

中期経営計画 2027

明電グループは、2030年のありたい姿・ビジョンの実現に向けて、目指すべき方向性からバックキャストした「中期経営計画2027」を策定しました。前中期経営計画では好調な受注環境により業績が拡大し、各施策も着実に進展した一方、生産能力増強や未来への取組みの加速といった課題が明らかとなりました。前々中計から種まき

した投資が花開いた中、2030年に向けた大きな成長を実現するため、「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」との両立を目指し、無形・有形への更なる投資によりトップライン拡大を目指す重要な3か年計画として「中期経営計画2027」を位置づけています。



飛躍に向けた
「力強いステップ」

2020 年度実績

売上高	2,312 億円
営業利益	83 億円
ROE	8.0%
ROIC	4.2%

3 か年設備投資額
395 億円

事業拡大と利益率の
向上を両立させる
「質の高い」成長
～ジャンプ～

2024 年度実績

売上高	3,011 億円
営業利益	215 億円
ROE	13.9%
ROIC	8.2%

4 か年設備投資額
450 億円

「ニーズに対応した
着実な成長」
＋
「未来に向けた
変化・挑戦」

2027 年度目標

売上高	3,700 億円
営業利益	250 億円
ROE	10.0%
ROIC	8.0%

3 か年設備投資額
700 億円

ありたい姿
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」

- 目指したい社会の姿
- 人間社会と自然が調和した
レジリエントな社会
 - 安心かつ豊かさ・ワクワクを
感じられる社会
 - 様々なコミュニティや人が
共生できる社会

「中期経営計画2024」の振り返り

「中期経営計画2024」期間中、当社は大きな事業環境の変化に直面しました。国内の電力市場では設備老朽化による更新需要と再エネ導入需要が拡大し、レベニューキャップ制度導入により安定的な整備が可能となりました。海外においても、先進国を中心に環境対応製品の需要が高まるなど市場が急速に拡大しました。このような動向は、今後も暫く継続すると考えています。一方、世界的なインフレによる資材高騰と部材調達の長納期化により社会システム事業は大きな影響を受けましたが、代替品開発や新規調達先開拓により2024年度には改善の兆しが見えました。また、EV市場については、アーリーアダプターの需要

一巡や補助金終了により成長が鈍化しましたが、長期的な脱炭素移行は今後も継続すると見込んでいます。

このような環境下で、当社は目標の営業利益180億円、ROE10%を上回り、2024年度は受注高、売上高、営業利益全てで過去最高を達成しました。「中期経営計画2024」の初年度にあたる2021年度と比較して、財務面では自己資本比率が35.1%から40.7%に向上し、ネットD/Eレシオも0.34倍から0.10倍に改善するなど、強固な財務基盤を構築しました。しかし、戦略的在庫増加により一時的に棚卸資産回転率が悪化するなど、効率性向上が今後の重要課題となっています。

財務指標・非財務指標

収益性		効率性		非財務指標(環境)	
2024年度 目標	売上高: 3,000億円 営業利益: 180億円	2024年度 目標	ROE: 10.0% ROIC: 8.0%	2024年度 目標 (2019年度比)	Scope1+2: 6%削減 Scope3カテゴリ11: 6%削減
2024年度 実績	売上高: 3,011億円 営業利益: 215億円	2024年度 実績	ROE: 13.9% ROIC: 8.2%	2024年度 実績	Scope1+2: 15%削減 Scope3カテゴリ11: 11%削減
達成		達成		達成	
財務健全性		株主還元		非財務指標(人的資本)	
2024年度 目標	ネットD/Eレシオ: 0.25~0.30倍	配当性向	安定的に30%レベル	2024年度 目標	eNPS: 2021年度比で10%改善 女性役員クラス(プロパー): 1名 外国人現法社長: 3名
2024年度 実績	ネットD/Eレシオ: 0.10倍	実績 (参考) 4か年累計 配当額 136億円	2021年度: 33.7% 2022年度: 31.8% 2023年度: 30.4% 2024年度: 30.2%	2024年度 実績	eNPS※: 2%悪化 女性役員クラス(プロパー): 1名 外国人現法社長: 2名
達成		達成		一部達成	

※eNPSの対象は、明電舎及び明電エンジニアリングです。

主な成果・課題

主な成果		主な課題
基本方針 1 質の高い 成長の実現	4か年連続での受注増加 電力インフラを中心に海外事業の受注が拡大 営業利益200億円の大台突破 真空インタプラタなどの高付加価値製品の増収等が貢献	生産能力増強、生産性の更なる向上 更なる受注の獲得に向けた設備投資・業務効率化 成長事業の収益性向上 EV事業等、市況を踏まえた事業運営 変化する市場ニーズへの対応 環境性能・デジタル融合・発注形態変化への対応
	基本方針 2 サステナビリティ 経営の推進	第二次明電環境ビジョンの達成 国内における再エネ調達比率の向上と省エネ・電化の進展 時代に沿った人財活用の取組み進展 人財育成制度アップデート、MYビジョン取組み等の展開
基本方針 3 両利きの経営推進	新規事業に対する意識・風土醸成 MASTプロジェクト、MEIANチャレンジ等の展開	新規事業テーマの収益化 半導体プロセス、モーター遠隔監視等

価値創造を実現するための戦略



「中期経営計画2027」策定にあたっての考え方

明電グループは、2030年に目指す「サステナビリティ・パートナー」の実現に向けて、インフラ更新・半導体需要の増加、製品の環境対応・省力化・高度化、拡大する海外市場、商流変化・デジタル社会への対応といった今後の市場機会を前提として「中期経営計画2027」を策定しました。

前中期経営計画で残された経営基盤の課題であるグリーン戦略の深化、時代に沿った人財活用、データドリブン経営へのシフトに対し、本中期経営計画では当社の強みである製品技術・コア技術をコアコンピタンスとして最大限に活用し、課題を着実に解決していきます。変化する市場環境に対応しながら持続的成長を図るとともに、未来に向けた変化と挑戦を通じて、社会インフラの高度化と持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。

3つの成長戦略と成長戦略を支える経営基盤の強化

「中期経営計画2027」を「ニーズに対応した着実な成長」と「未来に向けた変化・挑戦」を両立する3年間として位置づけています。この期間においては、既存事業の持続的な成長と非連続的な成長の両方を実現することを目指し、「成長&挑戦」をキーワードに3つの成長戦略を推進するとともに、それを支える経営基盤を強化していきます。

生産能力増強、製品力強化、生産性向上による成長戦略

競争環境が激化する国内外の市場における競争力強化と旺盛な需要に対応するため、生産能力増強、製品力強化、生産性向上による成長戦略を掲げています。電力、電鉄、電子分野などで、国内外において3年間累計で260億円以上の設備投資を行い、生産能力増強、海外拠点の再構築を進めます。

国内では電力・電鉄向け設備需要や、生成AIの急速普及などに伴う半導体需要の増加などの市場変化が見られます。それに対応する製品の生産能力増強に加え、工場のレイアウト変更や自動化・省人化の推進による生産性向上やリードタイム短縮によりコストを削減し、収益性改善も図ります。また、変電分野におけるグローバル拠点の生産能力増強により、世界的な電力需要の増加を追い風として更なる事業規模拡大を目指していきます。

主要なKPI

指標	主なKPI	
電力、電鉄、電子分野などにおける設備投資額	国内	130億円以上
	海外	130億円以上
生産能力	25%向上(2023年度比)	
リードタイム	50%短縮(2023年度比)	

展開事項2

特長技術を活かした製品・システムのアップデート

環境対応製品の強化

電力市場では、環境対応製品への需要が急速に拡大しています。国内では老朽化設備の更新や再エネ導入に伴う送配電網整備の需要が高まり、海外ではSF₆ガスフリー製品への置き換え需要が拡大するなど、環境負荷の低い変電製品への転換が加速しています。

このような市場環境を受け、当社では特長製品である真空インタラプタ・真空遮断器の大容量化を積極的に推進します。また、世界的なモビリティの電動化に対応したEV関連製品の小型化・高効率化を進めるとともに、電動化技術の進化により実用性が向上した建設機械分野においても、建機電動化コンポーネントの開発・拡販に注力し、環境負荷低減に貢献していきます。



SF₆ガスフリー真空遮断器

高度化・省人化技術の強化

当社では、技術の高度化と省人化の推進により、お客様設備の効率向上と課題解決に貢献していきます。

半導体産業の成長に対応し、半導体製造装置向けパルス電源の開発を積極的に進めていきます。これにより、半導体製造プロセスの技術革新と品質向上を支援します。

また、インフラ設備の維持管理においては、スマート保安技術の導入により、従来の人的点検に依存した保守体制から、IoTやAI技術を活用した予防保全システムへの転換を図ります。これにより、設備の信頼性向上と保守作業の効率化を実現します。

更に、再エネ拡大で発電量の変動予測が重要となる中、負荷予測技術を強化し、電力系統の安定運用に貢献します。



遠隔監視画面イメージ



パルス電源

展開事項3

DX(データ基盤整備・活用)を加速し、生産性向上・リードタイム短縮

ものづくりのあり方に合わせたDX・生産プロセス改善

当社では、「明電ものづくりスタンダード」のもと、ものづくりのあり方に合わせたDX・生産プロセス効率化を進め、生産性向上とリードタイム半減を目標に取り組みます。

システム系・機器系

システム系・機器系事業において、「受注から出荷まで」の一連の生産情報基盤を整備し、生産管理の自動化と設計合理化を実現します。

また、設計データと試験データの連携システムを構築することで、一部試験工程の自動化を推進します。

これらの取組みを通じて、競争力の高いものづくり体制を構築し、お客様への価値提供を強化していきます。

量産系

設備状況の把握による予兆保全システムを導入し、設備の突発的な故障を未然に防ぐことで稼働率の向上を実現します。IoTセンサやAI技術を活用して設備の状態を常時監視し、最適なメンテナンスのタイミングを予測することで、計画的な保全作業を可能にします。

また、自動化設備の導入と混流生産システムの構築により、多品種少量生産への対応力を強化します。柔軟な生産ラインの構築により、需要変動に応じた効率的な生産体制を実現し、お客様のニーズに迅速に対応します。

展開事項1

電力、電鉄、電子分野等での生産能力増強

国内：電力、電鉄、電子等の設備増強

電力分野では、レベニューキャップ制度の導入に加え、データセンター建設による電力需要の増加や再エネ導入に伴う送配電網整備の拡大基調を受け、変圧器工場の生産設備増設を行います。本格稼働は2028年度以降で、これにより生産能力は2024年度比1.5倍に拡大します。また、電鉄分野では、コロナ禍以降、投資が回復基調を見せる国内電鉄や海外向け高速鉄道など、多くの受注案件を抱える中、生産効率向上を含め生産能力強化に向けた設備の増強を行います。

電子分野では、AI・データセンター需要の拡大により半導体市場の中期的成長が見込まれる中、真空コンデンサの生産設備の増強と製造エリアの拡張により生産高を現在の1.3倍に拡大します。



沼津事業所 変圧器工場

海外：拠点の再構築

変電事業の主要拠点において、工場移転や生産能力増強を計画しています。シンガポールでは、変圧器工場とスイッチギヤ工場の統合及び移転を2028年に実施予定です。アメリカでは、工場建屋の増設により真空遮断器の生産能力を2024年度比2倍に拡大し、インドでも変圧器の生産能力を2024年度比1.2倍に拡大します。また、ドイツでは「中期経営計画2027」以降を見据え、避雷器の生産能力増強に向けた準備を進めます。こうした拠点再構築と並行して、真空遮断器での欧州市場の開拓や123kV機種のアメリカ市場投入を行います。更に、変圧器ではインド送電公社への参入を図るなど、旺盛な需要を的確に捉えるための戦略を実行していきます。



インド 変圧器組立ての様子

新市場の開拓とビジネスモデル変革による新たなサービス展開

新たに需要が見込まれる領域や海外市場を積極的に開拓するとともに、従来の機器販売中心のビジネスモデルから脱却し、価値創造型サービスへの変革を推進しています。

変電事業においては、成長が期待される北米・インド・シンガポール市場への展開に加え、SF₆ガス規制が新たに導入される欧州市場へSF₆ガスフリーの環境対応製品で参入を図ります。また、微細化・積層化が進む半導体分野では、収益性の高い真空コンデンサの北米市場拡販を強化し、半導体製造装置メーカーとの連携により新技術開発を促進します。

更に、ビジネスモデル変革の核として、顧客体験価値を重視したデータ活用ビジネス及び事業領域拡大をしています。データ活用ビジネスでは、顧客体験価値を重視し、

データ駆動型の付加価値サービスを提供することで、顧客との長期的なパートナーシップを構築し、持続的な成長を実現します。事業領域の拡大では、複数分野で機器販売にとどまらないサービスプロバイダへの進化に挑みます。

主要なKPI

	2027年度計画			
	電力インフラ	社会システム	産業電子モビリティ	フィールドエンジニアリング
受注高	1,110億円	1,150億円	1,000億円	540億円
売上高	1,110億円	1,130億円	950億円	500億円
営業利益	105億円	35億円	35億円	95億円

展開事項1 変電・電鉄、半導体関連での海外新市場の開拓

海外インフラ

変電・電鉄分野において、海外の新市場開拓を積極的に推進します。

欧州では、2028年のSF₆ガス規制導入により環境規制の加速が見込まれる中、当社の環境対応製品(SF₆ガスフリー)の優位性を活かした市場参入を図ります。また、東南・南アジア地域では大型鉄道プロジェクトが増加しており、この成長市場への展開を強化します。

これらの市場では、当社が培ってきた環境対応技術と高い信頼性を武器に、競合他社との差別化を図り、市場シェアの拡大を目指します。更に、持続的な事業成長を実現するため、将来的には現地生産体制の構築や地域パートナーとの協業についても検討を進め、各地域のニーズに迅速かつ効率的に対応できる体制づくりを推進します。



シンガポール Mass Rapid Transit (MRT)

半導体関連

半導体関連分野において、技術革新を背景とした海外新市場の開拓を積極的に展開していきます。

半導体の微細化・積層化が進展する中、これに伴う新たな市場機会が創出されており、当社の技術力を活かした事業拡大の好機となっています。また、半導体製造装置メーカー間の開発競争が激化する環境下で、当社は競争優位性を持つ半導体関連製品、特に真空コンデンサ等の北米市場での拡販を強化します。

更に、市場ニーズへの迅速な対応と顧客との密接な連携を実現するため、需要家に近い立地での研究開発拠点の設立を検討しています。これにより、現地の技術動向を的確に把握し、顧客要求に応じた製品開発を加速させることで、半導体関連市場での競争力強化と事業拡大を図ります。



真空コンデンサ

展開事項2 市場環境変化に合わせた、価値提供手段の多角化

データ活用ビジネスの加速

急速なデジタル化の進展と顧客ニーズの多様化により、従来の機器販売中心のビジネスモデルでは対応が困難な市場環境が生まれています。このような変化に対応するため、当社は顧客体験価値を追求したデータ活用ビジネスの加速を図っています。

具体的には、明電舎製品をネットワークに接続、製品から収集したデータをクラウドに集約し、O&M支援やオフラインビジネスに活用・展開することで、単なる機器提供を超えた包括的なサービスを提供します。この取組みの中核となるのが「MEIDEN CONNECT」です。

MEIDEN CONNECTは、顧客・製品データを見える化・分析することで、データを蓄積するプラットフォームです。このシステムにより、スマート保安の実現、稼働率向上、最適化・効率化などを実現し、お客様のビジネス成功に貢献する新たな価値を創出するとともに、持続的な競争優位性を構築していきます。



事業領域の拡大

当社は市場環境の変化と顧客ニーズの多様化に対応するため、従来の事業領域を越えた新たな価値を創造することにより、持続的な成長を実現します。

水インフラ総合エンジニアリング会社へワンストップ体制構築(機器工事～運転維持管理～保守)

水インフラ分野において、従来の機器提供にとどまらず、水インフラ総合エンジニアリング会社への転換を目指します。機器工事から運転維持管理、更には保守に至るまでのワンストップ体制を構築することで、顧客に対して包括的なソリューションを提供します。この統合的なサービス体制により、水インフラの全ライフサイクルにわたる価値創造を実現し、持続可能な社会インフラの構築に貢献します。

EV試験サービスプロバイダの地位確立

モビリティT&S分野において、モビリティの電動化の急速な拡大を背景に、EV試験サービスプロバイダとしての地位確立を目指します。EV関連技術の高度化と多様化に対応した包括的な試験サービスを提供することで、自動車メーカーや部品メーカーの開発・品質保証を支援します。これによりEV市場を取り巻く成長領域における重要なパートナーとしての地位を確立し、新たな事業機会の創出を図っていきます。

スマートコンパクトシティ(まちづくり)への参画

電鉄分野において、当社は従来の電鉄用システムの提供から発展し、スマートコンパクトシティ(まちづくり)への参画を目指します。鉄道インフラを核とした持続可能な都市開発において、鉄道関連拠点のエネルギー効率化や、地域防災システムの構築、デジタル技術を生かした新サービスの展開等を通じて人々の生活の質向上と環境負荷軽減を両立する都市づくりに貢献します。この取組みにより、単なるインフラ提供者から、総合的なまちづくりパートナーとしての新たな価値を創造していきます。

機器売りからの脱却、サービスプロバイダへの進化

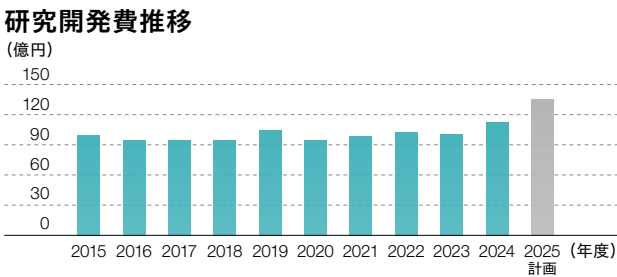
水力分野においては、機器売りからの脱却を図り、製品・サービス提供から発電所運営・O&Mまでを包含した水力発電総合プロバイダを目指しています。機器の標準化・コンパクト化によるコスト低減に加え、スマート保安の実現、他社との協業を加速し、高い初期投資コストや維持管理の負担等の従来の課題解決、そして未開発包蔵水力の開発を加速させていきます。

20年後の社会を見据えた研究開発

当社は、未来の社会変化を先取りした技術開発により、持続的な競争優位性の確立を目指しています。この取組みの中核として、「指向型研究」を推進し、将来的な競争力の源泉となる技術の育成に注力します。

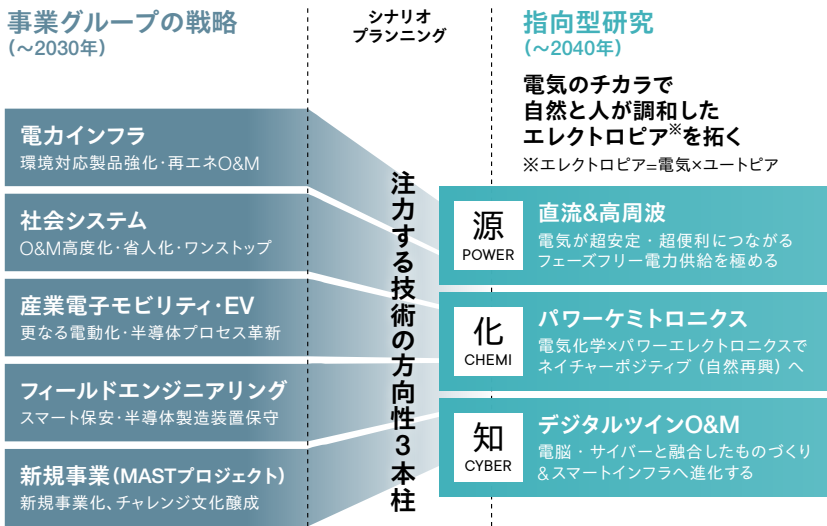
指向型研究では、注力すべき技術の方向性を明確に定義し、「直流・高周波」「パワーケミトロニクス（パワーエレクトロニクス×電気化学）」「デジタルツインO&M」の3つの重点領域を設定しました。これらの技術領域は、研究開発から社会実装まで10～20年の長期間を要することから、20年後の社会において重要な役割を果たすと予想される技術分野であり、当社の事業領域との親和性も高い分野です。

研究開発においては、実現したい社会像を明確に描き、その社会を構成するシステムや要素を体系的に整理します。そのうえで、当社が特に強みを発揮できるコア技術の獲得に集中的に取り組むことで、将来の市場ニーズに対応した革新的なソリューションの創出を実現していきます。



展開事項 指向型研究の加速

将来の競争力確保に向けて「指向型研究」を強化しています。この取組みでは、ありたい未来社会を明確に描き、その実現に必要な新たなコア技術の獲得を目指します。従来の技術開発とは異なり、理想とする社会像から逆算して研究テーマを設定し、パートナー企業や研究機関との価値共創を通じて革新的な技術開発を推進します。この指向型研究により、20年後の社会ニーズを先取りした技術基盤を構築し、持続的な成長を実現していきます。



今後注力するテーマ

当社は「電気のチカラで自然と人が調和したエレクトロピアを拓く」をスローガンに指向型研究を推進し、安定した電力供給、電気技術による自然環境の回復・保全（ネイチャーポジティブ）、デジタル技術と連携した次世代インフラ構築を目指します。

具体的な研究テーマとして、「直流&高周波」分野においてはAC/DC変換SSTシステムの試作・評価、「パワーケミトロニクス」分野ではCO₂電解還元・再資源化システムのセットアップ、「デジタルツインO&M」分野においては、マルチモーダルセンシングによる検知・診断AI技術の確立などが挙げられます。

知的財産戦略

具体的な取組みとして、事業・開発部門との連携強化と知財活動の効率化を推進します。特許と製品の関連付けシステムを構築し、生成AI導入検討により知財活動の効率化を実現します。また、知財権の事業活用機会の拡大に向けて、当社技術・製品の利用形態まで要求図を拡張し、権利化を推進します。これらの取組みにより、知的財産を単なる権利保護から事業競争力の源泉へと発展させ、持続的な成長を支える知財ポートフォリオの構築を目指します。

「中期経営計画2027」 全社数値目標

財務・非財務目標

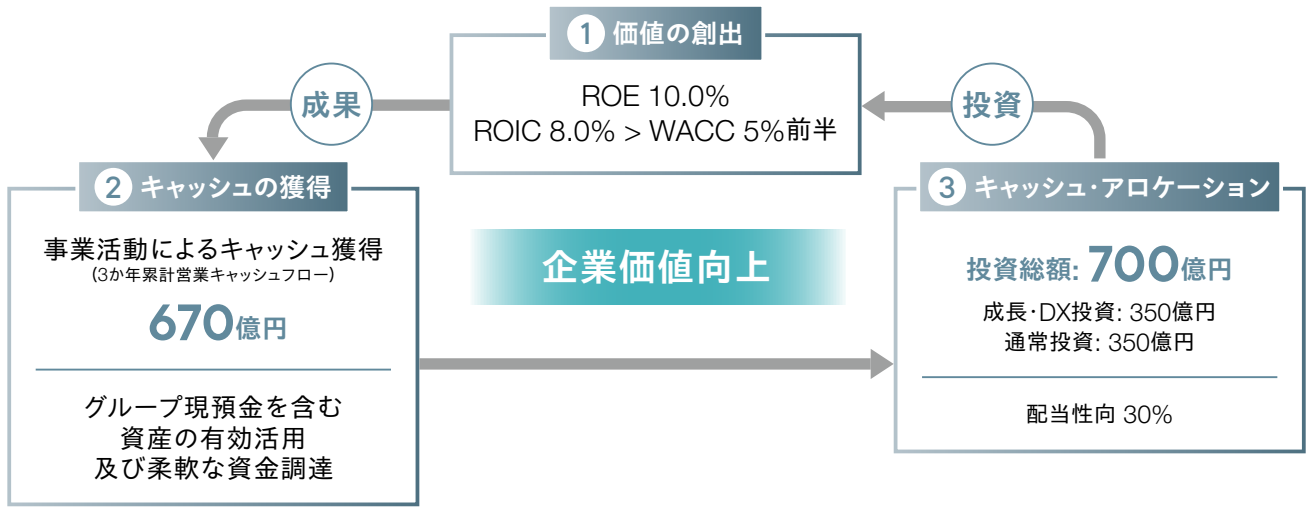
	2024年度実績	2025年度計画 ^{※1}	2027年度計画 ^{※1}
財務	受注高	3,835億円	3,400億円
	売上高	3,011億円	3,700億円
	営業利益	215億円	200億円
	ROE	13.9%	—
	ROIC ^{※2}	8.2%	—
	ネットD/Eレシオ	0.10倍	—
	設備投資	119億円	3か年累計700億円 (うち成長・DX投資350億円)
非財務	研究開発費	112億円	3か年累計430億円
	Scope1+2 ^{※3}	△15%	△30%
	Scope3 ^{※3}	△11% (カテゴリ11)	△20% (全カテゴリ)
	eNPS ^{※4}	-69.0%	-65.0%
	女性役員クラス (プロパー)	1名	3名以上 (2030年度)
	外国人現法社長	2名	5名以上 (2030年度)

※1 計画為替レート: 140円/USD ※2 ROIC=税引き後営業利益/(有利子負債+自己資本) ※3 Scope1,2,3: 2019年度実績比 ※4 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・システムの登録商標です。eNPSの単位を%とし、記載しています。また、eNPSの対象は、明電舎及び国内関係会社（イー・ムル工業株式会社、明電ユニバーサルサービス株式会社を除く）です。

資本コストや株価を意識した経営

当社は、資本効率の最適化と持続的成長の両立を目指し、資本コストや株価を意識した経営を推進しています。財務健全性の観点から、ネットD/Eレシオを0.20～0.30倍を目安として、大型投資に向けた資本力増強を進めます。投資戦略においては、成長期待の大きい事業への集中投資を

実行し、収益性・成長性による厳格な案件評価を通じて効率的な投資を推進します。また、資本効率の向上を図るため、事業との関連性が低い資産の縮減を進め、株主価値の最大化を実現していきます。



価値を創出し、得られたキャッシュを再投資することで、更なる価値を創出していく