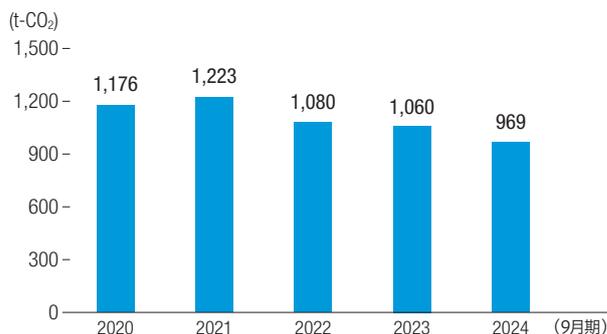
2024年9月期は主要装置のレーザー交換を含めた省エネ設備等への更新により、Scope1とScope2の合計は、前期比で基準年 (2021年9月期) の調整後係数で算出した場合147t-CO₂削減できました。

・中期経営計画の取り組み

中期経営計画において、Scope1とScope2の合計について、2024年9月期からの3年間の合計で300t-CO₂削減することを目標としています (なお、2024年9月期実績は前述の通り147t-CO₂の削減)。

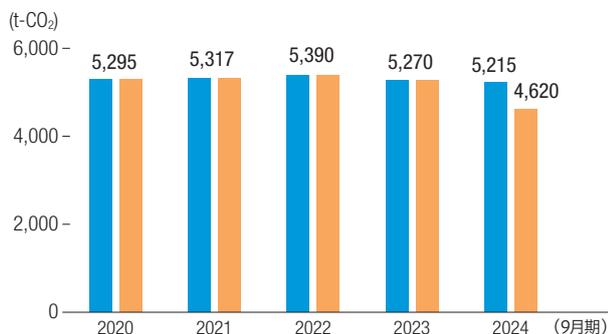
また、Scope3については、2024年9月期に実排出量の調査を実施しました。これに基づき、今後、毎年、前期比で5%の削減を計画しています。

直接的温室効果ガス排出量 (Scope1)



間接的温室効果ガス排出量 (Scope2)

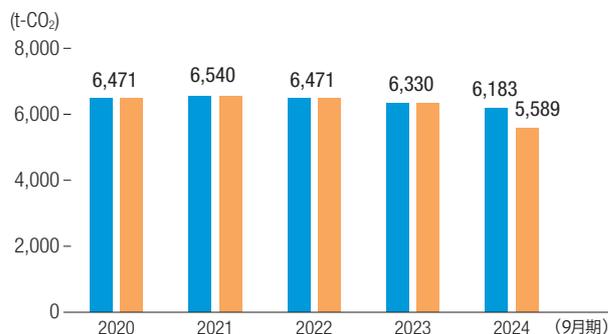
- 2021年9月期基準の調整後係数で算出した場合
- 各年度の調整後係数で算出した場合



(注) Scope2の算出に使用した調整後係数は、基準年である2021年9月期のもの、各年度のもの、それぞれで算出しました。2024年9月期のScope2は、基準年である2021年9月期の調整後係数で算出すると5,215t-CO₂となりました。各年度の調整後係数で算出すると4,620t-CO₂となりました。2024年9月期の係数が下がったことにより、それをういて算出した排出量は大幅に削減されました。

Scope1と2の合計の排出量

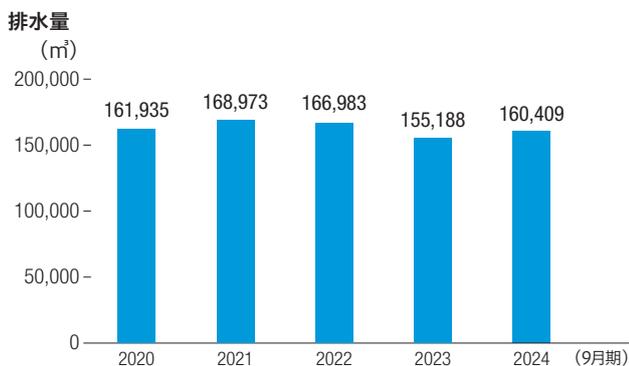
- Scope2を2021年9月期基準の調整後係数で算出した場合
- Scope2を各年度の調整後係数で算出した場合



(注) Scope2は、基準年の調整後係数を使用した場合、各年度の調整後係数を使用した場合、それぞれ算出しています。

Output 排水量の削減

排水量の排水先別内訳としては、すべて下水道です。取水量、使用量、排水量は、一致します。



Output 汚染防止

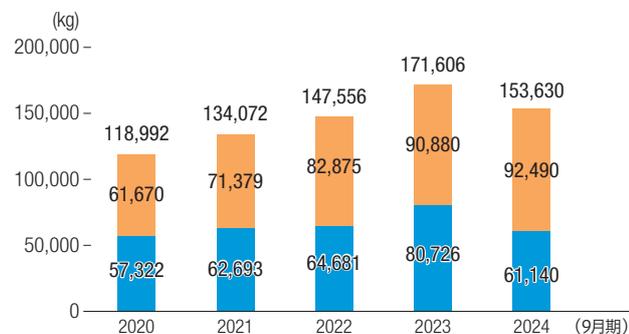
「含有禁止物質の製品含有ゼロ維持」を目標に掲げて活動しており、製品における禁止物質の含有ゼロを継続しています。

Output 廃棄物発生量削減・リサイクル

自社の事業活動から出る廃棄物発生量の削減にも取り組んでいます。具体的には、廃棄物の分別、適正管理、3R活動の実施、段ボール・古紙のリサイクル(リサイクル業者回収)、廃液のリサイクル(リサイクル業者回収)、容器の再利用、製品出荷ケースの再利用などに取り組んでいます。その結果、2024年9月期のリサイクル率は58.5%に上昇しました。

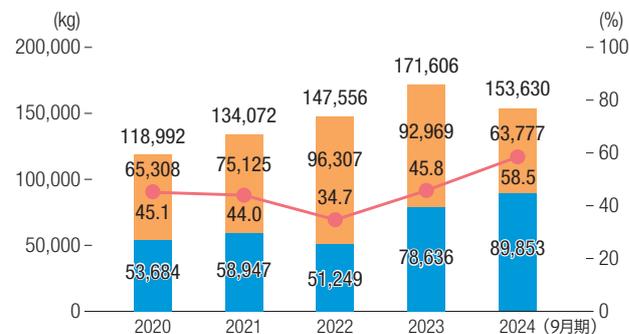
廃棄物排出量と内訳

- 産業廃棄物
- 特別管理産業廃棄物



廃棄物処分の内訳

- リサイクル量
- 最終処分量
- リサイクル率



(注) 工場廃液の回収はリサイクルに含めていません。

事業を通じた社会・ステークホルダーへの貢献

事業を通じて社会に貢献

経営理念である「創造と調和」を念頭に事業を通じた社会貢献に取り組んでいます。社会が求める製品の提供を通じて、社会的存在価値のある技術開発型企業を目指すとともに、社会・自然・人との調和を実現する企業経営に取り組んでいます。フォトマスクは、フラットパネルディスプレイ

レーの製造用原版であり、液晶や有機ELパネルの製造に必要な不可欠な製品です。また、ヘルスケア事業はリハビリや子宮頸がん検査、RFID事業は多様な産業の在庫管理などに貢献しています。いずれも、ニッチな分野で技術力を発揮し、社会に貢献しています。

人的資本経営への取り組み

人的資本・多様性の考え方

当社は、個人の多様性を尊重しつつ、それぞれが信頼・連携し合い、総合力を発揮することで、企業の持続的成長ができると考えています。そのため、有能な人材の獲得と育成に継続的に投資し、人材基盤をさらに強化していきます。

多様性のある人材の活躍

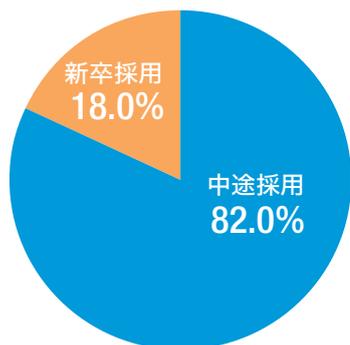
当社グループは多様な人材が活躍しています。中途採用を積極的に行い、有能な人材の確保、継続的な育成、管理職への登用を推進しています。連結、単体ともに、管理職のおよそ8割は中途採用者であり、中には派遣社員や契約社員から正社員として登用され、管理職として活躍している

社員もいます。主要顧客が外国企業であることから、外国籍社員も多数活躍しています。台湾の子会社で大多数の現地採用者が活躍するなど、連結では外国籍社員が4割強を占めています。

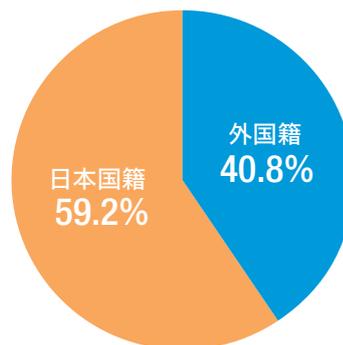
働きがいのある環境整備

健康経営の一環として、メンタルヘルスケアの充実を進めています。本人の問題にとどまることなく、企業の生産性にも影響することから、メンタルヘルスの正しい理解、ストレスチェックを利用したストレスへの気づきの機会創出を図るとともに、メンタルヘルスマネジメントの有資格者の増員を図っています。

管理職の内訳(連結) (2024年9月期)



従業員国籍内訳(連結) (2024年9月期)



人的資本経営に関する目標と進捗

指標	実績		目標	
女性管理職比率	2024年9月期	2.9%	2026年9月期	6.0%以上
男性育児休業取得率 ^{**1}	2024年9月期	85.7%	2026年9月期	85.0%以上
男女間賃金格差(全労働者)	2024年9月期	85.5%	2026年9月期	80.0%以上
女性採用比率 ^{**1}	2024年9月期	42.9%	2026年9月期	30.0%以上
年次有給休暇取得率 ^{**2}	2023年度	86.0%	2025年度	80.0%以上

※1 2024年9月期に目標を達成しましたが、該当者が少数のため変動が大きく、今後も維持する取り組みを進めます。

※2 年度は当年4月1日～翌年3月31日の1年間

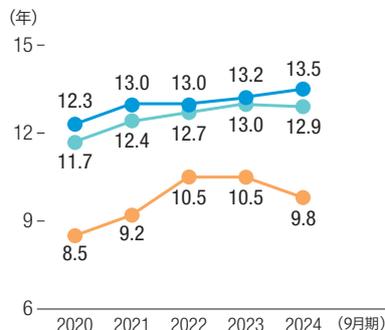
従業員数

■ 男性 ■ 女性



従業員平均勤続年数

● 男性 ● 女性 ● 男女平均

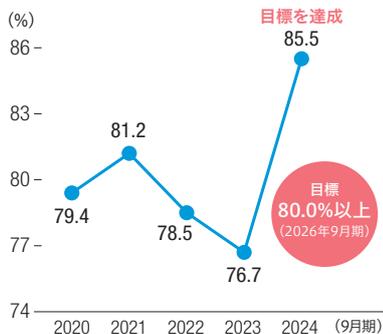


役員数(男女内訳)

■ 男性 ■ 女性

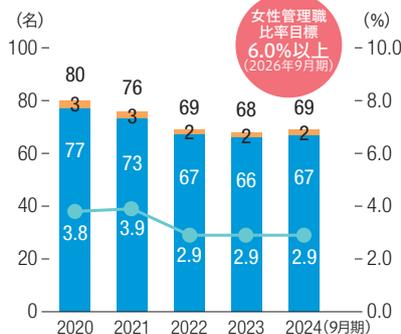


男女間賃金格差(全労働者) (男性賃金に対する女性賃金の割合)

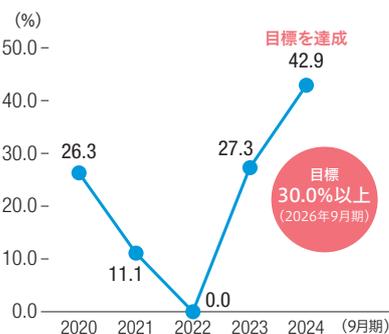


管理職数(課長級以上、男女内訳)と 女性管理職比率

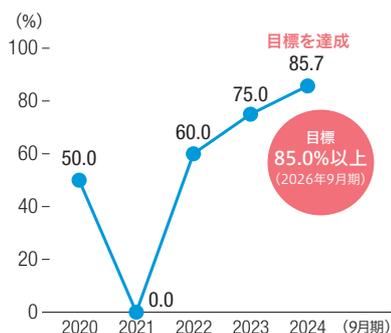
■ 男性 ■ 女性 ● 女性管理職比率



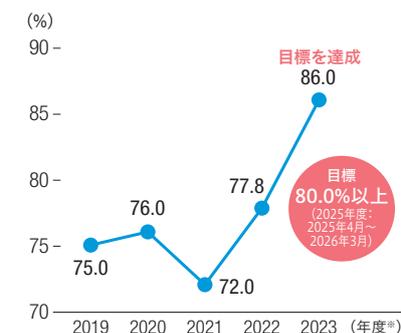
女性採用比率



男性育児休業取得率

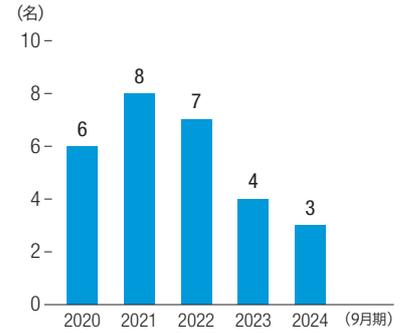


年次有給休暇取得率

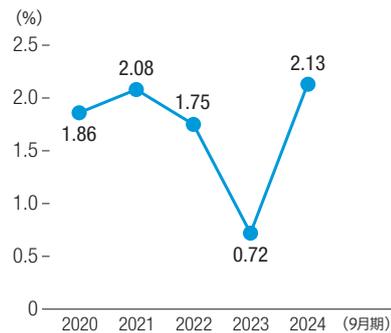


※ 年度は当年4月1日～翌年3月31日の1年間

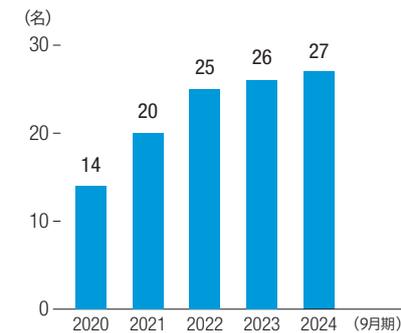
再雇用者数



障がい者雇用率



メンタルヘルス関連資格保有者(延べ)*



※ メンタルヘルスマネジメント検定、産業カウンセラー、衛生管理者の数

労働安全衛生(2024年9月期)

業務上死亡者	0名
休業災害度数率	0.00
休業疾病度数率	15.09
労働災害件数	業務上労働災害2件
労働災害度数	2.74
労働災害強度数	0
労働時間	728,815時間
死亡・重大災害件数	0件
健康診断	一般健康診断年1回 特殊健康診断年2回 保健指導48名
産業医面談	12名

会社概要 (2025年3月31日現在)

社名	株式会社 エスケーエレクトロニクス	事業内容	大型フォトマスク事業
英文名	SK-Electronics CO.,LTD.	資本金	4,109,722 千円
設立	2001年10月1日	従業員	386名(連結)
本社住所	〒602-0955 京都市上京区東堀川通り一条上ル堅富田町 436番地の2		

取締役・執行役員 (2025年3月31日現在)

代表取締役社長	石田 昌徳	執行役員 管理本部長	前川 隆
取締役相談役	石田 敬輔	執行役員 新領域創造室長	中村 一志
取締役	上野 篤雄	執行役員 技術開発本部長	小西 芳広
取締役	向田 泰久	執行役員 経営戦略室長	一井 洋孝
取締役	橋本 昌典	執行役員 生産本部長	田邊 勇
取締役	阿部 和香	執行役員 営業本部長	長尾 崇弘
取締役	奥田 正男	執行役員 頂正科技出向(董事長)	岡部 太一
取締役(常勤監査等委員)	前野 隆一		
社外取締役(監査等委員)	中野 雄介		
社外取締役(監査等委員)	佐々木 真一郎		
社外取締役(監査等委員)	立石 知雄		
社外取締役(監査等委員)	神服 佐知子		

事業所 (2025年3月31日現在)

国内

本社

〒602-0955
京都市上京区東堀川通り一条上ル堅富田町436番地の2



京都工場

京都府久世郡久御山町下津屋富ノ城62番地1



滋賀工場

滋賀県甲賀市水口町ひのきが丘38番

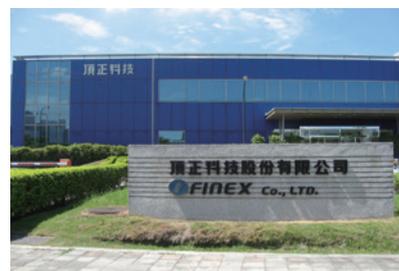


海外子会社

台湾

頂正科技股份有限公司 (FINEX Co., LTD.)

本社工場
台北支社
大型フォトマスクの製造・販売、
ヘルスケア製品の販売



韓国

SKE KOREA CO., LTD.

大型フォトマスクの販売

中国

愛史科電子貿易(上海)有限公司 (SK-Electronics Shanghai CO., LTD.)

大型フォトマスクの販売、その他電子製品の販売

株式の状況 (2025年3月31日現在)

上場取引所	東京証券取引所(所属スタンダード市場)
決算	9月
上場	2003年9月18日
売買単位	100株
発行可能株式総数	32,760,000株
発行済株式の総数	11,368,400株
株主数	11,384名

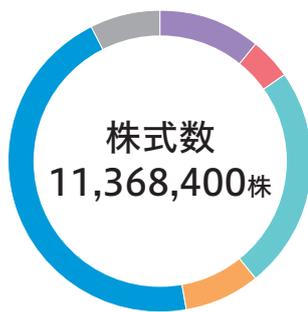
大株主の状況 (2025年3月31日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社写真化学	883,200	8.38
株式会社ニコン	568,400	5.39
株式会社京都銀行	356,200	3.38
株式会社SCREENホールディングス	315,000	2.99
石田昌徳	311,000	2.95
石田敬輔	300,200	2.85
株式会社石田産業	277,400	2.63
株式会社SBI証券	263,522	2.50
株式会社三菱UFJ銀行	251,200	2.38
日本生命保険相互会社	226,100	2.14

※当社は、自己株式837,772株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。

※持株比率は、自己株式を控除して算出しております。

所有者別株式分布 (2025年3月31日現在)



	株主数	所有株数	持株比率
■金融機関	12名	1,256,620株	11.05%
■証券会社	27名	504,230株	4.44%
■その他国内法人	81名	2,711,093株	23.85%
■外国法人等	146名	913,317株	8.03%
■個人その他	11,117名	5,145,368株	45.26%
■自己株式	1名	837,772株	7.37%

沿革

1868年(明治初頭)	石田旭山印刷所[(株)写真化学の前身]として事業開始。
1988年 3月	久御山事業所(現:京都工場)に新工場(現:当社大型フォトマスク事業)を増設。 世界初の大型EB描画装置を導入。
1995年 9月	工場・設備を一新し、業界に先駆けて、800mmサイズの大型フォトマスク製造を実現。
1999年 4月	電子事業部(現:当社大型フォトマスク事業)において「ISO9002(現・ISO9001)」認証取得。
2001年 10月	株式会社写真化学のエレクトロニクス事業部門を会社分割により独立させ、株式会社エスケーエレクトロニクスを設立。
2002年 5月	台湾に大型フォトマスクの製造・販売会社として、連結子会社「頂正科技股份有限公司」を設立。
2002年 9月	久御山事業所(現:京都工場)において「ISO14001」認証取得。
2003年 9月	日本証券業協会(現:東京証券取引所)に店頭登録銘柄として登録。
2004年 7月	頂正科技股份有限公司において「ISO9001」認証取得。
2004年 12月	日本証券業協会への店頭登録を取り消し、大阪証券取引所JASDAQ(現:東京証券取引所スタンダード市場)に株式を上場。
2005年 1月	久御山事業所(現:京都工場)に世界初の第8世代対応の新工場竣工。
2005年 11月	韓国に大型フォトマスクの販売会社として、連結子会社「SKE KOREA CO., LTD.」を設立。
2008年 11月	世界初の第10世代、第11世代対応の滋賀工場竣工。
2008年 12月	頂正科技股份有限公司において「ISO14001」認証取得。
2009年 3月	世界初の第10世代用フォトマスクの生産、出荷開始。
2010年 9月	中国に販売会社として、連結子会社「愛史科電子貿易(上海)有限公司」を設立。
2011年 9月	滋賀工場において、「ISO14001」拡張認証取得。
2012年 11月	京都工場において「OHSAS18001」認証取得。
2013年 12月	台湾に頂正科技股份有限公司の営業拠点として、台北支社を開設。
2014年 10月	京都府から「第二種医療機器製造販売業」の許可を取得。
2016年 6月	高度管理医療機器等販売業・貸与許可証取得(医療機関QMS)。
2017年 6月	「電気刺激装置 WILMO」の販売開始。
2018年 6月	「ピッキングタグ」の販売開始。
2019年 3月	本社、京都工場において「ISO13485」認証取得。
2020年 8月	京都工場において「ISO45001」認証取得。
2020年 9月	「デジタルコロポスコープ Q-CO」の販売開始。
2022年 5月	「エクストリームタグ」の販売開始。



Creation&Harmony
SK-Electronics CO., LTD.

株式会社エスケーエレクトロニクス

〒602-0955

京都府京都市上京区東堀川通り一条上ル豊富田町436-2

075-441-2333(代表)