



2026年3月期第1四半期 決算説明

2025年8月8日

東京コスモス電機株式会社

2026年3月第1四半期 業績報告

- ▶ 国内自動車メーカー・半固定抵抗器の需要が堅調に推移し売上高は微増
- ▶ 営業利益は微増、経常利益は為替影響により減益。加えて、特別損失としてTOB費用を計上したため、当期純利益は前年同期比半減

(百万円)	2025年3月期 Q1	2026年3月期 Q1	前年同期比	
			金額	比率
売上高	2,490	2,502	+11	+0.4%
営業利益	231	247	+15	+6.8%
営業利益率	9.3%	9.9%	-	-
経常利益	297	197	△100	△33.6%
経常利益率	11.9%	7.9%	-	-
当期純利益	191	76	△115	△60.2%
当期純利益率	7.7%	3.0%	-	-
期中平均為替レート	156.63	145.11		

- ▶ 可変抵抗器：前年同期比で減収減益ではあるものの、予算対比は堅調に推移
- ▶ 車載用電装部品：国内自動車メーカーの需要が堅調に推移し売上高は微増、利益面は製品構成の変化が影響

可変抵抗器

(百万円)	2025年3月期 Q1	2026年3月期 Q1	前年同期比	
			金額	比率
売上高	962	954	△8	△0.9%
セグメント利益	298	293	△5	△1.7%
セグメント利益率	31.0%	30.7%	-	-

主な増減要因

- ・通信機器向けが、前年同期の好調な実績もあり、今期は微減

車載用電装部品

(百万円)	2025年3月期 Q1	2026年3月期 Q1	前年同期比	
			金額	比率
売上高	1,501	1,523	+21	+1.4%
セグメント利益	196	178	△18	△9.2%
セグメント利益率	13.0%	11.6%	-	-

主な増減要因

- ・車載用センサの落ち込みをカメラヒータの需要捕捉で打ち返し
- ・一方で、製品構成変化の影響により利益は微減

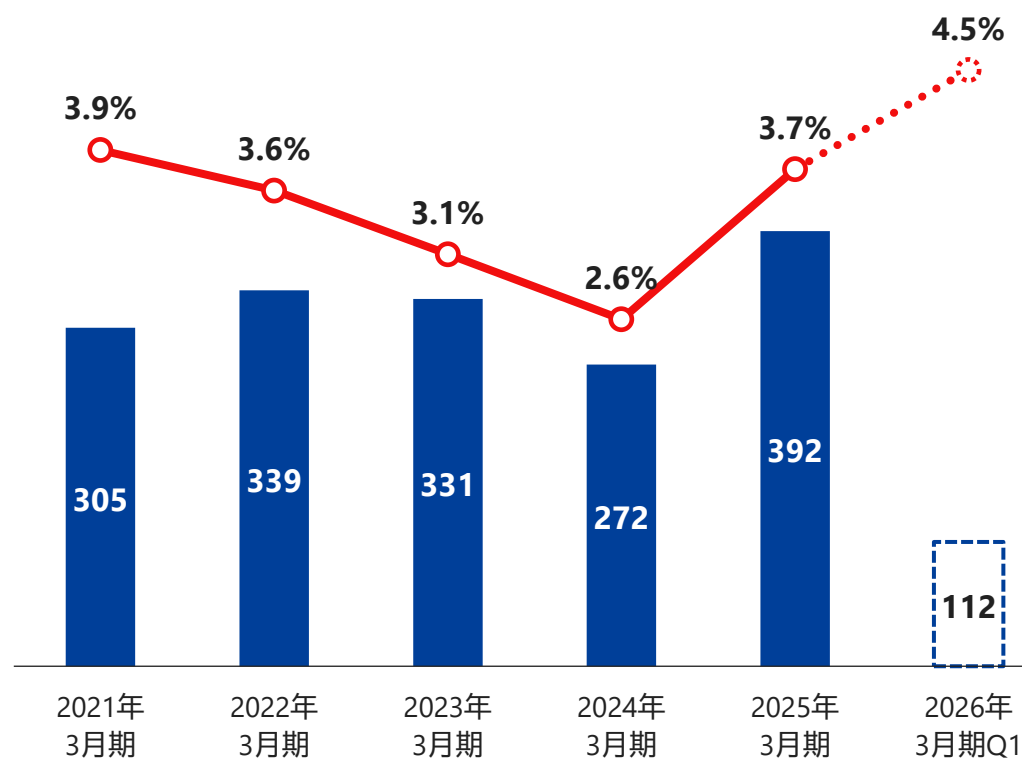
(百万円)	2025年3月期 期末	2026年3月期 Q1	増減額
流動資産	7,838	7,817	△20
現預金	3,344	3,165	△179
売掛債権	2,505	2,543	+38
棚卸資産	1,799	1,855	+55
その他	188	253	+64
固定資産	4,176	4,182	+6
有形固定資産	3,398	3,355	△42
無形固定資産	24	44	+20
投資その他	752	781	+28
資産合計	12,014	12,000	△14

(百万円)	2025年3月期 期末	2026年3月期 Q1	増減額
負債	4,439	4,541	+102
流動負債	2,559	2,797	+237
固定負債	1,879	1,744	△134
純資産	7,575	7,458	△117
株主資本	5,971	5,810	△160
その他の包括的累計額	1,604	1,647	+43
負債純資産合計	12,014	12,000	△14

- ▶ 前経営陣により立案された中期経営計画については、目標水準、およびそれを支える実行計画の具体性等に課題が見られるため、現経営陣にて抜本的な見直しを進めております

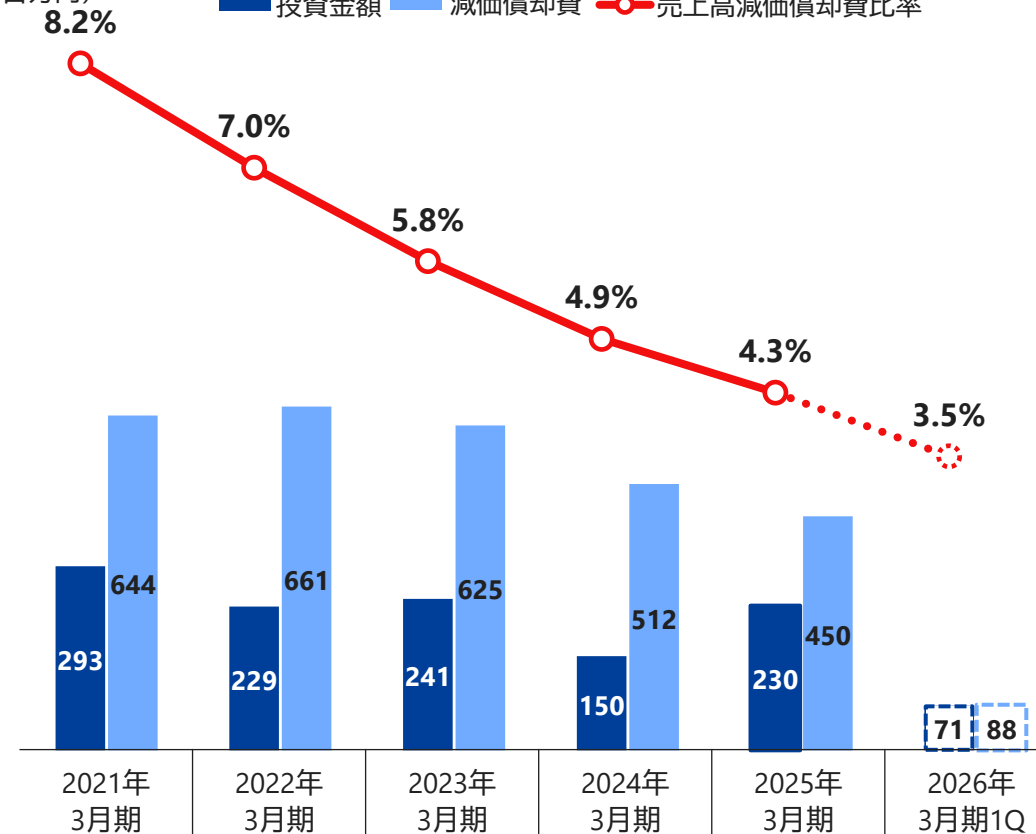
研究開発費

(百万円) ■ 研究開発費 ● 売上高研究開発費比率



設備投資

(百万円) ■ 投資金額 ■ 減価償却費 ● 売上高減価償却費比率



新経営体制および 主要な活動内容の紹介

当社は68年間にわたり可変抵抗器製造メーカーとして技術を培い、角度センサやフィルムヒータ等の新製品を開発することで、エレクトロニクス業界、通信機器業界、四輪、二輪、農機、建機メーカー業界における顧客や当社取引先との深い信頼関係を構築してまいりました。

このたび、当社は、第68回株主総会を経て、取締役が刷新され、企業経営、生産・営業管理、経営戦略策定、財務戦略策定、資本市場対応など様々な知見を有するプロフェッショナルによる新経営体制を発足させました。

株主の皆様から選任され新たに就任した代表取締役として、当社の強みを活かし、さらなる成長を実現することで、顧客、取引先、従業員を含むステークホルダーに対する新たな価値の提供、ひいては企業価値最大化を通じた株主の皆様への価値の提供を実現するため邁進してまいります。

2025年度の第2四半期決算発表時には、新たな中期経営計画を公表する予定であり、新経営陣を選任いただいた株主の皆様のご期待に応えられるよう、TOCOSの成長力の可能性を引き出してまいります。

東京コスモス電機株式会社
代表取締役社長

門田 泰人



▶ 第68回定時株主総会にて経営体制を刷新。企業価値及び株主価値の最大化を目指し新経営体制を発足

取締役体制¹

	門田 泰人	代表取締役社長 取締役会議長 指名報酬委員	経営全般
	若林 勇人	代表取締役副社長 COO	経営全般 営業本部管掌
	大河内 尚志	専務取締役 海外事業担当	生産本部管掌 技術本部管掌 品質本部管掌 営業本部管掌 (副)
	西立野 竜史	常務取締役 Chief Transformation Officer	管理本部管掌 生産本部管掌 (副)
	李 秀鵬	社外取締役会長 指名報酬委員	
	伊勢谷 直樹	社外取締役 指名報酬委員会 委員長	
	黄 聖遼	社外取締役	
	大木 真	社外取締役 指名報酬委員	

執行体制

営業	新井 雅夫	執行役員 営業本部 副本部長 台湾東高志電気股份有限公司 董事長
生産	吉田 徹	執行役員 生産本部 本部長 中津コスモス株式会社代表取締役社長
技術	宮田 一智	執行役員 技術本部 本部長
	郡 慎一郎	執行役員 技術本部 副本部長
品質	金子 栄次	執行役員 品質本部 本部長
管理	久保田 純	執行役員 管理本部 本部長
	岩崎 勝也	執行役員 管理本部 副本部長

1. 社外取締役監査等委員を除く

目先の利益追求から、未来への成長投資へ

	課題認識	今後の方針
ビジョン・戦略の欠如	- 社内外に対する具体的な経営ビジョンの欠如 - 顧客ニーズに基づかない曖昧な事業・製品戦略 - 固定費を削減するあまり未来への戦略投資が不足	- 早期に新中期経営計画を策定・公表予定 - 営業体制再構築と顧客ニーズに沿った開発 - 経営計画に基づく具体的な投資計画策定
経営管理の未整備	- 可視化されていない経営情報管理 - 原価低減に対する継続的改善の停滞 - 在庫管理の重要性・効率追求の不徹底	- 経営管理体制の強化と社内システム改修 - 固定費削減だけでなく変動費を最適化 - 属人的な在庫管理手法からの脱却
事業オペレーションの非効率	- 製造オペレーションに磨き込みの余地が存在 - 自動化の進んでいない製造工程 - 管理部門における手動データ管理 - 更新投資が必要な施設や設備	- ライン稼働率やCT¹管理の全工場での徹底 - 自動化に向けた投資計画の策定 - 社内管理データの再構築とシステム投資 - 製品ごとの競争力を可視化し更新投資実行
組織・ガバナンスの不備	- 部門間連携に改善の余地 - 特定部署の高い離職率 - 属人的な意思決定 - 固定的報酬体系と従業員インセンティブの不整備 - 戦略的な人材配置計画の欠如	- 各種会議体の不明瞭な運営状況からの脱却 - 不明確な人事決定や意思決定権限の排除 - 定量的な経営情報に基づく合理的経営判断 - 報酬体系における業績連動の仕組みの導入 - 中堅層の採用強化及び適材適所の人材配置

1. CT: サイクルタイム

- ▶ 新経営体制の下で新たな中期経営計画を再検討中。上半期決算発表時での公表を予定
- ▶ 前経営体制による「2024年第2次中期経営計画(2024-2026)」では十分に示せていなかった当社の成長ポテンシャルを最大限実現する経営戦略を策定中

新たな中期経営計画の骨子(想定)

利益の中長期的向上のための成長戦略

- 当社の競争優位性に基づくさらなる価値提供領域の特定
 - 既存製品の深化
 - 顧客ニーズに沿った新製品の発売
- より効率的な経営体制に基づく利益率の向上
 - 生産体制・営業体制の見直し
 - 経営管理の見直し

成長戦略を実現するための実行計画

- 製品戦略に即す形でのアカウントプランの見直し(営業改革)
- 将来の成長に向けた積極的な設備投資、社内インフラ整備
- 当社の競争優位性と市場ニーズを捉えた製品開発
- 資本コストや株価を意識した経営の徹底と株主還元の充実

実行計画に向けた経営基盤の構築

- 経営管理体制強化(収益性・稼働率等の見える化)
- 組織体制・ガバナンス体制構築(効率的な組織効率)
- 従業員の待遇見直し・意識改革

- ▶ Bourns Japan Holdings LLCによる当社株式に対する公開買付けに対する、前経営陣による意見の決定及び公表に係る経緯を検証、当社第68回定時株主総会における株主提案に対する当社の意見の決定や当該株主提案に関する株主を含む対外コミュニケーションに係る経緯の検証に向けて、特別調査委員会の立上げを決定

これまでの経緯

- 
- 5/21 株主提案に対して反対という前経営陣の意見表明：
「Global ESG Strategyからの株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」及び同日付「成成株式会社からの株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」を公表
- 6/3 株主提案に対して反対という前経営陣の意見表明：
第68回定時株主総会招集ご通知と併せて、「別冊ご説明資料 第68回定時株主総会 株主提案に対する当社取締役会の意見」を公表
- 6/10 Bourns社の公開買付け¹に対して、前経営陣による、当社としての賛同の意見表明と株主の皆様への応募推奨：
「Bourns Japan Holdings LLCによる当社株式に対する公開買付けの開始予定に関する賛同の意見表明及び応募推奨のお知らせ」を公表
- 6/24 第68回定時株主総会：
代表取締役の異動及び役員体制の変更

特別調査委員会の設置について

- 2025年8月8日付けの取締役会決議において、2025年6月10日付当社プレスリリース及び2025年6月24日開催の当社第68回定時株主総会における株主提案に対する当社の意見の決定及び公表に係る経緯について、その適切性に疑義が生じたことを受け、経緯の検証を行う目的で特別調査委員会の設置を決定
- 当社又はその株主と利害関係を有しない弁護士による特別調査委員会(以下の構成を予定)を設置し、当該検証を依頼し、その報告を求めることを決定
 - 委員長：山口 利昭(山口利昭法律事務所 弁護士・公認不正検査士)
 - 副委員長：矢田 悠(ひふみ総合法律事務所 弁護士・公認不正検査士)
 - 委員：小島 冬樹(ひふみ総合法律事務所 弁護士)
 - 委員補佐：複数名の弁護士を予定
- 当社は、特別調査委員会による調査に全面的に協力し、特別調査委員会から報告書を受領次第、結果に関して速やかな開示その他必要な対応を実施

1. その後、7/18日付けで、「(変更)Bourns Japan Holdings LLCによる当社株式に対する公開買付けの開始予定に係る意見の変更のお知らせ」を公表：本公開買付けが成立しないことが合理的に見込まれ、本公開買付けについて意見を述べる前提を欠くことから、本公開買付けが開始された場合には本公開買付けに対して賛同する意見を表明すること、及び株主の皆様に対して公開買付けへの応募を推奨することを、いずれも撤回し、差し控えることを取締役会にて決議

- ▶ 当社は、発行済株式の総数に対して、今後処分する予定の株数を大幅に上回る自己株式を保有している状況を解決するため、2025年8月8日開催の取締役会において、以下のとおり、会社法第178条に基づき自己株式の消却を行うことを決議しましたので、お知らせいたします
- ▶ 併せて、自己株式保有方針を決議しましたので、お知らせいたします

自己株式の消却

消却する株式の種類	普通株式
消却する株式の数	216,078株
(消却前の発行済株式総数に対する割合)	13.7%
消却せずに保有する株式の数	13,600株
(消却前の発行済株式総数に対する割合)	0.9%
消却予定日	2025年9月30日
(ご参考) 消却後の当社の発行済株式総数は1,365,172株となります	

自己株式保有方針の明確化

- 当面、自己株式の譲渡、売却等の予定がなく、また、将来の希薄化懸念を払拭するため自己株式の処分を決定いたしました
- 一方で、持続的な企業価値の向上には、役職員の自社株の保有も重要であり、今後、様々な従業員インセンティブ制度を検討して参ります
- つきましては、上記等の理由から、当社では、保有する自己株式の総数の上限を、発行済株式総数の1%程度を目安とし、それを超える数の株式は、原則として消却することを決議いたしました



■ 本資料の取り扱いについて

本資料に含まれる将来の見通しに関する記述等は、現時点における情報に基づき判断したものであり、リスクや不確定要因を含みます。実際の業績や結果は、市場環境や当社の関連する業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。当社は、本資料の情報の正確性あるいは完全性について、何ら表明及び保証するものではありません。