



「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高め、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。