トップメッセージ

成長と挑戦を通じて豊かな社会づくりに貢献します

代表取締役 執行役員社長
井上 晃夫

高まる電力需要と明電グループの責務

今、世界は人口動態の変化が社会構造に深い影響を及ぼし、生成AIやEVに象徴される技術革新が産業や暮らしの姿を一変させつつある、かつてない転換点にあります。更に、地政学リスクは国家間の分断を深め、サプライチェーンは再編を迫られるなど、いたるところでエネルギー資源や設備の調達に不確実性が増しています。こうした複雑に絡み合う変化により、「電力」の社会的意義と安定供給の重要性が、非常に高まっています。私たち明電グループは、この時代の転換点において社会インフラを担う企業として、その責任の重さを強く認識しています。一部でアメリカの政策転換、サステナビリティ重視からの見直し機運が見られますが、世界中で異常気象が常態化し、私たちの生活基盤そのものが脅かされる現実を前に、環境課題への取組みを緩めるという選択肢はありません。当社として、短期的な潮流に惑わされることなく、長期的な視座に立ち、社会と地球の持続可能性に貢献し続けることが企業の責務であると考えています。これこそが、1世紀以上にわたり社会インフラを支えてきた企業としての揺るぎない存在価値であると考えます。

「中期経営計画2024」の振り返り

2024年度は、好調な受注環境を追い風に、売上高3,011億円、営業利益215億円といずれも過去最高を更新し、目標を達成することができました。特に、国内外の旺盛な電力需要を的確に捉えた電力インフラ事業（営業利益79億円）や、お客様の保守・メンテナンスへのニーズの高まりにお応えしたフィールドエンジニアリング事業（営業利益99億円）が業績を牽引しました。

2021年度からスタートした「中期経営計画2024」の期間においては、事業環境が大きく変化しました。

特に海外変電事業では、世界的な電力需要の増大、データセンターの急速な拡大、送配電設備の老朽化に対する更新需要、更には環境規制の厳格化に伴う環境対応製品への需要が想定を大幅に上回る伸びを示しました。当社としてこうした市場のニーズをいち早く捉え、シンガポールにおける営業戦略の見直しやインドの再エネ需要拡大を見据え営業活動強化等を積極的に推進した結果、海外変電事業が成長を牽引することにつながりました。また、国内においてもレベニューキャップ制度の導入により電力会社向け需要が増加した他、保守サービスの需要の増加及びワンストップサービスの提案活動を強化したことにより堅調な成長を遂げるなど、市場環境の追い風を確実に成果に結び付けることができました。

一方で、中国メーカーの急速な台頭によるEV市場の競争の激化や、半導体市場の一時的な低迷など、想定外の逆風にも直面いたしました。このような環境変化に対し、工場間の人員の融通やコスト削減、一部の製品の生産を他拠点に移管し、生産全体の最適化を図るなど、戦略の見直しを行い、柔軟に対応することで、全体としては堅実な成長を実現することができました。

しかし、経営基盤に関する課題も明らかになりました。その一つが従業員エンゲージメントです。旺盛な受注に対応するため従業員一人ひとりへの業務負荷が増大し、働く環境や制度の改善などが追いつきませんでした。こうした状況を真摯に受け止め、足元の戦略を見直すとともに、その経験を今後の事業運営に活かしていくことが、持続的な成長に向けた道筋であると考えています。

事業を通じた価値創造 P.25-44　人的資本の強化 P.57

「成長&挑戦」で築く未来：「中期経営計画2027」の全体像

これらの経験を踏まえ、「中期経営計画2027」では、更なる変化への対応力を高めながら、持続的な価値創造に向けた取組みを加速してまいります。

「中期経営計画2027」のテーマは「成長&挑戦」です。これは、足元の旺盛な需要を着実に捉えて事業規模を飛躍的に拡大させる「成長」と、その先の非連続的な成長を実現するためにビジネスモデルの進化に挑む「挑戦」を、この3年間で両立させていくという強い意志を込めたものです。2027年度に売上高3,700億円、営業利益250億円、ROE10.0%、ROIC8.0%という目標を掲げています。これらの目標は、当社の存在意義として掲げる「お客様の安心と喜びのために」をより大きな規模で、より高い次元で実現していくためのマイルストーンです。その実現に向けた設計図を、「製品（短期）」「事業（中期）」「技術（長期）」という3つの時間軸で描きました。

製品戦略では、急増する社会的ニーズに応える供給力強化を最優先に、過去最大規模の設備投資と研究開発により生産能力の向上とリードタイム短縮を実現します。

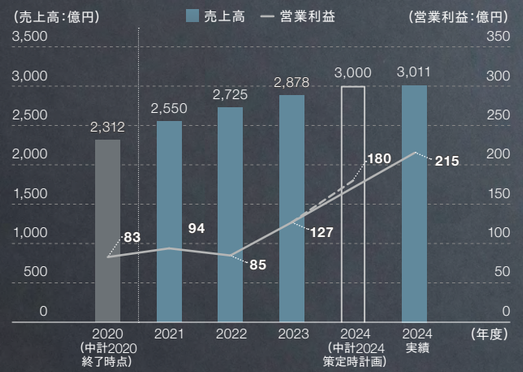
事業戦略では、機器システム販売を越えて、コト（ソリューション）ビジネスにも注力し、明電舎製品をネットワークに接続し、顧客・製品データを蓄積したプラットフォーム「MEIDEN CONNECT」を核とした課題解決型の価値提供を強化します。

技術戦略では、2040年の社会を見据えた「指向型研究」により、「源（POWER）」「化（CHEMI）」「知（CYBER）」の3領域で次世代技術の開発に取り組んでいきます。

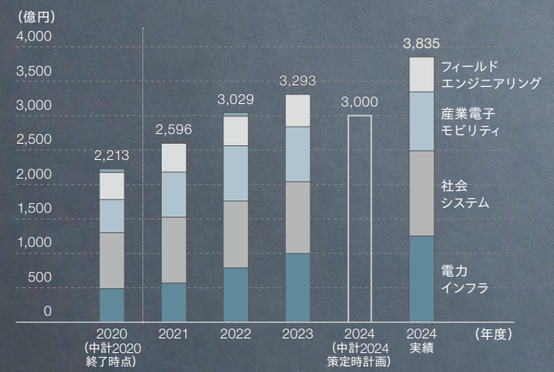
これらの戦略の詳細については、本レポートの後続ページにて詳しくご紹介しておりますので、ぜひご一読ください。

中期経営計画2027 P.15

「中期経営計画2024」業績推移



「中期経営計画2024」受注推移（セグメント別）



成長戦略を支える経営基盤の強化

これらの壮大な「成長」と「挑戦」は、強固な経営基盤なくしては絵に描いた餅に終わります。当社の競争優位性は、やはり「人」と「技術」にあり、その組み合わせで創出するソリューションが最大の強みと考えています。当社の「人」は、現場での課題発見力はもとより、お客様との対話を通じてニーズの本質を引き出す力を保持しています。また当社の「技術」は、長年にわたり蓄積してきたノウハウを基盤とした高度な設計力・開発力に加えて、現場での運用を見据えた実装力を兼ね備えています。当社はお客様とのコミュニケーションを通じて、技術情報、稼働データ、更には将来のニーズや課題の兆しを含む知見の数々を、実践的な知的資産として積み上げてきました。営業現場では、お客様から「こんな課題を解決できないか」という声が寄せられ、技術部門では「どのような性能を持たせたら解決できるか」といった検討が重ねられます。更に、それらの製品や設備が実際にどのように使用され、どのような成果を生み出しているかを、保守・メンテナンスの現場が日々のデータとして蓄積しています。こうした現場起点の知見の集積は、次なる設備設計や技術開発に直結しており、単なるデータベースではなく、お客様とともに築き上げた当社独自の“価値の連鎖”と呼べるものです。こうした競争優位を一過性にとどめず、持続的な成長につなげていくには、戦略の実行を支える経営基盤そのものの進化が不可欠です。そこで本中計の実行を確実なものとするため、「グリーン戦略」「人的資本」「社内DX」を三本柱とした経営基盤の強化に、これまで以上の覚悟を持って取り組みます。

グリーン戦略の深化では、1.5℃シナリオに準拠した「第三次明電環境ビジョン」のもと、2030年度までにScope1+2排出量50%削減など、脱炭素と事業成長の両立を推進します。第三次明電環境ビジョンの推進 P.53

人的資本の強化では、「個を惹きつける組織と多様な人財が夢・志で重なり、ともに成長する環境の実現」を目指し、DXによる業務負荷軽減、海外の優秀な人財の積極的な採用、評価・報酬制度の見直しを進めます。2030年度までに女性役員クラス3名以上、外国人現法社長5名以上の目標を掲げています。人的資本の強化 P.57

社内DXの加速では、経営と現場の情報連携によるデータ基盤の構築、製造プロセスの一元管理、AI・生成AIを活用した業務オペレーションの革新により、全社的な生産性向上を図ります。

資本コストを意識した経営の推進

資本コストを上回るリターンの創出は、株主価値を高めるうえで欠かせません。当社は投資判断において、資本コストを超える収益性の確保を大前提としており、今回の設備投資700億円についても、売上高を3,000億円台から3,700億円へと25%成長できる見通しがあるかを精査し、その成長が実現可能であると判断したうえで、投資を決定しました。ROE10.0%、ROIC8.0%という目標は、単なる数値目標ではなく、資本効率を重視した経営を具現化するものです。成長投資により利益を増やしながら、それ以上に事業規模を拡大することでこれらの指標を持続的に達成してまいります。特に世界的に需要が拡大する電力分野や半導体分野への投資など、明確な成長ドライバーに資本を重点的に配分し、株主価値の最大化を実現いたします。

株主還元につきましては、配当性向30%を基本方針としています。これは現在の成長段階において、配当性向を適切な水準に保ちながら、成長投資に重点的に資金を振り向けることで事業規模を拡大し、結果として配当額の増加を実現するという方針に基づくものです。売上高を25%成長させることで、30%の配当性向でも株主の皆様により多くの配当をお返しできると確信しています。将来的に成長が安定した段階では、配当性向の引き上げも視野に、成長ステージに応じた最適な還元政策を実行してまいります。また、資本効率の観点から必要に応じて機動的な資本政策も検討し、総合的な株主価値向上を目指します。

「中期経営計画2027」達成とその先へ

現在、世界的な電力需要の急増により、当社の技術と知見がかつてないほど求められています。データセンターの拡大、EVの普及、再エネの導入拡大など、電力を取り巻く環境は劇的に変化していますが、だからこそ長年にわたってお客様とともに築き上げてきた実績と知見のデータベースが、真の競争優位性として機能しています。お客様との対話から生まれる技術革新、現場での稼働データの蓄積、そして未来を見据えた逆算思考による技術開発、これら全て、空想ではなく実態に基づいた価値創造を可能にしています。

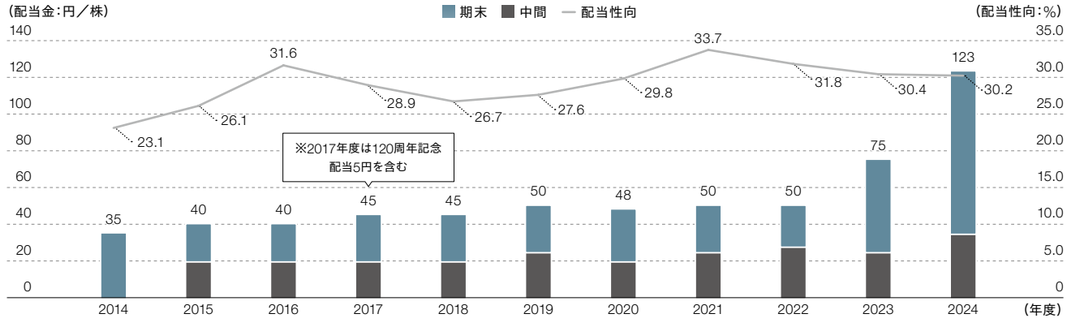
こうした環境変化の中で、当社としても自らの役割を見つめ直し、保有する事業のあるべき姿を不断に問い直していくことが、持続的な成長への鍵になると考えています。それぞれの事業の将来性や価値創造の源泉である「人」と「技術」との親和性を丁寧に見極めながら、より強みを発揮できる分野に経営資源を投下するとともに、新たな成長の可能性が広がる領域については、外部との連携も含めた柔軟な選択肢を視野に入れ、事業ポートフォリオを構築してまいります。

「中期経営計画2027」の確実な達成、そして2030年ビジョンの実現に向けて、私は経営をリードし全身全霊で取り組むことをここにお約束いたします。目標とした3,700億円は通過点であり、更なる成長に向けたベースを今まさに構築しているところです。

2027年度以降の中長期的な企業価値向上に向けて、「中期経営計画2027」で構築する基盤をもとに、更なる飛躍を目指します。

明電グループが社会の中で存在する意義、それは「豊かな社会に欠かせない存在」になることです。私たちは単なる電機メーカーではありません。世の中のために存在し、社会インフラを支える責任を担う企業として、この地球上に必要とされ続けることが、私たちの存在理由そのものです。

配当推移



ステークホルダーの皆様へ

この一年間、皆様との対話を通じて、企業価値向上への期待の高まりを強く感じています。PBRをはじめとする資本効率指標への関心が高まる中、株主・投資家の皆様からお預かりした貴重な資本を持続的な企業価値向上につなげることが、経営陣の最重要責務であると深く認識しています。当社は事業の集約による効率化だけではなく、長い歴史の中で培ってきた顧客基盤と技術力を活かした水平展開により、リスク分散と全体効率の向上を図ってまいります。現在の好調な業績を後押しに、今後も更なる成長のため、飽くなき挑戦を続けていく所存です。

当社は、これからも「企業理念」のもと、全てのステークホルダーの皆様とともに歩み、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立させてまいります。

引き続き、変わらぬご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。