



当社の温室効果ガス排出削減目標はSBT認定を取得しています。



当社は健康経営優良法人2024「大規模法人部門（ホワイト500）」に認定されました。



当社は厚生労働大臣より「プラチナくるみん」の認定を取得しました。



当社は厚生労働大臣より「えるぼし」で最高位（3段階目）の認定を受けています。



株式会社 明電舎

〒141-6029 東京都品川区大崎2-1-1 ThinkPark Tower

www.meidensha.co.jp



ミックス
紙 | 責任ある森林
管理を支えています
FSC® C017928



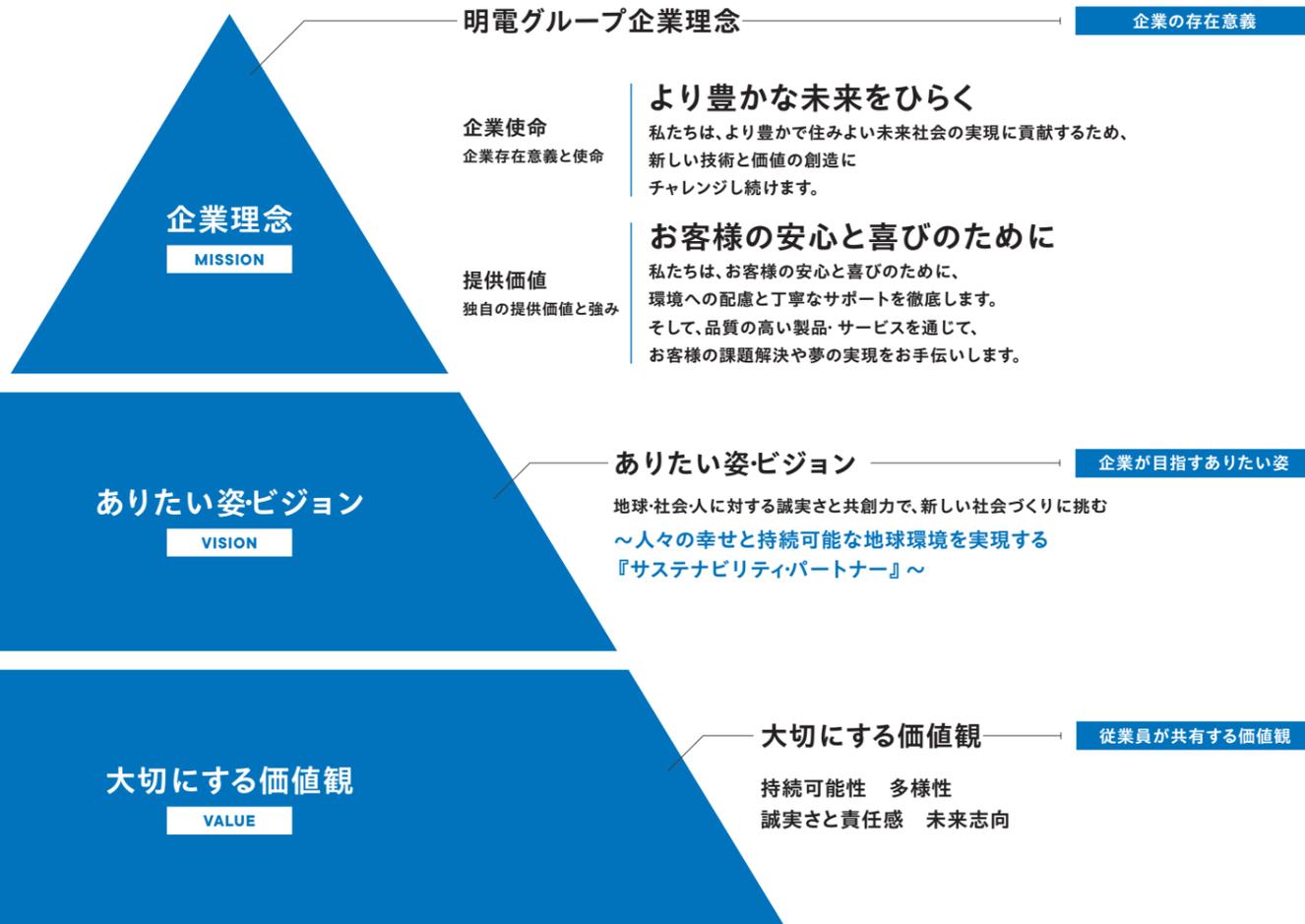
MEIDEN
Quality connecting the next

MEIDENSHA REPORT 2024

明電舎レポート2024

INTRODUCTION

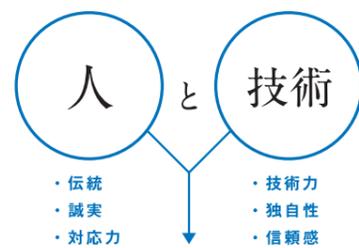
明電グループ企業理念



Quality connecting the next

MEIDEN

Quality connecting the next



“Quality”

企業スローガン(理念の主張をワンフレーズで表現)

私たちが考える“クオリティ”には、製品やサービスの品質という意味はもちろん、それを支える「人」と「技術」という意味も込められています。社員の誠実さや柔軟な対応力で、世界中のお客様と、より強い絆を結んでいくこと。技術力から生まれる、時代や市場に合わせた独自の製品や、信頼感のあるサービスで、社会に貢献していくこと。ふたつがひとつになり、新しいつながりを創っていく。お客様と私たち。そして、社会とそこに暮らす人びと。つながりを広げて、培ってきたチカラを、次の時代のエネルギーへ。

お客様の安心と喜び、その先にある人びとのかけがえのない毎日のために。明電グループのクオリティで、より豊かな未来へとつなげていく。それは、これからも変わらない、私たちの使命です。

編集方針

本レポートにおける記載内容については、取締役会で報告・審議のうえ決定しています。報告内容については、日頃の広報・IR活動や各部門へのヒアリングなどを通じて、ステークホルダーの期待や関心の高い情報を収集・把握し、発信することに努めています。

「明電舎レポート2024」では、明電グループの価値創造や「中期経営計画2024」、その軸となるサステナビリティ経営の進捗をお示するとともに、私たちが掲げるありたい姿・ビジョンの実現のために大切にしている価値観や従業員一人ひとりが心に抱く「MYビジョン・MYチャレンジ」を、明電グループというプラットフォームを通じて体現している姿が生き生きとお伝えできるよう努めました。本レポートを通じて、明電グループが実現したい社会やその想いに共感くださり、より豊かな未来社会の実現に向けた共創の波が広がることを期待いたします。

本レポートが、ステークホルダーの皆様とのより良い対話の一助となれば幸いです。

明電舎レポートの作成・承認プロセスと責任

本レポートの作成にあたっては、IFRS Foundationが提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら編集しています。

記載内容については、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴するご意見・ご質問を踏まえたうえで、各組織と連携を図りながら、明電グループのありたい姿を実現するための、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう作成いたしました。私は、その作成プロセス及び記載内容が正当であることを確認しています。

当社は、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にも明電グループをご理解いただくためのコミュニケーションツールとして、2013年から統合報告書「明電舎レポート」を発行してまいりました。今後も本レポートを対話のツールとして活用し、ステークホルダーの皆様と真摯に向き合いながら、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

代表取締役 執行役員社長 井上 晃夫

将来に関する予測・予想・計画について

本レポートには、明電グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の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、以上をご了承いただきますようお願いいたします。

報告媒体

明電グループでは、「明電舎レポート」(冊子版・ウェブ版)と「明電グループのサステナビリティ」(ウェブ版)の2つの媒体を通じて、ステークホルダーの皆様にも明電グループの社会的責任に対する姿勢や取組みをお伝えしています。

冊子、ウェブ版
「明電舎レポート」(本誌)

明電グループに関する財務情報や企業価値向上に資する取組み、経営戦略などの非財務情報を網羅的にまとめています。



ウェブ版
「明電グループのサステナビリティ」



<https://meidensha.disclosure.site/ja>

CONTENTS

INTRODUCTION

01 明電グループの企業理念/編集方針

MESSAGE

03 トップメッセージ
07 財務担当役員メッセージ

OUR VALUE

09 明電グループの価値創造プロセス
11 明電グループのマテリアリティ
13 マテリアリティと「中期経営計画2024」の関連
15 明電グループの技術と価値創造の変遷
17 わたしのMYビジョン・MYチャレンジ
19 事業を通じて創出する社会価値

OUR STRATEGY

21 「中期経営計画2024」の進捗
23 電力インフラグループ
25 社会システムグループ
27 産業電子モビリティグループ
29 EVグループ
31 フィールドエンジニアリンググループ
33 海外事業の展開

OUR APPROACH

35 ものづくりに付加価値を生む価値創造ストーリー:1 明電グループが主導する広島発の産官学民による価値共創プロジェクト
37 ものづくりに付加価値を生む価値創造ストーリー:2 安心・安全な製品納入と誰もが輝ける職場づくりに挑む気候変動対応
39 カーボンニュートラルに向けた移行計画
43 DX戦略
45 人財戦略
47 特別企画 社長×従業員座談会 ―未来を創るカー
55 人権の尊重
57 ものづくり戦略
60 ものづくりに付加価値を生む価値創造ストーリー:3 明電舎沼津事業所 国境を越えてボトルネックを乗り越えろ
61 研究開発
63 知的財産戦略
64 イノベーション戦略

CORPORATE GOVERNANCE

65 役員一覧/新任社外取締役メッセージ
67 コーポレートガバナンス
75 リスクマネジメント/コンプライアンス
79 ステークホルダーエンゲージメント

CORPORATE INFORMATION

81 パフォーマンスハイライト
83 明電グループの概要



「夢」を原動力に未来をひらく 明電グループの成長に向けて

代表取締役 執行役員社長
井上 晃夫

り、当社の電力インフラグループは、かつての活況期を想起させるような追い風が吹いています。

一方、厳しさを感じる要素としては、資材価格の高騰・高止まりや日本の産業界全般における人手不足による工事の進捗遅れ、またそれらによるプロジェクトコストの増加といった課題が最初に挙げられます。社会インフラに対する需要そのものは引き続き旺盛ですが、個々のプロジェクトの利益が圧迫されてしまうケースが、社会システムグループを中心に顕著に発現しています。

この他、世の中全般を眺めると、技術的な進化には目を見張るものがあり、特に生成AI技術の発展に注目しています。これまでは「予測」や「自動化」がメインだったAIが、0から1を生み出す「創造」へと領域を広げたことは、私たちの日々の生活やビジネスの世界にも大きく影響を与える因子となりました。当社の事業活動における大きな機会の一つともなるため、常に動向を捉えていきたいと考えています。また私自身、IR・SRをはじめとする株主・投資家の皆様との直接の対話機会を通じて、ステークホルダーの皆様から当社へ寄せられる関心やご期待も、大きくなっていると感じています。2023年度は旺盛な需要を背景に、受注高・売上高・営業利益が過去最高を更新し、企業価値も向上しました。冒頭で課題として触れた社会システムグループと、半導体市況の低迷の影響を受けた産業電子モビリティグループは、足元では厳しい状況にあります。しかしながら、これまでは厳しい損益の状況が続いていた電力インフラグループの大躍進に加え、安定した収益基盤となっているフィールドエンジニアリンググループの着実かつ継続的な成長などが目に見える形となったことで、グループ全体での稼ぐ力が向上していると実感しております。目下、厳しい状況にある事業分野を含めて、グループ全体の稼ぐ力を磨いてROE向上を実現するとともに、将来にわたる成長の視認性を高めることでPER引き上げにつなげ、市場からの更なる期待に応えていけるように努力していきたいと思っています。

社長就任後の1年間で感じる変化

社長就任後のわずか1年間で、明電グループを取り巻く事業環境は大きく変化しました。ポジティブな要素としては、減少傾向が続いていた電力会社の設備投資がコロナ禍以降は顕著に回復し、同時に、半導体工場の建設やデータセンターの新設・増設計画等を背景に、将来にわたる電力需要量の伸びが見込まれるようになったという、国内の変化が代表的です。また海外においても、電力網整備や再生可能エネルギーに関連した投資が拡大してお

生産現場との距離を縮め、 迅速な経営判断を心掛ける

2023年6月に社長に就任して以降、自身で最もこだわってきたポイントは、意思決定におけるスピードです。現代のビジネス環境は、変化のスピードが年を追うごとに加速しており、物事は半年から1年という短期間で容易に陳腐化してしまいます。情報が入ったときに即座に

TOP MESSAGE

判断して次のステップへ進ませることをポリシーとし、明電グループ従業員が私の判断を待って動けない時間を無くすことを常に意識しています。これまでの当社があまり得意としてこなかった、「最善のリスク管理を施したうえで」の必要に応じた即断」が求められる局面も増えてくると考えています。

このような場面で質の高い判断をするためにも、この1年間は、メーカーにとっての根幹である生産拠点に足を運び続けました。多くのご注文をいただいている状況下で、お客様に対する価値を創出しながら利益を積み上げていくための改善のカギの多くは、ものづくりの現場にあるということが大きな理由の一つではありますが、それと同時に、かつての明電グループがそうであったように、経営と生産現場との距離をより一層近づけることが重要であると感じているからです。この考えのもと、2024年度からは、経営会議において各工場の責任者が報告する機会も増やしています。上から降りてきた指示を展開するのと、自分自身が考え抜き経営層に伝えた内容を推し進めるのでは、やはり意味合いは変わってくるはずです。メーカーとして最も重要な「生産」を、経営の中心に再度位置づけていきたいという思いです。

次期中期経営計画に向けた素地の形成

2024年度は、連結売上高3,000億円超えを目指す、初めての年度となります。生産やプラント建設の現場には、これまで経験したことがない負荷が掛かりますが、安全を最優先に効率よくものづくりを行い、着実に出荷をしていけば、きちんと利益はついてくると考えています。グループ従業員にも、社外のステークホルダーの皆様にも、そこを信頼していただけるように私自身が先頭に立ち、「有言実行」で臨んでまいります。

同時に、会社の将来にわたる発展と更なる業容の拡大を見据え、成長投資の方向性も議論を進めていきます。先ほど話題にした生成AIも一例ですが、デジタル技術を経営へ実装しながらDXを推進していくことで、人的リソースのみに頼る形ではない、競争力の底上げを図っていく必要があります。これを推し進めていくうえで、多くの受注残を有していることは、心強く感じる点です。日本の場合は特に、設備投資に対する償却費負担は最初の3年が重くなりますが、この期間をきちんと乗り越えることができる負荷量が見えていけば、高い視認性と



ともに先々にわたる収益の拡大を目指すことができるため、攻めの決断をしやすいからです。これまでは、EV事業や新規事業、海外事業におけるM&Aなどに多くの投資を振り向けてきましたが、今後は、当社のコアであるインフラ事業の業容拡大に資する投資にも資金を振り向けつつ、生産を中心とした事業基盤を再構築していく考えです。

2025年度に発表を予定している次期中期経営計画の策定においては、このような議論を含め、中長期の成長戦略を明確な形に落とし込んでいきます。

基本的な概念としては、時間軸の異なる3つの大きな柱を掲げて、同時並行で走らせるイメージを持っています。その1つ目は、比較的短い時間軸の中で、ROEの向上を実現するための柱となります。豊富な受注残や、今見えている範囲での需要の先行きを考慮しても、生産能力を拡大するとともに生産効率などを引き上げる投資を通じて、トップラインを引き上げつつ利益を拡大する取組みが、急務であることは間違いありません。

これと同時に進めていく2つ目と3つ目の柱が、事業シナリオ及び開発シナリオの策定となります。各事業グループにおいて、5～10年先という比較的近い将来を見据えながら、お客様や市場の想定される変化を元にバックキャストで事業シナリオを描くことで、我々のビジネスのあり方に対して、時代の要請にあわせたアップデートを促すことが主眼となります。また、研究開発視点では、10～20年先にはどのような社会が構築されて、いかなる

技術がそこでは必要とされるかということを中心に、組織能力として獲得していくべきものに道筋をつける「指向型研究」のシナリオを詰めていきます。

生産性向上のための投資も既に開始しており、指向型研究にも着手し始めていますが、2024年度の1年間で、長期と短期のシナリオ・プランニングの議論を社内で十分に深めておくことで、世の中に大きな変動が起こった際にも、アジャイル組織的に適応していける体制を作っておきたいと考えています。

☒ 研究開発 P.61～62

明電グループの強みと「夢」の大きさを成長につなげる

明電グループの最大の強みは「従業員の想いの強さ」です。「より豊かな未来をひらく」「お客様の安心と喜びのために」という企業理念にも込められていますが、より良い社会を描き、それをお客様と一緒に創り上げていくことに、明電グループで働く全従業員が誇りをもって挑んでいます。明治の時代に「電気で世の中を豊かにしたい」という想いで立ち上がった明電舎ですが、これまでたくさんの「ありたい姿」を形にしてきました。たとえば1964年の東京オリンピックに向けて整備が進んだ新幹線の開通に携わったことや、2009年に世界で初となる量産の電気自動車にモーター・インバーターを納めたことなど、事例を挙げれば枚挙にいとまがありません。お客様と一

緒になって、社会のインフラを築き、産業の発展を支えてきた長い歴史の中で根付いてきた志、それは単なる製造機能を発揮することだけに留まらず、夢や未来に向けた想いを形にしながら人々へ価値を提供していこうという使命感だと思っています。

現在まさに各事業グループに対しては、どのような価値を創造しながら利益を創出していきたいのかという、夢を語ってもらっている最中です。社内でも実際に「夢」という言葉を使って対話をしながら、提供価値や事業規模などの将来構想を練ってもらっています。夢を語り、それを形にしていくことの繰り返しですが、過去から未来の明電グループに向けた、成長のバトンリレーだと考えています。

これを実践するためには、目先の仕事が多忙を極める日々の中にあっても、自身が歩んできた軌跡を振り返り、目指すべき未来を見つめ直すことが必要です。そのために、社長就任以降、「タウンホールミーティング」という全従業員を対象とした対話の機会を設けることにし、昨年からの取り組みを開始しました。このイベントでは、会社の方向性やありたい姿をあらためて共有することに加え、私自身の「夢」も本音でお伝えすることで、従業員の想いと重なりを拡げ、企業の推進力へとつなげていきたい考えです。

各事業グループが語る夢の大きさを受け止めつつ、現在の事業ポートフォリオ下とは異なるリソースの割り方を決断する場面も出てくるはずですが、特に国内では、業界を問わず人的リソースのひっ迫が避けられないという事実が、企業に事業の選択と集中を迫ります。キャンパスに描いた大きな「夢」のもとで、ワクワクするような今後の成長ドライバーを生み育てていくためにも、その実現に至るストーリーを明確なプランに落とし込むプロセスと合わせて、高い成長性を実現しうる領域へ重点的にリソースを投入していく経営判断が必要になるという考えです。

ステークホルダーの皆様へ

明電グループが次の100年も、引き続き社会にとって重要な存在でいられるように、また従業員や当社にかかわるステークホルダーの皆様のご想いを共に実現できる存在になれるように、私自身が率先して「大きな夢」を描き、達成に挑む風土を育みながら、その実現を支える技術力の強化や人材育成に引き続き力を注いでいきます。

今後も、株主をはじめとするステークホルダーの皆様からの期待に応え、更なる成長と信頼につなげることができるよう邁進してまいります。これからも明電グループに対して忌憚のないご意見を寄せいただくとともに、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

MESSAGE

財務担当役員メッセージ



効率的な資金活用で 未来への投資を加速

～過去最高益を糧に、更なる飛躍へ挑戦～

取締役兼専務執行役員

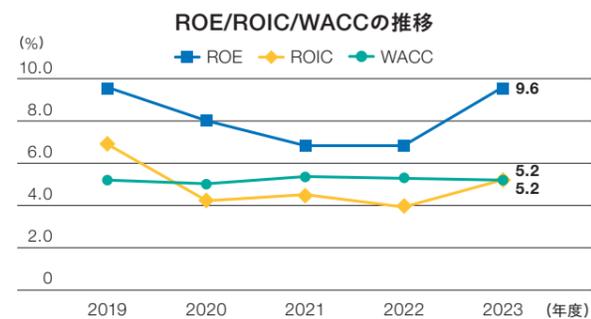
岩尾 雅之

1. 2023年度の振り返り

2023年度の業績は、原材料価格の高騰などの影響を受けながらも、営業利益は127億円、親会社株主に帰属する当期純利益は112億円となり、いずれも過去最高を更新しました。また、ROEは前年度実績の6.8%から9.6%、ROICは同3.9%から5.2%に向上しました。ただし、ROICは当社のWACCの近傍にあると認識しており、更なる収益力と資産効率の向上が不可欠です。2024年度の業績予想は、「中期経営計画2024」で掲げた目標には及ばないものの、2023年度の実績を上回る営業利益150億円を目指します。

この10年を振り返ると、海外変電やEV、半導体製造装置向け事業などへの投資、ピュアオゾン技術を活用した新会社設立など、成長分野への積極的な資本投下を行ってきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で業績が下降した時期もありましたが、2023年度の業績を受け、

当社は次の成長に向けた新たなステージに移行しつつあると感じています。今後についても、事業活動によって成長の原資となるキャッシュを創出し、適切なキャッシュアロケーションを通じて持続可能な成長を実現し、企業価値を向上させていきます。



2. キャッシュフロー・マネジメント

機会損失を避けるとともに、最適な投資をいつでも実行できる状態にするためのキャッシュフローマネジメントを心掛けています。キャッシュ創出力の向上を図るべく、事業活動による収益性の向上と資産圧縮による資産効率の改善に取り組んでいます。特に資産効率の改善は、非常に大きな課題です。高水準の受注残、また部材の長納期化対策に

伴う安全在庫の増加がある状況の中でも、棚卸資産回転率を意識して、より効率的な生産活動を展開することで改善を進める考えです。またグループ内の資金の有効活用の観点から、国内においてはキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)を活用しています。子会社間の資金を融通することで、外部からの借入金や支払利息の抑制を図っています。

3. キャッシュアロケーション

当社では、財務基盤強化を通じて上位格付けの取得を目指しつつ、成長に向けた投資と株主還元をバランス良く実施していきます。これまでの財務健全性強化の取り組みにより、自己資本比率は37.8%まで改善しました。今後も自己資本比率改善やネットD/Eレシオ0.25~0.30倍を維持すべき目安にして財務健全性改善に取り組むとともに、成長領域への積極的な投資を実施していく考えです。

株主還元については、配当性向30%を基本方針としています。これは当社が取り巻く事業環境を考慮すると、成長投資を通じて企業価値を更に高めていくことが可能であり、それが将来にわたる、株主の皆様へのより大きな還元につながると考えているためです。2023年度は25円増配し、1株当たり75円の配当を実施しました。今後も安定的かつ継続的に、配当による株主還元を行っていく考えです。

4. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社のPBRは前年より改善基調にありますが、足元の収益性や成長期待に対する市場の評価は、改善の余地を残していると認識しております。当社ではPBRをROEとPERに分解し、それぞれの向上に取り組んでいます。

ROE向上の取り組みでは、資本コストを上回るリターンを創出するために営業利益率を改善させることに加えて、事業資産の効率的な運用を意識して、経営に取り組んでいきます。また成長投資と株主還元をバランス良く実施することで、資本構成の最適化を目指します。

一方、PER向上の取り組みでは、中長期的な企業価値向

上に向けた明確な道筋を示すことが必要だと考えています。カーボンニュートラル時代を見据えると、電力インフラやモビリティなどの領域において解決すべき数多くのハードルが存在しており、またデジタル化の加速に伴う課題も顕在化してくることが予想されますが、当社はそれらを解決するための技術や人的リソースを保有しています。これらの変化をビジネスチャンスと捉え、持続的な成長と企業価値の向上を実現するための具体策を、2025年に公表を予定している次期中期経営計画に反映させていく考えです。

PBR(株価純資産倍率=企業価値)向上に向けた取り組み

主な改善策	ROE向上	PER向上	取組み事項
ROE向上	収益力強化と投資効率の向上	収益力強化	■ 営業利益率の向上 ■ キャッシュコンバージョンサイクル(CCC)改善
		投資効率の向上	■ 投資に求める収益率の見直し ■ 投資回収の早期化
	資本構成の最適化	成長に向けた投資	■ 既存事業を安定的に成長させていくオーガニックと、M&Aなどによるインオーガニックの両面から、持続的な成長を追求
		財務健全性	■ 財務規律として、ネットD/Eレシオ0.25~0.30倍が目安 ■ 格付けA格水準の目安となる、自己資本比率40%程度を維持
PER向上	期待成長率の向上	株主還元	■ 成長投資を通じて当期純利益を増大させつつ、配当性向30%を方針とし、安定かつ継続的に配当を実施
		中長期成長戦略	■ サステナビリティ経営と一体化した成長戦略の推進 ■ 海外事業の拡大と高収益構造化 ■ 投資により創出したキャッシュを更なる成長投資につなげる企業価値向上サイクルの進化
	非財務価値の向上	新領域の展開	■ 新製品・新規事業の育成、指向型研究の展開 ■ 自治体・パートナー企業との提携によるソリューションデザインの実践
		持続可能な経営基盤の構築	■ 人的資本や知的資本の拡充 ■ コーポレートガバナンスの強化
	ステークホルダーエンゲージメント向上	■ 開示情報の拡充などを通じたIR活動の強化	

5. ステークホルダーの皆様との対話

株主・投資家・証券アナリスト等、市場関係者の皆様からのご意見やご評価を真摯に受け止めて事業運営にフィードバックし、企業価値の向上につなげることに注力しています。社外の多様なステークホルダーの皆様との対話は、私たちの事業の方向性を俯瞰して見ることの支えとなることと同時に、明電グループの持つ経営資源やこれまで積み重ねてきた知見・経験が、社会課題の解決に資する

ものであることをあらためて認識する場となっています。

明電グループの成長には、皆様のご協力やご支援が欠かせません。今後も、正確な情報の公平かつ適時・適切な開示に努めるとともに、IRやSR活動をはじめとする様々な対話の機会における丁寧なコミュニケーションを心掛けてまいります。

OUR VALUE

明電グループの価値創造プロセス

明電グループは、持続可能な社会の実現と企業の持続的な成長を目指して、価値創造プロセスのもとで自らを変革し「目指したい社会の姿」と「2030年のありたい姿・ビジョン」を実現します。

INPUT

2023年度実績/
2024年3月31日現在データ

知的資本

研究開発費
100億円
特許等保有件数(国内外)
2,503件
(特許・実用新案・意匠)

製造資本

製造拠点
国内8拠点 海外11拠点
設備投資
99億円

自然資本

エネルギー使用量
国内19,035kL
海外 4,769kL
水資源使用量
国内 1,693千m³

人的資本

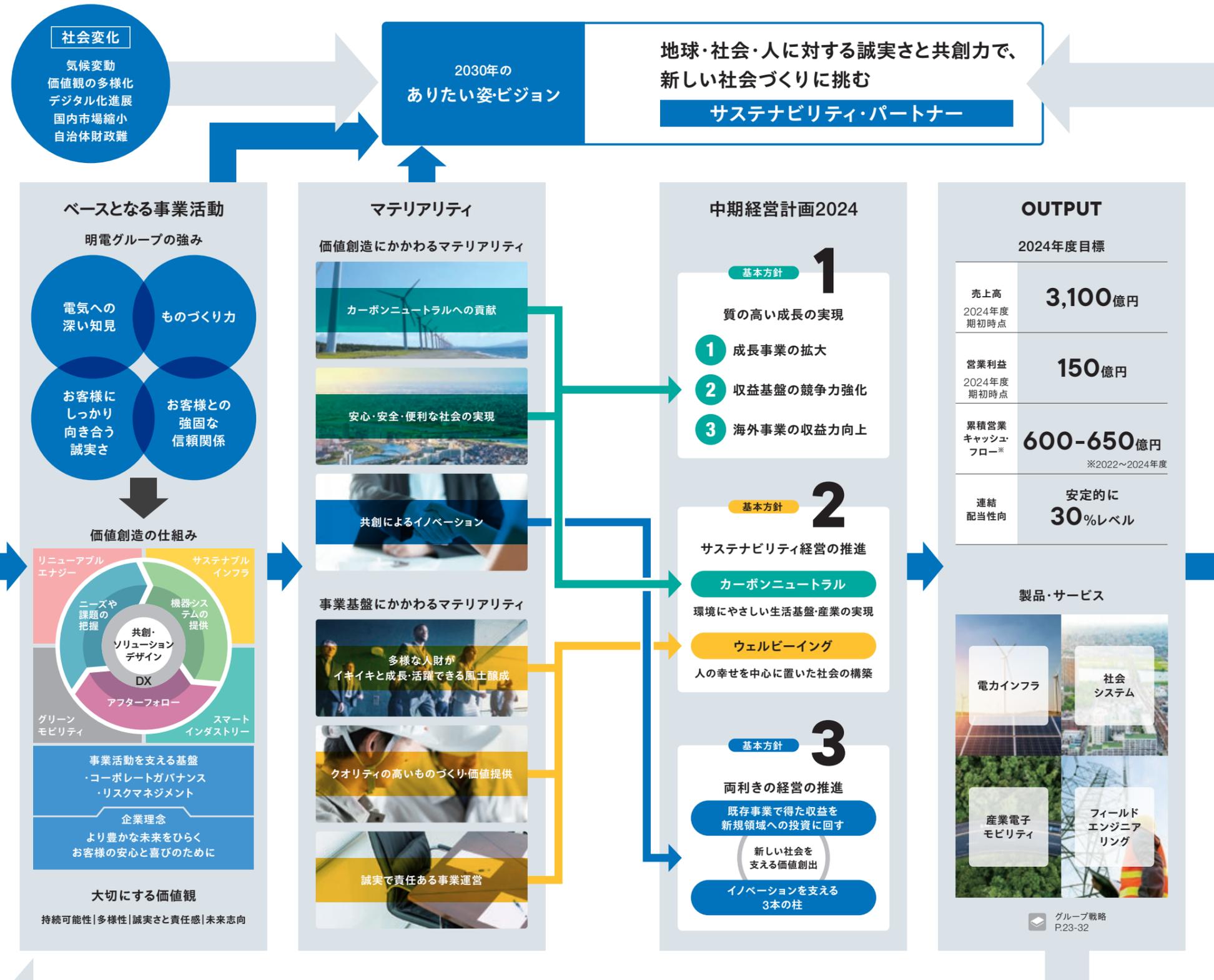
従業員数
9,810名
主要・重点研修受講人数
延べ37,490名

社会関係資本

お客様数
2,036社
販売国数
45か国
調達先数
約1,600社

財務資本

総資産
3,347億円
格付け
A-
株式会社日本格付研究所
発行格付
BBB+
株式会社格付投資情報センター
発行格付



価値創造の循環による持続的成長(資本への再投資)

OUR VALUE

明電グループのマテリアリティ

特定した6つのマテリアリティ(重要課題)は、新しい社会づくりに挑むための「価値創造にかかわるマテリアリティ」と、事業を支えるための「事業基盤にかかわるマテリアリティ」の2つのグループに分かれています。

マテリアリティの特定プロセスの詳細については、ウェブサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/145>

マテリアリティの特定プロセス



価値創造にかかわるマテリアリティ

カーボンニュートラルへの貢献

マテリアリティとして特定した理由

明電グループは脱炭素事業を多く有する一方、製造における環境負荷も存在。経営にもたらす影響が大きく対応が不可欠。



関連するSDGs



見通し

気候変動が加速し、パリ協定の目標(1.5℃目標)達成に向けた動きが強まっている。
 脱炭素関連市場の拡大、炭素税などの法規制への対応や、増加する大規模災害への備えが必要。

事業基盤にかかわるマテリアリティ

多様な人財がイキイキと成長・活躍できる風土醸成

マテリアリティとして特定した理由

明電グループの強みの源泉は人財。個人の持てる力を引き出し、融合することで価値創造につなげることが必要不可欠。



関連するSDGs



見通し

価値観が多様化し、働き方も変化。個々が能力を発揮し、イキイキと働くことができる企業風土が求められている。
 その前提として、心身ともに健康に過ごすことができる労働環境であることが必要不可欠。

安心・安全・便利な社会の実現

マテリアリティとして特定した理由

明電グループは関連事業を多く有する。一方、事業継続のリスクともなり得るため、対応が不可欠。



関連するSDGs



見通し

国内では少子高齢化・自治体財政難・設備老朽化により、地域インフラのありかたの見直しが進む。
 デジタル化が進み、半導体関連需要が増加するとともに、産業分野の省人化・自動化需要の増加が見込まれる。

クオリティの高いものづくり・価値提供

マテリアリティとして特定した理由

明電グループの強みでもあるクオリティへのこだわりは、製品・システム納入のみならず、その先のサービス提供でも必要不可欠。



関連するSDGs



見通し

明電グループの事業領域はインフラや産業基盤にかかわる部分であり、不良のない質の高い製品やシステムの納入が不可欠。
 社会変化がある中でも、インフラや設備を「絶対に止めない」ということへの価値は今後もずっと変わらない。

共創によるイノベーション

マテリアリティとして特定した理由

次世代技術開発に挑み、志を同じくするパートナーとともに、社会価値を共創実装していくことが非常に重要。



関連するSDGs



見通し

既存の社会システムが行き詰まりを見せ、気候変動問題をはじめとした地球規模の社会問題が発生。
 これらは、1主体だけで解決できるものではなく、関連するパートナーとともに問題解決に挑むことが必要。

誠実で責任ある事業運営

マテリアリティとして特定した理由

明電グループの強みとなっている誠実さと責任感を軸に、変わりゆく社会要請に対応し、恥じない経営を進めることは重要。



関連するSDGs



見通し

社会から資本を預かり、様々なステークホルダーとともに社会へ価値提供を行う存在としては、いついかなる時も誠実に企業運営をすることは社会に対する責務。

OUR VALUE

マテリアリティと「中期経営計画2024」の関連

★ 主な機会
▲ 主なリスク

★★★★ 2024年度目標値を超過している項目
★★★ 2024年度目標達成に向けて順調に進捗している項目*
★★ 2024年度目標達成に向けて更なる取組みを要する項目
★ 2024年度目標達成に向けて更なる取組みを要する項目

※2021年3月末を起点とした進捗評価が、75%以上を目安

マテリアリティ	主な機会・リスク	中期経営計画2024	項目(内部指標含む)	主要なKPI※1	2024年度目標 (中期経営計画策定時点)	2023年度実績	評価
カーボンニュートラルへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> ★ 環境貢献事業の市場拡大 ▲ 炭素税等によるコスト増加 ▲ 多発する風水害リスク ▲ 対応遅れによる競争力低下 	基本方針1 質の高い成長の実現 1 成長事業の拡大 ▶ EV関連・再エネ事業・環境対応製品の拡大・高収益化	EV事業売上高		470億円	435億円	★★
			環境貢献事業によるGHG削減貢献量※2		1,000万t	937万t	★★
			Scope3カテゴリ11削減率(2019年度比)		6%削減	7%削減	★★★★
			再エネ事業売上高/グリーン製品比率/ スーパーグリーン製品件数		—	—	—
安心・安全・便利な社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> ★ インフラ更新・保守ニーズ増加 ★ 地域インフラ再構築 ★ デジタル化による半導体ニーズ増加 ★ 海外市場の拡大 ★ DXによる付加価値創出 ★ 省人化・自動化ニーズ増加 ▲ 対応遅れによる競争力低下 	基本方針2 サステナビリティ経営の推進 ▶ 社内の脱炭素化推進	Scope1,2削減率(2019年度比)		6%削減	11%削減	★★★★
			保守事業売上高		416億円	423億円	★★★★
			海外売上高		730億円	802億円	★★★★
			電動力量売上高 半導体関連事業売上高		—	—	—
共創によるイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ★ サステナビリティ・ESGを追い風とした新たなニーズ拡大 ★ 新規技術の発達 ▲ 対応遅れによる競争力低下 	基本方針3 両利きの経営の推進 ▶ 共創による新規事業テーマ創出/事業化促進 ▶ 次世代技術開発・社会実装	新規事業売上高		50億円	6億円	★
			イノベーションテーマ件数 イノベーション人財数		—	—	—
			従業員エンゲージメント指標改善率(2021年度比)		10%改善 -63.6% ▶ -53.6%	2.6%悪化	★
多様な人材がイキイキと成長・活躍できる風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> ★ 従業員の高いエンゲージメントによる生産性向上 ★ 多様性を活かしたイノベーション創出 ▲ 低エンゲージメントによる人財流出・人財不足 ▲ 労働災害の発生/パンデミックをはじめとする従業員の健康悪化 	基本方針2 サステナビリティ経営の推進 ▶ エンゲージメント向上施策の展開 ▶ ダイバーシティ&インクルージョン施策の拡大 ▶ 人財育成制度の拡充 ▶ 労働安全衛生の強化 ▶ 健康経営の推進	女性役員クラス プロパー人数		1名以上	1名	★★★★
			外国人現地法人社長数		3名以上	1名	★★
			教育・研修総額費用/労災件数		—	—	—
			生産プロセス指標(製品生産時間、個当たり生産時間、人当たり生産数、生産・製造リードタイム)		—	—	—
クオリティの高いものづくり・価値提供	<ul style="list-style-type: none"> ★ 安心/安全なインフラ・産業基盤の構築 ▲ 品質の低下によるお客様の信頼喪失/失注 	基本方針2 サステナビリティ経営の推進 ▶ QCDSE向上に向けた明電「ものづくりスタンダード」の確立 ▶ 品質管理強化(QRマップ、カスタマーセンターの再構築など)	不良件数及び不良処置に要する原価(2020年度比)		50%削減	36%削減	★★
			生産プロセス指標(製品生産時間、個当たり生産時間、人当たり生産数、生産・製造リードタイム)		—	—	—
誠実で責任ある事業運営	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 明電グループ/サプライヤによる人権侵害 ▲ 情報セキュリティリスク ▲ コンプライアンス対応の不備 	基本方針2 サステナビリティ経営の推進 ▶ ステークホルダー・エンゲージメントの強化 ▶ 人権尊重/人権デュー・ディリジェンスの導入 ▶ 情報セキュリティ強化、社内研修強化 ▶ コンプライアンス強化 ▶ コーポレートガバナンス強化	ステークホルダー・エンゲージメント改善率 人権研修受講率 情報セキュリティ研修受講率 コンプライアンス研修受講率		—	—	—

※1 KPIについては、一部未設定・非開示の項目も含まれます。施策の選定及びKPIの具体的な数値については引き続き検討・精査を行います。
 ※2 2022年度より「環境貢献量」を「GHG削減貢献量」として指標を変更しました。

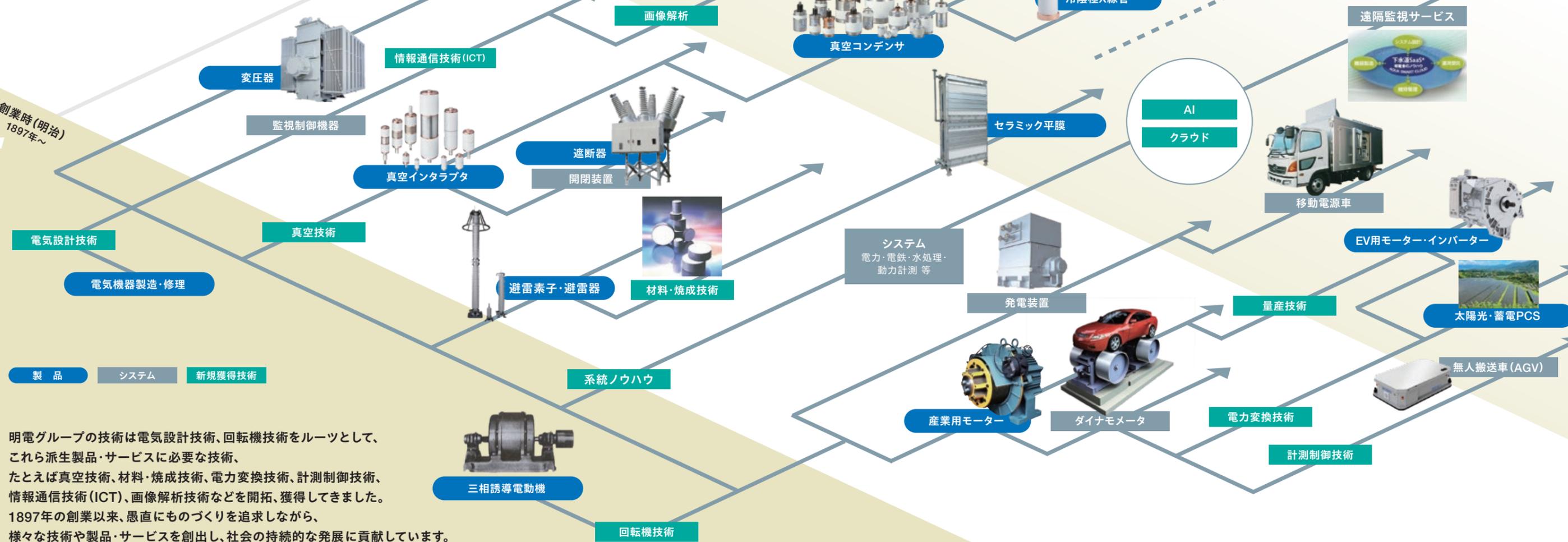
OUR VALUE

明電グループの 技術と価値創造の変遷

創業時(明治)
1897年~

大正~昭和
1912~1926年

平成~令和
1989年~

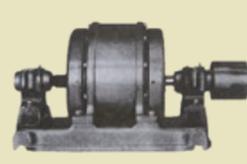


明電グループの技術は電気設計技術、回転機技術をルーツとして、これら派生製品・サービスに必要な技術、たとえば真空技術、材料・焼成技術、電力変換技術、計測制御技術、情報通信技術(ICT)、画像解析技術などを開拓、獲得してきました。1897年の創業以来、愚直にものづくりを追求しながら、様々な技術や製品・サービスを創出し、社会の持続的な発展に貢献しています。



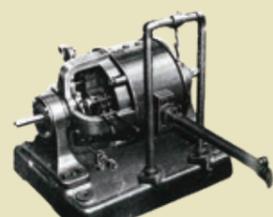
変圧器

1897年



三相誘導電動機

1901年



ダイナモメータ

1920年



真空インタラプタ(VI)

1968年



避雷器

1972年



太陽光発電用
パワーコンディショナ(PCS)

1980年



EV駆動ユニット

1990年



真空コンデンサ(VC)

1992年

創業当初より製作していた空冷式変圧器。昭和の時代に入ると電力需要の激増で当社変圧器の製作台数も大きく増えた。同じ頃、真空技術を活用した絶縁油の注入の採用により絶縁耐力は一段と強化されることとなる。写真は1900年頃の変圧器組立部。(大崎工場移転の記念絵葉書帖より)

日本が産業機器の多くを外国製品に頼っていた時代、1901年に当社初の電動機開発に成功。1906年からモーターの生産を本格的に開始。今日まで続く明電舎の価値創造の礎を築く。

1920年に日本初の電気動力計(10HP)、1927年に日本初のシャシダイナモメータを納入。1985年にはオーム賞を受賞するローラダイナモを開発するなど、自動車技術の発展に大きく貢献。

国内遮断器メーカーの先陣を切りアメリカGE社と技術提携。1974年にはガラス製だったVIを独自技術でセラミック化し、小形・量産・低コスト化を実現。海外拡販、高電圧化にもいち早く取り組み、以降の真空技術の土台となる。

電力用酸化亜鉛素子の開発に着手。その後、従来形避雷器よりも信頼性を向上させた画期的な電力用酸化亜鉛形ギャップレス避雷器の開発に成功。2014年には「IEEEマイルストーン」に認定。

1980年代初頭からPCS開発を開始し、研究と実証を重ねながら高い変換効率を実現。昨今の再エネ需要の高まりや系統安定化対策のため、蓄電池用PCSもラインアップに加え、最適なシステム構成を提案。

祖業のモーター技術を生かし、EV用モーター・インバーターの開発に着手。2009年に世界初の量産型EVである三菱自動車工業(株)のi-MiEVに採用され、現在にいたるまで魅力あるクルマづくりと脱炭素社会の実現に貢献。

真空遮断器やVIの開発・製造を通じて蓄積した真空技術を活用し、国内唯一のVCメーカーとして、開発・製造を開始。現代に至るまで、VCは産業機器の高周波エネルギーのパワーサプライを支える製品となっている。

OUR VALUE



Case 1

代表取締役 執行役員社長
井上 晃夫

みんなの「夢」と「想い」を形にできる会社にする

2024年1月にThe New York Timesが発表した「52 Places to Go in 2024」では、日本の「山口市」が選出されました。私は山口県の山と海に囲まれた町で生まれ育ちましたが、田舎には変わらない良さがあり、美しい環境をいつまでも後世に残していきたいと思っています。明電グループは、より良い社会づくりを目指して100年以上の間、お客様に製品・サービスをお届けしてきました。その理念のもとに集まった仲間の「夢」と「想い」の一つひとつが、この先の未来をより良いものへ変える力だと信じています。今はまだ形になっていない「夢」を形に変え、価値として提供することが明電グループの使命であり、お客様と共にワクワクする未来を創造していくことが、私の「夢」であり、「挑戦」です。

トップメッセージ ▶ P.03

明電舎 経営企画本部 サステナビリティ推進部
価値共創Lab.プロジェクト

田中 力

誰もが誰かのために共に生きる

私は、障がいの有無に限らず共通の作業をすることが、相互理解につながると考えています。誰にでも「弱さ」はあります。私は聴覚に障がいがありますが、人により弱さは様々。共通の仕事をする中で、お互いの弱さを知り、それぞれができることをやるという相互補完が生まれ、より大きなことができます。「障がいに応じた合理的配慮が浸透した社会」、「お互いが迷惑をかけあうことに抵抗感がない」など、明電舎の事業を通じて、「誰もが誰かのために共に生きる」社会づくりに貢献していきたいです。

ものづくりに付加価値を生む価値創造ストーリー:1 ▶ P.35



Case 3

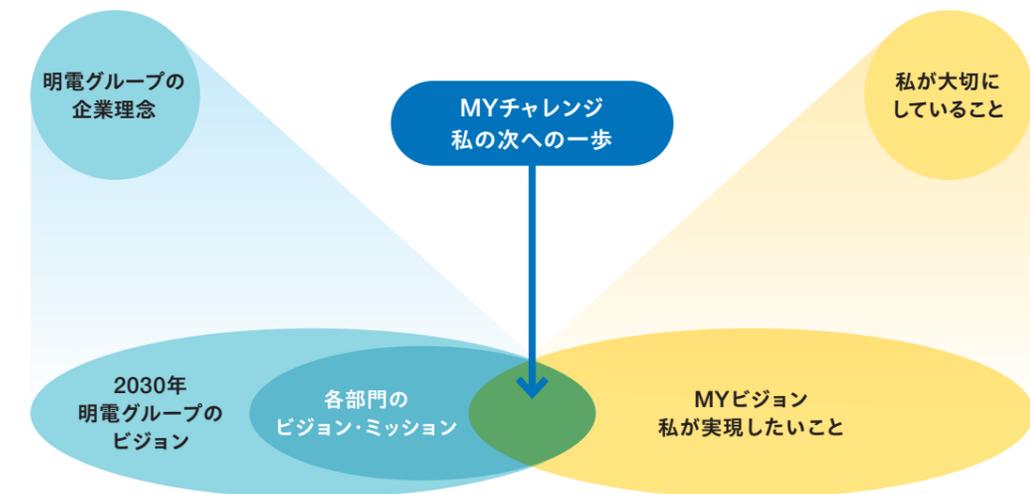
価値創造の源泉

わたしの MYビジョン・MYチャレンジ

明電グループが掲げるビジョンの実現のために重要なのは、それを実践する多様な人財です。一人ひとりがイキイキとやりがいを感じながら働くことが、企業価値の向上につながります。ここでは、明電グループで働く4名の「MYチャレンジ」についてご紹介します。

Myビジョン・Myチャレンジって何?

「MYビジョン・MYチャレンジ」は、自身の人生のビジョンを見つめ直し、会社のビジョンと照らし合わせる作業を通じて、各人が明電グループの中で何にチャレンジをしていくかを言語化する取組みです。従業員が実現したい「MYビジョン」と明電グループのビジョンが重なり合う部分から、どんな「自分の次の一歩」を踏み出せるのかを考えた「MYチャレンジ」。明電グループというプラットフォームを通じて、そのチャレンジに取り組み、実現していくことを会社は後押ししていきます。



明電舎 プラント建設本部 工事管理第二部
東日本工事事務部 関東工事第一課

佐藤 夏海

お客様から信頼されるプラント設備を届けたい

下水処理施設の現場で働いていると、きれいな水資源を保ち、市民の生命・財産を水害から守るために尽力されているお客様の姿を、間近で見ることができます。お客様のために私たちにできることは、安心して運用できる設備を納めることです。私は日々の業務の中で「気づき・スピード・レスポンス」を大事にし、お客様から信頼される現場代理人を目指しています。また、プラント建設本部では女性の技術者も増えてきていますので、性別に関わらず、皆にとって働きやすい現場環境を整えていきたいです。

Case 2



ものづくりに付加価値を生む価値創造ストーリー:2 ▶ P.37

明電舎 電力機器工場 変圧器ユニット 製造課

小野 留汰

日本とインドがお互いに理解し、最高の品質を創る

インドからの業務応援者の通訳も担当する私は、インド独特の文化や宗教観などを考慮し、作業内容をただ翻訳するのではなく、なぜそれをするのかという理由も説明するなど、双方の「想い」を大切にしています。今はスマホで簡単に通訳もできますが、現場では言葉の変換だけでは伝わらないことも多く、相手が納得して理解するよう橋渡しすることが私の役割です。今後も日本とインドの架け橋となり、高品質な製品を安定して世の中へ提供する環境づくりに貢献したいです。

Case 4



ものづくりに付加価値を生む価値創造ストーリー:3 ▶ P.60

OUR VALUE

事業を通じて創出する社会価値



※売上高構成比率は外部顧客に対する売上高から算出しており、セグメント間の取引を含んでいません。

OUR STRATEGY

「中期経営計画2024」の進捗

「中期経営計画2024」においては、事業拡大と利益率の向上を両立させる「質の高い」成長の実現を目指しています。また、時代の大きな変化を捉えるため、両利きの経営を推進させるとともに、サステナビリティ(ESG)を経営の軸に据え、持続的な成長が実現できる経営基盤の構築にも取り組んでいます。

2023年度実績と2024年度経営目標

	2023年度実績	2024年度	
		業績予想(期初時点)	「中期経営計画2024」目標*
受注高	3,293億円	3,100億円	3,000億円
売上高	2,878億円	3,100億円	3,000億円
営業利益(利益率)	127億円(4.4%)	150億円(4.8%)	180億円(6.0%)
ROE	9.6%	—	10.0%
ROIC	5.2%	—	8.0%

※2022年5月公表

2023年度の振り返り

サプライチェーンの正常化やコロナ禍後の人流回復、ものづくりの国内回帰の流れなどを受け、民間の幅広い業種において投資マインドが改善に至りました。加えて、官公庁向けの需要も安定的に推移し、当社に対する引き合いは年間を通して旺盛な状況が継続しました。一方で、各種資材やエネルギー価格の高止まり、人手不足を背景とする工事進捗の遅れなどにより、一部事業において収益性が圧迫されました。

また、世界経済において、地政学上の混乱に伴う各種事業リスクの顕在化や主要国における継続的な物価上昇、半導体市況の需給の緩みなどが、当社の業績に少なからず影響を与えました。一方、脱炭素社会の実現に向けた各国でのエネルギー投資の拡大や環境対応製品に対するニーズの増加は、海外事業における追い風となりました。その結果、2023年度は受注高、売上高、営業利益がいずれも過去最高となりました。

2024年度業績目標の達成と、次期中期経営計画における更なる業容拡大に向けた課題

課題は2点で、第1に「円滑な生産活動の実現」です。豊富な受注残を収益につなげるため、品質の担保と効率的な生産を追求したお客様への着実な納品が重要です。建設・物流業界などにおける2024年問題の影響も懸念されますが、生産設備投資の加速やプロジェクト管理業務のデジタル化推進などを通じ生産性向上を図ります。

第2に「インフレや金利上昇に打ち勝つ事業体制の構築」です。昨今の世界的な物価・賃金上昇等に対して、調達面での創意工夫や機動的な価格転嫁とあわせ、価格競争力を高める高付加価値製品・サービスの開発に注力します。また、営業活動においては、アカウントベースドマーケティング戦略などにも取り組めます。

事業セグメントごと 中期経営計画目標との差異

(単位:億円)

	中計目標	2024年度目標(期初時点)	差異	営業利益の差異要因	
電カインフラ	受注高	595	870	+275	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な環境機運の高まりと電力需要の増加 価格改定努力の奏功と生産性改善 為替影響
	売上高	575	838	+263	
	営業利益	13	56	+43	
社会システム	受注高	950	967	+17	<ul style="list-style-type: none"> 資材高騰の影響(売価への反映遅れ) 工事進行の遅れに伴う売上進行の遅れとコスト圧迫
	売上高	946	959	+13	
	営業利益	61	18	▲43	
産業電子モビリティ	受注高	970	870	▲100	<ul style="list-style-type: none"> 半導体市況の低迷 EVの市場環境変化(特に中国における市況の厳しさ)
	売上高	960	858	▲102	
	営業利益	71	16	▲55	
フィールドエンジニアリング	受注高	420	440	+20	<ul style="list-style-type: none"> 想定を上回るペースでの需要の拡大 負荷バランスの改善(上期稼働の改善など) 半導体分野向け事業の伸長
	売上高	416	438	+22	
	営業利益	60	66	+6	
全体	受注高	3,000	3,100	+100	
	売上高	3,000	3,100	+100	
	営業利益	180	150	▲30	

グループ戦略 P.23-32

基本方針

1

質の高い成長

「中期経営計画2024」では、「成長事業の飛躍」「収益基盤の競争力強化」「海外事業の収益力向上」の3つのテーマを掲げています。

環境対応製品の需要が旺盛な
MEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC.



テーマ	2023年度の主な取り組み状況
成長事業の飛躍 1 EV事業や再生可能エネルギー関連事業等、将来のコアとなる事業の売上・収益力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 国内における旺盛な需要と効率の良いものづくりの追求を背景としたEV事業の黒字運営への復帰 国内外の再エネ投資の拡大を背景とした受注案件の獲得 <ul style="list-style-type: none"> 国内 長期脱炭素電源や系統蓄電所向け蓄電システム・水力発電案件など 海外 環境対応製品のラインアップ拡充と市場成長性を見越した供給体制の整備
収益基盤の競争力強化 2 ソリューション・デザインによる価値提供などを通じたインフラ事業の競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> 領域横断による「ソリューション・デザイン」を通じたレジリエントでサステナブルな地域インフラの基盤づくり <ul style="list-style-type: none"> AIによる下水処理場運転操作の自動化・省力化技術の実証実験 小水力発電を起点とした地域価値創出に関する産官学民共創プロジェクト など
海外事業の収益力向上 3 海外変電・海外電鉄事業の収益力向上、大型案件の受注獲得を目指した取り組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> 価格改訂や原価低減を通じた、既存の海外現地法人の収益力向上 赤字子会社が減少。不採算子会社の閉鎖 業績全体に占める海外事業の割合が拡大

基本方針

2

サステナビリティ経営の推進

「中期経営計画2024」において、「サステナビリティ」を戦略の中核に据え、企業理念及びビジョンの実現を目指しています。また特定した6つの重要課題(マテリアリティ)を、「価値創造にかかわるマテリアリティ」と「事業基盤にかかわるマテリアリティ」の2つのグループに分け、サステナビリティ経営を推進しています。

発電事業を行う
銚子しおさい風力発電所



マテリアリティ	2023年度の主な取り組み状況
価値創造にかかわるマテリアリティ (カーボンニュートラルへの貢献、安心・安全・便利な社会の実現、共創によるイノベーション)	<ul style="list-style-type: none"> 1.5℃シナリオを踏まえた環境目標の上方修正準備 環境対応製品の投入拡大(エステル油入変圧器・分路リアクトル、電動建機向けコンポーネントなど) 産官学民連携共創プロジェクト始動(広島CSVラボ) 再エネ調達の拡大による社内の脱炭素化(銚子しおさい風力発電所を活用したコーポレートPPAなど)
事業基盤にかかわるマテリアリティ (多様な人財がイキイキと成長・活躍できる風土醸成、クオリティの高いものづくり・価値提供、誠実で責任ある事業運営)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会構成の見直し(多様化) 時代に即した人事制度の検討 品質管理強化の取組みとして「明電のものづくりスタンダード」の展開 コーポレートガバナンスの強化(内部統制システムの充実や社外取締役過半数で構成する取締役会の監督機能の更なる強化、実効性向上など)

基本方針

3

両利きの経営の推進

「両利きの経営の推進」では、当社の事業活動がイノベーションを通じて新しい社会づくりを加速させることを目指しています。

(右)超高濃度・高純度 ビュアオゾン水生成装置
(左)ビュアオゾンジェネレータ



テーマ	2023年度の主な取り組み状況
共創による 新規事業テーマ創出・事業化の推進	<ul style="list-style-type: none"> 「MASTプロジェクト」集中テーマの事業体制整備及び顧客開拓活動(「超高濃度・高純度ビュアオゾン水生成装置」)、「カタナリーアイのクラウド化によるコト売りサービスの実現」、「IoTによるモーターの解析・リモート監視」) アイデアコンテスト「MEIANチャレンジ」、「イノベーションサロン」の開催によるイノベーション人財の発掘と育成

OUR STRATEGY

電力インフラグループ



“国内外の強い需要に応えるべく、
効率の良いものづくりの体制を
整備していきます”

常務執行役員
電力インフラグループ長 今 伸一郎

事業環境

機会

- 北米や欧州の環境規制強化や更新需要増加に伴う当社特長製品の商機拡大
- データセンターや半導体工場の新設等に伴う電力需要予測の上振れ
- 国内でのレベニューキャップ制度導入による経年設備の計画更新の需要拡大
- 安定的な再生可能エネルギーである水力発電所向けの堅調な更新需要

リスク

- 地政学リスク・為替・各国の貿易や投資政策などの大きな変化
- 大型案件の工程遅れに伴う売上時期の後ろ倒しや採算性の悪化
- 環境対応製品に対する市場環境の変化

強み

- 環境対応製品の品揃え
- 海外拠点との連携により実現する最適コストと供給力
- 再エネ及び電源品質の確保に寄与する電力変換技術

2023年度の振り返り

- ▶ 海外変電事業の業容拡大と収益性改善、国内電力エネルギー事業の需要回復による増収により、現セグメント区分下では初となる営業黒字を達成
- ▶ 海外変電事業の主要国における電力設備需要の増加、環境気運の高まり、再エネ投資の拡大等を背景に受注が大幅に増加
- ▶ 国内電力エネルギー事業においても、電力会社による先々を見据えた積極的な投資計画等を受けて受注が拡大

2024年度以降の展開

世界的な電力需要の増加に伴い、市場環境に追い風

変電事業

- ▶ 世界的な環境意識の高まりや電力需要予測の拡大を受けて、強い市場環境が続く公算
- ▶ 上記の市場環境を商機として取り込むための営業力強化及び生産体制の整備
- ▶ 環境対応製品のラインアップ拡充による他社との差別化

電力エネルギー事業

- ▶ 将来にわたる需要増加や広域連系強化、電源構成の見直しに伴う送配電網整備を背景に、電力設備の需要は強さが続く見込み
- ▶ 積極的な設備投資やDXの推進を通じた、生産体制強化と効率の良いものづくりの追求

TOPICS

サステナブルな社会の実現を目指して、
エステル油入変圧器・リアクトルのラインアップを拡充

IMPACT 定量的な社会インパクト

鉱油の代わりに植物油を採用した際の
絶縁油のCO₂排出量削減効果^{※1}

約 1/6



近年、環境配慮型の変電設備に対するニーズが高まる中で、鉱油を植物由来のエステルに代替する製品の需要が増加しています。明電舎は、環境負荷の低いエステル油を絶縁油に用いる製品として、2023年6月に市場投入した変圧器に続き、2024年5月には分路リアクトルもラインアップに追加しました。これらの製品に用いる絶縁冷却媒体は、JIS C 2390生分解性電気絶縁油に規定される3種のエステル^{※2}のいずれも対応可能です。これらのエステルのうちパームヤシ油、菜種油、大豆油は、植物油を原料とする絶縁油であるため、製品使用後の絶縁油の廃棄・焼却までのプロセスを含めたライフサイクルにおいて、石油由来の鉱油を絶縁油として採用する製品と比べ、CO₂排出量の削減が可能です。

今後も、電力需要の増加や再エネ比率の引き上げに伴い、送配電網への投資が拡大することが想定される中、

こうした環境負荷の低い変電製品にも堅調な需要が見込まれています。明電舎は、より豊かで住みよい未来社会の実現に貢献するサステナビリティ・パートナーとして、新しい技術と新たな価値の創造にチャレンジし続けます。



明電舎 電力インフラ営業・技術本部
技術部 変電技術課

笠井 勇飛

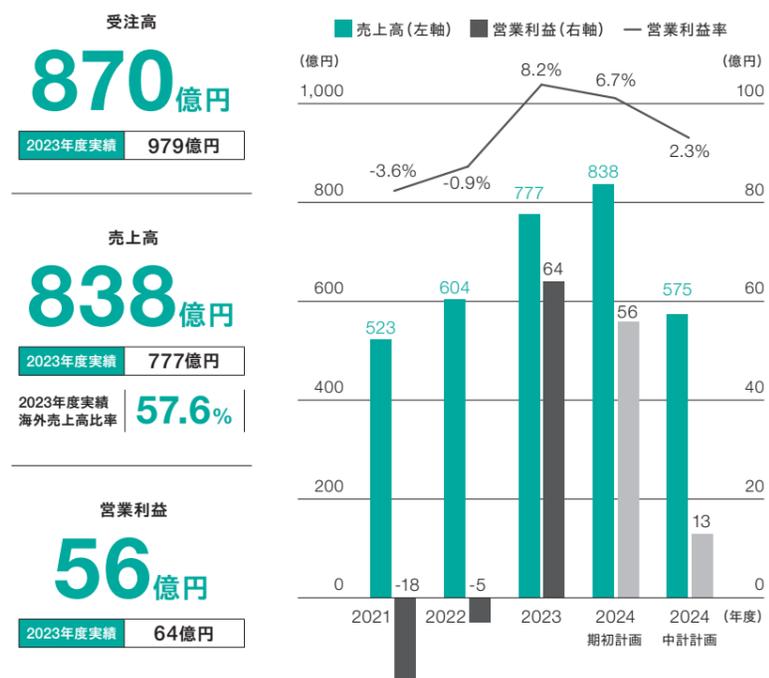


明電舎 電力インフラ営業・技術本部
国内営業部 電力第二課

阿原 雄喜

※1 鉱油と菜種油の原料製造・生産・焼却の各プロセスにおけるCO₂排出量の合計を比較 ※2 植物由来エステル（パームヤシ油）、天然エステル／植物油（菜種油、大豆油）、合成エステルの3種

2024年度経営目標(期初時点)



OUR STRATEGY

社会システムグループ



“ 堅調な需要を取り込み、
生産力を高めることで
収益力の改善を目指します ”

専務執行役員
社会システムグループ長 毛綿谷 聡

事業環境

機会

- 省エネや環境対応の製品・サービスに対する関心と需要の高まり
- 一定水準の国内公共投資の維持
- アジア諸国における都市鉄道の需要継続
- 自治体の広域連携や官民連携事業 (PPP) 案件等の増加傾向

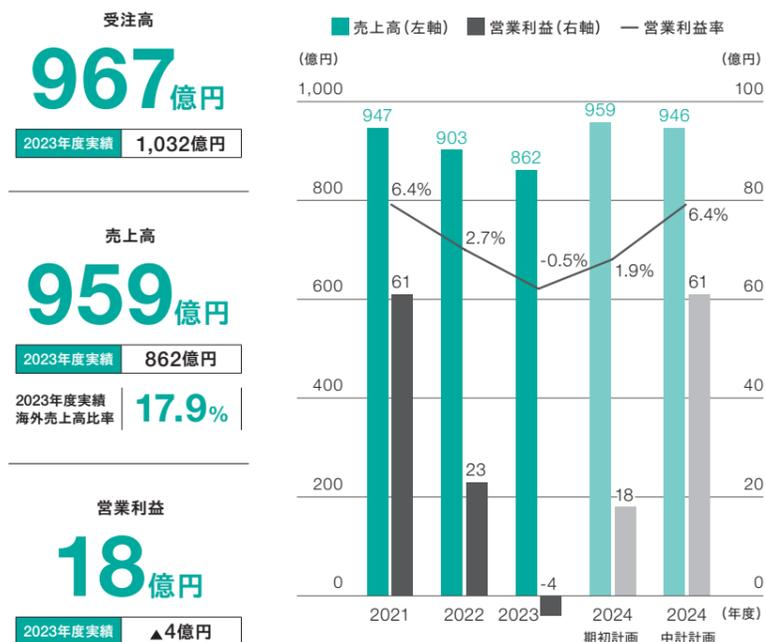
リスク

- 工期延期等に伴う配置技術者の拘束期間長期化 (受注機会の喪失)
- 資材コストや人件費上昇の売価への反映遅れ
- 性能発注の流れが強まることによる市場競争の激化

強み

- お客様第一の姿勢による丁寧で機動的な対応力
- システムまとめ、プラントまとめの豊富な実績
- 維持管理、保守・サービスまで含めた、製品のライフサイクルにわたるエンジニアリング力

2024年度経営目標(期初時点)



PUBLIC, INDUSTRIAL & COMMERCIAL SECTOR BUSINESS GROUP

2024年度以降の展開 | 高水準の受注残を質の高いものづくりにつなげ、収益力の早期正常化へ

社会システム事業

- ▶ 国内公共案件、民需案件を中心に、当面は一定の投資水準が維持される見通し
- ▶ 需要増を見込む戦略製品について、設備投資による生産力増強
- ▶ 環境意識の高い民間のお客様向けに、環境対応製品の提案活動を強化

電鉄事業

- ▶ 国内においては、設備更新時期を狙って民間鉄道事業者向けシェアの拡大
- ▶ 海外においては、アジア地域を軸として鉄道整備プロジェクトに参画

水インフラ事業

- ▶ 資材の高騰や長納期化による影響は緩和傾向も、外部要因による工期延期リスクは継続
- ▶ 自治体の広域連携やコンセッション等の官民連携事業 (PPP) が増加の見込み

TOPICS

北陸新幹線(金沢・敦賀間)に、
き電用変電機器等を納入

IMPACT 定量的な社会インパクト

東京駅～敦賀駅の
所要時間

▶ 従来比約 **50**分の短縮



明電舎は、2024年3月16日に開業した北陸新幹線の延伸区間(金沢・敦賀間)に車両走行用の電力を供給する、き電用変電機器などを納入しました。

2017年に、鉄道・運輸機構(JR TT)より、北陸新幹線(金沢・敦賀間)の金沢駅～越前たけふ駅区間向け変電所等に納入する変電機器を受注しました。

本工事において、開業区間の変電ポスト8か所(新坂井変電所、き電区分所2か所、補助き電区分所5か所)に、き電用変圧器、エコタンク形真空遮断器、切替用開閉器をはじめとした、新幹線の安全・安心な運用に欠かせない各種の変電機器を納入しました。更に、芦原温泉駅、福井駅、越前たけふ駅の3か所には、駅配電所用の非常用ガスタービン発電設備を納入しています。

明電舎は今後も、長きにわたり培ってきた技術と経験を活かした製品・サービスの提供を通じて、信頼性の

高い鉄道インフラの構築や人々のより豊かな生活、地域社会の発展等に貢献します。



明電舎 社会・電鉄システム営業・技術本部 技術部 電鉄技術部 技術第一課
森戸 啓介

明電舎 社会・電鉄システム営業・技術本部 技術部 電鉄技術部 技術第一課
与儀 貴洋

OUR STRATEGY

産業電子モビリティグループ



“半導体市場の更なる成長や幅広い業界で進展する電動化を商機とし、業績回復へと邁進します”

執行役員副社長
産業電子モビリティグループ長 鈴木 雅彦

事業環境

機会

- 社会・産業における電動化やデジタル化の進展 (セグメント共通)
- 電動化及び省人化ニーズの伸び(電動力)
- 生成AIの進化などを背景とした、将来にわたる半導体需要の拡大観測(電子)
- 自動車の電動化に伴うバッテリー及び電動パワートレイン開発の加速(モビリティT&S)

リスク

- お客様によるコンポーネント内製化の進展に伴う需要減(電動力)
- 半導体市場の一時的な冷え込みや回復の遅れ(電子)
- エンジン車向け等の試験機市場の縮小(モビリティT&S)

強み

- 多様な用途のモーター制御に対する知見(電動力)
- 特長技術を活かした製品の存在(電子)
- 豊富な納入実績に裏付けされたお客様課題の解決能力(モビリティT&S)

2023年度の振り返り

- ▶ 電動カソリューション事業は、主要なアプリケーション全般にわたり需要が落ち込んだものの、価格改定効果により収益は改善
- ▶ 電子機器事業は、世界的な半導体市場の低迷により、売上・利益ともに大幅減
- ▶ モビリティT&S事業は、お客様の設備投資に一部戻り傾向が見られたことで増収

2024年度以降の展開

半導体市場の回復・拡大がグループの成長を牽引

電動カソリューション事業

- ▶ 需要の回復が見込まれる国内主要納入先を中心に、電動化の進展により生まれる新たな製品ニーズの取り込み

電子機器事業

- ▶ 生成AIの発展・普及等を背景としたグローバルでの半導体需要の拡大に伴い、2024年度後半から中長期にわたる市況回復を想定

モビリティT&S事業

- ▶ 電動化に関連した自動車開発設備のラインアップ拡充と、製品のライフサイクル全体をカバーする提案活動への注力

TOPICS

電動ミニショベル用コンポーネントをコマツへ納入
建設機械市場でも進む電動化への貢献

IMPACT 定量的な社会インパクト

エンジンからモーターに置き換えることで

▶ 排気ガス・排熱 **ゼロ**



明電舎は、コマツの新型電動ミニショベル向けに、動力源となる電動コンポーネントの納入を開始しました。

コマツは2023年度を電動化建機の市場導入元年と位置付け、欧州市場と国内市場向けに3トンクラスの電動ミニショベルを投入。バッテリーからの電力を交換・制御する「インバーター」、油圧ポンプの動力源となる「モーター」、車両の電装品に電力を供給する「電源コントローラー」に明電舎製品をご採用いただき、当社としては初の建機向け電動コンポーネントの納入となりました。

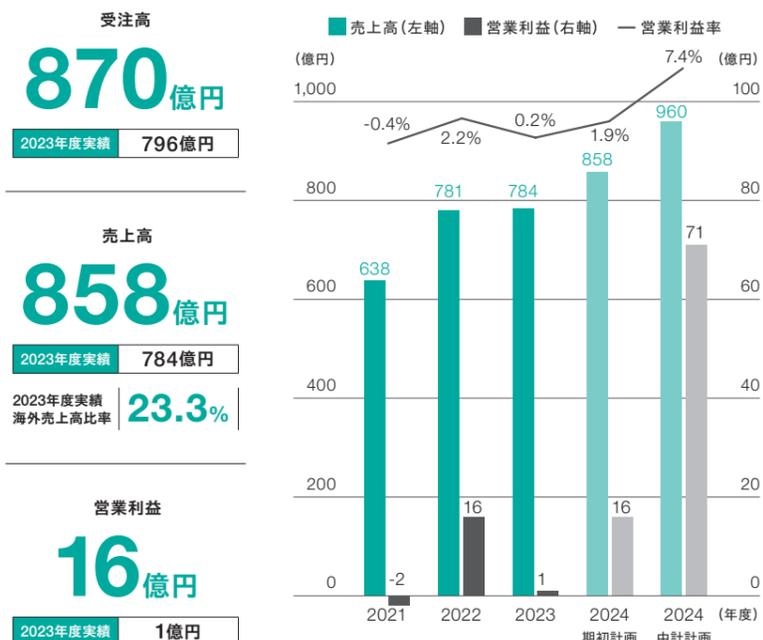
明電舎はこれまで、電動フォークリフトに搭載する走行・荷役用のモーターとコントローラーをコマツに納入してきました。今回、両社の協働によるカスタマイズ開発の中で共有してきた蓄積技術を元に、建機市場の電動化促進に寄与する製品を実現しました。本製品への

取組みにより得られる電動化建機に関する知見を活かし、より競争力のある製品の開発につなげていきます。

明電舎
電動カソリューション営業・
技術本部
電動カ技術部 技術第一課
糸田 典宏



2024年度経営目標(期初時点)



※産業電子モビリティグループの対外業績数値には、EVグループの数値を含みます。

OUR STRATEGY

EVグループ

※EVグループの業績数値は産業電子モビリティグループに含まれます。



“ 変化の激しい市場環境を見極めながら、製品競争力の強化を通じた事業の発展に努めます ”

専務執行役員
EVグループ長 新倉 耕治

事業環境

機会

- 環境機運の高まりと各国の規制
- 電動化を強く意識した自動車メーカーの戦略変化
- 新興国等を含めた電動車ニーズの拡がり
- 充電インフラへの投資等、普及加速に向けた取り組みの進展

リスク

- 電動パワートレイン分野におけるコモディティ化の進展
- 市場プレイヤーの増加に伴う競争環境の激化
- 自動車産業のグローバル競争におけるパワーバランスの変化

強み

- 量産用EV駆動ユニットのバイオニアとしての実績とQ(品質)C(コスト)D(供給)に差をつける混流生産
- モーター及びインバーターのソフトを含めた制御技術と設計開発力
- 顧客仕様に対応するカスタマイズ開発と量産効果の追求の両立

2023年度の振り返り

- ▶ 国内におけるモーター・インバーター一体機の堅調な需要などを背景に増収を果たし、事業損益は営業黒字に復帰
- ▶ 中国の生産拠点は、第1ラインの需要が従前の計画を下回る状況が年間を通じて継続
- ▶ 一体機を手掛ける第2ラインが下期より稼働開始
- ▶ 150kW e-Axleの市場投入と800V高出力e-Axleの開発

2024年度以降の展開

生産効率を上げながら、製品競争力の強化と新規案件獲得に注力



800V対応 高出力EV駆動ユニット
(MEIDEN e-Axle)

- ▶ 事業全体では、新規車種への納入や中国第2ラインの通年寄与を含め、2023年度と同等水準の売上を計画
- ▶ 国内及び中国で最適な生産体制を構築し、生産負荷を最適化する取組みを推進
- ▶ 日系自動車メーカーを主要ターゲットに、将来案件の受注に向けた提案活動を強化
- ▶ 800V対応やSiC(シリコンカーバイド)適用に向けた開発を通じた、小型、高効率、低コストによる製品競争力強化

TOPICS

明電舎(杭州)駆動技術有限公司の第2ラインの本格稼働
モーター・インバーター一体機の量産及び納入を開始

IMPACT 定量的な社会インパクト

当社EV事業を通じた2023年度GHG削減貢献量

141万t-CO₂

(GHG削減貢献量算定の考え方:同等グレードのガソリン車を代替した場合の排出抑制)



2023年10月より、明電舎(杭州)駆動技術有限公司の第2ラインが本格稼働を開始し、モーター・インバーター一体機の生産・納入を開始しました。

このラインでは、同じ製品を製造する名古屋の生産ラインと同様、1つのラインで仕様が異なる複数車種向けを生産する混流生産を行っています。この生産方式の強みを最大限に活かすため、お客様との仕様決め段階から可能な範囲で部品共通化を図り、設備の高い稼働率を実現している一方で、最新のトレーサビリティを備えた設備を導入することにより、混流生産を可能にしています。

当ラインで生産される製品は、現地のお客様へ納入されるだけでなく、高い操業度が続く名古屋工場の生産能力を一部補完する形で、日本への輸出も行われます。

量産車種への初納入を果たした2009年以降、積み

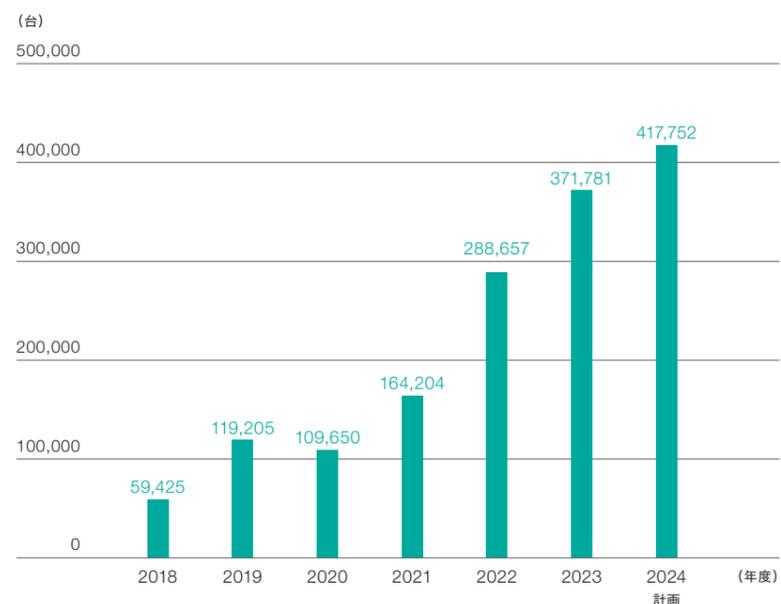
重ねてきた生産技術やライン運用のノウハウも活かし、更に効率的なものづくりを追求するとともに、質の高い製品の供給を通じてクルマの電動化を支えることで、住みよい環境を次世代に残していくことにも貢献していきます。



明電舎(杭州)駆動技術
有限公司
神谷 勇輝

EV駆動ユニットの売上台数推移

※数値は、自動車の台数ベースで算出しています。



OUR STRATEGY

フィールドエンジニアリンググループ

FIELD SERVICE ENGINEERING BUSINESS GROUP

2023年度の振り返り

2024年度以降の展開

持続可能なインフラを支えるため、人財育成や課題解決力強化を推進

- ▶ 保守サービスに関する堅調な需要を受けて、受注・売上・営業利益のいずれも過去最高を更新
- ▶ 社会システムセグメント等の堅調な需要を背景に、将来にわたるメンテナンスストックが順調に拡大
- ▶ 半導体製造装置関連事業は成長ペースを維持



お客様の「お困りごと」を解決する提案型のコミュニケーション

- ▶ お客様のBCP意識の向上や保守要員不足、自然災害の多発化、設備延命化ニーズ等により、今後も安定的な需要増加を想定
- ▶ 安定的な設備稼働のみならず、事業活動における環境負荷低減や省人化対策などの「お困りごと」を解決する提案能力の深化
- ▶ VR等を活用した高度かつ効率的な教育プログラムによる、技術員の早期育成・スキルアップへの注力

“ 持続可能なインフラを支える
メンテナンスの需要に対応し、
明電グループの収益基盤を支えています ”

専務執行役員
フィールドエンジニアリンググループ 望月 達樹

事業環境

機会

- 生産年齢人口の減少等を背景としたメーカーの手による保守サービスの需要拡大
- 企業、自治体等のBCP対応強化による予防保全意識の高まり
- DX推進に伴うスマート保安のニーズ拡大
- 半導体市場の伸長に伴う関連保守サービスの商機の増加

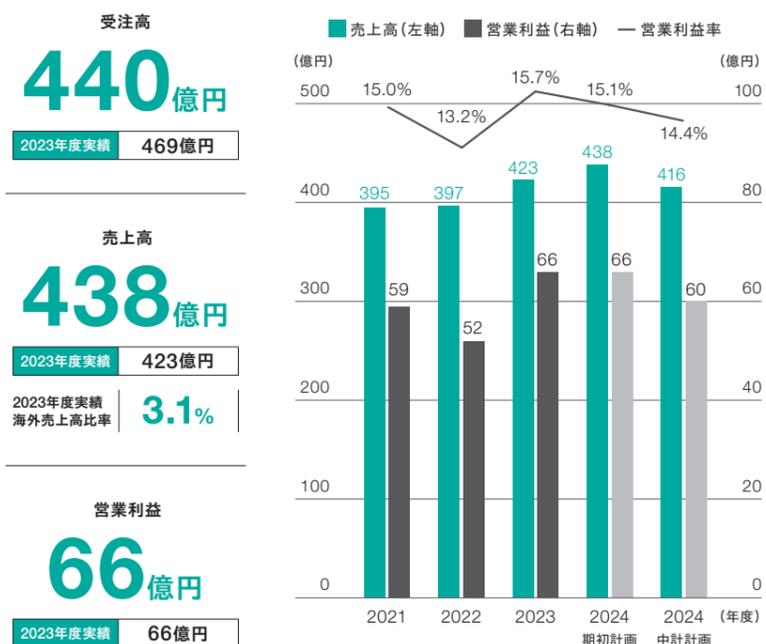
リスク

- 部材コストや協力会社の人件費等の上昇
- 技術サービス員の確保
- 期待寿命が長い製品の補修に要する部材の一部レガシー化

強み

- 製品納入から保守サービスまで一貫したライフサイクルエンジニアリング
- 豊富なメンテナンスストックと保守サービスデータ
- お客様の環境課題の解決等にも資する提案力、技術力及び充実した保守サービス体制

2024年度経営目標(期初時点)



TOPICS

「第1回高専起業家サミット」表彰式の様子

バーチャルで学び、リアルで挑む。
明電舎の次世代エンジニア育成



IMPACT 定量的な社会インパクト

明電グループがメンテナンスに従事する現場数

▶ 約 **8,000** か所

人財の獲得と定着が多く企業にとって深刻な課題である現在、明電グループの中でも人財が担う比重がとりわけ大きいフィールドエンジニアリンググループでは、採用・育成強化に重点を置いて取り組んでいます。

2024年3月には、持続可能な社会づくりを担う若い技術者の挑戦を支援する目的で、起業を目指す高専生が一堂に会してビジネスプランの発表を行う「第1回高専起業家サミット」に協賛しました。今回は起業アイデア50テーマの中から、香川高等専門学校ビジネスプラン「医療DX 患者の急変を数時間以上前に検出する呼吸計測システム」に、明電エンジニアリング賞を贈呈しました。将来を支える若い技術者たちとの交流により、会社と事業に関する理解を深めてもらい、人財獲得にもつなげていきます。

また、人財の早期育成・技術スキルの向上を目指して

2020年に沼津事業所内に開設した技術研修センター「Manabi-ya」は、AR(拡張現実)やVR(仮想現実)システムを活用した体験型の研修施設となっており、毎年20名程度、累計100名弱の技術者が、最新の研修プログラムを効率よく学び、ベテラン社員のノウハウも身に付けつつ、活躍の場を求めて、現場に巣立っています。

今後も、優秀な人財の獲得・育成を通じて、社会に良質な保守・メンテナンスサービスを提供することで、よりよい社会の実現のために貢献していきます。

明電舎
人事統括本部 人事企画部 人財育成課

内田 幸伸



OUR STRATEGY

海外事業の展開

主要事業と拠点 (日本を除く)

GERMANY
ドイツ

【主なお客様】
• 電力会社
• 電力機器メーカー等

CHINA
中国

【主なお客様】
• 電力会社
• 民間企業
• 自動車メーカー等

SOUTH KOREA
韓国

【主なお客様】
• 電力機器メーカー
• 自動車メーカー等

HONG KONG
香港

【主なお客様】
• 鉄道会社
• 民間企業等

NORTH AMERICA
北米

【主なお客様】
• 電力会社
• 電力機器メーカー
• 半導体製造装置メーカー
• 自動車メーカー等

INDIA
インド

【主なお客様】
• 電力会社
• 鉄道会社
• 民間企業等

VIETNAM
ベトナム

【主なお客様】
• 民間企業等

THAILAND
タイ

【主なお客様】
• 鉄道会社
• 民間企業等

INDONESIA
インドネシア

【主なお客様】
• 鉄道会社
• 民間企業等

MALAYSIA
マレーシア

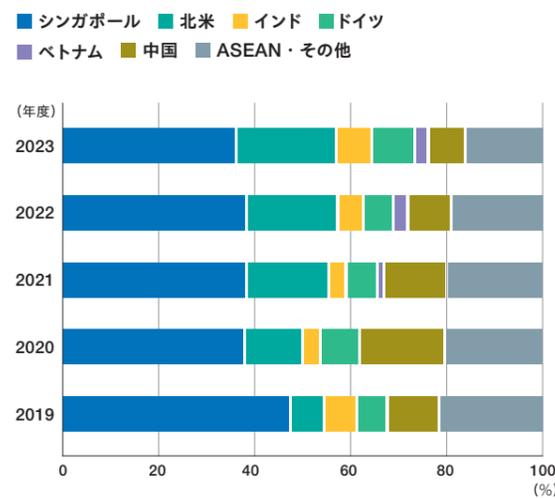
【主なお客様】
• 鉄道会社
• 民間企業等

SINGAPORE
シンガポール

【主なお客様】
• 電力会社
• 鉄道会社
• 官公庁
• 民間企業等

会社区分	主な生産品	
◆ 地域統括会社	⚙️ 変圧器・変圧器部品	🏭 産業用モーター・インバーター
● 販売会社	🔌 スイッチギヤ・開閉装置	🚚 無人搬送車
● 製造会社	⚡ 避雷器	🔧 セラミック平膜ユニット
■ エンジニアリング会社	🚗 EV用モーター・インバーター	

海外現地法人別 売上高構成比推移



MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED

Chief Operating Officer
Viney Singla



経済発展が著しいインドでは、中産階級の増加もあり、国内電力需要が急激に拡大しています。MEIDEN T&D (INDIA) LIMITEDは、力強く伸びるインドの旺盛な需要を取り込み、明電舎変電事業の国際競争力を引き上げるための重要拠点です。ここで生産される高品質かつコスト競争力の高い変圧器は、インドのみならず、日本の電力会社や民間プロジェクト向けを含む、様々な国・地域で活躍しています。



MEIDEN SINGAPORE PTE.LTD.

SWG Division Deputy General Manager
Wong Kok Cho



金融立国であり、IT関連投資も活発であることなどから、供給電力の品質や安定性を高め続けているシンガポール。旺盛な電力需要を支えるための高い信頼性の設備や充実したサービス体制の他、環境負荷の低減という点も強く求められています。MEIDEN SINGAPORE PTE.LTD.は、シンガポールに製造拠点を有する唯一の変電機器メーカーとして、電力インフラを支え、シンガポールの発展に貢献します。



MEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC.

Supply Chain Manager
Bridgette Stokes



北米では近年、老朽化に伴う更新需要や再エネの普及拡大により、電力設備のデマンドが拡大しています。特に環境意識の高まりを背景として、環境性能に優れた製品を積極的に採用する動きが進んでいます。温室効果の高いSF₆ガスを使用しない真空遮断器や電力網の信頼性向上にも資するスイッチ部品である真空インタラプタなど、明電グループの強みである真空技術を応用した環境対応製品がお客様に選ばれています。



OUR APPROACH

関連するSDGs



小水力発電を起点に地域価値を創出 明電グループが主導する広島発の 産官学民による価値共創プロジェクト

人口減少に伴う地域経済の減衰やインフラの老朽化、自然災害の激甚化など、様々な課題を抱える広島県の中山間地域。解決の一助として、地元の小水力発電を起点とした新たな価値共創・社会イノベーション創出に挑む者たちのストーリー。

想像を飛躍させるほどの 化学反応を

戦後、山間部に地域経営の小水力発電所を多く建設し、農村の活性化などを図ってきた中国地方。カーボンニュートラルの潮流や生成AIの普及に伴うデータセンター需要などの社会変化により、再生

可能エネルギーの一つである水力発電に再び注目が集まる中、明電グループの水車メーカー イームル工業をはじめ、明電舎、広島県内の企業、自治体などが2024年の春、「広島CSV[※]ラボ」を立ち上げました。計12団体・約30名のメンバーは、30代以下の若手を中心に、慶應義塾大学SFC研究所「社会イノベーション・ラボ」代表の玉村 雅敏教授の監修・助言のもと、小水力発電を起点とした地域と多様な主体とのつながりを醸成することによる社会課題解決や活力ある地域づくりを実現する社会システムの開発に挑みます。

プロジェクトではまず、庄原市と廿日市市における小水力発電を念頭に検討が進みます。アイデアの考案と並行しつつ、庄原市ではイーム

ル工業が地元の農業協同組合から譲渡された発電所を2026年の再稼働に向けて改修し、廿日市市でも、庄原での成果を元に、小水力発電を新規に設ける予定です。

ラボで検討するのは誰もがwin-winとなる価値を共創する仕組み。玉村教授▶「地域課題にアプローチするには、産官学民といった多様な主体の協働が必要。地域課題そのものに加えて、課題を取り巻く産官学民が、相互に影響し合う『つながり』のネットワークが機能するかどうかが大切で、それが機能しないと、身動きできず、更なる課題が生まれてしまう。技術に支えられた、時間軸が長く、持続的に機能する『水力発電』は、カーボンニュートラルといった“環境面”や、安定的なエネルギー供給などの

※CSV=Creating Shared Value【共有価値の創造】



広島県、廿日市市、慶應大学 玉村教授、イームル工業、明電舎のラボメンバー

FOCUS

パートナーシップで多様な価値を共創する

イームル工業をはじめ明電グループには、挑戦するマインドや未来のあり方についての長期的な視点を持った人財が多いたると感じています。これまでのラボでの検討から、水力発電を起点として多様な価値を共創するパートナーシップへとつながっています。今回の広島モデルを広島や全国各地で具現化していただき、更にはグローバルにも広げていっていただきたいと思います。



慶應義塾大学 総合政策学部教授
SFC研究所「社会イノベーション・ラボ」代表
玉村 雅敏さん



イームル工業株式会社
企画総務グループ

岡田 静花

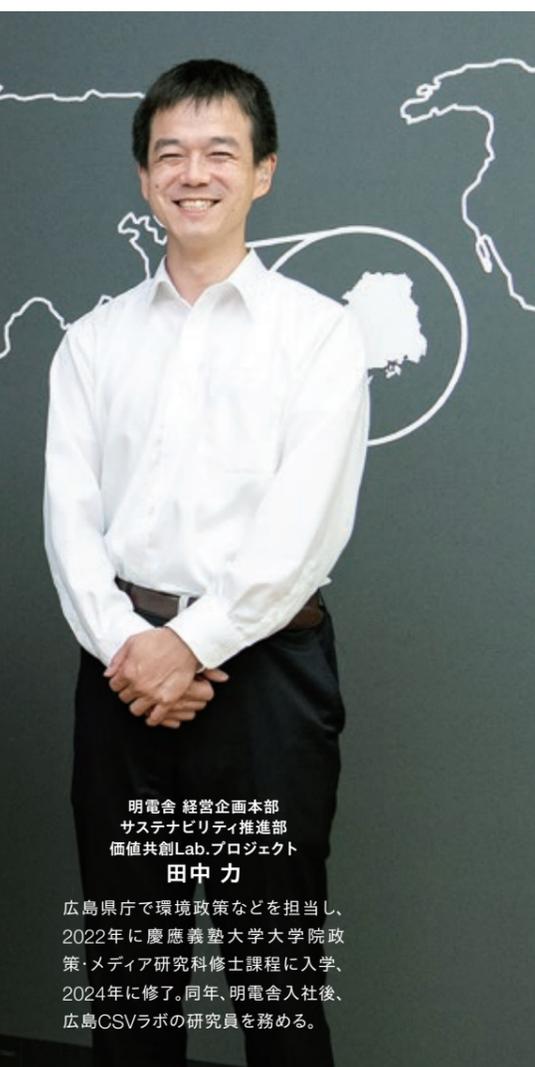
2019年入社、主に経理・企画・総務・人事を担当する。



イームル工業株式会社
代表取締役社長

広島 CSV ラボ長
山口 克昌

1988年入社。社会システム事業部発電技術部長、発電事業部企画部長などを歴任し、2018年にイームル工業専務執行役員に就任、翌年6月より現職。



明電舎 経営企画本部
サステナビリティ推進部
価値共創Lab.プロジェクト

田中 力

広島県庁で環境政策などを担当し、2022年に慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士課程に入学、2024年に修了。同年、明電舎入社後、広島CSVラボの研究員を務める。

“経済面”に加えて、中山間地域と都市部との持続的な『つながり』や、地域協働での多様な『つながり』を生み出し、地域課題にアプローチできるようになるといった“社会面”での効果が期待できる。地域に密着した、未来の水力発電は、この3つの側面での相乗効果がある仕組みとして機能させることが求められている。」

山口▶「突拍子もないが、『eスポーツタウンの設立』みたいなアイデアでも良い。電気の使い方によっては、回りまわって『偉大なアスリートの輩出』といった夢にもつながりうる。エネルギーを大胆に化学変化させ、地域活性化や雇用創出、若い人たちの希望につなげたい。」

広島モデルを世界に、 価値共創の波を広げる

月3回開催されるラボの研究会では、小水力発電の仕組みや新技術に関する学びの他、全国各地での地域活性化策や中山間地域の課題に関する有識者を交えた議論などが行われます。年内を目処にアイデアを固め、実装に向けた準備を進める計画です。

岡田▶「仕事では出会えない業界の方たちの視点を学べる。ここで得た知見を元に少しでも貢献できれば。」

田中▶「多様な組織、年齢層の方が参加し、新たな示唆が得られる

活発な意見が出ている。アイデアが多方面に分散されつつ、目指すべき社会の方向性や原点が共有される場になることに期待したい。」

他の再エネに比べて、より安定的に電力供給でき、地元密着型のエネルギーである水力発電。未開発ながら、潜在的に水力発電所建設に適した「包蔵水力」が国内には数多く存在するとされています。再エネ由来の電力の価値が更に高まることが予想される中、ラボの取組みが同様の課題を抱える国内、世界への水平展開モデルとなる可能性をメンバーは見据えています。

広島、明電グループから「世界へ。」無限の可能性を秘めたラボのハイライトは、まだ先にあります。

関連する
SDGsVALUE CREATION
STORY

日々のコミュニケーションから新たな価値提供を生み出す 安心・安全な製品納入と 誰もが輝ける職場づくりに挑む

明電舎の製品が納入される現地で、お客様へ引き渡しをするまでの最終工程を担うプラント建設部門。人手不足に悩む工事の業界において、女性が力を発揮しやすい職場づくりや新たなツールを用いた業務効率の改善などを推し進めつつ、アンカーとしてのバトンを手に駆け続ける人たちのストーリー。



明電舎 プラント建設本部 工事管理第二部
東日本工事事務部 関東工事第一課

佐藤 夏海

2019年からプラント建設本部初の女性現場代理人として、下水処理施設にかかわる工事の施工管理に携わる。

- 現場コミュニケーションはスムーズな施工に欠かせない他、情報収集としても重要。(右は守谷商会 村岡さん)
- NAS電池と電力変換装置を組み合わせた電力貯蔵システム。蓄えた夜間電力を昼間に放電し省エネを実現



風通しの良さと コミュニケーション 信頼関係の構築が当社の 価値を高める

東京都北区の大部分と板橋・豊島・足立区の一部の下水を処理する、東京都下水道局 みやぎ水再生センター。東京ドーム360個分に相当する処理区域を受け持つ施設の一部で、電気設備の更新に向けた各種工事が進行しています。現場代理人としてタクトを振るう一人は、明電舎プラント建設本部の佐藤夏海さん。2017年に入社し、東京都下水道局発注の工事に携わってき

た26歳のホープは、複数の業者間での工程調整や図面の作成、予算管理、安全管理などに奔走します。持ち前の明るさで、お客様やベテランぞろいの協力会社の関係者からは、親しみを込めた愛称で呼ばれることもしばしば。「何かあった時にすぐに相談できる存在」とは、協力会社を取りまとめる株式会社守谷商会 村岡功太郎さんの評です。
佐藤▶「現場で協力する皆さんとは、仕事の場面だけでなく、休憩時もコミュニケーションを取るなど風通しの良さを心掛けている。無事故・無災害を最優先に、チーム一丸で取り組む。」

2026年3月の担当案件の引き渡しに向け、より良い現場づくりに余念がありません。
現場で設備を稼働させるための現地工程の計画から施工、引き渡しまでを管理・統括する明電舎のプラント建設本部。前身の工事事務部が戦後間もない1945年10月に設立されて以来、上下水道や電力、放送、鉄道など、日本中の社会インフラ整備の一翼を担ってきました。国内において、年間200ほどのプロジェクトが並行して進む中、長いものでは5年もの期間、その工事の責任者を務め抜くのが現場代理人です。現地に原則常駐するため、お客様にとっ

ては「最も身近な明電舎の窓口」。ふとした相談から困りごとまで、コミュニケーションした内容を社内に情報伝達し、解決への提案につなげていく先駆の役割も担います。

先進的なツールの導入や 女性の活躍推進 現場の人手不足も解消へ

2025年に創設80周年を迎えるプラント建設本部。更なる飛躍を目指すうえで、プラント建設業界を取り巻く技術者の高齢化や人手不足は大きな課題です。こうした点を受け、現場ではICTやDXを取り入れ、

業務改善や人の関与を減らすことでヒューマンエラーを防止するなど効率化を図り、遠隔操作ロボットをはじめとした新たなツールの導入にも積極的です。昔ながらの働き方にこだわる作業員も少なくありませんが、入構者管理のデータ化・工事情報一元化の推進など、ここ数年で定着したものも増えてきました。
これまでなかった専用の更衣室やトイレ、ロッカーを整えるなど、女性が働きやすい職場環境づくりも進んでいます。工業高校出身の佐藤さんは就職活動時、担任の勧めで明電舎を知り、監督の立場である現場代理人の仕事に興味を持ちました。

佐藤▶「力仕事はほとんどなく、どちらかといえばコミュニケーション力や現場の細かい部分まで行き届く観察力が求められる。男性のイメージを持たれがちな業界だが、女性がかつと進出できるよう頑張りたい。」
自身を含め4人の女性が現場で活躍していますが、今後少しでも増えることを期待しています。
佐藤▶「先人たちが積み上げてきた実績と信頼を大事に後輩たちへとつないでいく。」

次の100周年、200周年に向け、明電舎の製品に命を吹き込むプラント建設本部の挑戦は続きます。



OUR APPROACH

気候変動対応

TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示 取り組む姿勢

明電グループは長年、気候変動問題を重要課題として認識し、事業を通じて問題解決に取り組んできました。TCFD*については2019年6月にTCFD提言への賛同を表明し、2020年よりTCFDのフレームワークに沿ったリスク・機会の検討を開始、戦略への織り込みを進めています。

社会において気候変動問題がより一層重要視される中、2021年度に発表した「中期経営計画2024」において「サステナビリティ経営の推進」を宣言し、脱炭素社会の実現に向けた経営推進・事業展開の加速を目指しています。



*TCFD:金融安定理事会(FSB)により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース

ガバナンス/リスク管理

ガバナンス

サステナビリティ全般について扱うサステナビリティ経営戦略会議及びサステナビリティ推進会議にて、脱炭素に向けた戦略策定などを検討しています。議論の内容については年2回サステナビリティ推進担当役員・サステナビリティ推進部より取締役会及び常務会へ報告を行っています。これと並行して、生産統括役員が委員長を務める「明電グループ環境委員会」にて、社内環境活動の進捗管理として、四半期ごとに社内課題の抽出や環境目標、実施計画、緊急事態発生時の対応等を審議し、環境経営の具体的な施策展開を推進・モニタリングしています。

リスク管理

サステナビリティ全体に関するリスク管理については、サステナビリティ経営を推進するサステナビリティ推進部が中心となり関連部門とともにリスクの抽出を行い、その内容についてはガバナンス本部が管理する全社リスクの中に織り込んで、様々なリスクとともにマネジメントしています。気候変動に関するリスクについてもその中に含まれています。

戦略

気候変動に対するシナリオ分析

気候変動に対するシナリオ分析は、サステナビリティ推進部が関連部門と連携し、検討プロセスを4つに分けて、年次で分析・評価をしています。同時に事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、特定したリスクと機会、評価を事業戦略に反映しています。



STEP 1 シナリオ群の定義

TCFDが推奨するように、2℃シナリオ以下を含む複数の温度帯シナリオを選択し、分析を行っています。脱炭素シナリオ(RCP1.9)及び温暖化シナリオ(RCP4.5, RCP8.5)の2つのシナリオに基づき、IEAやIPCCなどの国際公表データや日本の政府機関が公表している数値データなどを用いつつ、5フォース分析などの経営フレームワークも活用し、各シナリオにおける2030年の世界観の整理、評価・分析を展開しています。

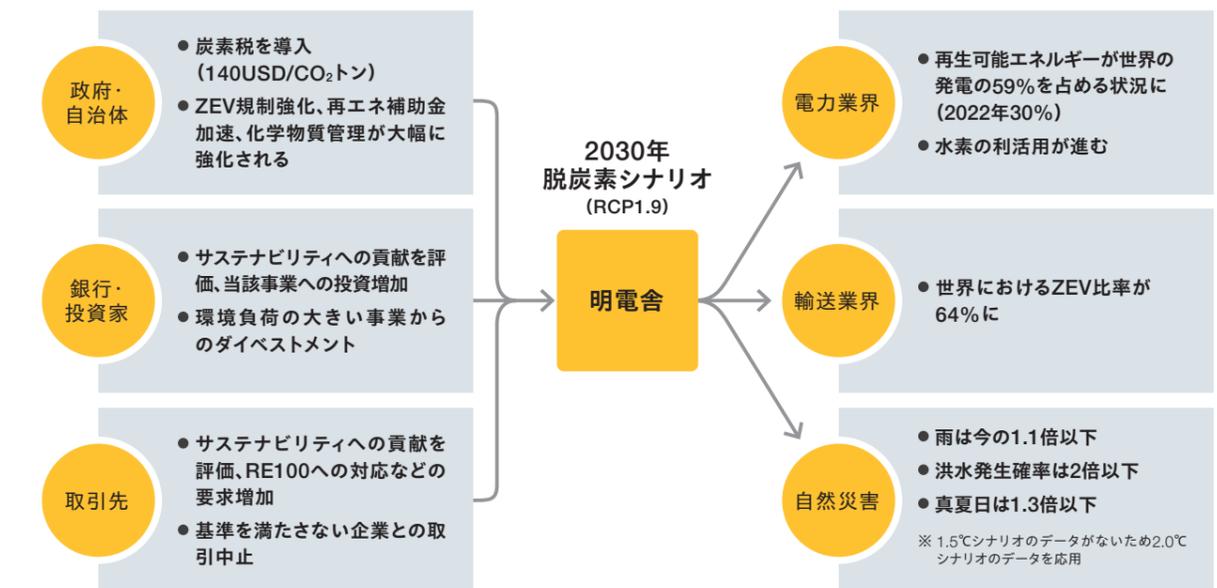
	気温レンジ	関連シナリオ	出典
脱炭素シナリオ	1.5℃未満	NZE2050	IEA
		RCP1.9	IPCC
温暖化シナリオ	2.4~4.0℃	STEPS	IEA
		RCP4.5	IPCC
		RCP8.5	IPCC

気候変動に対するシナリオ分析

選択したシナリオのうち、以下は脱炭素シナリオの世界観です。

温暖化シナリオについては、ウェブサイトの「TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示」をご覧ください。
https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/139

脱炭素シナリオ 再エネ、EV市場が大幅成長し、加えて水素の普及も進む。



STEP 2 気候変動関連リスクに対する重要度評価

TCFD提言で例示されているリスク・機会を参考にしつつ、各シナリオの世界観を元に、気候変動に伴うリスク・機会の因子を整理しています。そのうえで当社にとっての機会・リスクを明確化しています。

リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとっての機会・リスク	対象事業
● GHG排出削減の気運 ● 政府補助金の拡大	輸送業界の脱炭素化	EV関連事業の拡大	EV事業、蓄電関連
● 政府補助金の拡大 ● 技術発展の加速 ● 分散型社会への移行	再エネ比率の拡大	再エネ事業の拡大	風力・水力・太陽光発電、蓄電関連、水素関連
● GHG削減に向けた法規制強化 ● 電力会社の脱炭素シフト	SF ₆ などの化学物質規制	変電事業の拡大	SF ₆ レス製品・環境対応製品
● ステークホルダーのマインド変化	顧客の脱炭素要望増大	環境対応製品・サービスの需要増加	環境対応製品・サービス (グリーン製品含む)
● GHG排出削減の気運 ● 法規制の強化	炭素税の導入	調達・製造コストの上昇	全社
● GHG排出削減の気運	EV・再エネ部材の需要増加に伴う価格高騰	調達・製造コストの上昇	EV事業・再エネ事業
● 異常気象増加	水害の増加	操業停止・サプライチェーンの崩壊 水害対策コストの上昇	生産拠点
● GHG排出削減の気運 ● ステークホルダーのマインド変化	環境負荷の大きい事業への風当たり増大	当該事業売上高の減少	ディーゼル・ガスエンジン発電事業 セラミック膜事業
● 平均気温上昇	労働環境の悪化	現場人件費の上昇	製造・保守・工事部門
● 再エネ比率の拡大	産業用電力価格高騰	電力調達コストの上昇	全社

OUR APPROACH

STEP 3

事業インパクト評価

ステップ1で整理したシナリオ別の世界観及び、ステップ2で整理した機会・リスク項目を踏まえ、経営企画本部、経理・財務本部、ガバナンス本部、事業部門などの社内関係者が議論をして事業インパクトの評価を実施しています。その過程で2030年における「営業利益へのインパクト」、「事象発生時の蓋然性」の2軸から特に事業への影響が大きい項目をスクリーニングし、それらの項目について詳細分析を実施しています。影響が大きい各項目は、シナリオ別に市場成長率などを元に「成行値(対策織り込み前の値)」を把握しました。一部仮定を置きながら定量的に試算し、計算が不可能な項目については定性的に整理しています。

リスク・機会の選別評価軸(2030年)

営業利益へのインパクト(概算)	特大	±100億円以上	中	±1~10億円未満
	大	±10億円以上	小	±1億円未満
2030年における事象発生時の蓋然性	大	発現の可能性が高い		
	中	発現の可能性はあるが、確信をもって実現されるとは言えない		
	小	シナリオ止まり		

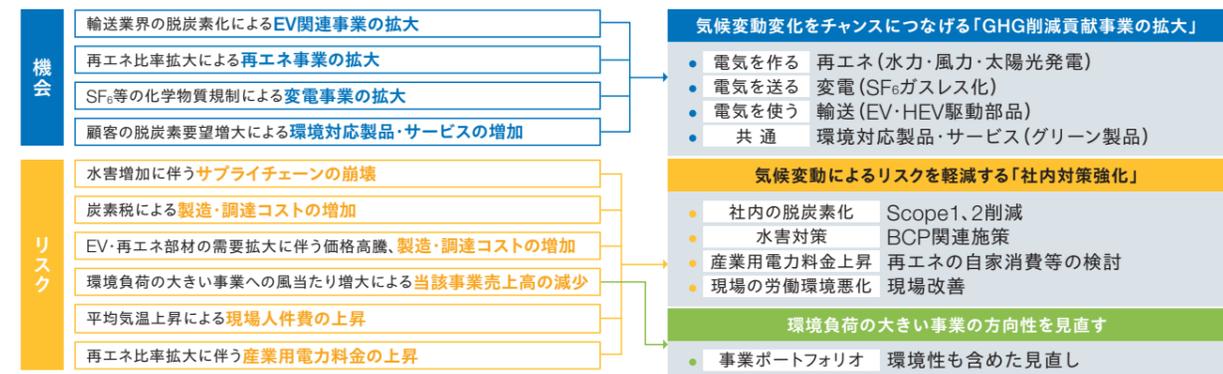
※下記数値は市場成長率などを中心に計算したもので、当社の事業目標値を約束するものではありません。

当社にとっての機会・リスク	対象事業	計算式	2030年営業利益へのインパクト	
			脱炭素シナリオ(RCP1.9)	温暖化シナリオ(RCP4.5/RCP8.5)
輸送業界の脱炭素化	EV関連事業の拡大	EV事業・蓄電関連	直近平均売上高×ZEVストック成長率	大 中
再エネ比率の拡大	再エネ事業の拡大	風力・水力・太陽光発電、蓄電関連、水素関連	直近売上高×国内再エネ発電量伸び率	小 小
SF ₆ などの化学物質規制	変電事業の拡大	SF ₆ レス製品・環境対応製品	当該製品直近売上高×VCB市場成長率	中 中
顧客の脱炭素要望増大	環境対応製品・サービスの需要増加	環境対応製品・サービス(グリーン製品含む)	※グリーン製品基準見直しにつき現時点では計算できず	— —
炭素税の導入	調達・製造コストの上昇	全社	2030年Scope1,2 排出量×炭素税 2030年Scope3 カテゴリ1 排出量×炭素税	96億 なし
EV・再エネ部材の需要増加に伴う価格高騰	調達・製造コストの上昇	EV事業・再エネ事業	当該事業変動費×コスト上昇率	中 小
水害の増加	操業停止・サプライチェーンの崩壊 水害対策コストの上昇	生産拠点	内閣府ツールを活用した2030年の1回当たり被害想定金額×シナリオ別発生確率など	大 大
環境負荷の大きい事業への風当たり増大	当該事業売上高の減少	ディーゼル・ガスエンジン発電事業・セラミック膜事業	2030年当該事業売上高×シナリオ別状況	中 なし
労働環境の悪化	現場人件費の上昇	製造・保守・工事部門	2030年現場人員数×医療・保険費	小 小
産業用電力価格高騰	電力調達コストの上昇	全社	2030年電力使用量×産業電力料金上昇率	中 小

STEP 4

対応策の検討

ステップ3で算出した「成行値」を元に、当社の置かれた状況を踏まえ、機会をつかむ戦略、リスクを軽減するための施策を検討しました。



指標と目標

当社は、気候変動に伴う変化を事業機会として捉え、リスク軽減に向けた戦略を展開しています。

事業面では、特にEV事業、再生可能エネルギー事業をより拡大し、脱炭素社会の構築に貢献していきます。また社内のリスク低減のために、環境目標として2021年度に第二次明電環境ビジョンを発表し、2030年に向けた

Scope1,2,3のGHG排出削減目標を開示しています。なお、本目標はSBTイニシアチブ[※]の認証を取得しています。目標達成に向け、サプライヤと連携を図り、取り組んでいきます。加えて2021年11月に中長期目標として、2040年RE100、2050年カーボンニュートラル達成を宣言しています。

第二次明電環境ビジョン目標値(目標・実績はいずれも2019年度比)



※ SBTイニシアチブ: 国連グローバル・コンパクト(UNGC)、世界自然保護基金(WWF)、CDP、世界資源研究所(WRI)による国際的イニシアチブ

		2023年度		2024年度	2030年度
		目標	実績	目標	目標
事業活動に伴う排出量(Scope1+2)	国内	8%削減	17%削減	10%削減	—
	海外	3%削減	8%増加	4%削減	—
	合計	5%削減	11%削減	6%削減	30%削減
製品使用段階の排出(Scope3 カテゴリ11)		—	7%削減	6%削減	15%削減

※2030年度目標を含む第二次明電環境ビジョンはSBT(Science Based Targets)認定を取得しています。

今後の進め方

TCFD提言に基づくシナリオ分析により、明電グループにとっての成長機会・リスクが明確化したものの、影響額の算出は概算部分が多く、より一層の精査が必要です。また、TCFD提言にて新たに開示を求められている「業界を越えた気候関連の指標カテゴリ」に対する対応を進め

ます。サステナビリティ経営推進の実効性を高めるべく、ESG(環境・社会・ガバナンス)指標を設定し、役員報酬の算定基準に織り込むことを検討するとともに、より一層のガバナンス強化を図ってまいります。

TOPICS

明電グループが運営する風力発電所を活用したオフサイトフィジカルコーポレートPPAを締結

明電舎と株式会社エムウインズ及び東京電力エナジーパートナー株式会社(以下、東京電力EP)は、明電舎の100%子会社であるエムウインズが保有・運営する「銚子しおさい風力発電所(以下、本発電所)」の再生可能エネルギー由来の電力(以下、再エネ電力^{※1})を活用した、オフサイトフィジカルコーポレートPPA(以下、本PPA)を、2024年4月に締結しました。

従来、本発電所を活用した再エネ電力については、東京電力EPがトラッキング付FIT非化石証書^{※2}を活用した「グリーンベーシックプラン^{※3}」により、明電グループの東京地区3拠点(総合研究所・大崎会館・明興ビル)へ環境価値のみが提供されてきました。

本PPA締結により、東京電力EPがこれまで提供してきた「グリーンベーシックプラン」に加え、明電舎沼津事業所及び株式会社甲府明電舎の2拠点を加えた5拠点へ、本発電所で発電した電力と環境価値の両方が供給されることとなり、明電グループの5つの事業拠点において使用する電力の一部が、本発電所由来の再エネ電力となりました。



※1 再エネ電力とは、「再生可能エネルギー電源から発電された電気」に、再生可能エネルギー電源由来の非化石証書を組み合わせることにより、需要家が使う電気を再生可能エネルギーと見なすことができる電力を意味します。
 ※2 再生可能エネルギーなどCO₂を排出しない電力の環境価値を証書にしたもので、経済産業省が認定しています。証書に発電所のトラッキング情報(電源種別や所在地を明らかにする情報)を付与することができます。
 ※3 東京電力EPが提供する、全電源の平均電力にFIT非化石証書(トラッキング付)及び再エネ指定の非FIT非化石証書(電源属性情報有り)を組み合わせた実質再エネ電力メニューです。

OUR APPROACH

カーボンニュートラルに向けた移行計画

明電グループは2050年カーボンニュートラルに向けて、以下の内容に取り組んでいます。

事業活動に伴う排出(Scope1+2)に対する削減

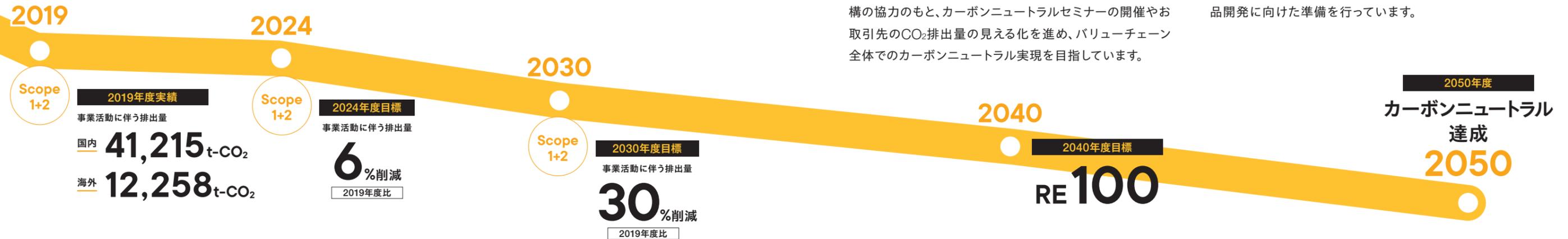
ガスを用いる設備の電化、照明や空調設備、生産設備の高効率化などの計画的な設備投資を行う中、社内の投資判断の指標として、インターナルカーボンプライシング(ICP)を導入しています。2023年度には脱炭素化を加速させるため、炭素価格を見直し、3,000円/t-CO₂から15,000円/t-CO₂へと改定しました。

また、昨今の電力需給ひっ迫を受け、より一層の省エネを心掛け、各事業所、工場にて節電に取り組んでいます。

エネルギー使用効率の向上

エネルギー消費に起因する温室効果ガス排出を削減するために、インターナルカーボンプライシングを導入し、照明や空調設備を高効率なものに更新するなど、計画的に設備投資をしています。また、電力消費量の見える化を進めて設備の運用改善に取り組み、特に休日や深夜帯の待機電力をカットするなど、消費電力の管理を徹底しています。エネルギー使用効率の向上及び節電・省エネ意識の拡大、エネルギーコスト削減を目的に、各事業所、ユニット単位で節電に取り組み、デジタルサイネージで使用電力削減率の節電ランキングを社内公開して、省エネに対する意識を醸成しています。

2050年カーボンニュートラルに向けたScope1、2の削減イメージ



カーボンニュートラルに向けた移行計画

排出区分	温室効果ガス削減策	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025~2030年度
事業活動に伴う排出 Scope1,2	SF ₆ ガス代替(乾燥空気による代替等)	電気試験 SF ₆ 代替ガス評価		SF ₆ ガス代替		
	設備投資	老朽化設備更新 照明設備のLED化、空調設備、生産設備更新				
		高効率設備導入 トップランナー変圧器				
	再生可能エネルギー電力調達 (非化石証書、電力メニュー等)	ガスの電化				
		総合研究所・大崎会館、太田事業所 再エネ電力調達				
		甲府再エネ電力調達				
沼津・本社 再エネ電力調達						
社有車EV化	名古屋					
	ドイツ 再エネ電力調達、インド 太陽光、米国・ベトナム・タイ 一部太陽光					
	海外					
製品使用段階の 排出 Scope3 カテゴリ11	製品の環境配慮設計	更新車EV/HV化(順次)				
		全車EV/HV化				
	事業ポートフォリオ変更	小型・高効率化				
		SF ₆ ガスフリー化				
		グリーン製品3要素(GHG削減、3R推進、有害物質排除)				
		EV関連や保守サービス、中小水力発電等の比率を拡大				

製品使用段階の排出(Scope3)に対する削減

明電グループのScope3において製品使用段階(カテゴリ11)が約80%を占めます。製品使用段階(カテゴリ11)の温室効果ガス排出量について中長期目標を設定し、実績トレースを行っています。排出量削減策として、製品の環境配慮設計(SF₆ガスフリー化、小型・高効率化等)や事業ポートフォリオ変更(低炭素事業の拡大)を打ち出しています。

脱炭素支援による持続可能なサプライチェーンの構築

明電グループは、お取引先に対して、環境省が推奨する環境マネジメントシステム「エコアクション21」の認証・登録活動をサポートし、バリューチェーン全体で環境マネジメントシステムの普及、及び環境改善を目指しています。

2023年度からは、独立行政法人 中小企業基盤整備機構の協力のもと、カーボンニュートラルセミナーの開催やお取引先のCO₂排出量の見える化を進め、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現を目指しています。

環境対応製品・サービスの開発

Scope3カテゴリ11は製品の使用段階での排出であり、お客様のScope1、2に直結する部分となります。「部材の調達から製品使用、廃棄に至るまでの全ライフサイクル」で低炭素な環境対応製品・サービスを開発し拡販していくことが、当社及びお客様、ひいては社会全体の脱炭素化につながると考えています。

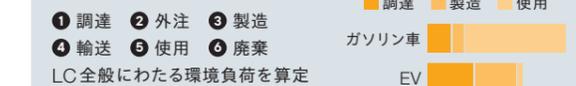
2023年度は既存製品のLCA(ライフサイクルアセスメント)測定を順次行い、真空コンデンサや電動フォークリフト用インバーターなどの単販製品群の測定を完了しました。また並行してグリーン製品の基準見直しを進めるべく、LCA含めた製品環境アセスメントの見直しを行い、その中の業界トップランナーの水準となるスーパーグリーン製品開発に向けた準備を行っています。

製品環境アセスメント

製品環境アセスメント表シート

- 製品の減量化
- 省エネルギー・省資源
- 3R
- 長期使用性
- 禁止物質
- ライフサイクルの考慮
- 環境関連賞、トップランナー製品 等

LCA簡易評価シート



- スーパーグリーン製品** グリーン製品の中でも特にトップクラスの環境配慮水準
- グリーン製品** 明電舎のグリーン製品基準を満たす製品



独立行政法人 中小企業基盤整備機構によるカーボンニュートラル導入セミナーの様子(沼津事業所開催)

OUR APPROACH

DX戦略

明電グループのDX(全社方針)

「地球・社会・人に対する誠実さと共創力で、新しい社会づくりに挑む」～サステナビリティ・パートナー～は明電グループが描くありたい姿です。この姿に近づくためには、お客様をはじめとするあらゆるステークホルダーの伴走役としての柔軟性を身につけ、伴走役に選ばれるための競争力を磨いていく必要があります。DXはその実現を担う重要な取り組みで、「デジタル技術やデータ活用により、製品、サービス、組織、人財、システムといった明電グループのあらゆるものの変革を通じて競争優位性を確立する」ことを目的とし、全社横断的な活動を展開しています。「中期経営

計画2024」では、具体的な変革の取組みとして「オペレーション変革」、「ビジネスモデル変革」を柱に、関連部門から多くのメンバーが参加し活動しています。また、DXの推進では経営戦略と密に連動しながら、新しいデジタル技術の活用やデータ活用の基盤となるシステムの構築、情報セキュリティ・ガバナンスの強化、デジタル人財・変革人財の育成などの施策も重要です。特にデジタル技術では、AI、生成AIなどの先端技術の活用は不可欠であるため、積極的に導入していきます。「中期経営計画2024」の最終年度となる2024年度は、各変革活動や施策の完遂を目指します。

デジタル人財の育成

DXの推進には、核となるデジタル人財や変革人財が必要不可欠です。そのため、DX推進基盤構築の一環として、これら人財の育成に取り組んでいます。人財育成の方法としては、展開中の変革テーマ活動への参加とクロスファンクショナルチームでの協働、継続的な学習とスキルアップの機会の提供などを実践しています。その中で「継続的な学習」に関しては、必要な人財像を「ベース人財」「専門人財」「変革人財」の3階層に分類し、それぞれの階層ごとのプ

ログラムを提供しています。特に、全従業員を対象としたベース人財向けの育成プログラムでは、外部講師による先進事例・技術の紹介、生成AI・データ活用教育、SCM(サプライチェーンマネジメント)教育などがあり、デジタルスキルや業務知識の底上げを図っています。また2024年度から、技術系新入社員を対象とした新しい学習プログラムを開発し、デザイン思考やマーケティング手法を活用した顧客価値創出について学んでいます。

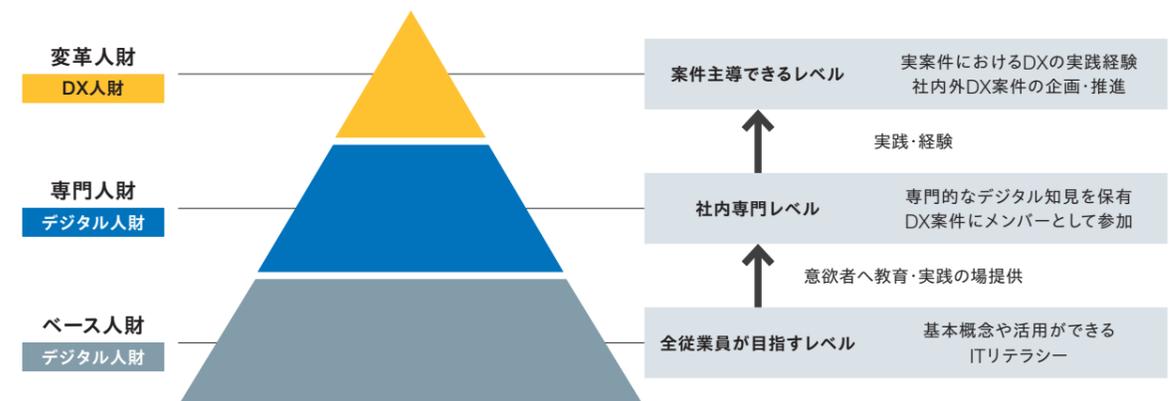
DX推進ロードマップ



進捗と今後の展開

テーマ	STEP1の主な実績	STEP2以降の展開
オペレーション変革	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト管理システムの基盤構築 業務プロセスの見直し(社内ルールの見直し) 全社の顧客接点のデータベース化(CRM基盤構築) 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト管理システムのグループ内外への導入と機能強化 業務プロセス改革による生産性向上 SFAとCRMのデータ連携による全社顧客データベースの構築
ビジネスモデル変革	<ul style="list-style-type: none"> コト売りビジネスへの展開(鉄道向け架線検測装置のクラウド解析サービス開始) スマート保安サービス開始(GX特高製品) カスタマーセンターの基盤構築(太陽光発電O&M) 	<ul style="list-style-type: none"> コト売りビジネスの事業拡大 スマート保安サービスの事業拡大 カスタマーセンターを軸とした運用・保守情報の一元化とO&M事業の拡大
推進基盤	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員のデジタル・ITリテラシーの底上げと変革マインド醸成による風土改革 情報セキュリティ・ガバナンスの強化 全社システムの構想(次期基幹システムを含む)と実行 データ連携基盤の構築(業務への活用、意思決定の高度化) 	

CRM Customer Relationship Management(顧客管理システム) SFA Sales Force Automation(営業支援システム)



TOPICS

「ONE MEIDEN」で推進する業務改革プロジェクト

2021年度に全社横断の「MEIDEN業務改革活動」を立ち上げました。「生産性向上とつながり」を活動テーマとし、営業・技術部、工場、工事部門、保守サービス部門といったサプライチェーン全体の最適化と情報の一元化を目指す取り組みです。従来は部門や工程ごとに異なるシステムを使用しており、全体の工程を一気通貫で管理できていなかったため、部門間での情報の伝達がタイムリーかつ正確に伝わらず、各業務に生産性の悪化を引き起こしていました。また、お客様満足度や生産活動に影響するものであり、経営的な観点においても解決が急務となっていました。このような状況のもとで業務改革を進め、「DX1.0 オペレーション変革」として2024年度中に全社共通のプロジェクト管理システムの基盤構築を目指しています。2023年度より、月次の生産会議での紙の資料の作成をやめ、案件の情報や進捗状況はシステム上で確認することで業務効率が向上しました(2023年度実績:3万時間削減)。2024年度以降も、業務プロセス改革による生産性の向上と、活動を国内外のグループ会社に拡大し、「ONE MEIDEN」として力を結集し更なるオペレーション変革を推し進めます。



明電舎 DX推進本部
業務改革推進部
進藤 勝昭

OUR APPROACH

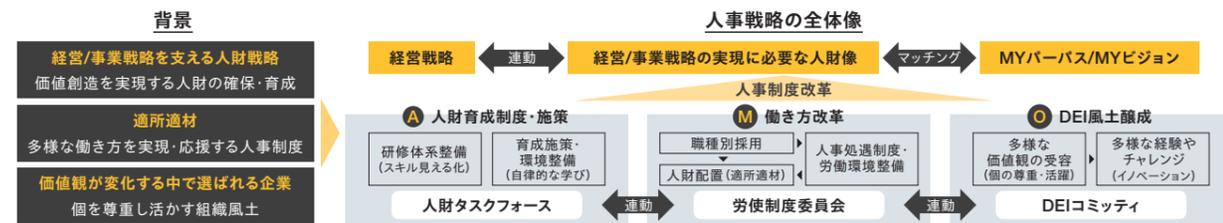
人財戦略

基本的な考え方

明電グループでは、人財を価値創造の源泉である人的資本として捉え、強化に取り組んでいます。具体的にはAMOフレームワーク[※]をベースとし、「経営課題を解決する

人財の獲得・育成」「個を尊重した組織への変革」を軸に、「人財育成制度・施策」・「働き方改革」・「DEI風土醸成」の3つの柱で人的資本経営を実践しています。

※AMOフレームワーク:各々の能力(Ability)とモチベーション(Motivation)を高め、全ての従業員が活躍できる機会・環境(Opportunity)を整備すること。



価値創造のための人的資本経営KPI

「中期経営計画2024」では、DEI推進・働き方改革・従業員エンゲージメント向上など、マテリアリティ・経営戦略に連動した目標(KPI)を設定し、各種人事施策の展開と効果測定による活動のブラッシュアップを図ります。

主要なKPI	KPI進捗			目標値	取組み内容・今後の展開
	2021	2022	2023		
管理職に占める女性労働者の割合	3.6%	4.1%	5.1%	2030年度 12% ※明電舎単体	<ul style="list-style-type: none"> 異業種への人財派遣及び外部機関における研修による経験値の向上 きめ細やかなヒアリング実施によるマネジメント層の意識改革と従業員のマインドセット サポート役員制による、若手・中堅層からの計画的育成と配置
男性労働者の育児休業取得率	40%	70%	88%	2025年度 100% ※明電舎単体	<ul style="list-style-type: none"> 制度説明の周知徹底と職場上長への理解促進 男性育児休業促進のための出生時育児休業制度・短期育児休業制度導入(1か月有給休暇) 男性育児参加推奨のための特別休暇導入(配偶者出産休暇)
女性役員クラス(プロパー人数)	0名	0名	1名	2024年度 1名以上 2030年度 3名以上 (うち執行役員1名以上)	<ul style="list-style-type: none"> 外部機関におけるトップマネジメント研修による実力とスキル向上の機会創出 他部門異動、配置による経験の場の増大 役員面談による自発性の醸成 各本部と連携した「自分らしいリーダー像」実現のための女性経営層育成プロジェクトの発足
外国人現地法人社長数	0名	1名	2名	2024年度 3名以上 2030年度 5名以上 (うち執行役員1名以上)	<ul style="list-style-type: none"> 統括役員による定期的な幹部候補者面談を行い、経営マインド醸成 コーチングプログラムによる海外現地幹部候補者のマネジメント能力向上 組織開発をテーマに複数の中国の現地法人と日本の事業企画部門が連携し、集合研修実施
eNPS(従業員向けNPS [®])(2021年度比)	基準年	-1.4%	-2.6%	2024年度 10%改善 ※明電舎+明電エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 誰もが活躍できる組織と意識の変革(DEI推進)により能力や役割に応じた公平・公正な処遇の実現に向けた人事処遇制度の見直し 「MYビジョン・MYチャレンジ」の取組み全社展開 従業員の成長をサポートする学びの場の創出

誰もが活躍できる組織と意識の変革(DEI推進)

当社ではDEIの推進にあたり、「D(誰もが)、E(遠慮しないさせない環境のもと)、I(イキイキと)」という意味合いを重ねつつ、個々の力を発揮し、活躍する組織作りと風土醸成に取り組んでいます。2023年度は、DEI全般に関する方針・施策の決定及び推進強化のため、社長を委員長とした伴走機関「DEIコミッティ」を設立しました。また、ボトムアップに

「DEI MeetUP!」の様子
よるDEIの自分事化を図るため、DEI浸透のための啓発ツールの構築や、社内コミュニケーション活性化及び心理的安全性を体現する場として、ランチタイムを活用した「DEI MeetUP!」を開催し、600名を超える従業員が参加しました。



経営課題を解決する人財の獲得・育成

明電グループが目指す姿を実現するためには、経営課題を解決できる人財の獲得・育成が必要不可欠です。そのため、新卒・キャリア・外国人等の多様な人財を獲得し、各々が持つ能力やモチベーションを高めるべく、自発的に学ぶことができる環境の整備や人事施策を展開するとともに、リスクリングや学び直しによる社内人財の活用を推進しています。

具体的には、自らが目指すキャリア実現に向けた、学びの指針となる「職種別スキル」の公開、知見の拡大や人脈の形成を狙いとした社内・社外への出向、キャリアや適性を考える場として「社内インターンシップ制度」の導入等、従業員が挑戦する機会を提供しています。

TOPICS

ナショナルスタッフの育成

明電グループでは、海外現地法人幹部候補人財の育成のため、明電グループ幹部としての心構えやトップマネジメントに必要な知識の向上、組織開発を目指すコーチングプログラム、ナショナルスタッフのマインドセット構築を目的としたタウンミーティングの実施、各海外現地法人の人事部門が集うHR会議での課題の共有や解決を図るための取組みを実施しています。更に、キャリアの指針となるキャリアパスを構築し、ナショナルスタッフのキャリア実現にも取り組んでいます。

海外現地法人社長コメント

明電グループの避雷器は、世界中の電力インフラを守る重要な製品です。当社は、明電舎の避雷器事業における主要3拠点の一つとして、中国市場に軸足を置きながら、グローバル展開を推進する役割を果たしています。現地化の強みを活かし、従業員の成長と会社の発展を実現し、明電グループの発展へ更なる貢献をしていきます。

明電舎(鄭州)電気工程有限公司
総経理 王鵬



従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメント向上に向け、従業員エンゲージメント指標(eNPS^{※1})をKPIとして設定し、毎年実施している従業員意識調査結果に起因する要因を分析することで現状の課題を把握し、施策の実行につなげています。

各種制度の見直し

2022年度に立ち上げた労使制度検討委員会にて、「人事処遇制度」「福利厚生制度」の見直しについて検討を重ね、2024年4月より、役割に応じた適正な処遇ができるよう一部制度を見直すとともに、優秀な人財の早期登用・抜擢のための昇格制度を見直しました。

カテゴリ別肯定率(%)	2021年度 回答者数:4,325名		2022年度 回答者数:4,349名	
	2021	2022	2021	2022
ビジョン	76.0	75.6(-0.4)		
風土	53.4	52.2(-1.2)		
労働環境	53.6	53.5(-0.1)		
各種制度	40.1	37.8(-2.3)		
人財活用	46.0	44.9(-1.1)		
eNPS(%) ^{※2}	-63.6	-65.0(-1.4)		

※1 eNPS:従業員向けNPS[®](ネット・プロモーター・スコア)。NPS[®]は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。
※2 eNPSの単位を%とし、記載しています。また、eNPSの対象は、明電舎及び明電エンジニアリングです。

分析のための切り口

ビジョン	理念・ビジョン、戦略の浸透など
風土	オープンな風土、コミュニケーション、達成・挑戦志向、エンゲージメント(会社の未来への希望)など
労働環境	生産性、ワークライフバランスなど
各種制度	評価・報酬・昇格・人財育成制度など
人財活用	エンパワメント(仕事へのやりがい)、人財採用・配置など



左から 井上社長、高橋、市川、筒井、萩原、鋒山

モデレーター

明電舎 人事統括本部 人事企画部
野口 英明

今回の座談会のテーマは、「未来を創る力」。

明電グループにおいて、人財こそが価値創造の源泉であり、持続的な成長に必要不可欠な鍵です。
そんな当社の従業員がどのような想いととも歩み、キャリアを積み重ねているのか、
その姿をひも解いていきます。

これまでのキャリアを振り返って

筒井 現在は名古屋工場ではEVユニット長を務めています。1998年に自動車部品メーカーに就職し、2020年に転職するまでのほとんどの期間で生産技術に携わり、生産技術業務の上流から下流まで幅広くキャリアを積んできました。生産技術には唯一の正解はなく、クリエイティブな面が大いにあります。先人たちのコピーでも製品はできますが、競争力を考えると、他社とは違うことに取ってチャレンジすることが大事です。若手の頃は、大きなラインの設計を担当したものの、製造現場で思うように動作しないことも多々あり、様々な勉強を重ねました。この頃の現場での「できない」とは決して言えない状況下で苦労した経験が私のベースとなっています。2020年に明電舎の名古屋工場ではEV駆動用モーター・インバーター一体機を量産しようとしていたタイミングでお声掛けいただき、中途入社することになりました。今でこそ1日600台を超える生産ができるようになりましたが、入社直後は1日に10台ほどを作るのがやっと。自動車業界から転職して来た私は、量産を目前に控えた時期でのこの状況に目を丸くした記憶があります(笑)。学生時代は陸上部に所属し、リレー競技で結果を残すことができた原体験から、仕事においても一人ではできないことをチーム一丸で乗り越えるプロセスが大好きです。今は管理職として、メンバーには若いうちからチームで何かを成し遂げ、喜びを分かち合うような経験を積んでもらいたいと思っています。



仕事を通じて明るい未来の実現や
社会貢献につながる実感が湧く会社に

明電舎 経営企画本部 経営企画部 企画課
鋒山 直哉

高橋 私は2014年に入社しました。学生時代は機械系専攻だったため、知識を活かした構造設計を希望して配属されました。入社当初は語学が苦手な海外に全く興味がなかったのですが、リクルーターとして母校を訪問した際に海外勤務を希望する学生が多いことに衝撃を受けました。それをきっかけに社内の語学研修制度で英会話を学び始め、苦手意識を克服したタイミングで海外トレーニー制度に応募、海外挑戦を決意しました。シンガポールの現地法人に赴任することになったのですが、そこで上司から「電機メーカーにいれば電気設計もできたほうが面白いよ」と勧められ、上司や現地スタッフに教えてもらいながら電気設計も学んでいきました。シンガポール拠点に限られた人数で各人が幅広い業務を担当しており、私自身、鉄道関係の電気設計をやりながら、調達や生産管理に近い業

務など様々な経験をしました。毎日何かしらトラブルが起こるので、解決するたびに知識や経験が増えて楽しかったですし、やればできるという自信にもなりました。電気設計の面白さにも目覚め、帰国後も電気設計の業務を続けています。

鋒山 私は2017年に入社し、経営企画部に配属されました。入社4年目で経済産業省へ出向し、国家公務員としてインドやアフリカといった新興国に進出する日本企業を支援するための政策立案・運用に3年間ほど携わりました。現在は明電舎で中期経営計画の策定に従事していますが、社外出向というキャリアを通じて得ることのできた、多角的な視点、広い視野、高い視座から全体を見て仕事に取り組むことの重要性を実感しています。政策というツールを使い、どうやって経済を動かし成長させるか、自国の企業を巻き込みなが

|特別企画| 社長×従業員座談会

ら大きな流れをどう生み出しているかといった仕事に携わることができたのは、非常に意義深い経験だったと感じています。

萩原 私は2013年に入社し、生産技術部で生産拠点のインフラや建物等の維持管理をしています。沼津の工業高校出身で、就職活動の際に明電舎の存在は知っていましたが、正直、何を作っている会社か知りませんでした。高校では電気を専攻しており、工場見学した際に「ここで製造に携わるのだらうな」と思っていたのですが、いざ入社してみたら生産技術部に配属されて驚きました。描いていたキャリアと全く違う道を進んでいますが、新鮮味があって楽しんでいます。ようやく建築等の仕事に慣れてきた2022年に、上司から「新しく中国にEV工場を建設するから見てきてくれ」と言われ、中国で半年間、新工場の建設に携わりました。沼津地区で採用された自分が、まさか海外で仕事するとは夢にも思っていなかったのが、良い経験となりました。こうした経験の積み重ねが、新しいことに挑戦するうえで、「前にもこんなことがあったな」「今回も何とかかな」という前向き

さにつながっていると感じます。これからのキャリアも想定通りとはいえないとは思っていますが、全てを貴重な経験として、先々に活かしていきたいと考えています。

市川 私は2021年に入社し、電力インフラ事業の国内営業として、製品は変圧器を担当しています。元々大学でCSRやSDGsなどを学ぶゼミに入っており、また、東日本大震災により仙台市の自宅の水や電気、ガスが止まってしまった体験から、社会の根底を支えるインフラ関連のメーカーに就職希望先を絞っていました。企業を選定するポイントとしては「この人たちと働きたいかどうか」を重視していましたが、採用面接中に感じた直感はとても正しかったと感じています。工場とお客をつなぐ役割を担う営業を希望して配属され、現在は入社4年目ですが、いろいろな案件を任せてもらっています。仕事を進めるなかで経験不足を感じることもありますが、励まし、寄り添ってくれる仲間がいるからこそ積極的に仕事ができていると感じています。今後は電力以外の営業にも挑戦したいですし複数分野を扱う支社・支店での経験も積んでみたいです。



お客様との信頼関係構築で 世の中に大きく貢献する 製品開発に関わりたい

明電舎 電力インフラ営業・技術本部
国内営業部 電力第二課
市川 陽子

井上社長 皆さんの話に、私の信念とつながるものを感じました。私は最初の配属が工場の経理部門で、ものづくりの現場に近いところにおり、その後、事業部の企画部門におけるプロジェクト管理や経営企画部での中期経営計画策定を含め、様々な業務を経験してきました。このキャリアパスにおける全ての経験が、いま社長として会社を牽引するうえでの糧になっています。どんな業務でも、それを極めれば全てにつながっていきます。新たな挑戦の機会を得て、自身の想像を超えた経験を積んでいく過程で、それを面白がり、楽しみ、味わいながら成長していく姿が感じられて、大変心強く思いました。明

電グループは「人を大切にする会社」です。この企業文化は、ずっと変わらずに守り続けていきます。同時に、この会社を皆さん一人ひとりが持つ「成し遂げたい夢」を実現できる舞台にしたいというのが、私の考えです。現代の世界は、過去の誰かが夢見た姿を実現したものです。戦後の日本であれば高度経済成長だったかもしれませんが、現代であればSDGsを軸とした「緑豊かな自然と最先端の技術が調和した新しい街づくり」かもしれません。このように描いた「夢」のもとで社会が創られていく中で、抽象的なビジョンを具体的な形に変えていくのが我々メーカーの仕事です。単なる製造機能としての機器づくりだけではなく、想い描かれる社会を具現化するための価値提供をしていくことも、明電グループの使命です。そのためには私たちも「夢」を語っていかなくてはなりませんし、各人がその実現に向けた「想い」を持っていないと、お客様への提供価値にはつながりません。各個人の「夢」を企業理念やビジョンで束ね、明電グループの「夢」として形にしながら、お客様へ提供していきたいですね。

生き生きと働ける 作業空間の提供で、 お客様への価値提供に つながりたい

明電舎 生産統括本部
生産技術部 施設課
萩原 慎



それぞれの実現したい「夢」

市川 私の夢は、「この仕事は明電舎でないとやれないよ」と言ってもらえるような会社にすることです。まずは自分とお客様との信頼関係を築き上げ、お客様が潜在的に求めているものを引き出し、的確に工場へ伝える力を養いたいです。お客様に「こういうのが欲しかった」と心から喜んでいただけたら嬉しいですね。担当する案件も、経験を積んでどんどん規模の大きなものに挑戦していきたいです。そして、いつの日か世の中に大きく貢献できる新製品の開発に営業として関わりたいと願っています。一つひとつの積み重ねが信頼関係の形成につながりますので、初心を忘れず、基本を疎かにせず、お客様や工場の方々と関わっていきます。たくさんの人に支えられてここまで来たので、未来の後輩たちにも同様に接し、みんなが働きやすく雰囲気の良い職場にしていきたいです。そのために自分ができることを毎日コツコツと積み上げていきます。

萩原 私にとってのお客様は明電グループの従業員であり、実際に工場で作業される方々が、生き生き

と働ける空間を提供していくのが私の夢です。私が現場の皆さんにより良いものを提供することができれば、結果としてお客様にもより良い価値が提供されると信じています。一つの工場の中にも製造、試験、生産管理、設計など、多様な立場の方がいて、それぞれ必要なことも違います。自分が良かれと思って提供したものが、その人にとっては使いづらいことも起こりえます。そのため、様々な部署の方々とコミュニケーションを取りながら日々試行錯誤しています。先ほど鋒山さんが言っていたように、多角的な視点を身につけたいと考えています。明電グループで働く方々が、定年まで働きたいと思えるような職場環境を提供し続けたいと思います。

鋒山 明電グループが目指す未来に従業員全員が共感し、グループで働くこと自体が明るい未来の実現や社会貢献につながっていると思えるような会社にすることが、私の夢です。そんな会社であればこそ、社会に対して持続的な価値提供をしていくことができ、私たちの技術や製品が今以上に人々の生活にとって欠かせないものとなり、便利さを支え、暮らしを豊かにする—そんな世界を実現することができると信じています。出向時に訪れたインドやアフリカなど、今まさに急成長を遂げている国々を見てきて肌で感じたのは、変化と成長の激しさ、そして圧倒的な熱量でした。それらに驚かされる一方で、日本に目を向けると、未来に対する不安感や漠然とした閉塞感が漂っていると感じ、変化の必要





働く仲間たちに目を配り、 どんな立場の人も 安心して働ける職場に

明電舎 装置工場
システム装置ユニット 電気設計部
高橋 百合子

性を強く感じました。この閉塞感をどうすれば打破できるのかを考えるとき、多くの人々が共通の未来を想い描き、その実現に向けて自分が何をすべきかを真剣に考えることが大切ではないかと思いました。全員が同じ方向を目指し、主体的に動きながら、対話を重ねて困難を乗り越える、明電グループをそんな会社に変えていくことで、世の中に対してインパクトを与えていきたいと考えています。

高橋 私の夢は、もう少し身近なものです。入社後に配属された部署には、私の他に女性の設計者がいませんでした。もちろん温かく迎えていただいて、同僚からは「長く働いて欲しい」という言葉をもらっていましたが、いざ仕事してみると、将来家庭を持った際に、両立することは物理的に難しいのでは？と感じてしまうことも多くありました。しかし、シンガポールに行ったことで、その考えがガラリと変わりました。現地では子育てをしながらバリバリ働く女性エンジニアがいっぱいいて、すごく希望が持てたのです。この感覚を、日本の職場にも広げていくのが私の夢です。職場でも後輩の女性が少しずつ増えて

いますが、以前の私と同じような不安や悩みを抱える人が多いようです。一つの職場しか見ていないと、どうしても視野が狭まってしまうのかもしれない。どんな部署や職種でも、そういう悩みを持たずに安心して働ける会社になりたいです。人それぞれ、立場も境遇も違いますし、考え方も異なりますが、働き方はみんな違って構わないし、結果の出し方やそこに辿り着くまでのプロセスも違っていいと思っています。私自身も、入社当時には想定していなかったキャリアパスが自分の人生を大きく変えたと思っていますので、「チャレンジも面白いよ」ということも伝えたいです。働く仲間たちにも気を配り、それぞれの立場で困っていることや不便なことがないか想像力を働かせながら積極的に職場や働き方を改善していきたいと思っています。

筒井 やはり明電舎に入社したからには、「明電舎の製品でないといけない」とお客様に言ってもらいたいです。お客様のその評価が、自分たちの仕事への「やりがい」にもつながると思っています。製造部門のリーダーとして夢を実現するためには、私が率いる現場だけで

はなく、営業、製品開発、生産技術、調達など、全部門が有機的につながらないといけません。そのためには現場からの情報発信は必要不可欠だと考えています。受注生産の歴史が長い明電舎の中で、EV事業は新たな挑戦です。中途入社した当初の私は課題が多々見えても、気を遣って少し意見を控えようかと考えていましたが、自身の性格もあり、入社から1か月後には自分の意見を関係者の皆さんにぶつけていました(笑)。皆さんは、そんな新参者である私の意見にもきちんと耳を傾け、行動に移してくれたため、「これだけ歴史が長い会社なのに懐が深いな」と感動したことを覚えています。躊躇せず発信し、同じ夢を実現したいという想いがしっかり社内でも共有できていることが大きな力を生みます。この会社なら、自分の夢も関係する皆さんと一緒に叶えられるという確信があります。入社当初は、1日200台以上

チーム一丸で 「明電舎の製品でないと いけない」と言われる ものづくりを

明電舎 名古屋工場 EVユニット
筒井 悟史



のユニット生産を目標に掲げる一方、10台の実力しかありませんでしたので、高い目標と現実との乖離に現場は疲弊していました。それでも「できない」という言葉が大嫌いな私は、「できないと言いたくなるネガティブな要素も受け止めて、できるようにする方法を考えよう」と、根気強く『ブレークスルー思考』を発信し続けました。すぐには無理でも、いつか達成できるようになるためにやるべきことを話し合い、実行に移す中で、徐々に生産台数が増えていきました。「筒井さん、できるようになったね!」という嬉しいような声が聞こえてくると、チームで喜びを分かち合う醍醐味を感じます。当初の目標を大きく上回る台数を生産できるようになったのは、私の力ではなく、みんなの力です。まだ夢の途中ですが、これから自分の想いを発信し、周りを巻き込みながら引っ張っていききたいと思っています。



最後に 明電グループの価値創造は 「人づくり」と「ものづくり」による「社会づくり」

井上社長 皆さんが話してくれたような前向きな意欲と社会を良くしていきたいという課題解決の意識、説得力や行動力が、明電グループの存在意義を高め、社会への価値還元につながると確信しています。そのために私が経営者として果たすべき役割は、明電グループを通じて皆さんが描く「夢」や「想い」が実現できる、そんな舞台づくりをすることだと思っています。多くの人たちから「明電グループと一緒に、より良い社会を創っていききたい」と選んでもらえるような会社にならなければなりません。また、明電グループで活躍する皆さんが、社会課題の解決に邁進し、夢を叶えていく姿を見せることが、多くの人

たちに「明電グループで働きたい」という求心力を生み出すことにもつながります。未来を夢見て働く姿こそ、人々を感動させます。未来は未確定だからこそ、皆さんの「夢」と「想い」が、より良い社会づくりへとつながるでしょう。その想いを企業理念やビジョンに束ね、押し出していくことで、より強い力へ変えられると考えています。今回の座談会を通じて、社会を良くしたいという皆さんの強い想いを受け取ったと同時に、それに向けた努力や抱えている悩みなども知ることができました。これからも皆さんの想いにも応えられるよう、制度や風土面も整えつつ、ありたい姿の実現に向けて明電グループを率いていきます。

OUR APPROACH

人権の尊重

人権に関する考え方

明電グループは創業以来、社会インフラを支える電気設備を中心に様々な技術や製品・サービスを創出・提供し、社会の持続的な発展に貢献してきました。

「より豊かな未来をひらく」「お客様の安心と喜びのために」という企業理念の実現に向けた企業活動の根底にあるものは、人権の尊重です。明電グループは事業活動を通じて人々の幸せと持続可能な社会を実現するとともに、明電グループ企業行動規準に明示するとおり国際的な人権規範を遵守します。

2022年には、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に賛同を表明する署名を行い、参加企業として登録されました。

また、日本政府が2020年に策定した『「ビジネスと人権」に関する行動計画(2020-2025)(National Action Plan)』を支持するとともに、その実践を通じて人権尊重にかかわる責任ある企業行動の促進に努めています。

具体的には、サプライチェーンを含む、私たちの活動において生じうる人権へのリスクや影響を特定・予防・軽減し、そのうえで対処方法の開示に継続的に取り組んでいます。

明電グループ人権方針

上記の考え方を具体的に実践するための方針として、「明電グループ人権方針」を3か国語(日本語、英語、中国語)で作成しています。また、人権研修において全従業員に明電グループ人権方針を浸透させる取組みを行っています。

併せて、社内のみならず社外のステークホルダーへの取組みとして、サプライチェーンの人権リスクを軽減させるために、人権要素を含むサステナブル調達ガイドラインを定期的に見直し、お取引先に周知しています。

明電グループ人権方針・サステナブル調達ガイドラインはウェブサイトをご確認ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/96>

推進体制

人権についても、サステナビリティ経営の推進体制の中で、取締役会と常務会に年2回進捗報告を実施しています。特にハラスメントに関する事案は、コンプライアンス委員会の定例委員会で報告、監督され、その内容は経営層にも報告されています。

推進体制はウェブサイトをご確認ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/96>

救済と是正

救済措置について(コンプライアンス・ホットライン窓口の設置)

明電グループは社内外のステークホルダーが利用できる相談窓口を設置し、日常的に発生しうる人権問題から重大な人権侵害まで幅広く相談を受け付けています。社内における相談窓口として「コンプライアンス・ホットライン」及び「ハラスメント相談窓口」を用意しています。社外相談窓口としては、「コンプライアンス通報窓口」(コンプライアンスに関する窓口)と「職場のハラスメントホットライン」(ハラスメントに関する窓口)を設置しており、お問合せフォームを通じて全てのステークホルダー(個人や地域住民等を含む)が相談をすることができます。

上記の相談窓口は国のガイドラインに則り、通報者氏名等の情報管理・通報者保護を徹底し、匿名でも相談することができる体制としています。通報者が不利益になることのないように留意し、通報制度への信頼性向上を図っています。社内外の各窓口寄せられた情報は、内容を確認のうえ、コンプライアンス委員会が調査を行い、必要に応じて弁護士と相談しながら対処する仕組みになっています。また、人権に関する影響があったことを確認した場合、明電グループ企業行動規準等に則して、影響を受けた当事者を救済することを約束しています。

人権デュー・ディリジェンス

全てのステークホルダーを対象として、事業活動における人権リスクの特定、管理、予防、軽減を目的に、人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。また、ステークホルダーの一つであるお取引先には、サステナビリティ活動及び環境保全活動への取組みに関する調査票を活用し、人権に関する実態調査を行っています。

2023年度は、従業員を対象に、人権リスクの実態調査を目的とした「人権リスクに対するインパクトアセスメント調査」を初めて実施し、課題の抽出を行いました。今後は、これらの課題に対する深掘り調査を行い、人権への負の影響の防止・軽減に向けて、更なる対応の強化を図っていきます。

人権尊重推進活動スケジュール(対象:明電舎)

ステップ	2022年度以前	2023年度	2024年度	
			上期	下期
イニシアチブ	国連グローバルコンパクト加入			
浸透・教育活動	役員向け研修 職場ディスカッション(人権週間)	職場ディスカッション (人権週間)		職場ディスカッション (人権週間)
方針策定	人権方針改定/企業行動規準改定 調達ガイドライン改定			
紛争鉱物	3TG調査※	CMRT(紛争鉱物調査テンプレート) 取引先380社調査	2023年度調査	サプライヤーの インパクトアセスメント
	コバルト調査	EMRT(拡張鉱物報告テンプレート)	2023年度調査 (コバルト+マイカ)	
セルフアセスメント	調査スコープ		国内関係会社の セルフアセスメント	
	リスク棚卸			
人権デュー・ディリジェンス	影響と対策の考察		国内関係会社の リスクアセスメント	
	対応策			
リスクアセスメント				
	課題リスト作成			
	部門ヒアリング			
インパクトアセスメント				
	課題の特定			
	論点整理			
		従業員へのアセスメントシート による調査、集計・分析		

※3TG:スズ(Tin)、タンタル(Tantalum)、タングステン(Tungsten)、金(Gold)の鉱物

役員・従業員への人権教育

明電グループでは基本的人権を尊重するための啓蒙活動として、各種研修を実施しています。グループ全従業員を対象に、定期的にコンプライアンスやハラスメントに関する集合研修や動画(日本語・英語・中国語)による啓発活動を実施し、自分の職場や自分自身の考え方について

見つめ直す機会を設けることで理解・意識の向上につなげています。更に、管理職を受講対象として開始していたアンガーマネジメント研修は、その対象範囲を全従業員へと拡大し、他者の人格・考えを尊重する意識付けを行っています。

人権研修の取組み内容(2023年度)

研修名	対象	取り扱っている人権テーマ	受講者人数
人権に関する職場ディスカッション	グループ全従業員	ビジネスと人権のかかわり	5,867名
ハラスメント教育	グループ全従業員	各種ハラスメント防止	6,575名
コンプライアンスマネージャ研修	コンプライアンスマネージャ	ハラスメント等の 相談を受けた場合の対応	124名
アンガーマネジメント研修	グループ全従業員	ハラスメントの原因ともなりうる 「怒り」の理解、コントロール	1,921名

OUR APPROACH

ものづくり戦略

ものづくり力の強化

明電グループで製造する多様な製品群を「量産系」、「機器系」、「システム系」に分類し、特性に合わせたものづくり戦略を確立することで、Quality(品質)、Cost(原価)、Delivery(工期)、Safety(安全)、Environment(環境)の向上と製品競争力の強化を図っています。

2023年度の取組み進捗

製造機能を持つ計12のユニットを、5つの大きな工場単位に区分して統合管理する「大工場制」の導入から3年目を迎え、製造部門間での「人・技術・もの」の融合が、加速・進展しています。

2023年度は、生産改革活動と生産活動における、DXを活用したものづくり革新活動を推進しました。生産体制においては、名古屋のEV駆動ユニット量産ラインにて自動化率を改善させ、品質と生産性の向上を図りました。また、配電盤組立ラインや各種大型機組立ラインでは、工場ラインの整流化を進め、生産性向上・仕掛の削減・リードタイム短縮を進めました。

2024年度以降の取組み方向性

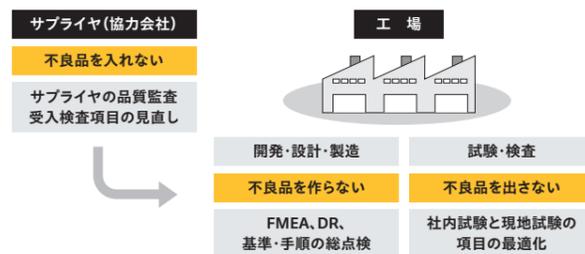
「量産系」「機器系」「システム系」の3グループに分けた横断的な改善活動を実施し、ものづくり力・製品競争力の向上を図ります。「量産系」における活動としては、単純作業の自動化、画像処理を適用した検査の自動化を進めます。「機器系」では、コア製造技術の確立と人作業支援ツールの開発・導入を行います。「システム系」では、工場生産ラインの整流化、生産工程の見える化によるムダの排除、設計データの製造・試験工程への連携を引き続き行っていきます。

また、真空イントラブタや真空コンデンサ等の真空製品の生産において、生産能力の増強及び自動化設備の適用を進め、品質と生産性の向上に取り組んでいきます。

EV事業においては、2023年度に新たに稼働した中国第2ラインを含め、沼津・名古屋・甲府・中国の4拠点での安定した生産を継続し、更なる生産性の向上に取り組んでいきます。

品質の管理

社会インフラに携わる明電グループでは、製品・サービスにおける社会的責任や、品質不良が世の中に与える影響の大きさを従業員一人ひとりが自覚し、不良品を「入れない」「作らない」「出さない」の視点で品質管理活動に取り組むことで、お客様に満足いただける安全・高品質な製品・サービスの提供と不要コストの削減による収益力の向上に努めています。



品質不正防止活動

2023年度は、不正防止活動の強化を目的に、生産統括本部(品質管理部)の中に品質保証監理課を新設し、「①不正リスクの抽出と改善」及び「②不正防止意識の啓発」を重点的に実施しました。

01
不正リスクの抽出と改善

各ユニットが製作する製品の試験成績書の妥当性を自部門(第一ライン)、品質保証監理課(第二ライン)で確認しました。特に、製品性能と品質の根幹となる型式試験結果の運用状況を重点に確認し、また、製品サンプリングによる試験成績書記載事項の詳細点検も実施しました。不正事案は発見されませんでした。リスクが高いと判断したいくつかの項目に対して、各部門にて手順の見直しや徹底など、改善を実施しました。

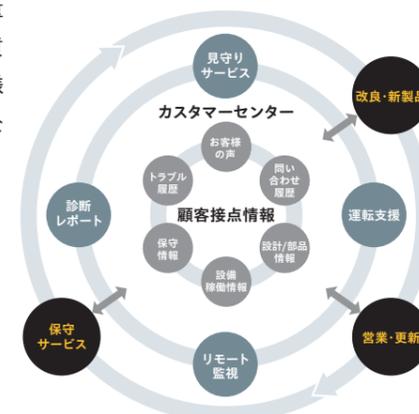
02
不正防止意識の啓発

不正防止教育ビデオの視聴及び視聴後の職場内意見交換、e-Learningの実施による不正防止教育及び意識啓発を実施しました。また、教育実施後にとったアンケートによる意識調査では、教育に関する理解・浸透度の確認を行いました。そのアンケート結果では、「不正防止を意識して業務を行っている人」の割合が前年比で大幅に増加し、品質不正・不適切行為の禁止についての従業員意識が一層高まっていることが確認できました。

カスタマーセンターの運用

カスタマーセンターは、明電グループの全製品に関するお問い合わせや障害連絡の窓口として、営業・技術部門、工場及び全国のサービス拠点と連携し、迅速な対応を行っています。リモート監視サービスでは、インフラ関連施設や再エネ発電所などに設置している当社製品とカスタマーセンターをつなぎ、お客様設備の稼働状態を監視し、異常発生時には、保守サービス部門への復旧依頼や障害の一次対応などを行います。

また、カスタマーセンターに一元的に管理される、設備の稼働情報や過去のトラブル履歴、工場の設計情報及び現場での保守情報などのデータを分析・活用することで、適切なメンテナンスやライフサイクルコストの低減、温室効果ガス排出量の削減などに貢献する、お客様への提案につなげています。



労働安全衛生

明電グループは、従業員が安全で健康であることを経営の中心的価値と捉え、全ての国・地域の事業において安全衛生活動を活性化することにより、明電グループ企業行動規程で掲げる「安全で働きやすい環境を確保し、従業員のゆとりや豊かさの実現に努める」を実践し、労働災害ゼロの安全衛生リーディングカンパニーを目指します。

AIを活用した不安全行動の確認

労働災害の発生防止に向けて、現場パトロールによる不安全行動の確認は重要な対策となりますが、作業者の動きやカメラから送られる画像を常時確認しておくことは、リソースの観点から困難です。この課題の解決に向け、当社では2023年度より、「安全AIカメラシステム」を用いた不安全行動のチェックを開始しました。

構内運転時の車両速度違反、逆走行為、グリーンベルトのみだし歩行、工場内でのヘルメット未着用、フォークリフトの危険運転、高所作業、夜間時間帯の人感などをAIで検知し、不安全行動者へ指導を行っています。

安全体感教育による危険感受性の向上

危険感受性を高めるための教育として実施している安全体感教育については、トレーラーのコンテナに安全体感教育の機材を積んだ「安全体感教育車両」の活用により、各事業所に向く形式での教育を実施しています。

特長は座学だけではなく、VRを用いて労働災害を疑似体験できる点であり、高い学習効果が期待できる安全教育として展開してきました。2022年度からは、安全体感教育をメタバース上で展開できる「メタバース安全体感教育」を新たに開発し、受講者が自らのアバターでメタバース上での非接触型安全体感教育を受けることも可能となりました。また、社外向けにVR安全体感教育コンテンツのサブスクリプションサービスによる外販も開始し、いつでも最新の安全体感教育コンテンツを受講できる環境を提供しています。



VR安全体感教育の様子

労働災害風化の防止「安全伝承館」の設置

発生した労働災害の事実を語り伝え、考える場を提供するため、「安全伝承館」を設置しています。

私たちは、悲しい事実からも目を背けることなく、語り伝え続けることが、従業員や家族に二度と悲しい思いをさせないための使命だと考えています。

明電グループでは、安全体感教育車両による「体」に安全を記憶する教育と、安全伝承館による「心」に刻む教育を通じて、安全意識の向上と災害ゼロに向けた取組みを進めています。

「安全伝承館」は、沼津事業所内にリアルの展示場を設けていますが、遠方で足を運ぶことができない従業員のために、2022年10月より仮想空間を活用した「メタバース安全伝承館」を新たに開設しました。これにより、VRヘッドマウントディスプレイがあれば、場所の制約なく国内・海外を問わず複数の従業員が訪問できるようになり、また、メタバース上にそれぞれのアバターで集いながら意見交換をすることも可能となりました。



安全伝承館(左:リアル、右:メタバース)

OUR APPROACH

サプライチェーンマネジメント

素材価格高騰や長納期化への対応

2023年度は、新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準までには正常化していないものの、各種部品・材料の長納期化の影響は、大きく緩和しました。一方で、原材料価格・エネルギー費用・輸送費・人件費等の高騰に伴う購入単価の上昇は、依然続いています。

そのような中、各工場・ユニットの生産管理部門と連携し、生産・出荷計画の状況を踏まえ、調達品の長納期化や価格上昇影響を最小化すべく、先行手配・代替品検討・在庫化や、お取引先との交渉強化等の対策を推進しています。また、輸送費高騰対策としては、早期出荷情報入手による関係部門との調整により最適輸送を構築し、費用の低減に取り組んでいます。

サステナブル調達の推進

明電グループでは、持続可能な社会の実現に貢献するため、お取引先とともにサステナブル調達を推進しています。明電グループ企業理念に基づいて定められた企業行動規程に基づき、全てのお取引先に明電グループのサステナビリティに関する取組みに準ずる活動の推進をお願いし、取引をさせていただいています。

全ての新規取引先には、取引開始時に「明電グループサステナブル調達ガイドライン」を提示し、周知・遵守をお願いしています。また、生産拠点である各事業所にて毎年実施している生産計画説明会において、調達基本方針を説明する他、カーボンニュートラルに向けた勉強会の実施や「サステナブル調達ガイドライン」遵守のためのお取引先への各種支援活動（コンプライアンス・人権/労働・安全衛生・環境・品質/安全性・情報セキュリティ・事業継続計画など）のご案内、お取引先による優良改善事例の発表と技術力アップに向けた情報共有・意見交換といったコミュニケーションに注力することなどを通じて、サプライチェーンの能力強化を図っています。



沼津地区
生産計画説明会

持続可能なサプライチェーンの構築

取引開始時にサステナビリティ活動及び環境保全活動への取組みに関する調査を実施するとともに、評価結果をスコアカードとして毎年発行する仕組みとしています。

評価を通じて、気候変動、生物多様性、環境管理、人権、労働環境などの社会課題に関する事業の実態把握及び高リスクサプライヤの特定に努め、必要に応じて現地の監査や活動推進の支援を展開しています。

1 エコアクション21の認証・登録の推進、支援

お取引先に対して、環境省が推奨する環境マネジメントシステム「エコアクション21」の認証・登録活動をサポートし、バリューチェーン全体で環境マネジメントシステムの普及、及び環境改善を目指しています。2023年度からは独立行政法人 中小企業基盤整備機構にご協力いただき、お取引先のCO₂排出量の見える化支援も開始しました。9年目となる2023年度時点で、エコアクション21の認証を取得したお取引先は累計137社となりました。

今後もこれらの活動により、バリューチェーン全体での環境マネジメントシステムの普及、及び環境改善とCO₂排出量削減につなげていきます。

2 環境監査の実施

お取引先への環境監査を実施し、実際の現場を確認しながら、化学物質、廃棄物などの法令遵守を確認・指導しています。監査の結果「不適合」となったお取引先には是正処置を要求し、フォローアップを行っています（2023年度実績：8社）。また環境マネジメントシステム（EMS）未取得のお取引先には、エコアクション21勉強会へ参加（グリーン化プログラム）いただいています。

3 各種セミナー等の開催

お取引先の製造現場での工程改善や情報セキュリティ対策などの提案・支援を通じて、能力アップを図っています。製品交流会では、現場作業の方との相互交流や意見交換を行っています。情報セキュリティの確認では、DX推進本部と協働し、適切な漏洩対策が取られているかの確認と指導を行います。また、安全衛生サポート事業を利用したお取引先の現場確認なども実施しています。



安全衛生サポート事業の様子



生まれ変わる変圧器事業 明電舎沼津事業所 国境を越えて ボトルネックを乗り越えろ

再生可能エネルギーの導入や電力の安定供給に向けた国内での設備投資拡大を受け、電力インフラを支える変圧器には、最盛期を思い起こさせるような旺盛な需要が戻ってきました。一時期の苦境を乗り越え、ボトルネックを解消するために海外拠点からの“助っ人”とも手を取り合いながら、高品質製品の生産能力向上に挑むストーリー。

「嬉しい悲鳴」フル稼働の生産現場 ボトルネック解消で生産能力向上へ

「既に2030年納入分の注文が来ている。まさに嬉しい悲鳴。」
バブル崩壊後、長らく苦境に立たされてきた沼津事業所の変圧器工場が今、大きく様変わりしています。将来にわたる電力需要増加予測と送配電網のレジリエンス強化の課題を背景に、過去数年にわたって横ばいで推移してきた受注高が、2022年度には2倍以上に急増し、2023年度、2024年度と更に右肩上がりで伸びる状況となっています。こうした外部環境の変化を好機と捉え、工場では生産能力向上に向けた施策の検討を矢継ぎ早に進めます。生産現場のレイアウトや自社での製作範囲を見直し、大形変圧器の生産キャパシティを段階的に引き上げ、旺盛な需要に応えていく予定です。同時に、限られた人員でやり繰りする設計業務も、図面のデータ化やAIの活用を押し進めていきます。

伊藤▶「作業のムダを無くす。お客様への最適設計の提案も進め、生産効率を高めた。」

インドからの応援者 公私両面のサポート体制も

国内製造業にとって共通の課題である、人財確保にも取り組んでいます。変圧器の製造で沼津との国際工程間分業を展開するインドの現地法人MEIDEN T&D (INDIA) LIMITEDから今春、従業員5人が業務応援として初めて派遣されました。いずれも熟練技能者で、彼らの真摯なものづくりに取り組む姿勢は沼津の現場に良い刺激を与えています。

異国の地での生活を支えるのは、同じインド出身の小野留汰さん。約20年前に来日し、語学堪能な彼女は日本側でのサポーターとして欠かせない存在です。

小野▶「言葉や宗教の違い、食事、医療面など、業務応援



明電舎 電力機器工場 変圧器ユニット 設計部
電気設計課

右 伊藤 泰久

2016年入社。変圧器の開発業務を経て、大形変圧器の電気設計及び設計業務関連システムの構築・運用業務に携わる。

明電舎 電力機器工場 変圧器ユニット 製造課

右 小野 留汰

2018年中途入社。海外現地法人の技術資料翻訳や事務全般、通訳としてインドからの応援者のサポートなどに従事する。

者にとって疑問や戸惑いは多い。私が架け橋となることで安心して働いてもらいながら、見えない部分までこだわる日本の技術を学び、自国での製造に役立ててほしい。」

今後も活況が続くとみられる変圧器事業。国境を越えた「チームMEIDEN」が織りなすダイバーシティは、電力インフラを支える製品に高い品質と競争力をもたらすとともに、多様な視点と技術力の融合によりイノベーションの核を形作ります。

OUR APPROACH

研究開発

研究開発方針

「中期経営計画2024」では、「両利きの経営を支える研究開発」を基本方針とし、既存事業の競争力強化及び新製品開発・新規事業育成に取り組んでいます。昨今、世界的な気候変動やそれに伴う自然災害の激甚化、国内における生産人口の減少や高齢化の進展など、社会が抱える課題が深刻化・複雑化しています。また、情報通信の発展による「見守り社会」の広がりやゼロエミッションによる環境にやさしい生活の提唱など、社会生活や人々の働き方などにも大きな変化が見られています。

このような変化する事業環境に対して、変革力・先見力を身に付け、常に新しい価値を生み出し続けるという研究開発のありたい姿に近づくためには、「既存事業の競争力強化」及び「新製品・新規事業の創出」という、両利きの経営を支える開発力の深化が欠かせません。その土台を確固たるものにするためにも、製品・技術を支える基盤技術の継続的な進化と事業・研究開発を支える戦略的知的財産活動の拡充・強化が必須となります。

「中期経営計画2024」研究開発基本方針

両利きの経営を支える研究開発
(持続可能社会の実現に向けた研究開発)

2023年度の取り組み成果

2023年度は、「サステナビリティ経営を支える研究開発」を基本方針とし、既存事業の競争力強化と新製品・新規事業の創出に努めてきました。既存事業の競争力強化に向けては、環境対応製品のラインアップ拡充を目指した開発と車の電動化に対応する開発に比重を置いて取り組みました。一点目の環境対応製品については、温暖化係数の高いSF₆ガスを使わない真空技術応用製品が代表的であり、特に、環境意識の高まりから規制が進んでいる北米市場で需要が旺盛な123/145kV以上の高電圧対応製品の基盤技術開発に注力しました。二点目の車の電動化については、今後普及が拡大する急速充電に対応するため、800V対応の高出力EV駆動ユニットの開発を行いました。更に、次世代デバイスであるSiC(シリコンカーバイド)の適用によるEV駆動ユニットの小型化、高効率化を目指しています。



EV駆動ユニット開発風景

カーボンニュートラル・ウェルビーイングに資する研究開発

新規事業の創出においては、明電グループの次の柱となり得るテーマ創出を推進しています。その中で、カーボンニュートラルとウェルビーイングに資する新規研究開発テーマを常時社内公募しており、すでに着手している研究開発テーマの中から事業化間近に成長してきているものが出始めています。一つは、当社特長製品であるピュアオゾンジェネレータを活用した超高濃度・高純度ピュアオゾン水生成装置です。優れた洗浄力と自己分解により酸素と水となる高い環境性能を持つピュアオゾン水で、半導体分野やその他産業分野の洗浄・表面改質などへの適用を進めています。

今後も、カーボンニュートラルとウェルビーイングに資する研究開発の推進により、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SF₆ガスを使わない145kV真空遮断器

2024年度以降の取り組み

「指向型研究」の展開

中長期の研究開発の方向性として、明電グループの新事業の柱となり得るテーマの創出を組織的に推進すると同時に、将来目指したい社会の姿からバックキャストし、明電グループが保有すべき技術を議論し実施する「指向型研究」を展開しています。

今後、技術進歩や価値観の変化により従来の社会システムがアップデートされ、その結果、新たな市場が生まれたり、物理的に不可能だった領域への進出が可能となるかもしれません。そのような変化点を、シナリオプランニングや当社の研究開発におけるマテリアリティなどを通じて整理することで、当社技術の強みが活きる領域を見つけ、コア技術を獲得していく取り組みを推進していきます。

今後の注力テーマ

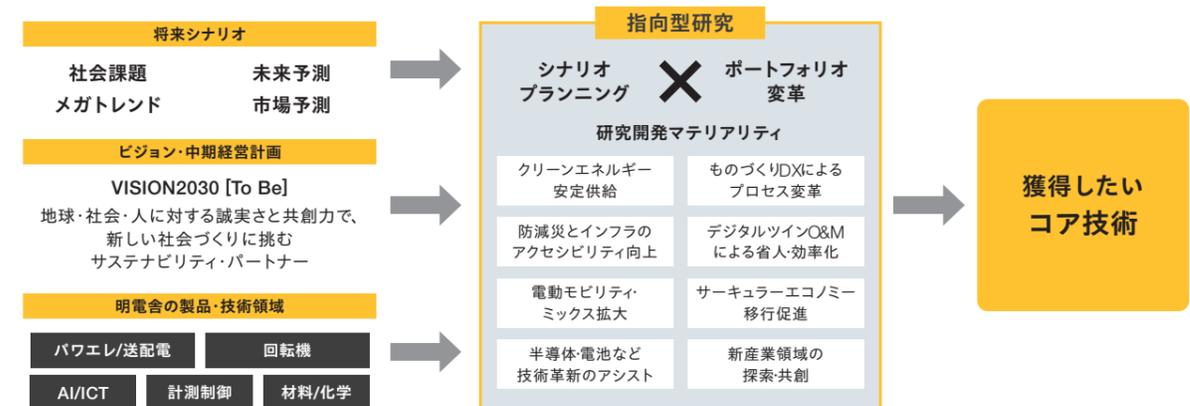
引き続き、カーボンニュートラルやウェルビーイングに資する研究開発を実施していきます。カーボンニュートラルの分野では、温暖化係数の高いSF₆ガスを使わない真空技術応用製品のラインアップ拡充、特に需要が高まってきている高電圧・大容量製品の開発に注力します。車の電動化への対応としては、EV駆動ユニットの小型・高効率化の追求とあわせて、電動化の進展とともに必要性が高まっている電池充放電試験装置の大容量化も進めていきます。

ウェルビーイングの分野では、半導体の安定供給に寄与する半導体製造装置向けの真空コンデンサの品質向上やパルス電源のラインアップ拡充を進めます。

また、製品・サービスの付加価値を向上させるべく、クラウド基盤技術を発展させ、モノ売り+コト売りサービスを拡充し、ビジネスモデルの変革を図っていきます。

また、研究開発においても生成AI技術を活用し、より効率的かつスピーディな開発に取り組んでいます。

2030~2040年のシナリオを描き、コア技術を探索・強化



TOPICS

クラウド対応の架線検測システム「カテナリーアイ」を初納入

~モノ売り+コト売りサービスの実現~

2024年3月、新たにクラウド解析サービスに対応した、鉄道分野向けの架線検測装置「カテナリーアイ」を近畿日本鉄道株式会社に納入しました。「カテナリーアイ」は、鉄道架線の高さや偏位、摩耗といった、安全運行を支える保守メンテナンスに必要な項目を、カメラで撮影した映像から高精度に検測し、解析する製品です。

今回のクラウド対応により、現場で収集した検測データをクラウドにアップロードして解析を行うため、専用のハードウェアが不要となり、場所を選ばず解析結果を参照することが可能になりました。今後は検測装置単品の販売に留まらず、架線設備の保守DXに貢献できる「新たな価値の提供」を目指します。継続的な顧客体験の向上に取り組み、モノ売り+コト売りサービスの更なる拡大を図ります。



OUR APPROACH

知的財産戦略

知的財産方針

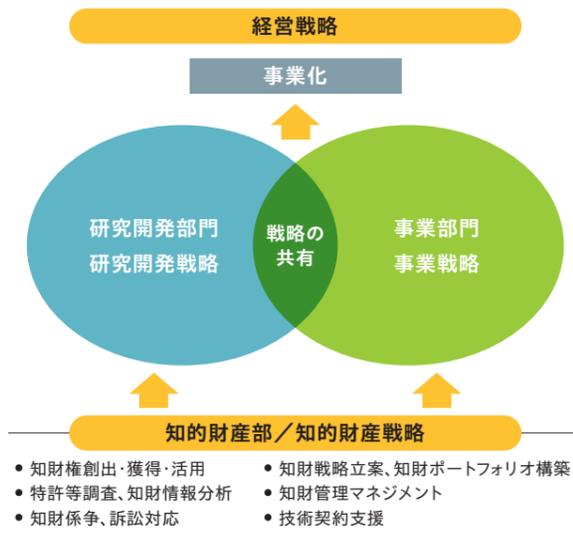
明電グループが目指す社会の実現のためには、開発力の深化による「既存事業の競争力強化」と「新製品・新規事業の創出」という両利きの経営を支える研究開発が不可欠です。そして、その土台となるのは、製品・技術を支える基盤技術の継続的な進化と事業・研究開発を支える戦略的知的財産活動であり、知的財産を経営資源と捉え、戦略的に活用していくことが重要です。

明電グループでは、企業価値向上に貢献する知的財産の創出・獲得・活用を知的財産戦略の基本方針とし、研究開発部門・事業部門と連携して、獲得すべき技術の特定・権利化を推進しています。将来の経営資源となる知的財産権の保護・強化を図るとともに、その活用により社会課題の解決に貢献し、サステナビリティ経営に資する知的財産活動を展開していきます。

知的財産活動を通じたサステナビリティ貢献

サステナビリティ経営に資する知的財産活動の一環として、知的財産制度を所管する国連の専門機関WIPO(世界知的所有権機関)の環境技術プラットフォーム「WIPO GREEN」への当社環境技術の登録を拡充しています。これにより、世界中の企業・機関との共創を進め、当社環境技術の普及に努めています。2023年度には、電動モビリティなどに使われるバッテリーの評価試験の信頼性向上に貢献する「バッテリー試験用充放電装置」を、新たにWIPO GREENに登録しました。

更に、展示会を通じてこれらの取組みを紹介するなど、環境技術に関する情報の積極的な社外への発信にも努めています。



TOPICS

シーズ技術の知的財産権獲得

新規事業を成功に導くためには、シーズ技術の知的財産化が重要になります。そこで、シーズ技術の潜在力を最大限に活用するため、実用化を視野に入れた権利範囲の設定・ポートフォリオ構築を行っています。これらの取組みにより、当社独自の技術を保護するとともにイノベーション活動の活性化により、競争上の優位性を確保しています。



超高温・高純度ピュアオゾン水生成装置

減圧生成方式(特許出願済) オゾンガス発生部から減圧下で供給するピュアオゾンガス(≒100%)をエジェクター方式で水に溶解させる技術

促進酸化法(特許出願済) ピュアオゾン水で、ラジカルを大量に発生させる技術



イノベーション戦略

イノベーション推進「MASTプロジェクト」

「中期経営計画2024」で掲げる「両利きの経営の推進」では、当社の事業活動がイノベーションを通じて新しい社会づくりを加速させることを目指しています。2022年度に立ち上げた「MASTプロジェクト」は、リーダーであるイノベーション担当役員のもと、新規事業創出を目指しています。そのために、新しい社会づくりにチャレンジしたい者とその人が発想したアイデアをテーマとして育て、事業を生み出す、そうした活動を根付かせることをプロジェクトのミッションと掲げています。

MASTプロジェクトの名称は、「(M)明電舎の(A)明日を(S)創造する(T)考える」の略であり、帆柱の意味も込めています。MASTプロジェクトでは、人と人、知恵と知恵が交わり合う対話を重視しており、様々な人の考えや情報に触れることでテーマに取り組む人の成長を促進し、個人アイデアレベルのテーマを事業へと成長させています。具体的には、各テーマは技術開発と事業開発の両面からアプローチしながら事業アイデアを練り上げ、事業部門や社内外の専門家との連携も図っています。また、仲間集めを促進する「未来テーマコミュニティ」といった場を定期開催し人財交流も促進しています。



未来テーマコミュニティの様子

「両利き経営の推進」で前進する新規事業

2023年度は、MASTプロジェクトで推進するテーマの中から「超高温・高純度ピュアオゾン水生成装置」、「カタナリーアイのクラウド化によるコト売りサービスの実現」、「スタートアップ企業Elmodis Sp. z o.o.と協業したIoTによるモーターの解析・遠隔監視」などを「集中テーマ」として設定し、事業体制整備や顧客開拓活動に注力しました。その結果、新規顧客からの問合せ・初受注を獲得することができました。

イノベーション人財の発掘と育成においては、アイデアコンテスト「MEIANチャレンジ」や、人と知恵の交流を促す「イノベーションサロン」などを開催し、多様な人財がイノベーションに取り組むきっかけとなる環境づくりを強化しています。

更に、新たな事業創出を目指し、ベンチャーキャピタルファンド等を活用しながら、当社との事業シナジーが期待できるスタートアップの探索やパートナー企業様との共創活動にも積極的に取り組んでいます。今後も、社外と積極的につながりを持つことを重視し、世の中の最新動向や社会課題に向き合いながら、新規事業創出を実現するイノベーション活動を推進していきます。



アイデアコンテスト「MEIANチャレンジ」

TOPICS

スタートアップ企業Elmodisとの協業「IoTによるモーターの解析・遠隔監視システム」を初受注
～解析・遠隔監視サービスをサブスクリプションで提供開始～

明電舎は、2023年7月に三井住友海上火災保険株式会社向けに、冷却水循環ポンプ用の「IoTによるモーターの解析・遠隔監視システム」をサブスクリプションサービスの販売形式で初受注しました。このシステムは、当社がマイノリティ出資をしているポーランドのスタートアップ企業であるElmodis Sp. z o.o.との協業によるもので、同社が欧米のポンプ設備向けに展開している解析・遠隔監視技術を活用し、明電舎のモーター事業のノウハウを融合させることで日本向けにカスタマイズした新サービスとなります。

また、2024年1月には本システムにて検知した異常情報を明電舎のカスタマーセンターで監視し、お客様が必要とするサポートを24時間365日体制で提供する新サービスを開始するなど、価値提供の拡充を図っています。



遠隔監視システムの設置例

CORPORATE GOVERNANCE

役員一覧

2024年7月現在

当社は、取締役会が実効性の高い監督機能を発揮し、経営に関する重要な意思決定を行うために、取締役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。これを踏まえ、個々の取締役の能力、見識及び経験等に基づき、取締役会全体としての多様性を確保し、適切な人財配置ができるよう取締役を選任し、取締役会を構成しています。

取締役会の構成 (スキルマトリックス)

取締役会 期待するスキル	三井田 健 代表取締役 執行役員会長 取締役会議長	井上 晃夫 代表取締役 執行役員社長	鈴木 雅彦 代表取締役 執行役員副社長	岩尾 雅之 取締役 兼 専務執行役員	竹中 裕之 取締役 (社外取締役) 指名報酬委員会委員長	安達 博治 取締役 (社外取締役)	木下 学 取締役 (社外取締役)	白井 久美子 取締役 (社外取締役)	加藤 誠治 取締役監査等委員 (常勤監査等委員) 監査等委員会委員長	林 敬子 取締役監査等委員 (社外取締役)	黒田 隆 取締役監査等委員 (社外取締役)	西野 敏哉 取締役監査等委員 (社外取締役)	スキル採用理由
企業経営	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■	社会情勢が大きく変化し価値観が多様化する中で、新しい社会づくりに挑み持続的に成長していくために、迅速かつ柔軟な経営判断により経営の方向性を明示し、サステナビリティ経営の推進及びコーポレートガバナンス体制の強化を行うため
DX/事業変革	■	■	■		■	■	■	■					より豊かな未来をひらくため、共創によるイノベーション、DX (デジタルトランスフォーメーション) による業務改革及び社会の変化に合わせた事業変革が不可欠であるため
営業/ マーケティング	■		■		■		■				■	■	お客様の安心と喜びを提供するために、質の高い成長を実現し、成長事業の飛躍、収益基盤の競争力強化を目指す営業戦略を策定し実行するため
研究開発/ ものづくり			■			■			■				安心・安全な社会インフラを維持する質の高いものづくり (設計、製造、工事、保守)、価値提供に必要な製品競争力の向上及び新技術・新製品の創出を行うため
グローバル				■		■							世界の新たなインフラ需要を取り込むために必要となる、海外事業の強靱な事業基盤づくり及び更なる収益力の向上に向けた取組みを推進するため
財務/会計		■		■					■	■		■	資本を効率的に運用し、成長事業への投資と株主還元を行うとともに、正確な財務報告を行うため
法務/内部統制	■			■	■				■	■	■		誠実で責任ある事業運営の基盤となる内部統制及びコンプライアンス/リスクマネジメント体制を強化するため
人財育成	■			■	■		■	■		■		■	企業価値の源泉である多様な人財がイキイキと成長・活躍し、働きがいのある会社であるために、ウェルビーイングや従業員エンゲージメント向上及びDEI (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) 等の取組みを推進するため
環境		■	■					■					カーボンニュートラルを実現するために必要となる環境貢献事業の拡大及び社内の脱炭素化を中心としたグリーン戦略を推進するため

※上記スキルマトリックスは、当社が各取締役に対して特に期待するスキルであり、各取締役が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

新任社外取締役メッセージ



白井 久美子
取締役
(社外取締役)

執行側と社外取締役の対話で実効性あるガバナンスへ

明電グループの企業価値の礎には、“経営者と従業員による創造と革新への想い、社会やお客様、パートナーの期待に応える深層・多岐にわたる経験と技術力”が存在すると考えます。これまでの国内外での経営経験 (ICT全般、DX、人事・人財・企業風土変革、ESG、人的資本強化、リスク/セキュリティなど) を元に、多様な観点、ステークホルダーの視点を取締役会にお示しし、企業価値向上と取締役会の監督機能の更なる強化に貢献する所存です。

事業・財務・投資効率・経済価値の向上はもちろん、非財務・人的資本に代表される無形資産価値やDEI推進による多様性の可視化を進めるとともに、執行側と社外取締役との真摯な対話を積み重ね、ガバナンスの実効性向上に努めてまいります。



西野 敏哉
取締役監査等委員
(社外取締役)

多様な人財の全員活躍と自由な発言で実現する企業の持続的成長

信託銀行勤務時代には、個人・法人向け営業を中心に、経営企画、人事、IT、企業年金等の幅広い分野に携わり、その後、ファイナンス会社で社長を務めました。この経験の中で、会社の持続的成長には、多様な人財がイキイキと「全員活躍」し、皆が「言いたいことを言える」企業風土が必須であることを確信しました。

従業員一人ひとりが127年の歴史と良き伝統を尊び、明電グループで働くことに誇りを持ち、志を共有する仲間として互いに顔が見える関係を構築することが、明電グループがステークホルダーや社会にとって無くてはならない存在になることにつながると考えます。

取締役監査等委員として経営や業務執行状況の監査・監督を行い、また社外取締役としてこれまでの自身の経験や知見を活かすことで、当社の持続的成長と企業価値向上に貢献してまいります。

執行役員一覧

執行役員会長 三井田 健 執行役員社長 井上 晃夫 執行役員副社長 鈴木 雅彦
専務執行役員 岩尾 雅之/望月 達樹/毛綿谷 聡/新倉 耕治
常務執行役員 東家 浩/宮澤 秀毅/池森 啓雄/渡邊 勝之/高畑 洋/三宅 仁司/
白鳥 宗一/今 伸一郎
執行役員 松下 法隆/村嶋 久裕/鈴木 岳夫/山岡 邦輝/島村 勝美/小金澤 竹久/
山本 興/小川 雅美/福留 宏和/高山 邦彦/鈴木 典芳/林 朗/小島 裕子

定時株主総会招集ご通知

「取締役の選任理由及び重要な兼務の状況等」につきましては、ウェブサイトの株主・投資家情報に掲載する「定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。

定時株主総会招集通知
https://www.meidensha.co.jp/ir/ir_06/

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

明電グループは、「より豊かな未来をひらく」ことを企業使命とし、「お客様の安心と喜びのために」を提供価値とする企業理念のもと、2030年のありたい姿・ビジョンとして、『地球・社会・人に対する誠実さと共創力で、新しい社会づくりに挑む～サステナビリティ・パートナー～』を掲げています。同時に、人と地球環境を大切にす企業として公正かつ誠実な企業活動に徹し、常に新しい技術と高い品質を追求しつつ利益重視の経営を行うことにより社会への還元に努めることを基本姿勢としています。

この基本姿勢を実行に移すため、2006年5月の定時取締役会において「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」を策定しました。更に、2022年7月の定時取締役会において、執行（執行役員）といわゆる監督（取締役及び取締役会）の役割分担をより明確にするための役員体系の見直しに伴い、この基本方針の改定を行っています。

また、当社は、「コーポレートガバナンス・コード」に則り、コーポレートガバナンス強化の取組みを推進することで、経営の公正性・効率性及び透明性の更なる向上に努めます。

Message

取締役会議長

代表取締役 執行役員会長 三井田 健



当社は、持続的なグループの企業価値向上を実現すべく、監査等委員会設置会社としてのコーポレートガバナンス強化に取り組んでいます。取締役会議長に就任した2023年6月以降、取締役会の実効性向上について取締役会で定期的に議論し、主に以下の取組みを実行しました。

取締役会は、経営課題をより深く議論し、更なる監督機能を発揮することが必要であるという整理のもと、重要な業務執行の決定の一部を執行側に委任する取締役会付議基準の改定を行うとともに、経営に影響する重要事項について柔軟な意見交換を行う場として、取締役全員を構成員とする「オンサイトミーティング」を創設しました。オンサイトミーティングでは執行側のメンバーも交えて議論を行い、執行側の意思決定の参考となる形となっています。

取締役会及びオンサイトミーティングで議論すべき経営課題については、取締役会で年に2回意見交換を行い、取締役会の議題に反映しました。設定した議題は、毎月の定時取締役会でも翌々月の議題まで確認・協議しています。また、取締役会の過半数を占める社外取締役の監督機能の充実が取締役会の監督機能の前提となるとの考えから、重要な業務執行にかかる会議体の情報共有の仕組みを強化しました。

2023年度、明電グループは過去最高の受注高、売上高及び営業利益を達成しました。現在遂行中である「中期経営計画2024」の目標達成及び次期中期経営計画以降の更なる成長に向けて、一つひとつの経営課題に取り組んでいます。財務目標のみならず非財務目標も重要であり、特に、価値創造の源泉である人財が成長・活躍できる風土醸成が必要不可欠であると考えています。

これらの考えのもと、取締役会議長として、取締役会及びオンサイトミーティングの実効性を向上させ、2030年のありたい姿・ビジョンを実現し、企業価値向上を図ることができるよう努めてまいります。

ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

コーポレートガバナンス体制と取組み

監査等委員会設置会社である当社は、以下の事項を目的に更なるコーポレートガバナンス強化を目指しています。

ア. 監査等委員である取締役が取締役会における議決権を持つことや、取締役の指名・報酬に係る株主総会における意見陳述権を持つこと等の法的権限の活用により取締役会の監督機能を一層強化する。

イ. 取締役会の業務執行決定権限の一部を取締役である執行役員社長（常務会）に委任し、取締役会のモニタリング型への移行を図り、取締役会においては経営戦略等の議論を一層充実させる。

ウ. 2003年6月より執行役員制を導入し、また機動的な執行役員体制を担う執行役員の選任につき、定款を根拠に取締役会が決議する仕組みとすることでその正当性を高める変更を2022年6月に行い、イ. 項の権限委任と組み合わせることにより、監督と執行の分離の更なる促進を目指す。

「コーポレートガバナンスに関する報告書」と「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の詳細についてはウェブサイトをご覧ください。
<https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102>

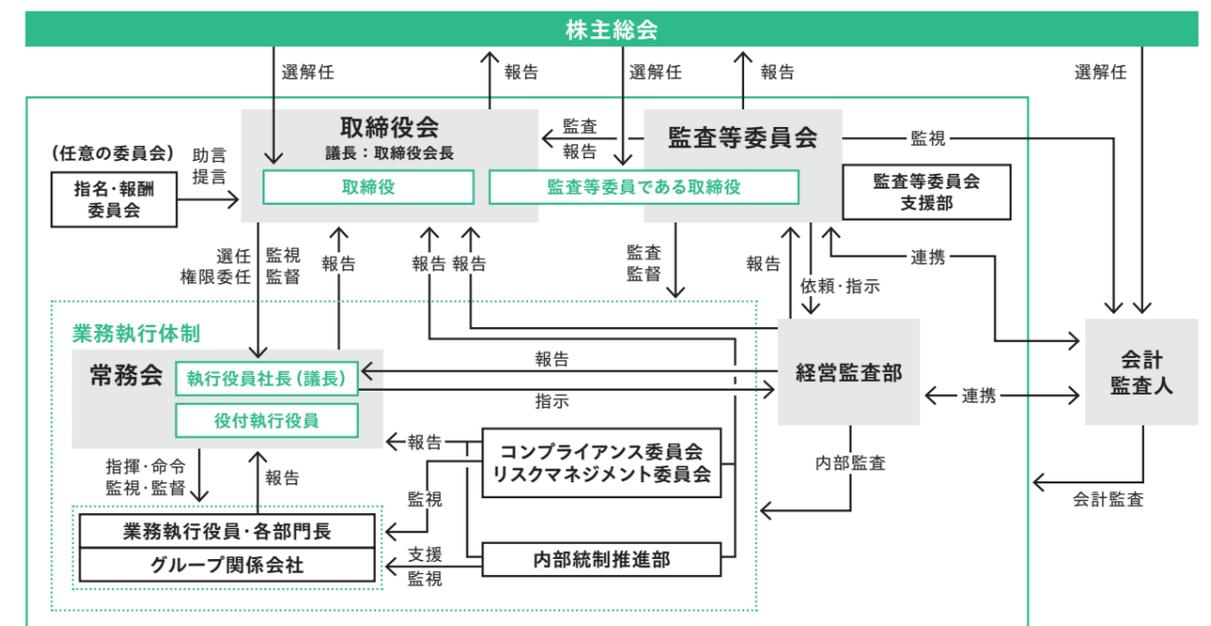
コーポレートガバナンス体制の概要

組織形態	監査等委員会設置会社	取締役監査等委員の人数	4名（うち社外取締役3名）
取締役の人数	8名（うち社外取締役4名）	独立役員の数	7名（社外取締役4名、社外取締役（監査等委員）3名）

コーポレートガバナンス体制強化の変遷

目的/成果	2003年度～	2015年度～	2020年度～
取締役会の意思決定機能と監督機能の強化 経営の監督と執行の分離	2003・執行役員制の導入 2012・決裁規程の改定	2015・取締役会付議基準の改定 2018・取締役会議長と常務会議長の分離 2019・取締役員数削減	2020・取締役会付議基準・決裁規程改定 ・監査等委員会設置会社へ移行 ・社外取締役比率3分の1以上 ・女性社外取締役の選任（1名） 2022・役員体系の見直し（執行と監督の明確化） ・社外取締役比率過半数 2024・取締役会付議基準の改定
経営の透明性・健全性の強化	2006・業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針（内部統制システム基本方針）の改定 2012・取締役会への内部統制整備状況の報告開始	2015・内部統制システム基本方針の改定 2016・取締役会の実効性評価の開始 ・政策保有株式の検証開始 2017・任意の報酬委員会の設置 2018・任意の指名・報酬委員会の設置 2019・取締役の任期を1年に変更 ・相談役制度の廃止	2020・内部統制システム基本方針の改定 ・内部統制推進本部の設置 2022・任意の指名・報酬委員会における社外取締役比率過半数 ・ガバナンス本部の設置 ・内部統制システム基本方針の改定
取締役会の議論の活性化・充実化	2013・社外役員への情報共有の強化 2014・社外役員との意見交換会の開始	2015・新任社外役員向けトレーニングの開始 2018・社外役員への取締役会付議事項事前説明の開始	2021・取締役会協議事項の新設 2023・オンサイトミーティングの新設

コーポレートガバナンス体制図



CORPORATE GOVERNANCE

1 当社の取締役会について

取締役会は、原則として毎月1回定期的に開催する他、必要に応じて臨時に開催し、当社の重要な業務執行に関する事項、事業課題及び経営課題に関して議論を行っています。2023年度は取締役会を13回開催し、全ての取締役の出席率が100%でした。

① 取締役会の構成

取締役の員数は、経営課題について十分に議論が尽くせる員数として15名以内と規定しています(取締役(監査等委員である取締役を除く)10名、監査等委員である取締役5名)。

当社の取締役会は、取締役12名(うち、監査等委員である取締役が4名)で構成されます。また、取締役12名のうち社外取締役が7名(うち、監査等委員である取締役が3名)で構成され、その全員が当社が定める社外役員の独立性判断基準及び東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たすことから、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めており、取締役会の監督機能の実効性を確保し、客観的かつ独立的な立場からの意見を会社経営に十分に取り入れることができる体制となっています。

また、取締役の選任については、個々の取締役の能力、見識及び経験等に基づき、取締役会全体としての多様性を確保し、当社の企業価値向上に資する適切な人財を配置する構成とすること、監査等委員である取締役は、会計・財務・法務等の知見及び経験等に基づき、監査等委員会全体としての多様性とバランスを確保した構成とすることを基本的な方針としており、この基本方針に則した体制となっています。専門性と知見、経験等のバランスは、前記の「取締役のスキルマトリックス」に記載のとおりです。

なお、当社が定める「社外役員の独立性判断基準」については、「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

 コーポレートガバナンスに関する報告書
https://meidensha.disclosure.site/ja/themes/102

② 取締役会の活動内容

当社の取締役会は、決議事項・報告事項に加え、中期経営計画や経営の重要テーマなどの「経営の基本方針に関する事項」の進捗やトレース等の議論を「協議事項」とし、社外取締役の知見も活かしながら、当社の経営課題・戦略及びコーポレートガバナンスに関する事項を議題として活発に意見交換し、取締役会決議前の構想・計画段階において、方向性のコンセンサスを得る場として活用しています。

また、2023年度には、取締役全員を構成員とする「オンサイトミーティング」を創設し、経営に影響する重要事項について、取締役が早期に柔軟な意見交換及び議論を行う場として活用を開始しました。

2023年度は、主に以下のテーマについて、取締役会にて協議を行いました。

テーマ	取締役会での議論の概要
取締役会の アジェンダセッティング の強化	2022年度取締役会実効性評価にて課題として抽出された取締役会のアジェンダセッティングの強化を目的に、4月と10月の2回、取締役会で議論すべき経営課題、テーマについて取締役会で協議し、主に次のテーマが抽出され、2023年度内の取締役会、オンサイトミーティングでの議論に反映しました。 DX推進について DX推進に関する方針、DX推進委員会を中心とした取組み状況について確認し、更なる推進に向けて風土改革とセットで変革を進めること、DX人材の育成等について意見交換を行いました。 人的資本の取組みについて 従業員意識調査の分析結果を共有するとともに、分析結果から見える課題を踏まえた対策として、人事制度改定、人材育成の取組み、DEI風土醸成に関する意見交換を行いました。 次期中期経営計画について 2024年度に次期中期経営計画の策定検討を進めるにあたり、協議すべき経営課題、テーマについて意見交換を行い、2024年度の年間スケジュールに反映しました。
監督機能強化のための 取締役会付議基準改定 及び運営改善	経営課題をより深く議論し更なる取締役会の監督機能を発揮することを目的に、重要な業務執行の決定の一部委任を行う付議基準の改定及び重要な業務執行に関する情報共有の強化、説明・報告の効率化を図る運営改善について協議し、それぞれの改定を行いました。
資本コストを意識した 経営の実現に向けた 対応	東京証券取引所の要請を受け、取締役会にて当社の資本コスト、資本収益性を確認するとともに、市場評価を踏まえた現状分析、評価を実施し、資本コストを意識した企業価値向上策について協議を行い、その結果をコーポレートガバナンス報告書にて開示しました。

③ 社外取締役の取締役会への参画状況

議事への参画

社外取締役は、取締役会に付議される議案について、取締役会の5営業日前を目安に提供される資料を確認したうえで、取締役会の3営業日前を目安に開催される事前説明会にて、執行役員副社長及び担当の執行役員からの説明の際にそれぞれの視点で内容を理解し、不明な点は事前に確認したうえで取締役会に臨んでいます。なお、取締役会の監視・監督機能の前提として、取締役会事務局から提供される常務会等の重要会議や重要委員会の資料を適宜確認しています。

取締役会においては経営者としての大局的な視点、技

術者としての知見、専門家としての高度な専門性などに基づき多面的な議論がなされ、特にリスクに対する考え方や対処、モニタリング時の留意点等について積極的に発言し、議事に参画しています。

新任社外取締役向けトレーニング

新任の社外取締役の当社に対する理解を深め、取締役としての監督機能を早期に発揮するため、当社の事業・制度の説明の場を設けるとともに、主要工場見学を実施しています。各事業の統括役員や事業グループの責任者等が社外取締役に事業や技術、製品・サービス、全社横断的テーマ及び当社のガバナンスに関する制度について説明し、質疑応答や意見交換を行う形式としています。

前年度議論した実効性向上への主な課題と取組み状況

2022年度の主な課題	2023年度の取組み状況
1 取締役会の監督機能の更なる強化のための取締役会アジェンダセッティングの改善	前述の取締役会の活動内容に記載のとおり、2023年度は取締役会で議論すべき経営課題・テーマに関する協議を年2回行い、この協議で抽出されたテーマを2023年度以降の取締役会及びオンサイトミーティングの議題に反映することで取締役会アジェンダセッティングの改善を図りました。
2 重要な業務執行の決定の委任事項の整理	前述の取締役会の活動内容に記載のとおり、取締役会付議基準の改定及び執行側の会議体、委員会における業務執行の情報共有を強化する運営に変更しました。
3 執行側の体制整備	上記の取締役会付議基準の改定と連動し、執行側の常務会においても付議基準を改定しました。そのうえで効率的な会議運営方法への変更を行いました。

2023年度の分析・評価の仕組み

1 アンケートの策定	前年度の実効性評価の議論において抽出された課題及びその対応状況・評価や、2023年度に取締役会において新たな課題として確認された事項を踏まえ、取締役会議長及び取締役会事務局にて取締役会の状況や実効性に関するアンケート(全34問、うち6問選択式、28問記述式)を策定
2 アンケートの実施	2024年4月に全取締役(11名)に対して上記1のアンケートを実施
3 取締役会での議論	実効性評価アンケートの回答を踏まえ、2024年5月開催の取締役会において取締役会運営協議事項として取締役全員で議論し、分析・評価結果をまとめ、取締役会の実効性が確保されているか判断
4 分析・評価結果	各取締役におけるアンケートによる評価結果を集約し、取締役会構成員によって議論した結果、下記のとおり意見が集約された ・取締役会の構成は適切 ・取締役会の運営方法及びアジェンダセッティングは昨年度より改善し、議論の質が向上 ・社外取締役の意見・助言も十分に得られ、それに対するフォローアップも昨年より改善以上から、当社取締役会の実効性は確保されていると判断

実効性評価項目(アンケート項目概要)

- 取締役会の構成・審議・運営(規模、独立性、多様性、スキル等)
- 取締役会の運営(付議基準、審議時間、社外取締役への情報共有のあり方、執行役員の陪席ルール等)
- 自己評価(職務に必要な時間の確保、専門性の発揮、経営・監督視点の意識(社内取締役)、独立した立場からの監督(社外取締役))
- 取締役会の実効性確保(モニタリング型の取締役会としての実効性、執行と監督の更なる分離のあるべき姿等)
- 来年度以降の実効性評価の手法
- その他(自由記述)

課題と今後の取組み

2023年度の主な課題	2024年度の取組み
1 取締役会の監督機能の更なる向上を目的とした取締役会運営の改善	経営に影響する重要事項を早期に柔軟な意見交換及び議論ができる場として2023年度に運用を開始したオンサイトミーティングが効果的であることが確認されており、より効果的な意見交換、議論ができる運用とすべく改善を図るとともに、社外取締役が監督機能を発揮するための情報共有方法及び取締役会の前説明会の運用について更なる改善を図っていく。
2 中長期経営戦略を踏まえたスキルマトリックスの検討	次期中期経営計画及び長期ビジョンの議論を踏まえて、現状のスキル項目の見直しについて、指名・報酬委員会の諮問を経て取締役会において議論する。

以上を踏まえ、今後も取締役会の更なる実効性向上に向けた取組みを推進します。

CORPORATE GOVERNANCE

3 指名・報酬委員会について

当社は、経営の透明性の確保、役員の指名（選任及び解任）・報酬等に係る説明責任の強化を図ることを目的に、取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬委員会を設置しています。

具体的な指名・報酬委員会の構成及び2023年度の出席状況については、「有価証券報告書」をご覧ください。

有価証券報告書
https://www.meidensha.co.jp/ir/ir_04/ir_04_02/

Message

指名・報酬委員会委員長

取締役（社外取締役）

竹中 裕之



昨年6月に社長交代があり、2025年度からは次期中期経営計画がスタートします。これらを踏まえ、指名・報酬委員会として、執行部門との協働により、最高経営責任者及び経営層に求められる資質・能力・多様性等を再定義して、5年後10年後の後継候補者群の選定を進めるとともに、育成手法や評価基準等の改善も併せて実施しています。更に、指名・報酬委員会委員ではない社外取締役による候補者との面談等を通じて、「社外の目」による選定・評価等の意見を活用することで、客観性と透明性をより高めていきます。取締役報酬制度については、中長期業績向上への貢献を一層重視すること等を目指しインセンティブ報酬の比率を引き上げました。2024年度からは新たに、従業員エンゲージメントを示す「eNPS連動報酬」を導入しました。報酬制度の面からも、人的資本経営・サステナビリティ経営の強化を促すことで、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

4 取締役会の選任方針・選解任プロセス

前記1. ①「取締役会の構成」にて記載した取締役会全体の多様性と専門性・経験等のバランス確保に関する基本方針を踏まえ、取締役会の意思決定機能・監督機能の強化に資する人選を行い、独立社外取締役を主要な構成員とし、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会（任意の委員会）の諮問を経て、取締役会の決議により指名し、取締役候補者を株主総会に上程することとしています。

なお、取締役の解任については、法令または定款に違反する行為及び取締役の選任方針から著しく逸脱する行為が判明した場合は、指名・報酬委員会の諮問を経て取締役会が解任に必要な手続をとることとしています。

5 後継者計画

当社では、最高経営責任者の後継者候補については、教育、訓練等を経た取締役または役付執行役員として選任された者のうち、一定の要件を満たした当社の企業価値向上に資する者を候補者として、複数選定しています。

また、最高経営責任者の交代にあたっては、複数の後継者候補の中から指名・報酬委員会の諮問を経たうえで、後継者とするべき者を特定し、常務会及び取締役会において要件及びその適格性等を精査し、候補者を特定して最高経営責任者を決議しています。

6 執行役員制と業務執行体制

取締役会をスリム化して「経営意思決定の迅速化と監督機能の強化」を図るため、2003年6月より執行役員制を導入し、併せて取締役会の機能強化を図り、取締役会が有する「経営の意思決定及び監督機能」と「業務執行機能」の分離を推進しています。

定款に基づき取締役会により選任された執行役員は、取締役会が決定する明電グループ経営方針に従い、常務会及び執行役員社長から権限委任された範囲での特定の業務執行における役割責任を担い、取締役会の業務監督を受けながら、機動的な業務執行を行っています。

業務執行における意思決定としては役付執行役員を構成員とする常務会を設置しており、決裁規程に基づく事項と、全社見地から協議が必要な事項について意思決定します。

また、意思決定の会議体とは別に諮問機関や社内会議体としてレビュー・ミーティングや戦略会議等を設置し、重要な経営事項につき意思決定に先立ち充分な議論・検討を尽くし、意思決定後の戦略・計画のトレースや取組みの改善が行える体制としています。

常務会及びその他の社内会議体における議事の概要や要点については、業務執行状況の報告として当月の定時取締役会において報告を行い、取締役会の実効性・監督機能の確保・向上を図っています。

常務会に付議されない業務執行に関する事項は、業務執行の権限を有する執行役員において決裁がなされ、主体的かつ機動的な業務執行に努めています。

また、取締役会は業務執行における権限の一部を取締役を経由して執行役員に委任しており、取締役会による監督の実効性を確保するため、執行役員は、3か月に1回以上、業務執行状況報告書を取締役会に提出することとしています。

7 監査体制について

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役4名（うち、社外取締役3名と常勤の社内取締役1名）で構成されます。監査等委員会は、取締役の職務執行を監査し、内部統制システムの整備に関する基本方針とその整備及び運用の状況について公正不偏の姿勢と客観的な立場から確認しています。

監査等委員会は、毎月1回、取締役会が開催される前に開催することを原則としています。取締役会に臨む前に、取締役会付議事項につき監査等委員会としての意思形成ができるようにするためです。会計監査人からの四半期ごとの監査報告がある場合には取締役会と同日に開催されます。この場合、監査等委員会は、月に2回開催されます。2023年度は16回開催され、全ての監査等委員の出席率は100%でした。1回当たりの開催時間は約1時間30分、年間の議案数は60議案でした。

また、監査等委員会に専属の部門として監査等委員会支援部を設置し、法務・営業・工場・品質管理・研究開発・海外事業企画・内部監査を経験した4名が在籍しています（2024年3月31日時点）。

8 内部監査体制について

① 体制

当社は、内部監査部門として経営監査部（2024年3月31日時点17名）を設置しています。

同部は、執行役員社長直轄の組織として、他の業務執行ラインから独立した立場で当社グループ全体における業務の有効性・効率性に関する状況、財務報告の信頼性、関連法令の順守状況や資産の保全状況について内部監査を実

施し、実施後は監査対象部門に対して書面又は実地によりフォローを行い、内部監査の実効性向上に努めています。

また、同部では、更なる監査品質の向上を目的とし、公認内部監査人等の有資格者の採用などの体制強化の取組みを推進しています。

内部統制部門との関係については、専門部門である内部統制推進部がグループ全体を統合するリスクマネジメントの構築及び内部統制の強化を推進し、監査等委員会と経営監査部が内部統制システムのモニタリングを行い、更に内部統制推進部、監査等委員会及び経営監査部の相互連携を図り内部統制の有効性の強化に努めています。

② 監査方法

2023年度は、主に2つの方法で内部監査を実施しました。当社においては、リスクマネジメント委員会において確認された全社重要リスクを経営監査部の視点で再評価し、経営層が特に重視するリスク要素やその他リスクを考慮して選定した9部門において、リスクの高い領域を優先に監査する、リスクベースの監査を実施しました。

子会社においては、監査におけるリスクの網羅性を向上させるための監査標準化ツールを用いた標準化監査を実施しています。2021年度から2024年度までの間に全ての子会社に対し標準化監査を実施することを計画しており、2023年度は国内子会社8社及び海外子会社11社において実施しました。

監査報告につきましては、内部監査規程において、内部監査結果を執行役員社長、取締役会、常務会及び監査等委員会へ報告することが定められています。

2023年度は、執行役員社長に毎月、取締役会及び常務会に半期ごと、監査等委員会には11回、それぞれ報告しました。また、内部監査報告書は、発行の都度常務会構成員及び常勤監査等委員に送付しています。

Message

監査等委員会委員長

取締役監査等委員（常勤監査等委員） 加藤 誠治

持続的な企業価値の向上は、明電グループの企業理念に基づく経営を続けるための礎となります。株主の皆様への安定的な還元のために売上・利益を拡大することに加えて、誠実さや信用を積み重ねることも企業価値の向上につながります。

このような企業経営を実現するには、個々に腹落ちする内部統制の意識や仕組みを根付かせることが必要です。この意識や仕組みを根付かせ、改善する取組みは、取締役会の定めた内部統制システム整備の基本方針に基づきます。

監査等委員会は、この取組みが実効的に行われていることを確認・検証します。確認・検証は、執行役員等に対する職務執行監査や経営監査部による内部監査を通じて、更には仕組みの定着・改善を支え、監視を行うガバナンス本部などの活用によっても行っています。

確認・検証の内容・結果は取締役会とも共有しながら、株主の皆様からの期待に応えることができる健全なガバナンスを確保してまいります。



CORPORATE GOVERNANCE

9 グループガバナンスの強化

明電グループは、当社における「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」に基づき、明電グループ各社においてもこれに準じた基本方針を制定し、規則の整備及び体制の構築を行い、PDCAサイクルを回すことを通じてグループガバナンスの継続的な強化に努めています。

2023年度の主な取組み

グループ会社内部統制委員会を年2回開催し、国内子会社に対しリスクマネジメント委員会で審議した、当社グループとしての重要なトップリスクや各社のリスクマネジメント進捗状況の共有を図っています。また、全ての国内子会社において各社の実態に沿った内部統制システム基本方針の改定及び重要規程の整備を完了しました。

併せて、当社グループ全体の内部統制の強化を推進するため、国内子会社8社、海外子会社11社に対して内部監査を実施し、内部統制の整備状況及び運用状況を確認するとともに、海外子会社8社を現地訪問し、ガバナンス及びコンプライアンス強化の重要性と課題に関する共通認識を醸成しました。

10 政策保有株式に関する基本方針及び現況

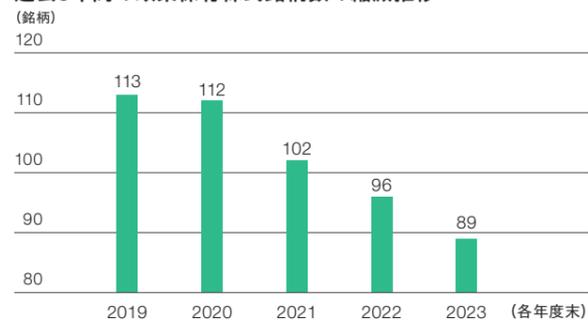
当社は、市場等の状況を踏まえ、取引の維持・拡大及び提携・アライアンス先等のパートナーとの中長期的な協力関係の担保・強化を目的とし、企業価値の向上に資する政策保有株式を保有する一方で、保有意義や合理性が認められなくなった政策保有株式は、売却の検討を行うことを基本方針としています。

この方針のもと、現在保有している上場株式については、銘柄ごとにそのリターン（配当金・関連取引利益額等）と時価の比率が目標資本コストの水準に達しているかという点や、政策面の要素等を総合的に判断し、保有または縮減を決定しています。

2023年度は、2023年3月末時点で96銘柄（貸借対照表計上額16,418百万円）保有していた上場株式及び非上場株式のうち、上場株式2銘柄を全数売却し、また非上場株式5銘柄が清算及び破産した結果、2024年3月末時点での保有銘柄数は89銘柄に減少しました。ただし、保有する上場株式の株価の大幅な上昇を受け、保有額は貸借対照表計上額26,280百万円となっています。これは2024年3月末における連結純資産残高の20.3%です。

当社は、上記基本方針のもと、保有する政策保有株式について取締役会において毎年検証を行い、下表のとおり縮減を進めてきました。2024年度は基本方針に加え、資産効率の向上及び次期中期経営計画における成長投資の原資確保を意識しつつ、政策保有株式のあり方の検証及び適切な対応を進めます。

過去5年間の政策保有株式銘柄数の縮減推移



▶ 役員報酬

取締役報酬の方針

i 報酬水準及び制度

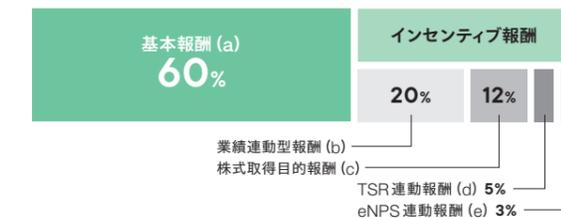
当社の取締役報酬水準は、外部の客観的な報酬市場データ、経済環境、業界動向及び当社経営状況等を踏まえ設定しています。また、その水準に基づき検討した役員報酬制度の内容は、前記の社外取締役を委員長とする任意の指名・報酬委員会への諮問及び確認を経たうえで役員報酬内規として定めています。

ii 報酬の構成

ア. 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）

取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）の報酬は、業績連動型の年俸制報酬としており、職位に応じて支給される「基本報酬(a)」と「インセンティブ報酬」により構成されます。このうち、インセンティブ報酬は、短期インセンティブとしての「業績連動型報酬(b)」と、中長期インセンティブとしての「株式取得目的報酬(c)」、 「TSR(株主総利回り)連動報酬(d)」及び「eNPS連動報酬(e)」^{※1}で構成されます。

各報酬の比率の目安(目標達成度合いを100%とした場合)



※1 eNPS:従業員向けNPS®(ネット・プロモーター・スコア)。NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。2024年5月10日の取締役会にて、eNPS連動報酬の追加を決議し、2024年6月25日開催の第160期定時株主総会及び同日付けの取締役会を経て適用を開始しています。

イ. 監査等委員である取締役及び社外取締役

監査等委員である取締役及び社外取締役の報酬は、基本報酬のみの年俸制報酬としています。

iii インセンティブ報酬の仕組み

ア. 短期インセンティブとしての業績連動型報酬を算定するための業績評価指標は、事業年度ごとの業績向上、特に収益力向上への意識を高めるため、前事業年度業績の営業利益を用い、当該事業年度に係る定時株主総会後に決定しています。業績連動型報酬は、目標どおりの業績を達成した場合に支給する額を100とすると、その達成度に応じて概ね0~140程度で変動します。なお、2022年度の営業利益は、目標120億円に対し、85億3,900万円であったため、達成率は71.2%です。

計算式

$$\text{職位別業績報酬基準額} \times \text{営業利益達成度に応じた係数(0.0~1.4)}$$

イ. 中長期インセンティブとして、企業価値の持続的な向上と取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）と株主の皆様との利害の共有をより一層促進することを目的として、株式取得目的報酬及びTSR(株主総利回り)連動報酬を支給するとともに、従業員エンゲージメント指標であるeNPS連動報酬を支給しています。

- 1 株式取得目的報酬は、役員報酬内規に基づき職位別にその金額を定め、その金額を役員持株会に拠出し株式を取得します。
- 2 TSR連動報酬は、最終事業年度末日の当社TSRと当社TSR計算期間に相当する配当込みTOPIXのTSRとの比率(相対TSR)が1となる場合に支給する額を100とすると、相対TSRに応じて概ね80~120で変動します。

なお、2023年度はTSR連動報酬の導入初年度であるため、職位別TSR連動報酬基準額を支給しています。

計算式

$$\text{職位別TSR連動報酬基準額} \times \text{相対TSRに応じた係数(0.8~1.2)}$$

- 3 eNPS連動報酬は、毎年の従業員意識調査結果から算出するeNPSの最終事業年度スコアが前事業年度スコアを上回った場合^{※2}に支給する額を100とすると、eNPSスコア増減に応じて概ね60~140で変動します。

計算式

$$\text{役員報酬内規に基づく職位別eNPS連動報酬基準額} \times \text{eNPSスコア増減に応じた係数(0.6~1.4)}$$

※2 「0 < eNPSスコア増減 < 1」の場合

iv 報酬決定の手続き

報酬制度の内容とその報酬額（報酬制度の基準に沿って算出された金額であること、かつ株主総会で決議された報酬枠の範囲内であること）は、任意の指名・報酬委員会において客観的な視点から確認・審議を行っています。

個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、取締役である執行役員社長（以下、社長）がその具体的内容について委任を受けるものとしています。この権限を社長に委任する理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うにあたり、当社の業務執行の最高責任者である社長が最も適しているためです。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、事前に社長が任意の指名・報酬委員会に原案を諮問し確認を得る手続を定めています。また、社長は、当該確認または答申の内容を踏まえて決定しなければならないこととしており、取締役会も当該答申を尊重し、取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。2023年度においては、2023年6月28日開催の取締役会にて社長 井上晃夫に取締役の報酬額の具体的内容の決定について委任する旨を決議しています。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員の業務に報いることのできる適切な額を、常勤・非常勤の別及び各監査業務の内容等を勘案しつつ、監査等委員会において決定しています。

2023年度実績

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		人数 (名)
		基本報酬	インセンティブ報酬	
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	233	154	79	5
社外取締役 (監査等委員を除く)	32	32	—	4
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	28	28	—	1
監査等委員である社外取締役	29	29	—	3
計	323	244	79	13

注記 1. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。 2. 上記には、2023年6月28日開催の第159期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち1名社外取締役)を含んでいます。 3. 上記の「取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)」の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE

リスクマネジメント/コンプライアンス

▶ 基本的な考え方

気候変動、自然災害の多発・激甚化、地政学リスクの高まり、デジタル化の進展、価値観の多様化等、企業を取り巻く環境は日々変化しています。このような情勢のもと、持続的な企業価値向上を実現するためには、将来発現し得るリスクを幅広くかつ正確に把握し、適切に対応することが必要です。

明電グループでは、グループ全体のあらゆる重要な事業リスクを把握し、経営層の議論を経て全社統合的にそれらのリスクをコントロールする仕組み(ERM=Enterprise Risk Management)を構築しています。

また、平常時のリスクマネジメントに加えて、事故や災害の発生による事業継続の危機に対応するための管理(BCM=Business Continuity Management)を組織一体的に実施・運営することで、常に化するあらゆる平時・有事のリスクに対応できる体制を構築しています。

▶ リスクマネジメント体制

明電グループでは、下図のとおりスリーラインモデルによるリスクマネジメント体制を構築しています。

▶ コンプライアンスへの取組み

明電舎は、2022年4月より法務部門とリスクマネジメント部門を「ガバナンス本部」内に並列一体化することにより、リスクマネジメントの重要な柱として、コンプライアンス推進体制を強化・構築しています。また法務部門は、コンプライアンス担当役員を委員長とするコンプライアンス委員会の事務局として、年2回の定例委員会においてコンプライアンス活動方針を決定しています。

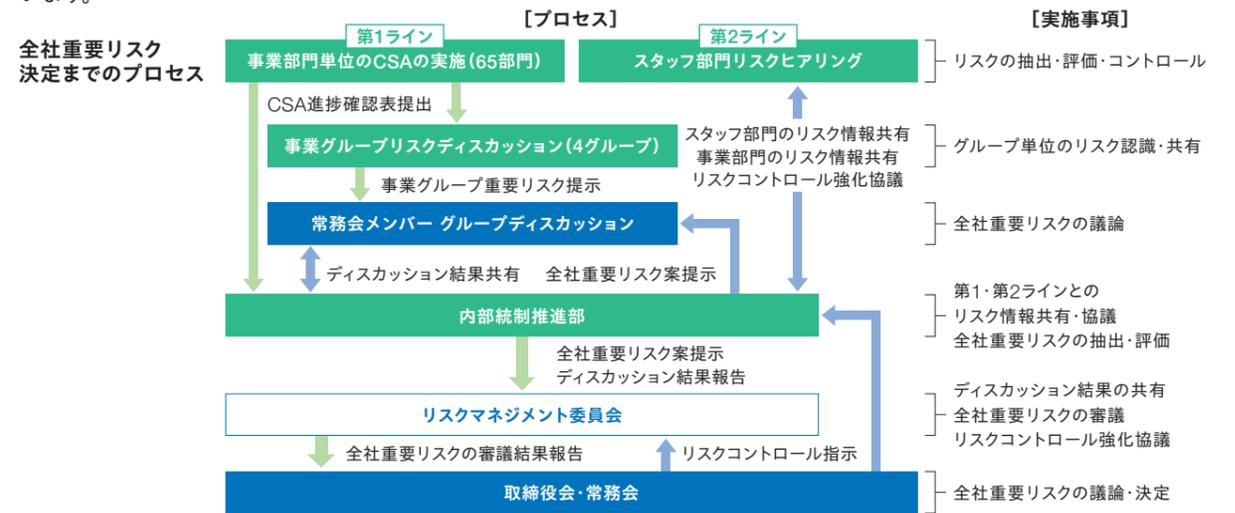
この活動方針に基づき、法務部門を中心としたスタッフ部門がグループ会社全体を対象として、独禁法遵守、腐敗防止、ハラスメント防止等に関するコンプライアンス教育を実施しています。更にコンプライアンス委員会事務局ではコンプライアンス通報にかかわる事柄への対応や、発生した様々な法的問題を解決することに努めており、これらのコンプライアンスにかかる活動は、定例のコンプライアンス委員会に報告され、その内容は取締役会にも報告されています。

明電グループの国内各社においても、明電舎と同様のコンプライアンス委員会、コンプライアンスマネージャ制度が導入されています。また、海外グループ会社へのアンケート調査により各社のコンプライアンス体制の実情把握を進めるなど、内部統制の仕組みの整備を継続して進めています。

▶ リスクマネジメント委員会の運営

「リスクマネジメント委員会」では、年2回、内部統制推進部が抽出した明電グループの重要な事業リスクを本社スタッフ部門長で構成される委員が審議のうえ、全社重要リスクを選定しています。委員会では各リスクの管轄部門を決定するとともに、リスクへの対応方針の議論を行っています。

経営層は、リスクマネジメント委員会で議論されたそれらの事業リスクについてディスカッションを行い、更に常務会・取締役会で議論を重ね、明電グループとしての重要な事業リスクを定めるとともに、その対処方針を決定する仕組みになっています。



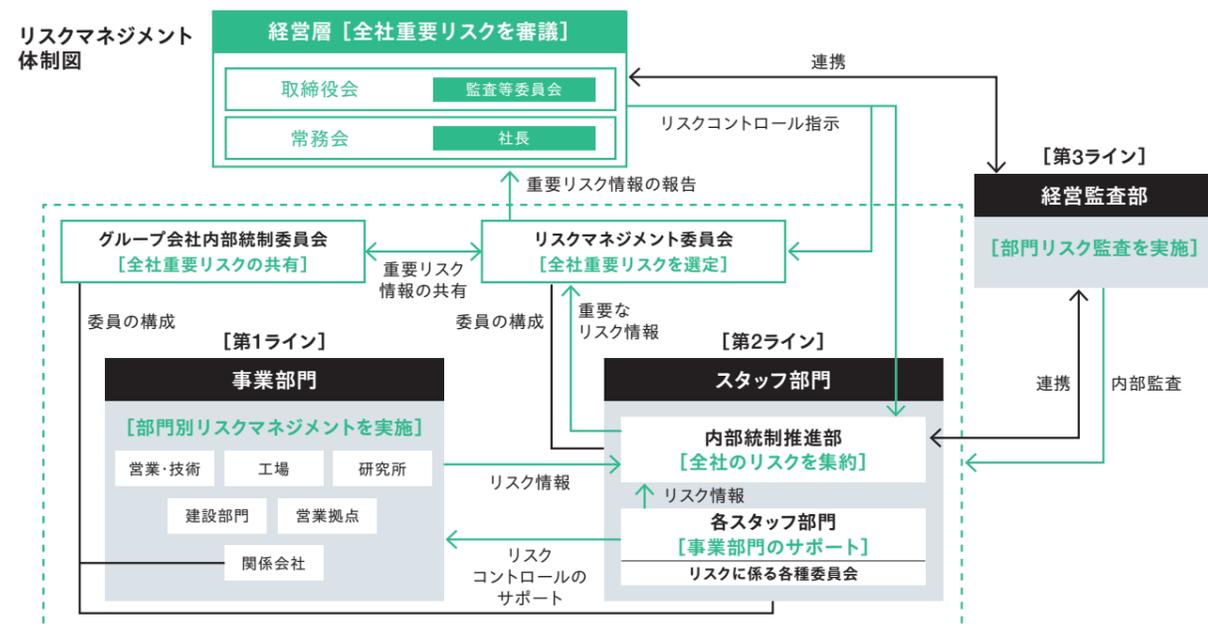
明電グループの重要なリスク事象

明電グループは、上記のような体制のもと、経営層による定期的な議論を経て、グループ全体の重要な事業リスクを定めており、経営に影響を及ぼす可能性のあるリスク事象は右記のとおりであると考えています(2024年3月末日)。

有価証券報告書
https://www.meidensha.co.jp/ir/ir_04/ir_04_02/

項番	リスク名称	リスク評価			
		影響度	発生可能性	顕在化に至る速度	ブランド毀損可能性
1	気候変動	大	高	やや遅い	高
2	品質の低下	大	高	普通	やや高
3	地政学リスク	大	中	非常に速い	やや高
4	労働災害の発生	大	中	非常に速い	やや高
5	人権の侵害	大	中	やや遅い	高
6	労務管理の不備	大	中	普通	やや高
7	市場環境変化への認識・対応不足	大	高	やや遅い	普通
8	自然災害の発生	大	中	非常に速い	普通
9	人財の不足	大	高	非常に遅い	普通
10	サイバー対策の不備	大	中	非常に速い	普通
11	社内情報管理の不備	大	中	やや速い	普通
12	調達管理の不備	大	中	やや速い	普通
13	独禁法違反・贈収賄	大	低	非常に速い	高
14	品質偽装・検査不正	大	低	普通	高
15	為替、金利、株価、地価の変動による損失	中	高	普通	普通
16	建設業法違反	中	中	普通	やや高
17	海外関係会社の統制不全	大	低	普通	やや高
18	個人の不正行為	大	低	普通	やや高
19	社内コミュニケーションの不足、低下	中	高	非常に遅い	普通
20	環境規制	大	低	やや速い	やや高

(注) リスク評価は一般的評価ではなく、明電グループにおける多様なリスク事象を独自に評価したものです。



RISK MANAGEMENT AND COMPLIANCE

▶ BCP(事業継続計画)基本方針

明電グループの事業継続における基本的な方針・事業継続目標・災害時の対応等について「明電グループBCP基本方針書」に定め、各部門・関係会社に展開しています。

- 1 災害時には、全従業員・家族・お客様の安全確保を最優先して対応する。
- 2 社会インフラを支える企業としての社会的責任に鑑み、災害からの早期復旧・復興に貢献する。
- 3 お客様及び当社事業への影響を最小限に留める。

▶ BCM(事業継続マネジメント)推進体制

明電グループのBCP方針や施策を決定するBCM委員会のもと、全社BCP推進会議、事業BCP推進会議、国内関係会社BCP連絡会、そして全社横断的な施策についてはワーキンググループを設け、明電グループ全体でBCPを推進しています。



▶ 「中期経営計画2024」の取組み

防災・BCPにかかわる「中期経営計画2024」では下記項目を中心に推進していきます。

継続的なBCPの取組み

- ▶ 地震中心のBCPから様々な災害リスクに対応する「オールハザード型」へ展開
- ▶ BCPを確立し、その有効性を継続・評価・確認する仕組みづくり
- ▶ 教育・訓練を継続し、従業員一人ひとりへBCPの取組みを浸透
- ▶ 海外関係会社へBCPを展開し、グローバル視点でBCPを構築

企業・組織のレジリエンス向上

- ▶ 部門の自律的なBCP推進を促し、組織の対応能力向上を図る
- ▶ 重要業務にかかわる代替生産拠点の検討

社会・地域への貢献

- ▶ 当社BCP対策製品と企業としてのBCPの取組みを地域や社会へ還元することで「災害に強いまちづくり」に貢献する

▶ BCM活動

事業所防災・BCPワークショップの実施

災害対応の初期においては、被災地での活動が重要になります。明電舎では2022年度から事業所の防災・BCPをテーマとしたワークショップを実施してきました。2023年度は太田事業所と東京地区で行い、改めて構内の危険箇所や備蓄品保管場所の確認、避難方法や構内にとどまる場合の方法などについて議論を交わしました。これまでは防災・BCPというテーマで事業所内の関係会社を含めた全部門が集まることはなかったため、地区災害対策本部が持っている情報や各職場で実施している対策を共有するなどして、地区内の防災や災害時の動きについて理解を深めることができました。ワークショップの内容はBCPや防災計画に反映して、災害時に備えています。



太田事業所ワークショップの様子

海外関係会社のBCP構築

海外関係会社においても、BCPの構築を始めています。それぞれの会社にとって最適なBCPを策定するため、日本人スタッフ、ナショナルスタッフが協働して、この活動を推進しています。中国、ASEAN、インドから取組みを開始しており、2023年度にこれらの地域の関係会社で、BCPマニュアルが完成しました。マニュアル作成中は日本人スタッフが現地へ行き、現地スタッフに対してフォローをするなどして丁寧にBCP構築を進めました。海外関係会社を含めた明電グループ全体の事業継続という観点からも、この取組みを鋭意推進していきます。

防災・BCPに関する従業員教育

防災・BCPに関する教育を階層別教育のカリキュラムに入れ、継続的に実施しています。2023年度も、新入社員、中途採用者を対象に教育を実施しました。また、国内各拠点で勤務する従業員に向けた防災・BCP教育、グループ会社のBCP担当者への教育など、啓蒙活動を広範に展開しました。

更に、防災・BCPに関する取組みをより広く周知するため教育動画を作成しました。この動画は2023年5月から公開し、グループ全従業員が視聴するよう活動しています。

▶ 情報セキュリティ管理の強化

明電グループは、取り扱う情報に関するセキュリティの確保を重要な経営課題と認識し、情報資産を災害・事故・犯罪・過失などの脅威から保護します。また、情報管理を維持・向上させることで、情報の漏洩・改ざん・盗難・紛失などの事件・事故防止に努めています。お客様へ提供する製品・サービスについても情報セキュリティ管理を徹底し、安全性を保っています。

情報セキュリティ管理体制

近年の巧妙化するサイバー攻撃によるリスクを考慮し、明電舎の情報セキュリティ管理体制の強化を目的として、全社的に体制の見直しを行いました。

お客様へ提供する製品・サービスの情報セキュリティ対策を強化するため、新たにPSIRT^{※1}を設立し、社内の情報セキュリティを強化するためにCSIRT^{※2}の配下として工場

を統括するFSIRT^{※3}、サプライチェーンのリスク低減を目指すPrSIRT^{※4}を設立しました。通常時の対策とインシデント発生時の対応はこれらの専門組織を中心に行います。更に、各部門には情報セキュリティを担当するSIRTマネージャを配置し、組織内でのルール普及、教育、実施状況の点検・改善を継続的に行います。また、各組織との連携を促進する統括窓口(MEIDEN-SIRT)を設置し、情報セキュリティリスクや事故発生時の迅速な対応を行います。

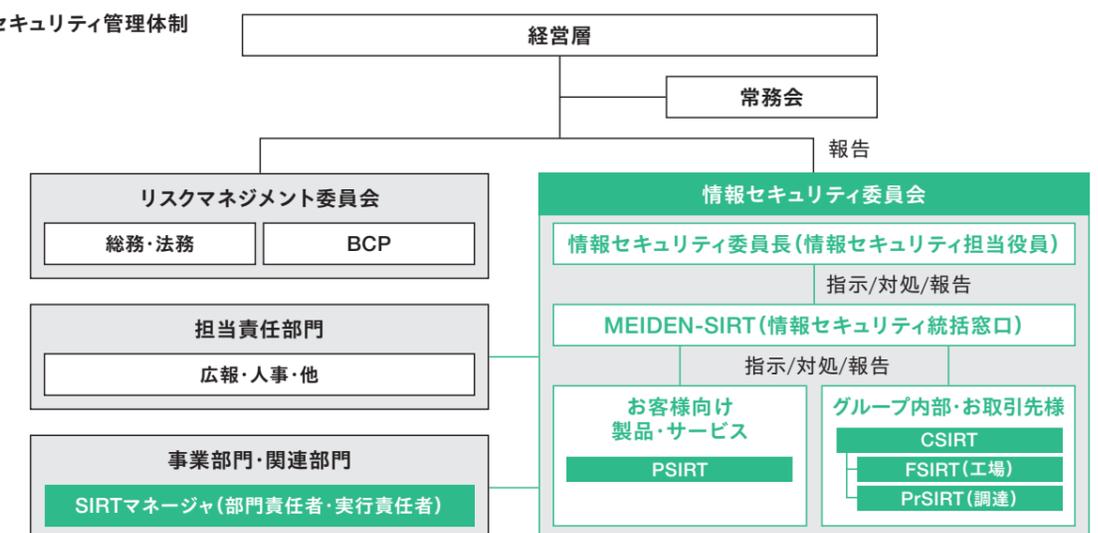
情報セキュリティ委員会は、情報システム担当役員が委員長を務め、情報セキュリティ対策の立案・評価・改善、インシデントの原因究明・再発防止を審議しています。情報セキュリティの運営状況は、定期的に社長・経営層に説明し、承認を得ています。

インシデント発生状況の分析と原因別対策実施

明電グループでは「予測/防御/検知/対応/復旧」といった枠組みで、持続的なセキュリティ対策に努めています。標的型メール攻撃などの不審メールによるウイルス感染や不正ログインなどから情報を守るためのハード・ソフト面の対策と、情報機器の盗難・紛失・誤操作など主に人的要因に起因する対策の双方向から、分析と対策を実施しています。

また、昨今の巧妙化するサイバー攻撃への対応力強化として、従来からの「多層防御」の対策に加え、「ゼロトラスト」を念頭に置いた諸施策も実施しました。体制面では、社外向け(製品・サービス)の情報セキュリティ対策強化への取組みを開始し、インシデント対応の迅速化に向けた社内体制整備を行いました。

明電舎 情報セキュリティ管理体制

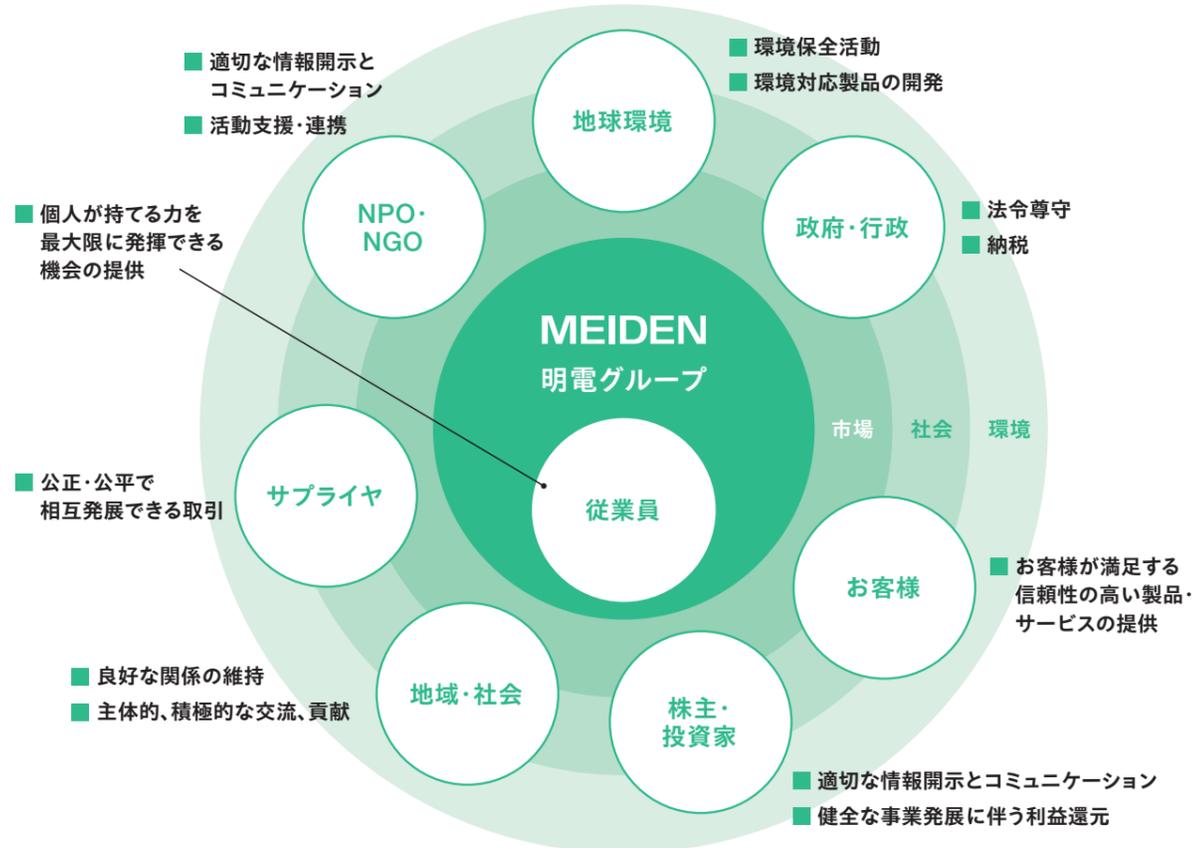


※1 PSIRT: Product Security Incident Response Team ※2 CSIRT: Computer Security Incident Response Team ※3 FSIRT: Factory Security Incident Response Team
 ※4 PrSIRT: Procurement Security Incident Response Team

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー相関図



ステークホルダーとの対話事例

1 | サプライヤ

業容が急拡大するインドで初のパートナーズミーティングを開催

2023年12月、海外変電事業の重要戦略拠点の一つであり、変圧器の製造・販売を手掛けるMEIDEN T&D (INDIA) LIMITEDにて、パートナー(サプライヤ)との関係強化を図るべく、インドでは初となるパートナーズミーティングを開催しました。当日は、タンク、ブッシング、絶縁油、物流関係を含む現地のパートナー企業50社から、72名にご参加いただきました。当社の事業戦略や今後の需要予測などを共有し、広大な国土を有すインドで迅速かつ効率的にビジネスを展開するためのサポートをお願いしました。今後も継続的に実施し、パートナー企業との相互発展を目指します。



2 | 株主・投資家



潜在株主との接点の拡充を目指し、個人投資家向けイベントに出展

機関投資家やアナリスト等に対するIR・SR活動の強化に加え、将来の株主となりうる個人投資家とのリレーションを深化させるべく、2023年度は名古屋証券取引所が主催した関連イベントに出展し、個人投資家の皆様と直接お話しする機会を設けました。2日間で460名以上の方に当社ブースへ足を運んでいただき、事業内容や成長戦略等についてご紹介しました。対話で得られたご意見は、IR担当部門から社内外役員、スタッフ部門、管理職層などへ幅広く共有し、当社の経営戦略策定等における貴重なインプットとしています。

3 | 従業員

社長によるタウンホールミーティングへ1,000人以上の従業員が参加

2023年8月、「個を活かし成長する組織への転換」を主題とした、オンラインイベント「タウンホールミーティング」を初開催しました。当日は、執行役員社長の井上から、一人ひとりのMYビジョン・MYチャレンジを軸に、個々のパフォーマンス・企業価値の最大化を実現する組織に変わることを表明しました。また社長自身が仕事に臨むうえでの想い・MYビジョンやその原体験となったエピソードを披露し、参加した従業員がチャットで感想・意見を寄せ、社長が反応・回答するなど、双方向の交流として大いに盛り上がりました。引き続き、従業員の想いを大切にす会社として経営層と従業員の対話・接点の拡大を図っていきます。



基本的な考え方

明電グループは、企業の中長期的な企業価値の向上及び持続可能な社会の実現のために、ステークホルダーとの対話は必要不可欠であると考えており、以下のような取組みを実施しています。

今後もステークホルダーとの建設的な対話を率先して重ね、いただいたご意見を経営に反映していくことで、新たな企業価値創出を目指し、継続的な成長につなげていきます。

ステークホルダーとの対話

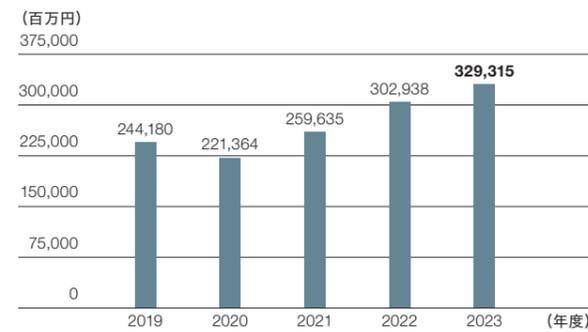
ステークホルダー	ステークホルダーとの関わり	対話手段(頻度)	担当部門
お客様	明電グループでは、「電気ので世の中を豊かにしたい」という創業者の信念が127年の時を経て今なお受け継がれています。電気のでお客様の課題を解決すべく製品の設計・開発・製造に努めると同時に、納めた製品を保守・メンテナンスして長くご使用いただき、お客様との長期的な信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業活動(日常的) お客様機場での保守サービス、施工管理(日常的) 製品展示会(随時) ウェブサイト(日常的) カスタマーセンター(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> 各事業部の営業担当部門 保守サービス部門 プラント建設部門 カスタマーセンター
サプライヤ	明電グループでは、ビジネスパートナーとして、お取引先とのサステナブルな関係構築を目指し、協働と共創を基本的な考え方として、お取引先とのエンゲージメント向上に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> パートナーズミーティング(年1回) 生産計画説明会(年1回) サプライヤポータル(日常的) ウェブサイト(日常的) 公益通報窓口(日常的) 各種セミナー等(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> 調達担当部門 生産技術担当部門
株主・投資家	明電グループでは、株主様・投資家様へのタイムリーかつ公平で正確な情報開示に努めています。中長期的な企業価値向上を図るべく、株主様・投資家様との建設的な対話に積極的に取り組む他、可能な範囲で経営幹部が対応することを方針としています。	<ul style="list-style-type: none"> 証券アナリスト・機関投資家・メディア向け決算説明会(年2回) 証券アナリスト・機関投資家とのIR面談(四半期ごと) 証券アナリスト・機関投資家向けスモールミーティング(随時) 証券アナリスト・機関投資家向け工場見学会(年1回) 個人投資家向けイベント(年1回) 統合報告書(年1回) 定期株主総会(年1回) ウェブサイト(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> IR担当部門 総務担当部門
従業員	明電グループでは、従業員が個々の力を最大限発揮するためには、DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を推進し、多様な人材が公正な機会を与えられ、心身ともに健康な状態で活躍できる職場づくりが重要になります。このような風土の醸成に向けて、会社と従業員の双方向のコミュニケーションを推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> 社長経営方針説明会(年1回) タウンホールミーティング(年1回) 明電みらいミーティング(年30回) 従業員意識調査(年1回) 従業員向け各種研修(随時) 労使協議(随時) 社内ポータルサイト(随時) 社内報(映像:毎月、冊子:年4回) 内部通報制度、相談窓口(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当部門 法務担当部門 広報担当部門 サステナビリティ担当部門
地域・社会	明電グループでは、事業を通じて培ってきた技術や製品、従業員のスキルや知見を活かし、明電グループらしい特長ある社会貢献活動を行っています。当社が事業を営む地域社会の皆様とのコミュニケーションを図ることで、良好な信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> 従業員による地域でのボランティア活動(随時) 地域イベントへの参加・協賛(随時) 出前授業やものづくり教室(随時) GIGAスクール支援(随時) 地域協働授業(随時) 	<ul style="list-style-type: none"> 総務担当部門 サステナビリティ担当部門 DX担当部門

CORPORATE INFORMATION

パフォーマンスハイライト

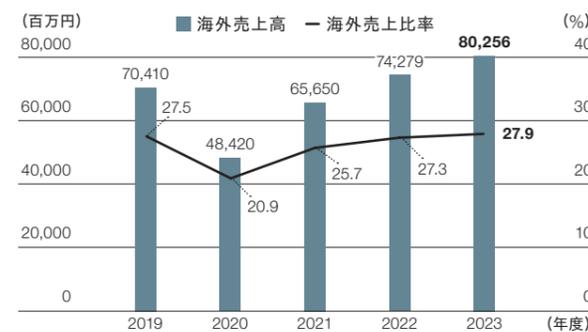
財務指標

受注高



受注高は前年度比8.7%増加し、過去最高を記録しました。中でも電力インフラセグメントは、国内外における変電設備の旺盛な需要を受けて、セグメント全体で前年度比+25.7%の大幅増となりました。

海外売上高／海外売上比率



海外を主体とする変電事業の主要地域であるシンガポールや北米、インドをはじめとする各国において、環境保護気運の高まりや電力需要の拡大が追い風になった他、円安進行に伴う押し上げ効果もあり、海外売上高は前年度比8.0%増加し、海外売上高比率は27.9%となりました。

総資産／純資産／自己資本比率



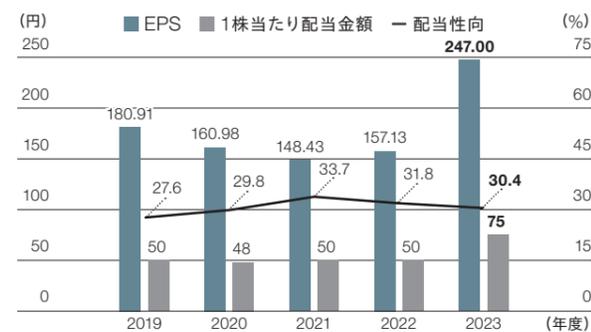
国内外での業容拡大に伴う棚卸資産の増加などを背景に、総資産額は前年度比8.9%増加しました。また、自己資本比率は、前年度比2.7ポイント向上し、37.8%となりました。

売上高／営業利益



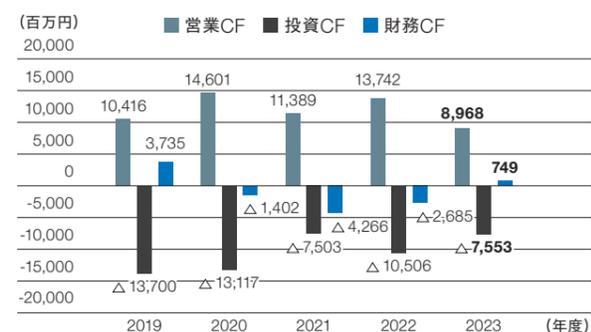
売上高は前年度比5.6%増加し、過去最高を記録しました。主要セグメントでは、社会システムを除く3つのセグメントが増収となりました。営業利益は、電力インフラ及びフィールドエンジニアリングセグメントが牽引役となり、2019年度以来となる過去最高益の更新を達成しました。

EPS／1株当たり配当金額／配当性向



2023年度は遊休資産の売却益もあり、EPSは247円と大きく伸びました。本中期経営計画期間中の株主還元政策としては、連結配当性向30%を目安に安定的な配当を行う方針を掲げており、年間75円の配当を実施しました。

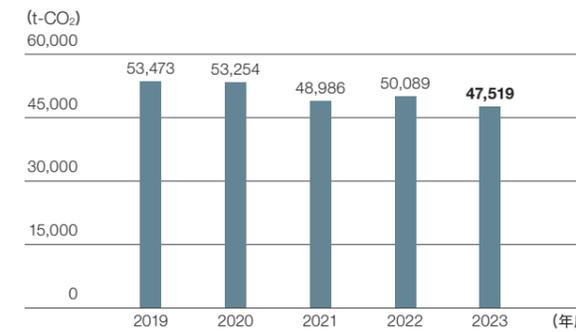
キャッシュ・フロー（営業・投資・財務）



営業CFは、売上債権の増加や仕入債務の減少により、前年度比で減少しました。投資CFは、固定資産の新規取得減少などにより、前年度比で支出が減少しました。資金調達は、主として借入金及びコマース・ペーパーをもって行いました。

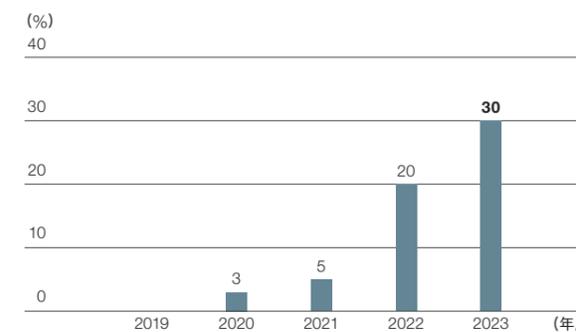
非財務指標

Scope1+2排出量



Scope1+2排出量は、前年度比5.1%減、2019年度比11.1%減の47,519t-CO₂となりました。電力機器事業の生産増によりSF₆ガス排出量が増加 (Scope1増加) したものの、再エネ電力の適用範囲拡大により、Scope2は減少となり、全体としては前年度比削減となりました。

国内の事業運営における再エネ活用比率



国内の再エネ比率は、前年度比10%増、2019年度比30%増となりました。2023年7月から沼津事業所で再エネ電力メニューを20%導入、更に、同年11月から品川区大崎の本社オフィス(ThinkPark Tower内28階~30階)の使用電力を実質的に株式会社エムウインズ 銚子しおさい風力発電所(千葉県銚子市)由来の再エネ電力100%に切り替えたことにより、前年度比で増加となりました。

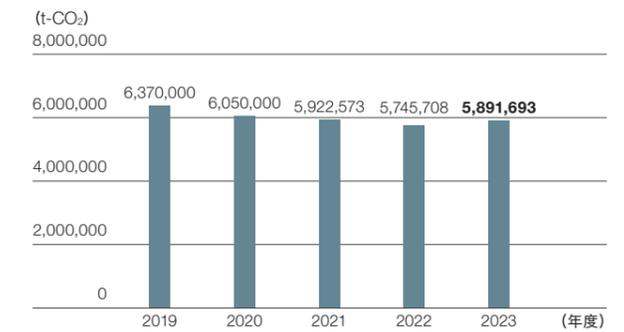
*国内における「再エネ=電力使用量」で算出。 *データ算出は、2020年度より開始。

女性従業員数[※]／女性管理職比率[※]

女性従業員の継続的な採用と女性管理職の育成は、当社としても重要な課題と認識しており、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)推進に向けた全社横断組織を発足し、各種施策を展開しています。管理職に占める女性労働者の割合を2030年度に12%とすることを目標に掲げています。2022年度より開始したサポート役員制等による、若手・中堅層からの計画的な育成の効果により、2023年度女性管理職比率は1%の伸びとなりました。

*女性管理職比率は「女性管理職者数÷管理職総数」で算出。

Scope3 (カテゴリ11) 排出量

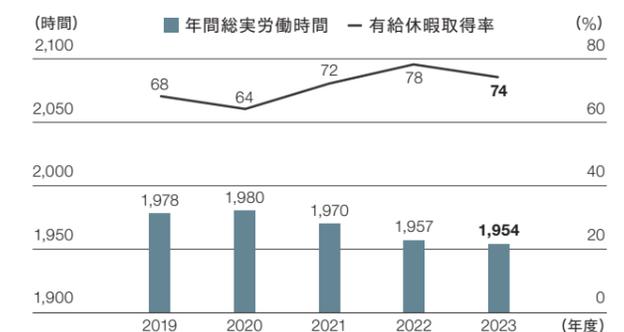


Scope3(カテゴリ11)排出量は、前年度比2.5%増、2019年度比7.5%減の5,891,693t-CO₂となりました。フィールドエンジニアリングセグメントにおいてガスタービン発電機による排出量が大きく増加したことにより、前年度比では増加となりました。

研究開発費／設備投資額



研究開発費は、前年度比1.5%減少しました。環境配慮型変電製品のラインアップ拡充や、SiCの適用によるEV駆動ユニットの小型化、高効率化を目指した開発などを行いました。設備投資額は、前年度比19.1%減少しました。変電製品の増産にかかる投資の検収が、2024年度に一部持ち越されています。

年間総実労働時間[※]／有給休暇取得率[※]

業務の効率化・生産性向上により、時間外労働の削減・積極的な休暇取得を推進し、年間総実労働時間の削減を進める「スマートワーク」を展開しています。2024年度の年間総実労働時間を「1,800時間/人」とすることを目標に掲げています。

*有給休暇取得率は、「年間平均取得日数÷年間付与日数23日」で算出。
*対象は、明電舎単体の時間管理者。

CORPORATE INFORMATION

明電グループの概要

会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	株式会社 明電舎	資本金	170億7千万円
創立	1917(大正6)年6月1日(創業1897(明治30)年12月22日)	連結売上高	2,878億80百万円
代表者	代表取締役 執行役員社長 井上 晃夫	連結従業員数	9,810名
本社事務所	〒141-6029 東京都品川区大崎二丁目1番1号 ThinkPark Tower	グループ連結子会社数	39社(国内20社、海外19社)

主要関係会社一覧 (2024年3月31日現在)

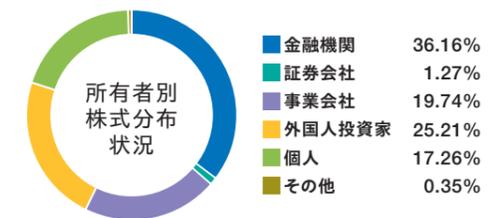
国/地域	会社名	事業内容
日本	株式会社エムウインズ	風力発電システムの開発・設計・製作・試験・コンサルティング
	株式会社エムウインズ八竜	風力発電事業
	能登コミュニティウインドパワー株式会社	風力発電事業
	イームル工業株式会社	水力発電機器及び周辺機器の設計・製作・販売・修理、水力発電事業
	明電テクノシステムズ株式会社	変圧器・開閉装置の製造・部品製作、保守点検・改修・改造、据付工事
	明電ファシリティーサービス株式会社	施設等の維持管理及びオペレーションとメンテナンス等
	佐渡明電サービス株式会社	佐渡地区の施設等の維持管理及びオペレーションとメンテナンス等
	明電アクアビジネス株式会社	上下水・工業用水処理施設、産業廃水処理施設、一般産業廃棄物処理施設の維持管理及び運転管理業務
	明電システム製造株式会社	配電盤、制御盤等及びその部品の製造・販売、継電器の製造
	明電プラントシステムズ株式会社	電気及び建設工事の設計・請負、電気機器等の製造・修理・改造
	明電機電工業株式会社	エディックダイナモメータ、メカトロ装置、電動機、発電機、ダイナモメータの修理及びオーバーホール、高精度機械加工
	明電ナノプロセス・イノベーション株式会社	ピュアオゾンジェネレータ及び薄膜形成装置の開発・設計・製造・販売
	株式会社甲府明電舎	PMモーター、エレベーター用モーター、産業車両用モーター、ブラシレスモーター、誘導電動機の製造・販売
	株式会社明電エンジニアリング	電気設備、機械器具、装置の製造販売設置、電気配線工事、保守点検サービス、改造・修理
	中央エンタープライズ株式会社	設備管理・運転、保守保安点検、衛生管理、清掃管理、保安警備、工事、省エネ対策、その他建物管理に関する全般
	明電ケミカル株式会社	電気機器モールド品、電気絶縁用ワニス・レジン等の製造
明電北斗株式会社	電気化学計測器の製造・販売、水質計測器の製造	
明電興産株式会社	商品販売事業、保険代理業、施設管理事業、ツーリスト事業、業務支援事業	
明電マスターパートナーズ株式会社	労働者派遣事業	
明電ユニバーサルサービス株式会社 ^{※1 ※2}	清掃業務、建築物・構造物ならびにそれら付帯設備の保全業務、土地の緑化維持管理業務	
明電システムソリューション株式会社	ソフトウェアの開発・設計・製作・販売・賃貸、コンピューターシステム及びネットワーク維持管理	
中国	MEIDENSHA (SHANGHAI) CORPORATE MANAGEMENT CO., LTD	中国地域統括会社、電気機器の販売、輸出入業務、調達、メンテナンス及びアフターサービス
	MEIDEN PACIFIC (CHINA) LIMITED	配電盤の販売、エンジニアリング
	MEIDEN ZHENGZHOU ELECTRIC CO., LTD.	電力・電鉄用避雷器、避雷器用酸化亜鉛素子、避雷器用付属品の製造・販売
	MEIDEN HANGZHOU DRIVE SYSTEMS CO., LTD.	エレベーター用モーター・巻上機、合繊用インバーター、無人搬送車 (AGV) の製造・販売
MEIDEN (HANGZHOU) DRIVE TECHNOLOGY CO., LTD.	EV用モーター・インバーターの製造及び販売	

国/地域	会社名	事業内容
インド	MEIDEN INDIA PRIVATE LIMITED ^{※2}	明電グループ製品の輸入・販売、エンジニアリング、工事、アフターサービス
	MEIDEN T&D (INDIA) LIMITED	変圧器の製造・販売及び付帯関連する事業
インドネシア	PT. MEIDEN ENGINEERING INDONESIA	電力機器の販売及び設計、据え付け、工事、エンジニアリング
韓国	MEIDEN KOREA CO., LTD. ^{※2}	ダイナモ製品などの販売・据付・試験、サービス及びメンテナンス、輸出入業務
マレーシア	MEIDEN MALAYSIA SDN BHD	電気工事、エンジニアリング、EPC事業、明電グループ製品/システムの販売、サービス及びメンテナンス
	MEIDEN METAL ENGINEERING SDN. BHD.	変圧器用の製缶品、放熱器等の製造・販売
シンガポール	MEIDEN ASIA PTE. LTD.	アセアン地域統括会社
	MEIDEN SINGAPORE PTE. LTD.	変圧器、配電盤、遮断器の製造・販売、セラミック平膜ユニット組立・販売、エンジニアリング
タイ	THAI MEIDENSHA CO., LTD.	電気工事、機械工事、エンジニアリング、EPC事業、メンテナンス
ベトナム	VIETSTAR MEIDEN CORPORATION	配電盤、板金製品の製造・販売
ドイツ	MEIDEN EUROPE GmbH	電気機器の販売、輸出入業務
	TRIDELTA MEIDENSHA GmbH	電力・電鉄用避雷器及び避雷器用付属品の製造・販売
米 国	MEIDEN AMERICA, INC.	ダイナモ製品のシステムエンジニアリング及びアフターサービス、コンポーネント製品の販売
	MEIDEN AMERICA SWITCHGEAR, INC.	真空遮断器の製造・販売及び真空インタラプタの販売

※1 特例子会社 ※2 非連結子会社

株式情報 (2024年3月31日現在)

上場証券取引所	東京、名古屋
発行可能株式総数	115,200,000株
発行済株式総数	45,527,540株(自己株式 160,777株を含む)
株主数	13,107名



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,055,400	11.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,028,000	6.67
住友電気工業株式会社	2,631,385	5.8
株式会社三井住友銀行	2,241,835	4.94
三井住友信託銀行株式会社	1,500,000	3.31
日本電気株式会社	1,309,650	2.89
明電舎従業員持株会	1,162,271	2.56
J.P.MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMS RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	1,129,579	2.49
住友生命保険相互会社	1,061,400	2.34
明栄持株会	699,444	1.54

※ 持株比率は自己株式を控除して計算しています。